

*Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique*

*Université A. MIRA – Bejaïa*



جامعة بجاية  
Tasdawit n Bgayet  
Université de Béjaïa

**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion**  
**Département des Sciences de Gestion**  
**Master en Management des Ressources Humaines**

**Mémoire de fin de cycle**  
**En vue l'obtention du diplôme**  
**MASTER**

**Thème**

***La gestion de***  
***stress au travail***  
**Cas pratique : SONATRACH (RTC)**

**Présenté par :**

- ❖ BORDJAH Ryma
- ❖ SI MOHAMED Nadia

**Encadré par**

**Dr. BERRAHRAH Siham**

*Année universitaire : 2023-2024*

# REMERCIEMENTS

*Avant tout nous remercions dieu pour la santé, la volonté et la patience durant le cursus universitaire nous a permis de réaliser ce modeste travail.*

*On tient à exprimer nos vifs remerciements et nos sincères gratitude :*

*A notre encadreur Dr BERRAHRAH Siham de son suivi, ses conseils avisés, sa disponibilité et sa patience. Nous vous témoignons ici toute notre reconnaissance.*

*Nous adressons des remerciements, à tous les personnels de l'entreprise SONATRACH Bejaia.*

*Nous tenons aussi à remercier tous nos enseignants de notre département pour leur effort fourni durant notre cursus universitaire.*

*Nous remercions également à tous ceux qui nous ont aidés de loin comme de près à l'aboutissement de ce travail, soit avec leur support, leur amitié ou leur amour.*

# Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail aux êtres les plus chers au monde :*

*À ceux qui sont mon exemple de la réussite, que j'ai tant aimés et respectés, qui m'ont donné de l'amour ; de la tendresse ; du soutien et de la force, mes très chers parents, que Dieu vous protège et vous prête tous une longue et heureuse vie, que ce travail soit le témoignage profond de mon amour.*

*À mes très chers frères et sœurs qui m'ont soutenu avec leurs encouragements et à qui m'ont mené à cet aboutissement, auxquels je souhaite beaucoup de réussite et tout le bonheur du monde.*

*À mes très chères amies ensemble nous avons partagé d'agréables moments tout au long de la réalisation de ce travail et de notre cursus universitaire.*



*Ryma*

# Dédicaces

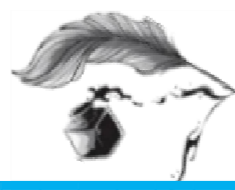
*Je dédie ce modeste travail à ceux qui possèdent un bon cœur plein d'amour et de douceur, à mes chères parents pour tous leurs amours, leurs tendresses, leurs soutiens et leurs prières tout au long de mes études.*

*A les plus chères et les plus proches personnes dans le monde, mes frères et sœurs pour leurs encouragements et leur soutien moral.*

*A toute ma famille de plus grand au plus petit.*

*A toute ma famille cousins et cousines et tous mes amis dont je n'ai pas cité leurs noms.*

*Enfin je tiens à remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour la réalisation de Ce modeste travail*



*Nadia*

## Liste des abréviations

**ANACT** : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

**ARACT** : Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

**BIT**: Bureau International du Travail

**CE** : Comité d'Entreprise

**CHSCT** : comité d'Hygiène, de Sécurité, et des Conditions de Travail

**COFIL** : Comité de Pilotage

**CM** : Centre Médical

**DP** : Délégués du Personnel

**DRH** : Direction des Ressources Humaines

**HM** : Harcèlement Moral

**HSE** : Hygiène Sécurité Environnement

**INRS** : Institut national de Recherche et de Sécurité

**IPRP** : Intervenant en Prévention des Risques Professionnels

**IRP** : Instances Représentatives du Personnel

**MT** : Médecin d' travail

**RHU** : Ressources Humaines

**RTC** : Siège de la Région de Transport Centre

**SONATRACH** : Société Nationale de Transport et de Commercialisation des Hydrocarbures

**TE** : Taux d'entrée

**TF** : Taux de Fréquence

**TG** : Taux de Gravité

**TS** : Taux de Sortie

**TMB** : Terminal Marin de Bejaia

## Liste des Figures

<b>Figure 01</b> : les six grands types de causes stress.....	<b>17</b>
<b>Figure 02</b> : les étapes de prévention de stress selon L'(INRS) et(ANACT).....	<b>36</b>
<b>Figure 02</b> :	

## Liste des Tableaux

<b>Tableau 01</b> : les conséquences de stress au travail.....	<b>22</b>
<b>Tableau 02</b> : Indicateurs liés au fonctionnement de l'entreprise.....	<b>32</b>
<b>Tableau 03</b> : Indicateurs liés à la santé et sécurité des salariés.....	<b>33</b>
<b>Tableau 04</b> : Perception des risques psychosociaux.....	<b>48</b>
<b>Tableau 05</b> : Perception de stress professionnel par rapport à l'âge.....	<b>49</b>
<b>Tableau 06</b> : Perception de stress professionnel par rapport au sexe.....	<b>50</b>
<b>Tableau 07</b> : Perception du stress professionnel par rapport au catégorie socioprofessionnelle.....	<b>51</b>
<b>Tableau 08</b> : Représentation des principaux facteurs de stress professionnel.....	<b>52</b>
<b>Tableau 09</b> : Problèmes de santé liés au stress professionnel.....	<b>55</b>
<b>Tableau 10</b> : Absentéisme dû au stress professionnel.....	<b>56</b>
<b>Tableau 11</b> : Actions préventives proposées pour formuler une démarche de prévention.....	<b>57</b>

# Sommaire

Introduction Générale.....	01
Problématique.....	03
Raison du choix du thème.....	04
Méthodologie de travail .....	04
Structure du mémoire.....	04
Définitions des concepts essentiels de l'étude.....	06

## Chapitre I : le stress au travail

<b>Section 01</b> : Les généralités sur le stress.....	10
<b>Section 02</b> : Les causes et les conséquences de stress.....	15

## Chapitre II : La gestion de stress

<b>Section 01</b> : généralité sur La gestion de stress.....	29
<b>Section 02</b> : prévention de stress.....	37

## Chapitre III : La Gestion de STRESS au sien de la SONATRACH

<b>Section 01</b> : La présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche.....	42
<b>Section 02</b> : Analyse des résultats de l'enquête.....	48
Conclusion générale.....	61



# **Introduction Générale**



### **Introduction**

Le sujet du stress est d'actualité et il est au cœur des problèmes psychosociaux au travail. Il est considéré comme un phénomène multidisciplinaire et un champ d'études tant fondamentales qu'appliquées qui essaie de comprendre un certain nombre de dysfonctionnements sur les volets fonctionnel, opérationnel et même financier. Pour certains, le STRESS est lié à « la condition du travail » qui interagit avec les caractéristiques du travailleur de façon à provoquer une rupture psychologique et physiologique. Selon d'autres, il est à l'origine des facteurs « individuels ». Le stress est un phénomène complexe, car deux individus peuvent réagir de manière différente à une même situation. Généralement, il est admis que les causes du stress au travail résident souvent dans l'organisation, l'environnement de travail et la structure organisationnelle.

La prévention de stress s'enracine dans une histoire longue de la violence au travail, remontant à l'Antiquité avec le commerce et l'exploitation de l'esclavage. Cette problématique perdure à travers les âges jusqu'à l'époque contemporaine, où des organisations déviées des normes sociales par manque de sens moral, de bon sens, de raison ou de prudence persistent, demeurant fidèles à la tradition étymologique du mot "travail".

Adoptant une perspective cynique, le stress pourraient être envisagés comme une punition inhérente aux "difformités de l'âme des salariés », une conséquence des esprits rebelles refusant de se soumettre aux liens d'allégeance qu'ils ont pourtant librement acceptés en apposant leur signature sur leur contrat de travail. Selon cette vision, la sélection naturelle continuerait ainsi à opérer à travers les mutations contemporaines du monde du travail, réduisant l'individu à une simple machine humaine, un objet de production ou une variable d'ajustement.

De plus, l'entreprise peut se trouver aux prises avec des risques qui pourront l'empêcher d'atteindre ses buts. Il faudra alors, pour celle-ci, identifier les facteurs de risques et faire en sorte que la mise en œuvre de leur gestion devienne une des préoccupations centrales pour l'entreprise, qui cherche à préserver son capital financier, son savoir et sa réputation.

### ❖ Problématique

Dans un contexte professionnel en perpétuelle évolution, la reconnaissance des enjeux liés à la santé mentale au travail est devenue une préoccupation majeure (**ANGERS Maurice , 1997, p. 78**)

Le stress , tels que le stress au travail, le harcèlement, ou la charge mentale excessive, peuvent non seulement avoir des répercussions préjudiciables sur la santé des travailleurs, mais également compromettre la dynamique et la productivité au sein des entreprises (**CLAUDE Louche ,2003, p. 114**).

Face à ces défis, de nombreuses organisations ont pris conscience de la nécessité d'adopter une approche proactive en matière de gestion de stress. Cette démarche englobe un ensemble d'actions préventives, d'identification précoce et de traitement de stress afin de favoriser un environnement de travail propice au bien-être des employés (**GRAWITZ Madeline, 1999, p. 275**).

Puisque notre choix de thématique s'est basé sur la gestion de stress, nous avons posé la question de recherche suivante :

**quelles sont les actions à mettre en place pour une gestion efficace du stress au sein d'une entreprise SONATRACH ?**

A partir de cette problématique, nous avons formulé la question secondaire ci-dessous :

**Q1** : quelle est la perception de stress de personnels à SONATRACH ?

**Q2** : quels sont les facteurs et les conséquences de stress au niveau SONATRACH ?

**Q3** : que peuvent être les actions de prévention au SONATRACH ?

Afin de répondre à nos questions de recherche, nous proposons les hypothèses suivantes :

**H1** : Un risque psychosocial perçu de façon distincte, d'un individu à un autre. Toutefois, des degrés de ce risque élevés peuvent être remarqués chez certains travailleurs SONATRACH, notamment chez les personnes exerçant dans de mauvaises conditions de travail.

**H2** : Surcharge du travail, Conflits interpersonnels et Manque de moyens de travail sont facteurs de stress au niveau SONATRACH dont ces conséquences Asthénie, fatigue et Problèmes de santé

**H3** : Amélioration de la communication interne entre le personnel SONATRACH et Détente et activités sportives et réactives sont des actions de prévention contre stress.

### **❖ Raison du choix du thème**

Nous avons opté pour ce thème afin d'évaluer l'engagement de l'entreprise SONATRACH envers la gestion de stress susceptibles de mettre en péril la sécurité de ses employés. De plus, ce sujet revêt un intérêt particulier, car il nous a permis d'élargir nos connaissances sur les dangers liés au travail et d'analyser les aspects positifs et négatifs de la vie psychologique des travailleurs.

### **❖ Méthodologie de travail :**

Pour entreprendre les travaux de ce mémoire, nous avons identifié la méthode quantitative comme la plus adaptée à notre thème. La technique que nous avons employée consiste en l'utilisation d'un questionnaire administré à l'entreprise SONATRACH, ciblant spécifiquement les aspects liés à notre sujet.

### **❖ Structure du mémoire**

Pour répondre à ces questions de recherches, nous avons organisé et devisé notre travail de recherche en trois chapitres, et chaque chapitre sera subdivisé en deux sections.

Le premier chapitre : concerne le cadre théorique du thème de la recherche est divisé en deux sections la première présente la revue de littérature sur le stress, et la deuxième section est consacrée au cadre conceptuel dont nous aborderons le stress et la gestion de stress dans une entreprise.

Tandis que Le deuxième chapitre de ce mémoire traite du cadre méthodologique et du contexte organisationnel, se subdivisant en deux sections distinctes. La première se concentre sur le cadre méthodologique, tandis que la deuxième section aborde le contexte organisationnel.

Et enfin Le troisième chapitre de ce mémoire est composé de deux sections. La première section aborde l'analyse descriptive des résultats, tandis que la seconde se consacre à l'analyse en lien avec les hypothèses.

### **❖ Définitions des concepts essentiels de l'étude**

#### **➤ Définition de risque**

Selon Bernard Jean Claude Lemoine le risque « est la probabilité, qu'un événement ou une situation entraîne des conséquences non souhaitables dans des conditions déterminées.

Peut être défini par Margossiane Nichan « l'éventualité d'un événement future, susceptible de causer généralement un dommage, une altération ; c'est donc la probabilité de l'existence d'une situation dangereuse pouvant conduire à un événement grave » (N, Margossiane, 2003, p.01).

#### **➤ Définition de stress**

Selon Gérard Valléry et Sylvain Leduc « à ce jour le stress au travail ne sont définis ni scientifiquement ni juridiquement, le stress à l'articulation de variables individuelles, collectives ou organisationnelles, marquant ainsi le caractère composite et mal circonscrit du phénomène » (G, Valléry, et all, 2012 p. 07).

Ainsi, selon l'INRS « le stress peuvent être induits par l'activité de travail ou génères par l'organisation ou encore par les relations entre travailleurs. Ils correspondent à des situations de travail présentant du stress, des violences internes et des violences externes ». (P-E, Sutter, 2021, p. 51).

#### **➤ La souffrance au travail**

La souffrance elle renvoie à la sensation douloureuse aigüe éprouvée par l'individu, c'est un ressenti subjectif qui difficilement comparable au plan interindividuel, ansai, un état de- mal être en France, cette dernière, qui se déploie sur un continu allant de la simple gère à une mise en danger de la santé moral, peut apparaitre l'orsqu'un état de stress n'est plus prédominant. Dans les deux cas, les causes sont multiples et variées absence de reconnaissance, ressenti négatif, situation de conflit ou d'hyper conflit, voire de violence interne relation interindividuelles au travail pathogènes, dune manière générale, l'usage du terme souffrance et moins consensuel que celui de stress, car il li traduit une forme de vulnérabilité et provoque des

réactions de rejet, notamment de la part de ceux qui dirigent les organisations. ( **HOBOLD Bénédicte, 2008, p 14**).

### ➤ **Dépressions**

Maladie mental caractérisé par une modification profonde de l'état thymique de l'humeur dans le sens de la tristesse de la souffrance morale et de ralentissement psychomoteur (**Grande Dictionnaire de la psychologie la Rosse, 2013, P 256**).

### ➤ **Anxiété**

Etat de émotionnel tentions nerveuse, de peur, fort, mal différencie et souvent chronique, (Prédisposition d'une personne aux états) anxieux ((**Grande Dictionnaire de la psychologie la Rosse, 2013, P 70**).

### ➤ **Le harcèlement**

est une forme de violence ou un individu met en œuvre une ou plusieurs conduites envers autrui ou un groupe, basées sur la non reconnaissance, le non respect, la négation de l'autre dans un but volontaire ou non de destruction physique et ou psychique induit par une situation de frustration et ou de tentions l'article 1152-1 du code du travail le définit comme un ensemble d'agissement répétés qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des condition de travail susceptible de porter attente aux droits du salarié et à sa dignité d'altère sa santé physique ou mentale de compromettre son avenir professionnel (**Gérard Valéry et sylvain Ledu, 2012, P 38**).

### ❖ **étude antérieure**

#### ➤ **le stress au travail**

Un panorama d'après l'enquête santé et itinéraire professionnels (SIP) 2010, réalisé par Dares sur « le stress au travail », une soixantaine de questions permettent de les appréhender sur les salariés (**enquête santé et itinéraire professionnels (SIP), Avril No 031, 2014, p, 1**).

Le stress au travail sont divers et peuvent affecter la santé physique et mentale des salariés, notamment en cas d'expositions multiples. Afin d'étudier cette question, l'enquête Santé et itinéraire professionnel (SIP), réalisée en 2010, permet de dresser une typologie des salariés selon les facteurs de risques auxquels ils sont ou non exposés. Six profils différents peuvent être distingués. Tandis que 28 % des salariés ne déclarent pas ou très peu de

facteurs de risques, 19 % indiquent manquer de reconnaissance dans leur travail mais ne pas vraiment en souffrir. 16 % sont confrontés à de fortes exigences émotionnelles liées au contact avec le public mais bénéficient d'un soutien dans leur environnement professionnel, 15 % sont exposés à un travail exigeant et intensif, 13 % déclarent à la fois un manque de reconnaissance professionnelle et des relations de travail difficiles, et 9 % peuvent être qualifiés de surexposés car ils cumulent plusieurs facteurs de risque. En effet, les moins exposés se déclarent plutôt en bonne santé, ce sont plus souvent des salariés âgés de 50 ans et plus, des ouvriers qualifiés et des professions de services directs aux particuliers.

Ces salariés se disent en outre relativement peu exposés aux pénibilités physiques.

En conséquent, les salariés les plus exposés aux facteurs de stress et à leur cumul déclarent plus fréquemment une santé physique et mentale dégradée. Il s'agit plus souvent de jeunes, d'ouvriers non qualifiés ou d'employés, avec des contrats temporaires. Ils se disent davantage exposés aux contraintes physiques.



# **Chapitre I :**

## **Le stress au Travail**

**Introduction**

La santé mentale a soudainement pris une place prépondérante dans le monde professionnel, suscitant une prise de conscience abrupte des risques qu'elle engendre. Autrefois, les risques professionnels étaient surtout liés à la santé physique des employés, mais désormais, c'est leur bien-être psychologique qui est en jeu. Ces risques sont omniprésents, touchant toutes les entreprises, peu importe leur taille ou leur secteur d'activité, et affectant tant les employés que les dirigeants (VALLÉRY, G. LEDUC, S, 2012, P 128).

Ainsi, l'objectif de ce premier chapitre est tout d'abord, de mettre en relief la manière et le contexte dans lequel a émergé le concept de stress, présenter des notions générales et spécifiques afin de se familiariser avec le concept, puis déterminer sa place par rapport au management.

La première section portera en premier lieu, sur des définitions, à partir desquelles nous identifierons deux principaux axes délimitant notre étude du concept «stress», uniquement au champ disciplinaire de science de gestion car il s'agit de « santé au travail », cela permettra en second lieu, de dresser des typologies des différents facteurs de stress rencontrés dans le milieu organisationnel, pouvant avoir un effet individuel voire collectif.

Dans la deuxième section, il s'agira de confronter le phénomène stress aux pratiques de managements, dans le but de déterminer l'impact de ce dernier.



**Section (1) : Les généralités sur le stress**

Le stress se situe à la jonction entre l'individu et son environnement professionnel, d'où leur appellation complexe. Leur importance est telle qu'ils ont émergé comme un sujet majeur dans les domaines politique, médiatique, managérial et scientifique. En examinant leur évolution au sein des organisations ces dernières années, on constate qu'ils sont désormais au centre de l'attention.

Ce phénomène découle notamment d'une augmentation alarmante des cas de suicides et de tentatives de suicide au sein de certaines entreprises, faisant de stress un sujet brûlant dans le monde du travail. Les suicides sont souvent liés au climat au travail et leuroccurrence sert souvent d'indicateur crucial, révélant les situations de détresse que rencontrent les employés. Ces tragédies peuvent être considérées comme la partie émergée de l'iceberg, révélant des problèmes plus vastes de souffrance au travail.

**1.1 Historique et état de littérature sur le stress**

Dès la fin du 19<sup>e</sup> siècle, une problématique majeure émerge autour de la question de la responsabilité concernant les risques. Les conditions de vie et de travail des ouvriers sont remises en question. À cette époque, les ouvriers sont largement dépendants de leurs employeurs, et si le travail comporte des risques, ces derniers sont généralement assumés par le salarié sans contestation préalable (**HASSID-O, 2005, P 38**).

Progressivement, une approche paternaliste émerge pour réguler le mode de vie des ouvriers, avec la croyance que cela pourrait prévenir les risques. À cette époque, la question du surmenage devient un sujet d'intérêt tant pour les syndicats que pour la psychologie. Parallèlement, l'intensification du travail est étudiée et critiquée par des acteurs externes tels que les ingénieurs. Le taylorisme, en particulier, est remis en question quant à sa véritable capacité à simplifier le travail. Cette période est également marquée par une évolution législative significative, avec l'adoption de lois sur la prévention des risques liés au travail en 1893 et 1898. En 1919, certaines maladies professionnelles commencent à être indemnisées, marquant ainsi un tournant dans la reconnaissance des risques professionnels.

Après la Seconde Guerre mondiale en 1945 et la période de reconstruction qui s'ensuit, plusieurs changements majeurs affectent le monde du travail, notamment l'entrée des femmes sur le marché du travail et le durcissement des conditions de travail. C'est à ce moment que la

psychologie du travail entre en jeu, visant à anticiper les fragilités des travailleurs et renforçant ainsi la responsabilité individuelle face aux risques professionnels. Progressivement, les différents acteurs cherchent à rationaliser la gestion du risque, en utilisant notamment l'épidémiologie pour objectiver et mesurer les risques. (JACQUELIN, A, 2012).

Les années 1980 ont marqué l'émergence des Stress. Face à l'augmentation de la productivité, les organisations internationales ont proposé des mesures visant à protéger les travailleurs. Une directive cadre de l'Union européenne a ainsi joué un rôle décisif en renforçant l'obligation générale de prévention de l'employeur. Les instances syndicales ont été activement impliquées, avec des moyens plus ambitieux, dans la création du CHSCT (Comité d'hygiène, de sécurité, et des conditions de travail), doté de ressources financières et juridiques telles que le droit d'alerte et le droit de retrait.

En analysant cette évolution historique, nous pouvons souscrire à l'avis de Nasse et Légeron (2008) selon lequel les changements significatifs survenus dans le monde du travail ces dernières décennies ont donné naissance à de nouveaux risques dans le domaine de la sécurité et de la santé au travail : le stress. En parallèle des risques physiques, biologiques et chimiques, ces stress sont devenus majeurs. (NASSE, P. LÉGERON, P. 2008, P 42).

Le stress se distinguent par leur dimension multifactorielle, ce qui a attiré l'attention de différentes disciplines. Ainsi, la souffrance au travail est abordée par divers champs disciplinaires tels que la psychologie du travail et des organisations, la psychologie sociale et psychosociologie, la psychologie de la santé, la psychanalyse, la psycho-traumatologie et la psychiatrie, l'ergonomie, la sociologie du travail et des organisations, la médecine du travail, le droit du travail et de la sécurité sociale, la science de gestion, la philosophie, etc.

Par conséquent, une réflexion exclusivement mono-disciplinaire sur le stress ne peut pas servir de fondement à une prévention efficace et durable. Il est indispensable d'agir sur des facteurs à la fois individuels, collectifs et organisationnels pour une approche holistique de la prévention des stress.

Il est important de noter que malgré la reconnaissance croissante des stress, ces derniers demeurent un sujet tabou dans certaines organisations. Souvent, on suppose que le mal-être au travail est simplement le résultat de la fragilité

individuelle du salarié ou de son incapacité à résister à la pression, sans tenir compte de la

situation de travail et des relations sociales qui l'entourent. Pourtant, l'analyse des situations de travail révèle que le mal-être et la pénibilité ressentis par le salarié sont souvent le résultat de l'accumulation et de la combinaison de différents facteurs et contraintes. ( **KERNANI, S, 2002, P 6**).

De nos jours, le terme de Stress est devenu courant, mais sa définition demeure souvent floue. En effet, il est utilisé pour décrire à la fois les risques plurifactoriels présents dans les entreprises et les conséquences sur la santé des travailleurs qui en découlent. Cette ambiguïté sera examinée dans la section suivante.

### **1-2- La notion de risque**

D'après Abdel-Halim Berretima « le risque dimensionnel ou professionnel n'est plus un événement ordinaire sans signification, mais une "réalité existentielle" constituée par des causes et des conséquences environnementales, naturelles ou socioprofessionnelles » ( **ABDEL-HALIM Berretima, 2008, P3**).

#### **❖ les risques professionnels**

Selon Nichan Margossian « Les risques professionnels, il faut entendre tout risque ayant pour origine l'activité professionnelle, c'est-à-dire le travail rémunéré, indispensable pour vivre de nos jours. Tout phénomène, tout événement qui apparaît en milieu de travail et qui présente un danger pour l'homme est appelé risque professionnel » ( **NICHAN Margossian, 2001. p 2** )

#### **❖ le stress**

Le stress sont des risques qui mettent en danger l'intégrité physique et la santé mentale des salariés et qui impactent le fonctionnement des entreprises. Depuis une quinzaine d'années, de plus en plus de salariés déclarent souffrir de symptômes liés au stress, au harcèlement ou aux violences au travail, tous secteurs d'activité confondus. Tous les acteurs de l'entreprise sont concernés par ces risques aujourd'hui reconnus.

Le stress sont des éléments qui portent atteinte à l'intégrité physique et à la santé mentale des salariés au sein de leur environnement professionnel. Ces risques peuvent recouvrir différentes formes : le stress, parmi les plus connus, mais aussi le harcèlement, l'épuisement professionnel et même la violence au travail. Ils sont la cause de plusieurs maux et pathologies

(problèmes de sommeil, dépression, troubles musculo-squelettiques, maladies psychosomatiques, etc ( [preventica.com](http://preventica.com),2023)

### **1.3. Les différentes définitions réservées aux stress**

Les multiples définitions attribuées aux Stress reflètent la polysémie de cette expression. Cette diversité s'explique par l'intérêt porté par plusieurs disciplines à ce sujet. Ainsi, nous avons choisi de présenter les définitions les plus fréquemment citées dans la revue de littérature.

Avant d'explorer la définition de stress, il est essentiel de rappeler la définition du concept de "risque" lui-même : "Le risque est défini comme la probabilité qu'une exposition à un danger entraîne un dommage. Les stratégies de prévention doivent donc viser à maintenir l'exposition nettement en dessous du niveau où les dommages deviennent probables." (**ROLLOT, J. 2012, P 81**). Selon cette définition, le concept de "risque" en soi ne représente pas nécessairement un danger tant qu'il n'entraîne pas de dommage. Parfois, la simple présence d'un risque ne suffit pas à causer un préjudice. C'est plutôt la fréquence élevée d'exposition au risque qui peut potentiellement devenir dangereuse, car elle augmente les probabilités de dommages. Ainsi, la gestion efficace des risques implique souvent de réduire non seulement la gravité des risques eux-mêmes, mais également la fréquence et la durée de l'exposition à ces risques.

Le stress sont appréhendés de différentes manières selon les auteurs et leurs domaines d'expertise. Certaines contributions mettent l'accent sur le stress en tant que troubles affectant la santé des travailleurs, notamment les troubles mentaux. Par exemple, le stress peuvent être définis comme des troubles caractérisés par l'apparition chez une ou plusieurs personnes de signes plus ou moins perceptibles qui, en l'absence d'attention, peuvent progressivement s'aggraver jusqu'à devenir pathologiques. (**BRUN, J.P. BIRON, C. et AL. 2007, P 151**).

D'autres considérations envisagent le stress comme des risques plurifactoriels qui affectent la santé des travailleurs. Selon cette perspective, le stress désignent les situations de travail où les travailleurs sont confrontés à des violences physiques ou psychologiques dues à divers facteurs tels que l'organisation du travail, les changements organisationnels, le style de management, ou encore le conflit entre les valeurs personnelles et

celles de l'entreprise. L'exposition à ces risques peut entraîner des troubles physiques tels que les troubles musculo-squelettiques, ainsi que des troubles mentaux allant de la dépression au suicide. (KAWACHI, I. WAMALA, S, 2006. P 30).

Dans le même sens, Gollac & Bodier définissent le stress comme des risques pour la santé mentale, physique et sociale, causés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels, qui peuvent interagir avec le fonctionnement mental des individus. (GOLLAC, M, 2012, P 5)

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous nous appuyerons sur deux types de définitions, à la fois les causes qui seront pour la plupart organisationnels mais sans pour autant négliger les conséquences, car il s'agit d'une approche strictement nécessaire à la compréhension et la détection de stress dans le but de les prévenir.

Ainsi, nous pouvons dire que « le stress sont tout d'abord des risques professionnels, le risque réside dans la haute fréquence d'exposition au danger, ce danger se traduit par des violences physiques ou psychologiques ayant des causes organisationnelles diverses, (tel que les conditions de travaux, intensification de travail, changement organisationnels, les pratiques de managements.) Ainsi, du fait de l'exposition à ces facteurs, nous auront pour conséquences l'apparition de troubles physiques et mentaux (stress épuisement professionnel, burnout, dépression.) pouvant devenir pathologiques..

A ce stade d'avancement nous connaissons l'historique ainsi que la définition du concept stress, suite à l'analyse des définitions précédentes nous avons identifié deux axes :

- ✓ « le stress désignent des troubles pour la santé des travailleurs et notamment des troubles mentaux », cette perspective se distingue par le fait qu'elle ne fait pas de distinction entre les conséquences et les causes.
- ✓ « le stress désignent des risques plurifactoriels qui pèsent sur la santé des travailleurs », cette perspective se base plus essentiellement sur les causes ;

**Section 02 : Les causes et les conséquences de stress**

Comme nous l'avons déjà discuté, les troubles peuvent être à la fois des causes et des conséquences de certaines situations. Ils peuvent être à l'origine de dysfonctionnements dans le contexte professionnel, tout en étant également le résultat de ces mêmes situations problématiques. Cette relation complexe entre les troubles et les situations de travail souligne l'importance d'une approche holistique dans la compréhension et la gestion de stress.

**2.1. Les troubles**

En reprenant la définition citée antérieurement : « *Le stress sont des troubles qui peuvent être caractérisés par l'apparition chez une ou plusieurs personnes de signes plus ou moins perceptibles qui, faute d'attention, peuvent progressivement s'aggraver jusqu'à devenir pathologiques* » (BRUN, JP et AL. 2013. P 65), ces troubles peuvent se manifester sous forme de : stress, angoisse, dépression, comportements violents, burnout, mal-être au travail, Pression, fatigue, usure professionnelle, souffrance mentale, crises de nerfs, larmes, conduite addictive, consommation médicaments, troubles du sommeil.

Le terme "trouble" englobe à la fois les déterminants et les effets, sans faire de distinction entre les causes et les conséquences. Cette confusion découle non seulement de la diversité des troubles, mais aussi de la complexité des interactions qui les relient. Ces interactions ne sont pas toujours linéaires en termes de causalité ; elles peuvent être circulaires ou systémiques, car les troubles interagissent fortement entre eux.

Par exemple, l'anxiété ou la dépression peuvent résulter du stress, de la violence au travail, du harcèlement ou d'un traumatisme. Dans le cas des addictions, elles peuvent tout autant être une conséquence que la cause sous-jacente. Ainsi, nous ne traiterons que des principaux éléments nécessaires, notamment le stress professionnel et l'épuisement professionnel. Ces deux aspects sont essentiels pour comprendre le stress et leurs implications sur la santé mentale des travailleurs. (NASSE, P. LÉGERON, P. 2008. P16).

- ❖ **Le stress professionnel** : est en effet l'un des types de Stress les plus connus et les plus étudiés dans la littérature. Il peut se manifester par un déséquilibre entre les contraintes imposées par l'activité professionnelle (telles que des délais serrés, des conflits avec la hiérarchie ou les collègues, une surcharge de travail, etc.) et les ressources

dont dispose une personne pour faire face à ces contraintes dans son environnement professionnel.

❖ L'épuisement professionnel, souvent désigné sous le terme de "burnout", peut en effet être considéré comme le stade avancé d'une situation de stress prolongée. Il se manifeste par un phénomène de fatigue physique et émotionnelle, entraînant une image négative de soi, une attitude négative envers le travail et un désintérêt croissant envers les autres. Ce syndrome est généralement composé de trois dimensions (**DOUILLET.P, 2010, P 29**) :

- ✓ **L'épuisement émotionnel** : une sensation de vide émotionnel et de fatigue intense, avec une diminution de l'énergie et de la motivation.
- ✓ **La dépersonnalisation** : un cynisme et une attitude détachée envers les autres, notamment les clients, les collègues ou les patients.
- ✓ **La diminution de l'accomplissement personnel** : une perception négative de ses propres capacités et une perte d'accomplissement au travail.

Le burnout est parfois qualifié de "maladie des efficaces", car il touche souvent les personnes très engagées et consciencieuses dans leur travail. C'est un état de fatigue émotionnelle, mentale et physique qui se manifeste par une baisse de motivation et de performance après des mois ou des années d'efforts soutenus. C'est un cercle vicieux où la personne peut se sentir prise au piège de ses propres attentes élevées et de son engagement intense.

Les individus qui accordent une grande importance aux résultats et qui sont très consciencieux dans leurs activités sont plus susceptibles d'être touchés par un burnout. Il est important de noter que tout le monde peut être victime d'un burnout, pas seulement les travailleurs, mais aussi les chômeurs, les retraités ou les élèves. Cependant, étant donné que la recherche est souvent centrée sur les secteurs professionnels, la plupart des descriptions et analyses du burnout sont associées à la population des salariés. (**RENAUD, S, 1991. P4**).

Dans les deux cas, il s'agit de la conséquence d'un investissement personnel et affectif important dans son activité professionnelle. On peut ainsi souvent le croiser dans les professions en lien avec la formation, la santé ou l'aide sociale.

**2.2. Les risques qui résultent de multiples facteurs**

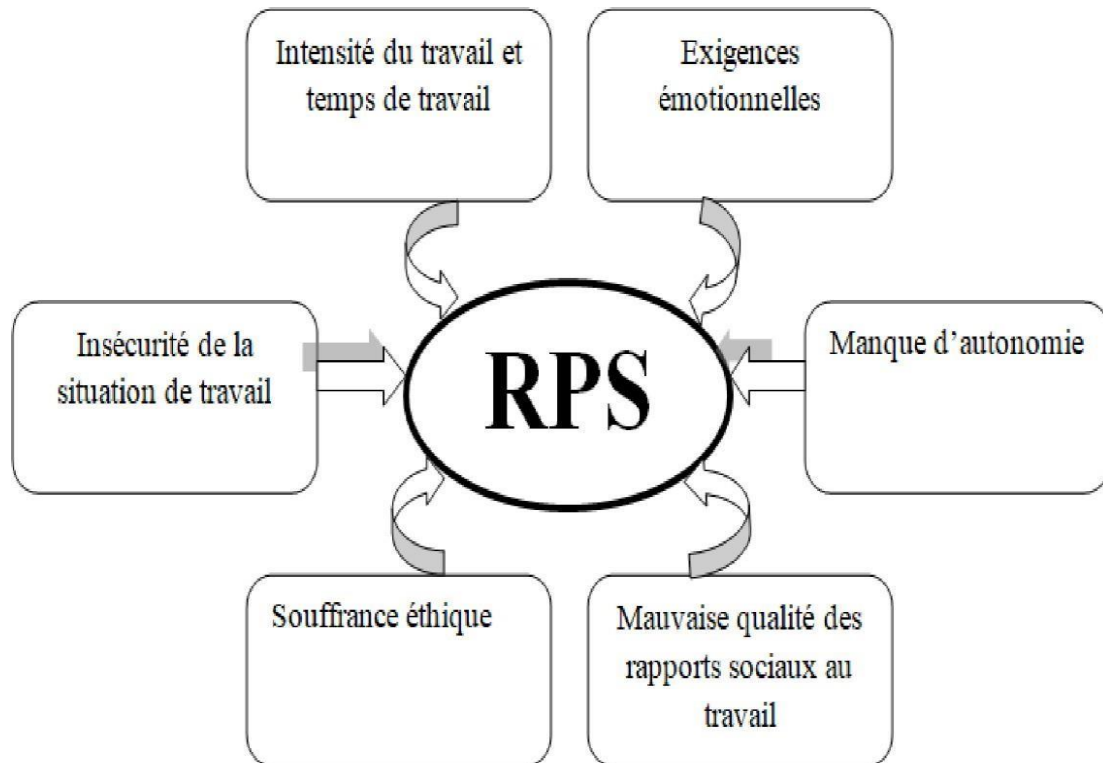
Le stress peuvent désigner les causes du mal-être au travail. Ils'agit des situations où les travailleurs sont confrontés à des violences physiques ou psychologiques, résultant de divers facteurs tels que l'organisation du travail, les changements organisationnels, le style de management, ainsi que le conflit entre les valeurs personnelles et celles promues par l'entreprise.

L'exposition à ces risques peut conduire à divers troubles physiques et mentaux, allant des troubles musculo-squelettiques à la dépression, voire au suicide dans les cas les plus graves. Cette relation complexe entre le stress et les conséquences sur la santé souligne l'importance de prévenir et de gérer efficacement ces risques pour protéger la santé mentale et physique des travailleurs. **(KAWACHI, I. WAMALA, S. 2006. P 30)**

De ce fait, le stress ont un caractère plurifactoriel, ils constituent un risque pour la santé physique et mentale des salariés et des agents, leurs causes sont à rechercher à la fois dans les conditions d'emploi, les facteurs liés à l'organisation du travail et aux relations de travail. Ils peuvent concerner toutes les entreprises quel que soient leur taille et leur secteur d'activité. La figure suivante synthétise les six types de causes de stress.



Figure 01 : les six grands types de causes stress



Source : Référentiel stress du rapport GOLLAC 2011)

A partir de cette figure, nous allons essayer d'expliquer les six grands types de causes perçues comme étant les plus importantes.

**L'intensité et la durée du travail** : sont des facteurs importants dans la catégorie des Stress. Cette catégorie englobe les notions d'exigences psychologiques et d'efforts, mais également un éventail plus large de contraintes, telles que :

- ✓ Les contraintes de rythme : la pression pour accomplir les tâches dans des délais serrés.
- ✓ L'existence d'objectifs irréalistes ou flous : des objectifs de travail mal définis ou inatteignables.
- ✓ L'exigence de polyvalence non maîtrisée : la nécessité de posséder de multiples compétences sans les ressources pour les développer.

- ✓ Les instructions contradictoires : des directives conflictuelles ou confuses de la part de la direction.
- ✓ Les longues journées de travail : des heures de travail prolongées, souvent au-delà des limites normales.
- ✓ Le travail en horaires atypiques : des horaires de travail décalés ou irréguliers.
- ✓ L'imprévisibilité des horaires de travail : des changements fréquents et imprévus dans les horaires de travail.

Tous ces facteurs contribuent à accroître le stress et la pression sur les travailleurs, ce qui peut entraîner des conséquences néfastes sur leur santé mentale et physique. Il est donc crucial pour les entreprises de prendre en compte ces aspects lors de la gestion de stress afin de promouvoir un environnement de travail sain et équilibré.

**Les exigences émotionnelles** : constituent une autre catégorie importante de Stress. Elles se réfèrent à la nécessité pour les travailleurs de maîtriser et de façonner leurs propres émotions dans le cadre de leur travail. Ces exigences sont particulièrement présentes dans les métiers de services, où les travailleurs sont souvent confrontés à des situations exigeant un contrôle émotionnel, telles que :

- ✓ L'exigence de sourire ou de bonne humeur : les travailleurs sont tenus d'afficher une attitude positive envers les clients ou les usagers, quel que soit leur état émotionnel personnel.
- ✓ Les tensions avec le public : les interactions avec les clients ou les usagers peuvent être source de stress émotionnel, surtout en cas de conflits ou de situations difficiles.
- ✓ Le contact avec la souffrance ou la détresse humaine : les professionnels de la santé, du social ou de l'éducation peuvent être confrontés à la souffrance et à la détresse des personnes avec lesquelles ils travaillent, ce qui peut être émotionnellement éprouvant.
- ✓ L'exigence de cacher ses émotions : dans certains milieux de travail, il est attendu que les travailleurs contrôlent totalement leurs émotions et affichent en permanence une attitude positive, ce qui peut être contraignant et épuisant émotionnellement.

Ces exigences émotionnelles peuvent avoir des répercussions significatives sur le bien-être psychologique des travailleurs, notamment en entraînant un stress émotionnel, une fatigue et un épuisement professionnel. Il est donc crucial pour les employeurs de reconnaître et de prendre en compte ces exigences dans la gestion de stress afin de promouvoir un environnement de travail émotionnellement sain.

**Le manque d'autonomie** au travail est une autre dimension importante des Stress. L'autonomie au travail se réfère à la capacité pour un employé d'être un acteur dans son propre travail. Cela englobe plusieurs aspects :

- ✓ Les marges de manœuvre : la possibilité pour l'employé de s'auto-organiser dans son travail, de décider de la manière d'accomplir ses tâches et de gérer son temps.
- ✓ La participation aux décisions : l'implication de l'employé dans les décisions qui concernent directement son activité, telles que les changements organisationnels ou les procédures de travail.
- ✓ L'utilisation et le développement des compétences : la possibilité pour l'employé d'utiliser et de développer ses compétences dans le cadre de son travail, ce qui peut contribuer à son épanouissement professionnel.

Le manque d'autonomie peut être source de stress et de frustration pour les travailleurs, surtout s'ils se sentent contraints dans leurs actions ou s'ils n'ont pas l'opportunité de contribuer de manière significative aux décisions qui les concernent. Par conséquent, il est important pour les employeurs de promouvoir un environnement de travail qui favorise l'autonomie des employés, ce qui peut contribuer à réduire le stress et à améliorer le bien-être au travail.

**Les rapports sociaux au travail dégradés** constituent une dimension cruciale de stress et ont fait l'objet de nombreuses études. Cette catégorie englobe plusieurs aspects, notamment :

- ✓ Le soutien social : la présence de soutien et de solidarité entre collègues et avec la hiérarchie, qui peut agir comme un facteur protecteur contre le stress et le stress.
- ✓ L'équilibre efforts-récompenses : la perception que les efforts fournis au travail sont équitablement récompensés en termes de salaire, de reconnaissance, de promotion, etc.
- ✓ La justice organisationnelle : le sentiment d'équité dans la distribution des ressources et des avantages, par rapport aux efforts fournis et par rapport aux collègues occupant des postes similaires.

Ces aspects incluent également les relations avec les collègues et la hiérarchie, les perspectives de carrière, l'adéquation de la tâche à la personne, les procédures d'évaluation du travail, ainsi que l'attention portée au bien-être des salariés.

Les rapports sociaux au travail peuvent être affectés par des "pathologies" telles que le harcèlement moral, qui peut avoir des conséquences néfastes sur la santé mentale et le bien-être des travailleurs. Par conséquent, il est crucial pour les employeurs de promouvoir des relations sociales positives et un environnement de travail sain pour prévenir le stress et favoriser le bien-être des employés (**CAROLINE MOYAT-AYÇOBERRY, 2017, P 75**).

**Les conflits de valeurs** représentent une autre dimension importante de stress au travail. Ils se réfèrent aux conflits internes vécus par les individus suite à une distorsion entre ce qui est exigé dans le cadre professionnel et leurs propres valeurs professionnelles, sociales ou personnelles.

Par exemple, un employé peut se trouver en conflit de valeurs s'il est amené à effectuer un travail qu'il considère comme inutile, à vendre un produit financier à des personnes à très faibles revenus, ou à promouvoir une méthode qu'il sait inefficace.

Ces conflits de valeurs peuvent entraîner un stress moral important, ainsi qu'une détresse psychologique, car ils remettent en question l'intégrité et la cohérence des individus par rapport à leurs propres convictions. Il est donc crucial pour les employeurs de reconnaître et de prendre en compte ces conflits de valeurs dans la gestion de stress afin de promouvoir un environnement de travail où les valeurs individuelles sont respectées et où les employés se sentent en harmonie avec leurs principes moraux (**GOLLAC, M, 2011, p 29**).

**L'insécurité de la situation de travail** constitue une autre dimension essentielle de stress. Cette insécurité peut se manifester de plusieurs manières :

- ✓ L'insécurité socio-économique : elle englobe la peur de perdre son emploi, la crainte que le niveau de salaire ne soit pas maintenu, ou encore le fait de travailler sous des contrats de travail précaires et temporaires.
- ✓ Le risque de changement non maîtrisé : cela concerne les situations où les travailleurs font face à des changements organisationnels importants, tels que des restructurations, des réorganisations de l'entreprise ou des transformations technologiques, ce qui peut

entraîner une incertitude quant à l'avenir de leur emploi et de leur métier.( **GOLLAC, M, 2011, p 22**)

Cette insécurité peut avoir des conséquences néfastes sur la santé mentale des travailleurs, en augmentant le stress, l'anxiété et la détresse psychologique. Il est donc essentiel pour les employeurs de prendre en compte ces préoccupations dans la gestion de stress afin de promouvoir un environnement de travail stable, sécurisé et rassurant pour leurs employés.

En plus des six types cités précédemment, nous ajoutons :

**Le harcèlement moral** : Est une forme de stress qui existe depuis des siècles mais à qui on a véritablement donné un nom seulement dans les années 1980, sous le terme anglais « Mobbing », terme qui signifie « l'action d'une foule assaillant une personne ». En effet, le harcèlement moral réside dans l'intention, pour une personne ou un groupe de personnes, de nuire à une ou plusieurs autres personnes. C'est une action aujourd'hui punie par la loi tant elle constitue un désir volontaire d'atteindre l'intégrité d'une personne. Le harcèlement moral a des conséquences graves pour un salarié : cela remet non seulement en cause son droit au travail mais également son équilibre personnel, celui de sa famille et sa santé, et c'est pourtant l'une des formes de violence les plus répandues aujourd'hui dans le monde professionnel ( **GOLLAC, M, 2011, p 38**).

**Les violences et agressions au travail** : Peuvent se rencontrer à l'extérieur comme à l'intérieur de l'entreprise. Elle peut être donc du fait des clients comme des collègues par exemple et recouvrir des dimensions plus ou moins graves (harcèlement moral, agressions sexuelles...). Certains secteurs d'activité sont plus touchés que d'autres par la violence externe. Les activités de service multiplient les contacts qui peuvent créer des tensions voire dégénérer en conflits. Les activités dans lesquelles des personnes manipulent des objets de valeur (banques, bijouteries...) sont fréquemment à la une en termes d'agressions plus ou moins graves. Pour ce qui est des violences internes, on constate généralement deux choses (**GOLLAC, M, 2011, p 52**) :

- ✓ L'auteur est fréquemment une personne bien intégrée à l'entreprise (il croit alors pouvoir justifier davantage son attitude).
- ✓ La victime n'est pas nécessairement une personne jugée comme fragile (femme, jeune)([http://www.burnout-info.ch/fr/burnout\\_causes.htm](http://www.burnout-info.ch/fr/burnout_causes.htm))

**2.3-Conséquences des stress**

Le stress c'est un sujet très sensible, ils doivent être traité pour diminuer ces conséquences, parce que ces deniers ont une double influence soit sur le fonctionnement de l'entreprise soit sur l'individu, donc il faut connaitre d'abord ces conséquences pour déterminer la gravité de ces risques.

Les conséquences négatives des risque psychosociaux au travail pour la santé des travailleurs comme celle de l'entreprise sont très importantes, malgré on ne peut pas les traiter et les analyser d'une manière concret, ils sont très variées sur le plan de la santé physique et psychologique.

**2.3.1-conséquences sur l'individu**

Chaque individus as des déferents problèmes qui le pousse pour toucher un types de stress qu'elle que soit son domaine d'activité, alors parce que nous avons déferents causes qui détermine ces risque, donc nous avons des multiples conséquences ou effets qui touche principalement le salarié.

Dans ce tableau suivant nous déterminant les conséquences de stress sur le salarié dans les cinq niveaux principaux.

**Tableau 01** : les conséquences de stress au travail.

Le niveau de symptômes	Les effets sur le salarié
Les symptômes psychique et émotionnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>-le stress.</li> <li>-dépression.</li> <li>-ressentiment.</li> <li>-frustration.</li> <li>- oubli.</li> <li>- la peur.</li> <li>-le manque de confiance en soin.</li> <li>-troubles de sommeil.</li> <li>-désespérer.</li> <li>-nervosité.</li> <li>- fatigue.</li> </ul>

Les symptômes comportementaux	-conflit entre personne. -absentéisme. -arrêt de travail. -réaction comportemental. -abus d'alcool ou de drogue. -troubles de la concentration.
Les symptômes physiques	-maladies. - cardiovasculaires. -accident de travail. -trouble somatique. -maux de dos.
Les symptômes sociaux	-relation familiales difficiles. -dégradation des contacts avec autrui. -peu de communication avec autrui. -manque d'ambiance.
Les symptômes professionnels	-incapacités de travailleur. -la démotivation. -dégradation de la volonté au travail. - le manque d'esprit de travail.

**Source :** Gerard Valléry, Sylvain Leduc, le stress, ed 2012

### **2.3.2-les effets sur le collectif**

Les conséquences qui concernent les groupes de travail « le collectifs » sont plusieurs et sont les suivants :

- Tristesse.
- Les conflits entre les travailleurs.
- Dégradation de climat sociale.
- La limite de prise en compte (disponibilité remise en cause de points de repères et des

habitudes du groupe).

- Lassitude due a la répétition.
- Choix d'équipe plus surs.
- Seuil de tolérance a la baisse.
- Logique d'évitement.
- Recul des solidarités ( **C.Lagabrielle, S.Laberon, 2014, P 234**).

### **2.3-3-les conséquences sur l'entreprise**

Les répercussions se font au niveau de l'organisation fonctionnelle de l'entreprise

#### **❖ Une mauvaise image pour l'entreprise**

Les entreprises qui ont des mauvaises images sur le marge, ont des difficultés sur la vente de ses produit, dégradation de la main d'ouvre, la peur des gens pour occuper un poste de ce type des entreprises, la baisse des prix des produit pour juste vendre ses derniers.

#### **❖ La baisse de la productivité**

La baisse de productivité résulte dans déférent facteurs, tel que l'environnement de travail défavorable influençait grandement la productivité des employés, c'est par exemple le cas d'une charge de travail trop élevée, bien souvent, lorsque les employés sont surchargés de travail, ils ont du mal a remplir leurs objectifs, cela entraine ainsi une insatisfaction générale et favorise une détérioration de la qualité du travail, des efforts fournis et de la santé morale de l'employé.

Le stress a par ailleurs tendance à perturber l'ambiance de travail, et ce plus qu'on ne le pense. En effet, des exigences trop élevées, une pression constante ou encore des délais trop courts font partie des facteurs contribuant à un environnement de travail malsain

#### **❖ Les maladies professionnelles**

Diabète, cardiovasculaire, angoisse, trouble somatique, maux de dos, les maladies résulte des effets de production (les maladies de poumon qui résulte du poucier des serpillières).

#### **❖ Une augmentation de l'absentéisme et de turn-over**

Les conséquences physiques et psychiques ont des répercussions sur la santé (l'apparition des somatisations qui nécessitent l'éloignement de la personne de son milieu de travail).



L'absentéisme et le turn-over résulte dans les situations de violence interne.

❖ **Augmentation des accidents de travail**

Le risque d'accidents de travail et de maladie augmente tandis que les désordres psychologiques représentent une des causes principales de l'absentéisme.

Alors les moments de manques de sommeil, de la fatigue et de pression les gens ne se concentrent pas à son travail, surtout les personnes qui travaillent à des déférentes machines de production, ils peuvent être endommagés.

❖ **Les grèves et les mouvements sociaux**

Le cas de harcèlement ou de violence interne de l'entreprise sur un salarié, les travailleurs collaborer ou solidaire avec la personne concerne, et sont méthode si il n ya pas d'autre solution, est de faire un grève pour obtenir le droit de la personne concerné soit de faire des mouvements sociaux qui ce présentent ce forme de pétitions, manifestations, émeutes...

Les personnes ayant souvent en commun un intérêt ou une profession ont une revendication à faire valoir. Elles se mobilisent tout naturellement, utilisent des armes familières comme la grève, la manifestation (**J.EDOUARD GRESY et all, 2013, P 31**).

❖ **Dégradation du climat social**

Le climat social est un indicateur qui permet de mesurer la bonne santé sociale et humaine d'une entreprise, un bon climat de travail est un facteur déterminant de motivation des salariés, c'est un atout pour la qualité de vie au travail et la productivité.

Donc, la dégradation de climat social ou un mauvais climat social ca résulte des conflits, l'absentéisme, turn-over...ces derniers ce sont les symptômes d'une dégradation du climat social

❖ **Une difficulté pour remplacer le personnel ou recruter de nouveaux employés**

Quand l'entreprise as une mauvaise image les personnes externes sont peur de travailler dans cette entreprise, les personnes veux travailler dans une entreprise as une bonne image sur le marché, sérieuse, ...

**❖ La démotivation des salariés**

Les travailleurs qui ont souvent par exemple de mal être, malaise, stress, harcèlement,... logiquement ils ne sont pas motivés, il n'y a aucun facteur qui pousse un salarié pour être motivé.

**❖ Une baisse de créativité**

Le stress influence négativement sur les ouvriers ont des manques d'esprit au travail, dégradation de la volonté au travail, la démotivation,...

**❖ Les conflits entre les groupes**

Les personnes d'une mentalité stressantes souvent ont des problèmes avec les autres, alors le stress et la surcharge de travail ne donne juste de mauvais comportement.

**❖ La maltraitance**

Le burn-out peut entraîner des comportements inappropriés dans les institutions de services. La personne va essayer de se protéger en prenant de la distance, d'autres comportements vont apparaître comme : entrer sans frapper à la porte d'un service à un autre, maltraiter les clients, se montrer odieux...

**❖ L'impossibilité de faire face au changement**

Le changement nécessite de l'énergie et la personne souffrant de syndrome de burnout a épuisé toutes ses réserves d'énergie pour faire face à des nouvelles situations.

**❖ La méfiance**

Dépasser une certaine limite d'insatisfaction, la personne devient cynique et sarcastique avec les personnes avec qui il travaille, et la confiance disparaît petit à petit pour laisser place à la méfiance (MASSIKA LANANE, 2016, P 154).

Les violences internes ont également des répercussions sur le fonctionnement des entreprises : absentéisme, turnover, démotivation, baisse de créativité, perte de productivité, mauvaise ambiance de travail, détérioration du climat social, difficultés de recrutement, accidents du travail, atteinte à l'image de l'entreprise (INRS, 2019, P04).

# **Chapitre II :**

**La gestion de stress**

**❖ Introduction**

La gestion de stress est désormais une priorité incontournable dans le domaine des ressources humaines et de la santé au travail. Ces risques concernent les aspects du travail qui peuvent avoir des effets négatifs sur la santé mentale et physique des employés. L'objectif principal est de prévenir et d'atténuer les impacts néfastes des facteurs psychosociaux, garantissant ainsi un environnement de travail sain et productif.

Face à ces menaces potentielles, le dirigeant est tenu de mettre en œuvre des mesures visant à assurer la sécurité et à protéger la santé de ses employés. Pour ce faire, il doit se concentrer sur la prévention en anticipant les risques et en intervenant efficacement lorsqu'ils se manifestent.

**Section 01 : généralité sur La gestion de stress**

La gestion de stress est essentielle pour créer un milieu de travail sain et performant. Elle nécessite une approche proactive et intégrée, impliquant à la fois des mesures préventives et des interventions ciblées.

**1.1. Définitions des déférents concepts****1.1.1 Gestion des risques**

D'après ROBRECHTS. P et WILS JEROEN (2015), la gestion des risques implique une approche systématique et périodique visant à analyser les risques pesant sur les individus, les biens et les activités, ainsi qu'à concevoir et à mettre en œuvre des stratégies pour y faire face **(ROBRECHTS Paul, WILS JEROEN, 2015, P 19)**.

Selon HASSID-O (2005), la gestion des risques se définit comme un ensemble de principes, de méthodes et d'outils visant à repérer et à maîtriser les risques susceptibles d'impacter les activités des organisations, dans le but de les atténuer et de trouver les protections les plus adéquates **(HASSID-O, 2005, P 124)**.

En résumé, ces deux définitions soulignent que la gestion des risques est une démarche cruciale dans les processus stratégiques des organisations. Elle permet d'identifier les risques pesant sur l'organisation et vise à les gérer de manière acceptable afin de réaliser les objectifs fixés.

La gestion des risques s'applique à repérer les dangers potentiels qui menacent les actifs, qu'ils soient financiers ou non, ainsi que les valeurs et le personnel de l'entreprise.

### **1.1.2 la gestion des stress**

La gestion de stress comprend un ensemble de mesures déployées une fois que le risque est identifié. L'entreprise doit d'abord classer les différents types de stress présents, puis mettre en place des dispositifs d'identification pour cerner le risque. Ensuite, elle doit élaborer un plan d'action visant à réduire ou à éliminer les effets du risque, que ce soit sur les individus (les employés) et/ou sur l'entreprise dans son ensemble.

## **1.2- Le rôle de l'organisation et de l'individu dans la gestion de stress**

### **1.2.1- Le rôle de l'organisation dans la gestion stress**

Tout d'abord, la direction de l'organisation doit comprendre les différentes formes de pressions psychologiques auxquelles les individus sont soumis. Cela implique d'analyser, de catégoriser et d'identifier les causes de ces pressions, qu'elles proviennent de la personnalité, du rôle professionnel, des tâches assignées, de l'environnement physique ou des relations interpersonnelles. Voici quelques stratégies importantes que l'organisation peut utiliser dans ce domaine ( **JEAN-MARIE.F. MARTIAL.S, 2009, P 160**)

- ✓ Réviser les fonctions et les responsabilités liées au travail.
- ✓ Favoriser une approche souple et adaptable en enrichissant et en diversifiant les tâches, ainsi qu'en favorisant la rotation des postes pour éviter la monotonie.
- ✓ Traiter les problèmes de comportement de manière proactive.
- ✓ Prendre conscience des risques associés à ces problèmes.
- ✓ Mettre en place des systèmes de motivation visant à réduire la pression ressentie.
- ✓ Élaborer des programmes de formation visant à traiter les problèmes psychologiques dans différents domaines.
- ✓ Encourager la participation des employés dans le processus décisionnel, leur attribuer un sentiment d'importance et de responsabilité, et tirer parti de leur créativité.
- ✓ Appliquer des pratiques de gestion efficaces pour prévenir les conflits et les tensions entre les employés, en favorisant un environnement social favorable par le biais de clubs et d'activités de groupe.

- ✓ S'occuper des besoins sociaux des travailleurs, comme le logement, le transport, l'éducation et les loisirs.
- ✓ Sélectionner les employés de manière appropriée en incluant des évaluations psychologiques dans le processus de recrutement.
- ✓ Surveiller la santé mentale des employés en suivant les taux d'absentéisme et d'accidents pour détecter précocement les problèmes mentaux.
- ✓ Favoriser l'indépendance et accorder aux individus la liberté nécessaire pour accomplir leurs tâches.
- ✓ Réduire la charge physique du travail en simplifiant les mouvements, en améliorant les postes de travail, en réduisant les tâches individuelles et en minimisant l'effort physique requis.
- ✓ Alléger la charge psychologique du travail en instaurant des périodes de repos et en limitant le recours excessif à la discipline.
- ✓ Améliorer l'environnement de travail (ergonomie) en optimisant l'éclairage, la ventilation et l'espace de travail. ( **JEAN-MARIE.F. MARTIAL.S, 2009, P 170**)

### **1.2.2- Le rôle de l'individu dans la gestion de stress**

Pour gérer et surmonter les pressions au travail, plusieurs stratégies et méthodes sont disponibles, parmi lesquelles les plus cruciales incluent : établir un inventaire des tâches à accomplir et définir leurs priorités, développer une vision claire de sa vie et de son avenir, et fixer des objectifs personnels dans la lumière de celui-ci : (**ROBRECHTS Paul, WILS JEROEN, 2015, P 80**).

- ❖ **Exercice**: Des recherches ont démontré que les individus pratiquant différentes disciplines sportives sont moins enclins au stress que ceux qui ne le font pas.
- ❖ **Relaxation** : Elle s'obtient en adoptant une position confortable, en fermant les yeux, en utilisant l'humour et en pratiquant la méditation.
- ❖ **Maîtrise comportementale** : Elle consiste à gérer les pensées et les éléments qui influencent et entravent le comportement, permettant ainsi à l'individu de contrôler ses réactions et ses actions.
- ❖ **Reconstruction cognitive** : Elle encourage l'individu à adopter la croyance que l'échec ponctuel ne définit pas son identité ou sa valeur en tant qu'être humain.
- ❖ **Réseau social** : Encourager l'individu à s'impliquer dans divers groupes sociaux et à évaluer la qualité de ses relations amicales avec ses collègues.

- ❖ **Prendre soin de l'individu** : Cette approche dépasse la simple gestion du stress et vise à établir un équilibre harmonieux et productif entre les aspects physiologiques, mentaux et sociaux de sa vie.

### **1.3-Les indicateurs et outils d'évaluations de stress:**

Une gamme d'outils d'intervention est répertoriée. En effet, l'utilisation d'outils est indispensable pour comprendre comment les tensions à l'origine de stress se manifestent.

Le choix des outils est déterminé par la situation, en fonction du contexte spécifique de l'entreprise, de la nature des difficultés rencontrées et de l'état d'avancement de la prévention. Le comité de pilotage est chargé de sélectionner les outils à utiliser à différentes étapes. Cette collaboration collective assure la pertinence de la démarche. Les principaux outils de la démarche de prévention comprennent les indicateurs, les questionnaires, les entretiens, ainsi que les tableaux de bord et de suivi. ( **JEAN-MARIE.F. MARTIAL.S, 2009, P 198**)

#### **1.3.1 Les indicateurs**

L'entreprise doit opter pour des indicateurs faciles à mobiliser, d'une part, des indicateurs liés au fonctionnement de l'entreprise incluant l'activité, le temps de travail, le mouvement du personnel, les relations sociales, etc. D'autre part, des indicateurs liés à la santé et à la sécurité des salariés, englobant le stress chronique, les situations graves, les accidents de travail, etc.

Ces indicateurs peuvent être utilisés lors de la phase de pré-diagnostic ainsi que pour élaborer des tableaux de bord de suivi des stress. Parmi ces indicateurs, on trouve ceux liés au fonctionnement de l'entreprise et ceux liés à la santé et à la sécurité des salariés, qui sont synthétisés dans les tableaux suivants :

**Tableau 02 :** Indicateurs liés au fonctionnement de l'entreprise

<b>Indicateurs</b>	<b>Où trouver ces informations ?</b>
<b>TEMPS DE TRAVAIL</b>	
<b>Absentéisme</b>	Bilan social
<b>Durées annuel de travail</b>	Bilan social
<b>Horaires atypiques</b>	Bilan social, rapport annuel CHSCT
<b>MOUVEMENT DU PERSONNEL</b>	
<b>Taux de rotation</b>	Bilan social
<b>Solde départ /embauche</b>	Bilan social
<b>Causes de départ</b>	Bilan social
<b>Nombre de travailleurs extérieurs ou temporaire</b>	Bilan social
<b>Poste non prévue</b>	Bilan social
<b>ACTIVITE DE L'ENTREPRISE</b>	
<b>Productivité</b>	Service de production
<b>Qualités des produits ou des services</b>	Service de production, service assurance qualité
<b>RELATION SOCIAL DANS L'ENTREPRISE</b>	
<b>Représentants du personnel</b>	Bilan social, bons de délégation, rapport du CHSCT
<b>Information et communication internes</b>	Livret d'accueil, protocole d'accord
<b>Procédures judiciaires en cours</b>	Bilan social
<b>Grèves</b>	Service RH
<b>Acte de mal vaillance authentifiés</b>	Compte rendu CE, notes internes
<b>Acte de violence au travail</b>	Service RH
<b>Nombre de sanctions disciplinaires</b>	Service RH
<b>Plan sociaux</b>	Compte rendu CE
<b>Changement de structure de l'entreprise</b>	Compte rendu CE
<b>FORMATION ET REMUNERATION</b>	
<b>% des salariés dont le salaire dépend en tout ou partie du rendement individuel</b>	Bilan social
<b>% des salariés dont le salaire dépend en tout ou partie du rendement collectif</b>	Bilan social
<b>Formation professionnelle</b>	Bilan social, déclaration annuelle
<b>ORGANISATION DU TRAVAIL</b>	
<b>Gestion de la production</b>	Service production
<b>Pauses</b>	Service production
<b>Contrôle de travail</b>	Service production, service qualité
<b>Taches entrecoupées</b>	Service production, service RH

Source : dépister le stress, des indicateurs pour vous guider »INRS , ED 6012,2010,p 18-20



**Tableau 03 :** Indicateurs liés à la santé et sécurité des salariés

<b>Indicateurs</b>	<b>Où trouver ces informations ?</b>
<b>ACCIDENTS DE TRAVAIL</b>	
<b>Fréquence et gravité des AT</b>	Bilan social, rapport annuel CHSCT
<b>Accidents de travail bénins</b>	Bilan social, rapport annuel CHSCT
<b>Causes accidents de travail</b>	Bilan social, rapport annuel CHSCT
<b>MALADIES PROFESSIONNELLES</b>	
<b>TMS reconnues en MP</b>	Bilan social, rapport annuel CHSCT, rapport du médecin de travail
<b>Maladies à caractère professionnelles (MCP)</b>	Bilan social, rapport annuel CHSCT, rapport du médecin de travail
<b>SITUATION GRAVES</b>	
<b>Suicide ou tentative de suicide sur le lieu de travail</b>	Bilan social, rapport annuel CHSCT, rapport du médecin de travail
<b>Harcèlement moral ou sexuel reconnue par la justice</b>	Service RH
<b>Violence (interne et externe)</b>	Bilan social, rapport annuel CHSCT, rapport du médecin de travail
<b>SITUATIONS DEGRADEES</b>	
<b>Plaintes de harcèlement</b>	Service RH
<b>Violences verbales en (interne et externe)</b>	Bilan social, rapport annuel CHSCT, rapport du médecin de travail
<b>STRESS CRONIQUE</b>	
<b>Symptôme physique (migraine, trouble du sommeil, symptôme digestives, malaises)</b>	Registre d’infirmierie, dossiers médicaux
<b>Symptôme e émotionnels (crises de nerfs ou de larmes, mal être)</b>	Registre d’infirmierie, dossiers médicaux
<b>Recoure à des substances psycho actives (médicaments, addictions)</b>	Registre d’infirmierie, dossiers médicaux
<b>PATHOLOGIES DIAGNOSTIQUES ET PRISE EN CHARGE</b>	
<b>Hypertension</b>	Registre d’infirmierie, dossiers médicaux
<b>TMS</b>	Registre d’infirmierie, dossiers médicaux
<b>Pathologie mentale</b>	Registre d’infirmierie, dossiers médicaux
<b>Stress post traumatique</b>	Registre d’infirmierie, dossiers médicaux
<b>Epuisement professionnel..</b>	Registre d’infirmierie, dossiers médicaux
<b>ACTIVITE DU SERVICE SANTE AU TRAVAIL</b>	
<b>Passage à l’infirmierie</b>	Rapport du médecin de travail
<b>Nombre de visites</b>	Rapport du médecin de travail
<b>Inaptitudes totales ou partiels</b>	Rapport du médecin de travail
<b>Demande d’aménagement de postes</b>	Rapport du médecin de travail
<b>Durés moyenne des consultations</b>	Rapport du médecin de travail

Source : dépister le stress, des indicateurs pour vous guider »INRS, ED 6012,2010,p36-

### 1.3.2 Les questionnaires

Le questionnaire est un outil d'évaluation qu'il est possible d'utiliser dans une démarche de prévention du stress et de stress au travail. Il permet à l'entreprise de quantifier l'ampleur du phénomène à travers l'ensemble des salariés. En recueillant des informations précises sur leurs sentiments, perceptions et expériences, il offre une méthode relativement économique et rapide pour évaluer la situation.

Deux types de questionnaires existent, les questionnaires « clés en main » et les questionnaires personnalisés

- ✚ Les questionnaires « clés en main » explorent les causes de risque psychosociaux liés au travail mais de façon partielle (2 à 3 causes par questionnaire). D'autres sont centrés sur l'état de santé physique et mentale.
  - Les avantages de ce questionnaire : ils sont validés scientifiquement et standardisés, il existe une possibilité de comparer les résultats à des banques de données.
  - Les limites du questionnaire sont : usage payant pour certain, un engagement et/ou une formation à l'outil, et une convention est à signer au préalable.
- ✚ Les questionnaires personnalisés nécessitent une phase de construction et de validation collective dans l'entreprise.
  - les avantages de ce questionnaire, les questions sont adaptées à la réalité de l'entreprise.
  - Les limites de ce questionnaire sont : Temps et compétences pour l'élaborer et le dépouiller ainsi que l'Impossibilité de le comparer à une autre population de référence.

Les questionnaires les plus utilisés sont ceux de Siegrist, Karasek et le WOCQ (Working Conditions and Control Questionnaire) qui mesure le niveau de contrôle du travailleur sur six aspects du travail : la gestion de la tâche, la gestion du temps, les ressources disponibles, les risques et l'avenir, et enfin la planification du travail.

D'autres questionnaires existent qui portent sur l'état psychique des individus on trouve parmi : le questionnaire GHQ12, l'échelle du stress perçu (Cohen), l'auto-questionnaire SUMER 2009 etc.

**1.3.3 Les entretiens**

En ce qui concerne spécifiquement la question de stress, il est particulièrement utile de mener des entretiens collectifs, parfois individuels, avec les salariés. Dans le domaine des stress, donner la parole occupe une place cruciale (: <https://www.anact.fr/menerdes-entretiens-collectifs-et-individuels>).

Il existe plusieurs types d'entretiens : directifs, semi-directifs, libres, compréhensifs, individuels, collectifs, etc

**1.3.4 Tableau de bord et suivi**

Les tableaux de bord permettent à l'entreprise de suivre l'évolution de ses indicateurs dans le temps, ce qui facilite la surveillance de l'amélioration ou de la détérioration de la situation, ainsi que la mesure de l'avancement des actions entreprises.

Pour suivre les indicateurs dans le temps, il est important de limiter leur nombre (en se basant sur les indicateurs repérés lors du dépistage et/ou du diagnostic), d'en créer certains en lien avec les situations de travail spécifiques de l'entreprise, et de dépasser les indicateurs "classiques" de sécurité tels que les accidents de travail ou l'absentéisme. Il est essentiel d'explorer des signaux "précurseurs" tels que les plaintes des employés ou les changements organisationnels. Cela permet de passer d'une approche réactive à une approche proactive **(REYNAERT. Agathe, 2012, p 36).**

**Section 02 : prévention de stress**

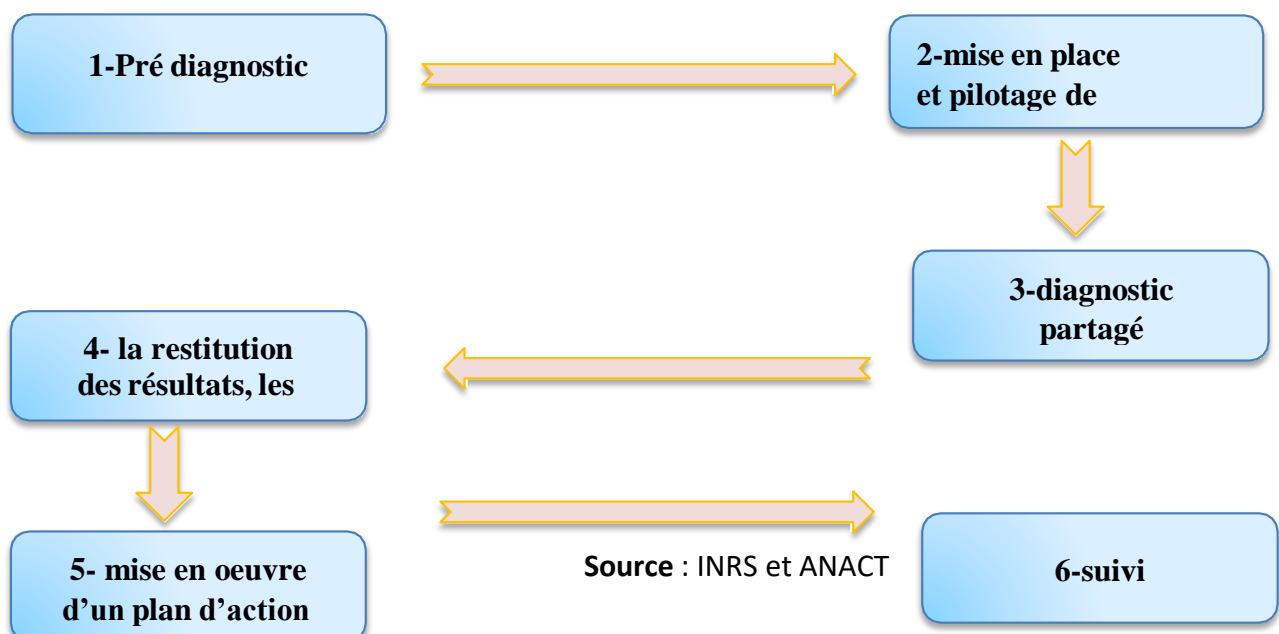
Dans cette section on va aborder les différentes notions liées à la gestion de stress, ensuite nous verrons les différentes méthodes généraliste de prévention existante et enfin comment agir face au stress.

Avant de formellement présenter les étapes de prévention de stress suivies par les consultants, il est important de souligner que ces professionnels empruntent principalement les mêmes démarches en matière de prévention de stress. De plus, ces étapes sont appuyées par divers acteurs institutionnels du domaine de la Santé au Travail, tels que l'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS) ou l'Agence Nationale d'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT). Cette observation conduit à exposer un processus de prévention de stress cohérent et largement accepté, bien que sujet à discussion ultérieure.

Les étapes principales de ce processus sont les suivantes :

- ❖ Pré-diagnostic.
- ❖ Mise en place et pilotage de la démarche.
- ❖ Diagnostic partagé.
- ❖ Restitution des résultats et recommandations.
- ❖ Élaboration et mise en œuvre d'un plan d'action.
- ❖ Évaluation et suivi.

**Figure 02** : les étapes de prévention de stress selon L'(INRS) et(ANACT).



## **2.1-le pré-diagnostic**

L'objectif du pré-diagnostic était de mieux comprendre le fonctionnement de l'établissement tout en identifiant les premières pistes d'investigation. Plusieurs documents internes ont été analysés à cet effet, notamment le document unique d'évaluation des risques (DUER), l'organigramme, les fiches de postes, le registre des accidents du travail, le registre des arrêts maladies, ainsi que les comptes rendus des commissions hygiène et sécurité, entre autres.

Ces données internes ont été classées selon les indicateurs recommandés par l'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS) :

- ✓ Le fonctionnement de l'entreprise, comprenant le temps de travail, les mouvements du personnel, l'activité de l'entreprise, les relations sociales, la formation et la rémunération, ainsi que l'organisation du travail (**A. Caillé, C.Jeoffrion, 2017, P 5**).
- ✓ La santé et la sécurité des salariés, incluant les accidents du travail, les maladies professionnelles, les situations graves et dégradées, le stress chronique, les pathologies diagnostiquées et prises en charge, ainsi que l'activité du service de santé au travail.

Cette première analyse a permis de clarifier les attentes et l'engagement de l'entreprise dans la démarche. Elle a également permis de formuler des hypothèses de travail qui seront confirmées ou infirmées lors du diagnostic approfondi (**L.SAMSON, 2010, P 18**).

## **2.2-mises en place et pilotage de démarche**

Ce groupe, comprenant par exemple les acteurs mentionnés précédemment, aura pour responsabilité de lancer et de superviser le processus dans la durée. Il devra également assurer la communication et l'information à l'ensemble du personnel. Bien qu'il n'ait pas le pouvoir décisionnel, il prodiguera des conseils à la direction. Il est essentiel que les membres soient formés aux concepts de stress, à leurs implications, ainsi qu'aux diverses mesures préventives disponibles (**L.SAMSON, 2010, P 19**).

## **2.3 -diagnostic partagé**

Il facilitera l'identification des sources de stress et leur niveau d'impact, ainsi que les départements et les groupes de salariés spécifiquement concernés. Diverses méthodes complémentaires peuvent être employées : questionnaires, entretiens, observation des tâches, analyse documentaire, etc. Pour assurer l'impartialité des conclusions, il est recommandé à ce

stade de solliciter des ressources externes telles que le service de santé au travail ou des cabinets-conseils. Une fois le diagnostic établi, les résultats sont communiqués aux parties prenantes de l'entreprise (groupe-projet, direction, salariés) (CARSAT-CRAMIF, 2010, P 43).

Cette étape, une liste importante d'actions est souvent établie. Il reste encore à fixer des priorités pour garantir plus d'opérationnalité au dispositif.

#### **2.4-la restitution des résultats, les préconisations**

Cette phase représente l'étape la plus attendue par tous les acteurs de l'entreprise. Une fois que le diagnostic approfondi a été réalisé avec la contribution et les conseils du groupe projet, les conclusions sont partagées avec les diverses parties prenantes de l'entreprise. L'objectif de cette étape est de sensibiliser les employés et les dirigeants aux résultats finaux du diagnostic, mettant en lumière l'ampleur du problème psychosocial, ses causes et les groupes à risque identifiés. Cette restitution se déroule principalement en deux temps : tout d'abord, le consultant présente verbalement les conclusions au groupe projet, puis ces mêmes résultats sont diffusés à l'ensemble du personnel, principalement sous forme écrite. Cette communication peut parfois susciter des tensions, notamment en révélant des problèmes jusqu'alors niés au sein de l'entreprise (Tarik Chakor, 2012, P 14).

En théorie, le rôle du consultant s'arrête à cette étape restitutive : cependant, l'analyse empirique fait état d'une implication des consultants dans ce qu'ils nomment la « post - expertise ».

#### **2-5-élaboration et mise en œuvre d'un plan d'action**

La recherche de solutions doit également faire l'objet d'une démarche spécifique permettant de bien associer facteurs de risque - problèmes concrets - solutions. Les points suivants sont à considérer :

- baliser la recherche de solutions afin de ne pas créer d'attentes qui ne pourront être satisfaites.
- prendre conscience de l'importance d'ajuster les solutions en fonction de sa zone d'influence.
- utiliser une méthode efficace pour établir des priorités et sélectionner adéquatement des solutions à mettre en œuvre.
- s'assurer de la participation de tous les partenaires de l'organisation dans la mise en œuvre des solutions et plus particulièrement les employés, les dirigeants, les gestionnaires et le syndicat.

Cette étape établir les responsabilités de chacun et définir les priorités d'action.

## **2.6 -évaluation et suivi**

Il s'agit de la réévaluation des facteurs de stress, impliquant le suivi de l'évolution des indicateurs pris en compte lors de la première étape, la réévaluation des facteurs de risques et de l'exposition des salariés, ainsi que la mise à jour du document unique d'évaluation des risques professionnels et de l'examen du plan d'action antérieur. Cette évaluation et ce réajustement du plan d'actions peuvent se baser sur les résultats obtenus (en utilisant des mesures avant/après), mais également sur les moyens mis en œuvre (en notant les écarts entre les prévisions et la réalité) et sur les événements intervenants susceptibles d'influencer le déroulement de la démarche ou les résultats (**Dossier « stress**

L'évaluation de stress peut alors être intégrée dans le document unique d'évaluation des risques professionnels.

La question de stress ne peut être réglée une fois pour toutes ; elle exige un suivi régulier et la réactualisation du plan d'action. L'évaluation régulière des risques, la mise à jour du Document Unique et l'évaluation de la démarche de prévention quelques mois ou années après son lancement, peuvent contribuer à cette démarche d'amélioration continue. Parmi les points d'attention :

- ✓ Prévoir une phase d'évaluation avec les représentants du personnel en impliquant autant que possible les personnes actives dès le lancement de la démarche.
- ✓ renouveler dans le temps les compétences dédiées à la prévention de stress (**Christian Mahoukou, 2019, P8**).

Un suivi est nécessaire dans le temps afin de vérifier l'efficacité de ces actions de prévention.

Il ne faut pas trop attendre des résultats à court terme (**L.SAMSON, 2010, P 20**).

**Conclusion**

La gestion de stress est une composante essentielle de la gestion moderne des ressources humaines. En adoptant une approche proactive et intégrée, les organisations peuvent non seulement améliorer la qualité de vie au travail de leurs employés mais aussi renforcer leur efficacité globale. Assurer un environnement de travail exempt de stress est crucial pour la santé des employés et le succès durable de l'organisation.





## **Chapitre III :**

### **La Gestion de stress au sien de la SONATRACH**

**❖ Introduction**

Après avoir exposé le cadre théorique de notre thème, nous aborderons maintenant la présentation du cadre pratique sur la gestion des risques psychosociaux. L'objectif principal de notre travail est de comprendre les approches de gestion et de prévention des risques psychosociaux au sein de l'entreprise SONATRACH.

Pour ce faire, nous avons jugé nécessaire de diviser notre travail en deux sections. Dans la première section, nous commencerons par une présentation générale de SONATRACH RTC, suivie par une explication détaillée de la méthodologie de recherche que nous avons adoptée pour atteindre notre objectif. Dans la seconde section, nous procéderons à l'interprétation et à l'analyse des résultats obtenus à partir des données collectées.

**Section 01 : La présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche**

Dans cette section, nous allons d'abord présenter l'entreprise qui nous a accueillis lors de notre stage, à savoir SONATRACH. Ensuite, nous détaillerons la méthodologie de recherche que nous avons suivie. Nous aborderons à la fois les méthodes de collecte des données sur le terrain et les techniques de traitement des résultats.

**1.1 Présentation de l'organisme d'accueil****1.1.1 Historique et organisation de la Régional Transport Centre (RTC) Bejaia :**

Avant d'entamer l'étude sur la gestion des risques psychosociaux, il nous paraît important de présenter l'entreprise RTC.

Avant la naissance de la région de transport centre (RTC), la région a été gérée par l'entreprise française SOPEG lors de la période de canalisation de l'Algérie, avant son indépendance 1962.

SOPEG (société pétrolière de gérance) fut créée le 12 mars 1957, implantée à Bejaia, dont le siège était à Paris (France). Elle s'occupait du transport par canalisation d'un oléoduc qui s'étendait à Haoud-El-Hamar située à 25 km de HASSI MESSAOUD jusqu'au terminal pétrolier de Bejaia dont les premières expéditions du pétrole brute à partir de HAOUDELHAMR au port de Bejaia ont été réalisées en 1959.

Après la nationalisation des hydrocarbures, SOPEG a donné naissance à l'UTC (unité de transport centre), et la récupération de la part de SONATRACH à 100% de ses avoirs de l'expétrolier de gérance (SOPEG).

La direction régionale de transport centre Bejaia a pour but :

- La gestion et l'exploitation des ouvrages et canalisation de transport d'hydrocarbures ;
- La coordination et le contrôle de l'exécution des programmes de transport arrêtés en fonction des impératifs de la production et de commercialisation ;
- La maintenance, l'entretien et la protection des ouvrages et des canalisations, ainsi que l'exécution des révisions générales des machines tournantes et équipements y afférents.

Nous tenant à signaler que notre stage est déroulé au niveau de département RH, nous avons été encadrés par le responsable RH. Ce département se compose de deux services.

#### **A. Service recrutement**

Dont le rôle principal est le recrutement et la mise en œuvre des plans de formation. Ce service se subdivise en deux sections :

#### **B. Section recrutement :**

Ses principales tâches sont :

- La sélection des candidats selon les besoins ;
- La transmission des dossiers des candidats présélectionnés aux structures demandeuses qui valident cette présélection ;
- Le suivi du processus de recrutement du début jusqu'à la dernière étape.

#### **C. Section formation :**

Ses principales activités de cette section consiste à :

- Elaborer les plans de formation pour tous les agents de RTC, afin d'améliorer le niveau académique et faire des recyclages pour certains agents.

#### **🚦 Service gestion prévisionnelle :**

Son rôle primordial consiste à assurer et vérifier les mouvements des effectifs en qualité, en nature et en carrière. Ses principales tâches sont :

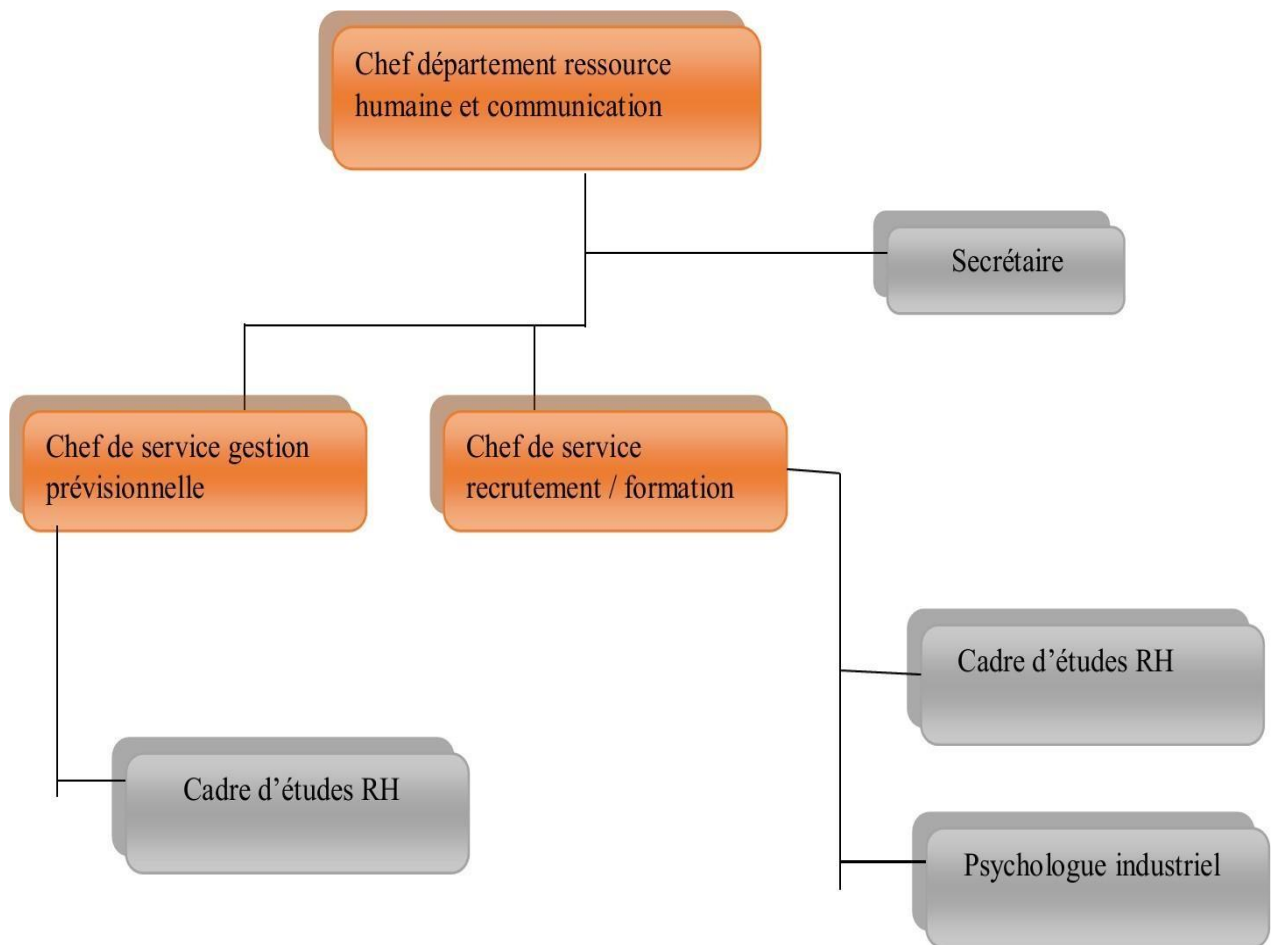
- Lancer une campagne promotionnelle (chaque année la RTC lance une campagne pour promotion) ;

- Lancer une campagne d'avancement qui est une promotion à l'horizontale, qui permet de garder le même poste avec un changement d'échelon ;
- Etablir le bilan d'emploi, qui est un ensemble de tableau à remplir et qui traite de tous les aspects sur le volet emploi ;
- Gérer des carrières, le suivi et la gestion de carrière de tous les agents de RTC depuis le recrutement jusqu'à la retraite ;
- Elaborer un organigramme et veiller au bon déroulement de son application, qui est une traduction schématique de tous les départements de RTC; Les rapports mensuels et trimestriels ;
- Traiter toutes les requêtes et demande de mutations.

1.1.2 Organigramme de département ressources humaines :

Le département RH organisée selon l’organigramme suivant :

Figure 03 : organigramme de département RH



Source : document interne à l’entreprise.

## **1.2 La présentation de la méthodologie de l'enquête**

Cette section exposera les étapes que nous avons suivies pour mener à bien notre étude, en détaillant les méthodes de recherche utilisées, les techniques de collecte de données ainsi que les méthodes d'analyse des résultats.

### **1.2.1 La présentation de l'étude**

Pour accomplir notre travail et tenter de répondre à notre problématique principale portant sur la manière dont SONATRACH prévient et gère les risques psychosociaux, nous avons entrepris une étude approfondie sur le terrain.

Notre recherche s'est déroulée auprès de l'organisme SONATRACH plus précisément dans le département ressource humaine, sous forme d'un stage d'une durée d'un mois qui a débuté le mois de avril 2024 et qui s'est achevé au mois mai 2024.

Après avoir effectué des vérifications et des entretiens avec les parties prenantes clés de la gestion des risques au sein de l'entreprise, nous avons constaté que SONATRACH à Bejaia ne dispose pas d'une démarche formelle de gestion des risques psychosociaux. Nous avons observé que cette gestion se déroule de manière non structurée au sein de certains départements de l'entreprise, notamment le département des Ressources Humaines (RHU), le département de la Santé, de la Sécurité et de l'Environnement (HSE), ainsi que le centre médical (CM).

Dans ce contexte, notre objectif est d'analyser les factures de stress ainsi que leurs conséquences et de proposer des actions de prévention à mettre en place

Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur une documentation théorique afin de tenter de mettre en œuvre cette démarche pas à pas. Nous avons utilisé les différentes données fournies par l'entreprise d'accueil et avons élaboré un questionnaire que nous avons jugé nécessaire pour répondre à notre objectif.

## **1.3. Les objectifs de l'enquête**

L'enquête avait pour objectif d'évaluer les éléments suivants :

- Déterminer les facteurs des risques psychosociaux et parmi eux, les facteurs qui génèrent le plus d'impact sur l'état perceptif.
- Montrer que les conditions du travail sont à l'origine des difficultés auxquelles les travailleurs de SONATRACH sont confrontés régulièrement.

- Démontrer que le manque de soutien social et les moyens matériels sont facteur de risques psychosociaux.
- Mesurer la perception des risques psychosociaux vécu chez les travailleurs de SONATRACH
- Expliquer les problèmes générés par risques psychosociaux sur l'état de santé physique et mentale des travailleurs de SONATRACH.
- Proposer des mesures de prévention à déployer pour réduire l'échelle de ce risque potentiel.

#### **1.4. Les caractéristiques générales de l'enquête**

Il s'agit d'une enquête nécessitant de rassembler les données sur les niveaux des risques psychosociaux ressenti. Un échantillon arbitraire a été réalisé. Les informations que nous avons collectées au niveau de SONATRACH comportent différents statuts professionnels, L'âge moyen de cette population est de 28 ans répartis sur un échantillon de 95% d'hommes et 5% de femmes. Les événements sont croisés avec un plus grand nombre de variables explicatives qui s'effectue dans le rapport suivant : la perception des risques psychosociaux est combinée avec plusieurs variables dont 3 sont croisées par rapport à l'âge, le sexe, le statut professionnel. La variable « perception du risques psychosociaux » figure dans la quasi-totalité des tableaux. De plus, certaines variables déterminent les conséquences et les effets des risques psychosociaux à savoir : les problèmes de santé liés aux risques psychosociaux au travail, les fréquences des problèmes de santé liés aux risques psychosociaux et l'absentéisme comme perte des journées de travail pour l'entreprise. Toutes ces variables combinées permettent d'avoir un large ensemble d'informations susceptibles d'élargir le champ d'études de notre recherche dont la pertinence est due, en particulier, à l'importance des paramètres pris en considération.

#### **1.5. Collecte des informations**

La collecte d'informations a été réalisée de façon adéquate malgré les conditions souvent difficiles à savoir les déplacements et d'obstacles rencontrés auprès de certaines responsables. Pour y aboutir, nous avons pris le soin de contacter une personne travaillant dans le service GRH possédant le sens de la communication pour la distribution des questionnaires auprès de quelques salariés de SONATRACH. Cependant, certaines difficultés rencontrées nous ont malheureusement perturbés et ont engendré du retard dans la collecte de données.

### 1.6. Contrôle des questionnaires

Nous avons dû vérifier, quotidiennement, les questionnaires et notamment la cohérence des réponses et numéroter tous les documents d'enquêtes et les relever par numéro. Une fois les vérifications achevées, les documents ont été classés.

### 1.7. Dépouillement

Le dépouillement a été réalisé en deux étapes. D'abord, nous avons entamé la saisie des données contenues dans les questionnaires et puis, nous avons procédé à leur prétraitement. Après l'étape de conception et d'analyse, chaque document a été saisi sur micro. Enfin, nous avons présenté les différents résultats sous forme de tableaux.

## Section 02 : Analyse des résultats de l'enquête

### I. Perception des risques psychosociaux

Un risque psychosocial peut être perçu de façon distincte, d'un individu à un autre. Toutefois, des degrés de ce risque élevés peuvent être remarqués chez certains travailleurs, notamment chez les personnes exerçant dans de mauvaises conditions de travail. tableau ci-après nous indique l'échelle des risques psychosociaux des travailleurs TRC SONATRACH.

**Tableau 04** : Perception des risques psychosociaux

Perception des risques psychosociaux	Pourcentage %
<b>oui</b>	40%
<b>non</b>	5%
<b>parfois</b>	25%
<b>souvent</b>	10%
<b>Très souvent</b>	20%

**Source** : Tableau réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête personnelle.

Les risques psychosociaux est très répandu parmi les travailleurs SONATRACH TRC et les niveaux recensés sont très élevés dans le cas de notre étude. Ainsi, le degré des risques constaté chez ce personnel paraît avoir un rapport avec tous les événements stressants. D'après les résultats de l'enquête, plus de 40% de ces travailleurs affirment être avoir des risques psychosociaux au travail. Par conséquent, il subsiste de dire que y a trois niveaux de risque à



étudier (stress négatif, stress aigu et stress chronique). Cela comporte à présenter le niveau à partir duquel on considérera qu'un individu présente un stress chronique.

Généralement, ce degré de risque psychosocial provoque un certain nombre de problèmes de santé physique et mentale. Un risque psychosocial tel que le stress devient chronique lorsqu'un individu est exposé fréquemment à des situations tendues et perd le contrôle. L'ensemble des répondants décrit le risque psychosocial vécu lors de leur exercice. Par ailleurs, si pour quelques-uns expriment un stress transitoire, d'autres rappellent plus directement le stade chronique (20 % des enquêtés disent souffrir d'un stress chronique). Ainsi, ce type de stress est rapproché directement aux conditions de travail et à la surcharge exercée dans l'hôpital. Pour mieux étudier la question de la perception du stress, nous avons croisé cette variable avec l'âge, le sexe et le statut professionnel.

**Tableau 05** : Perception de stress professionnel par rapport à l'âge

		Age							
		Moins de 25 ans		(25-30 ans)		(30-40 ans)		Plus de 40 an	
		Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%
<b>Perception du stress professionnel</b>	<b>Non</b>	1	7,7%	0	0,0%	0	0,0%	2	40,0%
	<b>Parfois</b>	5	38,5%	21	55,3%	5	55,6%	0	0,0%
	<b>Souvent</b>	1	7,7%	6	15,8%	2	22,2%	1	20,0%
	<b>Très souvent</b>	6	46,2%	11	28,9%	2	22,2%	2	40,0%
	<b>Total</b>	13	100%	38	100%	9	100%	5	100%

Source : Tableau réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête personnelle.

Les travailleurs jeunes (moins de 25 ans) ont les niveaux les plus élevés concernant la catégorie "très souvent " et par rapport aux autres tranches d'âge, soit : 46,2%. Pour la catégorie « Parfois », les personnes âgées rapportent plus de stress que les jeunes (soit 55,6% pour la tranche (30-40) ). Il semble que l'expérience professionnelle acquise à travers le temps et la maîtrise acquise du travail contribuent à la réduction des effets de stress au travail. En outre, plus les travailleurs sont âgés et moins ils perçoivent l'impact négatif du stress. On constate que les travailleurs âgés vainquent, en tenant compte de leur expérience professionnelle, le risque d'exposition aux facteurs de stress. Toutefois, il faut souligner que les sujets les plus jeunes paraissent être plus précaires face au stress chronique "très souvent ". Cette forte exposition s'explique par la baisse des capacités d'ajustement de ces jeunes face aux contraintes professionnelles vécues et au manque d'expérience et plus précisément, la difficulté de s'intégrer dans les équipes de travail.

**Tableau 06** : Perception de stress professionnel par rapport au sexe

		Sexe			
		femme		Homme	
		Effectifs	%	Effectifs	%
<b>Perception du stress professionnel</b>	<b>Non</b>	1	4,8%	2	4,5%
	<b>Parfois</b>	12	57,1%	19	43,2%
	<b>Souvent</b>	3	14,3%	7	15,9%
	<b>Très souvent</b>	5	23,8%	16	36,4%
	<b>Total</b>	21	100%	44	100%

**Source** : Tableau réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête personnelle.

Expliquer l'impact du stress par rapport au sexe sert à se demander sur les dissimilitudes du genre (hommes-femmes) pour comprendre les facteurs susceptibles de conclure des différences entre eux. Dans le cas de notre étude, les hommes semblent généralement plus résistants aux facteurs de stress que les femmes. Concernant la catégorie "parfois ", les niveaux sont plus importants notamment chez les hommes (57,1%) que les femmes. En outre, plus la moitié des hommes perçoivent un stress transitoire plus fréquemment que les femmes. Il faut noter aussi que 67,69% des personnes enquêtées sont des Hommes et malgré cet écart, on a

tendance à dire que les différences en termes de niveaux de stress ne sont pas assez significatives. Par ailleurs, les femmes sont plus souvent sensibles et réactives aux contraintes que les hommes.

**Tableau 07** : Perception du stress professionnel par rapport au catégorie socioprofessionnelle

		catégorie socioprofessionnelle					
		cadre		Exécution		Maitrise	
		Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%
Perception du stress professionnel	<b>Non</b>	1	5,55%	0	0,0%	0	0,0%
	<b>Parfois</b>	5	27,78%	21	55,3%	5	55,6%
	<b>Souvent</b>	1	5,55%	6	15,8%	2	22,2%
	<b>Très souvent</b>	11	61,12%	11	28,9%	2	22,2%
	<b>Total</b>	18	100%	38	100%	9	100%

**Source** : Tableau réalisé par nos soins à partir des données de l’enquête personnelle.

Dans l’entreprise SONATRACH RTC de Bejaia, les personnes qui occupent des postes de responsabilité constituent une population importante en termes de nombre et lorsqu’il s’agit de comprendre les antécédents du stress au travail. Dans notre enquête de terrain, cette catégorie professionnelle est composée d’indépendants, de chefs d’entreprises et de cadres, pour 43,3% de l’ensemble de l’échantillon. Conformément aux résultats de l’enquête, les chefs d’entreprises rapportent un score de stress chronique plus élevé que celui des autres catégories professionnelles soit 29,3% suivi de 23,6% pour les indépendants et 14,1% pour les cadres. Les employeurs, cadres et indépendants constituent donc des catégories professionnelles particulières, non seulement en raison de leur statut, mais également par la diversité des métiers et le degré élevé de responsabilités qui les caractérisent. Ces résultats confirment que les individus occupant des postes de responsabilité au degré de stress très élevé en entreprises. Compte tenu de ce constat marquant une différence de stress perçu parmi les catégories professionnelles, une analyse globale ne peut permettre de relever d’éventuelles divergences parmi les facteurs explicatifs de leur stress. En effet, aucune catégorie professionnelle n’est à l’abri de ce risque professionnel, puisque 11,6% des ouvriers qualifiés et 12,1% des ouvriers non qualifiés ont déclaré avoir été victimes d’un stress chronique.

## II. Principaux facteurs du stress professionnel

Il s'agit de monter la gravité de l'exposition aux facteurs de stress organisationnels menés par un état de stress chronique perçu chez les travailleurs. De nos jours, les individus sont confrontés simultanément à plusieurs facteurs, ce qui entraîne l'épuisement et la réduction de leur capacité d'adaptation. Dans le tableau ci-après, nous avons étudié quelques facteurs déterminants du stress professionnel chez les personnes interrogées.

**Tableau 08 :** Représentation des principaux facteurs de stress professionnel

Facteurs et sources de stress professionnel			
		Effectifs	%
Surcharge du travail	<b>Non</b>	9	13,8%
	<b>Oui</b>	56	86,2%
	<b>Total</b>	65	100%
Environnement conflictuel	<b>Non</b>	56	86,2%
	<b>Oui</b>	9	13,8%
	<b>Total</b>	65	100%
Exercice du pouvoir des cadres	<b>Non</b>	52	80,0%
	<b>Oui</b>	13	20,0%
	<b>Total</b>	65	100%
Bruit	<b>Non</b>	50	76,9%
	<b>Oui</b>	15	23,1%
	<b>Total</b>	65	100%
Manque de soutien social	<b>Non</b>	47	72,3%
	<b>Oui</b>	18	27,7%
	<b>Total</b>	65	100%
Manque de moyens de travail	<b>Non</b>	26	40,0%
	<b>Oui</b>	39	60,0%
	<b>Total</b>	65	100%

**Source :** Tableau réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête personnelle.

L'analyse du tableau est scindée selon les facteurs pris en charge par l'étude et qui peuvent influencer l'état perceptif des travailleurs SONATRACH.

### **II.1. Surcharge du travail**

Elle est le résultat d'exigences auxquelles les travailleurs sont soumis à répondre par rapport aux ressources disponibles en chacun et peut provoquer un stress chez cestravailleur. La surcharge au travail peut se manifester par l'épuisement professionnel. On a observé chez cette population que : 86,2% des travailleur affirment fournir un effort physique et/ou mental considérable, mènent souvent plusieurs tâches, sont, en permanence, débordés, et vivent un stress élevé. On a confirmé aussi que des hommes et des femmes sont contraints d'effectuer des tâches pour des délais imposés de plus en plus courts.

### **II.2. Conflits interpersonnels (Environnement conflictuel, Exercice du pouvoir des cadres et manque de soutien social)**

La non-reconnaissance au travail et le non-soutien des supérieurs hiérarchiques sont autant de facteurs non négligeables du stress professionnel. À travers l'enquête, nous avons constaté que les conflits interprofessionnels sont autant de facteurs influençant l'état de stress chez les subordonnés. En effet, 13,8% disent que l'environnement professionnel dans lequel ils travaillent est conflictuel. Cependant 27,7% notent qu'ils ne reçoivent pas de soutien de la part des collègues et/ou des supérieurs hiérarchiques lorsqu'ils en auraient besoin dans leur travail, ne reconnaissent pas leur travail accompli et vivent des relations tendues avec leurs supérieurs. Les résultats de notre étude montrent que les tensions entre les collègues de travail sont source de conflits et de stress.

### **II.3. Bruit**

Une analyse plus détaillée de l'ambiance au travail et les effets sonores a révélé que les personnes qui travaillaient dans de mauvaises conditions de travail étaient susceptibles d'être exposés à de fortes tensions et contraintes professionnelles. L'enquête révèle que 23,1% des travailleurs ont exprimé un état de stress chronique et sont soumis à la charge de supporter ces mauvaises conditions de travail.

**II.4. Manque de moyens de travail**

On peut remarquer également que des facteurs associés au stress lié au travail peuvent être plus fréquents chez les personnes ne disposant pas les moyens nécessaires de travail. Toutefois, le pourcentage (60%) de cette catégorie accompagnée d'un stress chronique est significativement moins élevé que pour les autres facteurs cités précédemment. Ce déséquilibre oppose les efforts qu'une personne fournit dans son travail et les récompenses qu'elle reçoit en retour (manque de moyens). De plus, ces personnes doivent assumer un double rôle centré sur les contraintes professionnelles qui pèsent sur elles, et sur la recherche d'un équilibre entre les conditions de travail fournies et le travail bien accompli.

**II.5. Synthèse des facteurs de stress professionnel les plus impactant**

En analysant l'ensemble des six facteurs de stress professionnel étudiés, la cause la plus fréquemment évoquée réside dans la surcharge et la pénibilité du travail accompli (86,2%). La fréquence de diverses formes dans l'emploi et l'ambition d'accomplir une meilleure tâche augmentent le risque de stress au travail. On a constaté aussi que le manque de moyens de travail se situe en deuxième rang en tant que facteurs générant du stress soit 60%. Le manque de moyens et l'effort fourni pour un travail bien fait apparaissent sous formes, spécifiques et extrêmes, d'un trouble physique au travail et générateur de souffrance voire de troubles psychologiques. Les conflits interprofessionnels arrivent en troisième position des facteurs les plus stressants.

**III. Conséquences de stress professionnel**

Le stress peut générer des conséquences qui ne se limitent pas au travailleur, mais aussi à son bien-être et sa santé des travailleurs. De plus, il peut affecter la productivité des entreprises.

**III.1. Problèmes de santé liés au stress professionnel**

Le stress chronique est un facteur de risque pour de nombreux problèmes de santé qui se traduit par des symptômes physiques et des symptômes mentaux.

Tableau 09: Problèmes de santé liés au stress professionnel

		Perception du STRESS professionnel							
		Non		Parfois		Souvent		Très souvent	
		Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%
Troubles digestifs et alimentaire	Non	3	100,0%	20	64,5%	8	80,0%	5	23,8%
	Oui	0	0,0%	11	35,5%	2	20,0%	16	76,2%
Asthénie et fatigue	Non	3	100,0%	26	83,9%	2	20,0%	5	23,8%
	Oui	0	0,0%	5	16,1%	8	80,0%	16	76,2%
Troubles de sommeil	Non	3	100,0%	4	12,9%	3	30,0%	3	14,3%
	Oui	0	0,0%	27	87,1%	7	70,0%	18	85,7%

Source : Tableau réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête personnelle

### A. Troubles digestifs et alimentaires

De nombreuses études montrent que le stress peut provoquer des crises et troubles digestifs. Des expositions régulières à des stress sont des éléments joints à des indices liés à ces troubles. Selon l'enquête, le nombre de ces troubles est de 29 sur 65 soit (44,61%). Les principales atteintes surviennent surtout sur l'estomac, le côlon et l'intestin. L'altération du fonctionnement de ces organes a pour conséquence l'apparition de troubles plus ou moins envahissants : brûlures gastriques, ulcères et syndrome du côlon irritable.

### B. Asthénie et fatigue

Le stress peut provoquer des problèmes surmenage, surtout s'il se manifeste sur une personne déjà épuisée. Ces troubles surviennent à différents degrés du stress et en particulier lorsqu'il est chronique. Pour ce qui est de notre enquête, le nombre total de personnes atteintes par cette maladie s'élève à 29 parmi toute la population étudiée, impliquant le stress professionnel dans le développement de ces troubles. Nous avons recensé 16 cas vivant un stress chronique caractérisé par un risque accru d'épuisement professionnel.

### C. Troubles de sommeil :

Pour des sujets exposés à un stress de longues durées, une forte possibilité de perte de sommeil est généralement observée. Même si le stress n'est pas à lui seul la cause de cette insomnie, il est à l'origine d'une élévation permanente de certaines hormones empêchant l'individu d'avoir le sommeil. Dans notre étude, sur 65 sujets interrogés, 52 déclarent être avoir les troubles de sommeil.

Nous constatons que le stress chronique va se manifester sur les travailleurs. Ces réactions auront des répercussions sur l'équilibre sanitaire et l'apparition des maladies. Avec toutes ces maladies physiques et mentales, le responsable principal est le stress.

### III.2. STRESS professionnel et absentéisme

Le stress professionnel est un antécédent qui augmente la fréquence de l'absentéisme. Letableau suivant montre le lien entre l'échelle du stress et le taux d'absentéisme.

**Tableau 10:** Absentéisme dû au stress professionnel

		Absentéisme			
		Oui		Non	
		Effectifs	%	Effectifs	%
Perception du stress professionnel	<b>Non</b>	0	0,0%	3	6,5%
	<b>Parfois</b>	5	26,3%	26	56,5%
	<b>Souvent</b>	7	36,8%	3	6,5%
	<b>Très souvent</b>	7	36,8%	14	30,4%-
	<b>Total</b>	19	100%	46	100%

**Source :** Tableau réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête personnelle.

Le stress professionnel en lien avec l'absentéisme s'explique par la diminution de la productivité. Les arrêts de travail sont plus fréquents pour les personnes ayant un stress. L'enquête a montré aussi que 29,23% de l'ensemble des personnes enquêtés sont absents suite à une maladie causée par le stress chronique ou par l'épuisement professionnel et le stress est laprincipale cause d'absences pour maladie. Enfin, le stress professionnel peut engendrer des arrêts pour maladie et un absentéisme de courte durée.



#### IV. Démarche de prévention

Cette démarche d'évaluation de la prévention du stress professionnel est basée sur la multitude des réponses relatives aux actions que nous avons proposés aux travailleurs. Ce type d'évaluation répondait à un réel besoin exprimé par les personnes interrogées. La démarche proposée relève de l'organisation du travail, mais également, des perceptions et des expériences vécues par les divers travailleurs. Les données du tableau suivant englobent les pratiques préventives proposées.

**Tableau 11** : Actions préventives proposées pour formuler une démarche de prévention

Démarche de prévention		%
<b>Formation et gestion de stress professionnel</b>	Néant	35,4%
	Oui	64,6%
<b>Amélioration de la communication interne</b>	Néant	56,9%
	Oui	43,1%
<b>Détente et activités sportives et réactives</b>	Néant	40,0%
	Oui	60,0%
<b>Adaptation des conditions de travail</b>	Néant	44,6%
	Oui	55,4%
<b>Modernisation du travail et réduction des facteurs de stress</b>	Néant	36,9%
	Oui	63,1%

**Source** : Tableau réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête personnelle

##### IV.1. Formation et gestion du stress professionnel

Il est important d'intégrer dans le programme de prévention des formations sensibilisant les travailleurs à connaître le stress, ses facteurs et ses conséquences. En revanche, il est aussi possible d'envisager des stages de formation organisés par les services de prévention, notamment lorsqu'il s'agit d'étudier les problèmes relatifs au stress professionnel. L'enquête confirme que plus de la moitié (64,6%) des personnes questionnées ont accepté d'être formées et informés sur le stress et ses conséquences. Il est réalisable d'organiser de séances d'information relatives au stress pour le gérer.

**IV.2. Amélioration de la communication interne**

La communication entre le personnel SONATRACH est considérée comme un important dispositif pour l'orienter au mieux à s'adapter aux situations de travail tendu. À travers cette communication, on peut donner du sens au travail et faciliter le partage au sein des équipes. L'enquête montre que 43,1% des personnes interrogées pensent que le recours à l'amélioration de la communication interne est un levier pour réduire le stress perçu. Pour cela, il est nécessaire de mettre en œuvre des stratégies de communication interne tenant compte de la politique de prévention intégrée en entreprise.

**IV.3. Détente et activités sportives et réactives**

L'objectif est d'essayer de constituer une démarche de prévention en travaillant au niveau de l'organisation, de l'équipe et enfin au niveau de l'individu. Il est démontré que la détente et l'activité physique et réactive favorisent le bon fonctionnement des interactions chimiques du stress et diminuent les hormones provocatrices de stress. 60% des personnes enquêtées ont déclaré que cette démarche est bénéfique et aide ainsi à diminuer le stress.

**IV.4. Adaptation des conditions de travail**

Une démarche de prévention accentuée sur l'adaptation des conditions de travail est une action parmi d'autres pour modérer le stress au travail. L'enquête que nous avons réalisée montre que 55,4% de ces travailleurs ont exprimé de l'importance vis-à-vis de l'adaptation et l'amélioration des conditions de travail. Cette démarche doit être orientée vers des améliorations organisationnelles et relationnelles pour concevoir un environnement de travail adéquat.

**IV.5. Modernisation du travail et réduction des facteurs de stress**

Innover au travail est coûteux, mais indispensable pour une meilleure flexibilité des procédés de travail. Les emplois les moins équipés en technologie ou en équipement modernes génèrent des facteurs ambiants et stressants qui sont suffisamment connus comme difficiles, et les salariés se plaignent en raison des mauvaises conditions de travail. Les résultats montrent que 63,1% des travailleurs interrogés pensent qu'adopter ces innovations peuvent rendre le travail moins stressant. La modernisation du monde du travail s'est essentiellement caractérisée par une amélioration systématique de la gestion des risques professionnels et de la pénibilité.

**IV.6. Analyse de l'ensemble des procédures de prévention par ordre de priorité**

L'analyse et l'interprétation retenues par rapport à la prévention des stress est susceptible de générer plusieurs prérogatives à propos des conditions de succès de la démarche de prévention.

La première procédure soulevée par les répondants concerne la nécessité de recourir à la formation et gestion des stress professionnel dans le processus de prévention et de gestion des conditions de travail. Par ailleurs, si les difficultés révélées par les travailleurs eux-mêmes soient sources de stress, ils soulèvent aussi des problèmes de modernisation du travail comme élément pouvant réduire la pénibilité du travail.

**Conclusion**

Le travail de terrain que nous avons effectué nous a montré qu'il existe un rapport entre les facteurs et les niveaux des stress ressentis chez les travailleurs. Autrement dit, les individus exposés à de fortes tensions et contraintes au travail perçoivent plus de stress. Ces mêmes travailleurs, s'absentent également davantage que les autres moins exposés au stress. En avançant, les conséquences des stress et les tensions durables subies peuvent avoir de graves conséquences sur la santé et le rendement. Toutefois, l'observation montre que les mauvaises conditions de travail et la recherche abusive de productivité conduisent le plus souvent à un niveau de stress insupportable. Il est incontestable que les tensions stressantes génèrent le plus fréquemment des effets négatifs importants, puisqu'elles peuvent mettre en cause l'intégrité physique et la santé mentale des salariés. La prévention s'avère le moyen le plus efficace pour réduire l'impact des stress sur les travailleurs.



# **Conclusion générale**

Le sujet de notre étude s'inscrit dans une problématique relative au management des ressources humaines. Ce domaine de recherche intègre la promotion de la santé et la sécurité dans les milieux professionnels, améliorer les conditions de travail, le bien-être.

Les résultats de notre recherche appuient l'idée que les préjudices du stress sont la conséquence de mauvaises conditions de travail dans SONATRACH

À travers cette logique, on sait maintenant que lorsque de bonnes conditions sont favorables aux travailleurs, les facteurs du stress seront par conséquent réduits et parallèlement, la productivité et la rentabilité seront aussi améliorées. À cet effet, l'étude a pour but de révéler les caractéristiques essentielles des conditions de travail, qu'elles soient favorables ou insalubres, et donne une valeur indicative à une meilleure connaissance et un diagnostic des contraintes professionnelles ainsi qu'un regard différent sur la valorisation de la gestion du personnel. Une prise de conscience pour renforcer les actions privilégiées de santé et de sécurité au travail devrait être acquise pour réduire les effets de ce risque professionnel. En sensibilisant et déployant les acteurs et techniques, étroitement conjugués, au sein de l'entreprise, on peut permettre une amélioration, un ciblage, voire une réorientation objective de la politique de santé au travail au profit du personnel SONATRACH dans une perspective de réduction de facteurs liés aux différents périls de ce risque professionnel.

Certes, le stress est un risque parmi d'autres, répandu dans les lieux de travail. Il est classé comme le plus complexe en termes d'appréhension, et ce, de par son caractère binaire « psychosocial ». Pour cela, il est judicieux et pertinemment utile d'intégrer dans la stratégie de prévention, une panoplie d'actions et de politiques préventives axées sur une surveillance permanente des facteurs de stress. Toutes ces manœuvres ont pour ultime finalité l'instauration d'un climat professionnel quasi exempté de dysfonctionnements relatifs à la fois à l'ordre organisationnel.



# **Références Bibliographiques**

### Liste des ouvrages :

- ❖ ARIANE Bilheran, et PATRICE Adam, « risque psychosociaux en entreprise », édition Armand colin, paris, 2011.
- ❖ CAROLINE MOYAT-AYÇOBERRY , « Guide des risques psychosociaux en entreprise, dispositifs juridiques - Leviers d'action - Fiches pratiques », 4eme édition, Gerso, paris, octobre 2017.
- ❖ DOUILLET.P,« risques psychosociaux : un concept opérant pour transformer l'organisation du travail »,ERES ,2010.
- ❖ JEAN-MARIE, Fauchoux. MARTIAL.S, « ELVIE une méthode de diagnostic et de prévention des risques psychosociaux au travail »,reseau ANACT,2009.disponible sur : [https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/ELVIE-ARACT\\_Martinique.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/ELVIE-ARACT_Martinique.pdf).
- ❖ MARIE-ANNE,Gautier,LANGEVIN.Valerie , « risques psychosociaux,9 conseils pour agir au quotidien »,INRS, juin,2016.disponible sur : [www.inrs.fr/dms/inrs/CataloguePapier/ED/TI-ED-6250/ed6250.pdf](http://www.inrs.fr/dms/inrs/CataloguePapier/ED/TI-ED-6250/ed6250.pdf)
- ❖ GUYOT.S, LANGEVIN.V, MONTAGNEZ.A « Evaluer les facteurs de risques psychosociaux : l'outil STRESS- DU », ED6140, INRS, 2013, disponible sur : « [www.inrs.fr/dms/inrs/CataloguePapier/ED/TI-ED-6140/6140.pdf](http://www.inrs.fr/dms/inrs/CataloguePapier/ED/TI-ED-6140/6140.pdf) .
- ❖ HASSID-O « la gestion des risques », édition DUNOD, paris 2005.
- ❖ Haubold.B, « Les risques psychosociaux : Identifier, analyser, prévenir les risques humains », Editions d'Organisation groupe eyrolles, paris, 2008
- ❖ JEAN-EDOUARD.GRESY, « Gérer les risques psychosociaux : performance et qualité de travail », édition ESF, 2013.

### Liste des mémoires :

- ❖ REYNAERT. Agathe, « la prévention des risques psychosociaux en entreprise »,Mémoire de fin d'études de la 2ème année de Master, Université de Lille,2011/2012.disponible sur le lien suivant [http://www.avance-online.fr/pdf/Memoire\\_A.Reynaert\\_VD.pdf](http://www.avance-online.fr/pdf/Memoire_A.Reynaert_VD.pdf).
- ❖ CLIARE richard-pomet, « la prévention des risques psychosociaux liés au travail », conservatoire national des arts et métiers, DIPLÔME de licence professionnelle « Intervenant en Evaluation et Gestion des risques pour la santé/sécurité dans les entreprises »,paris,2010,disponible sur : [http://securitesanitaire.cnam.fr/medias/fichier/risques\\_psychosociaux\\_travail\\_1263981804508.pdf](http://securitesanitaire.cnam.fr/medias/fichier/risques_psychosociaux_travail_1263981804508.pdf).

### Document et divers :

- ❖ Guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des STRESS dans la fonction publique », outils de la GRH, édition ,2014.disponible sur : « [https://www.fonctionpublique.gouv.fr/files/files/publications/coll\\_outils\\_de\\_la\\_GRH/STRESS-GuideMethodo-2014.pdf](https://www.fonctionpublique.gouv.fr/files/files/publications/coll_outils_de_la_GRH/STRESS-GuideMethodo-2014.pdf) ».
- ❖ Dossier : Démarche de prévention des risques psychosociaux, 18 fiches, Réseau de compétences, ARACT Lorraine.
- ❖ Dossier : « harcèlement moral et violence interne », INRS, 2019.disponible sur le lien suivant : « [www.inrs.fr/risques/harcelements-violences-internes.html](http://www.inrs.fr/risques/harcelements-violences-internes.html).

### Site internet :

- ❖ L'Institut national de recherche et de sécurité, disponible sur le lien suivant : <http://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/ce-qu-il-faut-retenir.html>.
- ❖ L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, disponible sur le site suivant : « <https://www.anact.fr/lanact/qui-sommes-nous> ».



# Table des matières

## *Remerciement*

## *dédicaces*

## *Liste des abréviations*

## *Liste des figures*

## *Liste des tableaux*

Introduction Générale.....	01
Problématique.....	03
Raison du choix du thème .....	04
Méthodologie de travail.....	04
Structure du mémoire .....	04
Définitions des concepts essentiels de l'étude .....	06

## **Chapitre I : le stress**

Introduction... ..	09
<b>Section 01</b> : Les généralités sur les risques psychosociaux .....	10
1.1 Historique et état de littérature sur les stress .....	10
1.2. La notion de risque .....	12
1.3. Les différentes définitions réservées aux stress.....	13
<b>Section 02</b> : Les causes et les conséquences de stress .....	15
2.1. Les troubles .....	15
2.2. Les risques qui résultent de multiples facteurs... ..	17
2.3. Conséquences de stress.....	23
2.3.1-conséquences sur l'individu... ..	23
2.3.2. les effets sur le collectif .....	24
2.3.3. les conséquences sur l'entreprise.....	25

## **Chapitre II : La gestion de stress**

Introduction... ..	29
<b>Section 01</b> : généralité sur La gestion des stress.....	29
1.1. Définitions des différents concepts... ..	29
1.1.1 Gestion des risques... ..	29
1.1.2 la gestion des STRESS .....	30
1.2- Le rôle de l'organisation et de l'individu dans la gestion des risques psychosociaux 30	
1.2.1- Le rôle de l'organisation dans la gestion stress .....	30
1.2.2- Le rôle de l'individu dans la gestion des stress.....	31
1.3-Les indicateurs et outils d'évaluations des stress .....	32
1.3.1 Les indicateurs.....	32
1.3.2 Les questionnaires... ..	35
1.3.3 Les entretiens... ..	36
1.3.4 Tableau de bord et suivi.....	36

2.1-le pré-diagnostic .....	38
2.2-mises en place et pilotage de démarche .....	38
2.3 -diagnostic partagé.....	38
2.4-la restitution des résultats, les préconisations.....	39
2-5-élaboration et mise en œuvre d'un plan d'action... ..	39
2.6 -évaluation et suivi .....	40

### Chapitre III : La Gestion de stress au sien de la SONATRACH

Introduction... ..	42
<b>Section 01 : La présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche.....</b>	<b>42</b>
<b>1.1</b> Présentation de l'organisme d'accueil.....	<b>42</b>
<b>1.1.1.</b> Historique et organisation de la Régional Transport Centre (RTC) Bejaia ...	<b>42</b>
<b>A.</b> Service recrutement .....	<b>43</b>
<b>B.</b> Section recrutement .....	<b>43</b>
<b>C.</b> Section formation.....	<b>43</b>
<b>1.1.2.</b> Organigramme de département ressources humaines.....	<b>44</b>
<b>1.2</b> La présentation de la méthodologie de l'enquête .....	<b>46</b>
<b>1.2.1.</b> La présentation de l'étude.....	<b>46</b>
<b>1.3.</b> Les objectifs de l'enquête .....	<b>46</b>
<b>1.4.</b> Les caractéristiques générales de l'enquête.....	<b>47</b>
<b>1.5.</b> Collecte des informations .....	<b>47</b>
<b>1.6.</b> Contrôle des questionnaires.....	<b>48</b>
<b>1.7.</b> Dépouillement .....	<b>48</b>
<b>Section 02 : Analyse des résultats de l'enquête .....</b>	<b>48</b>
<b>I.</b> Perception des stress.....	<b>48</b>
<b>II.</b> Principaux facteurs du STRESS professionnel.....	<b>52</b>
<b>II.1.</b> Surcharge du travail .....	<b>53</b>
<b>II.2.</b> Conflits interpersonnels (Environnement conflictuel, Exercice du pouvoir des cadres et manque de soutien social).....	<b>53</b>
de conflits et de STRESS.....	<b>53</b>
<b>II.3.</b> Bruit .....	<b>53</b>
<b>II.4.</b> Manque de moyens de travail .....	<b>54</b>
<b>II.5.</b> Synthèse des facteurs de stress professionnel les plus impactant .....	<b>54</b>
<b>III.</b> Conséquences de stress professionnel .....	<b>54</b>
<b>III.1.</b> Problèmes de santé liés au stress professionnel.....	<b>54</b>
<b>A.</b> Troubles digestifs et alimentaires .....	<b>55</b>
<b>B.</b> Asthénie et fatigue .....	<b>55</b>
<b>C.</b> Troubles de sommeil.....	<b>56</b>
<b>III.2.</b> STRESS professionnel et absentéisme .....	<b>56</b>
<b>IV.</b> Démarche de prévention.....	<b>57</b>
<b>IV.1.</b> Formation et gestion du stress professionnel.....	<b>57</b>
<b>IV.2.</b> Amélioration de la communication interne .....	<b>58</b>
<b>IV.3.</b> Détente et activités sportives et réactives.....	<b>58</b>
<b>IV.4.</b> Adaptation des conditions de travail .....	<b>58</b>

<i>IV.5.</i> Modernisation du travail et réduction des facteurs de stress.....	<b>58</b>
<i>IV.6.</i> Analyse de l'ensemble des procédures de prévention par ordre de priorité...	<b>59</b>
Conclusion.....	<b>59</b>
Conclusion générale .....	<b>61</b>
<b><i>Références bibliographiques</i></b>	
<b><i>Tables des matières</i></b>	
<b><i>Annexes</i></b>	

A blue scroll graphic with the word ANNAXES written in the center. The scroll is a horizontal rectangle with rounded corners and a vertical strip on the left side, resembling a rolled-up document. The word ANNAXES is written in a bold, blue, serif font in the center of the scroll.

# ANNAXES

# Annexe 1 : Questionnaire d'enquête

Université Abderrahmane MIRA de Bejaia



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

Option : en Management des Ressources Humaines

## Thème

La gestion de Stress au travail

*Dans le cadre de l'obtention du diplôme de Master II en Management des Ressources Humaines nous tenons à vous remercier d'avance pour votre contribution à notre recherche, dont nous garantirons l'anonymat et vos réponses seront exploitées pour des fins scientifiques.*

*Les informations que vous nous rapporterez seront totalement traitées en anonymat et vos réponses seront exploitées pour des fins scientifiques.*

Présenté par :

- ❖ BORDJAH Ryma
- ❖ SI MOHAMED Nadia

*Année universitaire : 2023-2024*

## **I- Identification de la population cible**

### *1- Êtes-vous*

A- Homme

B- Femme

### *2- Dans quelle tranche d'âge situez-vous ?*

A- Moins de 25 ans

B- Entre 25 ans et 30 ans

C- Entre 30 ans et 40 ans

D- Plus de 40 ans

### *3- Quel est votre catégorie socio-professionnelle ?*

A- Cadre

B- Exécution

C- Maîtrise

## II- Les travailleurs et les stress

*4- Etes-vous subi des dangers pour ta santé mentale, émotionnelle et sociale dans votre travail ?*

- A- Jamais
- B- Parfois
- C- Souvent
- D- Très souvent

*5- Quelles sont les causes de votre cas ?*

- A- Surcharge du travail
- B- Conflits avec les collègues
- C- Exercice du pouvoir des cadres
- D- Patients très anxieux
- E- Le bruit
- F- Manque de soutien
- G- Manque de moyens
- H- Autre : précisez

.....

**6- Comment se manifeste vos stress ?**

A- Attaque de panique

B- Troubles alimentaires

C- Asthénie

D- Troubles du sommeil

E- Perte de désir

F- Sentiment de culpabilité

G- Conflits avec les collègues

H- Autre : précisez

.....

**7- Durant cette année êtes-vous absenté pour cause de stress ?**

Oui

Non

Si oui précisez combien de jours : ► ..... Jours.

**8- Avez-vous des formations sur la gestion des stress?**

Oui

Non

**III- Les mesures préventives**

**9- Quelles sont les mesures préventives que vous jugerez utiles pour réduire les stress ?**

**A/ Communication et rapports interpersonnels**

A-Amélioration de la communication interne.

B-Soutien social.

C- Détente, activités sportives et récréatives.



## **B/ Formation et information**

A-Organisation de séances d'informations relatives au stress .

B-Formations ciblées, adapter les compétences et aptitudes aux exigences de la tâche .

## **C/ Mesures organisationnelles**

A-Adaptation des conditions de travail.

B-Réorganisation du travail.

C-Modernisation du travail et réduction des facteurs des stress .

*merci pour votre contributions*

## Résumé

Actuellement, le stress, phénomène inquiétant dans le monde du travail, est avéré un risque pour l'organisation et pour les salariés. On essaye à travers ce mémoire d'étudier la gestion de ce risque sur les travailleurs au niveau de SONATRACH. Pour y arriver, nous avons effectué une enquête de terrain pour, d'abord, mesurer le niveau du stress au travail chez ce type de personnel. Par la suite, nous avons recensé les facteurs et sources de stress qui affectent l'individu dans l'exercice de son travail et enfin, nous avons élaboré un ensemble de propositions pour formuler une démarche de prévention adaptée aux conditions de travail.

**Mots clés :** stress, gestion des risques, prévention

## Abstract:

Currently, stress, a worrying phenomenon in the world of work, has proven to be a risk for the organization and for employees. Through this dissertation, we attempt to study the management of this risk on workers at the SONATRACH level. To achieve this, we carried out a field survey to, firstly, measure the level of stress at work among this type of staff. Subsequently, we identified the factors and sources of stress which affect the individual in the exercise of their work and finally, we developed a set of proposals to formulate a prevention approach adapted to working conditions.

**Keywords:** stress, risk management, prevention