

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

d'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master
en sciences commerciales**

Option : Management des Ressources Humaines

THEME :

**IMPACT DU STRESS AU TRAVAIL SUR LA
PERFORMANCE DES RESSOURCES
HUMAINES
ETUDE DE CAS : CENTRALE THERMIQUE-
JIJEL**

Élaboré par :

Mlle. Imene REKAIK

Encadré par:

Mm. Nassima ARHAB

Enseignante vacataire à EHEC

**2^{ème} promotion
Septembre 2015**

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

d'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master
en sciences commerciales**

Option : Management des Ressources Humaines

THEME :

**IMPACT DU STRESS AU TRAVAIL SUR LA
PERFORMANCE DES RESSOURCES
HUMAINES
ETUDE DE CAS : CENTRALE THERMIQUE-
JIJEL**

Élaboré par :

Mlle. Imene REKAIK

Encadré par:

Mm. Nassima ARHAB

Enseignante vacataire à EHEC

**2^{ème} promotion
Septembre 2015**

Résumé :

Le stress au travail est un phénomène grandissant dans notre société et touche incontestablement tous les secteurs d'activité et toutes les catégories socioprofessionnelles.

Ce nouveau mal du siècle a de lourdes conséquences. D'une part, sur les salariés où il affecte leur santé et tue leur performance, et d'autre part, sur les organisations où il porte atteinte à leur productivité et leur coûte cher.

S'inscrivant dans le domaine de la gestion des ressources humaine, la présente étude se propose de faire un état des lieux sur les facteurs du stress en milieu du travail et d'étudier son impact sur la performance des ressources humaines.

Mots clés : le stress au travail, les facteurs du stress au travail, la performance des ressources humaines.

الملخص :

تعتبر ضغوط العمل ظاهرة متنامية في مجتمعنا تؤثر بلا شك على جميع القطاعات وجميع الفئات الاجتماعية والمهنية .

هذه الظاهرة الجديدة المنتشرة في القرن الحالي لها عواقب وخيمة جدا . أولا، على الموظفين حيث أنها تؤثر سلبا على صحتهم وتؤدي الى انخفاض مستوى أدائهم ، وثانيا على المنظمات حيث أنها تؤثر بشكل كبير على الانتاج وتكلفتهم ثمنا غالبا .

كجزء من مجال إدارة الموارد البشرية، تهدف هذه الدراسة للبحث عن العوامل التي تؤدي الى ضغوط العمل ودراسة تأثيرها على أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة .

الكلمات الدالة : ضغوط العمل، عوامل ضغوط العمل، أداء الموارد البشرية.

Dédicaces

Je dédie ce travail à:

Mes chers parents pour leur soutien et les encouragements qu'ils nous procurent dans nos moments difficiles.

Ma petite sœur : Roumaïssa.

Mes chers frères : Mohamed et Khaled.

Mes cousins : Fayrouz, Hiba, Ahmed et Safia.

Toutes mes amies sans exception.

Tous ceux et toutes celles qui me sont chers.

Remerciements

Je remercie Allah pour le courage et la santé qu'il m'a accordé pour accomplir ce travail de recherche.

Je tiens à remercier mon encadreur Mm. Nassima ARHAB pour son encadrement et ses précieux conseils concernant mon travail de recherche.

Je suis extrêmement reconnaissante à Mm. Souad DABBEH, mon promoteur au niveau de l'entreprise pour l'aide et les conseils qu'elle m'a apporté tout au long du période de stage.

Une reconnaissance particulière à l'ensemble du personnel de la Centrale Thermique pour leur accueil sympathique et pour le temps accordé à répondre au questionnaire.

Je tiens à exprimer mon profonde gratitude et mes sincères remerciements à toute personne qui a contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche.

Liste des tableaux :

	Page
Chapitre I :	
Tableau I-1 : Exemple de formation au développement des compétences et des ressources.....	23
Chapitre II:	
Tableau II-2 : Structure des coûts de l'absentéisme.....	38
Chapitre III :	
Tableau III -3 : Le sexe des personnes questionnées.....	55
Tableau III-4 : L'âge des personnes questionnées.....	56
Tableau III-5 : La situation familiale des personnes questionnées.....	56
Tableau III-6 : L'ancienneté des personnes questionnées.....	57
Tableau III-7 : Le niveau d'instruction des personnes questionnées.....	58
Tableau III-8 : La catégorie socioprofessionnelle des personnes questionnées.....	59
Tableau III-9 : Existence du stress au sein de la Centrale.....	60
Tableau III-10 : Le niveau de stress chez les employés au sein de la Centrale.....	60
Tableau III-11 : Facteurs de stress au sein de la Centrale liés à la nature de la tâche.....	61
Tableau III-12 : Facteurs de stress au sein de la Centrale liés à l'environnement de la tâche.....	63
Tableau III-13 : L'impact du stress sur la qualité du travail.....	66
Tableau III-14 : L'impact du stress sur l'instabilité du personnel.....	66
Tableau III-15 : L'impact du stress sur la prise de décision.....	67
Tableau III-16 : La relation entre le stress et l'absentéisme.....	68
Tableau III-17 : L'impact du stress sur la créativité des employés.....	68
Tableau III-18 : L'impact du stress sur le rendement des employés.....	69
Tableau III-19 : Existence du stress au sein de la Centrale.....	70

Tableau III-20 : L'impact du stress sur l'atteinte des objectifs fixés.....	70
Tableau III-21 : L'impact du stress sur l'intégration de l'employé dans son groupe.....	71
Tableau III-22 : L'impact du stress sur la qualité de travail.....	72
Tableau III-23 : L'impact du stress sur le temps de réalisation de travail.....	73
Tableau III-24 : L'impact du stress sur l'initiative des employés.....	74
Tableau III-25 : L'impact du stress sur la ponctualité des employés.....	75

Liste des figures :

	Page
Chapitre I :	
Figure I-1 : Syndrome Générale d'Adaptation du SELYE.....	9
Chapitre II :	
Figure II-2 : Les trois critères de la performance.....	30
Figure II-3: Courbe stress-performance de YERKES-DODSON.....	41
Figure II-4: Répercussion du stress au travail sur l'organisation.....	42
Chapitre III :	
Figure III-5: L'organigramme de la Centrale Thermique.....	50
Figure III-6 : Répartition des personnes questionnées selon le sexe.....	55
Figure III-7 : Répartition des personnes questionnées selon l'âge.....	56
Figure III-8 : Répartition des personnes questionnées selon la situation familiale.....	57
Figure III-9 : Répartition des personnes questionnées selon l'ancienneté.....	57
Figure III-10 : Répartition des personnes questionnées selon le niveau d'instruction.....	58
Figure III-11 : Répartition des personnes questionnées selon la catégorie socioprofessionnelle.....	59
Figure III-12 : Existence du stress au sein de la Centrale.....	60
Figure III-13 : Le niveau de stress chez les employés au sein de la Centrale.....	61
Figure III-14 : Facteurs de stress au sein de la Centrale liés à la nature de la tâche.....	62
Figure III-15 : Facteurs de stress au sein de la Centrale liés à l'environnement de la tâche.....	64
Figure III-16 : L'impact du stress sur la qualité du travail.....	66
Figure III-17 : L'impact du stress sur l'instabilité du personnel.....	67

Figure III-18 : L'impact du stress sur la prise de décision.....	67
Figure III-19 : La relation entre le stress et l'absentéisme.....	68
Figure III-20 : L'impact du stress sur la créativité des employés.....	69
Figure III-21 : L'impact du stress sur le rendement des employés.....	69
Figure III-22 : Existence du stress au sein de la Centrale.....	70
Figure III-23 : L'impact du stress sur l'atteinte des objectifs fixés.....	71
Figure III-24 : L'impact du stress sur l'intégration de l'employé dans son groupe.....	72
Figure III-25 : L'impact du stress sur la qualité du travail.....	73
Figure III-26 : L'impact du stress sur le temps de réalisation de travail.....	74
Figure III-27 : L'impact du stress sur l'initiative des employés.....	75
Figure III-28 : L'impact du stress sur la ponctualité des employés.....	76

Liste des abréviations :

Abréviation	Signification
BIT	Bureau International de Travail
HSE	Hygiène Sécurité d'Environnement
MW	Méga Watt
NIOCH	National Institute for Occupational Safety and Health
OMS	Organisation Mondiale de Santé
USA	United Stat American

Sommaire :

	Page
Introduction générale	
Chapitre I: Le stress au travail	
1 .Généralité sur le stress.....	7
2 .La notion du stress au travail.....	11
3. Effets et gestion du stress au travail.....	17
Chapitre II: La performance des ressources humaines	
1. Généralité sur la performance.....	28
2 .La notion de la performance humaine.....	35
3. L'impact du stress au travail sur la performance des ressources humaines.....	41
Chapitre III: Analyse de l'impact du stress au travail sur la performance des ressources humaines	
1 .Présentation de l'organisme d'accueil.....	48
2. La démarche de l'enquête.....	52
3 .Présentation et analyse des résultats.....	55
Conclusion générale	

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE :

La mondialisation de l'économie, l'accélération des mutations technologiques et la libération des échanges font que les organisations fonctionnent aujourd'hui dans des cultures de flexibilité, de performance et de compétitivité. Les impératifs économiques et la nécessité de conserver un avantage concurrentiel conduisant à des restructurations rapides où les effectifs sont constamment réduits. Les fusions sont devenues le maître mot dans les discours stratégiques des dirigeants car la plus grande taille des organisations est synonyme de compétitivité et d'excellence. Dans ce contexte, le changement est la seule constante. De fait, les transformations qui affectent la valeur et la nature du travail ont ouvert la voie à une augmentation alarmante des statistiques relatives au stress en milieu professionnel.

Malheureusement, les employés sont bien souvent les victimes qui subissent les exigences des nouveaux systèmes conçus dans une optique de maximum de profit. Dès lors, la qualité de vie de travail et l'adaptation des pratiques ergonomique, afin d'améliorer les conditions de travail des employés, sont des modes d'organisation du travail qui permettent d'accroître la satisfaction professionnelle des salariés, bien-être au travail et l'efficacité des entreprises et la performance organisationnelle.

Auparavant, le stress était principalement associé aux événements critiques dans certaines professions à risque (police, prison, professionnels de santé). Aujourd'hui le nombre de plaintes augmente régulièrement et la cause déclarée de ces revendications s'est éloignée du stress aux maladies chroniques. Bien que les coûts soient difficilement quantifiables, le stress au travail a un coût humain et financier considérable. Il génère un profond mal-être chez la personne qui en souffre et une perte financière pour l'entreprise, due à la baisse de la performance des collaborateurs.

Seuls des collaborateurs qui se sentent bien, tant sur le plan physique que sur le plan psychologique, pourront assurer aux entreprises les performances nécessaires pour relever les défis de la compétitivité.

Notre thème d'étude est : « impact du stress au travail sur la performance des ressources humaines ».

Le choix de notre thème n'est pas fortuit, son originalité et son actualité sont des facteurs qui ont motivé notre choix.

Ce thème de recherche est motivé aussi par des raisons personnelles, plus spécifiquement motivé par les soucis de notre avenir comme spécialiste en RH, comme futur cadre qui aura à prendre en charge les ressources humaines. Il nous permet d'approfondir spécifiquement la gestion des ressources humaines surtout dans le cadre de faire face au stress du personnel en milieu de travail.

L'objectif de notre travail est d'identifier dans un premier temps l'existence du stress chez les employés de la Centrale Thermique, de faire une étude approfondie des causes du stress en milieu de travail et d'analyser son impact sur la performance des ressources humaines.

Pour cela, la problématique liée à notre travail est : « quel est l'impact du stress au travail sur la performance des ressources humaines »

De cette question principale découle d'autres questions qui sont :

- Peut-on parler du stress chez les employés de la Centrale Thermique?
- Quelles sont les causes principales de stress des employés au sein de la Centrale Thermique ?
- Comment le stress impacte sur la performance des ressources humaines au sein de la Centrale Thermique?

Pour tenter de répondre préalablement aux questions de notre problématique, nous articulons notre étude sur les hypothèses suivantes :

- Hypothèse01 : Les employés de la Centrale Thermique sont sujets au stress.
- Hypothèse02 : La surcharge de rôle, le manque de participation aux décisions, un espace de travail bruyant et l'absence de soutien professionnel sont des sources principales de stress à la Centrale Thermique.
- Hypothèse03 : Le stress au travail impacte négativement la performance des ressources humaines.

Pour vérifier nos hypothèses, nous avons adopté une méthode analytique qui consiste à analyser les données collectées sur le terrain.

Pour la collecte des données relatives à notre travail, nous avons utilisé les outils suivants :

- Une recherche bibliographique qui consiste à consulter les documents écrits ayant trait à un domaine de recherche. Elle nous a permis d'exploiter les ouvrages, les mémoires, les rapports, et les autres documents inédits en rapport avec notre recherche.

-L'enquête par questionnaire : c'est un instrument de prise d'information basé sur l'analyse des réponses à une série des questions posées pour un échantillon d'une population.

-L'observation : Cette technique nous a permis d'observer certaines attitudes des employés au travail pour apporter le complément d'informations que les autres techniques ne nous avaient pas permis d'obtenir.

Pour répondre à notre problématique, notre travail est subdivisé en trois chapitres, excepté l'introduction et la conclusion générale.

Le premier chapitre intitulé « le stress au travail » sera consacré à donner des généralités sur le stress dans sa première section, de définir le stress au travail et présenter ses formes et les facteurs qui engendrent le stress chez les travailleurs dans sa deuxième section, ainsi que les effets du stress et les techniques de sa gestion dans sa troisième section.

Le deuxième chapitre intitulé « la performance des ressources humaine » sera consacré à définir la performance d'une manière générale, présenter ses critères, ainsi que ses facteurs, ses caractéristiques et ses formes dans la première section, de définir la performance humaine, présenter ses déterminants et ses indicateurs dans la deuxième section, et mettre en évidence l'impact du stress au travail sur la performance des ressources humaines dans la troisième section.

Dans le troisième chapitre intitulé « analyse de l'impact du stress au travail sur la performance des ressources humaines », nous présenterons notre organisme d'accueil qui est « la Centrale Thermique » dans la première section, nous présenterons la démarche d'enquête dans la deuxième section, et les résultats auxquels nous sommes arrivés dans la troisième section.

Chapitre I : Le stress au travail

Introduction :

Le stress au travail est devenu l'un des problèmes graves de notre temps, non seulement pour les individus dont il met en péril la santé physique et mentale, mais aussi pour les entreprises et les gouvernements. Ce nouveau mal du siècle attire l'attention de plusieurs chercheurs qui ne cessent de découvrir ses sources et ses effets sur la santé des travailleurs d'une part et sur leur performance d'autre part.

Pour cela, le premier chapitre sera consacré pour le phénomène du stress dans le milieu du travail. Nous aurons trois sections : la première servira à présenter le stress d'une manière générale pour donner une idée sur le phénomène, la deuxième définira le stress au travail, ses formes et les facteurs qui l'engendrent chez les travailleurs, et la troisième mettra la lumière sur les effets du stress sur l'individu ainsi que sur l'entreprise, pour enfin exposer des techniques pour gérer le stress au milieu du travail.

1. Généralité sur le stress :

Le mot stress est familier à la plupart d'entre nous. Presque tout le monde s'est déjà senti stressé. Beaucoup de gens croient que nous vivons dans une époque particulièrement stressante. Mais qu'est ce que exactement que le stress ?

Afin de bien vouloir comprendre le terme stress, nous commençons par la définition du concept de stress, ensuite nous présentons ses phases et enfin nous exposons ses composantes et ses symptômes.

1.1 Définition du stress :

Etymologiquement, le mot stress vient du latin « stringer » qui signifie « serrer » ou encore « presser ». En vieux français, le stress signifie étroitesse ou oppression¹.

Dictionnaire Larousse² : Ensemble de perturbations biologiques et physiques provoquées par une agression quelconque sur un organisme.

Encyclopaedis Universalis³ : Réaction de l'organisme à un agent d'agression ou à un traumatisme quelconque. En fait, stress tend, progressivement, à devenir synonyme d'émotion, le sens de ce dernier s'étant très affaibli. Il est employé aussi, dans un sens plus spécifique, pour désigner les tensions engendrées par des conflits internes non résolus ou des situations insolubles et provoquant des états d'anxiété, voire des états névrotiques.

Encyclopédie Encarta⁴ : Agent ou processus physique, chimique ou émotionnel qui s'exerce sur l'organisme et provoque une agression ou une tension pouvant devenir pathologique.

Le Petit Robert⁵ : Le stress est la réponse de l'organisme aux facteurs d'agression physiologiques et psychologiques ainsi qu'aux émotions qui nécessitent une adaptation.

Dictionnaire de médecine Flammarion⁶ : Agression contre un organisme vivant, par

¹ZABLOCKI, (Barbara) : *du stress au bien-être et à la performance*, édition Edipro, Paris, 2009, p.19.

²Le petit LAROUSSE, dictionnaire encyclopédique illustré, 2012, p.1039.

³Http/ :www.medecine-des-arts.com (consulté le 16/05/2015 à 21 :45).

⁴Http/ :www.medecine-des-arts.com (consulté le 16/05/2015 à 21 :50).

⁵BAYAD, (Mohamed) et BERGHMANS, (Claude) : *regard croisés sur la gestion du stress professionnel*, édition l'Harmattan, Paris, 2014, p.27.

⁶Http/ :www.medecine-des-arts.com. (consulté le 16/05/2015 à 21 :55).

extension : réactions biologiques et psychologiques d'un organisme face à une situation nouvelle de quelque origine qu'elle soit, dangereuse ou agréable.

En français, le stress est perçu comme un facteur négatif, hors en anglais, il a une connotation positive que négative.

Hans SELYE¹: « *Le stress est une réponse biologique de l'organisme à toute sollicitation physique ou émotionnelle, agréable ou désagréable, qui désigne de sa part une adaptation* ».

LAZARUS et FOLKMAN²: « *Le stress est vu comme une transaction entre la personne et l'environnement dans laquelle la situation est évaluée par l'individu comme débordant ses ressources et pouvant mettre en danger son bien-être* ».

L'Accord Européen d'octobre 2004³définit le stress comme « *un état qui s'accompagne de plaintes ou de dysfonctionnements physiques, psychiques ou sociaux, et qui résulte du fait que les individus se sentent incapables à combler un écart avec les exigences et les attentes les concernant* ».

D'après la Health and Safety Commission Britannique (1999)⁴« *Le stress est la réaction des gens à des contraintes excessives et autres types d'exigences qui leur sont imposées* ».

Le stress est donc l'ensemble des manifestations physiques et psychologiques de l'organisme qui interviennent en réponse à un agent stressant.

D'après les définitions précédentes, nous pouvons conclure qu'il n'y a pas une définition unique de stress, en raison de la complexité de ce terme.

1.2 Les phases du stress :

Selon Hans SELYE⁵, l'individu est dit en état de stress lorsqu'il est incapable de répondre de façon adéquate ou efficace aux stimuli qui proviennent de son environnement. Pour cela, SELYE utilise le terme « Syndrome Générale d'Adaptation » pour décrire la réaction du corps humaine face au stress qui se déroule en trois phases :

1.2.1 Phase d'alarme : Correspond à la réaction du l'organisme face à un agent stressant.

¹<http://www.alterhego.fr/documents/souffrance/souffrance11>. (consulté le 19/05/2015 à 12 :18).

²BERGHMANS, (Claude) : *stress au travail : des nouveaux outils pour les ressources humaines*, édition Dunod, Paris, 2010, p.15.

³Ibid. p.44.

⁴http://bookshop.europa.eu/...stress.../CE2599851FRC_001. (consulté le 23/05/2015 à 14 : 30).

⁵SELYE, (Hans) : *le stress de la vie : le problème de l'adaptation*, édition Gallimard, Canada, 1975, p.11.

SELYE divise la réaction d'alarme en choc et contre choc. Le choc est l'état de surprise à l'agression soudaine. Le choc peut se manifester par une accélération du rythme cardiaque, une augmentation de la profondeur respiratoire, une hypertension ou une hypotension artérielle, une augmentation du tonus musculaire, etc. L'ampleur de la phase de choc dépend essentiellement du degré de la menace, de l'environnement, et des caractéristiques du sujet. Cette phase peut durer de quelques minutes à 24 heures. Elle est ensuite suivie d'un contre choc au cours duquel l'organisme se ressaisit et met en jeu ses moyens de défense.

1.2.2 Phase de résistance : Lorsque la phase d'alarme poursuit, l'organisme entre en phase de résistance où il réagit et développe des stratégies pour résister à l'agression subie. Il s'agit donc d'une tentative d'adaptation à la situation nouvelle afin de faire face à l'agent stressant. Cette phase s'accompagne de sécrétion accrue d'hormones corticosurrénales qui permettent de lutter contre le stress ressenti.

1.2.3 Phase d'épuisement : Cette phase intervient lorsque l'organisme n'arrive plus à s'adapter et à supporter l'agent stressant. Toutes les réserves de l'organisme sont consommées, les mécanismes de défenses dépassés, résistances et tensions s'installent jusqu'à l'épuisement. Elle est caractérisée par la fatigue, l'anxiété et la dépression qui peuvent apparait séparément ou simultanément.

Résistance au stress

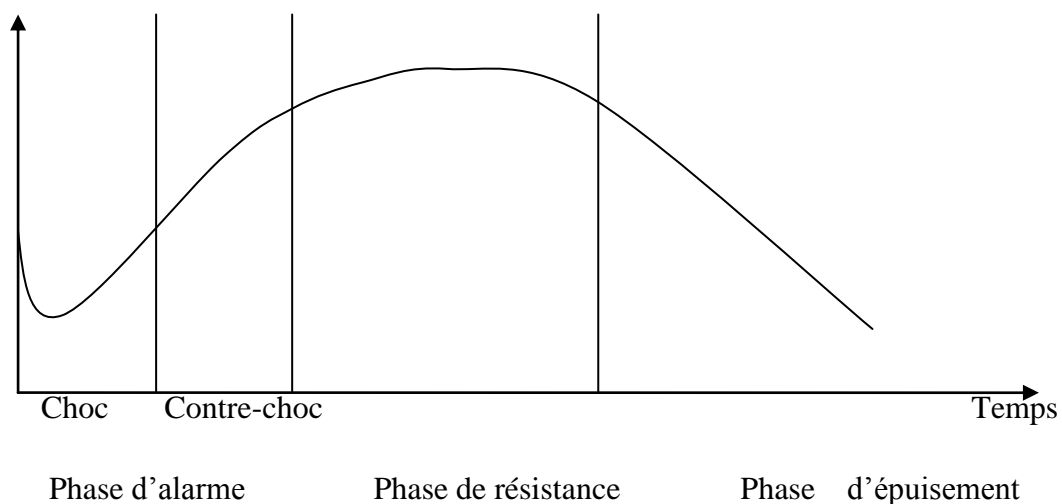


Figure n°1 : Syndrome Générale d'Adaptation du SELYE

Source : ROCHE, (L) et coll. : *cyber gagnant technologie : cyberspace et développement du personnel*, édition Maxima Laurent du Mesnil, Paris, mai 2000, p.140.

1.3 Les composantes et les symptômes du stress :

1.3.1 Les composantes du stress :

Le stress est composé de¹ :

1.3.1.1 L'agent de stress : C'est la source du stress qui peut être un stimulus d'ordre physique, psychique, cognitif ou social qui nécessite de l'ajustement. Le stimulus du stress peut être d'ordre mineur (dispute légère), important (décès, déménagement), positif (des fiançailles) ou négatif (un conflit), exceptionnel (intervention chirurgicale) ou constant (un travail trop prenant), prévu (un concours) ou inattendu (un incident), etc.

1.3.1.2 La réaction de stress : Lorsque le corps rentre en période de stress, des réactions physiologiques immédiates rentrent en jeu comme l'augmentation du rythme cardiaque, la constriction des vaisseaux sanguins, une broncho dilatation (augmentation du diamètre des bronches) et la montée d'adrénaline. Déclenchées par le système nerveux sympathique, ces réactions assurent que le corps puisse réagir à la situation.

1.3.1.3 L'attitude individuelle : L'intensité de la réaction de stress dépend du message envoyé par le cerveau aux glandes endocrines, et donc de la perception qu'a l'esprit du stimulus en question. On peut le voir comme plus ou moins dangereux, exigeant ou contraignant. Par exemple, devoir se rendre dans un pays que l'on ne connaît pas peut être source d'une grande angoisse pour certains ou l'occasion excitante de découvrir quelque chose de neuf pour d'autres. Une attitude négative ou des attentes irréalistes donnent également lieu à des problèmes de stress.

1.3.2 Les symptômes du stress :

1.3.2.1 Les symptômes physiologiques :

- Elévation de la tension artérielle.
- Accélération du rythme cardiaque et du rythme respiratoire.
- Taux élevé de cholestérol, de catécholamines et de stéroïdes.
- Maux de têtes fréquents.
- Troubles de sommeil, de l'appétit et de la digestion.
- Douleurs musculaires et articulaires.
- Douleurs dans la cage thoracique.

¹<http://www.marie-knab-sophrologie.fr/composantesdustress>. (consulté le 14/05/2015 à 19:40).

1.3.2.2 Les symptômes psychologiques :

- Anxiété, irritabilité et impatience.
- Dépression, ennui et inquiétude.
- Colère, peur et tristesse.
- Hyper sensibilité, agacement et énervement.
- Processus de réflexion lent ou pensées affolées.

1.3.2.3 Les symptômes comportementaux :

- Augmentation de la consommation d'alcool et de tabac.
- Accélération du débit de parole.
- Changement dans les relations familiales.
- Maladresse, accidents, bégaiement et inertie.
- L'accumulation des erreurs et la prise des risques inconsidérés.
- Difficultés à se détendre et à rester tranquille.

2. La notion du stress au travail :

Le stress au travail devient une réalité inquiétante dans le monde du travail et touche aujourd'hui l'ensemble des sociétés modernes.

Pour bien comprendre ce phénomène, il est d'abord nécessaire de le définir, exposer par la suite ses formes, et enfin, citer ses facteurs générateurs.

2.1 Définition du stress au travail :

Les différentes définitions du stress au travail proposées par les institutions ou les spécialistes sont assez proches et mettent en avant à faire face à des exigences trop élevées générées par le milieu du travail.

L'OMS¹ : « *Le stress au travail peut définir comme 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, à leurs capacités et qui remettent en causes leur aptitude à faire face. Le stress peut survenir dans des contextes professionnels très différents, mais il est souvent aggravé lorsque les employés ont le*

¹ SERVANT, (Dominique) : *le stress au travail : prévention et prise en charge en thérapies comportementales et cognitives*, Kindle Edition, Paris, 2013, p.11.

sentiment qu'ils ne sont pas assez soutenus par leurs chefs ou leurs 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 ».

NIOCH-USA¹: « *Le stress au travail peut être défini comme une réponse émotionnelle qui survient lorsque les exigences du travail ne correspondent pas aux aptitudes, ressources ou besoins du salarié, ce stress peut se traduire par des problèmes de santé, voir des accidents ».*

Définition du BIT² : « *Dans le monde du travail, il y a stress chaque fois que la charge qui pèse sur un individu est trop lourde et qu'il n'arrive pas à s'y adapter rapidement ».*

Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail³ : « *Un état du stress survient lorsqu'il y a 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 face. L'individu est capable de gérer la pression à court terme mais il éprouve de grandes difficultés face à une exposition prolongée, à des pressions externes ».*

BEEHR et NEWMAN (1978)⁴ : « *Le stress au travail réfère à une situation où des facteurs liés à l'emploi, qui interagissent avec les travailleurs de manière à modifier les conditions physiologiques et/ou psychologiques tel que l'individu est forcé de dévier du fonctionnement normal ».*

KEYSER et HANSEZ (1996)⁵ définissent le stress psychologique dans la sphère du travail comme « *une réponse du travailleur devant les exigences de la situation pour lesquelles il doute de disposer de ressources nécessaires, et auxquelles il estime devoir faire face ».*

Le stress au travail se définit donc comme l'ensemble du processus par lequel la personne perçoit et interprète son milieu du travail en relation avec sa capacité d'y faire face.

D'après les définitions précédentes, nous pouvons conclure que le stress au travail est présent lorsque le milieu du travail constitue une menace pour la personne soit par les demandes excessives qu'il impose, soit par l'insuffisance des ressources permettant à l'individu de combler ses besoins.

¹BAYAD, (Mohamed) et BERGHMANS, (Claude): Op.cit, p.27.

²SERVANT, (Dominique) : Op.cit, p.11.

³SERVANT, (Dominique) : Op.cit, p.11.

⁴ [Http://www.ulb.ac.be/soco/creatic/chp1str.html](http://www.ulb.ac.be/soco/creatic/chp1str.html). (consulté le 19/04/2015 à 20 :09).

⁵ [Http://www.ulb.ac.be/soco/creatic/chp1str.html](http://www.ulb.ac.be/soco/creatic/chp1str.html). (consulté le 19/04/2015 à 20 :14).

2.2 Les formes du stress au travail :

2.2.1 Selon l'effet engendré :

Il existe deux types de stress au travail : il s'agit du bon stress et du mauvais stress.

2.2.1.1 Le bon stress:

C'est le stress qui résulte de la réaction de l'organisme face à des jugements externes favorables, et à des sentiments éprouvés de façon agréables (plaisir, succès, joie...).

Dans le milieu du travail, ce type de stress se traduit par une grande implication au travail et une forte motivation, le désir de réussir ainsi que les réactions positives qui surviennent (surprise, intérêt, plus grande créativité, dépassement de soi et persévérance).

2.2.1.2 Le mauvais stress:

Qui est celui qu'engendre une fatigue de l'organisme nuisible pour l'individu et pour la qualité de son travail.

Ce type de stress conduit à la baisse de performance des salariés, et engendre des conséquences néfastes sur leur santé : maux de tête et d'estomac, pensées sombres, irritabilité, difficulté à se concentrer, ect.

2.2.2 Selon la durée :

Si en prend en considération la notion du stress dans le temps, on peut différencier deux états de stress : aigu et chronique¹.

2.2.2.1 Le stress aigu :

Correspond aux réactions de notre organisme quand nous faisons face à une menace ponctuelle, par exemple : effectuer un travail non prévu en urgence, prendre la parole en public. Quant cet état de stress se termine, les symptômes disparaissent (sueurs, cœur qui bat de façon accélérée), Il dure généralement une heure.

2.2.2.2 Le stress chronique :

C'est une réponse de l'organisme à une situation de stress qui s'inscrit dans la durée, ce

¹<http://www.inrs.fr/dms/inrs/CataloguePapier/ED/TI-ED-5021/ed5021.pdf>. (publié 04/09/2013, consulté le 04/03/2015 à 11:40)

type de réaction tend à commencer lentement et s'installe graduellement. Les symptômes du stress chronique étant à la fois physiques et psychologiques, ils peuvent nécessiter un accompagnement à la fois médicale et psychologique.

Par exemple : un cadre après une promotion est victime dans le long terme d'une surcharge de travail qui pourra entraîner des problèmes de santé.

2.3 Les facteurs de stress au travail :

Les facteurs de stress au travail sont toutes les composantes qui génèrent une tension ou un état de stress chez le travailleur.

2.3.1 Facteurs liés à la nature de la tâche :

On cite notamment¹ :

- **La complexité de la tâche :** Le stress peut naître d'une tâche complexe qui exige un investissement, et qui peut déborder les capacités et les compétences du travailleur. Ainsi, une tâche routinière qui conduit à une sous utilisation des capacités de la ressource humaine peut être une source de stress.
- **L'autonomie de la tâche :** L'autonomie est intimement liée à la responsabilité de salarié face à la tâche. Des études ont montré que les travailleurs qui ont la responsabilité portant sur les personnes sont sous l'effet d'un stress considérable que les gens responsables de la gestion des actifs physiques. L'établissement des procédures détaillées que le salarié doit respecter peut contribuer à réduire leur autonomie.
- **Le conflit de rôle :** Il est provoqué par la présence simultanée de deux ou plusieurs exigences qui font que la soumission à l'une rend difficile la soumission aux autres. Aussi, le conflit de rôle naît lorsque le travailleur est confronté à des attentes incompatibles de la part de son supérieur, ou bien lorsque les valeurs et les croyances de ce travailleur entrent en contradiction avec les attentes de son supérieur.
- **L'ambiguïté de rôle :** L'ambiguïté de rôle apparaît lorsque les objectifs que le travailleur doit atteindre ne sont pas clairs, lorsqu'il ne sait plus exactement ce qu'il doit faire, ou lorsqu'il ne dispose pas les informations nécessaires pour la prise de décision.
- **La surcharge de rôle :** Elle se produit lorsque la personne se voit confier une mission qu'elle ne pourra mener à bien dans le temps imparti, lorsque la personne se sent

¹TURCOTTE, (Pierre) : *qualité de vie au travail : antistress et créativité*, édition d'Organisation, Canada, 1982, pp.48-52.

incapable d'effectuer convenablement son travail car les tâches qu'il doit accomplir excèdent ses forces.

- **La sous charges de rôle :** Le manque de travail peut être source de stress car le travailleur se sent inutile pour l'entreprise.

- **La participation aux décisions :** Le travailleur souhaite participer aux décisions qui ont un impact direct sur son travail. L'absence de participation crée des tensions et de l'insatisfaction chez le travailleur.

2.3.2 Facteurs liés à l'environnement de la tâche :

On cite notamment :

- **Le contexte physique:** Un environnement malsain et des conditions ambiantes de travail difficiles peuvent être générateurs de stress. En effet, la chaleur, la température, la pollution, l'humidité, sont des contraintes qui peuvent nuire à la santé des travailleurs et engendrer du stress chez eux.

- **La structure d'organisation:** Si la structure d'organisation n'est pas adéquate avec les besoins et les attentes du travailleur, elle peut être un facteur de stress. Par exemple, les entreprises qui ont une structure centralisée, n'encouragent pas la participation des ressources humaines aux décisions car elles sont prises seulement par la haute direction.

- **La carrière:** De grands facteurs de stress liés à la planification et à l'évolution de la carrière mettent en jeu la sécurité de l'emploi, les promotions, et les possibilités de progression. Un salarié peut éprouver du stress en raison d'une promotion insuffisante (sa progression n'étant pas aussi rapide qu'il le souhaite) ou excessive (promotion à un emploi qui dépasse les compétences de l'intéressé)¹.

- **Le système de récompense :** Un travail basé sur des récompenses liées à la performance entraîne une motivation, mais également un stress considérable. Par ailleurs, une entreprise qui ne reconnaît pas le mérite du travail effectué, engendre des frustrations et de l'ennui.

- **Les relations interpersonnelles:** Généralement, elles se situent en trois niveaux :

- **Les relations avec le supérieur :** Le style de leadership du supérieur peut être une source de stress. Par exemple, si ce supérieur entretient des relations autoritaires avec ses subordonnés, cela favorise l'apparition des tensions et de conflits, et un climat méfiance chez eux.

¹HELLRIEGEL, (Don) et SLOCUM, (John) : *management des organisations*, édition De Boeck Université, 2^{eme} édition, Paris, septembre 2006, p.250.

- **Les relations avec les collègues :** Une mauvaise relation avec les collègues est un facteur de stress car elle crée un climat d'hostilité et mène à un faible niveau de communication, de satisfaction et de bien-être psychologique.

- **Les relations avec la clientèle :** Deux aspects liés à ce type de relation doivent attirer notre attention. Le premier concerne le nombre de contacts. Le travailleur qui est isolé et pour qui les contacts s'avèrent insuffisants peut souffrir d'ennui, et ça peut le démotiver et le rendre moins satisfait dans leur travail et donc par conséquent plus stressé. Le second a trait aux travailleurs qui doivent déployer beaucoup de pertinence et d'énergie pour répondre aux attentes des clients les plus exigeants.

2.3.3 Facteurs liés à l'individu:

Certains éléments extérieurs à la vie professionnelle peuvent aggraver le stress de la sphère de travail, tel que la vie privée. Aussi certaines caractéristiques personnelles peuvent conduire la ressource humaine au stress. Il s'agit notamment des traits de personnalité et des facteurs socioculturels¹.

-La vie privée : La vie privée peut engendrer du stress chez le personnel dans leur travail. Ainsi, plus le stress de la vie privée est élevé, moins l'individu dispose de ressources pour faire face au stress de la vie professionnelle.

-Traits de personnalité : De nombreux chercheurs ont démontré que la façon de répondre à une situation de stress était influencée par les traits de personnalité, et déterminent la façon dont la personne perçoit subjectivement les stimuli de l'environnement subjectif. Parmi ces traits on a :

- **La flexibilité :** Les personnes flexibles s'adaptent plus facilement au changement, et cette adaptation est considérée l'une des sources les plus fréquentes du stress. Par contre, les personnes rigides se sentent plus à l'aise dans les entreprises à caractère bureaucratique.

- **Une personnalité de type A :** Les gens de types A ont l'esprit de compétition et révèlent être ambitieux, perfectionnistes, et semblent avoir un besoin de contrôle élevé. Ils s'accordent peu de loisirs et leur travail est le centre de leur vie. Ces personnes sont susceptibles de vivre le stress que les personnes de types B qui sont détendues, ouvertes, patientes et peu compétitives.

¹ TURCOTTE, (Pierre) : Op.cit, pp.61-69.

- **Facteurs socioculturels :** Certains facteurs socioculturels dont le support social et la culture de l'environnement de travail peuvent être générateurs du stress :
 - **Le support social :** Le collaborateur qui ne trouve aucun soutien de son entourage, se trouve dans un climat propice à l'apparition du stress.
 - **Culture de l'environnement de travail :** La différence culturelle peut être une source de stress. Ainsi, la culture influe la perception subjective de l'activité et peut articuler les contraintes de travail.

3. Effets et gestion du stress au travail :

Toutes les formes du stress peuvent avoir des effets tant positifs que négatifs. Concernant le stress au travail qui nous occupe dans le présent chapitre, nous mettons l'accent sur ses effets négatifs, en raison de ses incidences néfastes sur la santé et l'efficacité de l'organisation, aussi nous allons présenter les moyens de gestion du stress, au niveau de l'individu ainsi qu'au niveau de l'organisation.

3.1 Les effets du stress au travail :

3.1.1 Les effets du stress au travail sur la santé des individus :

Le stress au travail engendre chez les employés une multitude de conséquences négatives qui vont des problèmes de santé graves. Parmi ces problèmes nous citons notamment :

3.1.1.1 Les Troubles musculo-squelettiques :

Les Troubles musculo-squelettiques ou TMS sont une conséquence directe des dérives liées aux conditions de travail.

Ce sont des troubles de l'appareil locomoteur qui atteignent les muscles, les tendons, et les nerfs des membres supérieurs et inférieurs au niveau du poignet, des épaules, du coude ou des genoux et provoquent par exemple de nombreuses tendinites professionnelles. Les TMS provoquent des douleurs et une gêne dans les mouvements pouvant entraîner un handicap sérieux dans la vie professionnelle et dans la vie privée¹.

¹[Http:// www.sante-medecine.commentcamarche.net](http://www.sante-medecine.commentcamarche.net) > ... > Rhumatologie > TMS. (consulté le 29/05/2015 à 16 :35)

Le stress au travail augmente considérablement les risques d'exposition des salariés à ce type de maladie, ce qui engendre un coût important à la fois pour la société mais aussi pour l'entreprise.

3.1.1.2 Le burnout :

Le burnout ou l'épuisement professionnel a été mis en avant dès les années 1970, il était directement lié aux professions d'aide (médecins, pompiers etc..) qui confrontées à une dure réalité étaient souvent victimes de ce mal. Aujourd'hui le concept de burnout s'est étendu à toutes les professions.

Le burnout est défini comme : *«un état causé par l'utilisation excessive de son énergie et de ses ressources, qui provoque un sentiment d'avoir échoué, d'être épuisé ou encore d'être exténué¹»*.

Le burnout est décrit par trois dimensions différentes² :

- L'épuisement émotionnel : La personne n'a plus d'énergie, elle se sent vidée. Il s'agit d'un signal de détresse face aux exigences émotionnelles du travail.
- La dépersonnalisation : Elle représente la dimension interpersonnelle du burnout. Elle renvoie à des attitudes impersonnelles, négatives, détachées, méprisantes envers les personnes dont on a la responsabilité : les clients pour les commerciaux par exemple.
- L'échec de l'accomplissement professionnel au travail : Correspond à un sentiment d'inefficacité, la croyance que les objectifs ne sont pas atteints et la diminution de l'estime de soi. la personne a une vision négative de sa vie professionnelle.

Le burnout a des conséquences négatives sur l'individu qui ne se retrouve plus dans son travail, et qui n'est plus en mesure de s'investir comme il devrait le faire. Il s'agit d'une conséquence en lien direct avec le stress.

3.1.1.3 Le karoshi :

C'est un terme japonais qui signifie la mort par la fatigue au travail. Le karoshi touche

¹Canoui, (Pierre) et MAURANGES, (Alain) : *le burnout à l'hôpital : le syndrome d'épuisement professionnel des soignants*, édition Elsevier Masson, 4^{ème} édition, Paris, 2008, p.10.

²GREBOT, (Elisabeth) : *stress et burnout au travail : identifier, prévenir, guérir*, édition d'Organisation, Paris, 2008, pp.108-109.

principalement des employés japonais modèles aux horaires de travail illimités, et qui au bout d'un certain temps sont pour la plupart victimes de crises cardiaques. Parmi les causes invoquées, le nombre d'heures de travail représente un facteur important, la pression qu'exerce une attitude collective par rapport au travail semble également déterminante¹.

3.1.2 Les effets du stress sur la santé de l'organisation:

Les effets du stress ne présentent pas seulement sur l'individu en termes de préjudice pour sa santé, elles ont également des répercussions sur l'organisation, et un coût pour la société dans son ensemble. En effet, le stress au travail peut porter atteinte à la bonne santé et à la performance de l'organisation. Ainsi, dans les entreprises où le stress est élevé, on peut noter² :

- Une augmentation de l'absentéisme et de turn-over.
- des difficultés pour remplacer le personnel ou recruter de nouveaux employés.
- Une diminution de la performance des ressources humaines et une baisse de créativité.
- Une dégradation de la productivité et une augmentation des rebuts ou des malfaçons.
- Une dégradation du climat sociale, et une mauvaise ambiance du travail.
- Une hausse du taux d'accidents du travail.
- Des atteints à l'image de l'entreprise.
- Une augmentation des plaintes des clients.

En raison de ses conséquences négatives, le stress coûte cher à l'entreprise, il est non seulement porter atteinte à leur performance dans un marché de plus en plus concurrentiel, mais, à terme, il peut même menacer leur survie.

3.2 La gestion du stress au travail :

La gestion du stress au travail vise à aider les salariés et l'organisation dans son ensemble à faire face au stress, et réduire ses effets néfastes. Par la gestion du stress, on entend toute initiative qui le diminue pour minimiser son impact négatif.

3.2.1 La gestion du stress par les individus :

Un employé peut prendre lui-même la responsabilité de réduire son niveau du stress.

¹[Http : www.ulb.ac.be/soco/creatic/chp3str.html](http://www.ulb.ac.be/soco/creatic/chp3str.html). (consulté le 29/05/2015 à 18:38).

²[Http : portail-des-pme.fr/gestion-du-stress/380-le-stress-et-ses-conséquences-en-entreprise](http://portail-des-pme.fr/gestion-du-stress/380-le-stress-et-ses-conséquences-en-entreprise).(consulté le 30/05/2015 à 12:15).

Parmi les stratégies individuelles qui se sont avérées efficaces, on peut citer notamment :

- **La résolution de problèmes** : Pour mieux agir sur ses agents du stress, l'employé doit développer ses compétences à la résolution de problèmes. Il s'agit d'une stratégie centrée sur le problème, destinée à identifier les situations stressantes comme étant un problème à résoudre, puis à lui trouver une ou plusieurs solutions. Les étapes en sont les suivantes¹ :

- **Définition et formulation du problème** : Cette étape est d'autant plus nécessaire que lorsque l'individu est stressé, il a tendance à dramatiser la situation et à chercher des solutions radicales souvent inappropriées.
- **Elaboration des solutions variées** : Il s'agit ici de dresser une liste de solutions au problème, en abandonnant momentanément tout esprit critique.
- **Sélection des solutions** : Chaque solution est évaluée en avantages et inconvénients et une ou plusieurs sont retenues.
- **Vérification des solutions retenues** : Les décisions choisies sont mises en œuvre et évaluées, ce qui permet éventuellement de redéfinir le problème et de recommencer le cycle de la résolution de problème.

-**La gestion du temps du travail** : La mise en pratique des techniques spécifiques de gestion du temps aident le salarié à mieux supporter les tensions liées aux exigences de son poste du travail. Il s'agit de :

- Dresser chaque jour une liste des tâches à accomplir.
- Tirer ces tâches par ordre d'importance.
- Programmer les tâches en fonction des priorités établis.

-**L'exercice physique**: La pratique d'un sport tel que aérobic, marche à pied, jogging, natation permet aux salariés d'oublier un peu la pression du travail. Pour que l'exercice physique soit profitable, il faut s'imposer un rythme cardiaque et respiratoire élevé pendant 20 à 30 minutes au moins trois fois par semaine. En effet, le sport augmente la capacité cardiaque et diminue le pouls au repos.

-**La relaxation** : Une grande partie des tensions associées au stress peut être éliminée grâce aux techniques de relaxation : la méditation, exercice de respiration et l'hypnose. Ces techniques permettent à l'individu d'atteindre un état de profond délassement et de relâchement physique et donc offre l'occasion de libérer les tensions et de décompresser.

¹ BOURQUE, (Jean-Jacques) et LELORD, (François) : *l'âme de l'organisation*, édition Québec Amérique, Montréal, collection Presses HEC, 1999, p.105.

-Les massages : Cette technique a de nombreux effets positifs sur le corps puisque ça permet de se détendre, de relâcher les muscles tout en luttant contre le stress. Ce moment de détente permet à la personne vivant beaucoup de stress de laisser une tierce personne s'occuper de vous et de recharger ses batteries. Il faudra seulement que vous choisissiez une méthode de massage parmi les multitudes de possibilités¹.

-Adopter une bonne alimentation: Le stress tend à accélérer le métabolisme, c'est-à-dire le rythme auquel l'organisme transforme la nourriture en énergie. Il peut aussi modifier les habitudes alimentaires. Une saine alimentation permet de mieux gérer son stress au quotidien. Pour ce faire, il faut savoir ce qui est conseillé de manger et ce qui ne l'est pas, il faut prendre un vrai petit déjeuner bien équilibré, éviter les repas très copieux, surtout le soir, manger lentement, sans précipitation.

-Apprendre à dire non : Parfois, il est difficile pour certains employés de dire non à un supérieur ou à des collègues lorsqu'on leur adresse diverses demandes. Dans ce cas, l'employé est souvent surchargé et stressé dans son environnement de travail. Pour remédier à ce rythme de travail, il faut appliquer quatre étapes nous permettant d'apprendre à dire non² :

- **S'entraîner :** Il faut commencer à dire « non » à des demandes moins importantes ou qui entraînent peu de conséquences. Par la suite, la personne voudra recommencer, et elle pourra adopter ce type d'attitude pour des situations beaucoup plus importantes et vous engendrant plus d'anxiété.
- **Visualiser les conséquences :** Il est important de visualiser les conséquences positives et négatives envers soi-même ainsi qu'envers la personne dressant la demande. Lorsque la personne décide de dire « non » à une demande qui viendrait surcharger son travail, ça permet à celle-ci de gérer son temps plus convenablement et être moins débordée. Cependant, il arrive aussi que l'employé se culpabilise et se déprécie soi-même après avoir dit non à une ou des demandes.
- **Argumenter sa réponse :** Après avoir donné une réponse négative, il est très important d'argumenter sa réponse. L'interlocuteur recevant une réponse négative à sa demande est certainement étonné, surtout si l'employé a l'habitude de toujours dire oui. Donc, avant de dire non, il faut identifier des arguments pouvant

¹ [Http://www.kinessor.com/outils/gestion-du-stress-au-travail](http://www.kinessor.com/outils/gestion-du-stress-au-travail). (consulté le 30/05/2015 à 22 :00).

² [Http://www.kinessor.com/outils/gestion-du-stress-au-travail](http://www.kinessor.com/outils/gestion-du-stress-au-travail). (consulté le 30/05/2015 à 22 :05).

appuyant sa réponse. Ensuite, au moment venu, la personne pourra justifier adéquatement sa réponse négative à la requête de l'interlocuteur. Une telle démarche permet à l'interlocuteur de mieux comprendre la réponse négative de l'employé et finir par accepter. De cette façon, l'interlocuteur ne sera pas déstabilisé.

- **Tenir ses engagements** : Quand l'employé donne une réponse négative lorsque nécessaire, ça permet de donner plus de valeur à une réponse positive. Pour ce faire, il est important de respecter son engagement lorsque l'employé décide de dire oui, en exerçant convenablement la demande. Dans le cas où l'employé donne une réponse négative, il prend la responsabilité de ne pas faire quelque chose avec des arguments à l'appui, donc il ne faut pas qu'il revienne sur sa position initiale.

3.2.2 La gestion du stress par l'organisation :

Les initiatives organisationnelles pour gérer le stress visent à réduire les effets néfastes de celui-ci par les stratégies suivantes :

-L'amélioration des procédures de sélection et d'affectation du personnel : Lorsque certains emplois sont plus stressants que d'autres, les employés se réagissent différemment face à une situation de stress donnée. Par exemple les employés dotés d'une expérience professionnelle limitée, ou affichant un lieu de contrôle externe, présentent une certaine prédisposition au stress. Les décisions de sélection et d'affectation devront prendre en compte ces éléments. Sans que le management soit contraint pour autant de n'embaucher que des individus aguerris, nantis d'un lieu de contrôle interne, ceux-ci sauront mieux s'adapter à des postes particulièrement stressants, et acquitteront de leurs tâches de façon plus efficace¹.

-La formulation des objectifs réalistes: Les employés qui donnent le meilleur d'eux-mêmes dès qu'ils disposent d'objectifs précis et stimulants, et qu'ils reçoivent un feedback régulier sur leur degré d'accomplissement. Les objectifs ont le pouvoir d'abaisser le stress et d'accroître la motivation. Des objectifs précis et accessibles éclaireront les attentes, tandis que s'en trouveront finalement réduits².

-La redéfinition du poste : La réduction des agents du stress professionnels nécessite parfois le recours à une procédure de redéfinition du travail. La première étape de la mise en œuvre

¹ Robbins, (Stephen) et JUDGE, (Timothy) : *comportements organisationnels*, édition Pearson, Paris, juillet 2006, p.652.

²Ibid., p.652.

de cette procédure de changement organisationnel passe souvent par celle de diagnostic. Il s'agit de trouver les effets du stress : augmentation de l'absentéisme, du turnover, des accidents du travail. La deuxième étape consiste à identifier les tresseurs professionnels potentiels. Cela peut se faire grâce à des entretiens avec les employés et leur hiérarchie, ou encore à l'aide de questionnaires de stress. L'identification des caractéristiques stressantes du travail permettra ensuite d'envisager des changements possibles, que ce soit au niveau du poste de travail ou de son titulaire¹.

-L'instauration d'un programme de bien-être: Ce programme concentre sur la condition physique et mentale de l'employé (lutter contre le tabagisme, perte de poids, conseils nutritionnels, ou encore pratique régulière d'une activité sportive). La logique de ces programmes est d'inciter les employés à prendre en main leur santé. L'organisation ne sert que de support.

-La formation des compétences et des ressources individuelles : Un autre moyen de préparer l'employé à faire face aux situations professionnelles stressantes, est de développer certaines de ses ressources exigées pour le poste de travail. Par exemple, pour éviter la surcharge de travail, on peut proposer aux salariés une formation à la gestion du temps, à la résolution de problème, et un développement et de leur confiance en soi. (Voir le tableau suivant).

Formation à la gestion du temps.	Diagnostiquer sa relation au temps. Apprendre à planifier, à s'organiser, à déléguer ses tâches.
Formation à la résolution de problème.	Apprendre en groupe à identifier les problèmes. Analyser les causes. Rechercher les solutions. Préciser la mise en œuvre.
Développement de la confiance en soi.	Communiquer avec la hiérarchie de manière assurée. Exposer les raisons d'un refus de travail.

Tableau n°1: Exemple de formation au développement des compétences et des ressources.

Source : ROLLAND, (Jean-Pierre) et coll. : *RH : les apports de la psychologie du travail*, édition d'Organisation, Paris, décembre 2005, p.314.

¹ROLLAND, (Jean-Pierre) et coll. : *RH : les apports de la psychologie du travail*, édition d'Organisation, Paris, décembre 2005, p.307.

-Le soutien social : Offrir au salarié un soutien sous différentes formes :

- **Le soutien émotionnel :** Il apporte à l'individu les sentiments d'affection et de protection dans les moments difficiles (« je te comprends, je suis avec toi.»).
- **Le soutien d'estime :** Il rassure le sujet sur sa valeur, ses qualités et ses compétences (tu es quelqu'un de bien, je t'apprécie. »).
- **Le soutien matériel :** Il consiste en une assistance concrète, aide, petits services ou grands secours (« je vais t'aider »).
- **Le soutien informatif :** Il est représenté par les conseils, les suggestions, les renseignements fournis au sujet (« voilà ce que je te conseille »).

-L'autonomie : L'une des façons les plus courantes de promouvoir l'autonomie consiste à rompre avec la structure hiérarchique traditionnelle des entreprises, en déléguant des responsabilités à des équipes.

-La participation : Beaucoup de recherches ont montré que les travailleurs qui participent aux décisions sont plus productifs, plus motivés et plus satisfaits de leur travail. La participation a notamment pour effet d'améliorer la circulation de l'information à l'intérieur des entreprises.

-Aménagement du temps du travail : Des formules telles que l'horaire variable, le partage des postes ou l'étalement de la durée du travail sont de plus en plus courantes.

-Programme de gestion du stress : Il s'agit de concevoir des programmes d'acquisition des connaissances sur la notion du stress et les façons de le gérer, de sélectionner les professionnels responsables de la formation, et d'évaluer l'efficacité des programmes.

Conclusion :

Le stress au travail est l'un des grands défis que devront relever les entreprises au cours des prochaines années. Les entreprises qui auront le plus de chances de réussir à l'avenir seront celles qui aideront leurs travailleurs à faire face au stress et qui réaménageront soigneusement le milieu de travail afin qu'il soit mieux adapté aux aptitudes et aux aspirations des femmes et des hommes qui constituent la vraie richesse des entreprises.

Ce premier chapitre nous a permis de comprendre ce qu'est le stress au travail. En effet après avoir défini ce phénomène, nous avons présenté ses formes qui sont abordées sous deux angles, tout d'abord selon l'effet engendré (stress positif, stress négative), puis selon le temps d'action sur l'individu (stress chronique, stress aigu).

Nous avons également exposé les différents facteurs générateurs du stress et qui sont liés, soit à la nature de la tâche (complexité de la tâche, autonomie reliée à la tâche, rôle inhérent à la tâche, ect.), soit à l'environnement de la tâche (contexte physique, structure d'organisation, système de récompense, ect.), soit au salarié lui-même (la vie privé, trait de personnalité, ect.). Ensuite, nous avons présenté les effets néfastes du stress au travail, que ce soit sur la santé des salariés ou sur l'efficacité de l'organisation.

Enfin, nous avons présenté des techniques individuelles et organisationnelles pour lutter contre le stress et diminuer son impact négatif.

Chapitre II : La performance des ressources humaines

Introduction :

Les organisations contemporaines se trouvent confrontées, pour survivre, à la nécessité d'augmenter leur productivité. Pour le faire, elles doivent améliorer leur performance humaine.

Pour cela, dans ce deuxième chapitre nous allons aborder la notion de la performance humaine dans l'entreprise. Nous aurons trois sections : la première consiste à présenter des généralités sur la performance, la deuxième sera consacrée à la notion de la performance humaine et la troisième consiste à mettre en évidence l'impact du stress au travail sur la performance des ressources humaines.

1. Généralité sur la performance :

Tenter de définir la performance n'est pas une chose aisée que cette notion revêt un caractère polysémique.

Pour mieux cerner le concept de la performance, nous allons d'abord présenter quelques définitions de ce concept. Ensuite, nous allons aborder les critères de la performance et nous allons présenter par la suite ses facteurs, ses caractéristiques et ses formes.

1.1 Définition de la performance :

Étymologiquement¹, la performance vient du verbe anglais « to performe » qui est lui-même issu du l'ancien français de performer qui signifie « accomplir ».

Dans la littérature francophone, la performance renvoie aux résultats, par contre, pour les anglo-saxon, elle s'exprime les résultats, les comportements, ainsi que les compétences.

Il n'existe pas une définition exhaustive et universelle de la performance, pour cela nous allons exposer dans ce qui suit les définitions les plus significatives à notre égard :

Pour **FERICELLI (A, M)**², le terme performance désigne plusieurs significations qui s'articulent autour de trois sens primaires :

-La performance est **succès** : La performance n'existe pas en soi, elle est en fonction de la réussite, et variable selon les entreprises, selon les acteurs.

-La performance est **résultat de l'action** : Ce sens ne contient pas de jugement de valeur, car traditionnellement « la mesure de la performance est conçue comme l'évaluation ex-post des résultats obtenus ».

-La performance est **action** : Dans ce sens plus rare en français qu'en anglais, la performance est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps.

Pour **KHEMAKHEM, (A)**³ : « *La performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité entreprise, branche...) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés* ».

¹ Le petit LAROUSSE : dictionnaire encyclopédique illustré, 1998, p.1179.

² FERICELLI, (A, M) et SIRE, (B) : *performance et ressources humaines*, édition Economica, Paris, 1996, p.20.

³ KHEMAKHEM, (A) : *la dynamique du contrôle de gestion*, édition Dunod, Paris, 1992, p.311.

Pour **WEISS, (D)**¹ : « La performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut être une équipe de direction, c'est le résultat globale, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion ».

Pour **BRUMACHE, (G.B)**² : « La performance signifie les comportements et les résultats. Les comportements émanent de la personne et transforment de l'abstrait vers l'action. Non seulement des instruments pour les résultats, les comportements sont à leur tour, des aboutissements, le produit d'effort mental et physique appliqué dans les tâches, qui peuvent être évalués séparément des résultats ».

Pour **HELPER, (J.P)**³ : « La performance correspond à un résultat ou un ensemble de comportements, isolé, observable, circonscrit ».

Pour **MARTORY, (B) et CROZET, (D)**⁴ : « La performance s'apprécie toujours à deux niveaux : l'efficacité, c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs quel que soit les moyens utilisés, l'efficience, rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir ».

La performance se définit donc comme la capacité à atteindre les objectifs fixés.

1.2 Les critères de la performance :

La performance d'une action peut être jugée au travers de trois critères différents mais complémentaires connus sous le nom de la performance globale :

-L'efficacité : L'ampleur de ce que l'action obtient.

-L'efficience : La manière dont l'action à obtenir.

-La pertinence : Elle concerne l'utilité de ce que vise l'action.

A ce dernier critère, certains auteurs préfèrent en substituer un autre, **l'effectivité** qui renvoie également au sentiment d'utilité pour un acteur donné.

Donc, la performance globale consiste à vérifier simultanément ces trois critères. Ce que l'on

¹ WEISS, (Dimitri) : *les ressources humaines*, édition d'Organisation, 3^{eme} édition, Paris, 2001, p.675.

² BRUMBACHI, (G.B) : *some ideas, issues and predictions about performance management*, Public Personnel Management, 1998 cité par Armstrong, (Michel) : *performance management*, édition Kogan, 3^{eme} édition, London, 2006, p.07.

³ HELPER, (J.P) : *encyclopédie de management*, édition Vuibert, Paris, 1992, p.11.

⁴ MARTORY, (B) et CROZET, (D) : *gestion des ressources humaines : politiques et performances*, édition Dunod, 4^{eme} édition, Paris, 2001, p.160.

a pu traduire par : FAIRE BIEN LES BONNES CHOSES¹.

FAIRE : C'est-à-dire réaliser les objectifs que l'on s'est fixé (efficacité).

BIEN : C'est-à-dire dans l'économie des moyens (efficience).

BONNES CHOSES : C'est-à-dire su choisir les objectifs qui conviennent (pertinence).

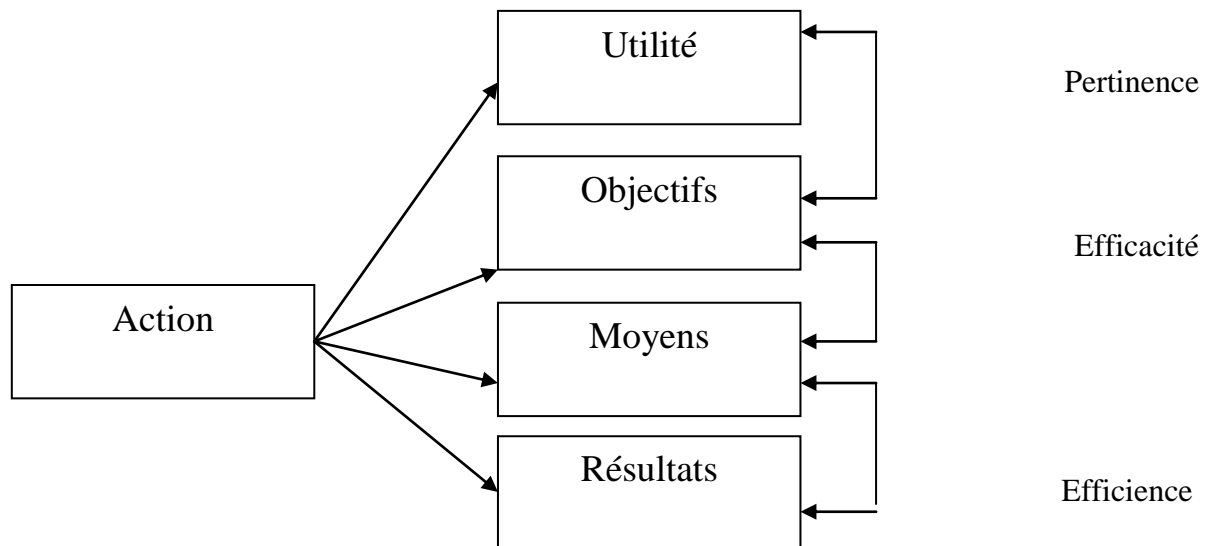


Figure n°2 : Les trois critères de la performance

Source : WIESS, (D) : *ressources humaines*, éditions d'Organisation, 3eme édition, Paris, 2003, p.288.

1.2.1 L'efficacité :

C'est la capacité de l'entreprise à atteindre ces objectifs, elle représente donc le meilleur lien entre le degré de réalisation des objectifs et les fixés en amont. Elle peut être quantifiable et mesurable (ex : le but de profit, de croissance) mais peut aussi parfois, s'apprécier de façon uniquement qualitative (réussite ou échec du lancement d'un nouveau produit).

On peut définir l'efficacité comme « *le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait, plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace. On exprime donc le degré d'efficacité pour caractériser les*

¹ WIESS, (Dimitri): Op.cit, p.288.

performances d'un système¹».

D'une manière brève nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Résultat obtenu}}{\text{Résultat attendu}}$$

1.2.2 L'efficience :

C'est la qualité de réaliser un objectif avec le minimum de moyens engagés, donc elle « *maximise la quantité de la production obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources ou minimise la quantité de ressources consommées pour une production donnée² »*

A la différence de l'efficacité, l'efficience renvoi à l'atteinte des objectifs avec le minimum de coût, d'énergie et de temps possibles.

Selon **BOISLANDELLE, (H.M)³** : « *L'efficience exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre ».*

Donc nous pouvons simplifier la mesure d'efficience dans la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \frac{\text{Résultat obtenus}}{\text{Moyens mis en œuvres}}$$

1.2.3 La pertinence :

Elle qualifie la conduite des actions menées, et la mise en œuvre des moyens adaptés en quantité et en qualité pour atteindre les objectifs fixés.

Selon **BOURGUIGNON, (A)⁴** : « *La pertinence est défini comme étant une adéquation entre la réalité et le projet, ou encore la présentation de la réalité telle qu'elle devrait l'être, elle porte sur l'opportunité des choix et la convenance des moyens choisis pour l'activité managériale ».*

$$\text{Pertinence} = \frac{\text{Objectif}}{\text{Niveau de satisfaction attendu}}$$

1.3 Les facteurs, les caractéristiques et les formes de la performance :

1.3.1 Les facteurs de la performance :

Les facteurs de la performance représentent les éléments clés d'une entreprise. Ils sont

¹BIOSLANDELLE, (H, M) : *dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils*, édition Economica, Paris, 1998, p.139.

² MALO, (J-L) et MATHE, (J-C) : *l'essentiel du contrôle de gestion*, édition d'Organisation, 2eme édition, Paris, 2000, p.106.

³BIOSLANDELLE, (H, M) : Op.cit., p.139.

⁴BOURGUIGNON, (A) : *définir la performance : une simple question de vocabulaire ? In performance et ressources humaines*, édition Economica, Paris, 1996, p.20.

considérés comme étant stratégiques, fondamentaux et essentiels pour la réalisation de la performance de l'entreprise.

Ces facteurs sont les suivants¹ :

- Les clients doivent être satisfaits, consultés et impliqués dans l'amélioration des produits et services.
- Les missions et les objectifs doivent être clairs, connus et partagés par l'ensemble du personnel.
- Les produits et les services doivent être de qualité, à haute valeur ajoutée, livrés rapidement et au moindre coût.
- Les processus doivent être efficaces et efficaces.
- L'information doit être de qualité, utile et partagée pour tous les intervenants en tout temps et en tout lieu.
- Les technologies d'information, de communication et de production doivent être performantes, intégrées et conviviales.
- Les ressources humaines doivent être compétentes, motivées, responsabilisées et partagées les mêmes valeurs.
- Le style de gestion, le cadre de gestion (politique, organisme), l'ambiance et l'environnement de travail doivent favoriser l'innovation, la collaboration, le travail d'équipe et l'orientation client.
- Les indicateurs de performance doivent porter sur la qualité, le temps et les coûts doivent être équilibrés et alignés sur les objectifs de l'entreprise.

1.3.2 Les caractéristiques de la performance :

La performance rassemble les caractéristiques suivantes² :

- La performance est construite comme un support à des jugements : Elle est souvent définie par des critères conformes à la représentation que se font les théoriciens et praticiens de la performance et de sa mesure. « *Elle implique un jugement de valeur sur les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son environnement. Ce concept*

¹BARRAU, (J) : *entreprise et performance globale, outil, évaluation, pilotage*, édition Economica, Paris, 1997, p.29.

²KEDDACHE, (Samir) et TOUTAL, (Mourad) : *rôle d'une politique de recrutement sur la performance de la fonction ressources humaines*, mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de licence en sciences commerciales (option ; management), Institut National de Commerce, Alger, juin, 2000, p.49.

possède, en tant que construit social, autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent »¹.

Alors la performance reste une affaire de perception. Pour un dirigeant, elle pourra être la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise, pour un collaborateur, elle pourra être le climat de travail, et pour un client, la qualité des services rendus. *« La performance est devenue une notion d'autant plus complexe à appréhender qu'il semble difficile aujourd'hui d'être en bonne position sur tous les critères à la fois »².*

-La performance est un concept évolutif dans le temps : Les composantes de la performance évoluent dans le temps, les critères d'évaluations internes et ceux définis par l'environnement se modifiant. Ainsi, des facteurs qui conditionnent le succès d'une entreprise pendant une phase d'innovation peuvent se révéler incompatible avec ceux exigés d'une entreprise pendant une phase de développement. *« Il faut admettre qu'il existe des combinaisons de facteurs humains, techniques, organisationnels, qui sont efficaces dans un contexte donné et qui ne le sont plus d'autres. Ces combinaisons sont multiples, et changent au cours du temps »³.*

-La performance comme indicateur de pilotage : La performance se pilote. Prônant une approche globale de la performance, de nombreux auteurs proposent aux dirigeants une grille de lecture de l'entreprise comprenant des indicateurs qui se complètent et s'éclairent mutuellement et qui sont reliés à des objectifs multiples. *« Les seuls critères financiers viennent compléter les premiers, ils sont le moteur de la réussite future, ils fournissent aux pilotes une indispensable vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément »⁴.*

Par la suite, la performance a un effet rétroactif sur l'organisation, elle agit sur le comportement des dirigeants, si les résultats sont en dessous des objectifs, les responsables vont considérer les choix stratégiques.

-La performance est riche de composantes antinomiques : Elle se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires. Cela vérifie quand le dirigeant cherche à minimiser les coûts, tout en veillant à améliorer la qualité des produits et

¹ SAULQUIN, (J, Y) : *« gestion des ressources humaines et performance des services »*, In revue gestion des ressources, n°36, juin 2000, p.20.

² MORIN, (A) et coll. : *mesurer la performance de l'entreprise*, encyclopédie de gestion, édition Dalloz, Paris, 1996, p.37.

³ GHARBI, (J) : *« pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action »*, In revue gestion des ressources humaines, n°35, mai2000, p.37.

⁴ SAULQUIN, (J.Y) : Op.cit., p.21.

à maintenir le moral des salariés. Ces critères imposent donc des arbitrages permanents. Tous les composants n'ont pas la même importance.

1.3.3 Les formes de la performance :

Depuis l'origine de la grande entreprise industrielle, trois théories¹ sont identifiables, correspondant chacune à une conception sur la meilleure manière d'obtenir la performance.

1.3.3.1 La performance par l'organisation :

Inspirée des études de Taylor et de Fayol, cette approche a dominé le premier demi-siècle et elle est restée dominante jusqu'au début des années 60. Selon ces deux auteurs, la performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs, et la façon de les atteindre.

Dans cette perception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social. Elle structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquels déterminent à leur tour les requis professionnels.

Bien que la performance organisationnelle tende à une spécialisation des postes et des emplois, cette approche au fil des années a vite fait d'identifier la performance à la productivité. Des entreprises à l'organisation théoriquement parfaite obtiennent de mauvais résultats parce qu'elles n'ont pas été capables de prévoir, par exemple, la transformation de leur marché, d'où la naissance de l'école par la stratégie.

1.3.3.2 La performance par la stratégie :

Cette école naît aux Etats Unis, à la fin des années 60 et reste dominante jusqu'aux années 80.

Pour assurer sa pérennité, une organisation doit se démarquer de ses concurrents et doit se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tel que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'un marketing, d'une technologie de fabrication plus originale. Il est donc essentiel voir primordial pour la direction à cette étape de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel, et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels afin d'atteindre la performance stratégique.

¹ WEISS, (Dimitri):Op.cit, pp.305-309.

La performance stratégique peut être définie aussi comme le maintien d'une distance avec les concurrents entretenue par une forte motivation, c'est-à-dire la mise en place d'un système d'incitation et de récompense, de tous les membres de l'organisation.

1.3.3.3 La performance par les hommes :

Cette approche émerge au début des années 80. Elle est appelée aussi la performance sociale.

A la fin des années 70, les américains et les européens s'interrogeaient sur les causes de la surprenante compétitivité des entreprises japonaises, et ils ont trouvé que ces entreprises :

- N'ont pas de ressources naturelles et de facteur de production nettement meilleur marché.
- N'avaient pas une organisation fondamentalement différente.
- N'avaient pas choisi des stratégies tellement plus géniales.

La seule chose qui les différenciait c'est la qualité de leur ressource humaine.

En 1985, reprenant à son compte la célèbre formule d'EINSTEIN, $E=MC^2$, DESCARPENTRIES, alors président-directeur général du groupe Carnot, suggérait de considérer l'efficacité humaine comme issu du rassemblement de collaborateurs :

- Motivés.
- Compétents.
- Communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes.

Depuis 1985, de nombreux travaux de recherche ont été réalisés pour mieux cerner cette notion de l'efficacité ou de performance par les hommes. Ces divers travaux, mettent en évidence que la compétence, son acquisition, son développement, sa gestion, s'imposent désormais comme un facteur décisif pour l'obtention de l'efficacité humaine, quelle qu'en soit la forme.

2. La performance humaine :

La question de la performance humaine est une préoccupation fondamentale de tous les acteurs de l'entreprise aujourd'hui. Elle est perçue, aussi bien du côté des dirigeants d'entreprises que du côté des salariés, comme le facteur essentiel contribuant à la performance économique de l'entreprise.

Pour bien comprendre le concept de la performance humaine, nous allons d'abord définir ce terme, par la suite, nous allons aborder ses déterminants, et enfin, nous allons présenter ses indicateurs.

2.1 Définition de la performance humaine :

Selon MARTORY, (B) et CROZET, (D)¹ « La clé de la performance humaine se trouve non seulement dans les résultats passés, mais plus en amont, dans les capacités d'action des salariés, c'est-à-dire, dans leur capacité à mettre en œuvre leur sens de l'initiative pour faire face aux aléas du travail. La performance humaine est alors définie comme une question de potentiel de réalisation. Par conséquent, la performance humaine est un concept qui a trait au futur et non au passé »

Pour ABRAMIS, (D)², la performance humaine au travail est « l'exécution efficace d'un salarié de toutes les tâches qui lui ont été confiées, et la bonne contribution de celui-ci à l'environnement social du travail. La performance technique se réfère à la capacité du salarié à répondre aux demandes qui lui sont faites en rapport avec son travail, de prendre de bonnes décisions, et d'exécuter ses tâches sans erreurs. La performance sociale est définie comme la capacité du salarié à bien s'entendre avec les autres, de faire des compromis, et d'éviter les conflits »

2.2 Les déterminants de la performance humaine :

On distingue trois types de déterminants³ :

- Motivation : C'est la volonté d'agir et de réussir, adhésion dynamique de chacun.
- Compétence : Professionnalisme, savoir et savoir-faire.
- Culture : Langage commun, valeurs partagées, reconnaissance mutuelle.

La motivation se trouve renforcée par la compétence et la culture grâce à trois boucles de rétroaction⁴:

Boucle **compétence** → **motivation** : L'acquisition de plusieurs compétences renforce le besoin d'accomplissement des salariés et les poussent à agir. Symétriquement, un salarié motivé est désireux d'acquérir plus de compétences.

Boucle **compétence** → **culture** : Le développement de la compétence, en relevant le niveau des connaissances, a un effet activateur sur la culture.

¹ MARTORY, (B) et CROZET, (D) : *gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*, édition Dunod, 7eme édition, Paris, 2008, p.155.

² ABRAMIS, (D) : *relation entre les facteurs de stress à la performance au travail : linéaire ou en U inversé*, rapport psychologique, vol.75, États-Unis, 1994.

³ WEISS, (Dimitri): Op.cit, p.308.

⁴ WEISS, (Dimitri): Op.cit, pp.308-309.

Boule **culture** → **motivation** : Une culture forte et partagée exalte le besoin de reconnaissance et d'appartenance. Elle pousse à l'action par entraînement mimétique.

2.3 Les indicateurs de la performance humaine :

2.3.1 L'absentéisme :

2.3.1.1 Définition :

L'absentéisme se définit comme étant « *une période précise durant laquelle le salarié ne se présente pas physiquement à son lieu prévu de travail, alors qu'il devrait y être, et cela en dépit des raisons qu'il évoque pour justifier sa non présence*¹ »

L'absentéisme correspond à la différence entre le temps du travail théorique et le temps du travail réel.

2.3.1.2 Le taux d'absentéisme :

Le taux d'absentéisme est calculé comme suit² :

Taux d'absentéisme = heures d'absence / heures théoriques de travail (pendant une période t souvent 1 mois).

2.3.1.3 Les composantes de l'absentéisme :

- Les accidents du travail et les maladies professionnelles.
- Les arrêts maladie.
- Les congés maternité.
- Les congés autorisés ou les événements familiaux : congés paternité, congés de naissance, mariage, deuil, déménagement, congés pour enfants malades...
- Les grèves.
- Les retards et les absences non justifiées.

2.3.1.4 Les coûts de l'absentéisme :

Les coûts de l'absentéisme ne se limitent pas aux coûts directs liés à la prise en charge du salarié absent. En effet, les coûts totaux peuvent représenter de 2 à 4 fois les coûts directs. Le

¹SEKIOU, (Lakhdar) : *gestion des ressources humaines*, édition de Boeck, 2eme édition, INC, Canada, 2001, p.777.

²MARTORY, (B) et CROZET, (D) : *gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*, Op.cit, p.195.

tableau suivant donne une vision des différents types et natures des coûts de l'absentéisme :

Type	Nature	Détail des coûts
Coûts directs	Coûts salariaux	<ul style="list-style-type: none"> • Prise en charge du délai de carence • Maintien du salaire pendant l'absence/complément par rapport aux IJSS [1] • Prise en charge des frais médicaux
Coûts indirects	Coûts de gestion	<ul style="list-style-type: none"> • Coût de gestion de l'absence : identification, contrôle, suivi, reporting • Coût de gestion du remplacement : coût du staffing interne, coûts des contrats de prestation de service (agence d'intérim)
	Coûts de remplacement	<ul style="list-style-type: none"> • Coût salarial du remplaçant (salaire ou paiement de l'organisme externe, si ressource externe) • Coût de la formation du remplaçant • Coût d'intégration du remplaçant : jusqu'à atteinte du niveau de productivité requis par le remplaçant
	Coûts de couverture des risques	<ul style="list-style-type: none"> • Coût des contrats de prévoyance santé
	Coûts net de perte de productivité	<ul style="list-style-type: none"> • Coût d'interruption de l'activité liée à l'absence
Coûts indirects cachés	Coûts net de perte de productivité	<ul style="list-style-type: none"> • Coût de désorganisation du service • Coût de réorganisation du service • Coût de la baisse de la qualité
	Coûts sociaux	<ul style="list-style-type: none"> • Détérioration du climat social • Baisse de la motivation des salariés présents • Augmentation du taux d'absentéisme • Risque accru d'accident du travail et de turnover
	Coûts d'image	<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfaction client du fait d'une éventuelle baisse de qualité, d'un changement d'interlocuteur, ...

Tableau n°2: Structure des coûts de l'absentéisme

Source: [Http/ :www.rh-sia-parners.com](http://www.rh-sia-parners.com)

2.3.1.5 Les causes de l'absentéisme :

L'absentéisme au travail relève le plus souvent d'un ensemble de facteurs, Il peut notamment s'agir¹:

-De conditions de travail particulièrement pénibles affectant la santé des salariés (efforts

¹[Http://intercocfdt77.over-blog.fr/article-les-causes-de-l-absenteisme-118020526.html](http://intercocfdt77.over-blog.fr/article-les-causes-de-l-absenteisme-118020526.html). (consulté le 29/05/2015 à 15:07).

physiques et psychiques intenses, travail posté, exposition au bruit, à la chaleur...).

-D'une organisation du travail inadaptée et/ou très éprouvante dans un contexte de forte

pression temporelle, une surcharge de travail chronique, un contact régulier avec le public...).

- D'un management défaillant (relations sociales dégradées, multiplication des injonctions contradictoires, absence de reconnaissance du travail accompli aboutissant à la démotivation et au désengagement des équipes...).

- De problèmes dans l'articulation entre vie professionnelle et vie familiale des salariés (combinaison d'horaires de travail atypiques avec des contraintes horaires importantes et des difficultés de déplacements...).

2.3.2 Le turn-over :

2.3.2.1 Définition :

Le turn-over ou le roulement du personnel concerne tous les mouvements d'entrée et de sortie du personnel au cours d'une période donnée, généralement une année.

2.3.2.2 Les types de départs :

On distingue deux catégories de départs :

- **Départ involontaire** : Il s'agit d'un départ imposé par l'entreprise au salarié, notamment manque d'aptitude, un licenciement, un congédiement ou une mise à pied.
- **Départ volontaire** : Il s'agit d'un départ lié à la démission d'un employé. Ce départ peut être causé par de multiples facteurs tel que : maladie, accident, déménagement, retraite, décès.

2.3.2.3 Les coûts de turn-over :

- **Pour l'entreprise :**

- Coûts (recrutement, sélection, assimilation, formation).
- Perturbation de la structure de communication et sociale.
- Perte de productivité (due à la recherche d'un remplaçant et à sa formation).
- Perte des employés performants.
- Diminution de la satisfaction de ceux qui restent.

- Mauvaise réputation propagée par celui qui quitte.
- **Pour l'individu :**
 - Perte d'ancienneté,
 - Perturbation de la famille et du support social,
 - Régression dans son cheminement de carrière.

2.3.3 Les conflits au travail :

2.3.3.1 Définition :

« L'existence de relations antagonistes entre deux ou plusieurs unités d'action dont l'une au moins tend à dominer le champ sociale de leur apport ¹ »

2.3.3.2 Les différents types des conflits :

Il existe trois formes de conflits ² :

2.3.3.2.1 Le conflit individuel :

Il trouve son source dans des oppositions entre les salariés pour des raisons essentiellement psychologiques mettant en cause des individus. Il est une réalité de la vie des organisations, mais n'engendre généralement que des perturbations mineures.

2.3.3.2.2 Le conflit organisationnel :

Le fonctionnement d'une organisation peut susciter la naissance de conflits qui mettent en cause deux individus ou bien deux ou plusieurs groupes : services, départements, usines...ect.

2.3.3.2.3 Le conflit collectif :

Il ne constitue pas la somme de litiges individuels mais oppose les catégories ou classes sociales définies en fonction de leur rapport avec la production. On pense surtout au conflit « classique » entre apporteurs de capitaux et apporteurs de travail.

2.3.4 Les accidents du travail :

2.3.4.1 Définition :

« Est considéré comme accident du travail, qu'elle qu'en soit la cause, l'accident survenu le fait ou à l'occasion du travail, à toute personne salariée ou travaillant, à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit, pour un ou plusieurs employeurs ou chefs d'entreprises ³ ».

2.3.4.2 Les Coûts des accidents du travail :

Les conséquences directes d'un accident du travail sont les suivantes :

- Interruption d'activité de l'accidenté et difficultés éventuelles de sa remise au travail.

¹[Http://www.universalis.fr/encyclopedie/conflits-sociaux/](http://www.universalis.fr/encyclopedie/conflits-sociaux/). (consulté le 10/06/2015 à 22 : 30).

²MARTORY, (B) et CROZET, (D):*gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*, Op.cit, p.209.

³MARTORY, (B) et CROZET, (D):*gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*, Op.cit, p.213.

- Conséquences matérielles de l'accident : détériorations, arrêts de production, ect.
- Coût de la détérioration du climat social qui se traduit par des conflits ou des difficultés à l'embauche.
- Coût des services médicaux.
- Dépenses engendrées par le remplacement du salarié accidenté.

3. L'impact du stress au travail sur la performance des ressources humaine :

L'impact d'une action c'est la situation issue de l'ensemble des changements significatifs et durables, positifs ou négatifs, prévus ou imprévus dans la vie et l'environnement des personnes et des groupes et pour lesquels un lien de causalité direct ou indirect peut être établi avec l'action.

Dans le cadre de la présente étude, l'impact du stress au travail sera relevé par rapport aux conséquences engendrées sur l'individu, son travail et son environnement organisationnel.

3.1 Le stress, bon ou mauvais pour la performance ? :

Selon YERKES-DODSON, l'impact du stress sur la performance se traduit par la courbe suivante :

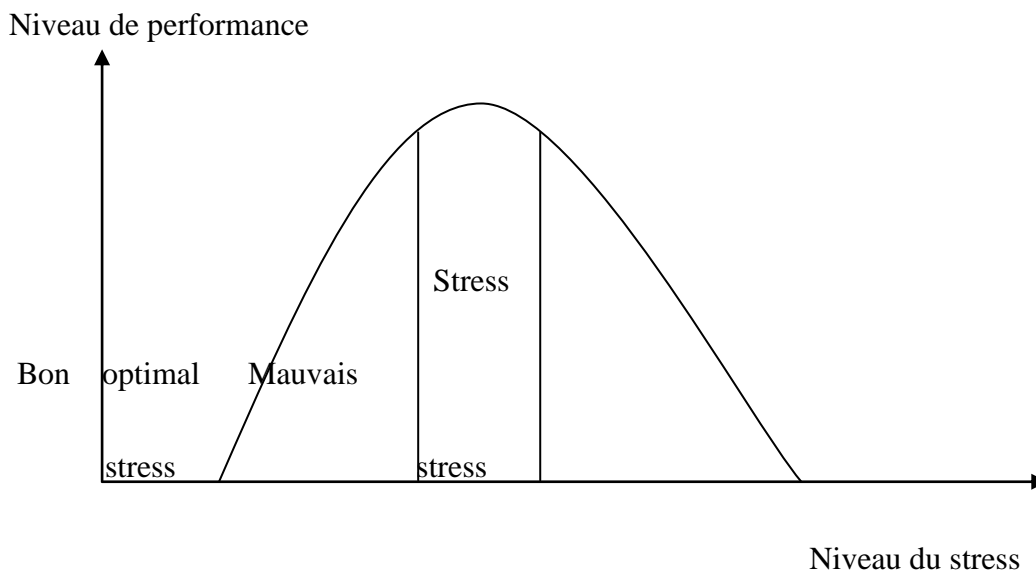


Figure n°3: Courbe stress-performance de YERKES-DODSON

Source: GREBOT, (Elisabeth) : *stress et burnout au travail : identifier, prévenir, guérir*, édition d'Organisation, Paris, 2008, p.9.

La courbe ci-dessus de YERKES-DODSON présente la relation entre le stress et la performance en forme d'U inversé : lorsque le stress est inexistant, la performance est nulle. Ensuite, plus le stress va dans le sens de l'augmentation, plus la performance croît pour se stabiliser à un niveau optimal. Cette partie ascendante de la courbe représente le « bon stress ». C'est au fur et à mesure que le stress continue à augmenter, que la performance chute. Cette partie descendante de la courbe désigne le « mauvais stress ».

La performance maximale ne réside pas dans le fait d'avoir un degré de stress faible ou élevé, mais plutôt d'avoir un niveau de stress adapté à l'activité à réaliser. En conséquence, il faut apprendre à ajuster son degré de stress à l'objectif visé pour éviter que la performance soit affectée négativement par un degré de stress excessif ou insuffisant.

3.2 Les indicateurs des coûts engendrés par le stress :

La performance des ressources humaines ne dépend pas que de la productivité des individus au travail. Lorsque la performance d'un individu diminue ou lorsqu'il subit un niveau du stress trop élevé, cela se fera ressentir sur la performance organisationnelle.

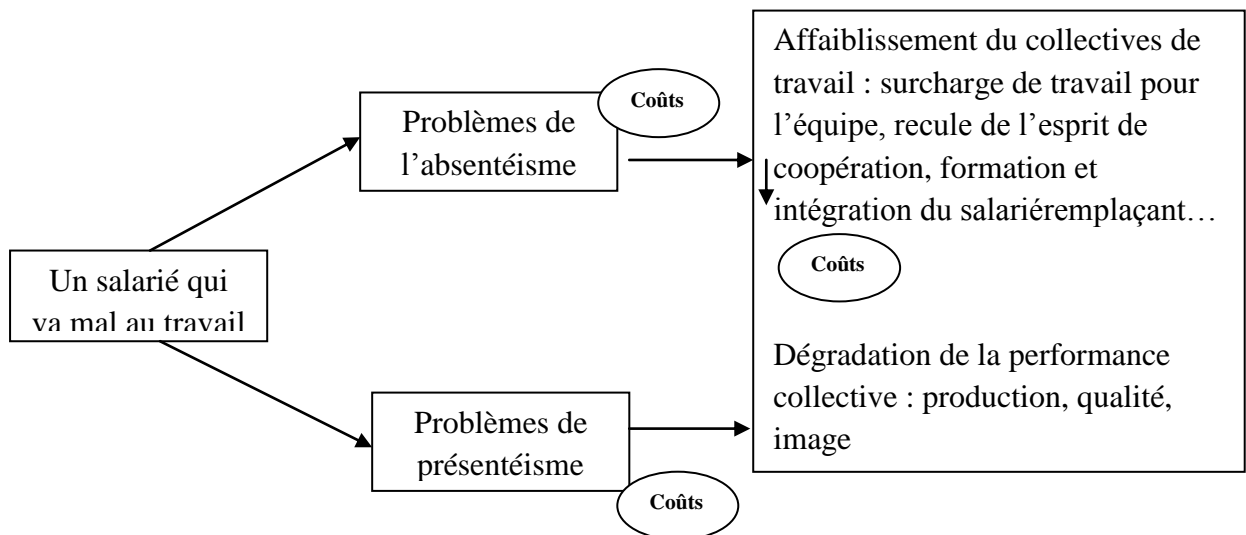


Figure n° 4: Répercussion du stress au travail sur l'organisation

Source : [http// : www.mieuxvivreautravail-anact.fr](http://www.mieuxvivreautravail-anact.fr)

On voit ici l'effet « réactions en chaîne » où les effets du stress au niveau individuel, absentéisme et présentéisme, ont des conséquences collectives et organisationnelles : surcharge de travail pour les collègues suit à l'absence et/ou la démobilisation d'un des leurs. Cet affaiblissement impacte la performance économique de l'entreprise au plan de la production tant sur la quantité que la qualité, du climat social mais aussi de son l'image.

Bien que le stress soit d'ordre individuel, il entraîne des coûts pour l'entreprise car il s'attaque à une ressource difficilement maîtrisable, et qui répond à des conditions de bien-être afin de maintenir un bon niveau de performance. Ces coûts peuvent être évalués à partir d'indicateurs tel que ¹:

3.2.1 L'absentéisme :

Selon l'Agence Européenne pour la Santé et la Sécurité au Travail, le stress est le deuxième problème de santé le plus répondu dans le monde de travail. Il toucherait 22% des travailleurs de l'Europe des vingt-sept(27) et est à l'origine de 50 à 60% de l'absentéisme². En Europe, les maux de dos sont la première cause de l'absentéisme de courte durée (1 à 5 jours/ans).

Cela représente des coûts considérables, tant en termes de souffrance humaine qu'en raison de la réduction de la performance économique.

Un travailleur absent pour cause de maladie ou d'accident du travail équivaut à une diminution du rythme de travail, donc à la baisse de la productivité. Lorsque cette absence est de longue durée, il est remplacé par un intérimaire ou un nouveau salarié d'où l'engagement des coûts supplémentaires et non prévus par l'entreprise.

3.2.2 Le présentéisme :

Contrairement à l'absentéisme, le présentéisme est défini comme la présence des travailleurs sur leur lieu de travail avec un niveau de concentration très faible. Il se remarque à travers l'augmentation de nombre d'erreurs, la baisse de la qualité du travail réalisé, le recul de l'esprit d'équipe et l'effondrement du rendement. En générale, le salarié présentera en

¹TAY, (Mina Emifa) : *impact du stress sur la performance des agents de PLAN WARO, une organisation internationale non gouvernementale inscrite dans la dynamique de la compétitivité*, mémoire de master2 professionnel en sciences de gestion (option ; Gestion des Ressources Humaines), Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion, 2011.

² BAYAD, (Mohamed) et BERGHMANS, (Claude) : Op.cit, p.32.

parallèle des problèmes de santé, pas suffisamment aigus pour justifier un arrêt de travail, mais évocateurs d'un certain niveau du stress : réactions allergiques, maux de tête, troubles digestifs ou intestinaux. Le présentéisme coûte cher à l'entreprise et même plus cher que l'absentéisme. En 2009, une étude de Sainsbury Centre for Mental Health, conduite au Royaume-Uni par Michael PERSONAGE, estime que la perte de productivité due au présentéisme serait près de deux fois plus conséquente que celle attribuée à l'absentéisme. Elle estime le coût moyen annuel à environ 605£ par employé touché par ce phénomène, alors que le coût engendré par année des absences maladies liées à la santé mentale serait l'ordre de 335£ par employé¹.

3.2.3 Le turn-over :

Le turn-over également rotation de l'emploi ou renouvellement du personnel est un indicateur important pour les ressources humaines et en psychologie du travail, qui décrit de façon synthétique l'ampleur des mouvements des personnels dans une organisation, ainsi que des coûts associés au départ et à l'arrivée de ces personnels.

Un salarié qui subit trop de stress au travail aura tendance à vouloir quitter son emploi, pour un autre. Le turn-over est donc alors une conséquence attendu. De plus, le turn-over revient coûteux à l'entreprise car elle doit non seulement verser des indemnités aux salariés qui partent, mais aussi engager des frais pour recruter des nouveaux collaborateurs.

Tout comme l'absentéisme, le turn-over entraîne une perte de productivité et dès lors, peut affecter le chiffre d'affaire. Une entreprise qui, enregistre un taux de turn-over élevé, est considérée comme ne maîtrise pas son volet social et renvoie une mauvaise image de son fonctionnement organisationnel.

¹[Http://www.focusrh.com/tribunes/absenteisme-presenteisme-et-stress-par-philippe-rodet.html](http://www.focusrh.com/tribunes/absenteisme-presenteisme-et-stress-par-philippe-rodet.html). (consulté le 25/06/2015 à 17:35).

Conclusion :

Le facteur humain est la richesse de toute entreprise, il est de plus en plus considéré comme source d'avantage concurrentiel. La façon avec laquelle il est géré contribue, selon une grande partie de la littérature, à la performance qui est tant recherchée par les entreprises, surtout dans le contexte actuel de concurrence accrue. En effet, si le milieu de travail devenu une source de stress pour les ressources humaines, cela peut baisser leur performance au travail et engendrer des effets négatifs sur l'entreprise.

Ce deuxième chapitre nous a permis de comprendre le concept de la performance humaine. En effet, après avoir défini la notion de la performance d'une manière générale, nous avons abordé le concept de la performance humaine en particulier, et nous avons présenté ses déterminants et ses indicateurs.

Nous avons abordé également la relation entre le stress au travail et la performance humaine, et nous avons présenté les indicateurs des coûts engendrés par le stress au travail.

Chapitre III: Analyse de l'impact du stress au travail sur la performance des ressources humaines au sein de la Centrale Thermique

Introduction :

Le présent chapitre sera consacré à analyser l'impact du stress au travail sur la performance des ressources humaines sur le terrain. Nous aurons trois sections, la première consiste à présenter notre organisme d'accueil d'une manière générale, la deuxième sera consacré à définir notre étude et présenter la méthodologie suivie dans cette étude, et la troisième consiste à présenter et analyser les résultats obtenus.

1. Présentation de l'organisme d'accueil :

Une Centrale Thermique est une centrale électrique qui produit de l'électricité à partir d'une source de chaleur selon le principe des machines thermiques. L'origine de cette source de chaleur dépend du type de Centrale Thermique.

1.1 Historique :

La Centrale Thermique de Jijel est une unité de la filiale SONALGAZ Production d'Electricité. Elle possède une autonomie de fonctionnement et elle définit dans le cadre d'orientation générale, les méthodes et moyens nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Le déroulement des travaux de construction de cette Centrale a été lancé en 1984, après signature de contrat principal avec la compagnie Russian Technopromexport.

Les dates de mise en service des travaux sont les suivants :

- Le 18/08/1984 : mise en rigueur du contrat principale.
- Le 25/04/1986 : commencement des travaux de génie civil.
- Le 24/12/1987 : début de montage de la charpente métallique.
- Le 22/01/1988 : début de l'arrivé des équipements.
- Le 06/06/1992 : mise en service de 1 er groupe.
- Le 01/06/1993 : mise en service de 2 eme groupe.
- Le 27/03/1994 : mise en service de 3 eme groupe et début de production.

1.2 Rôle, missions et objectifs de la Centrale Thermique :

1.2.1 Le rôle de la Centrale Thermique:

Pour satisfaire la demande en énergie électrique à l'Est du pays surtout en prévention de l'alimentation du complexe sidérurgique prévu dans la région de l'Est de Jijel et qui constitue un important client vu sa consommation de 320 MW, le groupe SONALGAZ a entrepris de réaliser un projet de construction d'une Centrale Thermique pour couvrir ce manque qui est de trois tranches chacune ayant une puissance nationale de 210 MW, soit au total 360 MW.

Le lieu idéal a été évidemment choisi à la wilaya de Jijel, en bordure de la mer méditerranéenne à proximité de l'embouchure de l'oued de DjenDjen.

Cependant et malgré la non réalisation du complexe et la réalisation du deux Centrale à l'Est du pays l'une à Fkirina et l'une à Skikda, la gestion du réseau national demeure difficile puisque la réserve tournante reste beaucoup inférieure au niveau voulu pour la bonne conduite du réseau.

1.2.2 Les missions de la Centrale Thermique :

- Assurer la production d'énergie électrique.
- Assurer la fourniture d'électricité aux régions et aux entreprises, ce qui permet de couvrir une grande partie des besoins locaux et nationaux en matière d'électricité.
- d'assurer l'exploitation et la maintenance des moyens de production et des installations annexes.
- Assurer la protection du personnel, et veiller à l'application et au respect de la réglementation sur l'hygiène, la sécurité et l'environnement.

1.2.3 Les objectifs de la Centrale Thermique :

- Réaliser des bénéfices pour assurer la continuité de l'entreprise dans la production d'électricité.
- Améliorer la qualité de la production à moindre coût.
- Veiller à satisfaire les besoins locaux et nationaux en matière d'électricité.

1.2.4 Le fonctionnement de la Centrale Thermique :

La Centrale utilise l'énergie fournie par la combustion d'un gaz naturel qui constitue la source de chaleur. L'objectif est de faire chauffer de l'eau à partir de la chaleur libérée afin de disposer une vapeur. Cette vapeur sous pression permet d'entraîner à grande vitesse une turbine accouplée à un alternateur qui transforme l'énergie cinétique de la turbine en énergie électrique produisant une tension alternative sinusoïdale. A la sortie de la turbine la vapeur est condensée et transformée en eau réutilisée comme source de vapeur et effectue alors un cycle thermodynamique.

1.3 Organisation de la Centrale Thermique :

1.3.1 L'organigramme de la Centrale Thermique :

Le schéma simplifié de l'organisation de la Centrale Thermique de Jijel, se résume comme suit :

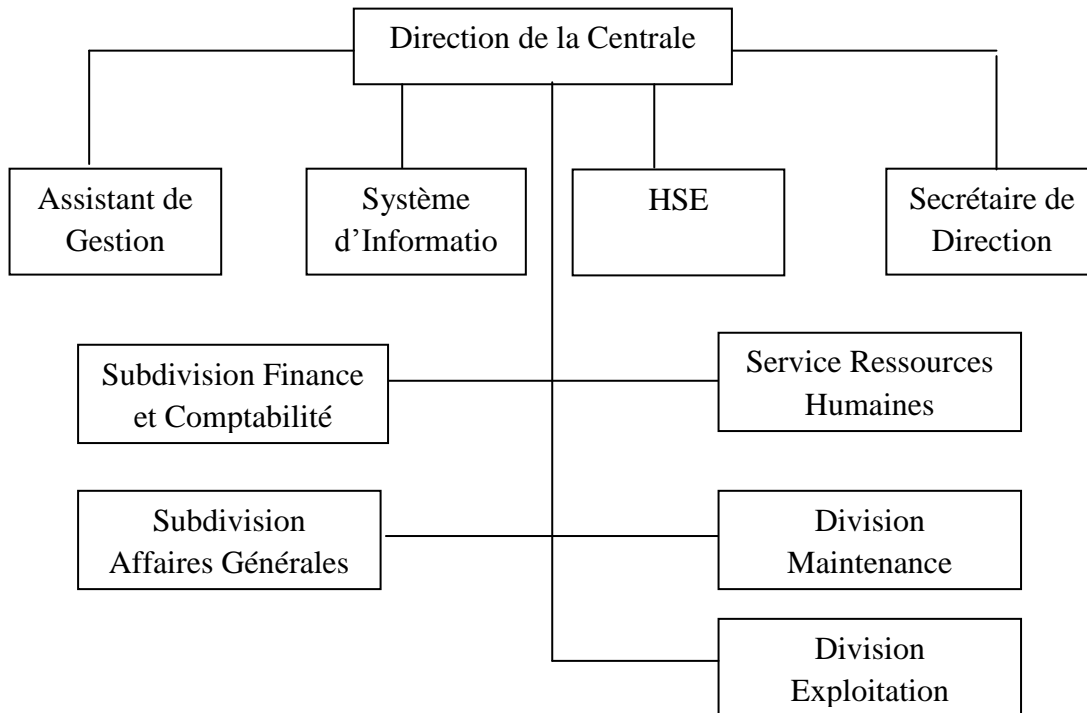


Figure n°5: L'organigramme de la Centrale Thermique.

Source : MANUEL D'ORGANISATION : document interne de la Centrale Thermique.

1.3.2 Les structures de la Centrale Thermique:

La Centrale Thermique est dirigée par un Directeur d'unité, et elle englobe les structures suivantes¹ :

1.3.2.1 Les structures techniques :

1.3.2.1.1 La division Exploitation :

Le chef de division exploitation est chargé de :

- Superviser et coordonner les activités d'exploitation.
- Veiller au respect de la doctrine d'exploitation établie par l'entreprise et veiller à l'optimisation des moyens de production.
- Conduire et surveiller les installations de la production et analyser et contrôler les équipements.

¹MANUEL D'ORGANISATION: document interne de la Centrale Thermique

- Assurer la bonne continuité de service et la disponibilité des moyens de production.

1.3.2.1.2 La division Maintenance :

Le chef de division maintenance est chargé de :

- Superviser et coordonner les activités de la maintenance.
- Assurer les activités d'approvisionnements de l'unité, la gestion des stocks, des matériels et matières et la gestion des crédits.
- Assurer la maintenance des équipements et améliorer leurs modes de fonctionnement et de performance.

1.3.2.2 Les structures fonctionnelles :

1.3.2.2.1 Hygiène et Sécurité de l'Environnement :

Les principes missions de cette structure sont :

- Veiller sur l'application des procédures et normes en matière d'hygiène et de sécurité au sein de la Centrale.
- Contribuer à l'élaboration et la mise en œuvre des procédures et règles de sécurité à appliquer dans les structures de la Centrale.
- Vérification permanente et préservation des moyens d'hygiène et de sécurité au sein de la Centrale.
- Veiller à la protection des travailleurs en matière d'hygiène.

1.3.2.2.2 Service Ressources Humaines :

Il est chargé à :

- Traiter la paie, les absences et les congés des personnels, ainsi que les dossiers des retraités.
- Saisir les frais de missions et les frais de déplacement.
- Organiser et conduire l'identification des besoins en formation.
- Elaborer et mettre en œuvre le plan de formation.
- Elaborer le budget prévisionnel du plan de formation et assurer le suivi de son exécution.
- Assurer la production des documents administratifs liés à la gestion du personnel.
- Réaliser le plan de recrutement interne et externe.

1.3.2.2.3 Subdivision Finance et Comptabilité :

Sa mission consiste à :

- Prendre en charge les facturations.
- Procéder au contrôle des dossiers de paiement.
- Enregistrer et contrôler les mouvements des stocks.
- Elaborer le budget annuel et les prévisions mensuelles.

1.3.2.2.4 Subdivision Affaires Générales :

Elle est chargé à :

- La gestion du parc véhicules de la Centrale et le transport des agents.
- La gestion immobilière.
- L'établissement de l'inventaire physique annuel (immobilier, mobilier, matériel technique, véhicules, réseaux et stocks).
- Constater le rapprochement entre l'inventaire physique et l'inventaire comptable.

2. La démarche de l'enquête :

Dans la présente section, nous présenterons la démarche méthodologique suivie pour réaliser notre recherche.

2.1Présentation de l'enquête :

Avant de présenter notre enquête, nous allons d'abord donner des généralités sur l'enquête par questionnaire:

L'enquête par questionnaire est un outil d'observation qui permet de quantifier et comparer une information donnée. Elle consiste à collecter les informations auprès d'un échantillon représentatif de la population visée par l'évaluation.

Pour recueillir ces informations, on élabore un questionnaire établi en fonction des objectifs visés.

2.1.1 Les étapes de l'enquête :

Pour toute étude quantitative (sondage, enquête....) un plan méthodologique doit être suivi soit :

- L'objectif de l'enquête,
- Définition de l'échantillon,
- L'élaboration du questionnaire,

- Déroulement de l'enquête sur le terrain,
- Dépouillement et analyse du questionnaire,
- Suggestions et recommandations.

2.1.2 L'objectif de l'enquête :

Notre objectif consiste à :

- Identifier l'existence du stress au sein de la Centrale.
- Savoir les principaux facteurs engendrant le stress auprès des employés de la Centrale.
- Etudier l'impact du stress au travail sur la performance des employés de la Centrale.

2.1.3 Le choix de l'échantillon :

La population de notre enquête, est constituée de l'ensemble des employés de la Centrale. Etant donné le nombre élevé des travailleurs au sein de la Centrale, la construction d'un échantillon s'est avérée indispensable. Cette technique consiste à soumettre une partie de la population à notre étude et extrapoler les résultats à tous les employés de la Centrale.

Concernant le questionnaire destiné aux employés, nous avons choisis aléatoirement un échantillon de 76 employés considéré comme un échantillon représentatif pour notre étude.

Pour le questionnaire destiné aux responsables, nous avons pris tous les chefs de services de la Centrale qui sont en nombre de 11 personnes.

2.2 L'élaboration et l'administration du questionnaire :

Le questionnaire se définit comme étant : « *une liste de question qui permet de faire aborder, par tous les enquêtés, un ensemble prédéterminé de thèmes et selon un ordre choisi par le responsable de l'étude²* ».

Concernant notre étude, le questionnaire demeure le moyen principal de recueillir les informations sur le stress au travail et son impact sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise.

Nous procédons à élaborer deux questionnaires pour atteindre les résultats. Un questionnaire destiné aux employés, et un autre destiné aux responsables.

²DELERM, (S), HELFER, (J) et ORSONI, (J) : *les bases du marketing*, édition Vuibert, 4eme édition, Paris, 2004, p.65.

Le questionnaire destiné aux employés présente les points suivants:

- L'identification sociologique : destinée à recueillir des informations sur la personne questionnée telles que son âge, son niveau d'instruction et son ancienneté dans l'entreprise.
- La perception du stress en milieu du travail: la personne interrogée doit répondre ici aux questions qui portent sur leur perception du stress au travail, dont le but de savoir si le stress existe au sein de la Centrale.
- Les facteurs du stress au travail : il s'agit en première partie d'un ensemble des affirmations sur les facteurs du stress liés à la nature de la tâche auxquelles le questionné doit donner un degré d'accord correspondant à son opinion. La deuxième partie inclut des affirmations sur les facteurs du stress liés à l'environnement de la tâche que le répondant doit les infirmer ou les affirmer.
- L'impact du stress au travail sur la performance des personnels : il s'agit d'un ensemble de questions auxquelles l'enquêté doit répondre dont le but est de savoir quelles sont les conséquences du stress au milieu du travail sur la performance des ressources humaines au sein de la Centrale.

Le questionnaire destiné aux responsables étudie l'impact du stress au travail sur la performance des employés.

Concernant les types des questions, nos questionnaires se composent de l'ensemble des questions suivantes :

- Question dichotomique : c'est une question fermée qui ne propose le choix qu'entre deux réponses.
- Questions fermées à choix multiples : à une seule réponse permise.
- Questions sous formes d'échelle : échelle de Likert.

Les deux questionnaires étaient distribués durant la période du 17/05/2015 jusqu'à le 26/05/2015, une période qui a marqué beaucoup de cas de stress des employés au sein de la Centrale.

2.3 Le dépouillement du questionnaire :

C'est la dernière étape de notre enquête. Elle consiste à traiter les informations recueillies par le logiciel Excel, et analyser les résultats obtenus.

Le traitement des résultats de notre enquête c'est fait par le biais de la méthode tri à plat, qui consiste à dépouiller les résultats d'une étude qualitative en valeur absolue ou en pourcentage %, pour chacune des questions.

3. Présentation et analyse des résultats :

3.1 Analyse des questionnaires :

3.1.1 Analyse du questionnaire destiné aux employés :

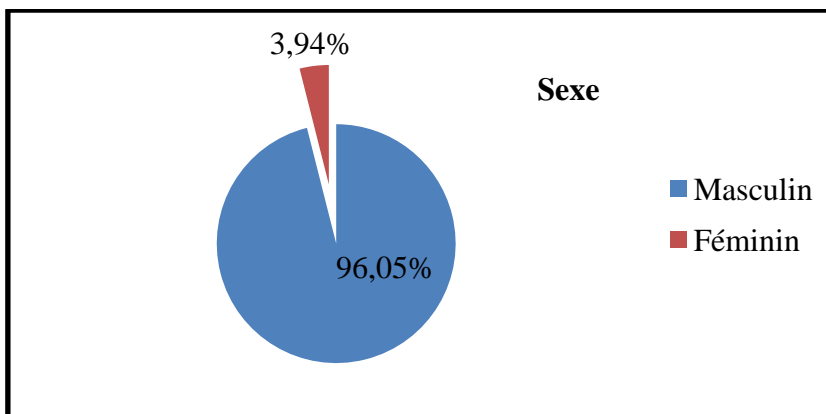
3.1.1.1 Les facteurs socioprofessionnels :

3.1.1.1.1 Répartition des personnes questionnées selon le sexe :

Tableau n°3 : Le sexe des personnes questionnées.

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Masculin	73	96,05%
Féminin	3	3,94%
Total	76	100%

Figure n°6 : Répartition selon le sexe.



Source : élaboré par nous-mêmes.

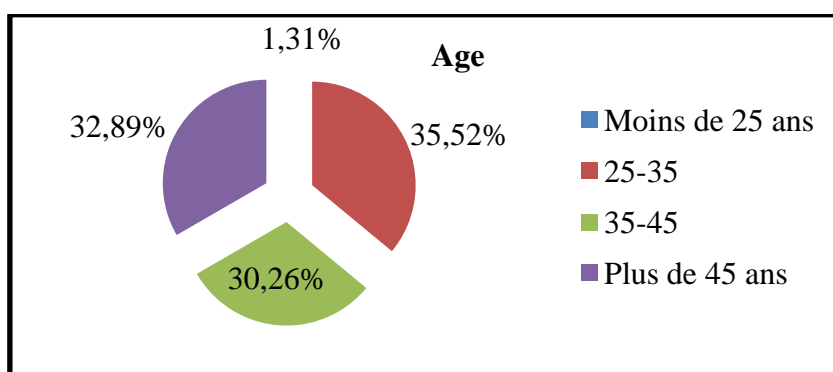
D'après les résultats obtenus, nous remarquons que 96,05% de la population interrogée est de sexe masculin contre 3,64% de sexe féminin. Ceci s'explique par le fait que la nature de l'activité de la Centrale exige des hommes.

3.1.1.1.2 Répartition des personnes questionnées selon l'âge :

Tableau n°4 : L'âge des personnes questionnées.

Tranche d'âge	Fréquence	Pourcentage
Moins de 25 ans	1	1,31%
25-35	27	35,52%
35-45	23	30,26%
Plus de 45 ans	25	32,89%
Total	76	100%

Figure n°7 : Répartition selon l'âge.



Source : élaboré par nous-mêmes.

D'après les résultats obtenus, nous remarquons que 1,31% des personnes questionnées sont âgés moins de 25 ans, 35,52% entre « 25 et 35 ans », 30,26% entre « 35 et 45 ans », et 32,89% sont âgés plus de 45 ans.

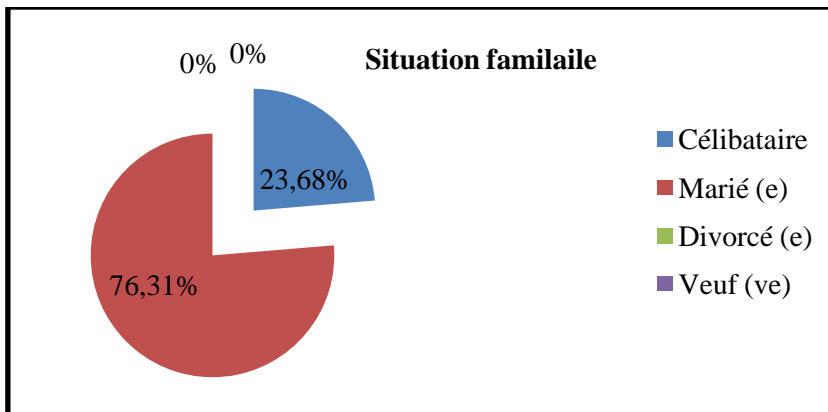
Il existe un équilibre entre les pourcentages des différentes tranches d'âge. Ce qui implique que la Centrale recrute les personnes de différents âges.

3.1.1.1.3 Répartition des personnes questionnées selon la situation familiale :

Tableau n°5 : La situation familiale des personnes questionnées.

Situation familiale	Fréquence	Pourcentage
Célibataire	18	23,68%
Marié (e)	58	76,31%
Divorcé (e)	0	0%
Veuf (ve)	0	0%
Total	76	100%

Figure n°8: Répartition selon la situation familiale.



Source : élaboré par nous-mêmes.

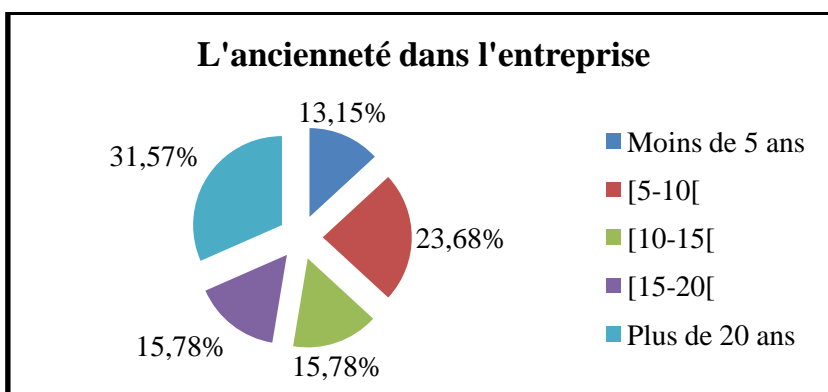
D'après les résultats obtenus, nous remarquons que la majorité des personnes interrogées sont mariées (soit 76,31% contre les célibataires qui représentent 23,68%).

3.1.1.1.4 Répartition des personnes questionnées selon l'ancienneté dans l'entreprise :

Tableau n°6 : L'ancienneté des personnes questionnées dans la Centrale.

Ancienneté	Fréquence	Pourcentage
Moins de 5 ans	10	13,15%
[5-10[18	23,68%
[10-15[12	15,78%
[15-20[12	15,78%
Plus de 20 ans	24	31,57%
Total	76	100%

Figure n°9: Répartition des personnes questionnées selon l'ancienneté dans la Centrale.



Source : élaboré par nous-mêmes.

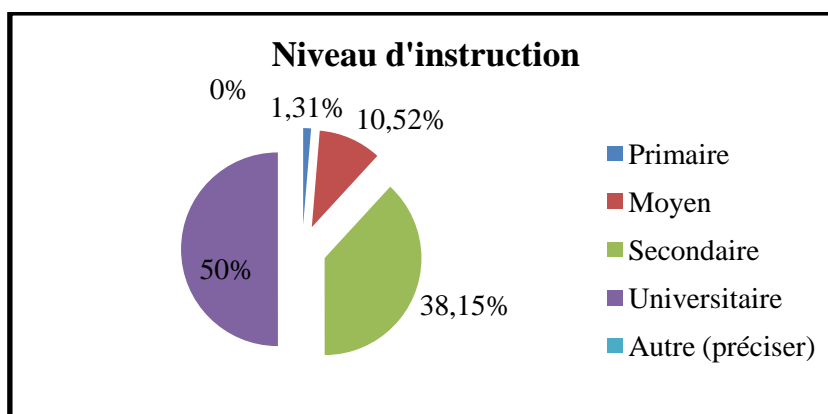
De 76 personnes interrogées, nous avons 10 personnes qui ont moins de cinq ans dans la Centrale, ce qui donne un pourcentage de 13,15%, 18 personnes qui ont une ancienneté entre 5 et 10 ans (soit 23,68%), 12 personnes qui ont une ancienneté entre 10 et 15 (soit 15,78%), 12 personnes qui ont une ancienneté entre 15 et 20 ans (soit 15,78%), et 24 personnes qui ont plus 20 ans d'ancienneté (soit 31,57%). Ce qui signifie que le personnel de la Centrale dispose d'une très bonne ancienneté.

3.1.1.1.5 Répartition des personnes questionnées selon le niveau d'instruction :

Tableau n°7 : Le niveau d'instruction des personnes questionnées.

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
Primaire	1	1,31%
Moyen	8	10,52%
Secondaire	29	38,15%
Universitaire	38	50%
Autre (préciser)	0	0%
Total	76	100%

Figure n°10 : Répartition des personnes questionnées selon le niveau d'instruction.



Source : élaboré par nous-mêmes.

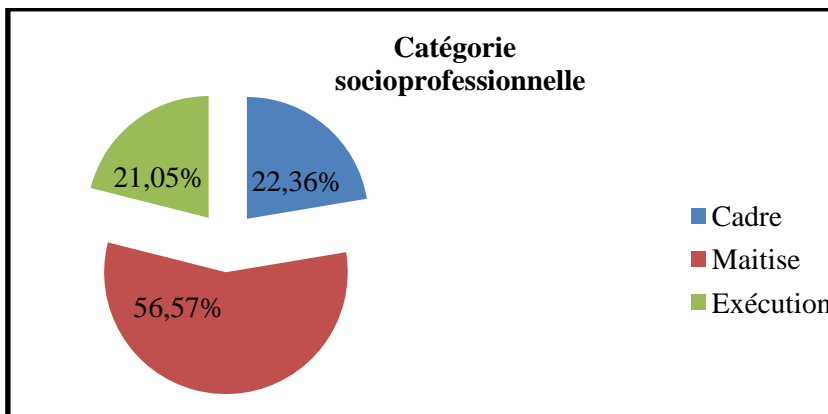
Sur l'ensemble des personnes questionnées, on constate que le pourcentage le plus élevé est de 50% qui représente les salariés qui ont un niveau d'instruction universitaire, 38,15% ont un niveau d'instruction secondaire, 10,52% ont un niveau d'instruction moyen, et 1,31% ont un niveau d'instruction primaire. Ceci prouve que la main d'œuvre de la Centrale est instruite.

3.1.1.1.6 Répartition des personnes questionnées selon la catégorie socioprofessionnelle :

Tableau n°8 : La catégorie socioprofessionnelle des personnes questionnées.

Catégorie socioprofessionnelle	Fréquence	Pourcentage
Cadre	17	22,36%
Maîtrise	43	56,57%
Exécution	16	21,05%
Total	76	100%

Figure n°11: Répartition des personnes questionnées selon la catégorie socioprofessionnelle.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Dans notre échantillon, on constate que les maîtrises représentent la majorité des personnes interrogées avec un pourcentage de 56,57%, suivies des cadres avec 22,36%, l'exécution est de 21,05%. Cela veut dire que la Centrale a besoin des maîtrises dans l'accomplissement des tâches plus que les cadres et l'exécution.

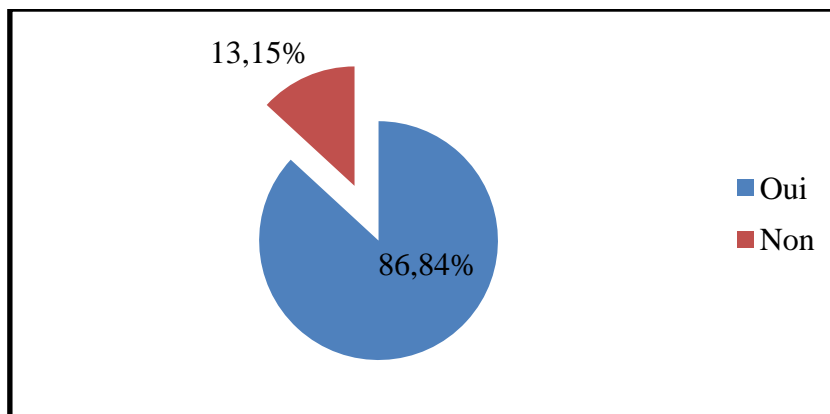
3.1.1.2 La perception du stress en milieu du travail:

1- vous sentez-vous stresser dans votre travail ?

Tableau n°9 : Existence du stress au sein de la Centrale.

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	66	86,84%
Non	10	13,15%
Totale	76	100%

Figure n°12: Existence du stress au sein de la Centrale.



Source : élaboré par nous-mêmes.

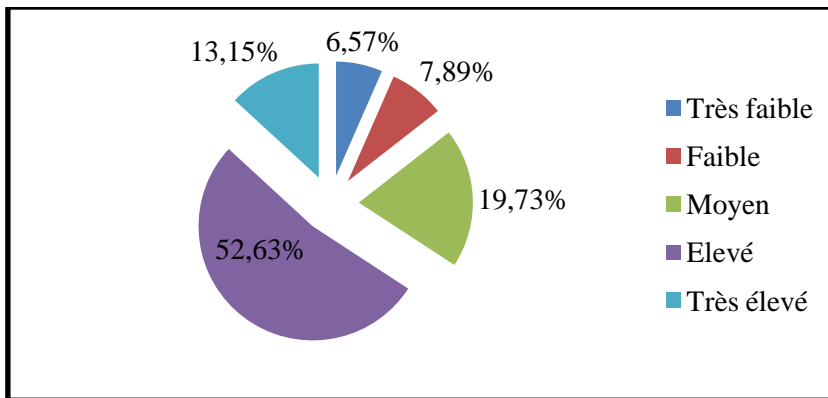
D'après les résultats obtenus, nous remarquons que 86,84% des questionnés déclarent qu'ils se sentent stressés dans leur travail. 13,15% seulement nient qu'ils se sentent stressés dans leur travail. Nous concluons donc que le stress existe chez les employés au sein de la Centrale.

2- Quel niveau de stress subissez-vous dans votre travail ?

Tableau n°10 : Le niveau de stress chez les employés au sein de la Centrale.

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Très faible	5	6,57%
Faible	6	7,89%
Moyen	15	19,73%
Elevé	40	52,63%
Très élevé	10	13,15%
Total	76	100%

Figure n°13: Le niveau de stress chez les employés au sein de la Centrale.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Selon les résultats obtenus, nous remarquons que 65,78% des répondants éprouvent un niveau de stress au travail élevé ou très élevé, 19,73% subissent à un niveau de stress au travail très élevée et 14,46% ont un niveau de stress au travail faible ou très faible. Ce qui indique l'existence d'un niveau du stress au travail élevé au sein de la Centrale.

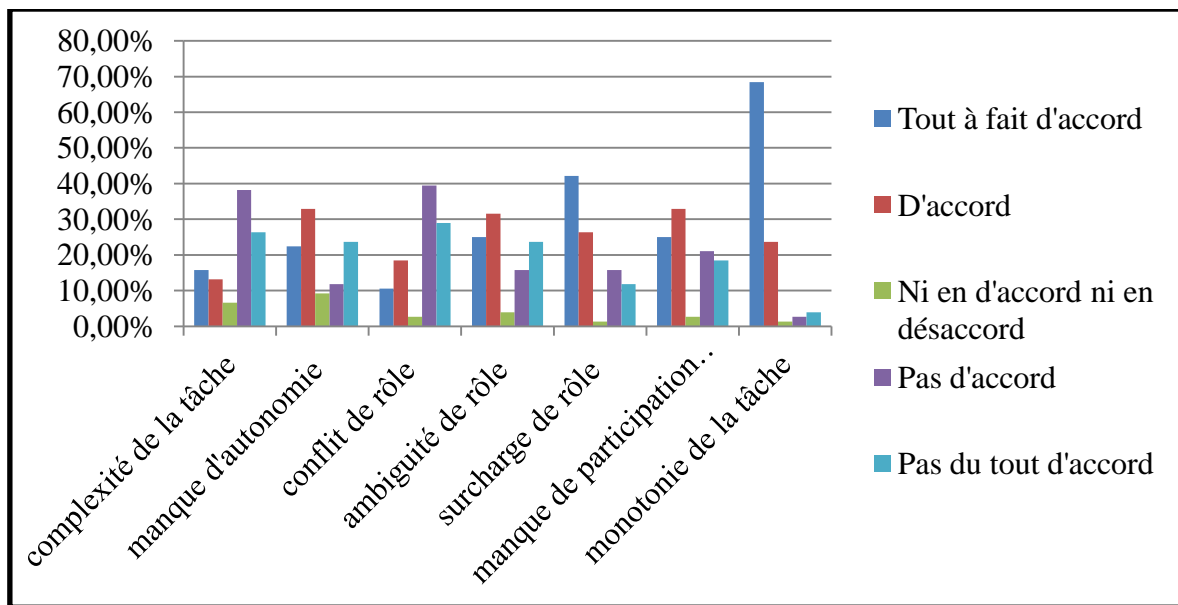
3.1.1.3 Les facteurs de stress au travail au sein de la Centrale :

3.1.1.3.1 Les facteurs de stress liés à la nature de la tâche :

Tableau n°11 : Facteurs de stress au sein de la Centrale liés à la nature de la tâche.

Options de réponses	Tout à fait d'accord	D'accord	Ni en d'accord ni en désaccord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
1- Complexité de la tâche	15,78%	13,15%	6,57%	38,15%	26,31%
2-Manque d'autonomie	22,36%	32,89%	9,21%	11,84%	23,68%
3-Conflit de rôle	10,52%	18,42%	2,63%	39,47%	28,94%
4- Ambiguïté de rôle	25,00%	31,57%	3,94%	15,78%	23,68%
5- Surcharge de rôle	42,10%	26,31%	1,31%	15,78%	11,84%
6- Manque de participation aux décisions	25%	32,89%	2,63%	21,05%	18,42%
7- Monotonie de la tâche	68,42%	23,68%	1,31%	2,63%	3,94%

Figure n°14: Facteurs de stress au sein de la Centrale liés à la nature de la tâche.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Aux questions «je trouve des difficultés dans l'accomplissement de mes tâches », «je reçois des ordres contradictoires de la part d'autres personnes », la majorité des questionnés ne sont pas d'accord avec ces affirmations. Quand à la complexité de la tâche, 64,46% des répondants infirment que cette dernière est l'une des sources du stress de leur part. Par contre 28,93% des répondants affirment que la complexité de la tâche est l'une des sources du stress.

En ce qui concerne le conflit de rôle, 42,41% des répondants mentionnent que ce dernier n'est pas l'un des sources du stress. Par contre, 28,94% des répondants affirment le conflit de rôle comme source du stress au sein de la Centrale.

Pour la question «dans mes taches, j'ai très peu de liberté pour décider comment faire mon travail », les résultats obtenus montrent que 55,25% des questionnés signalent que le manque d'autonomie de la tâche est une source importante du stress au sein de la Centrale. Seulement 35,52% des questionnés ne sont pas d'accord que l'autonomie de la tâche est l'une des facteurs du stress.

Ainsi à la question « les objectifs de mon poste sont clairs et réalisables », la majorité des questionnés estiment que l'ambiguïté de rôle est l'une des sources du stress (soit 56,57%). Par contre 39,46% des questionnés ne sont pas d'accord que l'ambiguïté de rôle est une source du stress.

Aux questions « j'ai trop de travail et peu de temps pour le faire », « je ne suis pas intégré (e) aux prises de décisions importantes dans mon service » et « mon travail consiste à répéter continuellement une même série d'opérations », plus que la moitié des questionnés répondent qu'ils sont d'accord avec ces affirmations. Quand à la surcharge de rôle, 68% des répondants signalent que cette dernière est une source importante du stress surtout lorsqu'ils peu du temps pour accomplir leurs tâches assignées. 39,46% des répondants ne sont pas d'accord que la surcharge de rôle est l'une des facteurs du stress au sein de la Centrale.

En ce qui concerne la participation aux décisions, 57,89% des questionnés affirment que le manque de participation aux décisions est un facteur important du stress au sein de la Centrale. 39,47% des questionnés mentionnent que la participation aux décisions n'est pas une source du stress de leur part.

Pour la question « mon travail consiste à répéter continuellement une même série d'opérations », 92,1 % des répondants signalent que leur stress est causé par la répétitivité et la monotonie de la tâche. Seulement 6,57% des répondants ne sont pas d'accord avec cette affirmation.

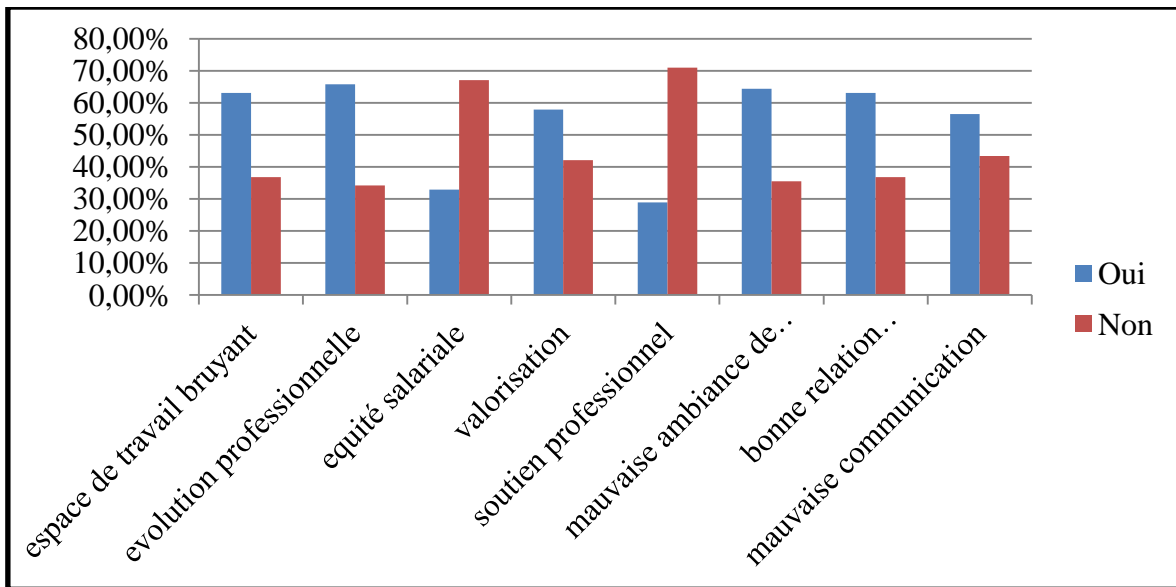
Pour conclure, concernant les facteurs de stress liés à la nature de la tâche, nous font remarquer que le manque d'autonomie, l'ambigüité de rôle, la surcharge de rôle, le manque de participation aux décisions et la monotonie de la tâche sont des sources importantes du stress des employés au sein de la Centrale.

3.1.1.3.2 Les facteurs de stress liés à l'environnement de la tâche :

Tableau n°12 : Facteurs de stress au sein de la Centrale liés à l'environnement de la tâche.

Options de réponses	Oui		Non	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
1-Espace de travail bruyant	48	63,15%	28	36,84%
2-Evolution professionnelle	50	65,78%	26	34,21%
3-Equité salariale	25	32,89%	51	67,10%
4-Valorisation	44	57,89%	32	42,10%
5-Soutien professionnel	22	28,94%	54	71,05%
6-Mauvaise ambiance de travail	49	64,47%	27	35,52%
7-Bonne relation interpersonnelle	48	63,15%	28	36,84%
8-Mauvaise communication	43	56,57%	33	43,42%

Figure n°15 : Facteurs de stress au sein de la Centrale liés à l'environnement de la tâche.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Pour la question « j'ai des difficultés à cause du bruit dans mon espace de travail », la majorité des questionnés répondent que l'une des facteurs du stress au sein de la Centrale est le bruit dans leur espace de travail. Ainsi, 63,15% des questionnés affirment qu'ils ont des difficultés à concentrer à cause de bruit qui règne leur espace de travail. Par contre, 36,84% des questionnés mentionnent le contraire.

Concernant la question « l'organisation m'offre la possibilité de perspective de carrière et d'avancement », 65,78% des répondants mentionnent que la Centrale leur offre la possibilité d'évoluer au sein de l'entreprise. Par contre, 34,21% des répondants signalent qu'ils n'ont pas la possibilité de perspective de carrière et d'avancement au sein de la Centrale. Donc, l'évolution professionnelle ne semble pas être une source du stress au sein de la Centrale.

A la question « mon salaire est en adéquation avec mes qualifications et mes responsabilités », plus que la moitié des répondants signalent que l'iniquité salariale est une cause du stress. Ainsi, 67,10% des répondants affirment que leur salaire n'est pas en adéquation avec leurs qualifications et leurs responsabilités. En revanche, 32,89% des répondants mentionnent que leur salaire est en adéquations avec leurs qualifications et leurs responsabilités.

Pour la question «vu tous mes efforts, je reçois le respect et l'estime que je mérite », 59,89% des questionnés affirment qu'ils bénéficient d'une valorisation dans leur travail par leurs collègues et la hiérarchie. En revanche, 42,10% des questionnés mentionnent le contraire.

Concernant la question « mes collègues m'apportent leur appuie quand j'ai des difficultés dans mon travail », 71,05% des questionnés signalent qu'ils ne reçoivent pas de soutien professionnel de la part de leurs collègues lorsqu'ils ont des difficultés dans leur travail. 28,94% des questionnés affirment avoir l'appuie de leurs collègues lorsqu'ils rencontrent des difficultés dans leur travail. Ainsi, nous pouvons dire que le manque de soutien professionnel est une source du stress au travail au sein de la Centrale.

A la question « il ya une mauvaise ambiance à mon travail », 64,47% des questionnés répondent qu'il ya une mauvaise ambiance dans leur environnement de travail. Seulement 35,52% déclarent le contraire. Donc, nous pouvons dire que la mauvaise ambiance en milieu de travail est une source du stress au sein de la Centrale.

Concernant la question « j'ai de bonnes relations avec mes collègues de travail », 63,15% des répondants déclarent qu'ils ont de bonnes relations interpersonnelles avec leurs collègues de travail. 36,84% des répondants mentionnent le contraire. Donc, de manière générale, les relations interpersonnelles ne peuvent pas être considérées comme une source du stress au niveau de la Centrale.

En ce qui concerne la communication dans la Centrale, la plus part des questionnés répondent qu'il ya une mauvaise communication entre les collègues et la hiérarchie (soit 70,45%). Seulement 29,55% des questionné mentionnent la contraire. Donc, la mauvaise communication est une source du stress au niveau de la Centrale.

Pour conclure, concernant les facteurs de stress liés à l'environnement de la tâche, nous font remarquer que l'espace de travail, l'iniquité salariale, le manque de soutien professionnel, la mauvaise ambiance de travail et la mauvaise communication sont des facteurs du stress au sein de la Centrale.

3.1.1.4L'impact du stress sur la performance des employés:

1- Vous trouvez que le stress que vous subissez a un impact :

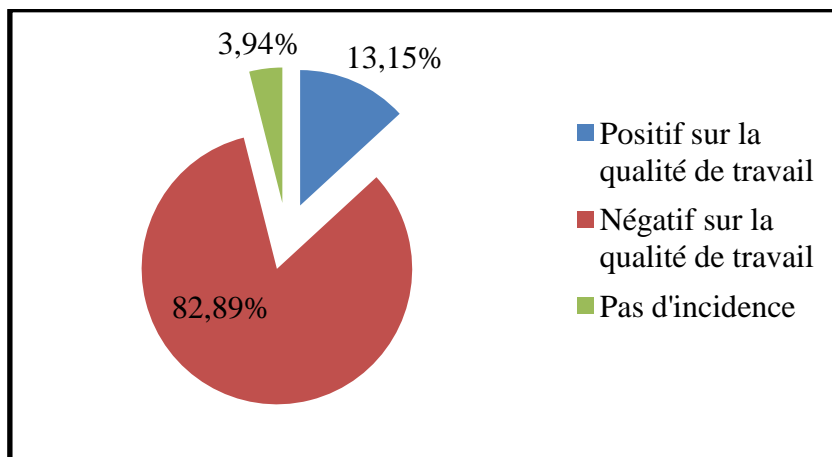
- Positif sur la qualité de travail

- Négatif sur la qualité de travail
- Pas d'incidence

Tableau n°13 :L'impact du stress sur la qualité du travail.

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Positif sur la qualité de travail	10	13,15%
Négatif sur la qualité de travail	63	82,89%
Pas d'incidence	3	3,94%
Total	76	100%

Figure n°16:L'impact du stress sur la qualité du travail



Source : élaboré par nous-mêmes.

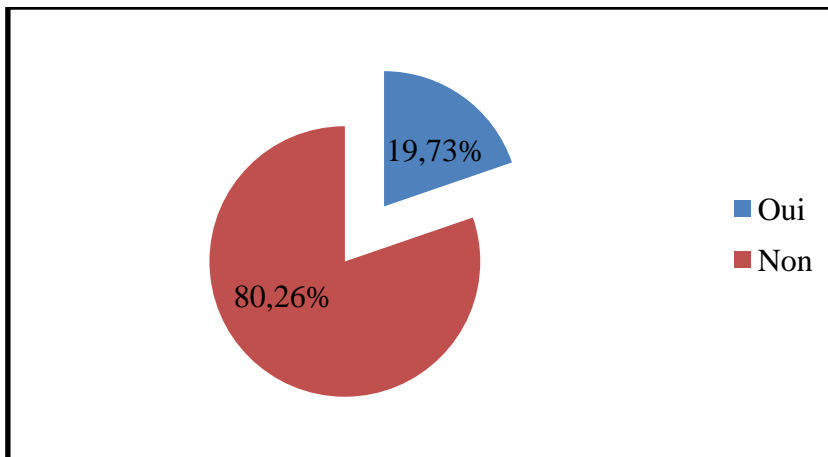
Sur l'ensemble des personnes interrogées, 82,89% des répondants considèrent que le stress a un impact négatif sur la qualité de leur travail contre 13,15% qui leur jugent positif.

2- Un excès de stress vous-à-il déjà amené à quitter votre emploi ?

Tableau n°14 :L'impact du stress sur l'instabilité du personnel.

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	15	19,73%
Non	61	80,26%
Total	76	100%

Figure n°17:L'impact du stress sur l'instabilité du personnel.



Source : élaboré par nous-mêmes.

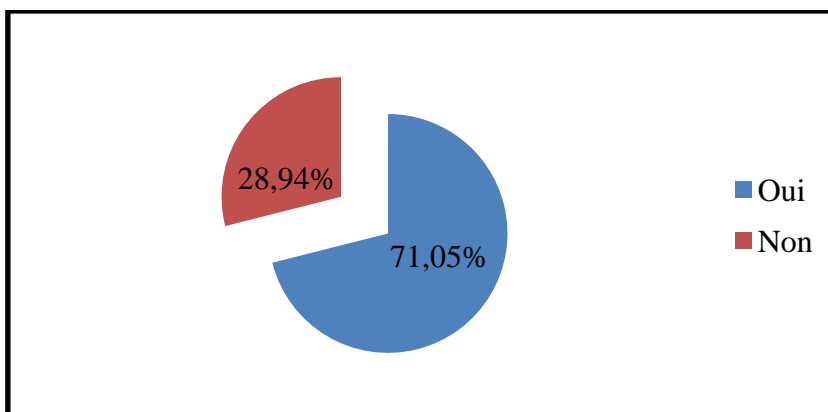
Selon les résultats obtenus, nous constatons que 80,26% des interrogés mentionnent que le stress ne leur conduit pas à quitter leur travail contre 19,73% qui déclarent le contraire.

3- Le stress au travail vous conduit à prendre des décisions inadéquates dans votre travail.

Tableau n°15 :L'impact du stress sur la prise de décision.

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	54	71,05%
Non	22	28,94%
Total	76	100%

Figure n°18:L'impact du stress sur la prise de décision.



Source : élaboré par nous-mêmes.

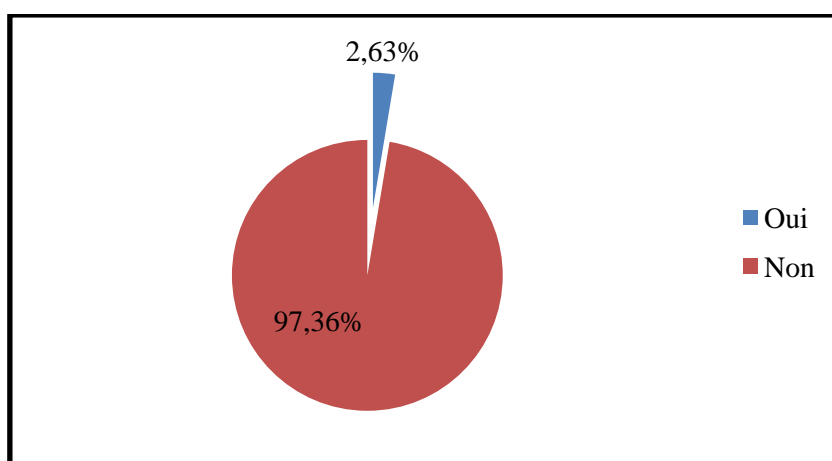
Sur l'ensemble des personnes questionnées, nous remarquons que 71,05% des répondants signalent qu'ils prennent des décisions inadéquates dans leur travail à cause du stress engendré. Seulement 28,94% nient que le stress leurs conduisent à prendre des décisions inadéquates au travail.

4- Le stress vous fait s'absenter de votre travail ?

Tableau n°16 : La relation entre le stress et l'absentéisme.

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	2	2,63%
Non	74	97,36%
Total	76	100%

Figure n°19:La relation entre le stress et l'absentéisme.



Source : élaboré par nous-mêmes.

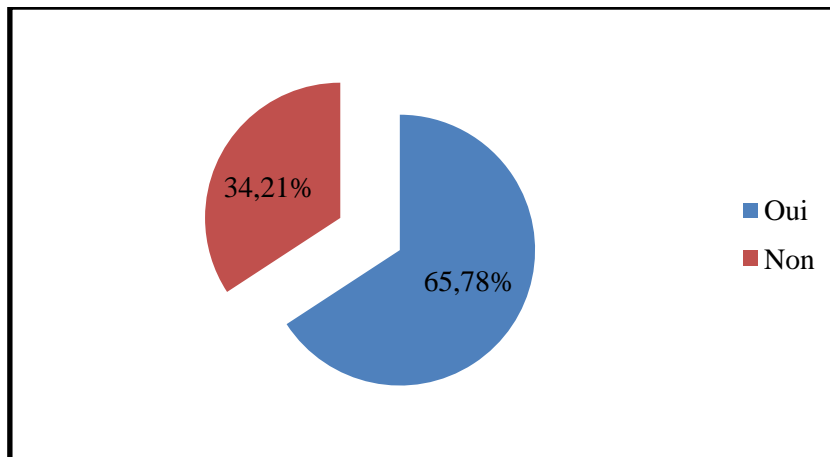
Selon les résultats obtenus, nous remarquons que 97,36% des questionnés affirment que le stress ne leur conduit pas à s'absenter dans leur travail, par contre 2,63% affirment le contraire.

5- Trouvez-vous que le stress vous conduit à baisser votre créativité au travail ?

Tableau n°17 : L'impact du stress sur la créativité des employés.

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	50	65,78%
Non	26	34,21%
Total	76	100%

Figure n°20: L'impact du stress sur la créativité des employés.



Source : élaboré par nous-mêmes.

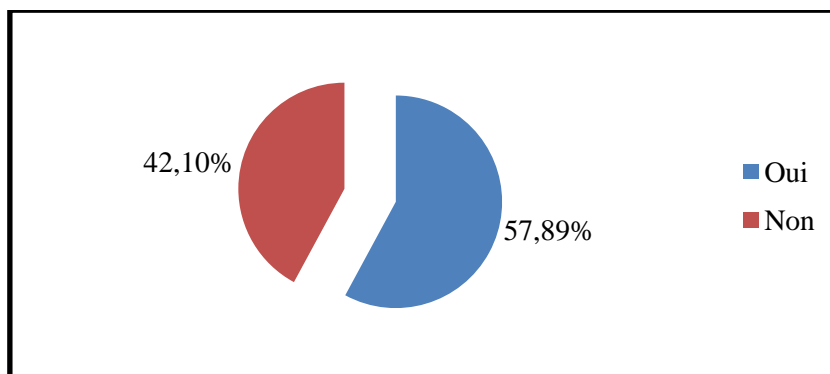
D'après les résultats obtenus, nous remarquons que 65,78% des questionnés affirment que le stress baisse leur créativité au travail contre 34,21% qui nient que le stress baisse leur créativité.

6- Trouvez-vous que le stress réduit votre rendement au travail ?

Tableau n°18 : L'impact du stress sur le rendement des employés.

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	44	57,89%
Non	32	42,10%
Total	76	100%

Figure n°21 : L'impact du stress sur le rendement des employés.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Sur l'ensemble des personnes interrogés, 57,89% des questionnés déclarent que le stress réduit leur rendement au travail. 42,10% des questionnés signalent que le stress n'influe pas sur leur rendement au travail.

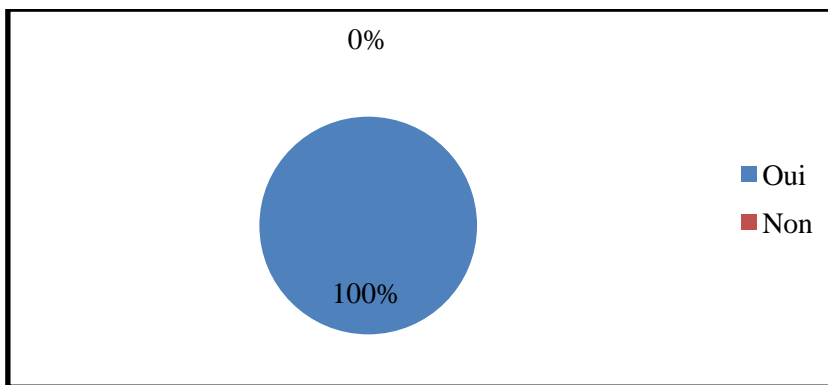
3.1.2 Analyse du questionnaire destiné aux chefs de services :

1-Connaissez-vous certains cas du stress au sein de la Centrale.

Tableau n°19 : Existence du stress au sein de la Centrale.

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	11	100%
Non	0	0%
Totale	11	100%

Figure n°22 : Existence du stress au sein de la Centrale.



Source : élaboré par nous-mêmes.

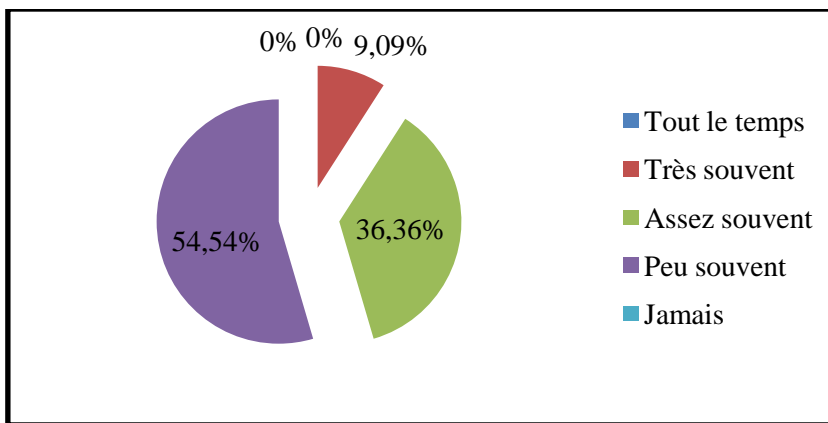
Selon les résultats obtenus, nous remarquons que tous les chefs de services interrogés déclarent qu'il ya des cas du stress au sein de la Centrale (soit 100%). Ce qui montre la conscience des responsables sur l'existence du stress au sein de la Centrale.

2- A quelle fréquence l'employé stressé répond-il aux objectifs fixés?

Tableau n°20 : L'impact du stress sur l'atteinte des objectifs fixés.

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Tout le temps	0	0%
Très souvent	1	9,09%
Assez souvent	4	36,36%
Peu souvent	6	54,54%
Jamais	0	0%
Total	11	100%

Figure n°23: L'impact du stress sur l'atteinte des objectifs fixés.



Source : élaboré par nous-mêmes.

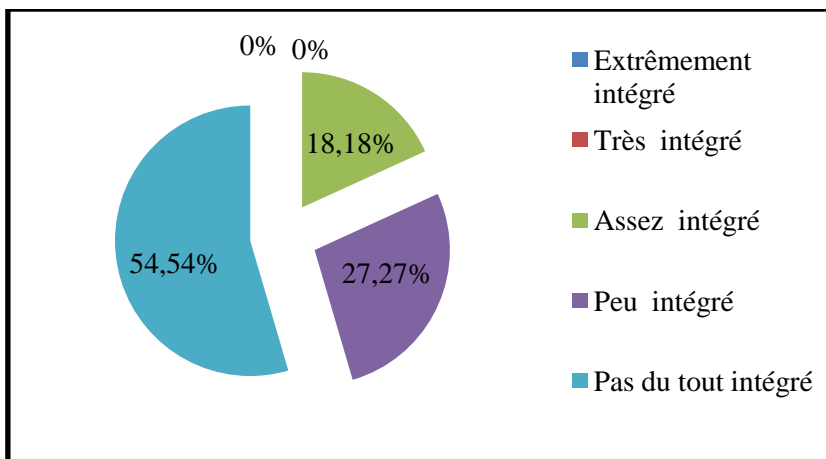
Selon les résultats obtenus, nous remarquons que 9,09% des interrogés mentionnent que l'employé soumis au stress est très souvent répondeur aux objectifs fixés, 36,36% mentionnent qu'il est assez souvent répondeur aux objectifs fixés, et 54,54% déclarent qu'il est peu souvent répondeur aux objectifs fixés. Ceci signifie que le stress a une influence négative sur l'atteinte des objectifs fixés.

3- A quel niveau un employé stressé est-il intégré dans son groupe ?

Tableau n°21 : L'impact du stress sur l'intégration de l'employé dans son groupe.

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Extrêmement intégré	0	0%
Très intégré	0	0%
Assez intégré	2	18,18%
Peu intégré	3	27,27%
Pas du tout intégré	6	54,54%
Total	11	100%

Figure n°24 : L'impact du stress sur l'intégration de l'employé dans son groupe.



Source : élaboré par nous-mêmes.

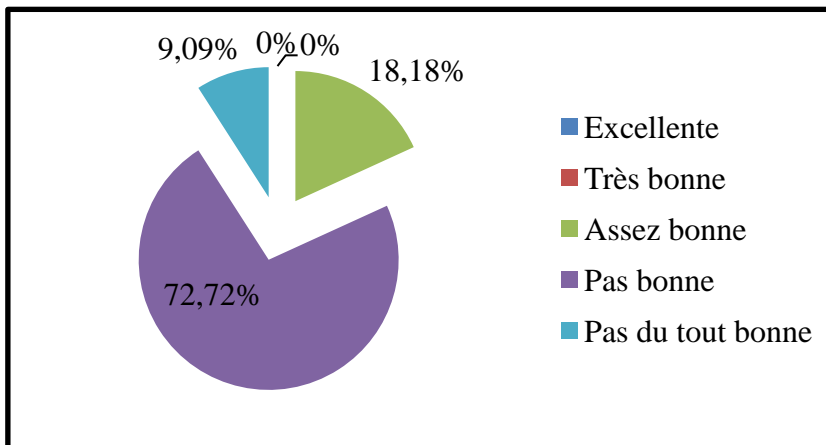
Sur l'ensemble des personnes questionnées, nous remarquons que 18,18% répondent que l'employé stressé est assez intégré dans son groupe de travail, 27,27% mentionnent qu'il est peu intégré dans son groupe de travail, et 54,54% répondent qu'il n'est pas du tout intégré dans son groupe de travail. Ce ci prouve que le stress empêche l'intégration de l'employé dans son groupe de travail.

4- Comment jugez-vous la qualité du travail d'un employé soumis au stress ?

Tableau n°22 : L'impact du stress sur la qualité du travail.

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Excellente	0	0%
Très bonne	0	0%
Assez bonne	2	18,18%
Pas bonne	8	72,72%
Pas du tout bonne	1	9,09%
Total	11	100%

Figure n°25: L'impact du stress sur la qualité du travail.



Source : élaboré par nous-mêmes.

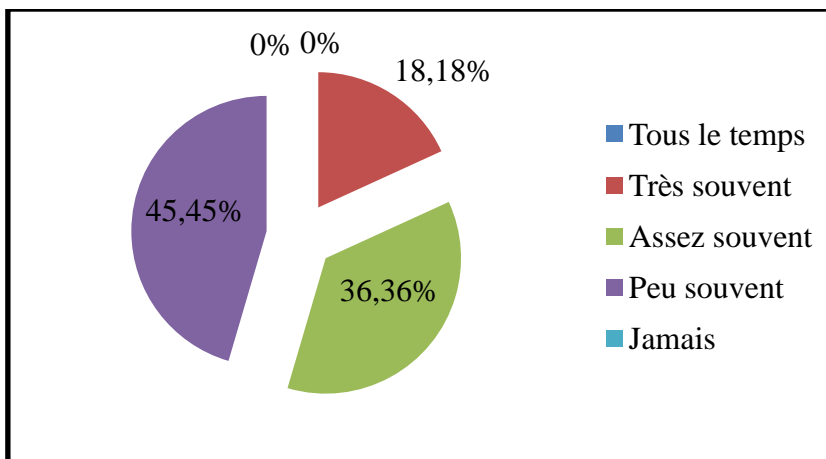
Selon les résultats obtenus, nous constatons que 18,18% des questionnés affirment que la qualité du travail des employés stressés est assez bonne, 72,72% mentionnent qu'elle n'est pas bonne, et 9,09% mentionnent qu'elle n'est pas du tout bonne. Ceci signifie que le stress a un impact négatif sur la qualité du travail.

5- A quelle fréquence l'employé stressé termine-t-il son travail dans les temps requis ?

Tableau n°23 : L'impact du stress sur le temps de réalisation de travail.

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Tous le temps	0	0%
Très souvent	2	18,18%
Assez souvent	4	36,36%
Peu souvent	5	45,45%
Jamais	0	0%
Total	11	100%

Figure n°26: L'impact du stress sur le temps de réalisation de travail.



Source : élaboré par nous-mêmes.

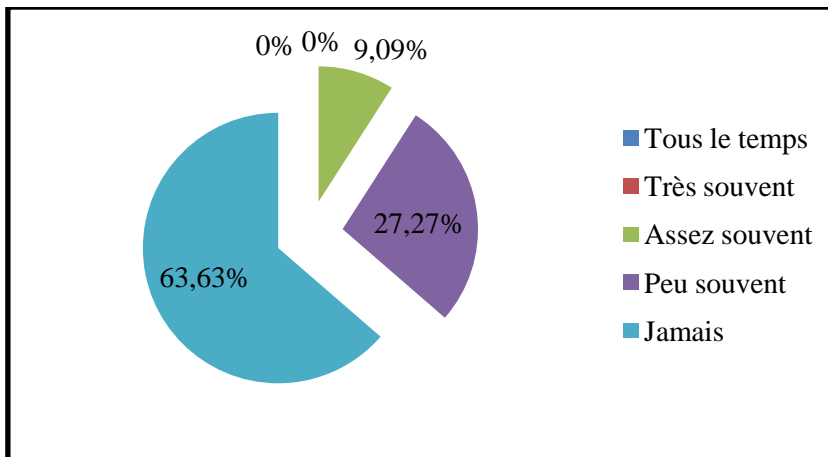
Selon les résultats obtenus, nous remarquons que 18,18% des questionnés mentionnent que l'employé soumis au stress termine très souvent son travail à temps, 36,36% déclarent qu'ils le font assez souvent, et 45,45% affirment qu'ils le font est peu souvent. Ceci montre que la majorité des employés stressés ne respectent pas le temps exigé pour effectuer un travail assigné.

6- A quelle fréquence l'employé stressé prend-il des initiatives ?

Tableau n°24 : L'impact du stress sur l'initiative des employés.

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Tous le temps	0	0%
Très souvent	0	0%
Assez souvent	1	9,09%
Peu souvent	3	27,27%
Jamais	7	63,63%
Total	11	100%

Figure n°27 : L'impact du stress sur l'initiative des employés.



Source : élaboré par nous-mêmes.

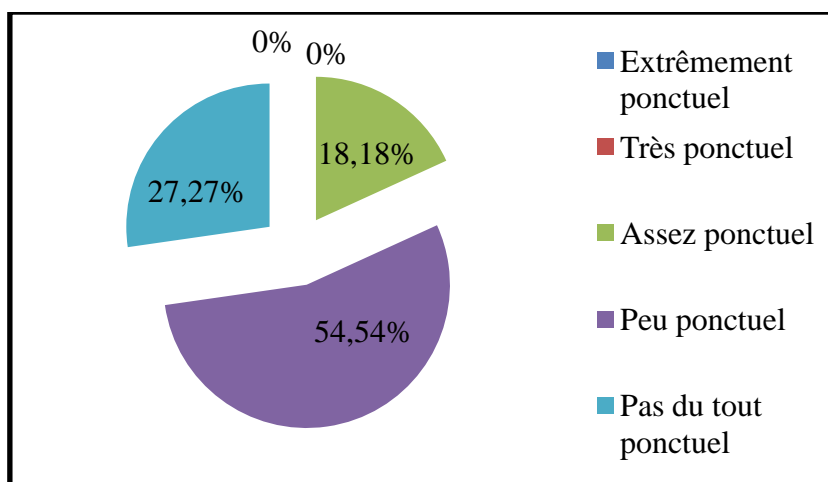
Selon les résultats obtenus, nous constatons que 9,09% des interrogés déclarent que l'employé stressé prend assez souvent des initiatives au travail, 27,27% mentionnent qu'il prend peu souvent des initiatives au travail, et 63,63% mentionnent qu'il ne prend jamais des initiatives. Ceci prouve que le stress influe négativement l'initiative des employés.

7- Quel est le degré de ponctualité dont fait preuve un employé soumis au stress ?

Tableau n°25 : L'impact du stress sur la ponctualité des employés.

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Extrêmement ponctuel	0	0%
Très ponctuel	0	0%
Assez ponctuel	2	18,18%
Peu ponctuel	6	54,54%
Pas du tout ponctuel	3	27,27%
Total	11	100%

Figure n°28 :L'impact du stress sur la ponctualité des employés.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Sur l'ensemble des personnes interrogés, nous remarquons que 18,18% des questionnés affirment que l'employé soumis au stress est assez ponctuel dans son travail, 54,54% mentionnent qu'il est peu ponctuel, et 27,27% déclarent qu'il n'est pas du tout ponctuel. Ceci montre que le stress influe négativement la ponctualité des employés au travail.

3.2 Synthèse :

Après le dépouillement des deux questionnaires et l'analyse de chaque question, nous sommes arrivés aux résultats suivants :

D'un point de vue général, il ressort de l'analyse sur l'existence du stress chez les employés de la Centrale que le stress est présent dans le quotidien des employés.

L'analyse des facteurs du stress au travail liés à la nature de la tâche permet de conclure que :

- Les employés ne trouvent pas des difficultés dans l'accomplissement de leurs tâches.
- Le manque d'autonomie au travail est une source de stress chez les employés de la Centrale.
- Les objectifs de travail qui ne sont pas clairs engendrent le stress chez les employés.
- La surcharge de travail est une source de stress chez les employés.
- Les employés ne se sentent pas intégrés aux prises de décisions, ce qui engendre le stress chez eux.
- La tâche répétitive est un facteur de stress des employés au sein de la Centrale.

Concernant l'analyse des facteurs du stress au travail liés à l'environnement de la tâche, nous sommes arrivés aux résultats suivants:

- Un espace de travail bruyant est une source de nuisance, donc de stress.
- L'iniquité salariale est une source du stress chez les employés.
- Les employés reçoivent l'estime qu'ils méritent dans leur travail.
- La Centrale offre aux employés l'opportunité d'une évolution de carrière.
- Les relations interpersonnelles sont agréables.
- Le manque d'une bonne ambiance au travail engendre le stress chez les employés.
- La mauvaise communication est un facteur du stress des employés au sein de la Centrale.

L'analyse de l'impact du stress au travail sur la performance des employés nous permet de conclure que :

- Le stress au travail impacte négativement la qualité de travail des employés.

- Le stress au travail conduit les employés à prendre des décisions inadéquates dans leur travail.
- Le stress au travail impacte négativement la créativité des employés.
- Le stress au travail baisse le rendement des travailleurs.
- Le stress au travail empêche l'atteinte des objectifs fixés.
- le stress au travail empêche l'intégration des employés dans leurs groupes de travail.
- Le stress empêche les travailleurs dans la réalisation de leur travail dans les délais prescrits.
- Le stress au travail impacte négativement l'initiative des employés.
- Le stress au travail influe négativement la ponctualité des employés au travail.

3.3 Recommandations :

Compte tenu de la complexité que revêt le phénomène du stress en milieu de travail, il convient de proposer certaines recommandations, stratégies et mesures pour faire face au stress en milieu de travail en général et à la Centrale Thermique en particulier. Ces recommandations vont être adressées à la direction de la Centrale Thermique et aux employés au milieu de travail.

- **A la direction de la Centrale Thermique :**

Le problème du stress affecte tout le monde sans distinction de sexe et d'âge, mais le seuil de perception des effets du stress est variable selon les individus et les organisations. Pour cela, la direction doit minimiser ces effets par :

- L'accès, la circulation et la communication au sein de l'espace de travail : l'objet est de permettre aux salariés d'accéder et de circuler en toute sécurité à leur poste de travail tout en favorisant la coopération entre les collègues.
- Une redéfinition de la fiche de poste des salariés qui accomplissent d'autres missions en dehors de leur fonction principale.
- Proposer aux salariés un environnement de travail adapté.
- Définir clairement les rôles et les responsabilités de chacun.
- L'analyse de l'adéquation entre la charge de travail et les délais.
- L'incitation des services à faire participer chacun des salariés aux décisions qui les concernent.
- La mise en place d'une cellule d'écoute et d'accompagnement pour apporter une réponse à des situations de travail génératrices du stress.
- L'instauration d'espaces de dialogue pour intervenir précocement lors de situations difficiles et favoriser le soutien des collaborateurs par le management.
- L'amélioration de l'hygiène de vie afin d'accroître la résistance de l'organisme au stress.
- La mise en place d'un dispositif d'évaluation et de suivi du stress professionnel sous la forme d'un questionnaire, lors des visites médicales périodiques, à remplir par les salariés volontaires.
- La mise en place des programmes d'aide aux employés.

- Favoriser la formation des salariés pour développer des compétences spécifiques afin de mieux gérer les divers types de situation de stress.
- La formation des managers : thème spécifiques abordés dans les programmes de formation sur le stress au travail, comment mieux comprendre et mieux vivre son stress, comment moins stresser les autres dans le processus de management des hommes.

- **Aux employés en milieu de travail :**

Face aux situations stressantes, les employés au milieu de travail devraient :

- Apprendre à se connaître.
- Apprendre une technique de relaxation.
- Planifier et appliquer une bonne gestion du temps.
- Etablir une liste des tâches à accomplir, cela évitera de perdre le temps précieux et essayer de retenir tout ce qui reste encore à faire
- Faire beaucoup d'exercices et se reposer suffisamment.
- Maîtriser les manifestations du stress en vue de les contrôler.
- Apprendre à dire non, on ne doit pas accepter plus des tâches que ne peut en fin de compte accomplir le simple humain qu'on est.

Conclusion :

Ce chapitre nous permet de mettre en évidence le lien entre le stress au travail et la performance des ressources humaines au sein de la Centrale Thermique. D'après les résultats obtenus, nous avons remarqué que les employés de la Centrale ont un niveau élevé du stress qui est causé par plusieurs facteurs tel que : la surcharge de travail, le manque de participation aux décisions et le manque de soutien professionnel. Ce niveau élevé du stress impacte négativement la performance des employés et baisse leur rendement au travail.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE :

Aujourd'hui, le monde de travail vit de nombreux changements : mondialisation, intensification de la concurrence, nouvelles technologies, etc. L'ensemble de ces transformations conduit à de nouveaux modes d'organisation et de management qui génèrent du stress.

Le stress au travail correspond à une réalité qui témoigne aujourd'hui d'un retentissement des conditions de travail sur la santé et la performance des salariés mais aussi sur la productivité des entreprises.

L'objectif de notre travail de recherche est d'identifier l'existence du stress chez employés de la Centrale Thermique, d'établir un état des lieux sur les facteurs organisationnels favorisant le stress chez les employés et d'analyser son impact sur leur performance.

Plusieurs facteurs peuvent être générateurs du stress : facteurs liés à la nature de la tâche, facteurs liés à l'environnement de la tâche, et des facteurs liés à l'individu lui-même. Les salariés stressés ont davantage de risque d'être en mauvaise santé et moins performants dans leur travail.

Le stress au travail est un réel problème tant pour les salariés que pour les entreprises. En effet, le stress coûte cher pour les entreprises, et peut menacer leur survie dans un marché de plus en plus concurrentiel.

Au niveau de la Centrale Thermique, le stress au travail existe chez les employés avec des taux élevés. Les facteurs générateurs de ce niveau élevé du stress sont les suivants :

- Les employés se sentent qu'ils ont peu de liberté dans l'accomplissement de leurs tâches.
- Les objectifs de travail ne sont pas clairs.
- Les employés ont trop de travail à accomplir.
- Le travail est soumis à la routine.
- Les employés ont des difficultés à cause du bruit dans l'espace de travail.
- Les employés ne sont pas satisfaits de leur salaire.
- Les employés ne trouvent aucun soutien de la part de leurs collègues et de leurs supérieures.
- La mauvaise ambiance au travail.

- Le manque de communication.

Le stress au travail conduit les employés à effectuer un travail de mauvaise qualité, et dans des délais qui dépassent le temps déterminé pour la réalisation de travail.

Le stress au travail baisse le rendement des employés. Ainsi, les salariés stressés n'atteints pas objectifs de travail mis en place.

Notre travail de recherche effectué au niveau de la Centrale Thermique, dont le but d'analyser l'impact du stress au travail sur la performance des ressources humaines, nous à mener à confirmer les hypothèses suivantes :

La première hypothèse : stipule que les employés de la Centrale Thermique sont sujets au stress.

La deuxième hypothèse : stipule que La surcharge de rôle, le manque de participation aux décisions, un espace de travail bruyant et l'absence de soutien professionnel sont des sources principales de stress à la Centrale Thermique.

La troisième hypothèse : stipule que le stress impacte négativement la performance des employés de la Centrale Thermique. Il se manifeste par la mauvaise qualité de travail, le non ponctualité des travailleurs dans leur travail, la prise des décisions inadéquates et le non respect des délais d'accomplissements des tâches assignées.

Tout travail scientifique est par nature non complet, notre recherche comporte des limites dont nous pouvons citer le fait que notre recherche ne concerne que 76 employés sur l'ensemble de 301 employés de la Centrale Thermique.

Le stress au travail est un phénomène difficile à mesurer, car chaque employé à des traits de personnalité différente. En effet, on ne peut pas prendre chaque personne et l'on mesure son niveau du stress.

Le stress au travail est donc un risque nouveau, et quelque part encore ignoré par les entreprises. Il est urgent de s'en préoccuper, de ne surtout pas banaliser ce phénomène et de ne pas le considérer comme une fatalité.

Loin de prétendre avoir mené une étude exhaustive, d'autres chercheurs peuvent nous compléter. En effet, nous avons proposé pour les futures recherches les thèmes suivants :

- L'impact du stress au travail sur la satisfaction professionnelle.

- L'impact du stress au travail sur la qualité de vie au travail.
- la perception de la qualité de vie au travail par les employés.
- L'impact du bien-être au travail sur l'implication organisationnelle.

Bibliographie :

1. Ouvrages :

- BARRAU, (J) : *entreprise et performance globale, outil, évaluation, pilotage*, édition Economica, Paris, 1997.
- BAYAD, (Mohamed) et BERGHMANS, (Claude) : *regard croisés sur la gestion du stress professionnel*, édition l'Harmattan, Paris, 2014.
- BERGHMANS, (Claude) : *stress au travail : des nouveaux outils pour les ressources humaines*, édition Dunod, Paris, 2010.
- BOURGUIGNON, (A) : *définir la performance : une simple question de vocabulaire ? In performance et ressources humaines*, édition Economica, Paris, 1996.
- BOURQUE, (Jean-Jacques) et LELORD, (François) : *l'âme de l'organisation*, édition Québec Amérique, Montréal, collection Presses HEC, 1999.
- BRUMBACHI, (G.B) : *some ideas, issues and predictions about performance management*, Public Personnel Management, 1998 cité par AMSTRONG, (Michel): *performance management*, édition Kogan, 3eme édition, London, 2006.
- CANOÛÏ, (Pierre) et MAURANGES, (Alain) : *le burnout à l'hôpital : le syndrome d'épuisement professionnel des soignants*, édition Elsevier Masson, 4 eme édition, Paris, 2008.
- CHABANI, (Smain) et OUACHERINE, (Hassane) : *guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales*, édition Taleb Impression, 1 ère édition, SLD, 2013.
- DELERM(S), HELFER, (J) et ORSONI, (J) : *les bases du marketing*, édition Vuibert, 4eme édition, Paris, 2004.
- GREBOT, (Elisabeth) : *stress et burnout au travail : identifier, prévenir, guérir*, édition d'Organisation, Paris, 2008.
- HELLRIEGEL, (Don) et SLOCUM, (John) : *management des organisations*, édition De Boeck Université, 2 eme édition, Paris, septembre 2006.
- KHEMAKHEM, (A) : *la dynamique du contrôle de gestion*, édition Dunod, Paris, 1992.
- MALO, (J-L) et MATHE, (J-C) : *l'essentiel du contrôle de gestion*, édition d'Organisation, 2eme édition, Paris, 2000.

- MARTORY, (B) et CROZET, (D) : *gestion des ressources humaines : politiques et performances*, édition Dunod, 4eme édition, Paris, 2001.
- MARTORY, (B) et CROZET, (D) : *gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*, édition Dunod, 7eme édition, Paris, 2008.
- ROBBINS, (Stephen) et JUDGE, (Timothy) : *comportements organisationnels*, édition Pearson, Paris, juillet 2006.
- ROCHE, (L) et coll. : « *cyber gagnant technologie : cyberspace et développement personnel* », édition Maxima Laurent du Mesnil, Paris, mai 2000.
- ROLLAND, (Jean-Pierre) et coll. : *RH : les apports de la psychologie du travail*, édition d'Organisation, Paris, décembre 2005.
- SELYE, (Hans) : *le stress de la vie : le problème de l'adaptation*, édition Gallimard, Canada, 1975.
- SERVANT, (Dominique) : *le stress au travail : prévention et prise en charge en thérapies comportementales et cognitives*, Kindle Edition, Paris, 2013.
- TURCOTTE, (Pierre) : *qualité de vie au travail : antistress et créativité*, édition d'Organisation, Canada, 1982.
- WEISS, (Dimitri) : *les ressources humaines*, édition d'Organisation, 3 eme édition, Paris, 2001.
- ZABLOCKI, (Barbara) : *du stress au bien-être et à la performance*, édition Edipro, Paris, 2009.

2. Articles :

- ABRAMIS, (D) : « *relation entre les facteurs de stress à la performance au travail : linéaire ou en U inversé* », rapport psychologique, vol.75, États-Unis.
- GHARBI, (J) : « *pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à la l'action* », In revue gestion des ressources humaines, n°35, mai2000.
- SAULQUIN, (J.Y) : « *gestion des ressources humaines et performance des services* », In revue gestion des ressources humaines, n°36, juin2000.

3. Dictionnaires et encyclopédies :

- HELFER, (J.P) : encyclopédie de management, édition Vuibert, Paris, 1992.
- Le petit LAROUSSE, dictionnaire encyclopédique illustré, 1998.

- Le petit LAROUSSE, dictionnaire encyclopédique illustré, 2012.
- MORIN, (D) et coll. : *mesurer la performance de l'entreprise*, encyclopédie de gestion, édition Dalloz, Paris, 1996.

4. Travaux universitaires :

- ADEM, (Fazia), EDJEKOUANE, (Farida) et KEFFANE, (Nadjia) : *impact de la motivation sur la performance des ressources humaines*, mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de licence en sciences commerciales (option ; Management), Institut Nationale de Commerce, Alger, juin 2008.
- KHEDACHE, (Samir) et TOUTAI, (Mourad) : *rôle d'une politique de recrutement sur la performance de la fonction ressources humaines*, mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de licence en sciences commerciales (option ; Management), Institut Nationale de Commerce, Alger, juin 2000.
- TAY, (Mina Emifa) : *impact du stress sur la performance des agents de PLAN WARO, une organisation internationale non gouvernementale inscrite dans la dynamique de la compétitivité*, mémoire de master2 professionnel en sciences de gestion (option ; Gestion des Ressources Humaines), Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion, 2011.

5. Webographie :

- [Http://www.inrs.fr/dms/inrs/CataloguePapier/ED/TI-ED-5021/ed5021.pdf](http://www.inrs.fr/dms/inrs/CataloguePapier/ED/TI-ED-5021/ed5021.pdf). (publié 04/9/2013, consulté le 04/03/2015).
- [Http://www.emploi.belgique.be/WorkArea/DownloadAsset.aspx%3Fid%3D4216](http://www.emploi.belgique.be/WorkArea/DownloadAsset.aspx%3Fid%3D4216). (consulté le 05/03/2015).
- [Http://publications.medef.com/guide/Guide-Stress-Travail.pdf](http://publications.medef.com/guide/Guide-Stress-Travail.pdf). (consulté le 06/03/2015).
- [Http://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-362-2.pdf](http://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-362-2.pdf). consulté le (08/03/2015).
- [Http://www.who.int/occupational_health/publications/en/pwh3f.pdf](http://www.who.int/occupational_health/publications/en/pwh3f.pdf). (consulté le 09/03/2015).
- [Http://www.ulb.ac.be/soco/creatic/chp1str.html](http://www.ulb.ac.be/soco/creatic/chp1str.html). (consulté le 19/04/2015).
- [Http://www.marie-knab-sophrologie.fr/composantesdustress](http://www.marie-knab-sophrologie.fr/composantesdustress). (consulté le 14/05/2015).

- [Http://: www.mieuxvivreautravai-anact.fr](http://www.mieuxvivreautravai-anact.fr). (consulté le 15/05/2015).
- [Http/ :www.medecine-des-arts.co](http://www.medecine-des-arts.co). (consulté le 16/05/2015).
- [Http// :www.alterhego.fr /documents/souffrance/souffrance11](http://www.alterhego.fr/documents/souffrance/souffrance11). (consulté le 19/05/2015).
- [Http://:bookshop.europa.eu/...stress.../CE2599851FRC_001](http://bookshop.europa.eu/...stress.../CE2599851FRC_001).(consulté le 23/05/2015).
- [Http// :www.rh-sia-parners.com](http://www.rh-sia-parners.com). (consulté le 27/05/2015).
- [Http// :intercocfdt77.over-blog.fr/article-les-causes-de-l-absenteisme-118020526.html](http://intercocfdt77.over-blog.fr/article-les-causes-de-l-absenteisme-118020526.html). (consulté le 29/05/2015).
- [Http://: www.sante-medecine.commentcamarche.net](http://www.sante-medecine.commentcamarche.net) › ... › Rhumatologie › TMS. (consulté le 29/05/2015).
- [Http://www.ulb.ac.be/soco/creatic/chp3str.html](http://www.ulb.ac.be/soco/creatic/chp3str.html). (consulté le 29/05/2015).
- [Http://portail-des-pme.fr/gestion-du-stress/380-le-stress-et-ses-consequences-en-entreprise](http://portail-des-pme.fr/gestion-du-stress/380-le-stress-et-ses-consequences-en-entreprise). (consulté le 30/05/2015).
- [Http/ :www.kinessor.com/outils/gestion-du-stress-au-travail](http://www.kinessor.com/outils/gestion-du-stress-au-travail). (consulté le 30/05/2015).
- [Http://:www.universalis.fr/encyclopedie/conflits-sociaux/](http://www.universalis.fr/encyclopedie/conflits-sociaux/). (consulté le 10/06/2015).
- [Http://www.focusrh.com/tribunes/absenteisme-presenteisme-et-stress-par-philippe-rodet.html](http://www.focusrh.com/tribunes/absenteisme-presenteisme-et-stress-par-philippe-rodet.html). (consulté le 25/06/2015).

Autres :

- MANUEL D'ORGANISATION : document interne de la Centrale Thermique.

Glossaire :

- **Adrénaline** : Hormone produite par les glandes surrénales se trouvant au-dessus de chaque rein. Elle augmente la force des battements du cœur, accélère le rythme cardiaque, et augmente la pression artérielle.

-**Broncho dilatation** : Dilatation des bronches (conduits transportant l'air de la trachée vers les poumons).

- **Catécholamine** : Substance chimique faisant partie des neurotransmetteurs, c'est-à-dire sécrétée par certains neurones pour transmettre l'influx nerveux vers d'autres cellules.

-**Glandes surrénales** : sont de petites glandes situées au-dessus des reins qui libèrent des hormones.

-**Hormone** : substance à action physiologique spécifique sécrétée par une glande endocrine, et qui après avoir été véhiculée par le sang, va exercer un effet déterminé en d'autres points du corps, sur un organe cible.

- **Hormones corticosurrénales** : hormones sécrétées par la glande surrénale (située au-dessus du rein).

-**Hypertension artérielle** : C'est une augmentation pathologique de la tension artérielle.

-**Hypnose** : État de conscience particulier, entre la veille et le sommeil, provoqué par la suggestion.

-**Sécrétion** : Production et libération par un groupe de cellules, une glande ou un organe, de produits (enzymes, hormones) nécessaires à la vie de l'organisme.

- **Stéroïdes** : Sont des lipides (molécules composées d'acides gras) sécrétés par les glandes endocrines (glandes qui libèrent des hormones).

-**Syndrome** : Ensemble de plusieurs symptômes ou signes en rapport avec un état pathologique donné et permettant, par leur groupement, d'orienter le diagnostic.

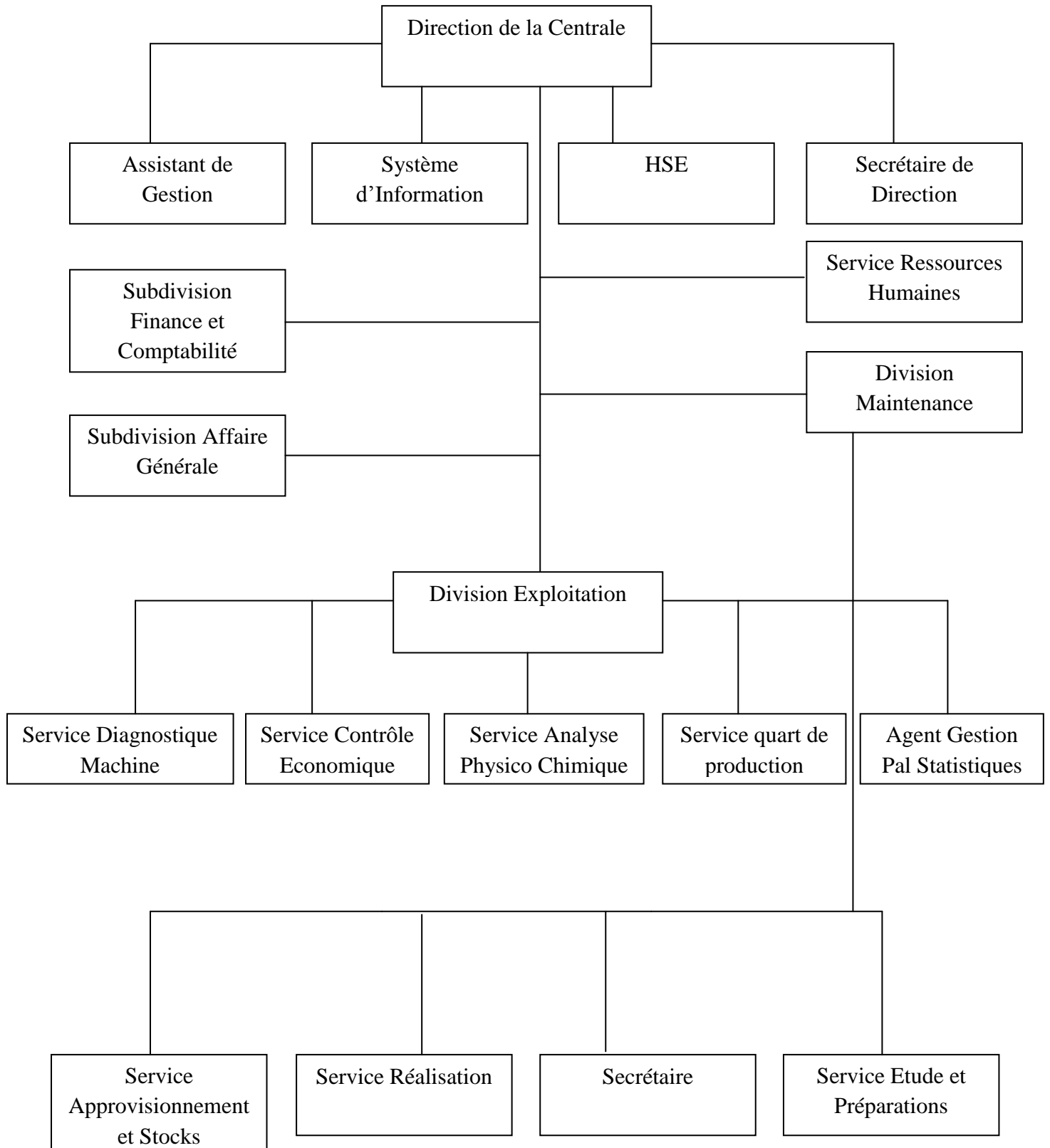
-**Système nerveux sympathique**: Correspondant à la mise en état d'alerte de l'organisme, et à la préparation à l'activité physique et intellectuelle.

-Traumatisme :Ensemble de manifestations locales ou générales provoquées par une action violente sur l'organisme.

- Vaisseau sanguin : C'est un petit conduit qui transporte le sang dans tout l'organisme.

Annexes

L'organigramme de la Centrale Thermique :



Le questionnaire destiné aux employés

Le questionnaire :

Dans le cadre d'élaboration de notre mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un master en sciences commerciales, option management des ressources humaines, portant sur le thème « **Impact du stress au travail sur la performance des ressources humaines** », et parce que vos opinions ont la plus haute importance dans le succès de l'étude, nous espérons que vous voudrez bien répondre à ce questionnaire honnêtement, et nous vous assurons que ces informations resteront confidentielles.

Merci à l'avance

1- Identification sociologique :

1-Le sexe :

Homme

Femme

2- L'âge :

Moins de 25 ans

[25-35[

[35-45[

Plus de 45 ans

3- Situation familiale :

Célibataire

Marié (e)

Divorcé (e)

Veuf (ve)

4- L'ancienneté:

Moins de 5ans

[5-10[

[10-15[

[15-20[

Plus de 20 ans

5- Niveau d'instruction :

Primaire

Moyen

Secondaire

Universitaire

Autre (préciser)

6- Catégorie socioprofessionnelle :

Cadre

Maitrise

Exécution

2- La perception du stress en milieu du travail :

1- Vous sentez-vous stresser dans votre travail ?

Oui

Non

2- Quel niveau de stress subissez-vous dans votre travail ?

Très faible

Faible

Moyen

Elevé

Très élevé

3- Facteurs de stress liés à la nature de la tâche :

Facteurs de stress liés à la nature de la tâche	Tout à fait d'accord	D'accord	Ni en d'accord ni en désaccord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
1- Je trouve des difficultés dans l'accomplissement de mes tâches.					
2- Dans mes tâches, j'ai très peu de liberté pour décider comment faire mon travail.					
3- Je reçois des ordres contradictoires de la part d'autres personnes.					
4- Les objectifs de mon poste sont clairs et réalisables.					
5- J'ai trop de travail et peu de temps pour le faire.					
6- Je suis intégré (e) aux prises de décisions importantes dans mon service.					
7- Mon travail consiste à répéter continuellement une même série d'opérations.					

4- Facteurs de stress liés à l'environnement de la tâche :

Facteurs de stress liés à l'environnement de la tâche	Oui	Non
1- J'ai des difficultés à cause du bruit dans mon espace de travail.		
2- L'organisation m'offre la possibilité de perspective de carrière et d'avancement		
3- Mon salaire est en adéquation avec mes qualifications et mes responsabilités		
4- Vu tous mes efforts, je reçois le respect et l'estime que je mérite		
5- Mes collègues m'apportent leur appui quand j'ai des difficultés dans mon travail		
6- Il ya une mauvaise ambiance à mon travail		
7- J'ai de bonnes relations avec mes collègues de travail		
8- Il ya une mauvaise communication au sein de la Centrale.		

5- L'impact du stress au travail sur la performance des ressources humaines :

1- Vous trouvez que le stress que vous subissez a un impact :

- Positif sur la qualité de travail
- Négatif sur la qualité de travail
- Pas d'incidence

2- Un excès de stress vous-à-il déjà amené à quitter votre emploi ?

- Oui
- Non

3- Le stress au travail vous conduit à prendre des décisions inadéquates dans votre travail.

- Oui
- Non

4- Le stress vous fait s'absenter de votre travail ?

- Oui
- Non

5- Trouvez-vous que le stress vous conduit à baisser votre créativité au travail ?

- Oui
- Non

6- Trouvez-vous que le stress réduit votre rendement au travail ?

- Oui
- Non

Le questionnaire destiné aux chefs de services

Le questionnaire :

Dans le cadre d'élaboration de notre mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un master en sciences commerciales, option management des ressources humaines, portant sur le thème « **Impact du stress au travail sur la performance des ressources humaines** », et parce que vos opinions ont la plus haute importance dans le succès de l'étude, nous espérons que vous voudrez bien répondre à ce questionnaire honnêtement, et nous vous assurons que ces informations resteront confidentielles.

Merci à l'avance

1- Connaissez-vous certains cas du stress au sein de la Centrale.

- Oui
- Non

2- A quelle fréquence l'employé stressé répond-il aux objectifs fixés?

- Tout le temps
- Très souvent
- Assez souvent
- Peu souvent
- Jamais

3- A quel niveau un employé stressé est-il intégré dans son groupe ?

- Extrêmement intégré
- Très intégré
- Assez intégré
- Peu intégré
- Pas du tout intégré

4- comment jugez-vous la qualité du travail d'un employé soumis au stress ?

- Excellente
- Très bonne
- Assez bonne
- Pas bonne
- Pas du tout bonne

5- A quelle fréquence l'employé stressé termine-t-il son travail dans les temps requis ?

- Tout le temps
- Très souvent
- Assez souvent
- Peu souvent
- Jamais

6- A quelle fréquence l'employé stressé prend-il des initiatives ?

- Tout le temps
- Très souvent
- Assez souvent
- Peu souvent
- Jamais

7- Quel est le degré de ponctualité dont fait preuve un employé soumis au stress ?

- Extrêmement ponctuel
- Très ponctuel
- Assez ponctuel
- Peu ponctuel
- Pas du tout ponctuel

Table des matières :

	Page
Résumé en français	
Résumé en arabe	
Dédicaces	
Remerciements	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction générale	
Chapitre I : Le stress au travail	
Introduction.....	6
1. Généralité sur le stress.....	7
1.1 Définition du stress	7
1.2 Les phases du stress.....	8
1.2.1 La phase d'alarme.....	8
1.2.2 La phase résistance.....	9
1.2.3 La phase d'épuisement.....	9
1.3 Les composantes et les symptômes du stress.....	10
1.3.1 Les composantes du stress.....	10
1.3.1.1 L'agent de stress.....	10
1.3.1.2 La réaction de stress.....	10

1.3.1.3 L'attitude individuelle.....	10
1.3.2 Les symptômes du stress.....	10
1.3.2.1 Les symptômes physiologiques.....	10
1.3.2.2 Les symptômes psychologiques.....	11
1.3.2.3 Les symptômes comportementaux.....	11
2. La notion du stress au travail.....	11
2.1 Définition du stress au travail.....	11
2.2 Les formes du stress au travail.....	12
2.2.1 Selon l'effet engendré.....	13
2.2.1.1 Le bon stress.....	13
2.2.1.2 Le mauvais stress.....	13
2.2.2 Selon la durée.....	13
2.2.2.1 Le stress aigu.....	13
2.2.2.2 Le stress chronique.....	13
2.3 Les facteurs de stress au travail.....	14
2.3.1 Facteurs liés à la nature de la tâche.....	14
2.3.2 Facteurs liés à l'environnement de la tâche.....	15
2.3.3 Facteurs liés à l'individu.....	16
3. Effets et gestion du stress au travail.....	17
3.1 Les effets du stress au travail.....	17
3.1.1 Les effets du stress au travail sur la santé des individus.....	17
3.1.1.1 Les Troubles musculo-squelettiques.....	17

3.1.1.2 Le burnout.....	18
3.1.1.3 Le karoshi.....	18
3.1.2 Les effets du stress sur la santé de l'organisation.....	19
3.2 La gestion du stress au travail.....	19
3.2.1 La gestion du stress par les individus.....	19
3.2.2 La gestion du stress par l'organisation.....	22
Conclusion.....	25

Chapitre II : La performance des ressources humaines

Introduction.....	27
1. Généralité sur la performance.....	28
1.1 Définition de la performance.....	28
1.2 Les critères de la performance.....	29
1.2.1 L'efficacité.....	30
1.2.2 L'efficience.....	31
1.2.3 La pertinence.....	31
1.3 Les facteurs, les caractéristiques et les formes de la performance.....	32
1.3.1 Les facteurs de la performance.....	32
1.3.2 Les caractéristiques de la performance.....	32
1.3.3 Les formes de la performance.....	34
1.3.3.1 La performance par l'organisation.....	34
1.3.3.2 La performance par la stratégie.....	34
1.3.3.3 La performance par les hommes.....	35
2. La performance humaine.....	35
2.1 Définition de la performance humaine.....	36
2.2 Les déterminants de la performance humaine.....	36

2.3 Les indicateurs de la performance humaine.....	37
2.3.1 L'absentéisme.....	37
2.3.1.1 Définition.....	37
2.3.1.2 Le taux d'absentéisme.....	37
2.3.1.3 Les composantes de l'absentéisme.....	37
2.3.1.4 Les coûts de l'absentéisme.....	37
2.3.1.5 Les causes de l'absentéisme.....	38
2.3.2 Le turn-over.....	39
2.3.2.1 Définition.....	39
2.3.2.3 Les coûts de turn-over.....	39
2.3.3 Les conflits au travail.....	40
2.3.3.1 Définition.....	40
2.3.3.2 Les différents types des conflits.....	40
2.3.3.2.1 Le conflit individuel.....	40
2.3.3.2.2 Le conflit organisationnel.....	40
2.3.3.2.3 Le conflit collectif.....	40
2.3.4 Les accidents du travail.....	40
2.3.4.1 Définition.....	40
2.3.4.2 Les Coûts des accidents du travail.....	40
3. L'impact du stress au travail sur la performance des ressources humaine.....	41
3.1 Le stress, bon ou mauvais pour la performance ?.....	41
3.2 Les indicateurs des coûts engendrés par le stress.....	42
3.2.1 L'absentéisme.....	43

3.2.2 Le présentéisme.....	43
3.2.3 Le turn-over.....	44
Conclusion.....	45

Chapitre III : Analyse de l’impact du stress au travail sur la performance des ressources humaines

Introduction

1. Présentation de l’organisme d’accueil.....	48
1.1 Historique.....	48
1.2 Rôle, missions et objectifs de la Centrale Thermique.....	48
1.2.1 Le rôle de la Centrale Thermique.....	48
1.2.2 Les missions de la Centrale Thermique.....	49
1.2.3 Les objectifs de la Centrale Thermique.....	49
1.2.4 Le fonctionnement de la Centrale Thermique.....	49
1.3 Organisation de la Centrale Thermique.....	49
1.3.1 L’organigramme de la Centrale Thermique.....	50
1.3.2 Les structures de la Centrale Thermique.....	50
1.3.2.1 Les structures techniques.....	50
1.3.2.1.1 La division exploitation.....	50
1.3.2.1.2 La division maintenance.....	51
1.3.2.2 Les structures fonctionnelles.....	51
1.3.2.2.1 Hygiène et Sécurité de l’Environnement.....	51
1.3.2.2.2 Service Ressources Humaines.....	51
1.3.2.2.3 Subdivision Finance et Comptabilité.....	51

1.3.2.2.4 Subdivision Affaires Générales.....	52
2. La démarche de l'enquête.....	52
2.1 Présentation de l'enquête.....	52
2.1.1 Les étapes de l'enquête.....	52
2.1.2 L'objectif de l'enquête.....	53
2.1.3 Le choix de l'échantillon.....	53
2.2 L'élaboration et l'administration du questionnaire.....	53
2.3 Le dépouillement du questionnaire.....	54
3. Présentation et analyse des résultats.....	55
3.1 Analyse des questionnaires.....	55
3.1.1 Analyse du questionnaire destiné aux employés.....	55
3.1.1.1 Les facteurs socioprofessionnels.....	55
3.1.1.1.1 Répartition de personnes questionnées selon le sexe.....	55
3.1.1.1.2 Répartition des personnes questionnées selon l'âge.....	56
3.1.1.1.3 Répartition des personnes questionnées selon la situation familiale.....	56
3.1.1.1.4 Répartition des personnes questionnées selon l'ancienneté.....	57
3.1.1.1.5 Répartition des personnes questionnées selon le niveau d'instruction ...	58
3.1.1.1.6 Répartition des personnes questionnées selon la catégorie socioprofessionnelle.....	59
3.1.1.2 La perception du stress en milieu du travail.....	59
3.1.1.3 Les facteurs du stress au travail au sein de la Centrale.....	61
3.1.1.3.1 Les facteurs du stress liés à la nature de la tâche.....	61
3.1.1.3.2 Les facteurs du stress liés à l'environnement de la tâche.....	62
3.1.1.4 L'impact du stress sur la performance des employés.....	65

3.1.2 Analyse du questionnaire destiné aux chefs de services.....	70
3.2 Synthèse.....	77
3.3 Recommandations.....	79

Conclusion

Conclusion générale

Bibliographie

Glossaire

Annexes

Table des matières