

**Université Abderrahmane Mira De Bejaia**

**Faculté des Sciences Humaines et Sociales**

**Département de Psychologie et Orthophonie**



# **Mémoire de fin de cycle**

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en Psychologie du travail  
et de l'organisation, et gestion des ressources humaines**

**Thème :**

**Impact du stress professionnel sur la motivation  
au travail**

**Enquête : Entreprise SONATRACH RTC de Bejaia**

**Réalisé par :**

**HASSAINI Reda**

**Encadré par :**

**M<sup>me</sup> AIT OUARAS Lila**

**Année universitaire : 2021/2022**

# Remerciement

*Je rends grâce au bon dieu pour m'avoir accordé santé et courage jusqu'à l'aboutissement de mes études et l'accomplissement de mon travail*

*Je remercie également ma promotrice madame AITOUARAS LILA pour ses conseils précieux qui m'ont guidé tout au long de la réalisation de mon travail*

*Je tiens enfin à remercier ma promotrice qui m'a conseillé et aidé durant ma période de stage ainsi que ma propre famille et amis qui m'ont encouragé et soutenu pendant cette période*

# Dédicaces

✚ Je dédie ce modeste travail a mes très chers parents auquel j'exprime ma sincère éternelle gratitude pour le soutien , conseils et leur éducation que dieu les gardes pour moi

*Je dédie aussi ce modeste travail a :*

✚ *Mes frères*

✚ *Ma sœur*

✚ *Mes amis*

✚ *Mon groupe 2*

✚ *Je tiens remercier ma promotrice madame AITOUARAS LILA pour m'avoir orienté et m'avoir aider et encourager durant la réalisation de mon mémoire*

✚ *Je tiens a remercier également ma promotrice au sein de l'entreprise SONATRACH pour m'avoir aider et conseiller durant la période de mon stage*

***Reda***

## Liste des abréviations :

<b>Abréviation</b>	<b>Nom</b>
<b>SONATRACH</b>	Société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures
<b>RTC</b>	Région transport centre
<b>RH</b>	Département des ressources humaines
<b>HSE</b>	Hygiène, environnement et sécurité
<b>CDD</b>	Contrat de travail a durée déterminée
<b>CDI</b>	Contrat de travail a durée déterminée
<b>RHC</b>	Ressources humaines et communication
<b>DRH</b>	Directeur des ressources humaines
<b>ATR</b>	Département approvisionnement et transport
<b>BDGC</b>	Département budget et contrôle de gestion
<b>JUR</b>	Département juridique
<b>MTN</b>	Département maintenance
<b>DM</b>	Département méthode
<b>ANOVA</b>	Analyse ordinale des variances
<b>SPSS</b>	Statistique parkage for sociale sciences
<b>TNF</b>	Département travaux neufs
<b>CI</b>	Centre informatique
<b>GPEC</b>	La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
<b>PDG</b>	Président directeur général
<b>VIE</b>	Valence, l'instrumentalité, l'expectation
<b>GRH</b>	La gestion des ressources humaines
<b>A.L.E. P</b>	Agence local de l'emploi
<b>RPS</b>	Risques psychosociaux
<b>TAD</b>	Théorie de l'auto détermination
<b>C.I.N. E</b>	Contrôle, imprévisibilité, nouveauté, égo menacé
<b>OMS</b>	Organisation mondiale de la santé

**Liste des tableaux :**

<b>Tableau</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>T : 1</b>	<b>Répartition de la population selon le sexe</b>	<b>84</b>
<b>T : 2</b>	<b>Répartition de la population d'étude selon l'Age</b>	<b>85</b>
<b>T : 3</b>	<b>Répartition de la population selon l'ancienneté professionnelle</b>	<b>86</b>
<b>T :4</b>	<b>Hypothèse sur la qualité du travail</b>	<b>90</b>
<b>T : 5</b>	<b>Hypothèse sur la charge du travail</b>	<b>91</b>
<b>T : 6</b>	<b>Hypothèse sur le système de gestion au travail</b>	<b>92</b>

Remerciement

Dédicace

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Introduction générale.....1

### **Chapitre 1 : Le cadre général de la problématique**

1-La problématique .....5

2-Les hypothèses de recherche.....7

3-Objectif de l'étude .....8

4-Importance de l'étude .....8

5-Définition des concepts essentiels de l'étude .....8

6-Les études antérieurs .....10

7-Résumé.....18

### **Chapitre 2 : Le stress professionnel**

1-Histoire du stress professionnel .....20

2-Les causes du stress professionnel .....23

3-Les conséquences du stress professionnel.....25

4-Les facteurs du stress professionnel .....26

5-Effets du stress professionnel .....28

6-Le lien entre le stress et les risques psychosociaux .....29

7-Les modèles du stress professionnel.....41

8-La prévention du stress professionnel .....43

9-Résumé .....	45
----------------	----

### **Chapitre 3 : La motivation au travail**

1-Histoire de la motivation .....	47
2-Les théories fondatrices de la motivation .....	48
3-Le cadre de vie du salarié dans l'entreprise .....	57
4-L'individualisation des salariés .....	61
5-Les perspectives d'évolution du salarié dans l'entreprise .....	65
6-Résumé .....	67

### **Chapitre 4 : Le cadre pratique (procédures méthodologiques)**

1-Description du terrain (organisation) .....	71
2-Type de méthode choisie dans l'étude .....	80
3-L'étude préliminaire .....	81
4-Caractéristiques de la population étudiée.....	83
5-Description des instruments et outils utilisés pour le recueil des données....	87
6-Les techniques de traitement de données .....	88
7-Résumé.....	88

### **Chapitre 5 : Présentation et analyse des données**

1-Présentation et analyse des données.....	90
2-Discussion des données .....	102

Conclusion générale .....105

Recommandations

Liste bibliographique

Annexes

Résumé

# **Introduction générale**

Dans le milieu de travail l'individu est confronté à une multitude de situations difficiles qui peuvent nuire à sa santé physique, mentale et psychologique, d'où le terme stress professionnel qui peut causer un impact négatif dans la vie personnel et professionnel de l'individu, par la suite on verra l'apparition des trouble psychologiques comme le stress, l'anxiété, la peur, l'angoisse, la dépression chez cet individu.

Cependant la motivation au travail joue un rôle important, car elle permet de réduire l'état du stress dans le milieu professionnel chez l'individu et de lui permettre d'atteindre ses objectifs pour ensuite monter dans la hiérarchie, devenir cadre ou responsable. Pour cette thématique, J'ai choisi les éléments importants pour chaque chapitre que je vais citer et parler en détails.

Tout d'abord dans le premier chapitre il s'agit du cadre général de la problématique qui parle des éléments suivants, la problématique, les hypothèses de recherche, la définition des concepts de la recherche, l'objectif de l'étude, l'importance de l'étude et les études antérieurs

Ensuite dans le deuxième chapitre il s'agit du stress professionnel qui parle, de l'histoire du stress professionnel, les causes du stress professionnel, les conséquences du stress professionnel, les facteurs du stress professionnel, les effets du stress professionnels, la notion des risques psychosociaux, les étapes pour organiser la prévention des risques psychosociaux et les modèles d'évaluation des risques psychosociaux

Puis dans le troisième chapitre il s'agit de la motivation au travail, qui parle de l'histoire de la motivation au travail et des grandes théories de la motivation

Après dans le quatrième chapitre il s'agit du cadre pratique qui parle de la présentation de l'entreprise, la méthode choisie dans l'étude (méthode descriptive), l'étude préliminaire, l'échantillon (échantillon probabiliste et échantillon aléatoire simple) et les techniques de traitement de données.

Enfin dans le cinquième chapitre, il s'agit de la présentation et analyse des données qui parle de la présentation des données, analyse et discussion des résultats, conclusion générale, référence bibliographique et annexes.

# **Partie théorique**

# **Chapitre 01 :**

## **Cadre général de la problématique**

**Préambule :**

Dans ce chapitre, nous allons parler de la relation entre le stress professionnel et la motivation au travail ce qui va nous amener à élaborer la problématique de recherche, les hypothèses de recherche, l'objectif et l'importance de l'étude, la définition des concepts essentiels de l'étude et enfin les études antérieures.

**1-La problématique :**

En situation de travail l'individu est sans cesse confronté à une multitude de situations difficiles ce qui peut nuire à santé psychologique, ou créer un déséquilibre entre sa vie professionnel et sa vie privé , aujourd'hui le stress professionnel peut entrainer des incidents parce que les personnes présentent souvent les problèmes suivants : trouble de sommeil , automédication , ou surconsommation de médicaments , déprime , anxiété , la peur , cependant la motivation au travail joue un rôle important dans la vie professionnel des salariés car l'entreprise doit toujours chercher à les motiver et à améliorer leurs compétences par des moyens adéquats ( les compétences et la motivation du personnel deviennent des éléments décisifs de la survie des entreprises . **(Levyet Lb , 2003,p.14)**

La motivation est appréhendée sous un angle processuel suivant lequel chaque individu cherche à comprendre et à analyser l'environnement dans lequel il évolue, **(Plane jean -Michel, 2003, p.89).**

L'amélioration des conditions de travail a toujours constitué une préoccupation pour toutes les organisations, l'entreprise a intérêt à motiver ses salariés en leur favorisant de bonnes conditions et un bon climat social ce qui leur permettra de réaliser un bon rendement et une meilleure productivité.

Une nouvelle étude réalisée par Philippe Rodet prouve l'influence néfaste du stress professionnel sur la motivation au travail, on aborde depuis plusieurs années l'aspect néfaste entre ces deux variables , cela se vérifie dans la vie de tous les jours, sur le terrain et s'explique de mieux en mieux sous des angles physiologiques, cette influence du stress sur la baisse de motivation est illustrée par de nombreuses enquêtes à l'échelle de notre pays , en dix ans on est passé de 40% de personnes s'estimant stressées à 64% eh bien en parallèle , le pourcentage des collaborateurs très motivés est passé de 42% à 28% , d'un côté la France est le pays où l'on consomme le plus d'anxiolytique, de l'autre, elle est le pays d'Europe où la motivation est la plus basse au niveau physiologique ; les études recoupent sous des angles de plus en plus nombreux qui est constaté dans la vie de tous les jours (<http://www.cell.com.neuron/fulltext>).

C'est-à-dire on parle de hausse du stress et baisse de la motivation notamment aux entreprises qui ne s'intéressent pas aux conditions de travail, l'essentiel pour elles c'est qu'elles payent le personnel leur principale occupation se limite à la présentation économique en oubliant qu'elles sont aussi un lieu où vivent des groupes.

Afin d'agir contre le stress au travail chacun de nous doit prendre conscience qu'il doit mettre en œuvre les moyens qui lui conviennent le mieux pour se protéger , chacun a le choix des moyens mais n'a me semble-t-il plus le choix de se protéger ou pas , sans oublier le rôle de l'entreprise qui a son tour doit également tout faire pour protéger ses collaborateurs en mettant en place un mode de management protecteur , ceux-ci seront non seulement en meilleure santé mais aussi plus motivés , et donc d'avantage en mesure de se réaliser à travers leur travail ainsi plus performants .

A travers notre étude nous allons chercher à comprendre quel est l'impact qui existe entre le stress professionnel et la motivation au travail au sein de l'entreprise SONATRACH ce qui nous amènent à poser la question de départ, autrement dit nous allons poser les questions de recherche suivante :

Question de départ :

- Existe-il un impact entre le stress professionnel et la motivation au travail chez les salariés de Sonatrach ?

Les questions de recherche :

- Existe-il un impact entre le stress professionnel et la motivation au travail selon la qualité de travail chez les salariés de Sonatrach ?
- Existe-il un impact entre le stress professionnel et la motivation au travail selon la charge de travail chez les salariés de Sonatrach ?
- Existe-il un impact entre le stress professionnel et la motivation au travail selon le système de gestion au travail chez les salariés de Sonatrach ?

**2-les hypothèses de recherche :**

- **Hypothèse générale :**

Il existe un impact entre le stress professionnel et la motivation au travail chez les salariés de Sonatrach.

- **Hypothèse secondaire :**

- 1) Il existe un impact entre le stress professionnel et la motivation au travail selon la qualité de travail chez les salariés de Sonatrach.
- 2) Il existe un impact entre le stress professionnel et la motivation au travail selon la charge de travail. Chez les salariés de Sonatrach.

- 3) Il existe un impact entre le stress professionnel et la motivation au travail selon le système de gestion au travail chez les salariés de Sonatrach.

### **3-Objectif de l'étude :**

- Découvrir quelle est la relation qui existe entre le stress professionnel et la motivation au travail.
- Mesurer la qualité diminuée du stress professionnel liée à la motivation extrinsèque.
- Mesurer la qualité élevée du stress professionnel liée à la motivation intrinsèque.

### **4-Importance de l'étude :**

Parmi les points importants de cette étude :

- ✓ Le rôle des facteurs de la motivation qui permettent de réduire l'état du stress pour les salariés.
- ✓ Connaitre les méthodes et les procédures à utiliser dans le but de protéger la santé psychologique des salariés au travail.

### **5-Définition des concepts essentiels de l'étude :**

#### **5-1 Définition du stress :**

Le stress est défini comme ((un état de divergence d'inadéquation entre les demandes perçues par le sujet et l'idée qu'il se fait de ses possibilités de réponse, le sujet peut alors avoir le sentiment de perte de contrôle de la situation, c'est la réaction de stress)) (Laurence, 1, 2006 P.7).

#### **5-2 Définition du stress psychologique :**

Le stress psychologique est un stress pouvant avoir un impact différent chez des individus n'ayant pas le même caractère ou ayant un système de pensées différent (<https://www.linternaute.fr>).

### **5-3 Définition du stress professionnel :**

Le stress lié au travail est l'ensemble des réactions que les employés peuvent avoir lorsqu'ils sont confrontés à des exigences et des pressions professionnelles ne correspondant pas à leurs connaissances et à leurs capacités et qui remettent en cause leur aptitude à faire face (**Amanda,G, 2004, p.3°**).

### **5-4 Définition opérationnelle du stress professionnel :**

Le stress professionnel dans notre étude représente les réponses obtenues sur le questionnaire de KARASEK qui mesure les dimensions suivantes, la demande psychologique, la latitude décisionnel, et le soutien sociale, le stress est un facteur psychologique qui peut nuire à la santé des salariés qu'elle soit psychologique, physique ou morale.

### **5-5 Définition de la motivation :**

La motivation correspond à un comportement lié à un calcul individuel mettant en œuvre trois variables qui sont la performance, l'effort à accomplir et la récompense liée au niveau de la performance.

Pour Levy–Leboyer : la motivation déclenche l'activité, la dirige vers certains buts et la prolonge tant que ces buts ne sont pas atteints.

### **5-6 Définition de la motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination (TAD) :**

- **La motivation intrinsèque :**

Elle est définie comme étant l'engagement dans une activité pour l'activité en soi, c'est-à-dire pour le plaisir qu'elle procure et pour l'intérêt qu'elle suscite (Rojot,2009, p.216).

- **La motivation extrinsèque :**

Est défini comme étant la poursuite d'une activité pour une raison instrumentale (Roussel, 2009, p.216).

### **5-7 Définition opérationnelle de la motivation au travail :**

La motivation au travail représente les réponses des salariés de Sonatrach exposés au stress professionnel, sur l'échelle de GINGRAS .M et CHGNON.M.1997.

## **6-Les études antérieures :**

### **6-1 Les études antérieures sur le stress professionnel :**

Plusieurs études sont faites sur le stress surtout au sein des organisations qui lient le salarié au monde du travail, dont le stress est un facteur qui a des impacts sur le travailleur ainsi que l'entreprise, parmi ces études on trouve :

#### **6-1-1 Travaux de Holmes et Rahe (1967) :**

Ces travaux de même que les études ultérieures entreprises par ces chercheurs dans le cadre de ce qui a été désigné sous le nom de ((Life Event Research)) ont nettement fait ressortir les liens qui existent entre l'environnement social d'un individu et de son état de santé. Les chercheurs en question font intervenir des études longitudinales portant sur les membres de cohortes de population pour lesquels on enregistre la fréquence d'apparition d'évènements stressants au cours d'une période de leur existence.

Dans cette approche, des facteurs professionnels de stress peuvent fort bien constituer des évènements significatifs de l'existence et contribuer au niveau global du stress. Cette approche présente certes des problèmes, en ce qui concerne les méthodes de sélection, d'enregistrement, d'interprétation, d'évaluation et de classement.

(Levi 1970) écrit (on se rend compte de plus en plus que la vie professionnelle soumet de nombreux travailleurs à des stimuli psychosociaux importants et peuvent être même dangereux. On parle couramment du stress de la vie professionnelle, on mentionne les conséquences de la compétition et les incitations à l'avancement et au succès. Il convient toutefois de ne pas oublier que ce concept englobe également la conséquence des situations conflictuelles avec les camarades de travail aux pièces, de la pièce, de la réduction du travail à des tâches routinières isolées, du travail au pièce par équipe, de l'automatisation des changements technologique accélérés, de l'urbanisation. etc.)

### **6-1-2 L'étude de Boudarene Mahmoud et Kellou chafia en 2005 :**

Dans une entreprise Algérienne d'hydrocarbures au sud algérien, les résultats de l'enquête ont été publiés dans la revue francophone de stress et trauma.

Cette étude concerne la population des cadres et des agents de maîtrise, avec une problématique qui porte sur deux aspects :

Exploration des évènements de la vie professionnelle et le stress qu'ils engendrent, le second aspect du problème porte sur la mesure de stress qui engendre les évènements de la vie quotidienne, la méthodologie utilisée compte deux questionnaires :

(le job stress Survey de Spielberg (JSS) pour traiter les évènements professionnelles et le stress dont ils sont responsables, et le questionnaire des évènements de vie d'Amiel-labridé(al) pour mesurer le stress généré par la vie quotidienne (stress psychosociale), les résultats des deux questionnaires ont démontré des taux corrélés positivement, c'est-à-dire qu'il y a une relation de causalité entre les évènements de la vie professionnelle et les évènements de la vie quotidienne, autrement dit l'enquête a conclu que le stress professionnel est une réalité de cette entreprise pétrolière , ainsi selon les résultats les cadres présentent des taux de stress plus élevés par rapport à leurs collaborateurs qui sont les agents de maîtrise mais toutefois l'étude a utilisé une méthodologie qui est beaucoup plus psychologique que sociologique) que cette étude menée au sein d'une entreprise algérienne nous permet de constater que le stress est une réalité qui sévit aussi chez les cadres algériens, puis dans un deuxième temps d'orienter notre recherche sur ce qu'ils nomment les évènements de la vie professionnelle c'est-à-dire l'environnement de travail, un aspect sur lequel l'étude a révélé un lien de cause effet (**Boudarene Mahmoud, Kellou Chafia, 2005, p1**).

### **6-1-3 Etude de Robert Karasek 2009 :**

Il a étudié le stress professionnel à partir de deux Axes fondamentaux : la demande (ou contrainte professionnelle) et la possibilité de contrôle de l'individu , selon lui c'est le mélange de ces deux composants du stress qui est le meilleur prédicteur du niveau de stress : plus la demande est forte et le contrôle faible , plus le salarié est stressé ,une caissière de supermarché par exemple, soumise à une forte demande et disposant d'un faible contrôle, subit un stress élevé, à l'inverse un chercheur avec une faible pression professionnelle et un grand pouvoir de contrôle sera beaucoup moins stressé.

Ce modèle de Karasek permet ainsi de classer les situations de travail et d'établir une topologie des activités professionnelles en quatre groupes :

- Travail très contraignant (charge de travail importante et faible marge de manœuvre) c'est le cas des serveurs de restaurant, des ouvriers travaillant à la chaîne.
- Travail peu contraignant (charge de travail faible et large marge de manœuvre) il s'agit par exemple des chercheurs.
- Travail actif (charge de travail et marge de manœuvre importante) cela concerne les médecins, les dirigeants d'entreprise, les agriculteurs.
- Travail passif (charge de travail et marge de manœuvre faible), cette catégorie regroupe les gardiens de nuit, les personnels de surveillance, il s'agit bien sûr d'une typologie approximative, car au sein d'un même métier, les conditions de travail peuvent être différentes, et plusieurs études ont cependant montré que c'était le travail contraignant qui soumettait la santé des individus aux plus grands risques.

#### **6-1-4 Etude de Karasek et Sigrist :**

Cette étude parle d'une enquête conduite en utilisant une méthodologie appelée (( MOST)) ( mesure opérationnelle et scientifique du stress au travail ) , développée par stimulus et capital santé , cette enquête constitue une véritable synthèse opérationnelle des principaux modèles explicatifs du stress ( modèle Karasek, modèle Sigrist ) ainsi que des travaux principaux organismes de référence en santé au travail ( INRS) agence européenne de santé et sécurité au travail national (institut for occupational safety and health).

Les chercheurs ont constitué un échantillon représentatif de la population active au Luxembourg , ce dernier est composé de personnes résidentes, frontalières belges et françaises il englobe au total 1230 personnes, soit 594

personnes interrogées au Luxembourg ( soit 48,30 % de l'échantillon) 511 en France ( 41,5%) et 125 en Portugal ( 10,5%) la société tns-ilres s'occupé de l'élaboration de l'échantillon ainsi que de la conduite des entretiens téléphoniques en langue française , luxembourgeoise et portugaise la conduite des entretiens a été menée comme suit :

Du 29/06/2005 au 31/07/2005 pour les actifs résidents

Du 21/07/2005 au 05/09/2005 pour les frontaliers actifs belges

Du 21/07/2005 au 05/09/2007 pour les frontaliers actifs français

Le questionnaire utilisé pour l'enquête comportait 114 questions obligatoire, dont 3 questions préliminaires pour (filtrer) les personnes appelées ne correspondant pas à la population ciblée (non-actifs, statut indépendant ou appartenant à une institution européenne au luxembourgeoise, personnes non affiliées à la sécurité sociale luxembourgeoise).

Les paramètres mesurés au cours de la recherche portent principalement sur :

La réaction au stress (également appelée niveau de stress) d'un individu qui est mesurée par un questionnaire de 25 questions, les conséquences du stress sur l'état de santé psychologique sont évaluées au travers d'un questionnaire de 14 questions.

Les facteurs de stress sont évalués par l'intermédiaire d'un questionnaire de 42 questions, l'enquête conclut que la réalité du stress professionnel au travail au Luxembourg est un phénomène avéré (le stress professionnel au travail est perçu) comme élevé ou très élevé par près d'une personne sur quatre, alors que le stress non professionnel (celui de la vie personnelle est perçu comme tel un peu moins d'une personne sur sept).

Il ressort au cours de l'enquête que le stress professionnel au travail est vécu comme négatif que positif pour la santé par les individus (près de 9 personnes sur 10 estiment que leur stress professionnel ne diminuera pas à l'avenir (c'est-à-dire qu'il restera stable ou augmentera).

La particularité de cette enquête réside dans la diversité de son échantillon, une population active luxembourgeoise composée des personnes résidentes, frontalières belges françaises mais aussi de son questionnaire de 114 questions sur 3 sont obligatoires, administrées par téléphone, cette enquête nous a été utile, en termes de thématique pour élaborer certaines questions de notre guide d'entretien tel que :

- Comment évaluez-vous le stress dans votre entreprise ?
- Quelles sont les facteurs qui peuvent provoquer le stress chez vous ?
- Pensez-vous que le stress a un impact sur votre performance individuelle ?
- Vos collègues subissent-ils le même stress que vous ?

## **6-2 Les études antérieures sur la motivation au travail :**

### **6-2-1 L'étude de Lewin et collerette (1951-1997) :**

- **Travaux de Lewin (1947) :**

Sa théorie met l'accent sur le processus de changement que traverse l'acteur, d'ailleurs Lewin est considéré comme un premier chercheur qui a proposé un modèle fondamental de changement planifié, selon lui le processus de changement part des trois stades suivants :

- **La décristallisation :**

C'est la phase entremise en question, des persistions, des habitudes on de comportement habituel

➤ **La transition :**

L'acquisition de nouveaux comportements et de nouvelles habitudes.

➤ **La recristallisation :**

L'intégration de changement.

Les mécanismes que nous venons d'écrire conditionnent les chances de succès d'une entreprise de changement devra les prendre en considération dans ces interventions, toutefois, le modèle de Lewin a le mérite de proposer une lecture dynamique du processus de changement plus au moins longue, difficile et intense selon les personnes ou les concernés.

• **Collerette (1997) :**

Le processus de changement qu'elle appelle le processus de construction du réel, comporterait quatre grandes phases correspondant à quatre types d'activités mentales qui sont :

- L'éveil : la phase d'interrogation sur le processus.
- La désintégration : la phase de jugements des aspects non adopté au système.
- La reconstruction : la phase de reconstruction d'une perception.
- L'intégration : la phase d'adaptation avec la situation nouvelle.

Toutefois ces deux modèles paraissent très identiques et leurs mérites résident dans le fait qu'ils décrivent les étapes d'Ames des acteurs dans l'organisation lors d'un grand changement.

### **6-2-2 études de Abraham Maslow, Herzberg, Hachman et Oldham :**

✓ **Abraham Maslow :**

Maslow nous propose un schéma sous formes de pyramide dont laquelle il distingue les différentes catégories de besoins que les individus cherchent dans leur travail, il explique les ressources de la motivation des employés.

✓ **Herzberg :**

La lignée de Herzberg qui est une théorie bi factorielle : (( affirme également qu'il existe des facteurs bien spécifiques qui poussent l'individu à agir , à être particulièrement motivé pour satisfaire certains besoins , Herzberg et autres ( 1959) distinguent deux catégories de facteurs en milieu de travail qui interviennent de manière très différente dans le mécanisme de la motivation , d'après une hypothèse formulée dès 1957, Herzberg et ses collaborateurs vérifient dans une étude publiée en 1959 que les facteurs qui sont à l'origine des attitudes positives de l'individu envers son emploi sont différents des facteurs qui génèrent des attitudes négatives par rapport à son emploi.

✓ **Hachman et Oldham :**

Ils ont identifié cinq caractéristiques de travail qui influencent le niveau potentiel de motivation détenu par un emploi, il s'agit de la variété des tâches, l'identité des tâches, le sens des tâches, l'autonomie et le feedback, selon eux le potentiel de motivation lié à un emploi peut générer une motivation interne élevée lorsque trois types de besoins de développement personnel sont satisfaits :

- a. L'individu doit se considérer responsable des résultats de son travail, la caractéristique du travail qui permet à l'individu d'éprouver ce sentiment est l'autonomie.
- b. L'individu doit ressentir que son travail a un sens, pour cela il doit être amené à percevoir trois caractéristiques par rapport à son emploi : la variété des compétences requises, l'identité de la tâche et la signification de la tâche.

- c. Enfin l'individu doit avoir connaissance des résultats du travail qu'il a réalisé, la perception qu'il a de ses résultats dépend d'une cinquième caractéristique de son emploi : la qualité du feed-back reçu.

Ces trois besoins de développement personnel peuvent se manifester différemment selon les personnes, plus ces besoins sont élevés, plus ces trois perceptions seront importantes dans l'appréciation du potentiel de motivation attachée à un emploi, ainsi la motivation interne est supposée croître sous l'effet multiplicatif de la force des besoins développement et de l'accomplissement d'un travail à potentiel de motivation élevé.

Ce processus multiplicatif agirait sur quatre types de variables affectives et de comportement : la motivation interne par rapport au travail, la satisfaction au travail, la qualité du travail réalisé et l'absentéisme -départ volontaire.

### **7-Résumé :**

Après avoir défini la problématique et les objectifs de la recherche et formuler les hypothèses de recherche, nous allons maintenant citer les éléments importants de la deuxième variable qui est le stress professionnel et de la troisième variable qui est la motivation au travail.

# **Chapitre 02 :**

## **Le stress professionnel**

## Préambule

Le stress au travail constitue un objet très intéressant pour les chercheurs dans plusieurs branches disciplinaires, sociologie, psychologie, économie, droit, gestion et autres, ces chercheurs essaient de caractériser et expliquer ce phénomène à partir des données quantitatives et qualitatives dans le but de cerner les formes de souffrances de travail (stress, anxiété, peur, dépression, fatigue).

Dans ce chapitre on essaiera de traiter des éléments importants, en d'autres termes on va citer les informations importantes comme , l'histoire du stress professionnel , les causes du stress professionnel , les conséquences du stress professionnel , les facteurs du stress professionnel , les effets du stress professionnel , la notion des risques psychosociaux , les étapes pour organiser la prévention des risques psychosociaux , les modèles d'évaluation des risques psychosociaux et enfin la prévention des risques psychosociaux.

### 1-Histoire du stress professionnel :

Hans Selye a d'abord employé le terme stress lorsqu' il complétait ses études médicales à l'université de Montréal, dans les années 1920, il avait remarqué que tous les patients, peu importe ce dont ils souffraient, avaient quelque chose en commun : ils avaient tous un air malade, ils subissaient tous un stress physique dû la maladie.

C'est ainsi qu'il a suggéré la première définition du stress : une contrainte non-spécifique sur le corps causée par des irrégularités dans son fonctionnement normal (non-spécifique, car n'importe quelle maladie peut causer cette contrainte), ce stress résulte en une sécrétion d'hormones, c'est que Selye a défini comme le syndrome général d'adaptation, c'est-à-dire, les réactions à court et à long-terme de notre corps face au stress, ce qui nous amène à parler du grand débat sur le stress professionnel.

Selon plusieurs chercheurs réputés, Selye a été un pionnier de la recherche sur le stress et a démontré que le stress avait un impact sur la santé, cependant tous les chercheurs n'étaient pas d'accord avec son idée que le stress était un phénomène non-spécifique, en effet si toute situation non-spécifique peut entraîner un stress, cela implique que nous devrions tous éprouver un stress devant les mêmes situations or, ce n'est pas le cas ! Ce qui nous stresse peut-être très différent de ce qui stresse quelqu'un d'autre (ex : parler en public, un rendez-vous chez le dentiste), est-ce que ces situations peuvent être aussi stressantes qu'un stress physique intense telle une maladie ? plusieurs médecins, psychologues et chercheurs croyaient que oui.

Un médecin, John Masson, a conduit une expérience sur deux groupes de singes qui n'avaient pas été nourris pendant une courte période, dans le premier groupe les singes étaient seuls alors que dans le second, les singes pouvaient voir d'autres singes être nourris, bien que les deux groupes subissent le même stress physique du à la faim, ceux qui avaient vu les autres manger avaient sécrété plus d'hormones de stress, c'est ainsi que Mason a démontré que le stress psychologique était tout aussi puissant que le stress physique et qu'il pouvait déclencher une réponse de stress.

Après ces résultats, plusieurs chercheurs ont contesté Selye affirmant que si le stress était un phénomène non-spécifique, comme Selye le disait, tout le monde devrait réagir de la même façon aux mêmes agents stressants, ce qui est faux, plusieurs autres étaient convaincus, par contre, qu'il devait y avoir des éléments communs qui stimulent la sécrétion d'hormones chez tout le monde.

Des chercheurs ont mené une expérience captivante dans laquelle ils ont mesuré les niveaux d'hormones de stress chez des parachutistes expérimentales l'idée était que sauter d'un avion devait être stressant pour tout le monde ! étrangement, leurs niveaux d'hormones de stress étaient normaux. Ils ont ensuite mesuré les

hormones de stress chez des parachutistes qui sautaient pour la première fois et chez leurs instructeurs, ils ont trouvé une grande différence ! le jour avant le saut, les étudiants avaient des niveaux d'hormones normaux, mais les instructeurs avaient des niveaux élevés le jour du saut, les niveaux d'hormones des étudiants étaient élevés alors que ceux des instructeurs étaient normaux.

Ils ont alors conclu que, 24 heures avant le saut, les instructeurs anticipaient et qu'ils sécrétaient ainsi plus d'hormones parce qu'ils savaient à quoi s'attendre, les étudiants ne pouvaient pas savoir ! Mais le jour du saut, la nouveauté et l'imprévisibilité de la situation ont stimulé la sécrétion d'hormones de stress chez les étudiants, tandis que la même situation, parce qu'elle n'est plus nouvelle ni imprévisible pour les instructeurs, ne leur a pas généré de réponse de stress.

C'est ainsi que les quatre caractéristiques qui induisent une réponse de stress chez la majorité (sinon la totalité) des gens ont été découvertes.

Depuis 30 ans, nous savons que même si la source de stress diffère pour chaque individu, il y a quelque chose de bien défini qui est responsable de la sécrétion d'hormones de stress, c'est-à-dire que pour chaque situation stressante, il y a un ensemble d'éléments communs qui provoque la sécrétion d'hormones de stress pour tout le monde, en somme, les chercheurs ont trouvé la recette du stress : **C. I. N.E**

- Contrôle
- Imprévisibilité
- Nouveauté
- Ego menacé

Gros plan sur le syndrome général d'adaptation

La théorie de Hans Selye décrit 3 stades d'évolution du syndrome général d'adaptation

- Stade 1 : la réaction d'alarme

- Stade2 : la résistance
- Stade3 : l'épuisement ( <https://www.stress humain .ca>)

## **2-Les causes du stress professionnel :**

- **Grandes exigences et faible maîtrise :**

Le respect des délais exerce une grande pression tout comme la production en grande quantité, tandis que l'établissement de priorités ou l'ajustement des délais aux priorités échappent à l'employé, le stress au milieu de travail survie lorsque l'employé ne peut exercer aucun contrôle ou presque sur les exigences du poste, en d'autres termes le stress en milieu de travail résulte de la combinaison de grandes exigences du poste et d'une faible maîtrise sur ces exigences.

- **L'accroissement constant de la charge de travail :**

Dont on trouve la surcharge de travail et la surcharge qualitative de travail.

- **La surcharge quantitative de travail :**

L'employé vit une surcharge quantitative de travail lorsqu'il a une trop grande quantité de travail à accomplir en un temps restreint, les employés ont souvent à fournir un effort plus considérable dans le cadre de leurs fonctions.

- **La surcharge qualitative :**

Lorsqu'un employé se sent incapable d'effectuer convenablement son travail parce que les tâches qu'il doit accomplir sont trop complexes, on estime qu'il est confronté à une surcharge qualitative de travail, pour satisfaire aux standards élevés du marché les organisations augmentent sans cesse leurs critères de performance et d'efficacité.

- **La sous-charge de travail :**

On note qu'une insuffisance de travail peut conduire à des problèmes de santé psychologique au travail, au même titre les emplois à caractère répétitif et

monotone peuvent contribuer à l'apparition de problème de santé psychologique au travail, ils exigent souvent peu de qualifications et font généralement appel à des fonctions physiques et mentales non diversifiées comme ils stimulent difficilement les employés, ils peuvent rapidement devenir contraignants et ennuyeux.

- **Les horaires de travail :**

Les horaires de travail irrégulier peuvent contribuer à un dérangement rythme biologique, et présenter différentes troubles du comportement comme l'abus de nourriture, l'alcool, ou de tabac, or les personnes aux prises avec tels désordres risquent plus de s'absenter au travail (Josse, 2003, p.15).

- **Les relations interpersonnelles :**

Si l'atmosphère est teintée de méfiance, d'hostilité et de compétitions, la satisfaction et le bien être psychologique des employés risquent d'être grandement compromis.

- **La participation aux décisions :**

Elle est considérée comme un élément pouvant avoir d'importants impacts sur la santé psychologique.

- **La circulation de l'information :**

L'accès à l'information est un élément essentiel au bien être psychologique des individus, pour éviter les tensions et réduire l'insécurité , les employés doivent recevoir deux types d'information , soit d'une part au niveau organisationnel, dont le simple fait de ne pas informer les employés de la situation qui prévaut au sein de l'entreprise et de ne pas les tenir au courant du déroulement des évènements peut contribuer à augmenter leur insécurité et leur faire vivre des tensions, soit d'autre part, au niveau individuel l'information liée au travail leur permet d'effectuer leur tâches de la meilleur façon possible.

- **Le conflit de rôle :**

L'employé vit un conflit de rôle quand il est confronté à des attentes incompatibles de la part de son supérieur ou des collègues, aussi lorsque ses croyances, ses valeurs, ou ses objectifs sont en contradiction avec les attentes de son supérieur ou ses collègues.

- **L'environnement de travail :**

Un environnement malsain et des conditions ambiantes de travail difficiles ont aussi été associé aux problèmes de santé psychologique au travail (bruit, mauvais éclairage, la pollution, l'humidité).

- **La structure de l'organisation et son climat :**

Une mauvaise politique et pratique de la communication changement majeur sur le lieu de travail, culture de l'organisation et manque de participation dans la prise de décision (Josse, 2003, P .5).

### **3- Les conséquences du stress professionnel :**

#### **3-1 Conséquences pour l'entreprise :**

- ✓ Augmente l'absentéisme, les fluctuations du personnel, les plaintes des clients ou des consommateurs, la pratique dangereuses et les taux d'accidents de travail, les risques des procès.
- ✓ Diminue la motivation des travailleurs.
- ✓ Influe négativement sur leur recrutement.

#### **3-2 Conséquences sur la santé des personnes :**

- Les troubles musculosquelettiques : maux de dos et douleurs musculaires.
- Troubles psychologiques : 270 des travailleurs européens sur vingt déclare avoir été l'objet de violence.

Ces troubles amènent les personnes à recourir à des produits calmants (somnifères) ou excitants (café, tabac, alcool).

**3-3 Conséquences sur la santé physique :**

En Europe les problèmes de santé physique lié au travail sont principalement (par ordre de fréquence) des douleurs lombaires, des douleurs musculaires, de la fatigue, de stress, des maux de tête, de l'irritabilité, des troubles du sommeil et de l'anxiété.

**3-4 Conséquences sur la santé mentale :**

La dépression et l'anxiété sont la conséquence psychologique moyenne du stress au travail. (Elisabeth, 2008, P.86).

**4-Facteurs du stress professionnel :****4-1 Facteurs liés à la tâche** (c'est-à-dire au contenu même du travail à effectuer) :

- ❖ Fortes exigences quantitatives (charge de travail, rendement, pression temporelle, masse d'informations à traiter).
- ❖ Fortes exigences qualitatives (précision, qualité, vigilance).
- ❖ Caractéristique de la tâche (monotonie, absence d'autonomie, répétition, fragmentation).
- ❖ Risques inhérents à l'exécution même de la tâche (erreur médicale fatale du chirurgien).

**4-2 Facteurs liés à l'organisation du travail :**

- ❖ Absence de contrôle sur la répartition et planification des tâches dans l'entreprise imprécision des missions confiées (qu'attend-on de moi ? comment dois-je m'y prendre ? sur quelle base serai-je évalué ?).
- ❖ Contradiction entre les exigences du poste (comment faire vite et bien ? qui dois-je satisfaire : le client ou le respect de quotas ?).
- ❖ Inadaptation des horaires de travail aux rythme biologique, à la vie sociale et familiale.
- ❖ Nouveaux modes d'organisation (flux tendu, polyvalence).
- ❖ Instabilité des contrats de travail (contrat précaire, sous-traitance).

**4-3 Facteurs psychosociaux (liés aux relations de travail) :**

- Manque d'aide de la part des collègues et des supérieurs hiérarchiques.
- Management peu participatif, autoritaire, déficient.
- Absence de reconnaissance du travail accompli.

**4-4 Facteurs liés l'environnement physique et technique :**

- Nuisances physiques au poste de travail (bruit, chaleur, humidité).
- Mauvaise conception des lieux et postes de travail (manque d'espace, éclairage).

**4-5 Facteurs liés à l'environnement socio – économique de l'entreprise :**

- Surenchère à la compétitivité sur le plan national et international.
- Mauvaise santé économique de l'entreprise ou incertitude sur son avenir.

Cette liste de facteurs ne peut suffire à elle-seule pour expliquer l'ensemble des situations de stress observées, parfois ces facteurs se combinent entre eux, chacun pouvant, tour à tour peser plus lourdement.

Plusieurs modèles de stress ont ainsi été proposés pour intégrer cette complexité, les quatre modèles les plus utilisés dans le domaine de la recherche sont les suivants :

- **Le modèle de Karasek** ((demande psychologique /latitude décisionnelle))
- **Le p-e fit**
- **Le modèle de déséquilibre efforts /récompenses de Sigrist**
- **Le modèle transactionnel** (dossier de la revue rebondir sur le stress au travail janvier 2001, P.3)

**5-Effets du stress professionnel :****5-1 Effets sur l'individu :**

Le stress engendre chez un individu une multitude de conséquences négatives qui vont de la simple irritation à de véritables troubles psychiques et des problèmes de santé graves, voici une liste exhaustive d'éléments observables :

- Irritabilité
- Déprime
- Anxiété
- Fatigue
- Troubles du sommeil
- Perte de concentration
- Impossibilité de se relaxer
- Difficultés à réfléchir de manière logique
- Difficultés à prendre des décisions
- Apprécier de moins en moins son travail
- Être démotivé et se sentir moins impliqué
- Troubles physiques (cardiaques, digestifs, tension, migraines)

**5-2 Effets sur l'organisation :**

Si un individu clé de l'entreprise ou si plusieurs individus à la fois sont touchés par le stress, c'est l'organisation toute entière qui va ressentir les effets négatifs dans un marché de plus en plus concurrentiel ou la performance de l'individu et de l'organisation sont activement suivies, on s'aperçoit aisément du résultat final si ce mal n'est pas rapidement pris en compte.

Dans ce cas également, une liste d'effets négatifs peut être dressée :

- Absentéisme
- Taux de rotation élevé

- Productivité en baisse hausse du taux d'accidents
- Augmentation de plaintes de clients
- Mauvaise image de l'entreprise

(Dossier de la revue rebondir sur le stress au travail janvier 2001 P. 6)

## **6- Le lien entre le stress et les risques psychosociaux :**

### **6-1 de la gestion du stress au management des risques psychosociaux :**

Qu'est- ce qu'un risque psychosocial ? l'organisation mondiale de la santé (OMS) définit la santé ((comme un état complet de bien – être physique, mental, social, et pas seulement par une absence de maladie ou d'infirmité)), ainsi la santé s'avère être multidimensionnelle, à la fois physique et psychologique. c'est pour prendre en compte l'influence des conditions de travail sur la santé mentale des salariés qu' est apparue progressivement en Europe la notion de risque psychosocial ,cette notion désigne un ensemble de phénomènes qui affectent principalement la santé mentale des travailleurs et dont les contours restent relativement vagues , inspirée des modèles d'intervention en santé et sécurité au travail , la notion risque psychosocial permet d'aborder le stress au travail dans sa globalité (Poirot, 2015 p.9) : D'une part, l'exposition d'un salarié à un environnement de travail stressant D'autre part, les conséquences que cette exposition peut engendrer pour le salarié et l'entreprise.

La notion de risque induit d'emblée la notion de résolution de problèmes et donc, in fine, la notion du management de la problématique du stress au travail de manière synthétique un risque psychosocial correspond au danger qu'un contexte de travail fait peser sur la santé psychologique d'un salarié.

Le risque psychosocial est une implication du stress au travail : nous ne pouvons séparer la notion de risque psychosocial du stress au travail le premier est une cause du second, il existe un continuum entre un stress normal et un stress

((dangereux)) pouvant être qualifié de risque psychosocial, essayons à travers l'exemple de Romain, de mieux comprendre le lien entre facteurs de stress, état de stress et conséquences pour la santé et l'efficacité du salarié.

Les facteurs de stress correspondent aux conditions physiques et relationnelles de travail : ergonomie , pratiques de management , organisation du travail , comportements des clients , dans le cas Romain , la surcharge de travail ( pression des objectifs , urgence du temps ) , les comportements de son manager , la perte d'autonomie , ainsi que l'isolement social ( le délitement du collectif) sont des contraintes qui lui pèsent , elles l'obligent à faire un effort d'adaptation qui peut le déborder lorsque cette effort est trop long ou trop important , les facteurs de stress sont évalués par la personne , ce qui fait que chacun va réagir différemment a situation égale , cette réaction de stress s' effectue en deux étapes qui vont de l'état de stress (( je suis stressé )) à la stratégie d'adaptation ( coping en anglais).

Le professeur Lazarus, célèbre psychologue américain, a démontré que l'état de stress correspond à l'évaluation qu'un individu se fait de la situation, cette évaluation s'effectue à travers un ratio entre un sentiment de contrainte et un sentiment de pouvoir faire face plus ce ration et négatif, plus l'individu est sous tension, bien entendu, cette double évaluation est orientée en fonction de dispositions personnelles, de trois ordres qui interagissent entre elles :

 **Les dispositions psychologiques** : ce sont les dimensions de la personnalité augmentant la sensibilité aux facteurs de stress, certaines personnes ont par exemple une personnalité a affect négatif, autrement dit qu'elles ont tendance à avoir plus facilement le côté sombre des choses, autre trait de personnalité de type à c'est-à-dire d'être en permanence dans

l'urgence du temps et dans la compétition, quitte à s'énerver souvent, voire très souvent.

✚ **Les dispositions sociologiques** : tout le monde n'est pas logé à la même enseigne en termes de ressources sociales, de nombreuses études montrent qu'il existe une différence importante suivant le sexe, l'âge et le statut sociale, l'archétype de la personne défavorisée face au stress serait une femme âgée plus de 45 ans employée mi-temps et éventuellement célibataire avec enfants à charge.

✚ **Les dispositions biologiques** : l'âge, le sexe, l'état de santé et de fatigue sont des variables qui vont agir sur la manière dont nous percevons le monde extérieur, l'important est de sentir que l'on est en forme physiquement, tout le monde n'a pas le même capital santé au départ, bien que la médecine préventive ait montré que l'exercice régulier et les règles de vie peuvent augmenter les facteurs de résistance lorsque nous sommes en état de stress, nous réagissons pour tenter de le diminuer, ce phénomène de régulation est appelé homéostasie (retour de l'état d'équilibre) il déclenche deux modes de réaction archaïques ayant évolué dans le temps, le premier consiste à éviter un facteur de stress ou plus précisément à le fuir, ce mode d'adaptation était très utile aux temps préhistoriques lorsqu'un homme se trouvait devant un animal dangereux placé dans une telle situation, il lui était avant tout nécessaire de calmer sa peur pour ne pas être repéré, il devait cependant manger et parfois affronter son facteur de stress, c'est-à-dire chasser un animal, ce mode d'adaptation nécessitait d'être dans des dispositions physiques d'attaque ou le corps se prépare à être agressif.

A notre époque moderne, les facteurs de stress ont changé mais nos modes d'adaptation fonctionnent encore sur la même dichotomie : fuir ou combattre,

rassurez –vous , ils se sont toutefois nuancés , les spécialistes parlent plutôt d’une dichotomie entre un mode d’adaptation par l’évitement ( réduire les émotions provoquées par une situation de stress) et un mode d’adaptation par résolution du problème ( éliminer les facteurs de stress ) face aux situations de stress , chaque individu préférera un mode de réaction type , ces modes d’adaptation sont appris durant l’enfance et se renforcent en fonction des événements de vie , concernant l’efficacité de ces modes d’adaptation , les études montrent que l’évitement est beaucoup moins efficace pour réduire à moyen terme le stress , car il entraîne le sentiment d’impuissance face à la situation , il semble néanmoins efficace lorsqu’une situation est totalement incontrôlable, comme c’est le cas lors d’une catastrophe , tenter de trouver une solution est plus sain psychologiquement car la personne utilise ses marges de manœuvre face aux facteurs de stress , cela lui permet de retrouver un sentiment de contrôle , ce qui est primordial pour le maintien d’une bonne santé psychologique, l’adaptation reste cependant une capacité limitée , nous avons tous une limite physique et biologique en termes d’adaptation , lorsque les facteurs de stress s’accumulent de manière excessive , le salarié ressent progressivement le sentiment d’être débordé ; même si romain possède de solides ressources personnelles , l’accumulation répétée des facteurs de stress le déborde suffisamment pour le faire entrer dans la spirale de l’usure mentale , au-delà de l’aspect excessif d’un facteur de stress , c’est bien souvent sa récurrence qui le rend toxique pour un individu.

Le fait d’être débordé sur une courte période est rarement grave, en revanche au-delà d’un certain temps, propre à chacun, l’état de stress va avoir des conséquences importantes et cumulatives pour l’individu, en effectuant une synthèse de recherche et en partant de notre expérience clinique nous pouvons classer ces conséquences en quatre catégories (Poirot ,2015, p.12) qui sont également reliées entre elles :

**6-1-1 Conséquences psychologiques**

- Augmentation des troubles anxieux.
- Augmentation des troubles dépressifs.
- Augmentation des épisodes de détresse psychologiques.

**6-1-2 Conséquences comportementales**

- Augmentation de l'agressivité.
- Augmentation du repli sur soi.
- Augmentation de la prise de drogue et d'alcool.
- Augmentation de la désorganisation.
- Diminution des capacités de concentration et de mémorisation.
- Diminution des capacités de prise de décision.

**6-1-3 Conséquences physiques**

- Augmentation des problèmes de dos.
- Augmentation des maladies cardiovasculaires.
- Perturbations du système immunitaire.
- Augmentation des troubles musculosquelettiques.

**6-1-4 Conséquences organisationnelles**

- Diminution de l'engagement vis-à-vis de l'entreprise.
- Diminution de la créativité dans son travail.
- Diminution de la solidarité vis-à-vis de ses collègues.
- Diminution de la vigilance dans le travail (augmentation des risques d'accident).
- Augmentation de l'intention de quitter l'entreprise.
- Augmentation de l'absentéisme de courte durée.

Les conséquences les plus importantes d'un stress élevé et chronique concernent l'apparition des troubles anxieux et dépressifs, l'anxiété pathologique se traduit par une tension physique associée à des perceptions de peur, des soucis excessifs, et prend parfois la forme de crises d'angoisse sur le plan comportementale, elle se manifeste par des inhibitions, un évitement des situations anxiogènes et une hyperactivité inefficace, elle peut aussi conduire à des blocages intellectuels, la dépression est un état associant, depuis au moins deux semaines, tristesse, perte d'envie, de plaisir, des troubles du comportement alimentaire, et une vision de soi négative, elle induit un ralentissement physique et intellectuel source de fatigue et de découragement, ainsi que des troubles du sommeil.

### **6-2 L'impact de notre société sur le stress :**

Il serait injuste d'attribuer notre santé psychologique sur un seul aspect de la réalité, c'est-à-dire le monde professionnel, les évolutions de la société ont également leur part de responsabilité dans ce phénomène de fragilisation psychologique.

En dépit d'une grande amélioration de nos conditions de vie actuelles comme le font remarquer plusieurs observateurs, nous ne sommes pas plus heureux qu'il y a 50 ANS (Lefebvre, 2015, p.14), comment expliquer que l'augmentation du confort matériel n'ait pu permettre d'accroître le confort psychologique ? comment en sommes-nous arrivés au stress et aux risques psychosociaux ? , il semble que notre société actuelle fragilise les individus dès lors, l'impact des facteurs de stress professionnels n'en est que plus important, la société actuelle est caractérisée par cinq phénomènes générateurs de stress :

- **L'effritement des institutions :**

Le monde moderne s'est constitué sur la disparition de grandes institutions structurantes, telles l'église ou la royauté, l'individu n'est plus contraint de suivre un chemin tout tracé, cependant il doit de ce fait inventer sa vie, ce qui fait dire aux sociologues qu'il existe une véritable fatigue d'être soi nous assistons à une lassitude d'inventer à sa vie.

- **L'impératif de performance :**

L'apparition des médias de masse dans notre vie a accéléré l'impératif d'être dans la norme des canons de beauté et de réussite, cette tyrannie de la perfection est une grande source de culpabilité qui fragilise l'estime de soi de nombreuses personnes, la réussite professionnelle est l'une des normes actuelles de réussite.

- **La mobilité :**

Le développement de l'économie moderne nécessite que les employés et cadres puissent suivre leur entreprise, il existe ainsi des (( couples TGV)) et il n'est plus rare de rencontrer des familles ayant déménagé plusieurs fois pour le travail d'un des conjoints, cette mobilité a pour conséquence un éloignement des grands-parents et de la famille proche, qui souvent aide les parents pour l'éducation des enfants, de plus les mobilités sont une source importante de stress qui peut fragiliser le salarié.

- **La contradiction du temps :**

Le développement technologique nous habitue à vivre dans l'instantané, tous les objets technologiques ont pour fonction essentielle de nous faire gagner du temps en parallèle le rythme du travail s'est adapté à ces nouveaux outils et

impose un fonctionnement de l'entreprise fondé sur le ((zéro délai)) le temps ne semble plus appartenir à l'individu mais bien à l'objet.

- **La fragilité des engagements relationnels :**

Nous avons appris à nous détacher sans pour autant apprendre à nous engager , les relations sociales et intimes sont fondées sur la notion de réciprocité et sont de plus en plus friables , il en résulte une augmentation de la fréquence des divorces et du nombre de personnes ressentant de la solitude , des modes de socialisation fondé sur le festif de l'éphémère plutôt que le partage durable ce phénomène tend à s'accélérer avec l'apparition d'un repli sur la réalité virtuelle au détriment de toute vie sociale dans le monde réel.

- **Quel périmètre de responsabilité de l'entreprise :**

Si les dispositions personnelles et les facteurs de stress personnels ont un impact sur la santé d'un salarié , il est évident que le périmètre de responsabilité de l'entreprise concerne avant tout les facteurs de stress professionnel , par ailleurs , on peut posséder de bonnes dispositions personnelles et souffrir d'un stress aigu au travail lorsque l'environnement professionnel est stressant , les études récentes démontrent que les individus (( sains)) placés dans un environnement de travail stressant développent des problématiques de santé psychologiques , cela explique sans doute pourquoi le travail sur les facteurs de stress est plus efficace et constant qu'un simple travail sur les capacités individuelles de gestion du stress , si les approches centrées sur l'individu sont nécessaires pour réduire les conséquences du stress sur l'individu , elles ne modifient pas les causes organisationnelles et managériales ( **Lefebvre,2015, p.7**).

**6-3 Coûts du stress et des risques psychosociaux :**

La mesure du cout du stress ne prend en compte qu'un aspect quantifiable qui est celui de l'absentéisme , en partant de notre expérience nous considérons que cette approche néglige d'autres couts plus difficiles à saisir mais tout aussi importants pour l'efficacité de l'entreprise , les recherches internationales démontrent clairement que le stress est également relié au désengagement des collaborateurs , lorsqu'un collaborateur est désengagé il peut mettre en place deux types de stratégie : Chercher un autre travail ou se mettre en retrait , la première consiste à rechercher activement un autre travail plus motivant bien entendu cette démarche nécessite que le collaborateur ait les moyens de trouver ce nouveau travail , or il est utile de rappeler que ce sont souvent les collaborateurs les plus précieux pour l'entreprise qui sont également les plus employables , en 1997 UNE étude McKinsey inventa (( la guerre des talents )) pour signaler que c'était la tâche la plus importante pour les entreprises :

- ✓ Les talents sont le moteur de l'organisation.
- ✓ La qualité du personnel est le seul actif de différenciation d'une entreprise.
- ✓ La réussite repose sur les talents, le bien être des salariés est donc nécessaire pour l'attractivité de l'entreprise.

Dans le cas où le collaborateur en souffrance n'a pas les ressources pour trouver un emploi à l'extérieur de l'entreprise , il peut se mettre en retrait c'est-à-dire faire du présentéisme , le salarié est présent dans l'entreprise mais son investissement est minimal , ses zones de satisfaction sont extérieures à l'entreprise par exemple il peut s'investir dans une association et ne rester dans l'entreprise que pour assurer une certaine sécurité financière , souvent le manager s'en rend compte et passe beaucoup de temps et d'énergie à recadrer la personne afin qu'elle effectue son travail correctement , cette réaction du manager ne fait

que renforcer le présentéisme , même si les études ne mesurent pas précisément le cout de ce phénomène il est certain que l'entreprise dépense beaucoup de temps et d'énergie pour lutter contre ses effets , par exemple Hemp (2004) montre que cette situation qualifiée de présentéisme peut réduire la productivité de 33% autrement dit les études en santé professionnelle démontrent que limiter un seul facteur de risque augmente la productivité de 9% et diminue l'absentéisme de 2% ( Poirot ,2004, p.21).

### **6-3-1 L'impact sur le présentéisme :**

Issu des recherches en psychologie de la santé au travail, le terme de présentéisme redéfinit la représentation classique d'un salarié qui reste trop de temps au travail, la nouvelle définition indique une situation ou un salarié connaît une forte baisse de productivité car il est malade, en mal-être psychologique ou complètement démotivé.

Le présentéisme est un phénomène directement relié à l'absentéisme mais dont les couts cachés sont plus élevés, en effet l'absentéisme est une situation marquée par des absences au travail répétitives ou prolongées d'un ou plusieurs salariés excluant les périodes normales de congés et celles prévues par la loi, le présentéisme quant à lui est un phénomène selon lequel un salarié est a son lieu de travail de façon assidue alors que son état de santé physique et mentale et sa motivation au travail ne lui permettent pas d'être pleinement productif , quand le salarié est présent , c'est l'entreprise qui le paie , en salaire , mais quand il est absent , c'est la sécurité sociale qui verse des indemnités au- delà des jours de carence que finance lui-même le salarié.

Les causes les plus fréquentes du présentéisme sont :

- Une fatigue intense liée à des difficultés personnelles et professionnelles.

- Un surinvestissement au travail entraînant un état d'épuisement émotionnel, on parle de Burn in, stade précédent le Burn out ou l'arrêt de travail est obligatoire.
- Une grande insatisfaction vis-à-vis de sa qualité de vie au travail qui conduit à une démotivation appelée ((démission intérieure)).

### 6-3-2 Effets du stress chronique sur la santé

Hypertension, nervosité, fatigue, dépression, l'état de stress n'est pas une maladie en soi mais lorsqu'il est intense et qu'il dure, il peut avoir des effets graves sur la santé physique et mentale des travailleurs concernés, les symptômes du a un état de stress chroniques sont :

- **Symptômes physiques** : douleurs (coliques, maux de tête, douleurs musculaires, articulaires,), troubles du sommeil de l'appétit et de la digestion, sensations d'essoufflement ou d'oppression, sueurs inhabituelles.
- **Symptômes émotionnels** : sensibilité et nervosité accrues, crises de larmes, angoisse, excitation, tristesse, sensation de mal-être symptômes intellectuels : perturbation de la concentration entraînant des erreurs et des oublis, difficultés à prendre des initiatives ou des décisions.

Ces symptômes ont des répercussions sur les comportements : recours à des produits calmants ou excitants (café, tabac, alcool, somnifères, anxiolytiques, stupéfiants) repli sur soi, difficultés de coopérer, diminution des activités sociales, agressivité (www. INRS. Fr / Risques / stress P.8).

### 6-3-3 Etapes de la prévention des risques psychosociaux

- **Première étape :**

Afin de combattre les items ‘‘ surcharges de travail’’ et ‘‘isolement social’’ évoqués dans les parties précédentes, nous proposons que le manager d’entité anime une réunion commençant par l’identification de problématiques humaines d’intérêt collectif.

Il s’agit de prendre un temps pour identifier les problématiques humaines techniques ou organisationnelles que chacun pourrait souhaiter voir discutées, la notion de (problématique d’intérêt collectif) vise à sortir d’une personnalisation des situations rencontrées : ce n’est pas chaque participant qui évoque son cas ‘‘personnel’’, mais le groupe qui choisit collectivement les situations sur lesquelles il souhaite réfléchir.

- **Deuxième étape :**

La problématique posée au sein du groupe est résolue par celui-ci : chacun y contribue, le manager n’ayant pour fonction à ce stade que d’animer la réflexion de ses collaborateurs, il pousse chacun à contribuer et formalise la réflexion du groupe sur un support écrit.

- **Troisième étape :**

Le manager prend alors position par rapport au problème posé et aux solutions évoquées, il lève les paradoxes, autant que son niveau de délégation ou de connaissance le lui permet, il peut alors éventuellement être décidé d’une remontée au niveau  $n+1$ , cette troisième étape permet la réduction des injonctions paradoxales mais suppose que le manager soit soutenu par son propre management, elle donne lieu à une formulation écrite (Bruno Lefebvre, Matthieu Poirot, 2015, p.172).

## 7-Modèles du stress professionnel

### 7-1 Le modèle de Karasek

L'intérêt de ce modèle est de proposer une explication du stress au travail, en croisant deux types de facteurs de stress, la demande psychologique associée aux contraintes liées à l'exécution de la tâche ( quantité, complexité, contraintes de temps ) et la latitude décisionnelle qui recouvre d'une part le contrôle que l'on a sur son travail c'est-à-dire la plus ou moins grande autonomie dont on dispose dans l'organisation des tâches et la participation aux décisions et d'autre part l'utilisation de ses compétences : possibilité d'utiliser ses qualifications, capacité à développer de nouvelles compétences, le croisement de ces deux caractéristiques permet de définir quatre types de situations de travail.

### 7-2 le modèle 'p-e fit' (Person -environnement fit) :

Signifie littéralement le modèle de l'ajustement ou ( adéquation ) entre la personne et son environnement, il est également d'origine nord-américaine, et date de la fin des années 70, début des années 80 il est surtout utilisé dans le domaine de la recherche en psychologie sur le stress au travail, dans ce modèle l'état de stress est expliqué comme le résultat d'une absence d'adéquation entre environnements de travail ( variants dans leurs exigences et leurs récompenses ) et les personnes ( variant dans leurs attentes et leurs aptitudes ).

### 7-3 le modèle de Sigrist (effort / récompense) :

Dans ce modèle deux types d'efforts sont considérés :

- **Les efforts extrinsèques** : correspondent aux exigences psychologiques développés dans le modèle de Karasek (contraintes de temps, interruptions, responsabilités, heures supplémentaires, charge physique, augmentation de la demande).

➤ **Les efforts intrinsèques :**

Représentent les facettes de la personnalité (besoin d’approbation, compétitivité et hostilité latente, impatience et irritabilité disproportionnées, incapacités à s’écarter du travail).

Les récompenses peuvent être en trois sortes : les gains monétaires (salaires, primes,), l’estime reçue de la part des collègues et des supérieurs et le degré de contrôle sur son statut professionnel (perspectives de promotion, sécurité de l’emploi).

**7-4 le modèle de Lazarus et Folkman :**

Un consensus existe sur le fait que le stress implique nécessairement un sujet actif qui réagit, en fonction de sa subjectivité face à son environnement (de travail) et aux événements majeurs et quotidiens de sa vie professionnelle, la personne ressent du stress lorsqu’elle perçoit un déséquilibre entre les contraintes imposées par son environnement et ses ressources pour y faire face.

**7-5 le modèle transactionnel :**

Proposé par Lazarus et Folkman (à partir de 1984), il met l’accent sur les processus d’évaluation de la situation, c’est-à-dire sur l’activité mentale ( cognitive ) de la personne en situation de stress , il est utilisé dans le domaine de la recherche en psychologie sur le stress au travail face à une situation qui pose un problème , la personne évalue d’abord l’enjeu de la situation : représente-t-elle une perte , une menace , un défi ? il s’agit du stress perçu ( ou évaluation primaire ) elle évalue ensuite les ressources dont elle dispose pour agir , répondre et éventuellement intervenir sur la situation qui lui pose problème, il s’agit du contrôle perçu ( ou évaluation secondaire ) enfin cette appréciation personnelle de l’enjeu et des ressources permet à la personne d’orienter ses réponses face à cette

situation de stress , on parle alors de stratégies d'adaptation ou d'ajustement de stress ( dossier de la revue rebondir sur le stress au travail janvier 2001).

## **8-La prévention du stress professionnel :**

### **8-1 Conditions pré requises :**

Afin de combattre ce risque à la source et pouvoir observer des effets de prévention durables, une démarche de prévention du stress au travail peut être mise en œuvre dans une entreprise ou un établissement à partir du moment où un ensemble de conditions vont être réunies :

- ❖ L'entreprise (la direction, le CHSCT) doit s'engager dans une démarche complète inscrite dans le long terme, afin d'éviter les diagnostics sans suite.
- ❖ Il est nécessaire que préexiste dans l'entreprise ou l'établissement une culture en santé et sécurité au travail.
- ❖ Les acteurs de l'entreprise doivent être prêts à remettre en cause leurs modes organisationnels si ceux -ci sont sources de stress.
- ❖ Une démarche de prévention du stress au travail ne peut être efficace que si l'ensemble du personnel est informé et impliqué.

Une démarche de prévention du stress au travail nécessite la création d'un groupe projet d'une cellule de travail ou de veille dédié à ce risque.

Pour certaines étapes le recours à des compétences externes pourra être nécessaire.

### **8-2 Différentes approches de prévention du stress professionnel :**

#### **▪ Combattre le risque à la source :**

En application des principes généraux de prévention , prévenir l'état de stress , c'est d'abord et avant tout promouvoir au sein des entreprises des modes

d'organisation qui ne soient pas nuisibles à la santé physique et mentale des salariés c'est autrement dit combattre le risque à la source , les actions de prévention du stress au travail à la source concernent l'organisation , les conditions de travail , les relations sociales de travail , le poste de travail , il n'est pas possible de dresser une liste complète et exhaustive de ce type de mesure , elles seront en effet déterminées au cas par cas , par les résultats d'un diagnostic préalable.

- **Renforcer la résistance au stress des salariés :**

Dans les pratiques d'intervention en entreprise centrées sur le renforcement de la résistance au stress, on peut distinguer deux types de méthodes : des techniques de développement personnel, des formations spécifiques pour gérer des relations avec le public.

- **Prendre en charge les salariés en souffrance :**

Eviter que l'état de santé des personnes en souffrance ne se détériore davantage est une réponse d'urgence , il s'agit de prendre en charge d'un point de vue médical ou psychologique des personnes qui souffrent déjà de problèmes de santé dus au stress et qui ne sont plus en mesure de faire face aux contraintes imposées par leur travail , indispensable et premier dans certains cas , ce type de réponse est loin d'être suffisant , il doit déboucher sur une réflexion concernant les sources de stress : pourquoi telle personne en est -elle arrivée là ?, son état s'explique -t-il seulement par une fragilité personnelle ?, d'autres personnes de son entourage professionnel présentent – elles les mêmes difficultés , même moins exacerbées ?, peut -on établir un lien entre ces difficultés et les conditions de travail ?(Le journal du management : le stress au travail p. 7).

**9-Résumé :**

Le stress au travail est un facteur qui peut nuire à la santé psychologique , physique et mentale des salariés au travail surtout s'il y'a trop de charge et beaucoup de taches à réaliser pendant la journée ainsi la perturbation des supérieurs et des responsables qui contrôlent le travail des salariés chaque demi-heure ou chaque heure ce qui provoque pour ses salariés des troubles psychologiques comme le stress, la dépression , l'angoisse , la peur , l'anxiété , cependant afin de protéger et préserver la santé psychologique des salariés , il faut tout d'abord améliorer les conditions de travail , fournir les équipements de sécurité et éviter de perturber les salariés lorsqu'ils exécutent leur tâches , ainsi ces derniers vont développer de bonnes relations de travail avec leur collègues et leur supérieurs hiérarchiques.

# Chapitre 03 :

## La motivation au travail

**Préambule :**

La motivation au travail joue un rôle important dans la vie professionnelle des salariés, car elle touche plusieurs disciplines : psychologie, sociologie, orthophonie, gestion, économie, droit et autres, cependant à travers ce chapitre nous allons connaître et citer les éléments importants et essentielles de la motivation au travail qui influence les salariés, ce qui m'amène à citer les éléments suivants , l'histoire de la motivation au travail , les théories de la motivation au travail , les motifs internes de la motivation au travail , de la théorie à la pratique ( comment motiver aujourd'hui ? ) , les perspectives d'évolution du salarié dans l'entreprise.

**1-Histoire de la motivation :**

La Motivation de première génération repose sur le taylorisme qui dit que le bon travailleur est celui qui fait exactement ce qu'on lui dit de faire, en échange il reçoit un bon salaire, il repose sur cinq principes qui sont : l'encadrement est là pour penser le travail et les ouvriers exécuter les ordres, l'encadrement découpe et analyse le travail pour déterminer le meilleur rapport entre le geste de l'ouvrier et le résultat produit, l'encadrement choisit la personne la plus capable d'effectuer le travail identifié comme nécessaire, l'encadrement forme les personnes pour qu'elles produise exactement ce qu'on leurs demande, l'encadrement contrôle et vérifie que les procédures sont bien suivies et qu'elles produisent le résultat attendu (tout écart devra être corrigé par une mesure adéquate), l'intérêt du salarié est simple, avoir un travail qui lui permet de gagner sa vie et de nourrir sa famille, par contre la motivation de deuxième génération chaque auteur donne son point de vue , André Maslow souligne que la motivation des individus dépend de leur position sur l'échelle des besoins, Douglas McGregor quant à lui avance que les individus aiment prendre des initiatives, innover, créer et que l'entreprise doit susciter leur désir de participer, Frederick Herzberg affirme lui que l'homme

possède en lui une motivation intrinsèque, visée au corps, qui lui permet de faire des projets, d'alimenter son idéal et de croire à son futur, cependant la motivation de troisième génération, chaque auteur donne un rôle sur la motivation au travail, Jerry Fletcher, le défi qui attend le manager est de remettre l'individu en contact avec sa motivation intrinsèque : son aptitude à se motiver elle-même pour son travail ((quel qu'il soit)) grâce aux capacités qui lui sont propres, le manager ne devra pas pour autant négliger les compléments qu'apporte la motivation extrinsèque ([https : www. Superprof.fr.université](https://www.Superprof.fr/universite/)).

## **2-Les théories fondatrices de la motivation :**

### **2-1 Théories de la satisfaction :**

#### **2-1-1 Pyramide des besoins de Maslow :**

La théorie des besoins de Maslow est la plus connue des théories de la motivation, elle est notamment très utilisée par des praticiens de la GRH, cette théorie repose sur une hypothèse forte à savoir que tout individu a une hiérarchie des besoins qu'il cherche à satisfaire dans un ordre de priorité, chaque fois qu'un besoin est satisfait il ne constitue plus en lui-même un facteur de motivation, c'est le suivant dans l'ordre hiérarchique qui prend le relais, Maslow dégage six niveaux de besoins :

- Besoins physiologiques qui correspondent tous à des manques de l'organisme (alimentation, sexualité).
- Besoins de sécurité : recherche d'un environnement sain, stable, ordonné et prédictible, excluant les dangers et les changements.
- Besoins d'appartenance et d'amour concernant le partenaire, les amis, la communauté ethnique ou culturelle.

- Besoins d'estime de soi et par les autres : recherche de la réussite, du statut, l'attribut ((méritée)) est nécessaire pour que l'estime soit vraiment satisfaisante.
- Réalisation de soi, de ses capacités, de ses idées et idéaux.
- Besoins de savoir et de comprendre : cela concerne le gout du mystère et de l'inexpliqué, la fuite du coutumier et de la monotonie.

Cet esprit consiste à dire que lorsque les besoins d'un niveau sont satisfaits , éventuellement de manière incomplète ou temporaire , les individus sont sensibilisés à des besoins de niveau supérieur , ces derniers deviennent importants et acquièrent un pouvoir mobilisateur d'autant plus grand que ces besoins sont satisfaits de manière très variable , cela ne signifie pas que les besoins des niveaux inférieurs disparaissent dès qu'un besoin de niveau supérieur émerge lorsqu'un besoin est satisfait , il entraîne l'émergence d'un besoin supérieur dans la hiérarchie et perd l'importance aux yeux du travailleur , au profit du nouveau besoin , par exemple un individu qui s'estime bien payé recherchera davantage la reconnaissance qu'une augmentation , s'il n'en obtient pas assez dans son travail , il pourra pourtant continuer à réclamer des augmentations en guise de compensation mais leur pouvoir mobilisateur sera moindre , dans certaines circonstances , les besoins satisfaits conservent un tel pouvoir , ainsi , un cadre supérieur au chômage se mettra au bout d'un délai plus ou moins long à chercher un travail simplement rémunérateur tout en souhaitant un autre à la fois rémunérateur et gratifiant a d'autres égards il faut noter qu' aucun besoin ne peut être fait simultanément , ainsi les praticiens de la GRH vont essayer de déterminer les besoins facteurs de motivation de chaque salarié.

Cette théorie a fait l'objet de critiques notamment du fait du caractère trop informatif de la théorie, en effet l'ordre des besoins est préétabli, or cet ordre peut changer d'un individu a l'autre en fonction des cultures d'origine, de plus cette

théorie est trop statique, les besoins peuvent très bien varier à court terme et survenir simultanément.

### 2-1-2 Facteurs de satisfaction de Herzberg :

FREDRICK HERZBERG est un psychologue américain qui a conduit de nombreuses recherches sur la motivation au travail, selon lui l'homme tente à la fois d'échapper à la douleur et à grandir personnellement, il dégage cinq facteurs de satisfaction au travail :

- ✓ L'accomplissement c'est-à-dire le besoin de finaliser un travail.
- ✓ La reconnaissance ou la considération.
- ✓ La nature même du travail effectué à savoir se réaliser dans un travail intéressant.
- ✓ La responsabilité.
- ✓ L'avancement ou l'évolution professionnelle.

Ces besoins s'ils sont satisfaits, entraînent des modifications durables dans les attitudes et le comportement des individus, Herzberg à travers cette théorie va associer directement productivité et satisfaction au travail, il légitime ainsi toutes les actions liées à l'organisation du travail (accroissement des responsabilités, répartition des tâches en fonction de compétences, la mobilisation autour d'un objectif commun) (J.m Peretti ,2006, P.2).

### 2-1-3 Théorie ERD d'Alderfer :

Selon cette théorie, la motivation serait due à la volonté de satisfaire trois types de besoins :

- ❖ **Les besoins d'existence (E)** : ils vont exprimer des désirs d'ordre physique et matériel, en situation de travail cela va se traduire par la recherche de meilleures conditions d'emploi ou encore une augmentation du salarié.

- ❖ **Les besoins de rapports sociaux (r)** : c'est l'ensemble des besoins et des aspirations qui vont pousser l'individu à avoir des relations internes avec ses semblables.
- ❖ **Les besoins de développement personnel (d)** : ce sont les besoins de participer à des activités enrichissantes.

Pour (Alderfer) il n'existe pas de hiérarchie des besoins, chaque besoin peut agir simultanément, plus le degré de satisfaction est faible plus l'intensité des besoins à satisfaire sera forte et donc plus la motivation sera importante, autrement dit le niveau de motivation est directement lié à la faiblesse du degré de satisfaction de certains besoins, lorsque l'individu ne peut pas satisfaire un besoin il va régresser sur cette catégorie de besoin et par frustration reporter ses désirs sur d'autres catégories de besoin ( **J.M. PERETTI, 2006, P.2.**).

## 2-2 Théories de l'implication :

### 2-2-1 La théorie des attentes de Vroom :

Il s'agit de la motivation par le système VIE, ainsi Vroom a mis en évidence trois déterminants de la motivation :

- **La valence (v)** : il s'agit de la valeur attribuée par l'individu à une récompense selon son propre système de valeurs ; elle est donc entièrement subjective et appartient à chaque travailleur de répondre à la question : ((est-ce que ça vaut la peine ?)).
- **L'instrumentalité (I)** : c'est la probabilité que tel comportement permette d'accéder à telle récompense, ou autrement dit, le lien perçu par le salarié entre l'action à entreprendre et la récompense, c'est répondre à la question : ((est-ce le bon moyen ?)).

- **L'expectation(e)** : c'est l'opinion que chacun a de lui-même et de ses chances de réussite par rapport à ses capacités, c'est répondre à la question ((suis-je capable de ?)).

Voici une illustration de ces facteurs concernant une formation :

E= suis-je capable de suivre cette formation ?

I= va-t-elle me permettre d'obtenir la formation que je désire ?

V= cette promotion a-t-elle une valeur suffisante à mes yeux pour sacrifier une grande partie de mes loisirs à celle-ci ?

Avant d'entreprendre une action, toute personne passe par 'l'évaluation de ces trois facteurs ; celle -ci constitue pour vroom le processus de motivation qui se présente de la façon suivante :  $\text{motivation} = V * I * E$ , ainsi si un terme est nul par exemple si l'individu ne se sent pas capable de réussir le produit est nul, donc la motivation sera nulle aussi (C, LOUCHE,2005, P.5).

### 2-2-2 La théorie bi factorielle de Herzberg :

HERZBERG s'est aussi intéressé aux facteurs de motivation, il distingue 2 types :

- **Les facteurs de motivation ou de satisfaction** : ce sont ceux qui déclenchent les actes moteurs qui tendent à dépasser les objectifs fixés.

Exemple : le travail lui-même, la réussite, l'avancement, la responsabilité.

- **Les facteurs d'ambiance ou d'hygiène de vie** : par manque, ils provoquent des insatisfactions mais s'ils sont présents, ils ne provoquent pas nécessairement de la satisfaction ou de la motivation.

Exemple : le commandement, la rémunération, les conditions de travail.

L'intérêt de cette approche de la motivation est de montrer l'indépendance des facteurs de satisfaction ou de motivation et des facteurs d'insatisfaction, ainsi augmenter le salaire pourra diminuer l'insatisfaction mais sans accroître la motivation, alors que donner des responsabilités pourra développer la satisfaction et la motivation.

Cependant, Herzberg a mené son étude en interrogrant des salariés et cette démarche a fait ressortir le biais de complaisance ; en effet, ceux-ci attribuent l'insatisfaction aux facteurs de contexte et la satisfaction aux facteurs relatifs à eux-mêmes car les bons souvenirs relèvent surtout des réussites personnelles et les difficultés dépendent des autres.

### **2-3 Théories de la stimulation :**

Il s'agira ici d'expliquer comment entretenir la motivation d'un individu grâce à la stimulation, l'idée de base est que le comportement d'un salarié (sa contribution) tendra à se répéter s'il est suivi de conséquences jugées positives par celui-ci (sa rétribution).

#### **2-3-1 La théorie du renforcement :**

Selon Skinner, le comportement est causé par l'environnement, l'être humain a tendance à répéter les comportements ayant des effets positifs et à éviter ceux dont les effets sont négatifs, pour stimuler le comportement du salarié, le gestionnaire peut utiliser deux méthodes :

- La récompense = compliments en public, reconnaissance, éloge, hausse salariale, promotion.
- La punition = réprimande, rejet, harcèlement, congédiement.

Skinner distingue quatre types de renforcement :

- Le renforcement positif : offrir une récompense.

Exemple : le salarié qui arrive à l'heure tous les matins est complimenté.

- Le renforcement négatif : encourager l'employeur en faisant cesser une contrainte désagréable, l'employé est conscient d'éventuels conséquences négatives et préfère éviter les punitions.

Exemple : le salarié évite les réprimandes en arrivant à l'heure.

- L'extinction (ou correction) : priver un salarié d'une récompense antérieurement offerte ou susceptible d'être offerte.

Exemple : l'employé qui arrive en retard constate que ceux qui sont à l'heure sont complimentés par le supérieur, il est donc vexé de ne pas être félicité, on le met face à ses responsabilités par la méthode FISC.

- La méthode FISC : consiste à établir les faits (f), expliquer l'impact sur le travail ou sur le fonctionnement de l'entreprise (i), spécifier clairement le comportement désiré (s), et enfin énoncer les conséquences que ce nouveau comportement pourrait avoir sur le fonctionnement de l'équipe de l'entreprise (c).

Exemple :

Le matin tu arrives en retard (f), Suite ton retard, nous n'avons pas pu livrer ce client dans les délais convenus (i), Ce que j'attends de toi c'est que tu m'avertisses chaque fois que tu prévois ton retard (s), Si tu agis ainsi tu obtiendras de meilleurs résultats (c).

La sanction : appliquer une solution

Exemple : réprimande publique du salarié qui arrive en retard.

Les deux premiers renforcements visent à favoriser la répétition d'un comportement désiré quant aux deux autres, ils visent à éliminer un comportement non désiré.

### **Quel type de renforcement adopter ?**

Stimuler le personnel ne consiste pas à intimider par conséquent les sanctions ou faire planer des éventuelles réprimandes ne sont certainement pas les meilleures méthodes, ainsi afin d'impliquer davantage le personnel il serait préférable d'utiliser le renforcement positif ( reconnaissance) afin de mettre en œuvre les facteurs moteurs de la motivation , Peters et Waterman montrent la primauté du renforcement positif, en effet ils montrent que les entreprises les plus performantes renforcent chez leurs employés le sentiment d'être des gagnants plutôt que des perdants.

D'autre part afin d'éviter qu'un comportement non désiré ne se reproduise, il est préférable d'utiliser la correction plutôt que la sanction car dans cette méthode il y a un processus d'apprentissage, cependant il conviendra de sanctionner certains actes mais non la personne elle-même (C. LOUCHE., 2005, P.5.).

### **2-3-2 La théorie de l'équité**

La théorie est fondée sur une comparaison par l'individu de sa rétribution-contribution (ratio) par rapport au ratio rétribution-contribution d'un autre individu effectuant un même travail ou de situations connues antérieurement.

Les rétributions correspondent à tout ce que l'individu va recevoir (rémunération, reconnaissance) les contributions quand elles correspondent l'ensemble des efforts, au temps consacré, à l'investissement dans l'entreprise, et aux compétences du salarié, la comparaison se fait grâce à un individu repère choisit de manière rationnelle à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.

Quel est le processus qui conduit l'individu à travers la théorie de l'équité à diminuer ses contributions ? :

L'évaluation des ratios est naturellement subjective, elle s'effectue selon les perspectives de l'individu et aura de fortes conséquences, puisque tout sentiment d'iniquité éprouvé durablement par une personne se traduira tôt ou tard par réaménagement de ses contributions l'entreprise.

### **Analyse de la théorie**

- **Premier cas** : constatation équité parfaite entre individu repère et lui-même, dans ce cas le processus ne se déclenche pas.
- **Deuxième cas** : situation de sous équité (ratio inférieure à celui de l'individu repère), si la personne perçoit une injustice, elle peut réduire la qualité de sa contribution au travail.
- **Troisième cas** : situation de suréquité ou iniquité, le sentiment d'être trop rétribué par rapport à un travail donné peut conduire la personne à fournir un effort supplémentaire due à son travail (J, m., Peretti, 2006, P. 5.).

### **2-4 De la théorie à la pratique : comment motiver aujourd'hui ?**

Dès l'entrée d'un collaborateur au sein de l'entreprise, il est possible d'agir sur la motivation à deux niveaux :

- Le recrutement : dans la définition du profil du candidat, il s'agit d'inclure une large part de la motivation dont l'évaluation se fera principalement par un entretien individuel ou collectif.

Ex : la société laser contact procèdent à des entretiens collectifs où les candidats les plus motivés prennent plus la parole pour montrer leur potentiel, leurs compétences.

- L'intégration et le suivi des nouveaux collaborateurs : il s'agit d'assurer les meilleures conditions d'accueil et d'intégration aux salariés.

Exemple : mettre en place une procédure d'accueil formalisée (livret d'accueil, visite de site).

Confier l'intégration à des tuteurs choisis parmi les salariés, ce qui présente un double avantage car cela peut aussi motiver la personne désignée ((tuteur)), mette en place des entretiens individuelles à un rythme plus rapide (un mois, six mois et jusqu'à un an).

Ensuite tout au long de la vie du salarié dans l'entreprise, il est possible d'utiliser les différents éléments du mix-GHR pour accroître la motivation, la satisfaction, l'implication et fidéliser les salariés.

### **3-Le cadre de vie du salarié dans l'entreprise**

- ❖ **Un mode de management** : différents auteurs se sont intéressés au type de management le plus adapté pour motiver les salariés et obtenir une certaine performance , aujourd'hui le plus pertinent semble être le management intégrateur de Blake et Mouton , il s'appuie sur un travail accompli par des hommes responsables , des rapports basés sur la confiance et le respect mutuel , ainsi qu'une forte participation des salariés aux décisions , tout comme le management participatif défini par Lickert , ce type de management a l'avantage d'investir dans l'organisation mais il a plus l'intérêt de répondre aux exigences de la production en plus de répondre aux problèmes humains , ces deux variables représentent un dilemme pour les managers Mais le management se doit aussi d'intervenir sur les relations de travail ; en effet une étude récente réalisé par TNS Sofres auprès de salariés et de chefs d'entreprise place l'ambiance et les relations entre

collègues au premier plan en ce qui concerne la satisfaction et la qualité de vie au travail, cela peut se faire selon deux axes :

- ❖ **Le travail de groupe** : celui-ci peut prendre différentes formes comme la constitution d'équipes de production, de groupes de travail projet et plus largement le management par projet ou encore d'équipes transversales travaillant sur un sujet particulier.

Exemple : la rédaction d'une nouvelle procédure de travail.

- ❖ **Les manifestations à l'extérieur de l'entreprise** : elles ne touchent pas le cadre de travail mais les relations entre les personnes qui peuvent les percevoir comme opportunité.

Exemple : repas d'entreprise, sorties culturelles ou sportives.

Par contre l'utilisation de ces dernières est délicate car elles peuvent être perçues comme une contrainte ou une volonté de détourner le salarié des problèmes effectifs de l'entreprise.

Enfin, le management doit montrer l'intérêt qu'il porte aux salariés et placer la reconnaissance au cœur de sa stratégie de motivation ; elle doit être une pratique quotidienne, il s'agit d'apporter régulièrement un feedback positif aux salariés (**Magakian, 2003, P 7.**).

Exemple : apporter une mention particulière à un collaborateur dans le journal d'entreprise.

### **3-1 La communication et le dialogue social :**

Il s'agit dans un premier temps de favoriser le dialogue social, non seulement pour diminuer les revendications, mais aussi pour avoir une meilleure connaissance des insatisfactions des salariés afin de les réduire, dans ce cadre, les managers doivent entretenir des relations étroites avec les institutions

représentatives du personnel qui seront pour la direction des ((agents)) de motivation, il est donc nécessaire d'aller au-delà des éléments légaux à leur égard.

Exemple : participation des IRP aux réunions ou des décisions importantes seront prises.

Ensuite il s'agit de communiquer à deux niveaux :

- **En externe** : Travailler pour une entreprise reconnue socialement comme ((bonne)), ayant une image positive auprès du public peut accroître le sentiment d'appartenance et donc l'implication et la motivation des salariés car il existera chez eux un sentiment de fierté et une envie de participer à la réussite de l'organisation.
- **En interne** : Les salariés recherchent le plus souvent une stabilité dans leur travail et une communication interne est un outil privilégié pour faire taire les rumeurs source d'insécurité , de plus , elle permet de faire partager la vision du dirigeant aux travailleurs qui adhéreront plus facilement aux projets de l'entreprise , la communication interne sera d'autant plus à l'origine de motivation et de satisfaction que les salariés participeront activement à la sélection et la diffusion des informations transmises et que l'entreprise sera capable d'identifier les informations attendues par ses travailleurs.

Exemple : livret d'accueil, journal interne, boîte aidées, intranet (**Magkian,2003, P7**).

### **3-2 la nature du travail :**

Il est impératif pour les entreprises de s'intéresser à la nature du travail qu'elles fournissent à leurs salariés , les effets négatifs d'un travail répétitif et très spécialisé , tel que le taylorisme , ont largement été démontrés et celui-ci fait l'objet d'un rejet massif des salariés qui ne veulent pas être considérés comme des

machines mais être reconnus pour leurs compétences et exercer un travail (( intéressant )) cette notion est floue et spécifique à chaque individu , cependant il est possible de dégager des facteurs de satisfaction et de motivation relatifs à la nature du travail :

- ✓ L'enrichissement du travail : c'est augmenter le contrôle de chacun sur l'organisation de ses tâches.
- ✓ L'élargissement du travail : il s'agit d'accroître la variété des opérations exécutées pour que le salarié exerce des tâches diversifiées.

Exemple : proposer à une standardiste d'exercer, en plus de ses tâches quotidiennes des travaux de secrétariat.

- ✓ Donner du sens au travail : il faut montrer aux travailleurs pour quoi travailler.
- ✓ Proposer d'exercer des tâches plus qualifiées : cela s'inscrit dans une démarche d'amélioration et de reconnaissance des compétences.

Exemple : proposer au guichetier d'une banque d'exercer des tâches de conseiller financier.

- ✓ L'empotement : cette pratique consiste à confier des responsabilités aux subordonnés.

Exemple : proposer à un membre de l'équipe d'exercer les activités du chef d'équipe en son absence.

- ✓ Laisser une marge de manœuvre : il s'agit d'accroître la possibilité du salarié de prendre des initiatives.
- ✓ Fixer des objectifs : ils peuvent être individuels et collectifs, mais dans tous les cas, ils doivent pouvoir être atteints par le salarié, leur utilisation est complexe car des objectifs ambitieux peuvent à la fois être source de

motivation ou de démotivation selon l'individu considéré et le contexte dans lequel il se situe.

- ✓ Agir sur le temps de travail : l'entreprise peut proposer des aménagements dans ce domaine.

Exemple : proposer du temps partiel, mettre en place un système d'entrée-sortie dans des plages horaires, laisser au salarié le choix dans ses dates de congés payés.

- ✓ Améliorer les conditions de travail : l'étude citée plus haut montre également que les facteurs de motivation, après les relations de travail, concernent l'espace de travail qui doit être le plus ergonomique et agréable possible.

Exemple : diminuer le bruit environnant, améliorer l'éclairage, installer une climatisation.

- ✓ La politique de rémunération : la rémunération est l'une des principales méthodes utilisées pour motiver les salariés, à cet effet la rémunération du personnel devra faire l'objet d'une véritable politique pour l'entreprise qui devra fixer le niveau des salariés ainsi que leur évolution dans le temps.

Outre le salaire de base qui pourra être calculé suivant différentes variables (temps, rendement, qualification), on trouve un certain nombre d'éléments complémentaires qui permettent de motiver le personnel.

#### **4-L'individualisation des salariés :**

Le principe est de motiver les salariés en récompensant les meilleurs, ainsi la rémunération globale sera alors composée d'une partie fixe et d'une partie variable, l'individualisation désigne donc le fait que les augmentations de salaires lorsqu'elles existent sont différenciées selon les salariés, cette procédure a pour finalité de pouvoir inciter chacun des salariés à s'impliquer davantage dans son travail.

En ce qui concerne sa mise en œuvre l'individualisation suppose que l'employeur puisse mesurer avec précision l'effort fourni ou le résultat final imputable à chacun, l'entreprise va donc définir un certain nombre de critères d'évaluation des performances, ils pourront être :

- Quantitatifs et mesurables : productivité, assiduité, mérite.
- Non mesurables : l'évaluation sera effectuée librement par le chef hiérarchique.

Au niveau de la sélection des critères d'évaluation ils devront être définis avec la plus grande attention car ils peuvent être à l'origine d'un sentiment d'injustice en cas de mauvais choix.

En pratique l'individualisation des salariés se fait le plus souvent sous formes de primes, on peut effectuer une typologie de prime :

- Primes liées aux conditions de travail : prime de salissure, de pénibilité, de risque.
- Primes liés aux performances : résultats obtenus, régularité au travail, assiduité.
- Prime de l'ancienneté.

#### **4-1 L'individualisation des salariés en pratique :**

Ce système de rémunération est très prisé dans les pays Anglo-saxons et il s'étend de plus vers les pays latin tel que l'Italie ou l'Espagne ou beaucoup d'entreprises utilisent ce principe d'individualisation des salaires , la France n'échappe pas à la règle comme en témoigne la filiale de Tandy fabriquant de matériel informatique qui depuis quelques années utilise un système de rémunération comportant une forte partie variable à savoir que 10 à 25% du salaire de base est fermé sous formes de primes, l'objectif étant de favoriser

l'accroissement de la productivité individuelle et de la qualité , dans ce cas précis la formule est appliquée à l'ensemble du personnel y compris le PDG.

#### **4-1-1 La participation :**

Dans le but de motiver ses salariés l'entreprise va attribuer un certain nombre d'avantages financiers directement liés à l'activité de l'entreprise.

La participation est un mécanisme obligatoire pour toutes les entreprises d'au moins 50 salariés, chaque l'entreprise est obligée de consacrer une partie de son bénéfice à la réserve spéciale de participation.

La somme obtenue n'est pas immédiatement distribuée aux salaires, elle est bloquée pendant 5 ans durant laquelle l'entreprise va la placer et la rémunérer, outre la motivation ce mécanisme pousse le salarié à demeurer un certain temps dans l'entité et a donc un impact sur la fidélisation.

#### **4-1-2 L'intéressement :**

Il s'agit d'une modalité de rémunération prévoyant une indexation sur le résultat, autrement dit l'entreprise va répartir à ses salariés une prime dont le montant est proportionné à la réalisation d'un résultat déterminé, on trouve par exemple l'intéressement aux ventes, a la productivité ou encore aux bénéfices

#### **4-1-3 Le plan épargné de l'entreprise :**

C'est un compte des valeurs mobilières (actions, valeurs) que l'entreprise va gérer au nom du salarié, ce compte peut être alimenté par les sommes issues de la participation et de l'intéressement, là encore le compte doit être bloqué 5 ans avant que le salarié puisse en tirer profit.

Dans le même registre on trouve les stock-options qui correspondent à des actions que l'entreprise vend à ses salariés à un prix inférieur à celui du marché,

ce système a un double avantage puisqu'il permet de motiver le salarié mais également de le faire rentrer dans l'actionnariat de l'entreprise.

#### **4-1-4 Les autres éléments de la rémunération :**

Ils correspondent à des privilèges d'ordre matériel accordés en général aux cadres , parmi les avantages en nature les plus répandus on trouve notamment la voiture de fonction , la taille de la voiture et le prestige de la marque traduisent très souvent le niveau hiérarchique du salarié , outre la voiture de fonction on trouve une multitude d'avantages en nature tel que le logement de fonction , le remboursement des frais de déménagement , des cartes voyageurs ou encore des tickets restaurants.

Il faut noter que l'attribution de ces avantages en nature prennent de plus en plus d'importance dans l'entreprise et constitue très souvent un facteur déterminant de la venue ou non d'un salarié dans l'entreprise.

#### **4-2 Les avantages sociaux :**

Ils prennent des formes diverses et variées, parmi les plus connues on trouve la pension, l'assurance-vie, l'assurance maladie ou encore des congés maladie, il faut noter que l'attribution de ces avantages n'a pas un réel impact sur la motivation du salarié néanmoins l'entreprise va donner l'impression aux salariés qu'elle se préoccupe de leur vie quotidienne et de leur confort et cela pourra pousser le salarié à en faire plus pour son entreprise (C.Lemoine, 2003, P. 11).

#### **4-3 Les inconvénients du système d'individualisation des salaires :**

L'individualisation des salaires peut avoir des effets pervers à plus ou moins long terme dans l'entreprise, en ce qui concerne l'organisation, ce système empêche un contrôle strict de la masse salariale, pour ce qui est du salaire ce système peut entraîner deux inconvénients majeurs :

- ✓ Un risque accru de tensions internes : ce phénomène sera d'autant plus important quand les critères seront peu mesurables ou mal connus.
- ✓ Un accroissement de la concurrence entre les salariés : ainsi ce système ne favorisera pas le travail en équipe et la coopération et va être souvent à l'origine de stratégies individuelles.

Ainsi les entreprises vont essayer de motiver les salariés par d'autres éléments de la rémunération (C, Lemoine, 2003, p.10).

### **5-Les perspectives d'évolution du salarié dans l'entreprise :**

Certains outils visent à favoriser la motivation de l'individu lui-même on parle d'outils de motivation intrinsèque.

La participation du personnel apparaît de plus en plus comme un facteur clé de succès pour l'entreprise qui se doit d'intégrer dans sa stratégie une politique de motivation du personnel passant entre autres par la définition d'une politique de formation et d'une gestion de carrière orientée vers la satisfaction des besoins des individus membres de l'entreprise.

#### **5-1 la politique de formation et le développement des compétences :**

L'homme a besoin de se réaliser, c'est l'un des besoins fondamentaux de l'être humain, la formation permet actuellement de subvenir à ce besoin, les entreprises misent de plus en plus sur la formation pour faire évoluer leurs salariés et donc les motiver.

La formation n'est pas seulement un outil d'évolution de carrière mais un moyen d'évoluer avec le temps et de suivre l'évolution des nouvelles technologies par exemple, c'est un outil qui permet de se voir progresser dans son travail (accroissement des compétences) et en même temps de développer sa motivation.

Si la formation sert les intérêts des salariés elle sert aussi les intérêts des entreprises en effet l'objectif poursuivi est de faire correspondre les attentes des individus avec les besoins en compétence de l'entreprise.

Par exemple dans le cas des salariés de valeur, souhaitant changer d'activité alors que leur hiérarchie ne le souhaite pas ou essayant au contraire de rester dans une fonction alors qu'on leur propose d'évoluer, le bilan de compétences peut être un excellent moyen de les motiver, et donc à terme de les fidéliser, en effet l'employé à qui un employeur aura donné de nouvelles perspectives d'évolution ou ouvert les yeux sur ses compétences sera nécessairement reconnaissant à son entreprise d'avoir marqué un réel intérêt pour ses motivations, ce sera peut-être pour lui une vraie raison de rester dans son entreprise ( **C. Lemoine, 2003, P. 12**).

### **5-2 La gestion de la mobilité et des carrières :**

Il s'agit de proposer aux salariés des outils d'orientations professionnelles (bilan de compétences, conseils) de leur assurer une évolution au sein de l'entreprise, il s'agira de leur proposer un plan de carrière ou de présenter les possibilités de changement de postes et d'évolutions.

Une politique active de gestion des carrières permet de poursuivre deux objectifs simultanés, d'une part elle offre à l'entreprise une flexibilité fonctionnelle de la main d'œuvre employée et qui correspond aux nouvelles formes d'organisations du travail ( recherche de polyvalence, hausse du niveau moyen de qualification ), d'autre part elle permet de répondre aux attentes des individus dont la motivation repose de plus en plus sur des facteurs non financiers liés à une demande de reconnaissance qui repose en partie sur le principe de promotion notamment de la GPEC (la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) qui est un système stratégique de motivation interne très motivant pour l'ensemble des salariés.

Un salarié se doit toujours de donner le meilleur de lui-même du fait que son implication dans l'entreprise sera suivie d'une évolution de carrière positive au sein de l'établissement, la promotion d'un salarié intervient au moment où celui-ci a acquis une certaine reconnaissance au niveau de sa hiérarchie.

D'après la théorie de Maslow, le besoin d'estime de soi et de reconnaissance est le besoin le plus fort sur la pyramide de Maslow, et qui engendre la motivation (**Lemoine,2003, P.12**).

### **6-Résumé :**

La motivation au travail joue un rôle important dans la vie professionnelle et personnelle des salariés , car elle leur permet d'atteindre leurs objectifs et ambitions dans n'importe quelle condition ou obstacle et cela selon le type de personnalité du salarié , à travers ces théories, J'ai constaté que chaque théorie a son propre rôle , car cette dernière permet aux salariés de préserver et de protéger leur santé au travail qu'elle soit psychologique , physique ou morale , notamment sans oublier le facteur sociale, c'est-à-dire la bonne relation de communication et le soutien sociale de la part des collègues et de la hiérarchie , ce qui permet aux salariés d'être plus motivés dans leur travail et d'avoir une bonne carrière et un bon engagement et donc une bonne reconnaissance ce qui va les maintenir dans l'entreprise ou l'organisation en d'autres termes les démissions seront rares.

# **Cadre Pratique**

# Chapitre 04 :

## Procédure méthodologique

**Préambule :**

Dans chaque recherche scientifique, le chercheur doit suivre un ensemble d'étapes et de procédures afin d'atteindre les objectifs visés.

Dans ce chapitre nous allons présenter l'historique de l'entreprise SONATRACH ainsi que son évolution, les étapes de l'enquête sur le terrain et enfin la description des techniques utilisées dans cette étude.

**1-Description du terrain (organisation) :****1-1 Naissance de Sonatrach**

En arrachant son indépendance en 1962, l'Algérie n'a pas vu pour autant la richesse nationale mise à la disposition des autorités locales.

En effet à Evian, les algériens avaient obtenu l'essentiel l'indépendance et l'intégrité du territoire garantie. Mais le texte des accords prévoyait, entre autres, « ... l'Algérie confirme l'intégralité des droits attachés aux titres miniers et de transport accordé par la république française, en application du code pétrolier saharien... » en clair, on accordait des droits et privilèges aux compagnies pétrolières étrangères qui, pour la très grande majorité, étaient françaises.

Suite à quoi, a été créé un organisme mixte franco algérien de gestion et de contrôle de l'industrie pétrolière algérienne dénommé organisme technique de mise en valeur des richesses du sous-sol saharien –OTMVRS – qui deviendra par la suite l'organisme saharien, et au sein duquel les deux étaient représentés par un nombre égal d'administrateurs. Cette structure administrative indépendante avait la tutelle du secteur pétrolier.

Le 31 décembre 1963, la Société Nationale de Transport et de Commercialisation des Hydrocarbures – Sonatrach a été créée par décret N°63/491.elle avait pour mission de prendre en charge le transport et la

commercialisation des hydrocarbures dans un contexte marqué par la mainmise des compagnies étrangères.

Le 29 juillet 1965 ont été signés les « accords d'Alger » dans la capitale algérienne. Par ces accords, l'Algérie et la France décidaient de créer une association dite « association coopérative » à laquelle était attribué une énorme superficie à travers le Sahara, sur laquelle les compagnies pétrolières nationales des deux pays, la Sonatrach d'un côté et l'ERAP de l'autre (l'ancêtre de Total-Elf-Fina), se lançaient avec des pourcentages égaux de 50/50 dans l'exploration et la production, ainsi que dans les opérations de recherche et pour l'exploitation des champs découverts. Et c'est à partir de 1966 que la SONATRACH a vu son statut modifié par décret n°66/292 du 22/09/1966. Ce texte a élargi ses activités en intégrant la production, la recherche et la transformation des hydrocarbures.

Mais l'évènement le plus monumental dans l'histoire de SONATRACH a été l'annonce de la nationalisation des hydrocarbures, le 24 février 1971, lors d'un discours mémorable prononcé devant les cadres de l'UGTA par le défunt président Houari Boumediène durant lequel il annonçait : « ... je proclame officiellement, au nom du conseil de la révolution et du gouvernement, que les décisions suivantes sont applicables à compter de ce jour :

1/-la participation algérienne dans toutes les sociétés pétrolières françaises est portée à 51 pour cent de façon à en assurer le contrôle effectif.

2/-la nationalisation des gisements de gaz naturel.

3/-la nationalisation du transport terrestre, c'est à dire de l'ensemble des canalisations se trouvant sur le territoire national ».

Ainsi, après avoir vu ses missions étendues à l'ensemble des activités pétrolières la Sonatrach est confirmée dans son rôle d'outil privilégié de la politique nationale dans le domaine des hydrocarbures.

Sonatrach s'attelle dès lors à consolider le processus de récupération totale des richesses pétrolières et gazières ainsi que leur maîtrise technologique tout en sauvegardant l'approvisionnement énergétique du pas, et en pourvoyant aux recettes en devises nécessaires à son développement.

Pour améliorer son efficacité, le schéma organisationnel de l'organisme pétrolier algérien fut modifié en 1981 et donna naissance à 18 entreprises (NAFTAL, ENIP, ENGTP, ENAC...etc). Et en 1985, SONATRACH s'est remaniée et s'est mise sur de nouvelles bases que constituent les nouvelles activités que sont :

- ✓ Exploitation et recherche.
- ✓ Exploitation des systèmes d'hydrocarbures.
- ✓ Exploitation des systèmes et transformation de gaz.
- ✓ Le transport par canalisation.
- ✓ La commercialisation.

A travers cette transformation structurelle et fonctionnelle, un nouvel organigramme du groupe s'est constitué mettant en relief les quatre activités principales, à savoir :

- ✓ Transport par canalisation.
- ✓ Amont.
- ✓ Aval.
- ✓ Commercialisation.

Aujourd'hui, la Sonatrach assure des missions stratégiques centrée sur la recherche, la production, l'approvisionnement du marché national et la commercialisation des hydrocarbures liquides et gazeux sur le marché international. Les activités découlant de ces missions demeurent le souci des 40.000 employés dont 10.000 cadres environ qui constituent l'effectif de l'entreprise Sonatrach.

### **1-2 Classement de la Sonatrach :**

Selon le classement 2007 réalisé par « jeune Afrique l'intelligent », le groupe Sonatrach, avec un chiffre d'affaires de 32,8 milliards de dollars en 2007, est la première entreprise africaine. Elle est classée 12<sup>ème</sup> compagnie pétrolière mondiale, dans l'édition 2007 du « Top 50 » de Petroleum Intelligence Weekly (PIW). Par ailleurs, la compagnie algérienne est le 2<sup>ème</sup> exportateur de GNL et GPL et 3<sup>ème</sup> exportateur de gaz naturel.

Sa production globale, tous produits confondus, est estimée à 232,3 millions de TEP en 2005 et son chiffre d'affaires à l'exportation pour la même année à 45,6 milliards de dollars.

### **1-3 Promulgation de la loi 07/05 relative aux hydrocarbures :**

Le 28 avril 2005, fut promulguée la loi 07-05 relative aux hydrocarbures en remplacement de la loi 14/86 du 19 août 1986. Cette nouvelle loi a apporté un nombre d'éléments extrêmement importants pour la Sonatrach en tant qu'acteur sur les marchés pétrolier et gazier nationaux et internationaux. A travers cette loi, l'entreprise reprendra son rôle essentiel d'opérateur économique et commercial pour laisser, à l'état algérien, la propriété et la gestion du secteur énergétique national par le biais de deux nouvelles agences (ALNAFT et ARH).

#### **1-4 L'activité transport par canalisation :**

Concernant l'activité transport par canalisation, celle-ci a pour mission le développement, la gestion et l'exploitation du réseau de transport, stockage, de livraison et de chargement des hydrocarbures. Sonatrach dispose d'un réseau de 32 canalisations d'une longueur globale de 16 355 KM, dont deux gazoducs transcontinentaux. GALSI vers l'Italie via la Sicile, et MEDGAZ vers l'Espagne via le Maroc. Un troisième gazoduc le TSGP—Trans Saharan Gas Pipeline—est en cours de réalisation. Elle dispose également de 109 bacs de stockage de stockage d'une capacité de 3.3 millions de m<sup>3</sup> pour une capacité de transport de 320 millions de TEP.

La nouvelle conjoncture législative et réglementaire induisant d'importantes implications sur l'organisation et le développement de Sonatrach, et dans le but de se mettre en conformité avec les dispositions réglementaires, une task-force a été mise en place afin de mener la transposition de la loi 07-05 et de son amendement de juillet 2006 sur l'activité TRC. La démarche a pour but essentiel de définir une nouvelle politique de tarification par concession et de contrôle précis de l'usage de la canalisation. Il s'agit aussi de mettre en place un système de contrôle de gestion industriel et un comité HSE pour la gestion du risque environnemental.

#### **1-5 Mission et évolution de la région :**

##### **A- Mission :**

Le siège de la DRGB est situé à 2 KM au sud-ouest de la ville de Béjaia. Il est limité au nord par la voie ferrée, à l'est par oued S'ghir, et à l'Ouest par oued Soummam et la RN 09. Il s'étend sur une surface globale qui est déterminé ainsi :

- Terminal clôturé : 516.135 KM<sup>2</sup>
- Surface couverte : 7.832 M<sup>2</sup>
- Surface occupée par les bacs : 43.688 M<sup>2</sup>
- Surface stockage : 3.800 M<sup>2</sup>

Sa mission est d'assurer le transport, la réception, le stockage et la livraison des hydrocarbures. Elle doit veiller à harmoniser les opérations de livraison et le débit des canalisations, ceci dans un souci d'optimisation des délais et des couts.

Depuis sa création en 1959, les canalisations de la région ont transporté 559 914 025 tonnes de pétrole dont 91 423 581 tonnes de condensât, ainsi que 96 482 012 967 M<sup>3</sup> de gaz naturel, au 31/12/2007.

Pour ce faire, elle gère différentes installations qui sont :

- L'oléoduc OB1
- Le terminal marin de Bejaia
- Le port pétrolier
- Le poste de chargement en mer (SPM)
- L'oléoduc OG1
- Le terminal d'Alger
- Quatre stations de pompage (SP1 Bis –SP2—SP3—SBM)
- Le gazoduc GG1
- Une station de compression (SC3)

### **B-Evolution :**

L'oléoduc reliant le gisement pétrolier de Haoud EL Hamra au terminal marin de Bejaia a été mis en service en novembre 1959, avec une capacité de transport de 4.65 millions de tonnes par an (MTA). En effet, le 30 octobre 1959 à 14h00 a été en registre le début du remplissage du pipeline à la station de pompage n°1 – SP1-( station dépendant de la région transport de Haoud EL

Hamra -HEH), et le 19 novembre 1959 à 16h00, l'arrivée de brut au TMB. Ce pipeline est appelé l'OB1.

Et le 30 novembre 1959 le premier pétrolier, l'ALTAIR en l'occurrence, s'est amarré au port de Bejaïa et a appareillé, après chargement, le 1<sup>er</sup> décembre 1959.

En 1960, le port de Béjaïa a été doté d'une station de déballastage dont le rôle est de récupérer des produits pétroliers contenus dans l'eau par décantation. Aussi, un autre appontement a été réalisé et mis en service. Il s'agit de l'appontement B (postes 02 et 03).

Vers la fin des années soixante, l'état algérien reprenait peu à peu le contrôle de ses ressources énergétiques jusqu'à leur nationalisation en 1971. Un des points importants de la politique de l'époque, était de développer les exportations de pétrole et de gaz, dans les conditions les plus favorables au pays, tout en assurant en priorité les besoins du marché intérieur.

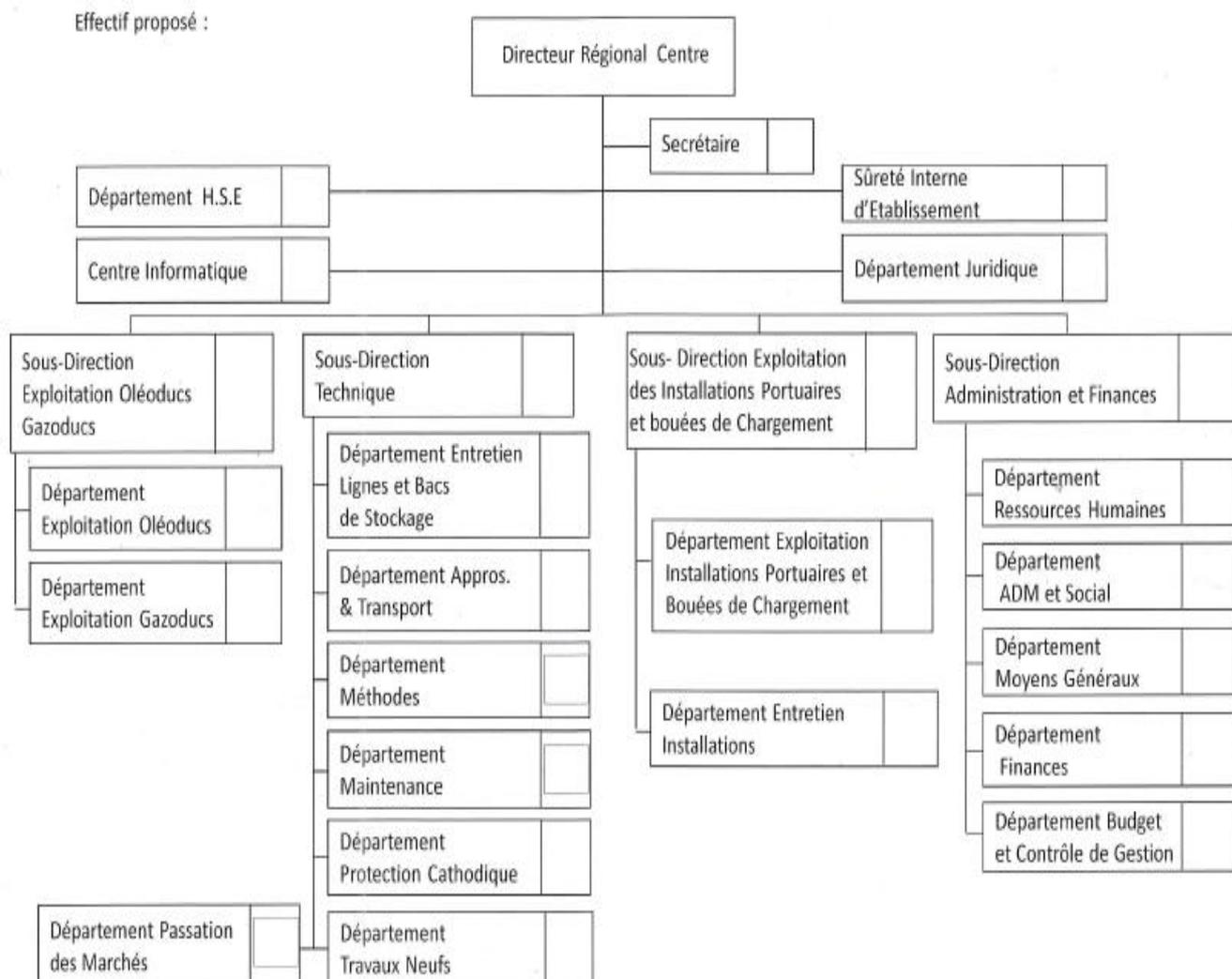
Dans ce contexte, et plus précisément en 1970, un autre pipeline a été inauguré, il s'agit de l'OG1. D'une longueur de 131 KM et d'un diamètre de 16'', cet oléoduc est une bifurcation de l'OB1. Il pique de la station de béni Mansour vers la raffinerie sise à sidi Arcine—Alger, avec une capacité de transport de 3 MTA.

Un poste de chargement en mer, appelé aussi SPM – Single Point Mooring-, a été inauguré le 15 septembre 2005. Le poste offshore a pour mission de ravitailler et charger, même dans des conditions climatiques sévères, les pétroliers de 300 000 tonnes et plus. Un essai a été effectué avec succès en chargeant un pétrolier le SKS Trinity, de 280 000 tonnes de condensat.

**C-Organigramme et évolution des effectifs**

L'évolution qu'a connue la région a été accompagnée d'une réorganisation générale de ses fonctions et structures. En effet, avec la mise à niveau amorcée et face aux nouveaux objectifs assignés aussi bien à l'activité et par ricochet à la région, des départements ont été réorganisés sous la coupe de sous-directions, de nouveaux départements ont été créés (exploitation gaz, juridique, budget et contrôle de gestion, HSE) et des nouveaux postes sont apparus (ingénieur mesure, cadre études conditions de vie et travail, administrateur de bases de données...etc.).

**Organigramme de la Direction Régionale Transport Centre/ RTC :**



## 2-Type de méthode choisie dans l'étude :

### 2-1 Définition de la méthode :

Selon ANGERS MAURIS : ((la méthode est un ensemble de procédures, de démarches précises adoptées pour en arriver à un résultat (ANGERS .1997 P 09)).

La plupart des recherches en sciences humaines et sociales utilisent les mesures, il en est ainsi quand on fait usage d'indices, de taux, de moyenne, ou plus généralement, d'outils que fournit la statistique, Ainsi : ((le principe général est de vérifier si les valeurs observées pour une variable indépendante semblent être liées aux valeurs observées, pour une variable dépendante)), (MONGEAU. 2008. P 108).

La méthode utilisée lors de la réalisation de ma recherche est la méthode descriptive.

### 2-2 Définition de la méthode descriptive :

La description consiste à déterminer la nature et les caractéristiques des phénomènes et parfois à établir les associations entre eux, la description peut consister l'objectif d'une recherche par exemple : faire ressortir les aspects d'un service, d'un département, d'une agence ou d'une entreprise.

### 3-L'étude préliminaire :

Nos études préliminaires ont été réalisées au niveau de l'entreprise de SONATRACH pendant la période du 06 mars au 19 avril sur les cadres de SONATRACH.

L'objectif de l'étude préliminaire est d'effectuer une pré-enquête pour voir le pourcentage du stress et de la motivation chez les cadres de Sonatrach.

Nous avons distribué 13 questionnaires sur 13 cadres après nous avons récupéré les résultats afin de voir le nombre de pourcentages élevés du stress et de la motivation chez les cadres de Sonatrach selon le nombre de réponses oui et non ce qui va me permettre de faire le constat du terrain.

#### Axe 1 : le stress professionnel :

D'après les premiers résultats qui montrent des pourcentages élevés, on constate que le stress professionnel cause un problème chez les cadres de la Sonatrach que ça soit chez les hommes ou les femmes.

##### ➤ Hommes :

L'Age des hommes : 44 ans , 48 ans , 32ans , 47ans , 42 ans , 40ans , 41ans , 48ans

Le pourcentage de stress : 69 ,23% , 61 ,53% , 53,84% , 84,61% , 76,92% , 100% , 92,3% 76,92

Pour les hommes les facteurs de stress au travail sont les suivants :

- Les conflits.
- Un très mauvais chef, collègue de travail.
- Un bas salaire qui correspond aux attentes.
- Manque de compétence et de capacités, concernant la maîtrise de son poste de travail.
- Le facteur de responsabilité.

➤ Femmes :

L'Age des femmes : 47 ans , 42ans , 37 ans , 49, ans , 43 ans

Le pourcentage de stress : 69,23% , 53,84% , 76,92%, 84, 61%, 100%

Pour les femmes les facteurs de stress au travail sont les suivants :

- Les urgences, les percions.
- Conflits avec la hiérarchie et les collègues.

### **Axe 2 : Le facteur de motivation :**

Il n'y'a aucun problème chez ces cadres (hommes et femmes) concernant la motivation car on trouve un pourcentage élevé de n'importe quelle bonne ou mauvaise condition.

Le pourcentage élevé de la motivation pour les hommes : 61,53%, 76,92% , 84 , 61%, 92,3% , 100% ,69,23% ,84,61% 53,84%.

Le pourcentage élevé de motivation pour les femmes : 100%, 76,92% , 84,61% , 92,3% 53 ,84%

#### **4-Echantillon (caractéristiques de la population étudiée) :**

Comme toute la population ne pouvait être interrogée, il nous fallait prélever un échantillon représentatif de cette population, alors nous avons opté pour un échantillonnage de type aléatoire simple, qui consiste à choisir des individus de telle sorte que chaque membre de la population ait une chance égale de figurer dans l'échantillon.

D'après AMBROISE ZAGRE ((l'échantillonnage est un ensemble de procédés visant à la sélection d'une fraction de la population pour qu'elle puisse être considérée comme représentative de la population totale de référence, c'est donc une procédure par laquelle un petit nombre d'unités d'analyse sont sélectionnées pour une étude dans le but de généraliser les résultats de la population mère, appelée univers)), (ZAGRA AMBROISE. 2013. P73-74).

Pour notre étude réalisée au sein de l'entreprise SONATRACH nous avons opté pour l'échantillon aléatoire simple.

#### **4-1 Echantillon aléatoire simple :**

Eléments choisis aléatoirement (en utilisant par exemple une table de nombre aléatoire, le logiciel statistique ou manuellement (la technique du chapeau, à partir d'une liste énumérative de tous les éléments)). Pour que les

résultats obtenus soit généralisés, on a touché la catégorie socioprofessionnelle d'agents de maîtrises au sein de l'entreprise SONATRACH, il est aussi important de préciser la technique de recherche utilisée, j'ai opté pour la distribution des questionnaires afin d'avoir une bonne collecte d'information et de données concernant les variables à étudier.

#### 4-2 Présentation des caractéristiques de la population d'étude :

**Tableau 01 : Répartition de la population d'étude selon le sexe**

<b>Genre</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Homme</b>	<b>49</b>	<b>82 %</b>
<b>Femme</b>	<b>11</b>	<b>18 %</b>
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100 %</b>

Source : enquête sur le terrain.

D'après les données statistiques, on constate que la majorité des salariés enquêtés au sein de l'entreprise SONATRACH RTC sont de sexe masculin avec un pourcentage de 82%, par contre le sexe féminin représente un pourcentage de 18%.

Cela s'explique par la complexité et la nature de travail à SONATRACH RTC qui demandent des efforts physiques et mentaux, que les femmes ne peuvent réaliser, ainsi que la politique de l'entreprise et ses objectifs aux exigences des postes de travail.

**Tableau 02 : Répartition de la population d'étude selon l'âge**

<b>Les catégories d'âge</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>20 à 29 ans</b>	<b>9</b>	<b>15%</b>
<b>30 à 39 ans</b>	<b>26</b>	<b>44%</b>
<b>40 à 49 ans</b>	<b>17</b>	<b>28%</b>
<b>50 à 59 ans</b>	<b>8</b>	<b>13%</b>
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Source : enquête sur le terrain.

Dans ce tableau, on constate que la catégorie d'âge la plus dominante est celle qui situe entre 30 à 39 ans avec un pourcentage 44%, et la catégorie la plus basse est celle qui se situe entre 50 à 59 ans avec un pourcentage de 13%.

On déduit que l'entreprise SONATRACH RTC de Bejaia a préféré de renforcer son personnel avec des salariés (agents de maîtrise) plus jeunes qui possèdent l'esprit d'innovation et de compétitivité et qui ont des connaissances et des compétences dans leurs domaine professionnelle, cela dans le but d'adopter des nouvelles méthodes et des nouvelles stratégies, pour enrichir son potentiel et pour qu'elle maintient sa survie dans le climat de concurrence.

**Tableau 03 : Répartition de la population d'étude selon l'ancienneté professionnelle**

<b>Ancienneté professionnelle</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>[1 à 5 ans]</b>	<b>4</b>	<b>7 %</b>
<b>[6 à 10 ans]</b>	<b>13</b>	<b>22 %</b>
<b>[11 ans et plus]</b>	<b>43</b>	<b>71%</b>
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Source : enquête sur le terrain.

D'après les données de ce tableau, on remarque que la majorité des salariés (agents de maîtrises) de l'entreprise SONATRACH RTC Béjaia qui ont une ancienneté de (11 ans et plus) sont les plus dominants avec un pourcentage de 71%, ensuite, ce qui ont une ancienneté de (6 à 10 ans) avec un pourcentage de 22 % et en final un faible pourcentage de (7 %) pour ce qui ont de (1 à 5 ans).

On constate que la majorité absolue des salariés (agents de maîtrises) de l'entreprise SONATRACH RTC qui sont classées selon l'ancienneté professionnelle ( 1 à 5ans ), ( 6 à 10ans ), ( 11 ans et plus ) marquent un taux élevé de motivation, et un bas stress professionnel, que ça soit du côté des jeunes ou du côté des anciens on observe que l'entreprise fournie de bonnes conditions de travail afin que ses salariés se sentent en sécurité en d' autres termes éviter les accidents de travail et les maladies socioprofessionnels.

## **5-Description des instruments et outils utilisés pour le recueil des données :**

Durant mon étude sur l'impact du stress professionnel sur la motivation au travail réalisée au sein de l'entreprise SONATRACH RTC Bejaia, et afin de répondre à ma problématique et mes hypothèses de recherche, j'ai procédé à une enquête réalisée auprès des agents de maîtrise de cette entreprise, ainsi j'ai commencé par collaborer avec le responsable des ressources humaines de cette direction et nous avons jugé qu'il est nécessaire de présenter un questionnaire, donc j'ai procédé à la distribution de 60 questionnaires dans le but de recueillir un maximum d'informations sur cette population, alors pour atteindre cet objectif j'ai opté pour une approche quantitative qui va s'occuper de la collecte des données quantifiables basée sur des techniques statistiques qui s'appuient sur le questionnaire comme outil de collecte de données et les informations recueillies vont être étudiées ce qui va me permettre de faire une analyse et une interprétation des résultats.

### **5-1 Définition du questionnaire :**

Selon Claude Jean : ((le questionnaire est une technique directe pour la recherche scientifique qui permet de questionner les individus d'une manière directe pour collecter des informations et de construire des relations méthodiques et faire des comparaisons numériques)) (Claude, 1982, p.29).

Dans ma recherche, le questionnaire a été élaboré sur 3 axes ce qui m'a permis de faire des observations durant la réalisation de ma pré-enquête et l'enquête :

- Le premier axe concerne les données socioprofessionnelles : sexe, âge, situation familiale, niveau d'étude, ancienneté professionnelle.
- Le deuxième axe concerne le stress professionnel : le questionnaire de Karasek qui se compose de 29 items qui mesure les dimensions suivantes, la demande psychologique, la latitude décisionnel et le soutien social.
- Le troisième axe concerne la motivation au travail : le questionnaire qui se compose de 44 items qui mesure les dimensions suivantes, la signification du travail, le concept de soi professionnel, la préparation de la carrière et les aspirations professionnelles.

#### **6-Les techniques de traitement de données :**

Afin de comprendre le phénomène étudié, il est évident de s'appuyer sur une technique de mesure, dans notre recherche nous avons utilisé des outils statistiques pour vérifier les hypothèses, j'ai utilisé la régression linéaire et les tests de variance, pour mesurer l'impact du stress professionnel sur la motivation au travail, nous avons aussi calculer la fréquence ainsi que l'écart type grâce au logiciel SPSS version 25.

#### **7-Résumé :**

Après avoir effectué mon enquête sur le terrain, j'ai constaté que le stress professionnel ne présente pas un problème à risque pour les agents de maîtrise de l'entreprise Sonatrach RTC Bejaia, par contre j'ai trouvé un niveau de motivation élevé chez ces eux, autrement dit, l'entreprise fournit des équipements de sécurité et améliore les conditions de travail afin d'éviter les accidents de travail et les maladies professionnels.

**Chapitre 05:**  
**Présentation et analyse**  
**des données**

**1-Presentation et analyse des données :**

**1-1 Présentation et analyse des données de la deuxième hypothèse :**

**Tests des effets inter sujets**

Variable dépendante : motivation

Tableau N°04 : hypothèse sur la qualité du travail.

Source	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Significati on
Modèle corrigé	9644,750 <sup>a</sup>	51	189,113	,764	,740
Constante	730503,380	1	730503,380	2950,784	,000
Stress * qualité	9644,750	51	189,113	,764	,740
Erreur	1980,500	8	247,563		
Total	787969,000	60			
Total corrigé	11625,250	59			

a. R-deux = ,830 (R-deux ajusté = -,256)

A partir du tableau N°4, nous constatons qu'il n'y pas d'impact du stress sur la motivation d'après la valeur de  $f = 0,764$  devenue la valeur possible de  $x = 0,0740$  qui est supérieur au modèle utilisé en sciences sociales, cette valeur est un résultat de l'interaction entre les deux variables que nous portons comme des variables indépendantes.

Cela peut être justifié par rapport au niveau de la motivation qui est très élevée chez les salariés de RTC Bejaia qui est  $\bar{X} = 113,7500$ .

A partir de ces données, nous pouvons dire que h2 qui stipule qu’il existe un impact du stress professionnel sur la motivation selon la qualité du travail est infirmée.

**1-2 Présentation et analyse des données de la troisième hypothèse :**

**Tests des effets inter sujets**

Variable dépendante : motivation

Tableau N°05 : hypothèse sur la charge du travail.

Source	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Significati on
Modèle corrigé	9235,000 <sup>a</sup>	51	181,078	,606	,866
Constante	733362,678	1	733362,678	2454,514	,000
Stress charge	* 9235,000	51	181,078	,606	,866
Erreur	2390,250	8	298,781		
Total	787969,000	60			
Total corrigé	11625,250	59			

a. R-deux = ,794 (R-deux ajusté = -,516)

A partir du tableau N°5, nous constatons qu'il n'y a pas d'impact du stress sur la motivation d'après la valeur de  $f = 0,606$  devenue la valeur possible  $x = 0,866$  qui est supérieur au modèle utilisé en sciences sociales, cette valeur est un résultat de l'interaction entre les deux variables que nous portons comme des variables indépendantes.

Cela peut être justifié par rapport au niveau de la motivation qui est très élevé chez les salariés de RTC Bejaia qui est  $\bar{X} = 113,7500$

A partir de ces résultats nous pouvons dire que h3 qui stipule qu'il existe un impact du stress professionnel sur la motivation selon la charge de travail est infirmée.

**1-3 Présentation et analyse des données de la quatrième hypothèse :**

**Tests des effets inter sujets**

Variable dépendante : motivation

Tableau N°06 : hypothèse sur le système de gestion au travail.

Source	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Significati on
Modèle corrigé	7800,750 <sup>a</sup>	53	147,184	,231	,999
Constante	725464,407	1	725464,407	1138,132	,000
stress système	* 7800,750	53	147,184	,231	,999
Erreur	3824,500	6	637,417		

Total	787969,000	60			
Total corrigé	11625,250	59			

a. R-deux = ,671 (R-deux ajusté = -2,235)

A partir du tableau N° 6, nous constatons qu'il n'y pas d'impact du stress sur la motivation d'après la valeur de  $f= 0,231$  devenue la valeur possible  $x = 0,999$  qui est supérieur au modèle utilisé en sciences sociales, cette valeur est un résultat de l'interaction entre les deux variables que nous portons comme des variables indépendantes.

Cela peut être justifié par rapport au niveau de la motivation qui est très élevé chez les salariés de RTC Bejaia qui est  $\bar{X} = 113,7500$

A partir de ces résultats nous pouvons dire que h4 qui stipule qu'il existe un impact du stress professionnel sur la motivation selon le système de gestion est infirmée.

**1-4 Présentation des données sur le niveau de la motivation selon le rang dans la dimension et l'échelle :**

	FAUX		SA		VRAI		MOY	ECART TYPE	Rang dans la	Dimensions	Rang dans l'échelle
	F	%	F	%	F	%					
M1	22	36,7	6	10	32	53,3	2,1667	0,941	13	Signification du travail	42
M2	13	21,7	4	6,7	43	71,7	2,5	0,833	10		27
M3	9	15	2	3,3	49	81,7	2,6667	0,72875	7		21
M4	3	5	4	6,7	53	88,3	2,8333	0,49289	2		6
M5	1	1,7	4	6,7	55	91,7	2,9	0,35415	1		4
M6	11	18,3	7	11,7	42	70	2,5167	0,79173	9		26
M7	5	8,3	5	8,3	50	83,3	2,75	0,60014	6		13
M8	4	6,7	3	5	53	88,3	2,8167	0,53652	3		8
M9	13	21,7	13	21,7	34	56,7	2,35	0,81978	12		39
M10	7	11,7	1	1,7	52	86,7	2,75	0,65419	5		12
M11	11	18,3	9	15	40	66,7	2,4833	0,79173	11		29
M12	5	8,3	3	5	52	86,7	2,7833	0,58488	4		11
M13	12	20	3	5	45	75	2,55	0,81146	8		24
M14	1	1,7	2	3,3	57	95	2,9333	0,31173	1	Concept de soi	3
M15	4	6,7	2	3,3	54	90	2,8333	0,52615	2		5
M16	6	10	4	6,7	50	83,3	2,7333	0,63424	4		14
M17	1	1,7	8	13,3	51	85	2,8333	0,41850	3		7
M18	6	10	9	15	45	75	2,65	0,65935	6		22
M19	9	15	13	21,7	38	63,3	2,4833	0,74769	7		32

M20	7	11,7	5	8,3	48	80	2,6833	0,67627	5	Préparation à la carrière	20
M21	6	10	6	10	48	80	2,7	0,64572	3		16
M22	10	16,7	13	21,7	37	61,7	2,45	0,76856	9		35
M23	12	20	6	10	42	70	2,5	0,81303	6		28
M24	19	31,7	5	8,3	36	60	2,2833	0,92226	12		40
M25	5	8,3	2	3,3	53	88,3	2,8	0,57637	2		9
M26	11	18,3	16	26,7	33	55	2,3667	0,78041	11		38
M27	13	21,7	10	16,7	37	61,7	2,4	0,82749	10		36
M28	11	18,3	9	15	40	66,7	2,4833	0,79173	7		30
M29	22	36,7	6	10	32	53,3	2,1667	0,94181	13		41
M30	28	46,7	7	11,7	25	41,7	1,95	0,94645	15		44
M31	24	40	13	21,7	23	38,3	1,9833	0,89237	14		43
M32	6	10	6	10	48	80	2,7	0,64572	4		17
M33	8	13,3	7	11,7	44	73,3	2,95	0,72729	1		2
M34	11	18,3	9	15	40	66,7	2,4833	0,79173	8		31
M35	8	13,3	3	5	49	81,7	2,6833	0,70089	5		19
M36	12	20	9	15	39	65	2,45	0,81146	8		34
M37	3	5	10	16,7	47	78,3	2,7333	0,54824	3		15
M38	8	13,3	8	13,3	44	73,3	2,6	0,71781	5		23
M39	12	20	5	8,3	43	71,7	2,5167	0,81286	6		25
M40	8	13,3	14	23,3	37	61,7	3	0,00424	1	1	
M41	8	13,3	15	25	37	61,7	2,4833	0,72467	7	33	
M42	10	16,7	13	21,7	36	60	2,7833	0,76229	2	10	
M43	13	21,7	12	20	35	58,3	2,3667	0,82270	9	37	
M44	5	8,3	8	13,3	47	78,3	2,7	0,61891	4	18	

**1-5 Discussion des données sur la motivation selon le rang dans l'échelle et la dimension :**

**Classement :**

1)-La question N°40 qui dit « je crois que mes chances de succès professionnel sont bonnes » est classée première avec une moyenne  $\bar{X} = 3$  et un écart type  $\bar{S} = 0.004$

2)-La question N°33 qui dit « je connais la formation requise pour réaliser mon projet professionnel » est classée deuxième avec une moyenne  $\bar{X} = 2.95$  et un écart type  $\bar{S} = 0.727$

3)-La question N°14 qui dit « je possède les qualités personnelles pour réussir un plan professionnel » est classée troisième avec une moyenne  $\bar{X} = 2.93$  et un écart type  $\bar{S} = 0.311$

4)-La question N°5 qui dit « le travail me donne de l'indépendance financière » est classée quatrième avec une moyenne  $\bar{X} = 2.9$  et un écart type  $\bar{S} = 0.354$

5)-La question N°15 qui dit « je suis capable de prendre des décisions quant à mon avenir professionnel » est classée cinquième avec une moyenne  $\bar{X} = 2.83$  et un écart type  $\bar{S} = 0.526$

6)-La question N°4 qui dit « le travail est une source de satisfaction personnelle » est classée sixième avec une moyenne  $\bar{X} = 2.83$  et un écart type  $\bar{S} = 0.492$

7)-La question N°17 qui dit « j'ai les capacités suffisantes pour réussir dans ma carrière » est classée septième avec une moyenne  $\bar{X} = 2.83$  et un écart type  $\bar{S} = 0.418$

8)-La question N°8 qui dit « le travail me permet d'aider les autres » est classée huitième avec une moyenne  $\bar{X} = 2.81$  et un écart type  $\bar{S} = 0.536$

9)-La question N°25 qui dit « l'expérience acquise en milieu de travail peut contribuer à l'atteinte de mes objectifs professionnels » est classée neuvième avec une moyenne  $\bar{X} = 2.8$  et un écart type  $\bar{S} = 0.576$

10)-La question N°42 qui dit « je peux parvenir à la profession que je rêve » est classée dixième avec une moyenne  $\bar{X} = 2.78$  et un écart type  $\bar{S} = 0.762$

11)-La question N°12 qui dit « le travail me permet d'établir des relations avec les autres » est classée onzième avec une moyenne  $\bar{X} = 2.78$  et un écart type  $\bar{S} = 0.584$

12)-La question N°10 qui dit « d'après moi le travail est indispensable à la société » est classée douzième avec une moyenne  $\bar{X} = 2.75$  et un écart type  $\bar{S} = 0.654$

13)-La question N°7 qui dit « selon moi, le travail constitue une source de développement personnel » est classée treizième avec une moyenne  $\bar{X} = 2.75$  et un écart type  $\bar{S} = 0.600$

14)-La question N°16 qui dit « je compte sur moi-même pour parvenir à me trouver un emploi » est classée quatorzième avec une moyenne  $\bar{X} = 2.73$  et un écart type  $\bar{S} = 0.634$

15)-La question N°37 qui dit « j'ai l'espoir de réussir ma carrière future » est classée quinzième avec une moyenne  $\bar{X} = 2.73$  et un écart type  $\bar{S} = 0.548$

16)-La question N°21 qui dit « je sais comment m'y prendre pour réaliser mes objectifs professionnels » est classée seizième avec une moyenne  $\bar{X} = 2.7$  et un écart type  $\bar{S} = 0.645$

17)-La question N°32 qui dit « je suis capable de décrire assez bien la profession qui m'intéresse » est classée dix-septième avec une moyenne  $\bar{X} = 2.7$  et un écart type  $\bar{S} = 0.645$

18)-La question N°44 qui dit « j'ai confiance de pouvoir entrer dans le monde du travail » est classée dix-huitième avec une moyenne  $\bar{X} = 2.7$  et un écart type  $\bar{S} = 0.618$

19)-La question N°35 qui dit « je peux nommer diverses professions que j'aimerais exercer » est classée dix-neuvième avec une moyenne  $\bar{X} = 2.68$  et un écart type  $\bar{S} = 0.700$

20)-La question N°20 qui dit « je me connais assez pour choisir mon orientation professionnelle » est classée vingtième avec une moyenne  $\bar{X} = 2.68$  et un écart type  $\bar{S} = 0.676$

21)-La question N°3 qui dit « il est important pour moi d'être reconnu(e) comme une personne travaillante » est classée vingt et unième avec une moyenne  $\bar{X} = 2.66$  et un écart type  $\bar{S} = 0.728$

22)-La question N°18 qui dit « grâce à mes divers intérêts je peux réussir dans plusieurs professions » est classée vingt-deuxième avec une moyenne  $\bar{X} = 2.65$  et un écart type  $\bar{S} = 0.659$

23)-La question N°38 qui dit « j'ai une vision précise de ce que je désire comme carrière » est classée vingt-troisième avec une moyenne  $\bar{X} = 2.6$  et un écart type  $\bar{S} = 0.717$

24)-La question N°13 qui dit « le travail est une façon d'occuper mon temps » est classée vingt-quatrième avec une moyenne  $\bar{X} = 2.55$  et un écart type  $\bar{S} = 0.811$

25)-La question N°39 qui dit « mes buts professionnels sont clairs » est classée vingt-cinquième avec une moyenne  $\bar{X} = 2.51$  et un écart type  $\bar{S} = 0.812$

26)-La question N°6 qui dit « pour moi, le travail sert d'abord à gagner de l'argent » est classée vingt-sixième avec une moyenne  $\bar{X} = 2.51$  et un écart type  $\bar{S} = 0.791$

27)-La question N°2 qui dit « sans travail, j'aurais l'impression de gaspiller ma vie » est classée vingt-septième avec une moyenne  $\bar{X} = 2.5$  et un écart type  $\bar{S} = 0.833$

28)-La question N°23 qui dit « je considère mes activités scolaires comme un moyen d'atteindre mes objectifs professionnels » est classée vingt-huitième avec une moyenne  $\bar{X} = 2.5$  et un écart type  $\bar{S} = 0.813$

29)-La question N°11 qui dit « le travail me permet d'avoir le mode de vie souhaité » est classée vingt-neuvième avec une moyenne  $\bar{X} = 2.48$  et un écart type  $\bar{S} = 0.791$

30)-La question N°28 qui dit « j'ai cherché de l'information sur les professions et emplois » est classée trentième avec une moyenne  $\bar{X} = 2.48$  et un écart type  $\bar{S} = 0.791$

31)-La question N°34 qui dit « je connais les études et qualités exigés par plusieurs professions » est classée trente et unième avec une moyenne  $\bar{X} = 2.48$  et un écart type  $\bar{S} = 0.791$

32)-La question N°19 qui dit « je crois que mes chances de succès professionnel sont bonnes » est classée trente-deuxième avec une moyenne  $\bar{X} = 2.48$  et un écart type  $\bar{S} = 0.747$

33)-La question N°41 qui dit « je suis certain de pouvoir atteindre mes objectifs professionnels » est classée trente-troisième avec une moyenne  $\bar{X} = 2.48$  et un écart type  $\bar{S} = 0.724$

34)-La question N°36 qui dit « j'ai un projet professionnel qui m'intéresse beaucoup » est classée trente-quatrième avec une moyenne  $\bar{X} = 2.45$  et un écart type  $\bar{S} = 0.811$

35)-La question N°22 qui dit « je sais quelles difficultés pourrait m'empêcher de réaliser mon projet professionnel » est classée trente-cinquième avec une moyenne  $\bar{X} = 2.45$  et un écart type  $\bar{S} = 0.768$

36)-La question N°27 qui dit « je dois considérer les besoins futurs en main d'œuvre avant de faire un choix professionnel » est classée trente-sixième avec une moyenne  $\bar{X} = 2.4$  et un écart type  $\bar{S} = 0.827$

37)-La question N°43 qui dit « j'ai un projet professionnel auquel je tiens beaucoup » est classée trente-septième avec une moyenne  $\bar{X} = 2.36$  et un écart type  $\bar{S} = 0.822$

38)-La question N°26 qui dit « j'ai considéré mes goûts et mes capacités dans mon plan de carrière » est classée trente-huitième avec une moyenne  $\bar{X} = 2.36$  et un écart type  $\bar{S} = 0.780$

39)-La question N°9 qui dit « par le travail je peux utiliser mes talents et mes goûts » est classée trente-neuvième avec une moyenne  $\bar{X} = 2.35$  et un écart type  $\bar{S} = 0.819$

40)-La question N°24 qui dit « Ma famille joue un rôle important dans mon projet professionnel » est classée quarantième avec une moyenne  $\bar{X} = 2.28$  et un écart type  $\bar{S} = 0.922$

41)-La question N°29 qui dit « j'ai consulté différents documents pour m'aider dans mon choix professionnel » est classée quarante et unième avec une moyenne  $\bar{X} = 2.16$  et un écart type  $\bar{S} = 0.941$

42)-La question N°1 qui dit « le travail occupe une place de premier plan dans ma vie » est classée quarante-deuxième avec une moyenne  $\bar{X} = 2.16$  et un écart type  $\bar{S} = 0.941$

43)-La question N°31 qui dit « j'ai suffisamment d'informations sur le marché du travail pour effectuer un choix professionnel » est classée quarante-troisième avec une moyenne  $\bar{X} = 1.98$  et un écart type  $\bar{S} = 0.892$

44)-La question N°30 qui dit « j'ai obtenu de l'aide de diverses personnes pour prendre mes décisions concernant ma carrière » est classée quarante-quatrième avec une moyenne  $\bar{X} = 1.95$  et un écart type  $\bar{S} = 0.946$

### **L'utilité du tableau :**

Ce tableau m'a permis de voir l'importance de la motivation pour les agents de maîtrise de Sonatrach RTC Bejaia qui est élevé car n'importe quel obstacle bon ou mauvais ne les empêchent pas d'atteindre leurs objectifs professionnels et personnels, autrement dit, ce sont des agents de maîtrise extraverties qui présentent un comportement positif au travail en se référant au model big five de la personnalité, sans oublier le rôle important de l'entreprise qui cherche toujours à améliorer les conditions de travail dans le but de leur éviter les accidents de travail et les maladies professionnelles.

## **2-Discussion des données :**

### **2-1 Discussion des données de la deuxième hypothèse :**

Suivant les données statistiques, la deuxième hypothèse qui dit ((il existe un impact de stress professionnel sur la motivation au travail selon la qualité du travail)) et d'après la valeur  $f= 0,764$ , devenue la valeur possible de  $x = 0,0740$  qui est supérieur au modèle utilisé en sciences sociales, on peut dire que cette hypothèse est infirmée.

Chez les salariés de SONATRACH j'ai observé et constaté que la qualité du travail est bonne et cela notamment grâce à l'amélioration des conditions de travail, et la bonne communication entre les salariés et leurs collègues ainsi que leurs supérieurs hiérarchiques.

### **2-2 Discussion des données de la troisième hypothèse :**

Suivant les données statistiques, la troisième hypothèse qui dit ((il existe un impact de stress professionnel sur la motivation au travail selon la charge au travail)) et d'après la valeur  $f= 0,606$  devenue la valeur possible  $x=0,8666$  qui est supérieur au modèle utilisé en sciences sociales, on peut dire que cette hypothèse est infirmée.

Chez les salariés de SONATRACH j'ai observé et constaté qu'il n'y avait pas charge de travail et cela notamment grâce à la bonne organisation du travail et la bonne répartition des rôles et des statuts pour chaque salarié et cadre.

### **2-3 Discussion des données de la quatrième hypothèse :**

Suivant les données statistiques, la quatrième hypothèse qui dit ((il existe un impact de stress professionnel au travail selon le système de gestion de travail et

d'après la valeur  $f = 0,231$  devenue la valeur possible  $x = 0,9999$  qui est supérieur au modèle utilisé en sciences sociales, on peut dire que cette hypothèse est infirmée.

Après avoir effectué mon enquête sur le terrain j'ai observé et constaté que l'entreprise se préoccupe de la santé et de la sécurité de ses salariés car elle veille à fournir des équipements de sécurité dans le but de leur éviter des maladies ou des accidents.

#### **2-4 Discussion des données sur la motivation au travail :**

Après avoir effectué ma propre enquête sur le terrain et après avoir obtenu les données nécessaires à l'enquête, j'ai constaté que le niveau de motivation chez les salariés de SONATRACH est très élevé parce que les conditions de travail sont bonnes, ainsi que l'organisation du travail et la bonne communication entre les responsables et les employés, car ce sont des employés extravertis en se référant au modèle de la personnalité big five.

# Conclusion générale

Après avoir formuler mes hypothèses de recherche et effectuer ma propre enquête sur le terrain et obtenu mes propres résultats, j'ai observé et constaté qu'il n'y avait pas d'impact entre le stress professionnel et la motivation au travail , c'est-à-dire que les hypothèses de recherche sont infirmées , par contre du côté de la motivation, il n y'a aucun problème chez les salariés de Sonatrach car le pourcentage de réponses est élevé d'après le classement items et selon le rang dans la dimension et dans l'échelle, autrement dit, malgré les difficultés et obstacles rencontrés par ces salariés, ils restent toujours motivés car ils cherchent toujours à atteindre leur objectifs professionnels, en d'autres termes, ce sont des salariés extravertis en se référant au modèle big five de la personnalité.

# Recommendations

## **Recommandations**

Afin de protéger et de préserver la santé psychologique des agents de maîtrise de l'entreprise SONATRACH RTC Bejaia, c'est-à-dire leur éviter le stress ou de souffrir d'autres pathologies professionnelles comme la peur , l'angoisse , la dépression , l'anxiété , je propose à l'entreprise en tant que psychologue de travail, tout d'abord, d'améliorer les conditions de travail , ensuite de respecter les horaires de travail , éviter de perturber les salariés pendant la réalisation de leur travail et l'exécution de leur tâche et ne pas leur donner beaucoup de tâches ou d'activités à réaliser durant la journée dans le but d'éviter la charge ou la surcharge de travail, autrement dit, tous ces facteurs vont permettre à l'entreprise de développer la santé physique , psychologique et mentale de ses salariés.

Je propose aussi à l'entreprise en tant que psychologue de travail d'envoyer ses salariés effectuer des visites médicales chaque six mois ou chaque année afin de voir leur état de santé.

# **La liste bibliographique**

## La liste bibliographique

### 1)Ouvrages :

Rojot J, Roussel P, Vanden Berche, (2009), ((comportement organisationnel)), Belgique, 1°, 3° édition 2014.

Lefebvre B, Poirot M, (2015), ((stress et risque psychosociaux au travail)), comprendre, prévenir, intervenir, 2° édition paris, Elsevier Masson.

Laurence I, Isabelle di M, Nicole M, novembre (2006), ((le stress au travail facteurs de risques, évaluation et prévention)).

Stavroula L, Amanda G, Tom C, (2004), ((organisation du travail et stress)).

C. louche ((psychologie sociale des organisations)), Armand Colin (2005).

J.M Peretti ((ressources humaines)), Vuibert (10° édition, 2006).

C. Lemoine ((psychologie dans le travail et les organisations)), Dunod (2003).

((50 fiches pour aborder la gestion stratégique des ressources humaines)) coordonnée par J.L. MAGAKIAN ; Bréal (2003).

Karasek R, Baker D, Marxer F, Ahlhem A, Theorell T. Job decision intitude, job demands and cardiovascular disease: prospective study of Swedish men. American Journal of Public Health 1981; 71:694-705.

Karasek R, Theorell T, Shwartz JE, Shnall PL, Pieper CF, Michela JL. Job characteristics in relation to the prevalence of myocardial infarction in the US Health Examination Survey (HES) and the Health and Nutrition Examination Survey (HANES). American Journal of Public Health 1988;78 :910-918.

Jhonson JV, Hall EM. Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. American Journal of Public Health 1988; 78:1336-1342.

Gingras, M. et Chagnon, D. (1997). Motivation et orientation : un but significatif?  
*Natcon papers/Les actes du Conat*, 203-214.

## **2)Mémoires :**

Le stress professionnel chez les cadres de l'entreprise général d'AKBOU, BOUDARENE MAHMOUD, KELLOU CHAFIA, enquête préliminaire dans une entreprise des hydrocarbures, revue francophone du stress et du trauma, 2005, p5,6.

Le stress professionnel chez les cadres de l'entreprise général emballage d'AKBOU, BOURON GAEL et AL, quand les cadres parlent du stress au travail— état des lieux, 2009, JD. APEC.FR/EMPLOI\_STAGE/CONTENT/2/20744YH3QEECOPLX.PDF, p8,9,10.

## **3)Sites internet :**

([https:// www. Stress humain.ca](https://www.Stresshumain.ca)).

([https : //www. Super prof.FR. Université](https://www.Superprof.fr/Universite/)).

([https:// www.cell.com.neuron /full text](https://www.cell.com/neuron/fulltext)).

([https://www.emploi](https://www.emploi.fr)).

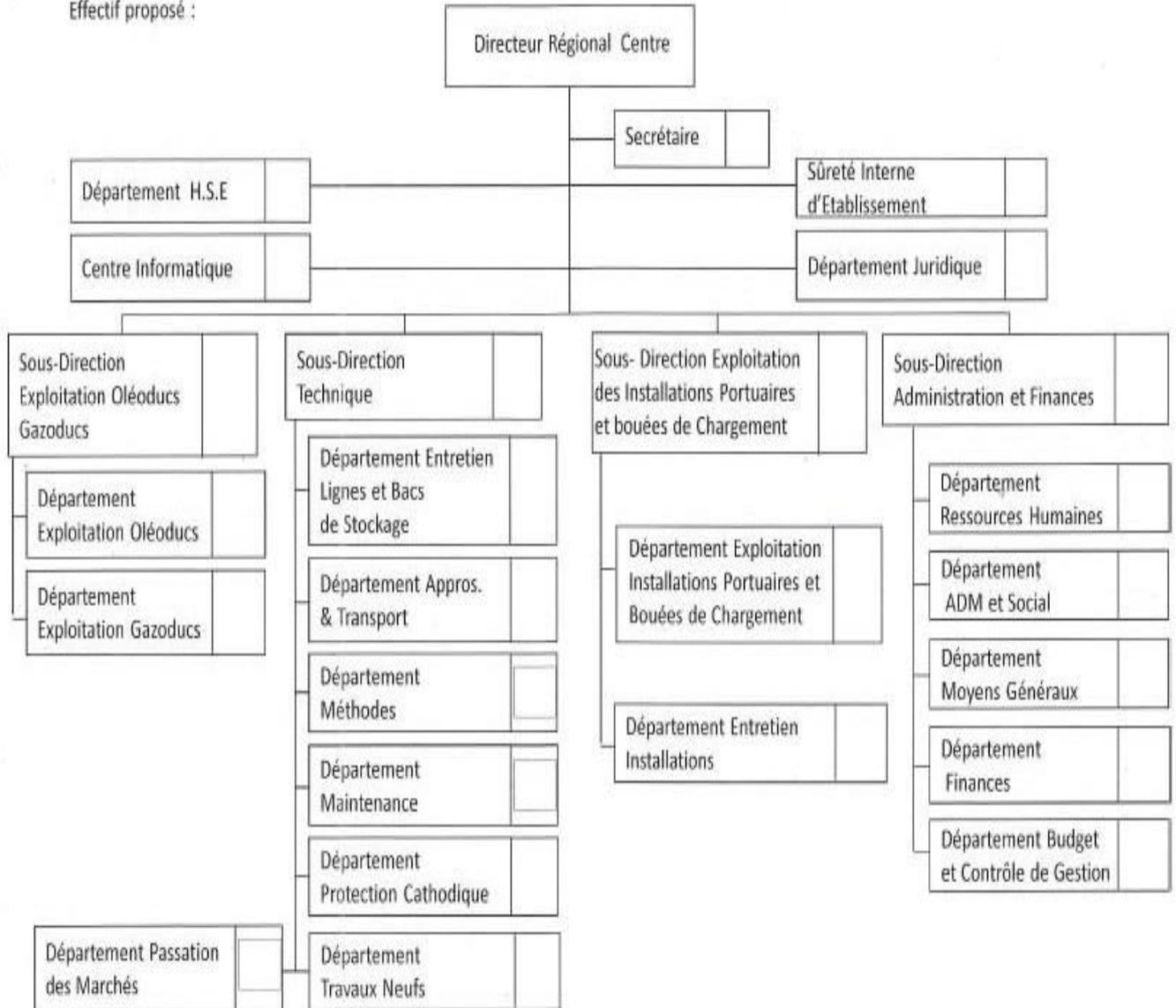
Site internet de l'université de Grenoble.

Site internet de l'université de RENNES.

# Annexes

## Organigramme de la Direction Régionale Transport Centre/ RTC

Effectif proposé :



## Questionnaire sur le stress professionnel

1	Mon travail nécessite que j'apprenne des choses nouvelles
2	Mon travail nécessite un niveau élevé de qualifications
3	Dans mon travail, je dois faire preuve de créativité
4	Mon travail consiste à refaire toujours les mêmes choses
5	J'ai la liberté de décider comment faire mon travail
6	Mon travail me permet de prendre des décisions de façon autonome
7	Au travail, j'ai l'opportunité de faire plusieurs choses différentes
8	J'ai passablement d'influence sur la façon dont les choses se passent à mon travail
9	Au travail, j'ai la possibilité de développer mes habiletés personnels
10	Mon travail exige d'aller très vite
11	Mon travail exige de travailler très fort mentalement
12	On ne me demande pas de faire une quantité excessive de travail
13	J'ai suffisamment de temps pour faire mon travail
14	Je ne reçois pas de demandes contradictoires de la part des autres
15	Mon travail m'oblige à me contrer intensément pendant de longues périodes
16	Ma tâche est souvent interrompue avant que je l'aie terminée, je dois alors y revenir plus tard
17	Mon travail est très souvent mouvementé
18	Je suis souvent ralenti dans mon travail par ce que je dois attendre que les autres aient terminé le leur
19	Mon chef se soucie du bien-être des travailleurs qui sont sous sa supervision

20	Mon chef prête attention à ce que je dis
21	Mon chef a une attitude hostile ou conflictuelle envers moi
22	Mon chef facilite la réalisation du travail
23	Mon chef réussit à faire travailler les gens ensemble
24	Les gens avec qui je travaille sont qualifiés pour les tâches qu'ils accomplissent
25	Les gens avec qui je travaille s'intéressent personnellement à moi
26	Les gens avec qui je travaille ont des attitudes hostiles ou conflictuelles envers moi
27	Les gens avec qui je travaille sont amicaux
28	Les gens avec qui je travaille s'encouragent mutuellement à travailler ensemble
29	Les gens avec qui je travaille facilitent la réalisation du travail

## Questionnaire sur la motivation professionnelle

1	Le travail occupe une place de premier plan dans ma vie
2	Sans travail, j'aurais l'impression de gaspiller ma vie
3	Il est important pour moi d'être reconnu(e) comme une personne travaillante
4	Le travail est une source de satisfaction personnelle
5	Le travail me donne de l'indépendance financière
6	Pour moi, le travail sert d'abord à gagner de l'argent
7	Selon moi, le travail constitue une source de développement personnel
8	Le travail me permet d'aider les autres
9	Par le travail je peux utiliser mes talents et mes goûts
10	D'après moi le travail est indispensable à la société
11	Le travail me permet d'avoir le mode de vie souhaité
12	Le travail me permet d'établir des relations avec les autres
13	Le travail est une façon d'occuper mon temps
14	Je possède les qualités personnelles pour réussir un plan professionnel
15	Je suis capable de prendre des décisions quant à mon avenir professionnel
16	Je compte sur moi-même pour parvenir à me trouver un emploi
17	J'ai les capacités suffisantes pour réussir dans ma carrière
18	Grâce à mes divers intérêts je peux réussir dans plusieurs professions
19	Je crois que mes chances de succès professionnel sont bonnes
20	Je me connais assez pour choisir mon orientation professionnelle

21	Je sais comment m'y prendre pour réaliser mes objectifs professionnels
22	Je sais quelles difficultés pourrait m'empêcher de réaliser mon projet professionnel
23	Je considère mes activités scolaires comme un moyen d'atteindre mes objectifs professionnels
24	Ma famille joue un rôle important dans mon projet professionnel
25	L'expérience acquise en milieu de travail peut contribuer à l'atteinte de mes objectifs professionnels
26	J'ai considéré mes goûts et mes capacités dans mon plan de carrière
27	Je dois considérer les besoins futurs en main d'œuvre avant de faire un choix professionnel
28	J'ai cherché de l'information sur les professions et emplois
29	J'ai consulté différents documents pour m'aider dans mon choix professionnel
30	J'ai obtenu de l'aide de diverses personnes pour prendre mes décisions concernant ma carrière
31	J'ai suffisamment d'informations sur le marché du travail pour effectuer un choix professionnel
32	Je suis capable de décrire assez bien la profession qui m'intéresse
33	Je connais la formation requise pour réaliser mon projet professionnel
34	Je connais les études et qualités exigés par plusieurs professions
35	Je peux nommer diverses professions que j'aimerais exercer
36	J'ai un projet professionnel qui m'intéresse beaucoup
37	J'ai l'espoir de réussir ma carrière future
38	J'ai une vision précise de ce que je désire comme carrière
39	Mes buts professionnels sont clairs

40	Je crois que mes chances de succès professionnel sont bonnes
41	Je suis certain de pouvoir atteindre mes objectifs professionnels
42	Je peux parvenir à la profession que je rêve
43	J'ai un projet professionnel auquel je tiens beaucoup
44	J'ai confiance de pouvoir entrer dans le monde du travail

**Résumé :**

Après avoir effectué une recherche théorique sur mon thème de recherche intitulé (( l'impact du stress professionnel sur la motivation au travail )) et mené ma propre enquête sur le terrain, j'ai observé et constaté qu'il n'y avait pas d'impact entre le stress et la motivation chez les salariés de l'entreprise de SONATRACH RTC Bejaia, cependant le niveau de motivation est très élevé chez les agents de maîtrise de RTC , parce que la qualité du travail est bonne, absence de charge de travail et les conditions de travail sont bonnes.

**Abstract:**

After having carried out theoretical research on my research topic entitled ((the impact of occupational stress on motivation at work)) and conducted my own investigation in the field, I observed and found that there was no impact between stress and motivation among employees of the SONATRACH RTC Bejaia company, however the level of motivation is very high among RTC supervisors, because the quality of work is good, no workload work and working conditions are good.