

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE
MANAGEMENT
ENSM-ALGER**

**MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS
MEMOIRE DE FIN D'ETUDE**

THEME

**LE ROLE DE LA CONCEPTION DE POSTE
D'EMPLOI DANS LA MOTIVATION
DES CADRES
CAS D'ETUDE : ALGERIE TELECOM**

Présenté par

MAKHLOUF Aimen

Encadré par

BENGUERNA Mohamed

Directeur de recherches-CREAD

1^{ère} Promotion

Juin 2013

Remerciements

Je présente mes remerciements aux membres du jury qui ont voulu accepter d'évaluer mon travail.

Je rends un hommage sincère à nos enseignants, à tous les niveaux, pour l'effort et la pertinence dont ils ont fait preuve.

Mes profonds remerciements à Mohamed Benguerna, Directeur de Recherches au CREAD mon encadreur qui m'a soutenu et accordé toute son attention dès le premier jour et tout au long de mon travail.

Je remercie vivement aussi les personnes qui m'ont ouvert les portes de l'entreprise d'accueil, écouté, aidé et soutenu durant la période de stage, en particulier Madame Bouhassane, Monsieur Mesbahi, Monsieur Rabia et Madame Chibane

J'exprime ma sincère gratitude au personnel de la Division des Ressources Humaines et de la Formation (DRHF), en particulier la Direction des Relations Socioprofessionnelles

Sommaire

	Page
Introduction Générale	1
Chapitre I : Concept de Motivation, théories et approches	6
1.1 Notion de motivation	7
1.2 Définitions et évolution de la motivation	7
1.3 Les principales théories de la motivation	10
Chapitre 2 : Le processus de la conception de poste	20
2.1 La conception de poste et la motivation	21
2.2 Les différentes approches de la conception de poste d'emploi	24
2.3 La conception des postes d'emploi stimulant	27
Chapitre 3 : Algérie Télécom, potentiel humain et métiers	31
3.1 Présentation d'Algérie Télécom	32
3.2 Caractéristiques et évolution des ressources humaines d'Algérie Télécom	36
3.3 La cartographie des métiers et les descriptifs d'emplois	47
Chapitre 4 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête	54
4.1 Présentation de la méthodologie d'enquête	55
4.2 Analyse et interprétation des résultats d'entretiens	59
4.3 Analyse et interprétation des résultats du questionnaire	71
Conclusion générale	77

RESUME

هذه الدراسة تهتم بفحص الخصائص الأساسية لوظيفة الإطار المسير في اتصالات الجزائر. كما أن الهدف الرئيسي لها هو تحديد درجة الملائمة بين مهارات المسير و متطلبات المنصب الوظيفي الذي يشغله. إنَّ الوصول إلى حدٍ معيّن من المطابقة بين هاذين العنصرين المهمين بإمكانه أن يزيد من فرص ارتفاع مستوى التحفيز لدى الشخص المعني و بالتالي تتحسن مردوديته في العمل. لقد تم إجراء بحثنا هذا عبر مرحلتين, استقصائية ثم تجريبية, مؤديا إلى نتائج ذات دلالات. عموما وفيما يتعلق بنتائج بحثنا, فيمكن القول أن حدًا معيّنًا من المطابقة قد تمّ لمسه لكن يبقى مع ذلك محلّ نقاش لوجود جملة من الحقائق المؤثرة. إنَّ إمكانيّات إثراء عمل المسير و الرفع من مستوى التحفيز لديه في حالتنا, تتجلى بكونها مهمة.

الكلمات الدالة : تحفيز؛ تصميم العمل؛ خصائص الوظيفة

This study examines the job characteristics of Algérie Télécom's manager. Its main objective is to determine how often the manager skills are adequate with the requirements of the job which has taken. A fulfillment of this goal is likely to increase the chances of a better motivation for people and consequently allowing better outcomes in work. Our research has taken place in two phases, exploratory and empirical, conducting to satisfying results. In general, these results come to indicate the existence of some adequateness but yet subtle because of some facts. In this optic, the potentialities of an enrichment of manager work and making his motivation expandable looks like interesting.

Keywords: Motivation; Design of work; Job characteristics

Cette étude examine les caractéristiques fondamentales de l'emploi du cadre d'Algérie Télécom. Elle a pour objectif principal de déterminer le degré d'adéquation entre les aptitudes du cadre et les exigences du poste d'emploi qu'il occupe. Parvenir à une correspondance entre ces deux variables augmenterait les chances qu'une meilleure motivation pour la personne et donc un meilleur rendement au travail soient réalisés. Notre recherche s'est déroulée en deux phases, exploratoire et empirique, aboutissant à des résultats pleins d'enseignements. Ces résultats ont permis de saisir certaines données sur l'adéquation entre le poste d'emploi et le titulaire qui l'occupe. Les potentialités d'enrichissement du travail de cadre et l'augmentation de sa motivation se révèlent être fondamentales.

Mots clés : Motivation, Conception de poste, Caractéristiques de l'emploi

INTRODUCTION GENERALE

Intégrée à un environnement international en constante évolution, l'économie algérienne se voit imposer la loi du changement à des fins d'adaptation et de survie. Ce qui nécessite la mobilisation de toutes les énergies pour lui permettre de relever le défi de l'adaptation à une réelle économie de marché et de l'intégration réussie à l'O.M.C.

En effet, l'amélioration de sa performance passe par le relèvement du niveau d'efficacité de ses unités de base que sont les entreprises et ce, par l'introduction de méthodes de gestion efficaces et l'institution d'un cadre de relations humaines et professionnelles favorisant à travers leur motivation la promotion des travailleurs.

Les méthodes de gestion efficaces accordent une place prépondérante à la motivation de l'élément humain qui constitue la véritable richesse de l'entreprise et représente le vecteur principal de développement de cette dernière. Ainsi, la mobilisation effective de cette richesse que sont les ressources humaines à des fins de performance économique implique nécessairement une analyse des processus RH qui influent sur la motivation.

Aujourd'hui, beaucoup d'entreprises algériennes qu'elles soient publiques ou privées se trouvent devant des difficultés économiques résultant du manque de considération de l'élément humain. Des fléaux professionnels tels que l'absentéisme et l'indiscipline ont obligé certains industriels à arrêter leurs chaînes de fabrication. (EL WATAN, 29.10.2012)
Pourquoi ?

La cause selon nous réside dans le défaut de considération professionnelle dont est victime le travailleur algérien et de l'absence de prise en charge de ses préoccupations et attentes personnelles. Cet état de fait le pousse à développer des attitudes et comportements qui vont à l'encontre des objectifs de l'entreprise, voire même menacer sa pérennité comme dans le cas cité plus haut.

Parmi les considérations professionnelles, figure la conception de poste d'emploi comme élément crucial de la motivation intrinsèque et la satisfaction des employés.

Cas d'étude : Algérie Télécom

La décennie précédente a vu le secteur des télécommunications enregistrer une évolution spectaculaire avec la libéralisation du marché et la démocratisation de l'accès à ce type de services et notamment la téléphonie mobile.

Cette évolution vient d'être consacrée par le projet de loi sur la poste et les TIC fixant les règles applicables aux activités de la poste, de la télécommunication et celles liées aux technologies de l'information et de la communication. Le dit projet de loi établit le cadre réglementaire d'ouverture du marché de la téléphonie fixe et d'Internet et de son dispositif technique, à travers l'opération de dégroupage c'est-à-dire l'ouverture du réseau téléphonique local à la concurrence.

Compte tenu de ces menaces provenant de son environnement, Algérie Télécom se retrouve dans le collimateur et se doit de prendre conscience davantage de son « facteur humain » considéré comme étant le levier principal de son développement.

Dans la perspective de notre étude sur la motivation au sein d'Algérie Télécom, nous avons considéré le processus RH de la conception de poste d'emploi comme aspect décisif pour la motivation et la satisfaction des employés d'Algérie Télécom, plus précisément, les cadres de celle-ci.

A cet effet, l'objectif principal de notre étude, est de réfléchir sur des éléments de réflexion quant au **degré d'adéquation entre les aptitudes du cadre et les exigences du poste qu'il occupe. Les travaux de recherche et les pratiques novatrices dans ce domaine indiquent que la conception du poste d'emploi a une incidence notable et indéniable sur le rendement au travail.**

Pour ce faire, nous allons tenter de répondre aux questions suivantes :

- Dans quel cadre théorique s'intègre notre recherche ?
- Quel lien peut t-il y avoir entre la motivation au travail et le processus de conception de poste ?

Pour appréhender notre problématique, nous formulons les deux hypothèses suivantes :

- *Hypothèse 1 : Il existe une adéquation relative entre les exigences du poste d'emploi et le cadre qui l'occupe.*
 - *Sous-hypothèse A : Cette adéquation est nuancée par l'absence d'une description précise et détaillée du contenu des tâches de ce poste.*
- *Hypothèse 2 : Il y a modulation des caractéristiques en fonction du cadre occupant le poste.*
 - *Sous-hypothèse B : Il existe des potentialités d'enrichissement des postes d'emploi des cadres d'Algérie Télécom afin de les rendre motivants.*

L'enquête se déroulera comme suit :

- Des entretiens semi directif avec un échantillon de cadres d'Algérie Télécom.
- Une enquête par questionnaire, *The Job Diagnostic Survey* issu des travaux de J. Richard Hackman & Greg R. Oldham, à travers lequel nous tenterons d'établir l'*Indice du Potentiel de Motivation (IPM)* relatif à la catégorie socioprofessionnelle de cadres d'AT.

Notre travail est structuré en quatre chapitres :

Le premier chapitre sera consacré à la définition de la motivation et ses notions de base, ainsi que ses différentes théories, à savoir celles appelés « théories du contenu » et « théories de processus ».

Le second chapitre définira les mots clés qui concernent la conception de poste d'emploi, et son rapport avec la motivation, avec l'appréhension des différentes approches de conception de poste.

Le troisième chapitre sera dédié à la présentation de l'organisme d'accueil, l'analyse de sa ressource humaine et en particulier la catégorie de cadres et cadres supérieurs ainsi que la cartographie des métiers d'Algérie Télécom.

Le quatrième chapitre sera réservé à la présentation de la méthodologie d'enquête réalisé auprès des cadres d'Algérie Télécom et l'analyse et l'interprétation des résultats de l'enquête et à partir desquels nous répondrons à notre problématique.

CHAPITRE 1

CONCEPT DE MOTIVATION, THEORIES ET APPROCHES

Dans ce premier chapitre nous ferons un rappel sur le concept de motivation et ses notions de base, et nous mettrons en relief son évolution historique. Nous allons aussi présenter les différentes théories qui traitent le concept de Motivation, à savoir celles appelées « théories du contenu » et « théories de processus ».

1.1 NOTION DE MOTIVATION

A travers les époques, l'idée de la motivation a changée de signification. On parlait au début des années 30 du travail de groupe ou collectif qu'on voulait favoriser comme étant un moyen efficace de motivation du salarié, il fallait donc s'en occuper pour développer les performances individuelles et en assurant le bien être des salariés par des avantages sociaux ; la motivation s'identifiait alors à la satisfaction au travail.¹

Pendant les décennies 60 et 70 et afin de compenser les difficultés de travail collectif les organisations commençaient à rémunérer les performances individuelles et assurer le bien être des salariés par des avantages sociaux.

Mais dans les années 80 90, la motivation semble plutôt changer de paradigme en s'identifiant à une application personnelle dans un projet collectif développé par les organisations pour atteindre un « but » en passant par la fixation et l'atteinte d' « objectifs ». ²

La réussite d'une entreprise doit être économique et sociale alors qu'auparavant elle se mesurait à son profit uniquement.

1.2 DEFINITIONS ET EVOLUTION DE LA MOTIVATION

A) Définition de Frederick Winslow TAYLOR

TAYLOR disait dans un nouveau principe psychologique : « L'ouvrier doit connaître rapidement son rendement et le salaire qu'il gagnera, sinon les primes n'ont aucun caractère stimulant. Il doit avoir la possibilité de mesurer ce qu'il a fait et de déterminer

¹ SEKIOU. L et autres , *Gestion des ressources humaines*, Editions d'organisation, Paris 1986, P.449.

² <http://www.univ-orleans.fr/leo/liensdr/liendr2008/dr200809.pdf>, P.16, vu le 25/04/2013, 21h06.

avec précision son gain, à la fin de chaque journée de travail, si l'on veut travailler au mieux ses capacités »³

TAYLOR dans son approche scientifique du travail entre 1856 et 1915, nous indique que l'homme n'est attiré au travail que par le facteur gain de l'argent qui constitue sa seule motivation : Le salaire constitue alors un moyen psychologique ou une contre partie permettant l'équilibre de chaque individu.

B) Définition de George Elton MAYO

E. MAYO⁴ et d'autres à l'instar de Frederick HERZBERG, Douglas MC GREGOR ont été à l'origine de l'école dite « Relations Humaines ».

Ils cherchent à agir sur les motivations de chaque individu afin qu'il soit meilleur producteur. Et selon leur théorie, l'homme a besoin de communiquer avec son groupe, se sentir exister, important dans l'organisation.

Thomas PETERS et Robert WATERMAN dans leur livre « Le prix de l'excellence » ont conclu après une série d'expériences que « c'est l'attention portée au personnel et non les conditions de travail proprement dites qui a le plus d'impact sur le rendement. »⁵

C) Définition de Lakhdar SEKIOU

L'anecdote des trois tailleurs de pierre à qui l'on demandait ce qu'ils étaient en train de faire et qui répondirent successivement ce qui suit, est significative :

- Le 1^{er} : « je taille une pierre »
- Le 2^{ème} : « je gagne ma vie »
- Le 3^{ème} : « je construis une cathédrale »

Ceci nous permet de comparer des perceptions tout à fait opposées de la motivation est reliée à un état d'esprit, à une émotion qui par un comportement surgit un acte.

³ TAYLOR. F.W, *Direction Scientifique des Entreprises*, Editions Dunod, Paris 1991, P 191.

⁴ Une enquête menée sous la direction de MAYO (1927-1939), dans les ateliers de HOWTHORNE à la Western Electric, elle donne naissance au courant des « Relations Humaines ».

⁵ Thomas Peters, et Robert Waterman, *Le prix de l'excellence : les secrets des meilleures entreprises*, Paris, Inter Éditions, 1983, p. 27.

Lakhdar SEKIOU définit alors la motivation comme suit : « La motivation se définit ainsi comme une force qui pousse l'individu à satisfaire ses besoins, ses désirs, ses pulsions et qui détermine un comportement visant à réduire un état de tension, et donc à établir un équilibre ». ⁶

D) Définition de Jean DECKER

Selon Jean DECKER, la motivation est la recherche préférentielle. Le terme préférentiel signifie que la motivation revête incontestablement un caractère à la fois individuel et sélectif, au-delà des besoins de base, tels que manger et dormir, qui sont communs à tous.

E) Définition de Gilles FAURE

Une autre définition de la motivation met l'accent sur les performances de l'individu. D'après FAURE l'atteinte des objectifs de l'entreprise dépend grandement de la performance de ses membres, cette dernière est liée aux aptitudes possédées par les individus et celles requises par leurs activités au sein de l'entreprise. Pour atteindre les objectifs de l'entreprise, il faut s'assurer de la volonté des individus à mettre en œuvre ses performances en cohérence avec les objectifs de l'entreprise. Donc la motivation « prend sens comme étant un stimulant de l'action et ceci est particulièrement important dans l'entreprise car elle joue non seulement sur le déclenchement mais également sur la qualité et la quantité de l'action » ⁷

Il est incontestable que nous ne cherchons pas tous les mêmes satisfactions dans la vie. Chacun de nous recherche les satisfactions qu'il apprécie le plus ; et ces préférences étant subjectives, il en résulte une grande variété de motivations individuelles.

De nombreux gestionnaires agissent selon un modèle ont, eux-mêmes, défini et attendent ainsi de leurs subordonnées des réactions stéréotypées.

Il serait très simpliste de classer les individus en deux catégories : ceux qui sont motivés et ceux qui ne sont pas.

En fait, nous sommes tous motivés, mais pour des besoins divers. Bien plus, un besoin similaire chez deux individus, peut être comblé par deux objectifs et les besoins du même individu peuvent varier.

⁶ Voir : SEKIOU. L et autres, *op cit.*

⁷ MICHEL, Sandra, *peut-on gérer les motivations*, PUF, Paris, 1989, p53.

En résumé, il est à retenir que le gestionnaire ne peut réussir dans ses tentatives pour motiver ses employés, que s'il modifie et adapte son système de récompense /sanction et l'environnement pour répondre à leurs besoins :

« L'homme au travail est avant tout une tête, c'est-à-dire une liberté, et en terme plus concret ; un agent autonome... qui s'adapte et invente en fonction des circonstances et des mouvements des ses partenaires ». ⁸

1.3 LES PRINCIPALES THEORIES DE LA MOTIVATION

1.3.1 Les théories de contenu

Ce sont des théories qui s'intéressent au contenu de la motivation, c'est-à-dire à déterminer les facteurs qui poussent l'individu à agir de telle ou telle façon. C'était d'ailleurs la première préoccupation des théoriciens ; ils ont essayé de découvrir ce qui motivait les employés, par quoi étaient-ils intéressés au travail et qu'est ce qui les poussait à agir.

A) La théorie d'Abraham MASLOW

L'une des théories de la motivation les plus connues est celle de la hiérarchie des besoins soutenue par le psychologue américain Abraham MASLOW.

Il avance que cette théorie satisfait les exigences théoriques tout en restant fidèle aux faits connus, cliniques et observés aussi bien qu'empiriques, en concluant qu'elle découle le plus directement de l'expérience clinique. ⁹

MASLOW indique qu'une fois qu'un ensemble de besoins spécifiques est satisfait, il cesse d'être des ressources de motivation.

Cependant et malgré sa conception satisfaisante des besoins fondamentaux, cette théorie reste souvent contestée.

Les besoins humains fondamentaux définis par MASLOW sont dans un ordre croissant :

⁸ PLEIN POT, DEUTCH. J.J, *Communication interne et management*, Editions Fouchier, Paris 1990, P.35.

⁹ MASLOW Abraham, *Devenir le meilleur de soi : Besoins fondamentaux, motivation et personnalité*, Editions d'Organisations, Paris, 2008, P. 57.

Un : Besoins physiologiques : ce sont les besoins les plus prédominants de tous les besoins¹⁰ relatifs à l'instinct de survie (eau, aliment, chaleur, abri, sommeil) : MASLOW affirme que si ces besoins ne sont pas satisfaits, les autres besoins ne se manifestent pas. Ils servent de canaux à toutes sortes d'autres besoins.¹¹

Deux : Besoins de sécurité : Il suffit de satisfaire relativement les besoins physiologiques pour qu'un nouvel ensemble de besoins émerge liés à la sécurité comme celle d'être à l'abri des dangers physiques et la crainte de perdre l'emploi, etc. Selon MASLOW, les besoins de sécurité peuvent devenir prépondérants dans une société quand la loi, l'ordre ou l'autorité sont réellement menacés.¹² Ceci donc va de même à l'échelle d'une organisation qui connaît des menaces de son environnement ou une instabilité dans son fonctionnement.

Trois : Besoins d'appartenance : c'est l'affiliation ou l'acceptation des hommes à un ou plusieurs groupes et le fait de se sentir accepté des autres. MASLOW pense à propos de cette catégorie de besoins, que l'ascension irrésistible et rapide des différents groupes sociaux, est en partie due à une soif inassouvie de contact.¹³

Quatre : Besoins d'estime : selon MASLOW, aussitôt que les hommes commencent à satisfaire leurs besoins d'appartenance, ils viseront l'estime de soi et voudront obtenir celle d'autrui. Il les classe en deux sous-ensembles¹⁴. D'abord le désir de puissance, de performance, d'adéquation, de confiance au regard du monde, et d'interdépendance et de liberté. Ensuite vient ce qu'il appelle le désir de réputation ou prestige (défini comme le respect ou l'estime des autres), de reconnaissance, d'attention, d'importance ou d'appréciation.

Cinq : Besoins d'accomplissement de soi : d'après MASLOW toujours, ce besoin se situe au sommet de la hiérarchie. Il consiste à vouloir se réaliser, utiliser tout son potentiel et accomplir quelque chose.

B) La théorie ERD (ou ERG)

¹⁰ MASLOW Abraham, *Devenir le meilleur de soi : Besoins fondamentaux, motivation et personnalité*, Editions d'Organisations, Paris, 2008, P. 58.

¹¹ Ibid, P. 58.

¹² Ibid, P. 63.

¹³ Ibid, P64.

¹⁴ Ibid, P65.

Clayton ALDERFER propose une théorie des besoins mais adaptée aux situations de travail.

La motivation de l'individu résulte, selon lui, de la satisfaction de trois catégories de besoins qui sont :

- Les besoins d'existence : bien être physique et matériel...ils correspondent aux besoins physiologiques de MASLOW ;
- Les besoins relationnels : nouer des relations interpersonnelles, échange entre personnes et entre groupes, besoin de communiquer...ils correspondent aux besoins d'estime de soi et les besoins sociaux de MASLOW ;
- Les besoins de développement : participer à des activités enrichissantes, satisfaire ses aspirations pour la créativité et l'innovation...ils correspondent aux besoins d'estime de soi de MASLOW.

La particularité de la théorie d'ALDERFER est qu'elle propose un principe de « frustration/ régression »¹⁵, c'est-à-dire que même si les besoins primaire sont comblés, ils peuvent toujours avoir de l'importance si l'individu n'arrive pas à satisfaire les besoins supérieurs. Donc, un individu frustré de ne pas pouvoir satisfaire ses besoins de développement peut augmenter l'intensité des besoins inférieurs sans pour autant diminuer le premier. En plus un individu peut chercher à satisfaire plusieurs types de besoins à la fois.

Cette théorie a permis aux gestionnaires de comprendre la raison pour laquelle bon nombre d'employés restent mécontents quant aux salaires, avantages sociaux et conditions de travail ; ce sont des travailleurs qui n'arrivent pas à combler leurs besoins relationnels et de développement.

C) La théorie bi factorielle de Frederick HERZBERG

Les recherches d'HERZBERG laissent supposer que les besoins se divisent en deux (02) catégories :

¹⁵ SCHERMERHORN, John et autres, *comportement humain et organisation*, ERPI, Paris, 2010, 4^e ed, p136.

- A. facteurs d'hygiène : dans un premier groupe de besoins, on retrouve des éléments comme les politiques de l'entreprise et l'administration, la supervision, les conditions de travail, les relations interpersonnelles, le salaire, la sécurité d'emploi et la vie familiale. Selon HERZBERG et ses collaborateurs, ce ne sont là que des facteurs d'insatisfaction et non des facteurs de motivation.
- B. facteurs de satisfaction : dans le deuxième groupe, on trouve les éléments relatifs à la nature du travail et qui représentent les facteurs de motivation. Parmi ces facteurs, on compte l'accomplissement, la reconnaissance, l'importance du travail, les promotions et le développement personnel.

D) La théorie des besoins acquis de David I. McCLELLAND

Pour mieux comprendre le comportement des individus, l'auteur propose d'analyser ces trois besoins¹⁶:

- le besoin d'affiliation : entretenir des relations chaleureuses avec autrui ;
- le besoin de pouvoir : être responsable, influencer le comportement des autres... ;
- le besoin d'accomplissement : résoudre les problèmes efficacement, maîtriser les tâches complexes...

Ainsi, les gens qui ont un fort besoin d'accomplissement préféreront les responsabilités, ils se préoccupent fort de réussir et craignent l'échec, ils aiment relever des défis et se fixent des objectifs difficiles à atteindre mais pas impossibles. Et ceux qui ont un fort besoin d'affiliation seront intéressés par la communication et les relations interpersonnelles. Tandis que les individus qui ont un besoin de pouvoir sont attirés par l'influence et le contrôle et ils cherchent à obtenir un poste où ils peuvent exercer un leadership.

Si ces besoins sont acquis, il devient alors facile de déterminer les besoins à cultiver pour réussir dans son poste d'emploi.

¹⁶ SCHERMERHORN, Op.cit, p137.

E) La théorie des champs de Kurt LEWIN

La théorie de LEWIN est fondée sur l'existence du besoin. D'après cette théorie, « la motivation se déclenche lorsque l'individu identifie un but qu'il juge important pour lui »¹⁷

L'individu est motivé pour le travail si trois conditions sont remplies :

- si le travail présente pour lui un but important ;
- si sa performance au travail est en conformité avec l'importance accordée à ce but ;
- si sa performance le satisfait.

A partir de ses besoins, l'individu va donner des valeurs aux différents éléments de l'environnement dans lequel il évolue. La motivation peut donc se comprendre à un instant 't'en mesurant la force des barrières et des attractions présentes dans le champs. Le niveau d'aspiration de l'individu est donc dépendant de trois forces : la recherche du succès, la tendance à éviter l'échec et l'influence d'un certain nombre d'échelles de références culturelles et individuelles.

1.3.2 Les théories de processus

Les théories de processus s'intéressent aux processus cognitifs ou mentaux qui influencent le comportement, c'est-à-dire qu'elles ne se limitent pas à déterminer par exemple que la sécurité d'emploi est un besoin important mais elle tentera de comprendre pourquoi il adoptera tel comportement plutôt qu'un autre.

A) La théorie des attentes de Victor VROOM

Selon Victor VROOM, le mécanisme de la motivation s'articule autour de trois concepts : l'expectation, la valence et l'instrumentalité que l'individu calcule rationnellement.

- Le niveau d'expectation : il s'agit pour une personne de la croyance de l'existence d'une relation entre l'action et ses conséquences. C'est-à-dire que les efforts

¹⁷ SEKIOU, Lakhdar, *op. cit*, p330

investis dans l'exécution d'une tâche se traduiront en un niveau donné de rendement.

Pour être motivant, un objectif fixé doit être proche ou supérieur à ce que l'individu pense pouvoir réaliser, il aura des chances de réussir mais pas trop facilement, sinon si les objectifs sont très faciles à atteindre, ils perdront leur caractère motivant.

- La valence ou la valeur personnelle : c'est la valeur que l'individu accorde à chaque récompense. Si la récompense offerte est importante à ses yeux, la valence est positive, mais si les récompenses sont indésirables, la valence est alors négative.

La récompense n'est pas forcément de caractère concret, il peut s'agir d'un sentiment d'importance ou un nouvel apprentissage, comme elle peut prendre un caractère concret tel que l'argent ou une promotion. L'importance de la récompense donnée dépend seulement de l'individu qui, plus le bénéfice aura une valence importante, plus il sera motivé.

- L'instrumentalité : c'est « la probabilité aux yeux de l'individu que le niveau de rendement atteint se traduira par une juste récompense »¹⁸

Le travailleur essaiera d'établir un lien entre le travail fourni et le bénéfice obtenu. Plus la représentation sera claire, plus la motivation sera forte. Ainsi, si les primes sont calculées et accordées aux employés à partir de critères incompréhensibles, l'effet motivant de ces primes sera moins important que si elles seront accordées après qu'ils comprennent comment leurs efforts seront récompensés.

VROOM exprime la relation entre la motivation (M), l'expectation (E), l'instrumentalité (I) et la valence(V) par l'équation suivante : $M=V*I*E$. donc, si l'une des trois variables tendrait vers zéro, la motivation sera considérablement réduite.

CARRE propose aux managers, et selon la théorie des attentes, de :

- Proposer des tâches et objectifs qui ont un niveau d'expectation adapté ;
- Proposer un bénéfice qui a une forte valence pour le salarié au cas où il atteint ses objectifs ;
- Clarifier les règles du jeu et assurer leur respect dans le temps pour que le salarié soit sûr de l'obtention du bénéfice au cas où il atteint son objectif.

¹⁸ SCHEMERHORN, Op.cit, p145.

B) la théorie de l'équité d'ADAMS

Cette théorie se fonde sur le phénomène de la comparaison dans les rapports sociaux. La première comparaison concerne l'employé seul qui fait le rapport entre sa contribution et ses rétributions. En deuxième lieu, il se compare à ses collègues ; et toute iniquité perçue quand l'employé compare ce qu'il reçoit pour son travail à ce que d'autres en retirent, toute iniquité devient source de motivation. Par exemple, à contribution égale, le travailleur s'aperçoit qu'il gagne plus que son collègue, il aura alors le choix entre diminuer ses gains ou augmenter sa contribution.

L'iniquité favorable est provoquée par l'impression d'avoir reçu plus que les autres pour le même travail, et l'iniquité défavorable apparaît lorsque le travailleur a l'impression d'avoir reçu moins que les autres pour la même contribution.

L'employé peut chercher à retrouver le sentiment d'équité en adoptant différents comportements :

- Modifier sa contribution en baisse ou en hausse ;
- Tenter de modifier sa rétribution en demandant une augmentation ;
- Mettre fin à la situation en démissionnant par exemple ;
- Modifier les éléments de la comparaison en se comparant à d'autres collègues de travail ;
- Trouver une interprétation acceptable de la situation...

Il existe des réactions qui peuvent engendrer des coûts à l'organisation tels que l'absentéisme ou la rotation du personnel. C'est une raison pour laquelle l'entreprise doit déployer des efforts dans le but de réduire l'iniquité au mieux.

1.3.3 Différentes théories de la motivation

Reste à préciser que d'autres théories importantes de la motivation existent. Celles-ci prennent en considération soit le style de management soit le contenu de la tâche et sa relation avec la rétribution.

A) La théorie de la fixation des objectifs

On peut citer en l'occurrence la théorie de la fixation des objectifs développée par Peter DRUCKER et Octave GELINIER dans les années 1960 et 1970 et qui est considérée comme provocante de beaucoup de formes de motivation réservées au personnel d'encadrement¹⁹, telle que la motivation à fournir plus d'effort au travail, la motivation à améliorer la qualité des produits et services.

Sur le plan managérial, cette théorie implique ce qui suit²⁰ :

- Les objectifs jugés ambitieux sont plus susceptibles à entraîner un rendement meilleur que les objectifs jugés modestes, à condition que les objectifs ambitieux ne soient pas trop complexes ou impossibles à atteindre ;
- Les objectifs perçus comme étant clairs et précis sont capables d'entraîner un rendement meilleur que les objectifs inexistantes.
- La rétroaction et la prise de connaissance de ses résultats, incite le travailleur à offrir un rendement plus important et élever la barre des objectifs à chaque fois.

Cette théorie risque de trouver des freins dans son application qui rendent les résultats en deçà des attentes. Ces freins sont illustrés par la lourdeur bureaucratique, de la détermination et du contrôle des objectifs, ces derniers qui à défaut de rigidité pourraient ne pas laisser de souplesse à l'individu.

Toutefois, de meilleurs résultats pourraient être escomptés si l'entreprise tâche d'assurer une souplesse dans l'application du programme.

¹⁹ MAUGERI Salvatore, *Théories de la motivation au travail*, Editions Dunod, Paris, 2004, p99.

²⁰ SCHEMERHORN, Op.cit, p145.

B) la théorie de Rensis LIKERT

Aussi, la théorie de Rensis LICKERT peut être appréhendée comme une théorie de motivation puisqu'elle stipule que le développement d'un management participatif, un leadership « supportif » ²¹ et un esprit de groupe sont importants à motiver l'individu et le pousser à adopter des attitudes positives face à la direction.

Pour lui, les bonnes organisations doivent être dirigées selon les cinq principes suivants :

- Motiver les individus en fournissant des conditions favorables au développement du potentiel de chacun ;
- Etablir des relations de support de la part du supérieur envers ses subordonnés dans le but de leur donner un sentiment de valeur et d'importance personnelles ;
- favoriser le travail de petits groupes afin d'harmoniser les buts individuels et organisationnels ;
- fixer des objectifs élevés de réalisation ;
- rendre les groupes de travail coordonnés et efficaces.

C) le modèle du rendement et des rétributions

Ce modèle s'inscrit dans un système environnemental comprenant quatre facteurs qui constituent le système environnemental de la motivation à savoir: le travail, les petits groupes, l'organisation et l'environnement externe. Ces facteurs sont présentés sous une forme circulaire pour montrer que le rendement de l'employé est renforcé régulièrement et maintenu.

Chacun de ces facteurs doit être examiné lors de la planification d'une action de motivation et la tâche de la gestion des ressources humaines sera d'aider à établir un système de récompenses qui assurera le maintien du niveau du rendement durant une longue période.

L'entreprise doit déterminer des rétributions qui renforcent un niveau de rendement, on contribue ainsi à la satisfaction des besoins de l'employé et on lui permet de bâtir une

²¹ SEKIOU lakhdar, op cit, p331.

bonne image de soi. Donc si on veut que la motivation à performer se maintienne, des rétributions adéquates doivent être attribuées.

Ce modèle a été proposé par MARCH et SIMON qui ont démontré que les individus restent dans l'organisation tant que leurs rétributions sont supérieures aux contributions qu'ils apportent.

Nous avons présenté dans ce premier chapitre le concept de motivation dans ses différentes définitions et approches en essayant de le mettre au diapason du contexte organisationnel de travail.

Dans le chapitre suivant, nous aborderons la conception de poste d'emploi et son lien avec la motivation.

CHAPITRE 2

LE PROCESSUS DE LA CONCEPTION DE POSTE

Au cours de ce deuxième chapitre nous allons tenter d'expliciter le lien entre la motivation au travail et le poste d'emploi. Que pouvons-nous dire du poste d'emploi ? Comment peut-il influencer sur le de degré de motivation de celui qui l'occupe ? Et enfin, comment le rendre motivant dans ce cas la ?

En définissant les mots clés qui concernent la conception de poste d'emploi, le rapport avec la motivation sera plus étroit. Aussi, l'abord des différentes approches de conception de poste nous permettra un cadrage théorique de l'idée.

Parmi les modèles théoriques qui visent les caractéristiques d'un emploi stimulant ou motivant, on trouvera le modèle des caractéristiques de l'emploi de HACKMAN et OLDHAM que nous allons développer dans ce chapitre.

2.1 LA CONCEPTION DE POSTE ET LA MOTIVATION

A) Définition des mots clés

- **Définition du travail**²²

Le travail est une notion qui comporte plusieurs définitions. D'une manière globale, on peut le définir comme étant une dépense d'énergie à travers un ensemble d'activités coordonnées visant à produire quelque chose (Activités utiles, déterminées par un but bien défini). Le travail peut être agréable ou désagréable, associé ou non à des échanges de nature économique ou bien exécuté dans le cadre d'un emploi. Le travail serait aussi une activité utile qui poursuit un but bien défini indépendamment de tout plaisir engendré ou non pas son exécution.

- **Définition de l'emploi**²³

Dans un système économiquement organisé telle une entreprise économique, c'est l'ensemble des activités rétribuées qui définissent l'emploi. Cette rétribution est essentiellement sous forme de salaire et l'emploi lui-même implique des relations

²² Morin, E., *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel*, rapport études et recherches, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail, Québec, 2008, P.6.

²³ Morin, E., Op. cit., P. 7.

d'échanges institutionnalisés ainsi qu'un consentement de l'employé à laisser quelqu'un d'autre lui dicter la nature de son travail et la manière de l'exécuter.

- **Définition du sens du travail**²⁴

Le mot « sens » a deux racines. Du latin *sensus*, il signifie la faculté d'éprouver des impressions, la faculté de connaître, voire de juger. Il signifie également l'idée ou l'image que représentent un signe, une expérience. De part sa racine germanique *sumo*, il signifie la direction, l'orientation que prend quelque chose.

Le sens est aussi défini par référence à la cohérence. Une quête de sens implique une recherche de cohérence. Le schéma suivant définit le sens du travail de trois façons :

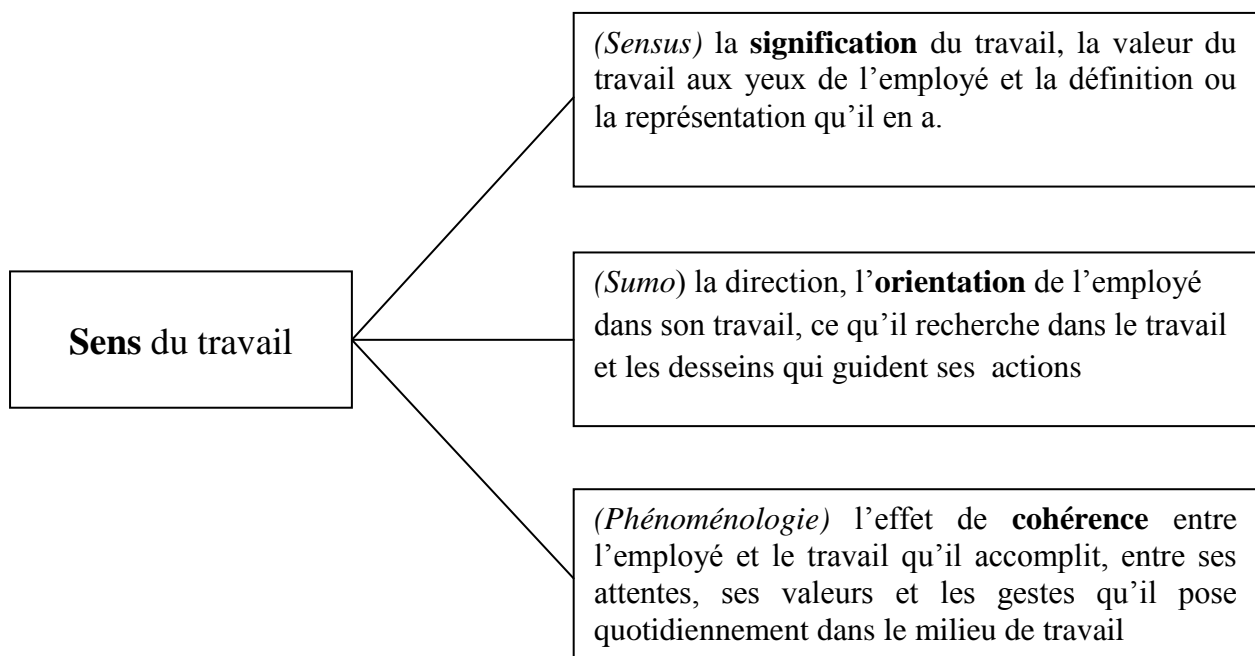


Figure N° 01 : Les trois définitions du sens du travail

Source : Morin, E., *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel*, rapport études et recherches, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail, Québec, 2008, P.12.

²⁴ Morin, *ibid.*, P. 9.

- **Définition de la conception de poste d'emploi** ²⁵

La conception de poste réfère à la planification et à la spécification des tâches inhérentes à chaque poste, ainsi qu'à la détermination des conditions dans lesquelles s'accomplissent ces tâches.

Répondre aux exigences de rendement de l'organisation est ce qui qualifie le poste de bien ou mal conçu.

B) La motivation au cœur de l'adéquation Poste/Titulaire du poste

Parmi les objectifs de la conception de poste est d'arriver à la meilleure adéquation possible entre le poste à attribuer et la personne à qui il sera attribué. Parvenir à cette correspondance octroie plus de chance à ce que la personne qui occupe le poste soit motivée et que son rendement soit élevé. Cette propension se résume par l'équation suivante²⁶ :

$$\text{Personne} + \text{Adéquation du poste} = \text{Motivation et rendement}$$

Seuls le degré de spécialisation des tâches et les incitations intrinsèques reliées au poste distinguent les diverses approches de la conception de poste. Le schéma suivant traduit cette idée :

²⁵ SCHEMERHORN, Op.cit, p161.

²⁶ SCHEMERHORN, Op.cit, p161.

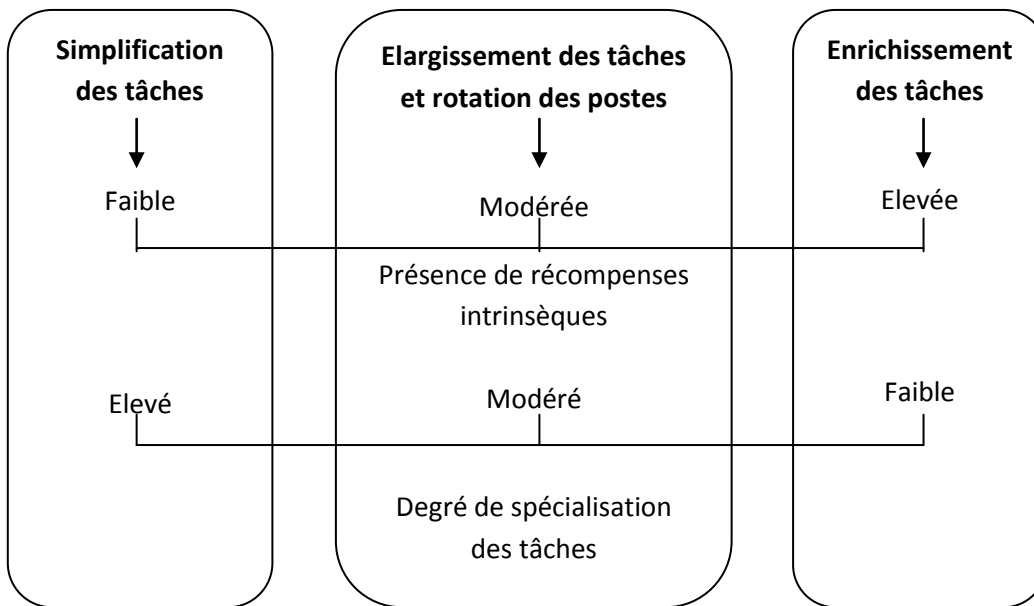


Figure N° 2 : Une échelle des stratégies relatives à la conception de poste

Source : SCHEMERHORN, John et autres, *comportement humain et organisation*, ERPI, Paris, 2010, 4^e éd, p161.

2.2 LES DIFFERENTES APPROCHES DE LA CONCEPTION DE POSTE D'EMPLOI

A) L'organisation scientifique du travail

A la fin du XIX^e siècle, Frederick W. TAYLOR a jeté les bases de l'organisation scientifique moderne de la production. En 1911 il écrit et publie son ouvrage intitulé : « *Scientific Management* » où il prône une méthode de direction scientifique des entreprises avec une convergence des intérêts des dirigeants et des exécutants. Une étude scientifique du travail débouchant sur une organisation scientifique du travail (OST) verra donc le jour.²⁷

Selon TAYLOR, les quatre principes fondamentaux de la direction scientifique des entreprises sont les suivant : « *L'étude de toutes les connaissances traditionnelles, leur enregistrement, leur classement, et la transformation de ces connaissances en lois scientifiques. La sélection scientifique des ouvriers et le perfectionnement de leurs qualités*

²⁷ PLANE, Jean-Michel, *Théorie et Management des Organisations*, Editions Dunod, 2^e Ed, Paris, 2008, p8.

et connaissances. *La mise en application de la science du travail exécuté dans l'entreprise entre les ouvriers et les membres de la direction.* »²⁸

Ces quatre principes peuvent être synthétisés comme suit²⁹ :

- La division horizontale du travail : il s'agit de parcelliser le travail et de spécialiser les tâches à la quête du « *One Best Way* » ;
- La division verticale du travail : distinguer strictement entre les concepteurs de travail et ceux qui l'exécutent. On parle la des « cols blancs » faisant référence aux ingénieurs concepteurs et « cols bleus » les exécutants.
- Le salaire au rendement : motiver l'homme au travail à travers une rémunération à la pièce fondée sur des primes de productivité. Considérant les ouvriers comme des agents rationnels cherchant à maximiser constamment leurs gains, TAYLOR trouvait que ce moyen était très motivant pour eux.
- Le contrôle du travail : la mise en place d'un système de contrôle où un contremaître se charge du contrôle de chaque geste de l'ouvrier exécutant.

Aujourd'hui, les spécialistes du travail reconnaissent que l'application rigoureuse de l'organisation scientifique du travail telle qu'elle a été défini par TAYLOR peut conduire à la création d'emplois ennuyeux. Pourtant cette approche garde toujours son importance dans la définition des postes de travail, car les économies immédiates qu'elle permet d'effectuer en matière de coût de production sont faciles à chiffrer. En outre, cette approche permet d'étudier les niveaux adéquats d'automatisation pour remplacer les êtres humains par des machines dans l'accomplissement des tâches les plus pénibles et les plus routinières.

B) L'élargissement, la rotation et l'enrichissement du poste

- **L'élargissement des tâches**

Comme nous venons de l'indiquer, une simplification des tâches de travail, bien qu'elle facilite la maîtrise des tâches, mais de part sa monotonie, elle conduit à la création de postes ennuyeux. La répétitivité des tâches risque de diminuer la motivation. Cette remise

²⁸ TAYLOR, F.W, *Scientific Management*, Harpers ans Brothers, New York, 1911, traduction française : *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod, 1957, p70.

²⁹ PLANE, op.cit, p 8 et 9.

en cause a donné lieu à une deuxième approche qui mène à élargir l'échelle des tâches des travailleurs.

Procéder à l'élargissement des tâches passe par l'augmentation de la diversité des tâches inhérentes à un poste en mettant en combinaison deux ou plusieurs tâches différentes destinées auparavant à des travailleurs différents, sans pour autant augmenter le degré de difficulté des tâches, ni le niveau de responsabilité du poste.³⁰

- **La rotation des postes**

Il existe une autre approche de *l'expansion horizontale* des tâches qu'on appelle la rotation des postes. Elle consiste à l'augmentation de la diversité des tâches des travailleurs en les affectant régulièrement à de différents postes, en gardant le degré de difficulté et de responsabilité du poste.³¹

La rotation des postes est avantageuse si :

- ✓ Elle fait partie d'un effort de redéfinition plus étendu, comme l'enrichissement du poste que nous aborderons dans le point suivant ;
- ✓ Si on s'en sert comme un moyen de formation pour améliorer les qualifications et les expériences professionnelles des travailleurs et augmenter leur flexibilité c'est-à-dire leur mobilité au sein de l'organisation.

- **L'enrichissement des tâches**

Si on se réfère à la théorie bi factorielle d'HERZBERG, les différents éléments d'un emploi sont distingués en deux catégories, à savoir ceux qui servent aux besoins économiques et vitaux, les besoins d'hygiène ou de maintenance déjà indiqué dans le chapitre précédent, et ceux qui satisfont des motivations plus profondes, les facteurs de motivation.³²

³⁰ SCHEMERHORN, Op.cit, p163.

³¹ SCHEMERHORN, Op.cit, p164.

³² PLANE, op.cit, p 88.

Herzberg tire donc la conclusion suivante : les dirigeants d'entreprises doivent élargir et surtout enrichir le travail des employés individuellement afin d'engendrer une forte motivation chez eux. Une autre stratégie de conception de poste est proposée dès lors qui est basée sur l'enrichissement des tâches consistant à rehausser la nature du travail en ajoutant aux fonctions d'exécution des fonctions de planification, d'organisation et de contrôle traditionnellement attribuées à des cadres.³³

L'enrichissement des tâches est qualifié par HERZBERG comme une *expansion verticale des tâches*, puisque cette stratégie octroie au poste d'emploi plus de profondeur.

Pour une stratégie réussie d'enrichissement des tâches, HERZBERG conseille ce qui suit³⁴ :

- ✓ Donner la chance aux concernés de planifier eux même leurs tâches.
- ✓ Leur permettre aussi d'évaluer leurs résultats.
- ✓ Accorder à ces travailleurs plus d'autonomie.
- ✓ Augmenter la complexité des tâches.
- ✓ Permettre aux travailleurs de devenir des experts dans leurs tâches en leur garantissant de l'aide et du soutien.
- ✓ Des actions de rétroaction sur le rendement des travailleurs.
- ✓ Responsabiliser les travailleurs par rapport à leur rendement.
- ✓ Organiser le travail en unités intégrales.

Cependant, les idées de HERZBERG peuvent avoir des incidences lourdes en matière de coûts que la mise en place d'une stratégie de conception de poste engendre. Ceci est fort probable si les changements préconisés sont majeurs aux installations et aux circuits de production, ou par une implantation d'une technologie nouvelle.

2.3 LA CONCEPTION DE POSTES D'EMPLOI STIMULANTS

Une conception de postes d'emploi stimulants passe nécessairement par une prise en considération des spécificités et différences individuelles, et aussi vérifier l'efficacité et la convenance d'un enrichissement des tâches pour tout le monde. Des modèles tel que la

³³ SCHEMERHORN, Op.cit, p164.

³⁴ SCHEMERHORN, Op.cit, p164.

théorie des caractéristiques de l'emploi de HACKMAN et OLDHAM portent des réponses à cette problématique.

A) La théorie des caractéristiques de l'emploi

Cette théorie révèle cinq caractéristiques fondamentales d'un emploi enrichi, qui sont particulièrement importantes dans la conception de poste³⁵ :

- *La polyvalence*, évoque le degré de variété des tâches inhérentes à un poste et ce qu'il requiert en matière de diversité des compétences et des talents ;
- *L'intégralité de la tâche*, autrement la possibilité d'exécuter la totalité d'un ouvrage ou d'une opération avec un résultat perceptible et sans que celle-ci soit complétée par une personne tiers ;
- *La valeur de la tâche*, indiquant le poids du poste et son incidence sur l'organisation ou sur la société généralement ;
- *L'autonomie*, qui traduit la liberté et l'indépendance accordée au titulaire du poste dans l'organisation et le choix des procédures de travail ;
- *La rétroaction*, elle définit la quantité d'information provenant vers le titulaire du poste et indiquant sur la qualité de sa prestation au travail.

Selon HACKMAN et OLDHAM, la présence simultanée de ces caractéristiques produit un "Résultat de Motivation Potentielle"³⁶ (RMP) appelé aussi « Indice du Potentiel de Motivation » (IPM) qui est calculé de la façon suivante :

$$\text{IPM} = \frac{\text{Polyvalence} + \text{Intégralité de la tâche} + \text{Valeur de la tâche}}{3} \times \text{Autonomie} \times \text{Rétroaction}$$

Le schéma suivant illustre la théorie des caractéristiques de l'emploi appliquée à l'enrichissement des tâches :

³⁵ SCHEMERHORN, Op.cit, p164.

³⁶ BARNABE Clermont, *La théorie des caractéristiques des emplois de Hackman et Oldham : une recension des écrits*, Revue des sciences de l'éducation de McGill , Vol 29 N°003, 1994, p312.

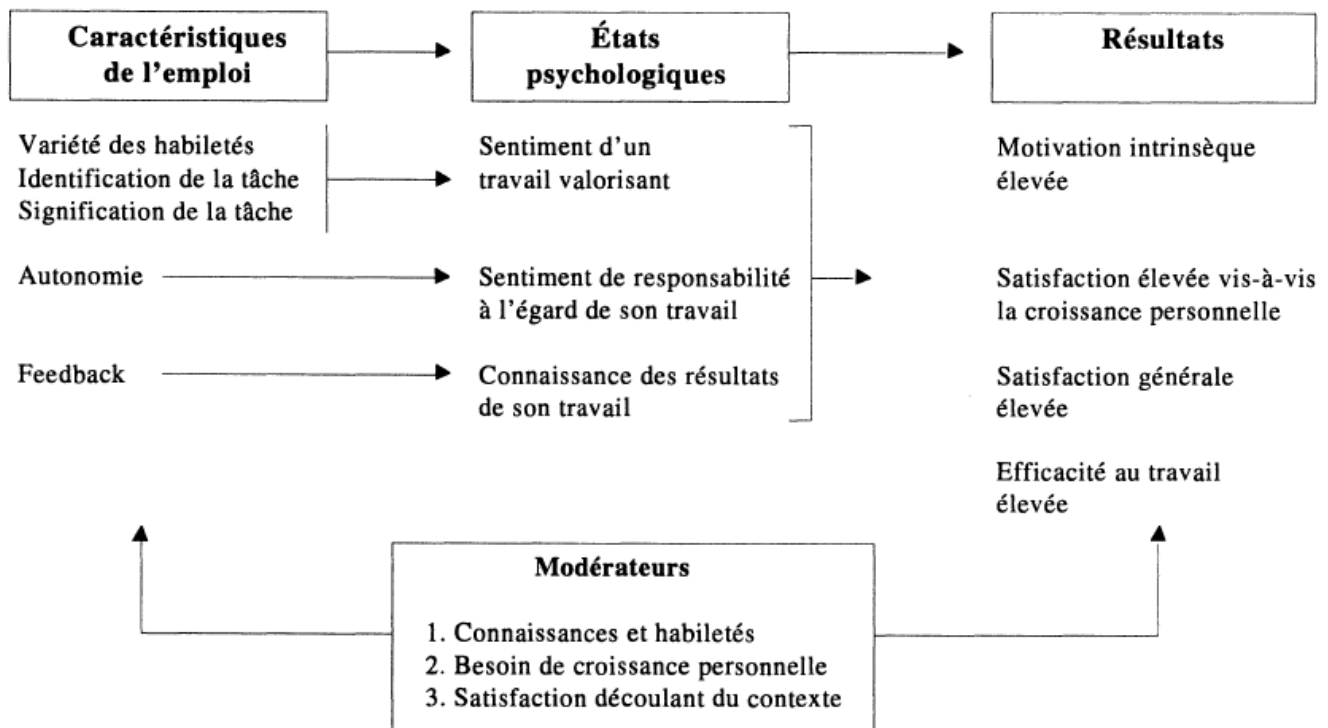


Figure N°3 : Le modèle des caractéristiques des emplois

Source : HACKMAN J. Richard & OLDHAM Greg R., *Work Redesign. Reading, Mass.:* Addison-Wesley. Repris de : BARNABE Clermont, op.cit., p313.

Le schéma de HACKMAN et OLDHAM permet de voir clairement trois modérateurs liés aux spécificités et différences et susceptibles d'influer sur les penchants des gens par rapport à la conception de leurs postes³⁷ :

- *Connaissances et habiletés* jouent le rôle de modérateur, ceux dont les compétences correspondent aux exigences d'un poste enrichi ont une réaction positive et un meilleur rendement contrairement à ceux qui, à défaut de compétences nécessaires ou qui en ont mais qui pensent ne pas les avoirs, risquent de prouver des difficultés d'adaptation.
- *Besoin de croissance personnelle*, un modérateur important qui correspond aux besoins d'estime de la théorie des besoins de MASLOW et aux besoins de développement dans la théorie ERD d'ALDERFER. Ce besoin indique ici que plus les gens affirment un fort besoin de croissance en milieu professionnel, plus leurs réaction seront positives face un poste d'emploi enrichi. Le contraire est valable pour ceux qui affichent un faible besoin de

³⁷ SCHEMERHORN, Op.cit, p167.

croissance personnelle qui seront alors déstabilisés par une affectation pareille.

- *Satisfaction découlant du contexte*, c'est-à-dire sont cadre de travail qui englobe la rémunération, l'encadrement, les relations de travail et les conditions de travail. Selon le modèle, la satisfaction à l'égard du cadre de travail mène à favoriser les projets d'enrichissement de poste contrairement aux travailleurs insatisfaits.

B) La théorie du traitement des données sociales

Appartenant à Gerald SALANIK et Jeffrey PFEFFER, cette théorie indique que les besoins individuels, la perception des tâches et les réactions qui en découlent se fondent sur des réalités d'origine sociale.³⁸

SALANIK et PFEFFER, nient toute stabilité ou objectivité des caractéristiques de l'emploi et toute réaction prévisible ou répétée des travailleurs à l'égard de ces caractéristiques est remis en question. Ils avancent que tout est une question de perception influencée par le traitement des données sociales et que les recherches à ce propos indiquent que les données sociales ont autant d'importance que les caractéristiques fondamentales de l'emploi.

Tout au long de ce chapitre, nous avons défini les mots clés qui concernent la conception de poste d'emploi, et son rapport avec la motivation, avec l'appréhension des différentes approches de conception de poste. Nous avons parlé aussi du modèle des caractéristiques des caractéristiques de l'emploi de HACKMAN et OLDHAM que nous allons développer et la théorie du traitement des données sociales.

Le chapitre qui suit sera dédié à la présentation de l'organisme d'accueil, l'analyse de sa ressource humaine ainsi que la cartographie des métiers d'Algérie Télécom.

³⁸ SCHEMERHORN, Op.cit, p169.

CHAPITRE 3

ALGERIE TELECOM, POTENTIEL HUMAIN ET METIERS

Notre troisième chapitre s'intéressera de la présentation et l'analyse de l'organisme d'accueil. L'analyse sera portée sur sa ressource humaine et en particulier la catégorie de cadres et cadres supérieurs.

En outre, nous allons élargir notre champ d'étude vers le volet stratégique de la conception de poste en abordant la cartographie des métiers d'Algérie Télécom, et les descriptifs d'emplois existants. Le tout sera examiné en trois points.

3.1 PRESENTATION D'ALGERIE TELECOM

A) Historique

Algérie Télécom (AT) est une entreprise publique économique (EPE) née suite au décret n° 2000.03 du 5 Août 2000, prononcé pour la mise en œuvre des réformes économiques engagées dans le pays, et précisément la restructuration des secteurs des postes et télécommunications, qui sépare notamment les activités postales de celles des télécommunications.

Outre son statut d'EPE, Algérie Télécom est une entreprise sous la forme juridique d'une société par action SPA. EPE / SPA au capital social de 50.000.000.000,00 de DA.

Elle siège à coté de la route nationale n°5, Cinq Maisons, Mohammedia, Alger.

Algérie Télécom s'est organisée en filiales spécialisées et de dimensions nationales il s'agit de :

- La filiale de téléphonie mobile « Algérie Télécom mobile : Mobilis » ;
- La filiale des télécommunications par satellite « Algérie Télécom Satellite : ATS » ;

B) Missions et objectifs d'Algérie Télécom

- **Les missions d'Algérie Télécom**

L'activité majeure d'Algérie Télécom est de :

- Fournir des services de télécommunication permettant le transport et l'échange de la voix, de message écrit, de données numériques, d'informations audiovisuelles ...
- Développer, exploiter et gérer les réseaux publics, privés de télécommunications.
- Etablir, exploiter et gérer les interconnexions avec tous opérateurs des réseaux.

- **Les objectifs d'Algérie Télécom**

Algérie Télécom est engagée dans le monde des technologies de l'information et de la communication avec les objectifs suivants :

- Accroître l'offre de service téléphonique et faciliter l'accès aux services de télécommunication au plus grand nombre d'utilisateurs, en particulier en zones rurales.
- Accroître la qualité de services offerts et la gamme de prestation rendue, et rendre plus compétitifs les services de télécommunications.
- Développer un réseau national de télécommunication fiable et connecté aux autoroutes de l'information.

C) Principales structures organisationnelles d'Algérie Télécom

Voyons maintenant comment l'entreprise d'Algérie Télécom est structurée :

- **La Direction Générale**

Elle présente l'autorité supérieure de l'entreprise, toute décision concernant l'organisation et ses activités est soumise à son approbation lors de réunions ordinaires qui s'effectuent, avec la présence du commissaire aux comptes, ou lors de réunions extraordinaires en cas de survenu d'un événement majeur.

- **Les Conseillers**

Leur rôle est de mettre en application la politique de l'entreprise et veille à son bon fonctionnement ainsi que la coordination entre les différentes filiales.

➤ **Division de l'Audit Interne**

Ce département a un rôle très important car il veille à la bonne marche et le respect des procédures, et l'évaluation des compétences du personnel et parer à toute imperfection ou manquement à l'application de la politique de l'entreprise et des ses différentes divisions.

➤ **Division des Ressources Humaines et de la Formation**

Cette division dans laquelle nous avons passé notre stage est chargée de :

- ✓ Coordonner entre les différents départements et services de l'entreprise ;
- ✓ Appliquer la politique sociale et salariale de l'entreprise ;
- ✓ La gestion du personnel et de sa formation ;
- ✓ Le suivi des affaires socioprofessionnelles du personnel;
- ✓ La politique de l'emploi.

➤ **Division Finances et Comptabilité**

Elle se charge de ce qui suit :

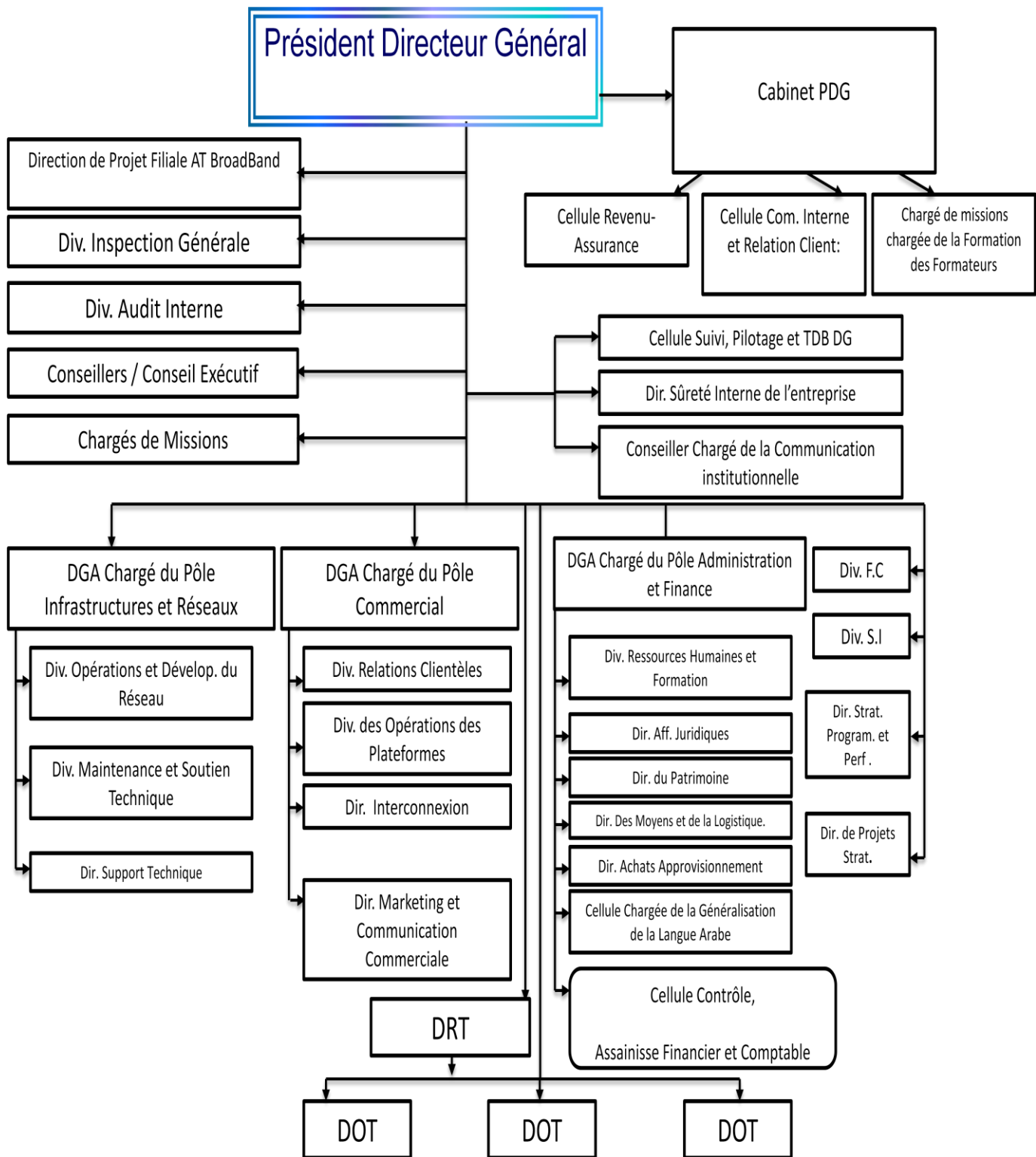
- La réalisation de toutes les opérations financières et comptables ;
- Assurer le financement le mieux adapté aux besoins de l'entreprise.
- Suivi de la trésorerie ;
- Contrôle de l'exécution du plan financier ;
- L'élaboration et l'analyse des documents de synthèse, bilan et comptes des résultats ;
- Prévisions à court terme, analyse et contrôle des coûts et des écrits ;

➤ **Division Système de l'information**

- ✓ Veille à la maintenance des outils informatiques utilisés ;
- ✓ Applique des solutions informatiques au profit des clients d'A.T ;
- ✓ Veille à la mise en place d'un réseau inter entreprise.

D) Organigramme d'Algérie Télécom

Figure n°04 : Organigramme d'Algérie Télécom



Légende : *DGA* : Directeur Général Adjoint, *DRT* : Délégation régionale des télécommunications, *DOT* : Direction Opérationnelle des Télécommunications.

Source : Documents internes d'Algérie Télécom

3.2 CARACTERISTIQUES ET EVOLUTION DES RESSOURCES HUMAINES D'ALGERIE TELECOM

A) La division des ressources humaines et de la formation

La fonction ressources humaines s'appuie sur les divers paramètres fonctionnels ; connaissances juridiques, psychologiques, économiques, financiers et comptables....

Elle représente la partie de l'administration générale qui a pour mission : concevoir, planifier, regrouper, coordonner, intégrer, diriger, et contrôler les activités des structures de l'entreprise.

Elle est chargée de veiller à l'adéquation permanente entre les besoins et les ressources de personnels en termes de quantités et de qualités.

- **Son organisation**

La division des ressources humaines et de la formation est structurée en quatre (04) Direction :

- ❖ **Direction**

- Direction des Etudes ;
- Direction de la Formation ;
- Direction de la Gestion des Carrières et des Compétences ;
- Direction des Relations Socioprofessionnelles.

B) Caractéristiques globales

L'effectif général d'Algérie Télécom arrêté en 2012 est de l'ordre de 21357 agents qui se répartissent comme suit :

• Effectif par catégorie socioprofessionnelle

Tableau n°1

Groupes socio professionnels	personnel féminin		personnel masculin		Total
	Nombre	en %	Nombre	en %	
	Cadre Sup.	82	1,45%	406	
Cadre	2063	36,40%	3325	21,19%	5388
Maîtrise	1028	18,14%	3147	20,06%	4175
Exécution	2494	44,01%	8812	56,16%	11 306
TOTAL	5667		15 690		21 357

Source : DRH Algérie Télécom

Figure n°5

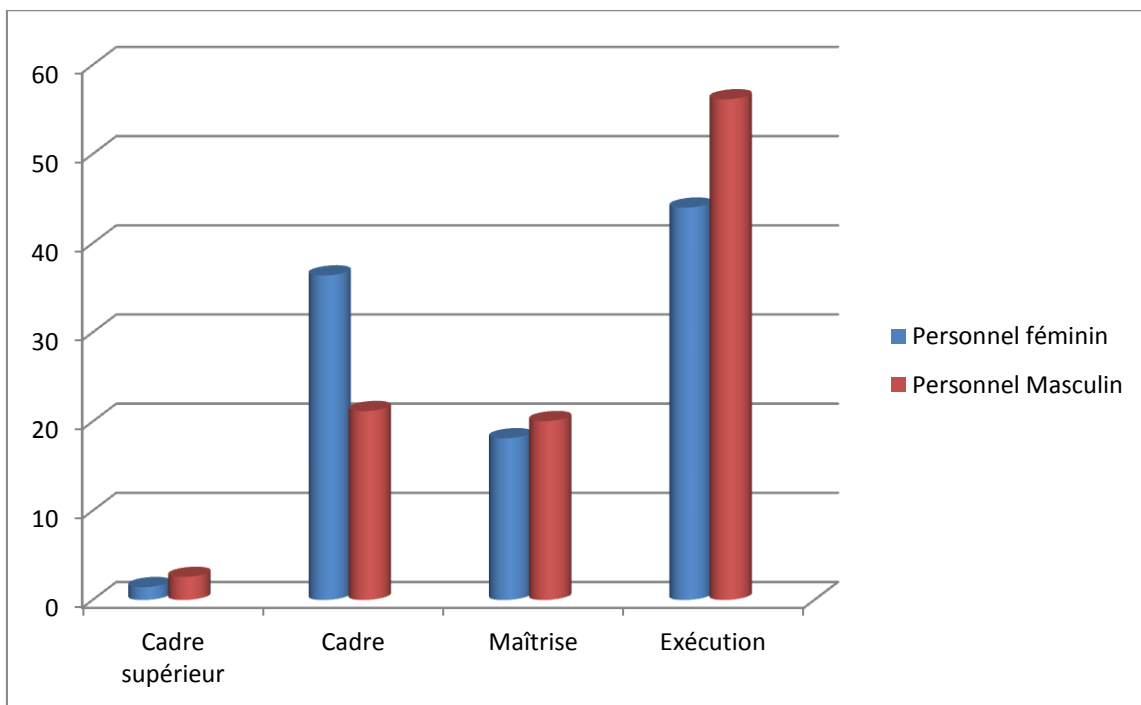


Figure5: Effectif par catégorie socioprofessionnelle et par sexe

Source : selon le tableau n°1

En premier lieu, on peut remarquer que la catégorie d'Encadrement (Cadres Supérieurs) des deux sexes est la moins importante en termes d'effectif et elle l'est encore moins pour le personnel féminin avec un pourcentage qui ne dépasse pas 1,45% de l'ensemble des salariés femmes de l'entreprise. Par contre ce constat se renverse lorsqu'il s'agit de la catégorie de Cadres qui compte plus de salariés femmes qu'hommes.

Dans La catégorie Maîtrise on trouve un certains équilibre entre les deux genres.

La majorité des agents d'Algérie Télécom sont de la catégorie Exécution, qui représente 11306 salariés soit 53% de l'effectif global de l'entreprise.

- **Effectif par âge et par sexe**

Tableau n°2

Tranches d'âges	Masculin	Féminin	Total
inférieur à 21 ans	2	1	3
de 21 à 25 ans	269	202	471
de 26 à 30 ans	1103	877	1980
de 31 à 35 ans	1765	1410	3175
de 36 à 40 ans	1546	968	2514
de 41 à 45 ans	2554	845	3399
de 46 à 50 ans	3971	690	4661
de 51 à 55 ans	3116	469	3585
Plus de 55 ans	1364	205	1569
TOTAL	15 690	5667	21 357

Source : DRH Algérie Télécom

Figure n°6

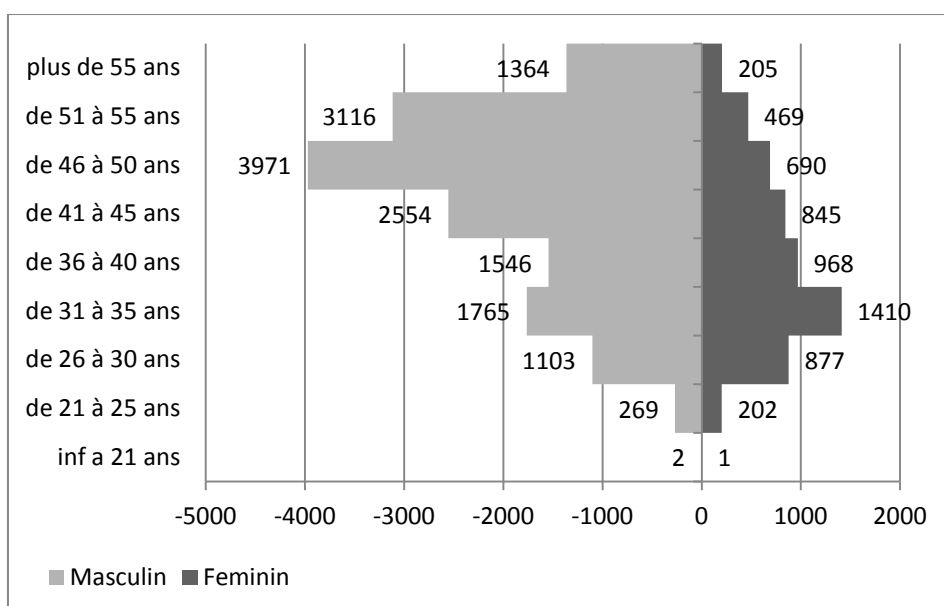


Figure 6: Pyramide des âges du personnel d'Algérie Télécom

Source : selon le tableau n°2

On peut dire que nous sommes en présence d'une entreprise dont les ressources humaines sont expérimentées, vu que 13214 salariés soit 62% ont plus de 41 ans, une tranche d'âge où l'expérience acquise est la plus effective et rentable pour l'entreprise.

La pyramide des âges indique que la pointe chez le personnel masculin se trouve dans la tranche d'âge allant de 46 ans à 50 ans. Par contre chez le personnel féminin, c'est la tranche d'âge allant de 31 ans à 35 ans qui compte le plus de salariées.

Outre la proportion énorme des hommes dans l'effectif global de l'entreprise, la pyramide des âges nous mène à constater que le personnel féminin est relativement jeune alors que le personnel masculin tend vers la vieillesse.

- **La mobilité interne.**

Cette technique de gestion des ressources humaines comprend un changement de poste ou de métier au sein d'Algérie Télécom.

❖ **Mutations inter DRT/DOT/siège DG**

Tableau n°3

Groupe socio professionnel	Commercial	Technique	Autres	Total
Encadrement			2	2
Cadre	19	5	25	49
Maîtrise	15	8	23	46
Exécution	15	17	16	48
Total	49	30	66	145

(*) Autres : Management, gestion/administration, support et veille technologique

Source : DRH Algérie Télécom

Figure n°7

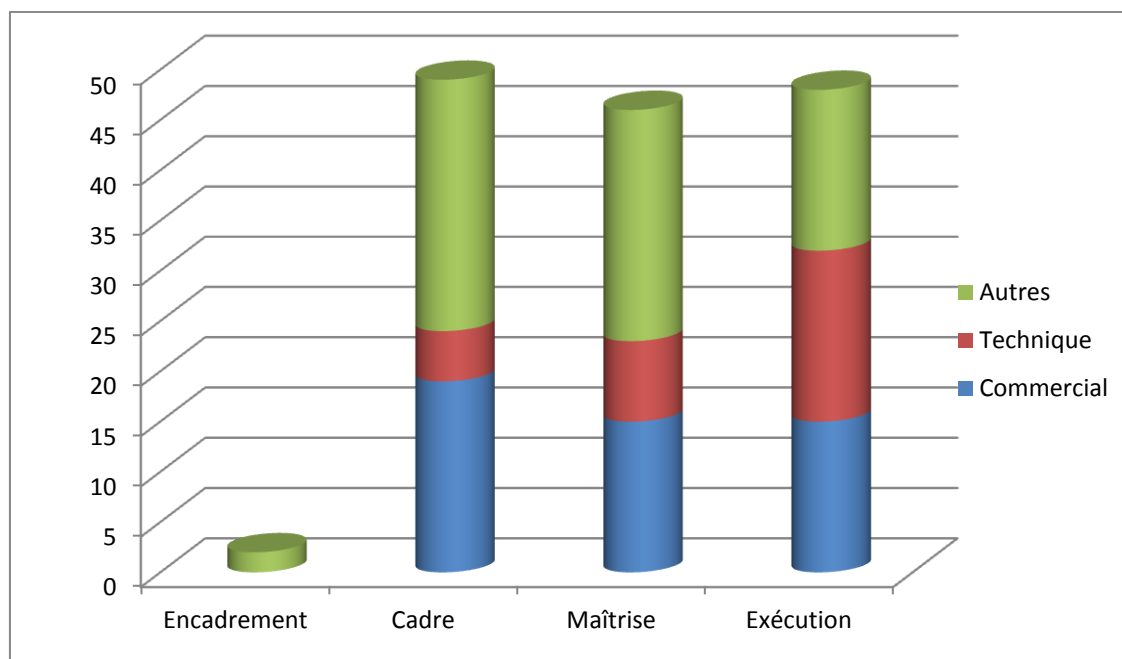


Figure n°7 : Mutations inter DRT/DOT/siège DG

Source : selon le tableau n°3

Les mutations sus-indiquées caractérisent une mobilité horizontale du personnel d'Algérie Télécom. Il est à relever à ce propos que cette mobilité de nature géographique touche particulièrement les catégories socioprofessionnelles de cadre, maîtrise et exécution avec des nombres rapprochés (49, 46, 48).

Cependant, un total de mobilité géographique ne dépassant pas les 1% de l'effectif global est considéré comme très faible pour une entreprise de l'envergure d'Algérie Télécom avec une présence territoriale très étendue. En outre, ces mutations ne rentrent pas forcément dans le cadre d'une gestion proprement dit des emplois et des compétences, mais elles émanent surtout des souhaits personnels et parfois même vêtues d'un caractère sanctionnel.

❖ **Evolution inter groupe socioprofessionnel**

Tableau n°4

Groupe socio professionnel	Encadrement	Cadre	Maîtrise
Cadre	40		
Maîtrise		15	
Exécution		34	119

Source : DRH Algérie Télécom

Ces évolutions témoignent de l'amplitude de la mobilité verticale au sein d'Algérie Télécom. Pendant l'année 2012, 40 cadres ont été promus en catégorie « Cadre supérieur » contre seulement 15 agents de maîtrise promus en catégorie « Cadre ». La plus grande proportion de l'évolution se trouve entre la catégorie « Exécution » et « Maîtrise » avec 119 agents promus.

Ces évolutions ne dépassent toujours pas les 1% de l'ensemble du personnel de l'entreprise. Ce qui pourrait susciter des interrogations sur la nature des exigences permettant le franchissement des barrières catégorielles.

C) Evolution de la ressource humaine d'Algérie Télécom

La maîtrise des effectifs est un élément primordial de la gestion des ressources humaines. La connaissance des différentes caractéristiques de l'effectif global est nécessaire non seulement pour la rémunération mais de s'assurer également de leur mouvement, leur nombre, leurs compétences, et de leurs postes d'emplois avec la meilleure adéquation possible, afin de mieux planifier les actions de l'entreprise et de tirer le maximum de rendement de son potentiel humain.

Dans ce contexte, nous allons essayer de dresser la répartition et l'évolution des effectifs par catégorie socioprofessionnelle et par type de contrat en vue d'avoir l'effectif global pour les trois dernières années (2010/2011/2012) d'Algérie Télécom.

- **Tableau comparatif de la répartition de l'effectif réel par type de contrat de 2010, 2011 et 2012**

Tableau n° 05

Groupes socio professionnels	2010			2011				2012			
	CDI	CDD	Total	CDI	CDD	CTA	Total	CDI	CDD	CTA	Total
Cadre Supérieur	430	12	442	439	13	-	452	473	15	-	488
Cadre	4277	425	4702	4412	414	84	4910	4635	290	463	5388
Maîtrise	3914	350	4264	3742	365	55	4162	3722	170	283	4175
Exécution	11355	497	11852	10988	476	97	11561	10774	288	244	11306
TOTAL	19976	1284	21260	19581	1268	236	21 085	19 604	763	990	21 357

CDD : Contrat à durée déterminée **CDI** : Contrat à durée indéterminée

CTA : Contrat de travail aidé

Source : DRH Algérie Télécom

Figure n°8

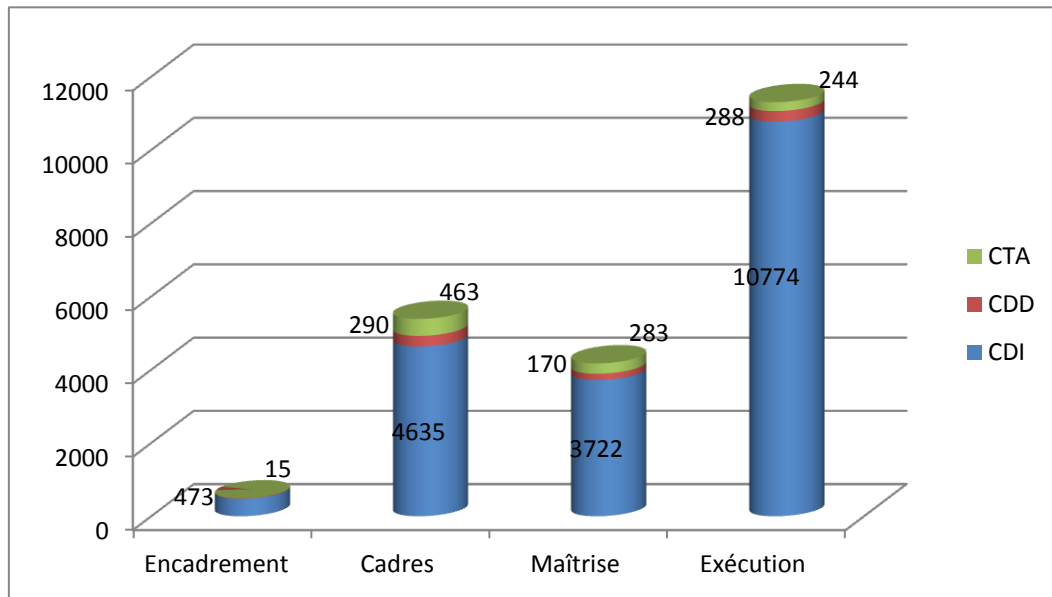


Figure n°8 : Répartition de l'effectif réel par type de contrat de 2010, 2011 et 2012

Source : Selon le tableau n°5

❖ Par catégories socioprofessionnelles

Dans ce tableau comparatif, on remarque une légère augmentation de l'effectif global sur la période allant de 2010 à fin 2012 et qui est de 97 employés, tout en relevant une régression entre 2010 et 2011 de 175 employés. Selon le responsable de la direction des études, cette régression est due aux départs naturels c'est-à-dire des départs à la retraite et aussi au gel de recrutement qui, en l'occurrence, a pris fin dès 2012 ce qui expliquerait la légère augmentation. Cependant, il est à remarquer que parmi les quatre catégories reprises dans le tableau, seules les deux supérieures c'est-à-dire celles relatives aux cadres et cadres supérieurs ont connues un accroissement de leur effectif qui est respectivement de 686 et de 46 employés ; et ceci à l'encontre des deux autres catégories subalternes qui elles, ont accusé une baisse du nombre de leurs éléments (4,6 % pour les "exécution", et 2,1 % pour les "maîtrise").

L'augmentation des catégories supérieures pourrait être considérée comme un signe de la politique de l'entreprise qui souhaiterait rehausser le niveau des compétences de son personnel comme il pourrait être imposé par les exigences du secteur dans lequel elle active (haute technologie).

❖ Par type de contrat

On constate que pour l'année 2010 et 2011, l'effectif en CDD représente un taux de 6 %. Ce taux diminue jusqu'à 3,6 % en 2012, une diminution qui est expliquée par la venue d'un nouveau type de contrat de travail appelé CTA (Contrat de Travail Aidé ».

Par le CTA Algérie Télécom recrute des jeunes primo-demandeurs pour une durée de trois ans, à l'issue de contrat DAIP (Dispositif d'Aide à l'Insertion Professionnelle) de l'Agence National de l'Emploi ou d'une manière directe, en bénéficiant d'une contribution mensuelle de l'état.

Le CDD et CTA, deux formes de contrat à durée limitée, représentent un taux de 8,2% en 2012.

Ces taux sont considérés comme relativement faibles et ne favorisent pas une bonne flexibilité des effectifs surtout que ces types de contrat sont peu courants et ce, dans toutes les catégories socioprofessionnelles.

- **Tableau comparatif de l'évolution des recrutements entre 2010, 2011 et 2012**

Tableau n°6 :

	2010	2011	2012
Nombre de recrutements	976	701	1071

Source : DRH Algérie Télécom

Figure n° 9 :

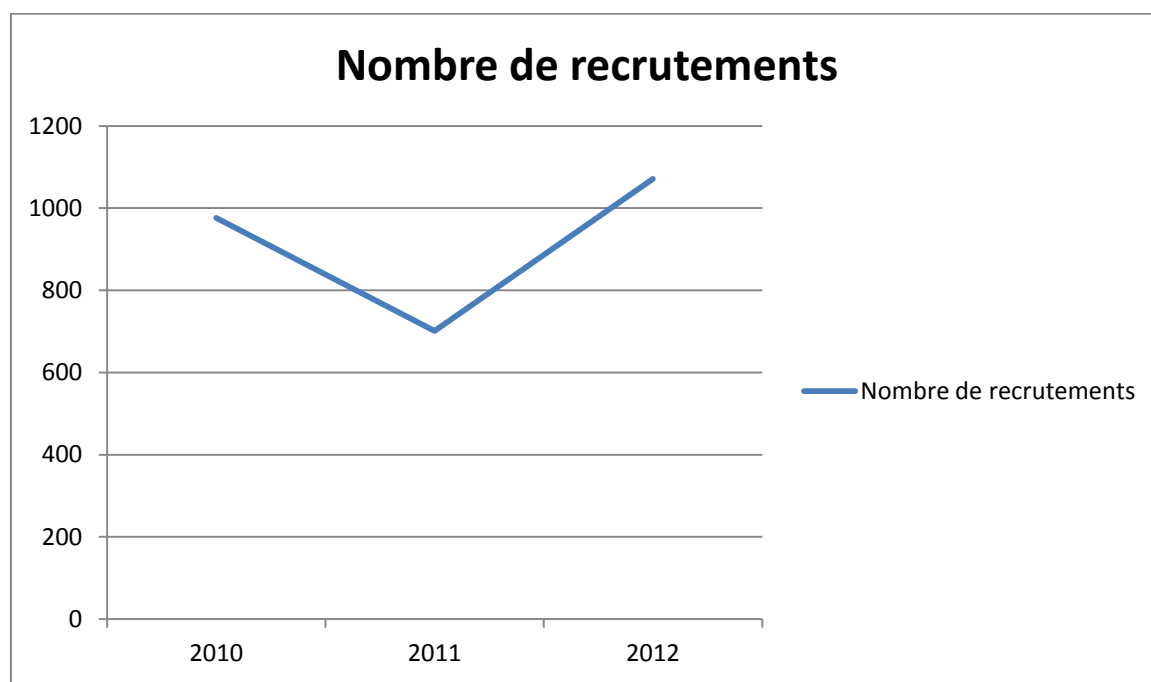


Figure n° 9 : Evolution des recrutements entre 2010, 2011 et 2012

Source : Selon le tableau n°6

Connaissant une baisse de près de 30% entre 2010 et 2011, on constate que le processus de recrutement c'est réenclenché en 2012 avec une augmentation du nombre de nouvelles recrues de 370 soit près de 35% d'évolution.

- **Tableau comparatif de l'évolution des départs entre 2010, 2011 et 2012**

Tableau n°7 :

	2010	2011	2012
Effectif en sortie	1603	833	826

Source : DRH Algérie Télécom

Figure n° 10 :

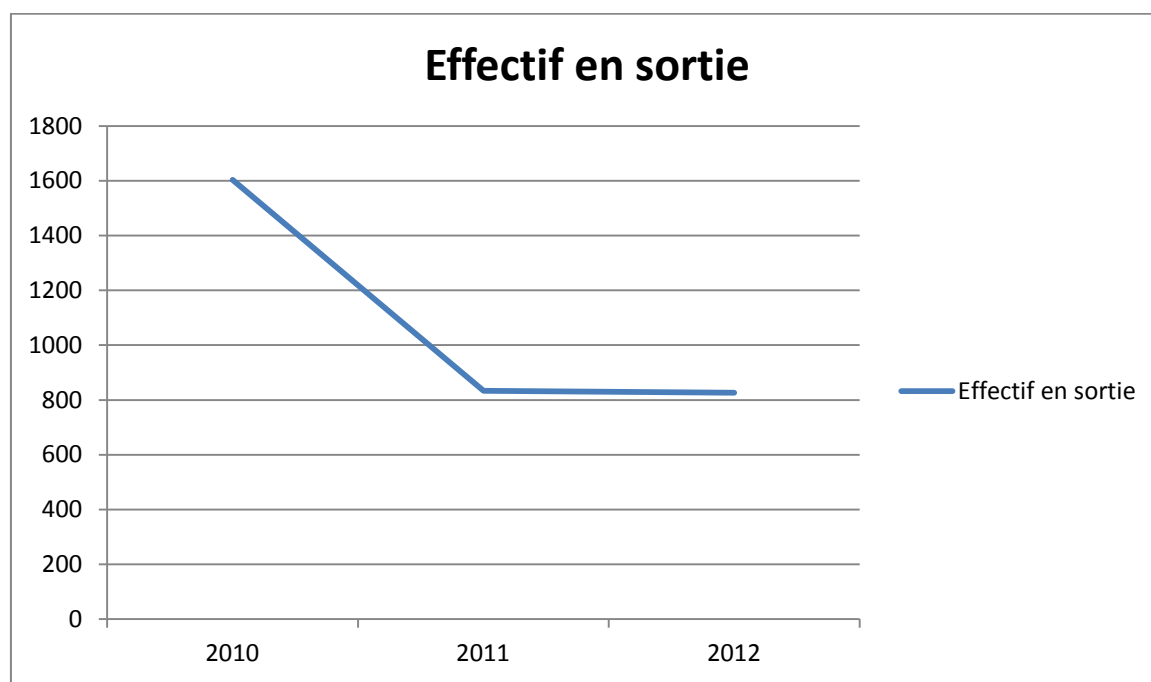


Figure n° 10 : Evolution des départs de 2010, 2011 et 2012

Source : Selon le tableau n°7

Les chiffres du tableau révèlent baisse significative des départs entre l'année 2010 et 2012, allant jusqu'à presque la moitié.

Sachant que 85% des départs sont des départs naturels liés à la retraite, cette régression de 50% coïncide aussi avec la mise en application de nouvelles dispositions visant l'amélioration des salaires des employés de l'entreprise. Ceci expliquerait probablement cette régression importante.

3.3 LA CARTOGRAPHIE DES METIERS ET LES DESCRIPTIFS D'EMPLOIS

A) Le projet Référentiel Emplois

Le Référentiel Emplois représente un ensemble d'activités pouvant être référées à un même métier. Le Référentiel Emplois (ou Métiers) peut, selon les entreprises, s'appeler :

- le Référentiel d'Activités ;
- La Nomenclature d'Emploi ;
- La Cartographie des Métiers.

Son élaboration devrait intervenir dans le but de regrouper par familles professionnelles des postes qui ont des points communs ou des techniques communes. Ainsi que de permettre une amélioration de la mobilité interne en anticipant les similitudes entre différents métiers.³⁹

Le projet Référentiel Emplois d'Algérie Télécom est jalonné par les étapes suivantes :

- Analyse des situations de travail et rédaction des fiches emplois ;
- Répartition des emplois par familles professionnelles et élaboration de la cartographie des métiers : les familles professionnelles que contient la première version du Référentiel Emplois d'Algérie Télécom sont du nombre de 26, réparties entre 7 métiers. Les fiches emplois sont de 234 avec des emplois non étudiés appartenant à la catégorie socioprofessionnelle d'encadrement.
- Constitution de commissions de transposition et positionnement des salariés sur leur nouvel emploi : cette phase a été concrétisée par la tenue de 23 ateliers de travail au niveau des DRT d'Alger et de Tlemcen fin février 2012, avec une participation d'une quarantaine de spécialistes métier.
- Mise en cohérence du descriptif d'emploi par rapport à la réalité du terrain.

³⁹ www.e-rh.org, Site E-rh, <http://www.e-rh.org/documents/baseRH1.pdf>, consulté le 20.05.2013

- Le Référentiel Emplois a été l'objet d'une concertation avec le syndicat de l'entreprise, notamment sur les modalités de sa mise en œuvre.
- Reconfiguration de la cartographie des métiers et révision des descriptifs d'emplois fin 2011 suivant les orientations du conseil d'administration.
- Adaptation du projet d'accord collectif portant sur les modalités d'application du Référentiel Emplois, par rapport aux évolutions de carrière et à la nouvelle organisation, en préparation d'une réunion de validation avec les représentants du Partenaire social.
- Suivi de la mise à jour de la base de données sur le SIRH, relative à la transposition des salariés à leur emploi et assainissement des anomalies.

La version qui nous a été disponible du Référentiel Emplois date de presque 6 ans sachant qu'il n'est toujours pas mis en application. Ceci prêche attention sur les difficultés de mise en œuvre que connaît le référentiel.

En effet, si selon les statistiques de l'entreprise, 58,43% du personnel de l'entreprise ne possèdent aucun diplôme, il est clair que l'application du référentiel avec les prés requis qu'exige chaque emploi serait considérée comme contraignante et nuisible, aussi pour l'entreprise que pour ses employés.

Les responsables de l'entreprise expliquent ce chiffre alarmant par le fait qu'Algérie Télécom a hérité lors de sa création en 2003 d'un personnel avec un niveau de technicité moyen. Or l'absence d'un niveau d'instruction chez plus de la moitié de l'effectif global reflète un niveau de capacité en dessous de la moyenne.

On rajoute aussi que le secteur des télécommunications a connu des évolutions technologiques rapides et très importantes dès les débuts des années 2000 chose qui aurait dû amener l'entreprise à renforcer les compétences de son effectif pour faire face aux défis qu'impose l'environnement.

B) Les métiers de l'entreprise

<i>Métier</i>	<i>Famille Professionnelle</i>
TECHNIQUE	<i>Installation & Maintenance</i>
	<i>Exploitation</i>
	<i>Support</i>
SYSTEMES INFORMATIQUES	<i>Systèmes</i>
	<i>Réseaux</i>
	<i>Services Internet</i>
	<i>Développement</i>
OFFRES – CLIENT	<i>Commercial</i>
	<i>Services clients</i>
	<i>Marketing</i>

GESTION - ADMINISTRATION	<i>Ressources Humaines</i>
	<i>Finances</i>
	<i>Juridique</i>
	<i>Audit & Inspection</i>
	<i>Communication</i>
	<i>Assistance</i>
SUPPORT	<i>Achats</i>
	<i>Moyens Généraux</i>
	<i>Stocks</i>
RECHERCHE & DEVELOPPEMENT	<i>Recherche</i>
	<i>Développement</i>
	<i>Veille</i>
MANAGEMENT	<i>Top Management</i>
	<i>Management Opérationnel</i>
	<i>Management de la Qualité</i>
	<i>Management de Projet</i>

Tableau n°8

Source : DRH Algérie Télécom

- **Le métier technique** : composé en trois familles professionnelles,
 - *Installation et maintenance* : où on trouve les deux sous familles professionnelles suivantes : Infrastructure et Réseau Client.
 - *Exploitation* : il y a les sous familles Commutation et Transmission
 - *Support* : avec les sous familles professionnelles suivantes : Support et méthodes, Equipements et Ingénierie.

- **Le métier Système d'Information** : constitué de quatre familles professionnelles :
 - **Systemes** : Architecture et Administration ;
 - **Reseaux** : Maintenance et Exploitation ;
 - **Services internet** ;
 - **Développement** : Programmation.

- **Le métier Offres Client** : on trouve les familles professionnelles suivantes :
 - **Commercial** : Vente Grand Public, Grands Comptes et Gestion Commerciale ;
 - **Services Clients** : Relations Clients ;
 - **Marketing** : Marketing Opérationnel et Offres.

- **Le métier Gestion-Administration** : structuré en six familles professionnelles, à savoir :
 - **Ressources Humaines** : Développement RH, Gestion Administrative, Réglementation, Formation et Social ;
 - **Finances** : Comptabilité, Contrôle de Gestion et Analyse ;
 - **Juridique** ;
 - **Audit et Inspection** ;
 - **Qualité** : Qualité, Stratégie et veille technologique ;
 - **Communication** ;
 - **Assistance**.

- **Le métier Support** : dans ce métier on trouve les trois familles professionnelles suivantes :
 - **Achats** ;

- **Moyens Généraux** : composé des sous familles : Moyens et Services Généraux, Hygiène et Sécurité, Bâtiments et enfin Transport ;
- **Stocks.**
- **Le métier Recherche et Développement** : structuré en trois familles professionnelles :
 - **Recherche** ;
 - **Développement** ;
 - **Veille.**
- **Le métier Management** : formé comme suit :
 - **Top Management** ;
 - **Management Opérationnel** ;
 - **Management de la qualité** ;
 - **Management de Projet** : avec la sous famille professionnelle : Projets.

C) Répartition des salariés par métier

Selon leurs métiers les employés d'Algérie Télécom sont répartis comme suit :

Tableau n°9 :

Métiers	Total	en %
Management	523	2,45%
Offre client	3862	18,08%
Technique	8625	40,38%
Gestion / Administration	2239	10,48%
Systèmes d'Information	581	2,72%
Supports	3380	15,83%
non transposés	2146	10,05%
TOTAL	21357	

Source : DRH Algérie Télécom

Figure n°11

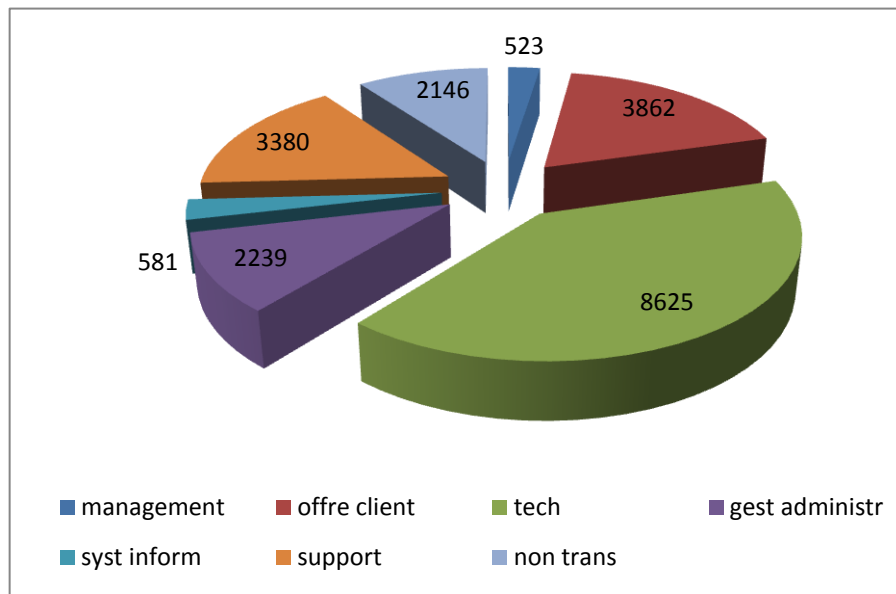


Figure n°11 : Répartition des salariés par métiers.

Source : Selon le tableau n°9

On remarque que plus de 40% des employés d'Algérie Télécom se trouvent dans le métier technique, une proportion normale vu que c'est un métier de base pour l'entreprise. Cependant l'autre métier de base qu'est le métier Offre Clients ne compte que 18% de l'effectif global une proportion qui nous paraît déséquilibrée et relativement insuffisante pour ce qui peut être considéré comme la vitrine de l'entreprise vis-à-vis le grand public et son bras implacable de commercialisation, d'adaptation de l'offre et de fidélisation de la clientèle.

Un autre point conséquent à relever, relatif à ce taux considérable de salariés, qui est de 10%, et que l'entreprise n'arrive pas à transposer leurs postes d'emploi en un métier précis. Nous nous interrogeons sur leur utilité et nous nous demandons s'il n'est pas plus adéquat de travailler sur leur réhabilitation afin de les affilier à des métiers où des besoins quantitatifs en ressources humaines sont exprimés ?

Nous avons présenté dans ce chapitre l'organisation d'Algérie Télécom en abordant son historique de création, ses missions et objectifs et certaines de ses structures organisationnelles importantes.

Après une analyse de la composante humaine de l'entreprise, des résultats ont été obtenus :

- La répartition par sexe de l'effectif global révèle que les femmes en constituent le quart, et leur présence est prédominante dans les catégories supérieures de l'entreprise.
- Le personnel féminin est relativement jeune tandis que le personnel masculin est vieillissant.
- La majorité des employés d'Algérie Télécom appartiennent à la catégorie subalterne d'Exécution.
- La majorité écrasante de l'effectif de l'entreprise ont des contrats à durée indéterminée et la majorité de l'effectif aussi est sans niveau d'instruction.
- Les motifs de départs sont essentiellement naturels (retraite, décès,...)
- Un très faible taux de mobilité interne du personnel.

Pour ce qui est du Référentiel Emplois de l'entreprise, il en découle que :

- Le projet est passé par plusieurs grandes phases.
- Les métiers Ressources Humaines de l'entreprise sont de sept (07).
- Il en compte 26 familles professionnelles répartis entre ces sept métiers.
- Les fiches emplois sont de 234 et les emplois appartenant à la catégorie supérieure d'Encadrement n'ont pas été étudiés.
- Les fiches de postes sont quasiment inexistantes et leur élaboration subit des lourdeurs.

Enfin, la plus grande proportion de l'effectif global d'Algérie Télécom appartient aux métiers de base Technique et Offre-Clients, avec une prépondérance du technique sur le commercial. Une partie considérable des salariés ont des postes d'emplois non transposés.

Le chapitre qui suit, nous le consacrerons aux résultats de notre enquête empirique.

CHAPITRE 4

ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS DE L'ENQUETE

Afin de permettre une meilleure appréciation de notre travail, il nous a paru important de consacrer un chapitre à notre étude sur le rôle de la conception de poste dans la motivation des cadres, dans le but de mieux étudier les dimensions de l'emploi qui ont un impact sur la motivation des employés et de mieux comprendre la relation qui existe entre ces deux derniers.

Dans ce chapitre nous allons présenter les méthodes que nous avons choisi pour la collecte de données en apportant des précisions sur la population d'enquête ainsi que sur la conception et l'élaboration du guide d'entretiens et du questionnaire. Nous présenterons également les résultats qui ressortent de l'analyse des entretiens et du questionnaire.

4.1 PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE D'ENQUETE

A) Objet de l'enquête

L'enquête a été réalisée auprès des cadres du siège d'Algérie Télécom.

B) Objectif de l'enquête

Par cette enquête, nous confrontons la réalité à la problématique énoncée, en l'occurrence le degré d'adéquation entre les aptitudes du cadre et les exigences du poste d'emploi qu'il occupe, et par lequel nous pourrions ensuite appréhender le lien avec la motivation et la satisfaction au travail au sein d'Algérie Télécom.

C) Déroulement de l'enquête

La poursuite de la recherche s'est déroulée en deux phases :

La première exploratoire, avec de différents cadres de la direction des relations socioprofessionnelles articulée autour d'entretiens informels qui s'apparentent à des discussions entre collègues ayant lieu à l'open-space qui regroupe les différents départements de la direction. Ces échanges concernaient en particulier l'organisation du travail au sein de la direction et de l'entreprise en général, les techniques de gestion des ressources humaines et la classification des postes d'emploi au sein des différentes structures de l'organisation. Cette

phase nous a permis de comprendre le contexte dans le quel évolue Algérie Télécom, et aussi de bien envisager la démarche empirique qui allait venir de suite.

Après avoir tâtonné la réalité du terrain, une seconde phase empirique est intervenue. Formelle et un peu plus large, elle associe un recueil de données qualitatives et quantitatives, et qui a été réalisée dans de différents organes au sein du siège même de l'entreprise. Au total, ce sont 13 entretiens semi-directifs qui ont été réalisés auprès de différents cadres, hommes et femmes, appartenant à de différents postes et organes de l'entreprise. Ces mêmes cadres ont répondu à un bref questionnaire qui leur a été administré.

Par la suite, on a procédé au traitement puis à l'analyse et à l'interprétation de l'ensemble des données et des informations collectées en examinant les composantes de l'emploi et les éléments caractérisant l'état de la motivation chez les cadres.

D) L'élaboration et l'analyse du guide d'entretiens et du questionnaire

- **La conception et l'analyse du guide d'entretiens**

Nous avons conçu le guide d'entretiens sur la base d'une série de thèmes identiques à l'ensemble des 13 entretiens menés. Par ailleurs, une série de questions spécifiques ont été réparties sur les quatre thèmes du guide d'entretiens. Ce dernier est fourni en annexe 1.

L'ensemble des entretiens réalisés a fait l'objet d'une retranscription sur Microsoft Word, formant ainsi un ensemble d'éléments constitutifs important.

Tenant compte des éléments clés de notre problématique de recherche, nous avons construit une grille d'analyse appropriée. Cette grille est fournie en intégralité en annexe 2.

Les quatre thèmes de notre guide d'entretien sont les suivants :

- Caractéristiques et éléments distinctifs de l'interviewé :
 - Identité
 - Ancienneté

- Organisation et contenu du travail :
 - Nature du travail
 - Caractéristiques du travail et variété tâches
 - Conformité à la description de poste
 - Autonomie/Contrôle
 - Planification
 - Compétences

- Conditions de travail
 - Gestion du temps de travail
 - Environnement du travail
 - Relations de travail

- Satisfaction et motivation
 - Valorisation du métier
 - Motivation
 - Satisfaction
 - Stress/Burn out
 - Améliorations suggérées.

- **La conception et l'analyse du questionnaire**

Le questionnaire a été conçu sur la base du *The Job Diagnostic Survey* issu des travaux de J. Richard Hackman & Greg R. Oldham, à travers lequel nous avons tenté d'établir l'*Indice du Potentiel de Motivation (IPM)* relatif à notre échantillon de cadres.

Si on admet l'hypothèse qu'un poste d'emploi enrichi constitue une source de motivation pour le cadre, Cet indice nous permettra d'appréhender les caractéristiques des postes d'emploi actuels des interviewés et les mettre en relief avec ce qu'elles évoquent comme potentiel de motivation chez ces cadres la.

Le questionnaire est composé de cinq (05) questions, chacune correspondant à une des dimensions d'emploi suivantes (voir également chapitre 2) :

- Q1 : L'autonomie
- Q2 : L'intégralité de la tâche
- Q3 : La polyvalence
- Q4 : La valeur de la tâche
- Q5 : La rétroaction

Sur chaque question, la réponse est un score de 0 (aucun) à 10 (énormément). Un score modéré est de 5.

Le score d'IPM est calculé sur la base de la formule suivante :

$$\text{IPM} = [(Q3 + Q2 + Q4) / 3] \times Q1 \times Q5$$

L'IPM minimum est de 0, le maximum est de 1000.

Un autre intérêt se révèle du calcul de cet indice, qui est de comparer les résultats actuels avec des résultats après une éventuelle opération d'enrichissement des postes d'emploi en question.

Par ailleurs, l'analyse sera portée aussi sur chacune des cinq dimensions de l'emploi à la lumière des résultats obtenus. Le questionnaire est aussi fourni en annexe 3.

Nous présentons ci-après, les résultats de cette enquête effectuée auprès de notre échantillon de cadres d'Algérie Télécom, et nous tenterons via ces résultats de porter une analyse de la situation et de répondre par la suite à notre problématique de départ.

4.2 ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS D'ENTRETIENS

Nous allons maintenant présenter les résultats des entretiens effectués, et ce par thèmes abordés.

A) Caractéristiques et éléments distinctifs de l'interviewé

Le tableau suivant résume les principales caractéristiques et traits distinctifs des 13 cadres rencontrés au cours des entretiens :

Interviewé	Age	Sexe	Ancienneté MPTT/AT	Métier	Emploi
Entretien 1	30	Homme	8 ans	Offres-client	Marketing
Entretien 2	36	Femme	10 ans	Offres-client	Recouvrement Corporate
Entretien 3	43	Femme	17 ans	Gestion-administration	Audit
Entretien 4	47	Homme	23 ans	Systèmes d'information	Support et Assistance (DSI)
Entretien 5	57	Homme	33 ans	Gestion-administration	Inspection
Entretien 6	38	Homme	9 ans	Support	Bâtiment (DML)
Entretien 7	37	Femme	5 ans	Gestion-administration	Etudes des contrats (DAJ)
Entretien 8	38	Homme	7 ans	Gestion-administration	Budget (DFC)
Entretien 9	52	Homme	33 ans	Gestion-administration	Trésorerie (DFC)
Entretien 10	44	Femme	3 ans	Gestion-administration	formation (DRHF)
Entretien 11	47	Femme	25 ans	Offres-client	Recouvrement
Entretien 12	42	Homme	10 ans	Gestion-administration	direction des études (DRHF)
Entretien 13	41	Femme	8 ans	Gestion-administration	Direction Gestion des carrières et des compétences

Légende : **MPTT** : Ministère de la Poste et des Télécommunications, **Ch.Dep** : Chef de département, **DSI** : Division des Systèmes d'Information, **DML** : Direction des Moyens et de la Logistique, **DAJ** : Direction des Affaires Juridiques, **DFC** : Division Finances et Comptabilité, **DRHF** : Division des Ressources Humaines et de la Formation.

Tableau n°10: Caractéristiques des cadres interviewés

L'échantillon de cadres que nous avons rencontré est principalement constitué de responsables de différents départements.

Tous les cadres rencontrés ont parcourus la plus grande partie de leur carrière au sein d'Algérie Télécom, certains atteignant par conséquent plus de trente ans d'ancienneté dans le secteur et ont connu la transition effectuée en 2003 avec la création du statut d'Algérie Télécom.

On peut dire également, que l'âge moyen de l'échantillon est aux alentours de 42 ans, et que tous les cadres interrogés n'ont pas moins de 30ans d'âge. Ils comptent parmi eux des personnes qui s'approchent de la retraite, et d'autres aux débuts de leur carrière.

La majorité des personnes rencontrées appartient au métier Gestion-Administration (huit sur les treize), constituée de gestionnaires de ressources humaines, financiers, une auditrice et un inspecteur. Les cinq autres appartiennent aux métiers Offres-client, Systèmes d'information et Support.

Les évolutions de carrières des treize cadres interviewés, ont été rapides pour certains et relativement lentes pour d'autres, ceci pourrait être dû au niveau de qualifications variant d'une personne à une autre, du degré d'implication dans le travail ou des opportunités professionnelles offertes.

- Evolution rapide :

« J'ai intégré Algérie Télécom en 2008 à la cellule juridique attachées au PDG en travaillant sur les contentieux et la rédaction des contrats... Depuis 2012 je suis chef de département études des contrats. » (Entretien 7)

- Evolution lente :

« J'ai débuté ma carrière en 1980 au niveau du ministère des télécommunications à l'époque, jusqu'à 2002...Direction Budget et comptabilité... Au niveau d'Algérie Télécom j'ai travaillé sur le financement et gestion de la dette, le commerce extérieur et la trésorerie. Depuis aout 2012 je suis chef de département trésorerie. » (Entretien 9)

B) Organisation et contenu du travail

Dans l'organisation et le contenu du travail nous nous intéressons à la nature du travail, ses caractéristiques et sa conformité à la description de poste. Par ailleurs, le degré d'autonomie et de planification du travail est les compétences acquises durant les parcours professionnels des cadres interviewés sont aussi étudiés.

- **Nature et caractéristiques du travail**

La description du travail varie d'une personne à une autre : « *Mener des missions d'audit, se présenter au niveau des structures voir si le travail réalisé est conforme aux règles et normes en vigueur. Je relève donc les dysfonctionnements et fais des recommandations dans mon rapport qui constitue mon livrable. Ce dernier est constitué de 3 points essentiels : les dysfonctionnements, les préétablis, le plan d'action. Et moi j'audite surtout les volets commerciaux de la gestion d'entreprise.* » (Entretien 3), « *Accompagner les structures métiers (commerciales et techniques) en matière d'infrastructure nouvelle ou amélioration et réaménagement du patrimoine immobilier existant dans le but d'assainir des conditions de travail favorables et véhiculer une bonne image d'Algérie Télécom à travers ses locaux.* » (Entretien 6), « *Je m'occupe de la maintenance du SIRHAT. Les études de réorganisation. Je prends en charge aussi les tâches d'un collègue démissionnaire comme DBA (Data Base Administrator).* » (Entretien 12)

Le travail est jugé parfois stressant et frustrant : « *Dans notre travail on subit une pression permanente ce qui demande d'être impliqué et opérationnel.* » (Entretien 12), « *Tout le temps sous pression et dans une course contre le temps, mon ennemi c'est le temps ! ...Plan de formation 2013. Je gère les imprévus et parfois j'annule des formations pour des urgences.* » (Entretien 10)

Par ailleurs, certains cadres considèrent leur travail comme répétitif : « *Les journées ne sont pas semblables, la charge du travail représente 90% du temps, je fais du terrain et du bureau. Le volume du travail est important, et on fait beaucoup de rédaction quand il s'agit du reporting.* » (Entretien 3). D'autres par contre trouvent que leur travail est variés de part la

diversité des cas : « *On traite l'état des virements, leurs identifications et suivi au niveau de la trésorerie, les réclamations par le centre des chèques postaux. Et chaque cas est traité différemment.* » (Entretien 11).

Outre l'aspect concret des tâches, parmi notre échantillon existent des cadres, qui déclarent être exaspérés des problèmes sociaux des membres de leurs équipes et qui souvent affectent la part de temps consacré au travail : « *...je me retrouve durant la journée à traiter des aspects sociaux du travail avec mon personnel. Cet aspect est récurrent et si je dois donner un pourcentage je dirais 60% pour le travail et 40% pour les relations et questions sociales.* » (Entretien 1)

On constate que le degré de variété des tâches de travail ainsi que leur degré de complexité varie selon métier et famille professionnelles. Toutefois, notre échantillon révèle, et par le biais des réponses données, un niveau relativement insuffisant de variété et surtout de complexité du travail et ne nécessitant pas un type élevé de connaissances, ceci serait inadapté au statut de cadres de haut rang.

- **La conformité à la description de poste**

Lorsqu'il s'agit de la conformité du travail des cadres à la description de leurs postes, les réponses sont affirmatives. Cependant, elles restent tout de même nuancées :

« *Mon travail est conforme à 70% à la description de mon poste. Il m'arrive parfois de réaliser des tâches qui ne font pas partie des miennes...c'est souvent en réalisant un travail à la place de ceux qui n le font pas.* » (Entretien 1), « *Comme je suis la plus ancienne, je me retrouve à faire le travail des mes collègues. Pour gagner en maîtrise, rapidité et efficacité, je préfère le faire. Autrement ça risque de trainer et parfois ceci peut être gênant.* » (Entretien 2)

Un manque de clarté des tâches et missions de certains postes est aussi à relever : « *...pas tout à fait car je suis disposé à faire d'autres choses...on effectue aussi un travail de réflexion... je ne connais toujours pas mes missions de manière claire mais je m'organise avec mon équipe afin que notre rôle soit joué au niveau de la division.* » (Entretien 4)

- **Autonomie/contrôle**

Les interviewés indiquent généralement qu'ils bénéficient d'une certaine autonomie dans l'organisation de leur travail. Néanmoins trop d'autonomie dans l'absence d'un niveau de codification des procédures et de feed-back de la part de la hiérarchie pèse sur le rendement et la performance de certains d'entre eux : « *Oui j'organise mon travail librement mais comme la direction est nouvellement créée, les aspects du travail sont moins clairs à définir et je perds aussi du temps à récolter l'information avec l'absence d'un système d'information performant* » (Entretien 2), « *Le grand processus est défini, mais la réalisation et la manière dont j'exécute mon travail n'est pas définie...* » (Entretien 1), « *...la façon dont j'organise mon travail est sujet à des contraintes liées au personnel, à l'absence de procédures formalisées et d'une communication claires...* » (Entretien 13)

Par contre, nous avons constaté que les métiers Support et Gestion-Administration dans leurs familles professionnelles respectives, Moyens généraux (Bâtiment) et Audit et Inspection, sont plus enclins à avoir des postes d'emploi avec des procédures codifiées : « *Tout est codifié, planifié et les procédures sont claires.* » (Entretien 6), « *Les missions sont bien définies et les règles sont strictes connues par les textes. Quant à la manière dont j'exerce mes fonctions, je suis libre tout en prenant en considération les limites de temps, du texte et de l'objet de la mission ce qui fait que malgré la liberté, le champ est encadré.* » (Entretien 5)

- **Planification**

Parlant Organisation toujours, les entretiens attestent la présence de lacunes dans la planification des actions à mener, chose qui se répercute sur le travail quotidien des cadres constituant notre échantillon. Un des signes révélateurs de cette situation et l'ampleur des urgences qu'encourent ces cadres la : « *Oui souvent, des réunions qui constituent une perte de temps selon moi. En outre, il y a des urgences qui dépassent le commercial, relatives à mon ancien post. J'ai instauré des procédures et techniques de travail quand j'y étais là-bas et je me retrouve obligé aujourd'hui d'aider les membres de mon ancienne équipe quand ils se plantent. Je leur dit à titre d'exemple que quand un point ou une technique ne fonctionne pas à plusieurs reprises il faut s'en passer et essayer autre chose. Donc ce n'est pas la nature du travail qui fatigue mais la gestion des urgences et des facteurs sociaux de chacun.* »

(Entretien 1), « *Oui, d'ailleurs demain y a un conseil d'administration et je dois fournir à mon supérieur une situation détaillée de la trésorerie d'Algérie Télécom. Aussi on fait des déplacements à la banque dans l'absence de l'E-Banking.* » (Entretien 9)

Néanmoins, dans certaines fonctions comme les finances ou les recouvrements, travailler dans l'urgence est menaçant, les cadres interviewés en prennent conscience : « *Moi je dis les urgences à l'hôpital ! Je prends mon temps en vérifiant les dossiers... et c'est très rare où on travaille par urgence et quand ceci se passe, on règle ces urgences suivant l'intérêt d'Algérie Télécom.* » (Entretien 8), « *Je ne travaille pas sur les urgences lorsqu'il s'agit des créances car ça demande un contrôle et des vérifications. Mais parfois oui lorsqu'il s'agit d'arrêter le bilan.* » (Entretien 11)

- **Formation et compétences**

Concernant les compétences acquises et les formations, Les cadres interviewés affichent un dévouement pour la formation, et indiquent dans leurs majorité avoir subi des formations au sein d'Algérie Télécom : « *Oui effectivement j'en ai besoin. Ma formation de base était en management public et j'ai bénéficié d'une seule formation qui était bénéfique au niveau de l'ISFP mais restée inachevée. Et pour celle la, il a fallu que je la demande. La formation est primordiale pour nous et le manque est ressenti que ce soit en matière de formations spécialisées ou autres. Passer une année sans la moindre formation n'est pas normal.* » (Entretien 3), « *J'essaye de faire de mon mieux, on m'a invité à une formation en management et ce besoin est omniprésent. Mais personnellement j'ai beaucoup appris comment évaluer, s'auto évaluer et communiquer.* » (Entretien 4), « *Je suis en fin de carrière, quoi que ça n'empêche pas de mettre à jour les connaissances et chercher toujours les moyens les plus efficaces à exercer nos fonctions.* » (Entretien 5)

Nous avons réalisé une synthèse de la formation initiale des cadres interviewés, les formations acquises tout au long de leur parcours avec leurs emplois occupés. Nous la présentons dans le tableau suivant :

Interviewé	Formation initiale	Formations obtenues, auto-formation et apprentissage	Emploi
Entretien 1	licence en sciences économiques, filière Monnaie, Banques et Finance.	Apprentissage : travail au call center, contact avec les gens du technique	Marketing
Entretien 2	licence en sciences économiques option monnaie et finances	Formations de courtes durées dans le domaine commercial et des finances	Recouvrement Corporate
Entretien 3	Haut diplôme en management public	Formation en audit	Audit
Entretien 4	Formation de 5 ans en télécommunication	Formation de courte durée en management	Support et Assistance (DSI)
Entretien 5	Licence en droit	Stage de recyclage à l'étranger	Inspection
Entretien 6	Architecte	/	Bâtiment (DML)
Entretien 7	Licence en droit	Master en droit des affaires	Etudes des contrats (DAJ)
Entretien 8	Ingénieur en planification et statistiques	master en Audit et contrôle de gestion	Budget (DFC)
Entretien 9	Inconnue	Recyclage : séminaire nouveau système comptable et financier. Formation : Utilisation du Microsoft office Excel.	Trésorerie (DFC)
Entretien 10	Ingénieur en génie civil	Auto-formation : Master in Business Administration	Direction de la formation (DRHF)
Entretien 11	Baccalauréat	formation de contrôleur et d'inspecteur Formation en cours : DEUA en gestion publique	Recouvrement
Entretien 12	Ingénieur en informatique	/	direction des études (DRHF)
Entretien 13	Ingénieur en génie civil	Plusieurs formations.	Gestion opérationnelle des RH

Légende : **MPTT** : Ministère de la Poste et des Télécommunications, **Ch.Dep** : Chef de département, **DSI** : Division des Systèmes d'Information, **DML** : Direction des Moyens et de la Logistique, **DAJ** :

Direction des Affaires Juridiques, **DFC** : Division Finances et Comptabilité, **DEUA** : Diplôme d'Etudes Universitaires Appliquées, **DRHF** : Division des Ressources Humaines et de la Formation

Tableau n°11 : Formations de base et acquises des cadres interviewés

On constate par le biais de ce tableau de synthèse que la quasi-totalité des cadres interviewés ont une formation initiale universitaire, chose qui rentre dans la norme pour des postes pareils. Les autres qui n'ont bénéficié pas, ont comblé l'écart par des formations poursuivies durant leurs carrières et des apprentissages au quotidien, fruits de longues années d'expérience.

C) Conditions de travail

Dans les conditions de travail, nous allons nous pencher sur la gestion du temps de travail, l'environnement du travail, ainsi que les relations de travail.

- **Gestion du temps de travail**

Les répondants indiquent l'absence de flexibilité dans la gestion du temps de travail, ils passent leurs huit heures réglementaires, parfois plus pour certains, mais ne disposent d'aucune autonomie dans l'aménagement des heures de travail, et l'organisation ne prend pas compte des évolutions et approches novatrices dans ce domaine qui sont dans l'intérêt, et de l'entreprise et de ses employés.

- « De 7h55 à 18h30 minimum et ça peut aller jusqu'à 20h et 21h du soir. Donc habituellement, ça tourne au tour des 10h30 de travail par jour. » (Entretien 1)

Un point important qui mérite d'être épinglé, et que passer 8 heures au travail ou même plus, ne correspond pas forcément à 8 heures effectives de travail :

« ...les 8 heures réglementaires, mais ça dépend de la charge de travail. Le travail réel est de 6 heures maximum. » (Entretien 7)

- **Environnement du travail**

Certains cadres interviewés affichent un mécontentement de l'aménagement des bureaux et des lieux de travail : « *le réaménagement des locaux vers des bureaux Open-Space avec l'absence d'une bonne aération et un système de climatisation fait dégrader notre environnement de travail et pèse sur notre santé. Aucune considération pour l'employé !* » (Entretien 4), « *Pas convivial, mal agencé, trop à l'étroit.* » (Entretien 9)

Algérie Télécom a initié un nouvel agencement des espaces de travail basé sur des bureaux Open-Space afin de faciliter la communication formelle, et éviter le phénomène de cloisonnement entre les différents départements du même organe. Cependant, ce projet qui est achevé pour certaines directions et en cours pour d'autres, ne fait pas l'objet d'unanimité auprès des cadres interviewés pour de différentes raisons...de calme: « *Environnement sains, mais les Open-Space posent problème. Le calme fait défaut.* » (Entretien 11), d'ergonomie : « *Mauvais agencement de l'espace de travail, manque d'espace et les passages sont trop étroits. L'aération pose problème aussi et il m'a fallu changer de poste et m'approcher des fenêtres pour régler le problème.* » (Entretien 12).

- **Relations de travail et relation hiérarchiques**

Un élément important ressort des entretiens à ce sujet. La plupart des interviewés disent avoir de bonnes relations avec leurs supérieurs, subordonnés et collègues de travail chose qui est bien pour faire régner un climat de travail serein. Néanmoins, ces relations qualifiées souvent de « bonnes » ne sortent pas du cadre de la « normalité » c'est-à-dire qu'elles affichent dans l'ensemble ou laissent entendre un manque de convivialité. « *...relations ordinaires ni bonne ni mauvaises...d'ordre professionnel...* » (Entretien 5), « *...elles sont respectueuses, on réalise le travail et je fais en sorte de garder l'homogénéité de mon équipe. Celui qui veut l'introduire passe par mon évaluation personnelle.* » (Entretien 8). « *Comme je suis diplomate et très sociable, je n'ai pas de problème l'essentiel pour moi c'est d'atteindre les objectifs.* » (Entretien 11), « *...elles sont plutôt terre à terre, c'est-à-dire que j'informe, je communique et je prends les décisions professionnelles, mais je ne mélange pas le professionnel du personnel.* » (Entretien 13)

D) Satisfaction et motivation

Ce quatrième et dernier thème est consacré à l'étude de la valeur du métier exercé par le cadre, sources et degrés de motivation, l'étude de la satisfaction et des phénomènes de travail tels que le stress ou le Burn out, et enfin évoquer les améliorations que les cadres interviewés suggèrent.

- **Valorisation du métier**

Les entretiens à ce sujet révèlent que les plus importants aspects de travail sont souvent liés à la finalité et le résultat de ce dernier. « *La bonne exécution des tâches. Quand ça marche et ça réussi c'est le plus important.* » (Entretien 1), « *Atteindre les objectifs fixés qui sont chiffrés en matière de recouvrement et d'assainissement.* » (Entretien 2), « *Le rapport de flux de la trésorerie qui se fait chaque mois.* » (Entretien 9). « *...qu'à la fin du mois, tous le monde aie son salaire sans manque ni erreur.* » (Entretien 13)

En général, les entretiens indiquent une bonne valorisation des emplois de la part de leurs titulaires sur le plan de la trajectoire professionnelle. Toutefois, sur le plan organisationnel certains cadres se plaignent de l'indifférence de la hiérarchie quant à l'importance de leurs métiers. « *...j'aimerais dire qu'il faut donner plus considération et plus d'importance et plus de moyens alloués à l'activité d'Audit.* » (Entretien 3), « *...je dis que l'inspection en tant que structure de contrôle sur la manière d'opérer et le savoir faire, en aucun cas il ne peut y avoir d'inspecteur valable sans pré requis et sans présence de facteurs acquis mais innés aussi. L'inspecteur doit posséder des aptitudes personnelles qui lui permettent de mener à bien ses missions. A l'effet des redressements qu'il faut en vue d'améliorer les dysfonctionnements, il y va donc de l'intérêt d'Algérie Télécom.* » (Entretien 5)

- **Motivation**

Les réponses des interviewé sur leurs sources de motivation sont variées d'un cadre à une autre. Mais elles sont essentiellement de trois natures :

- **Emotionnelle**, c'est-à-dire liés à l'amour du métier. « *...personnellement j'aime le travail que je fais et je ne me vois pas faire autre chose.* » (Entretien 2),

« Algérie Télécom c'est tout pour moi, pour d'autres ce n'est qu'une simple occupation mais moi je vis et je nourris mes enfants de ce que l'entreprise m'offre. Sont sort donc m'intéresse intimement. » (Entretien 4), « Mon Algérie Télécom c'est une miniature de mon Algérie !...améliorer le service peut tout faire. » (Entretien 11)

- **Objective**, liés à l'aspect concret du travail et parfois vêtues d'estime pour le métier, « *La noblesse de notre mission et notre valeur ajoutée qui réside dans les corrections apportées aux systèmes de gestion. Et il faut dire que ce n'est pas à la portée de tous le monde de s'injecter dans une structure en profondeur.* » (Entretien 5). Parfois caractérisées par une vision large où l'idée de porter une contribution est vivement présente, « *La définition d'une entreprise est l'ensemble des biens et des personnes qui convergent vers un seul but, créer de la richesse. Mon intérêt à moi c'est de contribuer à la création de cette richesse.* » (Entretien 1), « *Le facteur qui me valorise c'est d'améliorer l'existant, et sortir de la situation actuelle de l'entreprise que je qualifie de chaotique, et contribuer à ça ne serait ce qu'infiniment.* » (Entretien 3).
- **Pécuniaire**, liées à la rétribution reçue par le cadre « *L'argent et les incitations pécuniaires.* » (Entretien 12)

- **Satisfaction**

Aborder la question de satisfaction avec les cadres interviewés a suscité des réactions différentes, certains affichent de la satisfaction d'autres non, et d'autres sont hésitants. Les entretiens ont révélé les motifs de satisfaction/insatisfaction suivants :

- « *...à la fin je deviens satisfait quand l'effort fourni abouti à un bon résultat.* » (Entretien 1)
- « *Oui je ressens une satisfaction car je laisse des traces à travers mes rapports que je remets à la hiérarchie.* » (Entretien 3)
- « *Ma satisfaction se trouve dans la concrétisation des différents projets. Une fois le projet réalisé je suis au bout de ma satisfaction.* » (Entretien 6)

- «...dans d'autres cas je le suis (satisfaite) par la qualité de mon travail. » (Entretien 7)
- «...quand je tire le maximum des capacités de mes collaborateurs je me sens satisfait. » (Entretien 9)
- «...oui car j'aime mon travail. » (Entretien 11)

- **Stress/ Burn out**

La quasi-totalité des cadres que nous avons rencontré indique être l'objet de pressions, et de subir du stress dans leurs emplois. Les résultats indiquent les causes suivantes :

- Faute de moyens matériels et de ressources humaines suffisantes en quantité et en qualité. « *Oui, par exemple une collègue traite des fichiers en la présence de problèmes de matériel informatique, ceci se répercute sur ma performance. Le facteur humain est gérable mais le facteur matériel pose problème.* » (Entretien 1), «...ça m'est arrivé par manque de moyens humains et matériels aussi. J'ai 4 personnes de mon équipe qui n'ont pas de PC. » (Entretien 2) « *on m'a rajouté les cas de cadres supérieurs, mais les effectifs ce sont diminués. La charge de travail augmente mais les moyens non.* » (Entretien 13)
- Faute d'organisation et de planification. «...oui par manque de connaissances ou d'organisation et le fait de réaliser plusieurs tâches urgentes » (Entretien 12),
- La nature même du métier vu dans son environnement professionnel. « *Tout dépend de l'objet de la mission, confronté à la pression de part et d'autres. Lorsqu'on arrive aux résultats on est soumis à des pressions, quoi que ça n'empêche pas d'aller jusqu'au bout avec les conséquences risquées. Ce n'est donc pas facile.* » (Entretien 5)

- **Améliorations suggérées**

Nos cadres ont répondu à la question par les souhaits suivants :

- Modifications ou enrichissement d'effectif pour des raisons d'efficacité, « *Je veux modifier mon effectif, ceux qui ne font pas leur boulot je ne les veux pas ? Je favorise la performance et la rationalité.* » (Entretien 1), « *La compétence avec une recrue qualitative et compétente.* » (Entretien 6)

- Amélioration des moyens matériels, «...plus de moyens humains et matériels... » (Entretien 2), « *Les conditions de travail et les moyens humains et matériels, j'ai besoin d'assistant ou assistante dans l'exécution de mes tâche et je me trouve à faire le travail moi-même et à gérer ma personne alors que je suis un cadre supérieur...* » (Entretien 3), « *...améliorer la logistique aussi et la qualité du matériel.* » (Entretien 10)
- Améliorer la communication interne et la circulation de l'information, « *...je souhaite aussi que l'information soit libre et transparente.* » (Entretien 2), « *Tout est à améliorer...les moyens de communication font défaut, le management, les missions et les objectifs aussi.* » (Entretien 4), « *Etant donné que notre fonction constitue un support pour l'entreprise pour aller de l'avant des perspectives affichées, tout repose sur la stratégie qui doit être vulgarisée. Hors que la stratégie globale d'Algérie Télécom est méconnue ce qui implique une ambiguïté et un flou quant à la stratégie de l'inspection générale.* » (Entretien 5)
- La formation et l'informatisation, « *... le manque de formation aussi.* » (Entretien 3), « *...améliorer les compétences par la formation et l'informatisation.* » (Entretien 8), « *L'informatisation des procédés.* » (Entretien 9), « *Se former en ressources humaines. comme j'ai un profil technique étant ingénieur en informatique, une formation managériale spécialisée en ressources humaines serait très complémentaire et bénéfique pour moi.* » (Entretien 12)

4.3 ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS DU QUESTIONNAIRE

Ce dernier point du chapitre sera consacré à l'analyse et l'interprétation des résultats du questionnaire administré aux interviewés constituant notre échantillon d'étude.

A) Présentation des résultats du questionnaire

Nous avons regroupé les résultats du questionnaire dans le tableau suivant :

Sondé	Q1 : Autonomie	Q2 : L'intégralité de la tâche	Q3 : La polyvalence	Q4: La valeur de la tâche	Q5 : La rétroaction	La formule : IPM = [(Q3 + Q2 + Q4) / 3] x Q1 x Q5	Le score (un score moyen est de 125)
Sujet n°1	7	8	7	8	8	IPM 1 = [(7 + 8 + 8) / 3] x 7 x 8	429/1000
Sujet n°2	8	9	9	8	7	IPM 2 = [(9+ 9 + 8) / 3] x 8 x 7	485/1000
Sujet n°3	8	9	10	5	10	IPM 3 = [(10+ 9 + 5) / 3] x 8 x 10	640/1000
Sujet n°4	2	2	7	10	10	IPM 4= [(7+ 2 + 10) / 3] x 2 x 10	126/1000
Sujet n°5	8,5	8	8	8	8	IPM 5 = [(8+ 8 + 8) / 3] x 8,5 x 8	544/1000
Sujet n°6	10	10	9	10	10	IPM 6 = [(9+ 10 + 10) / 3] x 10 x 10	966/1000
Sujet n°7	5	0	10	7	8	IPM 7 = [(10+ 0 + 7) / 3] x 5 x 8	226/1000
Sujet n°8	5	6	7	5	6	IPM 8 = [(5+ 6 + 7) / 3] x 6 x 7	252/1000

Sujet n°9	9	2	7	9	6	IPM 9 = $[(7+ 2 + 9) / 3] \times 9 \times 6$	324/1000
Sujet n°10	8	8	8	7	8	IPM 10 = $[(8+ 8 + 7) / 3] \times 8 \times 8$	490/1000
Sujet n°11	9	10	8	10	7	IPM 11 = $[(8+ 10 + 10) / 3] \times 9 \times 7$	588/1000
Sujet n°12	7	8	9	8	6	IPM 12 = $[(9+ 8 + 8) / 3] \times 7 \times 6$	350/1000
Sujet n°13	5	5	8	10	10	IPM 13 = $[(8+ 5 + 10) / 3] \times 5 \times 10$	383/1000

Légende : **Aucun** **Faible** **Moyen** **Fort** **Très fort**

Tableau n°12 : Résultats du questionnaire

B) Analyse

Par le biais de cette analyse, nous allons examiner les scores puis chacune des dimensions de l'emploi telles qu'elles ont été définies par Oldham et Hackman (voir chapitre 2), en faisant référence bien sur, au sujets de notre enquête.

- **Les scores**

Les scores obtenus par les répondants sont tous au dessus de la moyenne qui est de 125/1000 points et non 500/1000 en raison de l'importance des deux variables clés (Autonomie et Rétroaction). Cependant, les mêmes scores affichent de grandes variations d'un sujet à un autre. Le score le plus faible est de 126 points enregistré chez le sujet n° 4, tandis que le plus fort est de 966 points enregistré chez le sujet n°6.

Voyons maintenant ce qu'il en est des cinq dimensions étudiées :

- **Autonomie**

Il s'agit dans cette dimension de connaître le degré de liberté dans l'organisation du travail et le choix des procédures. On peut dire à ce propos que le degré d'autonomie est au dessus de la moyenne chez la plupart de notre échantillon des treize cadres. Le score le plus élevé étant de 10 enregistré chez le sujet n°6, et le plus faible est de 2 enregistré chez le sujet n°4.

- **Intégralité de la tâche**

Cette dimension désigne la possibilité de concrétiser un travail du commencement à la fin par le cadre uniquement. Sur les 13 score enregistrés, 8 sont au dessus de la moyenne, 2 dans la moyenne et 3 en dessous de la moyenne. Le score le plus élevé est de 10 enregistré chez les sujets n° 6 et 11, et le plus faible est de 0 enregistré chez le sujet n°7.

- **Polyvalence**

Elle signifie le degré de variété et de complexité de la tâche. 9 scores sont au dessus de la moyenne, et 4 tournent au tour de la moyenne. Le score le plus fort est de 10 enregistré chez les sujets n°3 et 7.

- **Valeur de la tâche**

On désigne par la valeur de la tâche, l'impact de son résultat sur les autres collègues de travail. Les résultats indiquent que la plupart des répondants ont des tâches qui affectent de façon significative, l'existence ou le bien être d'autres personnes.

- **Rétroaction**

Dans notre cas, ça implique la quantité d'information claire et directe fournie par le travail lui-même qui concerne la qualité de la prestation du cadre. Les scores sont aussi positifs. 8 scores sont au dessus la moyenne, les 5 autres tournent au tour de la moyenne.

C) Interprétation

L'analyse nous a permis de dresser les observations suivantes :

- Les dimensions de l'emploi chez notre échantillon de cadres s'avèrent être dans l'ensemble au dessus de la moyenne, mais affichent tout de même des moyennes modestes pour l'Autonomie et l'Intégralité de la tâche. Travailler sur l'amélioration des aspects de travail relatifs à ces deux dimensions est susceptible de rendre le travail plus stimulant.
- Il existe chez la quasi-totalité des cadres constituant notre échantillon un potentiel de motivation leur permettant d'avoir un minimum de satisfaction et de stimulation par leurs postes d'emploi. Néanmoins, les scores d'IPM obtenus indiquent d'énormes potentialités d'enrichissement des postes et d'amélioration du potentiel de motivation. Des opportunités qui devront être exploitées afin de rendre le travail du cadre plus motivant.

A l'issue de notre chapitre nous pouvons dire que notre enquête, dans ces deux volets qualitatifs et quantitatifs, nous a fourni des éléments de réponses satisfaisants.

En croisant les données qualitatives et quantitatives de l'enquête on en sort avec les résultats suivants :

- La conformité des tâches exécutées par rapport à la description des postes de notre échantillon est confirmée dans l'ensemble, mais reste cependant nuancée par le manque de clarté des tâches et missions de la plupart des postes d'emplois d'Algérie Télécom avec l'absence des fiches de postes qui sont sensées décrire avec détails et précisions le rôle de chacun dans l'organisation.
- Le niveau de variété et de complexité des tâches exécutées par notre échantillon de cadres s'avère être relativement insuffisant. Cette réalité nous la trouvons inadaptée au statut de cadres de haut rang, et ne peut en aucun cas être au niveau des exigences et défis qu'Algérie Télécom affronte.
- Les connaissances et compétences initiales et le dévouement pour la formation de la plupart des cadres leurs permettent de s'adapter à toute amélioration des caractéristiques fondamentales de leurs emplois. Une telle amélioration est primordiale afin d'élever le niveau de technicité de la ressource humaine d'Algérie Télécom.
- On ne peut parler d'Autonomie dans le choix des méthodes et procédures de travail en l'absence d'une stabilité organisationnelle et d'une planification rigoureuse. Si on rajoute à cela, une obsolescence voire même une absence de procédures susceptibles de constituer un référentiel pour le cadre, renforcer l'autonomie dans l'emploi relèverait de l'aberration.
- Si une motivation intrinsèque élevée passe par un renforcement des caractéristiques de l'emploi et une quête d'adéquation entre les deux variables : poste/titulaire du poste, tout cela ne peut se faire sans une amélioration de l'environnement de travail des cadres et l'instauration d'une gestion flexible du temps de travail. Les résultats de l'enquête prouvent un besoin incessant dans ce sens.
- Les cadres de notre échantillon donnent beaucoup de valeur pour leurs emplois dans une trajectoire professionnelle ambitieuse. Cependant cette valorisation ne l'est pas de même de la part de l'organisation, notamment pour certains métiers ce qui induit le sentiment de ne pas faire un travail utile. Ceci est corroboré par une appréciation modeste montré par les résultats du questionnaire concernant la dimension « Intégralité de la tâche ».
- Les résultats de l'enquête ont indiqué un fait paradoxal, où dans une entreprise de télécommunications, on affiche avec ardeur des besoins d'informatisation des procédures de travail et de circulation de l'information.

CONCLUSION GENERALE

Notre objectif de départ était de déterminer le degré d'adéquation entre les aptitudes du cadre d'Algérie Télécom et les exigences du poste d'emploi qu'il occupe, compte tenu de l'incidence qu'a ce dernier sur la motivation et le rendement du cadre

Notre recherche a montré que la motivation peut être influencée par plusieurs facteurs, en particulier le contenu des tâches. Ce dernier a été mis en valeur par la théorie des caractéristiques de l'emploi que nous avons abordé dans le deuxième chapitre.

L'une des conditions qui rendent le travail motivant est la tâche qui devrait avoir un sens pour l'employé qui l'accomplit.

Les résultats de notre enquête auprès des cadres d'Algérie Télécom, soutenus par les différentes analyses sur le sujet, nous ont mené à tirer les conclusions suivantes :

- Le contenu des tâches exécutées par les cadres est conforme à la description de leurs postes. Cependant cette conformité nous paraît biaisée par le fait que les fiches de postes de la quasi-totalité de ces cadres ne sont pas encore élaborées.
- Les niveaux de variété et de complexité des tâches exécutées par notre échantillon ne correspondent pas au statut de cadres et cadres supérieurs et ne permettent pas un degré élevé de satisfaction et de motivation intrinsèque.
- les scores d'IPM obtenus indiquent d'énormes potentialités d'enrichissement des postes et d'amélioration du potentiel de motivation.
- Une éventuelle opération d'amélioration des caractéristiques fondamentales de l'emploi du cadre est primordiale pour élever le niveau de technicité de cette catégorie socioprofessionnelle. Une telle opération réunit selon nous toutes les conditions nécessaires à sa réussite, notamment le niveau de formation et l'intérêt porté pour celle-ci ainsi que des aptitudes professionnelles constatés chez les cadres leur permettant de relever ce défi.
- Parmi les cinq dimensions d'un emploi enrichi, notre recherche indique que les deux dimensions relatives à *l'Autonomie* et *l'Intégralité de la tâche* sont les plus aptes à faire l'objet d'améliorations. Toutefois, améliorer ces deux dimensions devrait passer d'abord par une stabilité organisationnelle, un assainissement du cadre de travail, œuvrer à une planification rigoureuse ainsi qu'une meilleure valorisation pour tous les métiers de l'entreprise.

Ces résultats nous font déduire que :

- ✓ L'absence de fiches de poste à un impact nuancé sur l'existence d'une adéquation entre les exigences du poste d'emploi et les aptitudes du cadre.
- ✓ Les scores affichés par les résultats du questionnaire administré aux cadres de notre échantillon constituent un éventail de valeurs allant de 126 points à 966 points sur 1000. Ce qui vient corroborer notre deuxième hypothèse quant à une modulation des caractéristiques de l'emploi en fonction du cadre qui l'occupe.
- ✓ Le score moyen obtenu pour l'IPM des treize cadres questionnées est de 416 points sur 1000 points, ce qui affirme notre hypothèse quant aux grandes potentialités d'enrichissement des emplois de cadres et qui devraient être saisies.

En outre, d'autres facteurs tels que la rémunération la sécurité peuvent avoir des incidences sur la motivation.

Les premiers résultats provisoires de notre recherche nous indiquent l'intérêt d'engager d'autres études de terrain afin d'approfondir nos interrogations et consolider nos hypothèses de travail.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- GAVARD-PERRET Marie-Laure et autres, *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Ed. Pearson Education, Paris, 2008.
- LEVY-LEBOYER Claude, *La motivation au travail : Modèles et stratégie*, 3^{ème} éditions, Ed. Organisation, S.1, 2006.
- MASLOW Abraham, *Devenir le meilleur de soi-même : Besoins fondamentaux, motivation et personnalité*, Ed. d'Organisation, 2008.
- MAUGERI Salvatore, *Théories de la motivation au travail*, Ed. Dunod, Paris, 2004.
- MICHEL, Sandra, *peut-on gérer les motivations*, PUF, Paris, 1989.
- MINTZBERG Henry, *Le manager au quotidien : Les 10 rôles du cadre*, Ed. d'Organisations, Paris, 2011.
- MONCLA Perez N, *Pénurie de cadres ? La mobilité interne grâce à la détection des potentiels*, Editions EMS, S.1, 2006.
- Morin, E., *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel*, rapport études et recherches, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail, Québec, 2008.
- PERETTI Jean-Marie, *Ressources humaines*, 13^{ème} édition, Ed. Vuibert, Paris, 2011.
- PETERS Tom & WATERMAN Robert, *Le Prix de l'Excellence*, Inter Editions, Paris.
- PIOLLE, Jean-Marie, *Valoriser les compétences : un levier pour l'entreprise*, Ed. EMS, 2008.
- PLANE, Jean-Michel, *Théorie et Management des Organisations*, Editions Dunod, 2^e Ed, Paris, 2008.
- PLEIN POT, DEUTCH. J.J, *Communication interne et management*, Editions Fouchier, Paris 1990.
- SCHERMERHORN John R et autres, *Comportement Humain et Organisation*, 4^{ème} éditions, Ed. ERPI, 2010.

- SEKIOU Lakhdar et autres, *Gestion des Ressources Humaines*, 1^{ère} éd., Editions d'Organisation, Paris 1986.
- SEKIOU Lakhdar et autres, *Gestion des Ressources Humaines*, 2^{ème} éd., Ed. De Boeck Université, s.l., 2001.
- TAYLOR. F.W, *Direction Scientifique des Entreprises*, Editions Dunod, Paris 1991.
- VATTEVILLE Eric, *Management stratégique de l'emploi*, Ed. EMS, 2003.

Articles de revues

- BARNABE Clermont, *La théorie des caractéristiques des emplois de Hackman et Oldham : une recension des écrits*, Revue des sciences de l'éducation de McGill , Vol 29 N°003, 1994.
- HACKMAN J. Richard & OLDFHAM Greg R., *Motivation through the design of work: Test of a theory*, Organizational Behavior and Human Performance, Vol 16, Issue 2, August 1976, Pages 250-279.
- SALANCIK Gerald & PFEFFER Jeffrey, *a social information processing approach to job attitude and task design*, Administrative Science Quarterly, Vol 23, 1978, Pages 224-253.

Mémoires

- Belghache Safia, « Tentative de détermination des facteurs de motivation des ressources humaines dans les entreprises publiques algériennes », Mémoire de magister, Institut National de Commerce, 2007.
- Sayed Mohamed J E Kadhem, “Developing Motivational Skills and Coaching Skills in Telecom Companies”, Thesis of Master degree in Business Administration, School of Management Blekinge Institute of Technology, Fall 2009.

Sites Web

- www.clava.fr, Site Clava, http://www.clava.fr/download/cartographie_metiers.pdf
- <http://www.e-rh.org>, Site E-RH, <http://www.e-rh.org/documents/baseRH1.pdf>
- <http://www.univ-orleans.fr>, Site univ-orleans, <http://www.univ-orleans.fr/leo/liensdr/liendr2008/dr200809.pdf>,

Annexes

Annexe 1 : le guide d'entretiens

Guide d'entretiens

- Présentation de l'étudiant stagiaire.
- Présentation de l'étude.
- Présentation des motivations.

Identification

Prénom	Age	Sexe	Poste Occupé

- Pouvez-vous me parler de votre parcours professionnel au sein d'Algérie Télécom et éventuellement avant d'intégrer Algérie Télécom ?

Organisation et contenu du travail

- En quoi consiste votre travail ?
- Pouvez-vous nous décrire une journée ordinaire de travail ?
- Pensez-vous que le travail que vous réalisez est conforme à la description de votre poste ? (Si non pourquoi ?)
- Organisez-vous votre travail de manière libre ? (procédures codifiées ? Aspects du travail clairement défini ? possibilité de créer son travail ?)
- Vous arrive t-il souvent d'interrompre votre travail pour régler des choses urgentes ?

- Sentez-vous le besoin d'avoir des compétences supplémentaires ? et comment les acquérir ?

Conditions de travail

- Combien de temps passez-vous dans votre travail ?
- Comment percevez-vous votre environnement du travail ? (Bureau)
- Comment qualifiez-vous les relations de travail entre collègues ? (Formelles/informelles, Subordonnées/supérieurs)

Satisfaction et motivation

- Quels sont les aspects de votre travail qui vous semblent les plus importants ?
- Quelles sont les principales sources d'intérêt dans votre travail ?
- Qu'est-ce qui vous motive au travail ?
- Avez-vous parfois l'impression de ne pas avoir pu effectuer votre travail dans les meilleures conditions ?
- Quels points souhaiteriez-vous améliorer dans votre travail ?
- En quittant votre travail, sentez-vous une certaine satisfaction ?

Annexe 2 : La grille d'analyse des entretiens

Caractéristiques et éléments distinctifs de l'interviewé
Identité : <ul style="list-style-type: none">- Prénom- Age- poste
Ancienneté : <ul style="list-style-type: none">- Tranche d'âge- Parcours antérieur- Parcours au sein de l'entreprise
Organisation et contenu du travail
Nature du travail : <ul style="list-style-type: none">- Définition du travail effectué
Caractéristiques du travail et conformité à la description du poste <ul style="list-style-type: none">- Degré de variété des tâches- Degré de complexité des tâches- Fiche de poste
Autonomie et contrôle <ul style="list-style-type: none">- Procédures de travail et de contrôle- Perception de l'autonomie
Planification <ul style="list-style-type: none">- Ampleur des urgences
Formation et compétences <ul style="list-style-type: none">- Formation initiale- Recyclage- Formation spécialisée- Apprentissage, auto-formation
Conditions de travail
Gestion du temps de travail <ul style="list-style-type: none">- Possibilité de choix des horaires

- Possibilité d'organiser le temps du travail.
Environnement de travail <ul style="list-style-type: none"> - Cadre de travail - Ergonomie du poste - Adéquation outil et tâche - Pertinence et efficacité des outils
Relations de travail <ul style="list-style-type: none"> - Relations entre collègues de travail : communication, convivialité... - Relations hiérarchiques : communication, contrôle et feed-back
Satisfaction et motivation
Valorisation du métier <ul style="list-style-type: none"> - Valorisation de l'emploi dans l'organisation - Valorisation de l'emploi par la personne
Motivation <ul style="list-style-type: none"> - Sources de motivation - Degré de motivation
Satisfaction <ul style="list-style-type: none"> - Motifs de satisfaction/insatisfaction
Stress/Burn out <ul style="list-style-type: none"> - Causes et expression
Améliorations suggérées

Annexe 3 : Le questionnaire

Questionnaire pour calculer l'indice d'enrichissement d'un poste de travail IEPT ou indice du potentiel de motivation (IPM)

Par P.M. Lagier, ADM Conseil - BIOPsy, 2003

- Sur une échelle de 0 à 10 points, de combien dans votre emploi vous avez la possibilité de décider vous-mêmes de la façon de faire votre travail ?
- sur une échelle de 0 à 10 points, de combien dans votre emploi vous avez la possibilité de réaliser un ouvrage complet avec un commencement et une fin, sans que votre ouvrage doive être complété et terminé par quelqu'un d'autre ou par une machine ?
- Sur une échelle de 0 à 10 points, de combien votre emploi exige-t-il que vous accomplissiez plusieurs choses différentes, en faisant preuve d'aptitudes et de talents variés ?
- Sur une échelle de 0 à 10 points, de combien estimez vous que les résultats de votre travail affectent de façon significative l'existence ou le bien-être d'autres personnes ?
- Sur une échelle de 0 à 10 points, de combien votre travail lui-même vous fournit des indices sur la prestation que vous réalisez, notamment sur la qualité de ce que vous faites indépendamment de toute rétroaction qui peut vous être fournie par vos collègues ou vos supérieurs ?

Annexe 4 : La liste des tableaux

Tableau n°1 : Effectifs par catégorie socioprofessionnelle et par sexe (p.37)

Tableau n°2 : Effectif par âge et par sexe (p.38)

Tableau n°3 : Mutations inter DRT/DOT/siège DG (p.40)

Tableau n°4 : Evolution inter groupe socioprofessionnel (p.41)

Tableau n°5 : Tableau comparatif de la répartition de l'effectif réel par type de contrat de
2010, 2011 et 2012 (p.42)

Tableau n°6 : Tableau comparatif de l'évolution des recrutements entre 2010, 2011 et
2012 (p.44)

Tableau n°7 : Tableau comparatif de l'évolution des départs entre 2010, 2011 et 2012
(p.45)

Tableau n°8 : Cartographie des métiers de l'entreprise (p.49)

Tableau n°9 : Répartition des salariés par métier (p.51)

Tableau n°10 : Caractéristiques des cadres interviewés (p.59)

Tableau n°11 : Formations de base et acquises des cadres interviewés (p.65)

Tableau n°12 : Résultats du questionnaire (p.73)

Annexe 5 : La liste des figures

Figure n°1 : Les trois définitions du sens du travail (p.22)

Figure n°2 : Une échelle des stratégies relatives à la conception de poste (p.24)

Figure n°3 : Le modèle des caractéristiques des emplois (p.29)

Figure n°4 : Organigramme d'Algérie Télécom (p.35)

Figure n°5 : Effectif par catégorie socioprofessionnelle et par sexe (p.37)

Figure n°6 : Pyramide des âges du personnel d'Algérie Télécom (p.39)

Figure n°7 : Mutations inter DRT/DOT/siège DG (p.40)

Figure n°8 : Répartition de l'effectif réel par type de contrat de 2010, 2011 et 2012

(p.43)

Figure n°9 : Evolution des recrutements entre 2010, 2011 et 2012 (p.45)

Figure n°10 : Evolution des départs de 2010, 2011 et 2012 (p.46)

Figure n°11 : Répartition des salariés par métiers. (p.52)

TABLE DES MATIERES

	Page
Introduction Générale.....	1
Chapitre I : Concept de Motivation, théories et approche.....	6
1.1 Notion de motivation.....	7
1.2 Définitions et évolution de la motivation.....	7
A) Définition de Frederick Winslow TAYLOR.....	7
B) Définition de George Elton MAYO.....	8
C) Définition de Lakhdar SEKIOU.....	8
D) Définition de Jean DECKER.....	9
E) Définition de Gilles FAURE.....	9
1.3 Les principales théories de la motivation.....	10
1.3.1 Les théories de contenu.....	10
A) La théorie d'Abraham MASLOW.....	10
B) La théorie ERD (ou ERG).....	11
C) La théorie bi factorielle de Frederick HERZBERG.....	12
D) La théorie des besoins acquis de David I. McCLELLAND.....	13
1.3.2 Les théories de processus.....	14
A) La théorie des attentes de Victor VROOM.....	14
B) La théorie de l'équité d'ADAMS.....	16
1.3.3 Différentes théories de la motivation.....	17
A) La théorie de la fixation des objectifs.....	17
B) La théorie de Rensis LIKERT.....	18
C) Le modèle du rendement et des rétributions.....	18
Chapitre 2 : Le processus de la conception de poste.....	20
2.1 La conception de poste et la motivation.....	21
A) Définition des mots clés.....	21
B) La motivation au cœur de l'adéquation Poste/Titulaire du poste.....	23

2.2 Les différentes approches de la conception de poste d'emploi.....	24
A) L'organisation scientifique du travail.....	24
B) L'élargissement, la rotation et l'amélioration du poste.....	25
2.3 La conception de postes d'emplois stimulants.....	27
A) La théorie des caractéristiques de l'emploi.....	28
B) La théorie du traitement des données sociales.....	30
Chapitre 3 : Algérie Télécom, potentiel humaine et métiers.....	31
3.1 Présentation d'Algérie Télécom.....	32
A) Historique.....	32
B) Missions et objectifs d'Algérie Télécom.....	33
C) Principales structures organisationnelles d'Algérie Télécom.....	33
3.2 Caractéristiques et évolution des ressources humaines d'Algérie Télécom.....	36
A) La division des ressources humaines et de la formation.....	36
B) Caractéristiques globales.....	36
C) Evolution de la ressource humaine d'Algérie Télécom.....	42
3.3 La cartographie des métiers et les descriptifs d'emplois.....	47
A) Le projet Référentiel Emplois.....	47
B) Les métiers de l'entreprise.....	49
C) Répartition des salariés par métiers.....	51
Chapitre 4 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête.....	54
4.1 Présentation de la méthodologie d'enquête.....	55
A) Objet de l'enquête.....	55
B) Objectif de l'enquête.....	55
C) Déroulement de l'enquête.....	55
D) L'élaboration et l'analyse du guide d'entretiens et du questionnaire.....	56
4.2 Analyse et interprétation des résultats d'entretiens.....	59
A) Caractéristiques et éléments distinctifs de l'interviewé.....	59
B) Organisation et contenu du travail.....	61
C) Conditions de travail.....	66

D) Satisfaction et motivation.....	68
4.3 Analyse et interprétation des résultats du questionnaire.....	71
A) Présentation des résultats du questionnaire.....	71
B) Analyse.....	74
C) Interprétation.....	75
Conclusion générale.....	77

Bibliographie

Annexes

Tables des matières