

Stress professionnel : Cas des membres de la Commission Spéciale sur le Modèle de Développement

Occupational stress: The Special Commission on the Development Model case's

BAJJI Raissoune

Doctorante en sciences de gestion
Laboratoire de recherche en sciences de gestion des organisations (LRSGO)
École Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG)
Université Ibn Tofail
Kénitra - Maroc
raissoune.bajji@uit.ac.ma

YAMMAD Yousra

Doctorante en sciences de gestion
Laboratoire de recherche en sciences de gestion des organisations (LRSGO)
École Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG)
Université Ibn Tofail
Kénitra - Maroc
yammadyoussra@gmail.com

LALAOUI Siham

Enseignante - Chercheure
École Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG)
Université Ibn Tofail
Kénitra - Maroc
siham_lalaoui@hotmail.ca

Date de soumission : 15/09/2020

Date d'acceptation : 25/10/2020

Pour citer cet article :

BAJJI. R. & al. (2020) « Stress professionnel : Cas des membres de la Commission Spéciale sur le Modèle de Développement », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 4 » pp : 136 – 159.

Résumé

Ce papier s'intéresse à la portée psychosociale des travaux de la commission spéciale sur le modèle de développement (CSMD). Il porte sur l'évaluation du cadre de travail de ses membres, chargés de la conception du nouveau modèle de développement (NMD), en termes de prolifération du stress professionnel. Pour se faire, la présente recherche entreprend de déterminer la manière dont le niveau de stress vécu par les membres de la CSMD impacte leur rendement. L'article présente les différents déclencheurs potentiels de stress professionnel relatifs aux particularités de la CSMD, dont l'inventaire se base essentiellement sur l'analyse du cadre opérationnel de la commission. Ces facteurs de stress émanent de la nature intrinsèque de la CSMD : Une pression exogène, des enjeux stratégiques, un prisme de complexité, une ferme appréciation des performances, une échéance réduite, une hétérogénéité des membres et une attente citoyenne. L'article examine par la suite leurs retombées sur le niveau de performance des membres ainsi que le potentiel d'altération de son rendement.

Mots-clés : Nouveau modèle de développement ; Stress professionnel ; Commission spéciale sur le modèle de développement ; Performance ; Maroc.

Abstract

This paper focuses on the psychosocial scope of the Special Commission on the Development Model's (SCDM) work. It is intended to be a critical analysis of what the members responsible of designing the new development model (NDM) experiences in terms of occupational stress. Accordingly, this research undertakes to determine in what way the perceived stress level of the SCDM's members impacts their performance. The paper presents the various potential triggers of the occupational stress related to the features of the SCDM, whose inventory is mainly based on the commission's operational framework. Triggers that stem from the intrinsic nature of the SCDM : Exogenous pressure, strategic stakes, complexity prism, strict appreciation of performance, tight deadlines, heterogeneous members and citizen expectation. Afterward, the article analyzes the impact on the level of performance of its members as well as the alteration potential of their yield.

Keywords : New development model ; Occupational stress ; Special Commission on the Development Model ; Performance ; Morocco.

Introduction

Animé par un appétit latent de reconfiguration et déchiré par la défaite inexorable de son modèle de développement, le Maroc a décidé de rétablir son équilibre national et d'amorcer sa relance. L'effondrement du modèle de développement marocain, à défaut de piédestaux et de fondements de base, est incontestable. Nonobstant des tentatives sérieuses en la matière, ce modèle est défaillant et a atteint sa maturité, dans la mesure où il peine à donner des résultats. Une évidence aveuglante à laquelle il n'est plus possible d'échapper.

Depuis sa désignation, la CSMD alimente les débats et fait couler beaucoup d'encre. Elle suscite l'intérêt de tous et l'impatience quant aux livrables et aux recommandations qui seront proposées (CSMD, 2020). Un miracle discursif qui a survolté tous les acteurs du système. En concertation, la commission ainsi déterminée s'est mobilisée pour concocter un nouveau modèle de développement à l'aune des particularités du royaume. La CSMD œuvre de concert en conjuguant décollage et solidarité. Avec ses 35 membres, la CSMD dispose de tous les ingrédients afin de pouvoir atteindre les objectifs qui lui sont assignés.

À cet effet, le Maroc ambitionne d'éradiquer le spectre de la mauvaise gouvernance par le truchement de ce modèle longtemps conçu comme un mirage hermétique. Tout l'espoir est porté sur ce chantier, étant l'épouvantail qui fera table rase aux drames sociaux les plus criants. Force est de constater que ce programme servira sans doute d'élan permettant au Maroc de s'aligner aux pays émergents et de rejoindre la course internationale (Tomas & Lemqeddem, 2020). Une course où les coureurs du sud traînent souvent à l'arrière et ceux du nord prennent le devant et mènent le parcours. Toutefois, il n'est pas concevable de négliger ni l'heuristique intellectuelle ni les soubresauts de l'histoire marocaine. Nombreuses sont les assises de base derrière la réussite d'un modèle de développement, mais la quintessence capitale réside en la connexion du modèle avec la vraie réalité de la population et le vrai contexte du royaume.

Dans la même lignée, il est prescrit d'activer d'urgence une révision inébranlable du modèle de développement. Une refonte d'un modèle qui aspire à ouvrir un nouveau chapitre, à sortir des sentiers battus et à gommer l'historique dogmatique du Maroc. Tout cela afin de balancer des panacées permettant à notre économie de jaillir de cet abîme économique, de se ressouder et de tracer les vertus pour bâtir un demain décent. Aspirer à une économie quasiment nette de déboires et creuse d'insécurité est l'essence de cette entreprise collective. C'est une chirurgie

qui n'est certes pas facile à opérer mais qui est probablement la réplique pouvant juguler les maux du pays.

Toutefois, et loin des problèmes liés au financement, à la planification et à la mise en place du NMD, une attention particulière devrait être accordée à la portée psychosociale de ce chantier chez ses manipulateurs. Au final, cette « commission » n'est autre qu'une concentration d'individus qui endosse un devoir incommensurable et auguste, digne de vénération. Des membres qui détiennent une charge psychosociale abyssale et considérablement éprouvante devant inéluctablement être prise en considération. L'état psychosocial des membres de la CSMD est une composante fondamentale de la réussite ou de l'insuccès du dessein de la commission. Une étude a pu démontrer que les personnes qui détiennent la responsabilité de prendre des décisions d'ordre macroéconomique sont des personnes hyper-stressées¹. C'est la raison pour laquelle une prise de conscience autour du stress professionnel auprès des membres de la CSMD nous est parue capitale.

Néanmoins, le stress est un process vital et indispensable permettant à l'organisme de s'ajuster à des conditions environnementales épineuses (Selye, 1975). À dose raisonnable, le stress stimule les habilités du corps, et amène l'individu à un meilleur état psychique et physique à la suite d'une menace externe (Selye, 1975). En revanche, le problème se pose quand un niveau insoutenable de stress est apposé. Un stress qui peut nuire notablement aux aptitudes cognitives de l'individu, à hauteur que le cerveau est le chef de cet orchestre (Selye, 1975). Le cerveau est un muscle qui s'essouffle après une sur-sollicitation ou un effort important, et ce comme tout autre muscle du corps humain. Arrivé à épuisement, le cerveau trouve du mal à gérer plus de pression, et des perturbations intellectuelles, émotionnelles et comportementales émergent (Regard, 2007). L'individu sombre en conséquent dans un état de stress qui brouille sa concentration, son attention, sa capacité décisionnelle et son acuité, en plus de réduire sa capacité à évaluer les conséquences et les risques de ses actes. De ce fait, il est opalescent que l'avènement du stress est dû principalement à une pression extérieure évaluée comme étant supérieur aux possibilités de réponse dont dispose l'individu. Par projection sur la CSMD, détenir l'impératif et le devoir de concevoir un NMD d'une nation qui s'étale sur 10 voire 15 ans est donc évidemment stressogène. Nous pouvons entrevoir à quel point la pression ressentie par les membres de la CSMD serait diluvienne.

¹ Jeansok Kim (Kim, et al., 2009)

Fort de cette conviction, l'idée de cet article tourne autour des travaux de la CSMD, étant le pivot du développement, et autour du stress professionnel, étant le potentiel frein au bon déroulement de ce processus développementaliste. Il sera donc question de porter un examen critique sur le vécu des membres de la commission spéciale et ce à travers l'analyse du niveau de stress présent. L'essence de ce travail est d'estimer si le rendu de la CSMD sera influencé par les différents déclencheurs de stress qui affectent leur travail. La principale problématique auquel cet article tentera de répondre est donc la suivante : Est-ce que le stress et la surstimulation des membres handicaperont la performance rendue de la CSMD ou, au contraire, constitueront-ils un booste et une motivation ?

Afin d'apporter les éléments de réponse nécessaire à ce soulèvement, et consentant d'asseoir les mérites de considérer le stress professionnel dans le contexte marocain, cet article exposera en premier lieu une présentation du NMD et des travaux de la CSMD, s'en suivra un inventaire des différents déclencheurs potentiels de stress professionnel avant de soupeser les retombées du stress professionnel sur la performance de la CSMD et d'apporter des recommandations.

1. Modèle de développement : Lecture comparée

Truman a pointé du doigt un axe critique qui n'a jamais fait l'objet d'interprétation clairvoyante, en le conceptualisant et surtout en le problématisant (Heilperin, 1950). Il a amorcé de la sorte un nouveau millénaire de développement et, par la même occasion, une exploration de données servant d'essence sémantique pour ce concept polysémique (Rist, 2001). S'inscrivant dans la même lignée, Sashes a eu l'exclusivité de discuter d'une façon lucide le développement en se basant sur le discours du président Truman et a élucidé le folklore de stéréotypes paradoxaux qui entourent cette discipline (Saches & Esteva, 2003).

À l'heure où il est question de mettre en place un NMD, il est indubitable de restituer la trajectoire d'un concept dont la frontière sémantique est plurivoque (Bourque, 2000). Force est de reconnaître que la notion de « modèle de développement » est un croisement de plusieurs couloirs de par ses interactions multidisciplinaires où il est quasiment impossible de la limiter en une seule définition. Latouche a réalisé une confrontation des mythes de développement en Afrique, en Inde et ailleurs, pour certifier, in fine, que le modèle de développement est sous le joug du non-dit (Latouche, 2004). Ce concept ethnocentrique change de sens en fonction des civilisations, ce qui explique sa pluralité sémantique (Latouche, 2004).

Au bout de ce périple exploratoire, une mosaïque de définitions du « développement » issues d'un bloc d'auteurs qui, en fonction de leur école de pensée et de l'idéologie à impulser, ont proposé un inventaire conceptuel de ce phénomène archétypal (Legouté, 2001). Le développement a été décrit comme une succession d'étapes qui diffèrent par la forme d'organisation de la production et des échanges². Il correspond aussi à une amélioration qualitative et durable d'une économie et de son fonctionnement³. Le développement est constitué d'un ensemble de pratiques, parfois contradictoires en apparence, qui obligent à transformer et à détruire (Rist, 2001). C'est un processus endogène et autocentré d'évolution globale spécifique à chaque société (Partant, 1982). C'est quand un pays en développement ou en voie de développement qui, partant d'un état de sous-développement économique et social, entame un processus de développement. Le sous-développement représente un « état » alors que le développement est perçu comme étant un « processus ». Un pays ou une région en voie de développement peut être défini comme un pays dont l'économie n'a pas encore atteint le niveau des pays industrialisés⁴.

Perroux défend l'idée que le développement est la combinaison de changements mentaux et sociaux d'une population qui la rendent apte à faire croître cumulativement et durablement son produit réel global (Perroux, 1961). Pour Montiel, le développement n'est plus conçu comme devant être une simple course de rattrapage sur le plan économique des nations plus favorisées [...]. C'est plutôt une mise en œuvre des potentialités propres des sociétés en développement en plus d'une exigence de répartition plus juste des richesses au niveau national et international (Montiel, 1982).

Le rapport de la Commission Sud présente le développement comme un processus qui permet aux êtres humains de développer leur personnalité, de prendre confiance en eux-mêmes et de mener une existence digne et épanouie (Nyerere, 1990). Le développement d'une nation doit se fonder sur ses ressources propres, aussi bien humaines que matérielles, exploitées pleinement pour la satisfaction de ses propres besoins. [...] Le développement doit donc être un effort du peuple, par le peuple, pour le peuple. Le vrai développement est alors centré sur les êtres humains.

Selon le rapport mondial sur le développement publié par le PNUD, le principal objectif du développement humain [...] est d'élargir la gamme de choix offerts à la population, qui

² Dictionnaire universel Hachette (1998)

³ Dictionnaire Larousse (2020)

⁴ Le Nouveau Robert (2020)

permettent de rendre le développement plus démocratique et plus participatif. Ces choix doivent comprendre des possibilités d'accéder au revenu, à l'emploi, à l'éducation, aux soins de santé, et à un environnement propre ne présentant pas de danger. L'individu doit également avoir la possibilité de participer pleinement aux décisions de la communauté et jouir des libertés humaines, économiques et politiques (PNUD, 1991). Le développement est aussi conçu comme un processus intégré de stabilité politique et économique qui combine la bonne gestion des affaires publiques et la participation des populations, en plus de l'investissement dans les ressources humaines, la confiance dans le jeu des forces du marché, le souci de l'environnement et l'existence d'un secteur privé dynamique (OCDE/CAD, 1994).

Ainsi, doter le développement d'une définition lucide et définitive est un challenge difficile à remporter de par ses implications multiples et ses variantes dimensionnelles. Le mot « développement » fut longtemps conçu dans sa sémiologie comme synonyme de la croissance économique (Richard, 1992). À cet effet, la croissance, étant devenu un maître-mot servant de base de qualification du développement, a laissé de côté les changements structurels au niveau économique, social, culturel et politique (Seddiki, 2019). La croissance est la quintessence quantitative du développement et un pilier central dans son édification, mais le contexte du développement est bien plus que la croissance (Legouté, 2001). Il est certes indubitable que la croissance est un préalable au développement, mais ce dernier ne pourra se réduire à l'univers de celle-ci du fait qu'il incorpore d'autres dimensions qualitatives.

Subséquemment, le modèle de développement requiert une culture à la fine pointe pour dialoguer avec d'autres conceptions du monde (Rist, 2001). Une mystification impensable couvre l'étymologie du modèle de développement, livrant passage à une vague imposture. Dans ce sens, ce génie structurel peut être défini comme étant un cadre référentiel homogène. Un arsenal d'orientations stratégiques servant de guide pour toutes les instances de représentation et dans lequel s'inscrivent l'ensemble des réformes structurantes permettant aux pays de décoller significativement et d'amorcer une nouvelle ère marquée par une croissance inclusive soutenue. Dire NMD, c'est donc dire une régulation structurelle long-termiste.

Le modèle développement ne doit nullement être confondu avec le modèle de croissance économique ni confiné, voire opprimé, sémantiquement (Seddiki, 2019). Cette hégémonie de la dimension économique stricto sensu dans l'herméneutique du développement a soulevé débat quant à la dissociation entre « croissance » et « développement », en intégrant d'autres

dimensions et en dégagant avec justesse les nuances entre les deux. Un processus cumulatif socialement maîtrisé et continue de croissances des forces productives, englobant l'ensemble de l'économie et de la population, à la suite de mutations structurelles profondes permettant la mise à jour des forces et de mécanismes interne d'accumulations et de progrès (Blal, 1982). En ce qui concerne le Maroc, celui-ci n'a pas connu de modèle de développement au vrai sens du terme, mais plutôt une batterie d'interventions étatiques (Seddiki, 2019). Oppression, disparités sociales, exclusion sociale, dénuement, humiliation et précarité, c'est dans ce contexte que l'obligation de repenser le modèle de développement avait surgit. Une obligation qui s'est érigée en alternative à ses écarts et a marqué une espérance sincère dans les esprits, en estimant que c'est « le » projet qui va amener le pays à plusieurs « zéros » et extirper le tas de fléaux malheureux qui existent (Mkandawire, 2006). Cette affirmation fait du Maroc un terreau nécessitant des mesures drastiques pour réguler son développement. Longtemps attendu, une attention a finalement été accordée à la conception d'un nouveau modèle de développement, mission qui fut accordée à la commission spéciale sur le modèle de développement.

1. Les déclencheurs de stress chez la CSMD

Parachever ce nouveau contrat social exige de passer par le crible d'un diagnostic explicite et circonstancié de l'existant (Chiguer, 2019). Un état des lieux franc et exhaustif, qu'il s'agisse des réformes engagées, des atouts du Maroc ou des besoins des citoyens. Autrement, il sera question de dresser une cartographie succincte qui lève le voile sur l'ensemble des dysfonctionnements, des limites et des insuffisances derrière l'essoufflement de l'expérience marocaine.

La CSMD est mandatée pour des fins bien claires : définir et concevoir le NMD marocain. La composition de cette commission consultative a été réfléchi de telle sorte à ce qu'elle soit hybride, pluridisciplinaire et avec une présence féminine notoire. Guidée par son bagage intellectuel imposant et composée d'un pêle-mêle d'éminences grises qualifiées, l'expertise est donc son accoureur. Elle œuvre pour concevoir un modèle renouvelé s'étalant sur 10 voire 15 ans, en conjuguant persévérance et détermination, et en tirant une leçon de l'héritage de l'ancien modèle ayant connu un échec (Sadok, 2019). La mission qui leur est assignée est de dresser les linéaments d'un modèle engageant la nation durablement dans le respect des principes directeurs de ce projet que sont l'efficacité, la transparence et l'action participative. En consécration, la commission se doit d'établir en 6 mois, en plus d'une prolongation de 6

mois suite à la crise sanitaire, un descriptif circonstancié de l'existant suivi d'une batterie de suggestions réalistes et exécutables, conformément au contexte changeant du Maroc.

Eu égard à la persistance de problèmes sociaux farouches et viscéraux, nul ne pouvait tolérer que cette situation perdure : le chantier fut par conséquent dépoussiéré. Un mode opératoire dans lequel s'inscrivent les canevas à suivre traçant les contours d'un « nouveau » modèle de développement et mettant en vigueur une référence long-termiste. Un chantier qui remuera le présent et se profilera à l'horizon, maniant des mesures draconiennes pour redresser les torts et aspirer à une nation libre de ses maux.

Pelle en main, la CSMD tente d'excaver les assises de ce chantier condamné d'être révélateur. Cette formation préméditée a été conçue afin de répondre aux enjeux foisonnant de ce chantier décisif et de dessiner les contours de ce paradigme développementaliste structurel. Elle se retrouve donc sous l'emprise de plusieurs sources de stress et de frustration issues spécifiquement des caractéristiques propres à la commission. Parmi ces stressors, six se sont révélés significatifs et sont : la fermeté des directives, la priorisation des choix des secteurs, la responsabilité endossée, la pression de l'échéance, la variété des « background » et la pression citoyenne.

2.1. La fermeté des directives

Affaiblie et exsangue, telles sont les épithètes attribuées au Maroc du fait de l'effondrement de son modèle de développement. La non diffusion des fruits des réformes sur la sphère sociale, dont la perpétuation des problèmes sociaux en est la preuve, demeure le hic le plus frappant déclarant d'emblée l'échec timoré de ce modèle développementaliste. Le Maroc peine à se reconstruire et à émerger et est, de ce fait, positionné sur les radars de la planète comme une zone où le développement fait défaut, nécessitant par conséquent une restructuration profonde.

La constitution de la commission s'est faite à travers une communication opérationnelle déterminée (CSMD, 2020). Une communication qui tourne autour d'un état des lieux et d'un diagnostic de l'existant et qui balance des palliatifs révélateurs à portée de main. Une fermeté terminologique qui s'est soldée par une forteresse inexpugnable qu'est la CSMD. Cette dernière détient la responsabilité de faire sortir le Maroc de l'impasse en traçant les vertus d'un nouveau modèle dont les lignes directrices sont bien « réajustement », « anticipation » et « prospection ». La CSMD a ainsi pris le relais de réparer ces stigmates archaïques persistants (Conseil Economique Social et Environnemental, 2019). S'inscrivant dans une dynamique

inhérente à la mobilisation, la commission consultative scrupule les vertus d'un nouveau modèle de développement permettant au Maroc de réparer ces stigmates archaïques persistants.

Les auspices sont clairs : opérer un changement tranchant et aiguisé avec les accoutumances du passé. Les directives susmentionnées étaient d'une fermeté sans précédent engendrant une pression inégalée auprès des membres de la CSMD. Une fermeté qui a fait jaillir « une peur de décevoir ». Cette situation crée au sein de celle-ci une inquiétude et une crainte, qu'au final, la désillusion prenne le dessus. Les membres de la CSMD s'accordent un impératif de performance et défient, en conséquent, leurs capacités. Ainsi, et pour ne pas consterner les attentes, les membres redoublent d'efforts, donnent de leur personne et se surinvestissent (Clot, 2010). Inopportunément, telles sont les éléments déclencheurs d'un contexte favorable à la prolifération du stress professionnel (Bourgeois & Belleghem, 2004). Cet acharnement et cette persévérance peuvent malencontreusement entraîner des manifestations émotionnelles, comportementales et cognitives dommageables (Karasek, 1979). La peur de ne pas être à la hauteur des espérances est donc ici la principale source de stress professionnel.

2.2. La priorisation des choix des secteurs

S'alliant à ce qui précède, et après une mort clinique qui a duré si longtemps, il était temps de réveiller ce Maroc longtemps mis en léthargie. Un Maroc dont le système immunitaire a tout de même fait preuve d'une résilience et a réussi à contrecarrer certains jous qui semblaient avoir frappé la nation d'un chaos mortel. Dans ce sens, une bouffée d'oxygène devrait être injectée dans ce pays à bout de souffle où « une résurgence fondée » est fortement recommandée. C'est ainsi que le regain à ce chantier développementaliste, balisé par des abnégations de toutes natures, a suscité une odyssée profonde. Pour se faire, l'un des piédestaux du développement sont les réformes, et le Maroc en a connu plusieurs. Une évidence oppressante qui est souvent couronnée par de maigres résultats. Des réformes engagées au départ avec une détermination aussi obstinée soit-elle, mais perdues au final dans le brouillard pendant leur périple de déploiement. Malheureusement, il y a eu plus d'expectatives que de consécration : un train de tentatives vaines qui aboutit souvent à des impasses (Seddiki, 2019).

Voulant expliquer leur échec, plusieurs écueils barrant la route à cette entreprise décisive ont été relevés. Cependant, et au-delà du menu des barrières communément mentionnées, s'érige une carence longtemps négligée s'inscrivant en amont du processus de consécration des

réformes : celle de la cohérence. Cette cohérence qui clame la pertinence au niveau de la sélection et de la priorisation des grands chantiers. Les soubassements de ce questionnement sont d'éviter des choix non fondés et dépourvus de profondeur, où l'acuité fait défaut. C'est dans ce sens que Frisch, à travers le modèle d'Oslo, introduit la « fonction de préférence » (Frisch, 1969). Il est primordial d'éviter à tout prix l'erreur de viser des objectifs surdimensionnés, voire contradictoires, par rapport au contexte et aux capacités de notre patrie. Une hiérarchisation et une priorisation des secteurs doivent impérativement être mises en place en tenant compte des particularités de la contrée en question. Un agencement en fonction du degré d'urgence s'avère nécessaire, canalisant les investissements vers les secteurs moteurs les plus fertiles, susceptibles de changer le cours des choses.

Une hiérarchisation et une priorisation doivent être mises en place concernant le volume et l'origine des moyens de financement des investissements (Dumas, 1971). L'affectation de ces derniers sur tel ou tel secteur ou sur l'ensemble des secteurs devrait être étudiée. Pour ce faire, tels sont les soulèvements frappants auxquels il faut donner suite : Quels secteurs faut-il prioriser ? Sur quels secteurs capitaliser pour accélérer l'atteinte des objectifs escomptés ? Comment choisir parmi tous les secteurs, ceux qui seront susceptibles d'avoir le plus d'incidences positives sur le modèle de développement ? Vers quels secteurs faut-il aiguiller les investissements, partant de l'idée qu'il est quasiment impossible de développer tous les secteurs au même temps ?

L'idée de recette est de booster les « back-yard » qui ont longtemps été jetés à claire-voie. Une attention accablante est portée par la CSMD à la notion de priorisation des choix, étant la clé de voute de leurs travaux. Cet emmêlement crée une hésitation décisionnelle aux retombées psychosociales austères. Il s'agit ici d'un stress décisionnel accompagné d'un niveau d'urgence et d'incertitude assez conséquent. Ce stress décisionnel a pour effet de perturber les capacités cognitives et de dérégler l'optimisation des comportements (Karasek, 1979). La situation est d'autant plus compromettante en sachant qu'il n'existe malheureusement pas de doctrine toute faite en matière de détermination des priorités. Dans une optique futuriste, il est quasiment impossible de trancher quant à l'efficacité d'un choix dès le départ : opter pour un choix c'est renoncer naturellement pour un autre. De plus, la CSMD est tenu à la fois par une obligation de moyens et de résultats et passe, à défaut d'un cadre référentiel garantissant l'efficacité, par une pléiade de choix préalables aboutissant souvent à une feuille de route creuse d'assurance. En conséquence, une incertitude s'installe

et une prise de risque s'impose engendrant un contexte à fort potentiel stressogène. L'hésitation décisionnelle relative à la hiérarchisation des choix est donc ici la principale source de stress professionnel.

2.3. La responsabilité endossée

Le modèle de développement est l'une des préoccupations capitales de l'état marocain. Il s'inscrit dans le cadre des grandes priorités nationales et des principaux axes sur le long terme. L'alerte fut imminente après une série de tentatives massives de réformes et de reconfiguration qui s'est soldée par des échecs. Pour parachever l'édification d'un état de développement et embrasser les perspectives d'avenir, la commission, une fois nommée, a pris le devant en se prêtant à l'exercice de consécration. Une restructuration profonde avec une extrapolation sur tous les secteurs phares du royaume. S'inscrivant dans cette optique, la CSMD, moyennant un rapport décisif, dresse le bilan de toutes les réalisations, et se projette par rapport à la période post 2019. Au menu du rapport de la commission sera soulevé une compilation de réformes urgentes et de choix univoques, constituant le socle de développement. De la sorte, la CSMD entend répondre aux grands défis et tenir le cap de la modernisation dans le respect de la tradition. Un handicap auquel le NMD devrait remédier.

Conscient de la métamorphose que connaît la conjoncture économique marocaine et les aléas qui en découlent, un goulot d'étranglement ne peut être écarté. La crainte d'échouer est une surcharge supportée par la commission qui peut freiner le processus de décollage. La responsabilité détenue est astronomique vu que c'est un modèle qui engage toute une patrie sur 10 ou 15 ans. À cet effet, le poids de la responsabilité endossée par la CSMD est majestueux en plus d'être difficilement évaluable. Cette élite représentative en tête de ligne combat pour que cette entreprise ne soit pas vœu pieux. Conséquemment, elle se doit de prendre des décisions courageuses et rigoureuses avec une prise de risque sans précédent.

La CSMD détient donc à sa charge le sort décennal voire quinquennal de toute une nation. Ce devoir conséquent provoque sans équivoque une pression inouïe et un stress professionnel accablant (Isen, 2000). Cette responsabilité endossée impose à la CSMD une prise de décision audacieuse et une prise de risque périlleuse. La prise de décision est un mécanisme épuisant, d'autant plus quand il s'agit d'un contexte incertain, imprévu et en perpétuel évolution (Karasek, 1979). Devoir se décider dans de telles circonstances est un enjeu de taille. Y résulte une appréhension de se tromper soit à force de vouloir perfectionner le travail ou suite à des choix estropiés. La peur de l'échec va de soi. Les membres de la CSMD craindront que

leurs livrables ne soient inadaptés et que les solutions apportées ne soient congruentes. De plus, la CSMD est tenue de livrer un NMD audacieux et novateur, ce qui nécessite une prise de risque conséquente et une détermination tenace. Cette prise de risque amène la CSMD à devoir assumer les aboutissements de ses décisions et l'étendue de ses répercussions. Cela représente une charge psychosocial sérieuse aux retombées délétères (Organisation mondiale de la Santé, 2008). Prise de décision risquée et incontrôlabilité des paramètres est donc ici la principale source de stress professionnel.

2.4. La pression de l'échéance

Au menu des déclencheurs de stress, le calendrier abrégé prend aussi le devant. La pression du temps est une ondée agaçante et un écueil significatif pour toute entreprise (Ritti, 1971). Face à cette embuscade temporelle, les membres de la CMSD furent dans l'obligation de gérer cet imbroglio. En poussant la réflexion dans cette exploration critique, il est temps d'activer obstinément et urgemment des pratiques développementalistes. À l'aube des soubresauts et des secousses qu'a connu la diachronie du Maroc, force est de constater qu'une telle mobilisation développementaliste nécessite plusieurs années. Des années servant de béquille jusqu'à ce que le sol du royaume se dérobe et prenne le droit chemin. Pour qu'une telle reconfiguration consistante ne soit pas fait démolir, il est fondamental d'admettre que c'est une forteresse laborieuse qui nécessite une échéance étendue. À cet effet, tel est le soulèvement le plus frappant : l'échéance de 6 mois accordée à la commission serait-elle suffisante pour une telle restructuration viscérale ?

Une fois sur terrain, les résultats ont démontré que les travaux de la commission avançaient à un rythme satisfaisant. Mais subitement, le cours des choses a dû changer avec l'avènement soudain de la crise sanitaire Covid-19 qui a mis le tissu économique marocain et mondial sur la paille. Un tronçon historique qui a follement tamponné la patrie, entraînant in fine une psychose et des séquelles manifestes (Alaoui, 2020). Une gigantesque déception a, de ce fait, marqué les races inférieures ayant longtemps pleuré la vulnérabilité, après l'ébranlement, le dédain, l'oppression, le chômage et l'exclusion sociale causés par la crise. Il est donc tout à fait logique d'estimer que ce déluge brusque va barrer la route à la hanche qui souffle le parfum de l'espoir (nouveau contrat social ou NMD), mais faut-il pour autant geler ce chantier directeur jusqu'à nouvel ordre ? Les circonstances ne le permettent pas.

Étant sous le joug de cette crise sanitaire, force est de reconnaître que cette infime fraction de l'histoire a dû chambouler la feuille de route du comité (Hinti & Zahar, 2020). Cette crise,

objet de toute attention, a dû clouer au sol l'arène économique des instances représentatives, ne savant plus sur quels pieds danser ni à quel saint se vouer. Cependant, cet épisode révélateur n'a nullement été une digression par rapport aux travaux de la CSMD et ne devrait en aucun cas paralyser ou figer cette prescription inédite (IDRISSI, et al., 2020). C'est à cet effet qu'une prolongation de 6 mois fut accordée à la commission. Une percée victorieuse permettant à celle-ci de s'acclimater avec cette conjoncture et reprendre le flambeau à bon escient. La CSMD a répondu présente et s'est dit prête à agir en pilotant avec ténacité cette mobilisation tant attendue (CSMD, 2020). La course au rattrapage a germé, animée par le désir de soigner les maux d'hier et de ne pas désenchanter les espérances.

À toutes les contraintes précitées s'ajoutent donc le temps très réduit dont dispose la CSMD afin de remplir ses obligations. Le temps est au fait une ressource nécessaire à l'accomplissement des tâches (Ritti, 1971). Quand les tâches s'accumulent, cette ressource tendra à se raréfier et l'individu manquera de temps à disposition. À ce stade, la pression du temps commencera à se ressentir constituant l'une des principales sources de stress au travail (Ritti, 1971). Cette pression du temps va de pair avec la frustration quant à l'insuffisance du délai accordé. Compte tenu de l'urgence du chantier, la CSMD est tenu à délivrer son rendu de manière assez rapide. Le risque lié à la pression du temps est principalement de mal faire à force de vouloir faire vite (Häfner & Stock, 2010). La qualité du livrable peut alors être compromise, et ce de manière involontaire (Bourgeois & Belleghem, 2004). Avec une barre d'exigences exceptionnellement élevée, un rythme de travail extrêmement acharné et un temps très contracté, les membres de la CSMD porteront constamment la peur de tarder à remettre le fruit de leurs travaux.

La pression de l'échéance fut d'autant plus aggravée avec l'épisode pandémique lié à la Covid-19. Cette dernière a énormément attardée l'avancement des travaux créant un retard suite au confinement et à l'arrêt d'activité. La pandémie a généré, en surplus, de nouvelles conditions économiques et sociales liées à la conjoncture de crise et devant être prises en considération, chose qui bousculera sans doute les travaux de la CSMD. Tous ces paramètres réunis font que le stress ressenti auprès des membres de la commission monte en exponentiel. La pression de l'échéance aggravée par la crise sanitaire est donc ici la principale source de stress professionnel.

2.5. La variété des « background » de la CSMD

Incontestablement, la pluralité des spécialités est la pierre angulaire de cette symbiose qu'est la CSMD, estimant qu'une divergence idéologique adhérent à une vision unique ne peut être qu'avantageuse. Simultanément, nous ne pouvons négliger les soubassements de cette variété voulue en termes de spécialités, de sexe et de tranche d'âge. Une commission présentant une palette de compétences avec une présence féminine notoire, s'est érigée conséquemment en oligarchie complémentaire, où la ferveur est leur fer de lance. L'apport en nature, balisé par un réservoir de connaissance et de savoir-faire, est l'intérêt désiré de cette coalition. La finalité de ce programme est « la mise à niveau du Maroc » en se basant sur une batterie de considérations à la fois économiques, philanthropiques et politiques. Si cette approche est certes prometteuse, elle se heurte néanmoins à certaines critiques, et cette alliance est sujette à deux hypothèses ambivalentes.

Cette mixité est donc une arme à double tranchant dans le sens où deux options se présentent (Terressac, 1992). La première hypothèse est que le contraste au niveau des disciplines peut donner lieu à des raisonnements disparates. En conséquence, elle peut faire pencher les équilibres dans le sens où chacun voudra tirer le maximum d'avantages et défendre ses centres d'intérêts conformément à son champ d'intervention. L'objectif serait alors d'exposer sa crinière dans le concert causant des objections et des querelles nuisibles quant à l'aboutissement de cette entreprise collective. Inversement, et loin de vouloir raviver les braises du conflit, la deuxième hypothèse s'avère plus utile où il s'agirait de se servir de la divergence de backgrounds pour en tirer un maximum de profit. Il sera question d'instituer une ambiance favorisant le dialogue constructif et l'échange fécond, pour aspirer qu'au bout du compte, les objectifs escomptés soient réalisés (Laghmami, 2020).

Ainsi, pouvoir coordonner les différentes composantes de la CSMD est une mission architectonique. La CSMD est une coalition constituée de ressources humaines diversifiées, qui fait certes sa force, mais qui complique l'unanimité de prise de décision. La divergence des avis, des valeurs et des convictions est susceptible de provoquer des conflits de valeur (Hulin & Blood, 1968). Ces différences individuelles, intensifiées par la limitation des ressources disponibles devant être réparties, fait que l'occurrence de litiges devient inévitable. Plusieurs affrontements peuvent surgir où chaque partie tente de défendre l'intérêt de la corporence qu'elle représente. Y résulte d'autres embarras comme les conflits de

communication, les conflits relationnels ou les conflits de pouvoir. L'adhésion autour d'une décision est donc difficilement atteignable.

La survenance de conflits, issus dans le cas de la CSMD de la variété de background de ses membres, est l'une des principales sources de stress professionnel évoquées par la littérature (Hulin & Blood, 1968). Le stress est déclenché par des contraintes empêchant l'accomplissement des attentes voulues. Des contraintes auxquelles l'organisme est tenu de riposter à travers le déclenchement de la cascade de réactions biologiques, causant du stress (Selye, 1975). Il est important de préciser que ces conflits peuvent tout de même inciter au débat et aboutir à des décisions plus cogitées. Une mise au point est souhaitable où chaque partie expose ses intérêts non négociables et ceux pouvant potentiellement être sacrifiés. Les conflits internes sont donc ici la principale source de stress professionnel.

2.6. La pression citoyenne

S'inscrivant dans la lignée de ce qui précède, et pour que ce projet fédérateur ne soit pas évincé comme d'autres programmes qui ont fané dans l'histoire, il faut capitaliser sur l'approche participative. L'impulsion énergique de ce chantier veut que le social soit le dessein hégémonique dans cette entreprise fédératrice (Mkandawire, 2006). Solidarité et participation sont les slogans et les aphorismes que nous pouvons accoler à ce programme développementaliste à travers lequel le genre humain est appelé à une libération de l'esprit d'initiative. Le recours au débat social permettra d'empêcher, qu'au bout du compte, le chantier n'aboutisse à une impasse inopérante. Partant de l'idée que pour triompher cette entreprise, celle-ci devrait tenir compte méticuleusement des besoins des citoyens tout statut confondu (Fuentes, 2006). Une implication de ces derniers est alors souhaitée et ce en prêtant main forte à leur pays pour faire sortir ce bel astre tant attendu. C'est ainsi que cette initiative développementaliste pourra éventuellement opérer de réels changements.

En guise d'exécution, la conquête de l'opinion publique fut une ligne directrice qu'il fallait impérativement entreprendre. Il est impératif d'appriivoiser les citoyens et leur faire comprendre l'utilité inédite du modèle de développement. C'est dans ce sens que la CSMD a veillé à approcher l'opinion publique à travers des campagnes de sensibilisations, des consultations publiques et des rencontres labellisées qui ont jonché l'opinion marocaine, en plus des concours d'idées universitaires pour explorer de nouvelles pistes. À cela s'ajoute la mise en place d'une plateforme collaborative établie par la CSMD qui a immédiatement pris une importante envergure et dont le but était de permettre aux citoyens de s'appropriier le

NMD. La communauté scientifique a témoigné, en conséquence, d'une grande fertilisation en produisant une documentation généreuse escortant la commission et nourrissant la réflexion. L'énormité des attentes du peuple fut en conséquence l'amortisseur de cette mobilisation.

In fine, nombreuses sont les assises de base derrière la réussite d'un modèle de développement. Mais la quintessence capitale réside en la connexion du modèle avec la vraie réalité de la population et le vrai contexte du royaume. C'est la raison pour laquelle l'obligation d'intégrer les citoyens et leurs attentes dans la conception du NMD fut fondamentale. Une pression de plus qui s'additionne, compliquant davantage l'état psychosocial des membres de la CSMD. Cette pression relève du besoin d'être approuvé par les citoyens dans leurs diversités. Des attentes qui sont aussi nombreuses que variées où tout le monde s'attend à des améliorations palpables de ses sollicitations. Cette situation crée une appréhension auprès des membres de la CSMD quant aux retentissements sociaux des choix adoptés et des décisions arrêtées. La peur du jugement est donc ici la principale source de stress professionnel.

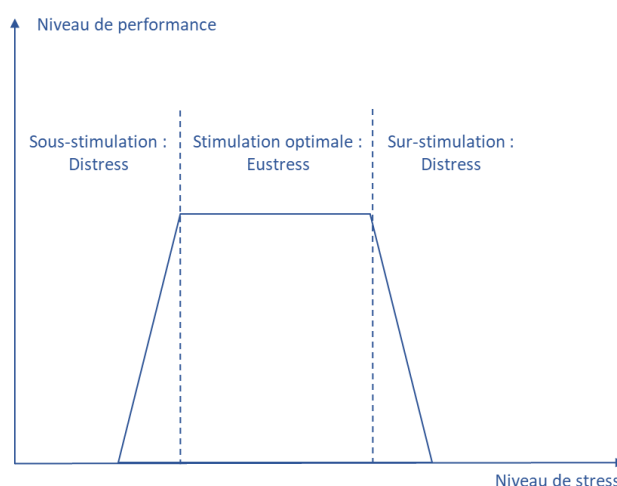
2. Les retombées du stress professionnel sur la performance de la CSMD

En matière de stress professionnel, il est possible de distinguer entre un stress stimulant qui booste le rendement et un stress handicapant qui freine la productivité. C'est ce que Selye désignait en faisant référence à « *l'eustress* » et au « *distress* » (Selye, 1975). Le terme *eustress* provient du mot stress auquel a été ajouté le préfixe grec « eu » qui signifie « bon ». Le terme *distress* provient aussi du mot stress auquel a été ajouté le préfixe grec « dis » qui signifie « difficulté ». Ainsi, l'eustress est la version plaisante, stimulante et euphorique du stress, alors que le distress est sa version désagréable, perturbante et déstabilisante. Le stress n'est donc pas nécessairement à portée négative. Tout est question de « degré de stimulation » où, à une certaine intensité, le stress peut être excitant. Au-delà ou au-deçà, les conséquences peuvent être très dommageables.

C'est dans ce sens que plusieurs chercheurs ont tenté d'appréhender le lien entre niveau de stress perçu et performance rendue. C'est le cas de Robert Yerkes et John Dillingham Dodson qui, à travers la loi Yerkes-Dodson (la figure 1), ont démontré que le bon stress correspond au niveau optimal de tension où la dépense énergétique est adaptée à l'action et où l'effort émotionnel est réduit (Yerkes & Dodson, 1908). Quant au mauvais stress, il prend le dessus quand la personne dépense beaucoup plus à gérer la pression et les émotions négatives plutôt qu'à entreprendre des actions. Ils décrivent la relation stress-performance par un U inversé

décomposé en trois phases comme suit : la sous-stimulation où l'engagement est faible, la stimulation optimale où la productivité est optimale, et la sur-stimulation où le rendement est limité.

Figure n°1 : La loi de Yerkes-Dodson



Source : Auteurs

C'est ainsi qu'une transposition peut être créée avec le vécu des membres de la CSMD. Le but est de savoir si le stress perçu constituera un élan positif et une source de motivation, ou, au contraire, il constituera un handicap où les membres se sentiront sur-sollicités et dépassés (Kanji & Chopra, 2009). À travers l'analyse des différents déclencheurs potentiels du stress professionnel auprès des membres de la CSMD, plusieurs conséquences sur l'état psychosocial ont pu être relevées. Entre fermeté des directives, dilemme de la priorisation des secteurs, responsabilité endossée, urgence du chantier, pression de l'échéance, hétérogénéité des membres et pression citoyenne, la pression ne manque pas et les manifestations du stress professionnel sont justifiées. De manière générale, les facteurs de stress sont modulés par le degré de risque associé à la situation et par les alternatives disponibles afin de s'en sortir (Karasek, 1979). Dans le cas de la CSMD, la nature de son engagement implique l'existence d'un degré de risque élevé et difficilement maîtrisable. La CSMD se retrouve donc face à un stress chronique qui apparaît quand la personne juge que les exigences du travail excèdent ses capacités sans pour autant disposer de remède.

D'un point de vue psychosocial, nous pensons que les membres de la CSMD développent une peur de décevoir, une peur des jugements, une peur de l'échec, un stress décisionnel, un stress dû à un manque considérable de temps, un stress dû à l'urgence du chantier, un stress dû à la prise de risque, un stress dû aux potentiels conflits d'intérêts et un stress dû à l'impératif de

performance. Tout un tas d'éléments à fort potentiel stressogène que le mécanisme intellectuel et émotionnel des membres de la CSMD est amené à gérer. Arrivé à saturation, ce mécanisme destiné à la base à rétablir l'équilibre menacé par un agent stressant et à optimiser les interactions avec l'environnement, verra son pouvoir fonctionnel diminué (Selye, 1975). Une fatigue physiologique s'installe, et quand celle-ci n'est plus réversible, les effets d'usure se manifestent (Organisation Internationale du Travail, 2016).

La sur-mobilisation des ressources biologiques conduit donc à un épuisement physique et psychique, conséquences directes du stress professionnel (Houtman, et al., 1998). Ainsi, deux cas de figures peuvent être envisagés. Dans le premier cas, les membres de la CSMD exploiteront positivement les pressions auxquelles ils sont sujets et feront en sorte que les déclencheurs de stress précités soient perçus comme des défis à relever. Ils veilleront à équilibrer les pressions, à gérer les contraintes et à neutraliser les tensions. Ils tenteront de stimuler leur calme, leur enthousiasme et leur contrôle de la situation afin de dépenser leur énergie dans une pensée opératoire et efficace. Le deuxième cas de figure fait référence à l'éventualité où les membres succomberont involontairement à la pression qui leur est exercée. Par conséquent, des défaillances organisationnelles préjudiciables risquent de survenir (Organisation Internationale du Travail, 2016). Les membres se retrouveront au plus bas de leur productivité, la prise de décision devient impertinente et intempestive, les attitudes deviennent improductives, l'ambiance générale devient insalubre et les conflits se décuplent (Karasek, 1979).

Dans les deux cas de figures précités, la performance est la variable de l'équation « élaboration du NMD – stress professionnel » qui risque d'être compromise. Le stress professionnel est un facteur qui modère la relation entre la mission de conception d'un NMD et la performance rendue par ses responsables (les membres de la CSMD). La performance, comme la présente Campbell, est « un ensemble de comportements ou d'actions qui sont pertinents pour les objectifs d'une organisation et qui peuvent être mesurés en termes de niveau de compétence et de contributions aux objectifs » (Campbell, 1990). Maintes sont les études qui démontrent que plus le stress professionnel augmente, plus la performance chute. C'est le cas de l'analyse menée par Gosselin qui avance que 75% des études confirment que le stress est négativement corrélé à la performance (Gosselin & Richard, 2010). Il affirme aussi que la relation stress professionnel – performance est modulée par la nature particulière de la tâche accomplie ainsi que les caractéristiques du contexte de travail. C'est la raison pour

laquelle la probabilité que la prolifération du stress professionnel au sein de la CSMD constitue un obstacle à la réalisation des objectifs assignées, est prééminente.

Conclusion

Le stress professionnel est l'une des notions ayant le moins attiré les débats au Maroc, malgré l'intérêt qu'elle suscite auprès des scientifiques et des gestionnaires de par le monde. Cet aveuglement envers le stress professionnel fait que les données autour de celui-ci sont très limitées, voire inexistantes. Cependant, nonobstant son apparente facilité d'usage et de compréhension, le stress professionnel n'est pas histoire banale. Sous cette accessibilité illusoire se cache un champ conceptuel complexe longtemps mis en lumière. Le stress professionnel est un risque omniprésent et un problème de santé publique dont il appartient de faire un état des lieux. Si certains pays comme la Suède, la France, la Belgique, l'Italie et le Portugal ont déjà franchis le pas, un effort devrait être déployé au Maroc afin que cette prise de conscience soit adoptée (Organisation mondiale de la Santé, 2008).

Contrairement donc à d'autres états, la nomenclature marocaine ne concède pas au stress professionnel le statut de maladie professionnelle. Pire encore, l'arrêté n°919-99 du ministre du développement social, de la solidarité, de l'emploi et de la formation professionnelle n'octroie aucun intérêt aux risques psychosociaux d'origine professionnelle pouvant affecter la santé physique et mentale des marocains. La sous-estimation du stress professionnel fait qu'aucune stratégie de gestion et de prévention de stress n'est augurée. Cette situation laisse présager qu'aucune attention n'est non plus accordée aux retombées du stress, des conséquences qui sont à fort potentiel pernicieux (Nasse & Légeron, 2008). La finalité de cette exploration critique n'est donc autre que de lever le voile sur une problématique dont le silence est assourdissant et qui n'a jamais été sous les feux des projecteurs.

Aucune attention pour sortir de l'impasse n'est donc portée à ce phénomène muet et nébuleux. Malgré une frontière sémantique clairement définie, le Maroc ne manifeste aucun intérêt à devoir théoriser le stress professionnel. Pour cette fin, et étant donné la force probante d'un référentiel dans tous les domaines, il paraît opportun d'en créer un qui serait relatif aux soubassements du stress professionnel, et qui permettrait de majorer le niveau d'assurance quant au sort des réformes engagées. Les travaux de la CSMD ne représentent ici qu'un échantillon qui devrait être généralisé.

En guise de refonte radicale, l'idée est de prévoir une éventuelle théorisation du dit stress, en traçant un guide directeur chapoté par un comité compétent. Ce référentiel servira de grille de

référence pour toutes les instances représentatives concernées. Dans ce sens, le stratège, et en concertation avec toutes les parties prenantes, devrait dresser une cartographie succincte des déclencheurs de stress professionnel et des menaces psychosociales et environnementales présentes dans le contexte marocain. Il est aussi question d'examiner les causes derrière leurs occurrences dans le passé en portant un focus sur les facteurs stressogènes les plus récurrents. Cette démarche permettra de développer une certaine résilience face au stress en plus de prévoir la résurrection de ses manifestations dans l'avenir. De la sorte, et étant conscient de ces menaces, il serait possible d'empêcher leurs survenances dans le futur. Dans le même ordre d'idée, il est important de souligner la nécessité d'administrer des perspectives d'optimisation de la gestion prévisionnelle du stress professionnel en cas de survenance d'imprévu.

Ainsi, il est tout à fait légitime de conclure que si la conduite de ce chantier développementaliste est approximative en raison de l'état psychosocial de ses meneurs, l'insuccès est amorcé. Un eldorado sans précédent qui a battu son plein pic mais qui, sous de telles pressions stressogènes, risque de mordre la poussière. Le stress est un poison qui ne cesse de sucer le sang des décideurs tacitement, en nourrissant leurs peurs et en parasitant inconsciemment la marche des dites réformes. Une prise de conscience autour du stress professionnel est alors fondamentale (Organisation mondiale de la Santé, 2008). Il est temps de forcer le poignet et d'amputer cette psychose qui ne cesse de surplomber les dégâts et qui fait virer au drame les aspirations de toute initiation, aussi noble soit-elle. Le Maroc gagnera en intégrant le stress plutôt qu'en le considérant comme une déperdition de moyens et d'énergie, tout en sachant que plus celui-ci est ignoré, plus il s'affirmera davantage. Reste que la limite inhérente à ce travail de recherche est qu'il ne focalise que sur une composante des risques psychosociaux qu'est le stress professionnel. Il serait judicieux que l'attention soit aussi portée sur d'autres risques psychosociaux présents dans le cadre du travail comme l'épuisement professionnel, le harcèlement moral ou les violences interpersonnelles.

In fine, l'un des plus grands mérites à rendre à toute instance représentative est de défier le statu quo matérialisé par une résistance au changement. À cet effet, et dans le but de minimiser ou d'empêcher la survenance des insécurités et démarrer tout programme sur de bonnes bases, n'est-il pas capital d'attester que toute mobilisation devrait être vaccinée contre le stress, en amont à toute prise de décision ? La réponse est indubitablement obvie.

BIBLIOGRAPHIE

- Alaoui, N. N., 2020. Risques, incertitudes et complexité de la pandémie Covid-19. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(3), pp. 517-525.
- Blal, A., 1982. Développement et facteurs non économiques. SMER éd. Rabat: s.n.
- Bourgeois, F. & Belleghem, L. V., 2004. Avec l'approche travail dans l'évaluation des risques professionnels, Toulouse: Octarès.
- Bourque, G., 2000. Le modèle québécois de développement : De l'émergence au renouvellement. Presses de l'Université de Québec éd. Québec: s.n.
- Campbell, J. P., 1990. Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2(2), pp. 687-732.
- Chiguer, M., 2019. Modèles de développement et expérience marocaine : Pour que renaisse le phénix. Editions Handala éd. Rabat: s.n.
- Clot, Y., 2010. Le travail à coeur. La Découverte éd. Paris: s.n.
- Conseil Economique Social et Environnemental, 2019. L'approche parlementaire du nouveau modèle de développement du Royaume, Maroc: CESE.
- CSMD, 2020. csmd.ma. [En ligne].
- Dumas, A., 1971. Les modèles de développement. *Revue Tiers Monde*, pp. 279-301.
- Frisch, R., 1969. A survey of types of economic forecasting and programming and a brief description of the Oslo Channel Model. *The Swedish Journal of Economics*, 71(4), pp. 302-324.
- Fuente, J. R. d. I., 2006. La participation citoyenne comme source de légitimité de la gouvernance. *La Revue administrative*, 59(353), pp. 487-495.
- Gosselin, E. & Richard, C., 2010. Controverse relative à la relation entre le stress et la performance au travail : recherche d'explications. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 16(1), pp. 5-25.
- Häfner, A. & Stock, A., 2010. Time management training and perceived control of time at work. *The journal of psychology*, 144(5), pp. 429-447.
- Heilperin, M., 1950. Le point IV du président Truman. *Politique étrangère*, 15(2), pp. 165-177.

Hinti, S. & Zahar, A., 2020. Covid-19 : Convergence des programmes budgétaires publics comme levier de performance face aux défis de la crise, cas du Maroc. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(3), pp. 443- 463.

Houtman, I., Zuidhof, A. & Heuvel, S. v. d., 1998. Working conditions' policy: Work pace and repetitive strain injuries are the most important problems. VUGA Publishers éd. Allemagne: The Hague.

Hulin, C. & Blood, M., 1968. Job enlargement, individual differences, and worker responses. *Psychological Bulletin*, 69(1), pp. 41-55.

IDRISSI, M. A., OUDDA, Y. & TAOUAB, O., 2020. Quel modèle de développement pour le Maroc dans l'ère post coronavirus. *Revue Internationale du chercheur*, 1(2), pp. 24-43.

Isen, A., 2000. Positive affect and decision making. *Handbook of Emotions*, Volume 2, pp. 417-435.

Kanji, G. & Chopra, P., 2009. Psychosocial system for work well-being: On measuring work stress by causal pathway. *Total Quality Management*, 20(5), pp. 563-580.

Karasek, R., 1979. Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), pp. 285-308.

Kim, J., Jones, L. & Yoon, T., 2009. Stress impairs decision-making in rats. *Nature Precedings*.

Laghmami, I., 2020. L'intelligence économique au service du territoire : Cas du Maroc. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(3), pp. 913-927.

Latouche, S., 2004. Survivre au développement: de la décolonisation de l'imaginaire économique à la construction d'une société alternative. Fayard/Mille et une nuits éd. s.l:s.n.

Legouté, J. R., 2001. Définir le développement : Historique et dimensions d'un concept plurivoque. *Economie Politique Internationale*, 1(1).

Mkandawire, T., 2006. Les politiques de développement social : Un nouveau défi pour les sciences sociales. *Revue Internationale des Sciences Sociales*, 3(189), pp. 427-438.

Montiel, E., 1982. Sociologie du développement. *Revue tiers-monde*, 23(90), pp. 407-417.

Nasse, P. & Légeron, P., 2008. Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail, France: s.n.

Nyerere, J. K., 1990. Défis du sud : Rapport de la commission du sud, Paris: Economica.

OCDE/CAD, 1994. Coopération pour le développement, Paris: OCDE.

Organisation Internationale du Travail, 2016. Stress au travail: un défi collectif, Genève: SafeDay.

Organisation mondiale de la Santé, 2008. Sensibilisation au stress professionnel dans les pays en développement, Genève: Protection de la santé des travailleurs.

Partant, F., 1982. La fin du développement : naissance d'une alternative. La découverte éd. Paris: s.n.

Perroux, F., 1961. L'économie du XX siècle. PUF éd. Paris: s.n.

PNUD, 1991. Rapport mondial sur le développement humain, Paris: Economica.

Regard, J., 2007 . Les émotions, tout simplement !. Eyrolles éd. Paris: s.n.

Richard, B., 1992. L'anti-développement : Le prix du Libéralisme. L'Harmattan éd. Paris: s.n.

Rist, G., 2001. Le développement : Histoire d'une croyance occidentale. Les presses Sciences Po éd. Paris: s.n.

Ritti, R., 1971. Job enrichment and skill utilization in engineering organizations. New Perspective in Job Enrichment, p. 131–156.

Ritti, R., 1971. Job enrichment and skill utilization in engineering organizations. New Perspective in Job Enrichment, pp. 131-156.

Saches, W. & Esteva, G., 2003. Des ruines du développement. Le serpent à plumes éd. s.l:s.n.

Sadok, H., 2019. A la recherche d'une grille d'analyse théorique pour la problématique du développement a Maroc. Revue marocaine des sciences politiques et sociales, 18(13), pp. 59-81.

Seddiki, A., 2019. Réflexions sur le modèle de développement marocain. Revue marocaine des sciences politiques et sociales, 18(13), pp. 35-48.

Selye, H., 1975. Le stress de la vie : le problème de l'adaptation. s.l:Editions GALLIMARD.

Terressac, G., 1992. Autonomie dans le travail. Presse universitaire de France éd. Paris: s.n.

Tomas, M. & Lemqeddem, H. A., 2020. Fragilité et gouvernance territoriale : Quelle perspective pour le développement du territoire ?. Revue Internationale des Sciences et Gestion, 3(3), pp. 614 - 627.

Yerkes, R. & Dodson, J. D., 1908. The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation. Journal of Comparative Neurology and Psychology, 18(5), p. 459–482.