

Stress professionnel et changements de crise : Quelles perspectives pour la valeur client ?

Occupational stress and crisis management: Which perspectives for customer value?

Raïssoune BAJJI, (Doctorante en sciences de gestion)

*Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations (LRSGO)
École Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG)
Université Ibn Tofail - Kénitra - Maroc*

Kaouter ABDELFADEL, (Doctorante en sciences de gestion)

*Département Sciences de Gestion
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales
Université Mohammed V - Rabat-Maroc*

Morad SBITI, (Docteur en sciences économiques, PhD)

*École Supérieure de Technologie (EST)
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales
Université Mohammed V - Salé-Maroc*

Siham LALAOU, (Enseignante chercheure)

*Laboratoire de recherche en sciences de gestion des organisations (LRSGO)
École Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG)
Université Ibn Tofail - Kénitra - Maroc*

Adresse de correspondance :	École Nationale de Commerce et de Gestion ENCG KENITRA, B.P : 1420 Université Ibn Tofail Maroc (Kénitra) , 14000 05373-29421
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	BAJJI, R., ABDELFADEL, K., SBITI, M., & LALAOU, S. (2023). Occupational stress and crisis management: Which perspectives for customer value?. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(5-1), 98-110. https://doi.org/10.5281/zenodo.8378160
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: July 21, 2023

Accepted: September 25, 2023

Stress professionnel et changements de crise : Quelles perspectives pour la valeur client ?

Résumé

L'idée de ce sujet émane de l'expérience de l'auteure dans le domaine professionnel. Cet article est une représentation scientifique écrite, de la réalité des changements de crise que vivent les employés au sein d'une organisation. En effet, le stress professionnel peut impacter leurs performances ; et d'une manière automatique, ce stress devient la variable explicative de la performance de l'organisation. Le rôle de cette dernière à son tour est de satisfaire les besoins de ses clients que ce soit à l'échelle BtoB ou BtoC d'où la création ou la destruction de sa valeur. Depuis les événements de la crise sanitaire de 2020, plusieurs organisations se sont vues perdre en chiffre d'affaires, en nombre d'employés ou encore en nombre de clients. Dans cet article, nous allons essayer de donner au lecteur une idée générique et littéraire de l'impact du stress sur la performance de l'organisation et appuyer notre argumentaire par le dernier maillon de la chaîne de valeur qui est le client, dans une situation de changements de crise. Plusieurs auteurs ont essayé de décortiquer les différentes relations entre le volet ressources humaines et performance de l'organisation grâce à la formation et l'évolution de carrière par exemple ; mais très rares sont les auteurs qui ont abordé le sujet de l'impact de la mauvaise gestion RH sur la performance des organisations et donc sa conséquence sur leurs résultats à travers la valeur client. Grâce à cette étude théorique, nous avons pu démontrer le lien entre la performance individuelle et le stress professionnel, puis la relation entre la valeur du client et la performance de l'entreprise ; que nous allons présenter en fin d'article sous forme de modèle de recherche émanant d'hypothèses de recherche relevées de la littérature et qui répondra à la question de recherche principale : Comment est-ce que le stress professionnel, induit par un changement de crise, impacte la performance des employés et la valeur client ?

Mots-clés : Stress professionnel ; Changement de crise ; Valeur client ; Performance.

Classification JEL : L25, J28, J81

Type de l'article : Article théorique

Absract

The idea behind this topic arose from the author's experience in the professional workplace. This article is a documented scientific portrayal of the reality of crisis changes experienced by employees within an organization. Indeed, professional stress can have an impact on their performance; and as a logical consequence, this stress becomes the explicative variable of the organization's performance whose role is to satisfy the needs of its customers, whether on a BtoB or BtoC scale, hence the creation or destruction of their value. Since the events of the 2020 sanitary crisis, many organizations have lost sales, employees and customers. In this article, we will try to give the reader a generic and literary view of the impact of stress on organizational performance, and support our argument with the last element in the value chain - the customer - in a situation of crisis change. A number of authors have attempted to unravel the various relationships between human resources and organizational performance, through training and career development for example; but very few have tackled the subject of the impact of poor HR management on the performance of organizations, and consequently on their results through customer value. Through this study, we were able to demonstrate the connection between individual performance and occupational stress, and then the relationship between customer value and organizational performance, which we will present at the end of the article as a research model derived from research hypotheses identified in the literature which answers our main research question: How does the occupational stress, in a crisis change context, impacts the employee's performance and the customer value?

Key words: Occupational stress; Crisis management; Customer value; Performance.

JEL classification: L25, J28, J81

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

La performance organisationnelle implique l'analyse des résultats d'une entreprise par rapport à ses objectifs et à ses buts. Elle se concentre sur trois résultats principaux que sont la valeur pour les actionnaires (axée sur le client et l'employé), la performance financière et la performance du marché. La plupart des auteurs accordent à ce terme une signification similaire à celle de l'efficacité organisationnelle. Cependant, l'efficacité organisationnelle couvre un domaine plus large. La performance est généralement définie comme le processus ou l'action qui concourent pour la réalisation d'une fonction ou d'une tâche. Lorsque nous associons les termes performance et organisation, ils signifient la réussite d'un groupe organisé de personnes, ayant un objectif spécifique, à remplir une fonction.

Toute organisation est un système comportemental à son niveau le plus fondamental (Tosti & Herbst, 2009). Les organisations sont dirigées par des personnes pour les besoins des parties prenantes que sont les propriétaires, les employés, les clients et les actionnaires. Toutes les parties prenantes jouent un rôle dans le processus de création de valeur et dans la réalisation des performances voulues d'une organisation. Communément, l'environnement social du travail est un paramètre essentiel dans le développement de modèles de systèmes de comportement par les analystes (Glenn & Malott, 2004). Une organisation est performante lorsque diverses dimensions sont réunies, et une organisation n'atteint sa performance que lorsque les aspects financiers et non financiers sont tous deux satisfaits. Il est évident que sans les aspects non financiers, les organisations ne peuvent pas atteindre leurs objectifs financiers. À cet égard, les entreprises doivent prendre en considération tous les paramètres relatifs au bien-être de ses parties prenantes.

Pourtant, le bien-être des employés s'est gravement détérioré ces derniers temps. Parallèlement à cette dégradation du bien-être, un nouveau risque organisationnel s'est répandu : les risques psychosociaux. Les risques psychosociaux désignent les risques résultant de l'interaction psychologique d'une personne avec son environnement social. Ces risques résultent d'une mauvaise conjonction entre la conception du travail et son management (Cox, Griffiths, & Rial-Gonzalez, 2000).

La littérature regroupe quatre grandes catégories de risques psychosociaux que sont : les exigences et l'organisation du travail, la gestion et les relations de travail, les valeurs et les attentes des employés, ainsi que les changements au travail. Ces facteurs ont la particularité de porter atteinte à la santé au travail et de générer, par conséquent, des coûts incommensurables pour les organisations. Le risque psychosocial est donc une situation pouvant entraîner un malaise ou une souffrance au travail.

Ainsi, le stress professionnel, les troubles anxieux, la souffrance, l'épuisement professionnel, le harcèlement moral et sexuel, la violence externe et interne sont autant de risques psychosociaux. Dans cet article, une attention particulière sera consacrée au risque le plus répandu : le stress professionnel.

L'objectif de ce travail de recherche est d'éclairer le lecteur sur la pertinence des aspects non financiers tels que la satisfaction des employés et des clients et son impact sur la performance organisationnelle globale, y compris la performance financière. Cette recherche se concentre aussi sur le stress professionnel et tente d'élucider l'impact d'une situation de changement sur le niveau de stress professionnel perçu et, par conséquent, sur la valeur client. La problématique soulevée est donc : Comment est-ce que le stress professionnel, induit par un changement de crise, impacte la performance des employés et la valeur client ? Nous essayerons d'apporter au lecteur des chemins de réponses à travers les cinq principales parties de l'argumentaire de cet article. Le premier point définit le stress, son évolution, ses approches et ses typologies afin de mettre le lecteur sur les rails du sujet. Ensuite, nous aborderons quels seraient les principales causes et conséquences du stress, pour l'adapter dans un contexte de changement dans la

troisième section de l'article. Une suite logique du sujet nous dirigera vers les définitions et les approches de la performance organisationnelle afin de pouvoir la contextualiser dans un champ de changement et trouver le lien entre le stress et la performance organisationnelle. Enfin, nous allons essayer de résumer tous les liens logiques entre le changement, la performance et la valeur client.

2. Autour du stress : Définitions et approches

Le terme « stress » provient du mot latin *strictus* qui désigne raideur et serrement. Le mot *strictus* devient par la suite *estresse* qui signifie oppression et privation. C'est de là qu'il s'est décliné en *stress*, la forme communément connue aujourd'hui, mais avec un sens différent. À ce stade, le terme *stress* était mobilisé en sciences physiques pour désigner la pression subie par un objet conduisant à sa déformation et sa distorsion (Hooke, 1678). Il intégrera ultérieurement la médecine où une correspondance avec l'être humain fut créée. L'intérêt était d'étudier les effets d'un « stress » sur l'Homme et ce qu'il déclenchait au niveau du corps. C'est ainsi qu'il a été démontré que l'Homme disposait d'un mécanisme biologique d'adaptation qui lui permettait de retrouver son équilibre initial perturbé par la menace environnementale (Bernard, 1865). L'organisme mobilise continuellement ses ressources afin de garantir le maintien de son équilibre interne. Un équilibre vital à défaut duquel l'organisme est plongé dans un état de vulnérabilité manifesté par des maladies mentales et physiques.

Le terme « stress » fut ensuite emprunté par Hans Selye qui lui accorda son sens actuel (Selye, *The stress of life*, 1956). Il présente le stress comme une réponse préconfigurée de l'organisme aux exigences de son environnement. Selye explique que face à n'importe quelle contrainte extérieure, le corps riposte de manière identique et que cette riposte est identique pour tous les êtres humains (Selye, *Le stress de la vie : le problème de l'adaptation*, 1975). C'est ce qu'il a désigné par « syndrome général d'adaptation » qui est défini par « l'ensemble des moyens physiologiques non spécifiques mis en œuvre par un organisme pour se défendre contre une agression ». Selye définit alors le stress comme une menace à laquelle l'organisme est amené à réagir. Une réaction qui se déploie selon trois phases que sont la réaction d'alarme, la résistance et puis l'épuisement.

Face à cette approche dite biologique, l'évolution du concept de stress se poursuit en psychologie avec Richard Lazarus et Susan Folkman (Folkman & Lazarus, 1984). Ils ont remis en question la vision unidimensionnelle du stress (situation stressante → réaction biologique) et sa vision passive où l'individu est considéré comme n'ayant aucune marge de manœuvre sur lui-même. C'est ainsi qu'une approche transactionnelle du stress s'est développée. Selon Lazarus et Folkman, le stress se veut d'être une transaction dynamique entre la personne et son environnement. Le stress survient alors quand un déséquilibre entre les exigences environnementales et les ressources personnelles disponibles pour y répondre est constaté (Folkman & Lazarus, 1984). Cette définition requiert donc une première évaluation de l'enjeu que représente la situation « *primary appraisal* », suivie d'une seconde évaluation des possibilités de réponse dont dispose l'individu « *secondary appraisal* ». Ces évaluations conditionnent la réaction de l'individu. Si la personne juge que la demande de l'environnement excède ses capacités à y faire face, une tension physique est ressentie et le stress apparaît.

Lazarus et Folkman proposent des stratégies d'ajustement dénommée « *coping* » et qui sont « l'ensemble des efforts pour gérer des exigences spécifiques internes et/ou externes qui sont évaluées (par la personne) comme consommant ou excédant ses ressources » (Lazarus & Folkman, 1988). Ces efforts peuvent être de type intellectuel, émotionnel, comportemental, physiologique ou même social. Ils sont mobilisés afin de limiter, maîtriser ou simplement admettre les exigences issues d'une exposition à une menace. C'est de là que l'individu choisit soit d'affronter le problème afin de le résoudre, soit de le banaliser et l'ignorer, soit de modifier

certaines de ces aspects, soit de le fuir et l'éviter, soit de chercher un soutien social sous forme d'aide à la résolution du problème. Après avoir opté pour une stratégie d'ajustement, l'individu réévalue de nouveau la situation (Keyser & Hansez, 1996). Ce cycle s'opère autant de fois que nécessaire jusqu'à parvenir à un équilibre vis-à-vis de l'agent perturbateur. Selon l'approche transactionnelle, le stress est le résultat d'une perception subjective du rapport exigences-ressources (Gilbert, Guérin, & Pigeyre, 2005).

L'approche interactionniste du stress est une approche qui intègre individu, contexte et environnement dans la compréhension du stress. John French et Robert Kahn distinguent l'environnement objectif de l'environnement subjectif (French & Kahn, 1962). Ils expliquent que l'environnement subjectif est la perception qu'a une personne de son environnement objectif. Ils ajoutent que le stress représente la réaction de l'individu à l'environnement subjectif dont résulte une détérioration de la santé mentale et physique. Les différentes perceptions de l'environnement objectif dépendent des caractéristiques personnelles (degré de résistance et d'endurance de l'individu) et de l'environnement social (nature des relations interpersonnelles) de chaque individu.

Dans la même approche, le modèle « *Person-Environment Fit* » présente le stress comme une non-concordance entre la personne et son environnement causée soit par des exigences excessives ou des exigences insuffisantes (French, Caplan, & Harrison, 1982). Dans la même lignée, Hobfoll réfute l'idée qui veut que l'individu subisse passivement et inévitablement des pressions de son environnement (Hobfoll, 1989). Il avance plutôt une alternative basée sur ce qu'offre l'environnement à la personne. Il explique dans sa « théorie de préservation des ressources » que l'individu dispose de ressources lui permettant d'affronter les menaces environnementales et de préserver son équilibre. Des ressources que l'individu acquiert, conserve et protège (Hobfoll, 1989).

Au par-delà de cela, il est possible de distinguer deux principaux types de stress. D'un côté, le stress aigu et de l'autre, le stress chronique. Le stress aigu est un stress qui a lieu de manière ponctuelle et brusque suite à une menace soudaine et inattendue (Cooper, Dewe, & O'Driscoll, 2011). Étant de nature passagère, ces effets sont négligeables et prennent fin avec le dénouement de la situation. Quant au stress chronique, et contrairement au stress aigu, il fait référence à une pression persistante dans le temps, où le sujet juge ne pas disposer de capacités suffisantes pour pallier à la menace (Chouanière, et al., 2011). La souffrance est permanente, et le sujet est maintenu dans un état de pression prolongé. Y résulte une atteinte à la santé mentale pouvant atteindre une perte de contrôle total allant même jusqu'au suicide.

3. Causes et conséquences du stress professionnel

S'il a été démontré que l'Homme dispose de moyens biologiques de défense pour faire face aux menaces environnementales, ceux-ci n'ont pas forcément été conçus pour être mobilisés en raison des conditions de travail stressantes. Certaines spécificités du travail font en sorte que des facteurs de stress s'y prolifèrent. Parmi ces facteurs, il est possible de retrouver « la négligence de la santé et sécurité des employés » ; « la mauvaise définition et la répartition des tâches » ; « le manque d'autonomie et la non-participation aux décisions » ; « l'amorçement de changements » ; « des relations interpersonnelles tendues et nocives » ; « une communication inter et intra hiérarchie défaillante » ; « l'absence de soutien social » ; « la non-reconnaissance des efforts fournis » et « la pression imposée par l'impératif de performance ».

Force est de constater qu'après avoir supporté des agents stressants, des effets délétères se manifestent. Plusieurs préjudices sont portés à la santé mentale et physique de l'individu, conduisant par ailleurs à des incidences sur l'efficacité organisationnelle. Ces effets du stress peuvent être sur la santé physique causant ainsi des troubles musculosquelettiques, problèmes cardiaques, hypertension, ulcères, eczéma, etc. Ou des effets sur la santé mentale impliquants

la dépression, des problèmes de sommeil, l'anxiété, le manque de concentration, l'irritabilité, le burn-out, le harcèlement, le développement d'addictions, etc. Les effets du stress peuvent également se refléter sur la santé organisationnelle tels que l'absentéisme, le turn-over, les démissions, les conflits, les retards, les accidents de travail et bien d'autres conséquences.

4. Stress professionnel et changements

Comment est-ce qu'un changement peut affecter l'état psychologique des employés ? Un changement est communément présenté comme étant un passage d'un état à un autre, tel que défini par le Dictionnaire Larousse par exemple. Dans le cadre organisationnel, un changement est une transformation d'un système, de stratégies, de modes d'organisation, d'outils de travail ou de conditions de travail (Autissier & Moutot, 2007). Un changement vient rompre les habitudes et l'ordre établi, et apporte des modifications profondes. Un changement qui nécessite moyens et volonté.

Changer suppose donc de transformer, de modifier, de réapprendre, de s'ajuster et de s'adapter (Beaudoin, 1990). Un changement s'accompagne par un besoin de rétablir le déséquilibre provoqué par le fort potentiel perturbateur d'un changement. Une perturbation de l'homéostasie qui provoque soit des réactions d'accueil et d'enthousiasme, soit des contre-réactions de refus et de résistance. Une résistance justifiée par la perte de repères et le sentiment d'insécurité qui activent les mécanismes biologiques de défenses contre les menaces. Et c'est justement cette stimulation de l'axe de défense qui enclenche le processus de stress.

Tel fut le cas avec la crise sanitaire du corona virus qui fut un réel défi psychologique, tant sur le plan personnel que professionnel. Un changement de crise imposé et hâtif qui a bouleversé les quotidiens et les habitudes de manière profonde. La crise de la Covid-19 a envahi les individus de facteurs à haut potentiel stressant. Par conséquent, cette crise a imposé la nécessité de devoir s'ajuster rapidement et constamment. Une adaptation impérative à une menace soudaine des capacités de l'individu à faire face a dû avoir lieu.

Après le choc provoqué par une crise, il y a l'impact. L'impact d'une crise peut être relevé sur plusieurs niveaux, dont le niveau organisationnel. Une crise fragilise l'état psychosocial de l'Homme et est conséquemment porteuse de risque de fragilité organisationnelle. Une fragilité organisationnelle qui suppose un dysfonctionnement des logiques habituelles et qui à son tour détient un haut potentiel déstabilisant.

Le stress induit par un changement est considéré normal à une certaine limite. C'est un processus psychologique d'adaptation à un changement environnemental. Cet effort d'adaptation à une importante demande environnementale conduit à une importante charge psychique et cognitive (Karasek & Theorell, 1990). Le stress n'est donc pas négatif en soi, mais le devient quand la personne estime que les exigences et pressions environnementales dépassent ses capacités et ses ressources.

5. L'impact du changement de crise sur la performance organisationnelle

Le changement de crise peut être défini comme une transformation vécue au sein de l'organisation à l'égard d'une crise, quelle que soit sa nature : financière ou économique, écologique ou sociale. Cette transition organisationnelle d'un état à un autre implique un chamboulement sur toute la ligne hiérarchique horizontale et verticale. Les facteurs de ce changement de crise tournent autour de l'environnement externe et interne, mais aussi les facteurs microéconomiques et macroéconomiques. Mais ce changement de crise peut avoir un impact négatif ou positif sur l'organisation (Bouchiba & El Fadi, 2021). À cet égard, plusieurs types de changements peuvent en découler : le changement imposé, le changement prescrit, le changement volontaire ou encore le changement construit (Bouchiba & El Fadi, 2021).

Dans notre cas, nous traitons le changement qui est une transition due à une crise. Un changement qui est radical, brutal et imposé, répondant à une situation critique mettant en péril l'organisation et ses parties prenantes. Ce bouleversement de l'ordre touche à la fois le côté financier de l'organisation, ses relations clients, ses services achats, son système logistique, ainsi que son capital humain. Mais comment est-ce que ce changement de crise impacte-t-il la performance de l'organisation ?

Une quantité considérable dans l'état de l'art a été publiée sur la performance organisationnelle. Ces études constituent aujourd'hui les modèles de performance les plus pertinents. Parmi les modèles de performance les plus courants, on y retrouve la pyramide de performance (Lynch & Cross, 1991) qui est une pyramide de performance à quatre niveaux qui relie la stratégie de l'entreprise aux opérations à travers la hiérarchisation de ses objectifs. Le deuxième modèle commun est « le cadre des résultats et ses déterminants (Fitzgerald, T. J, R, & R, 1991) », un concept qui crée un lien entre les performances actuelles de l'entreprise, telles que reflétées par les résultats financiers, et ses performances chiffrées, telles que mesurées par les déterminants. Le modèle BSC (Kaplan & Norton, 1992; Kaplan & Norton, 1992) quant à lui est le plus populaire. Il s'agit d'un système qui combine des mesures financières et non financières. Il permet à l'organisation d'aligner les performances de l'entreprise avec la stratégie, en visant son succès sur le marché. Un autre modèle plus courant du 20^{ème} siècle est celui de Morin « les axes de la performance organisationnelle » (Morin, A., & G, 1994; Morin, A., & G, 1994) qui résume plusieurs indicateurs clés de performance dans chaque domaine de l'entité (pérennité, légitimité, efficacité économique et valeur des ressources humaines) et le cinquième domaine est défini comme l'arène politique. La combinaison des quatre axes peut conduire à la performance globale de l'organisation.

D'autres modèles plus récents n'ont pas omis la conception des modèles à travers deux volets importants qui sont les employés et les clients en plus des autres objectifs des organisations. On y retrouve « l'approche des parties prenantes » (Atkinson, Waterhouse, & Wells, 1997; Atkinson, Waterhouse, & Wells, 1997) qui se concentre sur le rôle et la valeur de chaque partie prenante de l'entreprise, comme les employés, les clients, les fournisseurs et la communauté. Un peu plus tard en 2009, le modèle de « la valeur client basée sur la performance » (Tosti & Herbst, 2009) démontre comment le système comportemental interne des employés influence la valeur de l'organisation et son image de marque. Les auteurs ont présenté un modèle en sept phases: analyse des performances, orientation des cadres supérieurs et intermédiaires, communication de la valeur à tous les employés, sessions de feedback, planification et mise en œuvre directe de l'alignement de la marque par les employés, et une phase de maintenance. Enfin, mais pas des moindres, on retrouve un modèle plus moderne de Sullivan en 2012 : « création de valeur et performance commerciale de l'entreprise » (Sullivan, Peterson, & Krishnan, 2012; Sullivan, Peterson, & Krishnan, 2012) dont l'objectif principal est de trouver le lien entre la performance du vendeur et la valeur créée pour les clients. L'élément clé de ce concept est la gestion des comptes stratégiques et sa relation entre l'acheteur et le vendeur qui ont un effet médiateur entre la création de valeur et la performance.

Tous ces auteurs et recherches scientifiques ont défini et basé la performance organisationnelle soit sur l'importance des résultats financiers pour définir la performance, soit sur le volet parties prenantes en mettant en évidence la relation fournisseur / client en BtoB ou les actionnaires. Les employés, les dirigeants et les clients d'une organisation sont au centre du phénomène de changement (Bernoux, 2004). L'idée est que l'organisation se doit de raisonner de façon générale en mettant l'accent sur les relations sociales ainsi que le contexte dans lequel les individus sont impliqués (Bernoux, 2004). Les effets médiateurs entre la création de valeur et la performance se voient purement en termes de rentabilité et ce qui serait bénéfique aux recettes de l'entreprise.

Les employés, dans le cadre d'une organisation, dépensent de leurs énergies, leurs temps, leurs compétences, leur savoir-faire, leurs connaissances afin de mener à bien leurs tâches ou missions. Tous ces efforts œuvrent pour le bien-être de la santé financière, de l'organisation et de ses actionnaires. Si un employé n'est pas récompensé pour ses efforts, il ne pourra jamais satisfaire les besoins de son employeur. Encore une fois, que ce soit dans un contexte BtoB ou BtoC, si l'employé ne peut pas délivrer ses services d'une bonne manière, le client ne sera pas satisfait. C'est une boucle logique que plusieurs gestionnaires d'entreprises négligent.

Ci-devant, nous avons évoqué la contre réaction de l'employé vis-à-vis de la négligence de son employeur dans un climat stable, serein et honnête. Et si nous abordons sa contre réaction dans un climat de changement de crise, quelles seraient les attentes des employés venant de l'organisation ? Une gestion efficace du changement peut améliorer l'adaptabilité, l'efficacité et la productivité de l'organisation. En revanche, une résistance au changement ou une mise en œuvre inadéquate peut entraîner des perturbations et des baisses de performance. Tout simplement, prenons l'exemple de la crise sanitaire de la covid-19 en 2020. Plusieurs entreprises ont du jour au lendemain arrêté la production, la vente, les soumissions aux marchés, etc. De ce fait, la performance économique et financière se voit mesurer négativement. La majorité des entreprises a déclaré la faillite, et plusieurs d'entre elles ont essayé de garder leur activité en dépit de la liquidité et de la trésorerie et diminuer les coûts en diminuant les salaires ou en ne versant aucun salaire en la collaboration des caisses d'assurance quitte à même diminuer le nombre de la masse salariale. La phase de transition dans ce changement de crise a naturellement engendré un climat de stress au sein des équipes et des employés, ne sachant pas si leurs contrats de travail, leurs salaires, les avantages, leurs déclarations et bien d'autres revenus vitaux – sont maintenus. Il est important de noter que le succès de la gestion du changement dépend de divers facteurs tels que la communication transparente, la formation adéquate et le soutien des membres de l'organisation.

Pouvoir expliquer le changement aux différentes parties de l'organisation ne se fait d'abord qu'à travers la compréhension du changement en soi (Bernoux, 2004). À qui faut-il vraiment expliquer ce changement ? À priori, les parties les plus importantes œuvrant pour la réalisation des objectifs de l'organisation sont les employés et les clients, mais les dirigeants d'entreprise doivent être sensibilisés à leur tour. En outre, la performance organisationnelle en elle-même est influencée par de nombreuses variables, dont le changement. Une gestion proactive du changement peut contribuer à renforcer la performance globale de l'organisation, en favorisant l'innovation, la flexibilité et l'efficacité opérationnelle. Cependant, il est essentiel de considérer chaque situation de manière unique, en tenant compte des spécificités de l'organisation et du type de changement en question.

6. La triade « Changement – Performance – Valeur client »

Dans un monde parfait, selon Tosti et Herbst, la valeur client implique la perception du service ou du produit par rapport au coût et à l'effort consentis pour son acquisition (Tosti & Herbst, 2009). Mais dans le monde réel, les choses ne sont pas si faciles à appliquer. En fait, lorsque l'expérience du client est négative, le coût est remis en question dans le processus. Même si la valeur et l'expérience client sont élevées et que le processus se déroule sans faute, de nombreuses dimensions peuvent être ciblées pour être améliorées. Et c'est ainsi que les organisations peuvent améliorer la valeur client.

À savoir que la majorité des organisations et des modèles de performance sont axés sur le client, il est possible de dire que les processus et les pratiques internes sont orientés pour maximiser la valeur du client grâce à leurs produits et/ou services. Tous les services sont donc des expériences pour le client (Tosti & Herbst, 2009).

La gestion de la valeur client au sein d'une organisation nécessite des indicateurs clés de performance. Ces indicateurs peuvent être définis comme des valeurs physiques qui sont utilisées pour mesurer, comparer et gérer la performance organisationnelle (Gosselin, 2005). Les indicateurs clés de performance mesurant la performance globale de l'organisation sont la qualité ((De Toni & Tonchia, 2001) (Gosselin, 2005), (Heckl & Moormann, 2010), (Badri, Davis, & Davis, 1994), (Neely, Gregory, & Platts, 2005)), la fiabilité des délais de livraison ((White, 1996), (Heckl & Moormann, 2010), (Neely, Gregory, & Platts, 2005), (De Toni & Tonchia, 2001), (Mapes, New, & Szwejczewski, 1997)), la satisfaction des employés ((Leong, Snyder, & Ward, 1990), (Mapes, New, & Szwejczewski, 1997), (Parmenter, 2009)) , la satisfaction des clients ((Ittner & Larcker, 1998), (Neely, Gregory, & Platts, 2005), (Parmenter, 2009), (Bhatti, Awan, & Razaq, 2014)), et l'environnement et la communauté ((Neely, Gregory, & Platts, 2005), (Parmenter, 2009), (White, 1996)).

À la lumière d'un changement de crise, les premiers éléments à être impactés sont la fiabilité des délais de livraison, l'environnement et la communauté. Par la suite, ces éléments-ci impactent à leurs tours la performance de l'employé, et donc la qualité des produits et des services ce qui induit à la baisse du taux de satisfaction des clients. Si ces éléments sont négativement impactés par le changement de crise, cela signifie automatiquement que le changement de crise impacte la performance de l'organisation.

Pour satisfaire les besoins du client et augmenter la valeur de l'entreprise, même dans une situation de changement de crise, il existe une clé de succès fondamentale qui est l'employé. Les employés sont la force motrice d'une entreprise (Atkinson, Waterhouse, & Wells, 1997). Le capital humain est spécial et unique, car il est immatériel, car c'est à travers la combinaison des connaissances et des compétences que les organisations peuvent développer l'engagement organisationnel de leurs employés, et donc, créer une approche dynamique de la performance. La satisfaction de l'employé a un impact positif sur la satisfaction du client et la performance de l'organisation ((Leong, Snyder, & Ward, 1990), (Mapes, New, & Szwejczewski, 1997), (Parmenter, 2009)).

Le modèle de Tosti et Herbst augmente non seulement la valeur du client, mais aussi celle de l'employé (Tosti & Herbst, 2009). Lorsque l'employé bénéficie d'un environnement de travail agréable et de relations solides, cela a une conséquence directe sur son moral. La responsabilité ne se limite pas aux compétences, à la formation et aux comportements des employés, mais implique également la direction, qui se compose des cadres supérieurs et intermédiaires. Les cadres supérieurs travaillent activement au soutien de l'équipe et des employés, tandis que les cadres moyens sont impliqués dans la gestion quotidienne. Dans une situation de crise, ce concept de Knowledge Management doit être renforcé.

À la lumière de cette étude théorique de l'état de l'art, nous avons pu repérer des liens logiques entre nos sujets majeurs qui sont l'employé, stress, le changement, la performance, et la valeur client. Pour des hypothèses de recherche futures, nous proposons les hypothèses suivantes :

H1. Le stress professionnel impacte l'état psychique de l'employé.

H2. Le stress professionnel impacte la performance individuelle de l'employé.

H3. Le changement impacte l'état psychique de l'employé.

H4. Le changement impacte la performance individuelle de l'employé.

H5. Le stress de l'employé impacte la performance organisationnelle.

H6. Le changement perçu par l'employé impacte la performance organisationnelle.

H7. La performance individuelle impacte la création de la valeur client.

Ces hypothèses de recherche peuvent se résumer dans le modèle conceptuel ci-dessous :



7. Conclusion

Pour conclure, les contraintes de travail sont une composante majeure de la détérioration de la santé des employés. Bien que l'être humain dispose de capacités d'adaptation pour rétablir son homéostasie après une menace environnementale, cette capacité n'a pas été prévue pour faire face aux risques psychologiques découlant de conditions de travail difficiles.

Pour savoir si des difficultés surviennent sur le lieu de travail, il est nécessaire d'évaluer la santé générale des employés et d'identifier l'existence ou non de troubles psychologiques. Nous parlons aujourd'hui de « pathologies chroniques comportementales et sociales » et de « troubles bio-comportementaux » (Le Moal, 2007). Malheureusement, le contexte actuel génère des dommages biologiques et psychologiques et produit une multitude de souffrances qui doivent être reconnues. Une reconnaissance qui nécessite au préalable une évaluation approfondie.

L'évaluation est un moyen d'objectiver le stress professionnel. Elle met en évidence les signes de sa manifestation sur le lieu de travail. C'est également un indicateur qui va mettre en garde les managers contre le risque de prolifération d'un malaise généralisé, entraînant naturellement une baisse d'efficacité. C'est pourquoi il est également dans l'intérêt des entreprises d'identifier les facteurs qui constituent un risque d'apparition du stress. Les facteurs exacerbant, qu'ils soient physiques, cognitifs, émotionnels ou sociaux, sont ceux dont la durée, l'intensité et la fréquence d'apparition dépassent les limites de la capacité d'adaptation et de résistance de l'être humain.

Le niveau de prolifération du stress lié au travail au sein de l'organisation doit être évalué afin d'objectiver le degré d'exposition et de prévoir des mesures correctives si nécessaire. Être capable de reconnaître ce qui stress et dérange réellement les employés permet d'éviter des situations stressantes inutiles, de comprendre les déclencheurs des comportements des employés, ainsi que d'avoir la possibilité d'offrir de l'aide à ceux qui en ont besoin, et c'est en outre le signe d'une gestion bienveillante.

La santé mentale et psychosociale est considérée comme un sujet important dans les pays développés. Assurer la santé et la sécurité mentale des employés tend à être une priorité et une responsabilité pour les managers et les organisations. Néanmoins, il existe un écart important. La santé mentale et le risque psychosocial ne sont pas considérés sérieusement dans les pays en voie de développement comme le Maroc par exemple.

Malheureusement, et afin de satisfaire les besoins des clients qui sont la « fiabilité dans les délais de livraison » et la « qualité du service », les organisations atteignent leurs objectifs en sacrifiant la santé mentale des employés. Comme le considère Bhatti, l'organisation se concentre davantage sur l'efficacité et moins sur l'efficience (Bhatti, Awan, & Razaq, 2014). Avec cette stratégie, l'organisation place les employés au front de la guerre - si l'on peut dire - et les utilise comme des ressources.

Afin d'être efficace, l'organisation utilise le maximum de ses ressources pour produire et vendre un service au client. Mais en agissant ainsi, l'organisation met en jeu son image de marque surtout que les employés sont le moteur de l'activité de l'organisation. Les employés sont

amenés à doubler l'effort lorsqu'il s'agit de mettre en avant un produit ou un service lorsqu'ils sont en plein changement de crise. De par le nouveau comportement du client, qui devient très sélectif et logique, le rôle de l'employé devient donc très important.

Les organisations se doivent de se restructurer et remettre de l'ordre en interne comme en externe en jouant sur l'interaction des différentes parties prenantes et de ses acteurs. Ces acteurs doivent être dotés d'une capacité énorme d'adaptation et d'interprétation. La gestion du changement de crise ne se réalisera pas sans le travail et l'effort de toutes les entités représentant l'organisation. Enfin, un certain nombre de limites importantes doivent être considérées. Selon Heckl et Moorman, chaque organisation doit préciser les indicateurs clés de performance qui sont pertinents et stratégiques pour sa situation singulière afin de réussir (Heckl & Moorman, 2010).

En revenant à l'objectif principal établi au début de cette étude, il est maintenant possible d'affirmer que le stress professionnel a un impact sur la performance individuelle même dans un environnement instable et face à un changement de crise. Le deuxième résultat majeur est que la performance individuelle affecte la création de valeur pour le client dans l'entreprise étudiée.

À travers cette revue de littérature, et plus précisément en ce qui concerne la relation entre l'état psychique des employés, la valeur client et la performance (Tosti & Herbst, 2009), nous pouvons conclure que le comportement des employés est fortement impacté par l'environnement dans lequel ils œuvrent. De ce point de vue, nous avons pu démontrer que le changement de crise impacte la performance des employés, qui impacte à son tour la création de la valeur client et donc la performance de l'organisation.

Références

- (1). Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., & Wells, R. B. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *MIT Sloan Management Review*, 38(3), 25-37.
- (2). Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2007). *Méthode de conduite du changement* (éd. 3e). Paris: Dunod.
- (3). Badri, M. A., Davis, D., & Davis, D. (1994). A study of measuring the critical factors of quality management. *J. Qual. Reliab. Manag.*, 12(2), 36-53.
- (4). Beaudoin, P. (1990). *La Gestion Du changement : Une approche Stratégique pour l'entreprise en mutation*. Montréal: Stratégies d'entreprise.
- (5). Bernard, C. (1865). *Introduction à l'étude de la médecine expérimentale*. Paris: Garnier-Flammarion.
- (6). Bernoux, P. (2004). *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*. Paris: Seuil.
- (7). Bhatti, M. I., Awan, H. M., & Razaq, Z. (2014). The key performance indicators (KPIs) and their impact on overall organizational performance. *Quality & Quantity*, 48(6), 3127-3143.
- (8). Boin, A. (2005). From Crisis to Disaster: Towards an Integrative Perspective. Dans E. Q. Ronald W. Perry (Éd.), *What is a Disaster? New Answers to Old Questions* (pp. 153-172). Leiden : Xlibris Press.
- (9). Bonnet, D., & Diet, E. (2018). Etre et malêtre au sein des organisations. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 24(59), 5-10.
- (10). Bouba, B., Hamadou, B., & Tsapi, V. (2020). Le stress professionnel et performance des PME agroindustrielles au Cameroun. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(1), 68-82.

- (11). Bouchat, P., Metzler, H., & Rimé, B. (2020). Crise et pandémie : Impact émotionnel et psychosocial du confinement. *Le Journal des psychologues*, 8(380), 14-20.
- (12). BOUCHIBA, Y., & EL FADI, L. (2021). L'organisation de l'entreprise Post Confinement Cas TPME de la région Rabat Salé Kénitra. *REVUE DE L'ENTREPRENEURIAT ET DE L'INNOVATION*, 1-16.
- (13). Boumrar, J. (2010). La crise : levier stratégique d'apprentissage organisationnel. *Vie et sciences de l'entreprise*, 3(185), 13.
- (14). Chouanière, D., Cohidon, C., Gamassou, C. E., Kittel, F., Lafferrerie, A., Langevin, V., . . . Weibel, L. (2011). Expositions psychosociales et santé : Etat des connaissances épidémiologiques. *Documents pour le Médecin du Travail*(129), 509-517.
- (15). Cooper, C., Dewe, P., & O'Driscoll, M. (2011). *Organizational stress: A review and critique of theory, research, and applications*. Sage Publications.
- (16). Cox, T., Griffiths, A., & Rial-Gonzalez, E. (2000). *Research on Work Related Stress. European Agency for Safety and Health at Work*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- (17). De Toni, A., & Tonchia, S. (2001). Performance measurement systems-models, characteristics and measures. *Int. J. Oper. Prod. Manag*, 21(1/2), 46–71.
- (18). Ferar, D. (2020). Quel changement et quelle crise ? Une enquête exploratoire. *Question(s) de management*, 3(29), 71-94.
- (19). Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, T., Silvestro, R., & Voss., C. (1991). *Performance Measurement in Service Businesses* (éd. The Chartered Institute of Management Accountants). London.
- (20). Fitzgerald, L., T. J, B., R, J., & R, S. (1991). Performance Measurement in Service Businesses. *Management Accounting*, 1.69(10), 34-36.
- (21). Folkman, S., & Lazarus, R. (1984). *Stress appraisal and coping*. Springer Publishing Company.
- (22). French, J., Caplan, R., & Harrison, R. (1982). *The mechanisms of job stress and strain*. New York: John Wiley & Sons.
- (23). French, R., & Kahn, L. (1962). A programmatic approach to studying the industrial environment and mental health. *Journal of Social Issues*, 18(3), 1-47.
- (24). Gilbert, P., Guérin, F., & Pigeyre, F. (2005). *Organisations et comportement : Nouvelles approches, nouveaux enjeux*. Paris: Dunod.
- (25). Glenn, S. S., & Malott, M. E. (2004). Complexity and selection: Implications for organizational change. *Behavior and social issues*, 89-106.
- (26). Gosselin, M. (2005). An empirical study of performance measurement in manufacturing organizations. *Int. J. Prod. Perform. Manag*, 54(5/6), 419–437.
- (27). Hanine, S., N. O., & Aït-Lemqeddem, H. (2019). Sens et Logothérapie: Perspectives pour prévenir le burnout. *Revue Internationale du chercheur*, 1(2), 760-780.
- (28). Heckl, D., & Moormann, J. (2010). Process performance management. Dans *Handbook on Business Process Management* (Vol. 2, pp. 115-135). Berlin: Springer.
- (29). Hobfoll, S. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualising stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- (30). Hooke, R. (1678). *Potentia Restitutiva, Or of Spring Explaining the Power of Springing Bodies*. London: J. Martyn.
- (31). Ittner, C., & Larcker, D. (1998). Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *J. Account. Res*, 36, 1–35
- (32). Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.

- (33). Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.
- (34). Kauffman, D. (2015). L'équipe en crise. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 2(106), 239-258.
- (35). Keyser, V. D., & Hansez, I. (1996). Vers une perspective transactionnelle du stress au travail : Pistes d'évaluations méthodologiques. *Cahiers de médecine du travail*, 33(3), 133-144.
- (36). Koninckx, G., & Teneau, G. (2010). *Résilience organisationnelle : Rebondir face aux turbulences* (éd. 1re édition). France: De Boeck Supérieur.
- (37). Lazarus, R., & Folkman, S. (1988). *Manual for the ways of coping questionnaire*. New York: Consulting Psychologists Press.
- (38). Le Moal, M. (2007). Historical approach and evolution of the stress concept: a personal account. *Psychoneuroendocrinology*, 32(Suppl 1), S3-9.
- (39). Leong, G., Snyder, D., & Ward, P. (1990). Research in the process and content of manufacturing strategy. *Omega*, 18(2), 109–122.
- (40). Lynch, R., & Cross, K. (1991). *Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement*. (B. P. Inc, Éd.) Cambridge.
- (41). Mapes, J., New, C., & Szejczewski, M. (1997). Performance trade-offs in manufacturing plants. *Oper. Prod. Manag*, 17(10), 1020–1033.
- (42). Morin, E., A., S., & G, B. (1994). *L'efficacité de l'organisation*. Montréal: Gaëtan Morin.
- (43). Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *nt. J. Oper. Prod. Manag*, 25(12), 1228–1263.
- (44). Parmenter, D. (2009). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. New Jersey: Wiley.
- (45). Roux-Dufort, C. (2004). *La gestion de crise : Un enjeu stratégique pour les organisations* (éd. De Boeck). Bruxelles.
- (46). Ruelle, S. (2012). Continuité d'activité et gestion de crise : De la technique à l'humain. *Sécurité et stratégie*, 3(10), 32-40.
- (47). Selye, H. (1956). *The stress of life*. New York: McGraw-Hill Editions.
- (48). Selye, H. (1975). *Le stress de la vie : le problème de l'adaptation*. Editions GALLIMARD.
- (49). Sullivan, U. Y., Peterson, R. M., & Krishnan, V. (2012). Value creation and firm sales performance: The mediating roles of strategic account management and relationship perception. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 166-173.
- (50). Tosti, D., & Herbst, S. A. (2009). Organizational Performance and Customer Value. *Journal of Organizational Behavior Management*, 29(3-4), 294-314.
- (51). White, G. P. (1996). A survey and taxonomy of strategy-related performance measures for manufacturing. *Int. J. Oper. Prod. Manag*, 16(3), 42-61.