

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT ENSM.

Pôle Universitaire de KOLÉA



MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

Master en Management des Ressources Humaines

L'impact de la Communication Interne sur la Gestion du Stress

Cas : de la Direction Générale des Douanes (DGD)

-Alger-

Elaboré par :

BOUKLACHI Sihem

SLIMANI Hadjer

Encadré par :

Dr. Chafika. LARRAS

Année universitaire

2020/2021

Résumé

Dans notre mémoire la question du stress et communication interne seront nos pivots d'analyse. L'étude préliminaire démontre que le stress peut ne pas être le produit du travail mais une conséquence de la politique de la direction. Notre intérêt a porté sur : L'impact de la communication interne sur la gestion du stress au sein de la DGD. Cette étude s'est construite sur une base de deux approches qualitative à travers une observation active et des entretiens, quantitative par le biais d'un questionnaire destiné aux 32 participants choisis. Les résultats indiquent que les sujets souffrent d'un taux de stress causé par la dégradation de la communication en interne, pour cela le développement d'un système d'information est la solution proposée afin d'assurer une bonne circulation de l'information pour prévenir et réduire le stress des employés de la DGD.

Mots clés : Communication Interne, stress, gestion du stress

Abstract:

In this dissertation, our attention is focused on two variables stress and internal communication. The preliminary stage of our study conducted in GDC reveals that stress is not necessarily caused by the work itself, but a consequence of the company's policy. So, our interest is focused on the Impact of Internal Communication on Stress Management in the GDC. Our study is conducted upon 32 participants purposefully selected, throughout two approaches, the qualitative approach is through Active Observation and Semi-structured Interviews. And quantitative approach through a Questionnaire. Regarding the Results, they indicate that the subjects suffer from a stress caused by the deterioration of the internal communication of their company. Though, the establishment of an information system (IS) is recommended as solution to this issue so that employees' stress is prevented and reduced and a good information flow is insured.

Key words : Internal Communication, Stress, Stress Management.

ملخص

في دراستنا، ستكون مسألة التوتر والاتصال الداخلي محاور تحليلنا، حيث أوضحت دراستنا الأولية بالمديرية العامة للجمارك أن السبب الرئيسي للضغط هو نتائج سياسة المؤسسة وليس العمل. ولهذا هدفنا يتمركز حول تأثير الاتصال الداخلي على تسيير توتر عمال المديرية العامة للجمارك. استندت هذه الدراسة على نهجين: النوعية من خلال الملاحظة والمقابلات والنهج الكمي من خلال الاستبيان. وتشير النتائج إلى أن المشاركين في الدراسة يعانون من مستوى عالي من التوتر الناتج عن تدهور الاتصال الداخلي. وبالتالي فإن تطوير نظام معلومات خاص بالمديرية هو الحل المقترح من أجل ضمان السير الحسن للمعلومات والذي بدوره يقوم بتخفيض نسب توتر الموظفين بالمديرية العامة للجمارك.

الكلمات المفتاحية: التواصل الداخلي، التوتر، تسيير التوتر

Remerciement

Nous remercions ALLAH de nous avoir donné l'opportunité de réaliser cette recherche.

A nos parents, notre source du bonheur d'inspiration et de réussite, qui ont nous ont apporté leur soutien moral, affectif et financier. A nos sœurs, frères et amis qui nous ont toujours soutenus et encouragés.

Nous sommes très reconnaissantes à notre encadrante Dr. Chafika, LARRAS d'avoir accepté de diriger notre travail. Ainsi de nous avoir accordé sa disponibilité, son aide et ses précieux conseils.

Nous sommes profondément reconnaissantes envers Mr. M, SLIMANI, pour ses précieux aides à la préparation de cette investigation, pour ses conseils, son soutien et encouragements tout au long de notre période d'étude.

Remerciements particuliers aux membres des jurés qui ont examiné notre travail.

Nous remercions également l'enseignante Mr. M, MOUALEK, Mme. S, MADANI ainsi que tous les employés de la DGD pour leur accueil, esprit d'aide et contribution à la recherche.

BOUKLACHI Sihem, SLIMANI Hadjer

Tableau des matières

Résumé	I
Remerciement	II
Tableau des matières	III
Liste des Abréviations	V
Liste des Tableaux	VI
Listes des Figures	VIII
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
1. Contexte de recherche	- 2 -
2. Problématique.....	- 3 -
3. Méthodologie	- 5 -
4. Objectifs de la recherche	- 5 -
CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL	- 7 -
Section 01 : Revue de littérature	- 8 -
Section 02 : Cadre Conceptuelle	- 11 -
1 Comprendre la notion de la Communication Interne	- 11 -
2 Comprendre le Stress	- 16 -
2.1 Prévention du Stress	- 21 -
2.2 Recommandations	- 23 -
CHAPITRE 02 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONEL ..	- 25 -
1 Positionnement méthodologique	- 26 -
1.1 L'approche quantitatif	- 27 -
1.2 L'approche qualitative	- 27 -
2 La population d'étude	- 27 -
2.1 L'échantillonnage	- 27 -
2.2 Procédures et instrumentation.....	- 28 -
2.2.1 Etape préliminaire.....	- 28 -
2.2.2 Observation active	- 28 -
2.2.3 Les Entretiens	- 29 -
2.2.4 Le Questionnaire :	- 30 -
3 Contexte Organisationnel	- 31 -
3.1 Définition de la Direction Générale des Douanes (DGD).....	- 31 -
3.2 Ses Mission	- 31 -
CHAPITRE 03 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSEULTATS	- 33 -
1 Analyse des Données et Résultats	- 34 -
1.1 L'observation Active	- 34 -
1.1.1 Commentaire et l'analyse des résultats d'observation	- 35 -

1.2	Les entretiens	- 36 -
1.2.1	Analyse des entretiens	- 37 -
1.3	Le questionnaire	- 39 -
2	Discussion des résultats et vérification des Hypothèses	- 49 -
2.1	Discussion des Résultats.....	- 49 -
2.2	Vérification des Hypothèses	- 53 -
3	Suggestions et Difficultés de recherche	- 54 -
3.1	Difficultés de recherches	- 54 -
3.2	Suggestions	- 54 -
CONCLUSION GENERALE.....		- 57 -
Bibliographie		- 61 -
Annexes		- 64 -
	Annexe –A- : Guide D'OBSERVATION.....	- 65 -
	Annexe –B- : GUIDE D'ENTRETIEN	- 67 -
	Annexe -C- : QUESTIONNAIRE	- 69 -

Liste des ACRONYMES

- **CCHST** : Centre Canadien d'Hygiène et de sécurité au travail
- **INRS** : Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles.
- **BIT** : Bureau Internationale du Travail Genève
- **PE.net** : Petite Entreprise
- **AESST** : Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail.
- **INRS** : L'institut National de Recherche et de Sécurité
- **DGD** : Direction Générale des Douanes

Liste des Tableaux

N° du Tableau	Titre	Page
01	Résultats des observations	34
02 (a)	Résultats des entretiens	36
02 (b)	Résultats des entretiens	37
03	Résumé des genres des employés	40
04	Résumé des tranches d'âges des employés	40
05	Les participants par services de la DGD	40
06	Les années d'expériences des participants	41
07	Niveaux de fluidité de la circulation de l'information	41
08	Niveau d'accessibilité de l'information	42
09	Méthodes de collecte d'informations	43
10	Réactions des participants aux problèmes	44
11	état psychologique des participants avant l'arrivée au lieu de travail	44
12	Lien entre le stress et le retard	44
13	Fréquence du stress des employés	45
14	Symptômes du stress	45
15	Attitudes des participants en situation de stress	46
16	Réaction des employés envers la surcharge	47
17	Impact du stress sur le comportement de participants	47
18	Lien entre le stress et la communication interne	47

19	Le lien entre le manque de communication et le stress	48
20	Impact de la disponibilité des informations sur le stress	48

Listes des Figures

N° de Figures	Titre	Page
01	Modèle de Communication Bidirectionnelle	12
02	Courbe d'utilité de la Réaction au Stress	18
03	Pourcentage de la Fluidité de la Circulation de l'Information	42
04	Pourcentage d'Accessibilité de l'Information	43
05	Symptômes du Stress	46
06	Impact de la Disponibilité des Informations sur le Stress des Participants.	48

INTRODUCTION GÉNÉRALE

INTRODUCTION GENERALE

1. Contexte de recherche :

L'organisation d'aujourd'hui vit dans un environnement incertain et en changement constant due à plusieurs facteurs tels que l'évolution technologique et l'économie basé sur la connaissance qui impose une adaptation flexible d'une manière permanente au changement. Toutes types d'organisations doit adopter un style de management qui prend en considération tous les changements externes en impactant l'organisation en interne.

Les dirigeants d'entreprises ont pour but de trouver un moyen qui rend les collaborateurs à chaque fois plus performant et rentable. Sur le plan international, beaucoup d'entreprises ont opté pour l'intelligence émotionnelle et la prévention du stress ; cette dernière assure le bon climat social et les meilleures conditions de travail ce qui se répercute sur l'entreprise par la création de la valeur et ce qui réduit les éléments déclencheurs du stress.

La nouvelle Algérie vise à améliorer tous ses domaines y compris le secteur organisationnel. Dans cette optique, la Direction Générale des Douanes à une position sensible, lourde et délicate, car ses services assurent la stabilité du pays d'où l'importance d'assurer le bon fonctionnement de l'organisation à travers un changement flexible et cela par le passage vers de nouvelles techniques qui facilite le travail et assure sa fiabilité. Dans ce cas-là la communication interne se révèle comme un moyen essentiel dans la circulation de l'information. Contrairement à la communication externe qui s'adresse aux publics extérieurs à l'entreprise, la communication interne s'adresse à tous les membres de l'entreprise qui s'inscrit dans une dynamique d'échange informationnelle.

Le stress est un ensemble de réactions de l'organisme lorsque celui-ci est soumis à des contraintes externes (le journal des femmes, 2019). Ce qui impact le travail et les relations entre les employés. Les conséquences du stress sont néfastes soit sur le côté psychologique de la personne ou sur le côté opérationnel dans son milieu de travail. Selon L'Association canadienne pour la santé mentale, une personne stressé est plus susceptible de devenir momentanément (mais dangereusement) distraite (s.d.).

En conséquence, notre intérêt s'est porté sur : L'impact de la communication interne sur la gestion du stress dans un réel contexte organisationnel : celui de la Direction Générale des Douanes.

INTRODUCTION GENERALE

Le but de cette recherche est de détecter les principaux éléments déclencheurs du stress, afin de pouvoir le gérer à travers une politique de prévention et de communication.

En adoptant un système de communication interne pertinent, les informations vont circuler plus facilement, du bas en haut, du haut en bas ou même horizontalement. En étant au courant de tous les informations qu'on a besoin pour accomplir nos tâches, en seras moins stressé d'où l'importance de la gestion du stress. (Wikipreneurs, s.d)

2. Problématique

Contrairement à certains secteurs sensibles tels que les Hôpitaux où le stress est provoqué par les taches exécuté, néanmoins, l'étude préliminaire réalisé au niveau de la direction Générale des Douanes démontre que ces secteurs semblent avoir une bonne qualité de vie au travail due à l'absence des taches qui provoque le stress. Cependant, le stress peut ne pas être le produit du travail mais une conséquence de la politique d'entreprise. Selon le sous-directeur de La Direction Générale des Douanes et sa secrétaire, l'établissement rencontre un problème de stress malgré la disponibilité d'une psychologue qui effectue des visites périodiques obligatoirement. Qui nous mène à comprendre que les employés souffrent du stress, et comme indiqué par la psychologue de la Direction Générale des Douanes : "*le travail ici n'est pas stressant mais la relation entre employé/supérieur, la dégradation de la communication et les règles à respecter qui détermine l'absence ou présence du stress*". Donc notre recherche porte sur le facteur générateur de stress à savoir la communication interne dans un secteur offrant un service qui nous montre qu'il fonctionne loin de toute tension.

Choix du thème

L'impact de la communication interne sur la gestion du stress, un thème qu'on à trouver important dans une période dites par définition stressante, celle de la pandémie où la communication en générale joue un rôle important pour la prévention de la contamination d'une part et de comprendre le Covid d'autres part, car le taux et la fiabilité des informations circulé nous poursuit a stressé ou pas. D'où l'importance du traitement de ce thème de la communication et le stress. Ces deux variables ne se limitent pas sur la période pandémique mais il a plus d'ampleur dans le contexte organisationnel d'où l'importance de traiter ce thème dans une entreprise. Dans cette optique, beaucoup de recherches ont abordés le problème de la communication interne en entreprise tels que « La communication dans les entreprises Algériennes : un Outil Technique ou une Pratique Managériale ? » Cas de la communication

INTRODUCTION GENERALE

interne au sein d'une Entreprise Financière la BADR réalisé par GADI BENSAHLA Ibtissem à MCB- université d'Oran 2. Mais aucune recherche qui aborde la Communication Interne en relation avec la gestion du stress. Ce qui à attirer notre attention vers ce sujet.

Choix du terrain

La direction Générale des Douanes a été spécialement choisie à cause de sa place et criticité dans la sécurité du pays où on essaye de proposer des recommandations pour valoriser la communication interne et assurer une meilleure circulation des informations afin de gérer le stress ce qui impact la qualité du travail dans le long terme.

Pertinence de la recherche

« Nous savons qu'aujourd'hui, ce qui caractérise la dynamique des organisations c'est le changement continu et imprévisible et la nécessité de s'y adapter » (Bensahla). L'importance et la nécessité de notre recherche réside dans le fait qu'on ignore un taux de stress potentiel existant dans certains domaines. Ce dernier impact la santé psychologique, et même la productivité des employées.

A ce titre notre étude s'articule autour de la problématique suivante :

Quel est l'impact de la communication interne sur le stress des employés dans la Direction Générale des Douanes ?

De cette problématique découle des interrogations liées les unes aux autres :

1. Quelles sont les éléments déclencheurs de stress dans la DGD ?
2. Quelle est l'importance de la communication interne dans la circulation de l'information dans la DGD ?
3. Quelle est la relation entre la communication interne et le stress dans la DGD ?

Pour répondre aux questions précédentes nous nous sommes basés sur les hypothèses suivantes :

1. Le manque informationnel est un élément déclencheur du stress dans la circulation de l'information dans la DGD.
2. La communication interne est un moyen essentiel pour la réduction des ambiguïtés dans la DGD.
3. La communication interne est un indicateur d'une bonne gestion de stress dans la DGD.

INTRODUCTION GENERALE

3. Méthodologie

Sur le plan méthodologique nous avons fait appel à une approche méthodologique adaptée à la nature de cette recherche scientifique, il s'agit d'une méthode hybride de type Quasi-expérimentale dite quantitative et qualitative.

Afin d'assurer la fiabilité des réponses, on va opter pour la triangulation. On ce qui concerne l'approche qualitative en terme d'observation active et entretiens. Et approche qualitative se présente sous forme de questionnaire.

4. Objectifs de la recherche

L'objectif de cette étude est d'attirer et d'orienter l'attention des dirigeants vers l'impact de la communication interne sur la gestion du stress des employés et prévenir et gérer leurs stress afin d'être mieux performant.

Les résultats indiquent un grand problème dans la circulation des informations d'où le manque de communication interne est pris comme l'élément déclencheur principale du stress au niveau de la DGD.

Pour traiter notre problématique nous avons subdivisé notre travail en trois chapitres :

Le premier chapitre est consacré à la revue de littérature et le cadre conceptuel où on aborde tous les notions de stress et son évolution, puis on montre son lien direct avec la communication interne.

Le deuxième chapitre porte sur le cadre méthodologique et contexte organisationnel ; où on aborde le type de recherche utilisé, et les outils qui nous permettent à arriver aux résultats finals. Puis, un aperçu sur notre contexte organisationnel.

Le troisième chapitre est consacré à l'analyse des données statistiques, leurs interprétations et discussion en rapport avec le cadre théorique afin de confirmer les résultats ou les remettre en question. Finalement, on va aborder les difficultés rencontrées et recommandations de notre recherche afin d'inciter d'autres chercheurs et diriger leurs attention vers les points manquants ou mal interprété.

**CHAPITRE 01 : REVUE DE
LITTÉRATURE ET CADRE
CONCEPTUEL**

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

La communication est un facteur clé pour assurer la transmission de l'information, car la qualité de la communication impacte le message reçu par le récepteur cela d'une part. D'autres parts, le stress peut être le produit d'un manque de communication.

Dans ce premier chapitre, nous aborderons la question de la communication interne en relation avec la gestion du stress. En commençant par la revue de littérature qui aborde les principales recherches en lien avec notre champ d'investigation. Et ensuite nous aborderons le cadre conceptuel qui va nous permettre de maîtriser les concepts de base de notre recherche.

I. Revue de littérature :

La revue de littérature est un soubassement d'ensemble de recherches réalisé dans le même périmètre d'investigation et qui dévoile les points manquants des recherches précédentes. Dont notre étude essaye de combler l'un de ces vides celui de la communication interne en relation avec la gestion du stress. Les données des recherches mentionnées vont nous servir dans les résultats et d'arriver aux objectifs tracés.

S. Maizeray, H. Herry, G. Valette et S. Boisramé ont réalisé une recherche dans le domaine médical en 2003 intitulé « Innovation dans la communication et la gestion du stress en chirurgie orale » qui discute le problème de la communication efficace. Ils ont décrit la communication comme l'art de « tester » son interlocuteur pour se positionner rapidement dans sa personnalité et mettre en place le bon canal de communication. Il avait un problème des situations de stress qui s'imposent quotidiennement pour le patient et pour le chirurgien où la résolution de ces situations dépend de la qualité de communication. On a constaté que la manière de dire les choses dans le processus de Communication a plus d'importance que le contenu du message. Dans une situation dite « stressante », le problème vient rarement de ce qui est dit mais surtout de la façon dont cela a été dit.

Le cortisol est l'hormone du stress. John Mason, un médecin qui a conduit une expérience sur deux groupes de singes qui n'avait pas été nourris pendant une courte période. Le premier groupe où les singes était seul par contre, dans le deuxième groupe où les singes pouvaient voir d'autres singes être nourris. Il a conclu que les deux groupes subissaient le même stress physique dû à la faim. Ceux qui avaient vu les autres manger avaient sécrété plus d'hormones de stress. Il a aussi démontré que le stress psychologique était tout aussi puissant que le stress physique et qu'il pouvait déclencher une réponse au stress. Ce qui est contradictoire avec ce que Selye disait : « tout le monde devrait réagir de la même façon aux mêmes agents stressants.

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Ce qui est Faux. Plusieurs chercheurs étaient convaincus, par contre, qu'il devait y avoir des éléments communs qui stimulent la sécrétion d'hormones chez tout le monde.

Futura santé en 2012 affirme que : « avec l'âge le niveau de stress baisse. « *Les trentenaires sont moins stressés que leurs pairs âgés de 20 ans, et les quadragénaires sont moins anxieux que les trentenaires* », explique Sheldon, qui a étudié le lien entre stress et maladie depuis 35 ans sur 400 volontaires qui ont été exposé à cinq virus pouvant donner un rhume, ils ont été mis en quarantaine et suivi pendant 06 jours afin de déterminer s'ils développent un rhume. Les résultats ont démontré que plus le score de stress est élevé plus la probabilité de développer un rhume est élevé dont les retraités enregistrent des taux de stress les plus bas de l'étude et plus l'évènement le plus stressant de participants dure longtemps, plus leurs probabilités de tomber malade après une exposition au virus est grande ». (Sensas, 2021)

D'après le sondage réalisé en 2016 par Camillo Zacchia psychologue et spécialiste du trouble anxieux à l'Institut Douglas pour *Le Journal-TVA* montre que : « Les femmes vivent plus d'anxiété que les hommes, elle observe qu'elles ont plus tendance à s'inquiéter. En plus, elles travaillent dans des domaines de services ». Mais si les femmes se disent plus stressées, les études montrent toutefois que ce sont les hommes qui réagissent biologiquement davantage. « Les femmes ont plus de risques de développer des dépressions », dit la docteure. Confirmé par Futura santé en 2012 : « Au terme de trois études différentes menées en 1983, 2006 et 2009, les résultats montrent que les personnes qui souffrent le plus du stress sont les femmes, les personnes aux revenus les plus faibles et celles au niveau d'éducation les moins élevés. « Quand on stresse des hommes en laboratoire, ils produisent trois fois plus d'hormones de stress que les femmes », précise la Dre Lupien. Le corps des hommes et des femmes ne réagit pas de la même façon au stress et la nature des maladies diffère, indique la chercheuse. Dont les hommes sont plus susceptibles de s'angoisser pendant des périodes de difficultés financières ».

Entre 2001 et 2008, On a constaté que l'évaluation des risques psychosociaux et du stress est restée dans l'impasse méthodologiquement et socialement, et ce, malgré l'accord que les partenaires sociaux européens ont signé le 08 octobre 2004 sur le stress au travail et le rapport Bressol au conseil économique et sociale en avril 2004 entre autres. Le rapport Nasse/Légeron en mars 2008 et l'accord interprofessionnel signé en juillet 2008 (ANI), même s'ils contribuent à faire sortir la problématique des risques psychosociaux et du stress de l'impasse sociale, ne permettent en rien de résoudre les difficultés qui jalonnent l'évaluation de ses risques (S. Ponnelle, X. Vaxevanoglou et F. Garcia, 2012).

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Les situations de stress aigu, quand une personne doit faire face à un événement ponctuel exigeant : rendre un rapport écrit, prendre la parole devant une assemblée... Le stress disparaît alors avec la fin de l'événement stressant ; des situations de stress chronique, quand la personne est confrontée à des contraintes de travail durables (INRS, 2017).

Amara Nesrine a conduit une recherche intitulé « l'évaluation de la communication interne au sien de la SNTR ». Qui avait pour but de montrer à quel point la communication interne est en cohérence avec l'activité de l'entreprise qui ne cesse de développer. Pour conduire cette recherche, ils ont fait appel à une démarche méthodologique descriptive et analytique. Les résultats montrent un décalage entre le discours de l'entreprise en matière de communication interne, et la réalité de l'entreprise ce qui produit l'absence d'une vision stratégique en matière de communication interne.

En 1988, La jurisprudence considère comme accident de travail, le suicide des salariés au lieu et pendant le temps de travail où le stress ou le surmenage au travail peut mener à ces attitudes suicidaires.

Selon Islamweb, le stress est vraiment un immense mal surtout lorsque l'on ne sait pas comment le combattre. Il s'agit de pensées obsessionnelles inspirées par Satan (que ce soit dans la croyance, les pratiques religieuses ou les affaires de la vie quotidienne) et c'est l'une des armes les plus redoutables qu'il utilise pour transformer l'existence de la personne qui en est victime en un véritable calvaire (2018).

Cette revue résume l'ensemble des recherches abordant soit la notion de la communication interne ou la notion du stress. Cela nous a servi à savoir l'impact de chaque variable sur d'autres ce qui nous mènent à faire des inférences à des évidences et à bien analyser notre champ d'investigation par la consultation de la base de données des recherches existantes en relation avec nos variables, et de pouvoir détecter ce qui n'a pas été étudié par l'ensemble des chercheurs précédents. En termine notre revue par la découverte que le lien entre communication interne et gestion du stress est rarement recherché et cela uniquement dans des contextes où leurs liaisons est évidente tels que les hôpitaux. Donc, la valeur qu'on peut rajouter c'est de comblé un vide de recherche celui de l'impact de la communication interne sur la gestion du stress dans un contexte organisationnel car on a trouvé aucun article qui a abordé cette relation dans ce contexte.

II. Cadre Conceptuelle :

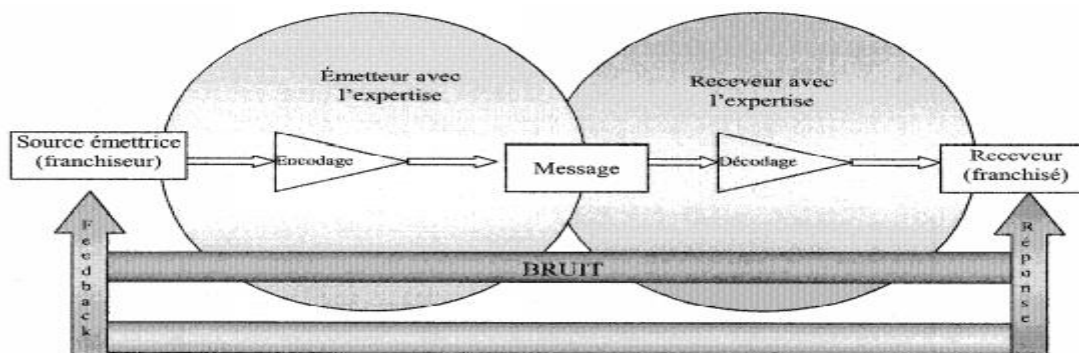
1 Comprendre la notion de la Communication Interne :

Il est impératif de bien définir étymologiquement, que « la communication est la rencontre entre les personnes « Communicare » qui signifie « Entrer en relation avec », c'est une approche de l'école Palo Alto, qui insiste sur l'idée que le sens d'une communication dépend fondamentalement du cadre dans lequel, elle s'exerce et on peut dire qu'il y a communication que si elle est intentionnelle, conscience ou réussie, c'est-à-dire s'il y a compréhension mutuelle » (LEFEBVRE, 2004). Ce qui veut dire que l'existence d'une communication est déterminée par la présence de la compréhension.

Afin de mieux comprendre la dynamique d'un système de communication dans un réseau de franchisage (figure 01), il devient important de connaître les acteurs (franchiseur, franchisés) ainsi que leurs interdépendances fonctionnelles dans la relation contractuelle, opérationnelle et communicationnelle dans une contextualisation de l'environnement du franchisé. (LEFEBVRE, 2004).

Les auteurs Belch, Belch, Guella, Balloffet et Coderre (2004) ont proposé que pour qu'une communication ait lieu, il doit y avoir une pensée commune entre les deux (2) parties et que l'information puisse passer d'une personne à une autre ou encore d'un groupe intéressant à un autre. Dans La figure 01, on trouve une communication bidirectionnelle : la source (franchiseur) encode un message, qu'elle transmet par le biais d'un canal de communication. Le receveur (franchisé) décode ce message et émet une réponse à la source (le franchiseur) qui reçoit le feed-back. Des bruits peuvent altérer ce processus de communication.

Figure : 01 : Modèle de Communication Bidirectionnelle



Source : Belch, Belch, Guella, Balloffet et Coderre 2004

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

La communication se considère comme l'ensemble des outils, dispositifs et pratiques de GRH, visant à informer et expliquer, mais également à animer la vie de l'organisation, à promouvoir l'échange permanent et à assurer la cohésion. Selon Welch, « la communication interne possède le potentiel nécessaire pour transférer efficacement les valeurs et l'organisation à tous les employés et les impliquer dans les objectifs organisationnels. Elle fait partie du contexte organisationnel dans lequel les employés sont engagés ou désengagés » (cité dans Bkker et al. 2011). Le niveau de compréhension et solidarité entre les employés déterminent leurs engagements ou désengagement cela est confirmé par Bleexo qui à lier cet engagement à la qualité de vie au travail le plus elle est meilleur le plus engagé les employés seront (s.d).

« La communication interne est une des déclinaisons de la communication d'entreprise. Elle est la composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel. Sa particularité réside moins dans les techniques de communication utilisées que dans la cible visée ». (Nicole d'Almeida Thierry Libaert, 2014).

Duteme (2002) définit en partie que la communication interne est la coexistence de deux significations, laquelle frappe par l'ambivalence qu'elle met en jeu : d'un côté, un ensemble de phénomènes quasiment « naturels » dans un contexte de vie collective ; de l'autre, une prise en charge active des moyens et techniques pour influencer l'état résultant de l'existence de ces phénomènes « naturels ». Les efforts portés sur la communication en entreprise (franchiseur/franchisé), les services qui y sont créés de plus en plus nous laissent croire que cette communication n'existe que si on la gère. Cette dernière réfère aussi et de plus en plus ces dernières années, à une dimension plus constructive, une action volontaire au sein de l'entreprise : (franchiseur/franchisé).

La communication interne regroupe l'ensemble des actions de communication mis en œuvre au sein d'une entreprise à destination de ses salariés. C'est un outil de gestion qui appui la stratégie générale déterminé par le management et s'intègre dans la stratégie globale de communication de l'institution. Elle contribue également, de manière indirecte à soutenir la réputation externe de l'entreprise (Christine Donjean, 2006). Son rôle va bien au-delà de la simple transmission d'informations aux collaborateurs, elle est également un levier essentiel de cohésion et de motivation dont l'entreprise doit se saisir. Une communication interne non réfléchié et inadéquate à la situation vécue par les salariés peut malheureusement aboutir à des résultats inverses de ceux escomptés.

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

En entreprise plus qu'ailleurs, l'information, qui est la matière première de la décision, n'est pas donnée mais elle est construite. La communication d'entreprise peut être définie comme la production d'informations sur le milieu interne et externe et comme la création d'interfaces (Nicole d'Almeida Thierry Libaert, 2014). La question de la communication au sein de l'entreprise est désormais au cœur des préoccupations des dirigeants. En effet, le conflit, le manque de dialogue... sont autant de constats qui peuvent amener l'entreprise à des difficultés voire à la crise. Pour établir une bonne communication entre les salariés mais aussi entre l'employeur et ses employés, il est important de s'intéresser aux différentes formes de communication afin de bien les utiliser. Cette dernière peut être du haut vers le bas ; classique, c'est celle qu'établit l'employeur avec l'ensemble de ses salariés ou le supérieur hiérarchique avec l'ensemble de ses subordonnés. En général, elle correspond à une communication informative : communiquer sur le règlement interne, mesures de la direction... elle peut aussi être du Bas vers le haut ; elle part de la base de la pyramide (salariés) vers la direction. En général, elle est organisée par les syndicats mais elle peut très bien venir des salariés sans intermédiaires selon la structure de l'entreprise. Ou même horizontale qui est la plus délicate à mettre en place car il n'y a aucun lien fonctionnel. Elle a pour but de favoriser l'échange et le partage entre les salariés de l'organisation et d'éviter les conflits (PE.net, 2018). Il faut en permanence partager l'information pour que chacun puisse se situer dans l'organisation. Il faut également créer une certaine redondance dans l'information distribuée pour être assuré de son efficacité. (Jean-marc Décaudin, Jacques Igalens, 2017).

Le plan de communication interne d'une entreprise devrait répondre aux huit principes suivants (Variot, 1982), commençant par :

- L'Existence où L'entreprise doit définir son plan de communication interne et les angles d'attaques auxquels elle aura recours pour être efficace.
- La Continuité : un plan doit durer et être décliné pendant plusieurs années pour être vraiment performant.
- La Différenciation : une bonne communication interne devra être différente dans le fond et dans la forme des autres communications internes même de celles des entreprises en concurrence directe.
- La Clarté : une communication interne doit être claire, simple, facile à comprendre sans ambiguïté d'interprétation par toutes les personnes ciblées.
- Le Réalisme : la communication interne doit être cohérente avec la réalité de l'entreprise.

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

- La Déclinaison : le plan de communication interne doit pouvoir se décliner sur l'ensemble des techniques (médias, communication directe, communication par l'événement, identité visuelle...).
- La Cohérence : la communication interne doit être cohérente avec l'ensemble des communications de l'entreprise : corporate, financière, environnementale et marketing.
- L'Acceptabilité interne : le personnel de l'entreprise doit adhérer à la communication interne, à son style, à sa forme au risque de rejeter globalement tout discours de l'entreprise (jean-marc décaudin, jacques igalens, 2017). Le manque d'un principe cause un damage à la communication interne qui va par la suite impacter la santé psychologique des employés, ces derniers peuvent stresser à cause d'un manque de communication.

Christian Michon a identifié six composantes de la communication interne :

- L'information, elle est au cœur de l'entreprise. Sa maîtrise permet de diffuser les messages de toute nature et de faciliter la circulation d'information. On distinguera les messages concernant la vie professionnelle au quotidien, les messages concernant l'avenir de l'organisation, les messages concernant la vie sociale et collective, les messages concernant la vie affective de l'organisation.
- La convivialité, elle est le fondement de la construction d'un bon climat relationnel entre personnes qui appartiennent à des métiers, à des fonctions, à des sites différents.
- La participation permet à chacun d'être acteur de l'entreprise. La participation est une reconnaissance et une mobilisation de toutes les compétences dans le cadre d'un management s'appuyant sur les ressources humaines.
- La fédération, c'est l'adhésion de tous à des objectifs partagés et à des valeurs communes. La fédération se traduit par un esprit de groupe. Elle s'exprime par une entraide et une solidarité collective.
- L'implication, l'investissement de son énergie dans le domaine professionnel. Cette force motrice permet d'orienter et d'augmenter l'énergie individuelle dans un sens collectif. L'implication traduit l'engagement personnel au service de l'entreprise et de ses objectifs.
- L'identification exprime l'adhésion à la personnalité de l'entreprise, à sa culture et à son identité. Elle se traduit par un sentiment d'appartenance d'autant plus fort que l'on s'identifie à l'organisation. Il peut être uniquement intériorisé où s'exprimer par des signes comme les emblèmes, les logotypes, et autres objets de focalisation (1994).

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

La communication Interne a pour objectif de développer le chiffre d'affaires de l'entreprise en utilisant différents types de communication. Selon sa complexité, l'entreprise va devoir développer une communication externe et interne dans le but d'adapter une communication de crise en interne et en externe afin de prévenir les éventuelles crises sociales en interne. Il arrive souvent que la communication soit mal établie et que l'entreprise rencontre des difficultés à transmettre un message clair et compréhensible. On appelle cela : les obstacles à la communication qu'on doit prendre en considération afin d'améliorer la communication au sein de l'entreprise tels que

- Le jugement de chaque personne car il est difficile pour l'humain d'être objectif et on finit par juger le plus souvent sans prendre le temps d'avoir une certaine hauteur
- Le filtrage d'information : la personne a cette capacité de percevoir uniquement les informations qu'elle désire entendre et donc à filtrer un message. C'est ce qu'on appelle également l'écoute sélective, cette tendance à faire soi-même et de façon implicite le tri dans les informations que l'on entend.
- La différence dans la hiérarchie : il est clair que plus le message vient d'un niveau élevé de la hiérarchie, plus il est crédible.
- Les problèmes sémantiques et de compréhension : parfois, le blocage s'opère quand on n'a pas la même définition des mots.

Pour qu'une entreprise fonctionne correctement, elle doit améliorer sa communication, il est aussi possible pour l'entreprise de tenter de supprimer les obstacles de la communication en utilisant quelques procédés simples à mettre en place au sein de l'entreprise : tels que

- L'implication : un employé impliqué et motivé aura tendance à communiquer plus aisément. Il est important que la direction assure une transparence et communique sur tout ce qui touche l'entreprise pour les impliquer.
- L'adaptation aux changements : la résistance aux changements peut causer un vrai obstacle à la communication. C'est pourquoi il est important de les sensibiliser à l'intérêt du changement plutôt que de les obliger à le faire.
- favoriser une bonne ambiance reste le meilleur moyen d'éviter les rumeurs et d'installer un terrain favorable à la communication.

Pour conclure, Une bonne communication interne, c'est l'art de se comprendre, d'échanger des informations sans brouiller le message et d'assurer une bonne gestion des flux informationnels au sein de l'entreprise. Sans oublier que les salariés devront être prédisposés à recevoir des

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

informations, c'est pourquoi chaque membre de l'entreprise doit se sentir reconnu. Cela a un impact psychologique très fort car il impacte le cortisol en cas de manque informationnel et se traduit en stress. Le stress comme phénomène a toujours existé. Cependant, dans la pédagogie il a émergé dans le domaine médical par le pionnier HANS SYLIE de l'université de Montréal en 1920 ou il avait remarqué que tous les patients souffraient de quelque chose en commun. Il a ainsi suggéré la première définition de ce phénomène comme une contrainte non-spécifique sur le corps causé par des irrégularités dans le fonctionnement normal. Qui résulte en une sécrétion d'hormones ce qu'il l'a définis comme le Syndrome Générale d'Adaptation.

2 Comprendre le Stress :

Longtemps l'apanage des études physiologiques puis psychologiques, le stress est devenu, depuis quelques années, un objet de recherche sociologique. En effet, ce sont d'abord la biologie et la médecine qui ont véritablement théorisé la notion en le définissant comme une réaction du corps permettant de lui rendre l'équilibre (syndrome général d'adaptation) (Guillaume Lecœur, 2011).

L'Association canadienne pour la santé mentale souligne que : « Le stress est une *réaction* à une situation ; il ne s'agit pas de la situation réelle. Habituellement, nous ressentons du stress lorsque nous pensons que les exigences d'une situation sont plus élevées que les ressources dont nous disposons pour la résoudre. Par exemple, une personne qui se sent à l'aise de prendre la parole en public ne peut pas craindre de donner une présentation, tandis qu'une autre, qui n'a pas confiance dans ses capacités, peut éprouver beaucoup de stress au sujet d'une présentation à faire. Les sources de stress courantes peuvent comprendre des événements importants de la vie comme déménager ou changer d'emploi. Les inquiétudes à long terme, comme une maladie de longue durée ou l'éducation des enfants, peuvent également être stressantes. Même les soucis quotidiens comme affronter la circulation peuvent être une source de stress. » (CCHST, 2018)

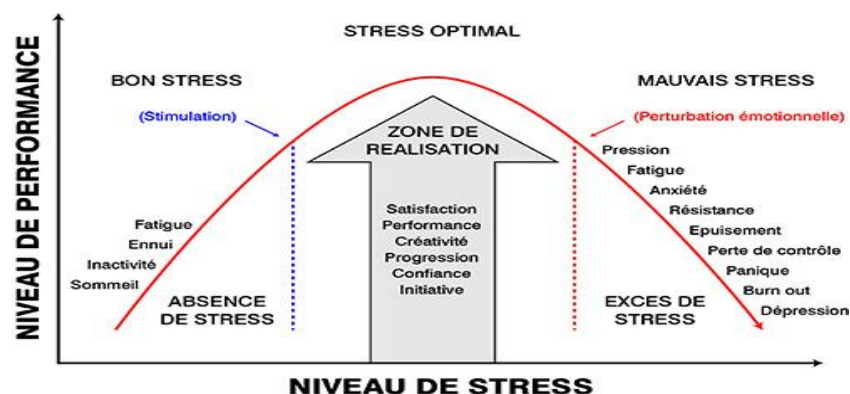
Selon le modèle de Karasek, le stress est un déséquilibre entre les demandes psychologiques et la latitude décisionnelle. Le modèle de Siegrist le définit comme un déséquilibre entre les efforts et les récompenses. C'est aussi un déséquilibre entre les demandes professionnelles et les ressources pour le modèle de Demerouti (Élisabeth Grebot, 2019).

Au travail, le stress peut provenir de nombreuses sources ou d'un événement isolé. Il peut avoir des effets autant sur les employés que sur les employeurs. On estime qu'un peu de stress est acceptable (ce que l'on qualifie parfois de « défi » ou de « stress positif »), mais lorsque le

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

niveau de stress dépasse ce que l'on est en mesure d'assumer, cela engendre des changements mentaux et physiques qui peuvent se produire (CCHST, 2018). Il est lié à notre façon de réagir devant les difficultés qui se présentent. Les réactions varient d'une personne à une autre. Le stress fait partie de la vie et peut constituer une force positive. En outre, c'est souvent ce qui nous procure l'énergie et la motivation nécessaires pour relever les défis quotidiens, tant à la maison qu'au travail. Ce type de réponse au stress nous aide à surmonter les difficultés et à atteindre nos objectifs. Certains ne considèrent pas cela comme du stress, compte tenu de la satisfaction et du bonheur ressentis une fois l'objectif est atteint. (CCHST, 2018). Cependant, on parle de stress négative quand il Ya des sentiments négatifs associés au stress augmentent habituellement lorsque la personne croit que les exigences dépassent sa capacité de faire face à la situation. Le stress peut l'empêcher d'être productive. Dans certains cas, la personne évite de régler entièrement le problème, ce qui peut aggraver la situation et imposer un stress supplémentaire sur elle et sur certaines personnes autour d'elle. (Caroline Levasseur, 2012). Lorsqu'une personne ressent beaucoup de stress, elle se sent à part des autres ou isolé, Avoir des accès de colère, Manquer à ses responsabilités, Faire des erreurs de jugement, Soumettre son corps à un stress physique, augmentant ainsi le risque d'entorse, Exécuter incorrectement ses activités elle peut aussi avoir de la difficulté à se concentrer, à prendre des décisions et à se sentir en confiance. Un grand nombre de personnes éprouvent des sensations physiques comme la transpiration, l'accélération de la fréquence cardiaque et une tension musculaire accrue. Ce qui risque d'avoir un impact sur sa productivité au travail. Le stress peut aussi avoir un effet à long terme sur la santé physique. Les maux de tête et la fatigue sont des symptômes courants de stress, et les personnes sont également plus susceptibles d'être malades ou de voir leur état de santé se détériorer. (CCHST, 2018).

Figure 02 : Courbe d'utilité de la Réaction au Stress



Source : Yerkes-Dodson 1906

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

La courbe présente l'évolution du taux de stress et comment il impacte notre comportement dans chaque phase. Selon les résultats des études de Yerkes et Dodson (1906), le niveau de stress est directement relié au niveau de performance d'une personne. Cette conclusion peut être généralisable tant au travail, que dans les sports ou dans sa scolarité. Ainsi, un niveau de stress trop faible face à une tâche ne mettra pas le corps en éveil et créera plutôt de l'ennui, du désintéressement et de la somnolence. Un niveau de stress optimal permettra de mettre le corps en éveil, d'augmenter l'apport en oxygène, d'améliorant les réflexes et la concentration en plus d'aiguiser les cinq sens. À l'inverse, un niveau de stress trop élevé peut mener à une baisse de la performance, voire même à des perturbations émotionnelles telles que : la fatigue, l'anxiété, la perte de contrôle et même la dépression. Plus un niveau de stress est élevé et qu'il perdure dans le temps, plus la personne est à risque de vivre des perturbations émotionnelles. Il est donc essentiel d'apprendre à contrôler son stress afin de rendre justice à ses compétences et à ses apprentissages. (Cégep Lévis, 2017).

Ces conceptions physiologiques reposent sur un schéma stimulus-réponse critiquable car elles ne prennent pas en compte les variations interindividuelles. Elles définissent « l'individu comme passif face à une situation stressante et n'intègrent pas de composantes psychologiques, ni d'évaluation subjectives des situations environnementales. Cependant c'est un modèle encore vrai de nos jours et applicable de façon analogue à tout ce qui nous entoure, l'exemple en est pour les cellules qui après avoir subi un stimulus ont deux choix possibles, l'adaptation ou la mort » (Laurent Guillet, 2012).

Comme cité précédemment le stress peut provenir de plusieurs causes ou d'un seul événement. Dans le cas d'un cumul de causes, on parle de stress chronique. Protéger l'ensemble du personnel du stress chronique et des problèmes de santé mentale permettra de mieux assumer leurs rôles, on doit lutter contre le stress chronique tout en gardant à l'esprit que la situation actuelle ne disparaîtra pas du jour au lendemain et en privilégiant les capacités professionnelles à long terme plutôt qu'une succession de réponses à court terme aux crises. « L'individu est capable de gérer la pression à court terme mais il évoque de grandes difficultés face à une exposition prolongée ou répétée à des pressions intenses. » Il existe donc un effet cumulatif et nocif des perceptions de stress. L'état de stress chronique résulte d'une confrontation à des contraintes de travail durables. Il correspond à l'épuisement d'un organisme qui fonctionne depuis longtemps en surrégime. Il se traduit par l'apparition de symptômes physiques (douleurs,

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

troubles du sommeil, de l'appétit...), de symptômes émotionnels (crises de larmes, angoisse, tristesse...), de symptômes intellectuels (problèmes de concentration, erreurs, difficultés à prendre des initiatives...), et de répercussions sur le comportement (consommation de médicaments psychoactifs, d'excitants, fuite, inhibition...). Ce dernier peut générer des maladies graves comme les maladies cardiovasculaires, les troubles musculo squelettiques ou encore des problèmes de santé mentale. Les conséquences sont également lourdes pour les entreprises : détérioration de l'ambiance de travail, hausse des accidents du travail et des maladies professionnelles, turn-over, absentéisme et la baisse de la productivité. (Gwenaëlle Hamelin, 2012).

Le Covid est une cause principale qui déclenche le stress : En 2020, L'OMS et les autorités de santé publique à travers le monde agissent pour contenir la propagation du COVID-19. Toutefois, cette période de crise génère du stress dans la population. L'OMS présente comme une série de messages pouvant être diffusés afin de favoriser le bien-être mental et psychosocial de différents groupes de personnes. Limitez le visionnage, la lecture ou l'écoute d'informations à propos du COVID-19 qui suscitent de l'anxiété ou de l'angoisse ; consultez uniquement des sources d'information fiables et principalement afin de pouvoir prendre des mesures pratiques pour vous préparer et vous protéger, ainsi que vos proches. Recherchez des informations actualisées à des moments précis de la journée, une ou deux fois par jour. Un flux brusque et ininterrompu d'informations sur une épidémie peut faire naître de l'anxiété, stress ou de l'angoisse. Recherchez les faits ; pas des rumeurs et des fausses informations. Informez-vous à intervalles réguliers, sur le site Web de l'OMS et les plateformes d'information des autorités de santé pour vous aider à distinguer les faits des rumeurs. La connaissance des faits peut aider à réduire les peurs.

Il est probable que vous et un grand nombre de vos collègues soyez stressés : il est tout à fait normal de le ressentir dans la situation actuelle. Le stress et les émotions associés ne sont en aucun cas un signe d'incapacité à travailler ou de faiblesse. Prendre en compte votre santé mentale et votre bien-être psychosocial durant cette période est aussi important que prendre soin de votre santé physique.

En ce qui concerne le travail, “ Un état de stress survient lorsqu'il y a un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Bien que le processus d'évaluation des

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas uniquement de nature psychologique, mais il affecte également la santé physique, le bien-être et la productivité de la personne qui y est soumise.” (TISSOT Edition, s.d)

On peut conclure que le stress est une conséquence du doute de l'incapacité d'une personne pour l'accomplissement d'une tâche donnée à cause d'un déséquilibre entre ses propres moyens et ce qu'elle doit réaliser.

Le stress au travail n'est pas attribuable à un seul facteur. La vie professionnelle et personnelle de chaque travailleur apporte différents éléments pouvant influencer sur les réactions de ce dernier aux conditions de travail. Toutefois, il a été établi que certains facteurs en milieu de travail ont une incidence sur le sentiment de stress au travail. Et voici quelques exemples divisés en 07 catégories de facteurs qui constituent des indicateurs de stress :

- Conception des tâches tels que « charge de travail (surcharge et charge insuffisante), rythme de travail, diversité des tâches, sens que revêt le travail, temps nécessaire pour accomplir une tâche, autonomie (capacité de prendre ses propres décisions au sujet de son travail ou de tâches précises), travail par quarts, horaire de travail, compétences ou habiletés ne correspondant pas aux exigences de l'emploi, manque de formation ou de préparation (technique et sociale), manque de reconnaissance isolement au travail (émotionnel ou travail solitaire) ».
- Rôle dans l'organisation comme : « conflit de rôles (exigences professionnelles contradictoires, rôles trop nombreux, superviseurs et gestionnaires multiples), attentes professionnelles floues, ambiguïté des rôles (manque de clarté quant aux responsabilités, aux attentes, etc.), niveau de responsabilité ».
- Perfectionnement professionnel : « aucune possibilité de promotion ou promotions précoces, sécurité d'emploi ou insécurité (peur que son poste soit considéré comme excédentaire en raison de la situation économique ou d'un manque de travail), manque de possibilités de perfectionnement ou d'avancement professionnel, satisfaction générale liée à l'emploi ».
- Relations au travail (interpersonnelles) : « superviseurs/ collègues (conflits ou manque de soutien), menaces de violence, harcèlement, etc. (menaces à la sécurité personnelle), manque de confiance, absence de systèmes au travail permettant de signaler et de gérer les comportements inacceptables, préjugés ou discrimination ».
- Structure organisationnelle, climat de travail, style de gestion : « participation (ou non-participation) à la prise de décision, habitudes de communication (mauvaise

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

communication ou transmission de l'information), manque de reconnaissance à l'égard du travail bien fait, absence de systèmes au travail permettant de répondre aux préoccupations, absence de sollicitation de la participation des employés au moment d'entreprendre des changements organisationnels ». (6) Conciliation travail-vie personnelle : « conflits liés aux rôles et aux responsabilités, exposition de la famille aux risques professionnels ». Les employés arrivent au travail avec leurs soucis personnels.

- Conditions de travail, préoccupations relatives au milieu de travail : « exposition à des conditions désagréables (promiscuité, odeurs, etc.), exposition à des dangers (ergonomie, substances chimiques, bruit, qualité de l'air, température, etc.) qualité de service, architecture et absence des moyens (CCHST, 2018).

Selon la fédération française de cardiologie en 2020, le stress est considéré comme le « mal du siècle », il touche toutes les classes sociales et sévit principalement dans le monde du travail. Bien que parfois considéré comme un moteur pour certains, il peut mener à de troubles anxieux sérieux lorsqu'il se déclenche trop souvent ou lorsque l'individu ne parvient pas à le gérer.

Selon Julien Renault « psycho praticien en IFC et intelligence relationnelle » La réception de l'information se dirige du thalamus au lobe préfrontal responsable de la logique et conscience. Cependant, si l'évènement est traumatisant, la fonction du thalamus se bloque et envoie un message automatique à l'amygdale qui envoie l'information à l'hippocampe afin d'être enregistré et stimuler une réaction du corps. Les travaux de Sheldon Cohen montrent que l'association entre le stress et la maladie se produit parce que le stress chronique interfère avec la capacité du corps à arrêter la production des produits chimiques inflammatoires par le système immunitaire. Cet échec dans la régulation de la réponse immunitaire se produit parce que le stress chronique conduit les cellules immunitaires à devenir sensible au cortisol.

2.1 Prévention du Stress :

En 1994, Christian Michon affirme « Qu'on peut dire que la communication interne aura un impact indirect sur les résultats d'une entreprise par le biais des attitudes et comportements des salariés. On comprend qu'une absence de maîtrise de la communication interne puisse conduire à se replier sur un management plus traditionnel ».

Les employeurs peuvent prévenir le stress de nombreuses façons qui sont tous le produit d'une bonne politique de communication. Car à travers la communication interne, on peut traiter tous les employés équitablement et respectueusement, ou il ne faut pas banaliser et prendre la

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

question du stress au sérieux et être compréhensif avec les employés qui subissent trop de pression, d'où l'importance de connaître les signes et les symptômes qui indiquent qu'une personne éprouve de la difficulté à gérer son stress. On peut même les valoriser en leur donnant la possibilité à participer aux prises de décisions et les inciter à s'exprimer directement ou par l'intermédiaire d'un comité.

Il faut être conscient que le stress au travail peut être d'origine variée : sécurité, ergonomie, exigences de l'emploi ou même hors travail, donc l'intégration d'une politique de prévention du stress ou la promotion de la santé mentale à vos politiques ou à votre énoncé de mission organisationnel est primordiale afin d'assurer que les employés possèdent les habiletés et les ressources nécessaires pour réussir dans leur poste. Une valorisation et considération continue des résultats et des compétences individuelles doit être intégré pour les maintenir motivé ceci d'une part. D'un autre côté, aucune forme d'harcèlement ou d'intimidation est tolérable, Demeurer à l'affût des signes indiquant qu'un employé est sous pression ou se sent stressé, De Ne pas oublier que les caractéristiques du lieu de travail peuvent, en soi, être une source de stress. Les cours de gestion du stress et les services de counseling peuvent être d'un grand secours aux employés, mais il importe de trouver l'origine du stress et de s'y attaquer le plus rapidement possible (CCHST, 2018). « L'objectif n'est pas ici d'apprendre aux individus à faire face au stress mais de le faire disparaître ou au moins le réduire en agissant directement sur les sources de stress présentes dans l'entreprise. Les interventions sont donc centrées sur le travail et son organisation » (INRS, 2009).

Selon Josselin Leydier, Pour réduire le stress dans le milieu de travail, les dirigeants doivent adopter un management moins vertical, basé sur :

- La collaboration, fruit d'une synergie positive, porte ses fruits en matière de prévention.
- La modernisation des techniques de management.
- Limitation des risques psychosociaux pour pouvoir augmenter la productivité.
- La considération par la prévention des risques sur la santé physique et la santé mentale (2017).

L'intelligence émotionnelle : est un levier essentiel de la gestion du stress, selon Michaelpage : « Malgré l'importance de l'intelligence émotionnelle et ses effets sur la rentabilité de l'entreprise, on trouve très rarement des entreprises qui adoptent cette démarche

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

en Algérie. Et ça peut être lié à l'ignorance ou l'incapacité de la mettre en œuvre à cause de sa sensibilité ».

Selon Mayer et Salovey définit l'intelligence émotionnel comme : « L'habileté à percevoir et à exprimer les émotions, à les intégrer pour faciliter la pensée, à comprendre et à raisonner avec les émotions, ainsi qu'à réguler les émotions chez soi et chez les autres ». Selon Daniel Goleman, l'intelligence émotionnel est la capacité d'identifier à utiliser, à comprendre et à gérer les émotions de façon positive pour soulager le stress, communiquer efficacement, sympathiser avec les autres, de surmonter les défis, et de désamorcer les conflits. C'est la façon dont vous vous comportez et la façon dont vous interagissez ».

2.2 Recommandations :

Ses recommandations servent à améliorer le niveau de communication dans de but d'une meilleure gestion de stress. Il n'y a pas une solution universelle pour lutter contre le stress mais des solutions à rechercher en fonction de chaque situation.

Circulation de l'information : Veuillez à ce que l'ensemble du personnel ait accès à une communication de qualité, à des informations exactes et à jour. Assurez une rotation du personnel entre des postes fortement générateurs de stress et d'autres moins éprouvants. Associez les professionnels débutants à des collègues plus expérimentés. Le système de tutorat permet d'apporter un soutien, de surveiller le stress et de renforcer les procédures de sécurité. Veuillez à ce que les professionnels en ambulatoire travaillent en binôme (BIT, 2013).

Instaurez, encouragez et contrôlez les pauses. Mettez en place des horaires de travail flexibles pour les professionnels directement impactés ou dont un membre de la famille est affecté par un évènement stressant. On peut même réserver du temps pour l'entraide entre les membres du personnel.

Il faut instaurer une culture d'entreprise basée sur le respect mutuel. L'estime de l'autre et son respect sont des critères primordiaux pour pouvoir communiquer. Quel que soit le lien hiérarchique, chacun doit respecter l'autre même si la communication est vers le bas.

Conclusion :

La recherche bibliographique nous a servis comme une base auquel on s'appui pour pouvoir réaliser la partie pratique de notre recherche. En abordant la question de la communication interne en relation avec le stress, la multitude de recherche abordé dans revue de littérature nous a permis de résoudre notre problématique en adoptant les solutions trouvées à notre contexte.

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Le cadre conceptuel dans sa part, sert à bien comprendre les notions théoriques et à conceptualiser un chemin idéal qui permet de trouver la résolution du problème à travers les thèses, articles, livres ... le chapitre qui suit « la méthodologie de recherche » discute la manière d'investigation, type, échantillon et outils de recherche.

**CHAPITRE 02 : CADRE
MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE
ORGANISATIONNEL**

Nous exposons dans ce chapitre notre méthodologie de recherche, nous précisons notre positionnement épistémologique et expliciterons le choix de notre démarche constructiviste hypothético-déductive. Ensuite, nous nous consacrerons à la démarche de collectes de données à travers trois étapes, l'observation de l'ensemble des échantillons, Entretien avec les sous-Directeurs et la psychologue et avec deux chefs de brigade et un Questionnaire pour les employés participant à l'étude.

1 Positionnement méthodologique :

Le positionnement méthodologique est un processus dynamique ou une démarche rationnelle qui permet d'examiner des phénomènes, des problèmes à résoudre, et d'obtenir des réponses précises à partir d'investigations. Ce processus se caractérise par le fait qu'il est systématique et rigoureux et conduit à l'acquisition de nouvelles connaissances. La rigueur scientifique est guidée par la notion d'objectivité, c'est-à-dire que le chercheur ne traite que des faits, à l'intérieur d'un canevas défini par la communauté scientifique (Van der Maren, 1996).

Selon Jean-Jacques Quintin, afin d'étudier l'effet de la variable indépendante –La Communication Interne- sur la variable dépendante –, une méthodologie de recherche quasi-expérimentale appartenant à un paradigme constructiviste hypothético-déductive est le plus adéquat pour notre recherche (s.d).

Notre recherche est une recherche mixte, car elle prend des caractéristiques des deux approches (qualitatif et quantitatif).

Qualitatif, parce qu'on a utilisé l'observation et les entretiens et Quantitatif parce qu'on a utilisé le questionnaire on a utilisé le questionnaire dans ses caractéristiques qualitatif (questions ouverte) et quantitatif (choix multiple et échèle de Likert). Il est aussi mixte parce qu'on n'a pas utilisé tous les caractéristiques de la recherche Quantitatif expérimentale pure car on n'avait pas un traitement et des groupes expérimentale et le groupe témoin, randomisation des échantillons ou application d'un programme ce qui conduit à une recherche quasi-expérimentale.

CHAPITRE 02 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXT ORGANISATIONNEL

1.1 L'approche quantitatif : c'est une méthode de recherche qui repose sur des outils d'analyse mathématiques et statistiques, en vue de décrire, expliquer et prédire des phénomènes par le biais de données historiques sous forme de variables mesurables. ... Le résultat de la recherche est un nombre ou un ensemble de nombres. Cette approche contient des caractéristiques spécifiques tels que (le traitement, les deux groupes expérimentale et groupe témoin).

1.2 L'approche qualitative : Cette méthode de recherche descriptive se concentre sur des interprétations, des expériences et leur signification.

Son approche compréhensive peut être utilisée dans beaucoup de domaines comme dans les sciences sociales, l'histoire ou les études de marché (notamment en marketing). L'étude qualitative s'appuie sur une collecte de données qualitatives qui sont obtenues grâce à deux méthodes principales (observation et entretiens).

2 La population d'étude

La population cible est définie comme « l'ensemble des cas auxquels le chercheur s'intéresse et auxquels il souhaite faire des généralisations » (Sim et Wright ,2000).

Notre population cible sont les 900 employés de la Direction Générale des Douanes. Après avoir observé et confirmé le manque de circulation de l'information, on a ciblé un échantillon.

2.1 L'échantillonnage

Pour cette recherche, on a opté pour l'Echantillonnage aléatoire stratifié pour la possibilité de généralisation des résultats au niveau de la direction générale des Douanes. Chaque service on a pris **05** employés et **2** employés de la brigade. Notre échantillon englobe 32 participants sur 150 employés.

(**11** femmes et **21** hommes) répartis comme suit : « **1** psychologue et **5** sous-directeurs, **20** employés de tous les services et **04** employés de la brigade. Le chef du service et un employé du service de la communication n'ont pas répondu à nos questions ce qui fait réduire notre échantillon à **30** employés.

2.2 Procédures et instrumentation

En fonction du type de recherche adopté et de l'objectif de l'étude, l'adaptation de l'approche à méthodes mixtes pour la collecte de données est nécessaire afin d'assurer la qualité et la fiabilité des résultats. Selon Greene : « L'enquête par méthode mixte est une approche d'investigation du monde social qui implique idéalement plus d'une tradition méthodologique et donc plus d'une façon de savoir, ainsi que plus d'un type de technique pour rassembler, analyser et représenter les phénomènes humains, pour le but de mieux comprendre » (cité dans Johnson et al.2008).

Dans l'étape préliminaire, on a observé les principaux éléments déclencheurs du stress. Pour l'étude, on a opté pour l'observation active, les entretiens avec les sous-directeurs et psychologue et un questionnaire pour les employés.

2.2.1 Etape préliminaire

Le but de cette étape est de vérifier la faisabilité de la recherche à travers l'observation de l'ensemble des effectifs de la Direction Générale des Douanes. Où on a confirmé la présence d'un taux de stress inexpliqué.

2.2.2 Observation active

« Dans cette méthode, le chercheur doit observer lui-même le phénomène recherché. En s'impliquant, le chercheur pourra garder un œil sur l'ensemble de l'activité afin d'avoir des données exactes et certaines inférences directes » (Khan. 2008).

Le but de cet outil est de confirmer ou infirmer les principaux éléments déclencheurs du stress et d'explorer ses sources.

Notre checklist d'observation contient deux tableaux. Le premier consiste des principaux symptômes du stress. Il est divisé en 03 parties : « physique, psycho émotionnelles et comportementale » son but est de détecter la présence ou l'absence de stress par l'observation de ses symptômes dans le comportement et à travers leurs expressions. Le deuxième tableau cite les techniques de prévention du stress, son but est de vérifier l'application de ces techniques au niveau de notre entreprise d'accueil, ce dernier contient huit techniques : « leadership et la justice, le contrôle du travail, soutien social, consolation vie privé vie professionnel, la reconnaissance au travail, la protection contre les comportements offensants, la sécurité de l'emploi et l'information et la communication ».

2.2.3 Les Entretiens :

Selon T.T « L'entretien est une méthode de recherche et d'investigation. Par le biais de cette méthode, l'enquêteur cherche à obtenir des informations sur les attitudes, les comportements et les représentations d'un ou de plusieurs individus dans la société » (2017).

Avec les sous-directeurs et la psychologue, on a opté pour un entretiens semi-directif afin d'avoir le maximum d'information même ceux qu'on n'a pas y pensé.

Le but des entretiens avec les sous-directeurs est d'avoir une vision globale sur la circulation de l'information et le taux de stress de chaque service et position hiérarchique. Selon François Bocquet, le stress est devenu l'une des préoccupations majeures des psychologues du travail et l'un de leurs sujets d'études préférés, c'est pourquoi qu'on a réalisé des entretiens avec la psychologue de la direction qui nous a permet de découvrir les conséquences psychologiques et impact du stress sur la société dans son ensemble. Grace aux visites périodiques, L'entretien avec psychologue de la direction générale des Douance nous a servis d'avoir des informations inobservées de la réalité des employés.

Description des Entretiens :

Notre guide d'entretien dispose de Cinq éléments fixe. Le types de questions sont des questions ouvertes ce qui donne aux participants la liberté totale de s'exprimer et partager leurs idées.

Les entretiens se déroulaient d'une manière organisée selon trois phases. « Phase d'introduction, phase de discussion et la phase de clôture ». Dans la phase d'introduction, chaque partie s'est présentait : « nom et prénom, statut... ». La phase de discussion contient les questions relatives à notre sujet de recherche, et puisque c'est des entretiens semi directifs, cette partie comprend 05 éléments fixes et d'autres questions tout dépend du participant et le taux d'informations qu'ils fournissent. Les questions étaient devisées en deux parties : la première représente ceux relatif au même niveau hiérarchique du sous-directeur. L'autre, contient des questions à propos des employés du service. Le but de la première question est de savoir les types de taches exercé afin de savoir le taux de surcharge. La deuxième cherche à comprendre les sources du stress ; sont-ils le produit des facteurs interne ou externe ? La question suivante teste la qualité du relationnel entre employé et employeurs. Et puisque on trouve certains services moins stressés que d'autres, la quatrième question porte sur les techniques qu'utilisent ses services afin de gérer leurs stress. Finalement, la dernière question de cette phase s'articule autour des points forts et faibles de la direction dans le but de connaitre les problèmes majeurs liés au stress et pour savoir si le problème de communication interne est géré par un responsable

CHAPITRE 02 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXT ORGANISATIONNEL

d'un service. Dans la phase de clôture, Nous avons confirmé les réponses du participant aussi bien que le remerciement du répondant.

2.2.4 Le Questionnaire :

Un Questionnaire est un moyen par lequel des données peuvent être collectées. Il est largement utilisé par chercheurs pour obtenir des informations sur une étude connexe. Le questionnaire doit être conçu pour répondre à l'objectif spécifique de la recherche. (Khan, 2008).

Le but du questionnaire dédié aux employés est d'avoir d'avantages informations sur les sources du stress et ses causes. On peut même avoir des informations que leurs supérieurs ignoraient et ce qui confirme le manque de circulation de l'information.

Pour mener à bien notre étude, nous avons élaboré un questionnaire qui a été testé et validé par notre enseignante encadrante.

Description et Administration du questionnaire :

Le questionnaire consiste de 19 questions en forme de choix multiples et échelle de Likert pour permettre au participant de répondre d'une manière plus proche de son point de vue et des questions ouvertes pour donner la liberté de l'expression.

Ce questionnaire est devisé en trois parties : la première « **données personnelles et fonctionnelle** » (Q1 et Q2) collecte des informations personnelles et (Q3 et Q4) sont des questions sur le poste et l'expérience du candidat. La deuxième partie est dédié aux axes du questionnaire ou le premier axe est intitulé « **la communication interne** » (Q5, Q6, Q7, Q8) explore le niveau la disponibilité de l'information et (Q9) démontre le comportement envers le manque d'information. Le deuxième axe intitulé « **la gestion du stress** » (Q10 et Q11) cherche à comprendre les sources du stress des employés et son intensité. (Q12, Q13 Q14) identifie les symptômes du stress et le comportement des employés en situation stressante, et de surcharge. (Q15) et relatif à l'impact du stress sur la réalisation des taches. Le troisième axe « **la relation entre les variables** » (Q16, Q17 et Q18) explore le lien, le type de relation et l'impact de la communication interne sur le stress. (Voir annexe 3)

Le questionnaire a été diffusé le 09 et 11 aout 2021 aux candidats. Le but a été expliqué et que l'anonymat de la personne est sauvegardé, les informations recueillies ont une seule fin, à savoir, celle de la recherche universitaire.

3 Contexte Organisationnel :

3.1 Définition de la Direction Générale des Douanes (DGD) : est une administration publique algérienne sous tutelle du ministère des Finances. Elle est chargée d'une mission fiscale et sécuritaire. L'activité de la DGD est réglementée par le droit national, mais aussi par des accords internationaux (« Direction générale des Douanes (Algérie) »,2021).

L'organisation de l'administration des douanes est adaptée de façon à être au service des différentes stratégies menées, afin d'assurer une exécution efficace des missions qui lui sont confiées. Cette organisation repose sur :

- Une administration centrale composée de :

- Inspection Générale des Services des Douanes
- Deux (02) directeurs d'études
- Six (06) Chefs d'études
- Dix (10) directions centrales.
- Deux (02) centres nationaux.

- Des services extérieurs territoriaux.

3.2 Ses Mission :

Les missions de la douane sont généralement fixées dans la loi douanière et spécifiées par L'article 3 du Code des Douanes Algérien. D'autres textes à caractère législatif ou réglementaire chargent l'administration des douanes de l'application de dispositions relatives au contrôle aux frontières, notamment celles régissant les secteurs du commerce, des finances, de la défense nationale, de l'agriculture, de l'industrie, de la santé, des transports, du tourisme, de l'information et de la culture. Le développement du commerce international et l'ouverture des frontières ont amené les Etats à confier à la douane des missions de protection de la santé publique, la morale publique, la sécurité publique et les droits de propriété industrielle, commerciale et intellectuelle (DGD,2017).

Conclusion :

A la fin du deuxième chapitre consacré au cadre méthodologique, nous avons pu évoquer l'approche méthodologique de notre recherche, c'est bien l'approche constructiviste déductive hypothétique qui se concentre sur la méthode hybride, c'est-à-dire la méthode qualitative et la méthode quantitative ,Qui s'appuient sur l'observation ; L'entretien et enfin le questionnaire,

CHAPITRE 02 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXT ORGANISATIONNEL

qui s'arrêter sur l'étude de l'impact de la communication interne sur les pressions des salariés de la Direction Générale des Douanes.

CHAPITRE 03 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

CHAPITRE 03 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Nous discuterons dans ce chapitre les résultats de notre recherche, nous commencerons par l'analyse des données et résultats, ensuite nous nous présenterons la discussion des résultats et nous finirons par les suggestions et les difficultés rencontrées.

1 Analyse des Données et Résultats :

Cette section est consacrée à l'analyse des données et à l'interprétation des informations collectées par l'observation, entretiens et le questionnaire.

1.1 L'observation Active :

Il est important de rappeler que l'observation active était nécessaire pour avoir une vision globale sur l'ensemble des services et de contrôler les variables de confusion qui peuvent survenir au cours de l'étude. Cette observation était de type participante structuré : participante à cause de nos interventions et les questions qu'on posait pour avoir d'avantages informations et structuré parce qu'on observait des éléments qui sont préalablement cité dans notre checklist. Et cela durant la période entre 18/04/2021 et le 12/05/2021 en moyenne de deux fois par semaine « Dimanche et Mercredi ».

L'observation active reposait sur les questions suivantes :

Q1 : à quel moment le comportement des employés change ?

Q2 : Y a-t-il réellement du stress ?

Q3 : peut-on observer des techniques de prévention du stress ?

Q4 : Quelles sont les éléments déclencheurs principales ?

Q5 : Existe-t-il une communication entre les employés du service?

Q6 : Quel est le moyen de circulation de l'information ?

Tableau 01 : Résultats des Observations

Jours	Service	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6
01	Direction de la sécurité et de l'activité opérationnelles des brigades	Aucun B/S	Stress gérable	Oui	Panne du moyen de communication Contact extérieur	Oui	Logiciel Talkie-walkie
02	Direction des études de la prospective	Pointage Surcharge	Oui	Oui	Surcharge	Oui	A travers les membres
03	Direction des ressources humaines	Pointage Manque de communication	Oui	Non	Surcharge Retard Manque de communication	Très faible	Entre membres

CHAPITRE 03 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

04	Direction du contentieux et de l'encadrement des recettes des douanes	Pointage Manque de communication	Oui	non	La pointeuse Le manque d'information	oui	Entre membres
05	Direction de l'administration des moyens	Pointage Manque de communication	Oui	non	La pointeuse Le manque d'information	Forte	Entre supérieur et membre
06	Direction de l'information et de la communication	////////	////////	non	////////	////////	////////

Source : Elaborer par nous-même.

1.1.1 Commentaire et l'analyse des résultats d'observation :

Le tableau ci-dessus représente nos remarques et observations par rapport à une variable dépendante « stress » et indépendante « la communication interne » dans les six services. Cela était possible qu'à travers la sélection de certaines questions et leurs investigations.

Dans la « Direction de la sécurité et de l'activité opérationnelles des brigades » on a remarqué que le taux de stress est inférieur comparant aux autres services. Et cela grâce à deux outils : l'installation d'un système de communication sous-forme d'un fichier Excel et l'utilisation du talkie-walkie qui assure la circulation immédiate de l'information entre les membres de la brigade. Cette direction est l'unique qui opte pour la prévention du stress.

Cependant, ils se stressent lors d'un contact avec un employé extérieur au service et qui est soumis sur d'autres procédures et exigences différentes à celle de la brigade ce qui provoque des tensions causant des conflits et qui génèrent un stress. Le stress résidant à « la Direction des études de la prospective » provient de la pression causée par la pointeuse et le manque d'effectif qui engendre la surcharge. N'empêche que ce stress reste gérable grâce au sous-directeur qui opte pour la prévention par l'assurance du bon passage de l'information avec tous les membres du service. D'après nos remarques, malgré l'absence de surcharge au niveau de « la Direction des ressources humaines et Direction du contentieux et de l'encadrement des recettes des douanes » on a constaté qu'ils sont les services les plus stressés. Car notre observation a démontré que l'élément principal du déclenchement du stress est la pointeuse, comme cette dernière est un moyen de communication, donc la façon d'utiliser cet outil permet de déterminer le taux de stress. Dans ce cas, la politique de la pointeuse est stricte dans le sens où on ne trouve pas le système de cumul de temps de retard, ce qui cause un stress aux employés qui arrive après ou durant la fermeture de la pointeuse d'une part, et d'un autre côté, la manière de communication et comportement des responsables de la pointeuse avec les retardataires est défavorable.

CHAPITRE 03 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

« La Direction de l'administration des moyens » est un service qui rencontre un stress causé par la surcharge mais égal celui de « la Direction des ressources humaines et Direction du contentieux et de l'encadrement des recettes des douanes ». Cependant, le niveau de communication est meilleur que celui de tous les services grâce au bon relationnel avec leur supérieur hiérarchique. Finalement, « La Direction de l'information et de la communication » malgré son importance, son lien avec l'ensemble des directions et son lien fort avec notre thématique, ce service est complètement absent. Ce qu'on a pu observer c'est le manque de prévention et son détachement des autres services.

1.2 Les entretiens :

La deuxième phase de collecte de données c'est la phase des entretiens. Il a été choisi précisément pour avoir l'opportunité de mieux discuter la problématique et comprendre ses sources. C'est un outil utilisé pour les sous-directeurs et la psychologue ou chacun donne des informations relatives à son service ce qui nous a permis de conclure quel service est plus stressé que l'autre et afin de savoir quel niveau hiérarchique est plus stressé. Ces entretiens sont divisés en trois axes : « Introduction » où on a introduit notre thème et demandé des informations à propos des années d'expérience et occupation du poste. Le deuxième axe c'est « L'investigation » qui s'articule autour de la collecte du maximum d'information en lien direct avec nos variables. Finalement l'axe de « La clôture » inclut une reformulation des questions qui était incomprise pour le participant. Une récapitulation permet de confirmer certaines réponses ce qui donne plus de fiabilité à la qualité des informations qu'on récolte et pour avoir une conclusion sur le stress et la communication interne au niveau du service, et en fin donner la possibilité au participant de nous poser des questions.

Les questions :

- Quelles sont vos tâches ?
- Quelles sont les sources du stress ?
- Quelle est la relation entre employés supérieurs ?
- Quelles sont les techniques pour gérer le stress ?
- Quels sont les points forts et les points faibles de la direction ?

Tableau 02 (a) : résultats des entretiens

Axe 1 : phase d'introduction				
Interviewée	Date	Lieu	Durée	Année d'expérience
Ressources humaines	19/05/2021	Bureau	1 H	18 ans
Prospective	17/06/2021	Salle des réunions	20 min	15 ans
Brigade 1	10/05/2021	Bureau	35 min	9 ans

CHAPITRE 03 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Brigade 2	24/07/2021	Bureau	15 min	6 ans
Administration des moyens	09/06/2021	Bureau	30 min	28 ans
Contentieux	09/06/2021	Bureau	25 min	5 ans
Communication	21/06/2021 07/07/2021 19/07/2021	////////////////	////////////////	////////////////
Psychologue	10/05/2021	Bureau	1 H	25 ans

Source : Elaboré par nous-même.

Tableau 02 (b) : résultats des entretiens

Axe 02 : phase d'investigation					
Interviewée	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
Ressources humaines	Analyse des audiences et réclamation Correction des travaux Des employés Rédaction des demandes	La surcharge La médiocrité Le manque de communication	Relation limité à sa nécessité	Aucune. Gestion de l'urgence	<u>Faible</u> : La médiocrité des employés Le manque de communication
Prospective	Prévision de l'évolution future Garantir le respect des objectifs	La surcharge Le manque d'effectif	Communication forte	Communication planification	<u>Forts</u> : Bonne communication <u>Faible</u> : manque d'effectif et surcharge
Administration des moyens	Le salaire Division du budget Supervision de l'état financier Valider des bons de commandes, contrôle et certification du service	Surcharge	Amicale pour la bonne exécution du travail	Planification Ecoute Communication	<u>Forts</u> : Bonne communication <u>Faible</u> : surcharge
Contentieux	veiller à la bonne application de la législation et de la réglementation fiscales dans le traitement des affaires contentieuses	Manque de communication Surcharge	Relation limité	Aucune	Manque de communication
Communication	////////////////	////////////////	////////	////////	////////////////
Brigade	Assurer la sécurité	Panne des matériaux	Limité au travail	Un système Excel Talkie-walkie	<u>Forts</u> : Bonne communication
Psychologue	Visites des employés	Surcharge, Retard d'évolution des carrières, communication, reconnaissance	Limité au travail	Aucune	<u>Fort</u> : suivis des employés

Source : Elaboré par nous-même

1.2.1 Analyse des entretiens :

Les tableaux ci-dessus représentent le taux de stress et de communication interne dans chaque service. Commenant par « le service des ressources humaines » géré par un sous-directeur est une personne sous-pression. Son stress est causé par la surcharge issue de la correction des travaux des employés qui ne sont pas bien fait à cause d'un manque de communication dans la

CHAPITRE 03 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

procédure de réalisation de la tâche. Dans ce sens il affirme : « *on travaille toujours dans l'urgence, on est dans une situation de burnout* » cette phrase démontre l'intensité de stress. Il rajoute « *je ne veux plus avoir des relations de pouvoir* » cela explique que la criticité du poste qui impact la stabilité psychologique. Il débâte aussi un sujet avec son collègue en cherchant la solution pour régler un problème de méconnaissance qu'il ne l'a constaté qu'immédiatement « *je viens d'apprendre que le congé de l'employée X a expiré il Ya trois jours et elle n'est pas encore repris* » cela démontre que l'information ne passe pas facilement. Ce qui impact l'ensemble du service et qui fait de ce dernier un service stressé souffrant d'un manque de communication. « Le service de la prospective » est géré par un sous-directeur moins stressé car il est reconnaissant envers les efforts de l'ensemble des employées du service, il valorise la communication en incitant à accessibilité de l'information (du haut vers le bas, du bas vers le haut et dans la même ligne hiérarchique). Comme il est détaillé dans le tableau 02 (b), leur source du stress est la surcharge causée par le manque d'effectif, ils sont 21 alors qu'ils doivent être 60 employés. Selon le sous-directeur : « *on est en manque d'effectif parce qu'on ne trouve rarement le bon profile, et moi je n'accepte pas la médiocrité* » sa parole démontre que la communication entre employé/supérieur réduit le stress malgré un manque d'effectif de 39 personnes. Ce service se résume dans le fait qu'il gère son stress à travers la communication. « Le service de l'administration des moyens » est géré par un sous-directeur moins stressé, car son stress est gérable grâce à la bonne communication et circulation de l'information au niveau de son service. Malgré la surcharge qui dépend du travail d'urgence, délais d'exécution et négociation avec les d'autres institutions. Il affirme : « *C'est le travail d'équipe qui nous aide a géré* » ce qui démontre que le service contient des taches stressantes mais cela n'empêche pas la bonne gestion grâce à un travail d'équipe qui assure la bonne communication au niveau du service. « Le service du contentieux et de l'encadrement des recettes des douanes » est géré par un sous-directeur stressé, car son stress est résultant d'un manque de moyens et la nature de travail, il déclare qu' : « *on a une grande responsabilité* » ; ce qui veut dire que sa position est sensible. Il rajoute « *on vit dans la confusion, d'une part, on doit respecter les délais d'autres part, on reçoit des courriers en fin du délai à cause du retard* » d'après ses mots, le service souffre du retard dans le circuit de l'information ce qui engendre une surcharge et ce qui se traduit par la suite en stress. « Le service de communication et de l'information » ce service qui est en lien fort avec notre thème, on a essayé de parler avec la sous-directrice plusieurs fois sauf qu'elle nous a négligées en raison de surcharge. Dans ce cas, on ne peut pas juger le niveau de stress au sein de ce service, mais on peut dire que le niveau de la communication n'est pas aussi bon car ils n'ont pas accepté de nous recevoir, elle nous a envoyé chez un collègue qui lui-même

CHAPITRE 03 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

nous a demandé de lui envoyer les questions via e-mail pour y répondre ultérieurement. Nos questions ont été envoyées par mail puis on attend les réponses jusqu'à présent. « La brigade » est une direction qui assure la sécurité de l'organisation. Cette dernière gère parfaitement son stress. Grâce au développement d'un système de communication avec Excel qui montre la rotation des agents. Ce dernier procède comme une alarme pour savoir la date de récupération des agents de la brigade selon le chef de brigade : *« il y'avait un désordre énorme, personne ne sait c'est pour quand sa récupération ce qui a donné opportunité a des passages clandestins pour certain et injustice pour d'autres mais ce système montre la transparence des informations ce qui met tous en règle »*. Le talkie-walkie est aussi un moyen qui sert à circuler des informations d'urgence et qui permet la bonne gestion au niveau de la brigade. On résume que cette direction ne souffre pas réellement de stress car elle arrive à le gérer à travers le système de rotation et le talkie-walkie. Des situations de stress se passent uniquement avec des employés d'autres services. « La psychologue » est un participant qui essaye de gérer le stress des employés et qui elle-même souffre d'un stress causé par la surcharge en période de visites périodique et par le manque de prise en considération de ses recommandations qui n'arrive pas au décideur à cause du blocage de circuit du passage de l'information au DRH.

Au final, on peut diviser les services en deux catégories, ceux qui souffrent d'un stress causé par le manque de communication interne en négligent cette dernière malgré son importance (contentieux et ressources humaines), et ceux qui n'acceptent pas travailler dans un environnement stressant et prennent l'initiative soit d'améliorer la communication par la bonne relation avec les employés (service de l'administration des moyens et prospective), soit par le développement un système de communication afin de réduire le stress avec les moyens qu'ils ont à leurs dispositions (la brigade).

1.3 Le questionnaire :

Ce questionnaire a été administré pour recueillir des données concernant la communication interne et le stress. 22 personnes ont répondu au questionnaire. Nous nous sommes contentés à 22 questionnaires pour deux raisons : premièrement, au bout du quinzième questionnaire, ont observé la répétition des réponses des participants ce qui rend ce nombre suffisant. Deuxièmement, nos données sont renforcées par l'observation active et les entretiens qui confirment les données collectées.

CHAPITRE 03 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Partie 01 : Exploitation des Données

1/ Genre

Tableau03 : résumé des genres des employés

Homme	Femme
14 personnes	08 personnes

Source : Elaborer par nous-mêmes

Commentaire : Le tableau 3 montre que la majorité de nos participants sont des hommes car étant donné que les hommes sont plus nombreux que les femmes dans la DGD et d'autre part, les hommes sont plus coopératifs que les femmes vues que beaucoup d'entre elles n'ont pas accepté de répondre au questionnaire une fois qu'elles savent qu'on traite le sujet du stress.

De ce qui précède, nous concluons que les femmes sont plus vulnérables aux pressions que les hommes.

2/ Tranche d'âge :

Tableau 04 : Résumé des Tranches d'âges des Employés

Moins de 29	De 30 à moins de 40	De 40 à moins de 50 ans	De 50 à moins de 60 ans
2 personnes	7 personnes	10 personnes	03 personnes

Source : Elaborer par nous-mêmes

Commentaire : Le Tableau 4 démontre que nos échantillons étaient de tranches d'âge diversifié, qui nous a permis de déduire que l'Age n'est pas lié au stress au niveau de la DGD. Ce qui veut dire que les trentenaire peuvent être plus ou moins stressés que les quadragénaires, ceux à la Vientiane ou la cinquantaine.

3/ Catégorie Socioprofessionnelle :

1. Service :

Tableau 05 : les participants par services de la DGD

Ressources humaines	Administration des moyens	Contentieux	Prospective	communication	La brigade
06	04	04	05	0	03

Source : Elaborer par nous-mêmes

Commentaire : Les questionnaires ont été diffusés dans l'ensemble des services. On a constaté que ceux ayant un stress plus élevé sont l'administration des moyens et le service du

CHAPITRE 03 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

contentieux. Et ceux qui sont plus coopératif appartiennent aux services des ressources humaines en souhaitons une situation meilleure.

Le service de l'administration des moyens et la prospective ont participé en raison de leur niveau de communication qui les pousse à dénoncer.

Les agents de la brigade sont coopératifs mais n'ont pas accepté à répondre au questionnaire sauf trois agents, les autres veulent parler au lieu d'écrire ce qui fait que leurs contributions était prise comme observation. En conclusion, la majorité des employés sont coopératif.

2. Poste :

Le questionnaire a été destiné uniquement pour les employés afin de comparer leurs taux de stress toutefois pour la question des entretiens ont été affecté aux sous-directeurs.

Nous concluons, que les simples employés sont moins stressés que les sous-directeurs.

4/ Expérience professionnelle

Tableau 06 : les années d'expériences des participants

Moins de 5 ans	Entre 5 et 10 ans	Plus de 10 et moins de 15 ans	15 ans et moins de 20 ans	20 ans et plus
2 personnes	2 personnes	4 personnes	6 personnes	4 personnes

Source : Elaborer par nous-mêmes

Nous constatons que l'expérience professionnelle n'est pas liée au stress, car ceux qui ont moins de 5 ans d'expérience ont approximativement le même niveau de stress que leurs collègues les plus expérimenté.

Partie II : Les axes de questionnaire

Le premier axe : Communication interne

Q1/ Comment vous juger le niveau de circulation de l'information

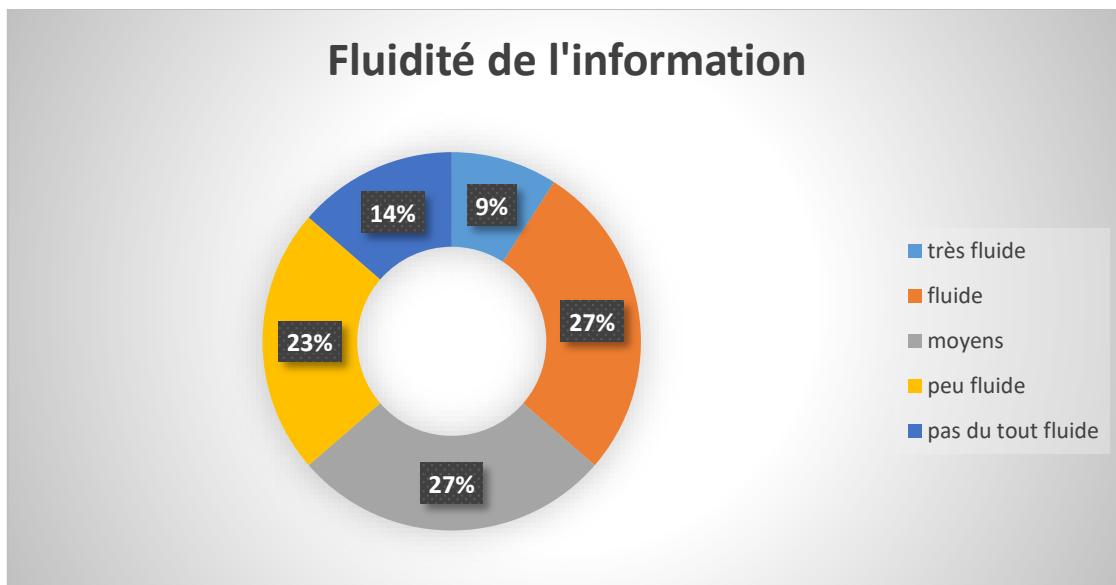
Tableau 07 : niveaux de fluidité de la circulation de l'information

Très fluide	Fluide	moyens	Un peu fluide	Pas du tout fluide
2	6	6	5	3

Source : Elaborer par nous-mêmes

CHAPITRE 03 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Figure 03 : Pourcentage de la Fluidité de la Circulation de L'information



Source : Elaborer par nous-mêmes

Commentaire : Sur 22 questionnaires, 08 personnes ont jugé que le niveau de circulation de l'information se varie entre fluide et très fluide. Puisque le nombre (08) n'est pas représentatif par rapport à notre total échantillonnage, on finit par conclure que 64% des participants jugent le niveau de l'information entre moyens et pas du tout fluide selon la figure 03.

Q2/ L'information est accessible :

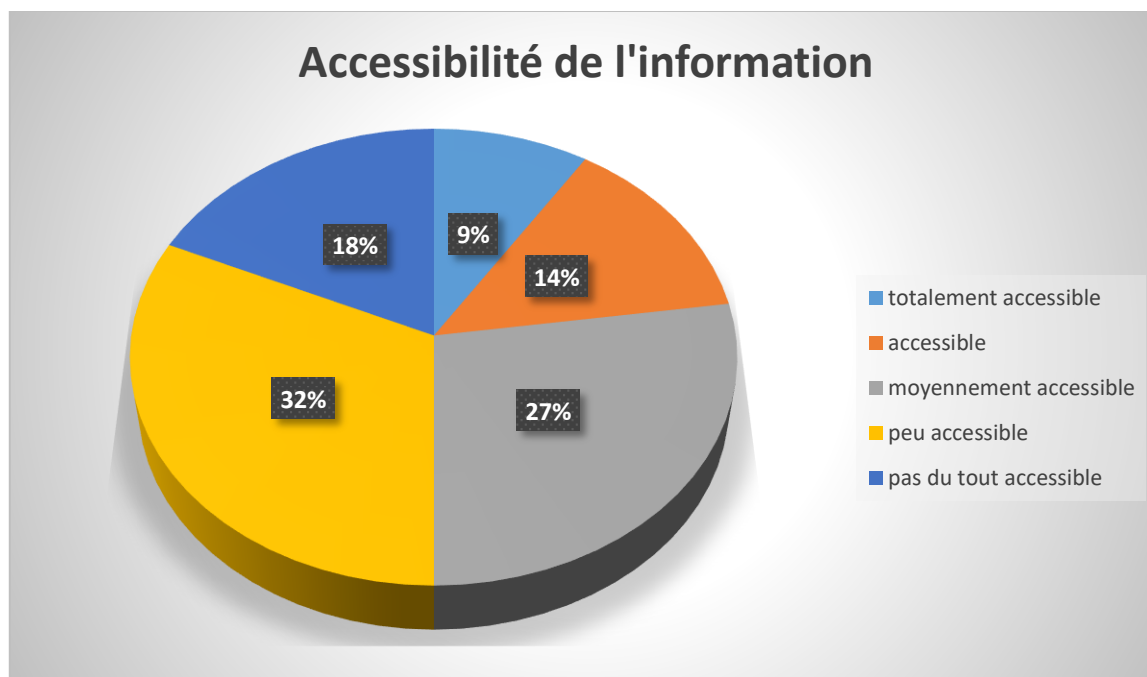
Tableau 08 : niveau d'accessibilité de l'information

Totalement Accessible	Accessible	Moyennement accessible	Peu accessible	Non pas du tout
2	3	6	7	4

Source : Elaborer par nous-mêmes.

CHAPITRE 03 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Figure 04 : pourcentage d'accessibilité de l'information



Source : Elaborer par nous-mêmes.

Commentaire : la majorité des participants ont confirmé la présence d'un problème d'accessibilité à l'information. Quant aux autres, la juge accessible grâce à leurs initiatives. Le graphe 04 montre que 77% des participants jugent l'accessibilité de l'information de moyennement accessible à pas du tout accessible.

Q3/ Comment vous obtenez l'information :

Tableau 09 : méthodes de collecte d'informations

A travers mon supérieur	A travers mes collègues	Par coïncidence	Réunions	Affichages	Autres
13 réponses	10 réponses	6 réponses	1 réponse	3 réponses	2 réponses

Source : Elaborer par nous-mêmes

Commentaire : D'après les réponses des participants au tableau 09, on constate que les employés se réfèrent toujours à leurs supérieurs ce qui lui rajoute une tâche en plus et ce qui peut causer un ralentissement dans la diffusion de l'information en cas d'oublis ou d'absence.

Q4/ Quand vous avez un manque d'information. Qu'esque que vous faites ?

Cela est une question ouverte dont l'ensemble des réponses des employés tant vers une seule voie c'est « la demande » des informations afin d'exécuter leurs tâches. Cette réponse démontre

CHAPITRE 03 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

que l'accessibilité de l'information ne met pas les collaborateurs dans une situation de recherche constante de l'information.

Q5/ Quand vous rencontrez un problème vous :

Tableau 10 : réactions des participants aux problèmes

Essayez de le régler vous-même	Vous dites à vos collègues	Vous dites à votre supérieur	Vous ne dites à personne	Autre :
11 réponses	3 réponses	9 réponses	1 réponse	2réponses j'informe tout le service

Source : Elaborer par nous-mêmes

Commentaire : le tableau ci-dessus indique que la majorité des employés opte pour la méthode du règlement du problème par eux-mêmes.

Cela démontre un manque de communication, car régler un problème par soi-même peut aggraver ce dernier.

Le deuxième axe : La Gestion du Stress :

Q1/ Arrivez-vous au travail sans le moindre sentiment de stress ?

Tableau 11 : état psychologique des participants avant l'arrivée au lieu de travail

Oui	Non
6 réponses	16 réponses

Source : Elaborer par nous-mêmes

Si vous répondez par non, est ce que votre stress est causé par le retard?

Tableau 12 : lien entre le stress et le retard

Oui	Non
8 réponses	8 réponses

Source : Elaborer par nous-mêmes

Commentaire : le tableau ci-dessus indique que les employés arrivent déjà stresser au travail. Les Huit employés qui viennent stresser c'est en raison du retard et l'arrivée de la pointeuse, toutefois les autres se stressent pour des facteurs exogènes. Et ceux qui ne se stressent pas, ils ne se sont pas sujets à la pointeuse.

CHAPITRE 03 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

De ce qui précède, nous concluons que la réalité du travail n'est pas stressante pour tous les employés. Cependant, on se stresse à cause de la pointeuse ou d'autres facteurs exogènes.

Q2/ Je stress :

Tableau 13 : fréquence du stress des employés

Jamais	Très rarement	Rarement	Neutre	Souvent	Très souvent	Tout le temps
1	1	4	2	7	5	1

Source : Elaborer par nous-mêmes

Commentaire : en totale de 22 questionnaire, on a eu 21 réponses pour cette question. Selon tableau 13, on constate que la majorité des employés sont de « souvent, à tout le temps stressé » ce qui affirme la présence du stress au niveau de la direction générale des douanes. Une personne ne se stresse jamais car elle croit réellement au destin et que si on l'on croit réellement, aucun incident ne déclenche notre stress.

Q3 / J'ai souvent des :

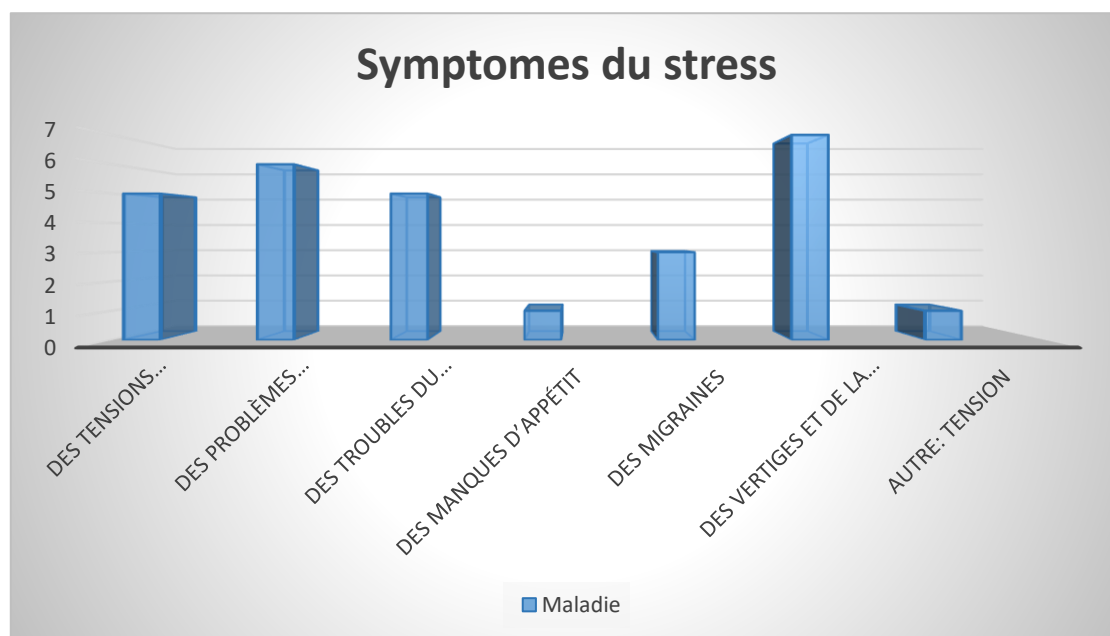
Tableau 14 : symptômes du stress

Des tensions musculaires	Des problèmes digestifs et intestinaux,	Des troubles du sommeil (insomnies),	Des manques d'appétit	Des migraines	Des vertiges et de la fatigue	Autres
5 réponses	6 réponses	5 réponses	1 réponse	3 réponses	7 réponses	1 tension

Source : Elaborer par nous-mêmes

CHAPITRE 03 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Figure 05 : symptômes du stress



Source : Elaborer par nous-mêmes

Commentaire : Tableau 14 confirme la présence du stress à travers les signes qui sont cochés par les participants à l'étude. Tous les membres souffrent de plusieurs symptômes. Où les vertiges et la fatigue enregistrent le taux le plus élevé comme montré dans la figure 05.

Q4/ Quand je stress :

Tableau 15 : attitudes des participants en situation de stress

J'ai tendance de m'isoler	J'ai une difficulté à gérer les relations sociales ou amicales	Je m'absente	Je suis accro aux produits de consommation	J'ai une difficulté à réaliser mes tâches au travail
5 réponses	6 réponses	1 réponse	2 réponses	18 réponses

Source : Elaboré par nos soins à partir des données du questionnaire

Commentaires : le tableau ci-dessus montre que la majorité des employés ont de la difficulté à réaliser les tâches, ce qui prouve l'impact négatif du stress sur la réalisation du travail.

CHAPITRE 03 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Q5/ Quand j'ai la surcharge et mon supérieur m'impose un dossier en plus à faire :

Tableau 16 : réaction des employés envers la surcharge

Je le fais	J'essaye de convaincre mon supérieur que j'en peux plus	J'essaye de n'importe quelle manière de ne pas le faire	En cas extrême, je déchire le dossier et dire que je ne m'ai pas reçu	Autre
16 réponses	3 réponses	Aucune réponse	Aucune réponse	1 réponse

Source : Elaboré par nos soins à partir des données du questionnaire

Commentaire : Sur 22 questionnaires, on a reçu 20 réponses pour cette question. Dont la majorité se sent obligé de réaliser le travail. On cas de surcharge, faire une tâche en plus peut impacter négativement la qualité du travail.

Q6/ Le stress me pousse à :

Tableau 17 : Impact du Stress sur le Comportement de Participants

La procrastination	Me motiver pour mieux faire	Me panique, je ne peux pas travailler
3 réponses	7 réponses	11 réponses

Source : Elaborer par nous-mêmes a partie des données du questionnaire

Commentaire : Sur l'ensemble des réponses, une seule personne qui a sauté la question ce qui nous fait un totale de 21 réponses. On remarque dans le tableau 17, que la majorité des employés se panique et qui ne peuvent pas travailler quand ils sont stressés, ce qui a fait retarder le travail. Une minorité devient motivée parce qu'ils ont peu de tâches.

Le troisième axe : Relation entre la communication interne et le stress :

Q1/ Le lien entre stress et communication interne :

Tableau 18 : lien entre le stress et la communication interne

Elle est Fortement liée	Elle est Moyennement liée	Elle n'est pas liée
5 réponses	9 réponses	8 réponses

Source : Elaboré par nos soins à partir des données du questionnaire

CHAPITRE 03 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Commentaire : Tableau 18 indique que les participants pensent que les deux variables sont moyennement et fortement liés. Ceux qui pensent qu'ils ne sont pas liés, se stressent uniquement pour des facteurs hors travail.

Q2/ Quelle est la relation entre le manque de communication et le stress ?

Tableau 19 : le lien entre le manque de communication et le stress

Cause à effet	Corrélation positive	Corrélation négative
13 réponses	Aucune réponse	6 réponses

Source : Elaborer par nous-mêmes

Commentaire : Sur 22 questionnaires, on a obtenu 19 réponses pour cette question. La majorité pense que les deux variables ont une liaison de « cause à effet ».

D'après Tableau 19, les employés ont confirmé que le manque de communication est l'une des causes du stress au niveau de la Direction Générale des Douanes.

Q3/ Si j'aurais des informations suffisantes :

Tableau 20 : impact de la disponibilité des informations sur le stress

Je stress toujours	Ça va réduire mon stress
5 réponses	15 réponses

Source : Elaborer par nous-mêmes

Figure 06 : Impact de la Disponibilité des Informations sur le Stress sur les Participants



Source : Elaborer par nous-mêmes à partir des données du questionnaire

CHAPITRE 03 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Commentaire : on remarque dans la figure 06 que deux personnes ont ignoré la question. En obtenant les informations nécessaires, la majorité des employés pourra gérer son stress, ce qui veut dire que le manque d'information est un élément déclencheur principal du stress selon 68% des participants.

Les autres se stressent toujours, et leurs causes principales du stress n'est pas la communication interne.

2 Discussion des résultats et vérification des Hypothèses :

2.1 Discussion des Résultats

Avant l'étude, on a effectué une observation afin de confirmer ou informer la faisabilité de la recherche. Cette dernière nous a permis de confirmer l'absence des techniques de prévention du stress, l'absence des moyens de communication et d'identifier l'état actuel des employés qui implique un stress incontestable à la Direction Générale des Douanes. Ces résultats nous ont permis d'opter pour la triangulation qui assure la fiabilité des résultats en utilisant « l'observation active, les entretiens et un questionnaire » et cela afin de détecter les vraies sources de ce stress.

A travers le questionnaire et les entretiens, on a conclu que peu importe « l'Age », le stress est un caractère au niveau de la Direction Générale des Douanes. Ce qui veut dire que les trentenaire peuvent être plus ou moins stressé que ceux à la quarantaine, ceux à la Vientiane ou la cinquantaine. Ce qui est contradictoire avec la recherche de futura santé (chapitre01 section 01) réalisé en 2012 et qui affirme que : « avec l'âge le niveau de stress baisse. « *Les trentenaires sont moins stressés que leurs pairs âgés de 20 ans, et les quadragénaires sont moins anxieux que les trentenaires* », explique Sheldon, qui a démontré que plus le score de stress est élevé plus la probabilité de développer un rhume est élevé dont les retraités enregistrent des taux de stress les plus bas » (sensas, 2021 voir chapitre01).

On ce qui concerne « le Genre », Futura santé a réalisé que: « Au terme de trois études différentes menées en 1983, 2006 et 2009, les résultats montrent que les personnes qui souffrent le plus du stress sont les femmes, les personnes aux revenus les plus faibles et celles au niveau d'éducation les moins élevés. Les hommes sont plus susceptibles de s'angoisser pendant des périodes de difficultés financières » et Camillo Zacchia, qui a observé que Les femmes vivent plus d'anxiété que les hommes. (Chapitre 01). Ce qui est compatible avec les résultats de notre questionnaire, qui a démontré que la majorité des femmes à la Direction Générale des Douanes

CHAPITRE 03 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

sont stressés à cause des obligations qu'elles doivent assurer hors le lieu de travail et en matière de gestion du temps par contre les hommes, leur principale cause de stress et la plus courante est le problème financier car ils ont plus de dépenses et le souci de la famille à prendre en charge (Chapitre 03). La recherche de LORIOU IDHE en 2012 affirme que le stress dans la vie privée peut impacter la vie professionnelle par plusieurs facteurs.

Selon une approche de l'école Palo Alto (chapitre 01) admise par LEFEBVRE en 2004, il y a de la communication que si elle est intentionnelle, conscience ou réussie, c'est-à-dire s'il y a une compréhension mutuelle. Ce qui veut dire que s'il n'y a pas de compréhension, signifie qu'il n'y a pas de communication.

À travers l'observation active (chapitre 03), on a constaté que les employés ne comprennent pas les procédures de la brigade d'entrée « tels que fermeture de la pointeuse ce qui est une politique obligatoirement respectée » où les douaniers n'ont pas pu transmettre le bon message, donc la communication ne s'est pas produite. L'observation active de l'ensemble des services de la direction a aussi révélé que certains services sont plus stressés que d'autres à cause du manque de communication interne et la manière de communiquer avec les employés de la Direction Générale des Douanes. Ceux qui ont mentionné cette remarque disent que : « *c'est vrai que c'est stressant d'arriver le temps de la pointeuse mais ce qui est plus stressant c'est la manière et la façon de communication des agents de la brigade* » (Chapitre 03). Cela est aussi confirmé par la recherche de S. Maizeray, H. Herry, G. Valette et S. Boisramé en 2020 (chapitre 01) où il avait un problème des situations de stress qui s'imposent quotidiennement pour le patient et pour le chirurgien où la résolution de ces situations dépend de la qualité de communication. On a constaté que la manière de dire les choses dans le processus de communication a plus d'importance que le contenu du message. Dans une situation dite « stressante », le problème vient rarement de ce qui est dit mais surtout de la façon dont cela a été dit car la façon, le bon déroulement et le contact au niveau de la brigade a un impact positif sur la compréhension et l'interprétation des employés, et cela permet de les faire rassurer et booster leurs motivations par rapport à d'autres services au niveau de la direction (Chapitre 03). En 2006 Christine Donjean affirme que le rôle de la communication interne va bien au-delà de la simple transmission d'informations aux collaborateurs, elle est également un levier essentiel de cohésion et de motivation dont l'entreprise doit se saisir. Une communication interne non réfléchie et inadéquate à la situation vécue par les employés peut malheureusement aboutir à des résultats inverses de ceux escomptés (chapitre 01). Les résultats inverses ont été observés à la Direction Générale des Douanes. Il s'agit d'un conflit entre des agents et les employés, ce

CHAPITRE 03 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

conflit peut facilement être réglé ou ne même pas exister s'il y'avait une communication meilleure. Pendant l'observation (Chapitre 03), les agents racontaient leurs versions des faits et d'un autre côté les employés raconté leurs visions « l'un contre l'autre » par contre une simple communication pourrait supprimer ses ambiguïtés. Selon Duteme « Les efforts portés sur la communication en entreprise (franchiseur/franchisé), les services qui y sont créés de plus en plus nous laissent croire que cette communication n'existe que si on la gère » (chapitre 01). Ce qui ressemble à ce qui se qui est observé au niveau de la direction générale des douanes (chapitre 03) où les agents d'entré n'ont pas géré la communication et le passage de l'information et donc la communication n'a pas existé entre brigade / employés. En 2018 CCHST affirme qu'affronter la circulation peuvent être une source de stress. » D'après une étude d'Opinion Way (chapitre 01), seuls 59% des employés travaillant dans des TPE se disaient satisfaits de la communication interne appliquée dans leur entreprise, chiffre qui décroît de 14 points dans les grandes entreprises. La Direction Générale des Douanes s'oppose à cette recherche car le questionnaire (Chapitre 03) qui prouve que 64% de notre population cible juge la circulation de l'information entre moyens et pas du tout fluide. Quant à l'accessibilité de cette dernière, 77% jugent l'information comme étant de moyennement à pas du tout accessible.

Les entretiens nous ont permis de tirer des conclusions par rapport au stress, car dans la Direction Générale des Douanes les employés étant exposé au même agent stressant ne se réagissent pas de la même manière et cela dépend de la personnalité de la personne.

Un agent stressant peut stresser une personne et il peut à ne pas stresser une autre perssone. Notre observation à arriver à cette conclusion par l'expression d'un employé qui a mentionné que « *même si on sort très tôt le matin, on rencontre des embouteillages qui nous fait rater la pointeuse et donc arriver stressé au travail* ».

Le stationnement stress une majorité des employés parce qu'il les cause à rater la pointeuse, d'autre employés ne stress ni à cause de la pointeuse ni à cause du stationnement par ce qu'ils croient que tout est déterminé donc le même agent stressant avait un impact différent sur les employés. On peut même déduire une nouvelle définition au stress : « le stress est une défaillance au niveau du système des croyances ». Dans le même champ d'investigation, Islamweb (chapitre 01). Définit le stress comme étant « vraiment un immense mal surtout lorsque l'on ne sait pas comment le combattre. Il s'agit de pensées obsessionnelles inspirées par Satan (que ce soit dans la croyance, les pratiques religieuses ou les affaires de la vie quotidienne) et c'est l'une des armes les plus redoutables qu'il utilise pour transformer

CHAPITRE 03 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

l'existence de la personne qui en est victime en un véritable calvaire » (2018). À travers le questionnaire (chapitre 03), on a découvert qu'un employé ne se stress jamais parce qu'il croit plus au destin et il a moins d'éléments déclencheurs de stress. Selon lui, il n'est jamais nerveux ou stressé. Ces constatations ont déjà été approuvées par la recherche de John Mason (chapitre 01), un médecin qui a conduit une expérience sur deux groupes de singes et qui a conclu que tout le monde ne devrait pas forcément réagir de la même façon aux mêmes agents stressants. Ce qui est contradictoire avec ce que Selye disait : « tout le monde devrait réagir de la même façon aux mêmes agents stressants. Ce qui est Faux. Plusieurs chercheurs étaient convaincus, par contre, qu'il devait y avoir des éléments communs qui stimulent la sécrétion d'hormones chez tout le monde.

La jurisprudence considère comme accident du travail, le suicide de salariés sur le lieu de travail et pendant le temps de travail et le stress ou le surmenage au travail peut mener à ces attitudes suicidaires (chapitre 01). Comme mentionné dans le (chapitre 03) ou la psychologue et le sous-directeur de la direction des ressources humaines déclarent le suicide d'un employé à Bordj Bou Arreridj à cause du stress et un autre incident arrivé 2017 a in Guezzam un inspecteur principal des douanes a assassiné son supérieur et se suicide. Les situations de stress aigu arrivent quand une personne doit faire face à un événement ponctuel exigeant comme rendre un rapport écrit et prendre la parole devant une assemblée. Le stress disparaît alors avec la fin de l'événement stressant ce qui crée des situations de stress chronique qui fait subir la personne et la confrontée à des contraintes de travail durables. (INRS, 2017) (Chapitre 01). Ce phénomène a été confirmé à travers le questionnaire (chapitre 03) à la Direction Générale des Douanes où une partie des employés sont stressé par la possibilité de rater la pointeuse, le problème de gestion des carrières, la routine au travail, et beaucoup d'autres facteurs qui rendent le stress permanent et donc chronique. Cet avis a aussi été confirmé par l'entretien de la psychologue (chapitre 03) qui fait un nombre important de consultations dans ce sens et ayant les même résultats ». Dans la même perspective, la recherche d'Amara Nesrine (chapitre 01) montre un décalage entre le discours de l'entreprise en matière de communication interne, et la réalité de l'entreprise ce qui produit l'absence d'une vision stratégique en matière de communication interne. On peut conclure que les résultats obtenus n'éliminent pas l'absence d'un stress dû aux tâches exécuté mais plutôt il n'est pas le premier élément déclencheur de ce dernier.

Le rapport Nasse/Lageron en mars 2008 et l'accord interprofessionnel signé en juillet 2008 (ANI) (chapitre 01), même s'ils contribuent à faire sortir la problématique des risques

CHAPITRE 03 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

psychosociaux et du stress de l'impasse sociale, ne permettent en rien de résoudre les difficultés méthodologiques et les oppositions théoriques qui jalonnent l'évaluation de ses risques. Dans l'entreprise d'accueil, on a constaté à travers les entretiens (Chapitre 03) que malgré on donne des recommandations par rapport à la gestion du stress, ses recommandations ne seront pas appliquées et restent seulement sur papier « affirmant qu'on banalise d'état stressant de cette direction » dit la psychologue.

Pour conclure, l'ensemble des recherches citées ultérieurement et les données obtenues par l'observation, entretiens et questionnaires on peut inférer que l'application d'une politique de communication interne réduit le stress des employés de la Direction Générale des Douanes.

2.2 Vérification des Hypothèses :

Première Hypothèse : La troisième question du troisième axe de notre questionnaire montre qu'on obtenant les informations nécessaires, la majorité des employés pourront gérer leurs stress ce qui veut dire que le manque d'information est l'élément déclencheur principale du stress. Ce qui confirme notre première hypothèse « *Le manque informationnel est un élément déclencheur du stress dans la circulation de l'information dans la DGD* ». Donc les employés ont confirmé que le manque de communication est l'une des causes du stress. Cela nous a permis de répondre à la première question de recherche « *Quelles sont les éléments déclencheurs de stress dans la DGD ?* » on est arrivé à y répondre par le manque de communication ; l'élément déclencheur principale du stress au niveau de la Direction Générale des Douanes.

Deuxième Hypothèse : A travers l'observation et la quatrième question du premier axe de la deuxième partie de notre questionnaire, Qu'on a pu répondre à la deuxième question de recherche « *Quelle est l'importance de la communication interne dans la circulation de l'information dans la DGD ?* ». Son importance réside dans l'élimination des conflits entre les employés car l'accès à l'information par « *la demande* » réduit ce dernier. Cela **confirme notre deuxième hypothèse** « *La communication interne est un moyen essentiel pour la réduction des ambiguïtés dans la DGD* » car la communication entre les employés supprime l'ambiguïté qui a causé un conflit mentionné préalablement (Voir chapitre 03).

Troisième Hypothèse : A travers nos différents outils de recherche on a pu répondre à notre troisième question de recherche : « *Quelle est la relation entre la communication interne et le stress dans la DGD ?* » Cela a été aussi conclu par la majorité des participants répondant à

CHAPITRE 03 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

la deuxième question du troisième axe de notre questionnaire « *Quelle est la relation entre le manque de communication et le stress ?* » et qui a révélé une liaison de cause à effet. Et selon la troisième question du troisième axe du questionnaire affirmant qu'obtenant les informations nécessaires, la majorité des employés pourront gérer son stress. Donc **notre troisième hypothèse est validé** « *La Communication Interne est un indicateur d'une bonne gestion de stress dans la Direction générale des douanes* ».

3 Suggestions et Difficultés de recherche :

Notre valeur ajoutée réside d'une part dans la réalisation de notre objectif « attirer et orienter l'attention des dirigeants vers l'impact de la communication interne sur la gestion du stress des employés et prévenir et gérer leurs stress afin d'être mieux performant » et d'autre part dans la production de la connaissance, car aucune recherche n'a abordé le lien entre la communication interne et la gestion stress dans un contexte organisationnel.

En dépit de notre valeur proposée, nous avons affronté de certaines difficultés :

3.1 Difficultés de recherches :

- A cause de la crise sanitaire, on avait par l'accès à parler avec tous les employés mais uniquement avec les chefs de bureaux. Donc notre échantillon n'est pas très représentatif et que les résultats sont loin d'être généralisé.
- Pour des procédures de confidentialité, on n'avait pas l'accès à des documents tel que le carnet psychologique qui aurait donné des informations exactes de l'état actuel des employés,
- A cause de certaines procédures qui prennent beaucoup de temps on n'avait pas la chance d'élargie notre champ de recherche par la visité d'autres organismes des douanes a l'extérieurs.

Malgré les difficultés rencontrées, on a pu effectuer la recherche est suggérer ce qui suit :

3.2 Suggestions :

Après une étude approfondie impliquant une recherche théorique et une application pratique au niveau de la Direction Générale des Douanes à travers la triangulation des outils « observation, entretiens et questionnaire », le problème de cette organisation est le manque de communication interne et la dégradation du circuit de circulation de l'information. Cela cause un stress sur tous les niveaux hiérarchiques et dégrade la qualité de vie au travail.

Pour cette problématique, Il est proposé d' :

CHAPITRE 03 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

- Installer un système d'information ce qui implique l'informatisation de tous les données des employés et cela va :
 - ✓ Réduire la surcharge et élimine le système classique d'enregistrement des données ce qui réduire la paperasse.
 - ✓ Réduire la perte de temps de recherche d'informations ou même du déplacement d'un service a un autre d'une part. et d'autres part, gagner du temps en cas de mutation d'un employé car en aura plus besoin de le réenregistrer mais uniquement de mettre notre Système d'information à jour.
 - ✓ Faciliter le passage d'information, car l'employé n'aura plus l'excuse de ne pas avoir reçu un travail à faire tels que : réalisation d'une fiche de paye ou préparer un badge.
 - ✓ Servir comme une base de données, en cas de recrutement d'un nouvel employé, le travail se poursuivra de la même manière car tout est formalisé et tout personne saura qui fait quoi.
 - ✓ On aura plus besoin de casier pour les employés, en étant connecté à un système d'information, on aura tous les dossiers et courriers
- Pointeuse : l'élément déclencheur du stress de la majorité des employés.

Pour ce problème on suggère que :

- ✓ La Direction Générale des Douanes s'inspire des organisations de production qui laissent la pointeuse ouverte est réduire le salaire par pièce. Puisque la douane n'est pas une entreprise de production et que le salaire journalier est compté par la présence de l'employé, on peut effectuer un calcul mathématique, par la division du salaire journalier par heure. En étant conscient du prix/heure du salarier, on peut laisser la pointeuse ouverte et réduire le temps d'absence ou de retard du salaire.
- Les carnets de santé psychologique contiennent des données confidentielles des employés. En cas de mutation, le carnet de santé passera par plusieurs personnes et ce qui va rendre les informations de santé de l'employé à la disposition de consultation illicite. Pour cela il est recommandé de :
 - ✓ Développer une application qui va mettre en relation les psychologues des secteurs douaniers du territoire national. Donc, en cas de mutation, la psychologue aura un carnet de santé informatisé plus confidentiel et sécurisé.
- Comme cité à la discussion (chapitre 03 section 02) les recommandations en plus tendance à rester sur papier et sont très rarement prise en considération à cause du manque de

CHAPITRE 03 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

communication due à l'absence d'un système d'information ce qui fait que les recommandations n'arrivent pas au niveau hiérarchique qui le prend en charge. Pour cela on a communiqué notre rapport de stage directement au DRH.

Pour conclure ce chapitre a abordé les résultats de notre recherche en plus de la discussion des principales données en lien avec notre revue de littérature qui nous a servi comme un support. En outre, on a établi des suggestions qui répondent à la problématique vécue au niveau de la direction Générale des douanes, et ont à achever par les difficultés rencontrées lors de notre recherche. Des recherches supplémentaires plus approfondie doivent être menées d'une part pour élargir l'échantillon et généraliser les résultats et d'autres parts, pour étudier le stress en relation avec d'autres variables.

CONCLUSION GENERALE

La raison qui déclenche la nécessité de mener la présente étude découle du manque des recherches scientifiques abordant notre problématique spécifiquement dans un contexte organisationnel tel que la DGD à cause de leurs apparences de ne pas avoir du stress au travail. Contrairement à d'autres secteurs, où le stress est provoqué par les tâches exercées comme les hôpitaux. La DGD a une position sensible, d'où l'importance d'assurer le bon fonctionnement de l'organisation à travers le passage vers de nouvelles techniques qui facilitent le travail et assure sa fiabilité.

Le but de cette recherche est de détecter les principaux éléments déclencheurs du stress, afin de pouvoir le gérer à travers une politique de prévention.

Le premier chapitre c'est la « Revue de la Littérature et Cadre Conceptuelle » composée de deux sections. La première section présente la revue de littérature qui expose les principales recherches qui nous ont servis à bien tracer notre champ d'investigation d'après le vide de recherche révélé. Quant à la deuxième section, elle traite les théories qui définissent nos variables et essaie de les mettre en relations. Le deuxième chapitre intitulé « Cadre Méthodologique et Contexte Organisationnel », a été consacré au positionnement méthodologique et les outils utilisés. La première partie de ce chapitre porte sur la méthodologie. Elle comprend les approches quantitatives et qualitatives adoptées. La deuxième partie concerne la population cible et l'échantillon. La troisième partie traite les instruments, procédures et les outils de recherche utilisés pour les données recueillies. Ces instruments incluent l'observation active, les entretiens et le questionnaire. En ce qui concerne le troisième chapitre, il a été consacré à « L'Analyse des Données et Discussion des Résultats » en plus des recommandations, implications et limites pédagogiques. Après le recueil des données à l'aide des outils susmentionnés, elles ont été analysées, interprétées et discutées. L'analyse qualitative et quantitative de ces données nous a permis de fournir des interprétations et tirer des conclusions par rapport à la question de recherche.

Pour récolter des résultats pertinents, la méthode de notre recherche est basée sur une approche mixte. Les résultats indiquent que certains symptômes ont été remarqués dans le comportement des employés engendrant un stress. Ces problèmes empêchent certains participants de bien accomplir leurs tâches (les sous-directeurs) et poussent d'autres à arriver déjà stressés au travail (la majorité des employés) ce qui confirme que le stress peut ne pas être le produit du travail mais une conséquence de la politique d'entreprise. Par conséquent, ils montrent une attitude négative envers leur organisme employeur. Cela a été constaté non seulement lors de l'observation active et entretiens mais aussi confirmé par le questionnaire.

La solution proposée était d'installer un système d'information qui assure la circulation des informations au temps réel au niveau de la DGD. Cette étude a examiné l'impact de la communication interne sur le stress des employés de la DGD cette dernière représente notre question de recherche principale.

Les différents outils utilisés ont montré que le stress au niveau de la DGD est provoqué par le manque de communication interne. D'après notre première et troisième hypothèse on arrive à répondre que le manque de communication interne est l'élément déclencheur principal du stress au niveau de la DGD. Puis la deuxième hypothèse indique que par la communication interne entre les employés, on pouvait supprimer les ambiguïtés qui ont causé un conflit mentionné préalablement. Nous avons donc conclu que l'étude répondait aux questions et hypothèses de recherche. D'où la réponse de la principale question de cette recherche est; le manque de communication interne déclenche le stress des employés de la DGD.

Quelques recommandations ont été suggérées à l'administration incitent à mettre en valeur la communication en interne à travers un système d'information qui va servir à la prévention du stress, assure la traçabilité, réduits les pertes des documents et favorise le gain du temps et qui va se répercuter positivement sur la gestion du stress.

Les résultats de cette étude ne peuvent pas être généralisés en raison de l'accès à un nombre limité de participants à cause de la crise sanitaire ce qui nécessite des recherches supplémentaires plus approfondie qui doivent être menées d'une part pour élargir l'échantillon et généraliser les résultats et d'autres part, pour étudier le stress en relation avec d'autres variables.

LISTE BIBLIOGRAPHIQUE

Bibliographie :

❖ Livres

- Benbellal, A. (2017-2018). Guide to Writing MA Dissertations in Didactics. University of Blida 2, Algeria.
- Bureau international du Travail. (2013). *Prévention du stress au travail*. ISBN 978-92-2-225638-9 (web PDF) Genève : BIT. PP.119.
- Chouanière, D. Langevin, V. Guibert, A et Montagnez, A. (2009). *Stress au travail : Les étapes d'une démarche de prévention*. ED 6011. INRS.
- Garneau, F, X. (2017). La courbe de réaction au stress. Cégep lévis
- GUY ROGER, A et KOUASSI ROLAND, R. COURS D'INITIATION A LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE. ABIDJAN : ECOLE PRATIQUE DE LA CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
- Hamelin, G. (2012). Agir sur le Stress au Travail. Dunod. Paris : FRANCE.
- Harrison, B. Mühlberg, J. (2014). Leadership Communication: How Leaders Communicate and How Communicator Lead in Today's Global Enterprise. (1er ED.). New York. Business expert presse.
- Kothari, C. R. (2004). Research Methodology. Google Books.
- Levasseur, C. (2012). Gestion du Stress. HEC Montréal. PP.13.
- Philippe, N. et Patrick, L. (2008). Livre Blanc Stress au Travail. France : SRM Consulting.
- Sim, Julius and Wright, Chris. Research in Health Care Concepts Designs and Methods. Stanley Thornes Publishers, 2000.

❖ Mémoire et thèse

- Allaerts, F. (2016-2017). *Le stress comme outil de performance*. Rue Saint-Brice, 53 7500 Tournai : Ecole d'Enseignement et de Promotion sociale de la Communauté Française.
- AUCOIN, S. (1989). Evaluation du niveau du stress chez les infirmières et leur préparation à le gérer [Mémoire de licence, L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC A CHICOUTIMI].
- Campbell, M. (2019). Relation entre le stress et la performance au travail : *Rôle potentiellement modérateur de la personnalité*. [Université du Québec en Outaouais].
- DIETRICH, P. (2010-2013). COMPRENDRE L'IMPACT DU STRESS ORGANISATIONNEL SUR LA QUALITE DES SOINS INFIRMIERS. [Mémoire de fin d'études]. France.

- J.J Quintin, (S.d) Approches et démarches de la recherche en sciences de l'éducation. MCF – [Mémoire de master, Université Lumière Lyon 2.]

❖ **Articles**

- Direction des programmes Santé mentale et Dépendances (2020). Gestion du stress en contexte de pandémie. Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale.
- FOURNIER, S. (2016). LE STRESS ET LA PERFORMANCE AU TRAVAIL : LE CAS DES ENSEIGNANTS. Dans *Vie & sciences de l'entreprise*, Université de Bordeaux 2. 202, 10-26.
- Johnson, Burke. R, Onwuegbuzie, Anthony. J and Turner, Liza. A. (2007): "Toward a Definition of Mixed Methods Research" *Journal of Mixed Methods Research* 1.2; 112-133.
- Khan, J.A. (2008) *Research Methodology*. A P H Publishing Corporation.
- Lancry, A. (2007). L'incertitude et le stress. *Jstore*. 70. (03). PP 289-306.
- OMS (2020). Considérations liées à la santé mentale et au soutien psychosocial pendant la pandémie de COVID-19. OMS. PP.6.
- Selye, H. et Turcotte, P. (1976). La gestion du stress. *Consortium Erudit* : vol. 31, n° 4, 1976, p. 609-616
- Servant, D (2012). Gestion du stress et de l'anxiété. PDF Drive. P 231
- YAHYAOU, H. (2016). *CONCEPTION D'UN JEU SÉRIEUX POUR LA PRÉVENTION ET LA GESTION DU STRESS LIÉ AU TRAVAIL*. [Mémoire de fin d'étude]. Université du Québec à Chicoutimi : Canada.

❖ **Site web**

- CCHST. (2018) Stress en milieu de travail - Généralités : Réponses SST. CCHST. Consulté le 16 Avril 2021, à l'adresse <https://www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/stress.html#:~:text=Le%20C2%AB%20stress%20au%20travail%20C2%BB%20est,la%20satisfaction%20de%20ces%20exigences>
- Cuvelliez, C., Dervis, K., Escande, P., Tenzer, N., Angelier, F., & de Foucher, L. (2012, 19 novembre). Le Monde. https://www.lemonde.fr/economie/article/2012/11/19/9-10-pourquoi-lacommunication-des-entreprises-est-devenue-inaudible_1792649_3234.html

- DGD. (s.d). Nos Missions. Direction Générale des Douanes (Algérie).
<https://douane.gov.dz/>
- Institut François Bocquet (2016). Les 6 facteurs de stress en entreprise | Micro coaching. L’Institut François Bocquet. <http://www.microcoaching.fr/2016/12/06/les-6-facteurs-de-stress-en-entreprise/>
- Lenoir. (2021, 19 avril). Stress et immunité : le défi viral de Sheldon Cohen. Sensas’ Lifestyle.
<https://sensas-lifestyle.com/stress-et-immunite-le-defi-viral-de-sheldon-cohen/>
- Leydier, J. (2017, 20 juin). Quand La Prévention Du Stress Au Travail Accroît La Productivité. Forbes France.
<https://www.forbes.fr/management/quand-la-prevention-du-stress-au-travail-accroit-laproductivite/#:~:text=Car%20le%20stress%20est%20per%C3%A7u,un%20rythme%20intense%20de%20travail>
- Libaert, T., & D’Almeida, N. (2020, 28 janvier). La communication interne des entreprises - Thierry Libaert, Nicole. - Librairie Eyrolles. Librairie Eyrolles.
<https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/la-communication-interne-des-entreprises-9782100774845/>
- Lorient, M. (2012, 4 janvier). Stress au travail et Âge : La construction sociale des vulnérabilités dans la police et à l’hôpital. HAL-SHS - Sciences de l’Homme et de la Société.
<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00685297>
- Maizeray, S. (2020). Innovation dans la communication et la gestion du stress en chirurgie orale : méthode d’analyse ProcessCom® | Congrès de la SFCO. SFCO. Consulté le 18 septembre 2021, à l’adresse <https://www.sfco-congres.org/articles/sfmbcb/abs/2020/01/sfco-66-02003/sfco-66-02003.html>
- T, T., & T, T. (2017, 28 mai). T. T | art, langage, apprentissage. Hypothèses.
<https://arlap.hypotheses.org/author/mem151>
- Wikipédia contributors. (2021, 29 juillet). Direction générale des Douanes (Algérie). Wikipédia.
[https://fr.wikipedia.org/wiki/Direction_g%C3%A9n%C3%A9rale_des_Douanes_\(Alg%C3%A9rie\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Direction_g%C3%A9n%C3%A9rale_des_Douanes_(Alg%C3%A9rie))

Annexes

Annexe –A- : Guide D'OBSERVATION

Services	Q1 : à quel moment le comportement des employés change ?	Q2 : Y a-t-il réellement du stress ?	Q3 : peut-on observer des techniques de prévention du stress ?	Q4 : Quelles sont les éléments déclencheurs principales ?	Q5 : Existe-t-il une communication entre les employés du service ?	Q6 : Quel est le moyen de circulation de l'information ?
RH						
Prospective						
Contentieux						
Administration des Moyens						
Communication						
Brigade						

Annexe –B- : GUIDE D’ENTRETIEN

<u>Sous-Directeurs</u>	Q1 : quels sont vos tâches ?	Q2 : pourquoi vous vous stressait ?	Q3 : Types de relation avec les employés ?	Q4 : comment vous surmontez la surcharge ?	Q5 : qu'est ce qui fonctionne bien/mal au niveau du service
RH					
Prospective					
Contentieux					
Administration des Moyens					
Communication					
Brigade					

Annexe -C- : QUESTIONNAIRE

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القلبية

Questionnaire

Madame, Monsieur Bonjour

Dans le cadre du master en management des ressources humaines nous souhaitons mener une recherche sur l'impact **de la communication interne sur la gestion du stress** dans la direction générale des Douanes.

Pour rassembler des informations concernant à cette étude, les étudiantes ont préparé un questionnaire comprend trois principaux axes, le premier aborde la question de la communication interne et le deuxième axe évoque la gestion des stress, et le dernier axe aborde la relation de la communication interne sur la gestion des stress.

A cet effet, nous vous remercions de bien vouloir consacrer quelques minutes pour répondre au questionnaire ci-joint.

N.B : Il est à noter que l'anonymat de la personne est sauvegardé, les informations recueillies ont une seule fin, à savoir, celle de la recherche universitaire.

BOUKLACHI Sihem, SLIMANI Hadjer

Etudiantes en Master management des ressources Humaines à l'école Nationale Supérieure de Management (ENSM)-Koléa-

Partie I : Données personnelles et fonctionnel

1/ Genre

- Homme
- Femme

2/ tranche d'âge :

- Moins de 29
- De 30 à moins de 40
- De 40 à moins de 50 ans
- de 50 à moins de 60 ans

3/ Catégorie Socioprofessionnelle :

- Service :
- Poste :

4/ Expérience professionnelle

Moins de 5 ans

entre 5 et 10 ans

Plus de 10 et moins de 15 ans

5 ans et moins de 20 ans

20 ans et plus

Partie II : Les axes de questionnaire

Le premier axe : Communication interne :

Q1/ Comment vous juger le niveau de circulation de l'information :

Très fluide	Fluide	moyens	Un peu fluide	Pas du tout fluide

Q2/ L'information est accessible :

Oui totalement Accessible	Accessible	Moyennement accessible	Peu accessible	Non pas du tout

Q3/ Comment vous obtenez l'information :

- A travers mon supérieur
- A travers mes collègues
- Par coïncidence
- Réunions
- Affichages
- Autres :

Q4/ Quand vous avez un manque d'information. Quesque que vous faites ?

.....
.....

Q5/ Quand vous rencontrez un problème vous :

- Essayez de le régler vous-même
- Vous dites à vos collègues
- Vous dites à votre supérieur
- Vous ne dites à personne
- Autre :

.....
.....

Le deuxième axe : La Gestion du Stress :

Q1/ Arrivez-vous au travail sans le moindre sentiment de stress ?

- Oui
- Non

Si vous répondez par non, est ce que votre stress est causé par le retard ?

- Oui
- Non

Q2/ Je stress :

Jamais	Très rarement	Rarement	Neutre	Souvent	Très souvent	Tout le temps

Q3 / J'ai souvent des :

- Des tensions musculaires,
- Des problèmes digestifs et intestinaux,
- Des troubles du sommeil (insomnies),
- Des manques d'appétit,
- Des migraines,
- Des vertiges et de la fatigue.
- Autres :

.....
.....

Q4/ Quand je stress :

- J'ai tendance de m'isoler,
- J'ai une difficulté à gérer les relations sociales ou amicales,
- Je m'absente,
- Je suis accro aux produits de consommation.
- J'ai une difficulté à réaliser mes tâches au travail.

Q5/ Quand j'ai la surcharge et mon supérieur m'impose un dossier en plus à faire :

- Je le fais.
- J'essaye de convaincre mon supérieur que j'en peux plus.
- J'essaye de n'importe quelle manière de ne pas le faire.
- En cas extrême, je déchire le dossier et dire que je ne m'ai pas reçu

Q6/ Le stress me pousse à :

- La procrastination
- Me motiver pour mieux faire
- Me panique, je ne peux pas travailler

Le troisième axe : Relation entre la communication interne et le stress :

Q1/ Le lien entre stress et communication interne :

Elle est Fortement liée	Elle est Moyennement liée	Elle n'est pas liée

Q2/ Quelle est la relation entre le manque de communication et le stress ?

- Cause à effet
- Corrélation positive
- Corrélation négative

Q3/ Si j'aurais des informations suffisantes :

- Je stress toujours
- Ça va réduire mon stress

Merci pour votre collaboration.

