

L'IMPACT DU STRESS, DU BESOIN, DE LA MOTIVATION ET DE LA PERFORMANCE SUR LA PRODUCTIVITÉ DU TRAVAIL : CAS D'UNE ENTREPRISE ÉTATIQUE DU SECTEUR TÉLÉCOM

Lamia NEDIL

École Nationale Supérieure de
Management
Pôle Universitaire de Koléa
TIPAZA
(Algérie)

Messaoud ZEROUTI

École Nationale Supérieure de
Management
Pôle Universitaire de Koléa
TIPAZA
(Algérie)

RÉSUMÉ:

La Gestion des Ressources Humaines est au cœur du développement, elle met en valeur la performance des travailleurs afin d'atteindre des objectifs. A cet effet, le personnel d'entreprise doit accomplir des tâches et atteindre ces objectifs visés par le top management d'une part, mais aussi par sa structure d'attache d'autre part, et ce à travers une meilleure productivité du travail.

Ce papier est le fruit d'une expérience de plus d'une dizaine d'années dans une entreprise étatique du secteur des Télécoms en Algérie et compléter par une enquête sur le terrain durant l'année 2018 auprès du personnel front office des agences commerciales de la wilaya d'Alger (la capitale). Notre travail consiste à analyser la productivité du travail à travers un ensemble de facteurs socioéconomique, tels que : le stress, le besoin, la motivation et la performance.

Mots clés : La performance - Le stress - Le besoin - La motivation - La productivité du travail

1 - INTRODUCTION

Durant les années 2000, l'évolution des ressources humaines, dans sa fonction à investir dans les pratiques de la GRH, a permis aux entreprises d'avoir une meilleure performance du personnel. Ces résultats apparaissent à partir de plusieurs éléments, on peut citer d'exemple : l'obtention d'une meilleure rentabilité, l'augmentation de la productivité du travail et de la motivation, la satisfaction des employés, et plus loin la création d'un environnement concurrentielle et de compétitivité entre les employés (JAOUEN, 2009).

De son côté, MAURICES (2007) considère que chaque personne qui appartient à une organisation est chargée de contribuer à améliorer le fonctionnement de cette organisation. Il s'agit, non seulement de comprendre, d'observer et de

soutenir les ressources humaines, mais aussi d'aborder sa gestion comme une fonction parmi d'autres.

Par ailleurs, nous pouvons décomposer les politiques de la fonction RH en plusieurs politiques: une politique d'emplois, une politiques de rémunération, une politiques de sécurité et d'amélioration des conditions de travail et de développement de l'adaptabilité (PERETTI, 2015).

En Algérie, plusieurs actions ont été mené afin de s'adapter avec l'économie de marché et de la rendre plus compétitive (Mezaache, 2017). En effet, depuis les années 1990, l'Etat a affiché sa volonté de repositionner l'entreprise dans la logique qui lui est propre afin de lui consacrer plus d'autonomie de gestion et de l'encourager à s'impliquer dans le nouveau paysage économique mondial. Cela a suscité, au fur et à mesure, une prise de conscience d'une nouvelle culture managériale de la fonction des Ressources Humaines. Sachant que cette dernière devient désormais une fonction stratégique dont le rôle doit s'adapter parfaitement au fonctionnement des entreprises selon les standards internationaux. Ces dernières, sont appelées à piloter le changement en investissant de manière significative sur le capital humain, considéré comme le véritable potentiel de croissance et la clé du succès de l'entreprise.

L'objectif de ce travail est de déterminer la relation entre, d'une part, la productivité du travail, et d'autre part, le stress, le besoin, la motivation ainsi que la performance¹.

2- PRÉSENTATION DU SECTEUR DES TÉLÉCOM EN ALGÉRIE ET POSITION DE LA PROBLÉMATIQUE

Sur le plan méso-économie, et suite à l'implantation des multi nationales qui représentent une concurrence potentielle importante, l'entreprise publique algérienne doit mettre au point des stratégies et porter le mode de fonctionnement aux normes internationales pour garder sa part de marché actuelle en interne, et éventuellement, son développement sur les marchés internationaux.

Sur le plan macroéconomique, sachant que le secteur Telecom de nos jours constitue un élément clé pour l'activité économique du pays, avec près 43 Millions d'habitants, l'Algérie est la quatrième économie du continent africain, la seconde en Afrique du Nord, après l'Egypte, et elle représente le premier marché pour les télécommunications à l'échelle du Maghreb (Bureau business France d'Alger, 2019).

Après plusieurs années de stagnation, le secteur des télécommunications connaît de grandes révolutions, depuis le début des années 2000 avec l'ouverture à la concurrence de certains segments de la chaîne de valeur, et il offre aujourd'hui

¹Il est à noter, dans notre travail, que la notion de performance se limite à la formation et l'effet d'apprentissage comme maîtrise de compétences des travailleurs au sein de l'entreprise algérienne publique du secteur Telecom.

de multiples opportunités d'affaires et de développement aux entreprises algériennes et étrangères.

L'évolution du nombre d'abonnés dans la téléphonie fixe en Algérie a connu, ces dernières années, une croissance très significative. Par exemple, en 2018, le nombre d'abonnés a atteint plus de quatre millions d'abonnés. En 2017, les pouvoirs publics ont décidé d'éliminer la technologie de la téléphonie fixe sans fil (WLL), destinée préalablement aux zones rurales, cela est conforme à la stratégie de l'État visant à doter ces zones d'une infrastructure de communication plus efficace comme la 4GLTE². Aussi, le nombre d'abonnements professionnels de la téléphonie fixe est en augmentation par rapport à l'année 2017, d'où un taux de pénétration de la téléphonie fixe a atteint plus de 50 % depuis 2017.

Par ailleurs, en 2018, 51.41% des ménages algériens sont dotés d'un abonnement à la téléphonie fixe et le nombre d'abonnés aux réseaux mobiles (GSM, 3G et 4G) a connu en 2018 une augmentation de 12,31% (5 644 481 abonnés) par rapport à l'année 2017.

Par contre, le prépayé domine toujours le marché par un taux de 87,99 % contre 12,01% du type post payé. Le taux de pénétration à la téléphonie mobile a augmenté de 109.95% en 2017 à 122.01% en 2018, soit un taux d'augmentation de 12.06 points.

Quant à de la répartition des parts de marché entre les opérateurs, Algérie Télécom Mobilis détient en 2018 la grande part avec un taux de 42.01% et se confirme comme le leader du marché pour la troisième année consécutive depuis 2016, suivi par Orascom Télécom Algérie avec un taux de 30,96%, et Wataniya Télécom Algérie avec un taux de 27,02%.

Dans cette vision, les organismes étatiques du secteur Telecom doivent développer et adopter des stratégies, non seulement, dans la technologie et de la commercialisation, mais aussi et surtout, s'occuper des ressources humaines qui sont aujourd'hui une grande importance pour le développement des compétences et l'accroissement de la productivité du travail pour le bénéfice de l'entreprise ainsi que pour l'intérêt du pays dans sa globalité.

Dans ce contexte, la problématique qu'il convient de se poser et pour laquelle nous tenterons d'apporter des éléments de réponses est la suivante :

Les facteurs psychologiques et socioéconomiques ont-ils un impact sur la productivité du travail au sein d'une entreprise publique du secteur de Télécom en Algérie ?

Pour répondre à cette problématique, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- **H1** : Latitude décisionnelle et demande psychologique au travail conduisent à une satisfaction meilleure des travailleurs ;
- **H2** : Le soutien social entre les collaborateurs améliore la productivité du travail.

²Il est à noter que les abonnements à la téléphonie fixe ont toujours été dominés par les abonnés résidentiels qui représentent en 2018 un taux de 74.44 % du total d'abonnés

- **H3** : L'opérateur propose des formations bien adaptées pour améliorer la performance des travailleurs et accroître la productivité du travail.

3 - CADRE CONCEPTUEL

En outre, la notion de performance doit être précisée à chaque fois que l'on veut l'utiliser ». Pour notre part, il est nécessaire de montrer à quel niveau d'analyse le concept de performance doit être abordé. A notre niveau la performance individuelle est importante dans la mesure où elle permet d'expliquer la performance à travers un ensemble de variables telles que : les compétences, la formation et l'apprentissage.

Par ailleurs, Selye (1999) définit le stress comme : « l'état se traduisant par un syndrome spécifique correspondant à tous les changements non spécifiques ainsi induits par un système biologique », c'est la « somme de tous les effets non spécifiques de facteurs (...) pouvant agir sur l'organisme ». Dans certains cas, le stress est considéré comme utile à la performance jusqu'à un certain niveau, par la suite, il devient nuisible. On représente ainsi ses effets sur la performance selon une courbe en "U" inversé (Donati, 2002)

Le stress désigne : "une relation entre une personne donnée et un environnement donné, dans laquelle l'individu considère que les sollicitations de l'environnement mettent à l'épreuve ou dépassent ses capacités d'ajustement. Elle se traduit par l'altération du bien-être et peut conduire à des stratégies d'ajustement" (Roques, 2000).

La productivité de chaque travailleur et sa contribution au résultat de l'organisation déterminent largement les relations sociales entre les différents acteurs au sein de l'entreprise du savoir et conditionnent la stratégie à adopter par chaque acteur. Cependant, la mesure de la productivité dans le travail intellectuel n'est pas une tâche aisée. En effet, ce type de travail se base sur des éléments intangibles, immatériels ce qui rend la définition d'indices ou de ratios de mesure une opération très complexe et non conventionnelle (Beverly. & Baron ; 1994).

La productivité du travail est défini généralement comme le rapport entre le produit intérieur brut et la population employée, cette article définit la productivité du travail d'un autre angle, comme un ensemble de facteurs qui sont présentées sous forme de variables latentes, étudiées dans une entreprise étatique du secteur Telecom en Algérie, aussi il faut savoir qu'en Algérie ou un peu partout dans le monde, le secteur Telecom est en évolution rapide et en permanence.

Nous nous sommes inspirés d'une approche théorique pour répondre à nos hypothèses, la première partie de cet article consiste à développer les concepts de stress, de besoin, de la motivation et de la performance au sens de la formation et la maîtrise des compétences humaines au sein de l'organisation dans le développement chez le fonctionnaire. En effet ce papier a pour but d'étudier les

pratiques réalisées au niveau des agences commerciales dans une entreprise étatique du secteur Telecom en Algérie précisément dans la wilaya d'Alger sur 300 agents du front office.

Annonce du plan et ancrage théorique

Notre ancrage théorique porte essentiellement sur l'école des relations humaines qui s'est développée en interaction aux excès du taylorisme pour donner un issu à la recherche de la productivité et qui a engendré des comportements contraires à ses objectifs initiaux. Il faut savoir que la vision stratégique de l'école des relations humaines est conventionnelle mais aussi un mouvement intellectuel et qui reste identique à celle de l'école classique en s'attachant à proposer un cadre d'analyse unique et universel. Toutefois, l'approche de l'organisation évolue et intègre une nouvelle dimension : l'Homme en tant qu'individu et membre d'un groupe.

Pour ce faire, nous nous sommes inspirés de la théorie X Y de Mc Gregor, Douglas. En effet, l'auteur appuie son argumentation en fondant son analyse sur la hiérarchie des besoins développée par le psychologue Maslow (1954) afin d'expliquer les insuffisances de la théorie X en tant que limite de son bien-fondé. Il résume la motivation de l'homme de la manière suivante : "L'homme est un animal qui a des besoins, aussitôt qu'un de ses besoins est satisfait, un autre apparaît à sa place. Ce processus est infini et il se déroule de la naissance à la mort".

Selon McGregor (1971), le style de management et les objectifs des organisations se développent selon deux axes : la production d'un côté, et les hommes de l'autre. D'où le développement des deux théories et il les présente comme suit :

1ère théorie : La théorie "X"

La théorie "X" est le modèle de management le plus courant. Elle est basée sur la production et le contrôle selon le modèle Taylorien d'organisation scientifique du travail. Le principe de base de la théorie "X" est : L'homme au travail est seulement un outil. L'image du travail est plutôt négative : les salariés n'aiment pas leur travail, ils sont paresseux. Ils ne se soucient que de leur salaire. Cela conduit à un style de commandement autoritaire et centralisé avec des procédures de contrôle. L'homme doit donc être contrôlé, dirigé, soumis à des sanctions. Et donc, le travailleur évite toute responsabilité, préfère la sécurité et les tâches routinières car il les maîtrise mais aussi n'est pas ambitieux.

Dans la théorie X le gestionnaire a une vision négative de ses subalternes, les hypothèses de cette théorie sont les suivantes :

- L'individu éprouve une aversion innée pour le travail qu'il considère comme pénible
- En raison de cette caractéristique humaine que représente l'aversion pour le travail, la plupart des gens doivent être forcés, contrôlés, dirigés, et menacés de sanction pour qu'ils déploient les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels.
- L'individu préfère être dirigé, souhaite éviter les responsabilités, a relativement peu d'ambition et aspire avant tout à la sécurité.

Mc Gregor préconise le fait que la théorie X pousse le gestionnaire à agir d'une manière autocratique vis-à-vis de ses subalternes.

2ème théorie : La théorie "Y"

La théorie "Y" est un modèle de management considéré pour certain comme utopique. Elle est basée sur le développement simultané de l'homme et de l'organisation. Elle est adaptée aux systèmes actuels. Elle considère que l'individu recherche l'épanouissement dans le travail. Il cherche à avoir des responsabilités, à participer à la gestion de l'entreprise. A l'inverse, le gestionnaire dans la théorie Y perçoit ses subalternes d'une manière positive, les hypothèses de la théorie Y sont les suivantes :

- Le travail peut constituer pour l'individu une source de motivation une source de satisfaction personnelle.
- Le contrôle externe et la menace de sanction ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un effort dirigé vers les objectifs organisationnels, l'homme peut se diriger et se contrôler, l'homme peut se diriger et se contrôler lui-même pour atteindre les objectifs dont il est responsable.
- L'individu a les capacités requises pour exercer sa créativité et assumer ses responsabilités professionnelles.

Selon Mc Gregor, le gestionnaire sous l'angle de la théorie Y traite ses subalternes d'une manière démocratique.

En ce qui concerne la performance, le développement des savoirs rentre dans la volonté individuelle et les capacités structurelles. La formation en générale est acquise en dehors de l'entreprise, et donc la qualification est acquise qu'à partir d'une certaine ancienneté qui permet également de progresser dans la hiérarchie et de changer de poste, tout en ayant en parallèle une formation adaptée dispensée en cours d'activité au sein des services de l'entreprise ou via des centres de formation spécialisés. Les compétences ainsi acquises ne sont pas en principe transférables, contrairement à la formation générale, puisque les procédures assimilées sont propres à l'entreprise, créant ainsi une dépendance du salarié avec l'entreprise où il travaille et qui l'a formé.

La théorie des ancres de Schein (1978, 1990, 1996) permet de mieux comprendre les schémas à l'origine de la construction des motivations à la formation d'un plafonnement volontaire qui n'est pas un phénomène classique dans un environnement où l'ambition est valorisée dans son expression courante: la mobilité et la progression .C'est-à-dire : les motivations et les besoins relatifs à la carrière³.

Nous allons procéder un temps. Nous abordons, dans un premier temps, les concepts de base traitant notre problématique. Ensuite, nous avons effectué des recherches au sein de cette organisation étatique du secteur Telecom pour mieux cerner nos résultats. Enfin, dans un troisième temps, nous avons ciblé un échantillon de personnel de différent sexe qui fait face à un environnement stressant en adoptant le questionnaire du KARASEK.

Le questionnaire du KARASEK est considéré comme l'instrument le plus utilisé

³ Pour Schein c'est l'une des plus importantes puisqu'elle concerne le bilan que va faire l'individu face à son activité professionnelle et ce qu'il souhaite en retirer.

dans l'évaluation du stress au travail. En effet, le modèle élaboré initialement explorait deux dimensions : la demande psychologique et la latitude décisionnelle. La demande psychologique porte sur des aspects aussi bien quantitatifs que qualitatifs de la charge psychologique de travail. La latitude décisionnelle comporte deux sous-dimensions : l'utilisation des compétences et l'autonomie décisionnelle.

Selon KARASEK, la combinaison d'une forte demande psychologique et d'une faible latitude décisionnelle "JOBSTRAIN" constitue une situation à risque pour la santé du travailleur. Ce modèle a été complété par une troisième dimension, le soutien social au travail, comportant des aspects relatifs au soutien socio-émotionnel et instrumental des relations avec la hiérarchie et les collègues.

Dès lors, un manque de soutien social au travail aggrave les effets du «jobs train». Dans ce cas de figure, on parle "d'iso train». (Niedhammer, 2007). La figure ci-dessous, reprend les principales idées que nous venons de développer et où quatre situations de travail sont définies.

		Demande de travail (Exigences psychologiques ou physiques)	
		Faible	Forte
Latitude Décisionnelle (Degré D'autonomie De décision)	Faible	Travail passif	Travail à haute tension (Job Strain)
	Forte	Travail à basse tension	Travail actif

Figure 01: interaction entre latitude de décision et les demandes de travail selon KARASEK (1979)

Le concept de performance est difficile à définir de façon précise (P. Voyer, 2006). De ce fait, cette notion de performance doit être précisée à chaque fois que l'on veut l'utiliser. Pour notre part, il est nécessaire de préciser à quel niveau d'analyse le concept de performance. En effet, la performance individuelle qui concerne l'individu dans le cadre de son poste de travail nous intéresse pour expliquer la performance à travers les compétences, la formation et l'apprentissage car il n'y a pas une large littérature pour expliquer la performance.

D'après Donald Kirk (1959), la performance en formation est expliquée à quatre niveaux: le déroulement de la formation (la qualité de son contenu, de son animation, la logistique déployée, etc.) ; le degré de l'atteinte des objectifs pédagogiques en termes de savoir, savoir-faire, savoir-être; les comportements professionnels mis en œuvre lors des situations réelles de travail; et les résultats organisationnels provoqués par le même apprenant.

Ce modèle a été partiellement validé par Le Louarn et Pottiez (2010) dans leur article. En effet, les deux auteurs ont approuvés la relation causale qui est, en premier lieu, dans l'évaluation de la satisfaction des apprenants et le degré de l'apprentissage. Et ce, afin de montrer que l'amélioration des comportements en situation de travail est fonction de l'apprentissage issu de la formation. Ces auteurs sont arrivés à démontrer, que « **La satisfaction à l'égard du contenu de la formation ainsi qu'un état d'esprit positif avant la formation sont des conditions nécessaires à l'apprentissage** ». Mais aussi, « **l'amélioration du comportement des apprenants en situation de travail dépend des conditions de transfert plus que l'apprentissage lui-même** ».

Les auteurs citent quatre conditions à l'égard de l'apprenant qui sont :

- L'apprenant estime que la formation soit intéressante ;
- Détient les moyens nécessaires pour appliquer ce qu'il a appris ;
- De lui donner l'occasion pour appliquer son apprentissage ;
- Le milieu de son travail soit favorable.

Ces précédentes conditions devraient faire partie du processus du management de la formation.

4 - MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Notre méthodologie de recherche est basée sur l'étude de cas de Yin (2003, 2009) qui est utilisé non seulement pour expliquer les liens causaux présumés d'un phénomène en se basant sur la problématique mais aussi décrire le contexte de ce phénomène dans la découverte de nouvelles causalités et /ou résultats.

L'instrument choisis pour la réalisation de notre étude, est le « questionnaire », qui est l'instrument le plus adapté à notre problématique. Il incorpore souvent non seulement les questions à poser, mais également les plages des réponses. C'est un instrument extrêmement flexible du fait de la variété des questions pouvant être posées.

Notre questionnaire, est principalement composé de trois types de questions :

- Pour les questions relatives à la mesure de la satisfaction, nous avons choisi de nous baser sur l'échelle de Likert, qui représente une échelle d'appréciation de cinq (05) niveaux par rapport à chaque item de ce construit (satisfaction).
- Pour les questions relatives à la mesure de la productivité du travail, nous avons choisis des questions fermées (dichotomique), où le répondant doit choisir des réponses bien précises, exemple : oui / non.
- Pour ressortir les éléments les plus importants pour les clients internes, nous avons utilisé des questions à choix multiples.

Nous avons choisis le face à face comme mode d'enquête en se basant sur des critères définis préalablement. Pour notre cible d'enquête⁴, afin d'éviter toutes redondances d'informations, l'étude a été réalisée au niveau des agences

⁴ Notre enquête est quantitative dont nous avons proposés le questionnaire de KARASEK puis le décomposer en sous questions sous forme de tableaux qui sont en annexe afin de répondre aux hypothèses ainsi qu'à la problématique posées plus haut

commerciales durant des périodes différentes de l'année 2018, à savoir les mois de Mai et de Novembre, où nous avons questionnés les agents Front Office et les superviseurs des agences commerciales des télécommunications d'une entreprise étatique du secteur Telecom en Algérie. En effet, le choix de cette catégorie du personnel est motivé par le fait que ces agents font du face à face avec la clientèle et où l'environnement est très stressant mais aussi, ils sont représentatifs de l'image de cette entreprise.

Par ailleurs, l'entreprise est composée de trente agences commerciales où le nombre est approximativement de **1200** agents, dont **1 050** agents représentent des superviseurs et agents Front office, le reste soit **150** agents sont soit des directeurs d'agences ou bien des agents Back office. Dans le cadre de notre enquête nous avons interrogé **300** agents Front office et superviseurs sur une totalité de 1 050 agents. Cependant, la durée des enquêtes variaient d'un répondant à un autre, et elles sont comprises entre 5 et 15 minutes. Ceci est dû au fait que l'enquêté intervenait pour chaque question posée, en expliquant son expérience par rapport à chaque critère.

Une première enquête effectuée durant le mois de **Mai 2018** pour une période de **10 jours** consiste notamment à vérifier et à évaluer le degré de maîtrise des travailleurs (performance) au sein de cette entreprise étatique du secteur Telecom, le questionnaire a été adressé à un échantillon de **300** agents.

Une deuxième enquête effectuée durant le mois de **Novembre 2018** pour une période de **10 jours** consiste notamment à vérifier et à évaluer le stress, le besoin et la motivation des travailleurs au sein de cette entreprise étatique du secteur Telecom, le questionnaire KARASEK a été adressé à un échantillon de **300** agents.

Dans cette partie, l'étude consiste à évaluer les facteurs déterminants le stress, le besoin et la motivation des travailleurs ainsi que, la qualité perçue du contenu de la formation.

Cependant, les résultats obtenus dans cette partie sont synthétisés dans des tableaux en annexe et des figures, qui nous serviront dans notre analyse descriptive des faits, en calculant une moyenne pondérée qui s'accorde avec toutes les réponses obtenues comme suit :

$$\bar{X} = \frac{n_1x_1 + n_2x_2 + n_3x_3 \dots + n_px_p}{N}$$

n : le nombre des répondants sur chaque mesure.

N : le nombre total des répondants.

xi : 25%, 50%, 75% et 100%

D'autre part, l'outil de mesure est fixé à **(62,50)**, qui représente la moyenne pondérée c'est-à-dire : **H0** : $[(0+25) / 2 + (25+50) / 2 + (50+75) / 2 + (75+100) / 2] / 10 = 62,50$

L'échelle de mesure			
(1) Insatisfait	(2) Moyennement satisfait	(3) Satisfait	(4) Très satisfait
[0-25%[[25%-50%[[50%-75%[[75%-100%[

5 - DÉPOUILLEMENT DES RÉSULTATS ET VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES

- La latitude décisionnelle et la demande psychologique au travail:

La latitude décisionnelle et la demande psychologique au travail (voir annexe tableau 1, figure 02), l'opérateur Telecom, marque une moyenne de **69,81%** en fonction du point de vue des répondants sur la motivation des travailleurs et leur satisfaction à leur besoins. C'est une valeur explicative, car la moyenne obtenue est supérieure à la valeur fixée préalablement pour la mesure des résultats. Cette dernière prend une valeur théoriquement de **62, 50%**, ce qui nous confirme la théorie de Mc Gregor sur la motivation des travailleurs et aussi ce qui nous ramène à dire que : un fort stress ou tension rend les agents plus stressant au travail et sont satisfaits dans leurs besoins, donc nous pouvons dire que si chaque agent prend des décisions alors ces derniers seront motivés à condition que leur hiérarchie adhère.

a. Vérification de la première hypothèse:

L'une de ces informations est liée à notre première hypothèse, qui suppose que :

Latitude décisionnelle et demande psychologique au travail conduisent à une satisfaction meilleure des travailleurs

La moyenne obtenue pour ce construit n'était pas satisfaisante, représentée par un taux de **69, 81%**.

L'hypothèse (H1) est confirmée.

- Le soutien social des collègues et des supérieurs:

Pour le soutien social des collègues et des supérieurs (voir annexe tableau 2, figure 03), l'opérateur Telecom, marque une moyenne de **70,87%** en fonction du point de vue des répondants sur le soutien social pour accomplir les tâches des agents. C'est une valeur qui est explicative de la satisfaction des agents, car elle est supérieure à la moyenne théoriquement de **62,50%**, ça veut dire que s'il

existe un soutien mutuel entre collègues ou bien par les supérieurs, l'entreprise constatera une augmentation de la productivité du travail.

b. Vérification de la troisième hypothèse

- **Le soutien social des collègues et des supérieurs:** sur l'ensemble des éléments de ce construit, nous avons obtenu une moyenne satisfaisante de l'ordre de 70,87%.

**Le soutien social des collègues et des travailleurs
Améliore la productivité du travail**

L'hypothèse trois (H 2) est confirmée.

Selon KARESEK voir figure (01) et d'après les résultats obtenus, le sujet est actif (le personnel est actif), car il dispose d'une forte demande psychologique mais aussi une grande autonomie.

- **La formation bien adaptée pour améliorer la performance des travailleurs et l'accroissement de la productivité du travail:**

Pour la formation proposée par l'opérateur (voir annexe tableau 3, figure 04), cette partie essaye de mesurer le degré d'appréciation des formations proposées par l'entreprise et aussi l'appréciation par rapport au développement des compétences des agents front office de cette entreprise. En effet, L'opérateur étatique du secteur Telecom, marque une moyenne de **67,70%** en fonction du point de vue des répondants sur la qualité et le contenu de la formation et leur développement en compétence. C'est une valeur élevée au regard de la moyenne fixée théoriquement de **62,50%**, ce qui explique que la formation est très importante pour l'amélioration le savoir des travailleurs mais aussi l'augmentation de la productivité du travail, aussi le développement des compétences des travailleurs de cette entreprise est lié au bon choix des formations, car la formation dans cette entreprise est très important pour le développement de leurs compétences..

c. Vérification de la troisième hypothèse

L'une de ces informations est liée à notre première hypothèse, qui suppose que :

**L'opérateur propose des formations bien adaptées pour améliorer
La performance des travailleurs et accroître la productivité du travail.**

La moyenne obtenue pour ce construit n'était pas satisfaisante, représentée par un taux de **67,70%**.

L'hypothèse (H3) est confirmée.

- **La productivité du travail globale des agents, est représentée par la moyenne des éléments (variables), à savoir :**

$$\text{Moyenne globale} = (69,81\% + 70,87 + 67,70) / 3$$

Moyenne globale = 69,46 %



Moyenne globale > 62,50

La confirmations de nos hypothèses nous ont permis de montrer que la productivité du travail au sein de cette entreprise étatique du secteur Telecom a une relation avec les variables explicatives à savoir le stress, le besoin, la motivation et la performance, si le personnel est satisfait au niveau de ces variables, la productivité du travail augmente et s'améliore.

6 - CONCLUSION

Nous avons mis en évidence la diversité et la complexité des mesures explicites de cette productivité du travail en abordant son évaluation, nous pouvons dire que la partie explicite de cette productivité est logique et correcte.

Nous pouvons dire aussi que l'amélioration, l'augmentation ainsi que la maîtrise de la productivité du travail, au sein de cet opérateur étatique du secteur Telecom, est à travers latitude décisionnelle qui donne une motivation au personnel des agences commerciales. Mais aussi avec une satisfaction aux besoins de ces travailleurs et le soutien social entre les collègues et la hiérarchie qui diminue le stress et qui améliore cette productivité du travail d'une part.

Par ailleurs, cette entreprise propose des formations bien adaptées pour améliorer en performance et accroître la productivité du travail car la formation est un outil efficace pour développer plus de compétences pour les travailleurs, ce qui nous conduit à dire que la performance en générale au sens de formation, maîtrise et améliore la productivité du travail au sein de cette organisation.

Cette recherche reste une étude pilote puisqu'elle concerne qu'une wilaya parmi les quarante-huit (48) que l'Algérie est composée, mais aussi il faut savoir qu'il existe d'autres facteurs qui explique la productivité du travail comme la rémunération, le taux d'absentéisme, le comportement du personnel, ...etc., qui peuvent faire l'objet d'une autre recherche scientifique.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- JAOUEN, A. « La gestion des ressources humaines dans les PME », in Revue Economie et Management N° 131, 2009, Montpellier.
- MAURICES, T et citer tous les auteurs. « Fonctions RH. Politiques, métiers et outils des ressources humaines ». France, PEARSON EDUCATION, 2007.
- PERETTI, J-M., « Gestion des ressources humaines », 2eme édition. Paris, VUIBERT, 2015.
- MEZAACHE, A, « La problématique du management des ressources humaines en Algérie », revue le manager de la Faculté des Sciences Economiques, Sciences Commerciales et Sciences de Gestion, N°01, 2017.
- Pierre Voyer, Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance ,2eme Edition, Presse de l'université du Québec, 2006.
- Christiane Donati, « Le Stress Intelligent », Les Editions Demos, 2002 ;
- Roques, O, L'influence du lieu de contrôle, du type A ou B et de l'étape de carrière sur le stress au travail: « A la recherche d'une confirmation internationale ». W.P.n°583, 2000, Centre d'Etude et de Recherche sur les Organisations et la Gestion, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix Marseille, Institut d'Administration des Entreprises.
- E. T. Beverly, J. P. Baron, "Evaluating Knowledge Worker Productivity: Literature Review, USACERL Interim Report FF-1994, [http:// www. cecer. army. mil/ kws/ welcome. htm](http://www.cecer.army.mil/kws/welcome.htm).
- Bureau business France d'ALGER « le marché des télécommunications en Algérie 2019 », référence B1901604A, éditeur Business France, 2019 <https://www.businessfrance.fr/le-marche-des-telecommunications-en-algerie-2019#>
- Ministère de la Poste, des Télécommunications, des Technologies et du Numérique, Direction Générale de l'Economie Numérique « rapport Indicateurs du développement des Télécommunications, des Technologies et du Numérique », éditeur MPTTN, 2019, https://www.mpttn.gov.dz/sites/default/files/Fr-Rapport-TIC%20_0.pdf
- A. Maslow, « Motivation and Personality », édition Harper, 1954
- MC GREGOR, Douglas. La dimension humaine, Paris, Edition Hommes et organisations, 1971.
- Leslie-Anne Moga Carrer, « Les Ancres de Schein Comme Facteur Explicatif Du Plafonnement De Carrière Volontaire Des Personnels Vieillissants Au Sein Des Marches Internes Structurés- Le Cas D'une Banque Du Réseau Mutualiste » -Doctorat En Sciences De Gestion, Faculté Des Sciences Economiques Et De Gestion Ecole Doctorale De Sciences Economiques et de Gestion d'Aix-Marseille Laboratoire d'économie et de sociologie du travail, 29 juin 2010
- Edgar H. Schein, « Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century» , Academy of Management Executive, vol 10 n° 4, 1996
- Niedhammer, I ; « Le stress au travail: Etat des lieux. Quelle prévention, quels acteurs et quels outils? » Nancy, 1984,1 et 2février 2007. Documents pour le Médecin du Travail n°110, 2°trimestre2007
- KAPLAN, R et NORTON, D, How measuring the strategic Readiness of Intangible Assets, Harvard Business Review, 2004
- Pierre-Jean Barlatier, « Les méthodes de recherche du DBA », Éditeur : EMS Editions, Collection : Business Science Institute, 2018

LE LOUARN J.Y. et POTTIEZ J., Validation partielle du modèle d'évaluation des formations de Kirk Patrick, XXIème Congrès AGRH-Rennes/ Saint- Malo, 2010

KOTLER et DUBOIS : « Marketing Management », 10ème édition, éd. Publi-Union, paris, 2000.

ANNEXES

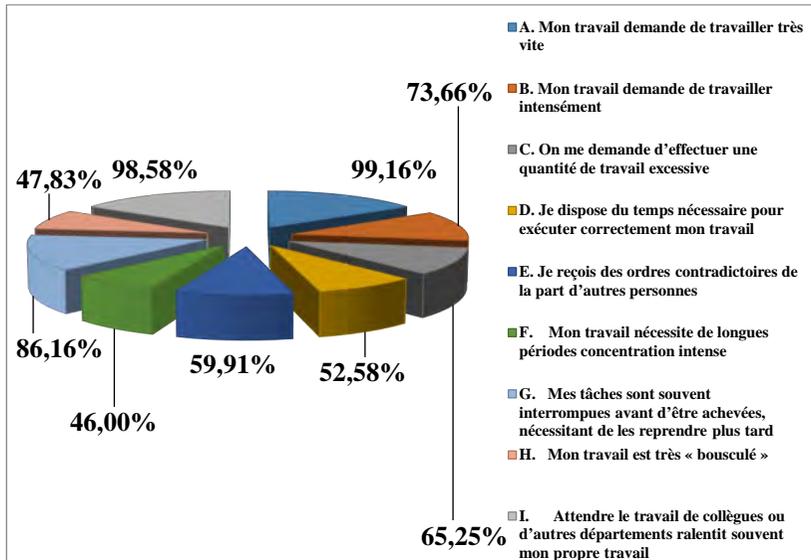
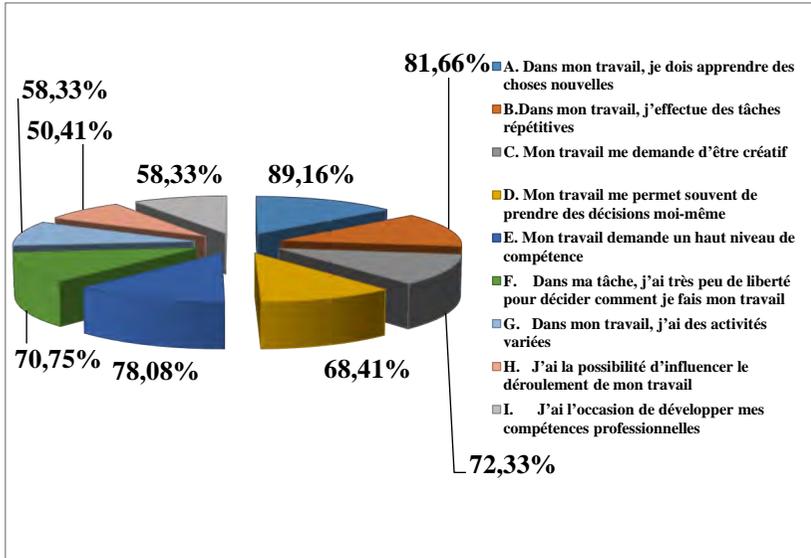
Annexe1 : Tableau N°01 dépeillement des résultats liés à latitude décisionnelle et la demande psychologique au travail (Motivation & Besoins)

	25%	50 %	75%	10 0%	Moyene pondéré %
A. Dans mon travail, je dois apprendre des choses nouvelles	180	20 0	150	1 0	89,16%
B. Dans mon travail, j'effectue des tâches répétitives	170	18 5	140	0 5	81,66%
C. Mon travail me demande d'être créatif	/	23 6	100	2 4	72,33%
D. Mon travail me permet souvent de prendre des décisions	156	18 5	5 0	25 5	68,41%
E. Mon travail demande un haut niveau de compétence	/	10 8	215	1 9	78,08%
F. Dans ma tâche, j'ai très peu de liberté pour décider comment je fais	/	98	195	1 7	70,75%
G. Dans mon travail, j'ai des activités variées	/	/	208	1 9	58,33%
H. J'ai la possibilité d'influencer le déroulement de	289	15 8	/	/	50,41%
I. J'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles	290	16 9	12	0 9	58,33%

Suite	25 %	50 %	75%	10 0%	Moyenne pondérée %
A. Mon travail demande de travailler très vite	/	/		270 95	99,16%
B. Mon travail demande de travailler	14	20		250 20	73,66%
C. On me demande d'effectuer une quantité de travail	19 9	236		22	65,25%
D. Je dispose du temps nécessaire pour exécuter correctement mon travail	15 6	205	50	1 5 05	52,58%
E. Je reçois des ordres contradictoires de la part d'autres	/	204		2 5	59,91%
F. Mon travail nécessite de longues périodes	12 8	1 98		/ 07	46,00%
G. Mes tâches sont souvent interrompues avant d'être achevées,	28	18		2 3 0	86,16%
H. Mon travail est très « bousculé »	10 8	9		9 0	47,83%
I. Attendre le travail de collègues ou d'autres départements ralentit souvent	12	1 8		2 0 7 9	98,58%
Moyenne pondérée de latitude décisionnelle et la demande psychologique au travail					69,81%

Source: élaborer par nous-mêmes

Figure 02 : latitude décisionnelle et la demande psychologique au travail (Motivation & Besoins)



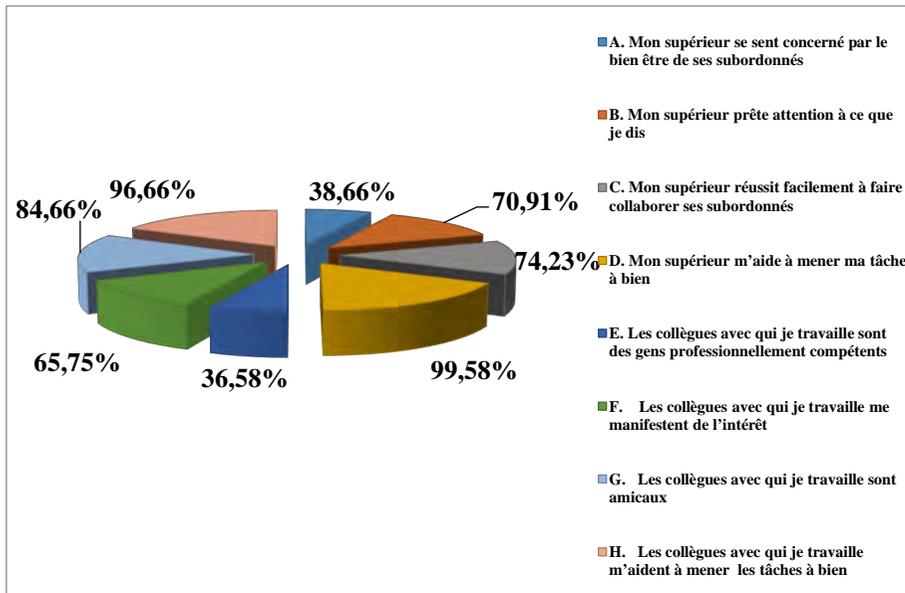
Source: élaborer par nous-mêmes

Tableau N°02 dépeillement des résultats liés au soutien social pour à accomplir les taches des agents

	25 %	5 0 %	75%	100 %	Moyene pondéré e %
A. Mon supérieur se sent concerné par le bien être de ses subordonnés	17 0	90	1 8	15	38,66%
B. Mon supérieur prête attention à ce que je dis	25	30	2 1	89	70,91%
C. Mon supérieur réussit facilement à faire collaborer ses subordonnés	10 9	23 6	5 8	34	74,23%
D. Mon supérieur m'aide à mener ma tâche à bien	56	35	5 0 5 8	1 5 35	99,58%
E. Les collègues avec qui je travaille sont des gens professionnellement	/	64	2 5	59	36,58%
F. Les collègues avec qui je travaille me manifestent de	/	98	9 5	77	65,75%
G. Les collègues avec qui je travaille sont amicaux	/	68	1 8 8	79	84,66%
H. Les collègues avec qui je travaille m'aident à mener les tâches à	/	68	2 4 8	70	96,66%
Moyenne pondérée liée au soutien social pour accomplir les taches			70,87%		

Source: élaborer par nous-mêmes

Figure 03 : Le soutien social entre les collaborateurs



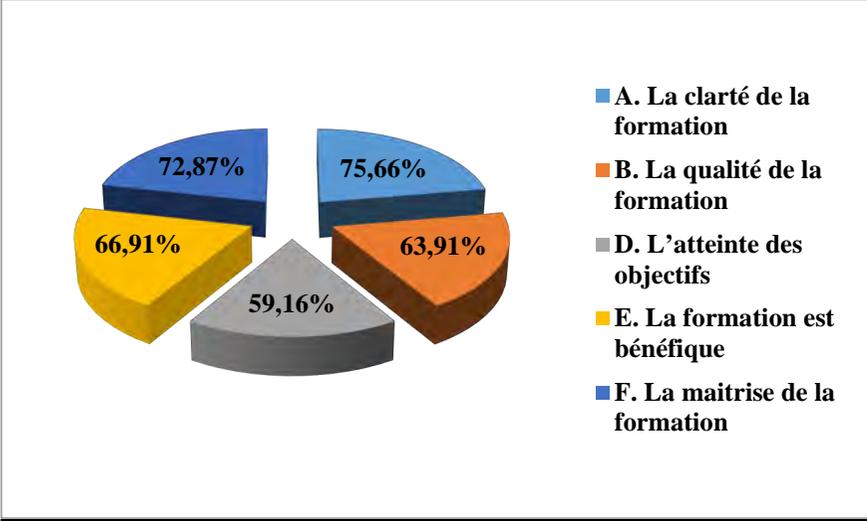
Source: élaborer par nous-mêmes

Tableau N°03: dépouillement des résultats liés à la formation bien adaptée pour améliorer la performance des travailleurs et l'accroissement de la productivité du travail

	25 %	50 %	75 %	100 %	Moyenne pondérée %
A. La clarté de la formation	0	126	144	56	75,66%
B. La qualité de la formation	15	103	182	0	63,91%
D. L'atteinte des objectifs	34	122	144	0	59,16%
E. La formation est	0	97	203	0	66,91%
F. La maîtrise de la formation	10	92	92	88	72,87%
Moyenne pondérée liée à la performance des travailleurs et l'accroît de la productivité du travail	67,70 %				

Source: élaborer par nous-mêmes

Figure 04 : La formation bien adaptée pour améliorer la performance des travailleurs (qualité de la formation et les compétences des travailleurs)



Source: élaborer par nous-mêmes