

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI

**LA VULNÉRABILITÉ AU STRESS INDUITE PAR LES  
SITUATIONS MANAGÉRIALES AU SEIN DES  
ENTREPRISES QUÉBÉCOISES**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet  
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

© TATIANA GENGE

Septembre 2015



**Composition du jury :**

**Didier Urli, président du jury, Université du Québec à Rimouski**

**Farid Ben Hassel, membre du jury, Université du Québec à Rimouski**

**Bruno Urli, directeur de recherche, Université du Québec à Rimouski**

**Seydou Sané, examinateur externe, Université Gaston Berger à Saint-Louis du  
Sénégal**

Dépôt initial le 20 août 2015

Dépôt final le 28 septembre 2015



UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI  
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.



À Dieu, en qui je serai toujours  
éternellement reconnaissante,

À mes parents, qui m'ont  
enseigné force, courage et  
détermination,

À ma famille et mes amis  
proches du Québec et de La Réunion,

Je dédie ce mémoire.



## REMERCIEMENTS

En préambule à ce mémoire, il me tient à cœur de remercier les personnes qui m'ont apporté leur soutien tout au long de ma maîtrise et qui ont contribué, d'une manière ou d'une autre, à la réussite de mes études.

En premier lieu, je tiens principalement à remercier mon directeur de recherche, monsieur Bruno Urli, pour sa disponibilité, son aide et ses encouragements qui m'ont accompagné tout au long de la réalisation de ce mémoire, mais aussi pour son expertise et pour ses conseils prodigués tout au long de ma recherche.

Mes remerciements s'adressent également à l'UQAR pour m'avoir permis de réaliser ma maîtrise au Québec, ainsi qu'au personnel de la bibliothèque, du Centre d'aide à la réussite et au corps professoral pour leur collaboration.

J'exprime ma gratitude à toutes les personnes rencontrées lors de ma recherche et qui ont accepté de répondre à mon questionnaire. Cette étude n'aurait pas pu être complétée sans leur participation.

Je tiens particulièrement à exprimer ma reconnaissance envers mes amis et fidèles compagnons de route Chen Zhang, Francique Pochette et Youssouf Bouloudenine, pour leur soutien au cours de mes années d'études et pour leur contribution à ma réussite.

Enfin, j'adresse mes sincères remerciements à mes proches et amis dont le soutien et les encouragements m'ont permis de mener à bien la réalisation de ce mémoire.



## RÉSUMÉ

Depuis la fin des années 1980, la gestion de projet s'est diffusée au sein de divers secteurs d'activité. Elle a révolutionné les pratiques managériales, elle a contribué au développement de l'activité par projet qui est nécessaire à l'essor économique des entreprises, et elle a fait progresser la recherche en gestion de projet depuis les années 2000. Néanmoins, la gestion de projet a entraîné différentes formes de malaises et de difficultés qui fragilisent les acteurs de projets et remettent en question leur bien-être. Incarnant jusqu'à présent le mythe de l'action heureuse (Loufrani-Fedida, 2012), elle devient alors responsable de vulnérabilités sur lesquelles il serait important de se pencher.

L'objectif principal de cette étude exploratoire a été de déterminer les situations managériales qui induisent de la vulnérabilité au stress aux acteurs de projets. Lors de cette recherche, les notions de situation, de stress et de vulnérabilité ont été analysées et l'importance de la situation dans la vulnérabilité de l'individu au stress a été déterminée. Nous nous sommes également intéressée aux travaux des chercheurs Leroy (2006) et Leroy *et al.* (2012) selon lesquels les situations managériales sont porteuses de problématiques pour les acteurs de projets. Les contributions du Centre d'études sur le stress humain nous ont aussi permis de déterminer les variables qui prédisposent le plus l'individu aux situations de stress.

Pour réaliser cette étude descriptive, les données ont été collectées suite à l'envoi d'un questionnaire en ligne à des acteurs de projets d'entreprises québécoises. Ceci nous a permis de collecter un échantillon de 78 répondants. L'analyse descriptive des principaux résultats a révélé que les situations managériales les plus porteuses de vulnérabilité au stress sont la gestion de réunion stratégique, la communication interne/externe, le *Reporting*, l'organisation/priorisation du temps, la gestion de réunion participative, la délégation. Par ailleurs, les variables Contrôle, Imprévisibilité, Nouveauté et Ego menacé influent le plus sur la vulnérabilité au stress induite par les situations managériales, et dépendent de dimensions spécifiques liées à l'individu et à l'organisation.

Enfin, cette étude soumet des solutions d'accompagnement qui pourraient permettre de réduire la vulnérabilité au stress induite par certaines situations managériales aux acteurs de projets.

Mots clés : situation, stress, vulnérabilité, situations managériales, gestion de projet, entreprise, Québec, acteurs de projets, solutions d'accompagnement



## ABSTRACT

Since late 1980's, project management spread itself within various sectors of activity. It has revolutionized the managerial practices, it has contributed to the development of the project activity which is essential to the economic development of companies and it has advanced research in project management since the 2000's. Nevertheless, project management has brought different forms of discomforts and difficulties, weakening the projects' participants and questioning their well-being. Embodying the myth of the beneficent action up to now (Loufrani-Fedida, 2012), it is then becoming responsible of vulnerabilities which should be essential to address.

The main goal of this exploratory study has been to determine the managerial situations which induce vulnerability to stress to the projects' participants. During this research, the notions of situation, stress and vulnerability have been studied and the importance of situation in the individual's vulnerability to stress has been determined. We also interested ourselves to researchers Leroy's (2006) and Leroy *and al.*'s (2012) works according to whom managerial situations imply difficulties to the projects' participants. The contributions of the Center for studies on human stress also allowed us to determine the variables which predisposed more the individual to stressful situations.

To carry out this descriptive study, data were collected after the sending of an online questionnaire to projects participants of Quebec-based companies. This allowed us to gather a sample of 78 respondents. The descriptive analysis of the main results revealed that the managerial situations which carry more vulnerability to stress are strategic meeting management, internal/external communication, reporting, organization/prioritization of time, participatory meeting management, delegation. Besides, the Control, Unpredictability, Newness and Threatened ego variables exert more influence on vulnerability to the stress induced by the managerial situations and depend on specific dimensions linked to the individual and to the organization.

Finally, this study offers support solutions which could alleviate vulnerability to stress that managerial situations induce to the projects' participants.

Keywords: situation, stress, vulnerability, managerial situations, project management, company, Quebec, projects' participants, support solutions



## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	ix
RÉSUMÉ.....	xi
ABSTRACT.....	xiii
TABLE DES MATIÈRES.....	xv
LISTE DES TABLEAUX.....	xxi
LISTE DES FIGURES.....	xxiii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	xxv
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 REVUE DE LITTÉRATURE.....	5
1.1 INTRODUCTION.....	5
1.2 LA SITUATION.....	6
1.2.1 Le concept de situation.....	6
1.2.1.1 La philosophie pragmatique de Dewey.....	6
1.2.1.2 La sociologie interactionniste de Goffman.....	8
1.2.1.3 Les théories de la cognition distribuée et de l'action située.....	10
1.2.1.4 L'émergence de la situation.....	11
1.2.1.5 L'environnement et le contexte de la situation.....	12
1.2.2 Le concept de situation en gestion de projet.....	13
1.2.2.1 Travaux de Girin (1990).....	13
1.2.2.2 Travaux de Zarifian (1995).....	15
1.2.2.3 Travaux de Midler (1996).....	16
1.2.2.4 Travaux de Journé et Raulet-Croset (2004 ; 2008).....	17

1.2.2.5	Travaux de Schmitt <i>et al.</i> (2011).....	18
1.2.3	Les situations managériales en contexte de projet .....	19
1.2.3.1	Travaux de Leroy (2006).....	19
1.2.3.2	Travaux de Leroy, Urli, Sane, Maximiano et Benzakour (2012).....	22
1.3	LE STRESS.....	24
1.3.1	Qu'est-ce que le stress ? .....	24
1.3.1.1	Modèle du Syndrome général d'adaptation de Selye .....	24
1.3.1.2	Modèle transactionnel du stress de Lazarus et Folkman .....	26
1.3.1.3	Modèle transactionnel du stress de Cox et Mackay .....	27
1.3.1.4	Modèle de French.....	27
1.3.2	Les perceptions et réactions au stress.....	28
1.3.3	Les conséquences du stress .....	30
1.3.4	Identification des variables de stress .....	32
1.3.4.1	Recherches du Centre d'études sur le stress humain.....	32
1.3.4.1.1	Le contrôle.....	33
1.3.4.1.2	L'imprévisibilité .....	35
1.3.4.1.3	La nouveauté.....	37
1.3.4.1.4	L'ego menacé .....	38
1.3.5	Les variables de stress en gestion de projet.....	40
1.4	LA VULNERABILITE .....	42
1.4.1	Qu'est-ce que la vulnérabilité ?.....	42
1.4.2	La vulnérabilité de l'individu .....	44
1.4.2.1	Une menace .....	44
1.4.2.2	Une fragilité.....	45
1.4.2.3	Une absence de défense.....	46
1.4.2.4	Une incapacité d'adaptation .....	47
1.4.2.5	Un frein à la recherche de l'autonomie .....	47
1.4.2.6	Une dépendance d'autrui pour la satisfaction des besoins .....	49
1.4.2.7	Une ignorance .....	49

1.4.2.8	L'existence des sentiments et des émotions .....	50
1.4.2.9	La vulnérabilité de la condition humaine .....	50
1.4.3	L'opposition de la résilience à la vulnérabilité .....	51
1.4.4	La vulnérabilité de l'individu au stress et l'influence de la situation .....	53
1.5	CONCLUSION DE LA REVUE DE LITTÉRATURE .....	55
CHAPITRE 2 MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET ANALYSE DES		
RÉSULTATS.....		57
2.1	PRESENTATION.....	57
2.2	METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....	57
2.2.1	Sélection de l'échantillonnage .....	57
2.2.2	Obtention des données .....	58
2.2.3	Collecte et obtention des données .....	59
2.3	ANALYSE DES RESULTATS.....	60
2.3.1	Identification des répondants .....	60
2.3.1.1	Âge des répondants .....	60
2.3.1.2	Genre des répondants.....	61
2.3.1.3	Diplômes obtenus .....	61
2.3.1.4	Formation en gestion de projet .....	62
2.3.1.5	Fonction principalement assumée.....	63
2.3.1.6	Années d'occupation dans la fonction .....	64
2.3.1.7	Nombre de projets et taille moyenne des équipes de projet .....	65
2.3.1.8	Types de projets .....	66
2.3.1.9	Nature des projets .....	67
2.3.2	Identification des entreprises .....	68
2.3.2.1	Taille des entreprises .....	68
2.3.2.2	Secteurs d'activité des entreprises .....	68
2.3.3	Analyse descriptive des situations managériales porteuses de vulnérabilité	
	au stress .....	69
2.3.3.1	Les situations managériales en fonction de la vulnérabilité au stress.....	69

2.3.3.2	Les situations managériales en fonction des variables de stress .....	71
2.3.3.2.1	Contrôle .....	71
2.3.3.2.2	Imprévisibilité.....	72
2.3.3.2.3	Nouveauté .....	73
2.3.3.2.4	Ego menacé.....	74
2.3.3.3	Classification des variables de stress .....	75
2.3.4	Dimensions de la vulnérabilité au stress des situations managériales.....	77
2.3.4.1	Dimension(s) générale(s) de la vulnérabilité au stress des situations managériales.....	77
2.3.4.2	Dimension(s) spécifique(s) de la situation managériale « Gestion de réunion stratégique » .....	78
2.3.4.3	Dimension(s) spécifique(s) de la situation managériale « Communication interne/externe ».....	81
2.3.4.4	Dimension(s) spécifique(s) de la situation managériale « Reporting » ...	82
2.3.4.5	Dimension(s) spécifique(s) de la situation managériale « Organisation/priorisation du temps » .....	85
2.3.4.6	Dimension(s) spécifique(s) de la situation managériale « Gestion de réunion participative ».....	86
2.3.4.7	Dimension(s) spécifique(s) de la situation managériale « Délégation » ..	87
CHAPITRE 3 L'ACCOMPAGNEMENT EN TANT QUE SOLUTION À LA VULNÉRABILITÉ AU STRESS INDUITE PAR LES SITUATIONS MANAGÉRIALES .....		91
3.1	QU'EST-CE QUE L'ACCOMPAGNEMENT? .....	91
3.2	LES DIFFERENTES METHODES D'ACCOMPAGNEMENT.....	92
3.2.1	Le coaching .....	92
3.2.2	La consultation .....	93
3.2.3	Le tutorat .....	94
3.2.4	La formation .....	95
3.2.5	Le mentorat.....	96

3.3 PROPOSITION DE SOLUTIONS D'ACCOMPAGNEMENT A LA VULNERABILITE AU STRESS DES SITUATIONS MANAGERIALES .....	97
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	99
ANNEXES.....	105
ANNEXE I : LETTRE D'INVITATION À PARTICIPER AU SONDAGE .....	105
ANNEXE II : QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE.....	107
ANNEXE III : APERÇU DÉTAILLÉ DE LA PONDÉRATION PRIVILÉGIÉE POUR LE TABLEAU RELATIF AUX SITUATIONS MANAGÉRIALES STRESSANTES DU QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE .....	113
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	115



## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 Caractérisation des situations managériales vécues en mode projet.....	22
Tableau 2 Situations managériales les plus problématiques.....	23
Tableau 3 Caractéristiques des situations stressantes .....	32
Tableau 4 Définitions de la vulnérabilité.....	42
Tableau 5 Solutions d'accompagnement à la vulnérabilité au stress induite par les situations managériales .....	97



## LISTE DES FIGURES

Figure 1 Les trois phases du Syndrome général d'adaptation de Selye (1974).....	25
Figure 2 Modèle transactionnel du stress de Lazarus et Folkman (1984) .....	26
Figure 3 Modèle de French (1963) .....	28
Figure 4 Schéma de la vulnérabilité au stress de McLean (1976) .....	54
Figure 5 Âge des répondants .....	60
Figure 6 Genre des répondants .....	61
Figure 7 Diplômes obtenus .....	62
Figure 8 Formation en gestion de projet.....	62
Figure 9 Fonction principalement assumée .....	63
Figure 10 Fonction assumée auparavant.....	64
Figure 11 Années d'occupation dans la fonction.....	65
Figure 12 Participation au nombre de projets vs Taille de l'entreprise .....	66
Figure 13 Participation à des types de projets ces six derniers mois.....	67
Figure 14 Nature des projets.....	67
Figure 15 Taille de l'entreprise .....	68
Figure 16 Secteurs d'activité des entreprises .....	69
Figure 17 La vulnérabilité au stress véhiculée par les situations managériales.....	70
Figure 18 Situations managériales et variable de stress Contrôle .....	71

Figure 19 Situations managériales et variable de stress Imprévisibilité .....	72
Figure 20 Situations managériales et variable de stress Nouveauté.....	74
Figure 21 Situations managériales et variables de stress Ego menacé.....	75
Figure 22 Classification des variables de stress .....	76
Figure 23 Vulnérabilité globale et Participation à des types de projets .....	78
Figure 24 Gestion de réunion stratégique et Formation en gestion de projet .....	79
Figure 25 Gestion de réunion stratégique et Participation à des types de projets.....	79
Figure 26 Gestion de réunion stratégique et Secteurs d'activité des entreprises.....	80
Figure 27 Communication interne/externe et Formation en gestion de projet.....	81
Figure 28 Communication interne/externe et Participation à des types de projets .....	82
Figure 29 <i>Reporting</i> et Diplôme obtenu.....	83
Figure 30 <i>Reporting</i> et Participation à des types de projets .....	83
Figure 31 <i>Reporting</i> et Secteurs d'activité des entreprises .....	84
Figure 32 Organisation/priorisation du temps et Diplôme obtenu.....	85
Figure 33 Organisation/priorisation du temps et Secteurs d'activité des entreprises .....	86
Figure 34 Gestion de réunion participative et Formation en gestion de projet .....	87
Figure 35 Délégation et Participation à des types de projets .....	88
Figure 36 Délégation et Secteurs d'activité des entreprises .....	88

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

<b>CESH</b>	Centre d'Études sur le Stress Humain.
<b>GP</b>	Gestion de Projet(s).
<b>SGA</b>	Syndrome Général d'Adaptation.
<b>SM</b>	Situation(s) Managériale(s).



## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Depuis qu'elle s'est éloignée de son berceau d'origine dès la fin des années 1980, la gestion de projet (GP) est devenue un modèle de management très diffusé dans les organisations (Garel, 2003). En effet, elle ne s'inscrit plus uniquement dans les secteurs de la construction et des industries militaires mais elle s'est élargie au domaine de l'économie publique et privée, à celui des industries, des services et au secteur associatif (Royer, 2005). Son évolution ne s'arrête pas là, car le travail, accès sur la base des projets, ne cesse de gagner en popularité au travers de son acceptation et de son utilisation dans de nombreuses industries (Pinto, Dawood et Pinto, 2014).

À côté de cela, la mise en place de pratiques de plus en plus institutionnalisées et standardisées liées, notamment à l'utilisation d'outils de gestion, de processus, et de techniques variées, a entraîné la rationalisation de l'action collective du monde entrepreneurial (Hatchuel, 2008) et a permis le développement de l'activité par projet. La recherche en GP connaît, quant à elle, une évolution depuis les années 2000 grâce à des contributions convergentes qui ont commencé à structurer le champ de l'histoire de cette discipline (Garel, 2011) et favorisent désormais l'essor de la production scientifique.

De nos jours, la GP est considérée comme une discipline à part entière au sein des entreprises, car elle permet d'instituer une gestion rigoureuse des activités qui garantissent le bon déroulement des projets (Staali, 2009). La mise en place des projets assure également plus de réactivité face à un environnement complexe et une gestion adéquate de tous types de contraintes (Staali, 2010). Tout ceci permet de maintenir les entreprises en concurrence, car sans les projets, elles deviendraient peu compétitives et ne survivraient pas à l'environnement commercial actuel (Shenhar, Dvir, Levy et Maltz, 2001). Dès lors, cet engouement pour cette discipline managériale constitue bien une nouvelle idéologie du capitalisme moderne (Boltanski et Chiapello, 1999, cité dans Asquin, Garel et Picq, 2007).

Malgré le fait qu'elle continue d'évoluer et qu'elle semble incarner le mythe de l'action heureuse (Loufrani-Fedida, 2012), la GP révèle néanmoins une toute autre réalité humaine. Au sein de l'entreprise, les éloges enthousiastes sur les projets amènent les individus à s'y investir mais contrastent avec une triste réalité. En effet, différentes formes de malaises et de difficultés liées à la gestion par projet apparaissent chez les acteurs de projets. L'anxiété, la fatigue physique et l'apparition de tensions sont sources d'épuisement émotionnel et le stress vécu conduit quant à lui à d'autres formes de pathologies psychologiques (Pinto *et al.*, 2014). Cependant, ces épreuves sont non tenues pour compte par les entreprises qui préfèrent miser sur l'efficacité et l'efficience de leurs salariés pour pouvoir prospérer (Raveleau, 2014). Le projet prend alors l'image d'un destructeur de sens, d'un porteur de psychopathologies, de déstabilisations (Asquin *et al.* 2007 ; Loufrani-Fedida, 2012) et devient déclencheur de vulnérabilités. L'apparition de différentes formes de souffrances transmises par la GP mériterait que l'on se penche sur la question du bien-être de l'individu dans ce domaine.

Depuis 2006, les efforts des chercheurs Leroy (2006) et Leroy *et al.* (2012) ont permis de concentrer la recherche sur l'analyse des situations managériales (SM) en GP et de révéler que ces situations peuvent être porteuses de problématiques pour les acteurs de projets. Ce présent constat intéresse notre recherche descriptive dont l'objectif principal est de déterminer si les SM relevant de la GP sont sources de vulnérabilité au stress pour l'acteur de projets. Pour ce faire, il a été choisi de mener cette étude par l'intermédiaire d'un questionnaire qui a été acheminé auprès de gestionnaires de projet d'entreprises québécoises.

Dans le présent document, nous présenterons tout d'abord la revue de littérature de notre sujet. Nous discuterons des concepts théoriques de la situation, du stress et de la vulnérabilité. Nous verrons également qu'il existe une relation entre ces trois éléments, notamment en tentant de comprendre en quoi la situation est un élément déterminant dans la vulnérabilité au stress. Dans une deuxième partie, nous présenterons la méthodologie utilisée dans le cadre de notre recherche et nous rendrons compte de l'analyse descriptive

des données collectées auprès des acteurs de projets d'entreprises québécoises. Puis nous tenterons de répondre aux problématiques posées par l'intermédiaire d'analyses descriptives.

Suite à cela, nous formulerons l'accompagnement en tant que recommandation pour pallier à la vulnérabilité au stress des SM vécue par les acteurs de projets.

Enfin, la conclusion traitera de la contribution de cette étude au domaine de la GP ainsi que de ces limites.



# CHAPITRE 1

## REVUE DE LITTÉRATURE

### 1.1 INTRODUCTION

Bien que la notion de situation reste encore peu théorisée en sciences du management (incluse dans Journé et Raulet-Croset, 2008 ; Schmitt *et al.*, 2010 ; Schmitt *et al.*, 2011), le premier chapitre de cette revue de littérature nous permettra, dans un premier temps, de placer la situation dans son contexte théorique afin de mieux l'interpréter. Nous étudierons ses fondements théoriques, la façon dont elle émerge ainsi que l'environnement et le contexte qui la composent. Par la suite, nous verrons que la notion de situation s'applique au domaine de la GP.

Lors du deuxième chapitre relatif au stress, nous présenterons les travaux d'auteurs qui se sont concentrés sur la définition de ce concept en nous référant plus particulièrement aux modèles de stress recensés par la revue de littérature. Nous étudierons également les perceptions et les réactions de l'individu par rapport au stress et les conséquences qui peuvent en découler autant pour lui que pour l'organisation dans lequel il évolue. Enfin, nous présenterons les variables de stress suscitant le plus d'intérêt dans le domaine de la recherche ainsi que leur présence en GP.

Le dernier chapitre de cette revue de littérature nous permettra de comprendre le concept de vulnérabilité d'un point de vue général, en y apportant des définitions recensées par différents auteurs. Puis, le concept de vulnérabilité humaine sera abordé dans le but de spécifier le cadre de réflexion de notre sujet d'étude. Par ailleurs, nous discuterons du concept de résilience qui s'oppose à la vulnérabilité. Enfin, nous nous concentrerons sur la relation qui existe entre la vulnérabilité de l'individu au stress et la situation.

## 1.2 LA SITUATION

### 1.2.1 Le concept de situation

#### 1.2.1.1 La philosophie pragmatique de Dewey

Le concept de situation trouve tout d'abord ses origines dans la philosophie pragmatique de Dewey (1993) qui propose la définition la suivante de la situation :

Ce que désigne le mot "situation" n'est pas un objet ou un évènement isolé ni un ensemble isolé d'objets ou d'évènements. Car nous n'expérimentons jamais ni ne formons jamais de jugements à propos d'objets et d'évènements isolés, mais seulement en connexion avec un « tout contextuel » (Dewey, 1993, p. 128).

Selon l'auteur, une situation ne dispose pas de structure particulière. De par sa nature émergente, elle n'a pas de caractéristiques claires et précises ; elle « n'entre pas dans l'ordre du discours » (p. 27) et ne peut alors qu'être expérimentée. Cela sous-entend qu'elle ne peut être palpée, mais qu'elle est perceptible de manière qualitative, et qu'elle agit en tant qu'élément à la fois indéterminé et inaccessible ne relevant pas de l'ordre du discours. Cette définition rappelle qu'il est important que la situation ne soit pas uniquement assimilée à un objet isolé. Le sens qui lui est attribué doit prendre en compte l'environnement qui l'entoure, car les objets ou évènements forment des portions d'une situation vécue par la personne au sein de son environnement.

Par ailleurs, la philosophie pragmatique insiste sur le processus de connaissance de la situation par le biais de l'enquête. L'enquête représente « la transformation contrôlée ou dirigée d'une situation indéterminée en une situation qui est si déterminée en ses distinctions et relations constitutives qu'elle con / vertit [*sic*] les éléments de la situation originelle en un tout unifié. » (Dewey, 1993, p. 169) Elle consiste en un rassemblement collectif des personnes faisant l'expérience de la même situation, autour d'un travail de

réflexion composé de différentes étapes de structuration qui servent à faire émerger le sens commun de la situation donnée et qui permettent de traiter le problème qu'elle pose. À ce sujet, Zarifian (1995) mentionne que ce travail de réflexion peut être qualifié de processus mis en place dans le but d'analyser et de bâtir le sens de l'évènement. Les étapes de cette structuration tirées des travaux de Dewey (1993) et Gros (Mai 2011) sont les suivantes :

- « I. L'antécédent de l'enquête : la situation indéterminée » (Dewey, 1993, p. 170). Il s'agit d'un évènement incertain, instable et troublé, provoquant le doute ou même de la panique chez l'individu. Cet évènement constitue, d'après Gros (2011), un obstacle au bon déroulement de l'expérience.
- « II. L'institution d'un problème » : il s'agit de définir en quoi la situation représente une problématique et si elle requiert une enquête (Dewey, 1993, p. 172).
- « III. La détermination de la solution du problème » : les individus concernés forment des hypothèses à la résolution du problème (Dewey, p. 173).
- « IV. Le raisonnement » renvoie à l'explication de l'hypothèse faite lors de l'étape précédente et à la solution de résolution du problème (Dewey, p. 176).
- « V. L'expérimentation [qui représente] l'application concrète des hypothèses sélectionnées aux éléments du problème. » (Gros 2011)<sup>1</sup> Lors de l'étape précédente, des solutions à la situation ont été exposées mais elles doivent désormais être expérimentées afin de valider qu'elles apportent une réponse concrète à la résolution du problème que pose la situation.

Ce processus d'enquête permet à l'individu de comprendre la situation afin d'en bâtir le sens et celle-ci apparaît alors comme un « tout contextuel » (Dewey, 1993).

---

<sup>1</sup> Gros (2011) résume dans cette cinquième étape les deux derniers points évoqués par Dewey (1993) à propos de l'enquête, à savoir « V. Le caractère opérationnel des faits-significations » (p. 177) et « VI. L'enquête du sens commun et l'enquête scientifique. » (p. 180)

La philosophie pragmatique trouve son prolongement dans les travaux d'auteurs (Weick, 1995 ; Journé et Raulet-Crosset, 2004 ; Weisser, 2010) qui s'accordent à la construction du sens commun de la situation par les individus qui en font l'expérience. En 1995, Weick introduit le concept de *sensemaking*<sup>2</sup> selon lequel le sens de la situation n'existe pas de manière préalable mais doit-être construit. Les acteurs doivent effectuer une écriture progressive de son sens, à mesure que celle-ci se manifeste. Pour reprendre les propos de Journé et Raulet-Crosset (2008) à ce sujet, « [ils] ne créent pas le sens des situations comme on interpréterait un texte déjà écrit, en s'appuyant sur un contexte lui-même donné. [Ils] seraient plutôt engagés dans l'écriture du texte en même temps qu'ils en créent le sens. » (p. 34-35) Cela offre à l'individu la possibilité de se prononcer sur son environnement au fur et à mesure de l'évolution de la situation et d'en clarifier le sens autant de fois que nécessaire pour s'y ajuster. Étant libre de faire ses propres choix et pouvant prendre des décisions de manière autonome, il pourra décider d'apporter le sens qu'il souhaite à la situation afin qu'elle devienne plus concrète à ses yeux (Weisser, 2010). À mesure qu'il lui attribuera une interprétation, la situation aura gagné en détermination.

### 1.2.1.2 La sociologie interactionniste de Goffman

Le deuxième courant de pensée relatif à la notion de situation est lié à la sociologie interactionniste de Goffman. Tout comme la philosophie pragmatique de Dewey (1993), Goffman (1987) s'intéresse à l'importance de la construction du sens de la situation mais il insiste plutôt sur le fait qu'elle soit exclusivement rendue possible grâce à la rencontre entre différents acteurs. La définition que l'auteur attribue à la situation est la suivante : « Par situation, j'entends toute zone matérielle en n'importe quel point de laquelle deux personnes ou plus se trouvent mutuellement à portée de regard et d'oreille. » (p. 91) Il ne peut, selon lui, y avoir de situation en présence d'une seule personne, puisque la création de son sens devra prendre en compte l'interaction de plusieurs individus. Pour reprendre la

---

<sup>2</sup> Recherche de sens (traduction libre).

perspective situationnelle de Goffman (1991), la situation est « [un] moment [qui] mobilise souvent d'autres individus et qui ne se limite pas à l'arène co-pilotée de la rencontre de face-à-face. » (p. 16) De nature collective, elle mettra la communication des acteurs en jeu afin que ceux-ci puissent lui attribuer un sens commun.

Si la philosophie pragmatique se concentre plutôt sur le caractère émergent de la situation relevant du processus d'enquête, la sociologie interactionniste de Goffman (1987) met également en avant le contexte d'interprétation de la situation « dans lequel on vient puiser les indices permettant d'orienter le cadrage » (p. 8) afin de définir le cours des événements de « ce qui se passe ici et maintenant » (p. 17). Pour en arriver à une représentation de la situation, les acteurs doivent mettre en place des cadres d'interprétation qui admettront « dans une situation donnée, d'accorder du sens à tel ou tel de ses aspects, lesquels autrement seraient dépourvus de signification. » (p. 30) Il s'agira pour eux de se créer des schémas d'interprétation en fonction des éléments ou des indications que la situation met à leur disposition. C'est ainsi que le sens de cette dernière pourra s'éclaircir et que les acteurs pourront tenter de l'interpréter.

Comme les individus ont des conceptions différentes des idées, leur interprétation de la situation variera également. Comme l'explique Goffman (1991) à ce propos, « [L]orsque ceux qui participent à une activité jouent des rôles différents, [...] leurs points de vue sur ce qui se passe ont de grandes chances d'être aussi différents des uns des autres. » (p. 16-17), les êtres humains n'ayant en effet pas tous la même conception des réalités. De Fornel et Quéré (1999) notent que cette différente perception de la situation est une question de subjectivité : « les gens traitent les situations en fonction de ce qu'ils pensent qu'elles sont et du sens subjectif qu'elles ont pour eux, du point de vue qui est le leur. » (p. 10) La perception subjective de l'espace aura un impact sur la représentation que l'individu se fait de la situation, d'où les possibles confusions d'interprétation. Le problème relatif à la construction d'un sens commun se pose alors, car différents acteurs aux différents points de vue tenteront d'intervenir dans l'interprétation d'un seul et unique événement.

### 1.2.1.3 Les théories de la cognition distribuée et de l'action située

Comme nous l'avons mentionné à plusieurs reprises depuis le début de ce chapitre, l'environnement détient une part importante dans la représentation cognitive de la situation que se fait l'individu. Pour pouvoir bâtir le sens et en faire l'expérience, la philosophie pragmatique (Dewey, 1993) considère que l'interprétation de la situation doit se faire tout en prenant compte de l'environnement qui l'entoure. L'importance de l'environnement dans ce travail cognitif auquel l'individu doit se plier renvoie de près aux théories de la cognition distribuée de Hutchins (1994) et de l'action située de Suchman (1987), pour lesquels « l'individu progresse dans la réflexion et dans la connaissance en prenant directement appui sur les ressources que la situation met à sa disposition. » (Journé et Raulet-Croset, 2004, p. 8) L'environnement dans lequel la situation s'insère fournit au Sujet des éléments pouvant lui en faciliter la compréhension. Prenons plus en détail l'importance de l'environnement selon ces deux théories.

Selon la théorie de l'action située de Suchman (1987), l'environnement social joue un rôle important dans le processus cognitif de l'individu. On parlera alors « d'action située », terme signifiant « that every course of action depends in essential ways upon its material and social circumstances. » (p. 50) (que tout moyen d'action dépend de manière essentielle de ses circonstances matérielles et sociales. Traduction libre). Le sujet trouvera les ressources nécessaires pour situer l'action en ayant recours à la communication verbale et à l'interaction sociale. Dès lors, de simples actions que sont « parler, agir, penser, raisonner, calculer, s'informer, explorer l'environnement, faire des inférences, délibérer, etc. » sont toutes des « activités situées » (De Fornel et Quéré, 1999, p. 8). Elles peuvent être qualifiées d'artefacts cognitifs, car elles agissent en tant qu'éléments « qui secondent nos actions en aidant à mémoriser et à traiter les informations [...] » (Astier, Gal-Petitfaux, Leblanc, Cève, Saury et Zeitler, 2003, p. 119), mais aussi en aidant l'agent dans sa compréhension de la situation. En d'autres termes, elles amènent l'individu à interagir socialement par l'action afin qu'il puisse se situer au mieux dans l'environnement qui l'entoure et cela, par rapport à la situation.

Selon la théorie de la cognition distribuée de Hutchins (1994) et Hutchins (1995), la connaissance et la compréhension des situations ne résultent pas simplement de l'activité cérébrale du Sujet mais requiert la présence de ressources externes sociales, culturelles et matérielles. En prenant l'exemple du pilote de ligne, Hutchins (1994) explique que l'analyse de l'environnement du pilote ne résulte pas uniquement de la représentation cognitive qu'il se fait de la situation mais qu'elle passe surtout par la présence de supports et représentations mentales externes, comme par la présence d'artefacts, d'objets et d'humains qui l'aideront à mieux saisir son environnement et à analyser la situation en cours. Cette interaction avec les éléments de l'environnement s'effectue précisément dans le cadre d'une logique de proximité cognitive entre l'environnement et l'individu (Boulga-Olga et Grossetti, 2008 dans Schmitt *et al.*, 2011) à travers laquelle les éléments présents dans l'environnement transmettent à l'individu des informations indispensables à sa quête de sens et jouent un rôle décisif dans sa représentation cognitive de la situation.

#### 1.2.1.4 L'émergence de la situation

D'après McHugh (1968), la situation naît de l'interaction entre les individus influencés par les actions des uns et des autres. C'est en interagissant par rapport aux actions d'autrui que les individus alignent les leurs en conséquence. L'émergence de la situation par l'interaction sociale est, toujours selon l'auteur, rendue possible par la présence de normes qui offrent une identité commune aux individus et établit les règles sociales entre eux. Ces normes gouvernent les interactions entre les personnes et les inscrivent dans un système où les attitudes de chacun coïncident avec celles des autres, et où les situations peuvent également concorder les unes avec les autres. Cela rend alors possible une logique d'alignement des actions des uns sur celles des autres.

Par ailleurs, McHugh (1968) considère que la situation s'inscrit dans le temps et dans l'espace. D'une part, si elle tire son émergence dans le présent, au moment où les interactions sociales se produisent, elle est malgré tout influencée par les actes du passé et

ceux qui adviendront dans le futur. De manière plus précise, l'interprétation d'une situation ne suit pas le cours du temps de façon chronologique, mais elle est liée à la temporalité à laquelle l'individu l'assimile. Elle est transformée autant de fois que nécessaire selon le passé auquel l'individu la rattache et des conséquences qu'elle pourrait entraîner dans le futur. D'autre part, l'auteur considère que les situations sont reliées entre elles et évoluent ensemble dans le temps et dans l'espace. Le principe de relativité qui s'applique ici sous-entend qu'aucune donnée ou relation entre données n'est restreinte par le temps et l'espace. Comme l'explique McHugh (1968), « there are only events and their relationships to each other, so it becomes senseless to speak of one thing as absolutely moving and the other absolutely at rest [...] ». (p. 28) (il n'y a que des évènements et des relations entre eux, alors il devient insensé de parler d'une chose particulièrement en mouvement et d'une autre particulièrement au repos [...]). Traduction libre). Les situations sont distinctes les unes des autres, mais elles doivent toutefois être considérées comme un tout puisqu'elles ne sont contraintes par aucune période et à aucun espace figé.

### 1.2.1.5 L'environnement et le contexte de la situation

Pour Conein et Jacopin (1994), la situation peut être à la fois perçue en tant qu'environnement et contexte. En se référant aux propos de Lave, les auteurs expliquent qu'il existe deux figures de la situation : « (i) "l'arena", environnement spatial objectif, [qui] représente la situation comme donnée, et (ii) le "setting", partie de l'environnement altérée par l'action, [qui] représente la situation comme produit de l'activité. » (1988, cité dans Conein et Jacopin 1994, p. 487) L'environnement renvoie à l'arène, l'espace où les échanges entre individus se déroulent, tandis que le *setting* se manifeste grâce à l'interaction entre ces personnes. En prenant l'exemple d'une épicerie, les auteurs indiquent ce qui suit : « [u]ne situation (setting) est générée à partir de l'activité de la personne dans l'épicerie, et en même temps génère cette activité » (p. 487). L'action engendrée par l'activité humaine modifie l'environnement dans lequel elle se manifeste (Lave, 1988 dans Conein et Jacopin, 1994), et permet de générer de nouvelles situations à son tour.

Selon Girin (1990b), la situation dispose de contextes permettant à l'individu d'en tirer un travail cognitif d'interprétation. En effet, « les contextes sont des modes de lecture de la situation. Ce sont des structures d'interprétation, des schémas cognitifs, dont chacun dispose pour comprendre les événements qui se produisent [...] » (p. 60). Ils permettent de procéder à la fois à une analyse de la situation et des événements en cours au sein d'un contexte unique. Chaque situation bénéficie de contextes précis, certains d'entre eux pouvant même se révéler plus dominants que d'autres. Pour reprendre l'exemple de l'auteur, la situation dans laquelle des personnes accomplissent des tâches communes met en valeur le contexte de l'ordre social et des relations sociales entre les individus présents. Ainsi, elle fournit des indices sur le contexte dans lequel elle s'insère afin que l'individu puisse l'interpréter au mieux et la traiter par l'action.

## **1.2.2 Le concept de situation en gestion de projet**

### **1.2.2.1 Travaux de Girin (1990)**

Pour Girin (1990b), la situation de gestion trouve son origine au sein de l'organisation. Elle est composée de trois éléments, à savoir « des participants, une extension spatiale (le lieu où les lieux où elle se déroule, les objets physiques qui s'y trouvent), une extension temporelle (un début, une fin, un déroulement, éventuellement une périodicité). » (p. 59) Lorsque les situations sont nombreuses, elles sont emboîtées ou sécantes. En réalité, l'organisation présente différentes situations de gestion qui permettent de poursuivre plusieurs objectifs mais qui abritent également plusieurs dysfonctionnements. L'activité qu'elles génèrent à l'organisation entraîne de nouvelles situations de gestion. Cela est également le cas d'une situation qui signifiera la fin d'une étape pour certains acteurs de projets, mais qui marquera le début d'une nouvelle pour d'autres. Il est important de comprendre que le résultat final obtenu ne sera peut-être donc pas l'objectif principal pour tous. Il pourra en fait être perçu « comme une réaction collective à un impératif » (Girin 1990a, p. 2), amenant à la poursuite d'autres objectifs proprement retenus par

d'autres participants. La présence de situations de gestion auxquelles participent un premier groupe d'acteurs pourra découler en d'autres situations de gestion suscitant l'intérêt d'un deuxième groupe de différents acteurs au sein même d'une organisation.

De plus, la situation de gestion est, selon l'auteur, liée à l'action. Celle-ci se manifeste généralement « lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe » (p. 2). Comme elle met en jeu la communication entre les acteurs, c'est l'agir communicationnel qui sera l'élément vecteur de l'action. Elle leur permettra d'entretenir une dynamique au sein de la situation pour l'atteinte des objectifs ou comme l'indique l'auteur, pour « l'impératif simple et contraignant d'avoir à atteindre, dans un temps déterminé, le résultat qui fera l'objet du jugement. » (p. 11) En ce sens, la situation pousse les acteurs à agir par la communication afin d'aboutir aux objectifs déterminés.

Par ailleurs, les situations de gestion sont également un élément complexe. Elles peuvent, selon Girin (1990a), être hétérogènes, car leur sens étymologique n'a pas de relations communes ; elles peuvent être incohérentes, car elles ne possèdent pas de formes, ni de structures ; mais aussi être confuses, pour les limites qu'elles imposent à l'esprit humain; et enfin être très complexes, car leur analyse peut prêter à confusion. Les auteurs Journé et Raulet-Croset (2008), Dewey (1993), Schmitt *et al.* (2010) et De Fornel et Quéré (1999), s'accordent aux propos de Girin (1990a) sur la complexité de la situation. En effet, Journé et Raulet-Croset (2008), notent qu'une situation peut être singulière, régulière et peut choisir d'être liée à un instant donné ou au contraire, de durer. Dewey (1993) estime que la situation renvoie aux notions de problème et de diagnostic. Par exemple, la notion de problème consistera à « spécifier une situation en vue d'engager un processus de décision » (p. 44). Schmitt *et al.* (2010) qualifient quant à eux les situations du domaine de la gestion de complexes, car elles sont « caractérisées par un grand nombre d'interactions et d'incertitudes » (p. 6) qu'il n'est pas possible de prendre entièrement en compte. De Fornel et Quéré (1999) vont jusqu'à mentionner que la situation est contraignante, car « [elle] réduit la marge de manœuvre des agents, impose certaines conduites ou limite les stratégies

possibles. Ceux-ci doivent en respecter les règles ou la structure, sous peine d'échouer. » (p. 12) À elle seule, la situation est capable de freiner le déroulement des activités et n'offre pas une libre marge d'action.

### **1.2.2.2 Travaux de Zarifian (1995)**

Zarifian (1995) apporte sa contribution à la recherche en exposant son point de vue sur la notion de situation.

Selon lui, la notion de la situation est premièrement opposée à l'anecdote. L'auteur affirme que « la situation n'a ni la singularité de la pure anecdote, ni le supposé généralisme de la situation d'action que cette pure anecdote illustre. » (p. 62) Elle n'est pour lui pas envisageable en tant qu'action pure, car elle est composée de plusieurs actions se manifestant de manière distincte. Elle doit donc se distinguer des spécificités lexicales se rapprochant d'elle.

Deuxièmement, le concept de situation est, pour Zarifian (1995), lié à la communication. Le monde du travail requiert que la communication passe par le découpage d'une situation ou d'un problème en thèmes, ce qui permet aux acteurs de mieux en discuter ensemble. En réalité, « [é]lire un thème, c'est dire : " il est prioritaire de travailler sur tel problème de qualité, sur telle panne, sur telle question soulevée par un usager ou sur tel litige, etc. " » (p. 220) Ce découpage permet aux acteurs d'imposer un sens commun à la situation qui pourra être discutée et résolue.

Enfin, contrairement à l'analyse systémique qui lie le concept de situation à l'échange qui existe entre « l'environnement » et le « système », l'environnement émane selon l'auteur de la situation. En effet, il indique que « ce que nous appelons l'environnement d'une entreprise ou d'une activité de travail, fait partie de la situation à analyser et comprendre dans laquelle surgit l'événement. » (p. 30) La situation et l'évènement sont des éléments indissociables, car « il n'y a véritable événement que comme strictement

immanent à la situation où il advient. » (p. 30) Considérer la situation et l'évènement en tant que deux entités distinctes empêcherait le Sujet de réaliser une enquête pertinente de la situation afin d'en saisir le véritable sens.

### 1.2.2.3 Travaux de Midler (1996)

Les travaux de Midler (1996) ont ouvert la situation au domaine du management de projet (Leroy, 2006). Appelée également « situation projet » (Lenfle et Midler, 2003), la situation en management de projet est

[u]ne heuristique ouverte [qui] met aux prises des individus tendus vers des finalités, projetant des valeurs et des représentations, et, d'un autre côté, un contexte physique et social, transformé par l'intervention mais qui "répond", "surprend", et transforme en retour la trajectoire du concepteur, amène des reformulations du problème, fait évoluer la cible visée (Midler, 1996, p. 96).

Par ailleurs, elle s'insère selon Midler (1996) au sein d'un projet et fait face aux contraintes de temps imposées. Elle permet de coordonner la gestion de développement de nouveaux produits en responsabilisant l'individu à l'atteinte du résultat, et en contrôlant les outils et processus mis en place pour mener à bien le travail de conception. Elle passe également par la communication et l'intégration de logiques diverses. Afin de se mettre d'accord sur un point précis, les acteurs doivent passer par l'échange, la discussion. « Il faut alors que tous les acteurs puissent dialoguer, débattre de leurs différences, que les conflits entre points de vue soient explicités pour qu'ils soient ensuite résolus » (p. 98). Elle offre la possibilité au Sujet de contrôler son travail de conception, et cela passera notamment par un effort de communication avec les personnes concernées par la même situation.

#### 1.2.2.4 Travaux de Journé et Raulet-Croset (2004 ; 2008)

La situation de gestion est, pour Journé et Raulet-Croset (2008), liée à l'activité managériale. En effet, « les participants évoluent en permanence sous l'effet du tour pris par l'enquête (construction progressive d'un collectif autour du problème à résoudre) ; les frontières spatiales et temporelles sont elles aussi largement construites et modifiées dans le processus d'enquête. » (p. 48) De plus, les auteurs conçoivent qu'il existe un lien entre la situation de gestion et la notion de performance. Comme une situation de gestion « n'a de sens que par rapport à un " résultat " qui est soumis à un " jugement externe " » (p. 9), elles devraient être perçues comme des référentiels d'évaluation et devenir des piliers de performance.

D'après Journé et Raulet-Croset (2004), la situation relevant du domaine du management s'articule autour des composantes « objective » et « subjective ». On la retrouve dans une composante « objective » lorsqu'elle est très structurée et n'offre pas une très grande place à l'interprétation. À l'inverse, elle s'insère dans une composante clairement « subjective » lorsqu'elle est très peu structurée et qu'elle « laisse une grande part à l'initiative, à la réactivité face à des imprévus » (p. 10). Elle peut être aussi dominée à la fois par les composantes « objective » et « subjective », et il s'agira alors de situations très structurées et complexes nécessitant un travail d'interprétation.

Toujours selon les auteurs, la situation se compose de plusieurs dimensions, à savoir des dimensions sociales, écologiques et institutionnelles. La dimension sociale fait référence à l'implication des acteurs au sein de la situation et elle permet l'analyse des interactions entre différents acteurs amenés à travailler ensemble. La dimension écologique correspond, quant à elle, à « l'environnement physique immédiat des acteurs (les objets, les espaces, ...) » (p. 13). L'environnement dans lequel la situation s'inscrit dispose d'objets ressources qui contribuent à son cadrage, sans que les acteurs de projets n'en prennent habituellement conscience. La dimension institutionnelle est, pour sa part, relative aux éléments macro-structurels de la situation. Il s'agira d'éléments presque invisibles faisant

partie intégrante de la structure organisationnelle dans laquelle les acteurs évoluent. Pour reprendre les propos des auteurs,

il peut s'agir d'outils de gestion (Berry 1983), de référents culturels, de modèles, modes et idéologies managériales (Abrahamson 1996 ; Midler 1986), d'instances de jugement (Girin 1990) qui peuvent être aussi bien incarnés par les supérieurs hiérarchiques que par des acteurs externes à l'entreprise (clients, organismes de notation, etc...) (p. 13).

Les dimensions qui viennent d'être exposées permettent aux acteurs de projets de comprendre le sens de la situation et d'évoluer par rapport à elle selon les outils qu'elle impose.

Néanmoins, une situation peut être aussi porteuse de tension. Selon les auteurs, la bureaucratie, d'où elle se manifeste, lui impose tout d'abord d'être un élément régulier. La situation est soumise à des procédures uniformes et ne peut subir de transformations. De plus, elle se situe entre éphémérité et permanence, car il est demandé aux acteurs de projets d'imposer une durée, un début et une fin à chaque situation pour qu'ils puissent en avoir le contrôle. Cependant, malgré les estimations de durée qui leur sont imposées, les situations peuvent être sujettes à des changements pouvant remettre en question les délais impartis. Enfin, la situation est pour l'auteur, prise entre l'individuel et le collectif. Son importance relèvera de l'interprétation qu'en fera chaque individu, mais elle pourra toutefois mobiliser l'action collective afin d'être interprétée.

#### **1.2.2.5 Travaux de Schmitt *et al.* (2011)**

En 2011, Schmitt *et al.* ont associé la situation de gestion à l'étude des réalités organisationnelles. Pour les auteurs, « [e]lle renvoie à des questionnements paradigmatiques autour des interactions des acteurs et de leur proximité amenant à

s'affranchir de l'individualisme méthodologique des recherches de gestion et des questionnements méthodologiques sur la façon d'aborder une réalité organisationnelle. » (p. 158) Elle est perçue comme « un processus néguentropique » visant à organiser les problèmes pour leur apporter une signification. Le sens de la situation de gestion se détermine par la relation cognitive que devront entretenir les acteurs entre eux. De cette relation, « l'acteur se construit des artefacts, construit du sens et participe à la construction d'autrui en relation avec la situation. » (p. 7) La relation entretenue avec l'autre est donc déterminante pour la définition de la situation.

De plus, les auteurs pensent que la situation de gestion est facilitatrice de changement au sein de l'organisation. Pour confirmer leur théorie, une étude a été réalisée auprès d'une administration publique désireuse de réduire ses délais de traitement. L'objet de la recherche était de produire du changement au sein de l'organisation. Après avoir problématisé la situation de gestion et en avoir établi un sens commun, la proximité cognitive et interactionnelle des acteurs a été favorisée afin de mettre en place un nouveau système de traitement des dossiers plus efficace et d'introduire le changement désiré. La situation de gestion a permis de procéder à ce changement.

### **1.2.3 Les situations managériales en contexte de projet**

#### **1.2.3.1 Travaux de Leroy (2006)**

En 2006, Leroy présenta les résultats d'une étude empirique l'ayant amené à s'intéresser à la maturité managériale des acteurs de projets. Grâce à cette recherche débutée en 2003, il souhaitait vérifier le postulat selon lequel le recours à des structures par projet accélérerait la maturité managériale des acteurs concernés. Après avoir élaboré un cadre méthodologique pour faire émerger les SM, qu'il est à présent possible de retrouver dans le domaine de la GP, il transmet, aux participants à sa recherche, la consigne d'identifier les SM les plus fréquentes en GP. Ainsi, les acteurs de projets devaient tenir un

journal de bord, d'une durée de sept mois environ, dans lequel devaient être notés les évènements marquants au cours du projet leur ayant fait ressentir des émotions fortes. Toutes les trois semaines, les acteurs devaient prendre du recul sur leurs ressentis pour les constater à froid et réaliser une synthèse objective des SM vécues.

Les résultats obtenus grâce aux journaux de bord ont permis au chercheur et à son équipe de déterminer 22 SM problématiques en GP :

1. prise de décision en information imparfaite (c'est assumer le risque) ;
2. animation/coordination de collaborateurs transversaux (sur lesquels on ne dispose ni d'autorité hiérarchique ni d'autorité d'expertise) ;
3. évaluation d'un collaborateur (dans le cadre de sa participation au projet) ;
4. motivation d'un collaborateur, de l'équipe ;
5. éviction d'un collaborateur (dans le cadre de sa participation au projet) ;
6. négociation avec des acteurs internes ;
7. négociation avec des acteurs externes ;
8. communication interne/externe ;
9. reporting<sup>3</sup> (envers le commanditaire, le maître d'ouvrage, le chef de projet, le comité de pilotage, le comité de direction,...) ;
10. créativité (ou mise en créativité d'un groupe) ;
11. gestion de réunion stratégique ;
12. gestion de réunion informative (descendante, ascendante, latérale) ;
13. gestion de réunion participative (production en commun) ;
14. structuration d'action collective (plan de management, plan d'actions, organigramme technique, etc.) ;
15. organisation/priorisation du temps (planification, gestion d'agenda, gestion de son stress,...) ;
16. gestion de conflits ;
17. gestion de crise, d'aléas ;
18. questionnement de l'ordre (pour « oser » lever l'ambiguïté, pour qualifier le problème à résoudre, les objectifs du projet, les besoins à satisfaire au-delà des consignes initiales transmises par la maîtrise d'ouvrage) ;

---

<sup>3</sup> Communication des données (traduction libre).

19. argumentation pour un projet « bottom-up » (c'est-à-dire d'une idée émanant d'un acteur décentralisé en dehors de la stratégie délibérée et formalisée [Mintzberg, 1985];
20. délégation (recevoir une délégation ou déléguer des lots de travaux, une mission, ...);
21. évaluation (se faire évaluer, évaluer son propre travail) ;
22. capitalisation ;
23. autre(s) situations (Leroy, 2006, p. 5, 6).

Ces SM ont par la suite été caractérisées par sept dimensions. Il s'agit de la nouveauté, l'imprévisibilité, l'enjeu fort, l'indétermination, l'urgence, l'évaluation externe et l'apprentissage :

- nouveauté : (ce qui renvoie à la singularité du projet pour lequel on ne dispose pas de routine organisationnelle adaptée) ;
- imprévisibilité : (ce qui fait que le plan n'est qu'un des éléments de la situation projet même s'il est nécessaire [Suchman, 1993]) ;
- à enjeu fort : leur résolution est déterminante pour la suite. Il s'agit souvent d'un point de bifurcation dans la trajectoire du projet ;
- indétermination : (dispose-t-on des outils, méthodes, ressources, alliés, connaissances, compétences, pour affronter la situation [Goffman, 1987 ; Latour, 1994; Hutchins, 1994 ; Norman, 1994 ; Girin, 1990]) ;
- urgence : [Riveline, 1991] ;
- évaluation externe : [Girin, 1990] ;
- apprentissage (Leroy, 2006, p. 7).

Le protocole d'analyse a été reconduit la même année. Ces sept dimensions ont été soumises à des auditeurs qui devaient en user pour qualifier les SM selon leur degré d'intensité et selon les problématiques qu'elles leur imposaient. Les résultats de cette étude nous enseignent que les SM les plus problématiques sont les plus indéterminées et les plus imprévisibles. Elles se rapportent à la gestion de crise (à savoir la gestion de crise et d'aléas, la gestion de conflit, et l'éviction d'un collaborateur), ainsi qu'aux capacités cognitives des acteurs de projets (tels que la prise de décision en situation d'information

imparfaite et l'argumentation pour un projet *bottom-up*). Les situations les moins problématiques relèvent plutôt des routines organisationnelles. La grille ci-après valide convenablement les données relatives à la problématique de ces SM.

Tableau 1 Caractérisation des situations managériales vécues en mode projet

Catégorie Situation managériale	% par rapport au total des situations qualifiées	Situations très inédites	Situations très imprévisibles	Situations très déterminantes	Situations très indéterminées	Situations très urgentes	Situations très apprenantes	Situations très "attendues"	Moyenne
Prise de décision en information imparfaite	3,8%	43%	<b>36%</b>	75%	<b>25%</b>	<b>54%</b>	46%	<b>86%</b>	<b>52%</b>
Animation/Coordination collaborateurs transversaux	4,8%	41%	21%	76%	<b>6%</b>	35%	<b>68%</b>	<b>62%</b>	<b>44%</b>
Evaluation d'un collaborateur	3,9%	<b>62%</b>	19%	<b>48%</b>	14%	34%	59%	38%	<b>39%</b>
Motivation d'un collaborateur, de l'équipe	5,1%	38%	<b>30%</b>	65%	11%	<b>54%</b>	41%	<b>24%</b>	<b>38%</b>
Eviction d'un collaborateur	0,7%	<b>80%</b>	<b>40%</b>	60%	<b>40%</b>	<b>60%</b>	60%	40%	<b>54%</b>
Négociation avec des acteurs internes	5,5%	48%	18%	<b>80%</b>	23%	48%	48%	40%	<b>44%</b>
Négociation avec des acteurs externes	3,1%	35%	17%	<b>83%</b>	22%	52%	57%	52%	<b>45%</b>
Communication interne/externe	6,8%	31%	<b>8%</b>	65%	13%	27%	54%	50%	<b>35%</b>
Reporting	9,4%	<b>22%</b>	12%	60%	10%	28%	43%	57%	<b>33%</b>
Créativité	5,2%	39%	21%	61%	<b>5%</b>	39%	55%	58%	<b>40%</b>
Gestion de réunion stratégique	7,5%	40%	11%	79%	6%	51%	<b>72%</b>	<b>62%</b>	<b>46%</b>
Gestion de réunion informative	5,5%	40%	20%	70%	8%	38%	50%	58%	<b>41%</b>
Gestion de réunion participative	5,5%	25%	13%	60%	<b>5%</b>	40%	45%	<b>65%</b>	<b>36%</b>
Structuration d'action collective	2,8%	48%	14%	<b>86%</b>	10%	48%	<b>67%</b>	57%	<b>47%</b>
Organisation/Priorisation du temps	4,6%	<b>12%</b>	<b>9%</b>	74%	<b>6%</b>	47%	44%	50%	<b>35%</b>
Gestion de conflits	6,1%	40%	<b>26%</b>	74%	<b>43%</b>	<b>62%</b>	<b>60%</b>	50%	<b>51%</b>
Gestion de crise, d'aléas	5,1%	<b>51%</b>	<b>41%</b>	<b>78%</b>	<b>35%</b>	<b>76%</b>	46%	<b>65%</b>	<b>56%</b>
Questionnement de l'ordre	4,6%	38%	23%	<b>82%</b>	<b>3%</b>	44%	<b>71%</b>	53%	<b>45%</b>
Argumentation pour un projet bottom-up	0,1%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	<b>57%</b>
Délégation	2,4%	44%	17%	67%	11%	<b>22%</b>	<b>11%</b>	<b>67%</b>	<b>34%</b>
Evaluation	1,8%	<b>50%</b>	<b>29%</b>	<b>50%</b>	<b>29%</b>	<b>14%</b>	43%	43%	<b>37%</b>
Capitalisation	3,8%	<b>52%</b>	<b>0%</b>	70%	<b>0%</b>	<b>15%</b>	<b>81%</b>	48%	<b>38%</b>
Autre situation	0,8%	83%	33%	17%	50%	33%	33%	50%	<b>43%</b>

Source : Leroy, D. *Le recours à des structures temporaires de type projet est-il un vecteur de maturité managériale ? Une approche par les situations managériales*. 2006.

### 1.2.3.2 Travaux de Leroy, Urli, Sane, Maximiano et Benzakour (2012)

En 2012, une étude exploratoire sur les SM relatives au management de projet a été réalisée par les chercheurs Leroy, Urli, Sane, Maximiano et Benzakour auprès d'organisations publiques et privées de plusieurs pays (Brésil, Canada, Maroc, France, Sénégal). La caractérisation qualitative des SM étaient les mêmes que celles issues des

travaux de Leroy (2006), à savoir la Nouveauté, l'Enjeu, l'Imprévisibilité, la Non maîtrise (l'Indétermination), l'Urgence, l'Apprentissage, et l'Évaluation externe. De manière spécifique, cette étude nous apprend que les SM les plus problématiques, en regard de ces caractéristiques managériales, correspondent pour les répondants à l'étude à : l'Éviction d'un collaborateur (à 23,75 %), la Gestion des conflits (à 25,50 %), et la Gestion de crises, d'aléas (à 32,52 %). Les variables les moins problématiques étaient quant à elles l'Évaluation d'un collaborateur (à 13,92 %), la Délégation (à 14,77 %) et l'Argumentation pour un projet « bottom-up » (à 14,93 %). Le tableau ci-après tiré du travail des chercheurs confirme les propos qui viennent d'être attestés.

Tableau 2 Situations managériales les plus problématiques

Tous Pays	TrèsInédite	Imprévisible	Déterminante	Démunie	Urgente	EvalAttendue	Moyenne
Animation/Coordination collaborateurs transversaux	10,60%	9,80%	38,10%	6,60%	12,50%	26,50%	17,35%
Argumentation pour un projet bottom-up	16,90%	15,30%	22,60%	8,50%	8,50%	17,80%	14,93%
Capitalisation	10,50%	7,00%	34,80%	8,30%	9,80%	32,30%	17,12%
Communication interne/externe	8,50%	5,70%	48,40%	8,30%	21,00%	36,90%	21,47%
Créativité	11,10%	11,00%	32,30%	7,80%	12,20%	26,40%	16,80%
Délégation	8,10%	9,30%	28,10%	5,90%	12,10%	25,10%	14,77%
Evaluation	10,40%	9,90%	32,80%	9,90%	8,50%	30,30%	16,97%
Evaluation d'un collaborateur	9,90%	7,30%	26,60%	10,30%	9,30%	20,10%	13,92%
Éviction d'un collaborateur	33,30%	23,80%	31,10%	18,50%	19,60%	16,20%	23,75%
Gestion de conflits	14,40%	19,20%	41,20%	13,00%	33,90%	31,30%	25,50%
Gestion de crise, d'aléas	20,50%	26,90%	44,40%	16,50%	43,30%	43,50%	32,52%
Gestion de réunion informative	9,80%	7,80%	30,30%	6,60%	11,50%	27,30%	15,55%
Gestion de réunion participative	8,20%	8,20%	34,10%	7,10%	12,10%	26,20%	15,98%
Gestion de réunion stratégique	13,10%	7,50%	48,10%	7,90%	19,30%	37,30%	22,20%
Motivation d'un collaborateur, de l'équipe	8,80%	10,50%	43,70%	7,90%	16,40%	22,40%	18,28%
Négociation avec des acteurs externes	9,60%	7,20%	49,00%	8,00%	22,30%	37,60%	22,28%
Négociation avec des acteurs internes	11,20%	7,10%	46,10%	8,80%	19,20%	31,30%	20,62%
Organisation/Priorisation du temps	11,80%	9,70%	51,50%	8,30%	32,40%	35,90%	24,93%
Prise de décision en information imparfaite	11,50%	16,10%	37,30%	8,10%	22,40%	32,80%	21,37%
Questionnement de l'ordre	10,40%	12,10%	35,10%	7,90%	20,60%	26,50%	18,77%
Reporting	9,70%	6,60%	44,00%	7,10%	16,80%	45,40%	21,60%
Structuration d'action collective	10,60%	6,60%	39,90%	9,40%	17,30%	32,50%	19,38%

Source : Leroy, D., Urli, B., Sane, S., Maximiano, A. *Une approche internationale de la dimension humaine en management de projet : étude exploratoire par les situations managériales*. 2012.

De cette présentation de la notion de situation, nous pouvons retenir que la situation est de nature indéterminée et que son sens doit-être déterminé de manière commune par les acteurs. Cet effort collectif quelque peu subjectif, permet à la situation de prendre du sens et autorise l'individu à l'apprivoiser afin de la traiter en conséquence. Dans le domaine du management de projet, la situation apparaît dans un contexte organisationnel où elle représente un moyen certain de contribuer au bon déroulement de la réalisation des projets et un frein à cause des situations problématiques qu'elle impose aux acteurs de projets. Cela nous amène à nous questionner sur les problématiques de stress qu'elle impose à l'individu. La troisième partie de cette revue de littérature se concentrera sur la notion de stress.

### 1.3 LE STRESS

#### 1.3.1 Qu'est-ce que le stress ?

##### 1.3.1.1 Modèle du Syndrome général d'adaptation de Selye

Le physiologiste et précurseur de la découverte de la manifestation du stress chez l'individu, Selye (1974), définit le stress comme « la réponse non spécifique que donne le corps à toute demande qui lui est faite. » (p. 29) Il s'agit, selon lui, d'une réponse physiologique de l'organisme qui se manifeste lorsque les capacités de l'individu ne lui permettent pas de dépasser adéquatement les sollicitations de son environnement. L'expression « non spécifique » signifie que peu importe le stress vécu, celui-ci engendre des réactions biochimiques de l'organisme que nous nommons *stress*, dans le but d'aider l'individu à s'adapter à la situation stressante à laquelle il fait face et de lui permettre de retrouver un équilibre biologique normal (Selye, 1974).

Selon Selye (1962 ; 1978), le stress vécu est rendu possible par la présence d'un agent de stress extérieur appelé stresser qui renvoie à la variété des stimuli qui sont présents dans l'environnement et qui ont un impact sur le bien-être de l'individu. Ces agents de

stress peuvent être de nature physique comme « le bruit, la chaleur, le froid » ou psychologique tels que « le deuil ou la perte d'un travail » (p. 9). En d'autres termes, les agents stressants sont « tous les stimuli que l'organisme perçoit comme une menace à sa préservation ou à la satisfaction de ses besoins physiques ou psychologiques. » (Boucher et Binette, 1992, p. 32) Ils réfèrent à tout évènement ou toute situation dépassant ses ressources et auxquels il devra tenter de s'adapter pour maintenir son équilibre.

Le schéma de manifestation du stress chez l'individu est qualifié par Selye (1974) de *Syndrome général d'adaptation* (SGA). Il s'agit d'une réaction du corps humain visant à retrouver son équilibre de départ. Il est composé de trois phases, à savoir :

- A. la réaction d'alarme, lorsque le corps met en place ses premiers changements lui permettant de lutter contre l'agent de stress ;
- B. la phase de résistance, durant laquelle l'individu montre des signes d'adaptation au stress ;
- C. la phase d'épuisement, lorsque l'énergie ayant servi à l'adaptation est épuisée et que la réaction d'alarme réapparaît (Selye, 1974).

C'est lors de ces phases que l'individu effectuera un travail à la fois physique et cognitif de résistance au stress afin d'essayer d'y faire face. Le schéma de Selye (1974) ci-après reprend les propos de l'auteur au sujet du SGA.

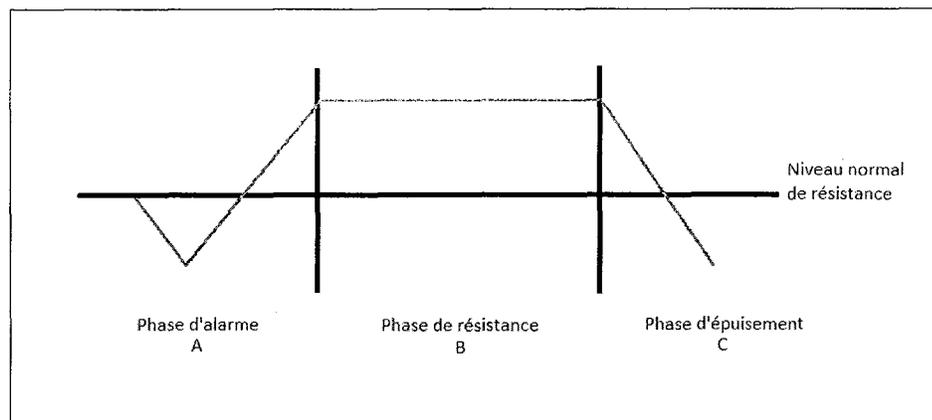


Figure 1 Les trois phases du Syndrome général d'adaptation de Selye (1974)  
Adapté de Selye, H. *Stress sans détresse*. 1974.

### 1.3.1.2 Modèle transactionnel du stress de Lazarus et Folkman

Le modèle transactionnel de Lazarus et Folkman (1984) s'éloigne de la définition biologique du stress en terme de stimuli – réponse de l'organisme pour se centrer sur l'individu et la situation. Les auteurs voient le stress comme le résultat de la relation de l'individu à son environnement et de l'ensemble des ressources et capacités personnelles qu'il détient pour y faire face. Pour déterminer si une situation ou un évènement est source de stress, l'individu devra évaluer s'il le perçoit comme un danger. Lors d'une première étape, que l'on nomme évaluation primaire, il déterminera si la situation vécue représente un défi à relever ou si elle reste au contraire une menace. Lors d'une deuxième étape, appelée évaluation secondaire, il évaluera ses capacités cognitives à affronter cette menace. Guillet (2012) précise que l'individu évaluera la situation en prenant compte de la nature et des caractéristiques de cette dernière. Puis, il procédera à une évaluation de la menace qu'elle représente en se concentrant sur les stratégies d'adaptation (ou de *coping*) qui peuvent lui permettre de la surmonter. Le schéma du stress de Lazarus et Folkman (1984) ci-dessous illustre l'explication de cette évaluation.

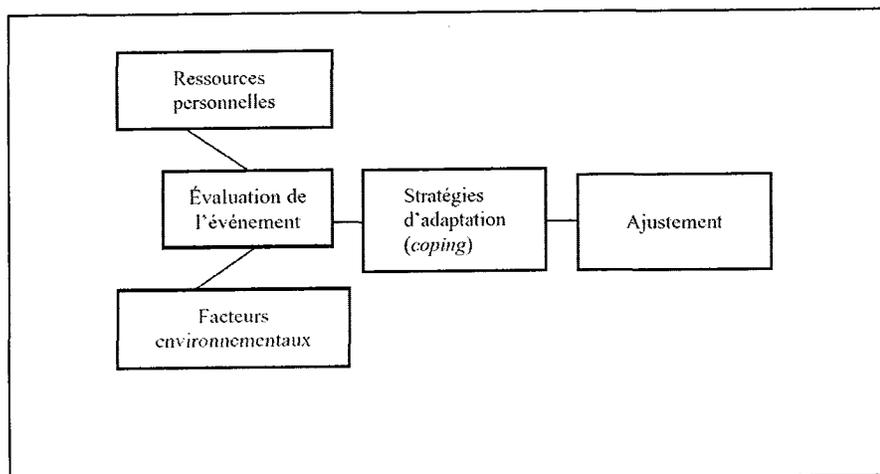


Figure 2 Modèle transactionnel du stress de Lazarus et Folkman (1984)

Source : Légeron, P. et Rillaer, J.V. *Les modèles des thérapies comportementales et cognitives du stress au travail*. 2013.

### 1.3.1.3 Modèle transactionnel du stress de Cox et Mackay

Selon Cox et Mackay (1978), l'individu entretient une relation avec son environnement interne et externe. Lorsqu'une demande résultant de l'environnement surgit, il effectue une évaluation cognitive de ses capacités à y répondre. Néanmoins, s'il s'avère que l'évaluation de la situation est erronée et que ses capacités de réponse ont été surestimées, il connaîtra l'expérience du stress. Dès lors, le stress vécu sera accompagné d'émotions et de réponses cognitives ou physiologiques qui lui demanderont de mettre en place des stratégies de défense cognitives ou comportementales. Ces stratégies l'amèneront à user du processus de *feed-back* durant lequel il devra évaluer de nouveau la demande réelle provenant de l'environnement ainsi que celle qu'il perçoit pour tenter de s'y ajuster de manière efficace.

### 1.3.1.4 Modèle de French

French (1963) considère que le stress est lié à l'environnement social de l'individu. Selon l'auteur, l'individu interagit avec plusieurs sphères de l'environnement, à savoir l'environnement social, objectif et psychologique. L'environnement social regroupe, dans un premier temps, des composantes telles que les organisations, groupes et relations interpersonnelles. Il est intimement lié à l'environnement objectif qui ressort de ces composantes et qui inclut plusieurs aspects physiques et biologiques (ex : la nourriture et les bactéries). L'environnement psychologique renvoie quant à lui directement aux perceptions et réponses subjectives que se fait l'individu de l'environnement social et objectif dans lequel il se trouve. C'est, selon l'auteur, l'interprétation subjective de ces perceptions et réponses qui aura un impact sur la santé mentale de ce dernier. Si l'environnement social détermine les aspects de l'environnement subjectif de l'individu (c'est-à-dire ses perceptions et réponses), il provoque également des réponses affectives, psychologique et comportementales. Le schéma ci-après résume les propos de l'auteur à ce sujet.

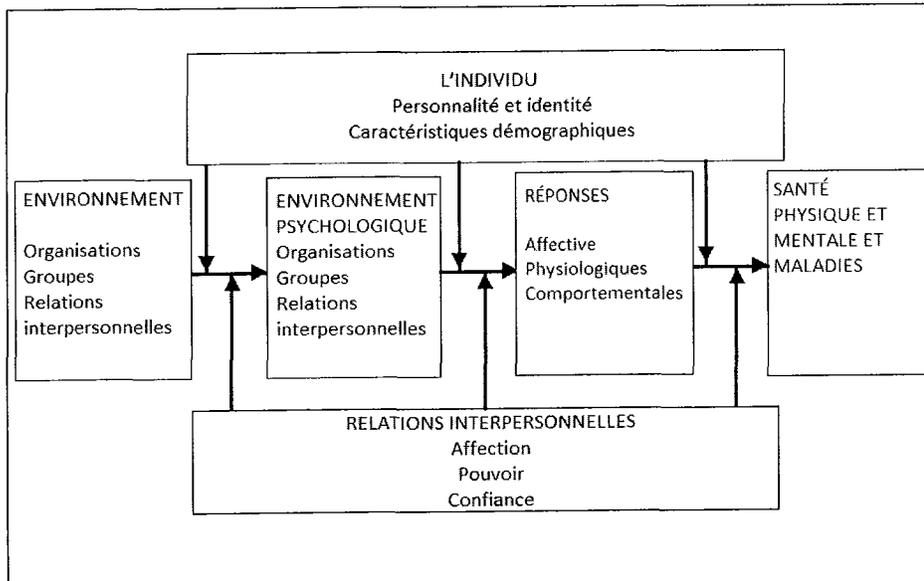


Figure 3 Modèle de French (1963)  
 Source : Guillet, L. *Le Stress*. 2012.

### 1.3.2 Les perceptions et réactions au stress

Lazarus (1988) considère que la réaction à un stimulus varie d'un individu à l'autre, car elle dépend de l'interprétation que chacun se fait du stresser. Selon lui, « de nombreuses circonstances ordinaires de la vie, y compris dans le cadre professionnel, ne sont pas des facteurs de stress pour la plupart des individus alors qu'elles provoquent des troubles chez certains » (p. 128). Certaines situations peuvent être source de stress pour les uns tandis qu'elles ne le seront pas pour d'autres. Pour Lazarus (1966), le fait qu'une situation ne puisse être considérée comme une menace est due à l'existence d'une grande variété de stimuli présents dans l'environnement qui sont interprétés dépendamment des expériences passées et des ressources intellectuelles propres à chacun. Les facteurs de personnalité affecteront également la perception du stress puisque l'évaluation de la situation et les processus d'adaptation varient d'un individu à l'autre. L'auteur ajoute à cela que lorsqu'une situation représente une menace dépassant ses ressources, l'individu mettra

en place une stratégie d'adaptation (ou de *coping*) pour se défendre. Cette stratégie dépendra du degré de menace que la situation stressante représente ainsi que des capacités d'adaptation dont il dispose pour y faire face.

Pour Lazarus et Folkman (1984), cette perception du stress dépend de la relation de l'individu à son environnement et en ce sens, des variables personnelles et situationnelles qui entrent en jeu dans le modèle de résistance. En reprenant le postulat des auteurs sur le stress psychologique, Guillet (2012) explique que l'engagement et les croyances sont, dans un premier temps, les principales caractéristiques des variables personnelles aidant l'individu à voir la situation stressante comme un défi à relever et l'aidant également à comprendre l'environnement dans lequel celle-ci s'insère. Quant aux variables situationnelles, elles lui permettent d'évaluer la situation dans son environnement et d'en déterminer les menaces. Ces deux catégories de variables doivent être considérées comme un tout, car elles déterminent la relation de l'individu à la situation et qu'elles entrent en jeu dans sa propre perception et son évaluation du stress.

Les caractéristiques individuelles trouvent, pour plusieurs auteurs, leur importance dans la réaction au stress. D'après Stora (2010), l'importance accordée à la présence d'un agent de stress dépend du changement, de l'intensité et de la durée de la situation dans le temps et sont des caractéristiques qui diminuent la résistance de l'individu au stress. Comme le mentionne l'auteur, « [l]a dimension des événements stressants, c'est-à-dire leur " grandeur " appréciée à partir de situations stressantes perçues comme moyennes ou normales, a un effet certain (par sa durée) sur les altérations physiologiques et psychologiques individuelles. » (p. 32) Lorsqu'un changement inattendu se produit, le niveau d'anxiété de l'individu prend de l'intensité si la situation est imprévisible ou non désirée et cela, en fonction de sa durée. Une étude auprès d'étudiants d'une université américaine a d'ailleurs révélé que le niveau d'anxiété perçu était plus élevé lorsqu'une situation n'était pas désirée ou lorsque ses conséquences affectaient directement les individus concernés (Layer, 1974, cité dans Stora, 2010). Ces caractéristiques peuvent également se référer à « l'intelligence, la capacité verbale, le type de personnalité, les

défenses psychologiques, l'expérience passée » (p. 34-35) ainsi qu'à différents facteurs tels que « l'âge, le niveau scolaire, le revenu, l'occupation professionnelle, etc. » (p. 35) C'est pourquoi il est par conséquent possible de dire que la réaction au stress est propre à l'individu.

### 1.3.3 Les conséquences du stress

Pour Bensabat et Selye (1980), le stress peut être positif ou négatif et affecter l'individu de manière différente. Le bon stress, appelé « eustress », représente « tout ce qui fait plaisir, tout ce qu'on aime ou qu'on accepte de faire en harmonie avec soi-même, son environnement et sa propre capacité d'adaptation » (p. 34). Lorsque le stress dépasse les capacités de l'organisme à y répondre de manière agréable, de le surmonter ou de s'en accommoder, on parlera de mauvais stress, ou encore de « détresse » (de l'anglais *distress*). Contrairement au bon stress, il réfère alors à « tout ce qui déplaît, tout ce qu'on fait contre son gré, en contradiction avec soi-même, son entourage et sa propre capacité d'adaptation » (p. 34).

Les auteurs Chapelle et Monié (2007) précisent que si le stress positif peut aider l'individu à se dépasser, le stress négatif peut au contraire entraîner des troubles physiques ou psychologiques comme l'anxiété et la dépression et affecter gravement sa santé mentale. Aussi, le fait de ressentir très peu de stress (l'hypostress) entraîne une performance moyenne sur les tâches à accomplir tandis qu'un trop plein de stress (l'hyperstress) engendre une perte d'efficacité. Le tout est pour le Sujet de savoir le doser à un niveau optimal pour ne pas subir des méfaits et être à la fois performant et efficace dans la réalisation de ses tâches.

Schwob (1999) reconnaît que l'entrée du concept de stress dans le domaine psychologique a laissé place à des facteurs de stress « plus psychiques et émotionnels que physiques » (p. 8) et met en jeu l'émotion de la personne. Les émotions interviennent dans

l'état psychologique de l'individu et entrent également en jeu dans la perception du stress. Lorsque qu'une personne est confrontée à une situation ayant été vécue de manière similaire par le passé, les messages subliminaux qui en découlent se traduisent par des émotions lui permettant de comparer les deux situations et de juger si la situation présente est positive ou négative. Face à une situation dépassant ses capacités d'adaptation, des troubles émotifs peuvent apparaître : « l'être humain rit, pleure, se met en colère ou tremble de peur. » (Bouchet et Binette, 1992, p. 24) Le stress devient alors une réaction émotive venant troubler l'équilibre de l'individu.

Lorsqu'il affecte l'individu de manière positive, le stress est un élément lui permettant d'aller de l'avant dans ce qu'il entreprend. Néanmoins, lorsqu'il l'affecte de manière négative, il peut engendrer des conséquences lourdes pour ce dernier et même remettre en cause le bon fonctionnement d'une organisation. D'après Gintrac (2011), le stress présent dans la sphère professionnelle apparaît lorsqu'il dépasse les capacités de l'individu à atteindre ses objectifs. Il peut l'affecter par la multiplication des arrêts de travail, l'irritabilité, l'anxiété, en passant par des menaces violentes et physiques et de l'intimidation mais également une baisse de sa performance et de son efficacité. Il peut également entraîner des conséquences psychiques et physiologiques lourdes telles que les maladies cardiovasculaires, le suicide, ou des maladies cancéreuses. Cette souffrance individuelle liée au stress peut, d'après Légeron (2008), engendrer des conséquences néfastes quant au rendement de l'entreprise en causant une augmentation du taux d'absentéisme, un renouvellement conséquent du personnel, des départs à la retraite prématurés, des conflits entre salariés et employeurs. Le stress est donc une réalité qui touche aussi bien le bien-être de l'individu que de celui de l'organisation dans laquelle il évolue.

### 1.3.4 Identification des variables de stress

#### 1.3.4.1 Recherches du Centre d'études sur le stress humain

Au fil des années, la recherche scientifique a pu répertorier les principales caractéristiques jouant un rôle dans l'apparition du stress chez l'être humain. Selon le Centre d'études sur le stress humain (CESH), le stress diffère d'un individu à l'autre, mais il existe un ensemble d'éléments communs à chaque situation stressante, capables de provoquer la sécrétion de l'hormone du stress chez tous les individus. Ces caractéristiques révélées par le CESH sont au nombre de quatre. Il s'agit du contrôle, de l'imprévisibilité, de la nouveauté et de l'égo menacé. Appelée également de leur acronyme CINÉ, elles représentent les éléments communs des situations jugées stressantes et sont considérées par le centre d'études comme caractéristiques universelles du stress. Le tableau ci-après présente leur signification :

Tableau 3 Caractéristiques des situations stressantes

Menaces	Sentiment
<b>Contrôle</b>	Vous sentez que vous n'avez aucun ou très peu de contrôle sur la situation.
<b>Imprévisibilité</b>	Quelque chose d'inattendu se produit, ou encore, vous ne pouvez pas savoir à l'avance ce qui va se produire.
<b>Nouveauté</b>	Quelque chose de nouveau, que vous n'avez jamais expérimenté se produit.
<b>Ego menacé</b>	Vos compétences et égo [ <i>sic</i> ] sont mis à l'épreuve. On doute de vos capacités.

Source : Centre d'études sur le stress humain. *Comprendre son stress : recette du stress*. 2010-2015.

Pour Lupien (2010), professeure titulaire du département de psychiatrie de la faculté de médecine de l'université de Montréal ainsi que directrice du Centre de recherche de l'institut universitaire en santé mentale de Montréal et du CESH, la variable du contrôle renvoie à l'impression de ne pas pouvoir maîtriser une situation, celle de l'imprévisibilité à une situation imprévue ou inattendue et celle de la nouveauté à une situation n'ayant pas encore été personnellement expérimentée. La variable de l'ego menacé renvoie à la peur que représente la mise à l'épreuve des compétences personnelles de l'individu ou au fait qu'une personne se mette à douter des capacités de ce dernier. En fait, la chercheuse explique « [qu'] il faut qu'une situation comporte au moins l'une [de ces] caractéristiques [...] pour introduire une réponse de stress » (p. 24), et ce, peu importe le genre, l'âge, ou la profession de la personne. La présence ou non d'une ou plusieurs de ces caractéristiques sera d'ailleurs la cause d'un niveau plus ou moins élevé de stress. Voyons plus en détail ce qu'impliquent ces caractéristiques dans la réponse de l'individu au stress.

#### **1.3.4.1.1 Le contrôle**

Le contrôle apparaît comme la première menace de stress pour l'individu. Comme il a été vu précédemment, cette caractéristique fait référence au fait de n'avoir aucun ou très peu de contrôle sur une situation. Selon Rothbaum, Weisz, et Snyder (1982), les individus ont besoin d'essayer de transformer l'environnement qui les entoure en fonction de leurs propres besoins afin d'être en mesure de s'y accommoder plus facilement et de le contrôler. Ce besoin de contrôler provient de plusieurs facteurs tels que le besoin de prédire l'environnement afin de ne pas connaître de désillusion, le fait de vouloir s'attirer de la chance, d'être tout aussi performant que les autres afin de partager avec eux le succès du contrôle acquis, ainsi que de comprendre les problèmes pour pouvoir les résoudre et les accepter. En fait, le contrôle joue un rôle dans la prévisibilité des événements, car il permet à la personne de se référer aux solutions que peut lui fournir son environnement pour se préparer à une éventuelle situation menaçante. En cherchant à contrôler une situation,

l'individu souhaite en réalité l'évaluer et mettre en place des stratégies de résistance pour réussir à la surmonter.

Au contraire, le manque de contrôle sur une situation entraîne une réponse significative au stress pour l'individu. Une étude menée par les chercheurs Dickerson et Kemeny (2004) a permis de révéler que le manque de contrôle sur une tâche présente un effet plus important sur le stress que lorsque celle-ci est contrôlée. Il augmenterait le niveau de menace perçue et affecterait la réponse au stress de manière exagérée. Par exemple, une menace incontrôlable irait jusqu'à amener des conséquences négatives inévitables pour les individus malgré leurs efforts et entraver l'atteinte des objectifs. Henry et Grim (1990) émettent les mêmes conclusions en expliquant qu'un organisme vivant qui fait face à un défi ne pouvant être contrôlé développera des symptômes d'anxiété et de crainte. Dès lors que ce manque de contrôle entraîne un sentiment de négativité en détournant l'individu de toute possibilité de contrôler la tâche à entreprendre, il est possible de parler de vulnérabilité.

Selon Massoudi (2009), le stress de la sphère professionnelle est perçu comme « la tension psychologique (Strain) qui résultent des effets combinés des exigences (Demands) de la situation de travail et de la possibilité de décision (Decision Latitude) dont dispose le travailleur pour s'acquitter de sa tâche » (p. 27). L'individu doit jongler entre les exigences d'une situation de travail vécue et son pouvoir de contrôle sur celle-ci. En reprenant les propos de Karasek (1979) et Karasek et Theorell (1990) à l'origine du modèle « Demande-Contrôle » lié au stress professionnel, l'auteur rapporte que le travailleur n'ayant peu ou pas de possibilité de contrôler sa tâche en tenant compte des exigences requises sera soumis à une situation professionnelle stressante. Dans son étude sur le stress professionnel, il révèle d'ailleurs « qu'une situation caractérisée par de fortes exigences et une faible possibilité de contrôle induit une tension psychologique sur le travailleur » (Massoudi, 2009, p. 148). Les situations de travail exigeantes pour la personne qui se voit dans l'impossibilité de les contrôler sont sources de tension et de stress. À l'inverse, celles qui procurent un sentiment de contrôle sur la tâche favorisent l'épanouissement de l'individu. Par conséquent, la

situation de travail à laquelle il fera face sera porteuse de stress s'il n'a pas de perception de contrôle sur celle-ci.

D'après Fisher (1984), les individus ont besoin de se représenter leur environnement de manière cognitive afin de contrôler les situations menaçantes qui pourraient se présenter à eux. La représentation de ces situations, ainsi que la perception des ressources individuelles permettant de les contrôler entrent en compte dans l'évaluation de l'environnement et de la capacité de faire face aux obstacles rencontrés. En effet, pour que le contrôle de la situation soit efficace, il importe que la représentation des situations menaçantes soit juste afin de pouvoir estimer au mieux la capacité de contrôle et agir en conséquence. Dans le cas où la représentation mentale de la situation menaçante est erronée, le contrôle perçu de la situation le sera également. L'individu sera amené à surestimer ou au contraire à sous-estimer ses capacités cognitives et à ne pas agir en conséquence pour répondre correctement à la menace perçue et tenter de la contrôler. Le manque de contrôle sur la situation entraîne alors des symptômes de stress, d'autant plus persistants avec le temps ou l'intensité si aucun réajustement de la capacité de contrôle par rapport à la situation n'est fait ou que l'individu choisit de rester dans l'inaction.

#### **1.3.4.1.2 L'imprévisibilité**

Lancry (2007) lie l'imprévisibilité à la notion d'incertitude. Ce terme renvoie en effet à des notions telles que « le doute, le désordre, l'incomplétude et la complexité. » (p. 290) Il réfère en d'autres termes à la complexité d'un système dont l'état des éléments est variable (continu ou discontinu, prévisible ou imprévisible). Cela impose une contingence aux situations relevant de l'incertain susceptibles d'influencer le cours des actions. L'imprévisibilité impose une incertitude aux situations qui génèrent par conséquent du stress.

L'imprévisibilité fait également, pour plusieurs auteurs, référence au manque de contrôle sur l'environnement ou encore sur une situation imprévue. Mineka et Kihlstrom

(1978) soulèvent que cela reflète la préférence des êtres humains pour les événements prévisibles qu'ils peuvent contrôler. Les événements contrôlables sous-entendent un certain degré de prévisibilité que les événements imprévisibles ne permettent pas. Ces derniers renferment donc un caractère plus stressant et deviennent la source « d'effets émotionnels, somatiques et cognitifs sur l'organisme » (p. 258) apparentés aux symptômes de stress.

D'après les travaux de Moch-Sibony (1984), l'imprévisibilité des situations est une source de stress pour les individus, car ils ne sont pas en mesure d'y imposer leur contrôle. D'ailleurs, plus un événement est imprévu et plus il aura d'impact sur l'être humain. En 1978, une étude relative au manque de contrôle sur une situation (Seligman, cité dans Moch-Sibony, 1984) révèle que l'impossibilité de contrôler une situation engendre chez l'être humain un sentiment d'incapacité à réagir. Il est en effet nécessaire pour l'individu de disposer d'information concernant les événements qui l'entourent sous peine de vivre dans l'angoisse ou l'anxiété. Une autre étude réalisée par Glass et Singer (1972) à ce sujet illustre que le sentiment de maîtrise d'une situation fait disparaître les symptômes de stress des individus. Lors de cette étude, des participants étaient exposés à des bruits imprévisibles qui affectaient leur performance. Néanmoins, le simple fait de les exposer à plusieurs reprises à ces bruits diminuait leur réaction au stress, car ceux-ci s'y accoutumaient et que la situation n'était plus autant imprévisible qu'au départ.

Selon Lazarus et Folkman (1984), la prévisibilité réfère à la possibilité de discerner certaines caractéristiques environnementales. Le fait d'être en mesure de « prévoir » implique de pouvoir contrôler l'environnement, y réagir en conséquence et informer la personne du danger que représente le stressor. Des recherches ont, selon les auteurs, démontré qu'un stimulus prévisible est réducteur de stress et que ne pas être en mesure de prévoir une situation en augmenterait la manifestation. De plus, les auteurs réfèrent également à l'incertitude pour parler du sentiment d'imprévisibilité. Selon eux, l'incertitude d'une situation joue un rôle dans l'apparition du stress chez l'être humain. Lors d'une étude réalisée par Hunter (2006) et ses collègues sur le comportement des femmes dont les époux étaient portés disparus durant la guerre, il a été constaté que l'ambiguïté de ne pas savoir si

leur époux étaient vivants ou morts les empêchaient de mener une vie sociale normale, car elles ne disposaient d'aucun indice sur lequel se reposer pour pouvoir s'adapter à leur situation. Une autre étude de ces chercheurs concernant les femmes dont le mari était mort en prison ou retenu à la guerre démontre également l'impossibilité de s'adapter à une telle situation à cause de leur incertitude. L'individu n'étant pas du tout ou pas suffisamment préparé à l'occurrence d'une situation incertaine ne pourra s'y ajuster et la contrôler de quelque manière que ce soit.

#### **1.3.4.1.3 La nouveauté**

Comme nous l'avons vu précédemment, la nouveauté est considérée comme quelque chose qui ne se produit jamais. D'un point de vue purement scientifique, il a été démontré par plusieurs auteurs que le contexte de nouveauté influe sur la présence du stress.

Dans sa revue relative à la manifestation du stress par le système endocrinien, Mason (1968a) explique que l'exposition à des situations stressantes engendre l'augmentation de la production d'hormones responsables de l'adrénaline et du stress chez l'être humain. Le facteur de nouveauté interagissant dans l'exposition aux événements stressants participe à la production de ces hormones de manière significative. Mason (1968b) rapporte qu'une étude a permis de comprendre que le stress était beaucoup plus présent chez les patients nouvellement hospitalisés que chez ceux ayant bénéficié d'une période d'adaptation à leur nouvel environnement.

Rose (1980) a également noté que la nouveauté est considérée comme un facteur de stress chez l'individu. L'exposition répétée ou l'accoutumance à un même événement engendre, à contrario, moins ou pas de stress. L'auteur rapporte une étude réalisée auprès de parachutistes qui illustre le sentiment de nouveauté de la situation dans la manifestation du stress. De jeunes parachutistes sautant pour la première fois ont connu une augmentation du niveau de stress qui avait ensuite tendance à diminuer à mesure des répétitions des sauts. Le stress des parachutistes expérimentés accoutumés à l'exercice redescendait en effet à un

niveau ordinaire avant le début du saut prévu. Une autre étude a démontré la présence de stress chez les travailleurs salariés ayant appris qu'ils seraient dorénavant payés à la pièce et non plus à l'heure. Il est donc possible de constater que la nouveauté est un facteur de stress chez l'individu.

Pour Lazarus et Folkman (1984), la nouveauté fait partie des situations potentiellement menaçantes pour les individus. Lorsqu'une situation vécue présente un lien de danger similaire à une situation s'étant déroulée par le passé, il y a des chances qu'elle représente à nouveau une menace. Au contraire, « [i]f a situation is completely novel and no aspect of it has previously been connected psychologically with harm, it will not result in an appraisal of threat. » (p. 83) ([s]i une situation est complètement nouvelle et qu'aucun de ses aspects n'a psychologiquement été connecté à un danger, elle ne sera pas évaluée comme menaçante. Traduction libre). Une situation nouvelle engendre donc bien un stress dès lors que certains de ses aspects sont similaires à une situation dangereuse ayant déjà été vécue par le passé.

#### **1.3.4.1.4 L'ego menacé**

Parler d'atteinte à l'ego et comprendre la menace qu'elle peut produire chez l'individu revient tout d'abord à parler d'estime de soi. Les auteurs Dolan et Arsénault (2009) expliquent que l'être humain est doté d'une estime de lui-même qu'il entretient pour l'enrichissement de sa santé, de son bonheur, de ses efforts et de manière générale, de sa survie. Cette estime se divise en deux grandes catégories, à savoir l'estime de soi apparente qui équivaut à « la représentation d'un personnage plus ou moins apprécié par soi et par autrui » (p. 73) et l'estime de soi réelle, c'est-à-dire « la connexion avec l'ego essentiel et authentique. » (p. 73) En d'autres termes, l'estime de soi apparente représente l'image que l'individu laisse transparaître aux yeux d'autrui tandis que l'estime de soi réelle fait référence à l'image que l'individu se fait de lui-même. Toutefois, ces deux catégories d'estime de soi présentent leur importance pour l'individu dans l'entretien de son ego.

Gruenewald, Kemeny, Aziz et Fahey (2004), définissent quant à eux une menace à l'ego de l'individu comme suit :

« We define threats to the social self as situations that contain the potential to devalue one's social self by calling into question abilities, competencies, or traits on which a positive social image is based (eg, evaluative situations, such as giving a presentation at work or school), or situations characterized by potential or explicit rejection. » (p. 915)<sup>4</sup>

Les chercheurs affirment que l'individu a un besoin fondamental d'être accepté par les autres et de maintenir une estime sociale de lui-même positive. Une quelconque situation menaçante remettrait en question la perception qu'il a de sa personne ainsi que son acceptation au sein de la société.

Les situations menaçant l'ego seraient sources de stress. Selon Lupien (2010), si l'image de la personne que nous espérons renvoyer à autrui est erronée, notre ego est menacé et des symptômes de stress apparaissent. Pour ainsi dire, « [c]haque fois qu'un individu a le sentiment que son ego (sa personnalité, son caractère, ses comportements, etc.) est menacé, cela déclenche une production d'hormones de stress. » (p. 134) Les résultats de deux études respectivement menées par Dickerson et Kemeny (2004) et Gruenewald, Kemeny, Aziz et Fahey (2004) avaient déjà confirmé les propos de l'auteur. Lors de ces études, des tâches réalisées par des individus en présence d'une évaluation sociale menaçante, selon laquelle leurs performances pouvaient être jugées de manière négative, ont engendré une réponse cérébrale liées au stress, contrairement à celles réalisées en la présence d'une menace minime ou d'absence totale de menace sociale.

---

<sup>4</sup> « Nous définissons les menaces à l'estime sociale, les situations ayant le potentiel de dévaluer la conscience sociale en remettant en question les habiletés, les compétences ou les traits sur lesquels une image positive sociale est établie (ex : des situations d'évaluation telles que donner une présentation au travail ou à l'école), ou des situations caractérisées par un rejet potentiel ou explicite. » (traduction libre)

Au regard de leur théorie relative au *Social self-preservation system*<sup>5</sup>, Dickerson, Gruenewald et Kemeny (2004) considèrent que les menaces à l'ego peuvent s'apparenter à des situations d'évaluation ou de rejet social pour lesquelles l'identité de l'individu est jugée de manière négative. Elles peuvent le confronter à « un risque potentiel de perte d'estime social, de statut social ou de rejet explicite. » (p. 1195) Dickerson et Kemeny (2004) ajoutent qu'elles engendreraient un mal-être chez le Sujet pour qui l'image négative d'autrui à son propos influencerait celle qu'il se fait de lui-même. Le niveau de stress ressenti varierait, quant à lui, en fonction de « l'intensité de la menace, son contexte, ainsi que de la présence des facteurs de vulnérabilité et de protection présents dans l'environnement individuel et social » (p. 357). Celui-ci variera donc d'un individu à l'autre.

### **1.3.5 Les variables de stress en gestion de projet**

La recherche empirique de Leroy (2006) sur la maturité managériale des acteurs de projets discutée précédemment lors de cette revue de littérature, proposait sept caractéristiques des situations managériales en GP, la nouveauté, l'imprévisibilité, l'enjeu, l'indétermination, l'urgence, l'évaluation externe et l'apprentissage. Cette recherche est intéressante pour notre étude car elle expose le fait que les situations relevant de l'imprévisibilité font parties des situations les plus problématiques tandis que celles liées à l'évaluation externe en font le moins partie.

L'analyse des caractéristiques des SM révèle que les situations les plus imprévisibles sont tout d'abord les situations les plus problématiques. Leroy (2006) reprend les propos de Suchman (1993) pour caractériser l'imprévisibilité en GP comme « ce qui fait que le plan n'est qu'un des éléments de la situation projet même s'il est nécessaire » (p. 7). Le plan ne prévoit pas d'éléments imprévisibles. Selon Suchman (1993), il permet à l'acteur de projets

---

<sup>5</sup> Le système d'auto-préservation social (traduction libre).

de s'orienter dans les choix à opérer pour atteindre ses objectifs et n'agit qu'en partie dans la mise en place des actions pour l'atteinte des résultats.

De plus, l'imprévisibilité a été apparentée aux situations les plus difficiles à affronter pour les acteurs de projets, puisqu'elle fait partie des situations qu'il est possible de considérer de « très urgentes, très formatrices et très soumises à l'évaluation externe » (Leroy, 2006, p. 13). Elle est également perçue comme étant l'une des situations les plus stressantes et les plus marquantes du rôle managérial que doit assumer le gestionnaire de projet, obligeant aussi ce dernier à avoir recours aux « alliés, outils, méthodes, modèles adéquats » (*Ibid.*, p. 17) afin de l'anticiper de manière appropriée.

Enfin, les situations d'évaluation externe, qui renvoient à la variable de l'ego menacé développée un peu plus tôt dans cette étude, sont considérées « à la fois inédites, imprévisibles et indéterminées » (*Ibid.*, p. 15). Ces situations ont suscité moins de problématiques chez les acteurs qui en ressentaient la pression, contrairement aux situations imprévisibles. En effet, il est révélé que « les acteurs de projets ressentent bien la pression de l'évaluation externe qu'ils considèrent comme forte (à 53 %) ou relativement élevée (à 29 %) » (*Ibid.*, p. 12). Malgré cela, les situations d'évaluation externe représentent une certaine part de problématique qui doit être prise en considération en GP, car elles existent tout de même.

Pour résumer, le stress est la réponse de l'organisme face à un stimulus présent au sein de son environnement. Mettant en jeu une situation, il se manifeste lorsque celle-ci dépasse les capacités cognitives de l'individu à y faire face. Les perceptions et réactions au stress varieront d'une personne à l'autre ; elles dépendront de l'interprétation que chacun se fait du danger que représente la situation et de leurs facteurs et caractéristiques individuels. Par ailleurs, il a été possible de constater que lorsqu'une situation engendre un stress négatif, elle affecte l'individu en entraînant des conséquences psychiques et psychologiques néfastes à son bien-être et peut aller jusqu'à remettre en question le bon fonctionnement de

toute une organisation. Enfin, la recherche a permis de recenser les variables de stress considérées comme universelles, à savoir le contrôle, l'imprévisibilité, la nouveauté et l'ego menacé et dont la présence en GP suscite notre intérêt à les exploiter pour la suite de cette étude exploratoire. L'intolérance de l'individu au stress négatif est une forme de vulnérabilité, concept qu'il serait à présent intéressant d'approfondir dans la prochaine partie de cette étude.

## 1.4 LA VULNERABILITE

### 1.4.1 Qu'est-ce que la vulnérabilité ?

La vulnérabilité ne dispose pas, à proprement parler, d'une définition unique. Le tableau ci-dessous présente une liste non exhaustive des définitions ayant été attribuées à ce concept. Le lecteur pourra apprécier la variété de la sémantique ainsi que les diverses interprétations qu'elle peut revêtir dans divers domaines.

Tableau 4 Définitions de la vulnérabilité

Définitions	Auteurs
Originaires du latin <i>vulnerabilis</i> , de <i>vulnerare</i> (blesser), être vulnérable signifie « [q]ui peut-être blessé, atteint, frappé (par des coups, par un mal physique) » (p. 1977).	Robert (2001)
La vulnérabilité se rapproche de près de la notion de fragilité, issue de l'adjectif « fragilis » et du verbe « frango, frangere » signifiant « briser, casser, fracasser, morceler, broyer, moudre, rompre, et au sens figuré : affaiblir, efféminer, amollir, abattre, dompter, décourager... » (p. 5)	Bouisson (2008)

<p>Quelque chose est vulnérable « s'il peut être blessé ou s'il est sous la menace de subir un tort (physique, psychologique ou symbolique ; de la part d'autres personnes ou pour des causes naturelles ...) » (p. 196)</p>	<p>Maillard (2011)</p>
<p>En référence au domaine de la bioéthique, « [ê]tre vulnérable signifie faire face à une probabilité significative de subir une menace identifiable tout en manquant considérablement de capacité et /ou de moyens de se protéger. » (p. 117)</p>	<p>Schroeder et Gefenas (2009)</p>
<p>Être vulnérable est le fait de faire face à une situation extrême qu'elle soit voulue ou non. Elle peut être imposée de l'intérieur (c'est-à-dire au sein de l'environnement interne de l'individu et émaner par exemple de lésions cérébrales ou de défaillances psychiques), ou bien de l'extérieur (et découler de menaces présentes dans l'environnement qui entoure l'individu).</p>	<p>Bouisson (2008)</p>
<p>La présence de la vulnérabilité en sciences humaines désigne « des individus ou des groupes considérés comme <i>vulnérables</i> du fait de prédispositions (génétiques, biologiques ou psychosociales) à la maladie, à un dommage ou à une issue négative. » (p. 13)</p>	<p>Anaut (2003)</p>
<p>La vulnérabilité relève de l'incertain. Elle apparaît comme un danger éventuel que l'on ne peut prévoir de manière certaine et suppose le développement de stratégies d'innovation permanentes pour réduire cette incertitude.</p>	<p>Sogbossi Bocco (2009)</p>
<p>Dans le domaine des sciences naturelles, la vulnérabilité se rapporte généralement à l'adaptation aux changements climatiques. Elle se revêt d'une dimension technique notamment au regard de la fragilité des infrastructures humaines.</p>	<p>Larivière (2011)</p>
<p>La vulnérabilité relevant du risque géographique représente « une propension à l'endommagement ou au dysfonctionnement de différents éléments exposés (biens, personnes, activités, fonctions, systèmes) constitutifs d'un territoire et d'une société donnés » (p. 9-10).</p>	<p>Leone et Vinet (2006)</p>
<p>En économie, elle se rapporte aux différents niveaux d'instabilité ou de chocs potentiels (naturels ou externes) empêchant la croissance des pays en développement.</p>	<p>Guillaumont (2006)</p>

Il est possible de parler de vulnérabilité physique pour se référer à un « impact physique d'un aléa sur des bâtiments, des réseaux, des infrastructures, des populations. » (p. 36) Lorsqu'elle concerne la société, elle prend en compte les pertes humaines résultant des défaillances de ces enjeux matériels.	Reghezza (2006)
La vulnérabilité du monde de l'organisation se rattache à la gestion des imperfections organisationnelles. Elle est le résultat de l'accumulation de crises fragilisant l'organisation, associé à « un processus d'ignorance managérial » (p. 1) à l'égard de ces dernières.	Roux-Duford (2010)

De cette sémantique variée et des différents domaines auxquels elle ressort, nous comprenons que la vulnérabilité rassemble les notions communes de blessures, de menaces, de risques, de fragilités et de faiblesses.

## 1.4.2 La vulnérabilité de l'individu

### 1.4.2.1 Une menace

Comme il est possible de définir une personne vulnérable comme quelqu'un « [q]ui peut-être facilement atteint, se défend mal » (Robert, Rey-Debove et Rey, 2012), nous retrouvons alors l'idée que la vulnérabilité traduit une menace assignée à l'individu.

Pour Boarini (2013), la vulnérabilité représente aussi une menace, car elle est sujette à la passivité, à l'impuissance ou à l'insuffisance de la personne. Selon lui, « [c]hacune de ses formes met en jeu la personne vulnérable tantôt dans son être par le péril, tantôt dans son être – tel par le danger, tantôt enfin son être encore – tel par le risque. » (p. 43) En effet, la vulnérabilité est relative à la passivité lorsqu'il est impossible pour l'individu de maîtriser l'évènement en cours, à l'impuissance lorsque sa force physique ne lui permet pas de surmonter cet évènement et enfin, à l'insuffisance, car celui-ci ne peut s'opposer à

l'hostilité auquel il fait face et ne peut répondre à l'atteinte de son intégrité. Les formes qu'elle revêt menacent l'individu dans son existence.

Maillard (2011) confirme que la vulnérabilité représente une menace, car elle a tendance à remettre en question la condition physique de l'être humain. En effet,

un individu est vulnérable dans la mesure où, premièrement, il peut être menacé dans sa substance physique et les conditions de son existence biologique ; deuxièmement, il peut être menacé dans ses conditions de fonctionnement normal (les capacités qui font sa nature spécifique sont endommagées) (p. 197).

La vulnérabilité est considérée comme menace au bien-être physique et moral de l'individu et tend à provoquer son bon fonctionnement.

De plus, elle prend en compte l'idée de risque d'un aléa qu'il est plus communément possible de retrouver dans l'analyse des risques naturels et des catastrophes diverses concernant les personnes ou populations exposées à un endommagement potentiel pouvant remettre en question la perte de leurs biens et de leurs activités (Caude, 1987). La vulnérabilité au risque correspond également à la faiblesse des moyens disponibles mis en place pour pouvoir répondre à la menace encourue et aux répercussions à long terme pour le bien-être de l'individu (Lallua, 2008). Elle sous-entend le manque de contrôle sur une situation imprévisible (Forti et Forti, 2013) et menaçante.

#### **1.4.2.2 Une fragilité**

Kemp (2004) considère qu'un individu est vulnérable dès lors que sa condition physique ainsi que ses capacités peuvent subir des dommages et le fragiliser. L'auteur explique que dans le discours bioéthique, « [l]e principe de vulnérabilité est ... lié au concept de l'intégrité, parce qu'il exprime le souci de considérer la fragilité d'une totalité

intacte pouvant être ruinée » (p. 111). La vulnérabilité fragilise l'individu qui mérite d'être pris en charge et protégé.

Si la vulnérabilité provoque une souffrance ou une difficulté pour l'individu, il est possible de la comparer à de la fragilité. Raveleau (2014) énonce qu'un individu peut être fragile tout comme le verre, mais on parlera plutôt d'un état psychologique ou physique instable. La vulnérabilité fera alors référence à une fragilité interne, indiquant une notion d'intériorité qui lie l'individu à « un état d'instabilité, psychologique ou physique [...] susceptible d'évoluer défavorablement » (p. 3). Il est donc possible de comprendre qu'elle représente l'idée d'être blessé physiquement ou moralement, acheminant l'individu à une possible décadence de sa stabilité morale.

#### **1.4.2.3 Une absence de défense**

D'après Kaplan (1976), la vulnérabilité résulte de l'absence de défense de l'individu devant des événements aversifs. Dans son étude menée auprès d'étudiants d'écoles secondaires, l'auteur montre que les personnes sensibles à l'image négative de leur entourage à leur égard sont vulnérables. Ajoutée à cela, l'incapacité de surmonter les événements aversifs influence également le développement d'attitudes négatives de l'image qu'ils ont d'eux-mêmes.

En ce sens, la littérature suggère selon l'auteur, que les personnes disposant d'une image négative d'elles-mêmes sont vulnérables aux circonstances et expériences sujettes à la dévalorisation. De manière plus précise, les individus qui subissent des attitudes de rejet sont vulnérables et manquent d'attitudes protectrices par lesquelles ils pourraient mettre en valeur et défendre leur propre personne. Autrement dit, les individus présentant peu de moyens de défense sont vulnérables, car ils sont dans l'incapacité de se protéger dans une situation remettant en question leur estime de soi.

#### **1.4.2.4 Une incapacité d'adaptation**

La vulnérabilité de l'individu révèle l'incapacité de ce dernier de s'adapter à des situations stressantes. Lazarus et Folkman (1984) expliquent qu'elle se définit en termes de ressources. Si elle est physique, elle renverra à la vulnérabilité du corps humain. Par exemple, « une personne dont la cheville a récemment subi une entorse est vulnérable à d'autres blessures » (p. 50). Il s'agira de l'incapacité du corps humain de fonctionner normalement dans les situations rencontrées.

D'après Gruen, Folkman et Lazarus (1988), la vulnérabilité réfère à l'inaptitude de l'individu de s'adapter aux facteurs mettant en danger son bien-être psychologique. Dans un premier temps, elle dépend des variables environnementales, tels que des facteurs économiques et sociaux qui mettent en danger la condition de vie de l'individu. Dans un deuxième temps, elle se rapporte aux variables personnelles des valeurs de soi et au rapport entretenu avec le monde extérieur, à savoir le sens du contrôle et les capacités à réagir aux situations stressantes.

Les travaux d'André *et al.* (2008) résument que lorsque les émotions de l'individu dépassent ses capacités à être maîtrisées, ou lorsqu'il ne peut s'adapter à une situation stressante, il est possible de parler de vulnérabilité. Celle-ci peut entraîner des troubles physiques et psychologiques qui sous-entendent une déficience de l'adaptation au stress et aux émotions vécues. Elle réfère aussi bien à l'incapacité pour l'individu de s'adapter à la situation vécue.

#### **1.4.2.5 Un frein à la recherche de l'autonomie**

L'autonomie est, selon Zielinski (2009), « la capacité à se donner à soi-même ses propres lois, c'est-à-dire d'obéir à la raison, à la conscience morale : faire des choix raisonnables. » (p. 6) Ce concept s'oppose selon l'auteur à celui de l'hétéronomie, qui est le fait de subir la contrainte de quelqu'un d'autre. Respecter l'autonomie, c'est donc prendre

en considération l'autre dans ses choix et ses aspirations. Pourtant, il s'avère que « la condition humaine est fragile, vulnérable » (p. 8), ce qui impose des limites aux capacités de l'individu, à la recherche de l'autonomie, et engendre un conflit entre son désir d'être autonome et sa vulnérabilité.

Pour Châtel et Roy (2008), la recherche de l'autonomie rend également l'être humain vulnérable. L'individu fait partie d'une société où il doit être responsable de lui-même pour contribuer à son intégration, mais où il ne lui est pas permis de penser Je au détriment du Nous. La recherche de l'autonomisation le place devant une forme de dualité où il doit évoluer « en décalage avec les attentes et les figures de l'individu contemporain » (p. 234) d'une société normative dans laquelle il est censé s'auto-réaliser tout en pensant au bien-être d'autrui. Soulet (2008) indique à ce sujet que « [c]ette socialisation incomplète/imparfaite [de l'individu inabouti] éclaire les situations de souffrance sociale et/ou psychique, de fragilité identitaire, de vulnérabilité individuelle... » (p. 73-74). La fragilité se répercute chez ceux qui aspirent à cette autonomie partagée et rend toute possibilité de développement personnel vulnérable.

Rey (2013) considère que l'être humain est vulnérable, car contrairement à l'animal, il n'est pas doté d'instinct à sa naissance. Cette absence d'instinct « le remet à sa liberté pour développer son autonomie. » (p. 126) L'éducation jouera un rôle important dans cette quête de l'autonomisation, car elle viendra combler cette absence, mais sa vulnérabilité restera toujours présente. Pour ainsi dire, l'être humain fera l'expérience du froid, des supplices et de la mort, ce qui l'orientera vers une forme de sollicitude auprès de la médecine et de l'éthique du *care*<sup>6</sup>. Sa recherche d'autonomie sera toujours remise en question.

---

<sup>6</sup> L'éthique du *care* porte l'attention sur le fait de « prendre soin » de l'autre, ou de « se soucier » de l'autre.

#### 1.4.2.6 Une dépendance d'autrui pour la satisfaction des besoins

Pour Maillard (2011), l'être humain est dépendant d'autrui tout au long de sa vie, autant dans la satisfaction de ses besoins que par la présence des autres pour le maintien de son développement personnel. De manière plus précise, c'est avant tout un être physique non programmé pour durer dans le temps. Sa condition d'être physique fait qu'il peut facilement être menacé par l'environnement qui l'entoure (par l'exemple des maladies, des accidents, des violences), et qu'il est constamment exposé à de quelconques risques pouvant mettre un terme à son existence. Dès lors, « [c]'est parce que notre vie, sa persistance et son épanouissement dépendent de conditions particulières – qui sont notamment liées à la présence des autres ... – que nous sommes vulnérables » (p. 202). Cette dépendance à l'égard d'autrui pour assurer au mieux son existence physique fragile expose l'individu à une forme de vulnérabilité.

#### 1.4.2.7 Une ignorance

Les travaux de Gilson (2011) suggèrent que la vulnérabilité se rapproche de l'ignorance pour deux raisons différentes. Tout d'abord, l'être humain a tendance à fermer les yeux sur sa propre vulnérabilité afin d'ignorer ce qui risque de le perturber. Cela le place dans un état où il ne peut être affecté et il s'agit alors d'un moyen de se protéger tout en préservant son intégrité.

Néanmoins, l'auteur apporte une critique à cette tendance à l'invulnérabilité, qui est la deuxième raison de ce lien. Le fait de dénier sa vulnérabilité empêche l'être humain de se connaître puisque, « in seeking invulnerability we specifically ignore the constitutive aspect of vulnerability, the way in which we become who we are through our openness to others. » (p. 319) (en recherchant l'invulnérabilité, nous ignorons spécifiquement les aspects constitutifs de la vulnérabilité, la façon dont nous devenons qui nous sommes au travers de l'ouverture aux autres. Traduction libre). Selon l'auteur, cela amène à repousser tout

changement qui se manifesterait à soi et ainsi, à rejeter les vertus du savoir et de l'apprentissage d'où émanent des situations de doute et d'inconfort.

#### **1.4.2.8 L'existence des sentiments et des émotions**

Pour Rimé (2008), la vulnérabilité dépend de l'existence des émotions. L'auteur explique qu'une émotion agit comme « un état temporaire et bref [qui] se déclenche en réaction à la menace, se caractérise par l'activation de réponses d'urgence et s'estompe dès que l'individu se retrouve en sécurité. » (p. 54) La manifestation d'une émotion est un état qui affecte l'individu en le rendant vulnérable, jusqu'à ce que celui-ci réussisse à prendre suffisamment de recul par rapport à ce vécu. Néanmoins, il sera exposé à sa vulnérabilité autant de fois qu'il se remémorera ses émotions, et cette occurrence variera selon la lourdeur psychologique causée pour la première fois par l'émotion.

D'après Bouisson (2008), l'être humain est exposé à plusieurs situations telles que «[l]'injustice, la déchéance, la maladie, la souffrance, les revers de la vie, la perte d'un être cher, l'ennui, la solitude... » (p. 21) qui le fragilisent et qui sont porteuses du sentiment de vulnérabilité. L'exposition à ce genre de sentiment apparaît « sous forme de tension au sein du Moi » (p. 20) et véhicule chez lui la peur de ne plus pouvoir contrôler sa vie et ses pensées. Plus ce sentiment perdurera dans le temps et plus il aura tendance à subir un état d'anxiété aggravant sa vulnérabilité.

#### **1.4.2.9 La vulnérabilité de la condition humaine**

Pour Fiechter-Boulevard (s.d.), maître de conférences à l'Université Pierre Mendès France à Grenoble, l'exposition de l'être humain aux sentiments comme la souffrance ou encore à l'idée de mortalité durant son existence, le rend vulnérable à cause de sa condition humaine. Il s'agit de l'idée que tout individu est exposé à un destin aussi imprévisible qu'inévitable, impossible de s'en détourner ou d'en modifier les aspects. Cette idée nous est

enseignée depuis les préceptes mythologiques lorsqu'Achille eut le pied blessé lors d'une bataille, à cause de sa mère Thétis qui avait voulu le rendre invulnérable en le plongeant dans l'eau du Styx par le pied, mais oublia le talon. Celui-ci n'a en réalité pu échapper à sa condition humaine et mourut. La condition d'être humain rend l'individu vulnérable car elle l'expose à une existence incertaine.

De plus, les travaux de Valadier (2011) nous apprennent que l'individu est composé de chair et de sensibilité. Sa condition humaine fait qu'il ne peut contrôler ou maîtriser qu'en partie ses émotions, et cette « existence incarnée » le rend par conséquent vulnérable. Néanmoins, la prise en compte des émotions est, selon l'auteur, le premier pas vers la reconnaissance que nous ne sommes pas « impavide, stoïque devant l'événement ou nos propres émotions. » (p. 206) Il est essentiel de ne pas s'attarder uniquement sur sa propre vulnérabilité de manière égoïste, mais d'être sensible à celle des autres afin de ne pas dépersonnaliser l'individu et le considérer comme un être humain.

### **1.4.3 L'opposition de la résilience à la vulnérabilité**

Si la vulnérabilité sous-entend l'existence d'un risque, d'un traumatisme ou encore d'un choc, la résilience est un concept qui s'y oppose. Elle préjuge, en effet, que l'individu a la capacité de surmonter la vulnérabilité à laquelle il est confronté (Luc, 2004).

Poilpot (2001) relate que la résilience est un terme anglais qui a tout d'abord été utilisé en physique pour exprimer la résistance des matériaux aux chocs. Étymologiquement parlant, ce terme vient du latin *salire* qui signifie « “ sauter en arrière, rebondir, être repoussé, jaillir ” » (p. 12). Son préfixe « re » dénote quant à lui une répétition. Être résilient se rapporte au fait de « rebondir, aller de l'avant, après avoir subi un choc ou un traumatisme » (p. 12), dans l'objectif de le surmonter. La résilience est en d'autres termes « la capacité de sortir vainqueur d'une épreuve qui aurait pu être

traumatique, avec une force renouvelée. » (Anaut, 2003, p. 33) C'est savoir rebondir pour résister une situation porteuse de vulnérabilité.

Si la résilience se différencie de la vulnérabilité, elle ne doit pourtant pas être confondue avec le concept de l'invulnérabilité qui se rapporte à « l'idée de résistance totale, absolue et permanente. » (Manciaux, Vanistendael, Lecomte et Cyrulnik, 2001, p. 16) L'invulnérabilité réfère dans ce cas de figure à une impossibilité de blesser (Cyrulnik, 2006), ce qui s'avère impossible car l'être humain est doté de sens, d'émotions, de sentiments. Même si elle véhicule l'idée de rigidité, il faut plutôt considérer la résilience comme un processus de souplesse et d'adaptation (Anaut, 2003).

En outre, la notion de résilience sous-entend la capacité d'adaptation de l'individu à un risque menaçant son existence. Pour reprendre les propos de Lallau (2008), être résilient c'est affronter le risque lorsqu'il se manifeste en adoptant des stratégies qui permettront de l'éliminer en partie ou dans sa totalité. L'individu devra être suffisamment conscient de la situation qu'il vit pour adopter des stratégies d'adaptation adéquates et surmonter ses faiblesses. Dans le but de surmonter sa vulnérabilité au risque encouru, il devra développer une stratégie d'ajustement qui sous-entend l'utilisation de « mécanismes ou stratégies d'adaptation utilisées par l'individu pour maîtriser, réduire ou tolérer les exigences internes ou externes dépassant [ses] ressources individuelles » (Caron, 2004, p. 32). C'est à ce moment-là qu'il sera possible de parler de résilience.

Toutefois, l'efficacité de cette capacité d'adaptation dépendra des capacités disponibles de la personne qui lui permettront de mettre en place des stratégies d'adaptation et de dépasser sa vulnérabilité. Rousseau (2007) explique que les capacités de la personne peuvent se traduire par son aptitude à tirer profit de ses ressources matérielles et immatérielles disponibles. C'est détenir des capacités nécessaires à se protéger contre le risque encouru qui fera que la personne pourra mettre en place des stratégies d'adaptation et qu'elle parviendra à sa résilience.

De plus, Lallau (2008) ajoute que lorsque les stratégies mises en place et le recours aux capacités sont insuffisantes pour prévenir le risque encouru et atteindre la résilience, le processus de prévention envisagé inscrira les personnes concernées dans une forme de cercle vicieux de vulnérabilité au moment où l'aléa se produira, à cause de cette insuffisance de moyens. L'atteinte de la résilience sera uniquement possible lorsque les stratégies de défense seront appropriées et qu'elles serviront à la mise en place de capacités de défense futures.

#### **1.4.4 La vulnérabilité de l'individu au stress et l'influence de la situation**

Les travaux de divers auteurs montrent qu'il existe clairement une relation entre la vulnérabilité de l'individu au stress et la situation qui apparaît au sein de cette relation.

Les travaux de McLean (1976) portant sur le stress au travail nous apprennent que les facteurs amenant l'agent de stress à produire des symptômes de vulnérabilité au stress chez l'individu sont le contexte (social, physique ou environnemental) que nous qualifierons de situation, et la vulnérabilité de la personne. Cependant, ces symptômes de stress apparaissent uniquement lorsqu'il existe une relation entre l'agent de stress, la vulnérabilité de l'individu et le contexte. Il ne pourrait y avoir de symptômes de stress sans la présence d'un ou plusieurs de ces trois éléments. Les symptômes se manifesteraient uniquement comme nous le montre le premier cas du cadran ci-après. Les trois autres cadrans présentent quant à eux les situations durant lesquelles il ne peut y avoir de syndrome de stress chez l'individu. La vulnérabilité au stress met en perspective la relation entre une situation, un agent de stress et la vulnérabilité de l'individu.

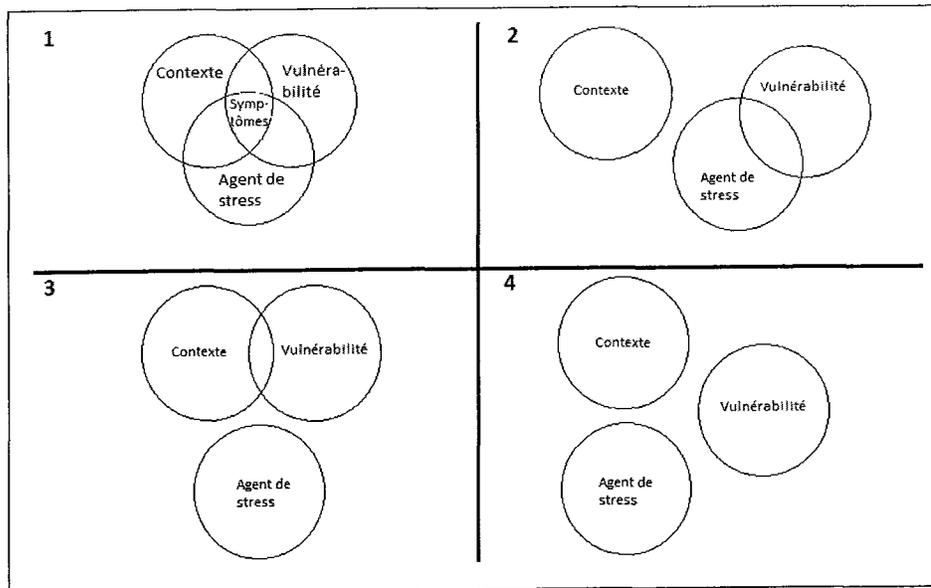


Figure 4 Schéma de la vulnérabilité au stress de McLean (1976)  
 Source: McLean, A.A. *Job Stress and the Psychosocial Pressures of Change*. 1976.

Lazarus (1988), définit la vulnérabilité au stress comme « la tendance d'un individu à réagir à certains types de situations par le stress psychologique ou par un stress plus marqué que chez les autres » (p. 128). Selon Lazarus (2006), il faut considérer que certains stimuli sont plus ou moins stressants que d'autres, mais c'est le sens accordé à la situation qui influencera l'individu dans sa réaction au stress et influencera sa vulnérabilité.

Pour Lupien, McEwen, Gunnar et Heim (2009), le stress se manifeste chez une personne à différentes étapes de son existence, c'est-à-dire depuis sa période prénatale à l'âge adulte, en passant également par l'adolescence. Si l'individu est exposé au stress à une période donnée de son évolution (par exemple durant l'enfance), ce stress pourra l'affecter dans sa réaction à un futur stress, c'est-à-dire à une autre étape de sa vie (par exemple à l'adolescence). En d'autres termes, un stress qui aura été vécu dans son passé pourra l'affecter dans sa résistance présente à un stress similaire. L'exposition à des

situations stressantes au cours de la vie détermine donc le degré de tolérance et de vulnérabilité de l'individu à des types de stress spécifiques.

Selon Bandura (1977), les individus se rattachent à leurs émotions afin de déterminer leur degré de vulnérabilité et d'anxiété. En effet, l'intensité des émotions informe sur l'état psychologique et sur la possibilité d'affronter une situation menaçante. Elle permet d'évaluer les possibles stratégies pouvant être mises en place dans le but de s'adapter au stress vécu et de cette façon, de diminuer la vulnérabilité au stress. Si les individus ne sont pas en mesure d'affronter la situation qui les menace, les degrés de stress et de vulnérabilité resteront élevés.

De ce chapitre, il est possible de retenir que la vulnérabilité est un concept applicable à un domaine d'étude large et qu'elle est dotée d'une sémantique variée. Lorsqu'elle se concentre sur l'être humain, elle présente des caractéristiques remettant en question les considérations de l'individu en tant qu'être humain. La résilience est un concept qui s'oppose à la vulnérabilité, car elle passe par le recours de l'individu à des stratégies de défense et à l'utilisation de capacités pour la surmonter. La vulnérabilité au stress est quant à elle principalement le résultat de la relation entre la vulnérabilité de l'individu, le stress qu'il vit, et la situation en cours.

## **1.5 CONCLUSION DE LA REVUE DE LITTÉRATURE**

À titre de conclusion, la revue de littérature nous a permis de définir le concept de situation, de stress et de vulnérabilité et de déterminer qu'il existe une relation entre ces trois éléments dans la manifestation de la vulnérabilité au stress de l'individu. Elle nous a également permis de comprendre que la situation transmet de la vulnérabilité à l'individu par rapport à la perception qu'il se fait du stress qui en découle. Cependant, aucune étude n'a, pour le moment, étudié la relation entre les SM et le sentiment de vulnérabilité au

stress chez l'acteur de projets. S'intéresser à ce champ apparaît nécessaire dans le contexte actuel de remise en question de l'activité de l'acteur de projets. Partant du constat, notre étude nous amène à nous questionner sur la problématique générale suivante :

- **Quelles sont les situations managériales en contexte de projet qui induisent de la vulnérabilité au stress chez les acteurs de projets ?**

Pour ce faire, notre analyse sera divisée en plusieurs étapes durant lesquelles nous tenterons de répondre aux problématiques spécifiques suivantes :

- **Quelles sont les situations managériales les plus porteuses de stress ?**
- **Quelles variables de stress influent le plus sur la vulnérabilité au stress induite par les situations managériales ?**
- **Les situations managériales les plus porteuses de vulnérabilité au stress dépendent-elles de dimensions spécifiques liées à l'individu et à l'organisation ?**

Le chapitre suivant aura pour but de répondre aux problématiques énoncées, une à une, précédemment. Il traitera de la méthodologie utilisée et de l'analyse des résultats des données collectées auprès d'acteurs de projets.

## **CHAPITRE 2**

### **MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET ANALYSE DES RÉSULTATS**

#### **2.1 PRESENTATION**

Dans un premier temps, ce chapitre décrit la méthodologie qui a été utilisée lors de ce présent travail de recherche. Par la suite, les données obtenues sont présentées et discutées lors de l'analyse des résultats.

#### **2.2 METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Cette partie relative à la méthodologie de notre recherche présente la sélection de l'échantillonnage, l'obtention des données ainsi que la méthode utilisée pour collecter et obtenir les résultats de ce présent travail.

##### **2.2.1 Sélection de l'échantillonnage**

Afin d'obtenir un nombre suffisant de répondants, une invitation à participer à un questionnaire de recherche en ligne (Annexe II) a tout d'abord été acheminée par courriel à des acteurs de projets (chef de projet et membre de l'équipe de projet) de près de 1500 entreprises québécoises. Cette méthode a été privilégiée dans le but de ne pas nous limiter dans le choix de personnes ayant une part de responsabilité dans la GP et également dans le

but de bénéficier d'un échantillonnage de répondants provenant de secteurs d'activité suffisamment variés.

Pour ce faire, une liste d'envoi a été créée à partir de contacts obtenus dans un premier temps grâce à la base de données du Centre de recherche industrielle du Québec, à des listes d'entreprises en ligne, des journaux et des bottins.

La diffusion du sondage a également été possible grâce à sa publication sur le réseau social LinkedIn du PMI Lévis-Québec par sa directrice générale, via le Bulletin GP Québec par le coordonnateur de cette communauté de pratique en GP publics au Québec, et à deux chambres de commerce ayant accepté de transmettre le sondage à leurs réseaux d'entreprises.

De plus, des professionnels liés à la GP ont été sollicités personnellement, notamment lors de la participation à des salons annuels et par l'intermédiaire d'un réseau de contacts professionnels personnel.

Le questionnaire transmis par courriel était accompagné d'une lettre d'invitation à participer au sondage. Toutefois, malgré un bassin potentiel élevé de répondants, de trois rappels de participation au sondage et d'appels téléphoniques, cet envoi a sollicité un intérêt mitigé chez les membres car seuls 78 d'entre eux ont participé à ce sondage.

### **2.2.2 Obtention des données**

Pour obtenir les données utilisées dans le cadre de cette recherche exploratoire, une invitation à participer à un questionnaire en ligne a donc été transmise aux répondants potentiels. Pour construire ce questionnaire, nous nous sommes inspirée de celui développé par Leroy (2006) qui consacre sa recherche à l'étude des SM en GP.

Dès lors, ce questionnaire était structuré autour de deux dimensions principales :

La première partie consistait en un tableau composé de deux grands axes : les quatre grandes variables de stress proposées par le CESH (Contrôle, Imprévisibilité, Nouveauté, Ego menacé) et également étudiées dans notre revue de littérature au chapitre précédent en abscisses et les 22 SM du domaine de la GP en ordonnées. De plus, une pondération a été choisie pour mesurer le stress induit par les SM : plus le choix du répondant se rapprochait de la variable de stress à l'étude, et plus ce dernier était vulnérable à ce stress quand la situation se produisait. Les répondants n'étaient pas obligés de considérer les 22 SM proposées. Ils ont été invités à choisir les SM stressantes rencontrées au cours des six derniers mois et ils devaient les caractériser en fonction des variables de stress qui les avaient plus particulièrement marqué. Les répondants avaient également le choix de faire part d'une autre situation managériale stressante qui ne leur était pas proposée. Un aperçu détaillé du tableau proposé aux répondants et de la pondération privilégiée est disponible en annexe III.

La deuxième partie consistait, quant à elle, à recueillir des informations d'ordre général permettant de connaître les répondants et les types d'entreprises pour lesquelles ils devaient gérer des projets.

### **2.2.3 Collecte et obtention des données**

L'envoi du questionnaire électronique nous a permis de collecter et de traiter les données compilées par l'intermédiaire de *SurveyMonkey.com*, un logiciel en ligne permettant de réaliser des questionnaires et d'effectuer un traitement des données. Il est important de noter qu'aucun questionnaire format papier n'a été envoyé aux répondants mais que le questionnaire électronique a été privilégié afin de réaliser cette enquête.

Les résultats obtenus ont été traités à partir du programme *EXCEL* et du logiciel de traitement des données *SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)*. La partie suivante propose de discuter de ces résultats et de les interpréter plus en détails.

## 2.3 ANALYSE DES RESULTATS

Cette partie relative à l'analyse des résultats nous permettra de procéder, dans un premier temps, à l'identification des répondants et à celle des entreprises. Par la suite, l'analyse descriptive des SM porteuses de vulnérabilité au stress révélera les situations qui y sont les plus exposées. Nous analyserons également la vulnérabilité au stress véhiculée par les SM pour les variables de stress Contrôle, Imprévisibilité, Nouveauté et Ego menacé et nous procéderons à une classification de ces variables afin de dégager leur degré de stress. Enfin, nous tenterons de déterminer si la vulnérabilité au stress que véhiculent les SM dépend de dimensions individuelles ou organisationnelles spécifiques.

### 2.3.1 Identification des répondants

#### 2.3.1.1 Âge des répondants

Le présent graphique nous permet d'affirmer que près de 80 % des acteurs de projets ayant participé à notre étude sont âgés de plus de 35 ans. De ces répondants, nous pouvons constater que 51 % d'entre eux ont entre 35 et 49 ans et que près de 19 % des autres acteurs de projets ont 34 ans et moins.

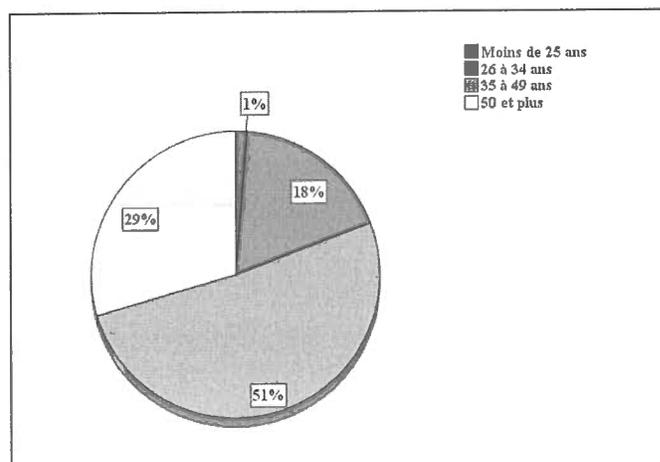


Figure 5 Âge des répondants

### 2.3.1.2 Genre des répondants

À partir des réponses obtenues, il est possible de constater que les hommes représentent la majorité des répondants, soit 61 %, contrairement aux femmes qui ne constituent que 39 % de notre échantillon à l'étude.

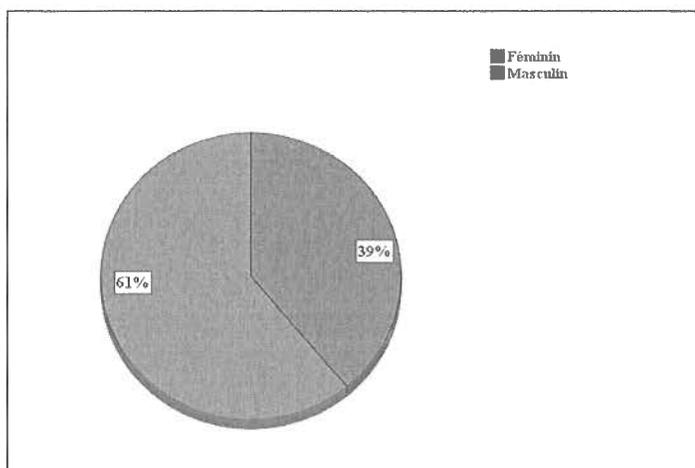


Figure 6 Genre des répondants

### 2.3.1.3 Diplômes obtenus

L'analyse des résultats de la question : *Quel est votre dernier diplôme obtenu ?* nous apprend que les acteurs de projets détiennent majoritairement, et de manière égale (à 45 %), une formation universitaire de premier cycle ou de deuxième cycle. Seuls près de 9 % des répondants ont mentionné détenir une formation de secondaire et de troisième cycle. Ces données soulignent que les titulaires d'un diplôme universitaire, allant du premier au second cycle, ont plus généralement accès à un poste relevant du domaine de la GP.

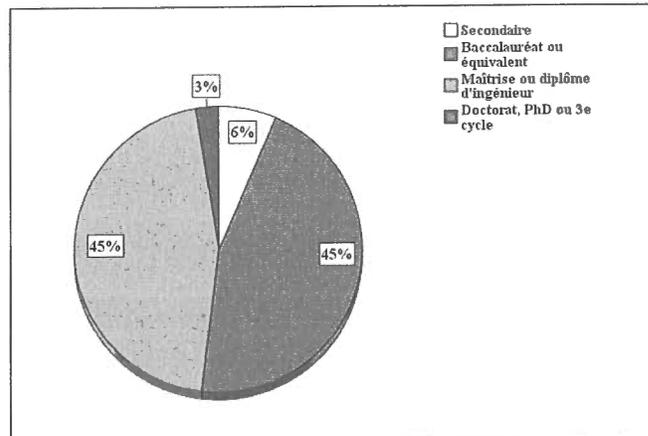


Figure 7 Diplômes obtenus

#### 2.3.1.4 Formation en gestion de projet

Les données présentées à la figure suivante montrent qu'une grande majorité des acteurs de projets, soit 31 %, affirment n'avoir suivi aucune formation en GP. Toutefois, nous pouvons constater que près de 40 % d'entre eux ont suivi entre 1 à 10 jours de formation et que 17 % d'entre eux détiennent Une maîtrise en gestion de projet.

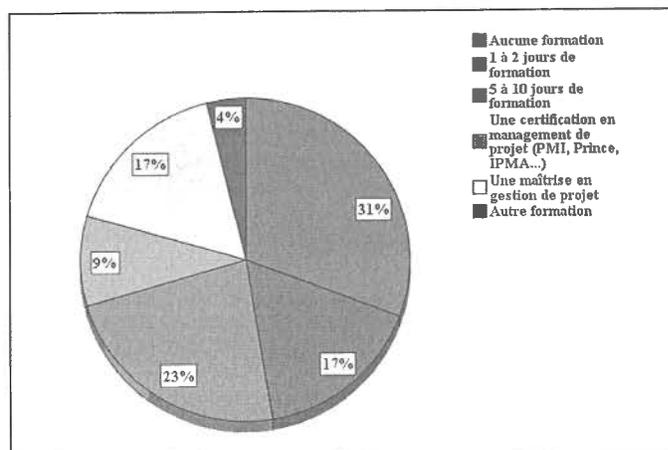


Figure 8 Formation en gestion de projet

### 2.3.1.5 Fonction principalement assumée

Les réponses obtenues à partir de ce sondage nous ont permis d'identifier la fonction principalement assumée par les répondants, lors de la GP de leur entreprise de provenance, ces six derniers mois. Les résultats nous indiquent que 73 % des répondants ont principalement assumé la fonction de Chef de projet. Seuls 27 % ont principalement assumé la fonction de Membre de l'équipe de projet (Figure 9).

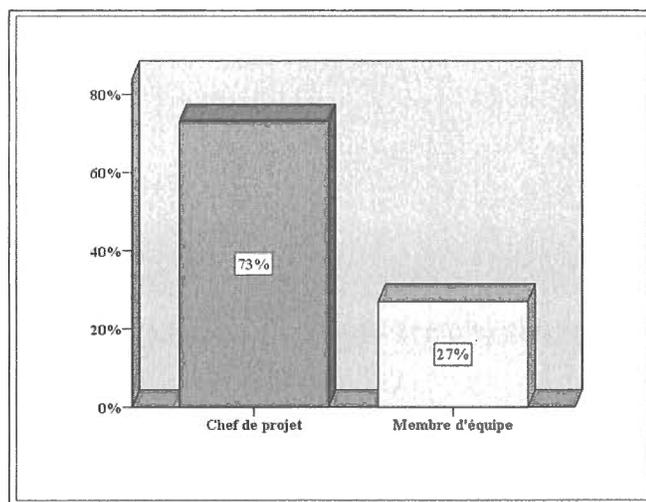


Figure 9 Fonction principalement assumée

À la question : *Aviez-vous déjà assumé cette fonction auparavant ?* une majorité de 86 % des répondants mentionnent avoir déjà assumé leur fonction auparavant, contre 14 % d'entre eux pour qui la fonction assumée était nouvelle (Figure 10).

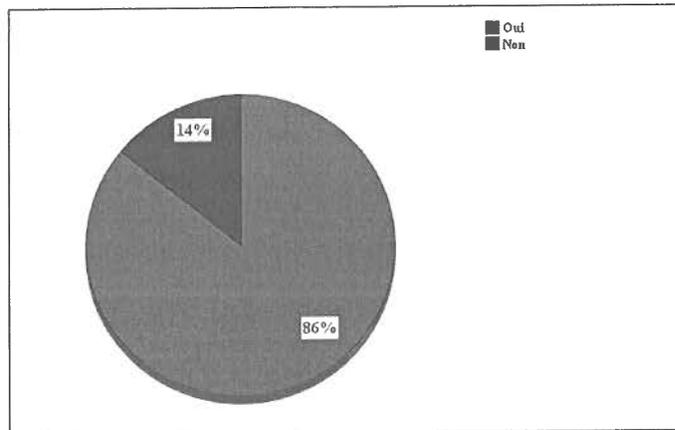


Figure 10 Fonction assumée auparavant

#### 2.3.1.6 Années d'occupation dans la fonction

La figure 11 identifie le nombre d'années d'occupation des acteurs de projets dans la fonction principalement assumée. Nous remarquons une évolution dans la durée de l'occupation de la fonction assumée. Les résultats indiquent qu'une minorité de répondants assume à 16 % leur fonction depuis Moins de deux ans, que 25 % d'entre eux l'assument depuis 2 à 5 ans et que 32 % d'entre eux l'assument depuis 5 à 10 ans. Une baisse est à noter chez les répondants qui assument leur fonction à 27 % depuis Plus de 10 ans. Cela traduit une diminution de l'activité de la GP après plus de 10 années d'expériences et peut-être à cause d'un manque d'intérêt pour cette activité. La plupart d'entre eux se réorientent peut-être vers d'autres secteurs d'activité ou prennent leur retraite.

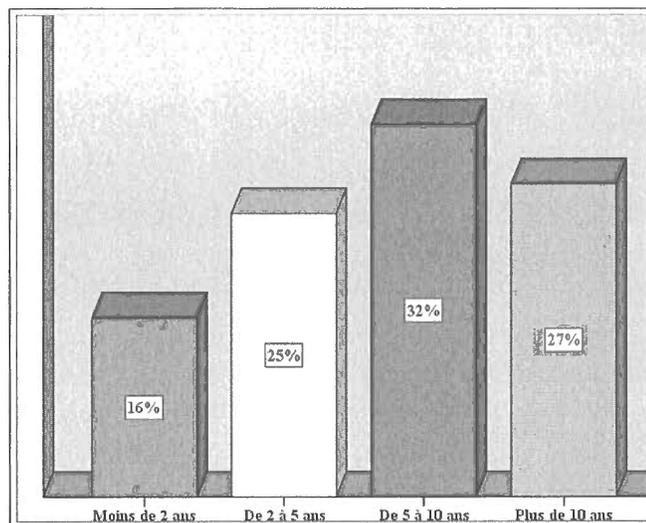


Figure 11 Années d'occupation dans la fonction

### 2.3.1.7 Nombre de projets et taille moyenne des équipes de projet

À cette question, les répondants étaient invités à sélectionner le nombre de projets auxquels ils ont participé au sein de leur entreprise ces six derniers mois en fonction de la taille moyenne des équipes de projet.

Il est possible de constater que seule une minorité de participants (11 %) a affirmé avoir participé à un seul projet comptabilisant majoritairement (10 %) de cinq à plus de quinze participants. Toutefois, près de 43 % des répondants ont participé à entre 2 et 5 projets et près de 54 % d'entre eux ont participé à Plus de 5 projets. De manière générale, les projets comptaient majoritairement des équipes composées de 5 à 15 participants, soit 22 % pour ceux ayant participé à entre 2 et 5 projets et 30 % pour ceux ayant participé à cinq projets et plus. Par ailleurs, il est possible de constater que les projets comptabilisent rarement plus de quinze participants. En effet, un faible de taux de répondants (près de 14 %) a affirmé avoir participé à des projets de cette taille.

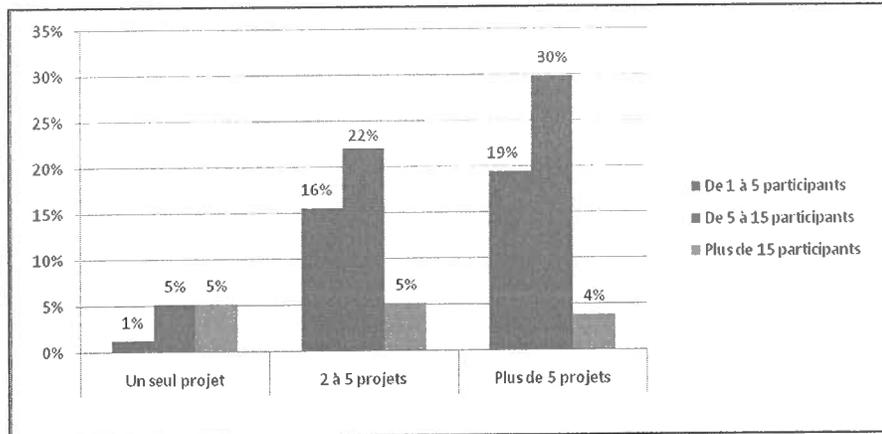


Figure 12 Participation au nombre de projets vs Taille de l'entreprise

### 2.3.1.8 Types de projets

L'analyse des résultats relatifs aux types de projets auxquels les répondants ont participé au sein de leur entreprise ces six derniers mois nous indique que les types auxquels ils ont le plus participé sont, par ordre d'importance : les projets en Informatique (12 %), et ceux d'Organisation / Management (10 %). Les projets auxquels ils ont le moins participé sont ceux liés à la Communication, à l'Ingénierie industrielle et à des projets Autres (qui comptabilisent tous trois 5 % des réponses).

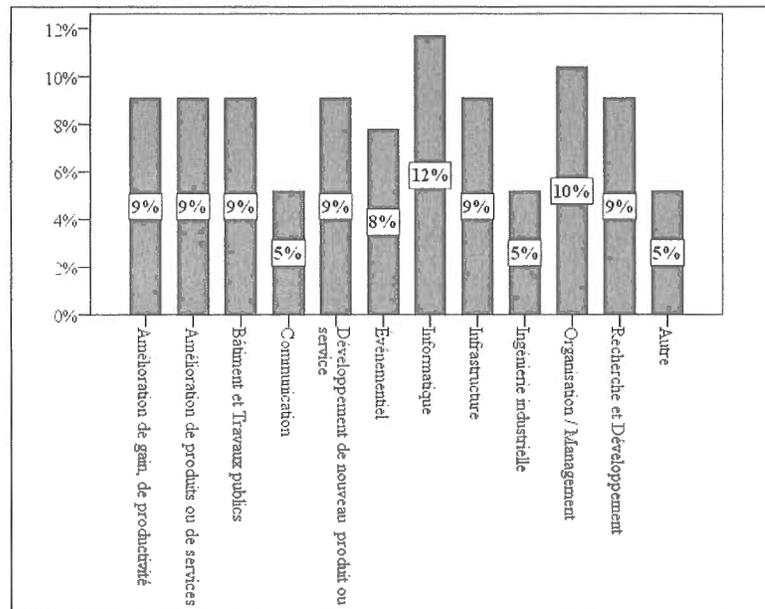


Figure 13 Participation à des types de projets ces six derniers mois

### 2.3.1.9 Nature des projets

À cette question, une majorité des répondants, soit 62 %, affirment avoir principalement participé à des projets internes (pour des clients internes à leur entreprise), contre 38 % d'entre eux ayant principalement participé à des projets externes (pour des clients externes à leur entreprise). Il existe donc une tendance des entreprises à orienter la réalisation de leurs projets pour des clients ou décideurs internes à leur organisation.

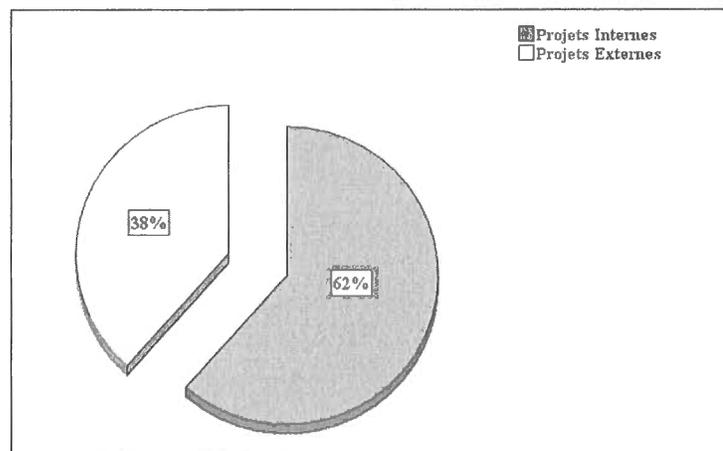


Figure 14 Nature des projets

## 2.3.2 Identification des entreprises

### 2.3.2.1 Taille des entreprises

Pour débiter par l'identification des entreprises, la figure 15 nous présente les réponses obtenues sur la taille des entreprises. Nous pouvons noter que la majorité des répondants (45 %) ont assumé leurs responsabilités dans les petites entreprises. Les autres répondants ont, quant à eux, assumé leurs activités dans les moyennes et grandes entreprises de manière égale (27 %).

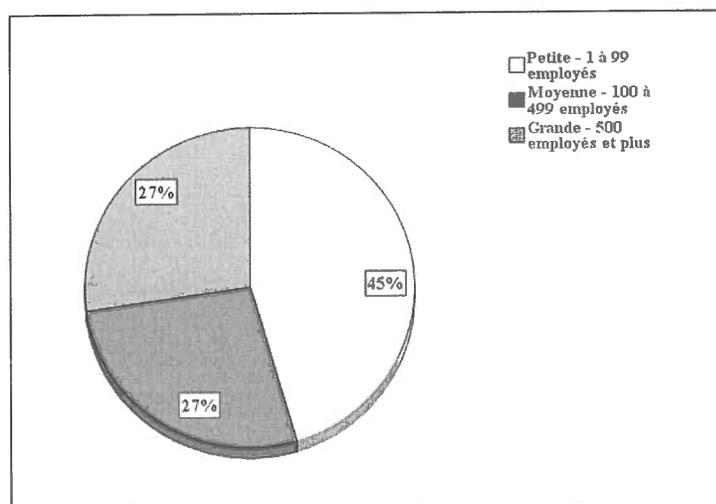


Figure 15 Taille de l'entreprise

### 2.3.2.2 Secteurs d'activité des entreprises

La figure suivante présente les secteurs d'activité parmi lesquels les répondants assument leurs responsabilités. Sur les quinze (15) choix de réponses proposées, les secteurs les plus prédominants, par ordre d'importance, sont ceux de la Fabrication (15 %), de la Construction (13 %), et des Services professionnels, administratifs, scientifiques et techniques (12 %). Nous apprenons également que 14 % des répondants assument leurs responsabilités dans d'autres secteurs d'activité que ceux ayant été proposés.

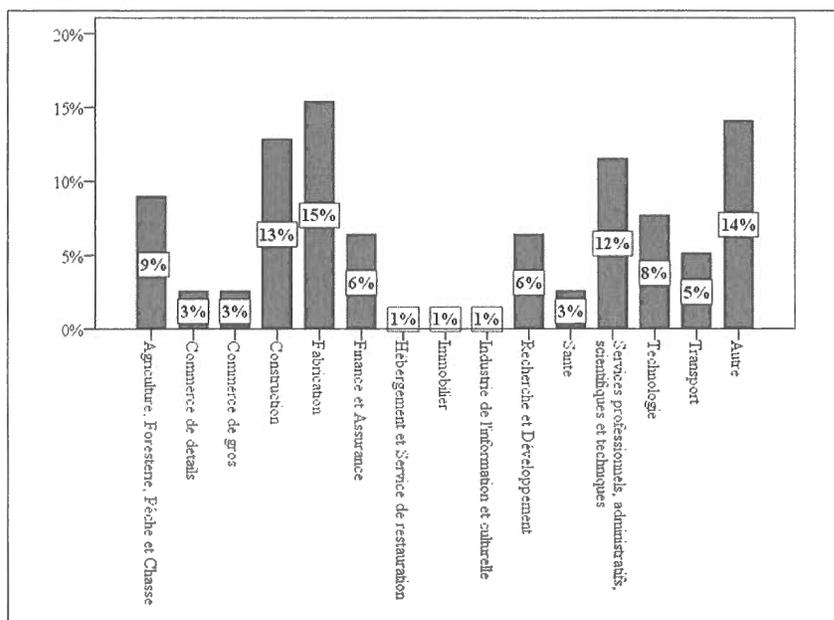


Figure 16 Secteurs d'activité des entreprises

### 2.3.3 Analyse descriptive des situations managériales porteuses de vulnérabilité au stress

#### 2.3.3.1 Les situations managériales en fonction de la vulnérabilité au stress

Le graphique en radar 17, a été choisi afin de présenter et d'analyser les données relatives à l'analyse de la vulnérabilité au stress induite par les SM. Également dénommé graphique en araignée ou en étoile, ce type de graphique est un moyen de représenter plusieurs ensembles de données en deux dimensions et de mettre en avant une série de données par rapport à une autre. Il permet de tracer les valeurs de chaque catégorie de données le long d'un axe allant du point central à l'anneau extérieur, de manière distincte.

Dans notre cas, les 22 SM à l'étude sont représentées autour du graphique (axe des X) et les variables de stress Contrôle, Imprévisibilité, Nouveauté, Ego menacé se situent à l'intérieur de la toile (axe des Y). Leurs valeurs proviennent des résultats du sondage réalisé dans le cadre de cette recherche et elles ont été agrégées afin d'obtenir le graphique suivant.

Ainsi, plus les valeurs de ces SM s'éloignent du centre pour se rapprocher de l'extrémité du radar, plus elles sont porteuses de stress. Il est cependant à noter que les moyennes des données obtenues n'apparaîtront pas sur le graphique afin d'en assurer une meilleure lisibilité.

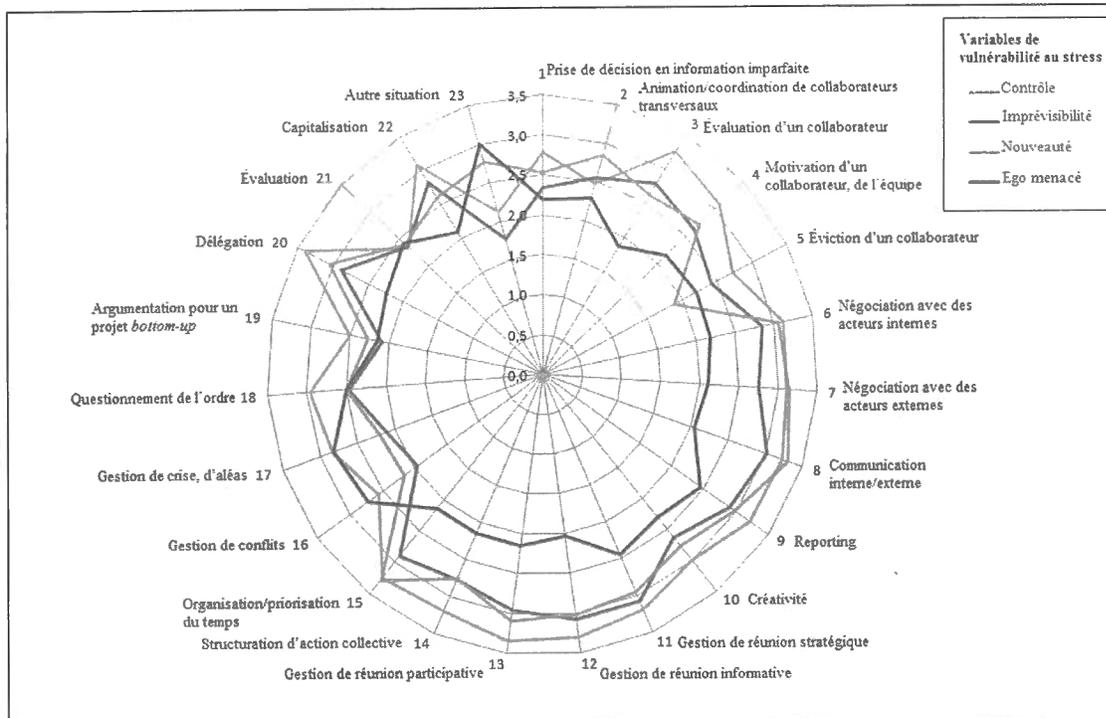


Figure 17 La vulnérabilité au stress véhiculée par les situations managériales

En analysant les données correspondant à la vulnérabilité au stress induite par les SM, le graphique ci-dessus révèle que les situations les plus porteuses de vulnérabilité au stress sont, par ordre d'importance :

- (11) Gestion de réunion stratégique (2,927),
- (8) Communication interne/externe (2,902),
- (9) *Reporting* (2,891),
- (15) Organisation/priorisation du temps (moyennant également 2,891),
- (13) Gestion de réunion participative (2,890),

- (20) Délégation (moyennant également 2,890).

Il est possible de constater que ces six situations se distinguent par rapport aux autres, car les axes qui la composent se rapprochent le plus de l'extrémité de la toile.

### 2.3.3.2 Les situations managériales en fonction des variables de stress

#### 2.3.3.2.1 Contrôle

Le graphique en radar ci-dessous présente les données relatives à la vulnérabilité au stress véhiculée par les SM pour la variable contrôle. Il est possible de constater une certaine homogénéité des données allant de la SM (3) Évaluation d'un collaborateur à la SM (15) Organisation/priorisation du temps. De plus, les données allant de la situation (16) Gestion des conflits à (2) Animation/coordination de collaborateurs transversaux sont sujettes à de fortes variations.

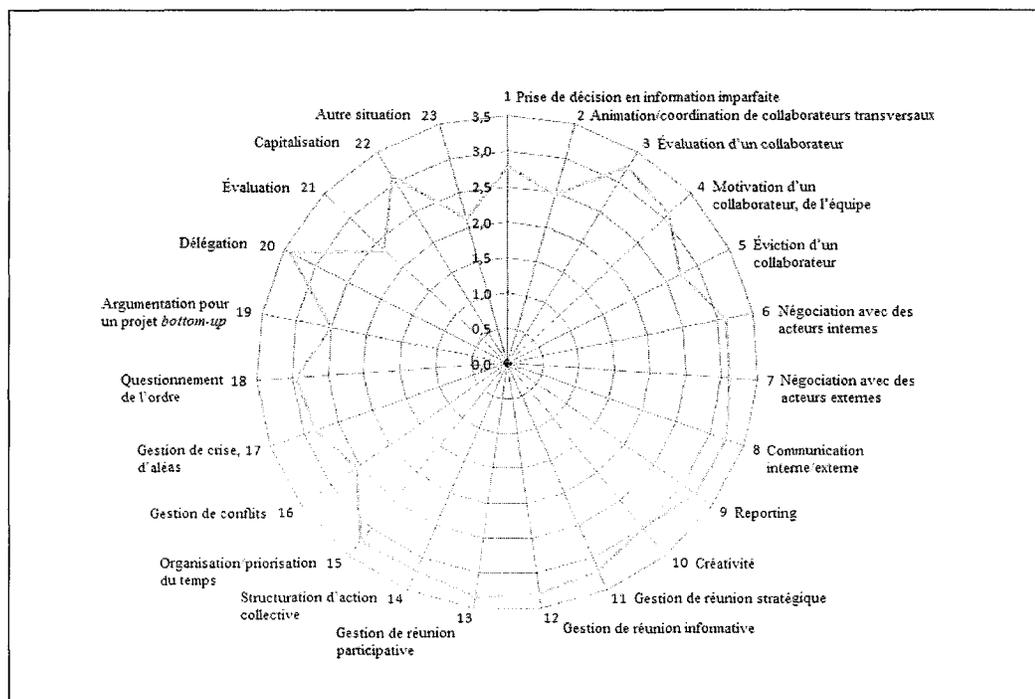


Figure 18 Situations managériales et variable de stress Contrôle

Ce graphique nous apprend que les SM s'éloignant le plus du point central pour la variable Contrôle sont, par ordre d'importance :

- (20) Délégation (3,400),
- (13) Gestion de réunion participative (3,346),
- (12) Gestion de réunion informative (3,300).

Elles sont donc les plus sujettes à la vulnérabilité au stress de par le manque de contrôle qu'elles imposent aux acteurs de projets.

### 2.3.3.2.2 Imprévisibilité

Voici les données relatives à la vulnérabilité au stress induite par les SM pour la variable Imprévisibilité.

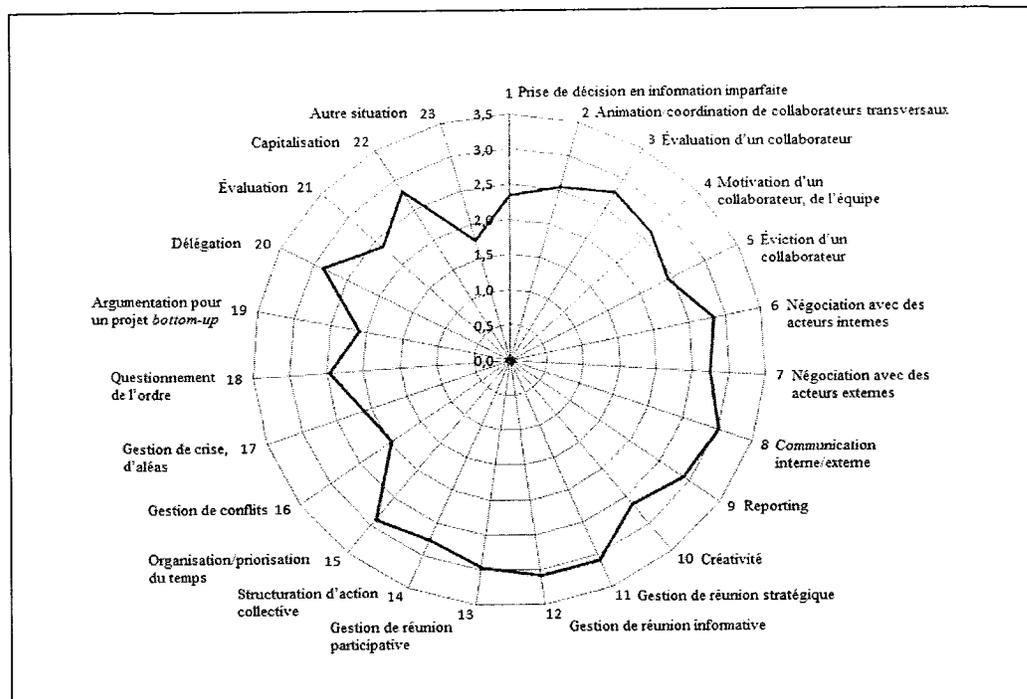


Figure 19 Situations managériales et variable de stress Imprévisibilité

Nous pouvons dire que les moyennes des données obtenues allant de la variable (1) Prise de décision en information imparfaite à (15) Organisation/priorisation du temps, varient légèrement. De plus, sur l'ensemble des SM représentées, celles qui affichent les données les plus élevées par rapport à la variable Imprévisibilité sont, par ordre d'importance :

- (11) Gestion de réunion stratégique (3,089),
- (12) Gestion de réunion informative (3,078),
- (8) Communication interne/externe (3,019).

Ces trois SM sont les plus porteuses de vulnérabilité au stress liée à l'imprévisibilité car elles prédisposent le plus l'acteur de projets à l'inattendu.

#### **2.3.3.2.3 Nouveauté**

De ce présent graphique lié au stress induit par la nouveauté des SM, il est possible de constater que les moyennes vont de moins de 2,0 pour la SM (16) Gestion de conflits à près de 3,5 pour la SM (15) Organisation/priorisation du temps.

Les SM les plus porteuses de vulnérabilité au stress pour la variable de stress Nouveauté sont, par ordre d'importance :

- (8) Communication interne/externe (3,314),
- (15) Organisation/priorisation du temps (3,281),
- (7) Négociation avec des acteurs externes (3,145).

Plus elles seront nouvelles et plus ces situations imposeront de la vulnérabilité au stress aux acteurs de projets.

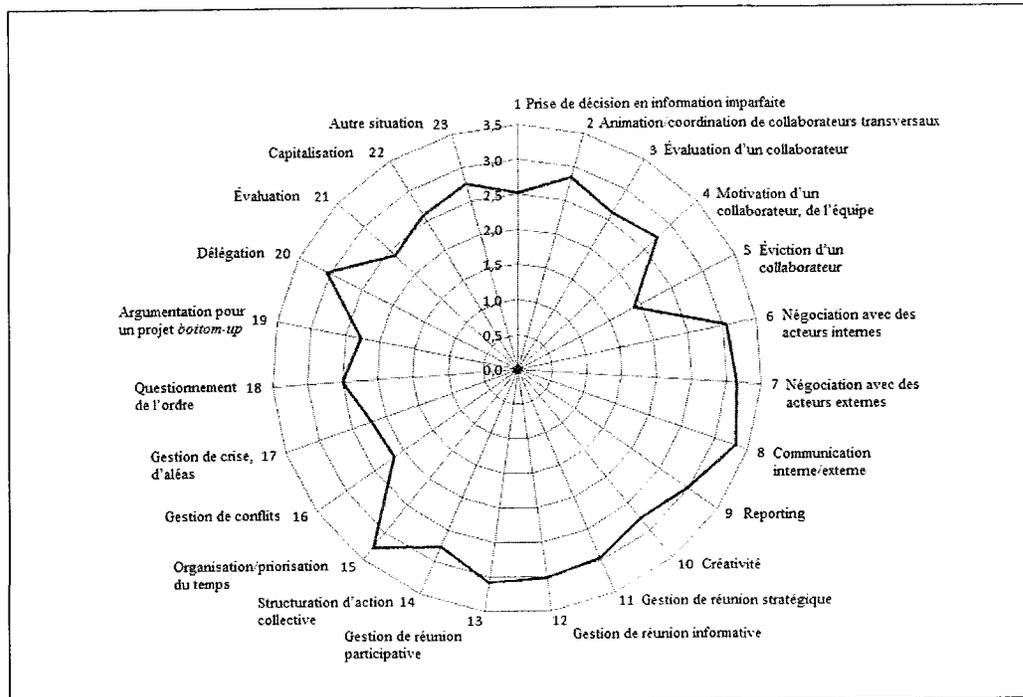


Figure 20 Situations managériales et variable de stress Nouveauté

#### 2.3.3.2.4 Ego menacé

La figure 21 présente les SM sujettes à la vulnérabilité au stress de la menace à l'ego. Les données obtenues varient de moins de 2,0 à 3,0 de moyenne. Elles nous permettent de constater que l'ego de l'individu est le plus menacé lors des SM suivantes, par ordre d'importance :

- (23) Autre situation (3,000),
- (17) Gestion de crise (2,814),
- (16) Gestion de conflits (2,725).

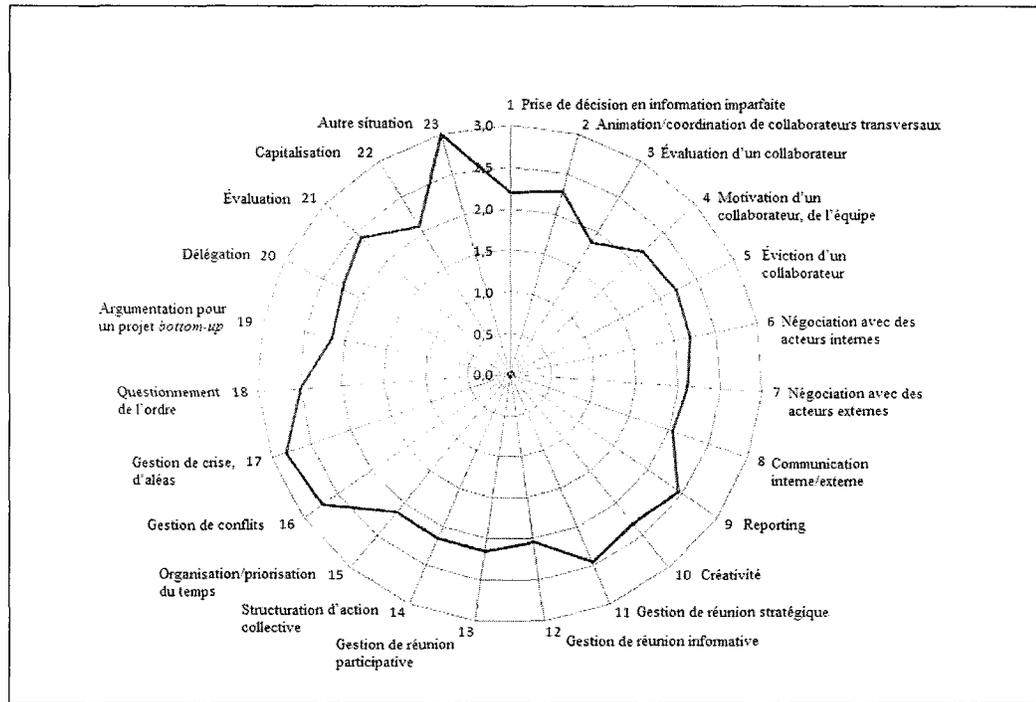


Figure 21 Situations managériales et variables de stress Ego menacé

Dans le présent cas de figure, nous devons remarquer que la variable (23) Autre situation présente de l'importance pour notre recherche, car elle se démarque des vingt-deux autres SM par la moyenne qu'elle a obtenue. En effet, d'autres SM menaçant l'ego de l'acteur de projets ont été soulevées par les répondants, à savoir : la communication gouvernementale, le démarrage d'affaires avec un nouveau fournisseur, un problème personnel à gérer, l'approche machiste de certaines autorités, la réalisation d'un projet omettant des éléments essentiels du procédé, la méconnaissance des attentes de la direction, l'arrivée d'une nouvelle partie prenante, une situation de retard impliquant un procédé non fiable, la résistance au changement, le manque de ressources humaines, la hausse des responsabilités, la modification de la portée, du budget et des échéances du projet, les situations liées à l'état financier, le respect des délais.

### 2.3.3.3 Classification des variables de stress

L'analyse de la vulnérabilité des acteurs de projets au stress induit par les SM nous permet de classer les variables Contrôle, Imprévisibilité, Nouveauté et Ego menacé en fonction de leur niveau de stress.

Le diagramme en radar a été, une fois de plus, privilégié pour obtenir cette classification. Pour ce faire, les données relatives aux SM et à leurs quatre variables de stress ont été agrégées de manière distincte. La figure 22 présente les résultats obtenus pour chacune de ces variables de stress. Il est possible de constater que la variable Contrôle comptabilise une moyenne de 2,961. Cela traduit que les acteurs de projets sont plus sujets à la vulnérabilité au stress des SM caractérisées par le manque de contrôle. Les variables de stress qui lui succèdent dans cette classification sont, par ordre d'importance : Nouveauté (2,737), Imprévisibilité (2,614), et Ego menacé (2,291).

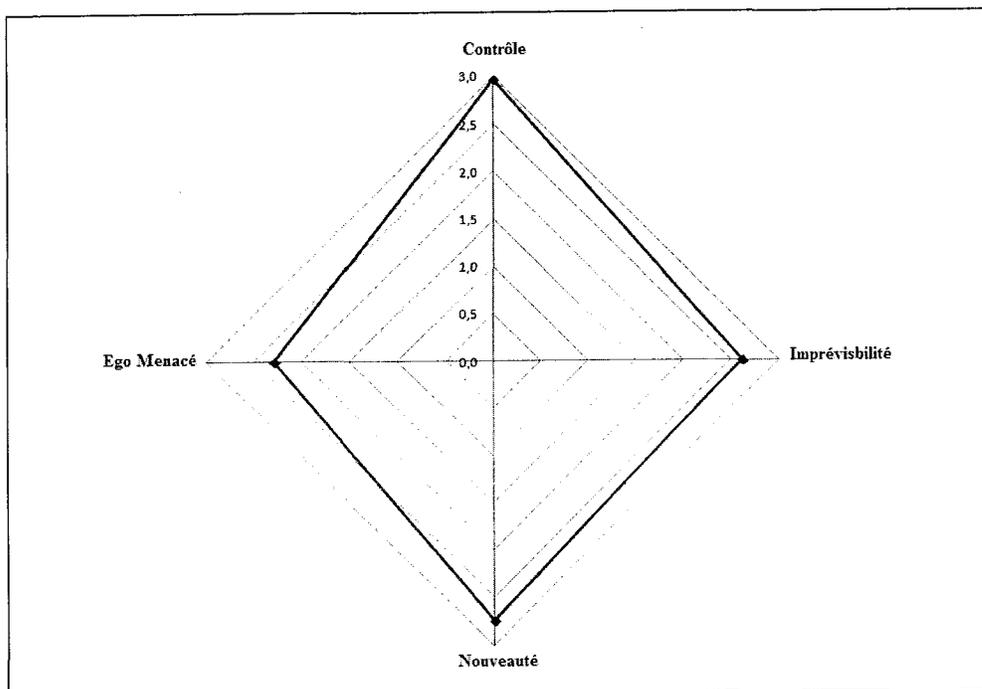


Figure 22 Classification des variables de stress

### **2.3.4 Dimensions de la vulnérabilité au stress des situations managériales**

L'analyse précédente nous a permis de constater que certaines SM sont plus porteuses de vulnérabilité au stress que d'autres. Toutefois, il serait intéressant d'approfondir notre analyse afin de nous intéresser aux dimensions (c'est-à-dire âge et genre des répondants, niveau de scolarité, formation en GP, taille des entreprises, etc.) dont la vulnérabilité au stress des SM dépend, de manière générale et de manière particulière.

Pour ce faire, il importe de nous référer aux SM les plus porteuses de vulnérabilité au stress de la figure 17, à savoir les SM Gestion de réunion stratégique, Communication interne/externe, *Reporting*, Organisation/priorisation du temps, Gestion de réunion participative, Délégation. Il est à noter que les résultats seront présentés par ordre d'importance, en fonction de la vulnérabilité au stress induite par ces SM, et que seules les dimensions présentant des résultats significatifs seront exposées.

#### **2.3.4.1 Dimension(s) générale(s) de la vulnérabilité au stress des situations managériales**

L'analyse des données nous permet de constater que la vulnérabilité au stress induite par les SM dépend, de manière globale, du type de projet auquel ils ont participé. Comme le présente la figure 23, cette vulnérabilité est plus ou moins importante en fonction de la formation suivie en GP. En effet, les moyennes obtenues nous permettent de constater que les acteurs de projets ayant participé à des projets d'Infrastructure (2,29) et d'Amélioration de gain, de productivité (2,438) sont moins sujets à cette forme de vulnérabilité que ceux ayant participé à des projets de catégorie Autre (2,841) ou encore de Développement de nouveau produit ou service (2,807).

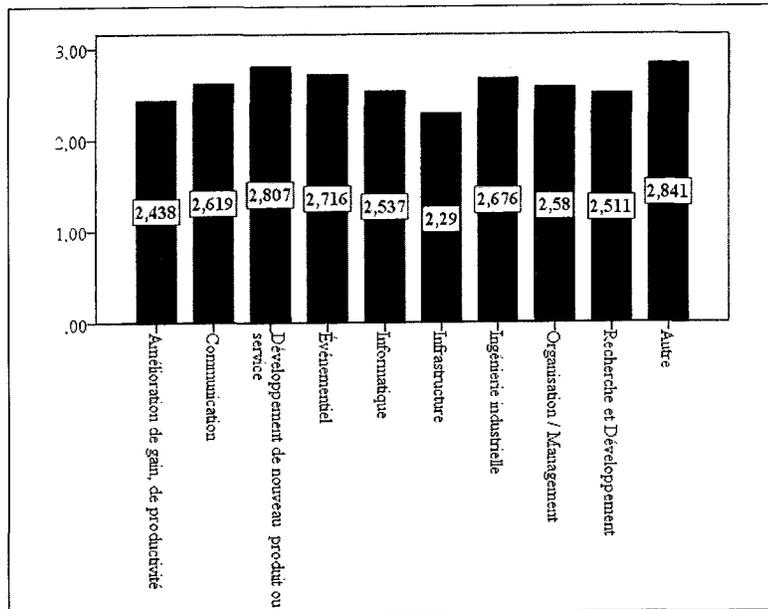


Figure 23 Vulnérabilité globale et Participation à des types de projets

Les dimensions de la vulnérabilité générale au stress ayant été étudiées, les points suivants prendront en compte les dimensions spécifiques dont dépendent les SM les plus porteuses de vulnérabilité au stress.

#### 2.3.4.2 Dimension(s) spécifique(s) de la situation managériale « Gestion de réunion stratégique »

Tout d'abord, les acteurs de projets présentent une vulnérabilité au stress induite par la gestion de réunion stratégique selon la dimension Formation suivie en GP. Nous observons un écart important entre ceux ayant suivi une Autre formation (3,167), 5 à 10 jours de formation (3,017) ou 1 à 2 jours de formation (3,00) et qui présentent donc plus de vulnérabilité au stress pour cette situation que ceux ayant suivi des cours lors d'Une certification en management de projet (2,70) ou d'Une maîtrise en gestion de projet (2,694).

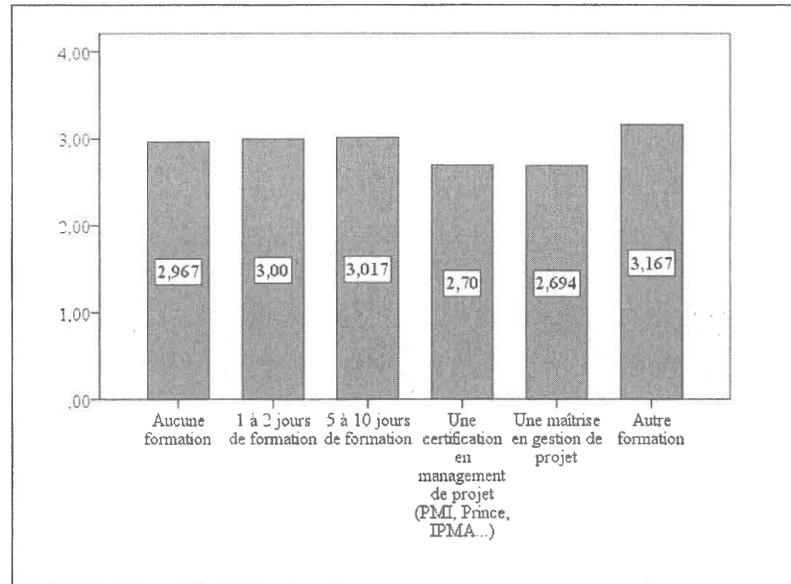


Figure 24 Gestion de réunion stratégique et Formation en gestion de projet

Le graphique suivant montre également que la vulnérabilité au stress relative à cette SM dépend des types de projets auxquels les acteurs ont participé.

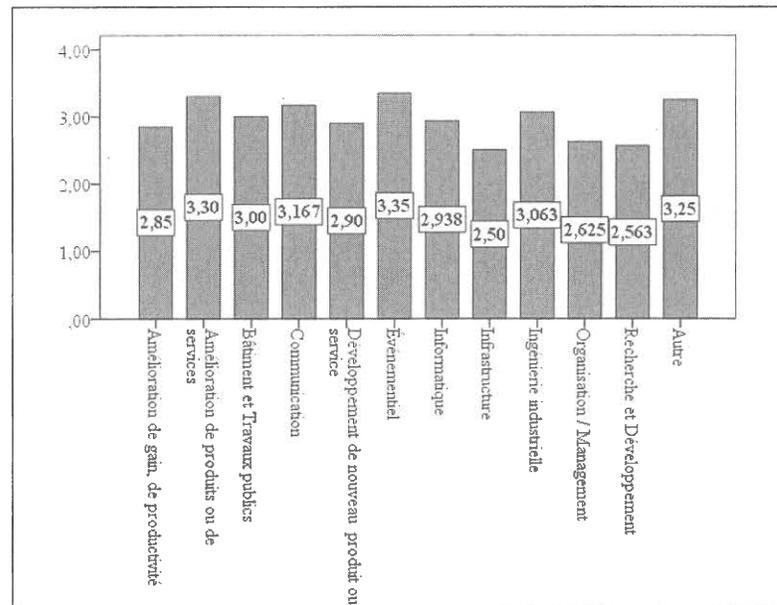


Figure 25 Gestion de réunion stratégique et Participation à des types de projets

En effet, les SM présentant le plus de vulnérabilité au stress sont celles liées à l'Événementiel (3,35), l'Amélioration de produits ou de services (3,30), et la Communication (3,167). Au contraire, celles présentant moins de vulnérabilité sont liées à la Recherche et Développement (2,563), à l'Infrastructure (2,50), et à l'Organisation / Management (2,625).

Enfin, la figure 26 souligne que la vulnérabilité au stress lors de la gestion de réunion stratégique dépend tout aussi bien du secteur d'activité des entreprises.

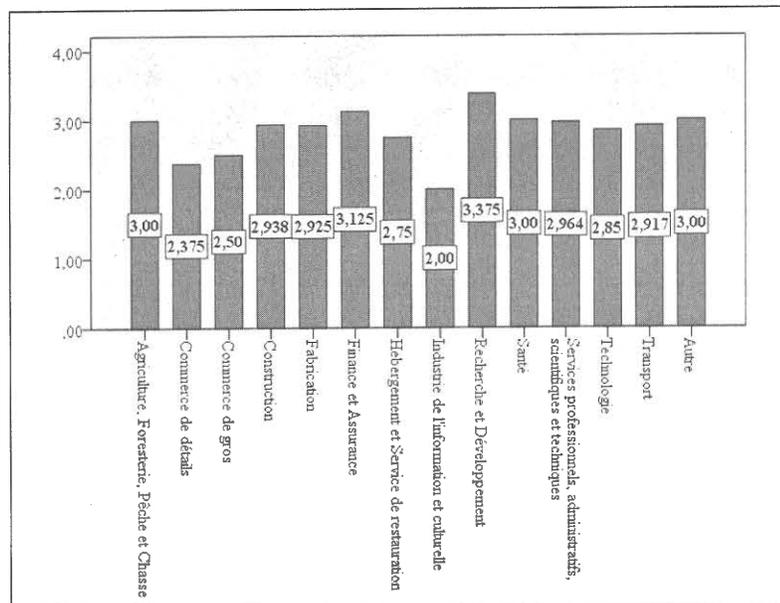


Figure 26 Gestion de réunion stratégique et Secteurs d'activité des entreprises

Ainsi, plus les secteurs d'activité comptabilisent une moyenne élevée, plus la vulnérabilité au stress des acteurs est élevée. En ce sens, il est possible de constater un écart de moyenne élevée entre les secteurs d'activité de la Recherche et Développement (3,375), de la Finance et Assurance (3,125) et ceux du Commerce de détails (2,375) et de l'Industrie de l'information et culturelle (2,00).

### 2.3.4.3 Dimension(s) spécifique(s) de la situation managériale « Communication interne/externe »

La figure qui suit montre que la vulnérabilité au stress de cette SM dépend de la Formation des acteurs en GP. Les personnes n'ayant suivi Aucune formation (3,125), 1 à 2 jours de formation (3,111) ou une Autre formation (3,00) sont plus vulnérables au stress de la communication interne/externe que ceux ayant obtenu Une certification en management de projet (2,75), Une maîtrise en gestion de projet (2,719) ou ayant participé à entre 5 et 10 jours de formation (2,696).

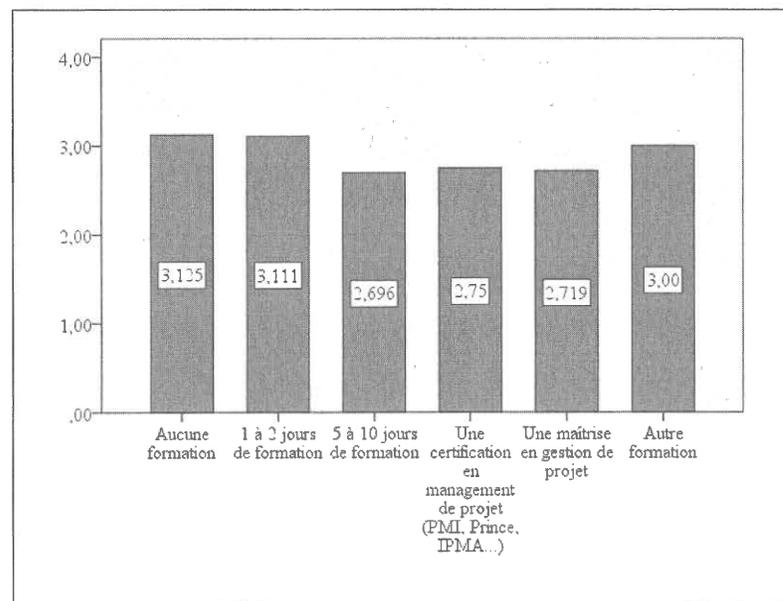


Figure 27 Communication interne/externe et Formation en gestion de projet

En outre, cette situation dépend également des types de projets auxquels ils ont participé. Grâce à la figure 28, nous observons que les projets de Développement de nouveau produit ou service (2,438) et de Communication (2,583) sont moins porteurs de vulnérabilité au stress lors de communication internes/externes que ceux relevant de l'Événementiel (3,313) et de la catégorie Autre (3,25).

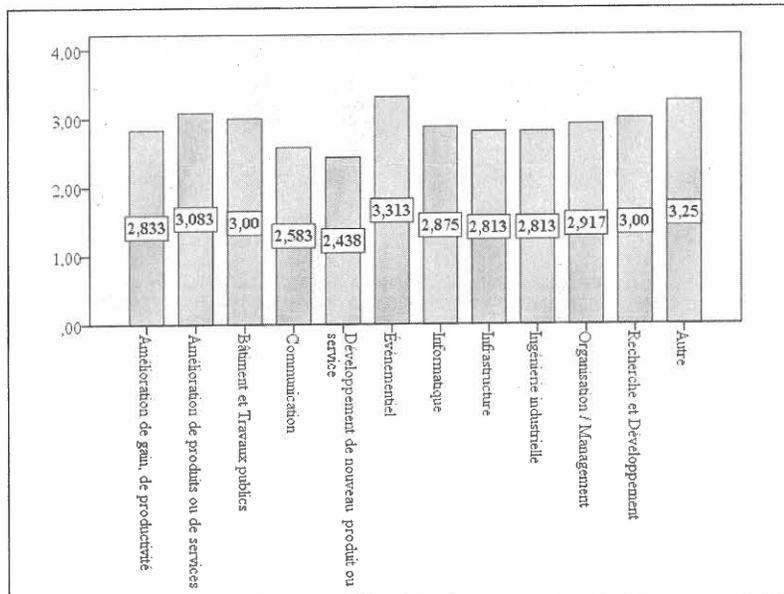


Figure 28 Communication interne/externe et Participation à des types de projets

#### 2.3.4.4 Dimension(s) spécifique(s) de la situation managériale « Reporting »

Dans un premier temps, la vulnérabilité au stress concernant le *reporting* dépend du diplôme obtenu. Nous pouvons relever un écart plus important entre les acteurs ayant obtenu une maîtrise ou un diplôme d'ingénieur (2,946) et ceux ayant obtenu un doctorat, un PhD ou un diplôme de 3<sup>e</sup> cycle (2,50). Les résultats nous laissent supposer que les personnes ayant obtenu un diplôme de troisième cycle universitaire seraient moins vulnérables au stress lors de la gestion de réunions stratégiques (Figure 29).

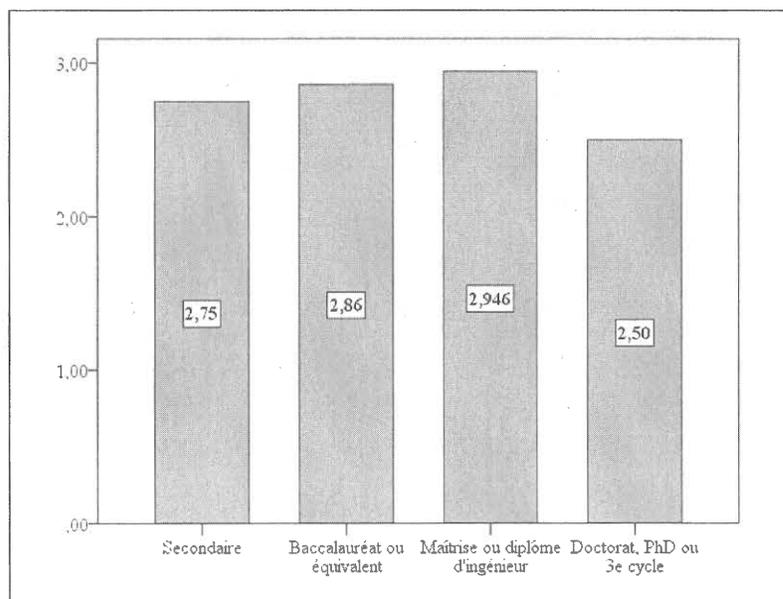


Figure 29 Reporting et Diplôme obtenu

Dans un second temps, la figure suivante indique que la vulnérabilité au stress concernant cette SM varie en fonction de la participation des acteurs à certains types de projets en particuliers.

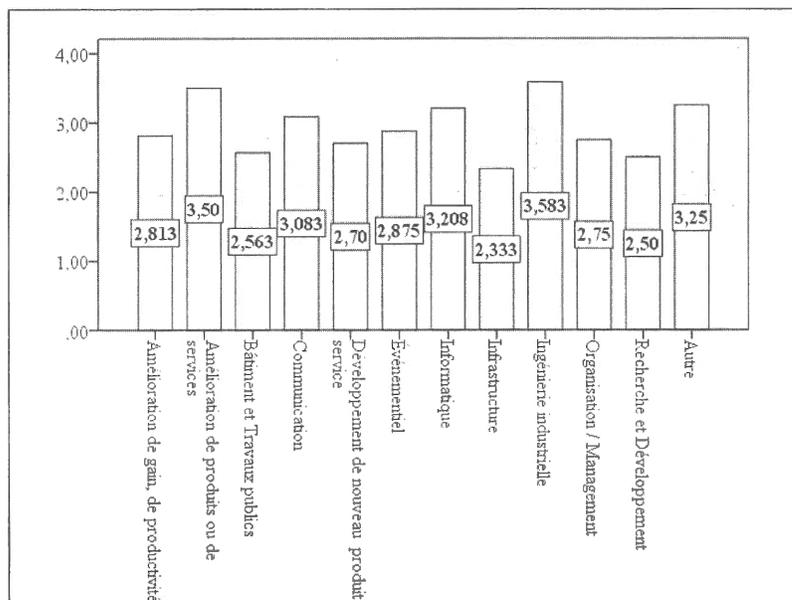


Figure 30 Reporting et Participation à des types de projets

En effet, les projets les plus porteurs de vulnérabilité au stress sont ceux de l'Ingénierie industrielle (3,583) et d'Amélioration de produits ou de services (3,50), tandis que ceux présentant le moins de vulnérabilité sont ceux de l'Infrastructure (2,333), de la Recherche et Développement (2,50) et du Bâtiment et Travaux publics (2,563).

Enfin, la figure 31 nous permet de souligner que la vulnérabilité au stress que suscite cette SM dépend du secteur d'activité de l'entreprise.

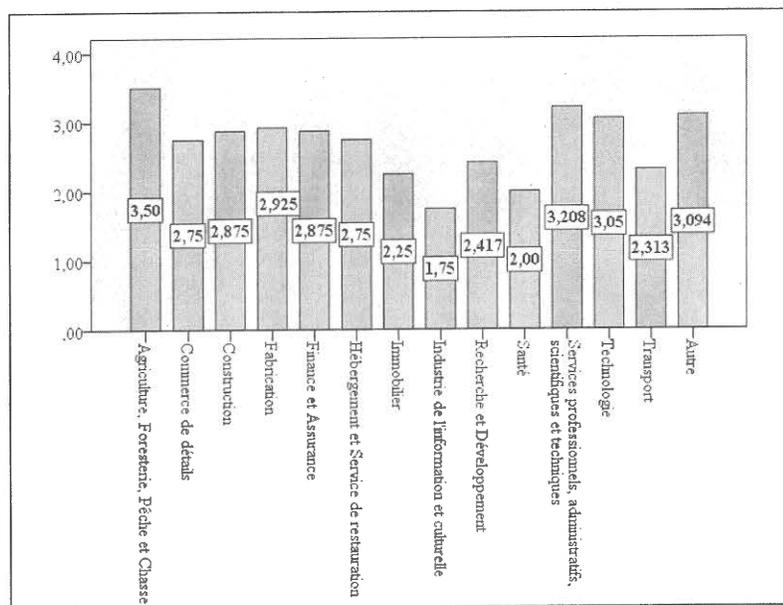


Figure 31 Reporting et Secteurs d'activité des entreprises

Il est indiqué que les personnes provenant des secteurs Agriculture, Forêt, Pêche et Chasse (3,50) et des Services professionnels, administratifs, scientifiques et techniques (3,208) tolèrent moins le stress de cette SM que les personnes provenant des secteurs de l'Immobilier (2,25), de la Santé (2,00) et de l'Industrie de l'information et culturelle (1,75).

### 2.3.4.5 Dimension(s) spécifique(s) de la situation managériale « Organisation/priorisation du temps »

Il est possible d'affirmer que la vulnérabilité au stress relative à la SM Organisation/priorisation du temps dépend, tout d'abord, du diplôme obtenu par les répondants. Sur la figure suivante, les personnes ayant obtenu un diplôme de secondaire (3,25) présentent une vulnérabilité au stress plus élevée lorsqu'elles doivent organiser et bien gérer le temps que celles ayant obtenu un doctorat, un PhD ou un diplôme de 3<sup>e</sup> cycle (2,50).

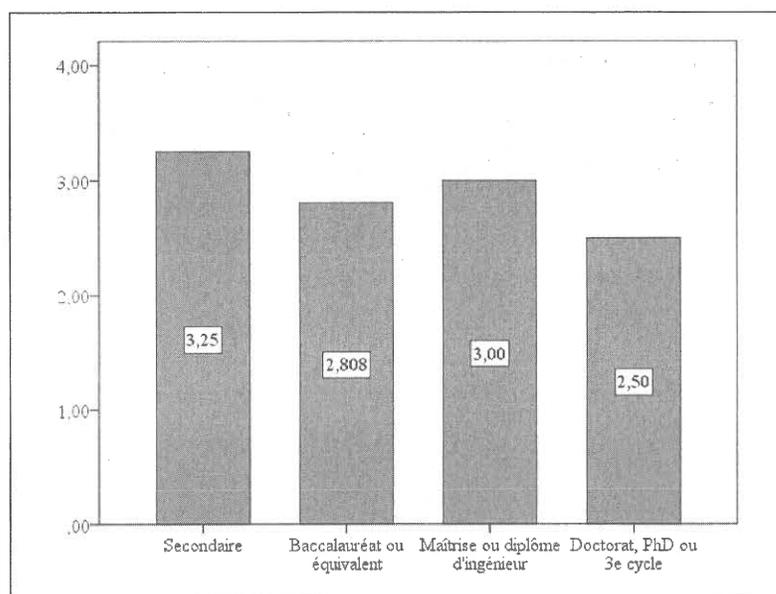


Figure 32 Organisation/priorisation du temps et Diplôme obtenu

Par ailleurs, les données générées révèlent que la vulnérabilité issue de cette situation dépend grandement du secteur d'activité de l'entreprise. En effet, la figure 33 illustre le fait que les acteurs de projets en provenance des secteurs d'activité Transport (2,50) et Hébergement et Service de restauration (2,50) présentent moins de vulnérabilité au stress pour cette situation que ceux provenant des secteurs de l'Agriculture, Foresterie, Pêche et Chasse (3,313) ou de la Santé (3,125).

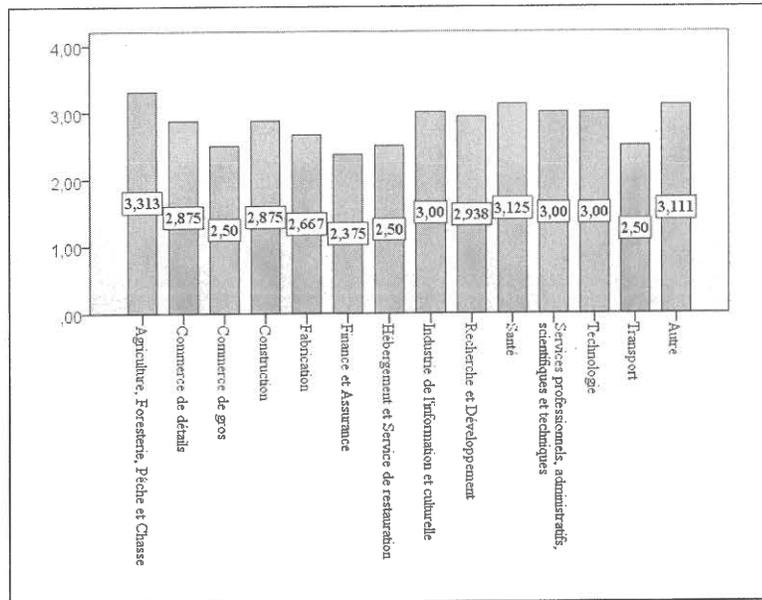


Figure 33 Organisation/priorisation du temps et Secteurs d'activité des entreprises

#### 2.3.4.6 Dimension(s) spécifique(s) de la situation managériale « Gestion de réunion participative »

La vulnérabilité au stress relative à cette SM dépend principalement de la dimension Formation suivie en gestion de projet. En effet, les acteurs de projets ayant suivi une Autre formation (3,375) sont beaucoup plus vulnérables au stress lors de la gestion de réunion participative que ceux ayant suivi des cours dans le cadre d'Une certification en management de projet (2,438) ou d'Une maîtrise en gestion de projet (Figure 34).

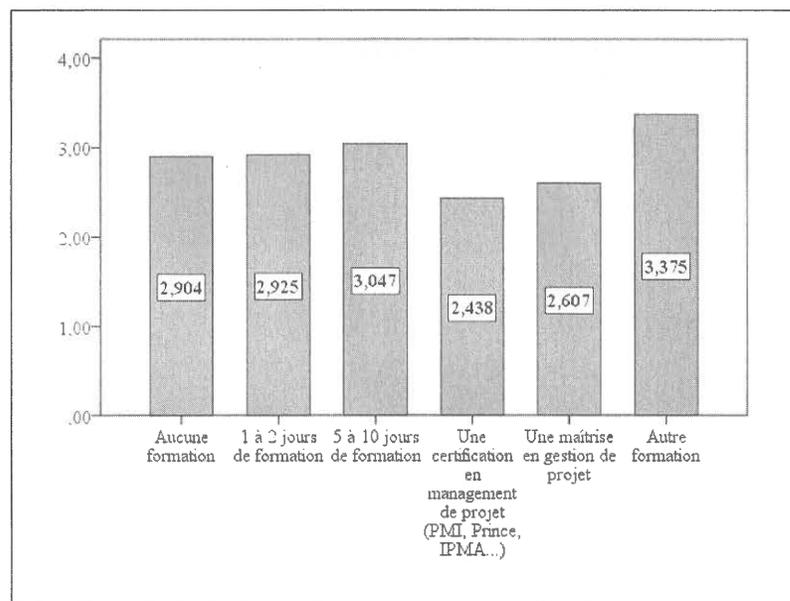


Figure 34 Gestion de réunion participative et Formation en gestion de projet

#### 2.3.4.7 Dimension(s) spécifique(s) de la situation managériale « Délégation »

Le graphique 35 indique que la vulnérabilité au stress liée à la délégation varie en fonction de la dimension Participation aux types de projets. La participation à des projets d'Amélioration de produits ou de services (3,25), de Bâtiment et Travaux publics (3,167) et d'Ingénierie industrielle (3,167) suscite plus de vulnérabilité au stress que la participation à des projets de Recherche et Développement (2,333) ou d'Amélioration de gain, de productivité (2,50).

De plus, la vulnérabilité de cette SM dépend aussi du secteur d'activité de l'entreprise pour laquelle l'acteur réalise des projets. Grâce au graphique 36, nous pouvons noter que l'Agriculture, Foresterie, Pêche et Chasse (3,583), et de l'Industrie de l'information et culturelle (3,50) sont les secteurs d'activité ayant suscité le plus de vulnérabilité au stress pour cette situation, contrairement à ceux du Transport (2,75) ainsi que de la Recherche et Développement (2,333).

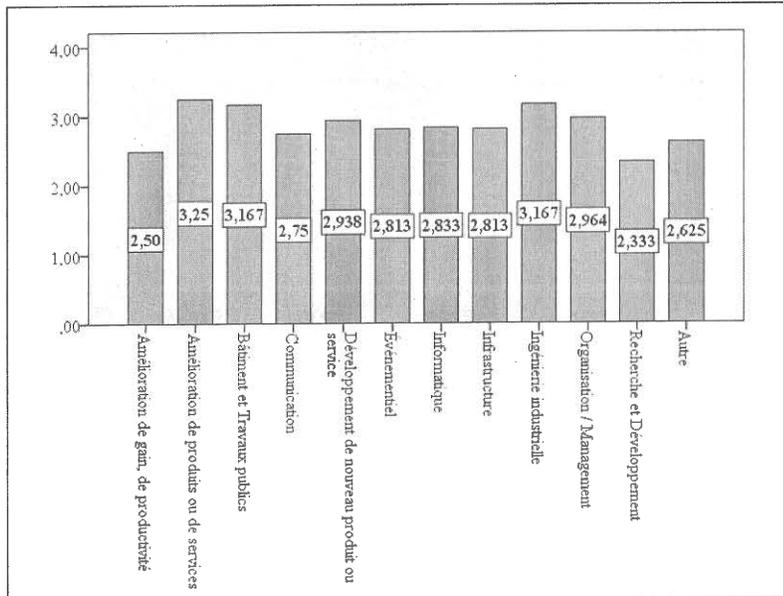


Figure 35 Délégation et Participation à des types de projets

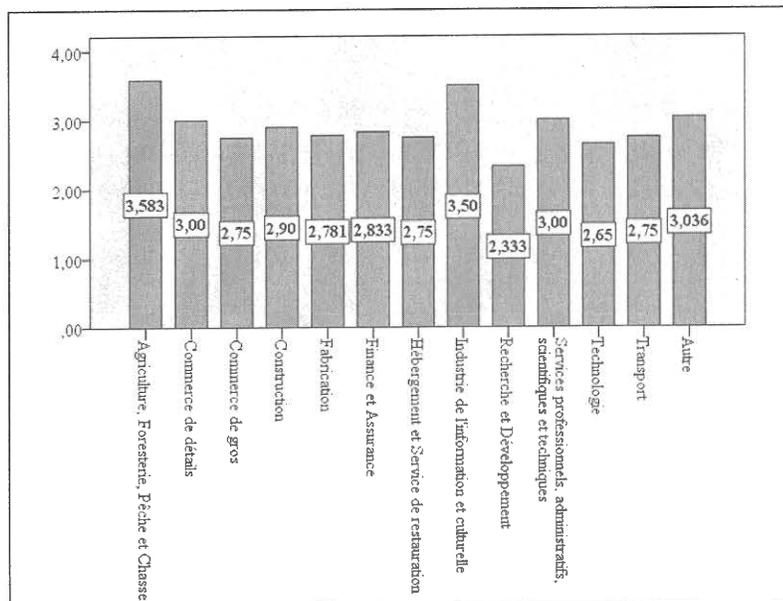


Figure 36 Délégation et Secteurs d'activité des entreprises

En somme, il est possible de souligner que le degré de vulnérabilité au stress induite par les SM dépend, autant de manière générale que particulière, des dimensions Types de projets participés, Formation en GP et Diplôme obtenu qui sont liées à l'individu, et en fonction de la dimension Secteurs d'activité des entreprises qui est liée à l'organisation. En effet, ces dimensions ont le plus souvent été relevées tout au long de cette partie de notre analyse.

La présente analyse nous a permis de confirmer que les SM sont une source de vulnérabilité au stress. Il s'agit d'un problème sur lequel il est important de se pencher afin de limiter les effets néfastes qui affecteraient le bien-être de l'individu et le bon déroulement des activités de projet au sein de l'entreprise. De ce nouveau constat,

- **Quelles seraient les solutions d'accompagnement qui permettraient de pallier la vulnérabilité des acteurs de projets au stress induit par les SM ?**

Le chapitre suivant propose de discuter de l'accompagnement en tant que solution à la vulnérabilité au stress qu'induisent les situations managériales aux acteurs de projets.



## CHAPITRE 3

### L'ACCOMPAGNEMENT EN TANT QUE SOLUTION À LA VULNÉRABILITÉ AU STRESS INDUITE PAR LES SITUATIONS MANAGÉRIALES

#### 3.1 QU'EST-CE QUE L'ACCOMPAGNEMENT?

L'accompagnement est une relation d'aide et de soutien (Foucart, 2009). Il s'inscrit dans une dimension relationnelle liant l'accompagnateur à l'individu accompagné, généralement perçu comme un « sujet en difficulté, paralysé, confronté, angoissé, [...] incapable de résoudre seul la situation dans laquelle il se trouve » (Paul, 2009, p. 27-28). Son utilisation encourage un changement (Higy-Lang et Gellman, 2002) et implique une relation réflexive centrée sur la personne accompagnée qui se verra offrir des ressources afin de surmonter ses propres obstacles (Lestienne et Dubruille, 2009). En réalité, l'accompagnateur n'apportera pas de réponses toutes faites aux problèmes rencontrés par l'individu (*Ibid.*, 2009) mais il l'encouragera plutôt à se questionner au sujet de ces derniers afin de les comprendre (Autour du mot accompagnement, 2009) et de les résoudre.

Certains auteurs se sont déjà penchés sur la question de l'accompagnement en tant que solution aux obstacles de l'activité managériale. Pour Leroy (2006), l'accompagnement serait une réponse facilitatrice des rôles clés du gestionnaire de projet. Il véhiculerait une meilleure efficacité managériale et contribuerait à une meilleure gestion de la vulnérabilité. En réponse à son étude menée sur le recours à des structures temporaires de type projet en tant que vecteur de maturité managériale, l'auteur considère la vision du management de projet comme « trop souvent “ instrumentalisée ” » (p. 14) et « [qu'] il est difficile d'envisager une gestion professionnelle des postes et des compétences en projet basée

uniquement sur des dispositifs de professionnalisation et de formation “à froid”, programmés à l’avance » (p. 14). En d’autres termes, les dispositifs préalablement mis en place pour assurer le bon déroulement de l’activité managériale ne permettent pas aux acteurs de projets d’être à la fois efficaces et efficients. Ces derniers ne devraient pas être laissés à eux-mêmes dans leur apprentissage, mais devraient, au mieux, être suivis dans leur parcours individuel et soutenus par « des dispositifs de formation-action, [et] des procédures de “coaching” spécifiques » (p. 14). Le recours à des professionnels de l’accompagnement en entreprise permettrait de les aider à surmonter les SM porteuses de vulnérabilité et pourrait être une solution clé menant à la résilience (Ionescu, 2011). D’ailleurs, Calvat et Guérin (2011) considèrent que le fait d’avoir recours à l’accompagnement en entreprise va bien au-delà du simple fait d’apporter une aide à la personne vulnérable. L’aide prodiguée, qui sous-entend une connotation de « gagnant-gagnant » (p. 84), devient une affaire de bénéfices autant pour la personne accompagnée que pour l’entreprise.

### **3.2 LES DIFFERENTES METHODES D’ACCOMPAGNEMENT**

Le coaching, le mentorat, la consultation, le tutorat et la formation sont autant de formes d’accompagnement qu’il est possible de trouver dans le domaine de l’entreprise et qui pourraient représenter des solutions efficaces à la vulnérabilité au stress de l’acteur de projets.

#### **3.2.1 Le coaching**

Selon Cottet (2007), le coaching se définit comme « une pratique d’accompagnement des personnes centrée sur les problématiques liées au travail » qui leur offre la possibilité « de faire face à des difficultés dans leur carrière ou à des objectifs ambitieux » (p. 31). Il

fait appel à un coach qui conduit le sujet au changement de son comportement par la transformation de l'image qu'il se fait de son problème. En réalité, il « prépare son client à affronter des épreuves réelles comme autant d'enjeux pour sa carrière et ses relations avec sa hiérarchie, son équipe, des épreuves qui le mobilisent entièrement » (p. 32).

Par ailleurs, le coaching est une méthode d'accompagnement ayant déjà fait ses preuves dans le domaine managérial. Stora (2010) le perçoit comme un moyen d'entrer dans la résolution des problèmes managériaux liés au stress relationnel en milieu professionnel. Le but de cette méthode est, selon lui, d'améliorer l'efficacité individuelle ou collective par le développement du savoir-faire lors de différentes situations de travail. En reprenant les propos de Cohen et Wills et de Thoits, Caron (2004) souligne également l'efficacité du coaching sur les expériences de l'individu, car il modifie l'évaluation que ce dernier fait d'une situation stressante et en atténue le stress.

L'individu qui choisit le coaching comme méthode d'accompagnement peut décider de le faire de manière personnelle, sans en aviser son entreprise ou de manière professionnelle, en bénéficiant d'une aide financière de la part de celle-ci (Cottet, 2007). Cette démarche peut être notamment pratiquée à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.

Toutefois, cette pratique d'accompagnement ne doit pas être confondue avec la psychothérapie en raison de la profondeur des enjeux personnels traités (Baron et Morin, 2012). En effet, il ne s'agit pas d'une thérapie mais bien d'un accompagnement méthodologique visant à aider la personne à organiser ses problèmes et à les résoudre sans grandement l'influencer de manière profonde (Fradin, 2010).

### **3.2.2 La consultation**

La consultation est « [l'] action de consulter quelqu'un, de lui demander son avis » (Dictionnaire Larousse en ligne). Le consultant est « un professionnel extérieur à une entreprise à qui l'on fait appel pour obtenir des conseils ou pour solutionner un problème

particulier dans différents domaines » (Pétite-entreprise.net, 2004). Selon Brasseur (2009), un consultant n'accompagne pas l'individu pour l'aider à trouver ses propres solutions mais il l'oriente et lui inculque des façons de faire.

Par ailleurs, la relation qui se créera au sein de la consultation ne s'établira pas uniquement entre le client et le consultant (comme pour les autres formes d'accompagnement évoquées) mais entre :

- l'organisation (ex : ses dynamiques, son histoire, ses enjeux et orientations, etc.),
- le client (ex : sa position, les personnes concernées, etc.),
- la situation (ex : la problématique, les enjeux, contraintes, etc.),
- les processus décisionnel et relationnel de l'entreprise (ex : les processus techniques, les stratégies, l'accès à l'information, etc.),
- le processus d'intervention (ex : la démarche, les outils, etc.),
- le consultant (ex : ses capacités, sa conviction dans l'atteinte du résultat, etc.) et son bureau d'appartenance (Brasseur, 2009).

La présence d'autres dimensions élargira cette relation d'aide à l'individu aux réalités de l'entreprise.

### **3.2.3 Le tutorat**

Selon Barnier (2001), la pratique du tutorat est plus communément liée au domaine éducatif et à la formation, et elle a pour but de favoriser le développement personnel de l'individu. Il s'agit d'une pratique instrumentalisée, car les tuteurs maîtrisent déjà les techniques qu'ils seront amenés à transmettre. Fredy-Planchot (2007) affirme que « le tutorat s'inscrit dans une situation de travail accompagnée [*sic*] » (p. 25), dans une relation de tutorat à tuteur, où le tuteur est par exemple « un collaborateur affecté à de nouvelles fonctions » tandis que le tuteur peut être « un salarié nouvellement embauché » (p. 25). Le

tuteur transmettra alors son savoir au tuteur. L'aide à l'individu se réalisera sur la base du volontariat de sa part, puisque les notions de « partage, d'échange, de don » (p. 27) se retrouvent au cœur de ce dispositif.

Il existe cinq formes principales de tutorat au sein des organisations, à savoir :

- Le tutorat « classique » : transmission de compétences d'un salarié expérimenté vers un salarié en formation, en apprentissage ou en professionnalisation par exemple.
- Le tutorat « croisé » : au sein d'un binôme, chacun est alternativement tuteur et tuteur. [...]
- Le tutorat « inversé » : dans cette situation, le senior s'initie à de nouvelles techniques auprès d'un tuteur plus jeune.
- Le tutorat « d'expertise » : dans ce cas de figure, le tuteur maîtrise une expertise rare et complexe.
- Le tutorat « hiérarchique » : ici, la fonction managériale se double d'une fonction pédagogique (Pezet et Le Roux, 2012).

Tout comme les autres formes d'accompagnement ayant déjà été exposées, le tutorat « ne délivre pas “ clé en main ” des solutions toutes faites mais propose un mode d'approche des problèmes » (Fredy-Planchot, 2007, p. 26) et ce, par le biais de compétences aussi bien méthodologiques que techniques, pour répondre aux vulnérabilités rencontrées par la personne accompagnée.

### **3.2.4 La formation**

Selon Gosselin (2012), la formation est une méthode d'accompagnement centrée sur le développement des compétences professionnelles. Elle sous-entend l'organisation d'activités d'apprentissage par un formateur expérimenté dans le domaine qui met en place un matériel didactique approprié à l'acquisition de nouvelles connaissances ou façons de faire. Il s'agit d'une forme d'accompagnement généralement privilégiée par les

gestionnaires bénéficiant de plusieurs années d'expérience et qui souhaitent apporter plus de qualification à leur carrière. Elle leur offre l'occasion de réfléchir différemment à des enjeux préoccupant leur entreprise et de partager leur expérience avec d'autres gestionnaires. D'après l'auteur, l'efficacité de la formation se trouve plus particulièrement au sein de cette possibilité pour l'individu d'échanger sur les situations problématiques qu'il vit avec d'autres personnes issues du même cadre professionnel.

### **3.2.5 Le mentorat**

Le mentorat est utilisé en complément d'une formation dispensée auprès de jeunes professionnels en entreprise (Benabou, 2012). Il s'oriente sur « le développement de la carrière, l'intégration sociale, le soutien psychologique et la formation » (Brasseur, 2009, p. 19) de la personne. Pour Roussel (2012), le mentorat est utilisé à des fins d'accompagnement « au développement de carrière, de soutien psychologique et au modelage » (p. 364). Il permet à l'individu d'acquérir des comportements par l'observation de son mentor. De plus, il lui apporte des bénéfices qui sont par exemple « une satisfaction accrue au travail, une diminution du sentiment d'isolement et l'acquisition d'habiletés en leadership » (Stead, 2005, cité dans Roussel, 2012, p. 365).

Cette forme d'accompagnement est souvent assimilée au coaching mais ce n'est pas le cas, puisqu'un mentor devra revêtir l'habit de leader ou d'expert dans le métier et instaurer une relation dénuée de tout rapport hiérarchique (Brasseur, 2009). Le mentor sera en général « une personne expérimentée » tandis que le protégé sera un novice, ou encore « un mentoré qui cherche à acquérir des compétences professionnelles et personnelles afin d'évoluer dans son milieu de travail » (Michaud, 2012, p. 472). Il pourra s'agir d'une relation entre un senior ayant acquis de très nombreuses années d'expérience dans le domaine et une personne en recherche de développement professionnel (McAdam et Cuerrier, 2003). Cette forme d'aide fait ses preuves, car elle permet aux employés y ayant recours de mieux s'intégrer à l'entreprise (Benabou, 2012).

### 3.3 PROPOSITION DE SOLUTIONS D'ACCOMPAGNEMENT A LA VULNERABILITE AU STRESS DES SITUATIONS MANAGERIALES

Les différentes formes d'accompagnement qui viennent d'être exposées vont nous permettre de proposer des solutions pour pallier la vulnérabilité des acteurs de projets au stress véhiculé par les SM. Pour ce faire, ces méthodes seront attribuées aux variables de stress de notre étude (Contrôle, Imprévisibilité, Nouveauté, Ego menacé), car celles-ci interagissent plus ou moins dans la vulnérabilité des acteurs de projets, selon les SM qui les perturbent.

Le tableau ci-après présente les variables de stress ainsi que les solutions d'accompagnement qui permettraient de répondre au problème posé par la vulnérabilité au stress induite par les SM.

Tableau 5 Solutions d'accompagnement à la vulnérabilité au stress induite par les situations managériales

<b>Variables de stress</b>	<b>Solutions d'accompagnement</b>
<b>Contrôle</b>	La consultation, le tutorat
<b>Imprévisibilité</b>	La formation, le tutorat, le mentorat
<b>Nouveauté</b>	La formation, le tutorat, le mentorat
<b>Ego menacé</b>	Le coaching

Parmi ces solutions, nous justifions qu'il serait intéressant de proposer :

- La consultation, comme méthode d'accompagnement aux SM porteuses de stress à cause du manque de contrôle, de l'imprévisibilité et de la nouveauté qu'elle induit.

En présence d'un consultant, les acteurs de projets se verraient inculquer les manières de gérer les situations où le contrôle est peu présent et qui sont synonymes de vulnérabilité au stress.

- La formation et le mentorat, en tant que méthodes d'accompagnement qui permettraient de pallier la vulnérabilité au stress des SM imprévisibles et nouvelles. La formation offrirait aux acteurs les outils et compétences nécessaires à une bonne gestion de ces catégories de situation. Le mentorat assurerait un suivi de l'évolution professionnelle de l'individu, en complément de la formation préalablement dispensée.
- Le tutorat, comme forme d'accompagnement qui permettrait aux acteurs d'interagir avec leurs tuteurs sur le choix des meilleures solutions optées dans la gestion des SM stressantes impliquant un manque de contrôle, de l'imprévisibilité ou de la nouveauté.
- Le coaching, comme solution aux SM stressantes menaçant l'ego des acteurs de projets. Les individus désireux de faire appel à cette forme d'accompagnement travailleraient à modifier leur comportement en transformant le problème qu'ils rencontrent ou en modifiant leur évaluation de la situation stressante.

Toutefois, il est important de noter que le choix des solutions qui viennent d'être proposées reste indicatif. Nous suggérons que l'acteur de projets et son entreprise d'appartenance décident ensemble des méthodes d'accompagnement les plus appropriées pour tenter de remédier efficacement à la vulnérabilité au stress véhiculée par les SM.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Une situation peut être considérée comme une importante source de vulnérabilité au stress qui correspond au résultat de l'interprétation que l'individu s'en fait. Lorsqu'elle ne peut être surmontée, les souffrances physiques et psychologiques de cette forme de vulnérabilité au stress peuvent fragiliser l'individu et même remettre en question la gestion du projet.

Le fil conducteur de ce travail de recherche descriptif a été de déterminer si les situations managériales relevant du domaine de la gestion de projet induisent de la vulnérabilité au stress chez les acteurs de projets. Lors de cette étude, les 22 SM issues du travail de recherche de Leroy (2006) ainsi que les variables de stress proposées par le CESH (Contrôle, Imprévisibilité, Nouveauté, Ego menacé) ont été reprises. Par la suite, nous avons tout d'abord choisi d'analyser les situations managériales les plus porteuses de vulnérabilité au stress et nous avons déterminé les variables de stress qui influent le plus sur la vulnérabilité au stress induite par les situations managériales. Nous avons également relevé si les situations managériales les plus porteuses de vulnérabilité au stress dépendent de dimensions spécifiques propres à l'individu et à l'organisation.

Pour répondre à ces différentes problématiques, nous avons eu recours à l'enquête par questionnaire comme outil de collecte de données. L'analyse des données obtenues nous a ensuite permis d'apporter des réponses, dont les résultats, qui ont été classés en trois points, sont les suivants :

- De manière générale, l'analyse descriptive des situations managériales a révélé que :

- la gestion de réunion stratégique, la communication interne/externe, le *reporting*, l'organisation/priorisation du temps, la gestion de réunion participative et la délégation sont les situations managériales les plus porteuses de vulnérabilité au stress.
- De manière spécifique, l'analyse des variables de stress Contrôle, Imprévisibilité, Nouveauté et Ego menacé a révélé que les situations managériales les plus porteuses de vulnérabilité au stress pour ces variables sont :
  - la délégation, la gestion de réunion participative ainsi que la gestion de réunion informative pour la variable de stress Contrôle, à cause du manque de contrôle qu'elles imposent aux acteurs de projets.
  - la gestion de réunion stratégique, de réunion informatique et la communication interne/externe pour la variable de stress Imprévisibilité, car elles prédisposent le plus l'acteur de projets à l'inattendu.
  - la communication interne/externe, l'organisation/priorisation du temps, la négociation avec des acteurs externes pour la variable de stress Nouveauté. Les acteurs de projets sont plus vulnérables à la nouveauté en présence de ces variables spécifiques.
  - les gestions de crise et de conflit ainsi que d'autres situations qui n'entrent pas dans la liste des 22 situations managériales ayant été proposées lors de cette étude, pour la variable de stress Ego menacé. Ces situations représentent une menace à l'ego de l'individu.
- De ces quatre variables de stress, l'analyse a aussi soulevé que les situations managériales offrant une faible possibilité de contrôle représentent une plus grande source de vulnérabilité au stress pour les acteurs de projets.

- Par ailleurs, il a été soulevé que la vulnérabilité au stress des situations managériales les plus porteuses de vulnérabilité varie en fonction des dimensions spécifiques liées à l'individu ou à l'organisation suivantes :
  - La vulnérabilité au stress lors de la « gestion de réunion stratégique » varie en fonction de la formation des répondants en gestion de projet et des types de projets auxquels ils participent.
  - Lors de « communication interne/externe », cette vulnérabilité dépend de la formation des répondants en gestion de projet et également des types de projets auxquels ils participent.
  - La vulnérabilité au stress liée à la SM « *reporting* » varie en fonction du diplôme obtenu, de la participation des acteurs aux types de projets et du secteur d'activité de l'entreprise d'appartenance.
  - La SM « organisation/priorisation du temps » transmettra un degré de vulnérabilité plus ou moins élevé chez l'acteur de projets en fonction du diplôme obtenu et du secteur d'activité de l'entreprise d'appartenance.
  - La vulnérabilité au stress en présence de « gestion de réunion participative » dépend principalement de la formation de l'individu en gestion de projet.
  - Cette vulnérabilité lors d'une situation de « délégation » dépend des types de projets auxquels l'acteur participe et du secteur d'activité de l'entreprise pour lequel les projets sont réalisés.

En vue des résultats obtenus lors de notre analyse des données, nous nous sommes concentrée sur la recherche de solutions qui pourraient permettre de pallier les conséquences néfastes de la vulnérabilité au stress induite par les situations managériales. L'accompagnement a été sélectionné comme méthode palliative à cette vulnérabilité pour

les diverses possibilités de développement personnel et professionnel qu'il pourrait offrir à l'acteur de projets. Son application au domaine de l'entreprise contribuerait autant à la réussite managériale de l'acteur de projets que celle de son entreprise d'appartenance tout en l'éloignant de la réalité humaine qui se cache derrière l'activité de GP.

Malgré les résultats obtenus, notre étude souffre d'un certain nombre de limites qu'il est important de relever :

1. Les résultats obtenus lors de cette étude exploratoire peuvent difficilement être généralisés vu l'échantillonnage relativement faible d'acteurs de projets ayant accepté de répondre au questionnaire. En effet, sur 1500 entreprises sollicitées partout au Québec, seuls 78 répondants ont pris part à cette recherche. Ce point constitue une limite réduisant les possibilités de généralisation de notre travail de recherche.
2. La grande majorité des répondants est de genre masculin (61 % d'hommes contre 39 % de femmes). Cela ne nous permet pas de généraliser les résultats obtenus aux acteurs de projets de sexe masculin et féminin.
3. La majorité des répondants (30 %) provient des secteurs d'activité de la fabrication, de la construction, et des services professionnels, administratifs, scientifiques et techniques. Les autres secteurs d'activité sont, quant à eux, trop faiblement représentés par les répondants. Cela nous empêche de généraliser les résultats de notre étude à tous les secteurs d'activité confondus et à toutes les entreprises du Québec.
4. Cette étude a suscité la participation de répondants ayant majoritairement assumé la fonction de chef de projet (à 73 %), ce qui représente un résultat largement supérieur à celui de ceux ayant assumé la fonction de membre d'équipe de projet (à 27 %). Cet écart ne nous permet pas de comparer le degré de vulnérabilité au stress induite par les situations managériales pour ces deux catégories de répondants. Ouvrir ce sujet à de futures recherches

nous permettrait de voir si les résultats sont sensibles selon que le répondant soit membre d'une équipe de projet ou gestionnaire de projet.

5. La mise à disposition du questionnaire de recherche en ligne a pu susciter des interprétations erronées de la part des répondants puisque ceux-ci devaient répondre selon leur propre perception et connaissance des termes utilisés.

6. Lors de cette recherche, les répondants ont souvent porté un intérêt pour d'autres situations managériales que celles qui leur ont été proposées. Cela a notamment été le cas pour la variable de stress Ego menacé pour laquelle la situation managériale « Autre situation » a comptabilisé une moyenne plus élevée (de 3,000) que les autres situations managériales prises en considération. Cela représente un obstacle à notre recherche, car nous ne pouvons pas apporter plus de précision sur les situations managériales porteuses de vulnérabilité au stress mentionnées par les répondants.

En conclusion, cette étude exploratoire nous apporte une analyse descriptive de la vulnérabilité au stress induite par les situations managériales du domaine de la gestion de projet. Elle offre un point de départ sur l'étude de la vulnérabilité au stress qu'induisent les situations managériales du domaine de la GP. Toutefois, les facteurs favorisant le recours à des situations managériales au sein des entreprises québécoises n'ont pas été abordés dans cette recherche, et cet aspect pourrait faire l'objet d'une nouvelle étude.



## ANNEXES

### ANNEXE I : LETTRE D'INVITATION À PARTICIPER AU SONDAGE

#### **Étude sur la vulnérabilité des situations managériales au travers du stress**

Madame, Monsieur,

Je suis Tatiana Gence, étudiante à la Maîtrise en gestion de projet à l'Université du Québec à Rimouski, sous la direction du professeur Bruno Urli du département des Sciences de la gestion de l'UQAR. Je réalise actuellement une recherche portant sur la vulnérabilité des situations managériales au sein des entreprises québécoises.

L'objectif de ma recherche est d'analyser si les situations managériales relevant du domaine de la gestion de projet véhiculent de la vulnérabilité sous forme de stress chez les acteurs de projets, et d'y proposer des solutions pertinentes.

Aux fins de cette étude, je dois effectuer une enquête par questionnaire auprès de gestionnaires et membres d'équipes de projets d'entreprises québécoises. Je sollicite donc votre participation à cette démarche ; elle est essentielle à la réussite de cette étude.

Pour ce faire, 10 à 15 minutes de votre temps seront nécessaires. Vous pourrez accéder facilement au questionnaire en cliquant directement sur ce lien <https://fr.surveymonkey.com/s/KB3RFW6> .

Sachez que toutes les données colligées resteront confidentielles et anonymes. Les résultats de cette étude serviront à produire un mémoire de Maîtrise, selon les exigences imposées par l'Université du Québec à Rimouski.

En cas de difficulté à accéder ou à remplir le questionnaire, veuillez communiquer avec moi à l'adresse suivante [Tatiana.Gence@uqar.ca](mailto:Tatiana.Gence@uqar.ca). Vous pouvez également communiquer avec mon directeur de recherche Bruno Urli au 418 723-1986, poste 1527 ou par courriel à [Bruno\\_Urli@uqar.ca](mailto:Bruno_Urli@uqar.ca).

Vous remerciant d'avance de votre collaboration,

Tatiana Gence

Étudiante à la Maîtrise en gestion de projet

Université du Québec à Rimouski

## ANNEXE II : QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE

### Vulnérabilité des Situations managériales - Entreprises québécoises

#### 1. Enquête internationale sur les situations managériales en context...

Madame, Monsieur,

J'ai l'honneur de solliciter votre collaboration pour me faire part de vos expériences et compétences en gestion de projet, dans le cadre d'une recherche académique.

Des travaux antérieurs ont montré que l'on pouvait résumer les différentes situations managériales du domaine de la gestion de projet en 22 situations types, et qu'une situation est généralement source de stress.

Je souhaite, par vos réponses, voir si des situations managériales relevant du domaine de la gestion de projet véhiculent de la vulnérabilité sous forme de stress chez les acteurs de projet, et y proposer des solutions pertinentes.

Le temps approximatif pour répondre à ce questionnaire est de 15 minutes et toutes les données recueillies resteront confidentielles et anonymes. Les résultats apparaîtront dans un mémoire de recherche universitaire.

Vous remerciant d'avance de votre collaboration,

Tatiana GENCE

#### 2. Caractérisation des situations managériales en projet

En fonction de votre expérience en projet lors des six derniers mois, essayez de retrouver dans la liste des 22 situations managériales ci-dessous, celles qui vous ont tout particulièrement marquées. Caractérisez-les en fonction des quatre variables de stress proposées et de leurs niveaux appropriés situés dans les menus déroulants.

Note: Vous n'êtes pas obligé de répondre à toutes les situations; choisissez les situations managériales stressantes que vous avez le plus rencontrés au cours de ces six derniers mois.

## Vulnérabilité des Situations managériales - Entreprises québécoises

1. Pour les situations managériales ci-dessous que vous avez rencontrées dans les six derniers mois, choisissez le niveau approprié sur chacune des 4 dimensions qui caractérisent la situation.

	CONTRÔLE: Votre sentiment de contrôle sur la situation était:	IMPRÉVISIBILITÉ: Comment était la situation?	NOUVEAUTÉ: La situation avait-elle déjà été vécue?	ÉGO MENACÉ: Vos compétences et capacités étaient-elles mises à l'épreuve?
1-Prise de décision en information imparfaite (assumer le risque).	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2-Animation /coordination de collaborateurs transversaux (sur lesquels on ne dispose ni d'autorité hiérarchique ni d'autorité d'expertise).	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3-Evaluation d'un collaborateur (dans le cadre de sa participation au projet).	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4-Motivation d'un collaborateur de l'équipe.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5-Éviction d'un collaborateur (dans le cadre de sa participation au projet).	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6-Négociation avec des acteurs internes.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
7-Négociation avec des acteurs externes, comme le client, des fournisseurs...	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
8-Communication interne/externe.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
9-Reporting (envers le commanditaire, le maître d'ouvrage, le chef de projet, le comité de pilotage, le comité de direction,...).	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
10-Créativité (ou mise en créativité d'un groupe: brainstorming, métaplans, groupe nominal, etc.).	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
11-Gestion de réunion stratégique (expliquez les objectifs, finalités, le sens des décisions...).	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
12-Gestion de réunion informative (descendante, ascendante, latérale).	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
13-Gestion de réunion participative (production en commun).	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
14-Structuration d'action collective (plan de management, plan d'actions, organigramme technique, etc.).	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
15-Organisation/priorisation du temps (planification, gestion d'agenda, gestion de son stress,...).	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
16-Gestion de conflits.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
17-Gestion de crise, d'aléas.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
18-Questionnement de l'ordre (pour «oser» lever l'ambiguïté, pour qualifier le problème à résoudre, les objectifs du projet, les besoins à satisfaire au-delà des consignes	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

## Vulnérabilité des Situations managériales - Entreprises québécoises

Initiales transmises par la maîtrise d'ouvrage).

19-Argumentation pour un projet «bottom up» (c'est-à-dire d'une idée émanant d'un acteur décentralisé en dehors de la stratégie délibérée et formalisée.

--	--	--	--

20-Délégation (recevoir une délégation ou déléguer des lots de travaux, une mission,...).

--	--	--	--

21-Évaluation (se faire évaluer par des acteurs externes).

--	--	--	--

22-Capitalisation des connaissances produites par le projet au service d'autres personnes que l'équipe projet.

--	--	--	--

### 2. Avez vous rencontré d'autres situations stressantes n'ayant pas été mentionnées?

- OUI  
 NON

### 3. Nouvelle situation stressante

Nouvelle situation managériale stressante de votre choix.

#### 1. Décrivez brièvement cette nouvelle situation

|

#### 2. Pour cette nouvelle situation managériale, choisissez le niveau approprié sur chacune des 4 dimensions qui la caractérise.

	CONTRÔLE: Votre sentiment de contrôle sur la situation était:	IMPRÉVISIBILITÉ: Comment était la situation?	NOUVEAUTÉ: La situation avait-elle déjà été vécue?	ÉGO MENACE: Vos compétences et capacités étaient-elles mises à l'épreuve?
Nouvelle situation	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

### 4. Informations sur l'entreprise

#### 1. Quel est la taille de votre entreprise?

- Petite entreprise (1 à 99 employés)  
 Moyenne entreprise (100 à 499 employés)  
 Grande entreprise (500 employés et plus)

## Vulnérabilité des Situations managériales - Entreprises québécoises

### 2. Quel est le secteur d'activité de votre entreprise?

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Agriculture, foresterie, pêche et chasse | <input type="checkbox"/> Finance et assurance                     | <input type="checkbox"/> Santé  |
| <input type="checkbox"/> Commerce de détails                      | <input type="checkbox"/> Hébergement et service de restauration   | <input type="checkbox"/> Services professionnels, administratifs, scientifiques et techniques |
| <input type="checkbox"/> Commerce de gros                         | <input type="checkbox"/> Immobilier                               | <input type="checkbox"/> Technologies   |
| <input type="checkbox"/> Construction                             | <input type="checkbox"/> Industrie de l'information et culturelle | <input type="checkbox"/> Transport  |
| <input type="checkbox"/> Fabrication                              | <input type="checkbox"/> Recherche & Développement                |   |

Autre (veuillez préciser)

### 5. Informations générales

#### 1. Quelle fonction avez-vous principalement assumé lors la gestion des projets de votre entreprise ces six derniers mois?

- Principalement Chef de projet
- Principalement Membre de l'équipe de projet

#### 2. Avez-vous déjà assumé cette fonction auparavant?

- Oui
- Non

#### 3. Si vous avez toujours la même fonction que celle sélectionnée précédemment, depuis combien de temps l'assumez-vous?

- Moins de 2 ans
- De 2 à 5 ans
- De 5 à 10 ans
- Plus de 10 ans

#### 4. A combien de projets avez-vous participé au sein de votre entreprise ces six derniers mois et quelle était la taille moyenne des équipes de projet?

- |                   | De 1 à 5 participants | De 5 à 15 participants | Plus de 15 participants |
|-------------------|-----------------------|------------------------|-------------------------|
| Un seul projet    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>   |
| 2 à 5 projets     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>   |
| Plus de 5 projets | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>   |

## Vulnérabilité des Situations managériales - Entreprises québécoises

### 5. Quels sont les types de projets auxquels vous avez participé au sein de votre entreprise ces six derniers mois?

- |  |  |   |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Amélioration de gain, de productivité | <input type="checkbox"/> Développement de nouveau produit ou service | <input type="checkbox"/> Ingénierie Industrielle    |
| <input type="checkbox"/> Amélioration de produit ou de service | <input type="checkbox"/> Événementiel                                | <input type="checkbox"/> Organisation / Management  |
| <input type="checkbox"/> Bâtiment et Travaux Publics           | <input type="checkbox"/> Informatique                                | <input type="checkbox"/> Recherche et développement |
| <input type="checkbox"/> Communication                         | <input type="checkbox"/> Infrastructure                              |   |

Autre (veuillez préciser)

---

### 6. On distingue généralement les projets externes (projets réalisés pour un client/décideur externe à l'organisation) des projets internes (projets réalisés pour un client/décideur interne à l'organisation). Est-ce que les projets auxquels vous avez participé étaient :

- Principalement des projets internes  Principalement des projets externes

### 7. Quel est votre dernier diplôme obtenu ?

- Secondaire  Maîtrise ou diplôme d'ingénieur
- Baccalauréat ou équivalent  Doctorat, PhD ou 3ième cycle

### 8. Avez-vous suivi une/des formations en gestion de projet?

- Aucune formation en management de projet  Une certification en management de projet (PMI, Prince, IPMA...)
- 1 à 2 jours de formation  Une maîtrise en management de projet
- 5 à 10 jours de formation

Autre (veuillez préciser)

---

### 9. Quel est votre genre?

- Féminin
- Masculin

### 10. Quel est votre tranche d'âge?

- Moins de 25 ans  De 26 à 34 ans  De 35 à 49 ans  Plus de 50 ans

### 11. Êtes-vous intéressé(e) à recevoir les résultats de l'étude?

- Oui
- Non

Si oui, quel est votre adresse courriel ?

---

**Vulnérabilité des Situations managériales - Entreprises québécoises**

Merci de votre participation à ce projet.

**ANNEXE III : APERÇU DÉTAILLÉ DE LA PONDÉRATION PRIVILÉGIÉE  
POUR LE TABLEAU RELATIF AUX SITUATIONS MANAGÉRIALES  
STRESSANTES DU QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE**

Situations managériales  ↓	→ Variables de stress			
	Contrôle : Votre sentiment de contrôle sur la situation était ?	Imprévisibilité : Comment était la situation ?	Nouveauté : La situation avait-elle déjà été expérimentée ?	Ego menacé : Vos compétences et capacités étaient- elles mises à l'épreuve ?
1-Prise de décision en information imparfaite (assumer le risque)	1) Inexistant 2) Très faible 3) Peu faible 4) Fort	1) Imprévisible 2) Assez imprévisible 3) Assez prévisible 4) Prévisible	1) Jamais 2) Peu 3) Relativement 4) Très	1) Peu 2) Assez peu 3) Relativement 4) Fortement
2-Animation / Coordination de collaborateurs transversaux (sur lesquels on ne dispose ni d'autorité hiérarchique ni d'autorité d'expertise)	1) Inexistant 2) Très faible 3) Peu faible 4) Fort	1) Imprévisible 2) Assez imprévisible 3) Assez prévisible 4) Prévisible	1) Jamais 2) Peu 3) Relativement 4) Très	1) Peu 2) Assez peu 3) Relativement 4) Fortement
3-Evaluation d'un collaborateur (dans le cadre de sa participation au projet)	1) Inexistant 2) Très faible 3) Peu faible 4) Fort	1) Imprévisible 2) Assez imprévisible 3) Assez prévisible 4) Prévisible	1) Jamais 2) Peu 3) Relativement 4) Très	1) Peu 2) Assez peu 3) Relativement 4) Fortement
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
22- Capitalisation	1) Inexistant 2) Très faible 3) Peu faible 4) Fort	1) Imprévisible 2) Assez imprévisible 3) Assez prévisible 4) Prévisible	1) Jamais 2) Peu 3) Relativement 4) Très	1) Peu 2) Assez peu 3) Relativement 4) Fortement



## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Anaut, M. (2003). *La résilience : surmonter les traumatismes*. Paris : Nathan.
- André, C., Blin, O., Boulenger, J.-P., Dauchy, S., Geberowicz, B., Jollien, A.,... Servant, D. (2008). *Vulnérabilité et troubles de l'adaptation : compte rendu de l'atelier de travail, Paris, Hilton, le 20 mars 2008*. Issy-Les-Moulineaux, France : Elsevier Masson.
- Asquin, A., Garel, G. & Picq, T. (2007, décembre). Le côté sombre des projets : Quand les individus et les collectifs sociaux sont mis en danger par le travail en projet. *Gérer et comprendre*, (90), 43-54. Repéré à <http://www.annales.org/gc/2007/gc90-12-07/asquin.pdf>
- Astier, P., Gal-Petitfaux, N., Leblanc, S., Cève, C., Saury, J. & A. Zeitler. (2003). Autour des mots. Les approches situées de l'action : quelques outils. *Recherche et Formation*, (42), 119-125. Repéré à <http://ife.ens-lyon.fr/publications/edition-electronique/recherche-et-formation/RR042-10.pdf>
- Autour du mot accompagnement. (2009). Repéré à <http://ife.ens-lyon.fr/publications/edition-electronique/recherche-et-formation/RR062-8.pdf>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Barnier, G. (2001). *Le tutorat dans l'enseignement et la formation*. Montréal : L'Harmattan Inc.
- Baron, L. & Morin, L. (2012). *Développer les compétences au travail*. Montréal : Revue de gestion, HEC Montréal.
- Benabou, C. (2012). *Développer les compétences au travail*. Montréal : Revue de gestion, HEC Montréal.
- Bensabat, S. & Selye, H. (1980). *Stress : de grands spécialistes répondent*. Paris : Hachette.
- Boarini S. (2013). La vulnérabilité. L'humanité, au risque de la vulnérabilité. *Éthique et Santé*, 10(1), 43-47.

- Boucher, F. & Binette, A. (1992). *Bien vivre le stress : guide d'autogestion*. Québec : Mortagne Poche.
- Bouisson, J. (2008). *Le syndrome de vulnérabilité*. Paris : Éditions Tec & Doc.
- Brasseur, M. (2009). *Le coaching en entreprise*. Paris : Dunod.
- Calvat, T. & Guérin, S. (2011). *Le droit à la vulnérabilité : Manager les fragilités en entreprise*. Paris : Michalon.
- Caron, N. (2004). Efficacité personnelle, stress, perception de contrôle, résilience et support social chez des entrepreneurs ayant participé ou non à un programme de formation destiné à améliorer leurs habiletés managériales. (Mémoire de maîtrise, L'Université du Québec à Trois-Rivières). Repéré à <http://search.proquest.com/abicomplete/docview/305048388/previewPDF/CEB41FB9F0A24174PQ/1?accountid=14720>
- Caude, G. (1987). Vulnérabilité et plans d'exposition aux risques. Dans J-L. Fabiani et J. Theys (dir.), *La Société vulnérable : Évaluer et maîtriser les risques* (pp. 361-371). Paris : Presses de l'École normale supérieure.
- Centre d'études sur le stress humain. (2010-2015). Comprendre son stress : recette du stress. Repéré à <http://www.stresshumain.ca/le-stress/comprendre-son-stress/source-du-stress.html>
- Chapelle, F. & Monié, B. (2007). *Bon stress, mauvais stress : mode d'emploi*. Paris : Odile Jacob.
- Châtel, V. & Roy, S. (2008). *Penser la vulnérabilité : visages de la fragilisation du social*. Québec, Canada : Presses de l'Université du Québec.
- Conein, B. & Jacopin, E. (1994). Action située et cognition : le savoir en place. *Sociologie du travail*, 36(4), 475-500.
- Consultation. (s.d). Dans Dictionnaire Larousse en ligne. Repéré à <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/consultation/18521>
- Cottet, A. (2007). Coaching individuel. Dans P. Angel, P. Amar, E. Devienne, J. Tence (dir.), *Dictionnaire des coachings* (pp. 31-34). Paris : Dunod.
- Cox, T. & Mackay, C. (1978). Cox and Mackay: Man-Environment Transaction. Dans T. Cox (dir.), *Stress* (pp. 18-22). Baltimore, Maryland: University Park Press.

- Cyrułnik, B. (2006). *De chair et d'âme*. Paris : Odile Jacob.
- De Fornel, M. & Quéré, L. (1999). *La logique des situations. Nouveaux regards sur l'écologie des activités sociales*. Paris : Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales.
- Dewey, J. (1993, c1967). *Logique : la théorie de l'enquête*. (2<sup>e</sup> éd.). Paris : Presses universitaires de France.
- Dickerson, S.S. & Kemeny, M.E. (2004). Acute Stressors and Cortisol Responses: A Theoretical Integration and Synthesis of Laboratory Research. *Psychological Bulletin*, 130(3), 355-391. doi: 10.1037/0033-2909.130.3.355
- Dickerson, S.S., Gruenewald, T.L. & Kemeny, M.E. (2004). When the Social Self Is Threatened: Shame, Physiology, and Health. *Journal of Personality*, 72(6), 1191-1216. doi:10.1111/j.1467-6494.2004.00295.x
- Dolan, S.L. & Arsénault, A. (2009). *Stress, Estime de soi, Santé, Travail*. Québec, Canada : Presses de l'Université du Québec.
- Fiechter-Boulevard, F. (s.d). La notion de vulnérabilité et sa consécration par le droit. 13-32. Repéré à [www.pug.fr/extract/show/107](http://www.pug.fr/extract/show/107)
- Fisher, S. (1984). *Stress and the perception of control*. London, Angleterre : L. Erlbaum.
- Forti, A. & Forti, S. (2013). La vulnérabilité de l'homme dans son contexte géonomique. Dans Association des lauréats de la Chancellerie des universités de Paris (dir.), *Le principe vulnérabilité* (pp. 113-123). Paris : L'Harmattan.
- Foucart, J. (2009, mars). L'accompagnement : dispositif de bienveillance et construction transactionnelle. *Pensée plurielle*, (22), 13-27. doi: 10.3917/pp.022.0013
- Fradin, J. (2010). *L'intelligence du stress* (6<sup>e</sup> éd.). Paris : Groupe Eyrolles.
- Fredy-Planchot, A. (2007, juin/juillet). Reconnaître le tutorat en entreprise. *Revue française de gestion*, 33(175), 23-32. doi: 10.3166/rfg.175.23-32
- French, J. R. P., Jr. (1963). SPSSI Presidential Address-1963: The Social Environment and Mental Health. *Journal of Social Issues*, 19(4), 39-56.
- Garel, G. (2003, décembre). Pour une histoire de la gestion de projet. *Gérer et comprendre*, (74), 77-89. Repéré à <http://www.annales.org/gc/2003/gc74/garel77-90.pdf>

- Garel, G. (2011). *Le management de projet* (Nouv. éd.). Paris : Éditions La découverte.
- Gilson, E. (2011). Vulnerability, Ignorance and Oppression. *Hypatia*, 26(2), 308-332. doi: 10.1111/j.1527-2001.2010.01158.x
- Ginrac, A. (2011). Le stress au travail, un état des lieux. *Management & Avenir*, (41), 89-106. doi: 10.3917/mav.041.0089
- Girin, J. (1990a). L'analyse empirique des situations de gestion : Éléments de théorie et de méthode. Dans A.-C. Martinet (éd.), *Épistémologies et sciences de gestion*, (pp. 141-182). Paris : Editions Economica, Repéré à <http://crg.polytechnique.fr/fichiers/crg/publications/pdf/2009-02-17-1493.pdf>
- Girin, J. (1990b). Problèmes du langage dans les organisations. Dans J.-F. Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées* (pp. 35-77). Québec : Presses de l'Université Laval ; Paris : Eska.
- Glass, D. C. & Singer, J. E. (1972). *Urban stress: experiments on noise and social stressors*. New York : Academic Press.
- Goffman, E. (1987). *Façons de parler*. Paris : Éditions de minuit.
- Goffman, E. (1991). *Les cadres de l'expérience*. Paris : Éditions de minuit.
- Gosselin, A. (2012). *Développer les compétences au travail*. Montréal : Revue de gestion, HEC Montréal.
- Gros, A. (2011). Les formes de l'enquête historique : John Dewey et Marx Weber. *L'Atelier du Centre de recherches historiques. Revue électronique du CRH*. doi: 10.4000/acrh.3668
- Gruen, R.J., Folkman, S. & Lazarus, R.S. (1988). Centrality and Individual Differences in the Meaning of Daily Hassles. *Journal of Personality*, 56(4), 743-762. Repéré à <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6494.1988.tb00475.x/cpdf>
- Gruenewald, T.L., Kemeny, M.E., Aziz, N., & Fahey, J.L. (2004). Acute Threat to the Social Self: Shame, Social Self-esteem, and Cortisol Activity. *Psychosomatic medicine*, 66(6), 915-924 Repéré à <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.505.5316&rep=rep1&type=pdf>

- Guillaumont, P. (2006). La vulnérabilité macroéconomique des pays à faible revenu et les réponses de l'aide. *Revue d'économie du développement*, 4(14), 21-77. doi: 10.3917/edd.204.0021
- Guillet, L. (2012). *Le Stress*. Bruxelles : De Boeck.
- Hatchuel, A. (2008). Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective. Dans A. David, A. Hatchuel, R. Laufer (dir.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (2<sup>e</sup> éd., pp. 1-34). Repéré à [http://www.meshs.fr/documents/pdf/seminaires/2009/Hatchuel\\_Entreprise\\_action\\_collective\\_2000.pdf](http://www.meshs.fr/documents/pdf/seminaires/2009/Hatchuel_Entreprise_action_collective_2000.pdf)
- Henry, J.P. & Grim, C.E. (1990, septembre). Psychological Mechanisms of Primary Hypertension. *Journal of hypertension*, 8(9), 783-793.
- Higy-Lang, C. & Gellman, C. (2002). *Le coaching* (2<sup>e</sup> éd.). Paris : Éditions d'Organisation.
- Hunter, D. (2006, septembre). Leadership Resilience and Tolerance for Ambiguity in Crisis Situations. *The Business Review, Cambridge*, 5(1), 44-50.
- Hutchins, E. (1994). Comment le « cockpit » se souvient de ses vitesses. *Sociologie du travail*, 36(4), 451-473.
- Hutchins, E. (1995). *Cognition in the wild*. Cambridge, Massachusetts; London, England: The MIT Press.
- Ionescu, S. (2011). *Traité de résilience assistée* (1<sup>re</sup> éd.). Paris : Presses Universitaires de France.
- Journé, B. & Raulet-Croset, N. (2004, juin). *Le concept de « situation » dans les sciences du Management : Analyser l'indétermination, l'incertitude, l'ambiguïté et l'imprévu dans l'organisation*. Communication présentée au Congrès de l'AIEMS 2004, Le Havre, France. Repéré à <http://www.strategie-aims.com/events/conferences>
- Journé, B. & Raulet-Croset, N. (2008). Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude. *M@n@gement*, 11(1), 27-55.
- Kaplan, H.B. (1976). Antecedents of Negative Self Attitudes: Membership Group Devaluation and Defenselessness. *Social Psychiatry*, 11(1), 15-25. Repéré à <http://link.springer.com/article/10.1007%2FBF00578796#page-1>

- Karasek, R.A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. Repéré à <http://www.ebscohost.com/>
- Karasek, R.A. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kemp, P. (2004). *Le discours bioéthique*. Paris : Les Éditions du Cerf.
- Lallau, B. (2008). Les agriculteurs africains entre vulnérabilité et résilience. Pour une approche par les capacités de la gestion des risques. *Revue Française de Socio-Économie*, 1(1), 177-198. doi: 10.3917/rfse.001.0177
- Lancry, A. (2007). Incertitude et stress. *Le Travail Humain*, 70, 289-306.
- Larivière, V. (2011). *La vulnérabilité et l'adaptation aux changements climatiques : une étude de cas à Kuujuarapik et Whapmagoostui* (Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal). Repéré à [www.archipel.uqam.ca/4345/1/M12163.pdf](http://www.archipel.uqam.ca/4345/1/M12163.pdf)
- Lazarus, R. S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. New York : McGraw-Hill.
- Lazarus, R.S. (1988). Vulnérabilité et résistance individuelles au stress psychologique. Dans Kalimo, R. (dir.), El-Batawi, M. A. (dir.) et Cooper, C. L. (dir.). *Les facteurs psychosociaux en milieu de travail et leurs apports à la santé* (pp. 127-133). Genève : Organisation Mondiale de la Santé.
- Lazarus, R.S. (2006). *Stress and Emotion: A New Thesis*. New York: Springer Publishing Company.
- Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Publishing Company.
- Légeron, P. (2008). Le stress professionnel. *L'information psychiatrique*, 84. 809-820. Repéré à <http://www.cairn.info/revue-l-information-psychiatrique-2008-9-page-809.htm>
- Légeron, P. & Rillaer, J.V. (2013). Les modèles des thérapies comportementales et cognitives du stress au travail. Dans *Le stress au travail*. (pp. 17-28) Paris, France : Elsevier Masson SAS. Repéré à [http://www.em-consulte.com/getInfoProduit/472504/extrait/chapitre\\_472504.pdf](http://www.em-consulte.com/getInfoProduit/472504/extrait/chapitre_472504.pdf)

- Lenfle, S. & Midler, C. (2003). Gestion de projet et innovation. Dans *L'encyclopédie de l'innovation* (pp. 49-69). Paris : Economica. Repéré à <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00263271/document>
- Leone, F. & Vinet, F. (2006). La vulnérabilité, un concept fondamental au cœur des méthodes d'évaluation des risques naturels. Dans F. Leone et F. Vinet (dir.), *La vulnérabilité des sociétés et des territoires face aux menaces naturelles : Analyses géographiques* (pp. 9-25). Montpellier, France : Presses Universitaires de la Méditerranée PULM.
- Leroy, D. (2006, novembre). *Le recours à des structures temporaires de type projet est-il un vecteur de maturité managériale ? Une approche par les situations managériales*. Communication présentée au XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au cœur de la GRH, Reims, France.
- Leroy, D., Urli, B., Sane, S., Maximiano, A. & Benzankour, K. (2012, décembre). *Une approche internationale de la dimension humaine en management de projet. Étude exploratoire par les situations managériales*. Communication présentée au Colloque International Management par Projet : Le facteur humain. IAE de Tours, France. [Présentation powerpoint].
- Lestienne, C. & Dubruille, P. (2009). L'accompagnement dans une société à la recherche de sens. *Savoir*, (20), 79-83. doi : 10.3917/savo.020.0079
- Loufrani-Fedida, S. (2012). Les compétences requises du chef de projet. *Revue économique et sociale*, (2), 21-32. Repéré à [http://www.researchgate.net/profile/Sabrina\\_Loufrani-Fedida/publication/265467339\\_Les\\_comptences\\_requises\\_du\\_chef\\_de\\_projet/links/540f568a0cf2f2b29a3ddc04.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Sabrina_Loufrani-Fedida/publication/265467339_Les_comptences_requises_du_chef_de_projet/links/540f568a0cf2f2b29a3ddc04.pdf)
- Luc, E. (2004). L'apprentissage du leadership où comment actualiser son capital de leadership. *Gestion*, 29(4), 43-50. doi: 10.3917/riges.294.0043
- Lupien, S.J., McEwen, B.S., Gunnar, M.R., & Heim, C. (2009, juin). Effect of Stress Throughout the Lifespan on Brain, Behavior and Cognition. *Nature Reviews – Neurosciences*, 10(6), 434-445. doi:10.1038/nrn2639
- Lupien, S. (2010). *Par amour du stress*. Boisbriand, Québec : Les Éditions au Carré inc.
- Maillard, N. (2011). *La vulnérabilité, une nouvelle catégorie morale ?* Genève : Labor et Fides, coll.

- Manciaux, M., Vanistendael, S., Lecomte, J. & Cyrulnik, B. (2001). La résilience : état des lieux. Dans M. Manciaux (dir.), *La résilience : résister et se construire* (pp. 13-20). Genève, Suisse : Éditions Médecine & Hygiène.
- Mason, J. W. (1968a, septembre). A Review of Psychoendocrine Research on the Pituitary-Adrenal Cortical System. *Psychosomatic Medicine*, 30(5): Suppl: 576-607.
- Mason, J. W. (1968b, septembre-octobre). A Review of Psychoendocrine Research on the Sympathetic-Adrenal Medullary System. *Psychosomatic Medicine*, 30(5): Suppl. 631-653.
- Massoudi, K. (2009). *Le stress professionnel : Une analyse des vulnérabilités individuelles et des facteurs de risques environnementaux*. Bern : Peter Lang SA, Éditions scientifiques internationales.
- McAdam, D. & Cuerrier, C. (2003). *Le mentorat et le monde du travail au Canada : recueil des meilleures pratiques*. Québec : Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship.
- McHugh, P. (1968). *Defining the situation: the organization of meaning in social interaction*. Indianapolis: Bobbs-Merrill.
- McLean, A. A. (1976). Job Stress and the Psychosocial Pressures of Change. *Personnel*, 53(1), 40-49.
- Michaud, D. (2012). *Développer les compétences au travail*. Montréal, Canada : Revue de gestion, HEC Montréal.
- Midler, C. (1996). Développement de la logique projet, crises et mutations des fonctions techniques. Dans P. Cohendet, J-H Jacot et P. Lorino (dir.), *Cohérence, pertinence et évaluation* (pp. 93-109). Paris: Editions Economica.
- Mineka, S. & Kihlstrom, J. F. (1978). Unpredictable and Uncontrollable Events: A New Perspective on Experimental Neurosis. *Journal of Abnormal Psychology*, 87(2), 256-271.
- Moch-Sibony, A. (1984). Aspects cognitifs des stress de l'environnement. *Le Travail Humain*, 47(2), 155-165.
- Paul, M. (2009). L'accompagnement dans le champ professionnel. *Savoirs*, (20), 11-63. doi: 10.3917/savo.020.0011

- Petite-entreprise.net. (2004). Pourquoi engager un consultant ? Repéré à <http://www.petite-entreprise.net/P-1630-87-G1-pourquoi-engager-un-consultant.html>
- Pezet, E. & Leroux, A. (2012). La nébuleuse de l'accompagnement : un palliatif du management ? *Management et Avenir*, (53), 91-102. doi: 10.3917/mav.053.0091
- Pinto, J. K., Dawood, S. & Pinto, M. B. (2014). Project Management and Burnout: Implications of the Demand–Control–Support model on project-based work. *International Journal of Project Management*, 32(4), 578-589. doi: 10.1016/j.ijproman.2013.09.003
- Poilpot, M-P. (2001). La résilience: le réalisme de l'espérance. Dans B. Cyrulnik (dir.), *La résilience : le réalisme de l'espérance* (pp. 9-12). Ramonville Saint-Agne, France : Éditions Érès.
- Raveleau, B. (2014). *La vulnérabilité du dirigeant : de la reconnaissance à la performance ?* Document inédit.
- Reghezza, M. (2006). La vulnérabilité : un concept problématique. Dans F. Leone et F. Vinet (dir.), *La vulnérabilité des sociétés et des territoires face aux menaces naturelles : Analyses géographiques* (pp. 35-39). Montpellier, France : Presses Universitaires de la Méditerranée PULM.
- Rey, J.-F. (2013). Vulnérabilité, dépendance, autonomie. Dans Association des lauréats de la Chancellerie des universités de Paris (dir.), *Le principe vulnérabilité* (pp. 125-139). Paris : L'Harmattan.
- Rimé, B. (2008). Vulnérabilité : impact des épisodes émotionnels. Dans F. Rouillon (dir.), *Vulnérabilité et troubles de l'adaptation : compte rendu de l'atelier de travail, Paris, Hilton, le 20 mars 2008* (pp.55-67). Issy-Les-Moulineaux, France : Elsevier Masson.
- Robert, P. (2001). Vulnérable. Dans *Le Grand Robert de la langue française : dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française* (2<sup>e</sup> . éd., tome 6, p. 1977). Paris : Le Robert.
- Robert, P., Rey-Debove, J. & Rey, A. (2012). Vulnérable. Dans *Le petit Robert : dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française* (Nouv. éd. millésime 2013, p. 2748). Paris : Dictionnaires Le Robert.
- Rose, R.-M. (1980). Endocrine Responses to Stressful Psychological Events. *Psychiatric clinics of North America*, 3(2), 251-276.

- Rothbaum, F., Weisz, J.R., & Snyder, S.S. (1982). Changing the World and Changing the Self: A Two-Process Model of Perceived Control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42(1), 5-37. doi: 10.1037//0022-3514.42.1.5
- Rousseau, S. (2007). Vulnérabilité et résilience, analyse des entrées et sorties de la pauvreté : le cas de Manjakandriana à Madagascar. *Mondes en développement*, 4(140), 25-44. doi: 10.3917/med.140.0025
- Roussel, J.-F. (2012). *Développer les compétences au travail*. Montréal : Revue de gestion, HEC Montréal.
- Roux-Dufort, C. (2010). La vulnérabilité organisationnelle à la loupe : entre fragilité et ignorance. *Télescope*, 16(2), 1-21.
- Royer, I. (2005). Le management de projet : Évolutions et perspectives de recherche. *Revue Française de Gestion*, 31(154), 113-122,7. Repéré à <http://proxy.uqar.qc.ca/docview/214061940?accountid=14720>
- Schmitt, C. Fabbri, R. & Gallais, M. (Juin, 2010). Pour une approche des organisations par les situations de gestion : apports conceptuels et méthodologiques. Communication présentée à la XIXème Conférence de l'AIMS, Luxembourg (ville), Luxembourg. Repéré à <http://www.strategie-aims.com/>
- Schmitt, C. Fabbri, R. & Gallais, M. (2011). Situation de gestion, proximité cognitive et changement dans les organisations. *Revue française de gestion*, 37(213), 157-169. doi: 10.3166/RFG.213.157-169
- Schroeder, D. & Gefenas E. (2009). Vulnerability: Too Vague and Too Broad ? *Cambridge Quarterly of Healthcare Ethics*, 18(2), 113–121. doi:10.1017/S0963180109090203
- Schwob, M. (1999). *Le stress*. France : Flammarion.
- Selye, H. (1962). *Le stress de la vie : le problème de l'adaptation*. Paris: Gallimard.
- Selye, H. (1974). *Stress sans détresse*. Montréal: Les Éditions La Presse.
- Selye, H. (1978). *The stress of life*. Montréal: McGraw-Hill.
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., and Maltz, A. C. (2001). Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699-725. doi:10.1016/S0024-6301(01)00097-8

- Sogbossi Bocco, B. (2009, Mai). *Vulnérabilité des petites entreprises face à la non lisibilité de l'environnement : entre un comportement planifié et opportuniste*. Communication présentée aux 11<sup>es</sup> Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, Trois-Rivières, Canada. Repéré à [http://www.entrepreneuriat.auf.org/IMG/pdf/A9C29\\_FINAL.pdf](http://www.entrepreneuriat.auf.org/IMG/pdf/A9C29_FINAL.pdf)
- Soulet, M.-H. (2008). La vulnérabilité, un problème social paradoxal. Dans V. Châtel et S. Roy (dir.), *Penser la vulnérabilité : visages de la fragilisation du social* (pp. 65-90). Québec, Canada : Presses de l'Université du Québec.
- Staali, M.-I. (2010). *Adoption de la gestion de projet au sein des PME : Une étude exploratoire*. (Mémoire de maîtrise inédit). Université du Québec à Rimouski.
- Staali, W. (2009). *Étude exploratoire des pratiques de la gestion de projet au sein des PME québécoises*. (Mémoire de maîtrise inédit). Université du Québec à Rimouski.
- Stora, J.-B. (2010, c1991). *Le stress*. (8<sup>e</sup> éd). Paris : Presses universitaires de France.
- Suchman, L.A. (1987). *Plans and situated actions: the problem of human-machine communication*. New-York, États-Unis : Cambridge University Press.
- Suchman, L.A. (1993). Response to Vera and Simon's Situated Action: A Symbolic Interpretation. *Cognitive Science*, 17(1), 71-75. Repéré à [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1207/s15516709cog1701\\_5/pdf](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1207/s15516709cog1701_5/pdf)
- Theys, J. (1987). La société vulnérable. Dans J-L. Fabiani et J. Theys (dir.), *La Société vulnérable : Évaluer et maîtriser les risques* (pp. 3-36). Paris : Presses de l'École normale supérieure.
- Valadier, P. (2011). Apologie de la vulnérabilité. *Études2*, (Tome 414), 199-210. Repéré à [www.cairn.info/revue-etudes-2011-2-page-199.htm](http://www.cairn.info/revue-etudes-2011-2-page-199.htm)
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Weisser, M. (2010). Situation. *Le télémaque*, (37), 15-30. doi: 10.3917/tele.037.0015
- Zarifian, P. (1995). *Le travail et l'événement*. Paris, France : L'Harmattan.
- Zielinski, A. (2009, février). *Pour une éthique de la relation : la dimension relationnelle de l'autonomie et de la vulnérabilité*. Communication présentée aux Premières rencontres scientifiques sur l'autonomie : Évaluer pour accompagner, Cité des

Sciences et de l'Industrie, Paris. Repéré à  
[http://www.cnsa.fr/IMG/pdf/CNSA\\_Dossier\\_12fev\\_signets.pdf](http://www.cnsa.fr/IMG/pdf/CNSA_Dossier_12fev_signets.pdf)