



Approche empirique de la relation entre l'engagement organisationnel et le stress professionnel

Empirical approach to the relationship between organizational commitment and work stress

Mme. Amina BENOSMAN*

LARMHO, Université Abou Bekr
Belkaid Tlemcen, Algérie

aminabenmansour82@gmail.com

Pr. Belkacem FEROUANI

LARMHO, Université Abou Bekr
Belkaid Tlemcen, Algérie

ferouani_bel@yahoo.fr

Received: 11/03/2021

Accepted: 09/10/2021

Published: 16/12/2021

Résumé :

Cette recherche, montre d'une part, que l'engagement organisationnel constitue un facteur déclencheur des stress professionnel chez les salariés de cette entreprise. Elle expose d'une autre part, que c'est la dimension affective de l'engagement organisationnel, qui contribue à son accroissement.

Mots clés : engagement organisationnel, stress professionnel, salariés, Algérie télécom.

Abstract :

The main objective of this paper is to verify the meaning of the relationship between the multidimensional construct of organizational commitment and professional stress among employees. The results were obtained from a study population made up of 83 respondents from the company Algeria Telecom Tlemcen. This research shows, one the one hand, that organizational commitment is a factor that triggers professional stress among the employees of this company. One the other hand, she states that it is the affective dimension of organizational commitment that contributes to its growth.

Key Words: organizational commitment, professional stress, employees, Algeria Telecom.

JEL Classification: J28, M12.

*Auteur correspondant : Benosman Amina (*aminabenmansour82@gmail.com*)

Introduction :

La mondialisation, l'ouverture des marchés, la concurrence, l'instabilité économique, la rapidité du progrès technologique constituent autant de défis qui s'imposent aux différentes organisations. Il est à noter à cet effet que les entreprises actuelles éprouvent des difficultés à donner des réponses rapides et adaptées aux exigences d'un environnement multidimensionnel.

C'est sans doute ce qui expliquerait que pour relever ce pari qui s'impose à eux comme une exigence, l'une de leurs préoccupations actuelles soit indexée sur l'engagement organisationnel de leurs collaborateurs. Cet engagement représente un réel défi pour la gestion des ressources humaines en ce sens où le fait d'encourager fortement les employés à s'investir dans leur travail devrait contribuer en même



temps à pérenniser de la sorte l'engagement de ces mêmes ressources à l'égard de l'organisation.

En effet, l'engagement organisationnel représente, aujourd'hui, une des nouvelles formes très prisée s'agissant de la relation de l'employé à son entreprise, et nous irons même jusqu'à dire qu'il la caractérise. Ce qui justifie la place de choix qui lui est réservée dès lors que nous avons à parler de performance des organisations.

Pour être encore plus précis, nous ajouterons d'ores et déjà que cette relation est tributaire de plusieurs leviers organisationnels tels que l'autonomie, le soutien, la reconnaissance et bien d'autres facteurs.

En retour, l'individu a lui aussi dû changer son mode de fonctionnement et adapter ses connaissances, ses perceptions, ses savoirs faire à ce nouvel état de fait. En effet, dans un contexte essentiellement marqué par la rapidité du rythme de travail, par la précarité de l'emploi et surtout des délais d'exécution de plus en plus courts, les capacités de l'individu à faire front à la situation se sont forcément accrues, puisqu'il se doit d'être plus productif, plus actif, plus rentable. Néanmoins, face à de telles exigences, face aux pressions liées à un rythme de travail particulièrement soutenu, face à l'exigence absolue de réalisation des objectifs de l'organisation, les ressources mentales et physiques de l'individu se sont inévitablement amoindries. De toute évidence, il arrive toujours un moment où l'organisme ne suit plus, où il atteint ses limites et où tout se rompt.

Ce qui d'emblée nous introduit à notre réflexion pour dire qu'aujourd'hui la gestion des ressources humaines et les organisations en général, sont confrontées à une problématique nouvelle qui est « le stress au travail ».

Le stress au travail peut mettre effectivement en péril la santé physique et mentale des individus. Et conséquemment les répercussions se manifesteront sous forme de symptômes organisationnels tels que l'absentéisme, la baisse de la motivation et la perte de compétence.

En effet, le stress est actuellement classé comme le deuxième problème de santé le plus répandu dans le monde du travail (Légeron, 2008). Il représente un coût important pour les organisations. Il faut savoir à titre d'exemple que le coût pour la gestion du stress atteint les 20 milliards d'euros par an en Europe (sindra, 2013).

Aux Etats Unis également, les problèmes de santé causés par le stress professionnel coûtent à l'économie américaine plus de 42 milliards de dollars par an (sindra, 2013). Les chiffres avancés sont assez impressionnants

C'est pourquoi, le stress professionnel est actuellement au centre de beaucoup d'études et suscite l'attention de nombreux spécialistes. Le bien-être des salariés est devenu une priorité pour les organisations qui, en retour, attendent une productivité maximale de leurs employés.

Le fait d'assurer un bon environnement de travail est devenu donc, par la force des choses, un élément de gestion fondamental. La priorité étant accordée à la préservation de la santé des salariés, il incombe aux gestionnaires de faire l'effort absolu de comprendre le phénomène « stress professionnel » afin de le prévenir et de le gérer.



Il nous faut préciser que la relation qui lie l'engagement organisationnel au stress professionnel, a été traitée selon des approches différentes, voire contradictoires dans la littérature. Nous pouvons les classer en trois groupes.

Le premier estime qu' « il n'existe pas de relation significative entre les deux concepts (Lahmouz et Duyck, 2008) » (sindra, 2013)

Le second stipule qu' « il existe entre les deux concepts une corrélation négative et significative ((Maltin et Meyer, 2009 ; Mathieu et Zajac, 1990) » (Morin, 2010). Selon ces auteurs un salarié qui s'engage sans récompense finit par s'épuiser et développer un stress professionnel.

Le troisième groupe considère quant à lui que « le travail peut générer de la souffrance et du plaisir en même temps (Baudelot et Gollac ,2003 ; Thévenet 2002) » (Morin, 2010). Selon ces auteurs, stress et engagement peuvent cohabiter chez le même individu.

Force nous a été donnée de constater de plus, ces hypothèses sur la relation entre l'engagement organisationnel et le stress professionnel n'ont pas vraiment été traitées dans l'entreprise Algérienne. C'est pourquoi, nous proposons, en tenant compte bien entendu de l'aspect multidimensionnel de l'engagement organisationnel, de centrer notre démarche de recherche sur le questionnement central suivant :

Peut considérer L'engagement organisationnel comme un facteur déclencheur de stress chez les salariés des entreprises Algériennes ?

Pour répondre à notre problématique, trois hypothèses ont servi de support à notre travail de recherche :

H1 : Plus le salarié est engagé affectivement dans son travail, plus le niveau de stress est élevé.

H2 : Plus le salarié est engagé de façon raisonnée, plus le niveau de stress est élevé.

H3 : Plus le salarié est engagé de façon morale, plus le niveau de stress est élevé

Pour ce faire, nous présenterons d'abord les concepts de base qui nous permettront de parler du stress professionnel et de l'engagement organisationnel. Ce qui, dans un second temps, nous conduira à proposer une méthodologie adaptée à notre recherche sur la question, et enfin, en dernier lieu à présenter nos résultats et à les discuter.

I. L'engagement organisationnel, un véritable atout pour les organisations :

L'engagement organisationnel représente, aujourd'hui un véritable atout pour les organisations. Cet engagement est défini comme « un état psychologique que caractérise la relation entre un employé et l'entreprise qui l'emploie (allen, 1990).

Il comporte selon Allen et Meyer (1990) trois dimensions : l'engagement affectif, l'engagement calculé et l'engagement normatif.

Le premier renvoie à une identification et un attachement émotionnel à l'organisation. Le second correspond à une décision prise par l'individu de façon rationnelle, et ce en comparant les avantages et les bénéfices reçus pas son



organisation, et les coûts liés à son départ. Le troisième est lié à un sentiment d'obligation de rester dans l'organisation.

Chacune de ces dimensions de l'engagement organisationnel est tributaire de plusieurs facteurs.

Les antécédents de l'engagement affectif ont été classés selon Meyer et Allen(1997) en trois catégories :

- Les facteurs individuels qui regroupent les caractéristiques socio-démographiques (l'âge, le genre l'ancienneté, et le niveau d'étude).
- Les facteurs organisationnels qui sont liés aux pratiques de la GRH et à la façon dont les individus les perçoivent. Les facteurs organisationnels jouent un rôle important dans l'engagement ou le désengagement des salariés. Meyer et Allen(1997), considèrent que le style de management, le partage de l'information, la communication, la participation à la prise de décision, ont un effet positif sur le développement de l'engagement affectif, en plus des caractéristiques de l'organisation comme la taille et la culture.
- L'expérience de travail : il s'agit là des facteurs liés aux caractéristiques du poste occupé et qui se traduisent par l'autonomie et la variété de la tâche, elles-mêmes, selon l'étude de Mathieu et Zajac(1990), associées positivement à l'engagement organisationnel affectif. Il y a aussi ceux qui sont liés à l'ambiguïté de rôle et aux conflits de valeurs, selon Mathieu et Zajac (1990), « plus l'ambiguïté et le conflit de rôle augmentent, plus l'engagement affectif diminue » (mathieu, 1990).

La possibilité de carrière aussi est un antécédent à l'engagement affectif et qui fait également partie de l'expérience de travail. Selon Igbaria et Siegel (1990) « la satisfaction vis-à-vis de la carrière se traduit par un engagement affectif plus élevé et une mobilisation au travail plus importante » (Igbaria, 1992).

L'engagement calculé, ou de continuité quant à lui a été élaboré à partir de la théorie d'échange de Becker(1960), qui stipule que l'individu évalue la possibilité de quitter l'organisation en comparant les avantages liés à son travail avec les pertes associées à son départ. Ainsi il existe plusieurs éléments qui influencent l'engagement calculé. Nous citerons par exemple, le manque d'alternatives sur le marché du travail, les avantages liés à la retraite, les compétences, le statut la sécurité, généralement perçus différemment d'un individu à l'autre, ce qui explique qu'il n'est pas possible d'en généraliser le descriptif.

Enfin l'engagement normatif n'a pas fait l'objet de beaucoup d'études. Il en est de même pour l'identification de ses antécédents, Selon Meyer et Allen (1997), l'engagement normatif renvoie au fait de se sentir dans l'obligation d'être loyal à l'égard de son organisation.

Pour justifier ce sentiment d'obligation, « Winner(1982), explique que l'engagement normatif s'est développé en réponse à des pressions de socialisation » (Ayari Gharbi, 2014).

La socialisation commence au sein de la famille d'abord, au cœur de laquelle l'individu est confronté dès son jeune âge à des normes culturelles et morales.



Ce premier aspect de la socialisation est complété par un second, qui se manifeste dès que l'individu fait partie d'un groupe sociale et notamment l'organisation.

En effet en intégrant une organisation, l'individu apprend à intérioriser les codes, les valeurs et les règles de l'organisation dont il fait partie.

C'est à travers ce processus de socialisation, que l'individu développe le sentiment d'obligation envers son organisation, ce qui explique son engagement normatif.

Selon Meyer et Allen (1990), un même salarié peut présenter les trois formes d'engagement organisationnel, à savoir l'engagement affectif, l'engagement calculé et l'engagement normatif, mais avec des degrés différents. Ceci a un effet sur comportement et par conséquent sur l'organisation.

Etant donné que l'engagement organisationnel est difficilement observable, nous avons recensé dans la littérature les études qui se sont penchées sur son impact à partir de comportements observables, à savoir l'intention de quitter, le turnover, l'absentéisme et les retards, la performance, le stress et le bien-être.

Parmi les comportements les plus associés à l'engagement organisationnel, il y a ceux qu'on appelle les comportements de retraits. Ils représentent les tentatives des salariés de se détacher de leur travail pour différentes raisons.

L'engagement organisationnel est corrélé négativement avec l'intention de quitter et le turnover. Les salariés avec engagement élevé sont généralement stables, et ne représentent aucun comportement de retrait.

Selon Palmero (2000) (Palmero, 2000), les plus fortes corrélations ont été observées avec l'engagement affectif, ensuite l'engagement normatif. Ces corrélations sont négatives, c'est-à-dire qu'un salarié engagé affectivement développe un sentiment fort de rester dans l'entreprise.

En revanche, en ce qui concerne l'engagement calculé, la corrélation peut être positive ou négative et parfois insignifiante. Autrement dit les raisons matérielles ne justifient pas une intention de départ. Ceci peut être expliqué par d'autres éléments comme l'attraction des offres d'emplois.

Ainsi, l'engagement organisationnel, est une variable prédictive pour les comportements de retrait des salariés, qu'ils soient intentionnel (l'intention de quitter) ou effectif (turnover).

L'absentéisme et les retards sont également considérés comme des comportements de retrait appelés « comportement de retrait physique ».

Les études qui ont été menées sur le lien entre l'engagement organisationnel et l'assiduité, notamment celles de (Mathieu et Zajac, 1990, Tett et Meyer, 1993, Allen et Meyer, 1996) (Ayari Gharbi, 2014), ont révélé une forte corrélation entre l'engagement affectif et l'absentéisme. Un salarié qui présente un engagement affectif élevé, est un salarié qui n'a pas tendance à s'absenter.

Néanmoins, cette déduction concerne l'absentéisme volontaire et non l'absentéisme involontaire qui peut être lié à des causes non maîtrisables par l'organisation comme par le salarié, comme la maladie par exemple.



En ce qui concerne les retards, ils sont faiblement corrélés à l'engagement organisationnel, ceci peut être expliqué par le fait qu'ils soient souvent incontrôlables par le salarié, et plusieurs éléments peuvent en être la cause. Nous citerons à titre d'exemple : les transports, les intempéries, la distance.

Par contre, la relation entre l'assiduité et l'engagement calculé et normatif est non significative.

De nombreuses recherches ont révélé que la performance entretient un lien étroit essentiellement avec l'engagement affectif, De toute évidence, les salariés attachés à leur profession travaillent plus durement et cela conduit à des niveaux de performances particulièrement élevés.

A l'inverse, les salariés qui décident de rester dans l'organisation à cause des coûts qu'engendreraient leurs départs, développent un sentiment de frustration, ce qui va diminuer leur efficacité au travail. Il existe donc une corrélation négative entre l'engagement calculé et la performance au travail.

Quant à l'engagement normatif qui renvoie à la loyauté des salariés envers l'organisation, il n'implique pas forcément une performance.

La relation entre stress et engagement organisationnel, a été appréhendé selon deux approches contradictoires.

La première défend l'idée que l'engagement organisationnel permet de réduire le stress des salariés, selon Meyer et al (2002) l'engagement affectif favorise le bien être des salariés et réduit ainsi le stress professionnel. Ils ajoutent également que l'engagement calculé peut être une source de stress car les salariés sont contraints de rester dans l'entreprise.

La seconde stipule qu'un engagement surélève peut être la cause de stress professionnel. Bernard coulaty (Coulaty, 2018) a établi les huit profils d'engagement en répertoriant les individus les moins engagés au plus engagés, afin de comprendre la psychologie et le comportement de chaque profil, et pouvoir ainsi y apporter des réponses adaptées.

Ces profils sont :

-Le pyromane : ce profil est activement désengagé vis-à-vis de l'organisation et génère un comportement contreproductif.

-Le touriste : ce profil a un niveau d'engagement hétérogène, détaché, peu motivé et n'a pas confiance en son organisation.

-Le « 35H » : ce profil a un niveau basique d'engagement, un niveau bas de motivation de satisfaction et de confiance.

-Le dilemme : ce profil a un niveau d'engagement fluctuant et n'est pas loyal à l'égard de son organisation.

-Le bâtisseur : ce profil est totalement engagé, satisfait, impliqué et enthousiaste.

-L'alchimiste : engagé dans la durée pour toutes les dimensions (affective, normative et calculée)

-Le burnout : ce profil a un niveau d'engagement trop élevé, avec un sentiment d'appartenance et d'appropriation élevée.

-Le fanatique : ce profil est beaucoup trop engagé, tendance obsessionnelle, n'accepte pas les personnes moins engagées.



Comme nous pouvons le voir, Bernard Coulaty, à travers ces profils, notamment le « burnout », explique qu'une personne sur engagée est prédisposée au stress au travail, ce qui peut entraîner un burnout.

Selon l'auteur, un individu sur engagé, peut perdre le contrôle, car son engagement peut dépasser ses capacités physiques et mentales. En effet, lorsque la charge de travail et l'exigence deviennent trop lourdes, le « burnout » qui est très attaché affectivement à son organisation, ne peut pas reculer, il continue jusqu'à ce qu'il perde le contrôle.

II. Le stress au travail :

Claude Berghmans et Mohamed Bayad (Beghman C. B., 2014) décrivent le stress au travail comme « le résultat de l'incompatibilité entre la personne et son milieu de travail ». Selon ces auteurs, le stress est un processus résultant d'une incompatibilité entre la personne et l'organisation dont elle fait partie.

Une définition plus spécifique est celle de l'Institut national pour la sécurité et la santé aux Etats unis (NIOSH). Le stress au travail y est considéré comme « un ensemble de réponses physiques et émotionnelles nuisibles qui se produisent lorsque les exigences de l'emploi ne correspondent pas aux capacités, aux ressources ou aux besoins de l'employé » (Beghman C. B., 2014).

Le stress au travail a été défini selon différentes approches et dans différents domaines, notamment la médecine, la sociologie, la psychologie et la gestion des ressources humaines.

Cette pluridisciplinarité a permis d'élaborer des modèles de stress professionnel développés qui prennent en compte plusieurs paramètres, qu'ils soient individuels, organisationnels et/ou environnementaux.

Selon le modèle transactionnel développé en 1984 par Lazarus et Folkman (1966, 1995), le stress résulte d'une transaction entre la personne et son environnement. « Face à une situation stressante, l'individu procède instantanément à son évaluation, de manière subjective » (Légeron, 2015), cette évaluation mentale et naturelle se fait par rapport à deux éléments :

- Le risque ou la menace que pourrait représenter la situation
- Les capacités de l'individu à y faire face.

Le stress apparaît lorsqu'il y'a un déséquilibre entre l'évaluation de l'environnement de travail et les facteurs de stress qui menacent l'individu et les ressources dont il dispose pour y faire face.

Selon le modèle demande-contrôle de Karasek (1980), le stress résulte de deux facteurs qui se tissent entre eux (Légeron, 2015) :

- La demande environnementale : complexité du travail, charge de travail, contrainte de temps.
- La latitude décisionnelle : contrôle au travail, autonomie, participation aux décisions, utilisation de ses qualifications et possibilité de développer de nouvelles compétences.

Selon ce modèle, il existe quatre types de travail



- Un travail peu contraignant : correspond à un travail où la demande exercée sur l'individu est faible, associée à une forte latitude.
- Un travail passif : correspond à un travail où la demande environnementale est faible, et associée à une faible latitude.
- Un travail actif : correspond à un travail où la demande exercée sur l'individu est forte et associée à une forte latitude.
- Un travail très contraignant : où la demande exigée est forte et associée à une faible latitude.

Selon Karasek, c'est le travail très contraignant qui est associé à des maladies.

En effet lorsque les individus sont contraints d'effectuer un travail complexe, où les exigences environnementales sont élevées, sans qu'ils aient une certaine latitude décisionnelle et peu de contrôle en termes d'autonomie, cela peut entraîner chez eux une frustration et donc un stress car ils ne sont plus maîtres de leurs moyens. Ils se retrouvent ainsi dépassés par la situation.

Le modèle effort-récompense de Siegrist (1966), démontre que le stress est un état qui apparaît suite à « un déséquilibre entre les efforts qu'un individu déploie dans son travail et les récompenses qu'il reçoit en contrepartie » (Vézina, 2006)

Les efforts peuvent être extrinsèques et correspondre aux demandes environnementales citées par le modèle de Karasek à savoir : charge de travail, complexité du travail, contrainte de temps, heures supplémentaires. Ils peuvent par ailleurs être intrinsèques dès lors qu'ils reflètent la personnalité. Sont cités : le besoin d'approbation, la compétitivité, l'impatience, l'irritabilité disproportionnée, l'omniprésence sur le lieu de travail.

Les récompenses peuvent être de nature monétaire (salaires, primes...), ou sociale (l'estime reçue de la part de ses supérieurs et collègues) ou encore liées à des perspectives d'évolution, à la sécurité de l'emploi.

Selon ce modèle, la situation de travail qui entraîne le plus de stress, est celle qui se caractérise par une demande d'efforts importants de la part de l'individu, sans que ce dernier n'ait le sentiment de recevoir autant en échange.

La théorie de la préservation des ressources (TPR), qui a été développée par Hobfoll en 1989, postule à cet effet qu'à travers le travail, l'individu cherche, en plus de protéger ses ressources, d'en acquérir de nouvelles.

Le stress apparaît lorsque ces ressources sont menacées, perdues, ou suite à l'échec d'une nouvelle acquisition.

Hobfoll définit les ressources comme : « ces entités qui sont soit par nature fondamentalement valorisées (e.g. estime de soi, attachement, santé, paix intérieure) soit un moyen d'atteindre des fins fondamentalement valorisées (e.g. argent, soutien social, reconnaissance) » (Beghmans c. , 2010). Selon Hofboll, ces ressources peuvent être externes (relation à l'autre), ou internes telles que les caractéristiques personnelles et la compétence.

Il est clair que chacun des modèles précités, a appréhendé le stress selon une approche particulière, et avec des variantes telles que « efforts- récompenses », « demandes-contrôle » et autres. Il nous est donc possible d'affirmer qu'il ne convient pas de donner la primeur à un modèle plutôt qu'à un autre. Au contraire il



nous faut comprendre qu'ils sont nécessairement complémentaires pour étudier le phénomène de stress dans sa globalité.

III. Comment l'engagement organisationnel peut-il générer le stress professionnel ?

La relation entre l'engagement organisationnel et le stress au travail a été étudiée selon deux approches :

La première a considéré l'engagement comme un levier stratégique de management organisationnel permettant de protéger les individus contre le stress.

La seconde a considéré l'engagement comme une contrainte à l'origine du stress professionnel.

1. L'engagement comme un levier organisationnel :

Dans cette approche, l'engagement organisationnel est considéré comme une ressource qui permet de prévenir le stress professionnel.

En effet, les personnes engagées développent des émotions positives et l'envie de réussir ce qui leur permet de résister au stress. Selon Dolan & Arsenault(2009) « la personnalité résistante caractérise la personne engagée qui s'identifie à la tâche qui lui est dévolue, convaincue de pouvoir agir et garder la maîtrise de ses résultats, et qui se tourne sans équivoque vers le changement et les situations marquées par le défi et la nouveauté » (Dolan, 2009). Ainsi, nous pouvons déduire que plus la personne est engagée moins elle sera stressée. Cette relation négative entre l'engagement organisationnel et le stress professionnel a été expliquée par Morin(2010) lorsqu'il développe le sens du travail en le définissant comme « un sentiment de sécurité psychologique et de sérénité qui aide une personne à surmonter les difficultés inévitables dans son travail et à mieux gérer son stress. Ainsi, le sens pourrait avoir un effet bénéfique sur son état psychologique et sur sa disposition à s'engager dans l'organisation » (Morin, 2010)

2. L'engagement organisationnel comme un antécédent au stress professionnel

Dans cette approche, l'engagement organisationnel est à l'origine du développement du stress professionnel.

Les travaux considérant l'engagement organisationnel comme un facteur déclencheur de stress, envisagent l'engagement comme un trait de personnalité qui influence le stress perçu (Cooper, 1988 ; Légeron, 2003 ; Dolan, 2009). Il existe selon ces auteurs trois types de personnalité :

- La personnalité de type A qui se caractérise par : l'engagement, l'hyperactivité, l'ambition, l'irritabilité, l'impatience, l'urgence, la compétitivité
- La personnalité de type B qui se caractérise par : le calme, la confiance en soi, la confiance dans les autres, la réflexion
- La personnalité de type C qui recherche le consensus et tend à garder pour lui ses réactions au stress».

Ce sont les personnes de personnalité de type A qui est le plus touchées par le stress.

Ce stress apparait lorsqu'il y a un déséquilibre entre leur engagement, leur envie de réussir, et le fait de ne pas contrôler certains aspects de leur environnement

de travail comme la charge physique et mentale, l'ambiguïté de rôle, la non-participation aux décisions, l'urgence, les mauvaises relations au travail.

A partir de ces travaux nous pouvons déduire que l'engagement organisationnel peut augmenter le stress professionnel perçu.

Dans notre analyse, nous allons étudier l'impact de l'engagement organisationnel, en tenant compte de ses trois dimensions, sur le stress professionnel. Ce qui nous a amené à tester les trois hypothèses suivantes :

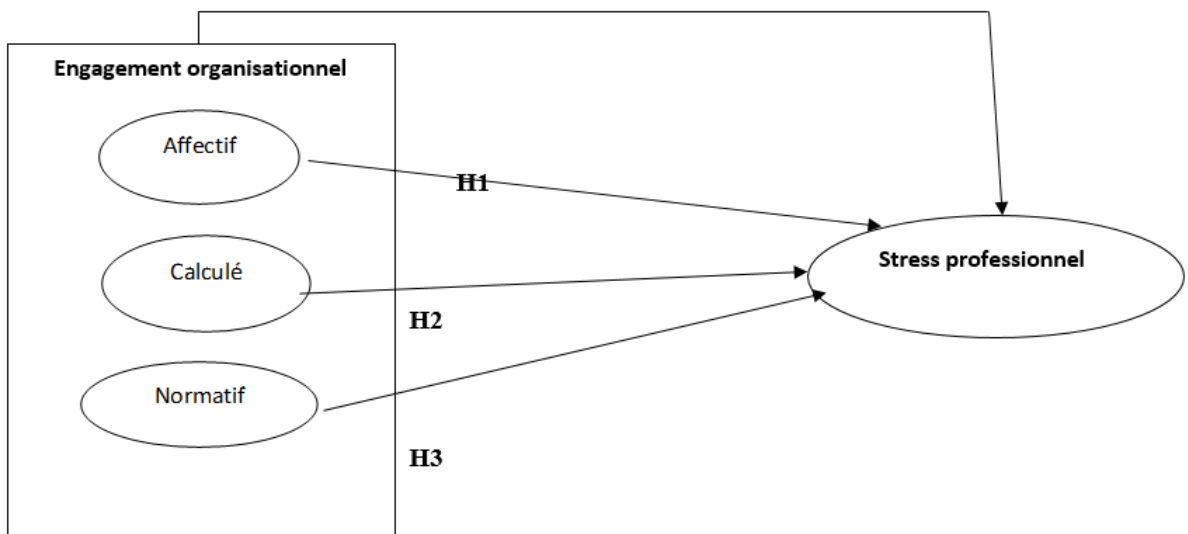
H1 : l'engagement affectif augmente le stress perçu.

H2 : l'engagement calculé augmente le stress perçu

H3 : l'engagement normatif augmente le stress perçu

Nous proposons le modèle suivant :

Figure 1 : « stress et engagement organisationnel : cas de l'entreprise Algérie Télécom »



Source : Etabli par les auteurs

IV. Méthodologie de la recherche :

Cette partie de notre étude a pour objectif central de présenter : la population d'étude, les outils de collecte et d'analyse des données.

1. L'échantillon :

Les données ont été collectées auprès des salariés d'Algérie Télécom Tlemcen en Décembre 2020, à l'aide d'un questionnaire auto administré à 83 salariés. La détermination de l'échantillon a été calculée sur la base de 18% de l'effectif global (quotas) qui est de 450 salariés. L'échantillon est composé de cadres supérieurs avec un pourcentage de 3.6%, de cadres moyens avec un pourcentage de 38.6% et d'agents de maîtrise et d'exécution que nous avons regroupés en une seule catégorie avec un pourcentage de 57.8%



Plus de la moitié des personnes interrogées sont des hommes avec un pourcentage de 66.3% contre 33.7% de femmes. 54.2% ont entre 30 et 40 ans, Et 74.7% disposent d'un diplôme universitaire.

Les caractéristiques de l'échantillon sont présentées dans le tableau1.

Tableau 1 : « Caractéristiques de la population »

Nombre total =83		Nombre	Pourcentage
Genre	Féminin	28	33.7%
	Masculin	55	66.3%
Age	(-) de 30ans	11	13.3%
	Entre 30 et 40ans	45	54.2%
	Entre 41ans et 50ans	20	24.1%
	(+) de 50ans	7	8.4%
Niveau d'instruction	Moyen	2	24%
	Secondaire	19	22.9%
	Universitaire	62	74.7
Grade	Cadre supérieur	3	3.6%
	Cadre moyen	32	38.6%
	Exécution/Maitrise	48	57.8%
Ancienneté	(-) de 5ans	14	16.9%
	Entre 5 et 10ans	31	37.3%
	Entre 10et 20ans	23	27.7%
	(+) de 20ans	15	18.1%
Situation familiale	Célibataire	18	21.7%
	Marié(e)	63	75.9%
	Divorcé(e) /veuf (Ve)	2	2.4%

Source : Etabli par les auteurs

2. Les outils :

Le questionnaire utilisé pour la collecte de donnée est comporte deux échelles de mesure :

Pour mesurer le stress professionnel, nous avons utilisé l'échelle de mesure développée par Steffy et Jones (1988) qui est composée de 21 items (figure1). Notre choix s'est porté sur cette échelle de mesure car elle mesure le stress à travers ses antécédents, ce qui permet de connaître ses causes et donc de mieux le prévenir.

Cette échelle mesure le stress à partir de trois axes différents :

- Le stress engendré par la surcharge physique et mentale du travail.
- Le stress engendré par le manque de soutien social.
- Le stress engendré par l'ambiguïté des rôles, des objectifs et le manque d'organisation dans le travail.

L'engagement organisationnel a été mesuré à l'aide de l'échelle de mesure développée par Meyer et Allen (1991). Elle repose sur trois dimensions : affective, calculée et normative et comporte 18 items (6 par dimension).

Les données recueillis ont été analysée à l'aide du logiciel SPSS (version 21).



La mesure de la fiabilité interne des échelles utilisées a été effectuée en calculant l'indice alpha de Cronbach, celui-ci nous donne une estimation de l'homogénéité des items d'un ou plusieurs éléments dans une échelle de mesure, sa valeur varie entre 0 et 1, elle est considérée fiable à partir de 0.7. Les résultats de mesure sont dans le tableau suivant :

Tableau 02 : « indice alpha de cronbach »

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,750	39

Source : Etabli par les auteurs sur la base des résultats de SPSS

Les résultats de l'analyse de la fiabilité sont satisfaisants, par conséquent les résultats de l'analyse peuvent être acceptés.

3. Méthodes d'analyse :

Après la vérification de la fiabilité des outils de mesure, une analyse de régression linéaire a été effectuée pour vérifier la nature de relation qui pourrait exister entre l'engagement organisationnel et le stress professionnel en tenant compte des trois dimensions de l'engagement :

- L'engagement affectif et le stress professionnel (H1)
- L'engagement calculé et le stress professionnel (H2)
- L'engagement normatif et le stress professionnel (H3)

4. Résultats et discussion :

Dans cette partie nous exposons les résultats de notre analyse ainsi que leur interprétation.

Notre analyse a été effectuée en deux étapes, nous avons d'abord testé l'existence d'une relation entre les deux concepts, à savoir l'engagement organisationnel et le stress professionnel (tableau3) et ensuite nous avons testé cette relation par rapport à chacune des dimensions affective, calculée et normative (tableau4).

Tableau 03 : « impact de l'engagement sur le stress professionnel »

Modèle		Coefficients standardisés	T	Sig.
		Bêta		
1	(Constante)			
	engagement	,391	3,824	,000

Source : Etabli par les auteurs sur la base des résultats de SPSS

L'examen du tableau3, révèle que le sens du lien entre l'engagement organisationnel et le stress professionnel est toujours positif et ce quel que soit la dimension. Ainsi, il existe une relation positive ($\beta=0.391$) et significative ($\text{sig}=0.000$) entre l'engagement organisationnel et le stress professionnel. Ceci signifie que l'engagement organisationnel augmente le stress professionnel.



Tableau 4 : « Impact de l'engagement affectif, calculé et normatif sur le stress professionnel »

Dimensions de l'engagement au travail	Coefficients standardisés Bêta	T	Sig
Engagement affectif	0.443	4.453	0.000
Engagement calculé	0.213	1.957	0.54
Engagement normatif	0.51	1.977	0.51

Source : Etabli par les auteurs sur la base des résultats de SPSS

Les résultats obtenus dans le tableau 4 indiquent une relation positive ($\beta=0.443$) et significative ($\text{sig}=0.000$) entre l'engagement affectif et le stress professionnel. Ce qui nous permet de valider l'hypothèse H1 selon laquelle plus le salarié est engagé affectivement dans son travail, plus le niveau de stress est élevé.

Rappelons que l'engagement affectif se manifeste chez les salariés par le désir d'appartenir et de rester membre de son organisation. Autrement dit l'individu s'engage non pas parce qu'il est contraint de le faire mais par ce qu'il le décide seul. Bernard Coulaty (Coulaty, 2018), explique qu'une personne sur engagée est prédisposée au stress au travail, ce qui peut entraîner un burnout.

Selon l'auteur, un individu sur engagé affectivement, peut perdre le contrôle, car son engagement peut dépasser ses capacités physiques et mentales. En effet, lorsque la charge de travail et l'exigence deviennent trop lourdes, le « burnout » qui est très attaché à son organisation, ne peut pas reculer, il continue jusqu'à ce qu'il perde le contrôle.

L'hypothèse H2 qui stipule que plus l'engagement calculé augmente plus le stress professionnel augmente a été rejetée car même si la relation est positive ($\beta=0.213$), elle n'est pas significative ($\text{Sig}=0.54$). En d'autres termes, le fait qu'un salarié décide de rester dans l'entreprise par manque d'alternatives, ou par peur de perdre tous les sacrifices qu'il a investis, ainsi que les avantages et les bénéfices que cette dernière peut lui apporter n'a pas d'impact significatif sur le stress professionnel des salariés. Ceci peut être expliqué par le fait qu'une personne qui reste dans l'entreprise uniquement pour préserver son travail ne se dépasse pas forcément physiquement et mentalement et par conséquent ne s'épuise pas.

L'hypothèse H3 selon laquelle plus la salarié est engagé de façon morale plus il est stressé a été aussi rejetée car la relation n'est pas significative ($\text{sig}=0.51$). Ainsi une personne qui reste dans l'entreprise par loyauté n'est pas forcément stressée dans son travail.

Ces résultats valident l'hypothèse selon laquelle l'engagement organisationnel affectif peut augmenter le stress professionnel.

En effet les individus qui développent un engagement émotionnel élevé sont absorbés par leur travail, et ont souvent du mal à prendre du recul face aux demandes internes incessantes et à la charge de travail qui devient insurmontable. Ils développent alors une hyperactivité qui a un impact sur leur état physique et mental : nervosité, fatigue, irritabilité.



Tableau 05 : « Synthèse des résultats »

Hypothèses	Résultats
H1 Plus le salarié est engagé affectivement dans son travail, plus le niveau de stress est élevé.	Validée
H2 Plus le salarié est engagé de façon raisonnable dans son travail, plus le niveau de stress est élevé.	Non validée
H3 Plus le salarié est engagé de façon morale dans son travail, plus le niveau de stress est élevé.	Non validée

Source : Etabli par les auteurs

5. Implication de la recherche :

Si les résultats que nous avons obtenus nous permettent de dire que l'engagement affectif peut augmenter le stress professionnel, nous proposons à travers cette recherche d'introduire l'engagement organisationnel dans la prévention du stress. Et ce au même titre que les autres antécédents organisationnels comme la charge de travail, le manque de reconnaissance, l'ambiguïté de rôle, le manque de participation aux décisions.

Il existe de nombreux modèles théoriques de prévention du stress professionnel. Parmi ces modèles, nous avons opté pour la classification de Murphy(1988) qui est la plus utilisée (Beghmans C. B., 2014)

Selon ce modèle, les interventions peuvent se faire sur trois niveaux :

5.1. Le niveau primaire (ou prévention à la source) :

Cela consiste à réduire le stress en agissant sur les sources qui le favorisent. Ceci cible aussi bien l'ergonomie, la conception du travail et de l'environnement que l'organisation et la gestion du travail.

L'engagement affectif est la dimension de l'engagement organisationnel qui accroît le degré de stress professionnel. Les individus sont absorbés par leur travail et se surpassent, et cela peut constituer un risque pour leur santé mentale et physique. Nous leur proposons donc de pratiquer des activités extraprofessionnelles (loisirs) qui vont leur permettre de « sortir la tête de l'eau ».

5.2. La prévention secondaire (prévention corrective) :

Cette fois cela consiste à réduire le stress chez l'individu avant qu'il ne prenne de plus grandes proportions. L'objectif de cette prévention est l'éducation et la formation des travailleurs afin de réduire leur niveau de stress. De nombreuses organisations mettent en place aujourd'hui des formations de gestion de stress pour leurs salariés afin de leur donner les moyens de mieux gérer leur travail, leur temps et leurs priorités. Cependant cette prévention n'agit pas sur les sources du stress (facteurs organisationnels), mais aide plutôt le salarié à surmonter la situation stressante.



Les salariés sur engagés ne prennent pas de recul, et continuent de se battre jusqu'à épuisement. Pour éviter ces situations, nous proposons aux entreprises de conduire des audits de stress pour détecter les personnes en souffrance et agir sur les facteurs organisationnels à temps.

5.3. La prévention tertiaire (prévention d'urgence)

Les organisations recourent généralement à ce type de prévention, lorsqu'elles détectent des individus qui sont atteints de traumatismes considérables dus au stress, et qui nécessitent une prise en charge particulière. Il s'agit ici de la disponibilité d'un service de médecine du travail efficace. Sur le plan individuel, elle nécessite des séances de psychothérapie notamment pour les personnes souffrant de troubles dépressifs.

Conclusion :

Pour conclure, nous rappelons, qu'à travers cette recherche, notre objectif premier a été d'étudier l'impact de l'engagement organisationnel sur le stress professionnel auprès des salariés d'Algérie Télécom de Tlemcen. Nous avons d'autant plus été intéressés par le sujet abordé que nous avons constaté que la question du stress professionnel dans l'optique où nous l'abordons, n'a été que très peu, sinon pas du tout abordée en Algérie. A priori, la population (Algérie Telecom) qui nous a servi d'échantillonnage a eu pour nous comme intérêt premier d'approcher cette question afin de tenter d'en dégager des données générales qui pourront nous servir de plateforme à nos investigations futures.

Les résultats obtenus indiquent que l'engagement organisationnel et les stress professionnels peuvent coexister chez les salariés, notamment lorsqu'il s'agit de l'engagement affectif.

En effet, bien que l'absorption des salariés par leur travail traduise leur attachement à l'organisation, elle augmente aussi le degré de stress professionnel. Cet état de fait, nous permet de recommander aux organisations d'introduire l'engagement organisationnel dans la prévention du stress au même titre que les autres antécédents organisationnels comme la charge de travail, le manque de reconnaissance, l'ambiguïté de rôle, le manque de participation aux décisions. Il est à noter que le stress professionnel est loin d'être pris en charge par nos entreprises pourtant bien présent et bien réel, et ceci a été confirmé par les résultats qui ont débouché de cette étude.

C'est pourquoi, qu'il est hautement recommandable que notre législation puisse répertorier le stress professionnel comme pathologie au travail.

Enfin, il nous semble essentiel de préciser que notre étude s'est faite sur une population qui représente une seule entreprise algérienne qui est la société Algérie Télécom Tlemcen. Elle ne saurait donc à elle seule être représentative de toutes les autres entreprises algériennes.

Néanmoins elle ouvre sur une réflexion qui pourrait faire l'objet de recherches plus larges, avec à l'appui d'autres terrains d'investigation qui conforteraient, voire remettraient en question, les conclusions que nous a permis d'apporter ce premier travail.



Références bibliographiques :

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), p1-18 <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Ayari Gharbi, A. (2014). L'engagement organisationnel des enseignants expatriés [Thèse de doctorat, université des sciences et technologie de Lille].384p. <http://www.theses.fr/2014LIL12008>.
- Beghmans, C. (2010). *Stress su travail*, Dunod.263p.
- Berghmans,C. & Bayad ,M.(2014). Regards croisés sur la gestion du stress professionnel. L'Harmattan,297p
- Bernard Coulaty, engagement4.0 pour une expérience durable au travail, avec et par les collaborateurs, éditions Ems management & société, 2018, 213p
- Codo Sylvie, Soparnot Richard, « Le rôle ambivalent de l'engagement au travail dans le stress professionnel des managers de proximité du secteur public », *Recherches en Sciences de Gestion*, 2014/3 (N° 102), p. 180-191. DOI : 10.3917/resg.102.0173.
- Codo, S. & Soparnot, R. (2012). Le stress des managers intermédiaires territoriaux : le rôle de l'engagement au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*, 85(3), p20-35. doi.org/10.3917/grhu.085.0020
- Dolan,S., & Arsenault,A.(2009). Stress, estime de soi, santé et travail. PUQ., 329p
- Igbaria, M., & Siegel, S. R. (1992). The reasons for turnover of information systems personnel. *Information & Management*, 23(6), p321-330. [https://doi.org/10.1016/0378-7206\(92\)90014-7](https://doi.org/10.1016/0378-7206(92)90014-7)
- Légeron, P. (2008). Le stress professionnel. *L'information psychiatrique*, volume 84(9), p809-820.<https://doi.org/10.3917/inpsy.8409.0809>.
- Légeron, P. (2015).le stress au travail un enjeu de santé. Odilejacob.387p
- Mathieu,J.E., & Zajac,D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents,correlates and consequences of organizational commimetnt. *Psychological Bulletin*, 108(2),p171. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Mhiri, S. (2013). L'impact du stress professionnel sur l'implication organisationnelle, l'absentéisme, et l'intention de quitter chez les cadres [Université de Nice Sophia Antipolis 8].409p. <https://www.theses.fr/176960147>
- Morin, E. (2010). La santé mentale au travail : une question de gros bon sens. *Gestion*, vol. 35(3), p34-40. <https://doi.org/10.3917/riges.353.0034>
- Palmero, S. (2000). Implication organisationnelle, satisfaction au travail, engagement au travail et intention de départ des salariés à temps partiel. Actes du 11ème congrès de l'AGRH.p90
- Vézina, M., Bourbonnais, R., Brisson, C. & Trudel, L. (2006). Définir les risques : Note de recherche : Sur la prévention des problèmes de santé mentale. Actes de la recherche en sciences sociales, n° 163(3), p32-38. doi.org/10.3917/arss.163.0032