

**Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou**  
**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion**  
**Département des Sciences de Gestion**



# **MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de Gestion

**Spécialité : Gestion des Ressources Humaines**

## **Thème**

**Influence du stress au travail sur la motivation,  
cas de la SAA de Tizi-Ouzou**

**Réalisé par :**

Mlle. MALOUM Sabrina

Mlle. MERZOUK Lamia

**Encadré par :**

Mlle. SI MANSOUR Farida

**Soutenu devant les membres du jury**

Présidente : Mme. BENMANSOUR KOLLI Sonia      MCA      UMMTO

Examinatrice : Mme. BELKIS-ANNANE Souhila      MAA      UMMTO

Rapporteur : Mme. SI MANSOUR Farida      MCB      UMMTO

*Promotion : © 2023*

# Remerciements

En premier lieu, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude envers notre Créateur, le Tout-Puissant, pour nous avoir accordé la volonté et la détermination nécessaires pour mener à bien ce travail.

Nous adressons nos sincères remerciements à notre promotrice, Mademoiselle Si Mansour Farida, pour sa disponibilité constante, ses informations précieuses, ses conseils avisés et ses remarques pertinentes. Malgré son emploi du temps chargé, elle a grandement contribué à l'efficacité de notre travail.

Nous souhaitons également exprimer notre profonde reconnaissance envers les membres du jury d'examen qui ont accepté d'évaluer notre mémoire et ont formulé des remarques et des suggestions précieuses. Nous sommes reconnaissants envers notre encadrante, Madame Kasri, Directrice de la SAA, pour son accueil chaleureux et son soutien tout au long de ce processus. Sa patience et ses conseils ont été d'une valeur inestimable pour nous.

Nous tenons à remercier le Directeur des Ressources Humaines de la SAA de Tizi-Ouzou pour nous avoir accueillis en tant que stagiaires et pour avoir mis à notre disposition les informations nécessaires à notre étude.

Nos remerciements s'étendent également à nos enseignants de la faculté, que nous citons avec gratitude, pour leur contribution à notre formation et leur partage de connaissances.

Enfin, nous souhaitons exprimer notre reconnaissance à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste mémoire. Leur soutien, leurs encouragements et leur collaboration ont été essentiels à notre réussite, ainsi qu'à nos camarades avec qui nous avons partagé des années remplies de hauts et de bas, de joies et de peines. Vous resterez tous gravés dans nos cœurs.



# Dédicaces

Je dédie humblement ce modeste travail à ma très chère famille, en particulier à ma mère et à mes sœurs, Samia, Hayet, Silya, ainsi qu'à mon frère Amar. Je souhaite exprimer ma sincère et éternelle gratitude envers eux pour leur soutien indéfectible et leurs conseils avisés, tout particulièrement à mon père, dont le dévouement a été sans bornes pour que je puisse atteindre la position où je me trouve aujourd'hui. Que son âme repose en paix.

Je dédie également ce travail aux enseignants qui ont eu la bienveillance de m'accompagner tout au long de mon parcours académique, m'offrant ainsi l'opportunité d'apprendre et de me construire jusqu'à ce jour. Je n'oublie pas non plus mes précieux camarades et amis, Ouiza, Souad, Chahrazed, Imene, Lounes, Aziz, Manel, avec qui j'ai partagé les moments les plus merveilleux de ma vie. À tous, je tiens à exprimer ma profonde gratitude.

Je voudrais également adresser mes remerciements les plus sincères à notre promotrice, Mademoiselle Si Mansour Farida, pour son soutien inestimable, ses encouragements constants et ses orientations avisées tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Avec toute ma reconnaissance,

*Maloum Sabrina*



# Dédicaces

À mon père aimant et attentionné,

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude pour m'avoir transmis tes valeurs, ta sagesse et ton amour inconditionnel. Je suis infiniment fière d'être ta fille, et c'est grâce à toi que j'ai pu grandir avec de solides fondations. Tes enseignements resteront à jamais gravés en moi.

À ma mère, la personne la plus douce et aimante que je connaisse,

Je souhaite te remercier du fond du cœur pour être mon modèle de force, de compassion et de détermination. Ta présence dans ma vie est un cadeau précieux que je chéris chaque jour. Ton amour incommensurable a été ma source d'inspiration constante, et je suis si reconnaissante de t'avoir à mes côtés.

À mes chères sœurs, Lila et Ines,

Merci du plus profond de mon cœur pour votre soutien indéfectible, votre amour dévoué et votre présence constante dans ma vie. Vous avez toujours été là pour moi, partageant les hauts et les bas, et je ne saurais assez vous remercier.

À mes amies fidèles, Lylia et Wassila,

Je tiens à vous exprimer toute ma gratitude pour avoir embelli ma vie de votre amitié sincère et précieuse. Votre présence dans ma vie a apporté de la joie, du réconfort et de la lumière. Je vous aime énormément, et je suis reconnaissante de vous avoir à mes côtés dans les moments forts et les moments difficiles.

Avec tout mon amour et ma reconnaissance,

*Merzouk Lamia*



# Liste des abréviations

RH	Ressources Humaines
GRH	Gestion des Ressources Humaines
SAA	Société Algérienne d'Assurance
AESST	Agence Européenne pour la sécurité et la santé au Travail
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
INPDM	Institut National de la Prévention des Dangers des Métiers
BTP	Bâtiments Travaux Publics
CNAS	Caisse Nationale des Assurances Sociales des Travailleurs Salariés
ERG	E : Les Besoins d'Existences R : Les Besoins de rapports sociaux G : Les besoins de développement du personnel
S.M.A.R.T	Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste, Temporellement défini
CNR	Caisse National des Retraités

# Liste des figures

Figure N° 01 : La demande psychologique et la latitude décisionnelle de KARASEK .....	12
Figure N°02 : Représentation du modèle tridimensionnel exigences-latitude de décision support social de KARASEK et THEORELL (1990). .....	14
Figure N°03 : balance effort /récompenses de SIEGRIST Le modèle de Siegrist .....	17
Figure N°04 : La représentation schématique du modèle transactionnel de LAZARUS.....	18
Figure N°05 : Le modèle transactionnel de MACKAY et COOPER (1987).....	19
Figure N°06 : l'effet de la variation de l'éclairage sur la productivité .....	38
Figure N°07° : Les pyramides des besoins de Maslow .....	40
Figure N°08: théorie X et Y McGregor (1960) .....	42
Figure N°09 : la théorie ERG de Clayton. Alderefer .....	43
Figure N°10 : les facteurs de la force motivationnelles .....	44
Figure N°11 : méthode de calcul de la motivation selon Vroom.....	46
Figure N°12 : les termes clés de la théorie des attentes et ses applications pour le gestionnaire	47
Figure N°13 : la théorie de J.S Adams .....	48
Figure N°14 : la fixation des objectifs selon Locker et Latham .....	51
Figure N°15 : le processus de la motivation.....	57
Figure N°16 : Organigramme représentant la Direction Générale de la SAA .....	75
Figure N°17 : organigramme de la SAA .....	78
Figure N°18: Répartition de l'échantillon par genre.....	95
Figure N°19 : répartition des salariés selon leurs âges.....	96
Figure N° 20 : la situation familiale de chaque effectif .....	97
Figure N°21 : répartition selon le niveau d'instruction.....	99
Figure N°22 : l'ancienneté des salariés .....	100
Figure N° 23 : la répartition socioprofessionnelle des salariés dans l'entreprise .....	102
Figure N°24 : répartition des postes pour chaque salarié.....	104
Figure N°25 : répartition des niveaux de stress au travail.....	105
Figure N°26 : la répartition de la période du début du stress .....	107
Figure N°27 : la répartition du niveau de stress pour chaque effectif.....	108
Figure N°28 : la répartition des principales sources .....	110
Figure N°29 : répartition des conséquences du stress sur chaque effectif .....	112
Figure N°30 : les mesures prises pour gérer le stress professionnel .....	114

Figure N°31 : répartition des réponses .....	115
Figure N°32 : réponses sur les degrés de soutien apporté par l'employeur .....	116
Figure N°33 : les mesures à prendre par l'employeur pour la réduire le stress .....	118
Figure N°34 : répartition des choix par rapport aux congés concernant le stress.....	119
Figure N° 35 : les conséquences d'un environnement de travail désagréable sur le stress .....	120
Figure N°36 : les suggestions et les recommandations .....	122
Figure N°37 : répartition des aspects les plus stressants .....	124
Figure N°38 : répartition des choix concernant la motivation et démotivation des salariés .....	125
Figures N°39 : répartition des réponses sur la satisfaction ou non de leurs réalisations professionnelles.....	127
Figure N°40 : répartition des explications de chaque employé .....	129
Figure N°41 : attribution des réponses sur les objectifs des salariés .....	130
Figure N°42 : distribution des résultats sur les sources de motivation .....	132
Figure N°43 : distribution des degrés de motivation de chaque employé.....	133
Figure N°44 : distribution des facteurs de motivation .....	135
Figure N°45 : division des mesures de renforcement de la motivation .....	138
Figure N°46 : les réponses concernant la communication avec le supérieur .....	139
Figure N°47 : les obstacles qui peuvent affecter la motivation .....	141
Figure N°48 : division des idées de chacun.....	142
Figure N°49 : la représentation des degrés de motivation intrinsèque.....	143
Figure N°50 : résultat sur les effets du stress sur le travail du salarié .....	144
Figure N°51 : résultat des facteurs qui stress le plus .....	146
Figure N°52: les mesures d'affectation du stress professionnel sur la motivation .....	147
Figure N°53 : les manières dont le stress affecte la motivation des employés.....	149

# Liste des tableaux

Tableau N°1 : Les facteurs du stress au travail.....	14
Tableau N°2 : Les symptômes des différents types de stress .....	21
Tableau N°3 : le rôle que jouent les conditions de travail sur la motivation.....	39
Tableau N°4 : avantages et limites afin de bien motivés le personnel.....	65
Tableau N°5 : indicateurs clés en 2019 .....	70
Tableau N°6 :LA DIRECTION REGIONAL DE LA SAA.....	74
Tableau N°7 : la fiche signalétique de la direction régionale .....	76
Tableau N°8: répartition des nombres d’employés selon leurs genres .....	94
Tableau N°9 : répartition des salariés selon leurs âges .....	95
Tableau N°10 : répartition des situations familiales de chaque effectif.....	97
Tableau N°11: la répartition selon le niveau d’instruction.....	98
Tableau N°12 : la répartition selon l’ancienneté.....	100
Tableau N°13 : la répartition socioprofessionnelle .....	101
Tableau N°14 : répartition des postes.....	103
Tableau N°15: répartition des niveaux de stress au travail .....	105
Tableau N°16 : la répartition de la période du début du stress .....	106
Tableau N°17 : la répartition du niveau de stress pour chaque effectif. ....	108
Tableau N°18 : la répartition des principales sources de stress .....	109
Tableau N°19 : répartition des conséquences du stress sur chaque effectif .....	111
Tableau N°20 : répartition des mesures pour gérer le stress .....	113
Tableau N°21 : la répartition des deux choix .....	114
Tableau N°22 : la répartition des degrés de soutien qu’apporte l’employeur a ses salariés .....	115
Tableau N°23 : la répartition des mesures à prendre par l’employeur.....	117
Tableau N°24: la répartition des choix par rapport aux congés concernant le stress.....	118
Tableau N°25: la répartition des conséquences d’un environnement de travail désagréable sur le stress .....	120
Tableau N°26 : la répartition des suggestions et des recommandations .....	121
Tableau N°27 : répartition des aspects les plus stressants.....	123
Tableau N°28 : répartitions des choix oui/non .....	125
Tableau N°29 : répartition des réponses sur la satisfaction ou non de leurs réalisations professionnelles.....	126

Tableau N°30: répartitions des réponses.....	128
Tableau N°32 : répartition des choix oui/non.....	130
Tableau N°33 : la répartition des sources de motivation.....	131
Tableau N°34 : distribution des statistiques .....	133
Tableau N°35 : répartitions des facteurs de motivation .....	135
Tableau N°36 : la répartition des mesures de renforcement de la motivation .....	137
Tableau N°37 : répartition des statistiques .....	138
Tableau N°38 : répartition des obstacles qui peuvent affecter la motivation .....	140
Tableau N°39 : répartition des suggestions et recommandation ou des améliorations .....	142
Tableau N°40 : répartition des échelles.....	143
Tableau N°41 : répartition des choix.....	144
Tableau N°42 : répartition des facteurs qui stress le plus .....	145
Tableau N°43: répartition des mesures qui affecte la motivation .....	147
Tableau N°44 : répartition des choix.....	148
Tableau N°45 : répartition des recommandations ou des suggestions pour améliorer la motivation dans d'autres entreprises.....	150

# Sommaire

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

Introduction générale.....	11
Chapitre I : <u>L</u> e stress dans la sphère du travail .....	6
Section 01 : généralité sur le stress professionnel.....	7
Section 02 : Approfondissement sur le stress lié au travail.....	22
Section 03 : les causes, conséquences du stress professionnel et ses préventions.....	26
Chapitre II : <u>L</u> a motivation au travail.....	32
Section 01 : généralité sur le concept « motivation » .....	34
Section 02 : approfondissement sur la motivation .....	56
Section 03 : la motivation, clé de la réussite .....	63
Chapitre III : <u>I</u> nfluence du stress au travail sur la motivation .....	68
Section 01 : la société algérienne des assurances SAA.....	69
Section 02 : influence du stress au travail sur la motivation du personnel au sein de la SAA....	82
Section 3 : présentation et analyse des résultats .....	93
Conclusion générale .....	152
Références bibliographiques.....	152
Annexes .....	152



# Introduction générale

## Introduction générale

---

Au début de l'ère néolithique, également connue sous le nom de l'époque de la pierre polie, s'est déroulée une transformation fondamentale qui a laissé une empreinte indélébile sur le monde et a redéfini la valeur de l'effort humain. Cette période a marqué la transition de la pratique de l'esclavage, qui était principalement observée en Égypte antique, en Perse, et qui fut plus tard imitée par certains pays européens aux XVI<sup>e</sup> et XVII<sup>e</sup> siècles, vers un nouveau paradigme axé sur la liberté individuelle. Désormais, les êtres humains avaient l'opportunité de mettre en œuvre leurs compétences et connaissances pour réaliser des gains financiers et une rémunération en retour de leurs contributions.

Au fil des siècles et à travers de nombreuses évolutions, les marchés se sont développés, étendant leurs réseaux d'un pays à un autre. Toutefois, jusqu'à la fin du XX<sup>e</sup> siècle, ces marchés entretenaient un modèle où les employés étaient souvent considérés comme de simples machines chargées de produire des biens et des services. D'un côté, les entreprises exigeaient une productivité maximale de la part de leurs employés, tout en poursuivant des stratégies de développement technico-économiques. D'un autre côté, elles cherchaient à exploiter pleinement les compétences et les connaissances de ces employés.

Cependant, l'environnement a connu des bouleversements majeurs au cours des dernières années, notamment des changements dans les mentalités, l'intégration accrue de la dimension humaine au travail, et d'autres facteurs qui ont redéfini la manière dont les organisations fonctionnent. Cela a placé la fonction des ressources humaines au cœur des préoccupations opérationnelles et stratégiques des entreprises.

Dès lors, l'humain est devenu un acteur central dans le paysage professionnel, car il représente une valeur inestimable pour l'entreprise en fournissant à celle-ci la main-d'œuvre et le savoir-faire nécessaires. Les responsables des ressources humaines ont la tâche cruciale de protéger ces atouts et de créer des incitations pour encourager les employés à donner le meilleur d'eux-mêmes, garantissant ainsi la pérennité et le succès de l'organisation.

Toutefois, il est important de noter qu'avec la pression croissante et les nombreux défis auxquels les individus sont confrontés dans leur milieu professionnel, des conséquences négatives peuvent se manifester dans leur vie personnelle et professionnelle. Ces pressions peuvent entraîner des impacts préjudiciables sur la santé physique, mentale et psychologique, tels que l'anxiété, la peur, l'angoisse, la dépression, les troubles du sommeil, l'automédication, la surconsommation de médicaments, la déprime, la pression, et bien d'autres. Cependant, il est important de noter que

pour certains individus, ces défis peuvent également stimuler leur ambition d'apprentissage et d'épanouissement professionnel.

- **Problématique de recherche**

La problématique centrale autour de laquelle s'articule notre présente recherche est la suivante :

**« Existe-il une relation d'interdépendance entre le stress professionnel et la motivation particulièrement chez les salariés de la SAA ? »**

Afin de répondre à cette problématique, on a élaboré les sous questions suivantes :

- Que ce que le stress professionnel et la motivation au travail ?
- Est-ce que le stress influence-il la motivation dans une entreprise ?
- Le stress provoque-il des conséquences sur l'individu ?
- Mesurer la qualité du stress au travail liée à la motivation intrinsèque et extrinsèque

- **Hypothèses de recherche**

Avant d'explorer plus en profondeur les dynamiques liées à notre question de départ, nous présenterons maintenant les hypothèses qui guideront notre recherche :

- **Hypothèse 01** : Dans la société SAA, le stress impact négativement la motivation des salariés.
- **Hypothèse 02** : Dans l'entreprise SAA, il existe un impact du stress professionnel sur la motivation au travail selon la charge de travail.

- **Méthodologie de recherche**

La méthodologie de recherche adoptée pour cette étude s'articule autour d'une approche empirique qui se concentre sur l'analyse de la relation entre le stress professionnel et la motivation des employés au sein de la Société Algérienne des Assurances (SAA). Pour atteindre cet objectif, nous avons exclu une étude de cas au profit d'une enquête basée sur un questionnaire destiné aux employés de la SAA.

## Introduction générale

---

La démarche méthodologique consiste en deux approches distinctes :

- **Approche théorique :** Cette phase implique une recherche approfondie au moyen de ressources bibliographiques, documentaires, sites web, et anciens mémoires. Elle vise à examiner de manière méthodique l'ensemble des informations disponibles susceptibles d'éclairer notre recherche, notamment des ouvrages, des articles, des mémoires, des thèses, et des ressources en ligne.
- **Approche empirique :** La deuxième étape de notre méthodologie repose sur une enquête basée sur un questionnaire. Cette approche qualitative nous permettra de répondre à notre problématique de recherche et de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses. Notre étude se concentre sur la Société Algérienne des Assurances SAA en tant que cas d'étude. Les données nécessaires à notre étude exploratoire ont été collectées à travers la distribution de questionnaires auprès d'un échantillon d'employés au sein de l'entreprise SAA.

- **Intérêt et Raison du Choix du Thème**

Le choix de ce thème revêt une importance particulière, car il nous permet d'aborder une problématique souvent passée sous silence au sein des entreprises algériennes. Il met en lumière l'impact significatif de la santé physique et mentale des employés sur leur statut professionnel. Par cette démarche, notre mémoire aspire à proposer des perspectives à la fois pratiques et théoriques. En outre, il offre l'opportunité de formuler des solutions, des suggestions, et des recommandations, dans le but ultime de favoriser l'épanouissement et le développement des salariés. L'atteinte de nouveaux statuts individuels contribue non seulement à l'épanouissement personnel, mais également à la pérennité et au succès de l'entreprise.

- **Structure du Mémoire**

Pour répondre à notre problématique et mettre à l'épreuve nos hypothèses, notre travail est structuré en trois chapitres distincts. Le premier chapitre, composé de trois sections, se consacre au stress professionnel. Nous y débiterons par une définition du stress professionnel, accompagnée de ses théories explicatives et de l'identification de ses différents types. Dans un second temps, nous approfondirons notre exploration en analysant les composantes du stress professionnel et en évaluant son niveau de dangerosité. La troisième section de ce chapitre se penchera sur les causes et les conséquences du stress, tout en mettant en lumière les mesures préventives et les niveaux d'intervention.

## Introduction générale

---

Le deuxième chapitre se concentre sur la motivation au travail. Dans cette section, nous débiterons par la présentation de diverses définitions de la motivation, accompagnées de ses principales théories. Nous aborderons ensuite les types et les outils de motivation, puis nous explorerons les différentes caractéristiques, processus et facteurs qui influent sur la motivation. La satisfaction au travail sera également abordée dans une seconde section. Enfin, la troisième section se penchera sur les stratégies de favorisation de la motivation, en identifiant les avantages et les limites associés à ces approches. Un aspect crucial de ce chapitre consistera à établir le lien entre la motivation et le stress professionnel.

Le troisième chapitre sera dédié exclusivement à l'entreprise SAA. Nous débiterons par une présentation de cette entreprise, suivie d'une analyse de la motivation au sein de celle-ci. Enfin, nous procéderons à une analyse statistique des données recueillies par le biais du questionnaire, synthétiserons les résultats obtenus, et conclurons notre travail sur cette base solide d'observations et d'analyses spécifiques à la SAA.



**Chapitre I :**  
**Le stress dans la sphère du**  
**travail**

### Introduction

« Nous commençons à comprendre aujourd’hui que beaucoup de maladies courantes sont davantage dues au manque d’adaptation au stress qu’à des accidents causés par des microbes, virus, substances nocives. » Hans Selye.

Le stress professionnel apparaît depuis longtemps comme une problématique de plus en plus importante à laquelle les organisations sont confrontées. Considérer comme un risque psychosocial majeur, c’est un sujet qui mobilise l’attention de nombreux acteurs des sphères médical, social, économique et politique international

Donc L’objet de ce chapitre est de construire un cadre conceptuel et de dégager les principales définitions des mots clés et théories explicatifs en rapport avec le stress professionnel mais également les différents modèles du stress au travail et types, ensuite dans la seconde section, nous parlerons des composants du stress professionnel et le niveau de dangerosité, pour ensuite voir l’état du stress dans les entreprises algériennes. Puis, dans la troisième section, viendra les causes et conséquences, les préventions du stress et enfin pour diminuer le stress et ses dégâts, rien de tel que de discuter un peu sur les interventions les plus essentiels. Et pouvoir finir par une conclusion.

### Section 01 : généralité sur le stress professionnel

Dans cette section nous allons commencer par évoquer des définitions des concepts clés, puis comprendre par la suite les théories explicatives du stress professionnel et ces différents types.

#### 1. Définition des concepts

Après que le stress prend la majorité partie de nos vies, plusieurs chercheurs lui en donner des définitions vastes et d’ailleurs, chaque auteur comment l’écrit-il :

##### 1.1. Définition du stress

D’un point de vue étymologique, le mot « stress » trouve ses origines dans le vieux français avec le terme « estrece » qui signifie, « oppression » ou « étroitesse ». Il a été beaucoup utilisé dans les pays anglo-saxons et principalement en Angleterre dès le XVIIe siècle pour exprimer les difficultés qui peuvent s’abattre sur les personnes.

## Chapitre I : Le stress dans la sphère du travail

---

Selon Deselye le stress « est une réponse non spécifique variable d'un individu à un autre à une agression physique agression responsable d'une réaction hormonale et neurovégétative a l'origine d'un véritable syndrome général d'adaptation »<sup>1</sup>.

Le stress désigne la réponse de l'organisme en vue de s'adapter à toute demande de son environnement.

Selon l'accord de cadre européen 2009 : « le stress est un état accompagné de plaintes ou dysfonctionnements physiques, psychiques ou sociaux, et qui résulte du fait que les individus sont incapables de combler un écart avec les exigences ou les attentes qui les concerne, l'individu est capable de gérer la pression à court terme qui peut être considéré comme positive mais il éprouve de grandes difficultés face à une exposition prolongée à des pressions intenses. En outre, différents individus peuvent réagir de manière différente à des situations similaires, le stress n'est pas une maladie mais une exposition prolongée, il peut réduire l'efficacité au travail et peut causer des problèmes de santé».<sup>2</sup>

Dans cette définition, le stress représente une situation de déséquilibre qui résulte du fait que l'individu soit incapable de répondre aux exigences et aux attentes qui lui sont attribuées, celui-ci peut gérer la situation à court terme, mais il trouve de grandes difficultés face à une situation prolongée.

La définition de l'agence Européenne pour la sécurité et santé au travail (AESST) : « le stress survient lorsqu'il y a un déséquilibre entre la perception qu'une personne a de ses propres ressources pour y faire face. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne le sont pas uniquement, ils affectent également la santé physique, le bien-être et la productivité »<sup>3</sup>

L'accord national interprofessionnel propose la définition suivante : « un état de stress survient lorsqu'il y'a un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire

---

<sup>1</sup> BOUNHOURE Jean-Paul et All, « stress, dépression et pathologie cardiovasculaire », édition ELSEVIER MASSON, Rue Camille Desmoulins, 2010, P 1

<sup>2</sup> ZABLOCKI Barbara, « du stress au bien-être a la performance », Belgique, 2009, p143

<sup>3</sup> SERVANT Dominique, « le stress au travail prévention et prise en charge en TCC », édition, ELSEVIER MASSON, paris, 2013à), P2.

face. L'individu est capable de gérer la pression à court terme mais il éprouve de grandes difficultés face à une exposition prolongée ou répétée à des pressions internes »<sup>4</sup>

On retient de la troisième et quatrième définition que le stress est identifié comme le résultat d'un déséquilibre entre les capacités de réponses efficaces fournies par un individu face à des situations provenant de l'environnement, il s'agit pour l'individu de s'adapter aux exigences du monde du travail en élaborant, si nécessaire, des stratégies d'adaptation en vue de faire face aux situations problématiques.

Le modèle transactionnel définit le stress comme « un état psychologique qui implique à la fois des aspects cognitifs et émotionnels. L'état de stress est donc une représentation interne d'une transaction particulière et problématique entre une personne et son environnement. Cela explique que les sources de stress professionnel provoquent des réactions différentes selon les personnes : ce qui est anodin pour l'un peut être stressant pour l'autre. La nature subjective du stress implique également que les niveaux du stress varient pour une même personne selon les circonstances. De même certaines personnes sont mieux armées que d'autres face au stress et les techniques de défense sont plus efficaces selon l'individu.<sup>5</sup>

Le stress représente une adéquation entre les ressources d'un individu et son environnement. La réaction de ses individus face au stress sont pas les mêmes, ce qui est stressant pour l'un peut ne pas l'être pour l'autre, et cette même personne peut réagir de différente manière selon les circonstances. Les individus ne sont pas tous égaux face au stress.

Certains emplois sont naturellement stressants en raison de ce qu'ils font ou de leurs implications émotionnelles.

Le stress au travail est généralement le résultat d'une pression trop grande, d'un manque de contrôle dans les tâches à effectuer, d'une organisation et même d'une communication de mauvaise qualité

C'est un sujet qui est reconnu partout dans le monde et identifié comme un problème majeur pour la santé des travailleurs et celle de l'organisation qui l'emploie. Les travailleurs stressés en d'avantage de risque d'être en mauvaise santé, peu motivés, moins productifs et moins respectueux des règles de sécurité au travail.

---

4 Idem.

5 Idem, P 22.

### 1.2. Définition du stress au travail

Plusieurs définitions sont accordées au stress professionnel, et nous avons choisis les plus essentielles :

On parle de stress au travail quand une personne ressent un déséquilibre entre ce qu'on lui demande de faire dans le cadre professionnel et les ressources dont elle dispose pour y répondre.

Le stress au travail est donc un ensemble de réactions physiques et émotionnelles néfastes pouvant se produire en cas de conflit entre les exigences de travail de l'employé et le degré de contrôle exercé par celui-ci sur la satisfaction de ces exigences. En général, la combinaison d'exigences élevées au travail et d'un faible contrôle de la situation peut entraîner du stress.<sup>6</sup>

Pour l'organisation mondiale de la santé (OMS) : « le stress au travail est l'ensemble des réactions que les employés peuvent avoir lorsqu'ils sont confrontés à des exigences et des pressions professionnelles ne correspondant pas à leurs connaissances et leurs capacités qui remettent en cause leurs capacités à faire face. Le stress peut survenir dans de différents contextes professionnels, mais il est souvent aggravé lorsque les employés ont le sentiment qu'ils ne sont pas assez soutenus par leurs chefs ou collègues, et lorsqu'ils n'ont pas beaucoup de prise sur leur travail ou sur la façon de s'y prendre pour faire face aux exigences et aux contraintes de celui-ci »<sup>7</sup>

Selon cette dernière définition, le stress au travail est comme le décalage entre les exigences de l'environnement et la capacité de l'individu à y faire. Mais la situation est aggravée lorsque l'employé n'est pas soutenu que ça soit par les chefs ou collègues durant cette épreuve.

Nous pouvons aussi dire que le stress lié au travail est comme une réaction émotionnelle, cognitive, comportementale et physiologique aux aspects néfastes et négatifs de la nature du travail, de son organisme et de son environnement. Cette réaction peut devenir un état caractérisé par des degrés élevés d'éveil et de souffrance et, souvent, par le sentiment de ne pas s'en sortir.

Le stress n'est pas une maladie, même s'il a été décrit comme « le fléau de notre temps », mais c'est la réponse de notre organisme face à toute demande qui lui est faite, pour s'adapter aux menaces ou aux contraintes de l'environnement, c'est une réaction d'adaptation qui est

---

<sup>6</sup> [www150.statcan.gc.ca](http://www150.statcan.gc.ca)

<sup>7</sup> SERVANT Dominique, « le stress au travail prévention et prise en charge en TCC », édition, ELSEVIER MASSON, paris, 2013, P 1.

indispensable pour le bon fonctionnement d'un organisme de la même manière comme la respiration, la digestion, etc. l'adaptation est inutile mais nécessaire à la survie.

### 1.3. Définition du comportement individuel au travail

Chaque individu possède des caractéristiques propres qui influencent la façon dont il se comporte au sein d'une organisation.

Le comportement est une manière d'agir, de réagir à son environnement et de manière observable par un tiers. Le comportement de l'individu est ainsi influencé par :

- a) La personnalité est composée de l'ensemble des traits distinctifs de chaque individu. Elle se traduit par des façons habituelles et persistantes d'agir, de percevoir son environnement et sa propre personne. Elle intègre le caractère (nature colérique, affective, enthousiaste ou pessimiste) mais aussi l'acquis. En effet, c'est une construction en interaction avec l'environnement. Elle est évolutive.
- b) L'émotion : c'est un mot qui provient du français « émouvoir » qui vient du latin motio, qui signifie « mouvement » on distingue six émotions de base : la peur, la joie, le dégoût, la colère la surprise et la tristesse.
- c) La perception est un processus de sélection, d'organisation et d'interprétation des informations collectées par les sens (la vue, l'ouïe, l'odorat, le toucher et le goût).

## 2. Les modèles explicatifs du stress

Les modèles explicatifs du stress sont des cadres théoriques qui tentent d'expliquer comment le stress se développe et comment il affecte les individus. La recherche relative à ce sujet a donné lieu à de nombreux schémas théoriques que nous allons développer en :

### 2.1. Le modèle demande-control de Karasek

Le modèle demande-control de Robert Karasek (1979) a été l'un des plus cités dans les travaux qui ont pris comme objet de recherche le stress au travail, ou encore ceux qui se sont attachés à l'étude des effets du travail sur l'état de santé et de bien-être des salariés.

En 1979, le psychosociologue Robert Karasek a développé un modèle qui explique le stress à l'aide de deux principaux facteurs : le degré de contrôle et l'autonomie décisionnelle ainsi

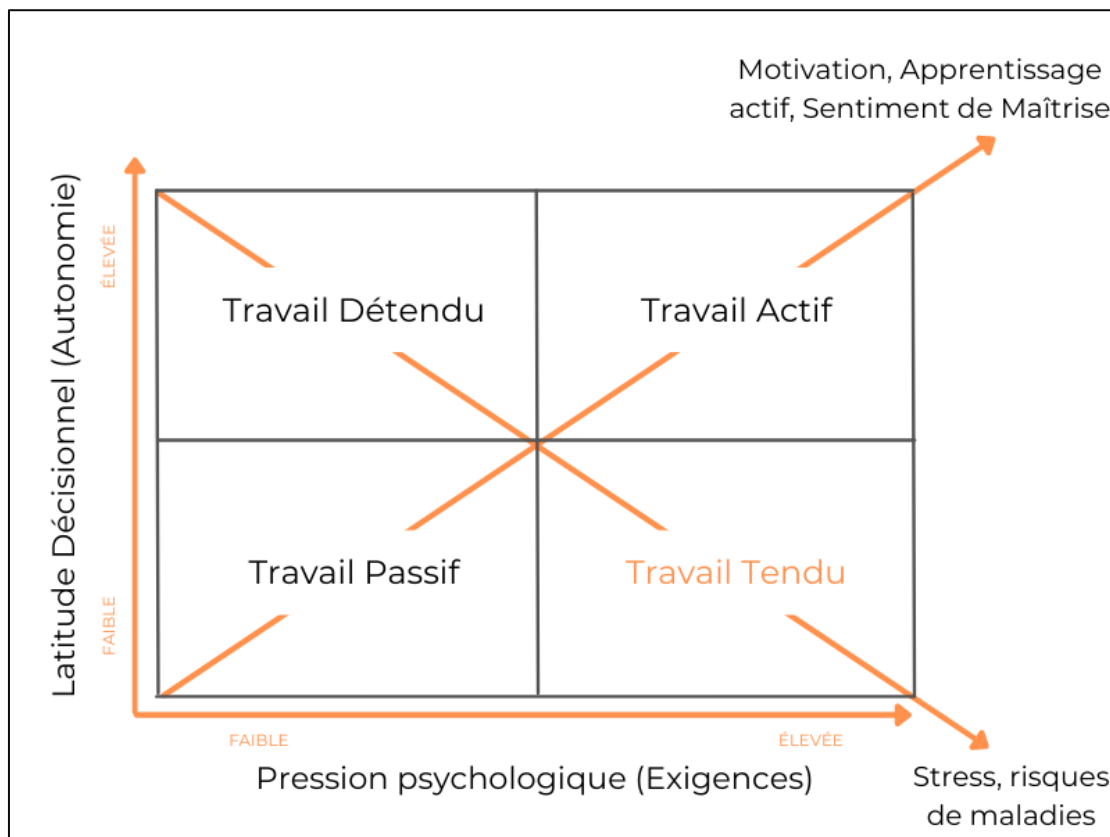
## Chapitre I : Le stress dans la sphère du travail

que la quantité de travail et les exigences intellectuelles. On a émis l'hypothèse qu'un niveau élevé de latitude décisionnelle ou de contrôle permet de réduire les effets négatifs des demandes de l'environnement professionnel sur la santé. Pour résumer :

- Le degré de contrôle et l'autonomie décisionnelle (latitude décisionnelle).
- Les demandes faites à l'individu dans le cadre de son travail (la quantité de travail et les exigences intellectuelles)

Pour répondre à l'hypothèse véhiculée précédemment, un niveau élevé de demandes au travail, associé à une faible latitude décisionnelle, a pour résultante un niveau élevé de tension. À l'inverse, une forte demande de l'environnement professionnel (grandes charge de travail) peut sembler moins contraignante lorsqu'elle est jointe à un niveau de latitude plus élevé dans les décisions. L'ensemble de ces situations sont représentées dans la figure suivante :

**Figure N° 01 : La demande psychologique et la latitude décisionnelle de KARASEK**



Source : Modèle de Karasek : Réduire le stress et augmenter la satisfaction au travail, <https://dati-plus.com/modele-de-karasek/>, consulté le 05/05/2023 à 14h00.

Pour mieux comprendre :

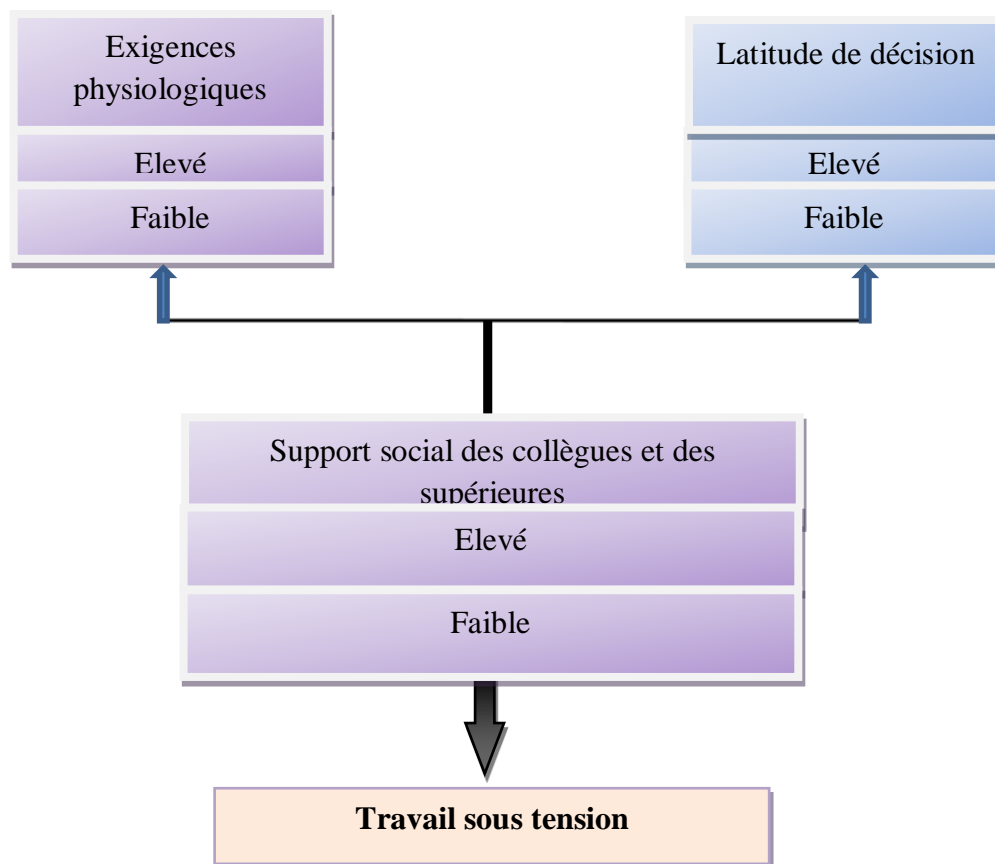
- **Le travail actif** : il dispose d'une forte autonomie et forte exigence. Le salarié, même si une certaine pression est présente, dispose de suffisamment d'autonomie pour l'absorber et organiser son travail.
- **Le travail passif** : s'il dispose à la fois d'une faible autonomie et faible exigence. Le salarié n'a que peu de marge de manœuvre en termes d'organisation de son travail mais ne subit pas de pression particulière.
- **Le travail détendu** : s'il bénéficie d'une forte autonomie et faible exigence. Dans ce cas, la pression est faible et le salarié a beaucoup de latitude pour s'organiser et faire le travail qui lui est demandé.
- **Le travail tendu** : il dispose d'une faible autonomie et forte exigence. La pire des situations. Le salarié subit une importante pression psychologique tout en n'ayant quasiment aucune marge de manœuvre pour s'adapter.

Ensuite, Le modèle a été enrichi d'une troisième dimension : le support social (Karasek, Theorell, 1990). Qui recouvre le soutien socio-émotionnel et technique de la part des collègues et des supérieurs hiérarchiques. Cette dimension interviendrait comme une situation combinant des exigences psychologiques élevées et une faible latitude de décision (variable modératrice) serait mieux vécue si le travailleur se sent soutenu par son entourage professionnel. À l'inverse, une situation qui combine une exigence psychologique élevées à latitude de décision et support social faibles serait synonyme de travail sous tension<sup>8</sup>. Ce nouveau modèle est représenté dans la figure ci-après :

---

<sup>8</sup> GILBERT, P., GUÉRIN, F., PIGEYRE, F., Op.cit., P 232.

Figure N°02 : Représentation du modèle tridimensionnel exigences-latitude de décision support social de KARASEK et THEORELL (1990).



Source : GILBERT, P, GUÉRIN, F, PIGEYRE, F. « Organisations et comportements », Édition Dunod, Paris, 2005, P 232.

Tableau N°1 : Les facteurs du stress au travail

Catégories	Facteurs
Contenu du travail	Surcharges/sous charge de travail Complexité du travail Répétitivité du travail Niveaux de responsabilité d'autonomie Travail dangereux Risques professionnels ambiguës Rythmes de travail Pression temporelle

<b>Les Relations sociales au travail</b>	Culture organisationnelle Support social des collègues Support social des supérieurs hiérarchiques Relation avec les subordonnés Discrimination Reconnaissance sociale
<b>Environnement de travail</b>	Mouvement physiques (bruit, éclairage, température, vibrations, substances toxiques) Conception des postes de travail Postures de travail Charge physique de travail Hygiène et moyens de protection au travail Structure de l'entreprise
<b>Organisation du travail</b>	Horaire de travail Rémunération professionnelles Carrière Contrat de travail Sécurité d'emploi Compétitivité Contrôle et planification Conflits

Source : GILBERT, P, GUÉRIN, F, PIGEYRE, F. « Organisations et comportements », Édition Dunod, Paris, 2005, P 229

### 2.2. Le modèle de l'effet d'équilibrage entre effort récompense (effort-reward imbalance modèle)

Johannes Siegrist né en 1934 en suisse, est un sociologue de formation. Il a été professeur de sociologie médicale à la faculté de médecine de l'université de Düsseldorf jusqu'en 2012. Il est internationalement connu pour ses recherches sur le stress au travail et sur les inégalités sociales de santé.

Ce modèle repose sur le constat qu'une situation de travail peut prendre appui sur une combinaison d'efforts élevés et de faible reconnaissance de cet effort, amenant une série de réactions anormal sur le plan émotionnel et physiologique. Développé à la fin des années 1990, Siegrist stipule que l'effort que fournit l'individu va être atténué par le sentiment que cet effort est payé en retour. Dans ce modèle, « une situation de travail se caractérisant par une combinaison

d'efforts élevés et de faibles récompenses s'accompagne de réactions pathologiques sur le plan émotionnel et physiologique »<sup>9</sup> .

Il s'applique principalement aux changements socio-économiques rapides ou chômage structurel.

L'existence d'un tel déséquilibre peut résulter de facteur divers, que Siegrist a listé en trois principaux :

- Certaines personnes se surinvestissent, consciemment ou inconsciemment dans leur travail.
- D'autres non pas du tout le choix, et sont obligés de travailler pour vivre, malgré ne pas trouver l'équilibre entre les efforts consentis et les récompenses obtenues.
- D'autres font le choix stratégique de travailler dans des conditions difficiles en vue d'une évolution de carrière qui leur apparaît favorable.

Selon les études menées par Siegrist, le manque de reconnaissance ou la dégradation de l'estime de soi peuvent amener a des conséquences graves en matière de santé tels que : les maladies cardio-vasculaires, les troubles dépressifs.... Et bien d'autres encore.

Les efforts peuvent être diffusé en deux types, les efforts extrinsèques correspondent aux exigences psychologiques (contraintes de temps, interruptions, heures supplémentaires, responsabilités...) et des efforts intrinsèques correspondant aux attitudes et motivations liées à un engagement excessif dans le travail (compétitivité et hostilité latente, irritabilité surinvestissement...)<sup>10</sup> . Les faibles récompenses, quant à elles, peuvent prendre trois formes principales :

- Une rémunération insatisfaisante, qu'elle soit directe ou indirecte
- Le manque de reconnaissances reçues de la part des collègues et des supérieurs
- Le manque de contrôle sur le statut professionnel comme les perspectives de promotion et de carrière à long terme ou la sécurité de l'emploi<sup>11</sup> .

---

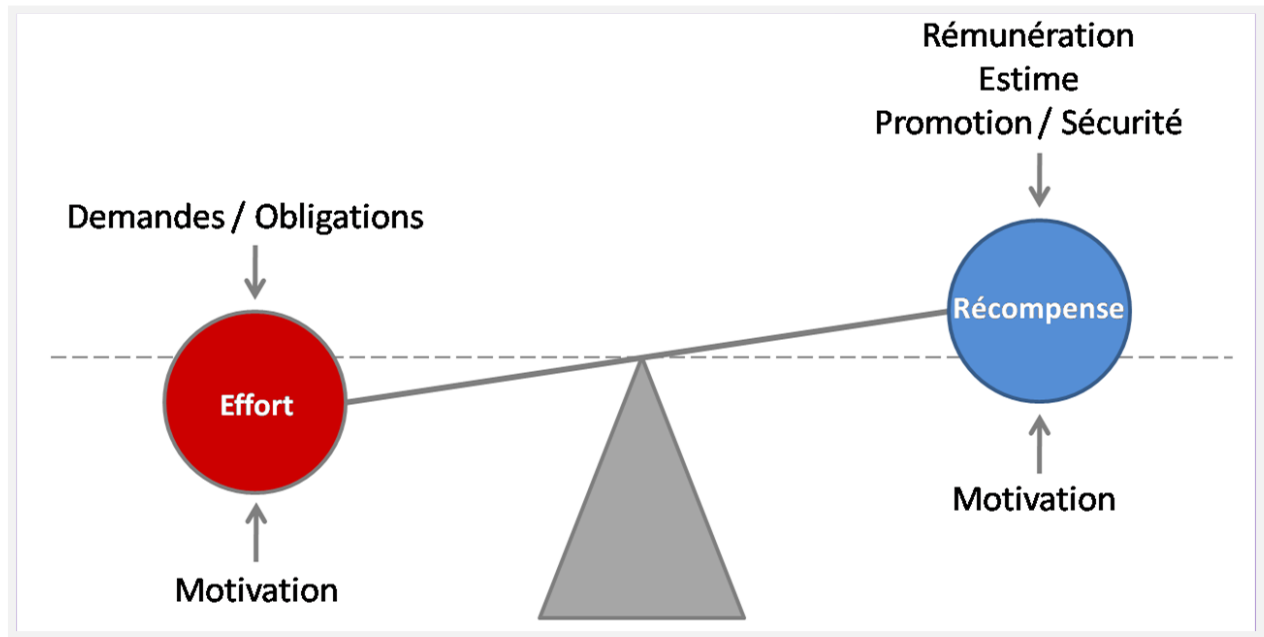
9 BERGMANS, C., Op.cit., P 25.

10 GILBERT, P., GUÉRIN, F., PIGEYRE, F., Op. Cit, P 233.

11 BERGMANS, C., Op. Cit, P 26.

La figure ci-après représente ce modèle dans ses grandes lignes :

**Figure N°03 : balance effort /récompenses de SIEGRIST Le modèle de Siegrist**



Source : BERGHMANS, C. « stress au travail », édition Dunod, 2010, p 26.

### 2.3. Le modèle de coping de LAZARUS et FOLKMAN (1996) :

Le stress résulte de l'interaction entre la personne et l'environnement. Plus spécifiquement, la réaction psychologique de stress apparaît lorsque l'individu estime que les exigences de l'environnement sollicitent de façon importante ou excédant les ressources dont il dispose (ex : intelligence, habilité sociales, argent, soutien social, énergie), menaçant ainsi son bien-être. Le stress implique donc un déséquilibre et un besoin de rétablir de l'équilibre<sup>12</sup>.

Ce modèle soutient que l'état psychologique de stress résulte d'une évaluation cognitive. C'est un concept qui correspond au processus par lequel l'individu détermine si oui ou non un événement est susceptible d'affecter son bien-être et, dans l'affirmative, de quelle façon il peut y faire face. Même si certains événements ont tendance à susciter des réactions similaires chez les personnes, les conclusions de l'évaluation cognitive peuvent différer d'un individu à l'autre<sup>13</sup>.

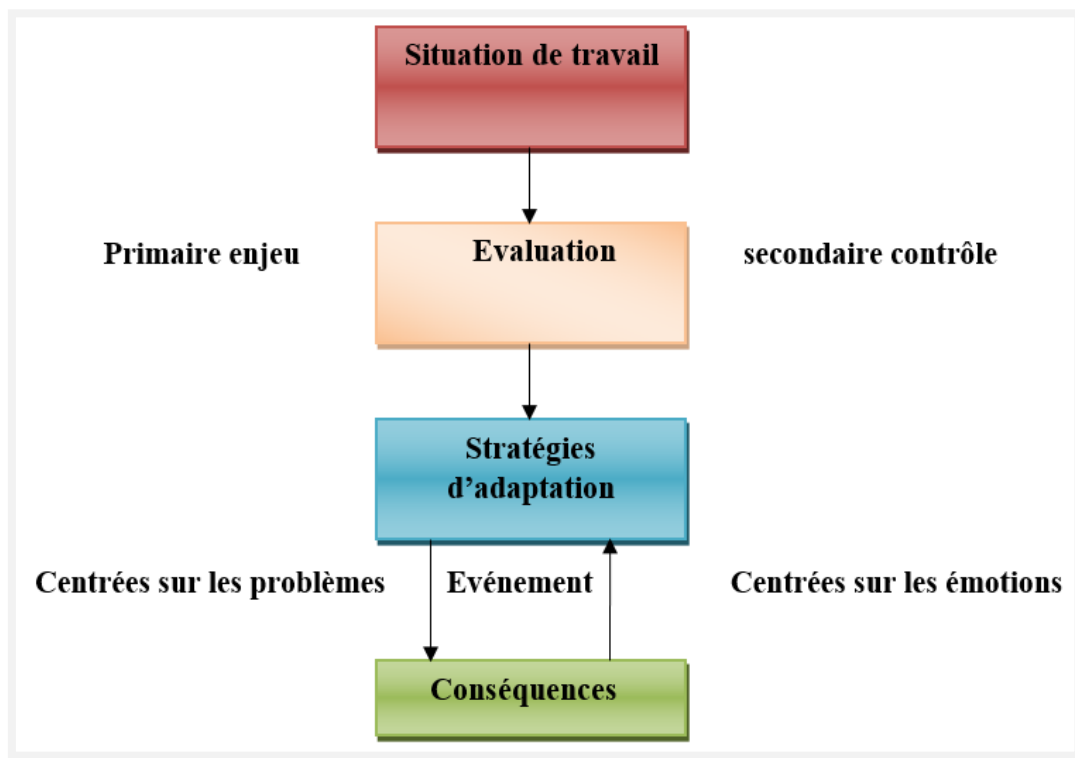
## Chapitre I : Le stress dans la sphère du travail

---

On parle de l'évaluation primaire et secondaire. L'évaluation primaire vise à donner un sens à l'événement et en déterminer l'enjeu. La deuxième consiste, pour sa part, à déterminer si quelque chose peut être fait pour surmonter ou prévenir le danger ou encore pour augmenter les probabilités de succès devant un défi<sup>14</sup>.

Ces stratégies vont l'amener à réviser la signification qu'il donne à la situation et affecter ses réactions émotionnelles et comportementales. En définitive, les effets du stress vont dépendre de la façon dont l'individu évalue la situation, du sens qu'il lui donne et des stratégies d'adaptation qu'il mobilisera, plus ou moins, consciemment<sup>15</sup>. La représentation schématique du modèle transactionnel de LAZARUS est fournie par la figure ci-après :

**Figure N°04 : La représentation schématique du modèle transactionnel de LAZARUS**



**Source :** MORIN, E.M, AUBÉ, C. « Psychologie et management », 2<sup>e</sup> édition, éditions Chenelière éducation, 2007, P 149.

---

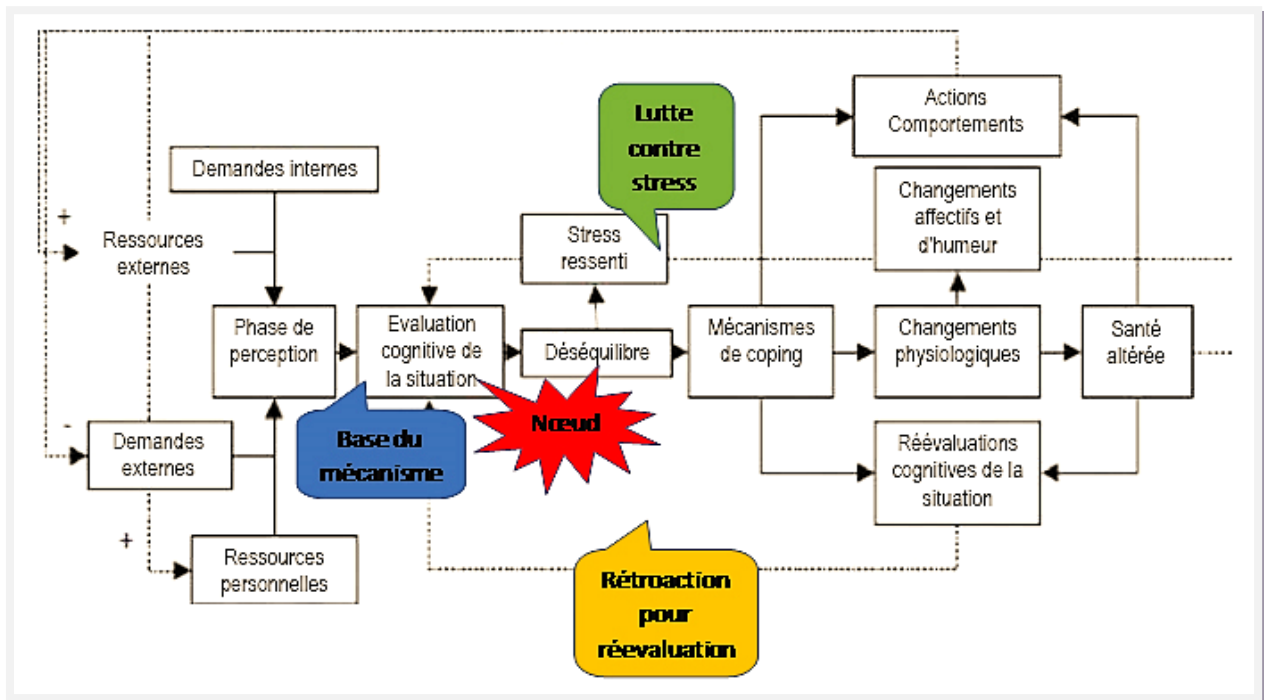
15 MORIN, E.M., AUBÉ, C., Op. Cit, P 149.

### 2.4. Le modèle de MACKAY et COOPER (1987) :

Ce modèle reprend le concept de l'équilibre entre des demandes et des ressources, mais à la seule différence qu'il distingue les demandes internes de l'individu comme la rigueur et l'ambition des demandes externes provenant de l'entreprise telles que des demandes de productivité et de qualité. Le modèle distingue également les ressources internes de l'individu comme ses habilités et ses capacités ainsi que son expérience et ses compétences, des ressources externes comme la logistique et l'assistance à disposition du travailleur.

Dans la figure N° 5 représentative du modèle, on distingue un processus d'évaluation qui permet d'estimer s'il existe un déséquilibre ou non et détermine si cela pose un problème dans l'immédiat ou à long terme. Cette évaluation génère le sentiment de déséquilibre qui produit le stress face auquel l'individu va développer un mécanisme de coping qui comprend des composantes cognitives, comportementales et physiologiques. Ce mécanisme déterminera lui-même les actions et comportements qui conduiront à un processus répétitif affectant les ressources et les demandes. A ce niveau, le stress devient le résultat d'un écart entre les capacités d'une personne et les exigences de sa tâche, mais aussi d'un écart entre les besoins d'une personne et les capacités d'une organisation à les satisfaire

Figure N°05 : Le modèle transactionnel de MACKAY et COOPER (1987)



Source : BERGHMANS, C. « Stress au travail », édition Dunod, 2010, p 29.

### 3. Les types de stress

Diverses appellations existent afin de caractériser le stress. Ainsi, dans différentes situations, le stress peut être qualifié de : relatif, d'absolu, de critique, d'aigu ou de chronique.

Selon Lupien, Maheu, Tu, Fiocco et Scharmek (2007), le stress relatif est distingué du stress absolu par les stimuli nécessaires à sa manifestation et par la façon dont la personne va s'y adapter. C'est-à-dire :

#### 3.1. Le stress absolu vs stress relatif

Le stress absolu est universel et objectif, il survient en réaction à un élément déclencheur liée à une question de survie par exemple : (tremblement de terre, tsunami ; volcan, feu ...etc.,)

Le stress relatif vient de l'interprétation que l'on fait d'une situation. Il diffère d'une personne à une autre, comme durant un examen certaines personnes peuvent stresser jusqu'à perdre conscience ou aboutir à des vomissements, alors que d'autre non. Ou au cas de changement de groupe il peut y avoir des personnes qui peuvent entrer en contact avec de nouvelles personnes facilement, hors que certains préfèrent s'isoler seul. C'est un stress qui se présente dans des situations qui provoquent seulement des manifestations physiologiques d'intensité variable chez certains individus, tel que (la pression au travail, les impôts, la circulation, un examen, accident...etc.).

#### 3.2. Le stress chronique vs stress aigu

Le stress chronique est provoqué par une exposition répétée et prolongée à des situations stressantes. Cela impacte négativement la capacité de l'organisme à autoréguler ses hormones du stress et la phase d'épuisement se prolonge à long terme, c'est-à-dire que c'est la réponse du cerveau à une situation aux événements déplaisants d'une période prolongée sur laquelle un individu n'a aucun contrôle, il peut devenir mauvais et nuire au bien être personnel ou professionnel, et plus le stress devient chronique, plus le système nerveux tarde à déclencher l'état de détente, même si la cause n'est plus présente.

Le stress aigu est la forme la plus répandue, provoqué lors d'une menace ponctuelle ou imprévisible, qui généralement dure moins d'une heure et dès que la situation de stress aura finis, l'individu reviendra à son état normal et plus aucun symptôme ne sera ressenti, et la majorité des médecins et professionnels le considère comme utile pour aider à faire face à des situations.

3.3. Les symptômes des différents types de stress

Tableau N°2 : Les symptômes des différents types de stress

Le type de stress	Le stress absolu	Le stress relatif	Le stress aigu	Le stress chronique
Les symptômes du stress concernés	Changement soudain de comportement. Maux de ventre, maux de tête, nausées, Sentiment de tristesse (pleurs, repli sur soi). Bouffées de chaleur, rougeurs. Irritabilité, impatience, difficulté à gérer ses émotions.	Difficulté à dormir. Diminution de la capacité de concentration, d'attention ou de mémorisation. Crises (pleurs, impulsivité, etc.). Évitement des situations stressantes et refus de participer.	Accélération du rythme cardiaque Accélération de la respiration Pâleur et bouffé de chaleur Bouche sèche Tremblement, peur Sentiment d'inquiétude Frustration, colère Sentiment de Déception	Physique : Douleurs Vertiges Problèmes de sommeil ou d'appétit Emotionnels Anxiété Sensibilité, nervosité et inquiétude accrues Intellectuels Difficultés de concentration, erreurs, oublis, désorganisation, L'indécision

Source : élaboré par nous même

3.4. Le bon stress face au mauvais stress :

Selon Hoareau Dominique, il n'existe ni de bon et ni de mauvais stress, mais tout dépend de la vision qu'on a de lui et de la façon de le vivre<sup>16</sup>

D'ailleurs on raconte que quelqu'un a demandait à Hans Selye s'il existait des personnes qui ne connaissaient pas le stress, puis Selye répondit : « oui, il existe près d'ici des hommes qui

<sup>16</sup> HOAREAU Dominique, « apprivoisez votre stress », édition d'organisation, Paris, 2001, p14

non aucun stress... », Il emmena son interlocuteur curieux a un cimetière le plus proche. Tout cela pour dire que le stress, c'est la vie et que sans le stress il nous est impossible de vivre.<sup>17</sup>

Selye distingue entre le bon stress « eustress » et le mauvais stress « distress ». C'est-à-dire que d'une part, les émotions positives tel que la joie, l'amour, etc., font du stress un acte positive donc c'est un bon stress, d'une autre part, les émotions négatives tel que la colère, la peur, la haine, etc. font du stress un acte négatif donc un mauvais stress<sup>18</sup>. Malgré que le stress soit un sujet complexe, mais il est essentiel à notre fonctionnement. Car selon Selye : « Il décrit l'adaptation de l'organisme à un changement brutal ou durable. Pour lui, lorsque ce mécanisme est excessivement et durablement surchargé, cela pourrait causer de grave troubles somatiques tel que (ulcère, hypertension) ».

### **Section 02 : Approfondissement sur le stress lié au travail**

Dans cette seconde section, nous allons voir les différents composants du stress professionnel, et juste après nous verrons son niveau de dangerosité et enfin faire communiquer sur le stress au travail dans les entreprises Algériennes.

#### **1. Les composants du stress professionnel :**

Durant la journée, les salariés subissent beaucoup de mouvements et de pressions qui leur provoquent un stress, et le stress professionnel est composé de trois éléments :

##### **1.1. L'agent de stress (source)**

Un stimulus d'ordre physique, mental, social ou émotionnel survient auquel il faut s'ajuster. Le stimulus peut être mineur ou important (déménagement), positif (un mariage) ou négatif (un conflit), exceptionnel (une intervention chirurgicale) ou constant (un horaire trop chargé), prévu (un examen) ou inattendu (un accident), etc. Mais aussi que le stress peut être d'ordre physiologique, et causé par des événements comme un médicament, une blessure ou un coup de froid, puisque l'organisme doit modifier sa chimie pour y réagir. Le manque de stimulation peut aussi créer du stress. Mais on se préoccupe surtout, aujourd'hui, du stress lié au mode de vie et plus particulièrement du stress psychologique.

---

<sup>17</sup> LEGERON Patrick, « stress contrôler, maitrisez le stress équilibrez vos émotions », édition ALPEN, P 24.

<sup>18</sup> Op. Cit, P 28.

### 1.2. La réaction de stress

Lorsque le cerveau se déclenche, des réactions physiologiques immédiates - comme l'augmentation du rythme cardiaque, la constriction des vaisseaux sanguins et la montée d'adrénaline – assurent que le corps puisse réagir à la situation. S'ils persistent au-delà, ces mécanismes donnent lieu à des malaises physiques et psychologiques. En résumé la réaction du stress se fait par quatre étapes :

- ✓ Le cerveau donne l'alerte
- ✓ Des réactions physiologiques arrivent
- ✓ Les pulsations cardiaques augmentent
- ✓ Il y a une montée d'adrénaline

### 1.3. L'attitude

L'intensité de la réaction de stress dépend du message envoyé par le cerveau aux glandes endocrines, et donc de la perception qu'à l'esprit du stimulus en question, le fait de le voir comme plus ou moins dangereux, exigeant ou contraignant. Par exemple : un retard de cinq minutes ne crée généralement pas de stress, sauf si on pense qu'on va rater le train, ou si le cerveau imagine un autre scénario catastrophique - ce qui peut être le cas si notre éducation nous a féroce­ment dressés à la ponctualité. Une attitude négative ou des attentes irréalistes donnent également lieu à des problèmes de stress<sup>19</sup>.

## 2. Le niveau de dangerosité du stress :

On ne peut pas donner une réponse à ce point d'une manière directe, car le stress peut être un avantage comme il peut être un inconvénient, mais Ce qu'il faut éviter, c'est le stress intense et chronique. Les questions pertinentes à poser sont les suivantes : "Quelle est sa force ? Quelle est sa durée ? Correspond-il aux besoins de la situation ? Du point de vue de qui ?".

En effet, le stress peut provoquer des troubles lorsque les exigences professionnelles sont élevées et que l'individu ne peut agir sur ses conditions de travail, lorsque le soutien de la direction ou des collègues est insuffisant, lorsque la récompense proposée au travailleur en termes

---

19 Passeportsanté.net

de rémunération, d'estime ou de valorisation ne correspond pas aux efforts qu'il a fournis et, lorsque ces situations sont intenses<sup>20</sup>.

À l'inverse, la réponse est plus probablement "non" si le travailleur est autorisé à maîtriser au moins en partie ses conditions de travail, s'il bénéficie d'un soutien social suffisant et si une récompense à la hauteur de ses efforts lui est proposée. Lorsque la personne a le sentiment de contrôler la situation, le stress peut être "une motivation" et non une menace. Par contre, lorsque l'individu n'a pas le sentiment de maîtriser la situation, le stress peut être synonyme de crise et être dangereux pour la santé de l'individu, et par conséquent pour celle de l'entreprise (absentéisme, congé maladie, turn-over, avec comme conséquence la gestion des formations et des compétences).

### 3. Le stress au travail en Algérie

L'Institut national de la prévention des dangers des métiers (INPDM) ne cesse de rappeler durant ses multiples publications annuelles de ce que les salariés algériens peuvent atteindre du fait du stress qu'ils vivent dans leurs vies professionnelles, tels que la Dépression, chute cérébrale, arrêt cardiaque et cancer...etc. d'ailleurs, elle définit le stress comme « un l'ensemble des réactions que les employés peuvent avoir lorsqu'ils sont confrontés à des exigences et à des pressions professionnelles ne correspondant pas à leurs connaissances et à leurs capacités et qui remettent en cause leur aptitude à faire face ».

Le stress dans le milieu du travail touche un tiers des travailleurs au pays, soit plus de 400.000 cas. Les nombreuses études scientifiques faites par les différents instituts nationaux ont confirmé et démontré l'existence de plusieurs causes ayant affecté la santé du travailleur algérien, ou l'anxiété et les pressions quotidiennes vécu par le travailleur est l'un des facteurs essentiels du stress chez le tiers des employés. Les impacts sur les travailleurs sont qualifiés comme « dévastateurs ». Cet Institut n'a pas manqué de signaler la hausse vertigineuse des incidences de l'apparition du cancer et l'hypertension artérielle ou encore les maladies cardiaques et le diabète chez de nombreux travailleurs. Toujours selon de nombreux médecins, l'augmentation de l'adrénaline, une hormone qui se trouve dans le corps humain, constitue un danger pour la santé car elle peut provoquer la détresse psychologique et l'anxiété qui accompagne une personne.

---

20 COMMISSION EUROPENNE, Manuel d'orientation sur le stress lié au travail : Piment de la vie ... ou coup fatal Direction générale de l'emploi et des affaires sociales, 1999.

En Outre, le fonctionnaire algérien subi une autre forme de pression professionnelle, cette fois il s'agit des conditions de travail dans les collectivités locales et qui sont à l'origine du départ de plusieurs milliers d'employés durant ces vingt dernières années. Plus de 60.000 fonctionnaires des APC, daïras et des wilayas ont démissionné en vingt ans, selon de nombreux syndicats des travailleurs. Il s'agit dans l'ensemble des techniciens, ingénieurs, chefs de service et élus locaux qui, pour différentes raisons, ont fini par claquer la porte, révèlent les syndicalistes. Entre autres, les salaires non motivants et les pressions infinies sont derrières les départs massifs des fonctionnaires durant ces vingt années passées. A Alger seulement, plus de 8.700 fonctionnaires ont quitté le secteur des Collectivités locales.

C'est une réalité qui est reconnue partout dans le monde comme un grave problème pour la santé physique et mentale des personnes et pour la santé des organisations. Les travailleurs stressés sont aussi plus susceptibles d'être en mauvaise santé, peu motivés, moins productifs et moins prudents au travail<sup>21</sup>. En outre, leurs organisations sont moins susceptibles de réussir sur un marché compétitif. Selon certaines estimations, le stress lié au travail coûte à l'économie nationale un montant exorbitant en indemnités pour cause de maladie, en perte de productivité, en soins de santé et en frais de litige<sup>22</sup>.

Dans l'environnement professionnel Algérien, Les études autour du stress au travail sont un peu rares malgré que le stress au travail est une source de décès, à travers la multiplicité des accidents de travail et des maladies professionnelles très répandues dans le secteur du bâtiment et travaux publics (BTP) où l'on enregistre le taux le plus élevé d'accidents de travail et de maladies professionnelles.

D'après les statistiques révélées par un article paru au quotidien l'expression « On estime le nombre des décès annuel causé par les accidents de travail en Algérie entre 750 et 800. Outre le nombre de décès, plus de 50.000 accidents de travail sont enregistrés chaque année dans plusieurs secteurs d'activités. Le secteur interprofessionnel enregistre, à lui seul, plus de 17.000 cas par an, suivi par la métallurgie (6.000) et le bâtiment (4.000). Selon les mêmes statistiques, les accidents avec arrêt du travail enregistrent une légère baisse de 1,32% entre 1998 à 2005, passant de 29.435 accidents à 29.047 accidents. »<sup>23</sup>. D'après les statistiques révélées par la Caisse

---

21 OIT, 1986

22 Palmer, 2004

23 Quotidien l'expression, 2010

nationale des assurances sociales des travailleurs salariés CNAS Un total de 47.555 accidents de travail, dont 529 mortels ont été déclarés en 2018.

Concernant la répartition par secteurs d'activité, un taux de 26% du total des accidents de travail et de 45% des accidents mortels ont été enregistrés dans le secteur des BTP tandis le taux des accidents dans le secteur des services s'élève à 26.8% et de 10% dans la sidérurgie.

En l'an 2021 et en marge de la célébration de la Journée mondiale de la santé et de la sécurité au travail, la Directrice Générale de la Caisse Nationale des Assurances Sociales des Travailleurs Salariés (CNAS), Hind Nessah a enregistré 42.032 accidents de travail, au niveau national, dont 38.225 accidents sur les lieux de travail et 3.807 autres sont des accidents du trajet ».

### **Section 03 : les causes, conséquences du stress professionnel et ses préventions**

Dans cette section nous allons discuter sur les différents agents qui provoquent le stress mais aussi les nombreuses conséquences qu'il peut provoquer pour arriver enfin aux niveaux d'intervention

#### **1. Les agents stressants et les conséquences du stress professionnel**

Les agents stressants au travail peuvent varier considérablement en fonction du secteur, du poste et de la personne.

##### **1.1. Les agents stressants**

Les agents du stress mettent l'accent sur les éléments ou les stimuli spécifiques qui déclenchent une réponse de stress. Ces agents peuvent être des événements, des situations, des exigences, des responsabilités et des problèmes financiers...etc.

##### **1.1.1. Grandes exigences et faible maîtrise**

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

### 1.1.2. L'accroissement constant de la charge de travail :

Tel que la surcharge quantitative et la surcharge qualitative de travail.

- *La surcharge quantitative de travail* : L'employé vit une surcharge quantitative de travail lorsqu'il a une trop grande quantité de travail à accomplir en un temps restreint, les employés ont souvent à fournir un effort plus considérable dans le cadre de leurs fonctions.
- *La surcharge qualitative* : Lorsqu'un employé se sent incapable d'effectuer convenablement son travail parce que les tâches qu'il doit accomplir sont trop complexes, on estime qu'il est confronté à une surcharge qualitative de travail, pour satisfaire aux standards élevés du marché les organisations augmentent sans cesse leurs critères de performance et d'efficacité.

### 1.1.3. Inadaptation des horaires de travail au rythme biologique, à la vie sociale et familiale

Les horaires de travail irrégulier peuvent contribuer à un dérangement rythme biologique, et présenter différents troubles du comportement comme l'abus de nourriture, l'alcool, ou de tabac, or les personnes aux prises avec tels désordres risquent plus de s'absenter au travail <sup>24</sup>

### 1.1.4. Les relations interpersonnelles

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

### 1.1.5. La participation aux décisions

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

### 1.1.6. La circulation de l'information :

L'accès à l'information est un élément essentiel au bien être psychologique des individus, pour éviter les tensions et réduire l'insécurité , les employés doivent recevoir deux types d'information , soit d'une part au niveau organisationnel, dont le simple fait de ne pas informer les employés de la situation qui prévaut au sein de l'entreprise et de ne pas les tenir au courant du

---

<sup>24</sup> Josse, 2003, p.15

déroulement des évènements peut contribuer à augmenter leur insécurité et leur faire vivre des tensions, soit d'autre part, au niveau individuel l'information liée au travail leur permet d'effectuer leur tâches de la meilleur façon possible.

### 1.2. Les conséquences du stress professionnel

Le stress professionnel laisse des répercussions négatives sur l'employé aussi bien que l'entreprise, l'employé stressé est perpétuellement en mauvaise santé et humeur, peu motivé, peu productif et moins performant face à la concurrence du marché, mais il peut être positif lorsqu'il est maîtrisé par la personne et l'aide à bien accomplir les tâches demandées.

L'entreprise, qui confronte ce problème avec des individus vulnérables à se stresser à cause des différents facteurs liés à l'environnement ou à la personnalité de ces individus, supporte tous les coûts dus à cette situation.

#### 1.2.1. Conséquences pour l'entreprise

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

#### 1.2.2. Conséquences physique pour les employés

- Les troubles musculaires : maux de dos et douleurs musculaires, des douleurs lombaires, maux de tête
- Fatigue
- Troubles physiques (cardiaques, digestifs, tension, migraines...).

#### 1.2.3. Conséquences psychologique sur les employés

- Troubles psychologiques :
  - Se soulager en consommant des produits calmants (Somnifères) ou excitants (café, tabac, alcool).
  - Irritabilité
  - Déprime
  - Anxiété

- Troubles du sommeil
- Perte de concentration
- Impossibilité de se relaxer
- Difficultés à réfléchir de manière logique
- Difficultés à prendre des décisions
- Apprécier de moins en moins son travail
- Être démotivé et se sentir moins impliqué
- Le stress

### 2. Les préventions du stress professionnel

Après avoir conquis avec les agents stressants et les conséquences, il est obligatoire de fournir des préventions afin que l'individu puisse éviter de stressé au travail

En se référant aux travaux de Truchot et Fisher (2002), on peut distinguer trois types de Prévention au sein des organisations : primaire, secondaire et tertiaire.

#### 2.1. La prévention primaire (prévention individuelle)

Elle consiste à agir en mettant en place dans une entreprise ou une organisation les meilleures conditions de travail possibles. Elle vise à améliorer le contexte de travail avant que les problèmes de santé n'apparaissent. Ce type de prévention consiste à<sup>25</sup>:

- Repérer les sources potentielles de stress.
- Réduire certaines contraintes de travail telles que la pression temporelle, la surcharge de travail...etc.
- Favoriser une plus grande autonomie dans le travail.
- Améliorer la qualité des relations humaines en favorisant la communication et la participation dans l'entreprise.
- Aménager l'environnement matériel, l'espace de travail ainsi que les nuisances (bruit, chaleur).
- Promouvoir les mesures préventives individuelles (massage, piscine, salle de sport, plages de sieste).

---

25 GREBOT, E. « Stress et burnout au travail », éditions d'organisation, 2008, PP 173-174.

### 2.2. La prévention secondaire (prévention collective)

Contrairement au premier niveau, ce niveau s'attarde davantage sur les conséquences du stress. Il vise à modifier les réactions individuelles aux facteurs de stress en intervenant dans les organisations par des techniques de management du stress, des formations dédiées à la communication et à l'information ainsi que des programmes centrés sur le bien-être.

- Dépister les groupes de salariés exposés.
- Mettre en place des actions au niveau collectif
- Essayer d'installer une relation amicale entre les différents salariés de l'entreprise.
- Se détendre collectivement durant les horaires de pause.
- S'échanger les problèmes et les idées et les mal-entendus

### 2.3. La prévention tertiaire (prévention d'urgence)

Elle vise les salariés souffrant de problèmes sérieux de santé et qui ne peuvent plus faire face aux contraintes imposées par le travail. Les mesures de prévention tertiaire visent leur réadaptation après une interruption d'activité. Ces actions reposent essentiellement sur la mise en place de programmes d'aide au personnel à tous les niveaux via l'offre de consultations.

## 3. Les niveaux d'interventions

Pour éviter les conséquences du stress, nous pouvons classer les interventions en quatre grandes catégories :

### 3.1. Les interventions cognitives centrées sur l'information et la formation

Elles visent à délivrer une meilleure connaissance des facteurs de stress et à induire les changements comportementaux organisationnels adéquats. Selon Rahe et al, (2002), ce type d'intervention a pour but d'évaluer l'efficacité d'une action sur le stress, action de management basée sur le remplissage d'un questionnaire mesurant le coping et le stress au travail.

### 3.2. Les interventions cognitives centrées sur la gestion des émotions

Elles visent à inclure des actions psychothérapeutiques visant à modifier la perception des situations de stress. Selon Bond et al, (2000), cette intervention a pour objectif d'évaluer les effets

modérateurs sur la santé mentale (stress au travail), la motivation et la satisfaction au travail. C'est une intervention centrée sur la gestion des émotions et sur la résolution du problème<sup>26</sup>.

### 3.3. L'intervention centrée sur la pratique d'une activité physique

Selon Bergman et al, (2006), cette intervention fait appel à la pratique d'une activité physique ou de loisir en vue de diminuer le stress<sup>27</sup>

### 3.4. Les interventions centrées sur des méthodologies psycho corporelles

Cette intervention vise, d'après Naito et al, (2003), à délivrer des outils de gestion individuels des états de stress tels que la relaxation, la méditation et l'autohypnose. Elle a pour objectif d'évaluer l'efficacité de l'autohypnose sur la réduction du stress des employés en période de surcharge de travail, mais aussi gérer leur stress grâce à la méditation et la relaxation au bureau<sup>28</sup>

## Conclusion

Le développement économique et technologique a diversifié les métiers et les activités, et ont ouvert des grandes opportunités aux différentes entreprises, cette dernière mettent plus d'efforts pour garantir leurs places en marché, ce qui nécessite d'avoir plus de ressources et plus de moyens, dont les ressources humaines ou les employés sont les plus importants, ceux qui accomplissent le travail et réalisent les objectifs de l'entreprise. Cependant, ces employés peuvent se trouver dans des situations de stress professionnel engendré par le déséquilibre entre les contraintes imposées par ces activités et les ressources disposées pour y effectuer afin d'atteindre les objectifs déterminés. Donc il est important de prendre en compte les conséquences et les répercussions négatives du stress au travail autant sur le plan organisationnel que sur le plan physique et psychologique du salarié, ce qui mène à réfléchir à un diagnostic, prévention et gestion du stress au travail afin de réduire son impact négatif sur la santé de l'individu et l'entreprise.

---

<sup>26</sup> Idem, P 93.

<sup>27</sup> Idem, P 91.

<sup>28</sup> ARIB, T., AMMOUR, F., Op.cit., P 59.



# **Chapitre II :**

## **La motivation au travail**

### Introduction

Au sein de l'organisation, pour expliquer une baisse de la quantité ou de la qualité de travail chez un individu, on entend souvent dire "Il est démotivé" et on interprète une baisse de l'efficacité au travail comme une baisse de la motivation. Et aussi certaine question comme "Etes-vous motivés par votre travail ?" sous-entend "Y va-t-il au moins un aspect de votre emploi auquel vous tenez, vraiment ? Circule au travail ou entre les amis. Et souvent on entend des réponses possibles du type : « malgré c'est difficile mais je veux gagner beaucoup d'argent » et d'autres alternatives comme : « l'essentiel j'ai un emploi stable, de bons collègues ou bien j'ai une reconnaissance sociale"... etc. De manière générale, l'individu répond en fonction des besoins qu'il veut satisfaire. La motivation des salariés est un facteur essentiel pour la réussite des entreprises.

La motivation au travail joue un rôle essentiel dans la productivité, la réussite et dans l'épanouissement professionnel ainsi que l'engagement et le bien être des employés. Lorsque les individus sont motivés, ils sont plus enclins à donner le meilleur d'eux-mêmes et être créatifs, à prendre des initiatives et à surmonter les défis qui se présentent à eux. Cependant, ce terme est influencé par une multitude de facteurs individuels, organisationnels et environnementaux. Chaque individu a des besoins et des aspirations uniques qui doivent être compris et pris en compte pour créer un environnement de travail propice à la motivation

Afin de mieux cerner toutes les facettes de la motivation, il semble indispensable de tenter de résumer son histoire et la définir, citer ces différentes théories avancées jusqu'à nos jours, mais également, ses caractéristiques et types, les facteurs et outils de la motivation, différents processus et facteurs et enfin le lien entre la motivation et le stress au travail et aussi la satisfaction et finir avec les stratégies pour motiver les limites et avantages des mesures destinés à motiver.

### Section 01 : généralité sur le concept « motivation »

Ci-dessous nous invoquerons les différentes définitions que de divers psychologues et scientifiques lui donnent. Ensuite, ses principales théories et enfin, ses divers types et théories.

#### 1. Définition et évolution du concept « motivation »

La motivation considéré comme une clé de succès que ça soit à l'école ou dans l'environnement de travail, et même durant les pratiques physiques. Son importance pousse les psychologues et les scientifiques a lui donné diverses définitions.

##### 1.1. Définition du concept

Il est important de noter que la motivation peut varier d'un individu a l'autre et peut également fluctuer dans le temps en fonction des circonstances et des environnements de travail.

La motivation au travail désigne un ensemble de facteurs personnels, économiques, sociaux et environnementaux qui conduisent les salariés d'une entreprise à s'investir pleinement dans la réalisation des missions professionnelles qui leur sont attribuées.

La motivation est développée dans les années 1930, au paravent la motivation du salarié reposant uniquement sur le respect du règlement intérieur. L'origine de l'extension de la motivation et de flou que revêt cette défaite sans doute la multiplicité et la diversité des disciplines qui l'ont étudié

Il existe des nombreuses définitions du terme de motivation certaines sont exhaustives et autres simplistes, définir la motivation comme suite : «Ensembles des forces qui poussent un individu à adapter un comportement donnée »<sup>29</sup>. Selon LEVY Leboyer : Qui définit la motivation comme suite : « avoir un objectif, décider de faire un effort un effort pour l'attendre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint. »<sup>30</sup>. Ainsi la motivation de travail peut se retenir de la façon suivante :

Motivation au travail= plaisir+ vitalité implication + satisfaction.

---

<sup>29</sup> DILAN Shimon L, GOSSELIN Eric et autre, psychologie du travail et comportement organisationnel, 2eme éd, Gaétan M ORIN QUEBEC, 2002, P 73.

<sup>30</sup> LOUCHE Claude, op.cit., p 79

Ces quatre aspects sont étroitement liés à quelqu'un qui éprouve du plaisir à faire son travail et également satisfait et se sent dévoué.

Selon Vallerand et Tille<sup>31</sup>, le concept de motivation représente le construit hypothétique utiliser afin de décrire forces internes et externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et les persistances d'un comportement. »<sup>32</sup>

Autrement dit, la motivation découle d'une énergie qui pousse l'individu à adapter une conduite». <sup>33</sup>

### 1.2. Evolution du concept

La motivation est un sujet complexe qui a suscité l'intérêt de nombreux chercheurs dans des domaines tels que la psychologie, sociologie, la philosophie et les sciences du comportement. Son histoire est marquée par une évolution des théories et des approches, reflétant la compréhension croissante de ce qui motive les individus à agir.

#### 1.2.1. La motivation économique (1900-1925)

Au premier temps, avec la naissance du behaviorisme, la psychologie expérimentale se concentre davantage sur l'application des renforcements sur l'apprentissage que sur la motivation, mais cette dernière n'était pas le seul intérêt pour l'entreprise. En effet, la sélection du personnel et l'ergonomie les intéressaient aussi car les entreprises disposaient d'une main d'œuvre abondante et peu instruite, issue de la migration d'une grande partie de la population rurale vers les grandes villes, c'était le règne des ingénieurs dans une industrie essentiellement manufacturière, leurs dirigeants étaient convaincus que les stimulants financiers étaient les seuls facteurs de motivation des employés. Ces principes furent établis par Taylor en 1911, dans ce qu'il appela l'organisation scientifique du travail.

#### 1.2.2. La motivation par la satisfaction des besoins (1925-1950)

Cette période a été marquée par les études de Mayo et Maslow qui se sont concentrés sur la mesure des attitudes pour identifier les sources de motivation. Par suite plusieurs études sur la satisfaction au travail en montraient que l'argent n'est pas le seul moyen de motivation par contre

---

<sup>31</sup> Vallarend, R.J, et Tille, E.E, op. Cit. P18.

<sup>32</sup> Vallarend, R.J, et Tille, E.E, op. Cit. P74

<sup>33</sup> DILAN Shimon L, GOSSELIN Eric et autre, op.cit. p74.

d'autres tâches comme l'autonomie et la reconnaissance, de bonnes relations avec les collègues, la sécurité pourrait jouer un rôle important.

### 1.2.3. L'influence de l'environnement sur la motivation (1950-1975)

A partir de 1950, les études sur la motivation ont pris un chemin marquant. En fait, les chercheurs ont abandonné les explications internes de la motivation. En d'autres termes, il s'adresse uniquement aux particuliers. Pour s'ouvrir aux réalités de l'entreprise et à l'influence de l'environnement de l'employé sur ses comportements. Leurs études devenaient de plus en plus utiles aux dirigeants d'entreprise, la gestion de performance et des récompenses, les caractéristiques des postes, les politiques de justice organisationnelle...etc. sont des éléments motivationnels qui ont marqué cette période fertile pour la compréhension des mobiles humains.

### 1.2.4. La variation sur un même thème (1975-2000)

Durant cette période de 1975 et 2000, certains chercheurs montrent toujours de l'intérêt pour les variables de l'environnement organisationnel, mais d'autres donnent une importance supplémentaire à l'apprentissage interchangeable, la justice procédurale et même le processus de participation aux décisions pour motiver les employés.

## 2. Les principales théories de la motivation

Parmi les éléments les plus essentiels pour la réussite et la pérennité d'une entreprise nous trouvons généralement la motivation des salariés. Et depuis longtemps que des écoles consacrent leurs vies pour étudier ce terme-là. Et c'est pour cela que nous allons évoquer les principales théories de l'école des relations humaines.

Dans les années trente, l'école des relations humaines est apparue. Ses théories sont principalement basées sur la prise en compte des besoins des individus et leur environnement social. Les théories de l'école des relations humaines sont constituées de deux principales théories, à savoir : Les théories du contenu et les théories du processus.

### 2.1. Les théories du contenu

Les théories de contenu cherchent à identifier l'ensemble des facteurs qui incite les individus à agir de tel ou tel manière, mais aussi, à faire face à quelconque situation. Son objectif est de répondre à « que ce qui pousse les gens à travailler ? »<sup>34</sup>.

Les théories du contenu incluent la hiérarchie des besoins de Maslow, la théorie de l'homme social E. Mayo, la théorie des facteurs d'hygiène et de motivation de H. Herzberg, et la théorie X-Y de Mac Gregor

#### 2.1.1. La théorie de l'homme social Elton Mayo (1940)

Son analyse est une réaction contre la conception rationnelle qui oublie la dimension humaine du travailleur. Elle émane des recherches réalisées dans l'usine de Hawthorne (près de Chicago) de la Western Electric par le psychologue Elton Mayo et son groupe de chercheurs de l'université de Harvard entre 1927 et 1934. Ceux-ci ont étudié les variations de rendement en fonction des facteurs d'ambiance (éclairage, niveau sonore...) et de l'organisation du travail (pauses, durée...). Ces expériences ont démontré que l'homme a des besoins et de motivations et que le rendement augmente quand on les prend en compte. L'homme n'est donc pas seulement un être économique mais a aussi des motivations liées à l'intérêt du travail. Mayo va préconiser de prendre en compte tous ces besoins et de laisser se nouer des relations personnelles et de groupe dans l'entreprise lors de la définition de l'organisation du travail. Pour ses recherches, il a formulé des conclusions telles que :

- L'homme est essentiellement motivé par des besoins sociaux et obtient de la relation avec d'autres son sens de l'identité personnelle ;
- La motivation se trouve dans les relations sociales qui se forment sur le travail ;
- Le travailleur est plus influencé par la force sociale de son groupe que par des incitations et des contrôles de gestion ;
- Le travailleur répond à la direction dans la mesure où il respecte les besoins sociaux.

---

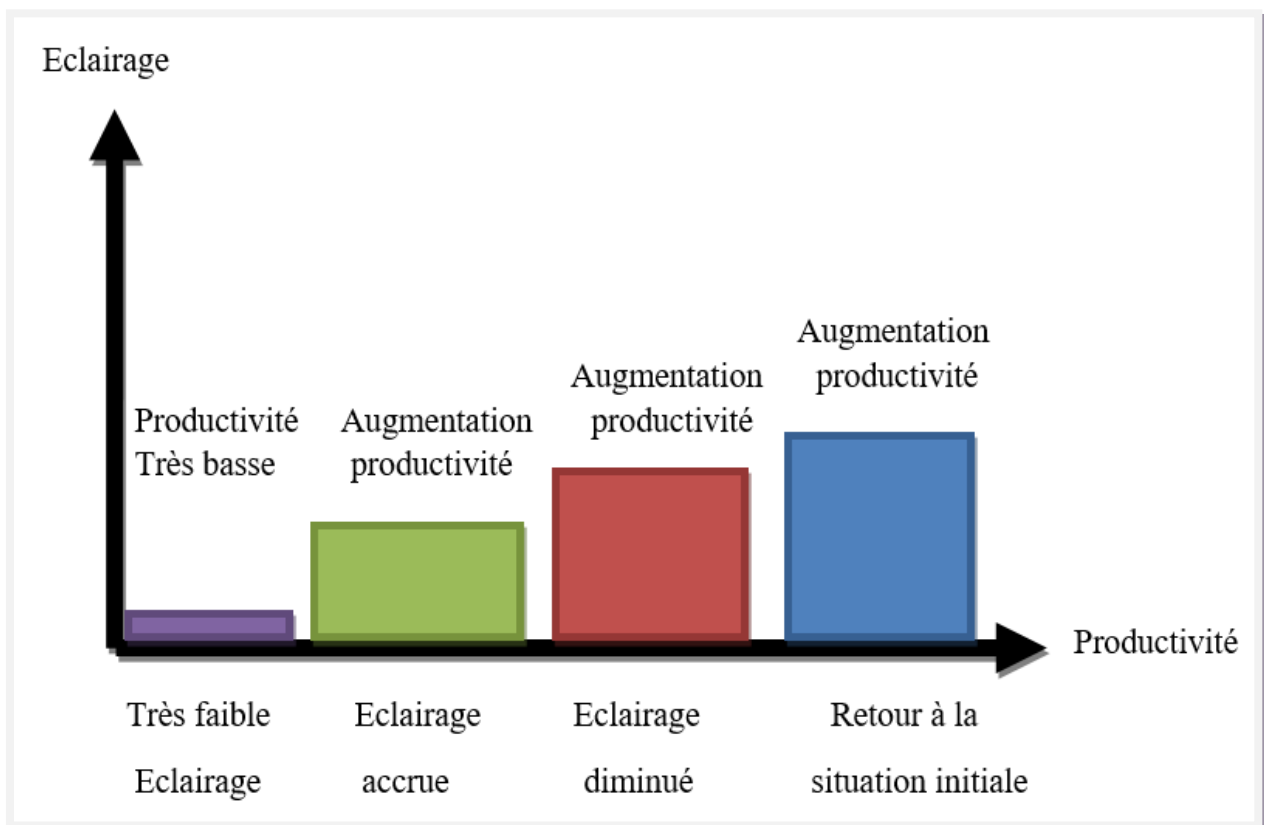
<sup>34</sup> Roussel P, op cit, P.33

## Chapitre II : La motivation au travail

La première expérience est réalisée dans l'usine de Hawthorne de la Western Electric avec Elton Mayo et son groupe de chercheurs de l'université de Harvard entre 1927 et 1934 où ils ont étudié les effets de la variation de l'éclairage sur la productivité.

Alors, dans la situation initiale, (regarder le schéma ci-dessous), la productivité est basse car l'éclairage était faible, les salariés devaient accentuer le regard pour bien voir leur travail. Puis à un certain moment, ils commençaient à augmenter l'éclairage qui donna une augmentation de la productivité. Dans une troisième phase, il ré-diminue encore l'intensité de la lumière mais toujours, la productivité augmenta. Et enfin il revient à la situation initiale où aussi il remarque que toujours la productivité augmente.

**Figure N°06 : l'effet de la variation de l'éclairage sur la productivité**



Source : réaliser par nous même

Les résultats :

- Au premier lieu, la productivité à augmenter plus de ce qu'ils ont imaginaient
- La diminution de la productivité n'a pas impliqué la baisse de la productivité, au contraire elle a produit une augmentation de la productivité quel que soit le groupe

## Chapitre II : La motivation au travail

---

En général, les ouvriers aiment lorsqu'on leur accorde de l'attention et s'intéressent plus à ça qu'à la modification de leurs conditions de travail. Ils se savent observés et réagissent aux conditions.

La deuxième expérience, qu'on appelle Test Room. Le principe est simple, les chercheurs vont sélectionner six employés qui seront placés dans une petite salle où ils devront faire le même travail que dans les ateliers et pouvoir assembler des relais téléphoniques comportant chacun quarante pièces.

**Tableau N°3 : le rôle que jouent les conditions de travail sur la motivation**

Les conditions	Résultats	Conclusion
La communication est autorisée Personne ne supervisera le groupe L'augmentation du salaire Introduire des poses Diminuer les horaires de travail Insérer un système de représentation Insérer un bon système de rémunérations	Dès le début de l'expérience, la productivité augmenta de plus en plus  Même lorsque toutes les améliorations sont retirées, la productivité se maintient	La variation des conditions de travail et le sentiment de considération jouent tous les deux un rôle important dans la motivation de chaque être vivant.

Source : élaboré par nos propres soins

Nous allons finir avec cette théorie en mettant des constatations générales :

- Les ouvriers travaillent mieux lorsqu'on s'occupe d'eux
- Le travail est une activité collective ou l'individu doit collaborer avec ses collègues.

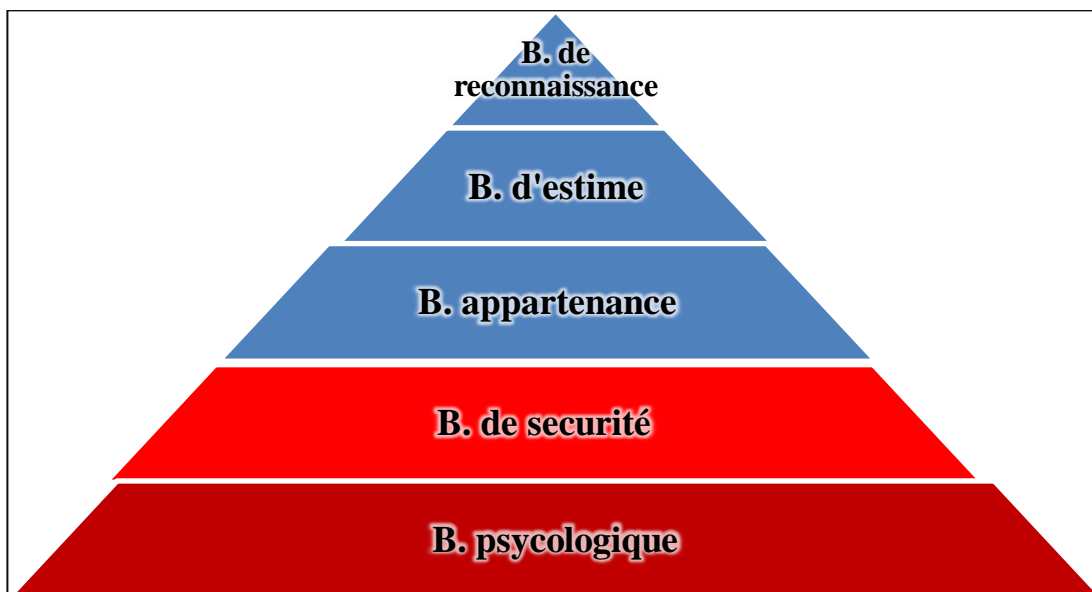
### 2.1.2. La théorie d la hiérarchisation des besoins (la pyramide de Maslow) 1954 :

La théorie des besoins d'Abraham MASLOW (1970) est l'une des plus célèbres. Elle propose une conception systématique des besoins de l'homme au travail et hiérarchise différents niveaux selon une pyramide. Maslow pense que les conduites humaines sont dictées par la satisfaction des besoins, l'homme est donc instinctif, biologique et fondamental. Il classe les besoins de l'homme en différentes catégories et a établi une hiérarchie présentée sous une forme pyramidale. Cinq groupes de besoins sont distingués :

- Les besoins physiologiques (nourriture, toit, air etc.)
- Les besoins de sécurité (protection et stabilité, se prémunir contre la douleur et la menace)
- Les besoins d'appartenance (besoins de camaraderie ou d'amour, besoins D'être admis par un groupe)
- Les besoins d'estime (sentiment d'épanouissement de sa propre valeur, d'être estimé ou respecté par les autres)
- Les besoins d'accomplissement de soi (de devenir tout ce qu'on est capable d'être)

Un individu n'est sensible aux paramètres d'un niveau que si les niveaux précédents de besoins sont satisfaits.

**Figure N°07° : Les pyramides des besoins de Maslow**



Source : Réalisé par nous même

D'après le modèle de Maslow, les besoins sont hiérarchisés et les individus commencent par chercher à satisfaire les besoins les plus élémentaires. Ainsi quand un besoin est satisfait, le besoin suivant dans la pyramide apparaît et la recherche de sa satisfaction est source de motivation.

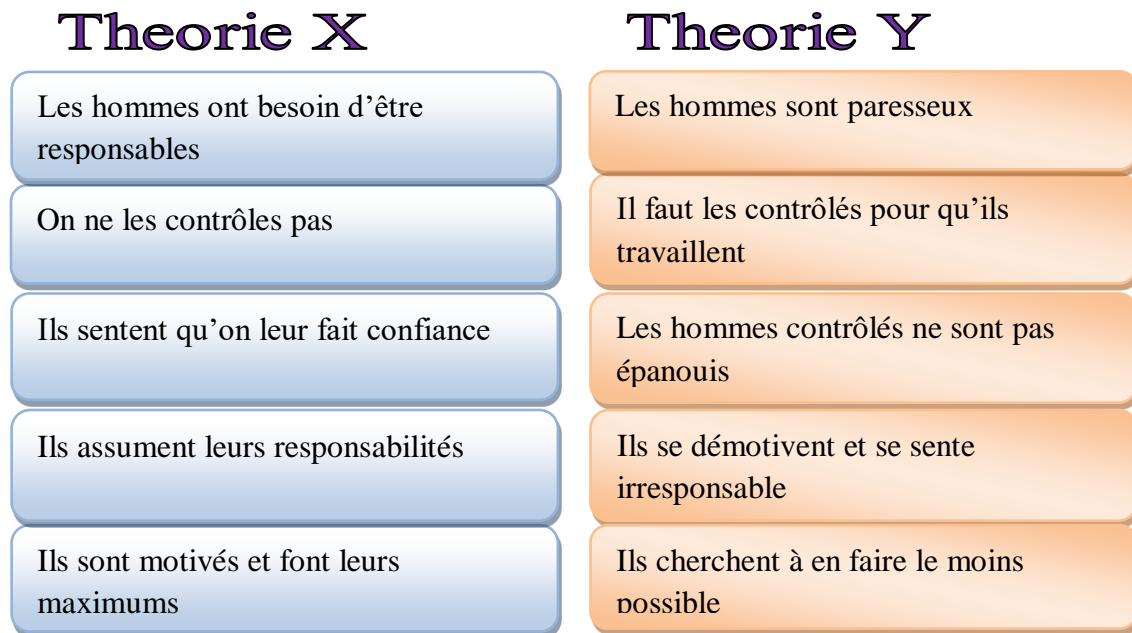
### 2.1.3. La théorie X-Y de Mac Gregor (1960) :

Ils ont été développés dans les années 1960 par le professeur de gestion américain et psychologue social Douglas McGregor. McGregor pensait qu'il existait deux approches fondamentales de la gestion des personnes sur le lieu de travail pour faire avancer les choses et profiter à l'organisation. Cette théorie XY, concerne la manière dont les managers gèrent leur personnel.

On distingue deux attitudes principales dans la théorie x et y de McGregor :

- La théorie Y renvoie aux préjugés selon lesquels l'employé n'aimerait pas travailler, se montrerait paresseux, esquiverait les responsabilisations et serait performant uniquement sous la contrainte. Selon cette théorie, le personnel est passif d'où il est nécessaire d'exercer un contrôle (théorie la plus répandue). Ce cas exige des dispositifs exigeants pour le manager et coûteux pour l'Entreprise.
- La théorie X renvoie aux préjugés selon lesquels l'employé se montrerait créatif, chercherait à prendre des responsabilités et serait capable de s'autodisciplines. Selon cette théorie l'importance de concilier les besoins du personnel et la performance de l'Entreprise. L'importance de considérer le personnel comme actif et de privilégier l'auto-direction. Donc, la théorie X de McGregor considère que les travailleurs sont paresseux et ont besoin d'être contrôlés étroitement pour être productifs, tandis que la théorie Y considère que les travailleurs sont motivés et cherchent à s'accomplir dans leur travail.

Figure N°08: théorie X et Y McGregor (1960)



### 2.1.4. La théorie bi-factorielle de Herzberg (1971) :

La théorie de Herzberg, également connue sous le nom de théorie des deux facteurs, a été développée par le psychologue américain Frederick Herzberg dans les années 1950. Cette théorie cherche à expliquer les facteurs qui influencent la satisfaction et la motivation des employés au travail. Selon lui, il existe deux types de facteurs qui affectent le comportement au travail :

- Les facteurs d'hygiène (facteurs d'insatisfaction) : ces facteurs sont liés à l'environnement de travail et aux conditions dans lesquelles les employés exécutent leurs tâches. S'ils sont absents ou insuffisants, ils peuvent causer de l'insatisfaction, mais leur présence ne créera pas nécessairement de la satisfaction.

Parmi les principaux facteurs d'hygiène incluent :

- Salaire et avantages sociaux
- Supervision
- Conditions de travail
- Relations avec les collègues
- Politique et administration de l'entreprise
- Sécurité de l'emploi

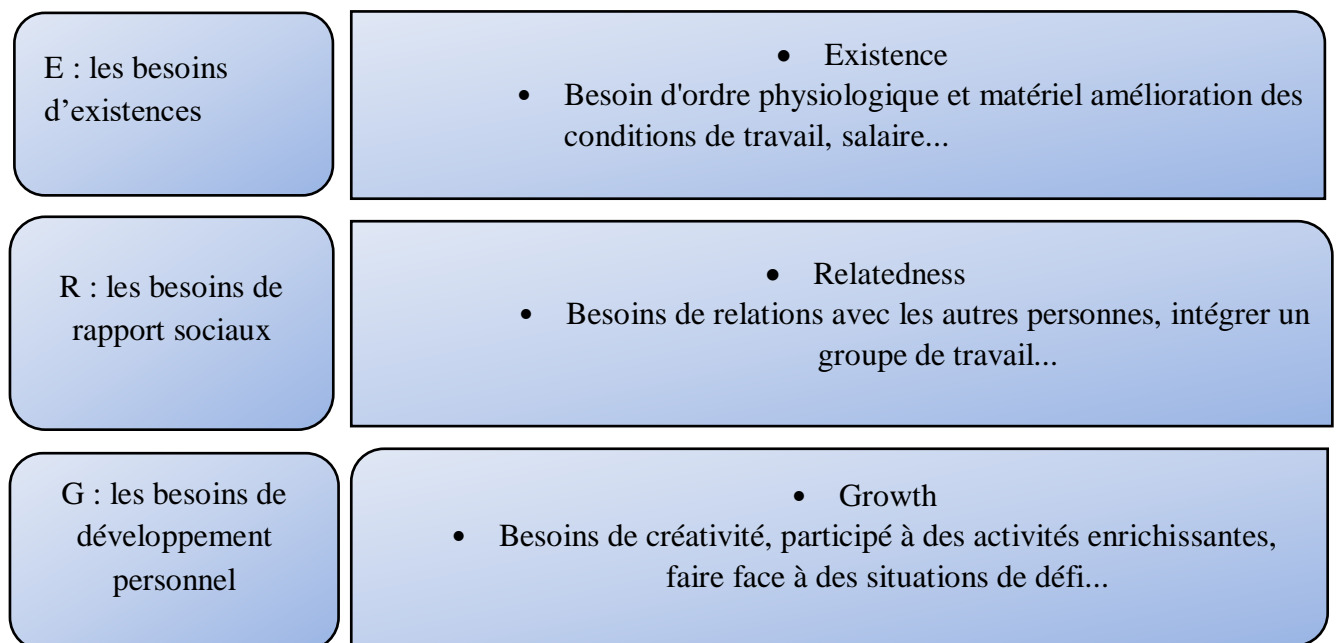
b) Les facteurs de motivation : ils sont liés au contenu du travail lui-même et à la nature, des tâches que les employés accomplissent. Lorsqu'ils sont présents, ils apportent de la satisfaction et la motivation au travail. Parmi les principaux facteurs de motivation nous avons :

- Reconnaissance pour le travail accompli
- Opportunités de carrière
- Responsabilité et autonomie
- Possibilité de développement professionnel et personnel

### 2.1.5. La théorie ERG de C. Alderfer :

Cette théorie explique que la source de la motivation des individus réside dans leur désir de satisfaire des besoins. La motivation est d'autant plus élevée que l'intensité perçue d'un besoin est forte. Les trois besoins sont organisés en hiérarchie mais sont alignés du plus concret (E) au plus abstrait (G).

**Figure N°09 : la théorie ERG de Clayton. Alderfer**



Source : réalisée par nos soins.

### 2.2. Les théories du processus

#### 2.2.1. La théorie des attentes de Vroom (1964)

La théorie des attentes est issue d'un professeur de gestion et de psychologie Victor Vroom d'origine canadien. Elle a été publiée en 1964, et c'est la première théorie où ils ont posé la question « comment se déroule le processus de motivation ? Et comment atteindre une augmentation d'effort d'un employé ?<sup>35</sup>

Elle souligne que les individus ne sont pas simplement motivés par des récompenses tangibles, mais qu'ils évaluent également les probabilités et les valeurs subjectives des résultats. Elle met en évidence l'importance de la perception et de l'évaluation personnelle dans le processus de prise de décision motivée. Contrairement à Maslow et Herzberg qui se focalisent sur les besoins. La théorie de Vroom relie la motivation des individus à ses attentes et les chances qu'il possède de les atteindre<sup>36</sup>.

Vroom cherche à comprendre le fonctionnement du processus de la motivation au travail par l'étude de la force motivationnelle qui pousse l'individu à agir dans son travail, Cette force est déterminée par trois facteurs :

**Figure N°10 : les facteurs de la force motivationnelles**



Source : établie par nous même

---

<sup>35</sup> MICHALA HAMLOVA « la motivation, comparaison de motivation et de satisfacteurs dans le secteur public et privé ». P.41

<sup>36</sup> CLAUDE LEVY le Boyer « la motivation dans l'entreprise modèle et stratégie » édition d'organisation 2003, paris, P.79.

## Chapitre II : La motivation au travail

---

- a) l'expectation : il s'agit de l'opinion que chacun a de lui-même de ses possibilités d'atteindre un but donné, dès lors qu'il fait des efforts nécessaires<sup>37</sup>. Qui dit que si l'individu croit que ses efforts mèneront à une performance efficace, il sera plus susceptible d'être motivé à agir. Chiffier et Teboul disent que « l'expectation serait l'attente par rapport aux efforts que l'on pense être capable d'effectuer »<sup>38</sup>.

L'expectation est la réponse aux questions :

- Suis-je capable de
- Quelles sont mes chances de réussite ?

- b) L'instrumentalité : C'est la croyance de l'individu que sa performance sera récompensée. Si l'individu croit que cette dernière sera associée à des récompenses attrayantes telles que des promotions, des augmentations de salaire ou des reconnaissances, cela renforcera sa motivation. Autrement dit, Apparaît comme une donnée subjective qui varie selon les personnes, la représentation des relations entre performance et résultat du second niveau que sont par exemple le salaire, les primes, les promotions, les témoignages ou encouragements le sentiment d'avoir accompli quelque chose valable.

L'instrumentalité est la réponse à :

- Que vais-je obtenir par ma performance ?
- c) La valence (la valeur) : Il s'agit de l'orientation effective (positive ou négative) de l'individu par rapport à un résultat de second niveau (récompense) atteint grâce à sa performance au travail et à ses efforts. Autrement dit, Il s'agit de l'importance que l'individu accorde à la récompense attendue. Si la récompense est perçue comme précieuse et satisfaisante pour l'individu, cela renforce également sa motivation

La valence est la réponse à la question suivante :

- Quelle valeur accorder aux avantages obtenus ?

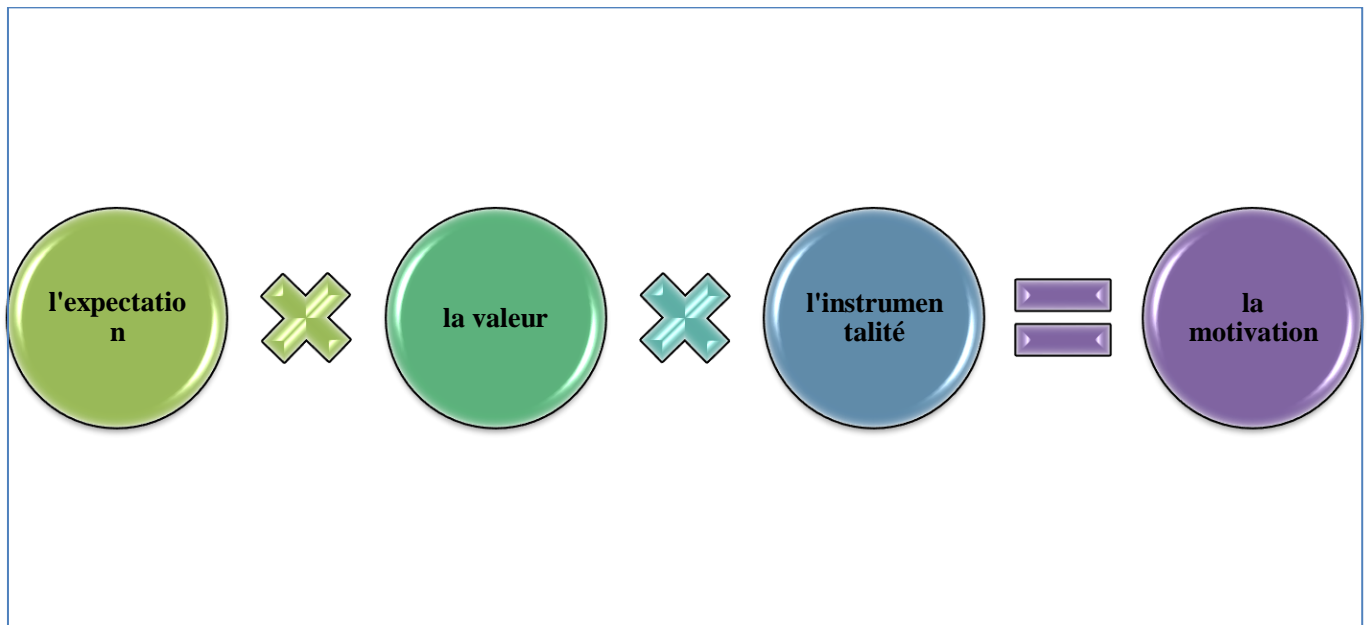
Selon Vroom, la motivation d'un individu peut être calculée à l'aide de la formule suivante :

---

<sup>37</sup> Etienne serupia semuhoza « théorie de la motivation au travail » 2010, P.79-80.

<sup>38</sup> CHIFFER ET TEBOUL, 1990

Figure N°11 : méthode de calcul de la motivation selon Vroom



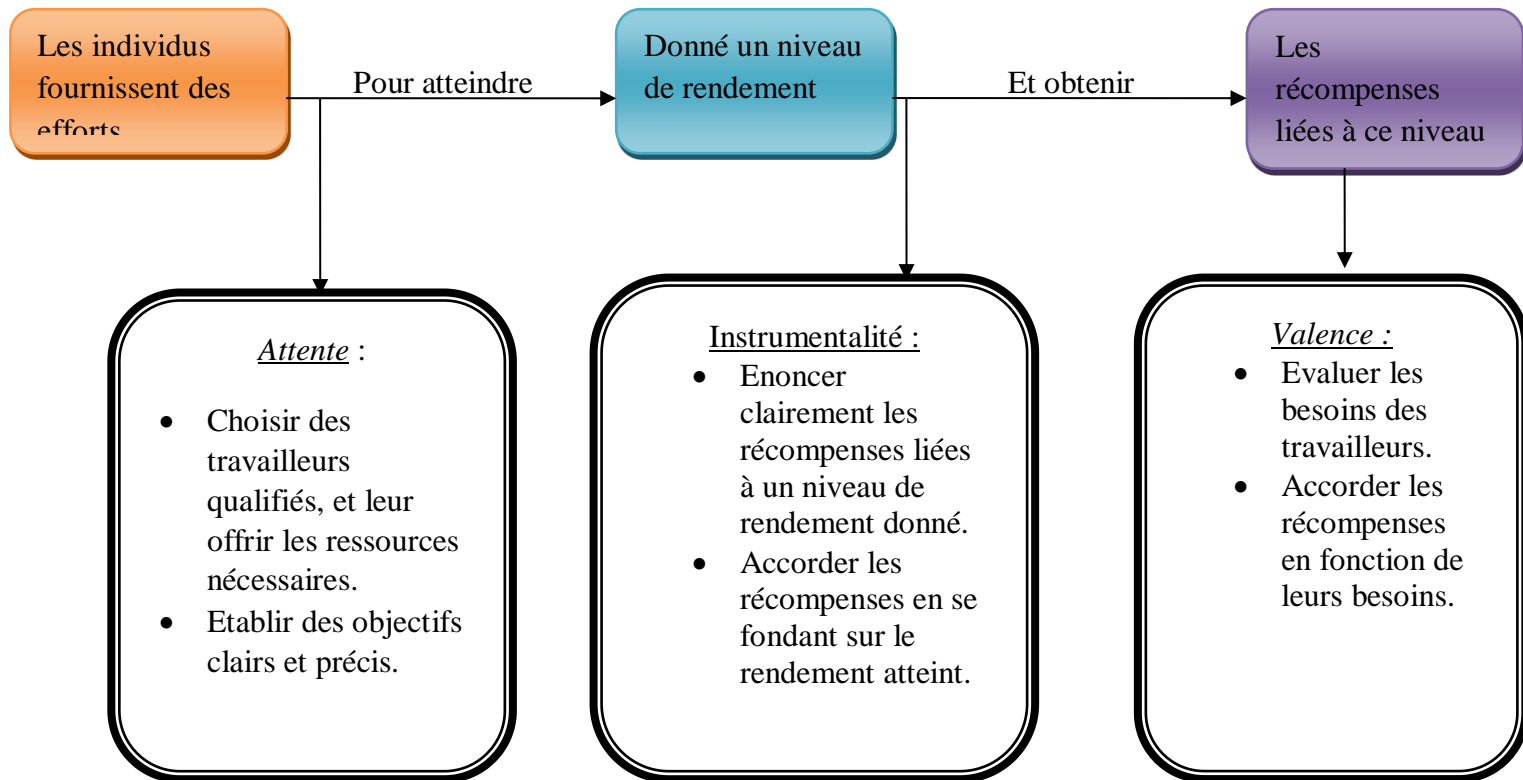
Source : théorie VIE de Vroom

Cette formule suggère que les trois facteurs (attentes, instrumentalité et valeur) interagissent pour influencer la motivation globale d'un individu, et lorsqu'il y a une attirance pour un résultat, la valence est positive. Par contre, lorsque le résultat est indésirable, la valence est négative, il peut s'agir du stress, de la fatigue, de la perte de temps libre, la mise à l'écart par les collègues, d'une sanction en cas d'échec dans la tentative d'atteindre le niveau de performance exigé...etc. Est enfin, la valence est nulle quand la personne est indifférente face à une récompense. La valence d'une récompense dépend de la capacité de ce résultat à satisfaire les besoins que l'individu souhaite assouvir

La motivation est le résultat du produit de ces trois perceptions .la relation entre elle étant multiplicative, il est indispensable qu'elles aient toutes les trois des valeurs positives pour que l'individu soit réellement motivé .Ainsi, plus la personne pense qu'elle est apte à faire ce que l'on attend d'elle, plus elle pense que cela va lui apporter plus de choses positives que de choses négatives, plus elle va déployer d'efforts en vue de faire ce qu'on attend d'elle .c'est à dire ,plus elle sera motivée<sup>39</sup>.

<sup>39</sup> John. R. Schermerhorn et al. « Comportement Humain et Organisation », Edition du Renouveau Pédagogique INC, (2010), P.145.

Figure N°12 : les termes clés de la théorie des attentes et ses applications pour le gestionnaire



Source : John. R. Schermerhorn et al. « Comportement Humain et Organisation ».

### 2.2.2. Les théories de l'équité de J.S Adams

Le sentiment d'équité résulte d'un processus d'échange marchand entre l'organisation et ses membres input (ce que l'individu apporte à l'organisation) et output (ce que l'individu en reçoit).

La théorie de J.S Adams met en exergue le fait que les mêmes rétributions ne provoquent pas la même motivation selon les individus. Ces derniers comparent leur rapport rétribution/contribution à celui d'un référent<sup>40</sup>.

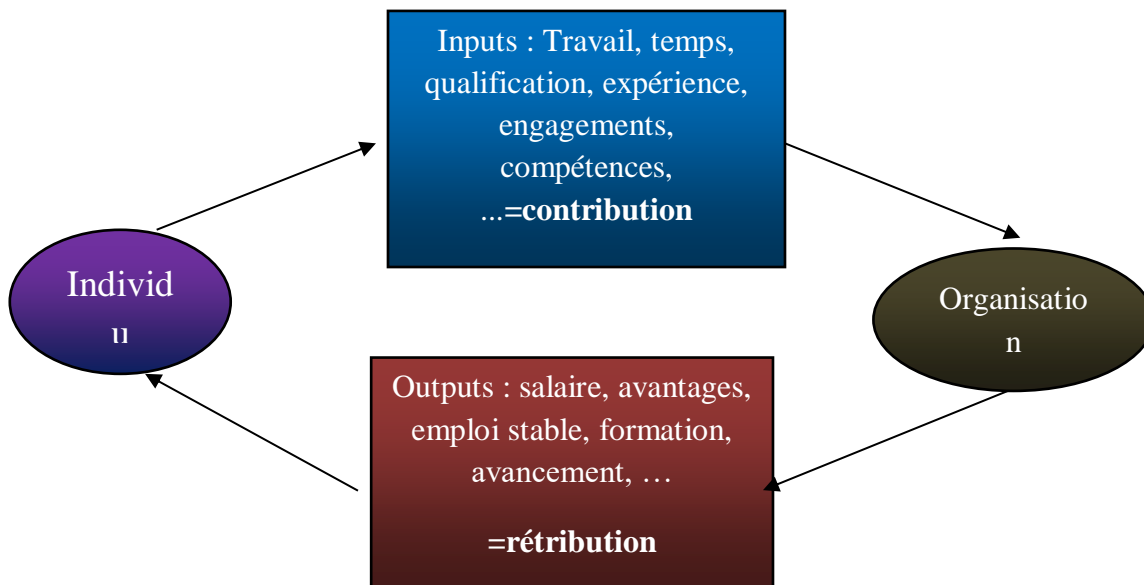
La théorie d'équité repose sur la comparaison entre deux variables : les apports et les résultats.

Les individus attribuent une certaine valeur à leurs apports qui sont représenté par un "ratio" des apports et des résultats. En se comparant aux autres, les individus vont chercher à savoir s'ils sont équitablement traités.<sup>41</sup>

<sup>40</sup> Patrice Roussel, op, cit. P.42.

<sup>41</sup> S. MAUGERI. « Théorie de la motivation au travail » éd DONOD, paris 2004.P.89

Figure N°13 : la théorie de J.S Adams



Source : réaliser par nos soins

Au sein d'une entreprise, chacun peut être tenté de se comparer aux autres salariés occupant un poste similaire ou appartenant à la même équipe ou au même département. Ce phénomène intrinsèque aux organisations incite les salariés à évaluer leur situation professionnelle et leurs conditions de travail et à déterminer si celles-ci sont justes ou non par rapport au contexte global de l'entreprise. Cette recherche de « justice » et d'équité peut mener à plusieurs situations :

- Si un collaborateur considère qu'il bénéficie de conditions de travail et d'un traitement équitable par rapport aux autres salariés, sa motivation et son implication dans l'entreprise augmenteront.
- Si un collaborateur estime qu'il est plus favorisé que d'autres, il peut se sentir galvanisé et s'engager ainsi d'autant plus dans son travail.
- Si un collaborateur constate une différence de traitement et estime être en situation d'iniquité, sa motivation peut là aussi être renforcée. En effet, sa volonté de rétablir l'équilibre peut être un véritable moteur.
- À l'inverse, ce même constat d'iniquité peut être facteur de démotivation pour le collaborateur et peut aussi être source de conflits au sein de l'entreprise.

## Chapitre II : La motivation au travail

---

Adams précise que l'individu tend à évaluer ses contributions en faveur de son organisation de travail, comme par exemple son niveau de formation et de compétence son ancienneté, ses efforts, etc. Il évalue aussi les avantages qu'il retire de son emploi. Comme son salaire, les conditions de travail, le statut, etc. Puis, il compare ses deux évaluations, c'est-à-dire les avantages qu'il retire de son emploi par rapport à ses contributions en faveur de son entreprise <sup>42</sup>

Adams et Rosenbaum ont réalisé deux expériences en 1962 permettant de mieux comprendre les différents impacts de l'équité. Dans la première étude, les auteurs ont comparé deux groupes de sujets. Des étudiants de l'université de New-York étaient engagés par le service de placement pour un travail à temps partiel dans le cadre duquel ils devaient réaliser des interviews pour une enquête démographique.

Donc, dans un premier temps, les étudiants devaient remplir un questionnaire concernant leur formation personnelle et expérience professionnelle. Dans un autre temps, le responsable déclarait qu'ils n'avaient pas les qualifications nécessaires pour réaliser les interviews mais après un coup de téléphone, l'employeur les embaucha. Par contre, l'autre partie des étudiants ne passaient pas par cette phase. Au contraire, l'employeur leur disait qu'ils avaient une bonne qualification et ils sont requis pour l'emploi. La période d'essai a duré 2h30mn, à l'issue de laquelle le nombre d'interviews était comptabilisé. Les résultats ont montré que le groupe dit « sous-qualifié » a réalisé significativement plus d'interview que l'autre groupe.

Pour la seconde expérience, le principe était le même et le protocole aussi, juste que dans ce cas, rien à avoir avec le recrutement mais par contre cette expérience concerne la rémunération. Dans les deux premiers groupes les concernés étaient tous payés à l'heure, tandis que dans les deux autres groupes, ils n'étaient pas payés dans les temps. Cette fois les résultats ont montré que lorsque le salaire était à l'heure, les sujets du groupe « sous-qualifié » produisaient plus d'interviews. Par contre, quand le salaire était à la pièce. Ils avaient tendance à en faire moins.

En résumé, pour cette théorie, dans le premier cas, les sujets fournissent plus d'interviews pour compenser leur sous-qualification et faire en sorte de prouver le contraire et donc équitablement payés par rapport aux autres individus. Hors que dans le deuxième cas, le fait

---

<sup>42</sup> Patrice Roussel, op, cit. P.42

d'être moins payés est jugé plus équitable (toujours en fonction du niveau initial). Pour Adams, la motivation qui vient du sentiment d'iniquité fait suite à l'analyse d'une situation.

En motionne que Adams (1963) a développé cette théorie selon laquelle un individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution qu'il perçoit de son travail en ligne avec sa contribution, « elle tient compte d'une part de ses perceptions relative à des contributions et sa rétribution (pas seulement monétaire) et d'autre part, de ce qu'il perçoit des contributions / rétribution de personnes prise comme référence à l'intérieur (équité interne) et à l'extérieur de l'organisation (équité externe)<sup>43</sup>

a) La contribution :

Signifie la répartition d'une chose sur plusieurs personnes. C'est l'action d'apporter une participation active ou un apport significatif a quelque. Cela implique le fait de fournir quelque chose qui ajoute de la valeur, de l'effort, des ressources ou des idées de projet...etc. elle peut prendre de nombreuses formes, telles que des contributions financières, créatives sociales ou professionnelles tels que : (donner de l'argent, le partage de connaissances, aider les autres, partage de ressources ou de talents...etc.)

b) La rétribution :

La rétribution fait référence à la récompense ou à la compensation monétaire ou non monétaire reçue en échange d'un travail, d'un service ou d'une contribution fournie. Il s'agit de la compensation. Elle peut être d'ordre financière (rémunération, primes) ou non (reconnaissance, fierté sécurité de l'emploi, promotion). Cette dernière continue d'être développée aujourd'hui sous le nom de justice organisationnelle.

### 2.2.3. La théorie de la fixation des objectifs (Locke et Latham)

La théorie de la fixation des objectifs cherche à répondre à la question « comment motiver les gens ? », et propose une solution, « fixer leur des objectifs ». Cette théorie regroupe un ensemble de techniques sous-tendues par des concepts tirés des recherches sur la motivation de l'homme au travail. Aussi elle se présente comme un ensemble de techniques élaborées, élément

---

<sup>43</sup> S. MAUGERI. « Théorie de la motivation au travail » éd DONOD, paris 2004. P.89.

clé du management par objectif, par conséquent, mener une recherche sur la motivation à partir d'un échantillon d'entreprises signifie, trouver des organisations appliquant ces techniques et limiter les conclusions à cet échantillon. Cela restreint la portée d'une étude sur la motivation.

La fixation des objectifs doit remplir plusieurs conditions qui sont les suivantes :

**Figure N°14 : la fixation des objectifs selon Locker et Latham**



Source : établi par nous même

a) Clarity : définissez des objectifs clairs :

Tout est dit dans le titre. Pour être efficaces, les objectifs doivent être précis, sans ambiguïté, datés dans le temps. Pour le manager, c'est l'assurance que son collaborateur travaille dans le sens attendu avec des priorités claires.

Pour le managé, c'est la satisfaction de porter des efforts ciblés, sans se disperser et savoir ce qu'il obtiendra en retour. Les termes du contrat ne laissent planer aucun doute. Pas d'incompréhension ou de déception. Nous pouvons même utiliser la méthode SMART. Elle est tout à fait indiquée pour cela.

b) Complexité :

Pour qu'un objectif soit efficace, il doit être simple à comprendre. Un mauvais système fera perdre du temps à tout le monde, diluera les efforts, la productivité et finira par démotiver les collaborateurs.

c) Challenge :

L'objectif doit représenter un challenge, une forme de difficulté, pour que l'individu anticipe le sentiment d'accomplissement qu'il retirera de l'atteinte de cet objectif. la motivation est renforcé lorsque l'individu comprend la signification de l'attente de l'objectif.

d) Engagement :

Le management participatif se base sur cette idée, l'individu doit être impliqué dans la prise de décision. Il est plus probable qu'un individu déploie des efforts pour atteindre un objectif s'il

est convaincu de la pertinence de ce dernier, il sera particulièrement engagé à atteindre l'objectif s'il a participé à le fixer.

e) Feedback <sup>44</sup>

Il doit être régulier et approprié, c'est indispensable pour maintenir la motivation des salariés, le feedback permet de renforcer les comportements performants. Locke a également montré que les objectifs devaient être S.M.A.R.T. pour que les salariés soient motivés, en d'autres termes, les objectifs doivent répondre à plusieurs conditions telle que :

S	→	Simple
M	→	Mesurable
A	→	Acceptable
R	→	Réalisable
T	→	Temps.

La motivation peut dans ses conditions déclencher le comportement et le diriger vers la réalisation des objectifs

### 2.2.4. Le modèle des besoins manifestes de Mc Clelland :

Les théories des besoins de Mc Clelland, connu aussi sous le nom de théorie des trois besoins motivationnels, est un modèle qui essaye d'expliquer en quoi les besoins de réussite, de pouvoir et d'affiliation affectent les actions des personnes dans le cadre d'une gestion d'entreprise.

En effet, l'histoire de cette théorie a commencé deux décennies après que Abraham Maslow a créé sa théorie des besoins. Plus tard, Mc Clelland avait publié un livre « The Achieving Society » où il identifia trois facteurs de motivation telle que le besoin de réussite, le besoin d'affiliation et le besoin de pouvoir. Les personnes auraient des caractéristiques différentes en fonction de leur facteur de motivation dominant.

Les trois besoins dominants par Mc Clelland sont :

- a) Les besoins de réussite : est le besoin réaliser et d'atteindre un objectif fixé. C'est-à-dire que les individus motivés par ce besoin veulent généralement établir des objectifs difficiles et les réaliser. Ils aiment prendre aussi des risques calculés pour atteindre leurs buts et peuvent éluder des situations à haut risque ou à faible risque, ils préfèrent souvent travailler seules, Ce type de personnalité croit en une structure

---

<sup>44</sup> MUCHA.L. op, cit. P.24-26.

hiérarchique qui dérive principalement des réussites basées sur le travail. Quant aux retours, les personnes motivées par la réussite ont besoin d'une évaluation juste et équilibrée. Elles veulent savoir si ce qu'elles font est bien ou mal afin de comprendre comment elles peuvent s'améliorer.

- b) **Besoin d'affiliation** : les personnes dont le facteur de motivation dominant est le besoin d'affiliation se caractérisent par leur volonté de faire partie du groupe. Pour elles, la collaboration est plus importante que la compétition. Elles n'aiment pas les défis qui sont accompagnés de risques élevés et entourés d'incertitude. Ce sont également des personnes qui veulent être appréciées et elles sont souvent d'accord avec ce que le reste du groupe souhaite faire.
- c) **Besoin de pouvoir** : dans ce cas, Les personnes veulent contrôler les autres ou avoir une influence sur eux. Elles aiment la compétition et les victoires. Par ailleurs, elles apprécient le fait d'avoir un statut et d'être reconnues.

### 3. Les Types et outils de la motivation

La motivation peut être décrite comme une force qui pousse les individus à agir, à persévérer et à atteindre des objectifs. Il existe différents types de motivation et de nombreux outils et techniques pour la cultiver. C'est pour cela que dans cette section, nous allons parler de ces types et ses différents outils

#### 3.1 les types de motivation

- a) **La motivation intrinsèque** : La motivation intrinsèque entraîne une forme de satisfaction et de plaisir à réaliser les activités, elle relève de l'individu de sa personnalité et de son fonctionnement. Si on prend l'exemple d'un employé motivé intrinsèque on le trouve qu'il accomplit son travail pour la satisfaction et le plaisir qu'il en retire, il effectue son travail volontairement et par intérêt pour elle-même sans atteindre de récompense.

Vallerand et Tille : Ont proposé l'existence de trois formes de motivation intrinsèque.

- **La motivation intrinsèque à la connaissance** : Celle de l'individu qui accomplit sa tâche pour la satisfaction d'apprendre des choses nouvelles.
- **La motivation intrinsèque à l'accomplissement** : Caractéristique de celui qui effectue l'activité pour le relever un défi optimal.

- **La motivation intrinsèque à la stimulation** : La motivation est l'ensemble des forces et motifs qui poussent à se maintenir dans le sens de la réalisation des objectifs en utilisant l'énergie nécessaire à la satisfaction de ses déferents besoins.
  - b) La motivation extrinsèque : la motivation relève des incitations extérieures qui poussent l'individu à agir dans l'attente d'obtenir une conséquence ou un élément qui se trouve à l'extérieur de travail lui-même. Par exemple : éviter de se sentir coupable, voir une remarque de reconnaissance individuelle ou sociale
- **La régulation externe** : La motivation extrinsèque le moins s'autodéterminer pour ce type une source de contrôle complètement extérieur à l'individu possède celui-ci à agir, par exemple : un employé motivé par régulation externe va à son travail parce qu'il tient à obtenir un salaire.
- **L'introjection** : L'introjection consiste en une représentation interne des contingences externes qui ont agi sur un employé antérieurement. Plus précisément, ce type de motivation fait appel à des sources de contrôle intériorisées qu'un employé s'impose à lui-même.
- **Les régulations par identification** : Est un processus par lequel les individus identifient et acceptent la valeur fondamentale d'un comportement.

Le comportement est émis par choix, car le comportement en question est jugé important par l'individu, qui l'a apprécié, même si c'est l'activité n'est pas agréable en soi.

### 3.2. Les outils de la motivation

Les outils de la motivation sont des techniques et des stratégies qui pourront renforcer la motivation et rester concentré sur la réalisation des objectifs. Ci-dessus, nous verrons les différents outils de la motivation.

#### 3.2.1. La récompense

Chez les salariés la rémunération est la première source de motivation. Et afin de garder une bonne motivation au travail, l'installation d'un programme de motivation qui permettra de récompenser les salariés pour leur bon travail tels que les chèques cadeaux... etc.

### 3.2.2. L'organisation de séminaires

Un séminaire d'entreprise ou une convention a pour but de remplir de multiples objectifs tels que faire réunir l'ensemble des collaborateurs dans un univers de travail original, et pouvoir renforcer la culture d'entreprise et faciliter la communication entre collaborateurs.

### 3.2.3. L'organisation de **team buildings**

C'est un moyen ludique de renforcer la cohésion au sein des entreprises. Faire gagner des bons d'achats lors des nombreuses activités inoubliables organisées lors des événements de team building.

### 3.2.4. La création d'un environnement positif

Un environnement positif facilite la cohésion d'équipe ainsi que la motivation au travail des salariés, Afin de créer un environnement positif, voici plusieurs éléments à respecter :

- Mettre à l'aise les salariés pour qu'ils aient envie de prendre des risques sans craindre les conséquences en cas d'échec.
- Laisser la communication libre et ouverte pour tous les salariés
- Favoriser les décroissements entre les services afin de veiller à ce que chaque employé se connaissent et qu'ils aient ainsi l'occasion de parler à chacun.
- Établissez des relations de confiance et de respect avec les salariés.
- Aidez les employés à satisfaire leurs besoins, en leur permettant de développer leurs compétences en leur fournissant l'assistance et la formation nécessaires.

### Section 02 : approfondissement sur la motivation

Ci-dessus, nous allons rencontrer les caractéristiques de la motivation au travail, dans le second point nous verrons le processus et facteurs de motivation pour ensuite terminer avec la motivation et satisfaction au travail.

#### 1. Les caractéristiques de la motivation

La motivation se caractérise par six éléments principaux :

**Construit hypothétique** : « Un concept représentant un processus physique supposé... Non observable directement »<sup>45</sup> . Donc la motivation est un concept éthique, et non une réalité matérielle.

**L'origine de la motivation** : Se situe à la fois de l'individu et son environnement (motivation intrinsèque et extrinsèque), et pour optimiser la motivation de quelqu'un il faut exploiter ces deux facteurs (personnalité et situation). La motivation tire ses origines sous deux ordres : l'intérieur de l'individu correspond aux valeurs, aux besoins, et aux croyances de l'individu, et l'extérieur de l'individu issus de milieux ses sources sont avantages liés aux conditions de travail, aux règles et aux normes présentées dans organisation

**Déclenchement de comportement** : Si le passage de l'absence d'activité à l'exécution des tâches qui oblige une dépense d'énergie soit physique, intellectuelle ou mentale. Donc la motivation dynamise le comportement.

**La direction de comportement** : La direction de comportement est la force incitatrice qui oriente l'énergie nécessaire à la satisfaction des buts à atteindre. la motivation implique une volonté bien faire, de mobiliser tous les efforts, et de réaliser de son mieux, ses capacités. »<sup>46</sup>

**L'intensité de comportement** : La motivation incite à dépenser l'effort à la mesure des objectifs à atteindre. Donc elle signifie l'énergie consacrée ou dépensée à la réalisation d'une action

**La persistance du comportement** : C'est la tendance à continuer dans une direction donnée, pendant une période de temps. Elle est la volonté de soutenir durablement l'effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint.

---

<sup>45</sup>ROUSSEL Patric, rémunération, motivation et satisfaction au travail, éd Économie, paris, 1996, p74.

<sup>46</sup>ROUSSEL Patric, op. Cit. 75.

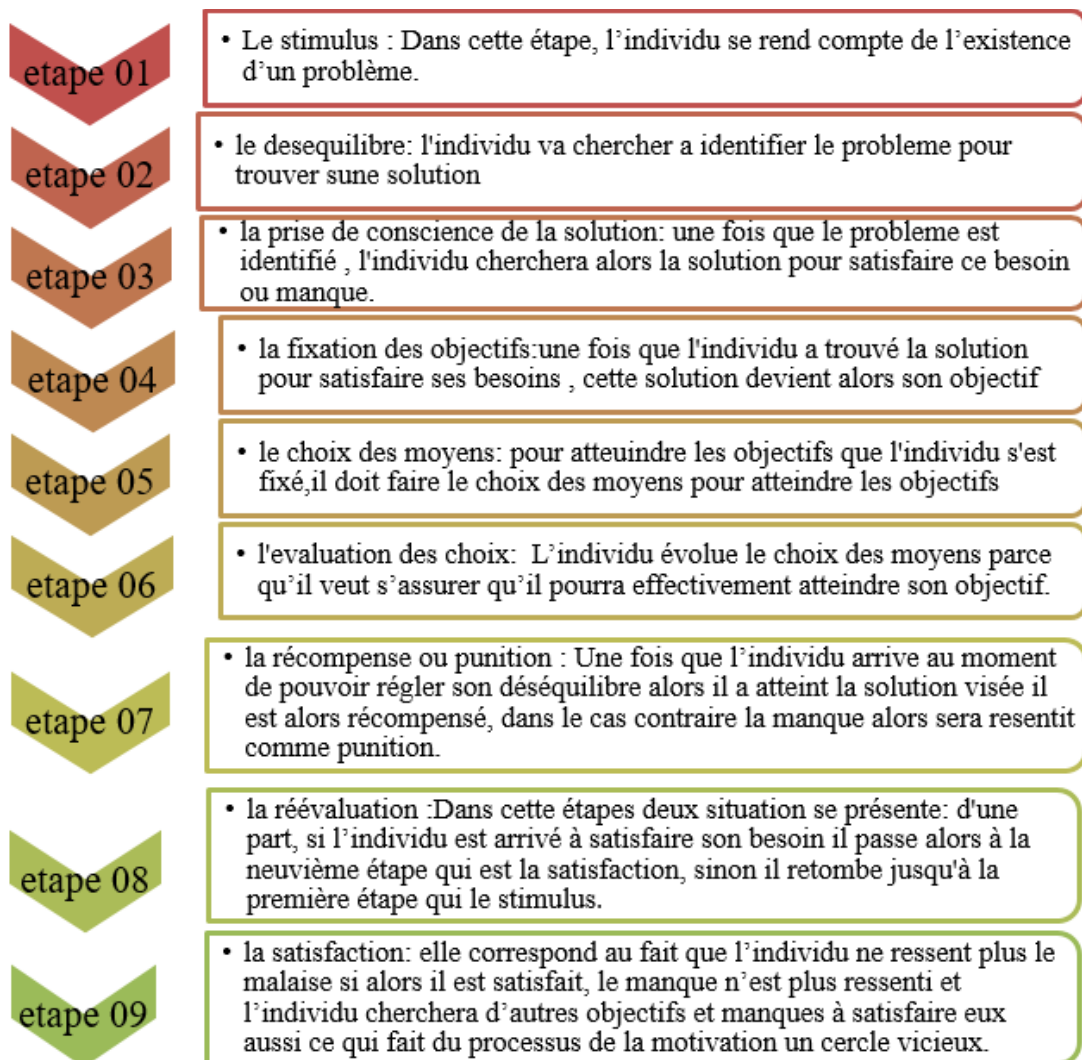
### 2. Le processus et facteurs de motivation

La motivation est un processus complexe qui implique de nombreux facteurs psychologiques, émotionnels et environnementaux, voici le processus et les divers facteurs de motivation

#### 2.1. Le processus de la motivation

Selon Wallace et Szilagyi<sup>47</sup>, le processus démarre d'un besoin ou un manque qui créer une certaine tension chez l'individu. Et il est fait de neuf (09) étapes :

Figure N°15 : le processus de la motivation



Source : élaborée par notre propre soin

<sup>47</sup> Jocelyn J et autres, « la dimension humaine des organisations », Gaëtan Morin éditeur, 1994, P.153.

### 2.2. Les facteurs influençant la motivation

Lorsque l'individu arrive à un certain âge, il rencontre de divers obstacles qui les poussent à agir généralement de manières négatives, et même à affronter des maladies physique ou émotionnel. Ci-dessus, nous allons rencontrer les différents facteurs qui peuvent influencer la motivation de l'individu.

#### 2.2.1. La responsabilité et l'autonomie dans le travail :

La responsabilité et l'autonomie sont deux aspects importants dans le milieu professionnel. Dans la plupart du temps, ils sont liés et jouent un rôle clé dans la manière dont les individus exercent leurs fonctions et accomplissent leurs taches. Ci-dessous nous aborderons certains points clé :

Etre responsable, c'est savoir comment agir en toute conscience au bon moment au bon endroit, mais aussi assumer ses promesses, réparer les erreurs et les dommages que l'on pourrait causer et supporter et assumer une sanction après avoir fait une erreur. Elle peut prendre de différentes formes :

- La responsabilité individuelle : chaque personne doit être responsable de l'accomplissement de ses propres taches et du respect des délais
- Responsabilité collective : les membres d'une équipe partagent la responsabilité de la réalisation des objectifs communs. Ils doivent collaborer et coordonner leurs efforts pour atteindre les résultats voulus.
- Responsabilité hiérarchique : les responsables hiérarchiques assument la responsabilité des actions et des performances de leurs subordonnés. Ils doivent veiller à ce que les membres de leur équipe soient bien informés, soutenus et guidés dans l'accomplissement de leurs taches.

Autonomie au travail se réfère à la capacité d'un individu à prendre des décisions et à agir de manière indépendante dans l'exécution de ses taches. Cela implique de disposer d'une marge de manœuvre dans l'organisation de son travail, la prise d'initiative et la résolution de problèmes. L'autonomie peut favoriser la créativité, la responsabilisation et la motivation des employés. Voici quelques aspects de l'autonomie au travail :

- Prise de décision : les employés sont autorisés à prendre des décisions dans leur champ d'expertise sans avoir constamment besoin de consulter leurs supérieurs hiérarchiques.

- Gestion du temps : les employés ont la liberté de planifier et d'organiser leur travail, tant que les objectifs et les délais sont respectés.
- Initiative : les employés sont encouragés à proposer des idées, à innover et à améliorer les processus existants. Ils ont la possibilité de tester de nouvelles approches et de contribuer activement à l'évolution de l'entreprise.

La combinaison entre la responsabilité et l'autonomie peut créer un environnement de travail favorable à la croissance professionnelle et à la réalisation des objectifs organisationnels. Un employé a besoin d'être responsabilisé pour être motivé au travail. Et cela signifie que l'entreprise lui fait confiance. Pour ce faire, le manager doit fixer des objectifs clairs et précis à ses équipes. Les collaborateurs ensuite vont déterminer le chemin le plus adéquat pour les atteindre. Les employés responsables et autonomes sont généralement plus engagés, productifs et satisfaits de leur travail. Cependant, il est important de noter que la mesure de responsabilité et d'autonomie peut varier en fonction des rôles, des niveaux hiérarchiques et des politiques spécifiques de chaque organisation.

### **2.2.2. La reconnaissance et la valorisation du travail fourni**

Ces deux termes sont des aspects importants pour la motivation et l'épanouissement professionnel. Cela peut alors être la reconnaissance des qualités professionnelles en attribuant au salarié des missions qui lui correspondent, mais aussi la reconnaissance de l'investissement dans un projet ou des résultats. Cette reconnaissance se traduit alors par un encouragement ou un remerciement, mais aussi par des primes ou une augmentation de salaire, ou encore prendre le temps de reconnaître et de remercier les personnes pour leur travail. Dans le cas de faute, vaut mieux faire des commentaires pour ne pas décevoir le salarié mais par contre le motiver à corriger ces erreurs et lui offrir des opportunités de développement en accordant des responsabilités supplémentaires.

### **2.2.3. Conditions de travail agréable**

Les conditions de travail peuvent varier en fonction des individus et de leurs préférences personnelles, et ci-dessous se trouve quelques éléments qui sont généralement considérés comme importants pour créer un environnement de travail positif :

- Des horaires de travail régulier et raisonnable avec suffisamment de temps libre pour se reposer et se ressourcer

- Un espace de travail propre, bien éclairé et bien ventilé, avec des équipements et des outils appropriés pour effectuer les tâches.
- Des relations de travail positives et saines avec une communication ouverte qui favorise un climat de confiance entre les collègues et les supérieurs hiérarchiques.
- Avoir un environnement de travail sûr, avec des mesures de sécurité adéquates, ainsi des programmes qui viseront à promouvoir la santé et le bien-être des employés
- Pouvoir concilier la vie professionnelle et la vie personnelle, en ayant des politiques de congés, de télétravail ou de flexibilité qui permettront de répondre aux besoins individuels.

### 2.2.4. Une bonne politique de rémunération et de motivation

Même si la rémunération n'est plus la principale source de motivation au travail, elle reste importante et juste. Voici quelques éléments clés qui contribuent à une telle politique :

- Assurer une rémunération équitable en fonction des responsabilités, des compétences et des performances des employés. Les écarts de rémunération injustifiés entre les personnes occupant des postes similaires peuvent générer un mécontentement et une démotivation.
- Mettre en place des programmes de récompenses liées aux performances individuelles et collectives. Cela peut inclure des bonus, des primes, des augmentations salariales...etc.
- Encourager la participation et l'implication des employés dans les décisions et les processus de l'entreprise. Leur donner une voix et reconnaître leurs idées et leurs contributions et favoriser un sentiment d'appartenance et de motivation.
- Reconnaître et soigner l'estime de soi des membres de l'équipe
- Valoriser la participation
- Communiquer et développer des relations positives
- Faire confiance
- Responsabiliser
- La formation

### 2.2.5. Management bienveillant et participatif

Un manager disponible est une grande source de motivation supplémentaire. Le manager doit être présent sur le terrain pour accompagner les employés dans leurs tâches quotidiennes, motiver ses collaborateurs et repérer les points de tension. Par ailleurs, un manager se doit d'être à l'écoute de ses équipes pour créer du lien. Cela passe par une écoute active et attentive des besoins, Cette

écoute implique également une bonne communication interne pour une meilleure gestion des retours d'expérience par la suite. Maîtriser la communication verbale et non verbale, mais surtout la communication non violente, s'avère alors indispensable.

### 2.2.6. Équilibre entre la vie professionnelle et personnelle :

Fait référence à l'égalité donnée aux exigences professionnelles et personnelles des salariés. Dans ce modèle, une limite claire est établie lorsque des plannings explicites existent pour soutenir les efforts du salarié dans les deux domaines. Cet équilibre peut être difficile à gérer, en particulier dans les environnements de travail à distance où la frontière est plus ténue. En outre, des difficultés peuvent survenir lorsque les salariés ont besoin de passer des heures supplémentaires pour une présentation, un projet ou un événement, nécessitant un équilibre régulier.

## 3. La motivation et la satisfaction au travail

La motivation et la satisfaction au travail sont deux concepts étroitement liés mais distincts.

La motivation fait référence à la volonté, à l'enthousiasme et à l'énergie qu'une personne investit dans son travail. Par contre la satisfaction au travail selon Locke (1976) : « l'état émotionnel positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail ». Et selon Werther la satisfaction au travail est définie « comme étant l'écart entre ce que l'individu attend de son travail et ce qu'il y trouve. ». En général, c'est le degré de contentement et de gratification qu'une personne ressent à l'égard de son travail. Ou bien, c'est l'attitude favorable ou défavorable d'un employé vis-à-vis de son travail.

La satisfaction au travail est le résultat de divers aspects, tels que la rémunération, les conditions de travail, les relations avec les collègues et les supérieurs, la reconnaissance, les possibilités d'avancement, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, etc. Lorsque les employés sont satisfaits de leur travail, ils ont tendance à se sentir valorisés, épanouis et équilibrés dans leur vie professionnelle.

La motivation et la satisfaction au travail s'influencent mutuellement. Une personne motivée est plus susceptible d'être satisfaite de son travail, car elle se sent accomplie et récompensée pour ses efforts. Et c'est la même chose pour une personne satisfaite dans son travail elle peut être d'avantage motivée à s'investir davantage et à donner le meilleur d'elle-même.

Il est obligatoire pour les employeurs de comprendre l'importance de la motivation et de la satisfaction au travail. En favorisant un environnement de travail positif, en offrant des opportunités de développement, en reconnaissant les réalisations et en tenant compte des besoins et des préférences des employés. Les entreprises peuvent favoriser à la fois la motivation et la satisfaction au travail, ce qui contribue à la productivité, à la rétention des talents et à la création d'une culture organisationnelle positive.

### 3.1. La satisfaction des besoins pour motiver :

Abraham Maslow a publié sa théorie En 1943 selon laquelle il dit « tous les individus au travail ressentent des besoins qui sont sources de motivation. Il propose l'existence de besoins répartis en cinq catégories, qu'il est possible de hiérarchiser et de classer dans une pyramide ». <sup>48</sup>

- Les besoins physiologiques : c'est le premier niveau le plus important, Ces besoins peuvent être satisfaits par l'intermédiaire de la rémunération.
- Les besoins de sécurité (économique, psychologique, physique) qui peuvent être satisfaits notamment en développant l'employabilité des individus.
- Les besoins de sociabilité (appartenance, communication). Ils peuvent être satisfaits par un développement du sentiment d'appartenance, notamment par la culture d'entreprise, la communication interne, les groupes de projet, les activités sociales...etc.
- Les besoins de reconnaissance (estime, considération). Ils peuvent trouver écho à travers les systèmes de rémunération, l'implication des individus, le management participatif.
- Les besoins d'accomplissement. Ils peuvent être satisfaits par le développement personnel (formation, carrière...) permet à l'individu de se sentir utile et compétent.

---

<sup>48</sup> MASLOW, 1943, p370.

### Section 03 : la motivation, clé de la réussite

La motivation n'est pas une source inépuisable, elle peut varier au fil du temps et selon les individus, il est donc essentiel de cultiver et de l'entretenir régulièrement.

Dans cette section, nous allons voir les différentes stratégies pour favoriser la motivation, aussi ses différents avantages et limites destinées à la motivation et enfin faire la liaison entre le stress professionnel et la motivation

#### 1. Les stratégies pour favoriser la motivation

Parmi les points les plus essentielles pour la création d'une culture d'entreprise est la motivation des employés ça cela permet d'inclure la rétention des employés hautement motivés et la performance des employés les plus performants à long terme. Des études de cas approfondies sur la stratégie de motivation ont permis de conclure que les personnes très motivées veulent un milieu de travail où les commentaires positifs et la culture de travail sont présents. Et Pour favoriser la motivation au travail, voici quelques stratégies efficaces :

- ✓ Communiquer clairement les objectifs : être sûr que les employés comprennent clairement les objectifs de l'entreprise et comment leur travail contribue à leur réalisation. Et surtout faire en sorte d'expliquer l'importance de leur rôle et comment il s'inscrit dans la vision globale de l'organisation.
- ✓ Assurer un bon feedback et de la reconnaissance : Fournir régulièrement des feedbacks constructifs et des reconnaissances positives pour le travail bien fait. Cela peut inclure des éloges verbaux, des récompenses, des bonus ou des opportunités d'avancement.
- ✓ Encourager le développement professionnel : Offrir des opportunités de formation et de développement professionnel aux employés. Cela leur montrera que les responsables se soucient de leur croissance et de leur progression de carrière, ce qui peut renforcer leur motivation intrinsèque.
- ✓ Favoriser un environnement de travail positif : Créez un environnement de travail agréable en encourageant la collaboration, en favorisant la communication ouverte, en valorisant la diversité et en reconnaissant les réalisations individuelles et d'équipe.
- ✓ Autonomie et responsabilité : Accordez aux employés une certaine autonomie dans la façon dont ils accomplissent leur travail. Donnez-leur des responsabilités et la possibilité de prendre des décisions. Cela favorise l'engagement et la motivation intrinsèque.

## Chapitre II : La motivation au travail

---

- ✓ Offrir des opportunités d'avancement : Créez des opportunités de promotion et de progression de carrière pour les employés performants. Cela leur donne un objectif à long terme et les incite à se surpasser.
- ✓ Encourager la créativité et l'innovation : Favorisez un environnement où les idées nouvelles sont encouragées et où les employés sont encouragés à prendre des initiatives. Donnez-leur la liberté d'expérimenter et de proposer des solutions innovantes.
- ✓ Assurer un équilibre travail-vie personnelle : Reconnaître l'importance de l'équilibre entre le travail et la vie personnelle en offrant des politiques de travail flexibles, des congés payés et des opportunités de télétravail lorsque cela est possible. Cela aide à réduire le stress et à favoriser la motivation.
- ✓ Favoriser le travail d'équipe : Encouragez la collaboration et la coopération entre les membres de l'équipe. Organisez des activités de team building et des projets collaboratifs pour renforcer les liens entre les employés.
- ✓ Établir des objectifs et des défis stimulants : Fixez des objectifs ambitieux mais réalisables pour les employés. Donnez-leur des défis qui les poussent à se dépasser et à développer leurs compétences.

### **2. Avantages et limites destinées à motivés le personnel**

Ce tableau ci-dessous nous présente certains avantages et limites afin de bien motiver et encourager le personnel pour qu'il puisse accomplir ces taches dans le bon ordre :

**Tableau N°4 : avantages et limites afin de bien motivés le personnel**

Avantages / inconvénients	Pour l'entreprise	Pour les salariés
Les avantages	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Amélioration de la productivité, qualités des produits et des services.</li> <li>✓ Dynamisme et l'efficacité des individus, des équipes</li> <li>✓ Moins d'absentéisme, plus de fidélité des salariés</li> <li>✓ Réduction des conflits</li> <li>✓ Investissement du personnel dans les nouveaux projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Augmentation des revenus</li> <li>✓ Epanouissement du personnel</li> <li>✓ Sentiment d'appartenance à une bonne entreprise</li> <li>✓ Responsabilisation et implication dans le travail</li> </ul>
Les limites	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Les couts risquent d'augmenter si la productivité est insuffisante</li> <li>❖ Exigence toujours accrue du personnel</li> <li>❖ Difficulté de remettre en cause les avantages acquis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Sentiment de dépendance vis-à-vis de l'entreprise</li> <li>❖ Jalousie, concurrence entre les salariés</li> <li>❖ Persistance des difficultés d'adaptation aux nouveautés pour les salariés anciens.</li> </ul>

Source : élaboré par notre propre soin

### **3. Liaison entre stress professionnel et motivation**

Le stress au travail peut avoir une influence significative sur la motivation des individus. Il est important de noter que cet impact peut varier d'une personne à une autre. Dans le cas où il devient excessif et chronique, il a tendance à avoir un impact négatif dans lequel Certaines personnes peuvent être plus sensibles à ces conséquences, tandis qu'il peut être bénéfique en fournissant une stimulation et une pression pour accomplir des tâches. Dans ce cas, certains individus peuvent être plus résilients et trouver des stratégies ou des moyens pour maintenir leur motivation.

### 3.1. Hausse de stress, baisse de motivation

Lorsque les niveaux de stress sont élevés, il devient plus difficile pour les employés de maintenir leur motivation et leur engagement envers leur travail. Voici quelques façons dont le stress peut affecter la motivation :

- **Épuisement professionnel** : Le stress prolongé peut entraîner un épuisement professionnel, également connu sous le nom de burn-out. Les personnes touchées par ce dernier éprouvent souvent une perte d'intérêt et de motivation pour leur travail. Ils peuvent se sentir émotionnellement épuisés, inefficaces, ce qui nuit à leur motivation.
- **Surcharge de travail** : Lorsque les employés sont constamment submergés de tâches et de responsabilités, ils peuvent se sentir dépassés et perdre leur motivation. Le stress lié à une charge de travail excessive peut rendre les objectifs professionnels apparemment inatteignables, ce qui démotive les individus.
- **Pression et attentes élevées** : Les attentes professionnelles élevées et la pression pour atteindre des résultats peuvent générer un stress considérable. Lorsque les employés se sentent constamment sous pression, leur motivation peut diminuer, car ils peuvent ressentir qu'ils ne parviennent pas à répondre aux attentes, peu importe leurs efforts.
- **Climat de travail négatif** : Un environnement de travail toxique, caractérisé par des conflits, des tensions et des relations difficiles, peut augmenter le niveau de stress des employés. Ce climat négatif peut affecter négativement la motivation en créant un sentiment de désengagement et en réduisant le plaisir et la satisfaction liés au travail.
- **Manque de soutien et de reconnaissance** : Lorsque les employés ne se sentent pas soutenus par leurs supérieurs hiérarchiques, ou qu'ils ne reçoivent pas suffisamment de reconnaissance pour leurs efforts, leur motivation peut diminuer. Le stress peut être exacerbé lorsque les employés ont l'impression que leurs contributions ne sont pas valorisées.
- **Perte de concentration** : Le stress peut altérer la capacité de concentration et de focalisation sur les tâches. Les préoccupations, les soucis et les pressions liés au travail peuvent distraire l'esprit et rendre difficile la pleine immersion dans les activités professionnelles. Cela peut entraîner une baisse de la motivation et de la productivité.

### 3.2. Impacts positifs du stress au travail sur la motivation

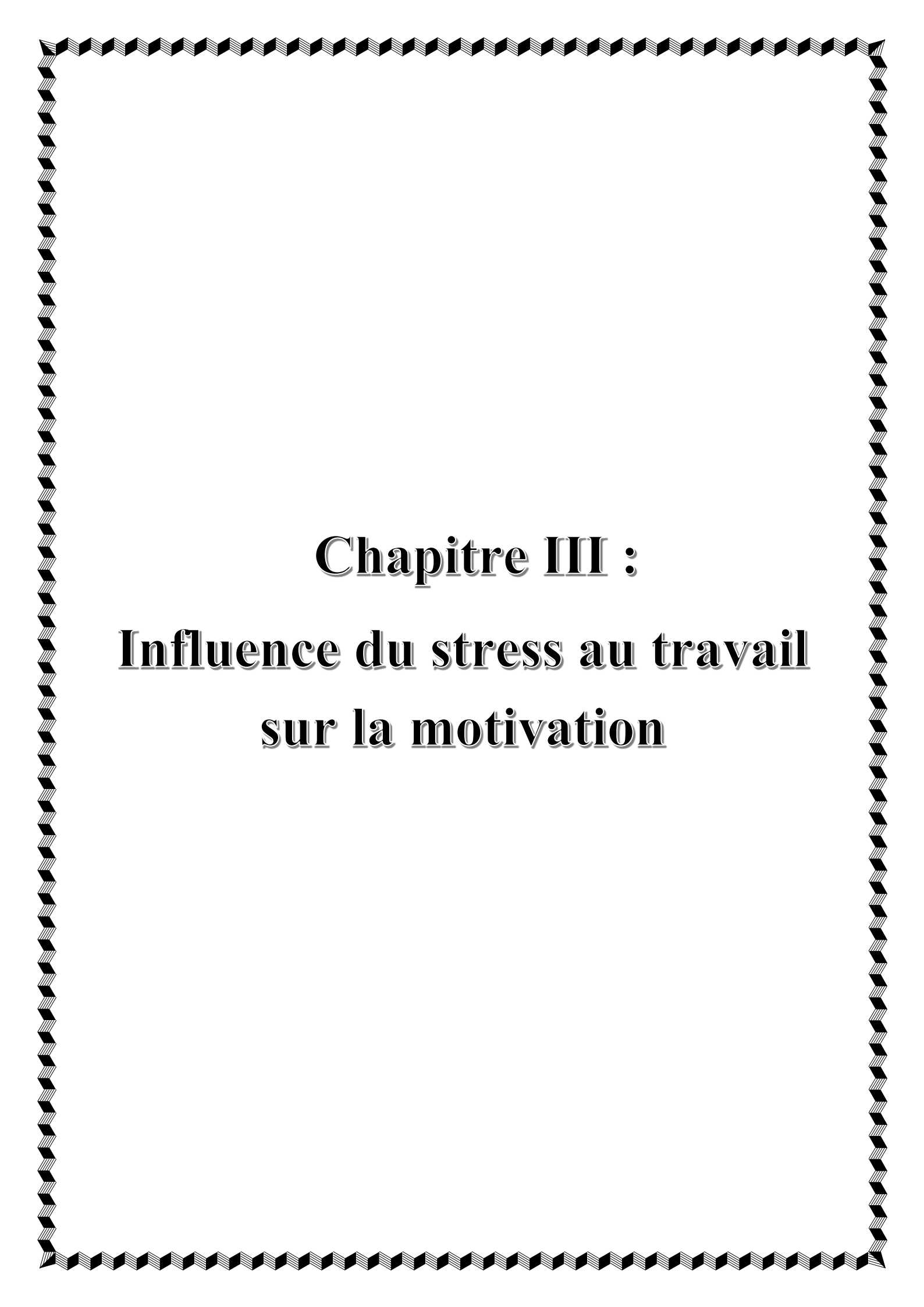
- **Stimulus pour l'action** : un niveau modéré de stress peut être bénéfique en fournissant une stimulation et une pression pour accomplir des tâches. Le stress peut inciter les individus à se

concentrer davantage, à rechercher des solutions pour faire face aux défis professionnels. Dans certains cas, le stress peut augmenter la motivation en créant un sentiment d'urgence et en favorisant la productivité.

- Réalisation de résultats : le stress peut amener les employés à se surpasser et à atteindre des objectifs difficiles. Lorsqu'il y a une pression pour livrer des résultats, certains individus peuvent puiser dans leurs ressources et leur motivation pour relever le défi. Donc il peut stimuler la persévérance et la détermination à accomplir des performances exceptionnelles

### Conclusion

A travers ce chapitre, nous pouvons conclure que la motivation est un moteur qui pousse les individus à donner le meilleur d'eux-mêmes et s'engager pleinement dans leurs tâches. C'est un terme qui joue un rôle crucial dans le succès d'une entreprise dans le bien-être des employés. En favorisant un environnement propice à la motivation, les organisations peuvent améliorer leur performance globale et créer un cercle vertueux où des employés motivés contribuent à leur tour au succès de l'entreprise. En revanche, un manque de motivation dite « démotivation » peut entraîner un désengagement, une baisse de productivité qui donnera naissance à un turn-over plus élevé au sein de l'entreprise. Il est donc essentiel à l'entreprise de reconnaître que la motivation est un moyen de réussite.



**Chapitre III :**  
**Influence du stress au travail**  
**sur la motivation**

### Introduction

Nous avons vu dans les deux premiers chapitres les conceptions de base du stress professionnel et les différents points qu'il faut impérativement connaître, à partir du second chapitre, la motivation prend place avec ses différentes théories et types et les méthodes pour la favoriser. C'est à travers ce corpus théorique que nous allons se focaliser tout au long de notre travail de recherche pour traiter notre thème qui est l'influence du stress professionnel sur la motivation au travail au sein de l'entreprise SAA de Tizi-Ouzou.

Le premier objectif de ce chapitre est de présenter l'entreprise où s'est déroulée notre enquête c'est-à-dire la société Algérienne des Assurances (SAA) tout ce qui concerne sa création, ses diverses activités. Et d'étudier son système de motivation, voir toutes les sources de motivation dans cet organisme. Ensuite nous allons examiner à travers un questionnaire la situation de la motivation au sein cette entreprise.

Pour bien mener notre travail nous avons passé une période d'un (01) mois dans la SAA de Tizi-Ouzou pour mieux expliquer comment est-ce que le stress influence-t-il la motivation des salariés, pour tout cela nous avons élaboré un guide d'entretien et un questionnaire qui est composé de 36 questions que nous avons réparties sur un échantillon de 18 salariés, les résultats de cette enquête viennent pour répondre à notre problématique et à vérifier nos hypothèses de recherche.

### Section 01 : la société algérienne des assurances SAA

#### 1. Présentation de la société Algérienne d'assurance (SAA)

La SAA, Entreprise Publique Economique et société par Actions, active sur le marché depuis 57ans. Elle est parmi les plus anciennes compagnies d'assurances. Agrée pour l'ensemble des branches d'assurance de dommage ainsi que la réassurance. Elle dispose de plus de 532 points de vente, dont 234 agents généraux, des guichets bancaires dans le cadre des conventions de bancassurance, passées avec trois banques publiques qui sont, la BADR, la BDL et la BNA. La SAA a signé par ailleurs des protocoles d'accord avec 42 cabinets de courtage. Elle dispose d'une filiale d'expertise et détient des participations dans plusieurs entreprises, dont AMANA, pratiquant les assurances de personnes, en partenariat avec la MACIF, la BADR et la BDL.

## Chapitre III : Influence du stress au travail sur la motivation, cas de la SAA de Tizi Ouzou

La SAA conserve l'ascendant sur le marché des assurances de dommage, et demeure le premier assureur de la place avec 22% de part de marché. Avec ses 4140 collaborateurs dont la moitié interviennent dans le cœur de métier, la SAA propose aux particuliers et aux entreprises des solutions assurantielles adaptés et compétitives. Grâce aux résultats encourageants enregistrés en matière de diversification constituant, par ailleurs, l'axe majeur de sa stratégie, la SAA a amélioré la configuration de son portefeuille en ramenant la part des branches hors automobile à plus de 30%, tout en maintenant une croissance de la branche automobile, malgré la quasi-stagnation du parc assurable due à l'arrêt des importations de véhicules depuis 2014. En dépit d'un exercice marqué par une période d'instabilité avant le retour à l'ordre institutionnel, la SAA a pu maintenir ses performances opérationnelles et consolider sa position sur le marché.

La SAA est le 1<sup>er</sup> leader du marché national des assurances, le 2<sup>ème</sup> assureur au Maghreb, le 3<sup>ème</sup> assureur des Pays Arabes, le 6<sup>ème</sup> assureur en Afrique<sup>49</sup>

**Tableau N°5 : indicateurs clés en 2019**

Chiffre d'affaires	Nombre de contrats	Règlements de sinistres	Marge d'assurance (résultats technique)	Produit financier	Résultats net	Fonds propres	Marge de solvabilité	Retour capital	Ratio combiné
29,2 Milliards de DA	2.3 millions	16.3 milliards DA (+2.50%)	12 milliards DA (+1.87%)	1.87 milliards DA (+14%)	2.2 milliards DA (24%)	38 milliards DA (+2.70%)	38 milliards DA (+4.45%)	7.33%	90.98%

**Source :** Revus fin assurance n°04 « les assurances face au COVID-19 », page 10

## 2. Evolution de la SAA

La société nationale d'assurance « SAA » a été créée le 12 décembre 1963, sous forme de société mixte algéro-egyptienne (61% pour l'Algérie et 39% pour l'Egypte), elle a connu quelques dates qui ont marqué son évolution<sup>50</sup>, à savoir :

<sup>49</sup>Revus fin assurance n°04 « les assureurs face au COVID-19 », entretien avec Mr Saïd Nacer PDG de la SAA, 2020, pages 7 et 8, disponibles sur le lien : <https://www.cna.dz/conyent/searchText=FINASSURANCE>

<sup>50</sup>[www.saa.dz](http://www.saa.dz) consulté le 08/09/2023

- **Mai 1963** : ouverture du 1<sup>er</sup> point de vente à Alger centre sous l'enseigne SAA Assurance
- **Mai 1966** : intégration de la SAA au monopole de l'état par l'ordonnance N°66.127 ayant conduit à la nationalisation de la SAA par l'ordonnance N°66.129
- **Janvier 1976** : spécialisation des entreprises d'assurance, la SAA a été chargée de développer le segment de marché concernant les branches d'assurance suivantes :
  - ✓ Automobile
  - ✓ Risques des ménages, des artisans et commerçants, des collectivités locales et autres institutions relevant du secteur de la santé et des professionnels
  - ✓ Des assurances de personnes (accidents, vie, maladie retraite, groupe etc.)
- **Janvier 1989** : dans le cadre de l'autonomie des entreprises, la SAA transforme son mode de gouvernance et devient une EPE au capital de 80 000 000 DA.
- **1990** : la SAA élargit son champ d'activité aux risques industriels, dans 'engineering, de transport, risques agricoles et assurances de personnes, elle devient ainsi un leader incontestable du marché algérien et compte parmi ses partenaires de grands groupes régionaux et continentaux.
- **1995** : réintroduction des intermédiaires privés (agent généraux, courtiers et bancassurances, ouverture du marché investisseurs nationaux et étrangers par la promulgation de l'ordonnance 95/07, et mise en place des outils de contrôle sur le marché et création de la commission de supervision des assurances.
- **1997** : une organisation tournée vers la performance, rémunération des agences directes sur la base de leurs performances opérationnelles.
- **2003** : application d'un nouveau découpage régional, et développement d'un nouveau système d'information adapté aux besoins de la SAA par l'introduction de l'ERP ORASS, en parallèle une mise en place d'un nouveau plan stratégiques a eu lieu
- **2004** : la SAA a eu une réorganisation au niveau de sa structure, et sur le plan stratégique elle a créé des divisions par segment de marché afin de booster sa productivité. Fin du mandat de la SAA en tant que gestionnaire du FSI et création du fonds de garantie automobile FGA
- **2006** : accélération des réformes avec la loi 06/04 de 2005
- **2010** : séparation des assurances de personne de celle relative aux dommages
- **2011** : le capital social de la SAA est porté à 20 milliards de DA
- **2015** : lancement du programme de Relooking du Réseau

La SAA se lance pleinement dans la diversification de son portefeuille par le développement des branches hors automobile

- **2016** : changement du siège social par une tour intelligente qui renforce la compagnie dans sa dynamique commerciale.
- **2017** : le capital social de la compagnie augmente à 30 milliards de DA. La SAA présente des indicateurs les plus élevés du marché permettant d'envisager l'avenir avec sérénité :
  - ✓ Fonds propre de 34 milliards de DA
  - ✓ Placement de 46 milliards de DA
  - ✓ Actifs immobiliers de 29 milliards de DA
- **2018** : signature de la convention avec MERILCO (base de données de lutte contre la fraude pour la branche automobile), suite à une mise en place d'un site pilote pour une plateforme de gestion des sinistres automobile, et achèvement de 68 agences et aménagement de 17 agences. Cette année est marquée par une progression du chiffre d'affaires de 4,34% ou +1152 millions DZD par rapport à 2017, ainsi qu'une progression de ses fonds propres de 34 milliards DA jusqu'à 37.3 milliards de DA<sup>51</sup>. Les chiffres 2018 confortent la SAA dans sa stratégie de diversification de son portefeuille d'affaire d'activité et la diminution du poids relatif de la branche automobile au profit des autres marchés
- **2019** : la SAA présente les indicateurs les plus élevés du marché permettant d'envisager l'avenir avec sérénité :
  - ✓ Fonds propres 38 milliards de DA
  - ✓ Marche de solvabilité 38,5 milliards de DA
- **2020** : la SAA a noué un partenariat avec une l'incubateur de startups algériennes « Incubme » dont l'objectif est de moderniser la gestion d'un portefeuille comportant des millions de clients, et elle bénéficiera ainsi de solution technologique innovantes.

Aujourd'hui cette société est influente dans le marché des assurances, elle est partenaire de plusieurs entreprises, c'est pourquoi elle maintient toujours sa position leader depuis sa création

---

<sup>51</sup>Rapport annuel SAA, 2018, page 15.

### **3. La structure organisationnelle de la SAA**

L'organisation hiérarchique de la SAA subdivisée en trois niveaux, à savoir :

- La direction générale
- Les directions régionales
- Le réseau de distribution

#### **3.1. La direction générale**

La direction générale est au sommet de la compagnie. L'organisation actuelle de la direction générale de la SAA résulte des différentes transformations qu'elle a subies au cours des années, ou ses directions centrales sont structurées en divisions par segments et par produits la direction générale est chargée de :

- Organiser, planifier, coordonner et contrôler les activités de la société.
- Assister le réseau de la société sur les plans : technique, informatique, comptable et administratif.
- Développer des produits plus adaptés aux besoins du marché.


Ainsi, la direction générale, veille à l'atteinte des objectifs de performance, fixés et attribuer aux directions centrales la composant. Ces derniers, regroupés sous forme de divisions, se voient attribuées des missions et des attributions spécifiques adaptées à leurs domaines.

#### **3.2. Les directions régionales**

Les directions régionales de la SAA sont en nombre de quinze (15). Elles sont chargées de soutien technique et administratif au réseau de distribution et la bonne gestion des ressources matérielles et financières qui leur sont affectés.

Ces directions sont recensées par lieu d'implantation dans le tableau suivant :

Tableau N°6 :LA DIRECTION REGIONAL DE LA SAA

La direction régionale de la SAA	Alger 1
	Alger 2 Alger 3 Annaba Batna Bechar Constantine Mouzaia Oran Ouargla Relizane Setif Sidi BelAbbes Tizi-Ouzou Telemen

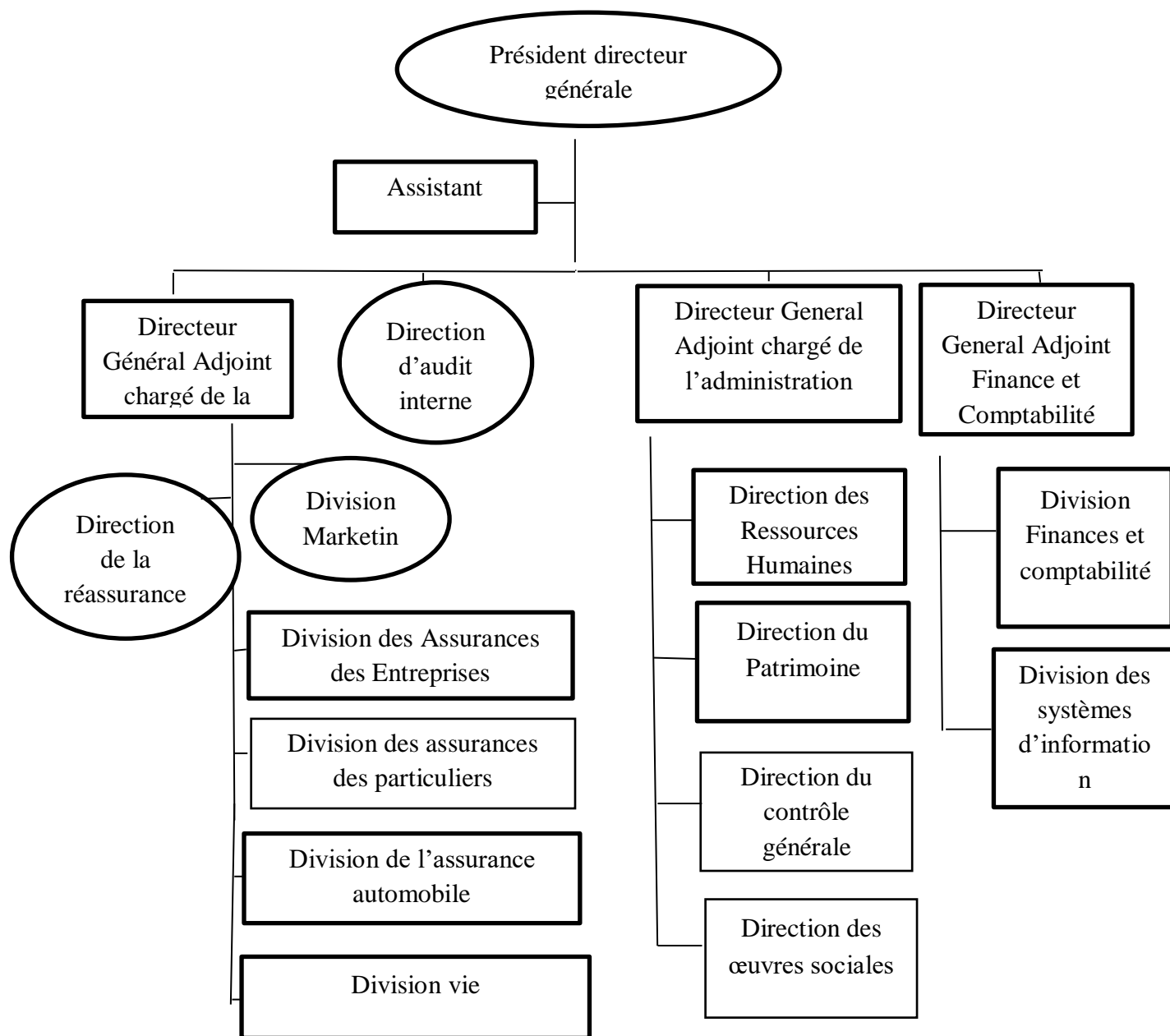
Son réseau est implanté au niveau des trois wilayas :

- Bouira
- Tizi-Ouzou
- Boumerdes

**Source :** élaboré par nous-mêmes en se basant sur des documents de la SAA

L'organisation actuelle de l'entreprise résulte différentes transformations qu'elle a subie au cours des années, où ses directions centrales sont structurées par segments et par produit, son Organigramme est le suivant :

Figure N°16 : Organigramme représentant la Direction Générale de la SAA



Source : document interne de la SAA

### 3.2.1. Présentation de la direction régionale de Tizi-Ouzou

**Tableau N°7 : la fiche signalétique de la direction régionale**

<b>Adresse</b>	Rue des frères BELHADJ nouvelle ville Tizi-Ouzou
<b>Nom et prénom de la directrice</b>	Mme KASRI ASSIRA
<b>Année de création</b>	1978
<b>Chiffre d'activités</b>	3 504 927 KDA en 2020
<b>Types d'activités</b>	Toutes les branches d'assurance
<b>Effectifs</b>	376 (DR+CF) en 2020
<b>Agence directes</b>	26 en 2020
<b>Agences privés</b>	(523 en 2020 + 1 de 2012)
<b>Guichet bancassurance</b>	19 en 2020

**Source :** réalisé par nous-mêmes à partir de l'entretien avec Mme Kasri directrice de la SAA

La SAA direction générale de TIZI-OUZOU est l'une des 15 directions régionales de l'entreprise, elle est classée première direction en termes de chiffres d'affaires avec une participation de 16.40% dans le chiffre d'affaires global de l'entreprise au 31 Décembre 2019, elle compte un effectif de 376 employés (dont 227 employés dans les agences directes et 149 employés dans la direction régionale de Tizi-Ouzou) au «31 Décembre 2019

Les agences d'une ou plusieurs wilayas forment une direction régionale, a la tête de laquelle est placé le directeur régional qui est la plus haute autorité de celle-ci. Le réseau de distribution de la SAA direction générale de Tizi-Ouzou est composé de 26 agences directes, 24 agents généraux et 17 guichets bancassurances, 7 courtiers. Ces agences sont implantées dans la wilaya de Tizi-Ouzou, Bouira et dans certaines daïras de la wilaya de Boumerdes.

Chaque agence comprend trois services à sa tête un directeur d'agence on y trouve le service production, le service indemnisation, et le service comptabilité.

Ces services sont ceux sur lesquels s'appuie l'activité même de l'entreprise, à savoir l'assurance tout commence par le service de production, le service sinistre ou indemnisation intervient lors de la réalisation des évènements prévus au cours de la durée de vigueur du contrat

- La direction régionale a comme mission de développer les activités de l'entreprise de contrôler et de gérer les activités techniques, financières, comptable, ressources humaines et patrimoine des agences implantées à son réseau territorial

### **Chapitre III : Influence du stress au travail sur la motivation, cas de la SAA de Tizi Ouzou**

---

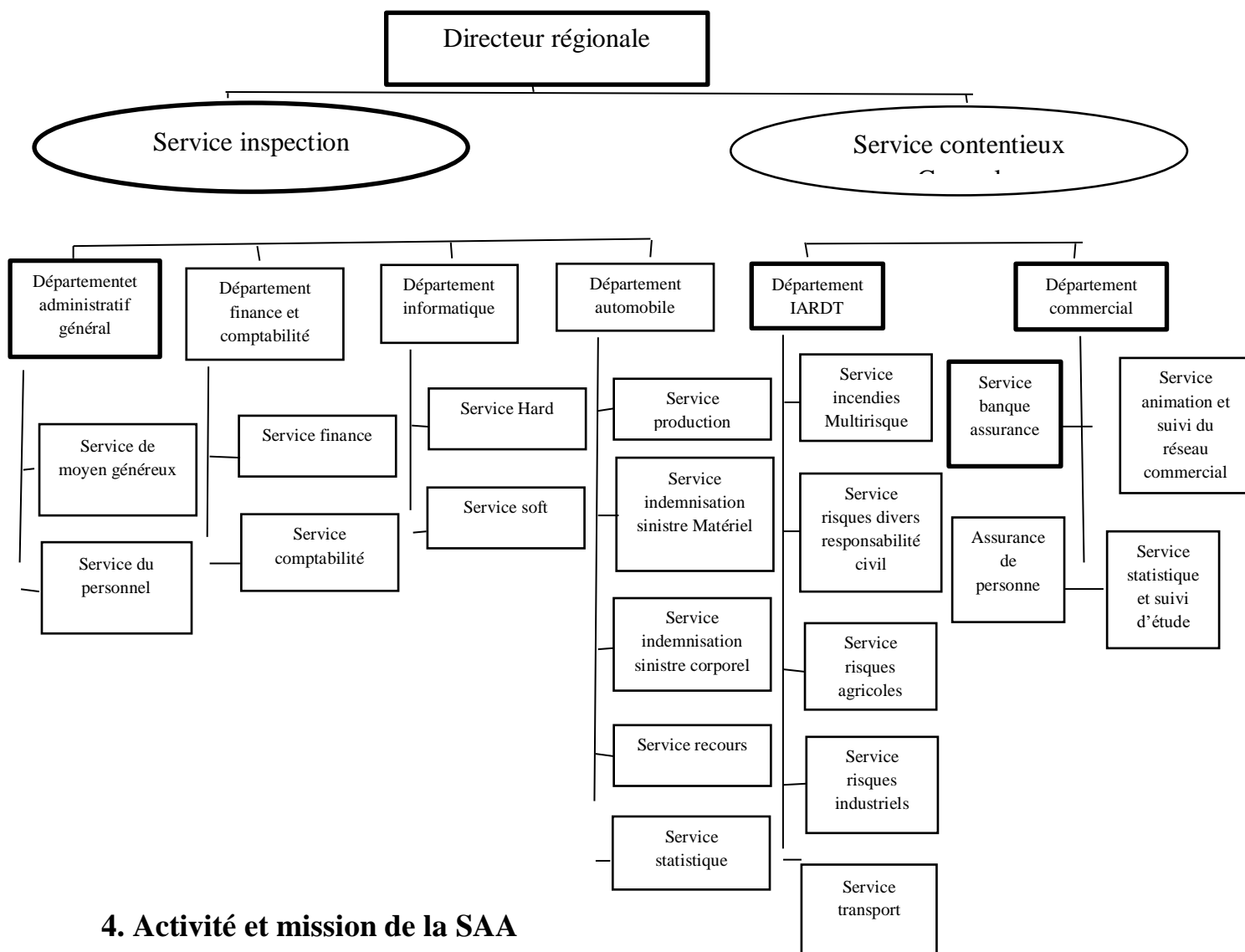
- Elle est aussi chargée de gérer les moyens logistiques nécessaires au bon fonctionnement des agences et veiller à adapter les contrats aux caractéristiques locales des risques assurés
- La direction générale est chargée du développement du chiffre d'affaires et de la gestion du portefeuille de l'entreprise il est secondé par un directeur régional adjoint, qui est chargé de l'assister dans la gestion courante et dans la coordination des activités des structures internes à la direction régionale

Dans cette direction régionale on trouve trois départements qui sont :

- Administration générale
- Finance et comptabilité
- Département IARDT
- Département automobile

L'organigramme de l'entreprise est structuré autour de département par segment et par produit, comme le montre le schéma :

Figure N°17 : organigramme de la SAA



#### 4. Activité et mission de la SAA

Les activités et mission de la SAA sont générale et uniformiser au niveau de toutes les structures de cette compagnie d'assurance, elles sont présentées dans ce qui suit :

##### 1.4. Les activités de la SAA

Les catégories qui entrent dans le champ d'activité de la SAA sont :

- Assurance de personne
- Assurance incendie
- Assurance automobile
- Assurance garantie responsabilité civile
- Assurance individuelle accident

- Assurance catastrophe naturelle
- Assurance agricole
- Assurance de transport

### **4.1.1. L'assurance de personne**

Les assurances de personne comprennent assurance en cas de vie, assurance en cas de décès, l'assurance mixte, groupe et l'assurance contre les accidents corporels.

### **4.1.2. L'assurance automobile**

La loi sur l'assurance automobile oblige tout propriétaire d'un véhicule automobile à souscrire une assurance, mais seule la garantie responsabilité civil (RC) et obligatoire

### **4.1.3. La garantie responsabilité civile**

La garantie responsabilité civil automobile prend en charge l'indemnisation des dommages subie par des tiers lorsque le véhicule est appliqué. Ces dommages peuvent être la conséquence d'un accident, d'un incendie, d'une explosion ou du a la chute d'accessoires, objet ou substance transporté par le véhicule.

### **4.1.4. L'assurance individuelle accident**

Elle consiste à une formule d'assurance contre n'importe quel accident corporel, elle donne lieu au paiement d'une capitale déterminer à l'avance à l'assuré ou bénéficiaire désigner sur le contrat, en cas d'événement accident étrennant l'invalidité permanente de l'assuré ou de son décès

### **4.1.5. L'assurance catastrophique naturelle**

Rendue obligatoire par l'ordonnance 03-12 du 26 aout 2003 cette assurance couvre en un seul contrat, les événements naturels suivants :

- Le tremblement de terre
- Les inondations et coulées de boue
- Les tempêtes et vents violents
- Les mouvements de terrains

Les personnes assujetties à cette obligation d'assurance sont :

- Les personnes physiques ou morales propriétaires d'un bien immobilier
- Les personnes physiques ou morales exerçant une activité industrielle ou commerciale

### **4.1.6. L'assurance agricole**

Les exploitations agricoles sont soumises à divers risques climatiques et sanitaires mais également, comme toutes les entreprises, risques économiques

La SAA propose une panoplie de garanties outre les risques assurables menaçant les exploitations agricoles

### **4.1.7. L'assurance transport**

Pour la sécurité des moyens de transports des biens et des marchandises, la SAA propose ses garanties les plus sûres pour une protection complète des marchandises transportées

L'assurance transport est la branche la plus ancienne. D'une garantie utilité, elle est devenue aujourd'hui indispensable dans le cadre des différents échanges économiques et commerciaux. Un grand nombre de voies de transport sillonnent la terre. Elles sont empruntées par une multitude de véhicules transportant les changements les plus divers

## **4.2. Missions de la SAA**

La société d'assurance algérienne « SAA » est chargée de la gestion du fonds spécial des indemnités vu son extension du réseau de distribution

Le développement du chiffre d'affaires de l'entreprise et la gestion des relations contractuelles avec les assurés :

- Elle est chargée de la recherche de la clientèle, de la réduction des contrats, et la gestion des sinistres et des présentations
- Lancer de nouveaux produits d'assurance adaptés aux besoins de la clientèle
- Améliorer son système d'exploitation en le modernisant par l'acquisition des logiciels intégrés d'assurance
- Maintenir sa position sur le marché
- Contrôler et communiquer avec les agences

### 4.3. Les objectifs de la SAA

Les actions initiées ces dernières années par la SAA lui ont permis, en dépit de ses nombreuses vulnérabilités historiques, de continuer d'afficher une résilience certaine et remplir ses missions essentielles de création de valeur et de soutien à l'économie nationale

Les projets majeurs initiés ces dernières années par la société ont permis ce succès, en rapport avec :

- La valorisation de la ressource humaine considérée comme levier essentiel de transformation
- L'accompagnement d réseau de distribution à devenir la véritable vitrine commerciale de la société
- Le recentrage sur le cœur de métier, par la poursuite de l'externalisation des activités de soutien et la transformation graduelle des centres de coûts en centre de profit
- Le développement des actions liées aux partenariats avec la corporation des courtiers et le réseau bancassurance
- La promotion d'opération d'incitation à la performance
- L'innovation en termes de produit d'assurance et simplification des produits existants
- L'amélioration des conditions d'accueil de la clientèle par le relookage de plusieurs agences et l'aménagement de plusieurs autres.

### **Section 02 : influence du stress au travail sur la motivation du personnel au sein de la SAA**

Dans le cadre de notre étude sur l'influence du stress professionnel sur la motivation des salariés au sein de la Société Aérienne Algérienne (SAA) de Tizi-Ouzou, nous avons déjà examiné les notions fondamentales du stress au travail et de la motivation dans les chapitres précédents. À présent, nous nous penchons plus spécifiquement sur la relation complexe entre le stress professionnel et les facteurs de motivation au sein de cette entreprise.

La SAA, en tant qu'acteur majeur du secteur aérien en Algérie, dépend en grande partie de l'engagement, de la performance et de la motivation de ses salariés pour atteindre ses objectifs opérationnels et stratégiques. Pour maintenir un niveau optimal de productivité et de satisfaction des employés, il est essentiel de comprendre comment le stress au travail peut influencer les facteurs de motivation clés au sein de cette organisation.

Cette section se penche sur plusieurs facteurs de motivation qui ont été identifiés comme cruciaux au sein de la SAA, notamment les conditions de travail, les opportunités de promotion, la formation, la rémunération et les primes, ainsi que le leadership et le soutien de la direction. Nous allons examiner comment le stress au travail peut potentiellement compromettre la perception et la satisfaction liées à ces facteurs, ce qui, à son tour, peut avoir un impact sur la motivation des employés.

#### **1. Facteurs de motivation au sein de la SAA**

Avant d'explorer en profondeur l'impact du stress au travail sur la motivation des salariés au sein de la Société Algérienne des Assurances (SAA) de Tizi-Ouzou, il est essentiel de comprendre les facteurs de motivation qui influencent le personnel de cette entreprise. Cette section débutera par une présentation des principaux facteurs de motivation identifiés au sein de la SAA, mettant en évidence leur rôle essentiel dans le maintien du moral et de l'engagement des employés.

##### **1.1. Présentation des facteurs de motivation des employés identifiés au sein de la SAA**

La SAA, en tant qu'entreprise leader sur le marché des assurances en Algérie, reconnaît l'importance de la motivation de son personnel pour atteindre ses objectifs opérationnels et stratégiques. Parmi les facteurs de motivation identifiés au sein de la SAA, on retrouve la rémunération et les avantages, les opportunités d'avancement professionnel, la reconnaissance et

l'appréciation, l'environnement de travail positif, ainsi que des tâches stimulantes et gratifiantes. Ces facteurs sont au cœur de la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise et jouent un rôle déterminant dans la satisfaction et la performance des employés.

### **1.2. Importance des facteurs de la motivation des salariés pour l'entreprise SAA**

La SAA, avec ses 57 ans d'existence et son statut de l'un des piliers du secteur de l'assurance en Algérie, reconnaît que les facteurs de motivation des salariés sont cruciaux pour maintenir sa position de leader sur le marché. La motivation des employés se traduit par une productivité accrue, une meilleure qualité de service, et une plus grande fidélité envers l'entreprise. De plus, elle favorise un climat de travail positif et contribue à l'attractivité de la SAA en tant qu'employeur. Il est donc impératif de comprendre et de promouvoir ces facteurs de motivation pour assurer le succès à long terme de l'entreprise.

### **1.3. Influence des facteurs de motivations sur la gestion des ressources humaines au sein de la SAA**

La gestion des ressources humaines au sein de la SAA est étroitement liée aux facteurs de motivation des employés. La rémunération et les avantages sont gérés de manière à reconnaître et à récompenser la performance exceptionnelle, tandis que les opportunités d'avancement sont élaborées pour favoriser le développement professionnel des employés talentueux au sein de l'organisation. La reconnaissance et l'appréciation sont intégrées dans les pratiques de gestion pour renforcer la cohésion de l'équipe et l'engagement des employés. En outre, un environnement de travail positif et des tâches stimulantes sont créés pour offrir aux employés une expérience professionnelle épanouissante.

## **2. Présence du stress au travail et son encadrement dans le cas de la SAA**

Le stress au travail est un phénomène omniprésent dans le monde professionnel, affectant la santé mentale et physique des employés ainsi que leur performance au travail. Dans le contexte spécifique de la Société Algérienne des Assurances (SAA) de Tizi-Ouzou, il est impératif de comprendre non seulement la présence du stress parmi les salariés, mais aussi les moyens mis en place pour le détecter et l'encadrer.

### **2.1. Détection du stress au travail chez les employés et moyens mis en place**

La détection du stress au travail chez les employés de la SAA est une étape cruciale pour comprendre l'ampleur du problème. Plusieurs méthodes sont employées pour évaluer le niveau de stress parmi le personnel. Les questionnaires et les entretiens individuels sont couramment utilisés pour recueillir des données sur les symptômes du stress, les sources potentielles de stress et les répercussions sur la santé mentale et physique. Ces outils de détection permettent à la direction de la SAA d'identifier les employés qui sont particulièrement affectés par le stress.

En ce qui concerne les moyens mis en place pour encadrer le stress au travail, la SAA met en œuvre une série de mesures. Ces mesures incluent la sensibilisation au stress, des programmes de gestion du stress, des séances de formation sur la gestion du temps, ainsi qu'un soutien psychologique et un accès à des professionnels de la santé mentale. La SAA s'efforce de créer un environnement de travail qui reconnaît et traite le stress au travail comme un problème sérieux et offre des ressources pour aider les employés à le gérer.

### **2.2. Impact du stress sur les composantes de la GRH au sein de la SAA**

Le stress au travail a un impact significatif sur les composantes de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) au sein de la SAA. Tout d'abord, il peut influencer le recrutement et la rétention du personnel. Les employés qui ressentent un stress excessif sont plus susceptibles de quitter l'entreprise à la recherche d'un environnement de travail moins stressant. Par conséquent, la SAA doit consacrer davantage de ressources au recrutement et à la formation de nouveaux employés pour combler les postes vacants.

De plus, le stress peut entraîner des problèmes de santé mentale, tels que l'anxiété et la dépression, ce qui peut entraîner des absences au travail et une baisse de la productivité. Cela a un impact direct sur la gestion de la performance au sein de l'entreprise. La SAA doit élaborer des politiques de gestion du stress qui incluent un soutien aux employés en difficulté et la promotion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

### **3. Influence du stress au travail sur les facteurs de motivation**

Maintenant que nous avons examiné les facteurs de motivation au sein de la SAA et l'encadrement du stress au travail, nous pouvons explorer comment le stress professionnel peut influencer ces facteurs de motivation clés.

#### **3.1. Impact du stress sur la perception des conditions de travail**

Bien que les facteurs de motivation aient été précédemment abordés, il est essentiel d'analyser comment le stress professionnel peut influencer directement ces conditions de travail et, par extension, la satisfaction des employés et leur niveau de motivation.

Le stress au travail peut altérer la perception des conditions de travail par les employés, les amenant à percevoir leur environnement de travail comme plus négatif ou hostile qu'il ne l'est réellement. Cette altération de la perception peut entraîner une baisse de la satisfaction au travail et de la motivation, car les employés stressés se sentent moins enclins à s'investir dans un environnement perçu comme stressant. De plus, l'impact du stress au travail sur les conditions de travail au sein de la SAA est complexe, car il peut provoquer une détérioration de ces conditions de plusieurs manières. Par exemple, une charge de travail excessive due au stress peut entraîner des heures de travail prolongées et des délais serrés, affectant ainsi la qualité du travail et la capacité des employés à maintenir un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. De plus, le stress peut également créer des conflits interpersonnels au sein de l'équipe de travail, contribuant ainsi à un environnement de travail moins harmonieux.

Le lien entre le stress au travail, la satisfaction liée aux conditions de travail et la motivation des employés est profondément intriqué. Lorsque les employés font face à un niveau de stress élevé et à des conditions de travail difficiles, leur satisfaction à l'égard de leur environnement professionnel diminue. Cela peut se traduire par une baisse de motivation, une moindre loyauté envers l'entreprise et une augmentation du taux de rotation du personnel. Il est donc impératif de comprendre comment le stress peut influencer négativement la satisfaction liée aux conditions de travail.

### **3.2. Influence du stress sur les opportunités de promotion**

Lorsque nous examinons un autre élément déterminant pour la motivation au sein de la Société Algérienne des Assurances (SAA) de Tizi-Ouzou, à savoir les opportunités de promotion, il est essentiel de comprendre comment le stress au travail peut influencer ces opportunités et, par conséquent, impacter la motivation des employés.

Le stress au travail peut réellement changer la façon dont les employés perçoivent les possibilités de promotion au sein de la SAA. Les employés soumis à un stress élevé ont tendance à être moins enclins à rechercher activement des opportunités de progression ou à investir dans leur développement professionnel. Cette hésitation peut avoir des répercussions tangibles sur leur motivation à gravir les échelons au sein de l'entreprise, créant ainsi un défi supplémentaire pour maintenir un personnel motivé et engagé. Par exemple, des études montrent que les employés stressés sont moins susceptibles de participer à des programmes de formation ou de demander des promotions, ce qui peut entraver leur avancement professionnel et nuire à leur satisfaction au travail.

Les opportunités de promotion jouent un rôle significatif dans la motivation des employés. Cependant, le stress au travail peut influencer ces opportunités de plusieurs manières. Par exemple, le stress peut compromettre les performances au travail, réduisant ainsi les chances d'être considéré pour une promotion. De plus, un environnement de travail stressant peut décourager les employés de rechercher activement des opportunités de promotion ou de montrer un intérêt pour le développement de leur carrière.

La relation entre le stress, les attentes de promotion et la motivation est complexe. Les employés qui subissent un stress excessif peuvent avoir des attentes de promotion moins élevées ou peuvent devenir moins motivés à poursuivre activement des opportunités de promotion. Cela peut entraîner une stagnation de la carrière et une baisse de la motivation.

### **3.3. Impact du stress sur la formation et le développement professionnel**

La formation et le développement professionnel s'érigent en piliers fondamentaux de la motivation au sein de la Société Algérienne des Assurances (SAA). Toutefois, il est impératif de constater comment le stress professionnel peut avoir des répercussions bien réelles sur ces aspects centraux. Les employés, sous l'emprise du stress, se trouvent souvent dans une situation délicate pour exploiter pleinement les occasions de croissance professionnelle qui se présentent.

La formation demeure un élément d'importance primordiale au sein de la SAA, offrant aux employés l'opportunité d'acquérir de nouvelles compétences, de faire progresser leur carrière, et de se sentir appréciés au sein de l'entreprise. Elle suscite la motivation en ouvrant la voie à une ascension professionnelle et en comblant les besoins de développement personnel des employés.

Néanmoins, dans la pratique, le stress au travail peut entraver de manière tangible la participation à la formation. Les employés soumis à des niveaux élevés de stress peuvent éprouver des réticences à investir du temps et des efforts dans la formation continue, ce qui les prive d'opportunités de développement professionnel essentielles. De plus, le stress excessif peut compromettre leur capacité à se concentrer et à assimiler de nouvelles informations, restreignant ainsi leur acquisition de compétences. Par exemple, les employés stressés peuvent avoir du mal à retenir et à mettre en pratique les enseignements de la formation, ce qui limite leur capacité à appliquer efficacement les nouvelles compétences acquises. Cette réalité souligne l'importance cruciale de la gestion du stress au travail afin que les employés puissent pleinement exploiter les opportunités de formation et de développement professionnel qui leur sont proposées au sein de la SAA.

#### **3.4. Influence du stress sur la rémunération et les primes**

Lorsque nous abordons la question de l'influence du stress sur la rémunération et les primes au sein de la Société Algérienne des Assurances (SAA) de Tizi-Ouzou, nous mettons en lumière un élément essentiel de la motivation des employés. La rémunération et les primes, en tant que composantes majeures de la récompense financière, jouent un rôle significatif dans le bien-être professionnel des salariés. Cependant, le stress au travail peut altérer la façon dont ces éléments sont perçus et entraîner des conséquences sur la motivation des employés.

Le stress professionnel peut influencer la manière dont les employés perçoivent leur rémunération. Lorsque le stress au travail atteint des niveaux élevés, les employés sont susceptibles de remettre en question la justesse de leur rémunération et de ne pas reconnaître la valeur des primes qui leur sont attribuées. Cette perception de sous-rémunération peut avoir pour conséquence une baisse de la motivation, car les employés peuvent percevoir leur travail comme moins gratifiant sur le plan financier. Ainsi, le stress peut créer un sentiment de dévalorisation de la rémunération et des primes, impactant ainsi la satisfaction liée à ces aspects cruciaux de la récompense financière.

Il est tout aussi important d'explorer la corrélation entre le niveau de stress au travail et la perception de la récompense financière. Les employés soumis à des niveaux élevés de stress peuvent développer des attentes plus élevées en ce qui concerne leur rémunération. Lorsqu'ils estiment que leurs contributions ne sont pas adéquatement récompensées, leur motivation peut en pâtir, créant un déséquilibre potentiel entre les efforts fournis et les récompenses perçues. Cette corrélation complexe entre le stress et la perception de la récompense financière mérite d'être approfondie pour mieux comprendre son impact sur la motivation au sein de la SAA.

#### **3.5. Influence du stress sur le leadership et soutien de la direction**

Le leadership et le soutien de la direction sont des piliers essentiels de la motivation des employés au sein de la Société Algérienne des Assurances (SAA). Il est crucial de comprendre comment le stress peut influencer la perception de ces éléments clés et leur importance pour la motivation des salariés.

Au sein de la SAA, des observations concrètes ont démontré que le stress au travail joue un rôle influent dans la dynamique entre les employés et leur direction. Les employés soumis à un niveau élevé de stress réagissent de manière plus marquée aux comportements et aux actions de la direction. Cette sensibilité accrue se traduit souvent par une perception plus aigüe de l'attitude de la direction, pouvant être interprétée comme un manque de soutien ou de compréhension.

Dans des situations bien réelles au sein de l'entreprise, cette perception a parfois compromis la motivation des employés à travailler en collaboration avec la direction et à s'engager pleinement dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. Il est à noter que certaines situations ont mis en évidence le lien entre le stress et la communication, où des employés stressés ont exprimé leur frustration face à un manque de communication de la part de la direction, notamment pendant des périodes de surcharge de travail.

Le stress au travail peut influencer la manière dont les employés perçoivent le leadership de leurs supérieurs ainsi que le soutien de la direction. Les employés stressés sont plus sensibles à la manière dont leurs gestionnaires gèrent le stress au sein de l'équipe. Une gestion inadéquate du stress par les leaders ou un manque de soutien peut entraîner une perception négative du leadership, ce qui peut nuire à la motivation des employés.

Il est important de souligner que le leadership efficace et un soutien solide de la direction sont cruciaux pour maintenir la motivation des employés. Lorsque les employés perçoivent que leur

direction s'engage activement dans la gestion du stress et leur apporte un soutien approprié, ils sont plus enclins à rester motivés et engagés dans leur travail. Cette section examine l'importance capitale de ces facteurs pour la motivation des salariés au sein de la SAA et explore comment le stress peut influencer cette perception.

### 4. Impact du stress sur la motivation : cas des employés de la SAA

#### 4.1. Niveau de stress et motivation

- **Stress au travail et satisfaction au travail** : L'analyse détaillée des enquêtes menées auprès des employés de la SAA révèle que le niveau de stress au travail est étroitement lié à leur satisfaction au travail. Les employés souffrant de niveaux élevés de stress signalent généralement une diminution de leur satisfaction et de leur engagement dans leurs tâches quotidiennes.
- **Stress, motivation intrinsèque et extrinsèque** : Une distinction est faite entre la motivation intrinsèque (motivation basée sur le plaisir et la satisfaction personnelle dans le travail) et la motivation extrinsèque (motivation basée sur des récompenses externes telles que la rémunération). L'analyse montre que le stress peut influencer ces deux types de motivation de manière différente.

#### 4.2. Sources de stress et motivation

- **Charge de travail excessive** : Nous avons constaté que la charge de travail excessive est l'une des principales sources de stress au sein de la SAA. Les employés qui se sentent constamment dépassés par leur charge de travail ont tendance à perdre leur motivation au fil du temps.
- **Pression des délais et motivation** : La pression constante pour respecter des délais serrés peut également entraîner un stress significatif chez les employés. Cela peut compromettre leur motivation, car ils peuvent se sentir contraints et stressés pour terminer leurs tâches à temps.
- **Manque de soutien et motivation** : Le manque de soutien de la part des supérieurs hiérarchiques et des collègues peut être une source majeure de stress. Les employés qui ne se sentent pas soutenus dans leur travail ont tendance à perdre leur motivation et leur engagement.

### 4.3. Facteurs de motivation affectés

#### 4.3.1. Rémunération et primes

- **Satisfaction liée à la rémunération** : L'impact du stress sur la satisfaction liée à la rémunération est étudié en détail. Nous avons constaté que les employés stressés ont tendance à être moins satisfaits de leur rémunération, car ils peuvent percevoir que leur effort et leur engagement ne sont pas suffisamment récompensés.
- **Influence sur la perception de la récompense financière** : L'analyse révèle comment le stress peut altérer la perception des employés concernant leur récompense financière. Par exemple, certains employés stressés peuvent estimer que leurs primes ne sont pas à la hauteur de leurs attentes, ce qui peut avoir un impact négatif sur leur motivation.

#### 4.3.2. Opportunités de promotion

- **Réduction des chances d'avancement professionnel** : Nous avons identifié que le stress au travail peut réduire les chances d'avancement professionnel au sein de la SAA. Les employés stressés sont moins enclins à rechercher des opportunités de promotion et peuvent hésiter à prendre des responsabilités supplémentaires.
- **Relation entre le stress, les attentes de promotion et la motivation** : Une analyse approfondie montre comment le stress peut influencer les attentes de promotion des employés. Certains employés stressés peuvent ne pas avoir la motivation nécessaire pour poursuivre activement des opportunités de promotion, ce qui peut affecter leur progression au sein de l'entreprise.

#### 4.3.3. Formation

- **Effet du stress sur la participation à la formation** : Nous avons examiné comment le stress peut entraver la participation des employés à des programmes de formation et à l'acquisition de nouvelles compétences. Les employés stressés peuvent être moins enclins à investir du temps dans leur développement professionnel.

## 5. Importance de la gestion du stress

### 5.1. Stratégies de gestion du stress

- **Identification des sources de stress** : Nous avons identifié des stratégies de gestion du stress qui pourraient être mises en place au sein de la SAA. Cela comprend l'identification proactive des sources de stress, telles que la charge de travail excessive ou la pression des délais, afin de les atténuer.
- **Soutien aux employés** : Une discussion est menée sur l'importance du soutien aux employés pour faire face au stress. Cela peut inclure la mise en place de programmes de soutien psychologique, de conseils en gestion du stress, et la promotion d'une culture de bien-être.

### 5.2. Promotion d'un environnement de travail positif

- **Leadership efficace et soutien de la direction** : Nous avons souligné l'importance du leadership efficace et du soutien de la direction pour maintenir un environnement de travail positif. Les gestionnaires doivent être formés pour gérer le stress de leurs équipes de manière constructive.
- **Création d'un environnement bienveillant** : La promotion d'un environnement de travail bienveillant est essentielle pour maintenir la motivation des employés. Cela peut inclure des initiatives visant à renforcer les relations interpersonnelles, à promouvoir la reconnaissance et à encourager la collaboration.

Cette section a examiné l'impact du stress professionnel sur les facteurs de motivation au sein de la Société Algérienne des Assurances (SAA). Nous avons constaté que le stress au travail a des répercussions tangibles sur la motivation des employés, influençant leur satisfaction au travail, leurs attentes de promotion, leur participation à la formation, leur perception de la rémunération, et leur perception du leadership et du soutien de la direction.

En ce qui concerne la satisfaction au travail, il est évident que les employés soumis à un stress élevé éprouvent généralement une diminution de leur satisfaction et de leur engagement dans leurs tâches quotidiennes. Cette baisse de la satisfaction au travail peut entraîner une baisse de la motivation, affectant ainsi la productivité, la qualité du service, et la fidélité envers l'entreprise.

Le stress au travail a également été associé à une réduction des attentes de promotion, car les employés stressés peuvent être moins enclins à rechercher activement des opportunités de progression ou à investir dans leur développement professionnel. Cette réticence à avancer dans leur carrière peut créer un défi supplémentaire pour maintenir un personnel motivé et engagé.

La participation à la formation et au développement professionnel a également été touchée, car les employés stressés ont tendance à être moins enclins à investir du temps dans leur développement. Le stress peut compromettre leur capacité à se concentrer, à assimiler de nouvelles informations et à appliquer efficacement les nouvelles compétences acquises.

En ce qui concerne la rémunération et les primes, le stress au travail peut altérer la perception de la récompense financière, les employés stressés étant plus susceptibles de remettre en question la justesse de leur rémunération et de ne pas reconnaître la valeur des primes qui leur sont attribuées. Cette perception négative de la rémunération peut avoir un impact négatif sur la motivation.

Enfin, nous avons constaté que le stress au travail influence la manière dont les employés perçoivent le leadership de leurs supérieurs et le soutien de la direction. Les employés stressés sont plus sensibles à la manière dont leurs gestionnaires gèrent le stress au sein de l'équipe, et un manque de soutien ou une mauvaise gestion du stress par les leaders peut entraîner une perception négative du leadership, ce qui nuit à la motivation des employés.

### Section 3 : présentation et analyse des résultats

Dans cette section nous procéderons au traitement et au dépouillement de nos données collectées durant notre enquête dans l'entreprise SAA pour cela on a utilisé la méthode du questionnaire. Cette technique de collecte de données quantifiables se présente sous forme d'une série de questions posées pour les salariés de la SAA, il sert d'outil de collecte d'informations. Notre questionnaire est composé de 37 questions, et nous avons l'intention de le distribuer à un échantillon représentatif de salariés de l'entreprise SAA, couvrant toutes les catégories professionnelles.

#### 1. Traitement des données

##### 1.1. Identification des salariés

Ce premier point consiste à donner les informations personnelles concernant les salariés à savoir : le genre, l'âge, l'ancienneté dans l'entreprise, leurs catégories socioprofessionnelles et leurs niveaux d'instruction.

Notre questionnaire est structuré en quatre axes, présentés comme suit :

Axe 1 : Données personnelles - L'objectif principal de cette étape est de recueillir des informations sur les employés tout en garantissant la préservation de leur anonymat individuel.

Axe 2 : stress au travail au sein de l'entreprise SAA - l'objectif de cette partie est d'analyser et évaluer à quel degrés les salariés peuvent stressaient.

Axe 3 : la motivation au travail au sein de l'entreprise SAA – cette partie vise à évaluer le taux de motivation des salariés de la SAA

Axe 4 : le lien entre le stress au travail et la motivation au sein de l'entreprise SAA – cette dernière partie vise à soustraire le lien et l'influence qu'apporte le stress au travail sur la motivation.

La méthode d'analyse des résultats de l'enquête par questionnaire :

Nous utiliserons le logiciel Excel pour analyser les données de notre enquête par questionnaire. Notre approche consistera à examiner les réponses question par question pour chaque axe de notre enquête.

#### Caractéristiques de l'échantillon

Nous avons opté pour l'utilisation d'un questionnaire auprès d'un échantillon de salariés de l'entreprise SAA, regroupant différentes catégories telles que le directeur, les chefs de direction, président et vice-président, les chefs de départements, gestionnaire et superviseurs et enfin les employés. Le questionnaire est composé de questions fermées et de questions à choix multiples. Dans ce type de questions, les personnes interrogées se voient proposer des options parmi lesquelles elles doivent choisir une réponse préétablie. Sur les 30 questionnaires distribués, nous avons reçu 20 réponses. Ces réponses constituent la base de données pour notre analyse.

#### A/ Répartition de l'échantillon

Le groupe de travailleurs de l'entreprise SAA est diversifié en termes de genres et d'âges. Il comprend à la fois des hommes et des femmes répartis dans différentes catégories d'âge.

#### Axe 01 : données personnelles

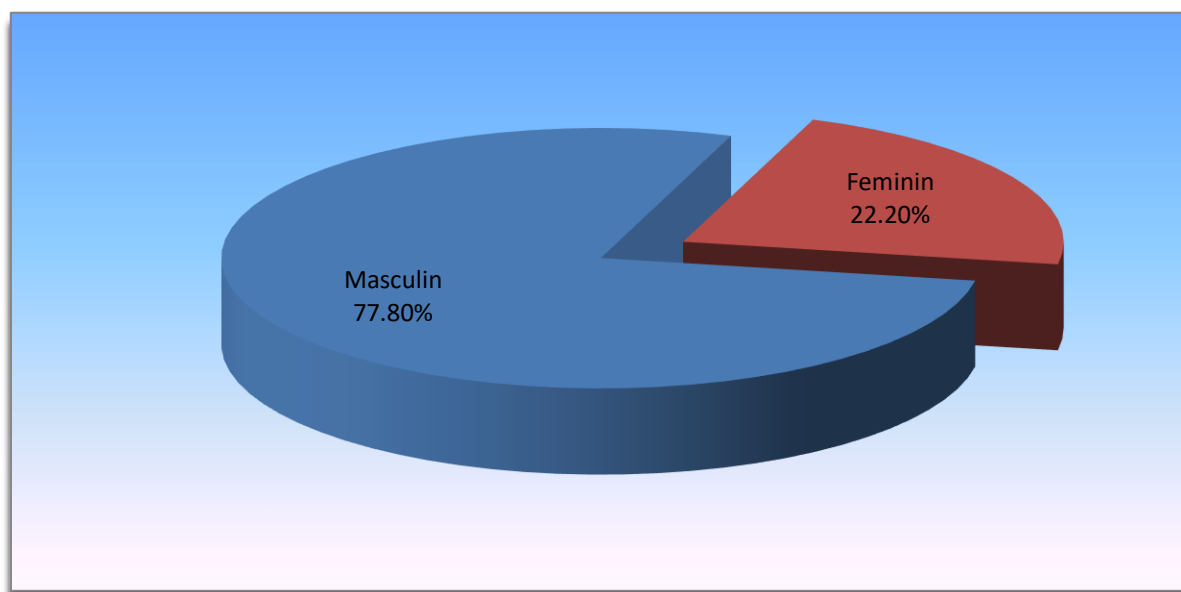
Cet axe vise à fournir un aperçu global du profil des salariés de notre échantillon, en mettant en évidence des caractéristiques telles que l'âge, le sexe, le niveau de diplôme, l'ancienneté, etc.

**Tableau N°8: répartition des nombres d'employés selon leurs genres**

<b>Genre</b>	<b>Nombre</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Masculin</b>	14	77,80%
<b>Féminin</b>	4	22,20%
<b>Total</b>	18	100%

Source : élaboré par nous-même, à partir de notre enquête, (2023)

Figure N°18: Répartition de l'échantillon par genre



Source : élaboré par nous-même, à partir de notre enquête, (2023)

Selon les données ci-dessus, il est observé que le genre (masculin) représente la partie la plus dominante avec un taux de 77.80% de la population étudiée, par contre, la catégorie féminine ne représente que 22.20% de la population analysée.

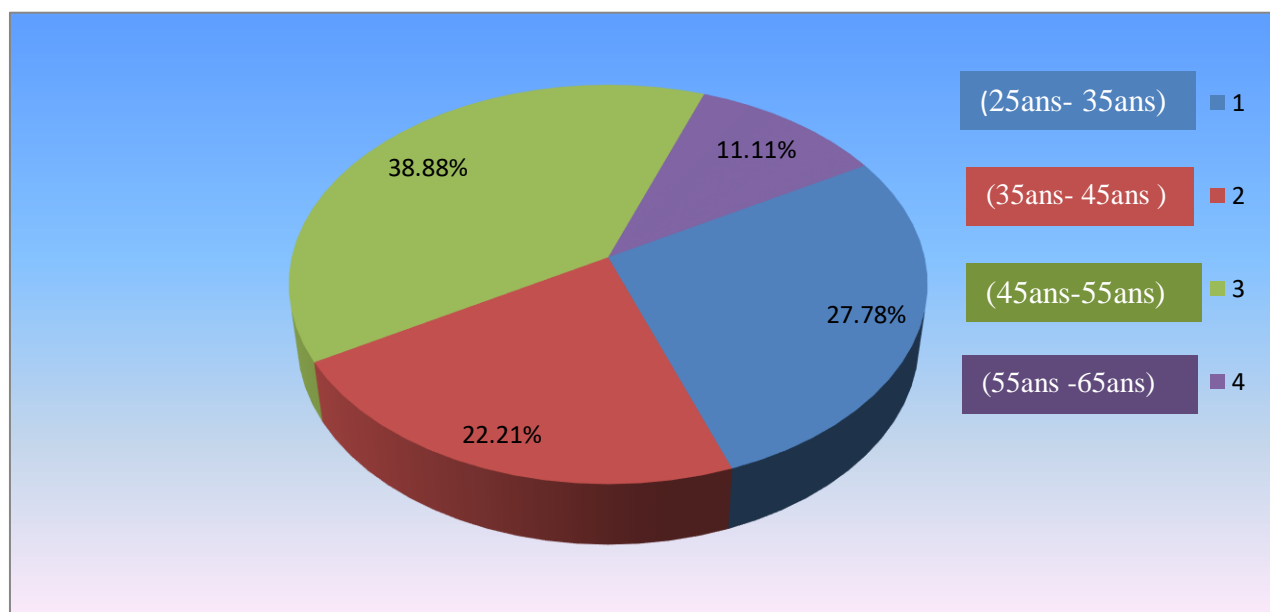
Question n°2 : vous avez quel âge ?

Tableau N°9 : répartition des salariés selon leurs âges

Age	Nombre	pourcentage
(25ans -35ans)	5	27,78%
(35ans -45ans)	4	22,21%
(45ans-55ans)	7	38,88%
(55ans -65ans)	2	11,11%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Source : Élaboré par nos soins, à partir des données de l'enquête. (2023)

Figure N°19 : répartition des salariés selon leurs âges



Source : élaboré par nos soins, à partir des données de l'enquête. (2023)

Selon les données recueillies lors de l'enquête, et présentées dans La figure ci-dessus. La tranche d'âge des (45ans-55 ans) est la plus représentée, avec 7salariés, soit 38.88 % de l'échantillon. Cela peut indiquer que l'entreprise a une population active dans cette tranche d'âge avancée, avec une combinaison d'employés plus expérimentés et ceux qui se trouvent à un stade de leur carrière où ils ont acquis une expérience et des connaissances.

Et juste en deuxième position, la tranche d'âge de (25ans-35ans) prend position avec un nombre de 5 salariés, soit 27.78% de l'échantillon. Cela indique la présence d'une population jeune au sein de l'entreprise SAA, comprenant des employés ayant l'envie mais aussi la capacité de développés et d'accepter d'acquérir de nouvelles connaissances, et une longue expertise au fils des années à venir.

La tranche d'âge de (35ans- 45 ans) est également significative, avec 4 salariés, représentant 22.21% de l'échantillon. Que l'on peut expliquer comme une tranche d'âge intermédiaire, ils ont atteint un certain nombre d'expérience, et peuvent même changer de poste ou de statut pour un bien meilleurs, mais aussi c'est une tranche d'âge qui peut servir à aider les nouvelles arrivées.

Et enfin, la tranche d'âge qui tourne autour de (55ans-65ans) comporte un nombre de 2 salariés avec un taux de 11.11%, ils disent être prêt à partir en retraite, mais avant ils doivent faire en sorte de laisser leurs connaissances aux autres.

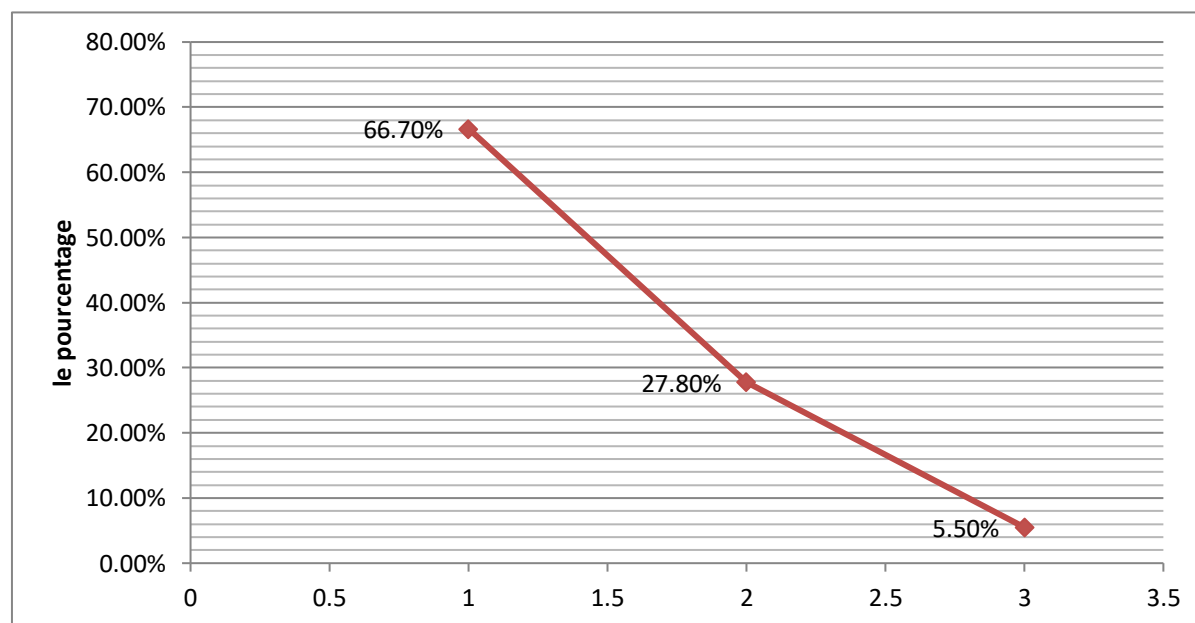
Question n°3 : quelle est votre situation familiale ?

**Tableau N°10 : répartition des situations familiales de chaque effectif**

situation	nombre	pourcentage
marié	12	66,70%
célibataire	5	27,80%
autre	1	5,50%
total	18	100,00%

Source : Élaboré par nos soins, à partir des données de l'enquête, (2023)

**Figure N° 20 : la situation familiale de chaque effectif**



Situation familiale de chaque effectif

Source : Élaboré par nos soins, à partir des données de l'enquête. (2023)

Selon les données recueillies lors de l'enquête présentées dans La figure ci-dessus, et le nombre de questions que nous leurs avons posées face à face, La plupart d'entre eux c'est-à-dire, 12 salariés qui porte le taux de 66.70% sont mariés. Et cela concerne les personnes âgées de

### Chapitre III : Influence du stress au travail sur la motivation, cas de la SAA de Tizi Ouzou

---

25ans à 65ans qui sont des personnes plus expérimentés, les anciens, ceux qui sont stables dans leur poste de travail, et assez satisfait de leurs salaires, mais aussi ceux qui ont reçus ou déjà travaillés dans d'autres entreprises avant d'arriver à la SAA.

Par contre 5 d'entre eux avec un taux de 27.80 sont célibataire par rapport au fait qu'ils consacrent leurs vies au travail, et cela montre leur motivation à acquérir et à atteindre de nouveaux postes ou statut donc pour le moment ils se consacrent à leur vie professionnelle.

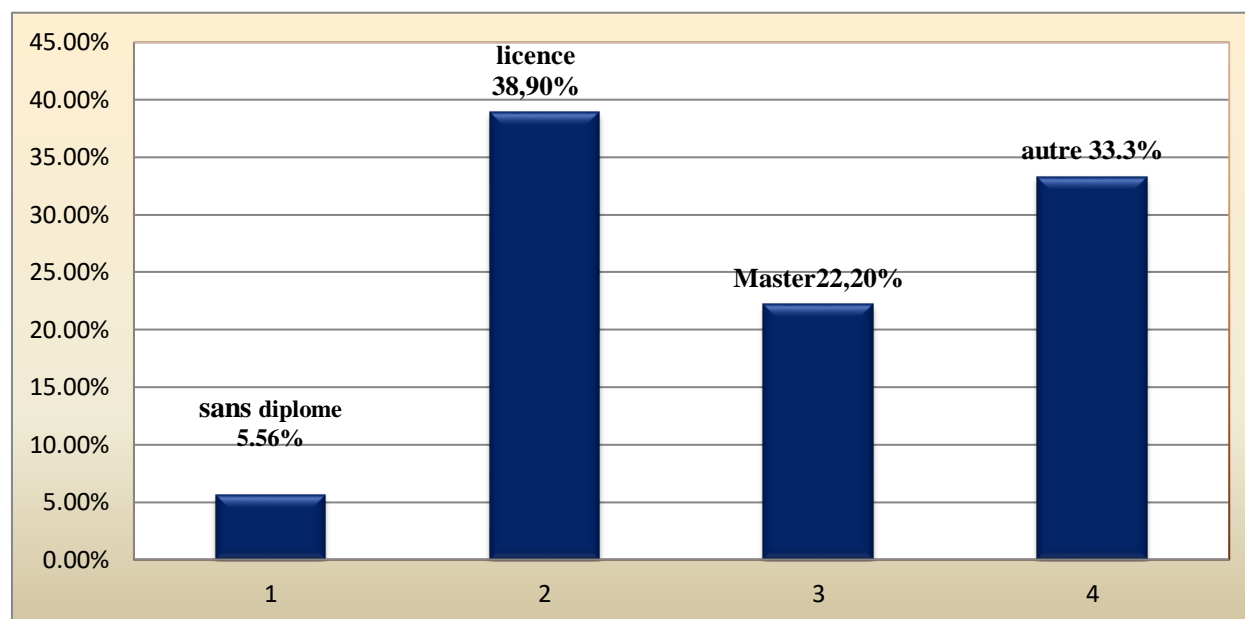
Question n°4 : le niveau d'instruction

**Tableau N°11: la répartition selon le niveau d'instruction**

niveau	nombre	taux
sans diplôme	1	5,60%
licence	7	38,90%
master	4	22,20%
autre	6	33,30%
total	18	100,00%

Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données de l'enquête. (2023)

Figure N°21 : répartition selon le niveau d’instruction



Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données du tableau. (2023)

D’après les résultats recueillis et présentés dans la figure sur la répartition des enquêtés selon leur niveau d’instruction, nous constatons que la majorité des interrogés disposent d’un niveau d’instruction assez élevé. En effet, 38.9 % des enquêtés ont un niveau d’étude avec un diplôme de licence, ce qui suggère un niveau de formation et de qualifications acceptable. Ensuite, nous observons que 33.3% des enquêtés ont un niveau d’étude acquis dans un environnement externe tel que l’étranger ou bien des écoles de formation. La catégorie du niveau d’instruction master représente 22.2 % de la population interrogée c'est-à-dire 4 salariés ont terminés leurs études et obtenus un diplôme Master. Enfin, la catégorie du niveau d’instruction faible (sans diplôme) compte 5.6% des enquêtés.

Ces résultats mettent en évidence la prédominance des salariés ayant un niveau d’étude universitaire au sein de l’entreprise. Cela est cohérent avec les compétences et les qualifications nécessaires pour exercer des tâches complexes.

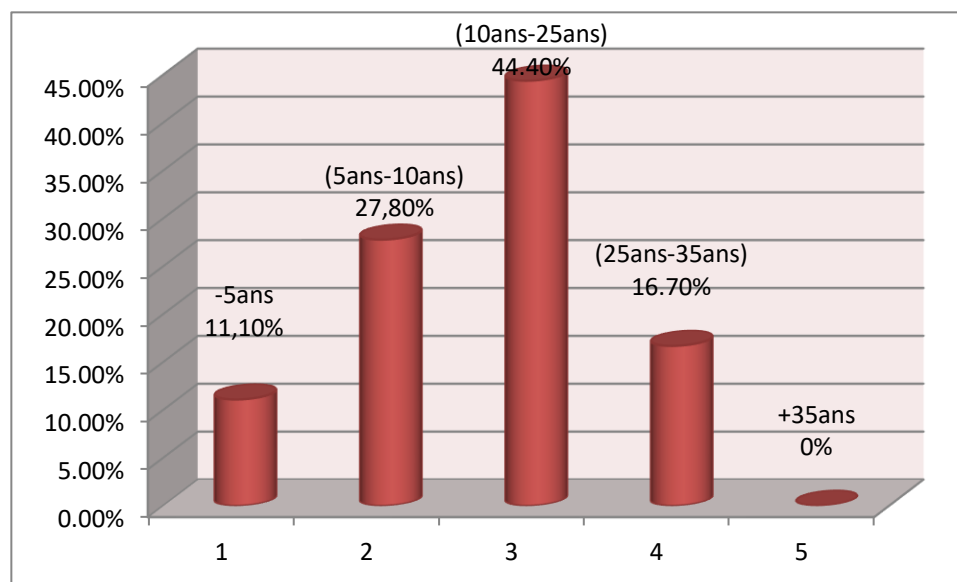
Question n°5 : depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise SAA ?

Tableau N°12 : la répartition selon l'ancienneté

Colonne1	nombre	taux
Moins de 5ans	2	11.1%
(5ans-10ans)	5	27.8%
(10ans-25ans)	8	44,40%
(25ans-35ans)	3	16,70%
(plus de 35ans)	0	0%
Total	18	100%

Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données de l'enquête. (2023)

Figure N°22 : l'ancienneté des salariés



Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données du tableau. (2023)

Les résultats de la question indiquent que l'ancienneté de service des salariés interrogés est répartie de la manière suivante :

### Chapitre III : Influence du stress au travail sur la motivation, cas de la SAA de Tizi Ouzou

- 44.40% des salariés interrogés ont une ancienneté de service allant de 10 à 25 ans.
- 27.80% des interrogés ont déclaré avoir une ancienneté de service comprise entre 5 à 10ans.
- 16.70% de la population interrogée à une ancienneté de service de 25 à 35ans.
- Enfin, un taux de 11.10% qui touche une catégorie des salariés ayant une ancienneté de service de 1 à 5 ans

Ces résultats mettent en évidence la diversité de l'ancienneté de service au sein de l'entreprise SAA, avec une présence notable de salariés ayant de 5ans a 35ans d'expérience.

Cela suggère une combinaison de stabilité et de renouvellement du personnel, ce qui peut Contribuer à un mélange d'expertise et de nouvelles idées au sein de l'organisation.

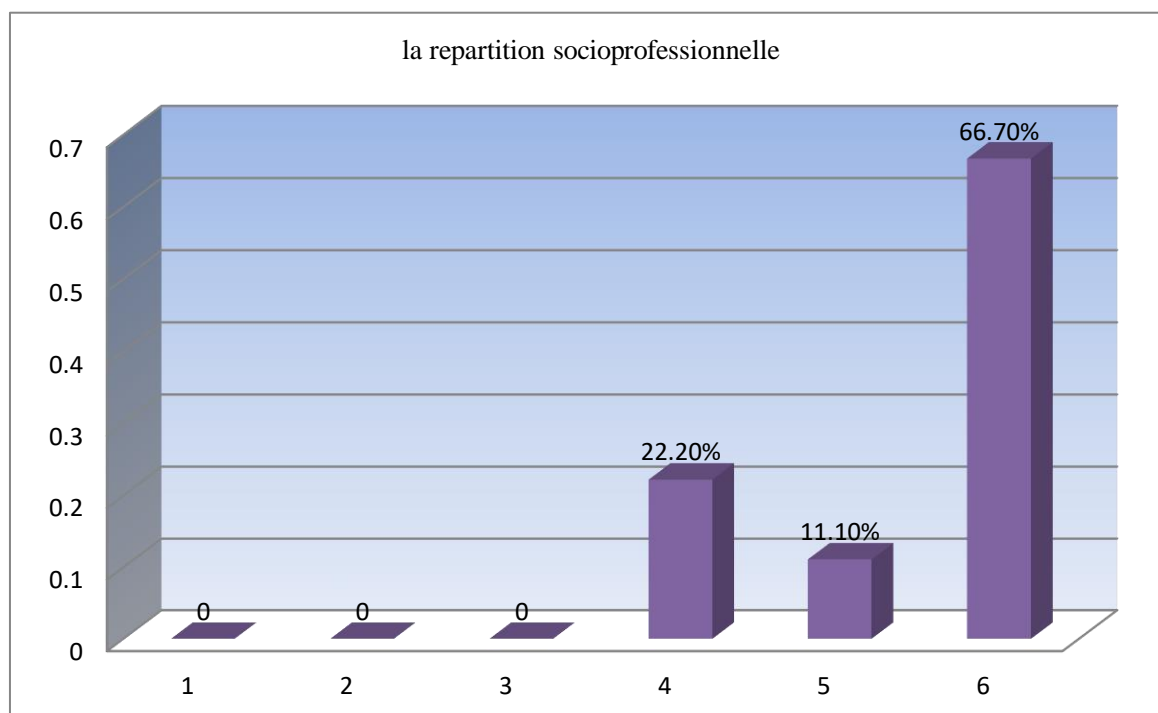
Question n°5 : la catégorie socioprofessionnelle

**Tableau N°13 : la répartition socioprofessionnelle**

<b>Les catégories</b>	<b>L'effectif</b>	<b>Taux</b>
<b>Directeur général/chef de direction</b>	0	0%
<b>Président et vice-président</b>	0	0%
<b>Directeurs de département</b>	0	0%
<b>Gestionnaires</b>	4	22.2%
<b>Superviseurs</b>	2	11.1%
<b>Employés</b>	12	66.7%
<b>Total</b>	18	100%

Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données de l'enquête (2023)

Figure N° 23 : la répartition socioprofessionnelle des salariés dans l'entreprise



Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données du tableau. (2023)

Parmi les 18 salariés questionnés, nous constatons que la catégorie la plus représentée est celle de simples employés, avec un total de 12 salariés, soit 66.70 % de l'échantillon.

Les gestionnaires représentent également une proportion significative avec 4 salariés, soit 22.20% de l'échantillon. Cette concentration de gestionnaire peut indiquer une importante présence de personnel ayant des responsabilités de gestion et de supervision.

Par contre, La catégorie des superviseurs est représentée par 5 salariés, soit 11.10 % de l'échantillon. Ces employés peuvent occuper des postes intermédiaires, ayant une certaine expertise dans leur domaine et pouvant être responsables de l'encadrement d'autres employés. La catégorie de l'exécution compte 10 salariés, représentant 25 % de l'échantillon. Ces salariés occupent probablement des postes opérationnels ou techniques, jouant un rôle essentiel dans la réalisation des tâches et des opérations au quotidien.

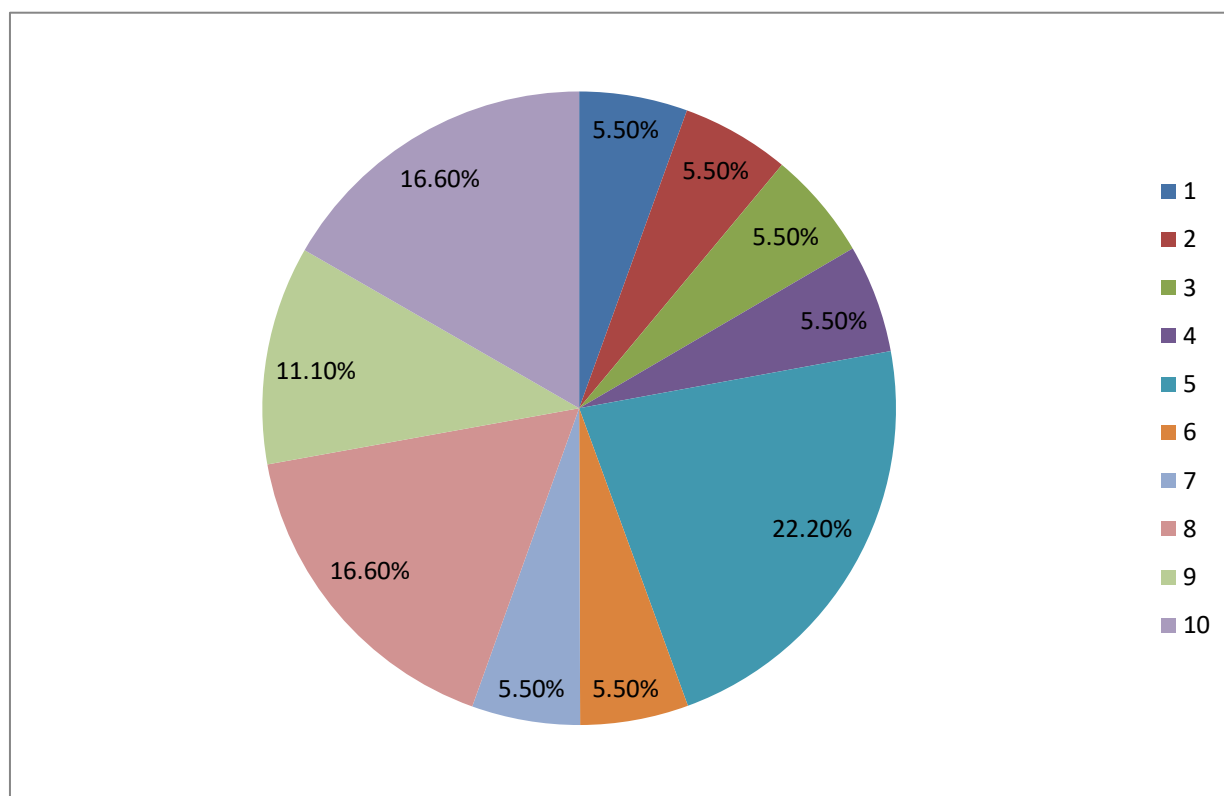
Question n°6 : quel poste occupez-vous ?

Tableau N°14 : répartition des postes

<b>Les postes occupés</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Taux</b>
<b>chef de service (adjoint)</b>	3	16,60%
<b>cadre chargé d'étude principal</b>	1	5,50%
<b>chef de service</b>	2	11,10%
<b>Correspondant social</b>	1	5,50%
<b>chef de section</b>	5	27,70%
<b>Acheteur</b>	1	5,50%
<b>juriste service d'entretien</b>	1	5,50%
<b>Administration</b>	1	5,50%
<b>Sea</b>	2	11,10%
<b>comptable général</b>	1	5,50%
<b>total</b>	18	100%

Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données de l'enquête (2023)

Figure N°24 : répartition des postes pour chaque salarié



Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données du tableau. (2023)

Le secteur ci-dessus nous montre les différents postes qu'occupe les salariés répondants et nous trouvons des postes très variés tel que le chef de section qui est occupé par 5 salariés soit, 27.70%, et adjoint du chef de service occupé par 3 salariés c'est-à-dire 16.60%, ainsi que 11.10% occupe le référencement payant (SEA). Ensuite il reste 6 salariés qui chacun d'entre eux occupe un poste comme le cadre chargé d'étude principal ainsi que le correspondant social, l'acheteur, le juriste service d'entretien, et enfin administration et comptable général qui chacun obtient un taux de 5.50%.

**Axe n°2 : le stress au travail**

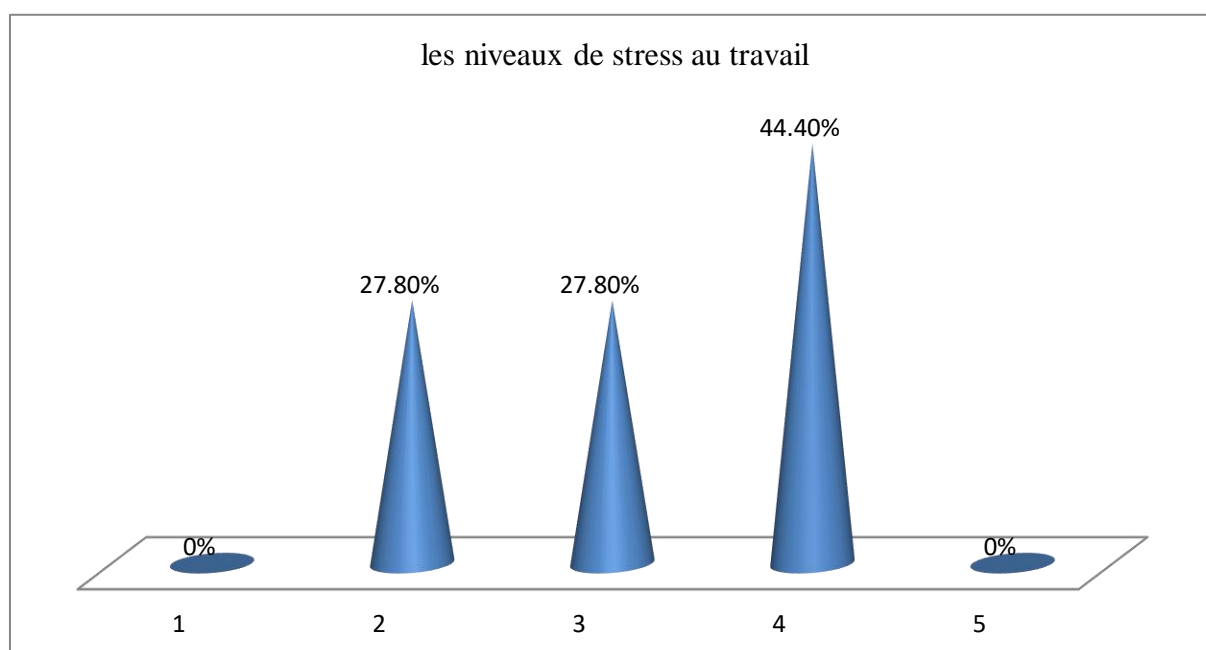
Question n°1 : êtes-vous stressés ?

**Tableau N°15: répartition des niveaux de stress au travail**

Les niveaux	Effectifs	Nombre
Jamais	0	0%
Rarement	5	27,80%
Parfois	5	27,80%
Souvent	8	44,40%
Toujours	0	0%
Total	18	100%

Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données de l'enquête, (2023)

**Figure N°25 : répartition des niveaux de stress au travail**



Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données du tableau. (2023)

### Chapitre III : Influence du stress au travail sur la motivation, cas de la SAA de Tizi Ouzou

---

Les résultats de la question indiquent que l'ancienneté de service des salariés interrogés est répartie de la manière suivante :

D'après cette figure, et grâce à cette étude, les 18 employés interrogés confirment leur état de stress. Les résultats sont repartis comme suite :

- 8 personnes, soit 44.4% de l'échantillon étudié confirme être souvent stressé
- 55.5% dont une partie de 5 personnes soit 27.8% estiment être rarement stressés et l'autre partie ressent parfois le stress.

Ces résultats mettent en évidence que n'importe qu'elle personne peut ressentir du stress. Que ce soit un élève au collège ou un salarié au travail, mais tout dépend du degré de stress ressentie. Comme pour le cas de la SAA, à partir de 35ans a 55ans, les employés ressentent souvent le stress dus aux grandes pressions au travail puisqu'ils ont de l'expertise des connaissances et de l'ancienneté, dans ce cas, le responsable leurs fais confiance. Plus au moins que ce qui ont choisis de voter pour rarement et parfois dont l'âge s'évalue de 25ans a 35ans, la plupart d'entre eux sont nouveaux. Donc frais et motivés pour recevoir de nouvelles connaissances mais ils ont besoins d'un expert pour apprendre, C'est pour cela qu'ils ne subissent pas beaucoup de pression donc pas trop de stress.

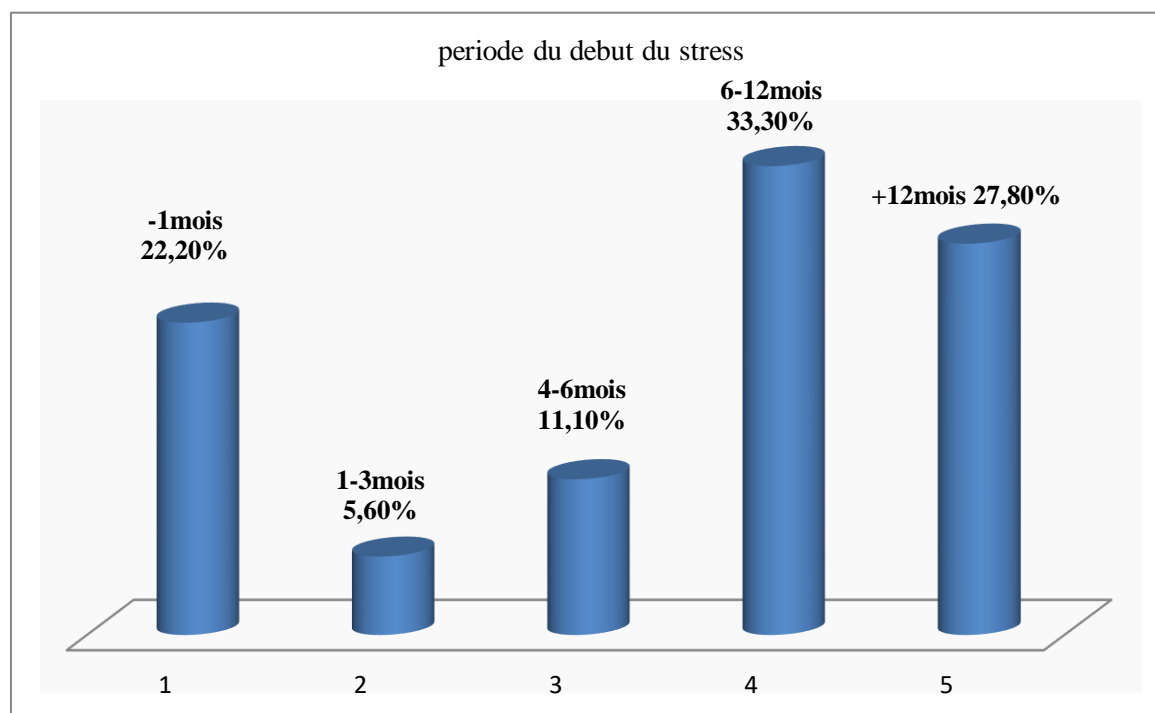
Question n° 2 : depuis combien de temps ressentez-vous que vous subissez un stress particulier ?

**Tableau N°16 : la répartition de la période du début du stress**

Les tranches de période	effectifs	Taux
moins de 1m	4	22,20%
(1-3mois)	1	5,60%
(4-6mois)	2	11,10%
(6-12mois)	6	33,30%
+ de 12mois	5	27,80%
<b>Total</b>	18	100%

Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données de l'enquête, (2023)

Figure N°26 : la répartition de la période du début du stress



Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données du tableau. (2023)

Ce tableau montre les points de vue des enquêtés sur la période du début de stress au sein des salariés de l'entreprise SAA, on constate que la plus grande partie des salariés c'est-à-dire 6 salariés soit 33.30% interrogés en ressentie un commencement du stress dans leur vie professionnelle à partir de 6 mois à 12 mois après leurs arrivés à l'entreprise, et cela est dû au fait qu'ils ont finies leurs formations et ont commencé directement à travailler et à avoir des responsabilités au travail. Et nous pouvons compter 5 salariés soit 27.80% à qui le stress a débuté durant leur 1 année de travail, et 22.20% l'on ressentit après 1 mois de leur arriver et cela est causé par la pensée négative qu'ils avaient avant d'entamer leur formation tel que (et si je ne réussirais pas ? et s'ils ne m'accepteraient pas ? ....etc.

Et à partir de 4 à 6 mois, un taux de 11.10% soit 2 salariés, et enfin 1 salariés a ressentis le stress professionnel pour toute sa 1ere fois après 1 à 3mois parce qu'il a déclarait avoir des problèmes de santé qui l'on influencée même durant le début de sa formation pour pouvoir ensuite rejoindre son poste.

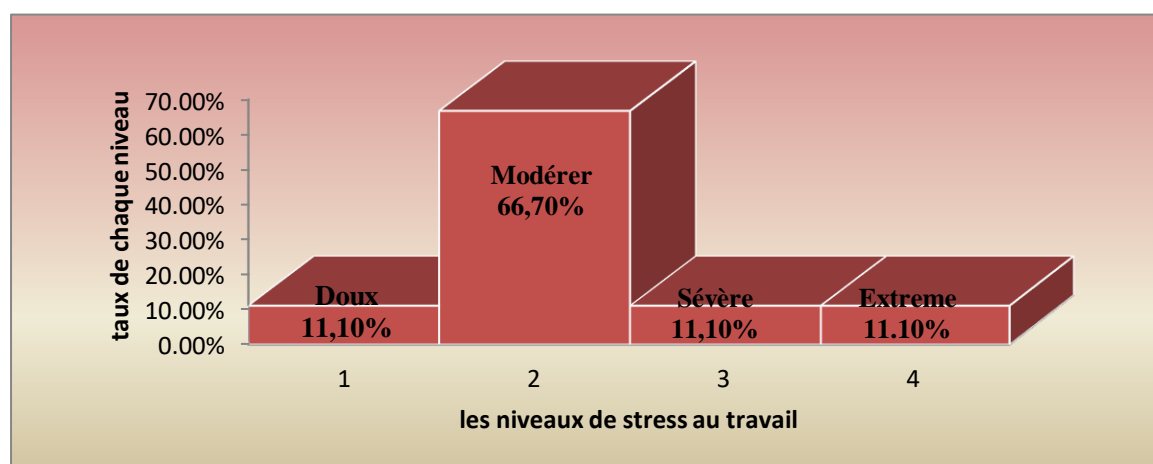
Question n03 : comment évaluez-vous votre niveau de stress ?

**Tableau N°17 : la répartition du niveau de stress pour chaque effectif.**

Niveau de stress	Effectif	Taux
doux	2	11,10%
Modérer	12	66,70%
Sévère	2	11,10%
Extrême	2	11,10%
Total	18	100%

Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données de l'enquête, (2023)

**Figure N°27 : la répartition du niveau de stress pour chaque effectif.**



Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données du tableau.(2023)

Selon leurs réponses 66.70% c'est-à-dire 12 salariés pensent ressentir le stress du niveau modérer qui peut-être causer par plusieurs facteurs tels que (les exigences de travail, une pression de travail pour un court délai, les relations interpersonnelles...etc.). Et chaque 8 salariés c'est-à-dire, 2 d'entre eux ressentent un stress doux, 2 autres parlent du stress sévère, et enfin, 2 ressentent du stress extrême, avec un pourcentage de 11.10% pour chaque niveau.

### Chapitre III : Influence du stress au travail sur la motivation, cas de la SAA de Tizi Ouzou

---

Et cela est dû aux pressions excessives au travail et les courts délais rajoutons le manque d'effectifs. Donc les salariés sont obligés de travailler et réaliser des tâches plus qu'ils ne peuvent, et c'est pour cela qu'ils ressentent du stress et de la fatigue aux quotidiens

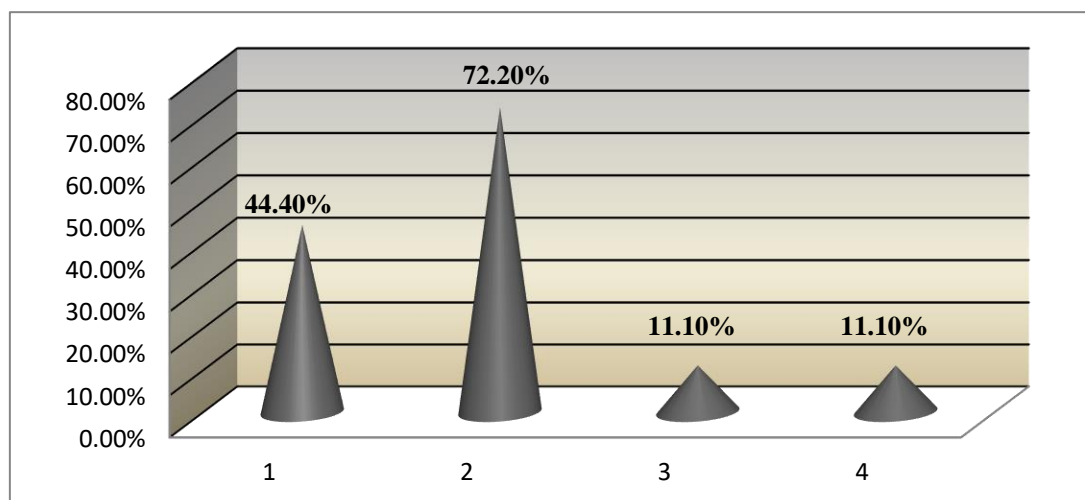
Question n° 4 : quelles sont les principales sources de stress dans votre travail

**Tableau N°18 : la répartition des principales sources de stress**

<b>Les sources</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Taux</b>
<b>Charge de travail excessive</b>	8	44,40%
<b>Pression des délais</b>	13	72,20%
<b>Manque de soutien ou de collaboration de la part des collègues ou des supérieurs hiérarchiques</b>	2	11,10%
<b>Manque de reconnaissance ou de récompenses pour le travail accompli</b>	2	11,10%
<b>autre</b>	0	0

Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données de l'enquête, (2023)

**Figure N°28 : la répartition des principales sources**



Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données du tableau, (2023)

Dans cette question ci-dessus, nous avons donné l'initiative aux salariés de s'exprimer et de donner plus de 1 choix, et nous avons trouvé que 72.20%, soit 13 salariés estiment que les principales sources de stress professionnel est majoritairement la pression des délais, qui est provoqué dans la plus part du temps par l'exigence d'un travail jusqu'à la date limite, et juste à côté, ce place la surcharge de travail avec un vote de 8 personnes soit 44.40% qui se produit généralement la fin de semaine ou quelque jours avant le congés ou la fin de l'année. Enfin nous terminons avec Manque de soutien ou de collaboration de la part des collègues ou des supérieurs hiérarchiques et le manque de reconnaissance ou de récompenses pour le travail accompli avec un taux de 11.10% chacune.

La charge de travail et les courts délais sont des points qui poussent l'individu a réalisera des tâches rapidement et donc généralement combiner d'erreurs et causera par la suite des conflits,

Le manque de soutien et de reconnaissance affaiblie et démotive les salaries et les incitent a abandonné, et donc a élevé le taux d'absentéisme et rends les salariés infidèles à leur entreprise.

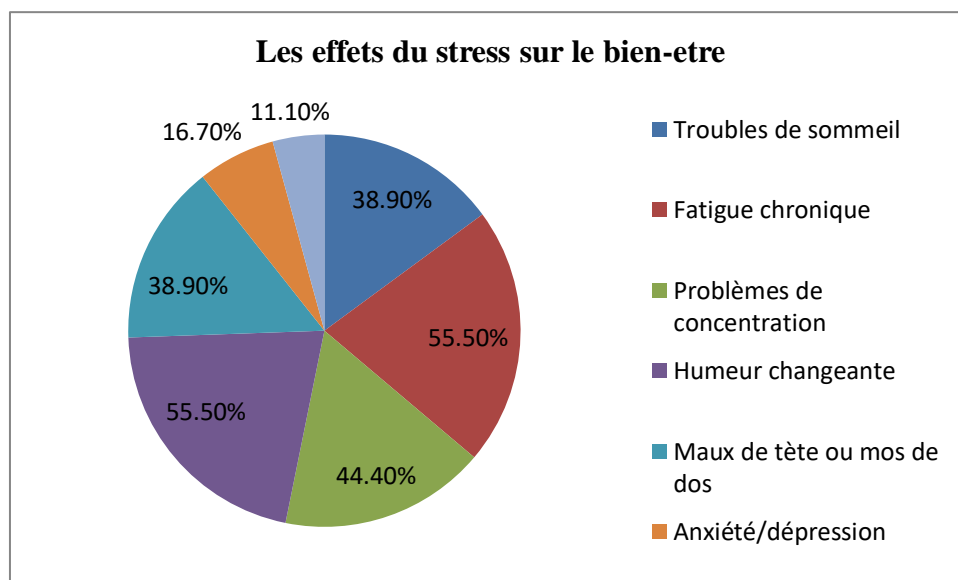
Question n°5 : quels sont les effets du stress sur votre bien-être et votre santé au travail

**Tableau N°19 : répartition des conséquences du stress sur chaque effectif**

<b>Les conséquences</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Taux</b>
<b>Troubles de sommeil</b>	7	38,90%
<b>Fatigue chronique</b>	10	55,50%
<b>Problèmes de concentration</b>	8	44,40%
<b>Humeur changeante</b>	10	55,50%
<b>Maux de tête ou maux de dos</b>	7	38,90%
<b>Anxiété/dépression</b>	3	16,70%
<b>Autre</b>	2	11,10%

Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données de l'enquête, (2023) avec un total de 45 réponses

Figure N°29 : répartition des conséquences du stress sur chaque effectif



Source : Élaborée par nos propres soins, à partir des données du tableau, (2023)

Sur ces résultats on remarque que la majorité c'est-à-dire 10 votes pour la fatigue chronique, et 10 autres pour l'humeur changeante, soit 55.50% pour chacune, Ensuite viens les problèmes de concentration avec un taux de 44.40% soit 8 votes, et juste à côté avec un taux de 38.90% ce place les maux de tête ou de dos, juste après vient la conséquence la plus redouté qui est l'anxiété ou la dépression a la quelle font face 16.70% qui dit 3 salariés. Et Pour finir nous leurs avons donné la chance de donner d'autres idée, et ils nous ont répondu avec (sensation d'essoufflement ou d'oppression, troubles d'appétit) avec un taux de 11.10%

Le stress a toujours des effets violents sur l'individu, certains peuvent stresser mais sans avoir de conséquences au contraire, pour eux le stress est une sorte d'arme qui les poussent à réussir, mais chez d'autres personne, le stress leurs procurent des maladies et des situations faiblesse ou de perte d'appétits d'humeurs ou de sommeils.

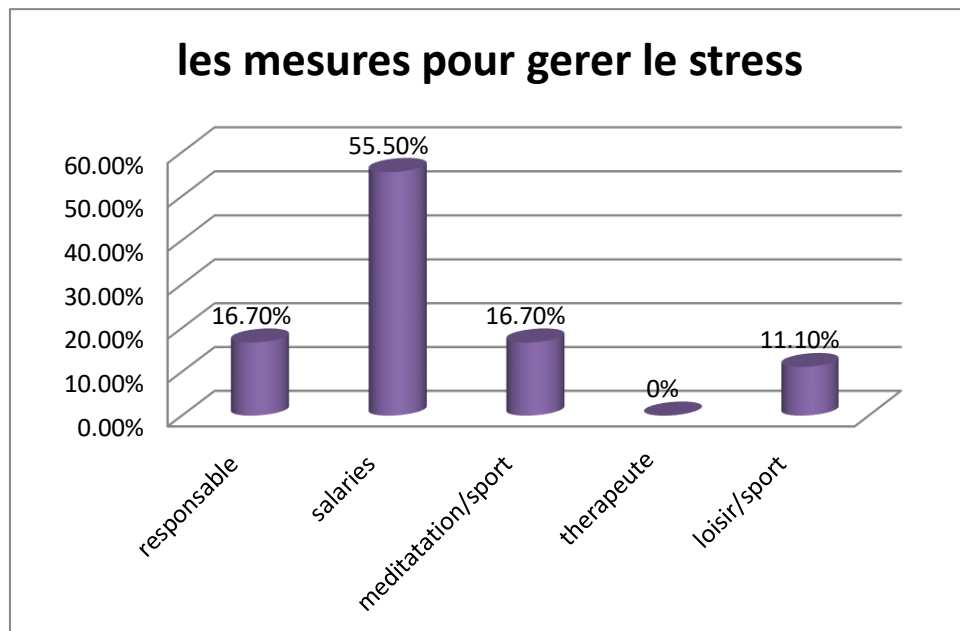
Question n°6 : quelles sont les mesures prises pour gérer le stress au travail

**Tableau N°20 : répartition des mesures pour gérer le stress**

<b>les mesures</b>	<b>effectifs</b>	<b>Taux</b>
<b>discuter avec votre responsable</b>	3	16,70%
<b>discuter avec les autres salariés ou vos amis (es)</b>	10	55,50%
<b>utiliser des techniques tels que la méditation/ la respiration profonde</b>	3	16.70%
<b>un soutien externe comme un thérapeute un psychologue</b>	0	0%
<b>Aucune mesure n'a été prise</b>	0	0%
<b>Autre</b> <b>Le sport et loisir/ limitation de caféine</b>	2	11,1%

Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données de l'enquête. (2023) avec un total de 18 réponses

Figure N°30 : les mesures prises pour gérer le stress professionnel



Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données du tableau, (2023)

D'après le diagramme ci-dessus, nous constatons que le plus grand choix est attribué à la suggestion qui porte sur la faite de discuter avec les autres salariés ou les amis (es) sur le problème avec un nombre de vote de 10 salariés soit 55.50%, ils se sont focaliser sur cette réponse parce qu'ils disent pouvoir trouver des réponses claires directe au près d'anciens salariés plus expert dans le domaine avant de voir le responsable. Ensuite deux suggestions (communiquer avec le responsable et l'utilisation la technique ou la méditation profonde) sont à égalité avec un taux de 16.70%, et enfin le sport et la limitation de caféine prends place avec seulement 11.10%.

Question n°7 : exercez-vous ce métier par choix/nécessité ?

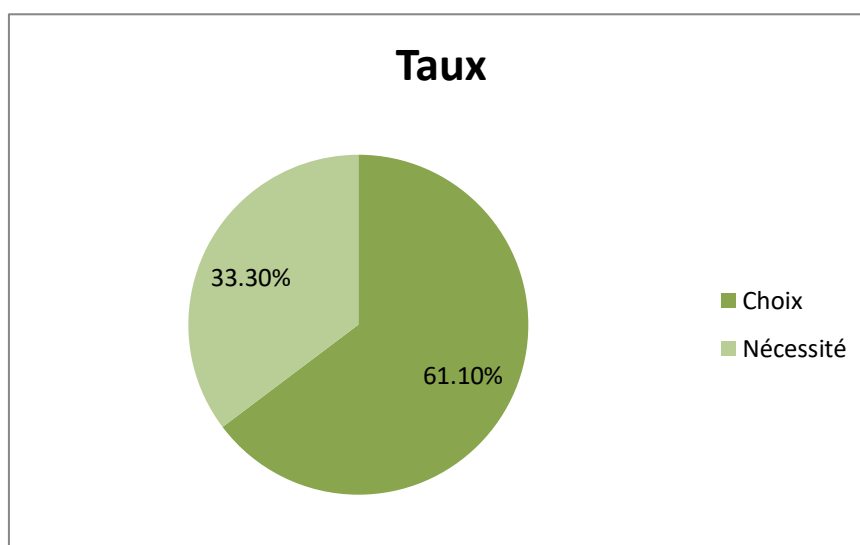
Tableau N°21 : la répartition des deux choix

	Effectifs	Taux
<b>Choix</b>	11	61,10%

<b>Nécessité</b>	7	33,30%
------------------	---	--------

Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données de l'enquête. (2023) avec un total de 18 réponses

**Figure N°31 : répartition des réponses**



Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données du tableau,(2023)

Les résultats représentés dans ce secteur ci-dessus montrent que la majorité c'est-à-dire 61.10% en choisit leurs postes et qu'il s'adapte très bien au savoir qu'ils ont déjà acquis. Contrairement aux autres, c'est le besoin financier ou le besoin d'une profession qui les a influencés afin d'accepter le poste.

Question n°08 : dans quelle mesure votre employeur vous soutient -il pour faire face au stress au travail ?

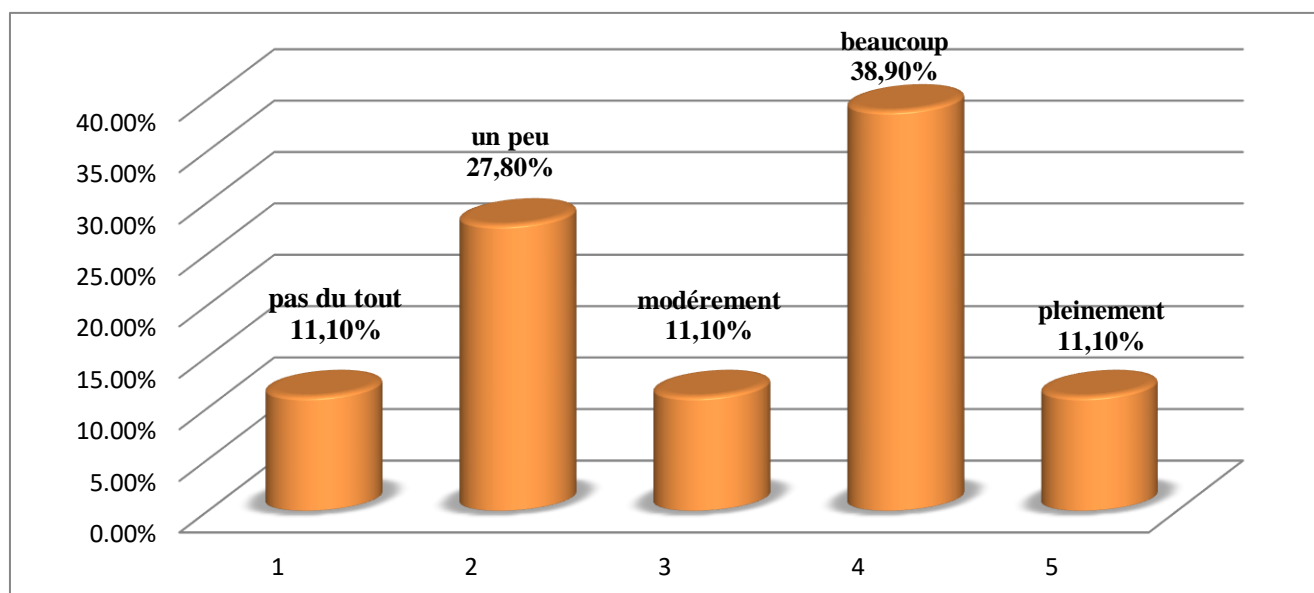
**Tableau N°22 : la répartition des degrés de soutien qu'apporte l'employeur à ses salariés**

Degrés	Effectifs	Taux
Pas du tout	2	11,10%
Un peu	5	27,80%

Modérément	2	11,10%
Beaucoup	7	38,90%
Pleinement	2	11,10%
Total	18	100%

Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données de l'enquête.(2023)

**Figure N°32 : réponses sur les degrés de soutien apporté par l'employeur**



Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données du tableau,(2023)

La motivation qu'adresse le responsable à ses employés joue un rôle important dans l'achèvement du travail demandé et dans ce cas-là, il n'y a qu'un nombre de 9/18 salariés qui ressentent de l'encouragement à l'encontre du stress au près de leur responsable que l'on peut diviser en 2 catégories :

- Il n'y a que 11.10% c'est-à-dire 2/18 salariés ressentent un soutien total de la part du responsable vis-à-vis du stress au travail, et 7/18 salariés disent avoir ressenti beaucoup de soutien. Et cela est dû au fait qu'ils ressentent un stress sévère ou extrême dans leurs quotidiens.

### Chapitre III : Influence du stress au travail sur la motivation, cas de la SAA de Tizi Ouzou

---

Par contre 5/18 salariés disent ne ressentir que peu de soutien et 2 salariés ne ressentent aucune sorte d'encouragement par rapport au stress de la part de leur responsable, sinon 11.10% disent être encourager modérément. Et cela concerne les cas où le stress n'est pas grièvement ressenti.

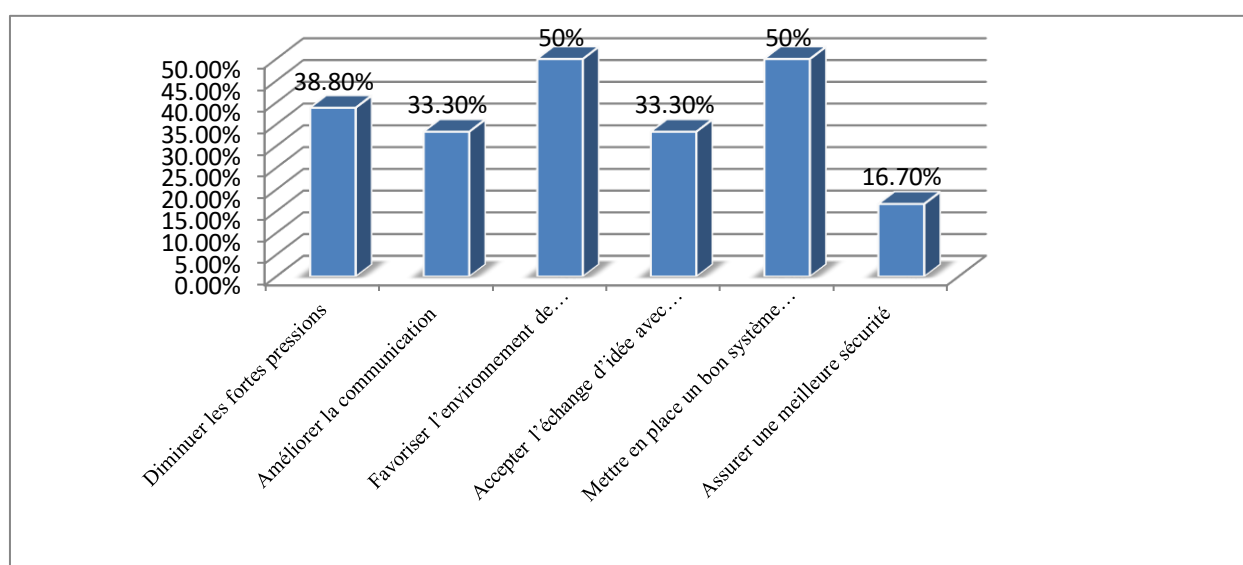
Question n° 9 : quelles mesures pensez-vous que votre employeur pourrait prendre pour réduire le stress au travail ?

**Tableau N°23 : la répartition des mesures à prendre par l'employeur**

Les mesures apprendre par l'employeur	Effectifs	Taux
Diminuer les fortes pressions	7	38,80%
Améliorer la communication	6	33,30%
Favoriser l'environnement de travail	9	50%
Accepter l'échange d'idée avec les salariés	6	33,30%
Mettre en place un bon système de gestion	9	50%
Assurer une meilleure sécurité	3	16,7%

Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données de l'enquête. (2023) avec un total de 40 réponses

Figure N°33 : les mesures à prendre par l'employeur pour la réduire le stress



Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données du tableau,(2023)

Les données représentées dans la figure ci-dessus montrent que tous les répondants, c'est-à-dire 100% des salariés, 50% pour chaque suggestions préféreron favoriser l'environnement de travail et mettre en place un bon système de gestion, mais aussi 38.80% soit 7 déclare vouloir diminuer les fortes pressions, et 6 autres veulent améliorer la communication qui est aussi un point important mais également, le faite d'accepter l'échange d'idées entre les salariés, et enfin 3 d'entre eux, soit 16.7% voudrons assurer une bonne sécurité.

Question n°10 : Avez-vous déjà pris des congés pour échapper au stress au travail

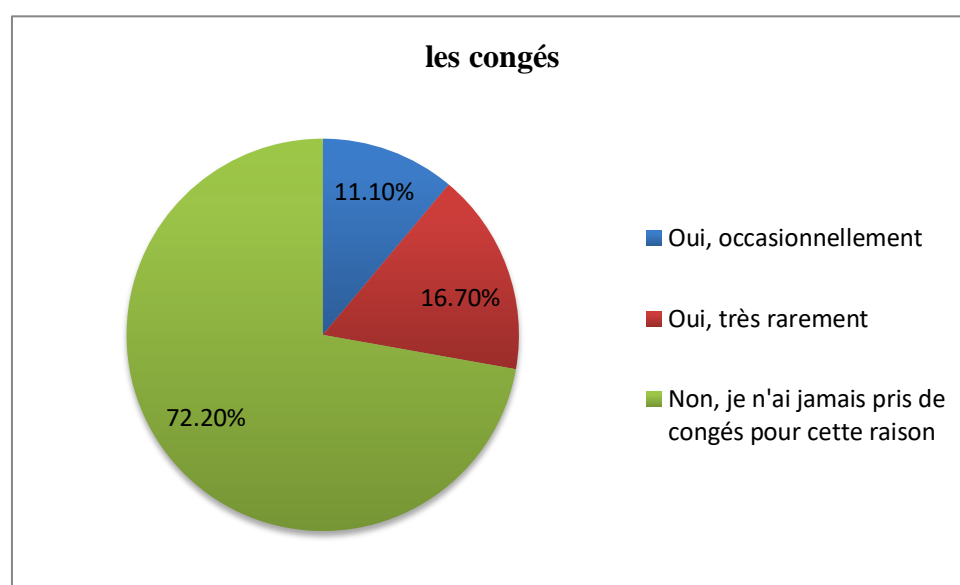
Tableau N°24: la répartition des choix par rapport aux congés concernant le stress

Les choix	Effectifs	Taux
-----------	-----------	------

Oui, occasionnellement	2	11,10%
Oui, très rarement	3	16,70%
Non, je n'ai jamais pris de congés pour cette raison	13	72,20%
Total	18	100%

Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données de l'enquête.(2023)

Figure N°34 : répartition des choix par rapport aux congés concernant le stress



Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données du tableau,(2023)

L'analyse des données représentées dans la figure ci-dessus montre que la majorité des répondants interrogés, soit 72.20% déclare n'avoir jamais pris de congés pour échapper aux stress, mais 16.70% déclarent l'avoir fait mais rarement, par contre, 2/18 soit 11.10% prennent quelques jours de congés de temps en temps pour fuir le stress.

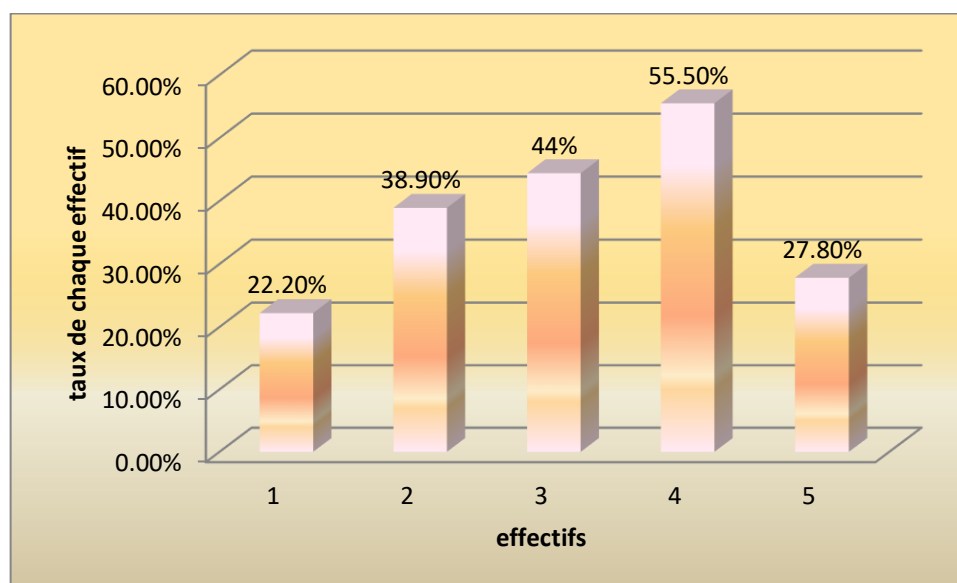
Question n°11 : comment votre environnement de travail affecte-il votre niveau de stress ?

**Tableau N°25: la répartition des conséquences d'un environnement de travail désagréable sur le stress**

Comment est-ce que l'environnement de travail affecte-t-il sur le stress ?	Effectifs	Taux
Bruit excessif	6	33.3%
Manque de confidentialité/ d'espace personnel	4	22.2%
Manque d'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle	9	50%
Manque de ressources ou d'outils adéquats pour accomplir votre travail	2	11.1%
Autre (injustice/discrimination)	3	16.7%

Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données de l'enquête. (2023) avec un total de 24 réponses

**Figure N° 35 : les conséquences d'un environnement de travail désagréable sur le stress**



Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données du tableau,(2023)

A la lecture des données représentées dans la figure ci-dessus, il apparaît que la majorité des interrogés, soit 55.50% déclare avoir un manque d'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle à cause de la surcharge du travail et des courts délais et même l'événement inattendue qui s'était produit (COVID19) et qui a tout fait basculer et les a poussés à emmener le travail à leurs domiciles. 6/18 reconnaissent entendre des bruits excessifs qui se produit généralement à l'extérieur de l'entreprise SAA. D'autres cas, 4/18 disent avoir un manque de confidentialité ou d'espace personnel, 2 déclarent avoir un manque de ressources ou d'outils adéquats pour accomplir le travail demander. Mais également, la discrimination qui est un terme vraiment important et qui ne doit surtout pas exister, mais malheureusement 3 d'entre eux ressentent de la discrimination et reçoivent de la culpabilisation après chaque erreur.

Un environnement de travail est un endroit où les employés doivent se sentir comme chez eux, être acceptés par les autres, travailler en groupe, mettre de l'ambiance au travail, se sentir en confiance et en sécurité. Mais la faite que l'un de ses points manque, le salarié ne pourra pas réaliser l'objectif demander dans de bonne condition et même souhaiterait quitter le poste.

Question n°12 : Avez-vous des suggestions ou des recommandations pour améliorer la gestion du stress au travail dans votre organisation ?

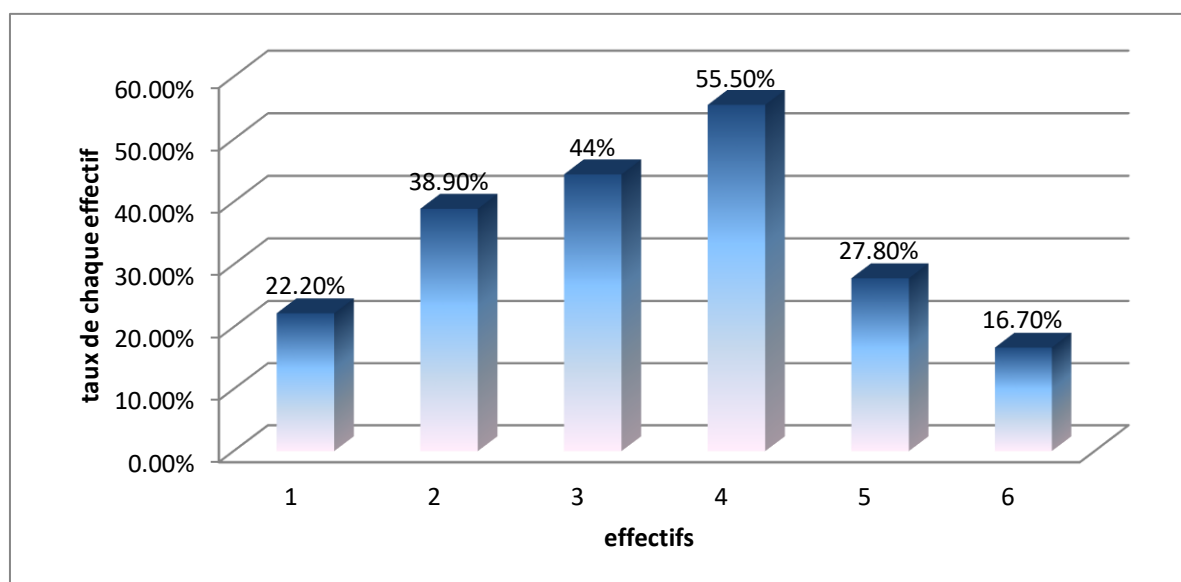
**Tableau N°26 : la répartition des suggestions et des recommandations**

Les suggestions	L'effectifs	Taux
-----------------	-------------	------

<b>Diminuer les pressions</b>	4	22,20%
<b>Accepter le partage d'information / avis</b>	7	38,90%
<b>Augmenter le salaire</b>	8	44%
<b>Une bonne ambiance de travail</b>	10	55,50%
<b>Favoriser la communication</b>	5	27,80%
<b>Autre : sport/bonne écoute</b>	3	16,7%

Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données de l'enquête(2023) avec un total de 37 réponses

Figure N°36 : les suggestions et les recommandations



Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données du tableau,(2023)

Les données représentées dans la figure ci-dessus, montrent que la majorité des répondants, soit 55.50% soit un nombre de 10/18 personnes préfèrent avoir une bonne ambiance de travail du matin au soir pour qu'ils soient plus motivés et pouvoir finir le travail dans de bonnes conditions

### Chapitre III : Influence du stress au travail sur la motivation, cas de la SAA de Tizi Ouzou

---

et avec de bon résultat, 8/18 salariés, « pour être plus motivés et avoir un pouvoir d'achat rien de tel qu'une augmentation de salaire », celle-ci est la réponse de 8 salariés, et 7 répondants désirent s'engager plus dans l'entreprise et préfèrent donner leurs avis point de vue et accepter le partage d'information. Ensuite, la favorisation de la communication est placée, soit 27.80%. En quatrième position avec un nombre de vote de 5 employés. Par contre, 4 d'entre eux préfèrent la diminution de pression, et enfin, 3 salariés demandent de faire du sport avant d'entamer le travail et avoir une bonne écoute.

Question n°13 : quel est l'aspect le plus stressant dans votre travail ?

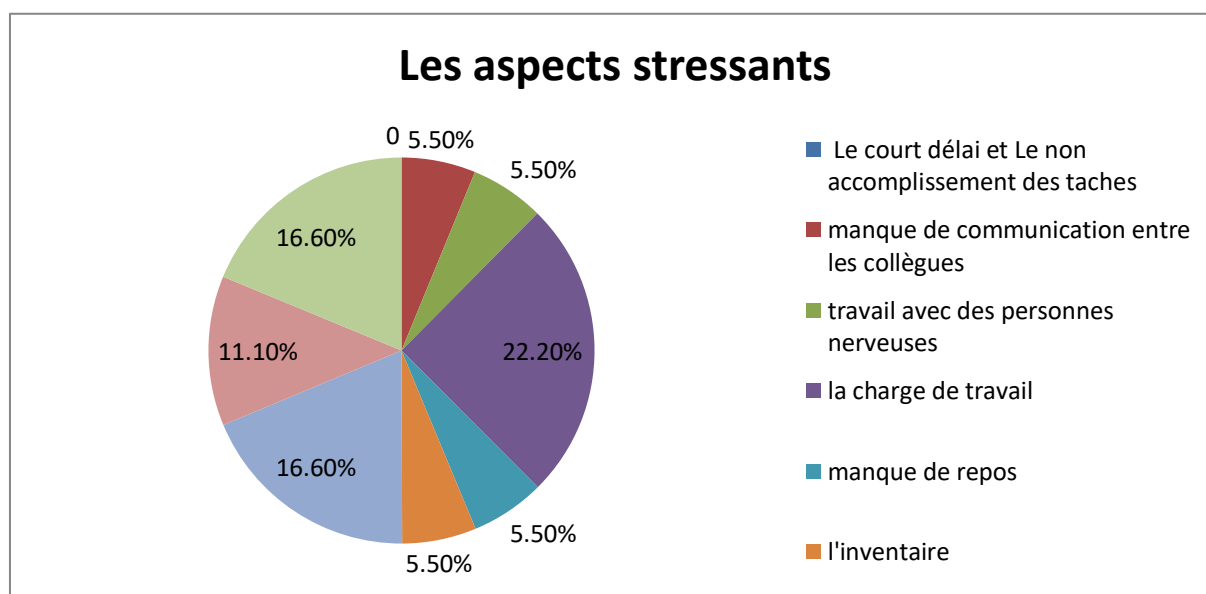
**Tableau N°27 : répartition des aspects les plus stressants**

<b>Les aspects stressants</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Taux</b>
<b>Le court délai et Le non accomplissement des tâches</b>	2	11.10%
<b>manque de communication entre les collègues</b>	1	5,50%
<b>travail avec des personnes nerveuses</b>	1	5,50%
<b>la charge de travail</b>	4	22,20%
<b>manque de repos</b>	1	5,50%
<b>l'inventaire</b>	1	5,50%
<b>manque de soutien</b>	3	16,60%

préjugés	2	11,10%
<b>La fainéantise</b>	3	16,60%

Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données de l'enquête. (2023) avec un total de 18 réponses

Figure N°37 : répartition des aspects les plus stressants



Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données du tableau,(2023)

Nous avons us l'idée de leur demander de répondre à cette question pour que d'une part, ils pourront s'exprimer, d'une autre part, savoir s'ils répondront à cœur et avec sincérité, Et nous avons remarqué que plusieurs points qui sont porteur de conflit sont présent dans cette entreprise. Tout comme la charge de travail qui obtient le plus grand pourcentage 22.20%, ensuite, nous trouvons le manque de soutien, et la fainéantise qui ont us 3 votes chacune soit, 16.60%,

### Chapitre III : Influence du stress au travail sur la motivation, cas de la SAA de Tizi Ouzou

---

troisièmement le court délai et le non accomplissement des tâches prends place avec un pourcentage de 11.10% c'est-à-dire 2 votes, pareils pour les préjugés soit, 11.10%, et enfin, nous trouvons, l'inventaire, le manque de repos, le travail avec des personnes nerveuses, et le manque de communication avec les salariés chacune avec un taux de 11.10%.

#### Axe n°3 : la motivation au travail

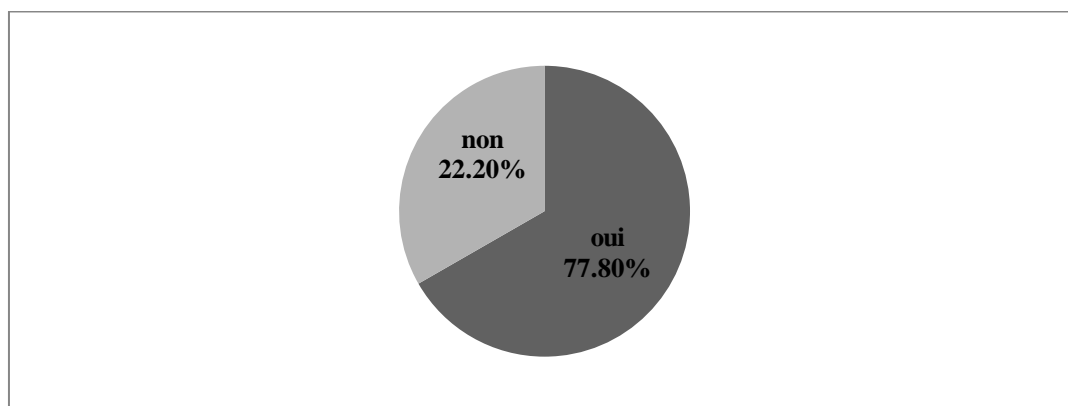
Question n°1 : Êtes-vous motivé(es) dans votre travail ?

**Tableau N°28 : répartitions des choix oui/non**

Colonne1	Choix	Effectifs	Taux
Êtes-vous motivé (es) dans	<b>Oui</b>	14	77.80%
	<b>non</b>	4	22.20%

Source : Élaborée par nos propres soins, à partir des données de l'enquête. (2023) avec un total de 18 réponses

**Figure N°38 : répartition des choix concernant la motivation et démotivation des salariés**



Source : Élaborée par nos propres soins, à partir des données du tableau,(2023)

Ce tableau montre que la majorité de l'échantillon c'est-à-dire 77.80% ont confirmés leurs motivations, contrairement à 22.20% infirme cela qui signifie qu'ils ne ressentent aucune motivation.

A travers les résultats obtenus, ont conclu que là plus part des travailleurs qui sont motivés sont ceux qui ont de très bonnes relations avec non seulement le responsable qui surtout lui influence positivement son personnel, en même temps la faite d'être aimés et acceptés par tous les autres, rajoutant leurs stabilités dans leurs métiers, en plus de l'expérience qu'ils ont acquis et leurs anciennetés qui les motives à travailler encore. Par contre, les cas contraires sont majoritairement, ceux qui pensent mériter un poste plus important, ceux qui n'arrive pas à ce stabilisé, mais également ceux qui sont influencées par les problèmes externes a ceux de l'entreprises (les problèmes de santé, conjugaux...etc.) et surtout ceux qui ressentent de l'injustice de la part de leur employeur.

Question n°2 : dans quelles mesures êtes-vous satisfait(e) de vos réalisations professionnelles ?

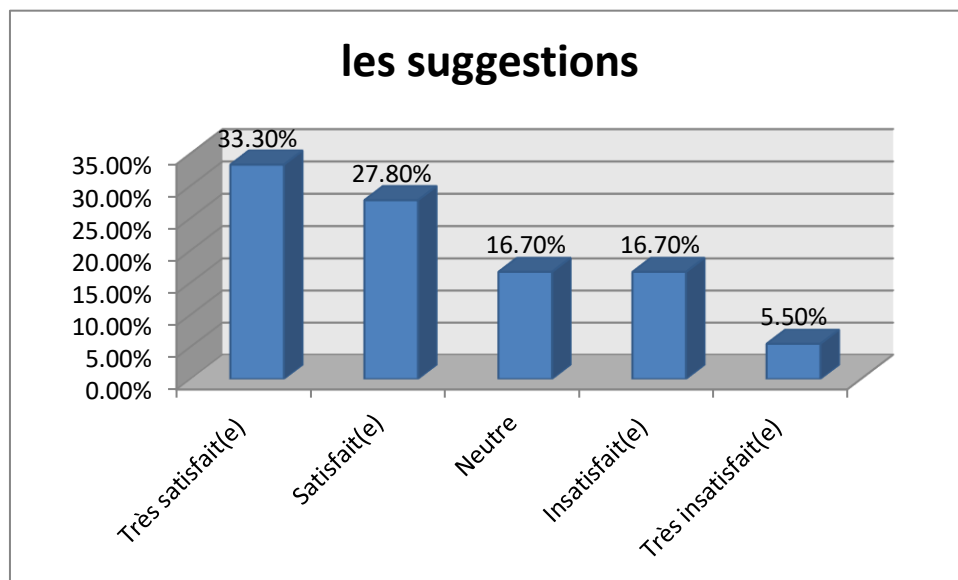
**Tableau N°29 : répartition des réponses sur la satisfaction ou non de leurs réalisations professionnelles**

Suggestions	Effectifs	Taux
Très satisfait(e)	6	33,30%
Satisfait(e)	5	27,80%
Neutre	3	16,70%

Insatisfait(e)	3	16,70%
Très insatisfait(e)	1	5,50%
Total	18	100%

Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données de l'enquête,(2023)

**Figures N°39 : répartition des réponses sur la satisfaction ou non de leurs réalisations professionnelles**



Source : Élaborée par nos propres soins, à partir des données du tableau,(2023)

D'après les données statistiques de ce tableau, on remarque que des 18 éléments qui représentent l'échantillon générale, 6 d'entre eux sont très satisfait de leurs réalisations

### Chapitre III : Influence du stress au travail sur la motivation, cas de la SAA de Tizi Ouzou

---

professionnelles et 5 sont satisfait, par contre, 1 seul n'est vraiment pas satisfait, et 3 sont insatisfait, mais 3 sont complètement neutre c'est-à-dire leurs satisfactions est moyenne.

D'après ces résultats on peut dire les répondants qui ressentent énormément de satisfaction et assez de satisfaction sont beaucoup plus ceux qui ont atteint leur objectif final c'est-à-dire, soit, ils occupent le poste qu'ils voulaient un poste pour lequel ils ont fait des formations afin d'acquérir des connaissances qui lui convient, ou leur rémunération est acceptable mais aussi leurs travaille est reconnue, certains disent même avoir trouvé de bonnes conditions et un bon matériel, et disent même vouloir augmenter leurs chances pour pouvoir atteindre un poste plus important. Par contre, les moins satisfait argumentent cela par la présence d'un déséquilibre entre le poste accepter et le niveau de connaissance reçu, et la rémunération qui ne les rassure pas du tout.

Question n°3 : Pourquoi souhaitez-vous travailler dans cette entreprise en particulier ?

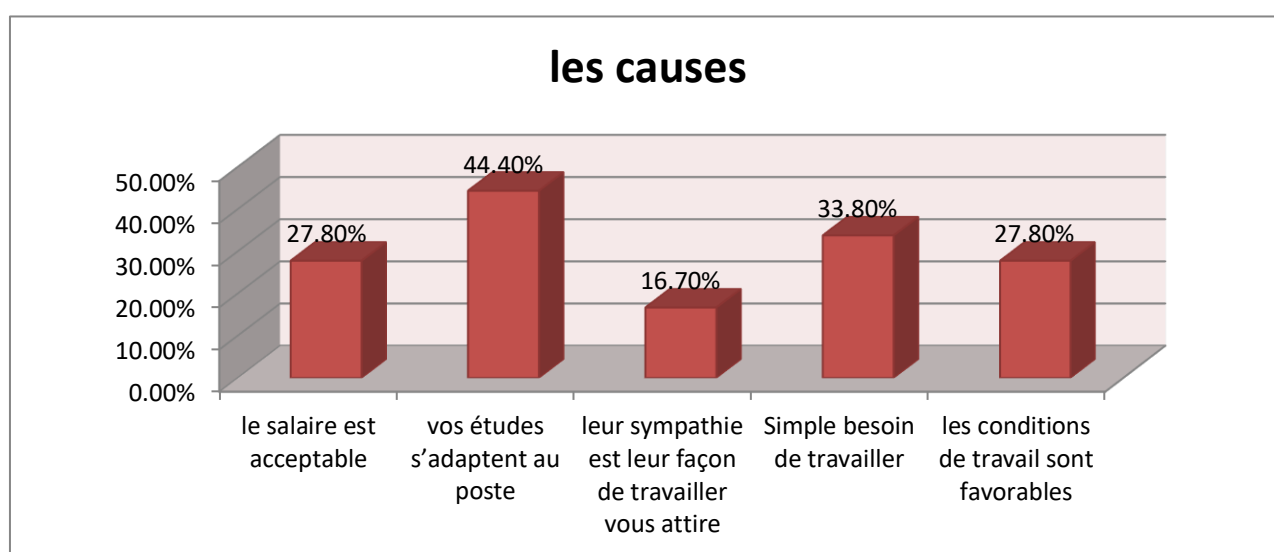
**Tableau N°30: répartitions des réponses.**

les causes	Colonne2	Colonne3
le salaire est acceptable	5	27,80%
vos études s'adaptent au poste	8	44,40%
leur sympathie est leur façon de travailler vous attire	3	16,70%

Simple besoin de travailler	6	33,80%
les conditions de travail sont favorables	5	27,80%

Source : Élaborée par nos propres soins, à partir des données de l'enquête. (2023) avec un total de 27 réponses

**Figure N°40 : répartition des explications de chaque employé**



Source : Élaborée par nos propres soins, à partir des données du tableau,(2023)

On remarque à travers ce tableau que 44.40% des salariés disent que les connaissances déjà acquises s'adaptent parfaitement au poste de travail, tandis que 6/18 travail dans cette entreprise par simple besoin de travailler et acquérir de l'expérience à utiliser peut-être dans le poste futur, ensuite, nous pouvons remarquer que 10 salariés sont partagés équitablement entre l'obtention d'un bon salaire et la présence de bonnes conditions de travail, soit 27.8% chacune. Et enfin, 3 d'entre eux disent avoir de l'attrance à la bonne humeur et la sympathie des autres salariés. D'après ces résultats, on peut dire que l'entreprise SAA dispose des différentes raisons qui attire les chercheurs d'emploi et les motive à travailler et à être fidèle à l'entreprise.

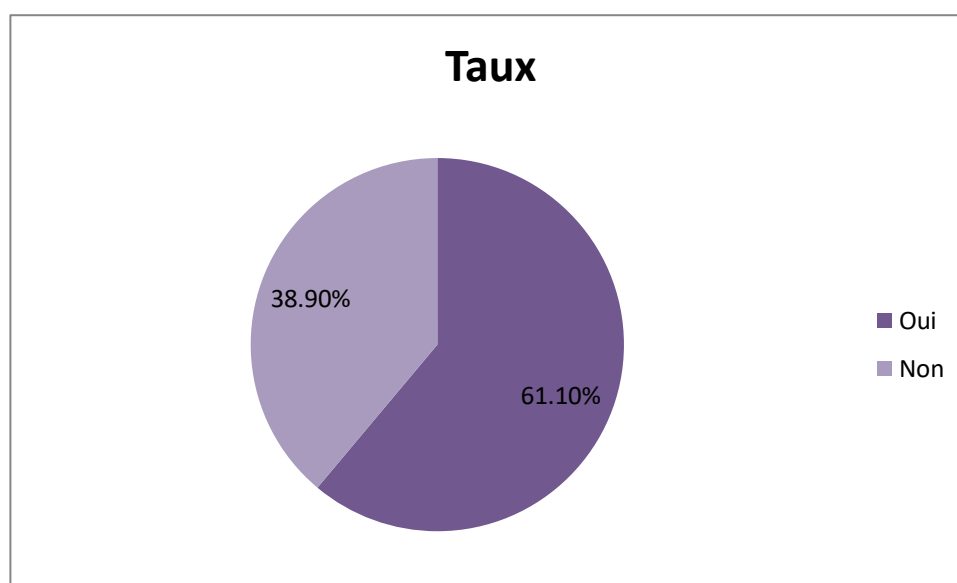
Question n°4 : Avez-vous d'autres objectifs que vous souhaitez réaliser à l'avenir ?

**Tableau N°32 : répartition des choix oui/non**

Choix	Effectifs	Taux
Oui	11	61,10%
Non	7	38,90%
Total	18	100%

Source : Élaborée par nos propres soins, à partir des données de l'enquête.(2023)

**Figure N°41 : attribution des réponses sur les objectifs des salariés**



Source : Élaborée par nos propres soins, à partir des données du tableau,(2023)

Le tableau montre les avis de membre de l'échantillon par rapport à leurs objectifs, on trouve que la majorité des salariés mise à part le poste qu'ils occupent, 61.1% soit un nombre de 11/18 confirment avoir d'autres objectifs, qu'en au 7 restant, ils disent le contraire c'est-à-dire ne pas avoir aucun autre objectif.

On constate qu'au sein de l'entreprise SAA, la minorité qui ont voté pour un non, sont des personnes qui sont généralement pessimiste que sa sois dans leur vie personnelle ou professionnel, ils réfléchissent négativement, ils ressentent de plus en plus de dégoût de tristesse, de stress...etc., et d'après les informations récoltées, la plupart d'entre eux vont entrer 45 et 65ans, et ils ont atteint le plus haut niveau d'acquisition de connaissance. Par contre, ceux qui ont d'autres objectifs, nous avons remarqué que premièrement ils sont jeunes, leurs cerveaux est toujours frais pour apprendre encore plus, ils sont généralement positifs et optimiste, toujours prêt à atteindre de nouveaux objectifs.

Question n°5 : quels sont vos sources de motivation ?

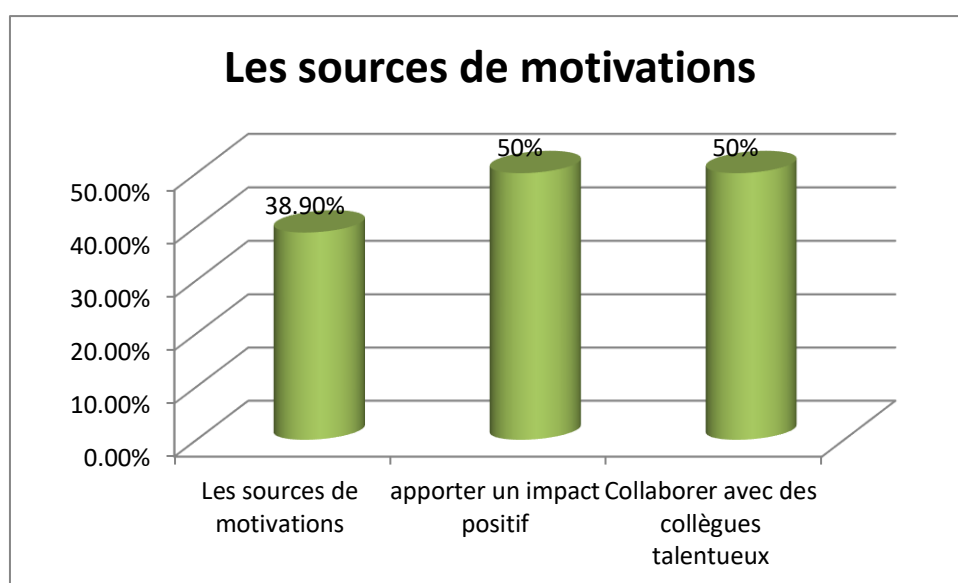
**Tableau N°33 : la répartition des sources de motivation**

<b>Les sources de motivations</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Taux</b>
<b>La possibilité d'apporter un impact positif dans mon domaine</b>	7	38,90%
<b>Collaborer avec des collègues talentueux et inspirants</b>	9	50%

<b>Dépasser mes propres limites et atteindre de nouveaux défis</b>	9	50%
<b>Autres</b>	0	0%

Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données de l'enquête. (2023) avec un total de 25 réponses

**Figure N°42 : distribution des résultats sur les sources de motivation**



Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données du tableau,(2023)

D'après ce tableau concernant les sources de motivation, on constate qu'à partir de la totalité des salariés questionnés, nous trouvons la moitié c'est-à-dire 9/18 d'entre eux ont voté pour la collaboration avec des collègues talentueux et inspirants et 9 autres voudrions dépasser leurs propres limites et atteindre de nouveaux défis, mais aussi 7 veulent avoir la possibilité d'apporter un impact positif dans leur domaine.

### Chapitre III : Influence du stress au travail sur la motivation, cas de la SAA de Tizi Ouzou

---

D'après les données précédentes et les conversations personnelle entrepris avec eux, nous constatons que les deux dernières sources montrent que les salariés de la SAA, veulent rencontrer et communiquer avec des personnes positives à partir desquelles ils peuvent acquérir de nouvelles connaissances ou d'expérience pour pouvoir au final atteindre de nouveaux défis ou objectifs.

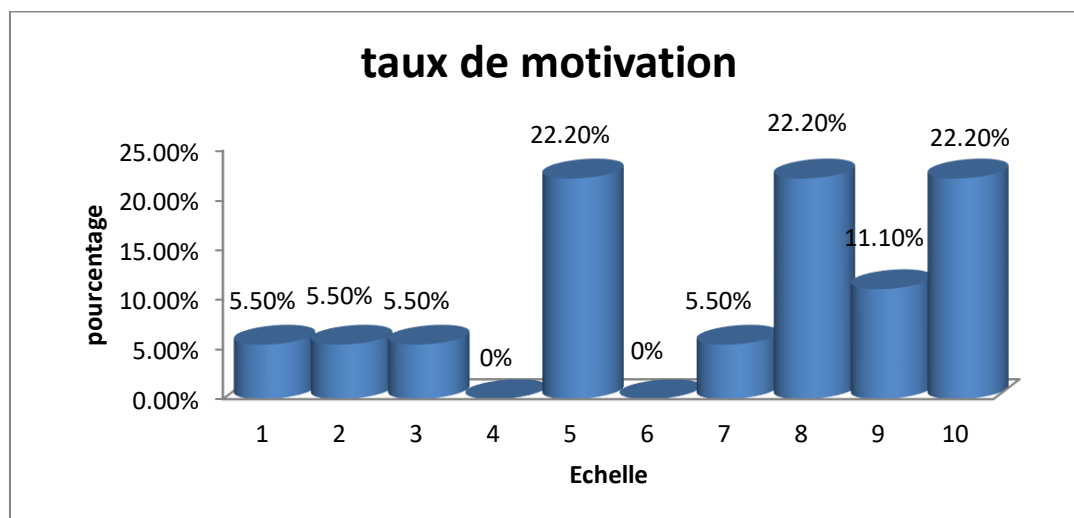
Question n° 06 : Sur une échelle de 1-10, à quel point êtes-vous motivé au travail ?

**Tableau N°34 : distribution des statistiques**

Echelles	Effectifs	Taux
1/10	1	5,50%
2/10	1	5,50%
3/10	1	5,50%
4/10	0	0%
5/10	4	22,20%
6/10	0	0%
7/10	1	5,50%
8/10	4	22,20%
9/10	2	11,10%
10/10	4	22,20%
<b>total de 10</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données de l'enquête.(2023)

Figure N°43 : distribution des degrés de motivation de chaque employé



Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données du tableau,(2023)

A travers les résultats de nos recherches et aux pourcentages enregistrer, nous pouvons divisés nos réponses en plusieurs points :

- Dans l'entreprise SAA, un taux de 22.20%, soit, 4 salariés ont votés pour un niveau de 10 c'est-à-dire qu'ils ressentent pleinement la motivation.
- 4 autres salariés ont choisi de votés pour un niveau de 8/10 c'est-à-dire qu'ils sont aussi beaucoup motivés mais moins que les premiers
- 4 autres salariés ont choisi le niveau de 5/10 c'est-à-dire qu'ils sont raisonnablement motivé
- Un nombre de 2/18 salariés soit, 11.10% sont très satisfaits et ont choisis le niveau de 9/10
- 1 salariés a choisis un niveau de motivation de 7/10 c'est-à-dire il est assez bien motivés
- Les trois derniers employés se sentaient très peu motivés, donc ils ont coché pour les chiffres 1et 2 et 3/10 de manière égale. Soit, 5,50% pour chaque numéro.

A partir de ses derniers résultats et les discussions personnelles entre nous et chaque salarié, nous distinguons qu' à partir de l'échelle de 5/10, la majorités des employés c'est-à-dire un total de 15/18 se sentent motivés et cela est due au ressentiment de l'existence de la bonne communication et une bonne écoute que sa sois entre les salariés et même le responsable, mais aussi la présence d'une bonne ambiance et conditions de travail ainsi que les autres point comme la bonne rémunération...etc. tandis que les peu motivés, nous pouvons compté un nombre de trois employés soit 16.50%, et cela est le fruit du stress sévère qu'ils ressentent

### Chapitre III : Influence du stress au travail sur la motivation, cas de la SAA de Tizi Ouzou

---

quotidiennement de l'injustice qui se produit au travail et même dus au manque de communication qui rapporte à son tour plusieurs conflits et mal entendu.

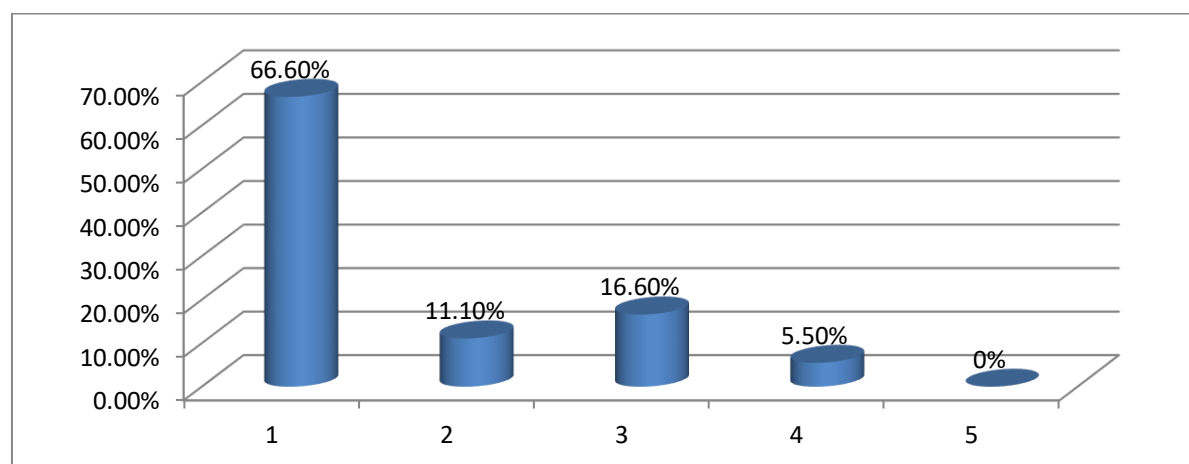
Question n°7 : quel facteur extrinsèque contribue-il le plus à votre motivation ?

**Tableau N°35 : répartitions des facteurs de motivation**

facteurs	effectifs	taux
Rémunérations et avantages	12	66,60%
La présence de sécurité	1	5.50%
Reconnaissance et appréciation	4	22.20%
Environnement de travail positif et bienveillant	1	5,50%
La présence d'un bon matériel de travail	0	0%
Total	18	100%

Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données de l'enquête.(2023)

**Figure N°44 : distribution des facteurs de motivation**



Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données du tableau.(2023)

Ce tableau présente les différents facteurs qui contribue le plus à la motivation, dans le quelle nous avons demandé aux salariés de les classer du 1<sup>er</sup> (le plus important) au 5<sup>eme</sup> (moins important) selon leurs choix et leurs besoins, nous constatons que :

- Pour la première classe nous remarquons 12 salariés déclarent que la rémunération est un facteur de motivation très important et elle doit être satisfaisante pour tous.
- En seconde position ce place la présence de sécurité avec le choix de 1 salariés.
- Que 4 salariés qui ont voté pour l’opportunité d’avancement professionnel, qui est l’atteinte de nouveaux objectifs, de nouveaux poste, affronter d’autres défis...
- En quatrième position vient l’environnement de travail positif et bienveillant avec un pourcentage de 5.50%
- Et enfin aucun salarié n’est motivé par la présence d’un bon matériel de travail.

La motivation est une puissance que chaque être humain devait avoir, car non seulement grâce à elle, l’individu s’épanouie, réussis et apprend, mais aussi, l’entreprise produit plus devient plus performante et se place en concurrence face à toutes les autres entreprises. Dans ce cas, la rémunération fait objet de motivation et prends la plus grande partie des votes, cependant, le salaire n’est pas le seul moyen de motivation, il existe d’autre facteur qui eux aussi jouent un rôle important, tel que la sécurité, la reconnaissance, l’environnement de travail, et l’utilisation d’un bon matériel et un espace de travail agréable.

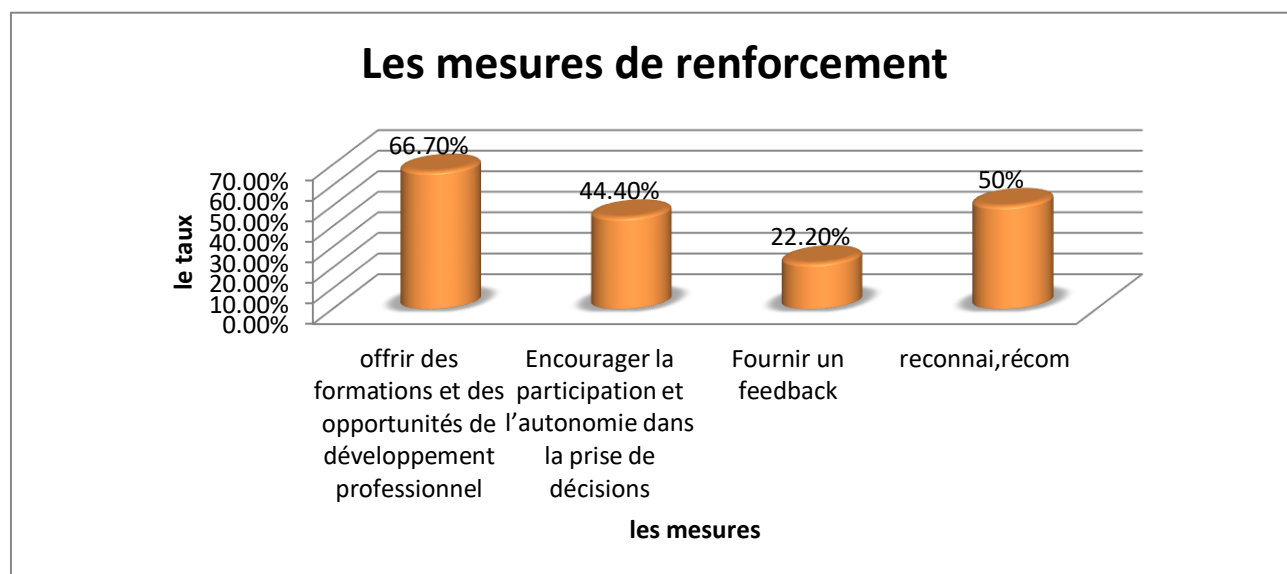
Question n° 8 : pour renforcer votre motivation, quelles mesures votre responsable doit-il prendre ?

Tableau N°36 : la répartition des mesures de renforcement de la motivation

Les mesures	Effectifs	Taux
offrir des formations et des opportunités de développement professionnel	12	66,70%
Encourager la participation et l'autonomie dans la prise de décisions	8	44,40%
Fournir un feedback régulier et constructif	4	22,20%
Mettre en place des programmes de reconnaissances et de récompenses	9	50%

Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données de l'enquête. (2023) avec un total de 33 réponses

Figure N°45 : division des mesures de renforcement de la motivation



Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données du tableau,(2023)

Selon les résultats sur les mesures de renforcement de la motivation, nous pouvons observer qu'à partir des différentes suggestions mentionnées, un taux de 66.70% qui signifie un nombre de 12 personnes préfèrent que leur responsable leur offre des formations et des opportunités de développement, tandis que 4 effectifs ont choisis de voter pour un feedback régulier et constructif, sinon 8 d'entre eux, voudrons la présence de la participation et l'autonomie dans la prise de décisions. Et un taux de 50%, soit un nombre de 9 salariés veulent recevoir de la reconnaissance pour le travail accomplis et mettre en place un programme de récompensations.

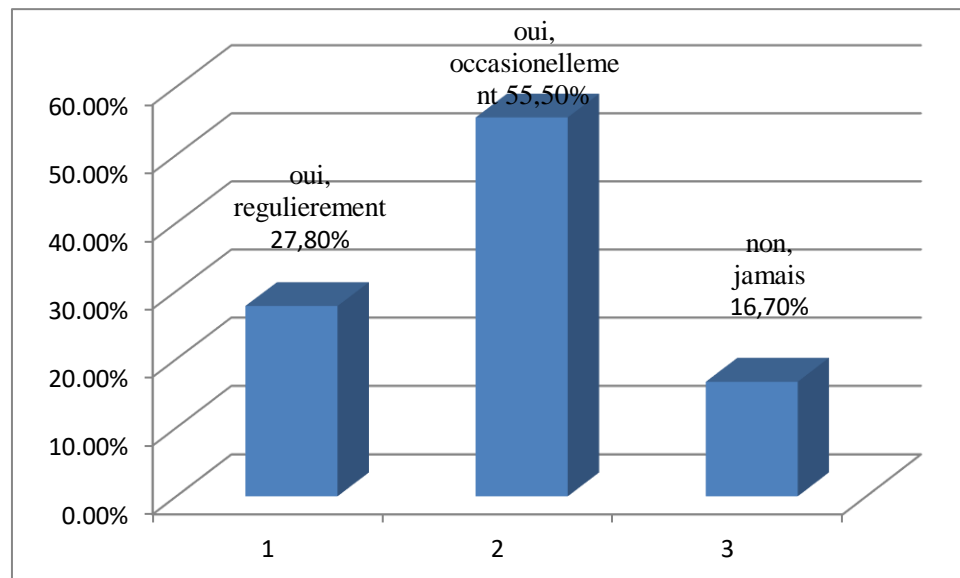
Question n°9 : avez-vous déjà eu des discussions avec votre supérieur hiérarchique sur votre motivation et vos objectifs professionnels ?

Tableau N°37 : répartition des statistiques

choix	effectifs	Taux
oui, régulièrement	5	27,80%
oui, occasionnellement	10	55,50%
non, jamais	3	16,70%

Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données de l'enquête. (2023) avec un total de 18 réponses

**Figure N°46 : les réponses concernant la communication avec le supérieur**



Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données du tableau,(2023)

Selon les résultats du tableau sur l'échange entre le supérieur et les salariés à propos de la motivation et des objectifs professionnels, nous trouvons que 10 effectifs, soit, 55.50% prennent le temps occasionnellement c'est-à-dire de temps à autres de discuté avec leurs responsables sur leurs projets futurs et leurs objectifs, aussi sur les difficultés qu'ils rencontrent quotidiennement dans leurs travaux sur ce qui les stress et ce qui les motives. Sinon 5 autres salariés en discutent de cela régulièrement, tandis que les 3 salariés restants disent ne pas pouvoir le faire pour des raisons comme la surcharge de travail, la timidité et le manque de confiance, et l'incompréhension des choix ou tout simplement la faite de ne pas avoir aucun objectif futur comme nous l'avons cité précédemment.

La faite de discuter avec le responsable, sur les problèmes liés à l'entreprise ou biens d'autres objectifs futur, partager ces avis par rapport à une ou plusieurs études ou un projet... permet d'installer une relation de confiance, un sentiment d'appartenance, et permet en d'autre terme, pousse les salariés à rester fidèle a l'entreprise et qu'elle ait une bonne image sur elle-même et éviter les obstacles qui pourront lui être fatale.

### Chapitre III : Influence du stress au travail sur la motivation, cas de la SAA de Tizi Ouzou

---

Question n°10 : quels sont les obstacles qui peuvent affecter votre motivation au travail ?

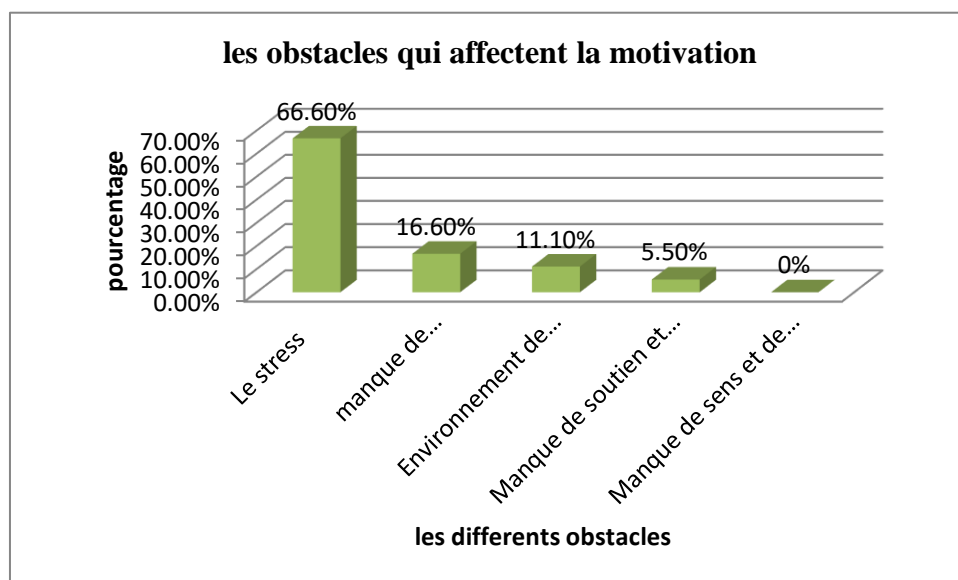
Veillez en choisir un obstacle de votre choix.

**Tableau N°38 : répartition des obstacles qui peuvent affecter la motivation**

les obstacles	effectifs	taux
Le stress	12	66,60%
manque de reconnaissance/récompense	3	16,60%
Environnement de travail négatif	2	11,10%
Manque de soutien et de communication de la part des supérieurs	1	5,50%
Manque de sens et de valeur dans le travail effectué	0	0%

Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données de l'enquête. (2023) avec un total de 18 réponses

Figure N°47 : les obstacles qui peuvent affecter la motivation



Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données du tableau,(2023)

Ce tableau présente les différents obstacles qui peuvent affecter plus la motivation au travail, dans le quelle nous avons demandé aux salariés de choisir l'obstacle le plus démotivant et nous avons trouvé que le stress est le premier obstacle qui peut influencer l'individu d'une manière négative et d'ailleurs, 12salariés, soit un taux de 66.60% qui prennent le stress comme obstacle. Mais, 3 autres soit un taux de 16.60% disent qu'il y a un manque de reconnaissance ou de récompense et les poussent à ne plus vouloir travailler ou même abandonner

Par contre un salarié soit, 5,50% disent que le manque de soutien de la part des supérieurs est un obstacle pour eux et donc ils ne s'épanouissent pas. Mais 2 soit, 11.10% disent qu'un environnement de travail négatif les affecte beaucoup.

Tous ces facteurs affecte les salaries d'un sens ou un autre certains disent vouloir quitter le travail, et même s'absenter d'autre disent avoir le moral abattu et de longue nuit blanche, comme d'autre disent que le stress leurs provoquent des douleurs, et une sorte de faiblesse.

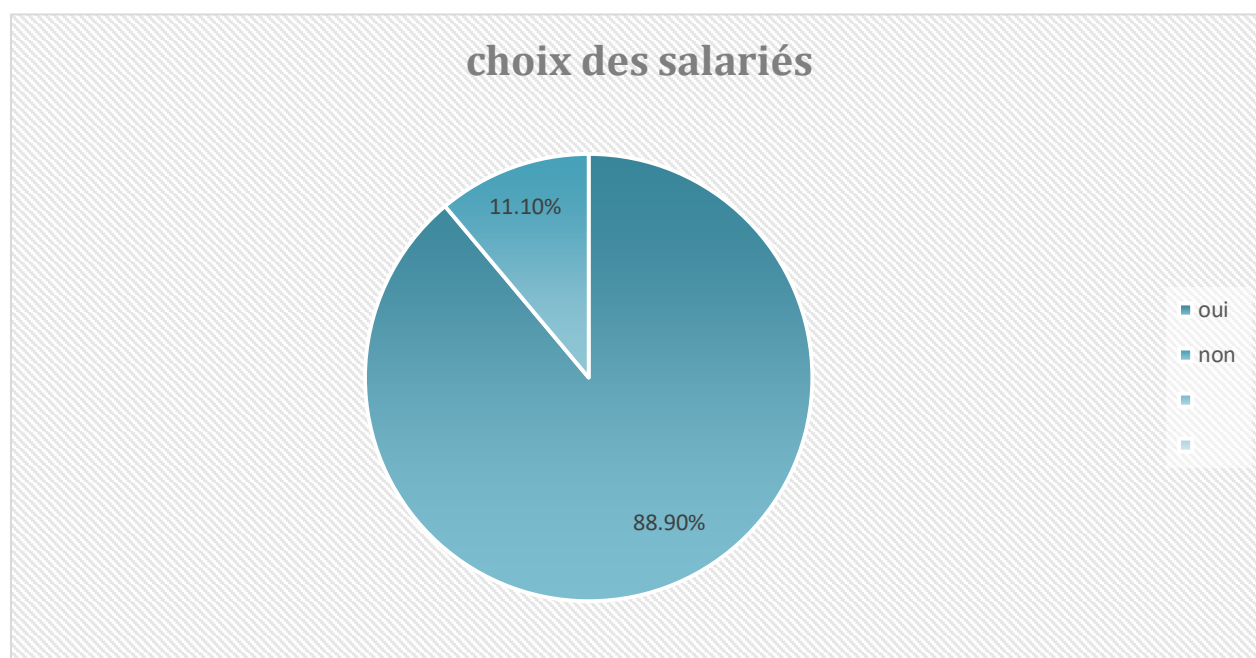
Question n°11 : avez-vous des suggestions ou des recommandations pour améliorer la motivation au travail dans votre organisation ?

**Tableau N°39 : répartition des suggestions et recommandation ou des améliorations**

Choix	Effectifs	Taux
oui	16	88.90%
non	2	11.10%
total	18	18

Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données de l'enquête.(2023)

**Figure N°48 : division des idées de chacun**



Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données du tableau.(2023)

À la lecture de la figure ci-dessus, il en ressort que la plupart des interrogés, soit 88.90 % répondant par « oui », pense avoir des recommandation ou des suggestions pour améliorer la motivation dans leur organisation tel que améliorer la communication, installer une bonne ambiance de travail diminuer les charge de travail et les courts délais de remise des dossiers, avoir une bonne écoute, et éviter les préjuges et l'injustice, donner la chance a salariés d'atteindre leurs objectifs et de nouveaux postes...etc. Pour le reste des répondants, 11.10% envisagent de rester sur le même prétexte, le même mode de travail.

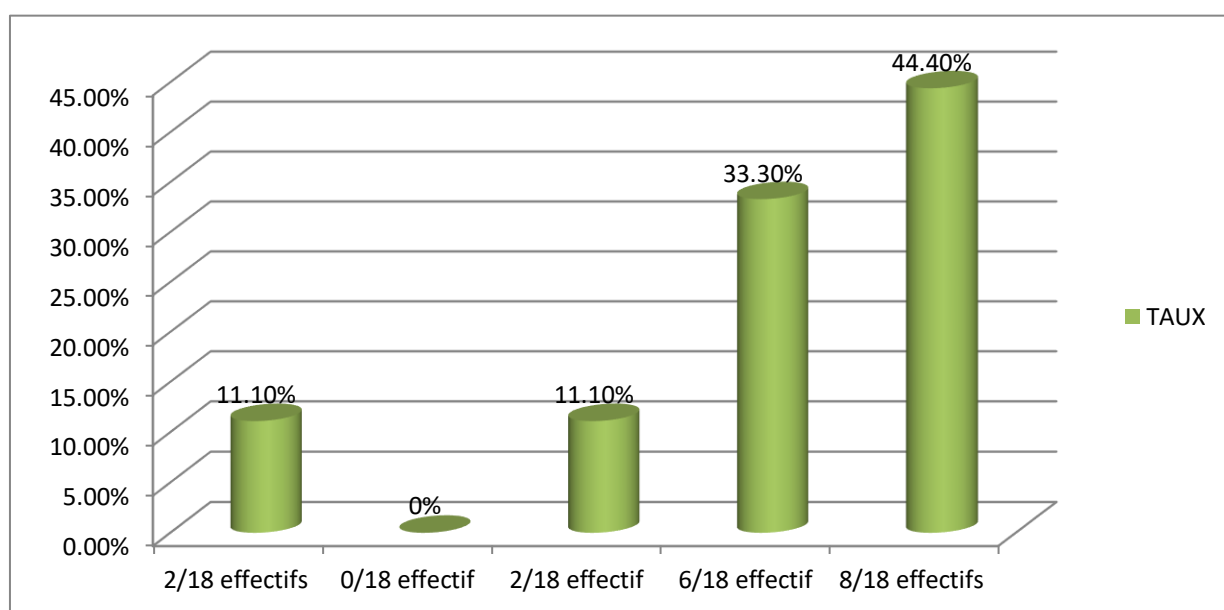
Question n°12 : sur l'échelle de 1 à 5, à quel point vous sentez-vous intrinsèquement motivé

**Tableau N°40 : répartition des échelles**

Echelle	1	2	3	4	5	total
effectif	2/18 effectifs	0/18 effectif	2/18 effectif	6/18 effectif	8/18 effectifs	18/18
TAUX	11,10%	0%	11,10%	33,30%	44,40%	100%

Source : élaboré par notre propre soin, à partir du tableau,(2023)

**Figure N°49 : la représentation des degrés de motivation intrinsèque**



Source : élaboré par notre propre soin à partir du tableau,(2023)

Selon les données recueillies, sur l'échelle de 5, 44.40% des répondants soit 8/18 déclarent qu'ils sont auto- motivés totalement, tandis qu'un taux de 33.30% déclare aussi être auto motivé sur l'échelle de 4 mais un peu moins que les premiers.

Par contre, aucun d'entre eux ne sont auto- démotivé et d'ailleurs c'est un très bon signe pour l'entreprise, mais, 4 salaries c'est-à-dire 11.10% disent ressentir entre l'échelle de 1 et 3 de la motivation interne

### Chapitre III : Influence du stress au travail sur la motivation, cas de la SAA de Tizi Ouzou

---

La motivation intrinsèque, est une auto-motivation, c'est-à-dire que l'être humain n'a pas besoin d'éléments externe comme (l'argent, les promotions.) pour réussir ou réalisera ses objectifs. Au contraire, il réalise le travail par son propre bonheur et ses propres envies. La faite d'apprendre de s'épanouir, d'acquérir au jour le jour des nouveautés pour lui est un succès. Dans ce cas-là, le plus grand nombre de salariés sont auto-motivés.

#### Axes n°04 : le lien entre le stress au travail et la motivation

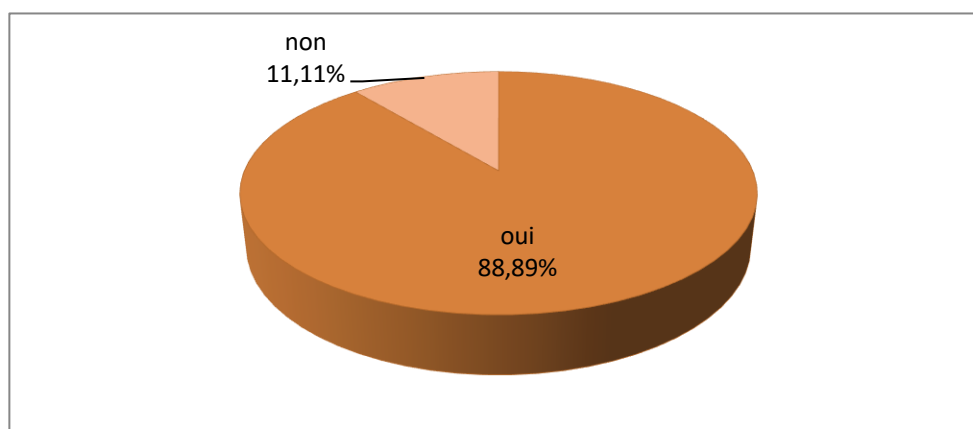
Question n°1 : est- ce que le stress affecte négativement votre travail ?

Tableau N°41 : répartition des choix

Est-ce que le stress affecte-il votre motivation	Effectif	Taux
oui	16	88.89%
non	2	11.11%
total	18	100%

Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données de l'enquête.(2023)

Figure N°50 : résultat sur les effets du stress sur le travail du salarié



Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données du tableau,(2023)

### Chapitre III : Influence du stress au travail sur la motivation, cas de la SAA de Tizi Ouzou

---

Selon les données recueillies, 88.90% des répondants déclarent que le stress affecte négativement leur motivation, tandis qu'un taux de 11.10% déclare le contraire c'est à dire que le stress n'affecte pas leur motivation. Et pour mieux cerner cela, nous pouvons dire que tout dépend du type de stress ressentis, et d'ailleurs après de longues discussions avec certains effectifs nous pouvons dire que pour le premier cas, le stress affecte leur motivation car ils ressentent un stress plutôt modéré ou sévère qui domine leur motivation et les pousse à se déconcentrer de leur travail. Par contre, pour le deuxième cas, c'est le type de personne qui ressentent un stress a bas niveau, ou bien sont ceux qui arrive à le gérer soit en prenant des poses de 10 minute ou plus régulièrement ou en discutons avec les autres du problème.

Lorsque l'individu passe dans des périodes d'angoisse ou une charge de travail ou autre, cela affecte leur travail d'une manière négative. Le manque de concentration ce produit, la fainéantise, la négligence les pousse à ne plus avoir aucune envie de travailler et de réaliser les tâches demander

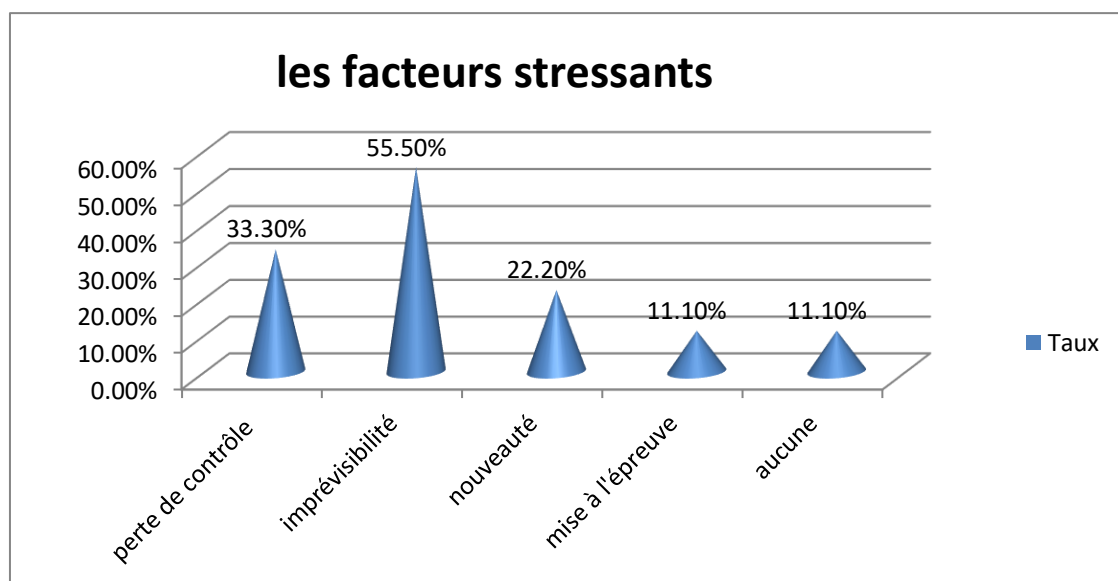
Question n°2 : parmi les éléments suivants, quels sont les facteurs qui vous stress le plus

**Tableau N°42 : répartition des facteurs qui stress le plus**

Les facteurs	Effectifs	Taux
perte de contrôle	6	33,30%
imprévisibilité	10	55,50%
nouveauté	4	22,20%
mise à l'épreuve	2	11,10%
aucune	2	11,10%

Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données de l'enquête. (2023) avec un total de 24 réponses

Figure N°51 : résultat des facteurs qui stress le plus



Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données du tableau,(2023)

Selon les réponses fournies par les employés, nous pouvons constater ce qui suit concernant les facteurs qui stress le plus, nous pouvons conclure que : 55.5% de l'effectifs sont beaucoup plus stressé lors des événements inattendus tel que (les teams building, les séminaires, les journées d'études de l'entreprise, le manque de délais...etc.), tandis que 33.30% ressentent une perte de contrôle surtout avec les grosses pressions et le manque de délai qui peuvent mener à des conflits. Lors de la soumission à une épreuve, 2 effectifs disent ressentir le stress qui les pousse à se déconcentrer. Sinon 2 préfèrent ne pas en choisir aucune mais par contre donné leurs propres idées comme le manque d'autonomie, les difficultés relationnelles et les conflits de valeurs...etc.

Les salaries sont toujours confronté à de fortes pressions de travail, et rajoutons à cela la pression qu'apporte le responsable sur ses salaries, et le manque de temps, créer une sorte de perte de contrôle, une déconcentration, la panique, de la faiblesse...etc. certains autres personnes dès l'arrivée d'un imprévu exemple la venue du responsable d'une banque à l'entreprise ou les inspecteurs...etc., les salariés panique car ils voudrons toujours être à la hauteurs de ce que l'entreprise demande, et même dans les moment où il faut faire face a beaucoup de personnes comme les réunions et séminaires ...etc., les salariés se mettrons à

l'épreuve et donc, ils ressentiront des tremblement, une boule d'angoisse... et bien d'autres encore.

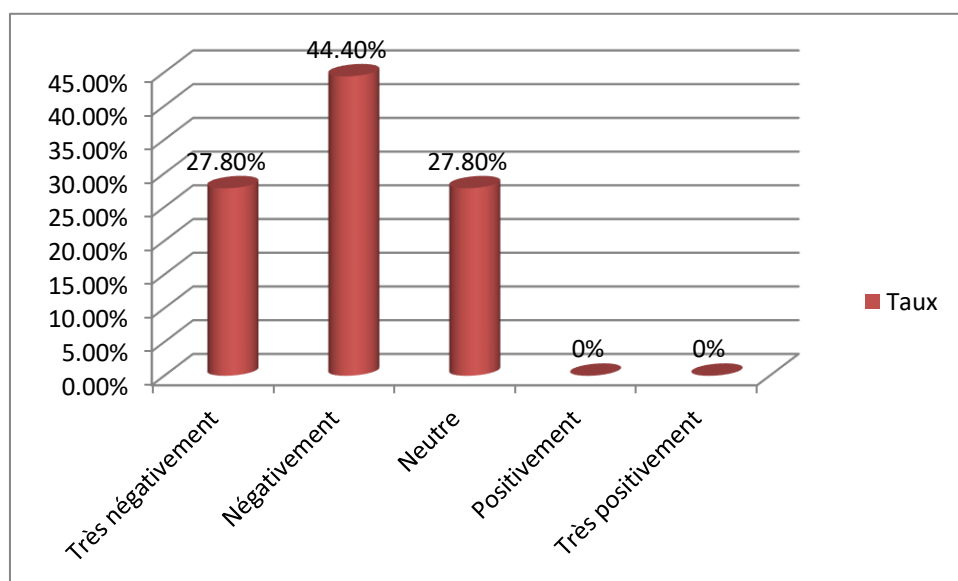
Question n° 3 : dans quelle mesure le stress au travail affecte-il votre motivation

**Tableau N°43: répartition des mesures qui affecte la motivation**

	Effectifs	Taux
<b>Très négativement</b>	5	27,80%
<b>Négativement</b>	8	44,40%
<b>Neutre</b>	5	27,80%
<b>Positivement</b>	0	0%
<b>Très positivement</b>	0	0%
<b>Total</b>	18	100%

Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données de l'enquête.(2023)

**Figure N°52: les mesures d'affectation du stress professionnel sur la motivation**



Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données du tableau,(2023)

### Chapitre III : Influence du stress au travail sur la motivation, cas de la SAA de Tizi Ouzou

---

Selon les résultats, 44.40%, soit, 8 répondants déclarent que le stress professionnel affecte leur motivation d'une manière négative c'est-à-dire, qu'il y a des moments où ils ressentent des maux de têtes ou de dos, une baisse de tension...etc. Tandis que 27.8% confirment que le stress les influence très négativement et cela peut provoquer des situations de crise d'angoisse de nervosité qui mène à toutes sortes de conflits...etc. par contre les autres 27.8% des salariés restant, le stress les affectent d'une manière neutre c'est-à-dire sans conséquences qui pourrons nuire leurs santé physique ou mental ou même le travail.

La réaction des salariés diffèrent d'une personne a une autre et d'une situation à une autre, et cela dépend de leurs positions dans l'entreprise, de leurs façons à réagir face au stress a l'angoisse...etc., certaines personnes qui ont l'habitude de vivre les mêmes cas de stress pourront dire qu'ils sont neutres, ou peut-être qu'ils le vivent à faible degrés. Par contre, certains autres qui non pas l'habitude au stress peuvent dire qu'il le ressent très négativement et même cela influencera leurs santé physique ou psychologique et cela dépend de la situation à laquelle ils sont confronter.

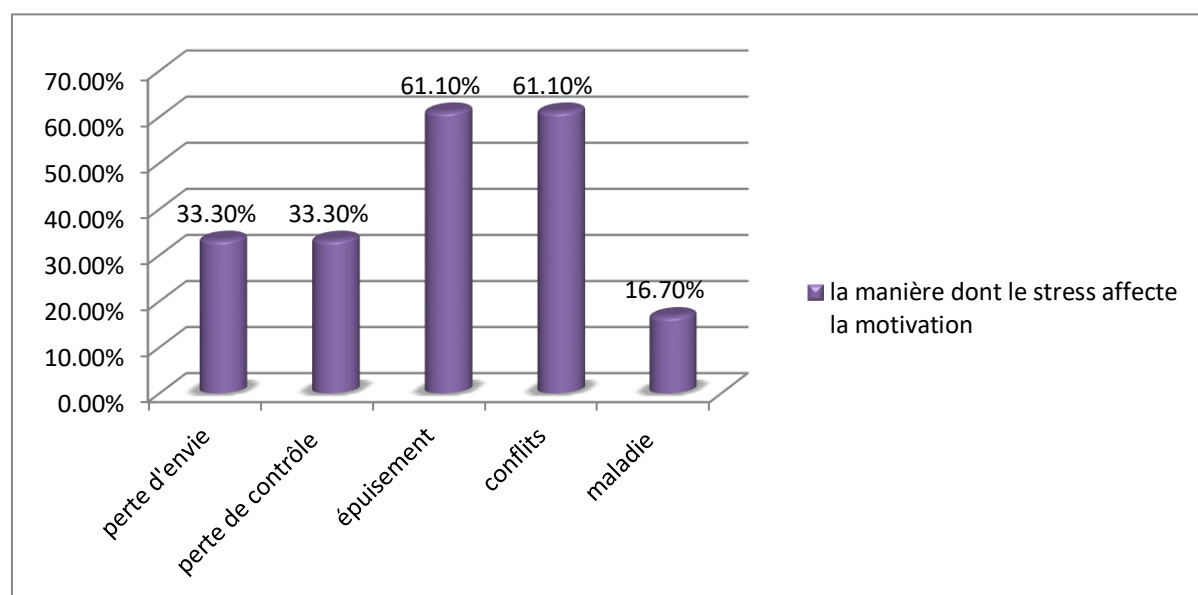
Question n°4 : si votre réponse précédente est « négative », dans ce cas, comment le stress au travail affecte-il votre motivation ?

**Tableau N°44 : répartition des choix**

	<b>effectifs</b>	<b>taux</b>
<b>perte d'envie</b>	6	33,30%
<b>perte de contrôle</b>	6	33,30%
<b>épuisement</b>	11	61,10%
<b>conflits</b>	11	61,10%
<b>maladie</b>	3	16,70%

Source : Élaborée par nos propres soins, à partir des données de l'enquête. (2023) avec un total de 47 réponses

**Figure N°53 : les manières dont le stress affecte la motivation des employés**



Source : Élaboré par nos propres soins, à partir des données du tableau,(2023)

D'après les résultats recueillis et présentés dans la figure sur la façon avec laquelle le stress affecte la motivation, et nous trouvons que : d'une part 11 salariés soit un taux de 61.1% ressentent de l'épuisement ou bien la fatigue total, tandis que 11 autres le stress leur provoquent des conflits ou des disputes avec les autres salariés ainsi que même avec le responsable, et à partir de 12 répondants, nous pouvons les départager en deux choix, les 6 premiers soit, un taux de 61.1% ressentent une perte de contrôle, et 6 autres une perte d'envie. Et enfin, 3 derniers soit, 16.7% tombent malade surtout ceux qui reconnaissent ressentir un stress sévère.

Comme nous l'avons dit précédemment, chaque individu a une manière de faire face au stress, certains disent que le stress est une arme qui nous booste à travailler, comme d'autres passent par, soit une perte d'envie a tout ou le manque de sommeil, et surtout certains cas parle d'épuisement de fainéantise surtout lors d'une forte pression ou il y a un manque d'effectif, et tout le travail reviendra à une seul personne, dans ce cas-là, l'humain stressera au point de crée des conflits ou des conséquences négatifs sur sa santé .

Question n°05 : que recommanderez-vous aux autres employés qui travaillent dans d'autres entreprises afin que leur stress n'affecte pas leur motivation ?

**Tableau N°45 : répartition des recommandations ou des suggestions pour améliorer la motivation dans d'autres entreprises**

Les suggestions des salariés
✓ <b>Faire aimer le travail en groupe, créer une bonne ambiance de travail et rester toujours motivé malgré les tensions et les pressions.</b>
✓ <b>Fixer des objectifs et penser à les réaliser, pour pouvoir mettre le stress de côté.</b>
✓ <b>Etre patient et aimer son travail, malgré les obstacles</b>
✓ <b>Remercier dieu d'avoir obtenu un travail malgré ce n'est pas ce que l'on cherche, mais certains n'arrivent même à se préoccuper un.</b>
✓ <b>Il faut faire une différence entre l'heure de travail et celle du repos. Au moment du repos faut se distraire.</b>
✓ <b>Rester toujours positive.</b>
✓ <b>Voyager, faire du sport, lire...etc., pour se distraire.</b>
✓ <b>Augmentation de salaire</b>
✓ <b>Saisir l'opportunité de partir à l'étranger.</b>

✓ <b>Aimer les autres employés et passer du bon temps avec eux</b>
✓ <b>Améliorer la bonne écoute.</b>
✓ <b>Au pire des cas, Changer de lieu de travail s'il le faut.</b>

Source : Elaboré par nos propres soins, à partir des points de vue des salariés,(2023)

### 3.2 Synthèse des résultats

D'après notre enquête effectuée sur l'influence du stress au travail sur la motivation, au sein de la SAA, nous avons abouti aux résultats suivants :

-les salariés de l'entreprise SAA, ressentent généralement le stress du type modéré dû aux longues pressions et aux charges de travail excessif ainsi que le manque de soutien et de reconnaissance, qui invoquent de la fatigue chronique, des changements d'humeurs, ainsi que des troubles de sommeil et les maux de tête de ventre ou de dos que le stress peut causer, cependant, la motivation reste un point qu'il ne faut jamais abandonner ou négliger. Malgré le stress, les salariés de la SAA ressentent de la motivation et le degré diffère d'une personne à une autre

- en ce qui concerne le stress, les responsables de l'entreprise SAA font de leur mieux afin de créer un lien positif avec les salariés et pouvoir offrir un feedback régulier et constructif entre salariés et leader, et installer une certaine ambiance de travail en essayant de créer un climat de confiance. Pour faire aimer le travail, rien de tel que de faire intégrer les salariés à l'entreprise mais aussi les placer dans les postes qui conviennent leurs niveaux d'études, connaissances talents et expériences. Mais ces politiques s'avèrent ne pas être vraiment efficaces car la majorité des salariés disent toujours que le stress vit au jour le jour dans leurs travaux, et d'ailleurs, ils préfèrent collaborer avec des collègues talentueux et inspirants pour pouvoir apporter un impact positif dans leurs domaines

- la discrimination, l'injustice, la fainéantise, les bruits excessifs et le manque d'espace personnel et surtout le manque d'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle sont des facteurs qui influencent l'environnement de travail de l'individu, et impactent son humeur et sa

personnalité, pour éviter cela, l'ensemble des salariés optent mettre en place un bon système de gestion, et pour diminuer les fortes pressions et charges de travail, en effet ils proposent de recruter un peu plus d'effectifs pour pouvoir gérer le travail et les courts délais. Aussi, rendre l'environnement de travail plus favorable en isolant les entreprises des bruits excessifs.

- pour motiver les salariés, à côté de la rémunération, malgré qu'ils ne sont pas tous satisfaits de leurs salaires et d'ailleurs ils demandent son augmentation et l'attribution des primes...etc., la reconnaissance, l'intégration à l'entreprise et la bonne ambiance de travail sont des politiques les plus appréciées de la part de la majorité des salariés de la SAA, car elles jouent un rôle important face à la motivation, quoique, certains disent vouloir travailler pas pour la récompense mais pour se construire s'épanouir moralement, et acquérir du savoir.

- malgré les efforts des responsables, mais certains salariés de la SAA confirment que le stress professionnel influence leur motivation d'une manière négative à cause des imprévisibilités ou des nouveautés ou bien le stress ressentis durant la mise à l'épreuve ainsi les poussent à changer de comportement et même à créer une sorte de conflits entre les salariés et les malentendus, parfois les poussons à arrêter le travail ou avoir des douleurs et des vomissements ou affaiblir physiquement et même psychologiquement, pendant que d'autres disent que le stress est un sentiment qui pousse l'individu à s'encourager à mieux travailler et à faire face aux obstacles de la vie.

- les salariés de la SAA désirent et même proposent :

- ✓ Voyager, faire du sport, lire...pour se distraire.
- ✓ Faire aimer le travail en groupe, créer une bonne ambiance de travail et rester toujours motivé malgré les tensions et les pressions.
- ✓ Être patient et aimer son travail, malgré les obstacles
- ✓ Fixer des objectifs et penser à les réaliser, pour pouvoir mettre le stress de côté.
- ✓ Il faut faire une différence entre l'heure de travail et celle du repos.
- ✓ Rester toujours positive.

#### **Conclusion**

La motivation est un phénomène complexe, important qui suscite beaucoup d'étude, c'est un pilier de la gestion des ressources humaines, Les dirigeants doivent ménager leur salariés et les motiver pour les pousser à travailler davantage en adoptant une politique de motivation efficace.

En effet, lorsque les salariés sont motivés, ils deviennent performants et travaillent d'avantage et donnent de leurs possibles pour assurer le succès de l'entreprise dans le contexte économique mondiale et atteindre les objectifs courts ou longs terme de l'entreprise, surtout assurer sa pérennité.

L'entreprise doit être à l'écoute des besoins de ses salariés, s'intéresser à leurs aspirations, bien les étudier, et détecter les facteurs qui les motivent davantage avant de mettre en place sa politique de motivation, et une seule politique de motivation ne suffit pas pour motiver l'ensemble des salariés il faut diversifier les facteurs de motivation et choisir ceux qui motivent le plus les salariés et les mettre en œuvres, donc Le bon choix de politique de motivation est donc très important dans l'entreprise voir primordiale pour la motivation des salariés et la réussite de l'entreprise.

A travers notre travail sur le terrain, et l'analyse de notre questionnaire, nous avons pu récolter des informations nécessaires pouvant répondre à notre problématique de base. D'une part, Nous avons remarqué que dans l'entreprise SAA, les responsables font de leurs mieux pour que la motivation s'intègre à l'organisation. D'autre part, le stress est un obstacle qui les empêche à avancer et réaliser leurs travaux d'une manière correcte, celui-ci est engendré par le management autoritaire, les mauvaises conditions de travail mais aussi la charge de travail élevée, les bruits excessifs et le manque de communication, les malentendus...etc., La nature du poste occupé intervient également dans l'accroissement du stress puisque plus le poste inclut des responsabilités importantes, plus l'activité est stressante. Le stress au sein de cet organisme varie d'une période à une autre et il s'accroît à tous les niveaux durant les périodes de forte pression ou les dossiers s'accroissent et les délais sont courts. Pour gérer le stress de ses employés, le directeur de la SAA de Tizi-Ouzou opte pour un projet d'amélioration des conditions de travail mais aussi pour le recrutement d'agents supplémentaires en vue d'éviter la charge mentale pouvant être néfaste à la ressource humaine.

L'influence du stress au travail sur la motivation est un sujet complexe et multidimensionnel. Et d'après nos recherches et les enquêtes effectuée sur le terrain, nous pouvons montrer qu'il existe une relation étroite entre le niveau de stress ressenti au travail et la motivation des employés. Et cette relation peut varier selon divers facteurs et selon le comportement des individus, c'est-à-dire que chez certain individu, le stress peut stimuler leur motivation et les incitent à relever des défis et accomplir leurs tâches efficacement, et même augmenter la concentration, ce qui peut impacter positivement la performance. Comme il peut

### **Chapitre III : Influence du stress au travail sur la motivation, cas de la SAA de Tizi Ouzou**

---

avoir des effets dévastateurs surtout le stress sévère et extrême que l'on surnomme aussi le stress excessif et chronique engendrer par des pressions, des exigences professionnelles, des injustices...etc. et qui pourront provoquer des épuisements physiques, moraux et émotionnels.

A la lumière des résultats qu'on a obtenus au cours de notre étude et les données recueillies au niveau de l'entreprise SAA.

- nous confirmons notre première hypothèse intitulée « Dans la société SAA, le stress impact négativement la motivation des salariés. ».

-également, nous confirmons la seconde hypothèse qui porte sur « l'existence d'un impact du stress sur la motivation au travail selon la charge de travail ».



# Conclusion générale

## Conclusion générale

---

En guise de conclusion, notre étude s'est penchée sur l'influence du stress au travail sur la motivation au sein de l'entreprise SAA. Nous avons examiné en profondeur comment le stress professionnel peut affecter la motivation des individus au sein de leur environnement professionnel. Il est de notre constat que le stress peut agir à la fois comme un puissant levier de motivation, mais aussi comme un facteur potentiellement dévastateur pour la santé mentale et physique des travailleurs.

Le premier chapitre de notre mémoire a été dédié à une revue de littérature approfondie sur le stress au travail. Cette section a souligné le rôle central du stress professionnel et a mis en lumière les nombreuses conséquences qui peuvent découler de son impact. Nous avons observé l'évolution de la perception de l'individu au sein de l'entreprise, passant de celle d'une simple machine à celle d'une ressource fondamentale pour l'organisation. Les entreprises se sont engagées dans une lutte constante pour valoriser le capital humain, reconnaissant l'importance de la rémunération, de la formation, et d'autres mécanismes pour favoriser la compétitivité et la performance globale.

Dans le deuxième chapitre, nous avons abordé la question de la motivation au travail, une technique en constante évolution visant à stimuler les employés pour qu'ils atteignent leurs objectifs et développent leur désir d'apprentissage et d'épanouissement. Nous avons examiné les définitions, théories, types, et outils de motivation, ainsi que les caractéristiques, processus, et facteurs qui influent sur la motivation. La satisfaction au travail a également été discutée, et nous avons établi un lien essentiel entre la motivation et le stress professionnel.

Le troisième chapitre s'est concentré exclusivement sur l'entreprise SAA, présentant cette organisation et discutant de la motivation au sein de celle-ci. Nous avons ensuite réalisé une analyse statistique approfondie des données collectées grâce à notre questionnaire.

En résumé, nous avons constaté une relation complexe d'interdépendance entre le stress professionnel et la motivation. Cette relation peut varier en fonction de multiples facteurs, tels que la nature du travail, la personnalité individuelle, le soutien organisationnel, et d'autres variables contextuelles. Alors que le stress modéré peut stimuler la motivation et accroître l'attention et la concentration, un stress excessif et chronique peut avoir des effets dévastateurs sur la motivation, tout en affectant la santé physique et psychologique des individus. La manière dont le stress influence la motivation est donc susceptible de varier selon les personnalités, les niveaux d'expérience, et les environnements de travail individuels.

## Conclusion générale

---

En conclusion, pour atteindre les objectifs, améliorer la productivité, renforcer la compétitivité, et favoriser l'épanouissement de l'entreprise à long terme, il est impératif d'intégrer la motivation dans la culture organisationnelle, tout en veillant au bien-être des employés. Les employés de la SAA ont proposé des stratégies concrètes, notamment l'amélioration de l'environnement de travail, le développement des compétences, la création d'une meilleure ambiance de travail, une communication plus efficace, une gestion du temps appropriée, une rémunération équitable, et une reconnaissance des efforts fournis. En fin de compte, nous rappelons les sages paroles de Winston Churchill : "Le succès n'est pas final, l'échec n'est pas fatal. C'est le courage de continuer qui compte".



# Références bibliographiques

## Références bibliographiques

---

### Ouvrages :

- Alexandre, Bailly Frédéric : « Comportement humain et management », édition Pearson éducation, paris 2003.
- Aubert et autres, « diriger et motiver, secrets et pratiques », 1ère Edition d'organisation, Paris, 1997.
- Agular Michel « l'art de motiver » édition, dunod, paris, 2009
- Berghmans Claude, « Stress au travail », édition Donud, Paris, 2010.
- Carolin Diard et Al, « Aide mémoire gestion des ressources humains », 2 ème édition Malakoff, 2017-2020.
- Claude Levry, Le Boyer : «la motivation dans les entreprises, modèle et stratégique », édition d'organisation, paris 2003.
- Claire de Billy et Al, « Comportement humain et organisationnel », 4ème édition, paris ,2010.
- Cottraux Jean, Ivy Marie Blackburn, « Psychothérapies cognitives des troubles de la personnalité », 2 ème édition, MASSON, Paris, 2006.
- Dumas Mark David Alis, Gwenaelle Poilpot-Rocaboy, « Risques et souffrance au travail », édition DUNOD, Paris, 2010
- Etienne Se Rupia Semuhoza : «les théories de la motivation au travail » édition Harmattan, paris 2009.
- Grebot Elisabeth, « Stress et burnout au travail, identifier, prévenir, guérir, édition Eynelles, Paris, 2008.
- Jean Pierre Cîteau : «gestion des ressources humaines » 4eme édition, Paris 2002.
- Josée Martel M.B.A, « FAIRE CESSER LE PROBLEME, la prévention du stress au travail », édition irsst, université LAVAL, Québec, 2003.
- Lerus Laurence, « Le stress au travail (facteurs de risque, évaluation et prévention) », éd SFP Emploi, Bruxelles, 2004.
- Levy-leboyer c, « la motivation dans l'entreprise » édition d'organisation, paris, 1998
- Lorent .Keller :« Les clés de la motivation au travail ». Ed .Harmattan, 2007
- Nicole Aubert « diriger et motiver » Edition d'organisation 2ème Edition, paris 2003
- Patrice Roussel « rémunération, motivation et satisfaction au travail », Edition ECOMICA, paris ,1996
- Zablocki Barbara, « du stress au bien être et à la performance », édition edipro, Paris, 2009.

## Références bibliographiques

---

### Mémoires :

- Benbelkacem Fatiha et Hamdaoui Feroudja, mémoire de fin d'étude : « l'animation de la motivation du personnel dans les organisations », UMMTO, 2011-2012.
- Berkane Nadia et Belhacel Nadia, mémoire de fin d'étude : « La gestion de rémunération, un outil de la motivation au service de la performance au travail », UMMTO 2020-2021
- Fettoum. S et Ghiar.S, « La rémunération : facteur de motivation des salariés dans les entreprises », Mémoire de master en sciences de gestion, UMMTO, promotion 2018.
- Lahlouh Hayet et Krazem Said, mémoire de fin d'étude : « l'impact des conditions de travail sur la mobilité des travailleurs », UMMTO, 2019-2020
- Laura MUCHA, Mémoire professionnel : « la motivation des salariés et et la performance dans les entreprises », France, année universitaire 2009-2010.

### Sites internet :

- <https://www.ummtto.dz/dspace/bitstream/handle/ummtto/18277/m%C3%A9moire%20pdf.pdf?sequence=1>
- <https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/publications/FR/Stress-F.pdf>
- (<https://www.algerie-eco.com/2022/04/28/plus-de42-000-accidents-de-travail-declares-a-lancnas-en-2021>).
- <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/628/2/2/122600>
- <https://www.coachhub.com/fr/blog/7-facteurs-de-motivation-au-travail/>
- <https://www.digitalrecruiters.com/blog/quels-sont-les-principaux-leviers-de-motivation-au-travail>
- <https://fr.slideshare.net/abdelkrimchekirine/motivation-141009181306conversiongate02>
- <https://fr.scribd.com/document/131470143/Memoire-Sur-La-Motivation>
- <https://www.ummtto.dz/dspace/bitstream/handle/ummtto/18598/m%C3%A9moire%20final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- <http://www.univbejaia.dz/xmlui/bitstream/handle/123456789/20161/158.7MAS%2057.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- <https://www.superprof.fr/ressources/management/management-tous-niveaux/chronologie-de-la-motivation.html>



# Annexes

### Annexe N°01 : Questionnaire

Cette étude s'inscrit dans le cadre de la préparation d'un mémoire de Master dans la spécialité de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) qui s'intitule « **l'influence du stress au travail sur la motivation** ».

Nous vous prions de bien vouloir répondre à nos questions et nous vous remercions d'avance de répondre aux questions suivantes en cochant la bonne réponse.

#### Questions :

##### Informations générales :

##### Axes n°1 : données personnelles

1- Le genre :

Homme

Femme

2- Quel est votre âge ?

[25-35] ans

[35-45] ans

[45-55] ans

[55-65] ans

3- Situation familiale

Marié

Célibataire

Autre

3- Quel est votre niveau de diplôme (formation) le plus élevé que vous avez obtenu ?

Sans diplôme

Licence

Master

Autre

## Annexes

---

4- Depuis combien d'années travaillez-vous dans cette entreprise SAA ?

[5-10] ans

[10-25] ans

[25-35] ans

[Plus de 35ans]

5- Catégorie socioprofessionnelle :

▪ Directeur general ou chef de la direction

▪ Président et vice-président

▪ Directeurs de département

▪ Gestionnaire

▪ Superviseurs

▪ Employés

6- Quel poste occupez-vous ?

.....

### Axe n°2 : stress au travail

Prenez une grande respiration, soyez sincère et cochez la case qui s'adapte à votre cas.

1- Etes-vous stressés (es) ?

▪ Jamais

▪ Rarement

▪ Parfois

▪ Souvent

▪ Toujours

2- Depuis combien de temps ressentez-vous que vous subissez un stress particulier

▪ Moins de 1 mois

▪ De 1-3 mois

▪ De 4-6 mois

▪ De 6-1 ans

## Annexes

---

- 1 ans et plus

3- Comment évaluez-vous votre niveau de stress au travail

- Doux
- Modérer
- Sévère
- Extrême

4- Quelles sont les principales sources de stress dans votre travail

- Charge de travail excessive
- Pression des délais
- Manque de soutien ou de collaboration de la part des collègues ou des supérieurs hiérarchiques
- Manque de reconnaissance/ récompenses pour le travail accompli
- Autre

5- Quels sont les effets du stress sur votre bien-être et votre santé au travail

- Troubles de sommeil
- Fatigue chronique
- Problèmes de concentration
- Humeur changeante
- Maux de tête ou maux de dos (symptômes physiques)
- Anxiété/ dépression
- Autre

.....

6- Quelles sont les mesures prise pour gérer le stress au travail ?

- Discuter avec votre responsable
- Discuter avec les autres salariés ou vos amis (es)
- Utiliser des techniques tels que la méditation/ la respiration profonde
- Un soutien externe comme un thérapeute un psychologue
- Aucune mesure n'a été prise

7- Exercez-vous ce métier par :

- Choix
- Nécessité

## Annexes

---

8- Dans quelle mesure votre employeur vous soutient-il pour faire face au stress au travail ?

- Pas du tout
- Un peu
- Modérément
- Beaucoup
- Pleinement

9- Quelles mesures pensez-vous que votre employeur pourrait prendre pour réduire le stress au travail ?

- Diminuer les fortes pressions
- Améliorer la communication
- favoriser l'environnement de travail
- Accepter l'échange d'idée avec les salariés
- Mettre en place un bon système de gestion
- Assurer une meilleure sécurité

10- Avez-vous déjà pris des congés pour échapper au stress au travail

- Oui, occasionnellement
- Oui, très rarement
- Non, je n'ai jamais pris de congés pour cette raison

11- Comment votre environnement de travail affecte-t-il votre niveau de stress ?

- Bruit excessif
- Manque de confidentialité/ d'espace personnel
- Manque d'équilibre entre la vie professionnelle et vie privée
- Manque de ressources ou d'outils adéquats pour accomplir votre travail
- Autre

.....

12- Avez- vous des suggestions ou des recommandations pour améliorer la gestion du stress au travail dans votre organisation

- Diminuer les pressions
- Accepter le partage d'informations/avis
- Augmenter le salaire
- Une bonne ambiance de travail
- Favoriser la communication

13- Quel est l'aspect le plus stressant dans votre travail ?

.....

**Axes n°03** : Motivation

1- Êtes-vous motivés (es) dans votre travail ?

Oui     Non

2- Dans quelles mesure êtes-vous satisfait(e) de vos réalisations professionnelles ?

- Très satisfait (e)
- Satisfait (e)
- Neutre
- Insatisfait (e)
- Très insatisfait (e)

3- Pourquoi souhaitez-vous travailler dans cette entreprise en particulier ?

- Le salaire est acceptable
- Vos études s'adaptent au poste
- Leur sympathie et leur façon de travailler vous attire
- Simple besoin de travailler
- Les conditions de travail sont favorables

4- Avez-vous d'autres objectifs que vous souhaitez réaliser à l'avenir ?

Oui     Non

5- Quels sont vos sources de motivation ?

- La possibilité d'apporter un impact positif dans mon domaine
- Collaborer avec des collègues talentueux et inspirants
- Dépasser mes propres limites et atteindre de nouveaux défis
- Autres

6- Sur une échelle de 1-10, à quel point êtes-vous motivé ?

## Annexes

---

.....

7- Selon vous, quels facteurs contribue-t-il le plus à votre motivation extrinsèque ?

- Rémunération et avantages
- La présence d'une bonne sécurité
- Reconnaissance et appréciation
- Environnement de travail positif et bien veillant
- la présence d'un bon matériel pour travailler

8- Pour renforcer votre motivation, quelles mesures votre responsable doit-il prendre ?

- Offrir des formations et des opportunités de développement professionnel
- Encourager la participation et l'autonomie dans la prise de décisions
- Fournir un feedback régulier et constructif
- Mettre en place des programmes de reconnaissances et de récompenses

9- Avez- vous déjà eu des discussions avec votre supérieur hiérarchique sur votre motivation et vos objectifs professionnels ?

- Oui, régulièrement
- Oui, occasionnellement
- Non, jamais

10- Quels sont les obstacles qui peuvent affecter votre motivation au travail ? veuillez choisir celle que vous croyez la plus puissante

- Le stress
- Manque de reconnaissance/ récompenses
- Environnement de travail négatif
- Manque de soutien et de communication de la part des supérieurs
- Manque de sens et de valeur dans le travail effectué

11- Avez-vous des suggestions ou des recommandations pour améliorer la motivation au travail dans votre organisation ??

Oui  No

12- Sur l'échelle de 1 à 5, à quel point vous sentez-vous intrinsèquement motivé

.....

**Axes n°03** : le lien entre le stress au travail et la motivation

1- Est-ce que le stress affecte négativement votre motivation

Oui     No

2- Parmi les éléments suivants, quels sont les facteurs qui vous stress le plus

- Perte de contrôle
- Imprévisibilité (inattendu)
- Nouveauté
- Mise à l'épreuve

3- Dans quelle mesure le stress au travail affecte-il votre motivation

- Très négativement
- Négativement
- Neutre
- Positivement
- Très positivement

4- Si votre précédente réponse est « négative », dans ce cas, Comment le stress au travail affecte-il votre motivation ?

- Perte d'envie
- Perte de confiance
- Epuisement
- Conflits
- Maladies

## Annexes

---

- 5- Que recommanderez-vous aux autres employés qui travaillent dans d'autres entreprises afin que leur stress n'affecte pas leur motivation ?.....

*Nous vous remercions pour vos réponses*

# Table de matières

Liste des abréviations	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Sommaire	
Introduction générale.....	11
Chapitre I : .....	6
Le stress dans la sphère du travail.....	6
Section 01 : généralité sur le stress professionnel.....	7
1. Définition des concepts.....	7
1.1. Définition du stress.....	7
1.2. Définition du stress au travail .....	10
1.3. Définition du comportement individuel au travail .....	11
2. Les modèles explicatifs du stress.....	11
2.1. Le modèle demande-control de Karasek .....	11
2.2. Le modèle de l'effet d'équilibrage entre effort récompense (effort-reward imbalance modèle).....	15
2.3. Le modèle de coping de LAZARUS et FOLKMAN (1996) : .....	17
2.4. Le modèle de MACKAY et COOPER (1987) :.....	19
3. Les types de stress .....	20
3.1. Le stress absolu vs stress relatif .....	20
3.2. Le stress chronique vs stress aigu .....	20
3.3. Les symptômes des différents types de stress .....	21
3.4. Le bon stress face au mauvais stress : .....	21
Section 02 : Approfondissement sur le stress lié au travail.....	22
1. Les composants du stress professionnel :.....	22
1.1. L'agent de stress (source).....	22
1.2. La réaction de stress .....	23
1.3. L'attitude .....	23
2. Le niveau de dangerosité du stress : .....	23
3. Le stress au travail en Algérie .....	24

Section 03 : les causes, conséquences du stress professionnel et ses préventions.....	26
1. Les agents stressants et les conséquences du stress professionnel .....	26
1.1. Les agents stressants.....	26
1.1.1. Grandes exigences et faible maîtrise.....	26
1.1.2. L'accroissement constant de la charge de travail : .....	27
1.1.3. Inadaptation des horaires de travail au rythme biologique, à la vie sociale et familiale .....	27
1.1.4. Les relations interpersonnelles .....	27
1.1.5. La participation aux décisions .....	27
1.1.6. La circulation de l'information :.....	27
1.2. Les conséquences du stress professionnel .....	28
1.2.1. Conséquences pour l'entreprise .....	28
1.2.2. Conséquences physique pour les employés.....	28
1.2.3. Conséquences psychologique sur les employés .....	28
2. Les préventions du stress professionnel.....	29
2.1. La prévention primaire (prévention individuelle) .....	29
2.2. La prévention secondaire (prévention collective) .....	30
2.3. La prévention tertiaire (prévention d'urgence) .....	30
3. Les niveaux d'interventions .....	30
3.1. Les interventions cognitives centrées sur l'information et la formation .....	30
3.2. Les interventions cognitives centrées sur la gestion des émotions .....	30
3.3. L'intervention centrée sur la pratique d'une activité physique.....	31
3.4. Les interventions centrées sur des méthodologies psycho corporelles .....	31
Conclusion .....	31
Chapitre II :.....	32
La motivation au travail.....	32
Introduction.....	33
Section 01 : généralité sur le concept « motivation » .....	34
1. Définition et évolution du concept « motivation ».....	34
1.1. Définition du concept .....	34
1.2. Evolution du concept.....	35
1.2.1. La motivation économique (1900-1925).....	35
1.2.2. La motivation par la satisfaction des besoins (1925-1950) .....	35
1.2.3. L'influence de l'environnement sur la motivation (1950-1975) .....	36

1.2.4. La variation sur un même thème (1975-2000) .....	36
2. Les principales théories de la motivation.....	36
2.1. Les théories du contenu .....	37
2.1.1. La théorie de l'homme social Elton Mayo (1940).....	37
2.1.2. La théorie d la hiérarchisation des besoins (la pyramide de Maslow) 1954 : .....	40
2.1.3. La théorie X-Y de Mac Gregor (1960) : .....	41
2.1.4. La théorie bi-factorielle de Herzberg (1971) :.....	42
2.1.5. La théorie ERG de C. Alderfer :.....	43
2.2. Les théories du processus .....	44
2.2.1. La théorie des attentes de Vroom (1964) .....	44
2.2.2. Les théories de l'équité de J.S Adams .....	47
2.2.3. La théorie de la fixation des objectifs (Locke et Latham).....	50
2.2.4. Le modèle des besoins manifestes de Mc Clelland : .....	52
3. Les Types et outils de la motivation .....	53
3.1 les types de motivation .....	53
3.2. Les outils de la motivation.....	54
3.2.1. La récompense .....	54
3.2.2. L'organisation de séminaires.....	55
3.2.3. L'organisation de team buildings.....	55
3.2.4. La création d'un environnement positif .....	55
Section 02 : approfondissement sur la motivation .....	56
1. Les caractéristiques de la motivation.....	56
2. Le processus et facteurs de motivation .....	57
2.1. Le processus de la motivation .....	57
2.2. Les facteurs influençant la motivation.....	58
2.2.1. La responsabilité et l'autonomie dans le travail : .....	58
2.2.2. La reconnaissance et la valorisation du travail fourni.....	59
2.2.3. Conditions de travail agréable .....	59
2.2.4. Une bonne politique de rémunération et de motivation .....	60
2.2.5. Management bienveillant et participatif.....	60
2.2.6. Équilibre entre la vie professionnelle et personnelle : .....	61
3. La motivation et la satisfaction au travail .....	61
3.1. La satisfaction des besoins pour motiver : .....	62
Section 03 : la motivation, clé de la réussite .....	63

1. Les stratégies pour favoriser la motivation .....	63
2. Avantages et limites destinées à motivés le personnel .....	64
3. Liaison entre stress professionnel et motivation.....	65
3.1. Hausse de stress, baisse de motivation .....	66
3.2. Impacts positifs du stress au travail sur la motivation.....	66
Conclusion .....	67
Chapitre III :.....	68
Influence du stress au travail sur la motivation .....	68
Introduction.....	69
Section 01 : la société algérienne des assurances SAA.....	69
1. Présentation de la société Algérienne d'assurance (SAA).....	69
2. Evolution de la SAA .....	70
3. La structure organisationnelle de la SAA .....	73
3.1. La direction générale .....	73
3.2. Les directions régionales .....	73
3.2.1. Présentation de la direction régionale de Tizi-Ouzou.....	75
4. Activité et mission de la SAA .....	78
1.4. Les activités de la SAA .....	78
4.1.1. L'assurance de personne .....	79
4.1.2. L'assurance automobile.....	79
4.1.3. La garantie responsabilité civile .....	79
4.1.4. L'assurance individuelle accident.....	79
4.1.5. L'assurance catastrophique naturelle .....	79
4.1.6. L'assurance agricole.....	80
4.1.7. L'assurance transport .....	80
4.2. Missions de la SAA .....	80
4.3. Les objectifs de la SAA .....	81
Section 02 : influence du stress au travail sur la motivation du personnel au sein de la SAA ....	82
1. Facteurs de motivation au sein de la SAA .....	82
1.1. Présentation des facteurs de motivation des employés identifiés au sein de la SAA....	82
1.2. Importance des facteurs de la motivation des salariés pour l'entreprise SAA .....	83
1.3. Influence des facteurs de motivations sur la gestion des ressources humaines au sein de la SAA .....	83
2. Présence du stress au travail et son encadrement dans le cas de la SAA.....	83

2.1. Détection du stress au travail chez les employés et moyens mis en place .....	84
2.2. Impact du stress sur les composantes de la GRH au sein de la SAA .....	84
3. Influence du stress au travail sur les facteurs de motivation .....	85
3.1. Impact du stress sur la perception des conditions de travail .....	85
3.2. Influence du stress sur les opportunités de promotion .....	86
3.3. Impact du stress sur la formation et le développement professionnel .....	86
3.4. Influence du stress sur la rémunération et les primes .....	87
3.5. Influence du stress sur le leadership et soutien de la direction .....	88
4. Impact du stress sur la motivation : cas des employés de la SAA.....	89
4.1. Niveau de stress et motivation .....	89
4.2. Sources de stress et motivation .....	89
4.3. Facteurs de motivation affectés.....	90
4.3.1. Rémunération et primes.....	90
4.3.2. Opportunités de promotion.....	90
4.3.3. Formation .....	90
5. Importance de la gestion du stress .....	91
5.1. Stratégies de gestion du stress.....	91
5.2. Promotion d'un environnement de travail positif.....	91
Section 3 : présentation et analyse des résultats .....	93
1. Traitement des données .....	93
1.1. Identification des salaires.....	93
3.2 Synthèse des résultats .....	151
Conclusion générale .....	152
Références bibliographiques	
Annexes	

## **Résumé**

Notre mémoire explore l'impact du stress professionnel sur la motivation au sein de l'entreprise SAA. Dans cette étude, nous avons constaté que le stress peut à la fois stimuler la motivation tout en menaçant la santé des employés.

Le premier chapitre décrit le stress au travail, soulignant son rôle clé et ses conséquences. L'évolution de la perception de l'individu en tant que ressource vitale pour l'entreprise a été mise en évidence. Le deuxième chapitre traite de la motivation au travail, de ses sources et de ses liens avec le stress professionnel. Finalement, dans le troisième chapitre, nous examinons la dynamique spécifique à l'entreprise SAA et effectuons une analyse statistique des données.

Cette étude met en évidence la complexité de la relation entre le stress professionnel et la motivation. Pour assurer le succès de l'entreprise, il est essentiel de promouvoir la motivation tout en préservant le bien-être des employés.

**Mots clés :** Stress, motivation du personnel, entreprise SAA.

## **Abstract**

Our thesis delves into the impact of occupational stress on employee motivation within the SAA company. In this study, we have observed that stress can both enhance motivation and jeopardize employees' well-being.

The first chapter delineates workplace stress, highlighting its pivotal role and consequences. The shift in the perception of individuals as vital assets to the company has been underscored. The second chapter focuses on workplace motivation, its sources, and its connection to occupational stress. Finally, in the third chapter, we examine the company-specific dynamics of SAA and perform a statistical analysis of the data.

This study elucidates the intricate relationship between occupational stress and motivation. To ensure the company's success, it is imperative to foster motivation while preserving employee well-being.

**Keywords :** Stress, employee motivation, SAA company.