UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Mémoire de Fin de Cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion
Spécialité : Gestion des Ressources Humaines

Sujet :

Importance de l'espace de travail et la motivation des employés au sein d'Algérie Télécom

Réalisé par :
CHETOUANE Massinissa
FAHEM Amine
Encadré par SALMI Samya

Devant le jury composé de :

Président :	**HAMANI Malika, MAA, UMMTO**
Rapporteur:	**SALMI Samya, MAA, UMMTO**
Examinatrice :	**TESSADA Yasmina, MAA, UMMTO**
Examinatrice :	**CHIKAOUI Smina, MAA, UMMTO**

2023/2024

Remerciements

Au terme de notre travail de recherche, nous tenons à remercier vivement tous ceux qui ont contribués de près ou de loin à sa réalisation, espérons qu'il sera guide pour les étudiants à venir.

Nous tenons à remercier en premier lieu, le bon Dieu de nous avoir donné la foi, la force et le courage pour réaliser ce travail dans de bonne conditions.

Nous exprimons également notre gratitude à notre promoteur M SALMI SAMYA, d'avoir acceptée de nous encadrer, pour son aide précieuse, ses conseils tout au long de l'année et pour sa contribution à ce travail.

Nous remercions les membres du jury d'avoir bien voulu prendre le temps d'évaluer et d'examiner notre travail.

Nous remercions notre encadrant, Mr. HAMIDI, pour son suivi, ses encouragements, ses précieuses orientations et ses nombreux conseils tout au long de l'avancement de notre mémoire durant la période de notre stage, sans oublier tout le personnel d'Algérie Télécom.

Un très grand merci à nos familles respectives pour leur soutien moral, leurs aides et leurs encouragements.

Dédicace

Je dédie ce travail avant tout,

Le bon Dieu de m'avoir donné la capacité d'écrire et de réfléchir, la force d'ycroire,

La patience d'aller jusqu'au bout.

Je dédie ce modeste travail à : Mes très chers parents, pour leur patience et

bienveillance que « Dieu les préserve » qui ont attendu et espéré ma réussite, je

leur témoigne mon respect et beaucoup de reconnaissances, pour tous qu'ils ont

fait pour moi et je ne rendrais jamais assez.

A Ma sœur et mes frères que j'aime.

A tous mes proches, mes amis.

A mon binôme Amine.

A tout ce qui me connaissent de près ou de loin.

A toute personne méritant mon respect.

Massinissa

Dédicace

Je dédie ce travail avant tout,

Le bon Dieu de m'avoir donné la capacité d'écrire et de réfléchir, la force d'y croire, La patience d'aller jusqu'au bout.

Je dédie ce modeste travail à : Mes très chers parents, pour leur patience et

bienveillance que « Dieu les préserve » qui ont attendu et espéré ma réussite, je

leur témoigne mon respect et beaucoup de reconnaissances, pour tous qu'ils ont

fait pour moi et je ne rendrais jamais assez.

A Mes sœurs et leurs maris, mon frère que j'aime.

A tous mes proches, mes amis.

A mon binôme Massinissa.

A tout ce qui me connaissent de près ou de loin.

A toute personne méritant mon respect.

Amine

Tableau 1 : Algérie Télécom en Chiffres 54

Tableau 2 : Récapitulatif sur la présentation d'Algérie Télécom 55

Tableau 3 : Taux de raccordement de la téléphonie fixe et d'internet 58

Tableau 4 : AT en chiffre.....59

Tableau 5 : Répartition par sexe.....68

Tableau 6 : Répartition par age.....69

Tableau 7 : Répartition par situation familiale.....70

Tableau 8 : Niveau d'intruction.....71

Tableau 9 : Répartition par ancienneté.....72

Tableau 10 : Catégorie socioprofessionnelle.....73

Tableau 11 : Premier emploi.....74

Tableau 12 : Type de contrat de travail.....75

Tableau 13: Définition de l'espace de travail.....76

Tableau 14: Enquete sur la gestion des espaces partagés et des bureaux individuels.....77

Tableau 15: Bien-etre psychologique au travail.....79

Tableau 16: Influence de l'aménagement des espaces sur la productivitès.....80

Tableau 17: Indicateurs de motivation des employés.....81

Tableau 18: Evaluation de la prise en compte des critères ergonomiques.....82

Tableau 19: Evaluation du management et le bien-etre au travail.....83

Tableau 20: Influence de la culture d'entreprise sur l'aménagement des espaces de travail.....85

Tableau 21: Encouragement d'interaction sociale et du travail d'equipe par l'amenagement...86

Tableau 22: Impact de l'organisation d'espace de travail sur la motivation des employés.....87

Figure 1 : Organigramme D'Algérie télécom 62

Figure 2 : Organigramme de l'agence commerciale (ACTEL) 66

Figure 3: Répartition par sexe.....68

Figure 4 : Répartition par age.....69

Figure 5 : Répartition par situation familiale.....70

Figure 6 : Niveau d'intruction.....71

Figure 7 : Répartition par ancienneté.....72

Figure 8 : Catégorie socioprofessionnelle.....73

Figure 9 : Premier emploi.....74

Figure 10 : Type de contrat de travail.....75

Figure 11: Définition de l'espace de travail.....76

Figure 12: Enquete sur la gestion des espaces partagés et des bureaux individuels.....78

Figure 13: Influence de l'aménagement des espaces sur la productivitès.....80

Figure 14: Indicateurs de motivation des employés.....82

Figure 15: Evaluation de la prise en compte des critères ergonomiques.....83

Figure 16: Evaluation du management et le bien-etre au travail.....84

Figure 17: Influence de la culture d'entreprise sur l'aménagement des espaces de travail.....85

Figure 18: Encouragement d'interaction sociale et du travail d'equipe par l'amenagement.....86

Figure 19: Impact de l'organisation d'espace de travail sur la motivation des employés.....88

Remerciements

Dédicaces

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

Introduction générale 1

Chapitre 1 : Définitions et concepts clés 4

Section 1 : Espace de travail 4

Section 2 : Motivation des employés.....10

Section 3 : Bien-être au travail : Importance et impact sur la motivation 21

Chapitre 2 : L'impact de l'espace de travail sur la motivation des employés 26

Section1 : Les facteurs de l'espace de travail : Physique, psychologiques, sociaux.....26

Section 2 : Principes d'aménagement d'un espace de travail motivant.....40

Section 3 : Rôle du management et de la culture d'entreprise dans l'aménagement de l'espace de travail 42

Chapitre 3 : Impact de l'espace de travail au sein d'Algérie Télécom.....51

Section 1 : présentation d'organisme d'accueil 51

Section 2 : Contexte historique et cadre organisationnel.....52

Section 3 : Analyse et interprétation des résultats.....67

Conclusion générale 91

Liste des annexes.....91

Bibliographie

Table des matières

Introduction Générale

Le travail représente un élément crucial de dignité et d'appréciation personnelle, constituant le cœur de l'identité d'une personne et un moyen de favoriser la cohésion sociale, la croissance individuelle, la reconnaissance et la formation de l'identité. Elle joue un rôle fondamental dans les structures sociétales et l'existence humaine, en établissant des liens sociaux et en favorisant le progrès. L'amélioration de la qualité du lieu de travail constitue un facteur essentiel du succès de l'organisation et du bien-être des employés à l'heure actuelle. Cet objectif essentiel nécessite une approche continue et adaptable qui tienne compte de la nature évolutive du travail et de ses structures.

Plusieurs domaines d'études ont exploré le thème d'espace de travail en raison de son importance et de son rôle essentiel au sein des organisations. L'amélioration des espaces de travail est l'une des priorités des services des ressources humaines, considérée comme un investissement bénéfique pour l'entreprise, car elle favorise non seulement le bien-être des employés, mais contribue également à augmenter la productivité. Notre sélection du sujet sur l'espace de travail et son influence sur la motivation des employés vise à élucider la relation entre les deux facteurs. Cette enquête nous permettra de répondre efficacement à nos demandes.

Nous avons structuré notre projet de recherche en trois chapitres distincts :

Le premier chapitre se concentrera principalement sur l'explication de notre thème de recherche, sur les raisons qui ont motivé sa sélection et sur le détail des objectifs que nous visons à atteindre grâce à cette enquête. De plus, nous définirons les problèmes et les hypothèses pertinents pour notre recherche. Ce chapitre comprendra également un segment consacré à l'explication des concepts fondamentaux qui figureront fréquemment dans nos recherches.

Le chapitre suivant, caractérisé par un contenu théorique élevé, nous donnera l'occasion d'expliquer les facteurs liés au lieu de travail et l'importance de la gestion et de la culture d'entreprise dans l'élaboration du paysage organisationnel.

Le troisième chapitre sera consacré à la dimension pratique, englobant la représentation de l'organisme d'acceuil, son contexte historique et son cadre organisationnel.

Nous avons choisi de nous concentrer sur l'espace de travail au sein d'une entreprise publique pour de nombreuses raisons :

L'espace de travail est devenu un sujet d'étude de premier plan pour de nombreuses entités en raison de son importance croissante.

- Notre objectif est d'étudier la configuration des espaces de travail dans les entreprises. _Nous souhaitons connaître les points de vue des employés concernant le lieu de travail au sein de leur organisation.
- Notre objectif est d'élucider l'influence du lieu de travail sur l'efficacité et le dynamisme des membres du personnel.
- Nous aspirons à comprendre la valeur que l'entreprise attribue à l'espace de travail.
- Notre objectif est d'améliorer et d'élargir notre compréhension du domaine des ressources humaines, en particulier en ce qui concerne le thème du lieu de travail.
- Nous nous efforçons de recueillir des informations sur l'espace de travail afin de faciliter notre adaptation en tant que futurs employés.
- En fin de compte, nous sommes enclins à examiner minutieusement les méthodes visant à améliorer l'espace de travail afin de les aligner à la fois sur la motivation des employés et sur l'efficacité de la productivité.

Problématiques

L'objectif premier d'une entreprise, quelle que soit sa nature, est d'atteindre une performance optimale. Quel que soit le niveau d'intelligence, de capacité ou de compétence manuelle d'une personne, la simple compétence ne suffit pas à garantir une efficacité accrue. Outre la compétence, la motivation est également essentielle à cette fin. Le monde des affaires, en tant que cadre central pour ses effectifs, nécessite un effort mental et physique ainsi que l'application de l'expertise dans le domaine. Par conséquent, l'organisation doit fournir toutes les ressources possibles, y compris un espace de travail propice, pour fidéliser ses employés et tirer pleinement parti de ses ressources humaines. Certaines entreprises s'efforcent d'offrir un environnement de travail plus favorable à leur personnel à tous les niveaux hiérarchiques : physique, social, organisationnel, entre autres. À l'inverse, certains établissements s'intéressent peu à l'espace de travail et privilégient la rentabilité économique, oubliant qu'ils servent également d'habitat à des groupes d'individus. L'entreprise doit s'efforcer de motiver et d'améliorer les compétences de son personnel par des mesures appropriées. La compétence et

le dynamisme du personnel deviennent progressivement des facteurs critiques pour la pérennité des entreprises. Dans un climat d'expansion pour les entreprises algériennes, il est impératif pour celles-ci d'améliorer leur espace de travail afin de s'aligner sur la mondialisation et de se positionner parmi les principales entités mondiales. L'élément humain est indispensable au sein des organisations et constitue une exigence fondamentale pour tout avancement. Par conséquent, une entreprise doit considérer l'élément humain comme un investissement bénéfique plutôt que comme une dépense. D'une manière générale, certains chercheurs considèrent le lieu de travail comme un ensemble de facteurs qui influent sur la satisfaction au travail au quotidien, ainsi que sur les types et les niveaux de fatigue, avec des implications diverses. De nombreuses théories existent dans ce domaine. Par exemple, **Abraham Maslow (1908-1970)**, **« dans sa théorie de la hiérarchie des besoins, affirme que la motivation de chaque individu provient de l'aspiration à répondre à divers besoins ».**

Dans cette optique, notre étude vise à mieux comprendre et à élucider l'influence de l'environnement de travail sur la motivation des employés au sein d'Algérie Télécom, où on tentera de répondre aux questions suivantes :

« Dans quelle mesure l'organisation de l'espace de travail impacte-t-elle la motivation des employés au travail? »

De cette problématique découlent des questions subsidiaires suivantes :

- Qu'est-ce que un espace de travail favorable et comment peut-il etre conçu pour motiver les employés ?
- Comment l'aménagement de l'espace de travail influence-t-il la motivation des employés chez Algérie Télécom ?

Hypothèses

Toutes recherches sont structurées autour d'une ou de plusieurs hypothèses, qui constituent des propositions à valider. Ces hypothèses offrent des explications provisoires pour les liens entre deux ou plusieurs phénomènes. Il est essentiel qu'une hypothèse scientifique soit.

Pour répondre aux questions proposées dans la problématique nous avons proposé deux hypothèses :

- Un espace de travail ergonomique renforce la motivation des employés en améliorant leur confort et leur bien-être, ce qui entraîne une diminution du stress et de l'inconfort physique.
- Des espaces de travail flexibles permettent une meilleure communication et collaboration, augmentant l'autonomie et le sentiment de valorisation des employés, ce qui renforce leur motivation.

Chapitre 1

Définitions et concepts clés

Section 1 : Espace de travail

1.1 Définitions

Dans le cadre des ressources humaines, l'espace de travail désigne l'environnement physique et organisationnel dans lequel les employés effectuent leurs tâches. Il s'agit d'un concept large qui englobe divers aspects, tels que :

1. **L'aménagement des bureaux**: Cela comprend la disposition des meubles, l'ergonomie des postes de travail, l'accès à la lumière naturelle, la présence de plantes, etc. L'objectif est de créer un environnement confortable et propice à la productivité.
2. **Les équipements**: Cela comprend les ordinateurs, les téléphones, les imprimantes, les logiciels, etc. L'objectif est de fournir aux employés les outils dont ils ont besoin pour accomplir leur travail efficacement.
3. **Les espaces communs**: Cela comprend les salles de réunion, les espaces de détente, les cafétérias, etc. L'objectif est de favoriser la collaboration et les échanges entre les employés.
4. **L'organisation du travail**: Cela comprend la répartition des tâches, les modes de communication, les procédures de travail, etc. L'objectif est de créer un environnement de travail efficient et cohérent.
5. **La culture d'entreprise**: Cela comprend les valeurs, les normes et les comportements partagés par les employés. L'objectif est de créer un environnement de travail positif et motivant.

L'espace de travail doit etre conçu et géré de manière à soutenir le bien-être et la performance des employés. Cela implique de prendre en compte les besoins des employés, de consulter les parties prenantes et de s'adapter aux nouvelles tendances.

L'espace de travail a un impact important sur la satisfaction au travail, la productivité et la santé des employés. Un espace de travail bien conçu peut favoriser la collaboration, la créativité et l'innovation. À l'inverse, un espace de travail mal conçu peut être source de stress, d'anxiété et d'absentéisme.[1]

[1]L'aménagement de l'espace de travail : entre théories et pratiques,Gaël Garreau – Aurélie Lezer – Patrick Peres – Delphine Roy-Boulestin – Stéphanie Sereni / Novembre 2009, consulté le 11/05/2024
https://www.ux-republic.com/lespace-de-travail-memoires-et-conduite-de-projet/ , consulté le 11/05/2025.

Voici quelques exemples de bonnes pratiques en matière d'aménagement de l'espace de travail :

- **Varier les types d'espaces de travail:** Offrir aux employés différents types d'espaces de travail, tels que des espaces calmes pour se concentrer, des espaces collaboratifs pour travailler en équipe et des espaces informels pour se détendre.
- **Favoriser l'accès à la lumière naturelle**: La lumière naturelle a un effet positif sur la santé et le bien-être des employés.
- **Promouvoir l'ergonomie**: S'assurer que les postes de travail sont ergonomiques afin de prévenir les troubles musculo-squelettiques.
- **Permettre la personnalisation**: Permettre aux employés de personnaliser leur espace de travail afin de se l'approprier.
- **Consulter les employés**: Impliquer les employés dans l'aménagement de leur espace de travail.

1.2. Dimensions d'espace de travail

1.2.1. La dimension physique d'un espace de travail

Peut être définie selon plusieurs aspects :

A_ Recommandations pour un espace de travail confortable:[2]

- **Espace de mouvement**: Assurer une liberté de mouvement adéquate pour se lever, s'étirer et changer de position.
- **Éclairage**: Privilégier la lumière naturelle et un éclairage artificiel adéquat.
- **Ergonomie**: Choisir un mobilier adapté à la morphologie et aux besoins de l'utilisateur (bureau réglable en hauteur, chaise ergonomique, etc.).
- **Rangement**: Prévoir suffisamment de rangements pour maintenir l'ordre et limiter le stress visuel.
- **Personnalisation:** Encourager la personnalisation de l'espace de travail pour favoriser le bien-être et l'appropriation des lieux.

[2]https://www.ux-republic.com/lespace-de-travail-memoires-et-conduite-de-projet/ , consulté le 11/05/2024. Ouvrage : « La psychologie du lieu de travail : concevoir pour la productivité et le bien-être" par Deirdre Brandon et Anthony J ». Consulté le 11/05/2024

Au-delà des dimensions physiques: L'espace de travail ne se limite pas uniquement à ses dimensions physiques. Il englobe également la notion de bien-être et d'environnement de travail favorable à la productivité et à la satisfaction des employés.

Les six dimensions du bien-être dans l'espace de travail, définies par **Steelcase**, sont :

- **Confort**: Créer un espace confortable et adapté aux besoins physiques des utilisateurs.
- **Engagement**: Favoriser l'engagement et la motivation des employés.
- **Équilibre**: Encourager un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée.
- **Inspiration**: Stimuler la créativité et l'innovation.
- **Sentiment d'appartenance**: Favoriser le sentiment d'appartenance à une communauté.
- **Bien-être général**: Promouvoir la santé et le bien-être des employés.

1.2.2. La dimension ergonomique d'un espace de travail

L'ergonomie vise à adapter les environnements de travail aux capacités humaines, atténuant ainsi l'épuisement physique et mental, évitant les maladies musculo-squelettiques et améliorant le bien-être, la sécurité et la santé des membres du personnel.

L'aspect ergonomique d'un espace de travail joue un rôle central dans l'amélioration de l'efficacité individuelle et collective et dans la promotion d'un environnement de travail favorable.

Les principes fondamentaux de l'ergonomie dans un environnement professionnel comprennent:

- **La configuration des postes de travail**, y compris la sélection de meubles adaptés à la morphologie et aux exigences de l'utilisateur (tels que des bureaux réglables en hauteur et des chaises ergonomiques), le placement approprié des écrans d'ordinateur à des hauteurs et à une distance optimales des yeux, et la disposition systématique des outils et accessoires pour en faciliter l'accès.
- **Éclairage** : Il est recommandé d'utiliser la lumière naturelle parallèlement à un éclairage artificiel suffisant, tout en évitant les sources susceptibles de provoquer des reflets.

- **Climat ambiant** : Il est essentiel de maintenir une température confortable et des niveaux d'humidité adéquats dans l'environnement, tout en fournissant des systèmes de ventilation appropriés.
- **Rythme de travail :** Il est conseillé de promouvoir des pauses à intervalles réguliers afin d'atténuer l'épuisement physique et mental. De plus, la diversification des tâches et des postures est encouragée.
- **Intégration de l'ergonomie dans la gestion des ressources humaines** :
- **Évaluation des risques ergonomiques** : La première étape consiste à identifier les risques ergonomiques sur le lieu de travail, suivie d'une analyse approfondie des postes de travail et des tâches à effectuer.
- **Mise en œuvre de mesures préventives** : L'aménagement des postes de travail conformément aux normes ergonomiques est essentiel, tout comme la formation des employés sur les principes ergonomiques. En outre, il est impératif de sensibiliser aux risques ergonomiques et aux meilleures pratiques.
- **Suivi et évaluation** : L'évaluation continue de l'efficacité des mesures mises en œuvre est nécessaire, avec la flexibilité nécessaire pour apporter les ajustements nécessaires.

Avantages de l'utilisation d'une approche ergonomique dans le domaine de la gestion des ressources humaines

Incluent l'atténuation des troubles musculo-squelettiques (TMS), ce qui entraîne une diminution des congés de maladie et des coûts associés. En outre, une telle approche contribue à améliorer la productivité et les performances en favorisant des niveaux accrus de concentration, de motivation et d'efficacité sur le lieu de travail. En outre, il sert à prévenir les accidents du travail en réduisant les risques liés aux chutes, aux coupures et à d'autres incidents similaires. De plus, une approche ergonomique contribue à améliorer la qualité globale de vie au travail en donnant la priorité au bien-être et à la satisfaction des employés. Enfin, il joue un rôle crucial dans la consolidation de l'image de l'entreprise, car il met en valeur l'engagement de l'entreprise à promouvoir la santé et le bien-être sur le lieu de travail.[3]

[3]Ouvrage : « La psychologie du lieu de travail : concevoir pour la productivité et le bien-être" par Deirdre Brandon et Anthony J ». Consulté le 11/05/2024

1.2.3. Dimension psychologique de l'espace de travail

L'aspect psychologique du lieu de travail joue un rôle important dans la gestion des ressources humaines (GRH). La conception de l'espace de travail va au-delà de l'aménagement physique et englobe les facteurs psychologiques qui influent sur le bien-être, la motivation et la productivité des employés.

Dans le domaine de la GRH, la reconnaissance de la dimension psychologique du lieu de travail fait partie intégrante de l'amélioration de la qualité de vie au travail (QVT). L'objectif est d'établir un cadre de travail favorable qui favorise l'épanouissement personnel et professionnel des employés tout en tenant compte de leurs besoins et ambitions individuels.

1.2.3.1. Impact de l'espace de travail sur la psychologie des employés

Une conception inadéquate de l'espace de travail peut provoquer du stress, de l'anxiété et de l'inconfort chez les employés. À l'inverse, un environnement de travail stimulant et agréable peut améliorer la motivation, le dévouement et l'innovation. Des facteurs tels que le bruit, le manque d'intimité et les distractions peuvent nuire à la concentration et à la productivité des employés. Un lieu de travail caractérisé par une atmosphère accueillante et encourageant les interactions sociales peut renforcer le sentiment d'appartenance des employés au sein de l'organisation. La promotion du bien-être physique et mental dans l'environnement de travail peut entraîner une amélioration de la santé globale et une diminution des taux d'absentéisme.

1.2.4. Dimension sociale de l'espace de travail

La dimension sociale du lieu de travail met en évidence les éléments humains et relationnels du cadre de travail. Elle englobe les interactions entre les employés, la culture organisationnelle, la promotion d'un sentiment d'appartenance et la création d'opportunités de collaboration.

1.2.4.1. L'importance de la dimension sociale

- **Influence sur le bien-être et la motivation des employés** : un lieu de travail doté d'une atmosphère sociale positive améliore le bien-être des employés, renforce la motivation et l'engagement et diminue le niveau de stress.
- **Améliorer la collaboration et la communication** : un cadre social favorable favorise la collaboration entre les employés, facilite une communication efficace et encourage le partage des connaissances.

- **Favoriser la créativité et l'innovation** : un lieu de travail socialement stimulant sert de catalyseur à la créativité, à l'innovation et à la prise de risques.
- **Renforcer la rétention des employés** : un sentiment d'appartenance et des liens sociaux positifs jouent un rôle essentiel dans l'amélioration des taux de rétention des employés et la réduction du roulement du personnel.

1.2.4.2. La fonction de la gestion des ressources humaines (GRH) dans la promotion de la dimension sociale implique plusieurs aspects clés :

- L'aménagement des espaces de travail pour améliorer les interactions et la collaboration grâce à la mise à disposition d'espaces communs, de zones de détente et de configurations de travail adaptables.
- Le développement d'une culture d'entreprise en approuvant des valeurs positives, en encourageant une communication transparente et le respect mutuel, et en coordonnant des rassemblements sociaux.
- Faciliter le travail d'équipe en lançant des projets collaboratifs, des efforts d'équipe et des programmes de mentorat.
- Reconnaître et apprécier les employés en commémorant les réalisations, en reconnaissant les contributions individuelles et collectives et en encourageant la communication de commentaires.
- Gestion des conflits par la mise en place de procédures de résolution efficaces et l'encouragement du dialogue entre les membres du personnel.

1.2.4.3. Voici des exemples de stratégies visant à promouvoir la dimension sociale :

- Créer des espaces communs tels que des salons, des salles de pause et des cuisines pour stimuler les interactions informelles entre les employés.
- Planifiez des activités sociales telles que des réunions après le travail, des exercices de team building et des événements sportifs pour renforcer l'unité de l'équipe.
- Mettre en place des programmes de mentorat qui mettent en relation des employés chevronnés avec de nouveaux arrivants afin de faciliter leur assimilation et leur croissance professionnelle.
- Fournir un soutien aux groupes d'affinité en encourageant la création de clubs centrés sur des intérêts[4] ou des caractéristiques démographiques communs.

[4]Ouvrage : « La psychologie du lieu de travail : concevoir pour la productivité et le bien-être" par Deirdre Brandon et Anthony J ». Consulté le 11/05/2024

- Promouvoir la diversité et l'inclusion en favorisant une atmosphère inclusive où chaque employé est estimé et apprécié.

Section 2 : Motivation des employés

2.1. Définitions

2.1.1. La motivation

La motivation est un élément essentiel à la réussite des entreprises et de leurs projets: alliée à la compétence, elle permet aux individus de réaliser des objectifs. La motivation Joue un rôle crucial dans le succès des entreprises et dans leurs efforts. En fait, la motivation, c'est le moteur, l'énergie qui fait bouger. Plus précisément, «la motivation est le résultat de l'interaction entre l'individu et une situation donnée ». Il est évident que les facteurs de motivation ne sont pas les mêmes pour tous selon la situation. C'est la situation qui induit ici le changement de motivation. Aussi convient-il de ne pas perdre de vue que le degré de motivation varie à la fois d'un individu à l'autre et, chez un même individu, d'une situation à une autre.

La motivation est définie comme le processus par lequel un individu émet son action, en vue d'atteindre un objectif donné. Elle est une variable qui rend compte des fluctuations du niveau d'activation, c'est-à-dire du degré d'éveil ou de vigilance d'une personne. Du point de vue de la psychologie, «la motivation correspond aux forces qui entraînent des comportements orientés vers un objectif, forces qui permettent de maintenir ces comportements jusqu'à ce que l'objectif soit atteint». Ainsi, la motivation assure l'énergie nécessaire à une personne pour agir dans son milieu. «La motivation confère trois caractéristiques à une conduite, quelle qu'elle soit: la force, la direction, et la persistance».

En effet, selon Morin et 14 Aubé (2007), les conduites sont dirigées vers un but (direction). La personne attribue une certaine valeur à ce but. Les conduites de la personne «dépendent à la fois de la vitalité du besoin dont elles sont issues et de la valeur sociale à laquelle l'objectif des comportements est associé ». L'intensité et la persistance de l'action montrent la valeur qu'attribue la personne à l'objectif qu'elle souhaite atteindre, soit l'intérêt que représente la finalité du comportement pour la personne.[5]

[5]Mémoire sur LA MOTIVATION: UNE SOURCE EFFICACE POUR AMÉLIORER LA PERFORMANCE DES MEMBRES D'ÉQUIPES DE PROJET, université de QUEBECa RIMOUSKI

La motivation est un concept complexe qui designe l'ensemble de processus qui orientent et maintiennent le comportement vers un objectif ou un but spécifique. C'est ce qui pousse une perso[6]nne à agir de manière à atteindre un résultat désiré.

On distinge deux type de motivation, intrinséque et extrinséque. La premiére s'agit de la motivation qui vient de l'interieur de la personne, souvent liée au plaisir, au sens de l'accomplissement, à la curiosité ou au désir d'apprendre. La deuxième qui s'agit de la motivation qui provient de facteurs externes, tels que les récompences materielles, la reconnaissance sociale ou la pression sociale.

En résumé, la motivation est donc «le processus par lequel un individu consacre une intensité, une direction et une persistance à une tâche en vue d'atteindre un objectif ; ensemble des énergies qui sous-tendent ce processus» (Robbins et Judge, 2006 : 197).

2.1.2. La motivation des employés

C'est un aspect économique crucial qui ne doit pas être négligé. C'est des forces internes et externes qui poussent un individu à agir de manière à atteindre des objectifs spécifiques liés à son travail. Les employés motivés ont tendance à obtenir de meilleurs résultats, contribuant ainsi directement aux revenus de leur organisation. La motivation est étroitement liée au dévouement d'une personne envers la communauté. Cette motivation peut etre influencé par divers facteurs, tels que les besoins personnels, les attentes professionnelles, les récompenses, la reconnaissance, l'environnement de travail et la culture organisationnelle.

Parfois, une lacune notable apparaît au sein de l'organisation : selon **Gallup**, une société de sondage renommée dont les recherches portent sur la rétention des employés et les tendances en matière de performance depuis 2001, l'économie française a enregistré une perte annuelle de plus de 60 milliards d'euros depuis 2016 en raison des capacités insuffisantes des entreprises à fidéliser, engager et motiver leur personnel.

2.2. Les théories de la motivation

De nombreuses théories ont permis d'appréhender le concept de la motivation et d'identifier les antécédents à cette attitude ou encore le processus de la motivation.

[6] Mémoire sur LA MOTIVATION: UNE SOURCE EFFICACE POUR AMÉLIORER LA PERFORMANCE DES MEMBRES D'ÉQUIPES DE PROJET, université de QUEBECa RIMOUSKI.

Dans la prochaine section, nous présenterons certaines de ces théories les plus répandues dans la littérature.

2.2.1. Théories de contenu Selon Schermerhom et al. (2010)

Les théories du contenu ont surtout pour objet la compréhension des besoins des individus, c'est-à-dire les lacunes matérielles ou psychologiques qu'ils se sentent poussés à combler. Sur la base de ces théories, les chercheurs tentent d'expliquer comment des besoins non comblés dans l'environnement professionnel peuvent entraîner un rendement médiocre, des comportements indésirables, l'insatisfaction professionnelle, etc. Cette partie traite des cinq théories du contenu les plus connues.

1) La théorie de la hiérarchisation des besoins (Maslow)

Abraham Maslow (1954) est l'un des premiers psychologues à s'être penché sur les aspects de la motivation humaine. Plus précisément, il a développé la célèbre théorie de la hiérarchie des besoins qui a eu une grande influence sur le management des organisations. Selon cette théorie, six grands besoins humains sont déterminés de manière hiérarchique: (1) besoins physiologiques, (2) besoins de sécurité, (3) besoins d'amour (de rapports sociaux, d'affection, d'appartenance à un groupe), (4) besoins d'estime (de reconnaissance, d'autonomie), (5) besoins de réalisation de soi ou d'actualisation de soi (de progresser, de se développer, de s'épanouir) et (6) transcendance. [7]

Selon Maslow (1954), «la motivation de l'individu viendrait d'une force interne déclenchée par un ensemble de besoins». Ces besoins se manifestent lorsque l'individu ressent des manques de nature physiologique et psychologique. Dès lors que l'individu ressent un manque, il est motivé à le combler. Il cherche en effet à satisfaire ses besoins et la motivation perdure tant que le besoin n'est pas satisfait. Lorsqu'un besoin est satisfait, il tend à être oublié par l'individu et à disparaître de sa conscience. Naît alors une motivation à satisfaire un nouveau besoin, dit de catégorie supérieure, et ce, jusqu'à ce que le dernier niveau soit atteint. «Ainsi, Maslow observet-il que l'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité croissante depuis des besoins primaires, jusqu'aux besoins d'ordre supérieur». [8]

[7]Mémoire sur LA MOTIVATION: UNE SOURCE EFFICACE POUR AMÉLIORER LA PERFORMANCE DES MEMBRES D'ÉQUIPES DE PROJET, université de QUEBECa RIMOUSKI
[8]Mémoire sur LA MOTIVATION: UNE SOURCE EFFICACE POUR AMÉLIORER LA PERFORMANCE DES MEMBRES D'ÉQUIPES DE PROJET, université de QUEBECa RIMOUSKI

En bref, cette théorie permet d'identifier ce qui motive un individu, soit ses besoins.

2) La théorie des besoins acquis (McClelland)

- La théorie des besoins de McClelland (1961, 1965) s'appuie, tout comme celle de Maslow (1954), sur des besoins, soit trois besoins essentiels:
    - le besoin d'affiliation, ou désir d'établir et d'entretenir des relations chaleureuses avec autrui;
    - le besoin de pouvoir, ou désir d'exercer son emprise sur les autres, d'influencer leur comportement ou d'en être responsable;
    - le besoin d'accomplissement, ou désir de faire mieux et plus efficacement, de résoudre des problèmes ou de maîtriser des tâches complexes

Cette théorie suppose que «les besoins d'accomplissement, de pouvoir et d'affiliation représentent les moteurs essentiels de l'action, en particulier dans le champ professionnel»

Ces trois besoins ont été identifiés au cours d'une expérience menée par McClelland auprès de gestionnaires. Ils seraient acquis avec le temps et l'accumulation des expériences. McClelland incite donc «les gestionnaires à apprendre à les déceler chez eux-mêmes et chez les autres pour être en mesure de créer des milieux de travail qui y répondent adéq[9]uatement».

Ainsi, comme Maslow (1954), McClelland (1961, 1965) s'appuie sur les besoins pour identifier ce qui motive les individus. Cependant, bien qu'elle soit intéressante, l'expérience de McClelland n'apparaît pas suffisante pour prouver que la réalisation des trois besoins essentiels est le facteur principal de motivation. D'autres facteurs tels que la sécurité pourraient également jouer un rôle important.

3) La théorie ERD (Alderfer)

À l'instar de la théorie de la hiérarchisation des besoins et de la théorie des besoins acquis, la théorie ERD met également l'accent sur les besoins humains et les réduit à trois catégories:

- les besoins existentiels, ou le désir de bien-être physique et matériel;
- les besoins relationnels, ou le désir de relations interpersonnelles satisfaisantes;
- les besoins de développement, ou le désir d'épanouissement et d'accomplissement.

Cependant, alors que la théorie de la hiérarchisation des besoins suppose que l'individu progresse vers les niveaux supérieurs de hiérarchie des besoins à mesure qu'il satisfait ses besoins d'ordre inférieur, la théorie ERD, propose plutôt un principe de frustration-régression selon lequel un besoin primaire, même comblé, peut reprendre de l'importance si l'individu ne parvient pas à satisfaire un besoin d'ordre supérieur. En vertu de ce principe, un individu continuellement frustré dans ses tentatives de satisfaire ses besoins de développement, par exemple, peut retrouver une source de motivation dans ses besoins de relations. Enfin, selon la théorie ERD, l'être humain peut chercher à satisfaire plus d'un type de besoin à la fois.

(Robbins et Judge, 2006; Shermerhorn et al. 2010) (Schermerhom et al., 2010 : 137). (Roussel et al., 2009: 174). (Morin et Aubé, 2007; Roussel et al., 2009)(Mercier, 2002). (Kerzner, 2003).(Mitchell, 1997).
Mémoire sur LA MOTIVATION: UNE SOURCE EFFICACE POUR AMÉLIORER LA PERFORMANCE DES MEMBRES D'ÉQUIPES DE PROJET, université de QUEBECa RIMOUSKI

En somme, de la même manière que la théorie de la hiérarchisation des besoins, la théorie ERD suppose que la satisfaction d'un besoin amène la motivation à satisfaire un besoin supérieur, mais plusieurs besoins peuvent susciter la motivation en même temps et il est possible de revenir à des besoins antérieurement comblés. Elle est donc plus souple que la théorie de Maslow.

4) La théorie bifactorielle (Herzberg)

Herzberg et al. (1959) ont élaboré la théorie des deux facteurs (dit également théorie bi-factorielle ou théorie de la motivation et de l'hygiène), «qui distingue les facteurs à l'origine de la satisfaction professionnelle (les facteurs moteurs) des facteurs qui peuvent prévenir l'insatisfaction professionnelle (les facteurs d'hygiène)». Ils s'appuient sur l'idée selon laquelle l'attitude d'une personne au travail peut être déterminante quant à la réussite ou à l'échec de la tâche. Plus précisément, la théorie développée par Herzberg et al. (1959) suppose que la satisfaction et l'insatisfaction professionnelles seraient respectivement liées à des facteurs intrinsèq[10]ues (dits facteurs moteurs) et extrinsèques (dits facteurs d'hygiène).

Herzberg s'aperçut en fait que les facteurs à la source de la satisfaction au travail étaient significativement différents des facteurs qui entraînent l'insatisfaction. «Des facteurs intrinsèques, comme l'avancement, la reconnaissance, la responsabilité et l'accomplissement, renvoient le plus souvent à la satisfaction». Ces facteurs relèvent de la nature même du travail, soit de son contenu ou de ce que font les gens. «La notion de motivation intrinsèque émerge alors», soit une motivation qui 20 découle de besoins psychologiques associés aux facteurs moteurs. «Dans cette perspective, pour améliorer le rendement des gens, il faut agir sur les facteurs moteurs». À l'opposé, l'insatisfaction au travail fait ressortir des facteurs extrinsèques, tels que la surveillance des supérieurs hiérarchiques, le salaire, la politique de l'entreprise et les conditions de travail (Robbins et Judge, 2006). En somme, «pour motiver un employé, dans son travail, l'entreprise doit développer les facteurs de motivation en les incorporant dans la configuration de l'emploi, ceci afin de l'enri[11]chir».

(Robbins et Judge, 2006; Shermerhorn et al. 2010) (Schermerhom et al., 2010 : 137). (Roussel et al., 2009: 174). (Morin et Aubé, 2007; Roussel et al., 2009) (Mercier, 2002). (Kerzner, 2003). (Mitchell, 1997)

[11]Mémoire sur LA MOTIVATION: UNE SOURCE EFFICACE POUR AMÉLIORER LA PERFORMANCE DES MEMBRES D'ÉQUIPES DE PROJET, université de QUEBECa RIMOUSKI

Même s'il ne faut pas associer automatiquement satisfaction avec motivation, le grand mérite de la théorie de Herzberg et al. (1959) est de montrer qu'il y a deux moyens de satisfaire ses employés: (1) diminuer les facteurs de démotivation, les irritants; pour savoir lesquels, il faut tout simplement le leur demander; (2) élaborer des facteurs de motivation; ici aussi, le procédé le plus efficace consiste à demander à chacun ce qui le motive (Mercier, 2002)

5) La théorie X et la théorie Y (McGregor)

McGregor (1960) a proposé une théorie qui présente «deux vision distinctes de l'être humain : l'une globalement négative, dite théorie X, et l'autre globalement positive, baptisée théorie y » (Robbins et Judge, 2006 : 199). Il a observé la manière dont les chefs d'entreprise se comportaient avec leurs employés, il en a tiré la conclusion que leur perception de la nature humaine reposait sur certains préjugés qui les menaient à certains comportements vis-à-vis des salariés. À cet égard, Robbins et Judge (2006) présentent les deux visio[12]ns de l'être humain dégagées par McGregor) :

_ Théorie X --- Idée selon laquelle les individus n'aiment pas le travail, sont paresseux, évitent les responsabilités et ne travaillent que sous la contrainte.

_Théorie Y --- Idée selon laquelle les individus aiment le travail, sont créatifs, recherchent les responsabilités et peuvent s'autogérer.

Selon la théorie X, McGregor (1960) propose que les besoins inférieurs dominent, alors que selon la théorie Y, ce sont les besoins supérieurs qui dominent. Puisque McGregor (1960) adhérait davantage à la vision de la théorie Y, «il proposa comme facteurs de motivation pour les employés des notions telles que la prise de décision participative, des tâches à responsabilité et ambitieuses, ainsi qu'une bonne entente au sein des groupes».

[12] (Robbins et Judge, 2006; Shermerhorn et al. 2010) (Schermerhom et al., 2010 : 137). (Roussel et al., 2009: 174). (Morin et Aubé, 2007; Roussel et al., 2009) (Mercier, 2002). (Kerzner, 2003). (Mitchell, 1997).

Une proposition complémentaire pour les gestionnaires qui mettent en œuvre l'utilisation de la Théorie X ou de la Théorie Y est qu'ils doivent faire preuve de souplesse lors de la catégorisation d'un individu dans l'une de ces deux théories puisque chaque personne a le potentiel de changer ses manières et ses habitudes de travail et d'accroître son enthousiasme envers le travail avec le temps, au sein de divers projets, et pour divers postes, affectations, ou responsabilités.

2.2.2 Théories des processus

Nous venons de voir, par le biais des théories de contenu, que des besoins divers peuvent être à la source de la motivation. D'autres théories cherchent plutôt à comprendre le processus de la motivation, c'est-à-dire à comprendre comment les individus en viennent à être motivés. Ce sont les théories des processus.[13]

[13] (Robbins et Judge, 2006; Shermerhorn et al. 2010) (Schermerhom et al., 2010 : 137). (Roussel et al., 2009: 174). (Morin et Aubé, 2007; Roussel et al., 2009) (Mercier, 2002). (Kerzner, 2003). (Mitchell, 1997). Mémoire sur LA MOTIVATION: UNE SOURCE EFFICACE POUR AMÉLIORER LA PERFORMANCE DES MEMBRES D'ÉQUIPES DE PROJET, université de QUEBECa RIMOUSKI

1) La théorie de l'équité (Adams)

L'un de ces facteurs, étudié de longue date pour comprendre le processus de la motivation, est celui de l'équité et, plus largement, de la justice organisationnelle.[14] La justice organisationnelle est un concept important dans la recherche sur la motivation au travail. Elle est classée traditionnellement au sein des théories des besoins-mobiles-valeurs de la typologie de Kanfer (1990). «De façon générale, 22 l'idée est la suivante. Les individus attachent de l'importance à la façon dont ils sont traités dans l'organisation qui les emploie». S'ils ont le sentiment d'être traités de façon injuste, alors ils ressentent une tension qu'ils vont chercher à réduire. Ils sont ainsi motivés à faire quelque chose afin que la situation devienne juste. «Historiquement, les premiers développements du lien entre justice et motivation sont issus du champ de la psychologie avec les travaux de Adams (1965) et la théorie de l'équité». Ces travaux sont en lien avec la notion de justice organisationnelle, «soit la mesure selon laquelle les individus perçoivent comme justes et équitables les pratiques qui ont cours dans leur milieu de travail». De manière générale, trois formes de justice sont appréhendées: la justice distributive (récompenses), procédurale (règles et procédures) et relationnelle (respect et dignité). Un employé va donc se comparer avec les autres pour évaluer cette notion de justice 0 d'équité (Robbins et Judge, 2006) et c'est face à l'injustice qu'il sera motivé à changer la situation. En effet, «comme on peut s'y attendre, tout sentiment d'injustice ou toute iniquité perçue engendre une tension, et la personne qui l'éprouve à tendance à vouloir éliminer cet état d'esprit».

[14] (Robbins et Judge, 2006; Shermerhorn et al. 2010) (Schermerhom et al., 2010 : 137). (Roussel et al., 2009: 174). (Morin et Aubé, 2007; Roussel et al., 2009) (Mercier, 2002). (Kerzner, 2003). (Mitchell, 1997).

2) La théorie des attentes (Vroom)

En 1964, Vroom élabore la théorie des attentes qUi Vise à comprendre les comportements au travail, dont la performance de l'individu. «La performance est ici conçue non seulement comme l'atteinte d'objectifs, mais, plus généralement, comme la réalisation d'un travail qui répond aux attentes de l'organisation qui emploie la personne». Plus précisément, la théorie des attentes suggère que «la motivation d'un individu dépend de l'attente de réussite par rapport aux efforts fournis, du résultat effectif obtenu et de l'attractivité de ce résultat». [15]

Cette théorie sous-tend que les employés font le choix d'adopter les comportements qui ont le plus de chances de les mener aux résultats souhaités. L'individu décide alors mettre les efforts dans une tâche en particulier quand il estime que ce comportement favorisera l'atteinte des résultats désirés. «L'adoption des comportements constituerait donc un choix rationnel ».

Cette théorie repose sur trois concepts clés :

- **Les attentes:** la probabilité aux yeux de l'individu que les efforts investis se traduisent par un niveau de rendement donné;
- **L'instrumentalité** : la probabilité aux yeux de l'indi vidu que le rendement atteint se traduise par une juste récompense;
- **La valence :** la valeur accordée par l'individu à chaque récompense possible.

« Pour que l'effet motivant d'une récompense se fasse vraiment sentir, les attentes, l'instrumentalité et la valence qui y sont rattachées doivent être positives et avoir une valeur élevée».

Cette théorie permet d'expliquer l'ensemble des choix de l'individu dans son organisation. Cependant, « Vroom s'inscrit dans un courant de pensée largement dominé par la question de la motivation à la performance. En effet, les travaux antérieurs en psychologie organisationnelle ont postulé que la fonction de performance individuelle au travail était étroitement liée à la motivation au travail » :

P = F (M, C)

[15](Robbins et Judge, 2006; Shermerhorn et al. 2010) (Schermerhom et al., 2010 : 137). (Roussel et al., 2009: 174). (Morin et Aubé, 2007; Roussel et al., 2009) (Mercier, 2002). (Kerzner, 2003). (Mitchell, 1997). Mémoire sur LA MOTIVATION: UNE SOURCE EFFICACE POUR AMÉLIORER LA PERFORMANCE DES MEMBRES D'ÉQUIPES DE PROJET, université de QUEBECa RIMOUSKI

(La performance est fonction de la motivation et des capacités de l'individu).

3) La théorie de la motivation par la fixation des objectifs (Locke et Latham)

La théorie de la fixation des objectifs cherche à savoir comment motiver les gens». La solution consiste à fixer des objectifs. Plus précisément, «Locke et Latham (1990) ont développé la théorie de la fixation des objectifs selon laquelle le comportement est intentionnel et la volonté d'agir dans un sens donné résulte d'abord de l'existence d'un objectif à poursuivre». Les objectifs jouent alors le rôle de régulateurs du comportement étant donné qu'ils poussent à l'action et dirigent l'énergie vers des activités précise.

Les points essentiels de cette théorie sont les suivants :

- Les personnes qui poursuivent un objectif clair, précis et difficile ont un meilleur rendement que celles qui n'ont pas d'objectifs explicités à atteindre.

La performance augmente proportionnellement avec le niveau de difficulté de l'objectif, jusqu'à ce que l'individu ait atteint la limite de ses compétences ou :[16]

- Les objectifs précis et difficiles engendrent de meilleurs résultats que les objectifs difficiles, mais flous (ex. ; «fais de ton mieux! »).
- Pour que les objectifs soient efficaces, ils doivent susciter l'engagement des personnes auxquelles ils ont été fixés.

Bref, «les managers devraient en effet apprendre à fixer des objectifs qui soient suffisamment difficiles pour représenter un défi, mais pas trop cependant, dans la mesure où un objectif inatteignable ne peut pas mobiliser les salariés, mais au contraire les décourager».[17]

[13] (Robbins et Judge, 2006; Shermerhorn et al. 2010) (Schermerhom et al., 2010 : 137). (Roussel et al., 2009: 174). (Morin et Aubé, 2007; Roussel et al., 2009) (Mercier, 2002). (Kerzner, 2003). (Mitchell, 1997).
Mémoire sur LA MOTIVATION: UNE SOURCE EFFICACE POUR AMÉLIORER LA PERFORMANCE DES MEMBRES D'ÉQUIPES DE PROJET, université de QUEBECa RIMOUSKI
Rapport de stage sur le bien-etre au travail de l'université de Bni Mellal, 2éme année GRH, de Mme ASMAA FARAH

[17](Robbins et Judge, 2006; Shermerhorn et al. 2010) (Schermerhom et al., 2010 : 137). (Roussel et al., 2009: 174). (Morin et Aubé, 2007; Roussel et al., 2009) (Mercier, 2002). (Kerzner, 2003). (Mitchell, 1997).
Mémoire sur LA MOTIVATION: UNE SOURCE EFFICACE POUR AMÉLIORER LA PERFORMANCE DES MEMBRES D'ÉQUIPES DE PROJET, université de QUEBECa RIMOUSKI
Rapport de stage sur le bien-etre au travail de l'université de Bni Mellal, 2éme année GRH, de Mme ASMAA FARAH

Section 3 : Bien-être au travail : Importance et impact sur la motivation

3.1. Définitions du bien-etre au travail

Bien que le concept de bien-être au travail puisse encore être considéré comme flou, il est important de noter qu'il est apparu récemment dans la littérature scientifique, ce qui a donné lieu à la présentation de différentes définitions :

Selon **Bradburn (1969)**, si ses affects positifs l'emportent sur ses affects négatifs, la personne peut être considérée comme étant dans une situation de bien-être au travail.

Selon **Ménad** et Brunt (2010), la définition authentique du bien etre se centre sur la cohérence entre l'individu et le travail, (la nature du travail, les taches que le travail implique ou les relations que le tra[18]vail entraine). Le travail est source de bien-etre lorsqu'il permet au travailleur d'agir en cohérence avec « ses valeurs, son éthique et plus largement sa nature profonde ».

Selon**Richard (2012),** le bien-etre au travail est « un construit à deux dimensions : une dimension émotionnelle ou affective liée au plaisir et l'ensemble des affects positifset une dimension cognitive liée à la prise de conscience du sens que prend le travail pour la personne ».

Selon **Biétry et creusier (2013),** l'obtention du bien-etre au travail passe par l'h édonisme. Cette approche définie la notion de bien-etre subjectif, où l'individu confronté à des affects positifs et négatifs dans le adre de son travail, se trouve en situation de bien-etre s'il arrive à maximiser les premiers et à minimiser les seconds. La définition eudémonique du-bien-etre au travail passe par le principe d'accomplissement. C'est le fait d'apporter quelque chose qui vient de soi à son environnement, de donner du sens à son travail et de tirer une satisfaction de cet engagement.

Selon **L'OMS (Organisation Mondiale de la Santé),** le bien-etre sur le lieu de travail est défini comme « un état d'esprit dynamique caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un coté les aptitudes, les besoions et les aspirations du travailleur, d'une part, et les contraintes et les possibilités du milieu de travail, d'autres part.

[18]Rapport de stage sur le bien-etre au travail de l'université de Bni Mellal, 2éme année GRH, de Mme ASMAA FARAH
www.scribd.com

Selon **l'ILO (Organisation Internationale du Travail des Nations Unies)**, « le bien-etre au travail se rattache à tous les aspects de la vie au travail, de la qualité etbla sécurité de l'environnement de travail, et l'organisation du travail ».

3.2. Importance et impact sur la motivation

L'amélioration du bien-être des employés sur le lieu de travail apparaît de plus en plus comme un défi majeur auquel sont confrontées les entreprises. De nombreuses organisations, qu'il s'agisse de jeunes entreprises ou de sociétés bien établies, ont reconnu le potentiel de la création d'un environnement de travail positif sur la productivité globale. Par conséquent, les méthodologies de travail et les approches managériales ont subi des transformations pour donner la priorité à l'amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, atténuer les niveaux de stress et plaider en faveur de l'appréciation des superviseurs.[19]

L'importance du bien-être au travail dans le contexte organisationnel s'explique par de multiples raisons :

- Améliorer la productivité globale.
- Favoriser une culture d'entreprise solide.
- Atténuer les accidents du travail et l'absentéisme.
- Réduire les taux de rotation du personnel
- Faciliter le recrutement de nouveaux talents.

Les employés satisfaits ont tendance à atteindre leurs objectifs plus facilement, ce qui confère à leur organisation un avantage concurrentiel.

L'amélioration du bien-être au travail contribue à renforcer la motivation des équipes et l'avantage concurrentiel de l'organisation. En outre, il facilite le maintien du bien-être physique et mental des employés. La prévalence du mécontentement et du stress liés au travail est en hausse au sein de diverses entreprises. Malheureusement, ces répercussions ont des effets néfastes à la fois sur les personnes concernées et sur l'entreprise elle-même : absentéisme fréquent, problèmes de santé, performances médiocres, épuisement professionnel et taux de

[19]Rapport de stage sur le bien-etre au travail de l'université de Bni Mellal, 2éme année GRH, de Mme ASMAA FARAH
www.scribd.com

rotation élevé. Le bien-être mental et physique des individus dépend de la qualité de leur environnement de travail.

Le bien-être représente un état favorable dans lequel se trouvent les individus et les communautés. Tout comme la santé physique, elle constitue un atout fondamental dans la vie quotidienne et est influencée par divers facteurs sociaux, économiques et environnementaux. Le concept de bien-être englobe à la fois le niveau de vie et la capacité des individus et des communautés à apporter une contribution significative à la société. Donner la priorité au bien-être implique de superviser l'allocation équitable des ressources, le bien-être économique global et la viabilité à long terme. L'évaluation du bien-être d'une société dépend de sa résilience, de sa capacité à renforcer sa capacité d'action et de sa capacité à surmonter les obstacles. L'Organisation mondiale de la santé collabore avec les États membres et les partenaires pour promouvoir l'amélioration de la santé dans le monde et la réalisation des 17 objectifs de développement durable (ODD). Le concept de bien-être joue un rôle de catalyseur fondamental pour promouvoir la cohérence des politiques dans les différents secteurs et favoriser une action unifiée. La promotion du bien-être sociétal joue un rôle important dans la promotion du développement de communautés dynamiques, résilientes et durables aux niveaux local, national et mondial, en leur donnant les moyens de relever efficacement les défis sanitaires actuels et futurs tels que la COVID-19 et les catastrophes environnementales.

Voici quelque exemple sur l'impact de la motivation sur le-bien-etre au travail :[20]

- **Niveaux d'énergie et de concentration accrus :** lorsqu'ils sont dans un état positif à la fois physiquement et mentalement, les individus font preuve d'un niveau d'énergie plus élevé et d'une meilleure capacité à se concentrer sur les tâches courantes. Par conséquent, cette amélioration peut entraîner une augmentation des niveaux de productivité et de créativité.
- **Amélioration de l'humeur et de la résilience:** Un bon niveau de bien-être est associé à une humeur plus positive et à une plus grande résilience face au stress. Cela signifie que les personnes qui se sentent bien sont plus susceptibles de rebondir après les échecs et de persévérer face aux défis.

[20]Rapport de stage sur le bien-etre au travail de l'université de Bni Mellal, 2éme année GRH, de Mme ASMAA FARAH

- **Renforcement de la confiance en soi et de l'estime de soi:** Lorsque l'on se sent bien dans sa peau, on a plus confiance en soi et en ses capacités. Cela peut conduire à une plus grande prise de risque et à une plus grande volonté de relever de nouveaux défis.[21]
- **Amélioration des relations sociales:** Le bien-être favorise également de meilleures relations sociales. Les personnes qui se sentent bien sont plus susceptibles d'être sociables et d'aider les autres. Cela peut créer un environnement de travail plus positif et plus collaboratif.
- **Plus grande satisfaction au travail:** En fin de compte, un meilleur bien-être peut conduire à une plus grande satisfaction au travail. Les personnes qui se sentent bien dans leur travail sont plus susceptibles d'être engagées et motivées. Elles sont également plus susceptibles de rester dans leur entreprise et d'en recommander d'autres.

Investir dans le bien-être des employés est donc un investissement rentable pour les entreprises. En promouvant un mode de vie axé sur le bien-être, en offrant des possibilités de détente, en favorisant un équilibre harmonieux entre vie professionnelle et vie privée, en cultivant une atmosphère de travail favorable et en présentant des perspectives d'avancement professionnel, les organisations peuvent créer un milieu de travail plus stimulant et plus efficace pour tous.

[21]Rapport de stage sur le bien-etre au travail de l'université de Bni Mellal, 2éme année GRH, de Mme ASMAA FARAH
www.scribd.com

Chapitre 2

L’impact de l’espace de travail sur la motivation des employés

Section1 : Les facteurs de l'espace de travail : Physique, psychologiques, sociaux.

Les facteurs liés à l'espace de travail sont les éléments de l'environnement de travail qui ont un impact sur le bien-être, la productivité et la motivation des employés, en tenant compte des dimensions physiques, psychologiques et sociales. Ces facteurs couvrent un large éventail d'éléments, allant de l'aménagement spatial du lieu de travail à l'éthique organisationnelle et aux interactions entre les individus.

1.1. Les facteurs physiques

1.1.1. Conception de l'espace

La conception de l'espace de travail est un élément physique crucial qui a un impact significatif sur la motivation, la productivité et le bien-être des employés. La conception de l'espace de travail doit être holistique, prenant en compte non seulement les besoins immédiats des employés, mais aussi leur bien-être à long terme. Une conception réfléchie et équilibrée peut grandement améliorer la satisfaction et la performance des employés, contribuant ainsi au succès global de l'organisation.

Voici plusieurs éléments essentiels de la conception d'un espace de travail :

A_ Aménagement des bureaux

La distinction entre bureaux ouverts et bureaux fermés : si les bureaux ouverts encouragent la communication et la collaboration, ils peuvent également entraîner une augmentation du bruit et des distractions. En revanche, les bureaux fermés offrent plus d'intimité et de concentration, mais peuvent isoler les employés.

Espaces de travail adaptables : espaces qui ont des objectifs multiples et peuvent accueillir diverses activités telles que des réunions, du travail individuel ou des interactions informelles.[22]

B_Trafic et accessibilité

Facilitation des déplacements : des espaces conçus avec soin favorisent une circulation fluide, atténuant ainsi la tension et la fatigue associées à la navigation.

[22]*Revue Française de Gestion* :L'espace de travail, levier de performance, consulté le 22/02/2025

Inclusivité en matière d'accessibilité : veiller à ce que les environnements de travail soient facilement accessibles aux personnes à mobilité réduite.

C_Zonage et espaces spécifiques

Espaces pour les activités collaboratives : zones désignées pour les réunions d'équipe, la génération d'idées et les projets communs.

Postes de travail personnels : zones personnalisées pour les tâches exigeant concentration et confidentialité.

Zones de loisirs : sections où les employés peuvent se détendre, participer à des activités sociales ou prendre une pause.

D_Esthétique et environnement

Design artistique et embellissement : utilisation de teintes, de textures et de motifs qui favorisent une atmosphère agréable et revigorante.

Caractéristiques biophiliques et éléments naturels : incorporation de plantes, de lumière naturelle et d'autres éléments inspirés de la nature pour améliorer le bien-être du personnel.

E_Technologie intégrée

Appareils de pointe : intégration de technologies sophistiquées et d'outils de travail contemporains qui rationalisent les activités quotidiennes et la communication.

Connectivité fluide : accès pratique et fiable aux systèmes informatiques et au réseau en ligne.

F_Flexibilité et adaptabilité

Mobilier polyvalent : mobilier qui peut être facilement repositionné pour s'adapter à l'évolution des besoins des employés et des groupes.

Espaces adaptables : espaces qui peuvent être restructurés à des fins diverses, comme des ateliers, des rassemblements ou des sessions de formation.

1.1.2. Eclairage

L'éclairage est un élément essentiel du lieu de travail qui a un impact significatif sur le bien-être, la productivité et la santé des travailleurs. Un éclairage bien planifié, qui combine la lumière naturelle et artificielle, assure une intensité et une température de couleur appropriées, et minimise l'éblouissement et les ombres, est essentiel pour créer un environnement de travail optimal.

Voici les principaux facteurs d'éclairage à prendre en compte dans un environnement de travail :

L'accès à la lumière naturelle est facilité par les fenêtres et les lucarnes, ce qui permet aux employés de bénéficier de la lumière naturelle, ce qui peut améliorer l'humeur et réduire la fatigue oculaire. Les vues sur l'extérieur peuvent contribuer au bien-être et à la satisfaction des employés en établissant un lien avec l'environnement extérieur. L'équilibre lumineux optimal est obtenu grâce à un système bien conçu qui maximise la lumière naturelle tout en évitant l'éblouissement et la surchauffe.[23]

A_Les considérations relatives à l'éclairage artificiel sont notamment les suivantes

La qualité de la lumière est améliorée grâce à l'utilisation de luminaires émettant une lumière blanche neutre, proche de la lumière naturelle, pour atténuer la fatigue oculaire. La température de couleur, mesurée en Kelvin, peut avoir un impact sur la perception et la productivité, les températures plus froides (5 000 K-6 500 K) étant souvent préférées en milieu de travail. Une répartition uniforme de la lumière est essentielle pour éviter les ombres et les contrastes excessifs sur l'espace de travail.

B_Les aspects fonctionnels de l'éclairage sont les suivants

Les lampes de bureau réglables sur les postes de travail permettent aux employés de personnaliser l'éclairage en fonction de leurs besoins individuels. Un éclairage d'ambiance efficace réduit les ombres et les contrastes marqués dans l'ensemble de l'espace de travail. L'éclairage d'accentuation est utilisé pour mettre en valeur des zones ou des tâches spécifiques nécessitant un éclairage supplémentaire.

[23]*Revue Française de Gestion :*L'espace de travail, levier de performance, consulté le 22/02/2025

C_Les options de contrôle de l'éclairage incluent

Systèmes d'éclairage réglables qui permettent aux employés de gérer l'intensité et la direction de la lumière en fonction de leurs préférences. Capteurs de lumière naturelle qui ajustent automatiquement l'éclairage artificiel en fonction de la lumière naturelle disponible, optimisant ainsi la consommation d'énergie.[24]

D_L'impact de l'éclairage sur la santé et le bien-être

Comprend la réduction de la fatigue oculaire, des maux de tête et de l'inconfort visuel est atténuée par un éclairage adéquat. L'exposition à la lumière naturelle aide à réguler les rythmes circadiens, favorisant ainsi de meilleures habitudes de sommeil et une meilleure humeur. Un éclairage amélioré influence positivement les niveaux de concentration et de productivité des employés.

1.1.3. Mobilier

Le mobilier de bureau, en particulier les chaises, les bureaux et autres meubles, joue un rôle crucial dans l'amélioration du confort et de l'ergonomie des travailleurs, influant ainsi directement sur leurs niveaux de motivation et de productivité. La fourniture de chaises ergonomiques dotées d'un soutien lombaire efficace, de bureaux réglables en hauteur facilitant diverses postures de travail et d'équipements supplémentaires tels que des supports d'écran réglables et des repose-pieds est essentielle pour éviter les douleurs musculosquelettiques et les troubles connexes. Le mobilier de bureau ne se limite pas à sa fonctionnalité pratique, il influence également le confort, la santé, la satisfaction et la productivité des employés. Une sélection et une disposition réfléchies du mobilier peuvent ainsi contribuer de manière significative à l'amélioration de l'espace de travail et à la motivation des employés.

Un mobilier bien conçu réduit non seulement les risques de blessures et d'absentéisme, mais améliore également le bien-être général et la satisfaction au travail, entraînant ainsi une amélioration des performances globales des employés.[25]

[24] *Revue Française de Gestion* :L'espace de travail, levier de performance, consulté le 22/02/2025
[25] *Revue Française de Gestion* :L'espace de travail, levier de performance, consulté le 22/02/2025

1.1.4. Bruit

Le degré de bruit ambiant et les propriétés acoustiques de l'environnement de travail constituent des éléments cruciaux qui influencent la motivation et l'efficacité des employés. Plusieurs considérations clés doivent être prises en compte :

Niveau de bruit ambiant :

- Un environnement de travail caractérisé par des niveaux de bruit excessifs peut entraîner du stress, de la fatigue et des difficultés à rester concentré.
- Les niveaux élevés de bruit provenant des conversations, des machines ou des espaces ouverts peuvent nuire à la qualité du travail et à la capacité de se concentrer sur des tâches complexes. - À l'inverse, un environnement trop calme peut entraîner de la démotivation et du découragement chez certains employés.

Acoustique spatiale :

- Une acoustique efficace permet de minimiser les bruits indésirables et d'améliorer la clarté de la parole pendant les réunions ou les appels.
- Le déploiement de matériaux insonorisants tels que des tapis, des panneaux muraux et des plafonds acoustiques contribue à réduire la réverbération et les échos.
- La séparation physique des zones bruyantes telles que les salles de réunion et les espaces collaboratifs des postes de travail individuels améliore l'environnement auditif.[26]

Pour créer une atmosphère propice à la concentration et à la productivité, il est conseillé de viser un niveau sonore modéré compris entre 40 et 50 décibels. Lorsque le bruit dépasse 60 dB, les performances cognitives peuvent diminuer de manière significative.[27]

Ainsi, une gestion efficace de l'acoustique permet de créer des environnements de travail plus agréables, d'atténuer la fatigue auditive et de favoriser la tranquillité essentielle à la contemplation et à l'innovation. Cela contribue au bien-être et à la motivation des employés.

[26]*Revue Française de Gestion* :L'espace de travail, levier de performance, consulté le 22/02/2025
[27]*Revue Française de Gestion* :L'espace de travail, levier de performance, consulté le 22/02/2025

1.1.5. Température

La température est un paramètre physique essentiel de l'environnement de travail qui a un impact important sur le bien-être, l'efficacité et la satisfaction des employés. Il est impératif de garantir un confort thermique approprié pour créer une atmosphère de travail agréable, étant donné que des températures trop élevées ou trop basses peuvent entraîner une gêne, diminuant ainsi la capacité des employés à se concentrer et à travailler efficacement. Des températures extrêmes peuvent également entraîner des problèmes de santé tels que des migraines, de la fatigue ou des affections associées à des conditions de chaleur ou de froid extrêmes. Des recherches ont indiqué que la plage de température la plus favorable pour un environnement de bureau typique se situe entre 20 °C et 24 °C. Des températures élevées peuvent provoquer une léthargie et une baisse de productivité, tandis que des températures plus basses peuvent provoquer de fréquentes interruptions et arrêts, nécessitant des mesures de réchauffement. Il convient de noter que la perception individuelle de la température peut varier, ce qui nécessite des stratégies adaptables telles que des zones de température réglables ou des équipements thermiques individuels. De nombreuses réglementations concernant la santé et la sécurité au travail spécifient des seuils de température autorisés pour protéger les employés, tandis que les normes mondiales proposent des recommandations pour des environnements thermiques idéaux. Le déploiement de systèmes de climatisation et de chauffage efficaces, ainsi que de technologies intelligentes de gestion de l'énergie, joue un rôle essentiel dans le maintien de températures stables et agréables, améliorant ainsi à la fois le bien-être et les performances des employés.[28]

1.1.6. Technologie et équipements

Des outils informatiques et de communication performants et fiables sont essentiels pour améliorer l'efficacité et la motivation sur le lieu de travail. Un équipement obsolète ou dysfonctionnel peut entraîner des frustrations, des retards et une augmentation du niveau de stress.

[28] *Revue Française de Gestion :*L'espace de travail, levier de performance, consulté le 22/02/2025

Un travail efficace et productif est rendu possible grâce à l'utilisation d'équipements de haute qualité tels que des ordinateurs, des logiciels et des imprimantes. L'accès à des outils de pointe simplifie l'exécution des tâches et favorise l'engagement des employés.

De plus, les outils de communication contemporains tels que les systèmes audiovisuels et les plateformes de visioconférence permettent des interactions à distance fluides et des efforts collaboratifs, indispensables dans un environnement de travail interconnecté moderne.

En outre, les équipements esthétiques et ergonomiques ont non seulement un objectif fonctionnel, mais ont également une incidence positive sur l'organisation, en démontrant de la valeur pour les employés et en favorisant un sentiment d'appartenance parmi eux.

Néanmoins, il est impératif de fournir une formation adéquate aux employés sur l'utilisation de ces ressources technologiques innovantes afin de maximiser leurs avantages.

Investir dans des technologies et des outils de pointe améliore essentiellement les opérations quotidiennes, encourage le travail d'équipe et souligne l'engagement de l'entreprise en faveur du bien-être et de l'efficacité de ses employés, renforçant ainsi leur motivation.

1.2. Facteurs psychologiques

1. **Satisfaction au travail**

[29]La satisfaction des employés à l'égard de leur travail et leur perception d'être sur la bonne voie de carrière sont liées à l'amélioration des performances et à la prolongation du mandat au sein de l'organisation, ce qui souligne l'importance d'évaluer leur niveau d'engagement. La détermination de la satisfaction d'une personne à l'égard de son travail, de l'adéquation du rôle et de la signification sous-jacente implique souvent une intuition personnelle et des influences environnementales. Certaines personnes peuvent associer l'emploi idéal à des seuils de revenus spécifiques, tandis que d'autres peuvent avoir besoin d'un réseau de soutien pour évaluer la satisfaction au travail.

La satisfaction au travail indique le niveau de motivation, de satisfaction et d'épanouissement ressenti par un employé dans son rôle. Ce sentiment est atteint lorsque les employés perçoivent leur emploi comme sûr, avec des perspectives d'avancement et un équilibre harmonieux entre vie professionnelle et vie privée, correspondant à leurs attentes. Le

[29]"Les facteurs psychologiques au travail : Quelle importance pour la motivation des salariés ?"www.myrhline.com. Consulté le 24/05/2024

sentiment général de bien-être et de satisfaction qu'un individu tire de son rendement au travail et de son milieu de travail est résumé dans la satisfaction au travail. L'environnement organisationnel, la philosophie et le niveau de travail fourni peuvent influencer de manière significative la satisfaction professionnelle des employés. Bien que potentiellement subjectives, des méthodologies de recherche peuvent être mises en œuvre pour comparer les niveaux de satisfaction des employés d'une même organisation ou d'un même secteur en utilisant des critères ou des enquêtes cohérents.

La satisfaction au travail des employés incarne les sentiments holistiques que les individus entretiennent à l'égard de leur travail, reflétant leur état de bonheur et de bien-être dans le domaine professionnel. Cette métrique peut constituer un puissant indicateur de l'efficacité opérationnelle au sein d'une entreprise. La vitalité de la satisfaction au travail des employés ne peut être surestimée pour les entreprises, car elle a la capacité de favoriser une culture de positivité, d'innovation et d'ambition motivée. Les principaux déterminants comprennent le comportement de l'employé sur le lieu de travail, les interactions avec ses supérieurs et ses pairs, ainsi que l'alignement avec les attentes de l'organisation.

2. **Sécurité psychologique**

[30]La sécurité psychologique sur le lieu de travail constitue un concept fondamental qui dénote une atmosphère dans laquelle les employés sont à l'aise face à des défis interpersonnels sans crainte de conséquences négatives.

Autrement dit, cela signifie une ambiance caractérisée par la confiance, la considération et l'inclusivité, permettant aux individus de s'exprimer librement, de poser des questions, de commettre des erreurs et de contribuer activement sans craindre d'être évalués ou marginalisés.

Ce sentiment de protection s'avère indispensable à l'efficacité individuelle et collective, car il favorise l'ingéniosité, l'originalité, la prise de décisions judicieuses et la résolution habile des problèmes, tout en diminuant l'anxiété, l'absentéisme et la rotation du personnel.

Les dirigeants et les superviseurs jouent un rôle central dans la mise en place d'un environnement de travail sûr sur le plan psychologique. Ils peuvent y parvenir en adoptant le comportement souhaité, en favorisant une communication transparente, en encourageant les

[30]"Les facteurs psychologiques au travail : Quelle importance pour la motivation des salariés ?"www.myrhline.com. Consulté le 24/05/2024

critiques constructives, en reconnaissant les échecs et en protégeant les employés des mesures de représailles.

3. **Le Stress**

Le niveau de stress des employés peut être influencé de manière significative par les conditions dans lesquelles ils travaillent. De nombreux éléments contribuent à cet événement, notamment une charge de travail excessive, un manque d'autonomie, des relations interpersonnelles difficiles, une communication inefficace, un environnement physique défavorable, une instabilité de l'emploi et des heures de travail prolongées.

Ces éléments peuvent avoir des effets néfastes sur le bien-être mental et physique des employés, notamment des sentiments d'anxiété et de dépression, de la fatigue, des troubles du sommeil, une diminution de l'efficacité, des problèmes musculo-squelettiques, des maladies cardiovasculaires et un système immunitaire affaibli.[31]

Heureusement, des mesures peuvent être mises en œuvre pour atténuer le stress au travail et créer une atmosphère plus favorable et plus favorable. Plus précisément, les employeurs peuvent fixer une charge de travail raisonnable, encourager l'autonomisation des employés, faciliter une communication transparente, offrir une assistance appropriée, améliorer le cadre physique de travail, plaider en faveur d'un équilibre harmonieux entre vie professionnelle et vie privée et gérer efficacement les risques et les dangers.

En outre, il est impératif de sensibiliser l'ensemble du personnel au stress au travail et à sa gestion afin d'en atténuer les conséquences délétères et de promouvoir le bien-être des employés.

4. **Vie privée**

Le respect de la vie privée sur le lieu de travail est un droit fondamental qui garantit aux employés un certain niveau d'intimité et de confidentialité dans leur environnement professionnel. Cela concerne la gestion de leurs données personnelles, leur capacité à communiquer en toute discrétion, leur capacité à travailler sans interruption et la possibilité de passer des moments de répit dans un endroit isolé ou partiellement isolé.

[31]https://www.randstad.ca/employers/workplace-insights/corporate-culture/how- consulté le 04/06/2024

Il est impératif de valoriser la vie privée au travail pour plusieurs raisons :

Protection de l'intégrité et du respect des employés : Les travailleurs ont droit à l'intégrité et à l'estime, ce qui implique le respect de leur vie privée. Améliorer le bien-être et le bien-être psychologique : Un environnement de travail qui respecte la vie privée peut contribuer à atténuer le stress, l'anxiété et l'épuisement des employés. Favoriser l'innovation et l'efficacité : lorsque les employés se sentent à l'aise et en sécurité dans leur environnement de travail, ils sont plus enclins à innover et à être efficaces. Cultiver la confiance et le dévouement des employés : Les employés qui estiment que leur vie privée est respectée sont plus enclins à faire confiance à leur employeur et à faire preuve de loyauté envers l'organisation.

Création d'espaces privés et partiellement privés :

La mise en place d'espaces privés et partiellement privés est un élément essentiel du respect de la vie privée au travail. Les bureaux privés, les cabines, les salles de réunion, les espaces de loisirs et les zones verdoyantes ou extérieures peuvent fournir aux employés des lieux où ils peuvent se concentrer, coopérer, se détendre et prendre une pause.

Mettre en œuvre des réglementations explicites :

Outre la mise à disposition d'espaces physiques, il est essentiel de mettre en œuvre des directives et des protocoles précis pour protéger la vie privée des employés. Ces réglementations peuvent concerner l'utilisation du courrier électronique et d'Internet, la surveillance des employés, la confidentialité des données, etc.[32]

5. **Le Bien-être**

L'amélioration du bien-être des employés est devenue un point central important pour les organisations. Un environnement de travail favorable qui donne la priorité au bien-être permet aux employés de bénéficier d'une satisfaction accrue, d'une productivité accrue et d'un dévouement accru.

La mise à disposition d'espaces de détente et de récupération permet aux travailleurs de faire des pauses bénéfiques, de réduire le niveau de stress et de favoriser un engagement social décontracté. Une gestion efficace de l'acoustique est également vitale pour le bien-être mental, étant donné qu'un bruit excessif peut être source de stress et de distraction. En outre, un

[32]https://www.cairn.info/chroniques-economiques-de-notre-temps--9782343225906-page-167.html consulté le 04/06/2024

environnement de travail visuellement attrayant, intégrant des teintes apaisantes, de la verdure et des éléments artistiques, peut influencer de manière significative le moral des employés, suscitant l'innovation et le zèle. Enfin, le fait de donner aux employés la liberté de personnaliser leur espace de travail et de leur offrir une flexibilité organisationnelle renforce leur sentiment d'autonomie et d'inclusion, renforçant ainsi leur satisfaction globale. En conclusion, un environnement méticuleusement planifié et adapté aux besoins psychologiques des employés peut améliorer considérablement la satisfaction, l'engagement et les performances au travail, tout en réduisant le stress et en favorisant un meilleur bien-être mental et physique.[33]

1.3. Facteurs sociaux

1. **Relations avec les collègues**

Il est indispensable d'avoir des relations de travail saines et positives pour assurer le bien-être des employés et la réussite d'une entreprise. Elles favorisent une meilleure communication, une collaboration plus efficace, une motivation accrue, une créativité accrue et une réputation de l'entreprise.[34]

Il est crucial de promouvoir une communication ouverte et sincère, un respect réciproque, la confiance, le travail d'équipe, la reconnaissance et l'appréciation, ainsi que des méthodes efficaces pour résoudre les conflits.

La qualité des relations de travail ne peut pas rester immobile, elle nécessite une maintenance constante. Il est essentiel que les entreprises mettent tout en œuvre pour favoriser un cadre de travail favorable aux interactions sociales positives et aux relations de travail saines. Un environnement de travail agréable et respectueux contribue à améliorer la satisfaction et la rétention des employés. L'établissement de liens professionnels ouvre également la voie au mentorat et à l'avancement individuel, favorisant ainsi le développement professionnel. Néanmoins, les conflits dans la dynamique interpersonnelle peuvent nuire à la productivité et au moral, tandis que la marginalisation ou l'isolement de certains employés peuvent avoir un impact négatif sur leur dynamisme et leur bien-être. Il est donc impératif de promouvoir l'inclusivité et de respecter les limites personnelles tout en entretenant des relations professionnelles favorables. La direction est chargée de favoriser activement ces liens en

[33]https://www.sqorus.com/5-bonnes-pratiques-accelerer-communication-rh/ consulté le 04/06/2024
[34]https://www.cairn.info/mieux-vivre-en-entreprise--9782100520473-page-23.htm consulté le 04/06/2024

établissant des politiques et des procédures qui favorisent la collaboration, le respect et l'inclusion.[35]

2. **Culture d'entreprise** :

Les espaces de détente et de relaxation au travail:

- **Amélioration du bien-être des employés:** Moins de stress, plus de motivation, engagement et satisfaction accrus.
- **Différents types d'espaces:** Zones de détente, salles de jeux, bibliothèques, espaces verts, salles de massage ou de méditation.
- **Aménagement important:** Calme, accessible et répondant aux besoins des employés.

Relations avec les collègues:

- **Relations de travail positives essentielles:** Communication, collaboration, motivation, créativité, réputation de l'entreprise.
- **Facteurs clés pour des relations positives:** Communication ouverte et honnête, respect mutuel, confiance, travail d'équipe, reconnaissance et appréciation, résolution des conflits.
- **Investissement dans un environnement favorable:** Bien-être des employés, productivité accrue, absentéisme réduit, rétention des talents améliorée.

Culture d'entreprise:

- **Valeurs, normes et comportements partagés:** Influence sur les interactions entre employés, clients et partenaires.
- **Avantages d'une culture positive:** Bien-être des employés, performance accrue, réduction du turnover, réputation améliorée.

[35]https://www.cairn.info/mieux-vivre-en-entreprise--9782100520473-page-23.htm consulté le 04/06/2024
https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2005-6-page-129.html consulté le 04/06/2024

- **Éléments clés pour une culture positive:** Définition de valeurs claires, communication efficace, recrutement et rétention de talents, leadership positif, récompense des comportements positifs, gestion constructive des conflits.
- **Investissement continu:** Bien-être, performance, réussite des employés.[36]

3. **Communication**:

[37]Il est essentiel d'avoir une communication fluide et efficace entre les employés afin de garantir le succès de toute entreprise. Grâce à elle, la collaboration est stimulée, la prise de décision est améliorée, les conflits sont réglés de manière constructive, la confiance et l'engagement des employés sont renforcés et les clients sont davantage satisfaits.

Il est primordial de créer des canaux de communication clairs et accessibles, de promouvoir une communication ouverte et sincère, de favoriser l'écoute active, de donner et de recevoir des commentaires constructifs, et d'utiliser la technologie de manière prudente.

Outre ces éléments essentiels, planifier des événements de renforcement de l'équipe, proposer des formations sur la communication, instaurer un cadre inclusif, gérer les conflits de manière proactive et reconnaître les situations de conflit.

Des espaces de communication bien équipés, tels que des espaces de réunion meublés et des zones de détente désignées, jouent un rôle crucial dans la facilitation de ces interactions en offrant des cadres appropriés pour les dialogues formels et informels. L'essor du télétravail a rendu les outils de communication virtuels indispensables pour favoriser l'unité des équipes et faciliter la collaboration entre les membres géographiquement dispersés. En favorisant une culture d'entreprise qui met l'accent sur et permet une communication transparente et sans restriction, les entités peuvent non seulement améliorer leur performance globale en tant que collectif, mais également créer une atmosphère dans laquelle chaque membre du personnel se sent reconnu et soutenu dans ses contributions.[38]

[36]https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2005-6-page-129.html consulté le 04/06/2024
[37]https://www.cairn.info/la-communication-interne-des-entreprises--9782100774845-page-7.html consulté le 04/06/2024
[38]https://www.cairn.info/la-communication-interne-des-entreprises--9782100774845-page-7.html consulté le 04/06/2024

4. **Travail d'équipe**

[39]Les entreprises jouent un rôle essentiel dans le contexte actuel en offrant des espaces collaboratifs et en soutenant le travail d'équipe. Effectivement, la collaboration permet de rassembler les compétences individuelles, d'apporter des points de vue variés et de créer des solutions novatrices.

Les zones de collaboration comme les salles de réunion informelles ou les espaces ouverts encouragent les échanges spontanés et la résolution collective des problèmes. De même, une disposition physique qui favorise la proximité entre les postes de travail peut stimuler les échanges professionnels et sociaux, renforçant ainsi la cohésion de groupe.

De plus, la communication interpersonnelle peut tirer parti d'une mise en page appropriée qui facilite des échanges directs et efficaces essentiels au partage d'idées et à la prise de décisions en collaboration. En favorisant une culture d'entreprise fondée sur la confiance, l'estime et la reconnaissance mutuelle, les dirigeants peuvent créer un environnement où les interactions sont constructives et positives. Ces efforts renforcent non seulement les liens interpersonnels au sein de l'équipe, mais améliorent également la satisfaction des employés et leur dévouement aux objectifs communs de l'organisation. Par conséquent, l'influence du lieu de travail sur le travail d'équipe dépasse le simple aménagement physique pour englober des principes et des comportements organisationnels qui favorisent une collaboration efficace et fluide.

Les lieux de collaboration favorisent la collaboration et la communication, offrant ainsi aux employés un cadre favorable à la rencontre, à l'échange d'idées et à la concrétisation de projets en collaboration.

En favorisant le brainstorming et la collaboration ouverte, ces espaces favorisent la créativité et l'innovation en favorisant la génération de nouvelles idées et la recherche de solutions novatrices.[40]

[39]https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2005-6-page-129.html consulté le 04/06/2024
[40]https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2005-6-page-129.html consulté le 04/06/2024

Section 2 : Principes d'aménagement d'un espace de travail motivant

2.1. Flexibilité et modularité[41]

- Cloisons amovibles permettent de redimensionner les espaces selon l'évolution des besoins et des équipes. Cela évite la rigidité d'un aménagement fixe.
- Mobilier sur roulettes facilite la reconfiguration rapide des postes de travail individuels ou des zones collaboratives.
- Bureaux réglables en hauteur offrent la possibilité de travailler assis ou debout, ce qui réduit la fatigue et les troubles musculo-squelettiques.
- Salles de réunion modulables (tables gigognes, sièges empilables) s'adaptent au nombre de participants et au type de réunion.

2.2. Ergonomie et confort

- Sièges ergonomiques réglables soutiennent le dos, les bras et les jambes pour une posture saine limitant les douleurs.
- Bureaux à hauteur réglable permettent d'ajuster la position assise/debout idéale pour chaque employé.
- Lumière naturelle abondante et éclairage artificiel intelligent (LED, détection de présence) préservent le confort visuel.
- Contrôle précis de la température, de l'humidité et de la qualité de l'air crée un environnement sain et productif.
- Salles de repos avec mobilier lounge invitent à la détente et aux pauses bénéfiques pour la concentration.

2.3. Stimulation et inspiration

- Couleurs vives stimulent la créativité et l'énergie, contrastant avec le minimalisme démotivant.

[41]Livre : The changing Nature of Work, de Larry F, Dorman et Susan, page 52,53, consulté le 03/07/2024

- Végétation et éléments naturels apaisent, tout en rappelant les bienfaits de la nature sur le bien-être.[42]
- Art et photos inspirantes valorisent l'identité de l'entreprise et transmettent des valeurs fédératrices.
- Ouverture sur l'extérieur par de grandes baies vitrées réduit la sensation d'enfermement.
- Musique d'ambiance positive et énergisante ou apaisante selon les activités.

2.4. Connectivité et technologies

- Wifi et infrastructures réseau haut débit indispensables dans un monde ultra-connecté.
- Équipements de visioconférence performants facilitent la communication à distance avec les équipes et clients.
- Écrans dynamiques partagent visuellement des informations, projets, plannings avec tous.
- Outils de travail collaboratif modernes (partage d'écran, tableau blanc) favorisent l'intelligence collective.

2.5. Collaboration et interactions

- Configurations ouvertes sans cloisons favorisent les rencontres et les échanges spontanés entre collègues.
- Salles de co-working rapprochent physiquement les équipes pour plus d'entraide et de synergie.
- Zones de créativité (murs d'idéation, surfaces d'écriture) stimulent les remue-méninges collectifs.
- Espaces de détente conviviaux (cafétéria) permettent les interactions informelles qui renforcent les liens.

[42] Livre : The changing Nature of Work, de Larry F, Dorman et Susan, page 52,53, consulté le 03/07/2024

2.6. Intimité et calme

- Boxes et alcôves isolées phoniquement offrent l'intimité nécessaire à la concentration intense.
- Cabines fermées dédiées permettent de passer des appels confidentiels sans déranger.
- Séparation des zones collaboratives animées et des zones calmes pour le travail individuel.
- Salle de méditation/relaxation offre un havre de paix pour se ressourcer mentalement.

Section 3 : Rôle du management et de la culture d'entreprise dans l'aménagement de l'espace de travail

[43]Le management et la culture d'entreprise jouent des rôles cruciaux et interconnectés dans l'aménagement de l'espace de travail. Le management, en définissant les objectifs et les besoins de l'entreprise, influence directement la configuration des espaces pour optimiser la productivité et le bien-être des employés. Cela inclut l'allocation des ressources nécessaires en tenant compte des contraintes budgétaires et la mise en place de politiques et de directives, telles que celles concernant la flexibilité du travail ou l'utilisation des espaces de coworking. De plus, le management est responsable de la gestion du changement lors des modifications de l'espace de travail, assurant une transition fluide grâce à une communication efficace et une gestion des attentes des employés.

Parallèlement, la culture d'entreprise, fondée sur des valeurs et des normes partagées, guide la conception des espaces de travail pour refléter ces principes fondamentaux. Les espaces de travail peuvent être aménagés pour renforcer l'identité visuelle de l'entreprise en intégrant des éléments de marque spécifiques. Une culture axée sur le bien-être et la satisfaction des

[43]Revue : Harvard Business Review (hbr.org) : Articles sur le management et l'aménagement des espaces de travail. Consulté le 01/07/2024.

employés se traduira par des investissements dans des installations ergonomiques, des zones de détente et des espaces de loisirs. De plus, les entreprises qui valorisent l'innovation et la créativité concevront des espaces inspirants et modulables pour favoriser l'échange d'idées et la pensée créative.

Enfin, une culture d'inclusion et de diversité s'assurera que l'aménagement des espaces de travail réponde aux besoins de tous les employés, y compris ceux ayant des handicaps ou des exigences particulières.

Ainsi, le management et la culture d'entreprise se complètent pour créer un environnement de travail harmonieux et productif, aligné sur les objectifs stratégiques de l'entreprise et les attentes des employés.

Voici quelques points clés à considérer :

3.1. Leadership et vision

Le management doit avoir une vision claire de l'objectif de l'aménagement de l'espace de travail. Cela peut inclure des objectifs comme améliorer la collaboration, favoriser l'innovation, ou augmenter l'efficacité opérationnelle.

- Le leadership doit soutenir activement l'aménagement en allouant les ressources nécessaires eten encourageant la participation des employés dans le processus.

3.2. Culture d'entreprise

La culture d'entreprise influence grandement la manière dont l'espace de travail est perçu et utilisé par les employés. Par exemple, une culture axée sur l'innovation peut favoriser des espaces ouverts et collaboratifs, tandis qu'une culture axée sur la confidentialité pourrait privilégier des bureaux fermés ou semi-fermés.[44]

- L'aménagement de l'espace doit refléter les valeurs et les principes de la culture d'entreprise pour renforcer l'engagement des employés et l'alignement avec les objectifs organisationnels.

[44]Revue : Harvard Business Review (hbr.org) : Articles sur le management et l'aménagement des espaces de travail. Consulté le 01/07/2024.

3.3. Communication et collaboration

Le management joue un rôle essentiel dans la promotion de la communication et de la collaboration à travers l'aménagement de l'espace. Cela peut se traduire par la création d'espaces dédiés aux réunions informelles, aux sessions de brainstorming, ou à la socialisation entre les équipes.

- En encourageant une culture de collaboration, le management peut stimuler l'innovation et la créativité au sein de l'organisation.[45]

3.4. Bien-être des employés

Un management attentif à l'aménagement de l'espace de travail prend en compte le bien-être des employés. Cela inclut la création d'environnements qui favorisent le confort, la santé et le soutien émotionnel des collaborateurs.

- La culture d'entreprise peut également promouvoir des pratiques de travail flexibles et inclusives qui améliorent le bien-être global des employés.

3.5. Adaptabilité et évolution

La culture d'entreprise et le management doivent être flexibles et prêts à ajuster l'aménagement de l'espace de travail en fonction des besoins changeants de l'organisation et des préférences des employés.[46]

- Les décisions concernant l'aménagement de l'espace doivent être alignées avec les objectifs stratégiques à long terme de l'entreprise et s'adapter aux nouvelles tendances et technologies.

Le rôle du management et de la culture d'entreprise dans l'aménagement de l'espace de travail ne peut être surestimé. En harmonisant les objectifs stratégiques de l'entreprise avec les besoins et les préférences des employés, le management crée un environnement où la motivation et la productivité peuvent prospérer. Une culture d'entreprise forte, fondée sur des valeurs partagées et soutenue par un leadership engagé, façonne non seulement l'aspect physique de l'espace de travail, mais aussi l'expérience globale des employés.

[45] Article : Sundstrom, E., Town, J. P., Rice, R. W., Osborn, D. P., & Brill, M. (1994). "Office Noise, Satisfaction, and Performance." *Environment and Behavior*, 26(2), 195-222. Consulté le 03/07/2024
[46] Article : Sundstrom, E., Town, J. P., Rice, R. W., Osborn, D. P., & Brill, M. (1994). "Office Noise, Satisfaction, and Performance." *Environment and Behavior*, 26(2), 195-222. Consulté le 03/07/2024

Leadership et vision, l'adaptabilité et le soutien au bien-être deviennent ainsi des piliers d'un cadre de travail qui favorise l'innovation, la collaboration et le bien-être individuel. En investissant dans un aménagement qui reflète et soutient la culture d'entreprise, les organisations non seulement améliorent la satisfaction des employés et leur fidélité, mais elles renforcent également leur capacité à attirer et retenir les talents clés. Ainsi, la gestion proactive de l'espace de travail par le management devient un vecteur stratégique crucial pour assurer le succès à long terme de l'organisation dans un environnement professionnel en constante évolution.

Chapitre 3

Impact de l'espace de travail au sein d'Algérie Télécom

Chapitre 3 : Impact de l'espace de travail au sein d'Algérie Télécom

Section 1 : présentation d'organisme d'accueil

[47]Algérie Télécom est une entreprise publique algérienne de télécommunications créée le 9 avril 2003, filiale du Groupe Télécom Algérie. Ses activités comprennent la téléphonie fixe, la téléphonie mobile, Internet et les télécommunications par satellite. Algérie Télécom est leader sur le marché algérien des télécommunications qui connait une forte croissance, offrant une gamme complète de services de téléphonie fixe et d'internet aux clients résidentiels et professionnels. Cette position s'est construite par une politique d'innovation forte adaptée aux attentes des clients et orientée vers les nouveaux usages.

Algérie Télécom est donc régie par cette loi qui lui confère le statut d'une entreprise publique économique sous la forme juridique d'une société par actions SPA, au capital social de 115.000.000.000,00 Dinars et inscrite au centre national du registre de commerce le 11 mai 2002 sous le numéro 02B 0018083.

Entrée officiellement en activité à partir du 1er janvier 2003, elle s'engage dans le monde des Technologies de l'Information et de la Communication avec trois objectifs :

- Rentabilité
- Efficacité
- Qualité de service

Son ambition est d'avoir un niveau élevé de performance technique, économique, et sociale pour se maintenir durablement leader dans son domaine, dans un environnement devenu concurrentiel. Son souci consiste, aussi, à préserver et développer sa dimension internationale et participer à la promotion de la société de l'information en Algérie.

Missions et objectifs :

L'activité majeure d'Algérie Télécom est de :

- Fournir des services de télécommunication permettant le transport et l'échange de la voix, de messages écrits, de données numériques, d'informations audiovisuelles…

[47] Document INF/025-F 24 février 2009, Présentation du groupe Algérie Télécom, du bureau de développement des télécomunication Consulté le 02/07/2024.

- Développer, exploiter et gérer les réseaux publics et privés de télécommunications.
- Etablir, exploiter et gérer les interconnexions avec tous les opérateurs des réseaux.

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

- Accroître l'offre de services téléphoniques et faciliter l'accès aux services de télécommunications au plus grand nombre d'usagers, en particulier en zones rurales.
- Accroître la qualité de services offerts et la gamme de prestations rendues et rendre plus compétitifs les services de télécommunications.
- Développer un réseau national de télécommunication fiable et connecté aux autoroutes de l'information.[48]

Section 2 : Contexte historique et cadre organisationnel

2.1. Contexte historique

[49]Algérie Télécom est créée le 9 avril 2003 d'une séparation des activités postales et télécommunications des anciens services de PTT. En 2003, Algérie Télécom comptait près de 130 000 abonnés GSM et 1,9 million de clients sur le réseau fixe. Ses activités comprennent la téléphonie fixe, la téléphonie mobile, Internet et les télécommunications par satellite.

Sa naissance a été consacrée par la loi 2000/03 du 5 août 2000, relative à la restructuration du secteur des Postes et Télécommunications, qui sépare notamment les activités Postales de celles des Télécommunications et fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications ainsi que les résolutions du conseil national aux participations de l'état (CNPE) du 1er Mars 2001 portant création d'une Entreprise Publique Économique dénommée « Algérie Télécom ».

- Le 30 mars 2014, Algérie Télécom lance sa nouvelle gamme d'offres internet, baptisée « Idoom ADSL », avec des débits allant de 1 à 8 Mbit/s.
- Le 28 mai 2014, Algérie Télécom propose la téléphonie fixe en illimité à travers sa nouvelle gamme d'offres, « *Idoom Fixe* ».

[48]Document INF/025-F 24 février 2009, Présentation du groupe Algérie Télécom, du bureau de développement des télécomunication Consulté le 02/07/2024.
[49]https://fr.wikipedia.org/wiki/Algérie_Télécom consulté le 02/07/2024

- Le 8 septembre 2014, Algérie Télécom lance la 4G en mode fixe à ses clients résidentiels

- Le 20 avril 2015, Algérie Télécom procède au lancement du premier service Wi-Fi Outdoor en Algérie, baptisé « WiCi », une solution innovante qui permet de couvrir de larges zones urbaines avec du haut débit sans fil

- En 2017, Algérie Télécom devient une filiale du groupe Télécom Algérie, groupe chargé de piloter Algérie Télécom, Mobilis et Algérie Télécom Satellite.

- Le 6 juin 2018, son monopole sur la fourniture d'accès à internet prend fin avec l'ouverture à la concurrence de la boucle locale

- Le 25 avril 2016, Algérie Télécom lance sa nouvelle offre ADSL illimité avec un débit allant jusqu'à 20 Mbit/s

- Le 31 juillet 2016, Algérie Télécom annonce la commercialisation du 1er service VoLTE en Algérie

- En février 2018 Algérie Télécom lance à la technologie Le 21 novembre 2019, Algérie Télécom lance l'application « E-Paiement espace client », pour le rechargement des comptes Idoom et le paiement des factures téléphoniques.

- En octobre 2021, Algérie Télécom annonce avoir augmenté le débit d'internet de 2 Mbit/s vers 10 Mbit/s, lequel devient le débit minimum en Algérie

- Le 30 juillet 2022, Algérie Télécom annonce à ses clients (résidentiel et professionnel) le lancement de son Store Virtuel.

- Le 17 octobre 2022, Algérie Télécom révèle ses nouvelles offres Idoom 4G LTE avec des tarifs et avantages exceptionnels, des volumes Internet allant jusqu'à 1 octet [1]

- En novembre 2022, Algérie Télécom propose une nouvelle offre VDSL[19], ainsi qu'une nouvelle gamme d'offres FTTH allant jusqu'à 300 Mbit/s[20]. Elle entame aussi l'opération d'augmentation de la capacité de la bande passante internationale de l'Algérie, passant à 7.8 Tbit/s, contre 2.8 Tbit/s en 2021 et 1.5 Tbit/s début 2020

- Le 5 décembre 2022, Algérie Télécom lance son nouveau service de vidéo à la demande « Dzair Play », qui comprend des productions audiovisuelles algériennes.[50]

ALGERIE TELECOM est organisée en Divisions, Directions Centrales, et Régionales,a cette structure s'ajoutent deux filiales:

– Mobile (Mobilis)

– Télécommunications Spatiales (RevSat)

ALGERIE TELECOM s'implique dans le développement socio-économique du pays à travers la fourniture des services de télécommunications.

En outre, ALGERIE TELECOM met en œuvre des moyens importants pour rattacher les localités isolées et les établissements scolaires. Le Marketing et l'action commerciale pour réhabiliter l'image de marque d'ALGERIE TELECOM et fidéliser sa clientèle, notamment par la mise en place du système informatique « GAIA » qui permet :

1 – Le client aura un guichet unique au niveau de l'ACTEL, qui saisit la demande du client, ses coordonnées, l'adresse, etc… ;

2 – La suppression de l'échange de papier entre les services techniques du CECLI et l'Actel "gestion zéro papier" ;

3 – Permettre aux clients de consulter leurs factures à travers l'Internet.

Tableau 1 : Algérie Télécom en Chiffres

Clients raccordés à Internet	**Plus de** 5.7M **Clients**
Clients raccordés en Fibre Optique	**Plus de** 1.3M **Clients**
Clients raccordés en ADSL / VDSL	**Plus de** 2.7M **Clients**
Clients Idoom 4G	**Plus de** 1.7M **Clients**
Réseau Commercial	Plus de 500 **Agences et points de présence**
Agences commerciales labellisées FI KHIDMATIKOM	91 % **des sites d'accueil labélisés**

[51]https://fr.wikipedia.org/wiki/Algérie_Télécom

[50]https://fr.wikipedia.org/wiki/Algérie_Télécom consulté le 02/07/2024
[51]https://fr.wikipedia.org/wiki/Algérie_Télécom consulté le 02/07/2024
https://www.algerietelecom.dz/fr/page/presentation-algerie-telecom-p2 consulté le 02/07/2024

Tableau 2 : **Récapitulatif sur la présentation d'Algérie Télécom**[52]

Nom	Algérie Télécom
Logo	
Forme juridique et économiques	Algérie Télécom société par action (SPA)
Siège	Route nationale N° 05 Cinq Maisons Mohammadia 16130 Alger
Capital	61.3 Milliards de dinars
Téléphone	(213)(21)82.38.38
Fax	(213)(21)82.38.39
E-mail	Contact@algerietelecom.dz
Site internet	www.algerietelecom.dz

Source : document internet d'Algérie Télécom

2.1.2. Effectifs d'Algérie Télécom

[53]Depuis sa création, Algérie Télécom a recruté 11447 employés catégories confondues dont 3121 dans le cadre des dispositifs d'aide à l'insertion professionnelle (DAIP). En 2003, elle comptait 20845 agents avec un taux d'encadrement trés faible ne dépassant pas 2%. 10 ans plus tard, elle compte 5879 cadres supérieurs sur l'ensemble de 21357 employés, soit un taux de 27%.

Par ailleurs, l'effort de formation est passé de 1400 employé formé en 2003 à 5029 en 2012 et plus de 8000 employés fin 2013, selon les données communiquées par le site :

- http://www.algérietélécom.dz

[52] Site officiel : www.algérietélécom.dz consulté le 17/07/2024, donnée relatives à Algérie Télécom
[53] Site officiel : www.algérietélécom.dz consulté le 17/07/2024, donnée relatives à Algérie Télécom

Dans le méme contexte, sur les 21 daira que compte TIZI-OUZOU, il existe 7 agences commerciales des télécommunications, sur un taux de raccordement de la téléphonie fixe 93723 clients et 42247 concernant le réseau Internet. A savoir que sur les 1146 employés de l'ensemble de ces agences cas TIZI-OUZOU, on compte 11 cadres supérieurs, 373 cadres, 335 maitrise et seulement 427 en exécution.

Actuellement, **Algérie Télécom** et **la Poste Chikhi** de Tizi Ouzou partagent temporairement le même bâtiment pour des raisons pratiques et administratives, facilitant l'accès aux services de télécommunications et postaux. Afin d'optimiser l'utilisation des lieux, les deux entités partagent certains espaces intérieurs, dans le cadre d'une gestion cohérente de l'espace de travail. Les bureaux d'Algérie Télécom, qui étaient à l'origine de petits laboratoires, ont été récemment réaménagés en bureaux pour les employés, afin de s'adapter aux besoins actuels. De plus, dans ce même lieu, un parking est mis à disposition pour le personnel, ainsi qu'une salle spécialement aménagée pour les réunions et une autre dédiée à la détente, équipée de tous les moyens nécessaires pour réduire le stress et améliorer le confort des employés. Cette cohabitation permet de maximiser les ressources disponibles tout en assurant un environnement de travail fonctionnel pour les employés. Toutefois, cette situation est transitoire, car Algérie Télécom prévoit la construction d'un nouveau siège moderne, situé à proximité de l'ACTEL dans le quartier de la Nouvelle Ville de Tizi Ouzou. Ce projet permettra à chaque entité de bénéficier d'espaces de travail mieux adaptés à leurs besoins spécifiques, améliorant ainsi la gestion et la qualité des services offerts.

2.1.3. Les engagements d'Algérie Télécom

Algérie Télécom éprouve quelques responsabilités vis-à-vis de ses actionnaires voire partenaires, ses clients ainsi que son personnel.

- Les actionnaires : devoir mériter leur soutien en valorisant leur patrimoine.
- Les clients : devoir anticiper leurs besoins en leur fournissant des produits et des services de qualité de gagner et conserver leur confiance.
- Le personnel : devoir satisfaire ses attentes en organisant de l'épanouissement de tous.

2.1.4. Les offres relatives à Algérie Télécom

Algérie Télécom met à la disposition de ses clients panoplie d'offres dont :

- Le marché de la téléphonie (fixe, mobile et 4G volte)
- Le marché des services connexes de Télécommunications (transmission des données par cable, satellites ou internet).[54]

2.1.4.1. Le marché de la téléphonie

L'activité d'Algérie Télécom se déploie dans le développement des réseaux de télécommunications en particulier celui de la téléphonie.

2.1.4.1.1. Téléphonie fixe

Algérie télécom met au service de ses clients particuliers professionnels un réseau fiable assurant une bonne qualité de communication.*

Le réseau téléphonique commuté (RTC) s'est constitué dans l'esprit d'un réseau universel public et sa couverture géographique s'est étendue à la totalité du territoire national. La téléphonie à commutation de circuit (RTC) est technique pour mettre en relation deux interlocuteurs.

Parmi les offres de services de la téléphonie fixe nous pouvons citer :

- L'indication d'appel en attente.
- La numérotation abrégée.
- Le renvoi d'appel.
- Le verrouillage de l'accès à l'internationnal.
- Le transfert d'appel.
- L'affichage du numéro d'appel de votre correspondant.
- La conférence à trois.
- Et la facturation détaillée.

2.1.4.1.2. La téléphonie sans fil (4G VOLTE)

Il existe aujourd'hui des techniques sans fil qui permettent de réaliser une liaison entre l'abonné et l'infrastructure des télécommunications d'Algérie Télécom. L'ensemble de ces techniques utilisent l'expression « boucle locale radio », en anglais « wirless local loop », souvent dit 4G VOLTE.

[54] Site officiel : www.algérietélécom.dz consulté le 17/07/2024, donnée relatives à Algérie Télécom

Algérie Télécom à opter pour le recours à la technologie d'accès 4G VOLTE à cause de la souplesse et la fiabilité d'intégration des solutions sans fil, offrant ainsi un avantage technique économique par rapport au cablage traditionnel, c'est pourquoi elle constitue la solution qui permet à Algérie Télécom d'offrir des services plus performants et rentables.

2.1.4.1.3. La téléphonie mobile

[55] Algérie Télécom Mobilis (ATM), filiale du groupe Algérie Télécom devenue autonome en aout 2003, offre les services de téléphonie mobile et propose à ses clients une large gamme de produit et de nouveaux services de haute qualité (offre post et prépayées adaptés à tous les budgets, SMS vers tous les opérateurs en Algérie et à l'étranger, roaming à l'internationnal, messagerie vocales, facturation on-line...). Mobilis utilise la couvergence entre internet et le téléphone mobile pour offrir un service dit de qualité à ses clients. Par ailleurs, elle offre un réseau commercial en progression qui dépasse 85 agences Mobilis, plus de 10 millions d'abonnés et plus de 35000 points de vente.

Ainsi pour rester en contact permanent avec sa clientèle et pour d'éventuelles informations, elle a mis à leur disposition un site internet où est proposés l'ensemble des offres détaillées avec leurs avec leurs tarifs correspondant : www.mobilis.dz

Tableau 3 : Taux de raccordement de la téléphonie fixe et d'internet

Données	Capacité de raccordement	Raccordement (client)	Taux de raccordement
Réseau téléphonique fixe	**177.938**	**93.723**	**52.68 %**
Internet	**64.989**	**42.247**	**65.01 %**

[55]Site officiel : www.algérietélécom.dz consulté le 17/07/2024, donnée relatives à Algérie Télécom

2.1.5. Algérie Télécom en chiffre

Le tableau suivant présente Algérie Télécom en chiffre [56]:

Tableau 4 : **AT en chiffre**

	Algérie Télécom en chiffre
Téléphone	- Equipement d'abonnés : 4 0677 975 dont 40% défaillants - Nombre d'abonnés fixe : 3 200 000 dont 48% réalisés. - Demande en instance : 534 000 dont 73% retirés. - Densité téléphonique globale en Algérie fixe : 8.31%.
Réseau commercial	- 146 agences commerciales des télécomminications (ACTEL) - 113 divisions commerciales - 49 414 kiosques Multi service - - 425 taxiphones
Algérie Télécom Mobile (MOBILIS)	Plus de 10 millions d'abonnés actifs.
Algérie Télécom Satellite (ATS)	- 45 stations terriennes domestiques - 4 stations internationales. Intelsat et Arabsat. - Un réseau VSAT SCPC - Mobile par satellite (GMPCS) : provider THURAYA en Algérie avec 1808 abonnées. - 1 réseau VSAT DVD/RCS 2000 TERMINAUX. Réseaux d'entreprise
Réseau internationnal	Liaison sous-marine à fibre optique reliant l'Algérie au réseau mondiale de télécommunication.
Internet Djaweb	- 7000 accès RTC - 3000 accès liaisons spécialisées, capacité actuelle 100 000 clients, mais la qualité des services proposés est médiocre (connexion, services clients). - 4046 cybers café - 35 IPS internet provider services - 1500 000 utilisateurs internet en Algérie
Autres chiffres	- Rattachement de 11 148 établissements scolaires aux réseaux téléphoniques (internet) sur total de 21 233 - Information des bureaux de postes : 3023 sur un total de 3 282.

[57]

[56] Site officiel : www.algérietélécom.dz consulté le 17/07/2024

[57] Site officiel : www.algérietélécom.dz consulté le 17/07/2024, donnée relatives à Algérie Télécom

2.2_Cadre Organisationnel d'Algérie Télécom

2.2.1. Structure Organisationnelle[58]

- **Conseil d'Administration** : Le conseil d'administration d'Algérie Télécom est composé de représentants de l'État, de cadres supérieurs de l'entreprise et d'experts du secteur. Il est responsable de la définition des orientations stratégiques et de la supervision générale.
- **Direction Générale** : La direction générale met en œuvre les décisions du conseil d'administration. Elle est dirigée par un Directeur Général qui supervise les différentes divisions opérationnelles.
- **Divisions Opérationnelles** : Algérie Télécom est structurée en plusieurs divisions, chacune spécialisée dans des domaines clés :
    - **Division Technique** : Gestion et maintenance des infrastructures réseau.
    - **Division Commerciale** : Développement des produits et services, gestion des ventes et du marketing.
    - **Division Support Client** : Assistance aux clients et gestion des réclamations.
    - **Division des Ressources Humaines** : Gestion du personnel, formation, et développement.

2.2.2. Ressources Humaines

- **Formation et Développement** : Algérie Télécom investit dans la formation continue de ses employés pour les tenir à jour avec les nouvelles technologies et les meilleures pratiques de l'industrie. Des programmes de formation interne et externe sont proposés régulièrement.
- **Politique de Recrutement** : L'entreprise adopte une politique de recrutement basée sur les compétences et l'expérience, avec une attention particulière à la diversité et à l'inclusion.

[58] Site officiel : www.algerietelecom.dz , Consulté le 08/07/2024

- **Culture d'Entreprise** : L'entreprise promeut une culture axée sur l'innovation, la performance et la satisfaction du client. Des initiatives sont mises en place pour améliorer le bien-être des employés, comme des programmes de reconnaissance, des événements d'entreprise et des bénéfices sociaux.

2.2.3. Stratégies et Objectifs

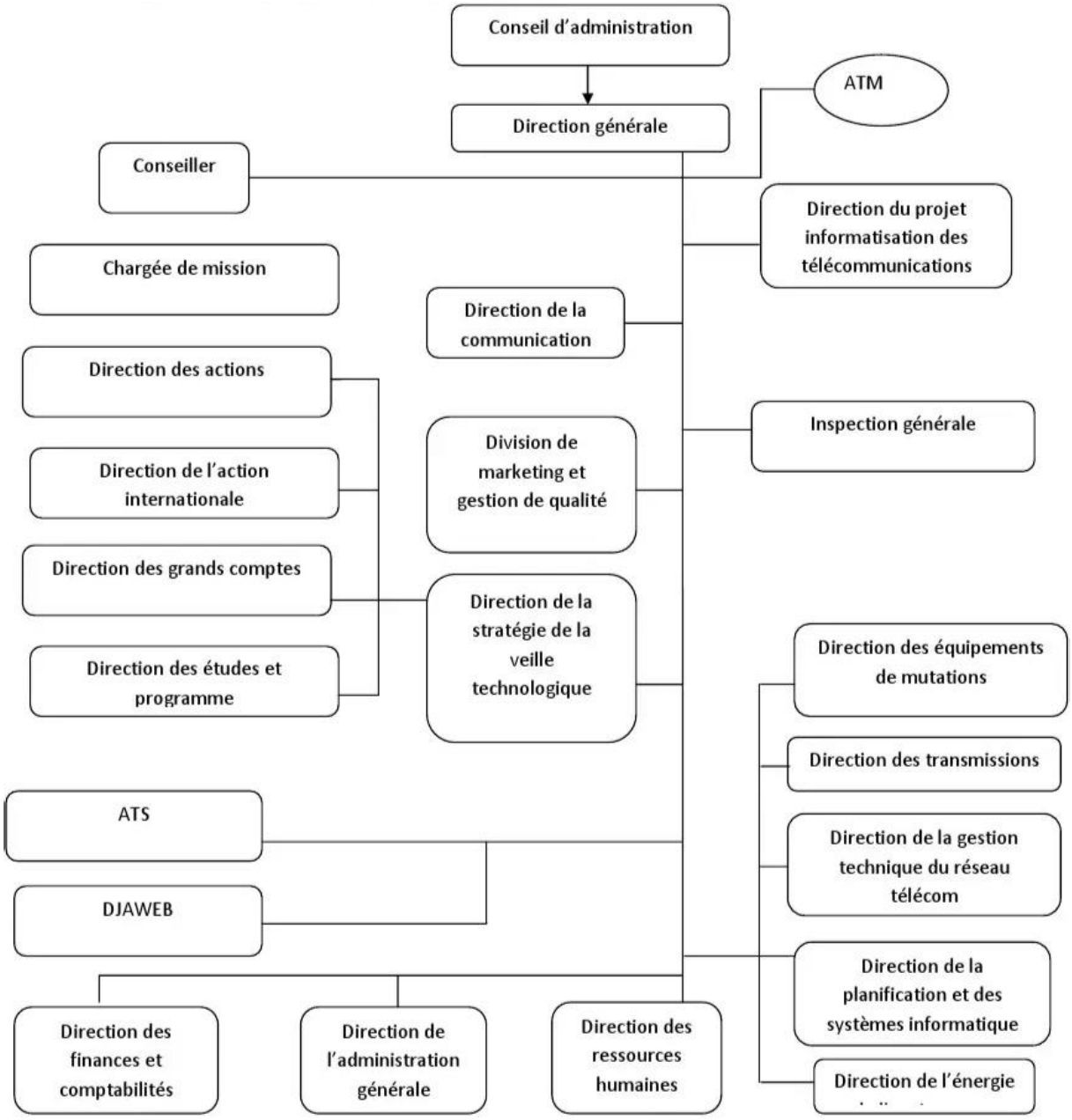
- **Expansion et Modernisation du Réseau** : Algérie Télécom s'engage à étendre son réseau de télécommunications pour couvrir les zones rurales et urbaines, et à moderniser ses infrastructures pour offrir des services plus rapides et plus fiables.
- **Transformation Digitale** : L'entreprise investit dans la transformation digitale, adoptant des technologies comme le cloud computing, l'Internet des objets (IoT) et les solutions de cybersécurité pour offrir des services de pointe.
- **Satisfaction Client** : Algérie Télécom met l'accent sur l'amélioration de l'expérience client à travers des services de qualité, une assistance rapide et efficace, et des initiatives pour réduire les temps d'attente et améliorer le support technique.

2.2.4. Partenariats et Collaborations

- **Partenariats Internationaux** : Algérie Télécom collabore avec des entreprises internationales de télécommunications pour échanger des compétences, partager des technologies et adopter les meilleures pratiques du secteur.
- **Coopérations Locales** : L'entreprise travaille en collaboration avec des institutions publiques et privées en Algérie pour développer des solutions intégrées de télécommunications, améliorer la connectivité et soutenir les initiatives nationales de développement technologique.[59]

[59] Site officiel : www.algerietelecom.dz , Consulté le 08/07/2024

Figure 1 : Organigramme D'Algérie télécom



[60]Source : site internet : www.cosob.org/ les-emetteurs-noticealgerietelecom

[60]http://www.cosob.org/wp-content/uploads/2014/12/les-emetteurs-noticealgerietelecom.pdf

2.3. Organisation de la direction opérationnelle

Algérie Télécom a choisi de mettre en place des départements opérationnels au sein de sa structure organisationnelle afin de gérer efficacement les centres de maintenance et les agences commerciales. Ces départements fonctionnent comme des sous-départements relevant directement de la Direction générale, avec pour objectif principal d'accélérer la mise en œuvre des projets en réduisant les temps d'attente. Leur responsabilité consiste à faciliter des interventions rapides et précises de la part des structures concernées.

1_ Directeur Opérationnel : Le rôle du directeur opérationnel consiste à superviser et à coordonner tous les efforts opérationnels au sein de l'entreprise, en veillant à la bonne exécution des activités quotidiennes conformément aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

2_ Service sureté : Ce secteur est chargé de garantir la sécurité de l'entreprise, de protéger les actifs, le personnel et les informations confidentielles, ainsi que de mettre en œuvre des mesures pour atténuer et traiter efficacement les menaces de sécurité.

3_ Chargé de la communication : Le responsable de la communication supervise les relations internes et externes de l'entreprise, gère la communication institutionnelle, les interactions avec les médias et les stratégies de communication visant à améliorer la réputation de l'entreprise.

4_ Service juridique : Ce département garantit le respect des exigences légales par l'entreprise, en traitant les questions juridiques telles que les contrats, les litiges et en fournissant des conseils juridiques aux différents départements.

5_ Dépatement des ressources humaines : Le service des ressources humaines supervise la gestion du personnel, couvrant le recrutement, la formation, le développement des compétences et la gestion des relations de travail.[61]

6_ Sous direction technique : La sous-division technique comprend différents départements :

A_ Département de planification et de suivi : responsable de la planification des projets techniques et du suivi de leur avancement.

B_ Département des réseaux d'accès : gère et entretient les réseaux de communication d'accès pour les utilisateurs finaux.

[61] Direction générale d'Algérie télécom
Site officiel : www.algerietelecom.dz

C_ Département des réseaux de transport : gère les infrastructures de transport de données sur le réseau.

7_ Sous direction commercial : Le lotissement commercial comprend plusieurs unités :

A_ Coordinateur du géomarketing régional : analyse les données géographiques pour optimiser les stratégies de marketing et de vente.

B_Département ventre grand public : Gère la commercialisation des services et des produits destinés aux particuliers.

C_ Département corporatif : Gère les ventes aux entreprises et aux grandes organisations.

D_Département support commercial : fournit une assistance pour les opérations de vente, y compris le service client et le traitement des commandes.

8_ Sous-direction des fonctions de soutien : Cette section inclut les fonctions de support essentielles :

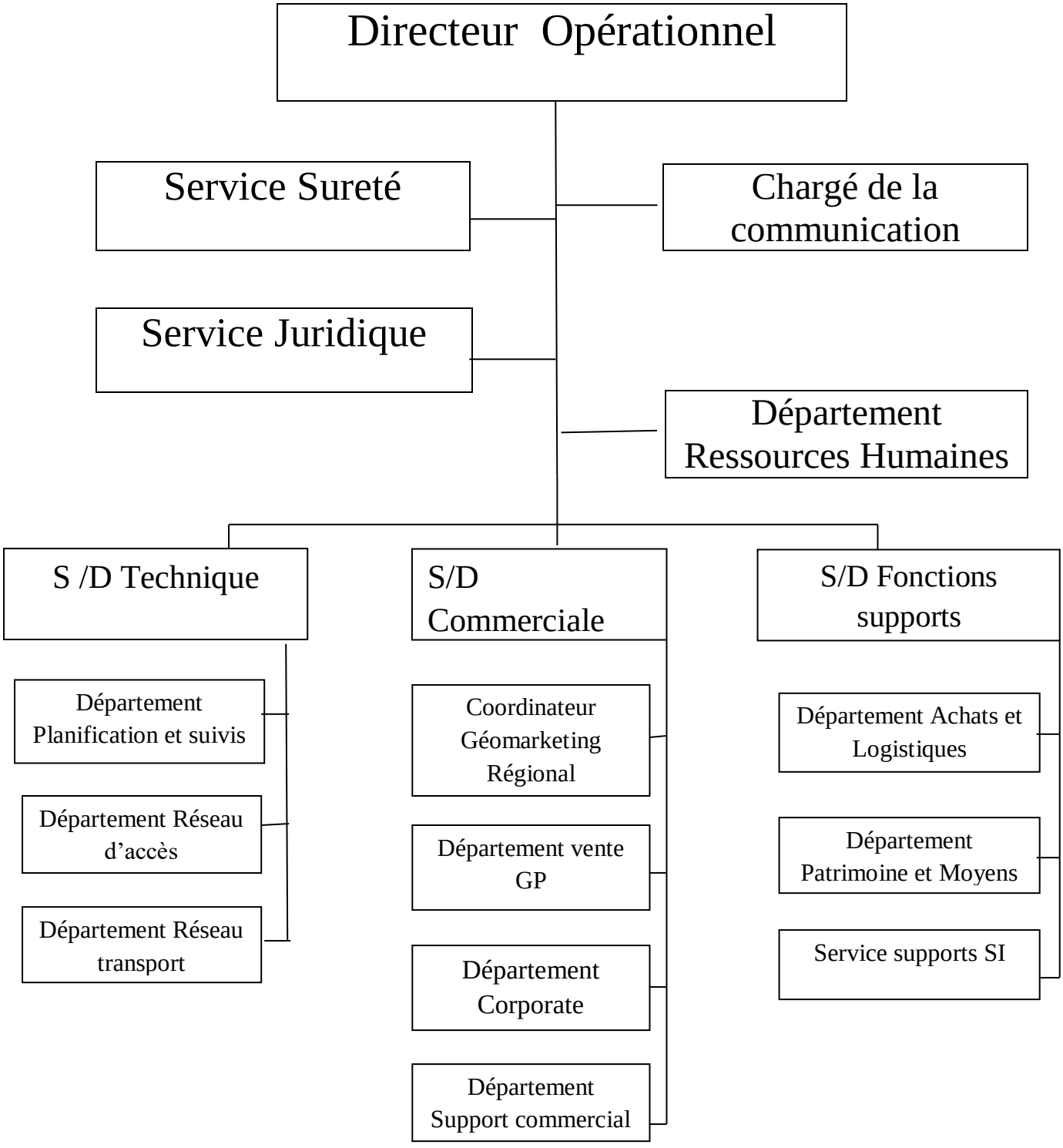
A_ Département d'achats et de la logistique : gère l'approvisionnement en biens et services essentiels aux opérations commerciales et supervise la logistique.[62]

B_ Département patrimoine et moyens : est responsable de la gestion des ressources immobilières et matérielles de l'entreprise.[63]

C_ Service de support SI (Systèmes d'information) : Assure la maintenance et le support des systèmes d'information de l'entreprise.

Cette structure organisationnelle permet à Algérie Télécom de fonctionner efficacement en attribuant des responsabilités spécifiques à des départements spécialisés tout en assurant la coordination et la supervision globales par le biais de la gestion opérationnelle.

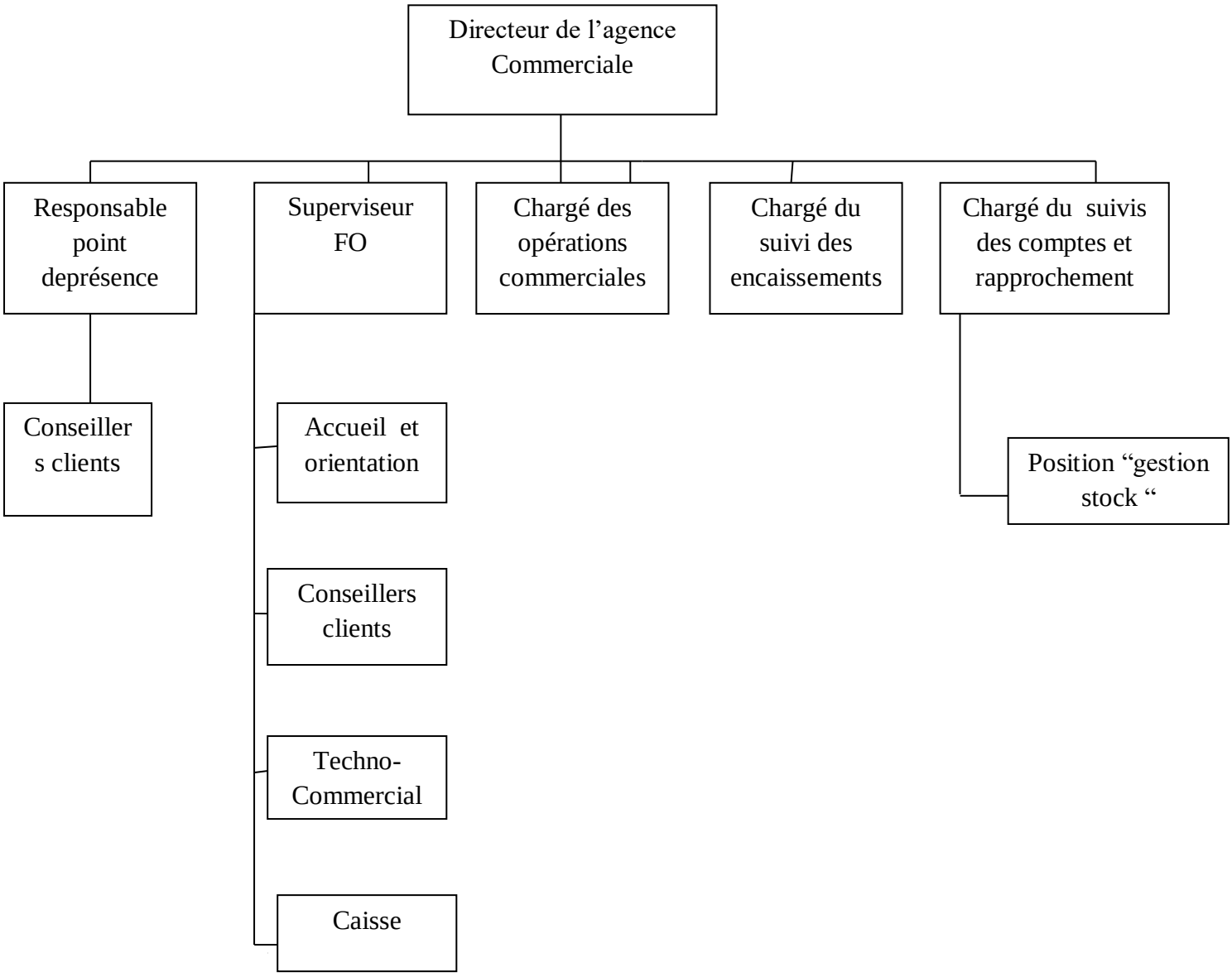
[62] Direction générale d'Algérie télécom
Site officiel : www.algerietelecom.dz
[63] Direction générale d'Algérie télécom
Site officiel : www.algerietelecom.dz



Source : entreprise Algérie Télécom

64

Figure 2 : Organigramme de l'agence commerciale (ACTEL)



[65]Source : Direction générale d'Algérie télécom

[64] Direction générale d'Algérie télécom
Site officiel : www.algerietelecom.dz
[65] Direction générale d'Algérie télécom
Site officiel : www.algerietelecom.dz

Section 3 : Analyse et interprétation des résultats

3.1. Présentation De L'enquête :

Les objectifs et les questions de recherche de cette étude nous conduisent à une exploration en profondeur de l'impact de l'organisation de l'espace de travail sur la motivation des employés au travail. La méthode retenue pour cette étude est « l'étude de cas ». Pour cela ; nous avons choisi « Algérie télécom », entreprise publique Algérienne de télécommunication.

3.2. Objectif général de l'enquête :

Cette enquête a pour objectif principal de nous permettre de répondre à notre problématique de départ, à savoir dans quelles mesures l'organisation de l'espace de travail impacte-t-elle la motivation des employés ? Avec une approche plus concrète et de manière concrète.

3.3. Méthodologie de l'enquete :

Notre enquête est basée sur un questionnaire comportant 18 questions divisées en 3 axes : l'identification des enquêtés, leur perception individuelle de l'espace de travail et les données relatives à l'impact de l'espace de travail sur la satisfaction des salariés au sein d'Algérie Télécom. Le questionnaire a été distribué à un ensemble de 17 salariés de la direction de Tizi Ouzou, couvrant toutes les catégories socio-professionnelles.

Nous avons élaboré notre questionnaire en respectant les étapes suivantes :

- En premier lieu, nous avons collecté des renseignements sur les salariés tout en gardant l'anonymat de chacun d'eux ;
- En deuxième lieu, nous avons interrogé les salariés sur l'espace de travail et leur perception individuelle sur ce thème ;
- En dernier lieu, nous avons principalement traité la satisfaction des salariés vis-à-vis de l'espace de travail et leur perception de l'aménagement de celui-ci au sein de l'entreprise.

3.4. Interprétation des résultats de l'enquête :

Cette partie est consacrée à la représentation et l'analyse des résultats obtenus de l'enquête par un questionnaire auprès des salariés.

3.4.1. Identification :

3.4.1.1. Sexe :

Tableau 05 : Répartition par sexe.

Sexe	NB	٪
Homme	**9**	**53٪**
Femme	**8**	**47٪**
TOTAL	**17**	**100٪**

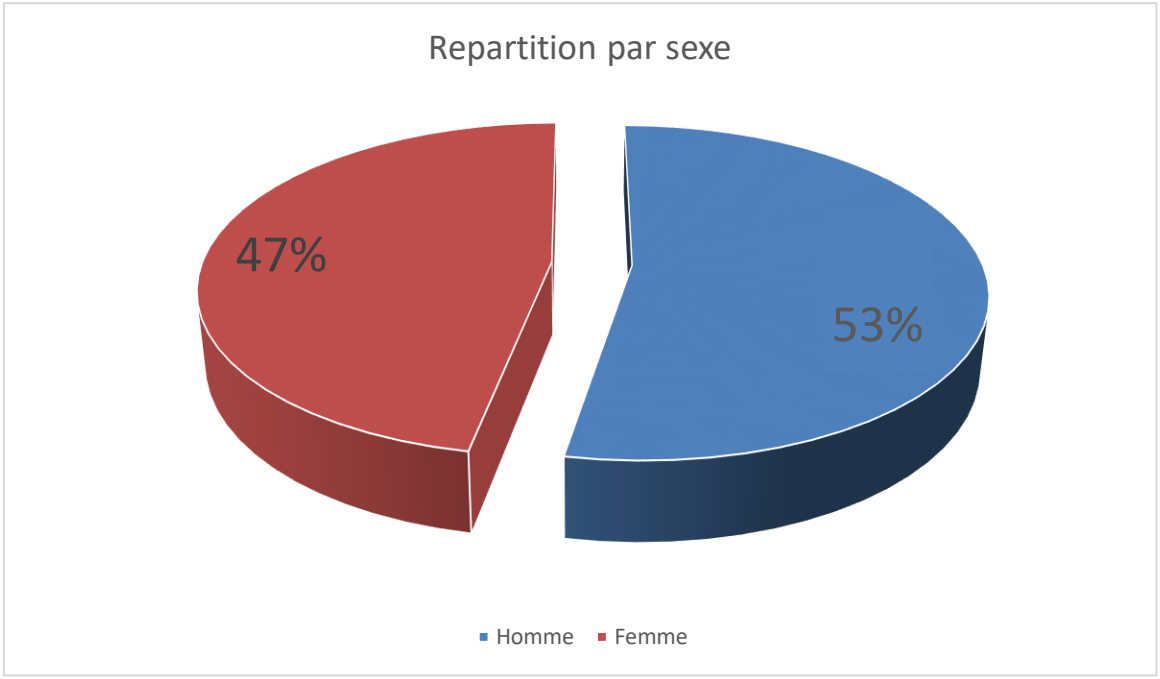


Figure 03 : Répartition par sexe.

Commentaire :

A partir de ce tableau et cette figure, et se référant au pourcentage obtenu par le biais du questionnaire, nous constatons que la participation des salariés hommes est de 53% contre

47% femmes. Cela montre que la population masculine est bien plus représentée, cela est dû à la nature de travail exercée au niveau de la direction de distribution qui est plus opérationnelle qu'administrative.

3.4.1.2. Age

Tableau 06 : Répartition par age

AGE	NB	٪
(20 - 30)	**5**	**29٪**
(31 – 40)	**6**	**35٪**
(41 – 50)	**4**	**24٪**
(51 – 60)	**2**	**12٪**
TOTAL	**17**	**100٪**

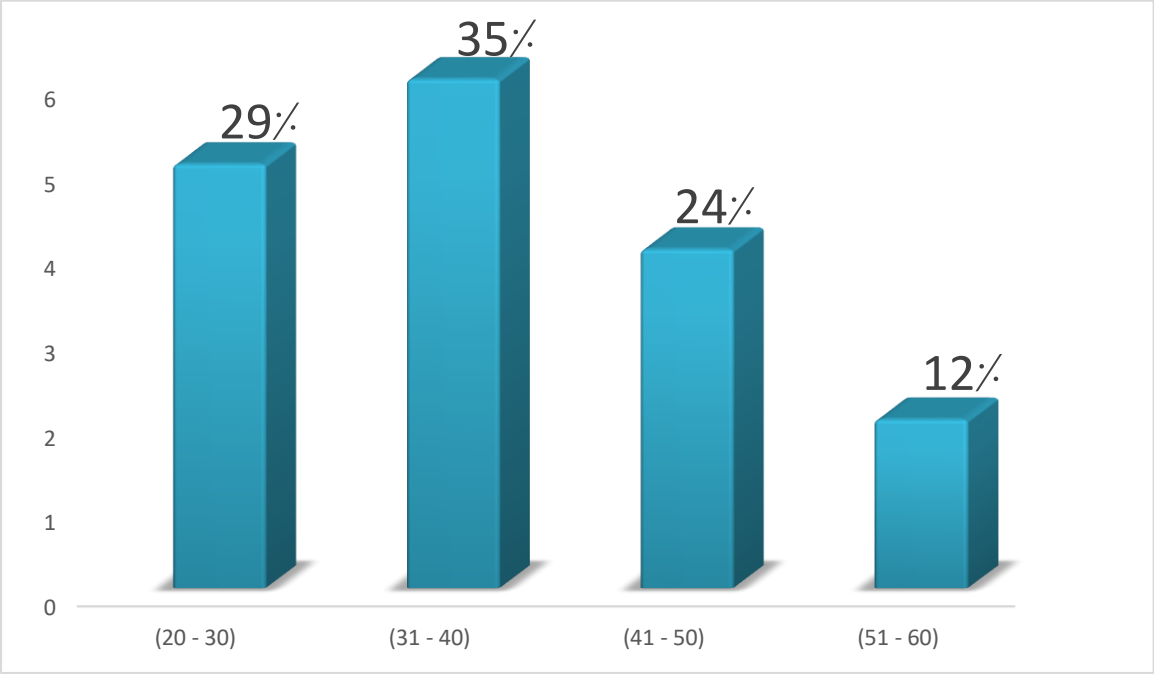


Figure 04 : Répartition par age

Commentaire :

Les résultats obtenus à propos de l'âge du personnel indiquent que la majorité des enquêtés sont regroupés dans la catégorie d'âge allant de 31 à 40 ans avec un pourcentage de 35%, suivie de

la catégorie d'âge entre 20-30 avec un pourcentage de 29%, puis, de la catégorie allant de 41 à 50 ans avec un pourcentage de 24% et la dernière catégorie est celle de 51 à 60 ans avec un pourcentage de 12%.

Dans cet échantillon, la tranche d'âge la plus représentée est celle de plus 31 ans, ce qui pourrait indiquer plusieurs choses. Tout d'abord, cela pourrait suggérer que l'entreprise cible principalement des candidats ayant une expérience professionnelle solide et un bagage significatif dans leur domaine. Cela veut dire que d'une part, la priorité lors des recrutements est dirigée vers une main d'œuvre qualifiée capable de refléter une image dynamique, d'autre part, une main d'œuvre caractérisée par une expérience professionnelle permettant de connaître les clés de réussite, et recrutée depuis bien longtemps.

3.4.1.3. Situation familliale :

Tableau 07 : Répartition par situation familiale.

SITUATION FAMILIALE	NB	٪
Marié	**6**	**35٪**
Célibataire	**11**	**65٪**
Autre	**0**	**0٪**
TOTAL	**17**	**100٪**

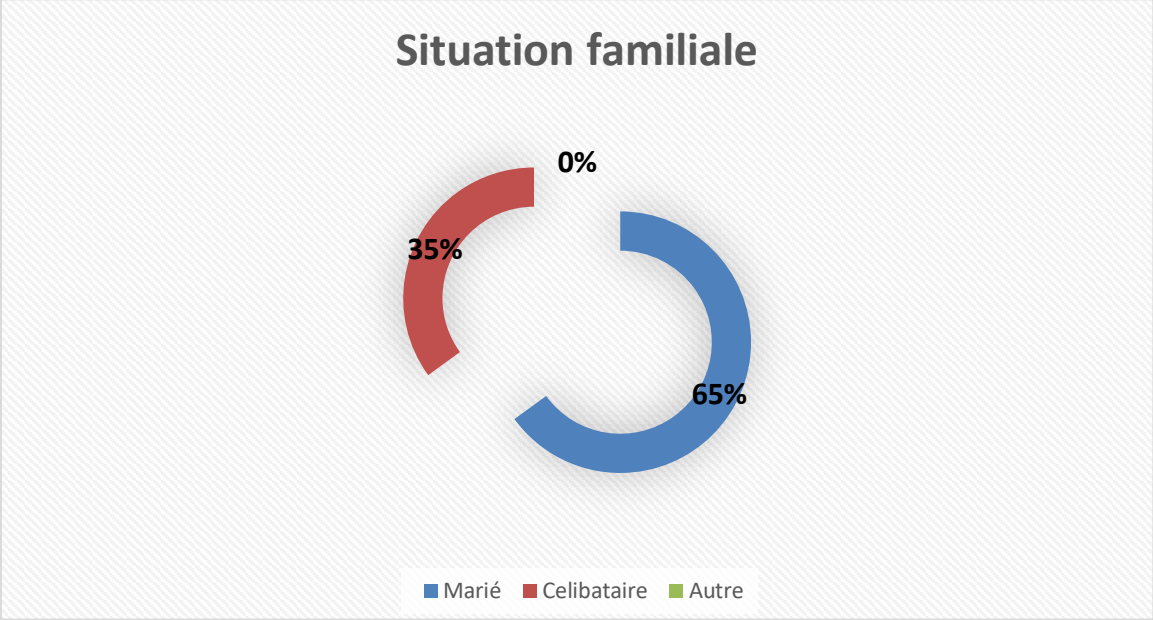


Figure 05 : Répartition par situation familliale

Commentaire :

La majorité des personnels enquêtés sont mariés avec un pourcentage de 65%, suivi de loin par les célibataires avec 35%.

3.4.1.4. Niveau d'instruction :

Tableau 08 : Niveau d'instruction

Niveau d'instruction	NB	٪
Primaire	**0**	**0٪**
Moyen	**2**	**12٪**
Secondaire	**7**	**41٪**
Universitaire	**8**	**47٪**
TOTAL	**17**	**100٪**

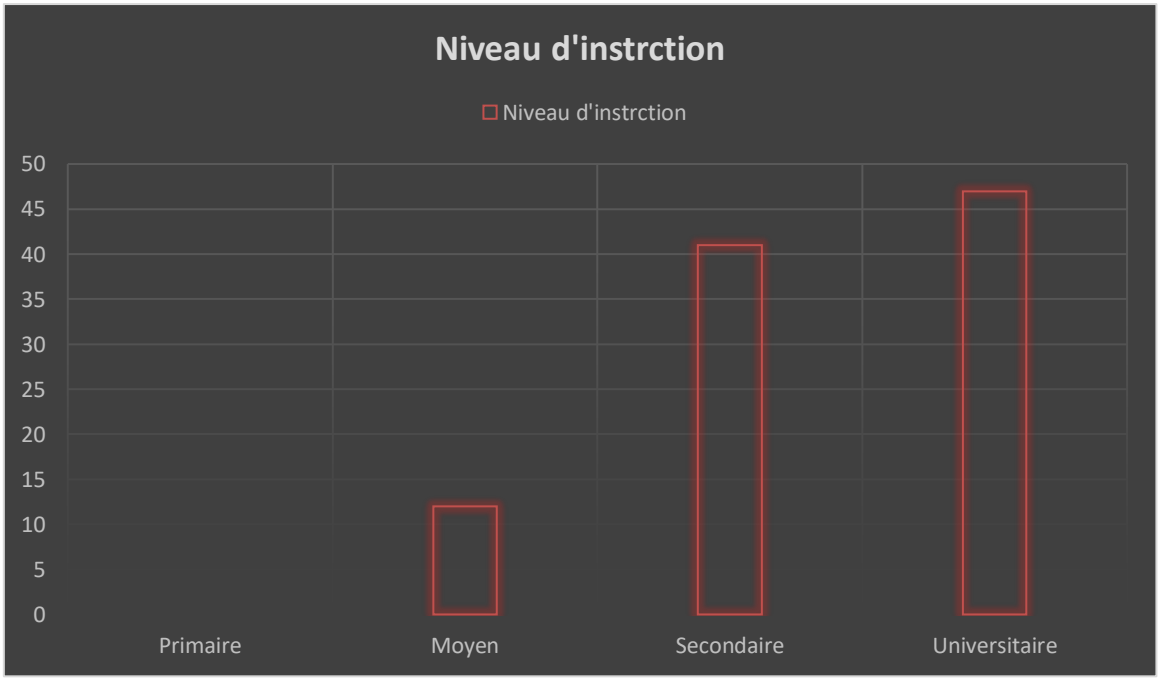


Figure 06 : Niveau d'instruction

Commentaire :

Selon ce tableau nous remarquons que les deux tiers des personnes interrogées ont un niveau d'instruction universitaire avec un pourcentage de 47%, suivi par la catégorie qui a un niveau secondaire avec un pourcentage de 41%, en dernier ceux qui ont un niveau moyen avec un pourcentage de 12%. Enfin nous constatons qu'il n'y a pas d'agents avec un niveau primaire.

Ce résultat démontre que pratiquement l'ensemble des agents ont un niveau d'instruction très appréciable vu les populations sociales professionnelles les plus représentées sont des cadres et maitrises qui nécessitent un diplôme universitaire et qu'Algérie Télécom opte pour le recrutement d'un personnel qualifié.

3.4.1.5. Ancienneté :

Tableau 09 : Répartition par ancienneté

Ancienneté	NB	٪
De 1 à 5 ans	**6**	**35٪**
De 5 à 10 ans	**5**	**29٪**
De 10 ans à 15 ans	**4**	**24٪**
De 15 ans à 20 ans	**2**	**12٪**
TOTAL	**17**	**100٪**

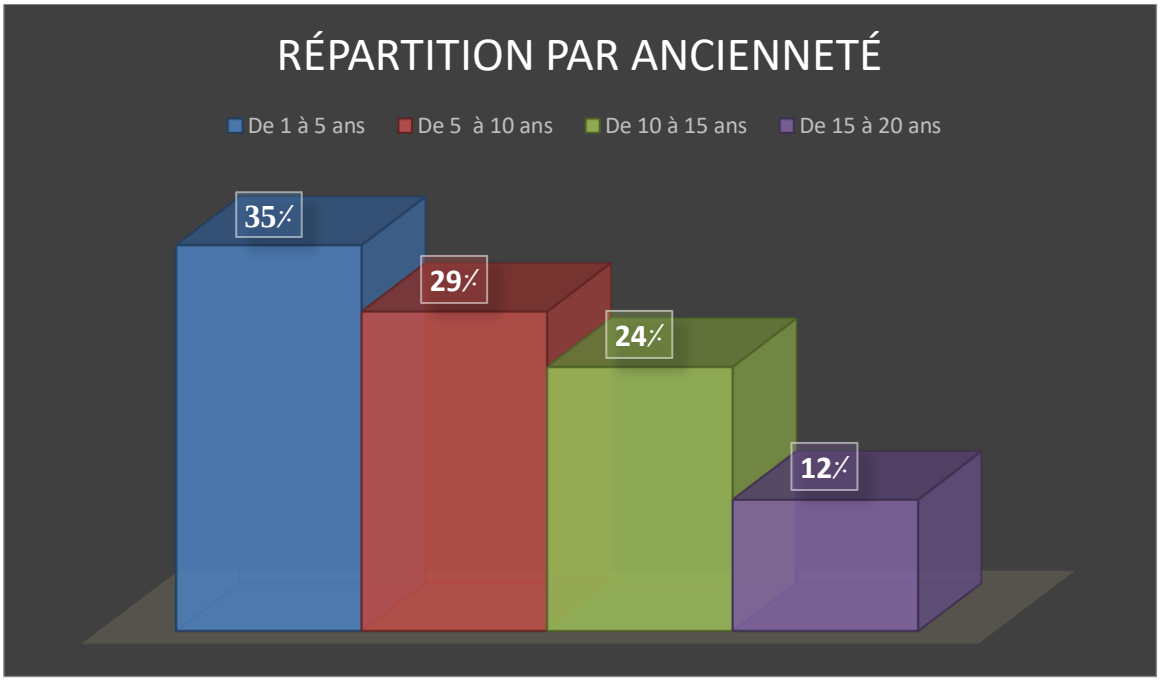


Figure 07 : Répartition par ancienneté

Commentaire :

D'après ce tableau nous constatons que 65 % des salariés de l'échantillon enquêté ont une ancienneté de plus de 10 ans de travail, ce qui démontre qu'Algérie Télécom dispose d'une main d'œuvre expérimentée.

3.4.1.6. Catégorie socioprofessionnelle :

Tableau 10 : catégorie socioprofessionnelle

CSP	NB	٪
Exécution	**2**	**12٪**
Maitrise	**7**	**41٪**
Cadre	**5**	**29٪**
Cadre supérieur	**3**	**18٪**
TOTAL	**17**	**100٪**

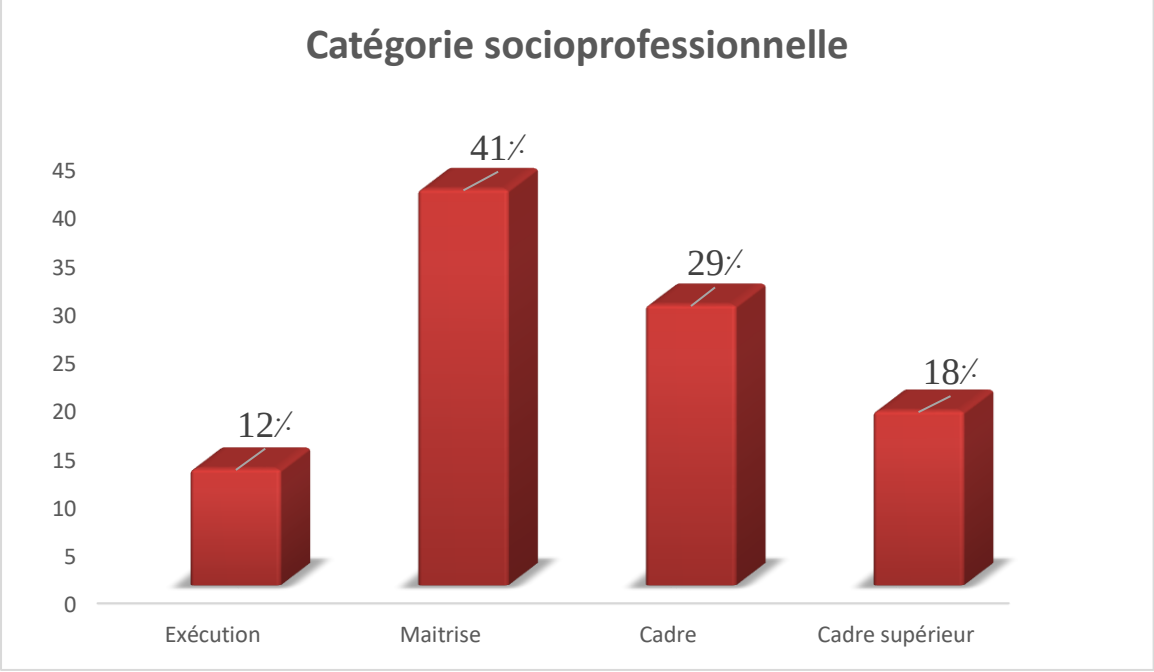


Figure 08 : Catégorie socioprofessionnelle

Commentaire :

D'après ces résultats, nous constatons que notre échantillon est constitué de quatre catégories socioprofessionnelles. La catégorie la plus représentée est les maitrises avec un pourcentage de 41%, suivi par les cadres avec un pourcentage de 29%, et les cadres supérieur avec 18%. Enfin, en bon dernier l'exécution avec un taux de 12%.

3.4.1.7. Premier emploi :

Tableau 11 : Premier emploi

Premier emploi	NB	٪
Oui	**5**	**29٪**
Non	**12**	**71٪**
TOTAL	**17**	**100٪**

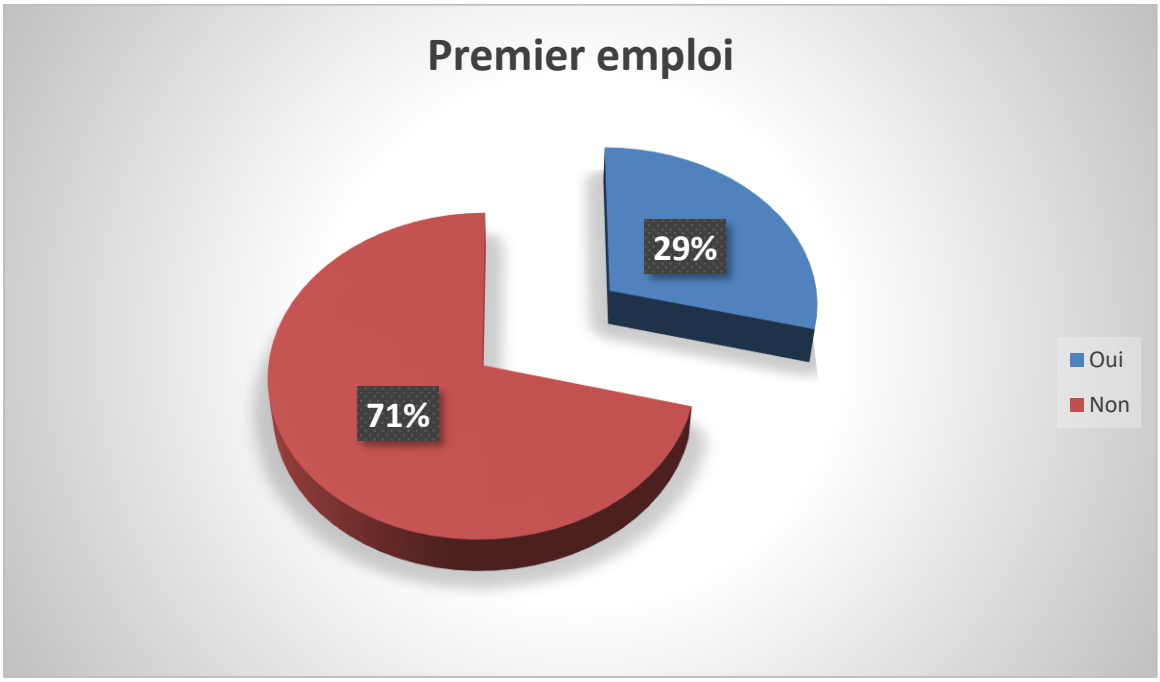


Figure 09 : Premier emploi

Commentaire :

Selon le tableau et le graphe ci-dessus, nous constatons que 71% des participants à notre enquête ont occupés des postes déjà dans d'autres entreprises avant leur recrutement au sein d'Algérie Télécom, le reste 29% c'est leurs premiers emplois.

D'après ce résultat nous constatons « qu'Algérie Télécom » favorise les salariés ayant déjà accumulé une expérience professionnelle.

3.4.1.8. Contrat de travail :

Tableau 12 : Type de contrat de travail

Type de contrat	NB	٪
CDD	**4**	**24٪**
CDI	**13**	**76٪**
TOTAL	**17**	**100٪**

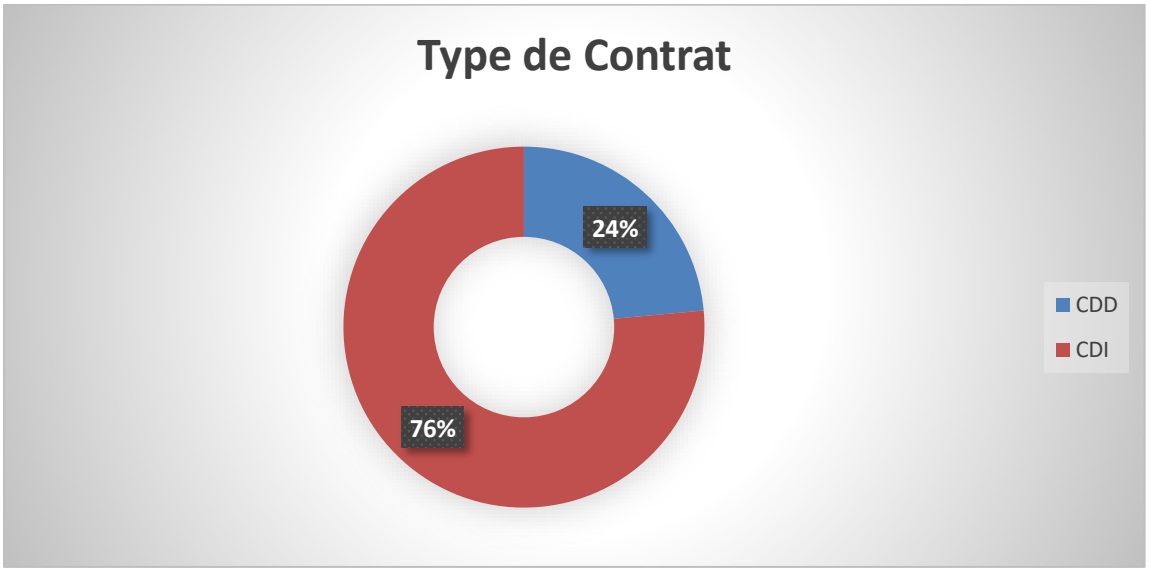


Figure 10 : Type de contrat de travail

Commentaire :

L'écrasante majorité des participants à notre enquête ont un contrat de durée indéterminée avec un pourcentage de 76 % et seulement 24% ont un contrat de durée déterminé. Ce qui démontre qu'Algérie Télécom opte pour une politique d'emplois pérenne, stable et durable.

3.4.2. Enquête sur l'impact des conditions de travail et la motivation des salariés

3.4.2.1. Selon vous, comment définiriez-vous l'espace de travail ?

Tableau 13 : Définition d'espace de travail

Comment définiriez-vous l'espace de travail ?	**Nombre de réponses**	**٪**
L'endroit où je travaille	**7**	**41٪**
Un espace bien organisé et confortable	**5**	**29٪**
Un lieu où je peux échanger et collaborer avec mes collègues	**2**	**12٪**
Un espace influencé par la façon dont l'entreprise est gérée	**3**	**18٪**
TOTAL	**17**	**100٪**

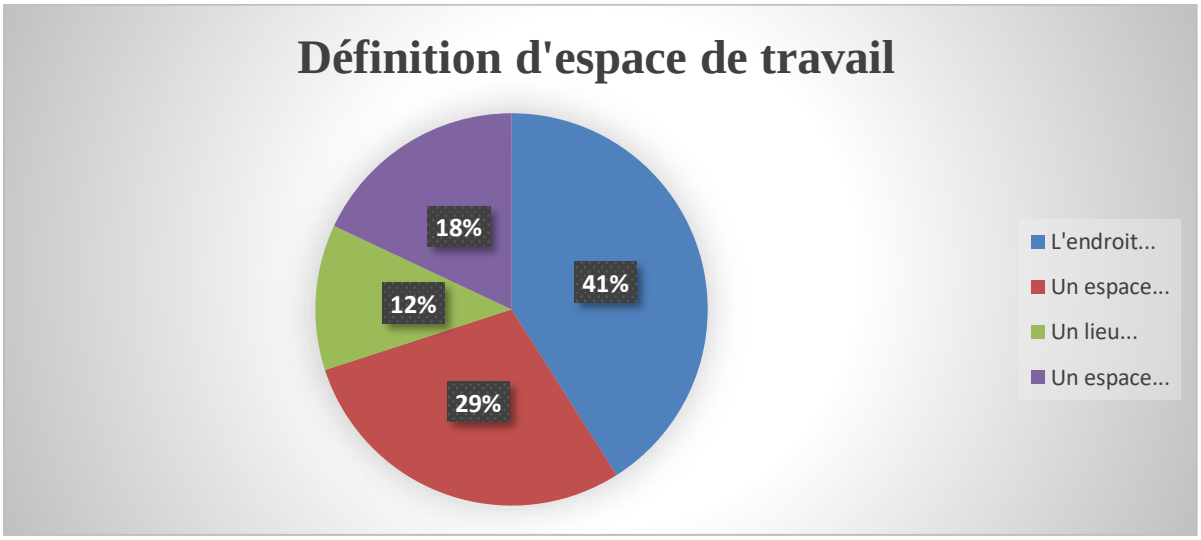


Figure 11 : Définition d'espace de travail

Commentaire :

On a constaté que la majorité des employés ont défini l'espace de travail comme l'endroit où je travaille avec 41٪. Cette réponse reflète une perception principalement centrée sur le cadre physique du travail. D'autres employés ont également mis en avant l'importance de l'espace bien organisé et confortable avec un taux de 29٪. Tandis que d'autres ont mis l'accent sur la collaboration avec les collègues de 12٪ ou encore l'influence de la gestion de l'entreprise avec 18٪.

3.4.2.2. Comment sont gérés les espaces partagés et les bureaux individuels ?

Tableau 14 : Résultats de l'Enquête sur la Gestion des Espaces Partagés et des Bureaux Individuels

Question	Réponse	٪
1. Comment sont gérés les espaces partagés ?	**/**	**/**
1a. Les espaces partagés sont bien définis et permettent une utilisation efficace.	**9**	**53٪**
1b. Il y a une bonne gestion des réservations et des ressources pour les espaces partagés.	**5**	**29٪**
1c. La répartition des espaces partagés est claire et bien communiquée.	**3**	**18٪**
TOTAL	**17**	**100٪**
2. Comment sont gérés les bureaux individuels ?	**/**	**/**
2a. Les bureaux individuels sont organisés pour garantir la confidentialité et le confort.	**10**	**59٪**
2b. Les bureaux individuels sont bien situés pour une bonne ergonomie et un accès facile.	**4**	**23٪**
2c. La répartition des bureaux individuels est efficace et répond aux besoins des employés.	**3**	**18٪**
TOTAL	**17**	**100٪**

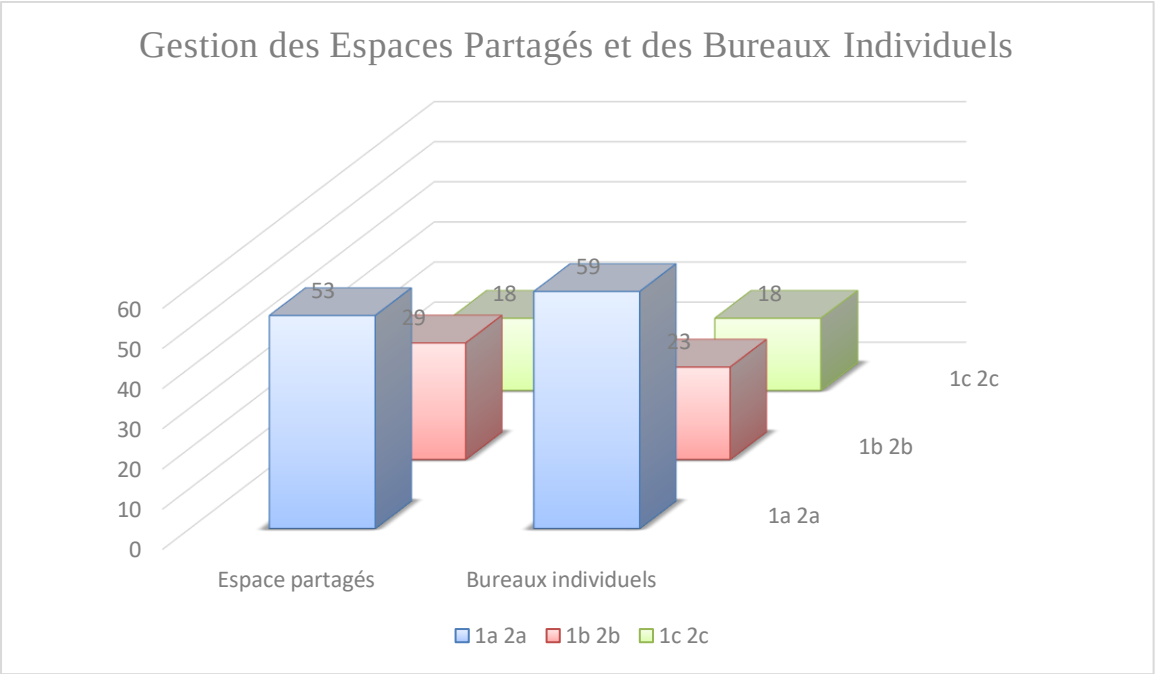


Figure 12 : Gestion des espaces partagés et des bureaux individuels

Commentaire :

Les résultats montrent que la majorité des employés estiment que les espaces partagés sont bien définis et bien gérés, avec une gestion efficace des réservations et des ressources. Concernant les bureaux individuels, la plupart apprécient leur organisation pour garantir confidentialité et confort.

3.4.2.3. Selon vous, comment Algérie Télécom prend-elle en compte votre bien-etre psychologique dans l'aménagement des espaces de travail ?

Tableau 15 : Bien-Être Psychologique au Travail

Comment Algérie Télécom prend-elle en compte votre bien-etre psychologique dans l'aménagement des espaces de travail ?	**Nombre de réponse**	٪
1. Algérie Télécom propose des espaces de détente et des aménagements ergonomiques pour réduire le stress.	**9**	**53**٪
2. L'entreprise organise des formations et des activités pour améliorer le bien-être mental des employés.	**5**	**29**٪
3. Les bureaux sont conçus pour offrir un environnement calme et favoriser un bon équilibre entre vie professionnelle et personnelle.	**3**	**18**٪
TOTAL	**17**	**100**٪

Commentaire :

Les employés apprécient particulièrement les espaces de détente et les aménagements ergonomiques mis en place pour réduire le stress. Les formations et activités visant à améliorer le bien-être mental sont également bien perçues. Pour aller plus loin, Algérie Télécom pourrait enrichir ces initiatives en offrant des voyages pour les employés, et en continuant à organiser des ateliers de méditation et des événements de cohésion d'équipe. Des formations régulières sur la gestion du stress et le développement de la résilience pourraient aussi être bénéfiques.

3.4.2.4. Comment l'espace de travail actuel influence la productivité ?

Tableau 16 : Influence de l'Aménagement des Espaces sur la Productivité

Comment l'espace de travail actuel influence-t-il la productivité ?	Nombre de réponses	Pourcentage
1. Un espace bien aménagé améliore ma concentration et mon efficacité.	**10**	**59٪**
2. Un environnement confortable réduit les distractions et augmente la productivité.	**4**	**23٪**
3. L'aménagement de l'espace ne semble pas avoir un impact significatif sur ma productivité.	**2**	**12٪**
4. Le manque d'espace ou une mauvaise organisation diminuent ma productivité.	**1**	**6٪**
TOTAL	**17**	**100٪**

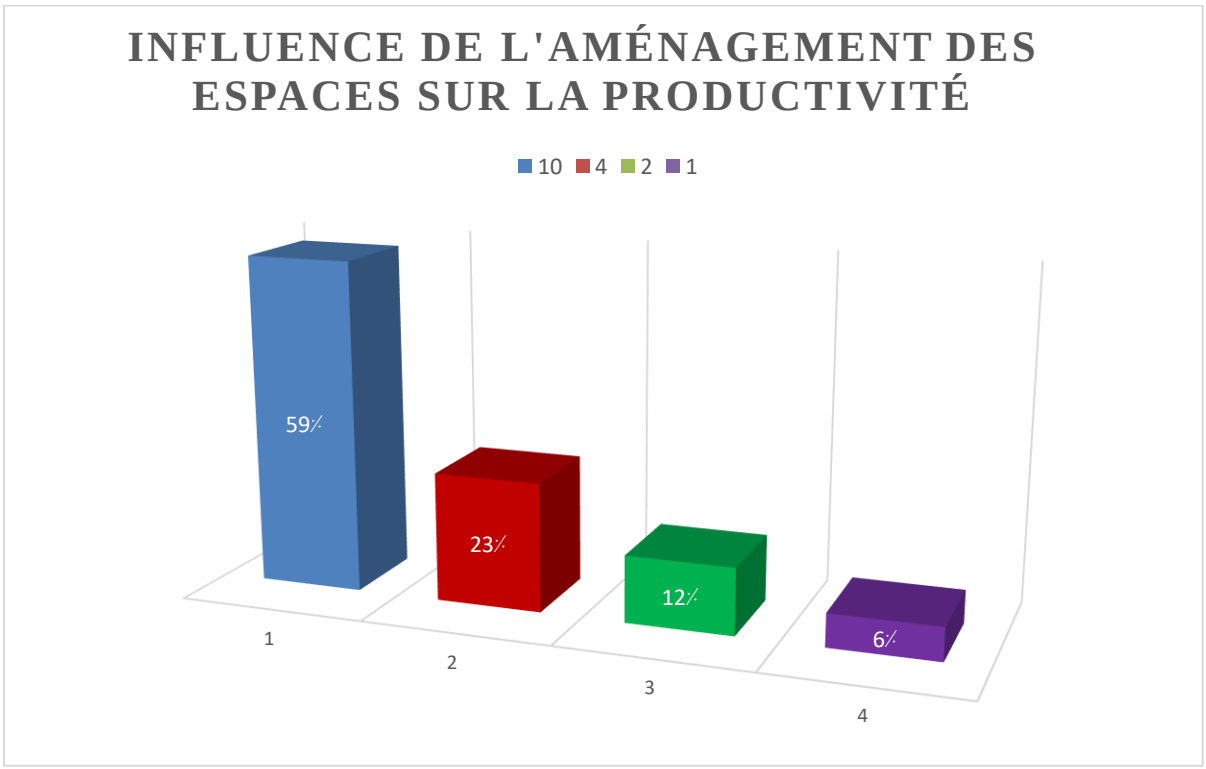


Figure 13 : Influence de l'Aménagement des Espaces sur la Productivité

Commentaire :

La majorité des employés 59⁄ considèrent qu'un espace de travail bien aménagé améliore leur concentration et leur efficacité. De plus, 23⁄ autres employés confirment que le confort de l'environnement réduit les distractions et augmente leur productivité. Cependant, une minorité de 12⁄ perçoit peu d'impact, tandis qu'un seul signale une baisse de productivité due à un manque d'espace ou à une mauvaise organisation. Globalement, l'importance d'un aménagement adéquat est clairement mise en évidence pour la majorité des répondants.

3.4.2.5. Quels sont les principaux indicateurs de motivation utilisés par Algérie Télécom ?

Tableau 17 : Indicateurs de Motivation des Employés

Quels sont les principaux indicateurs de motivation utilisés par l'entreprise ?	**Nombre de réponses**	**Pourcentage**
1. Reconnaissance et récompenses pour les performances	**8**	**47⁄**
2. Opportunités de développement professionnel et de formation	**3**	**17⁄**
3. Feedback régulier et constructif	**3**	**17⁄**
4. Avantages et bien-être au travail (comme les voyages ou les activités)	**3**	**17⁄**
TOTAL	**17**	**100⁄**

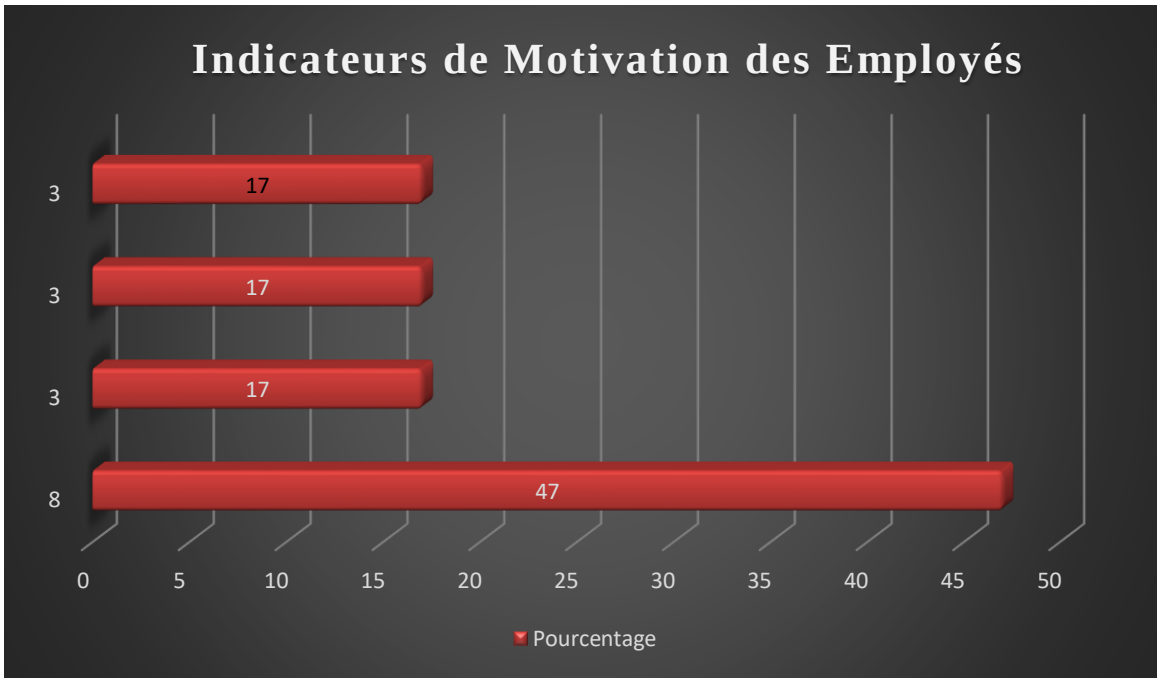


Figure 14 : Indicateurs de Motivation des Employés

Commentaire :

Les résultats montrent que la reconnaissance et les récompenses pour les performances sont perçues comme le principal indicateur de motivation par la majorité des employés. Les opportunités de développement professionnel et de formation, ainsi que le feedback régulier et constructif, sont également considérés comme des facteurs importants. Les avantages et le bien-être au travail, tels que les voyages et les activités, sont aussi significatifs pour certains employés. Ces éléments reflètent l'importance de divers aspects pour maintenir et améliorer la motivation au sein de l'entreprise.

3.4.2.6. Est-ce que les critères ergonomiques sont pris en compte dans l'aménagement des espaces de travail ?

Tableau 18 : Évaluation de la Prise en Compte des Critères Ergonomiques

Les critères ergonomiques sont-ils pris en compte dans l'aménagement des espaces de travail ?	Nombre de réponses	Pourcentage
Oui	**12**	**71٪**
Non	**5**	**29٪**
TOTAL	**17**	**100٪**

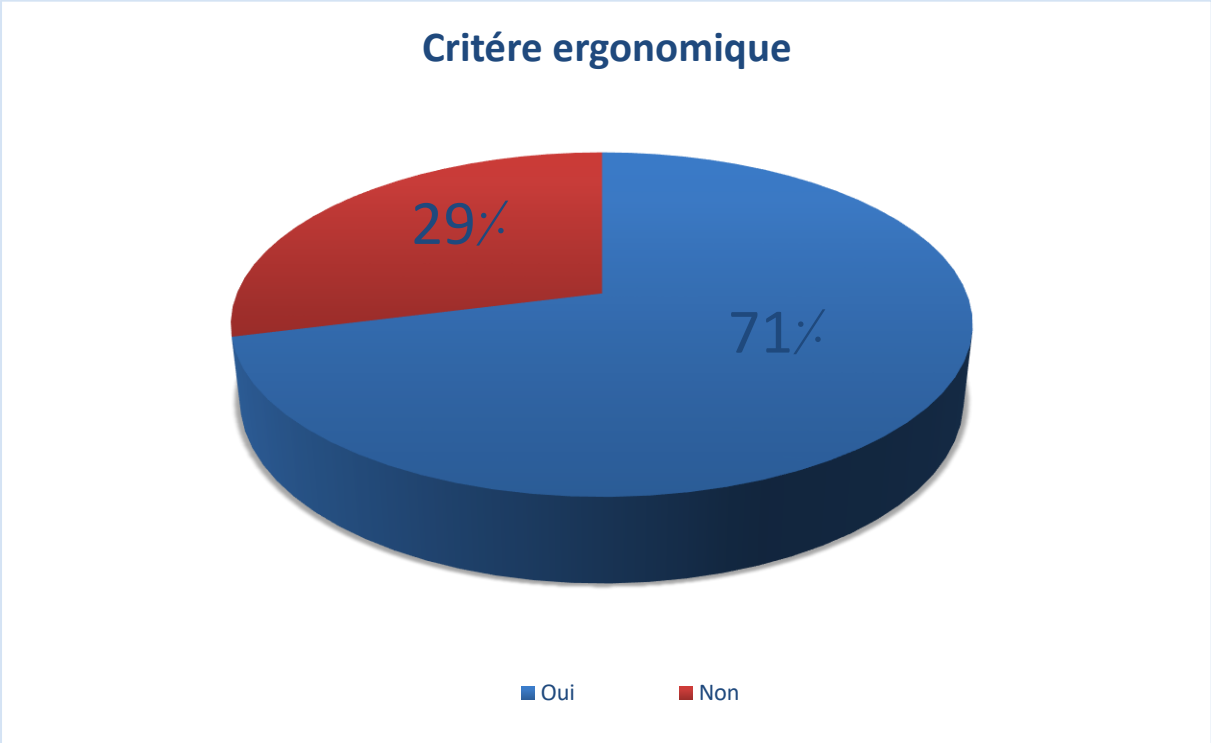


Figure 15 : Évaluation de la Prise en Compte des Critères Ergonomiques

Commentaire :

La majorité des employés estiment que les critères ergonomiques sont bien pris en compte dans l'aménagement des espaces de travail. Cependant, une part non négligeable considère que ces critères ne sont pas suffisamment intégrés. Cela souligne l'importance d'une évaluation continue des aménagements ergonomiques afin d'améliorer le confort et la productivité de tous les employés.

3.4.2.7 Le management participe-t-il activement à l'aménagement des espaces de travail ?

- Oui
- Non

3.4.2.7.1 Le management prend-il en compte le bien-être des employés dans l'aménagement des espaces de travail ?

- Oui
- Non

Tableau 19 : Evaluation de l'Implication du Management dans l'Aménagement et le Bien-Être au Travail

Question	Oui	Non	Pourcentage		TOTAL
Le management participe-t-il activement à l'aménagement des espaces de travail ?	**12**	**5**	**71٪**	**29٪**	**100٪**
Le management prend-il en compte le bien-être des employés dans l'aménagement des espaces de travail ?	**10**	**7**	**59٪**	**41٪**	**100٪**

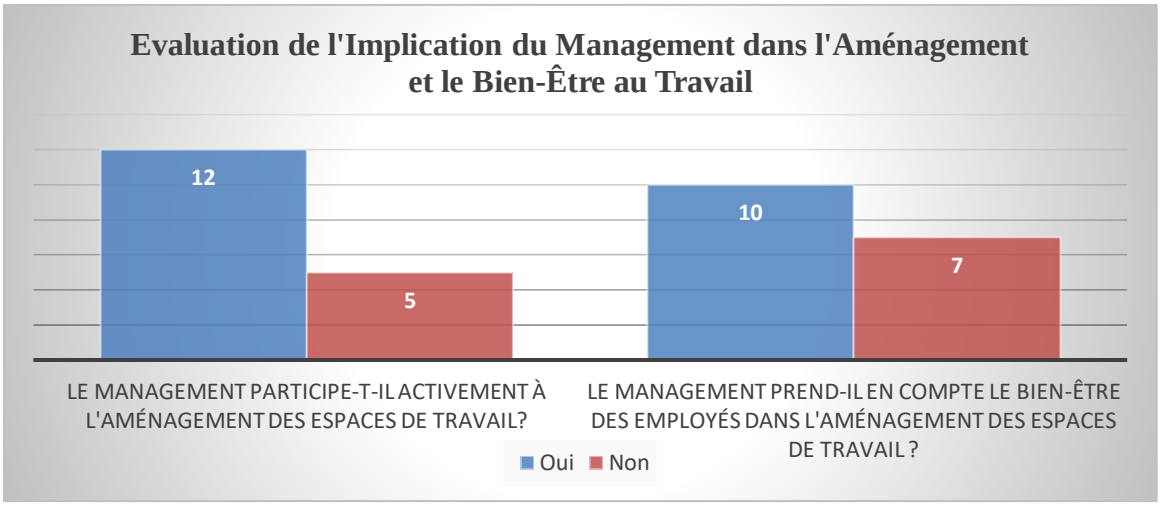


Figure 16 : Evaluation de l'Implication du Management dans l'Aménagement et le Bien-Être au Travail

Commentaire :

La majorité des employés indique que le management participe activement à l'aménagement des espaces de travail. Cependant, d'autres employés pensent que le bien-être des employés n'est pas suffisamment pris en compte. Cela suggère qu'il y a encore des efforts à fournir pour améliorer la prise en compte du bien-être dans les aménagements.

3.4.2.8. La culture d'entreprise influence-t-elle l'aménagement de l'espace de travail ?

Tableau 20 : influence de la culture d'entreprise sur l'aménagement de l'espace de travail

La culture d'entreprise influence-t-elle l'aménagement de l'espace de travail ?	**Oui**	**Non**
Nombres de réponses	**14**	**3**
pourcentage	**82٪**	**18٪**

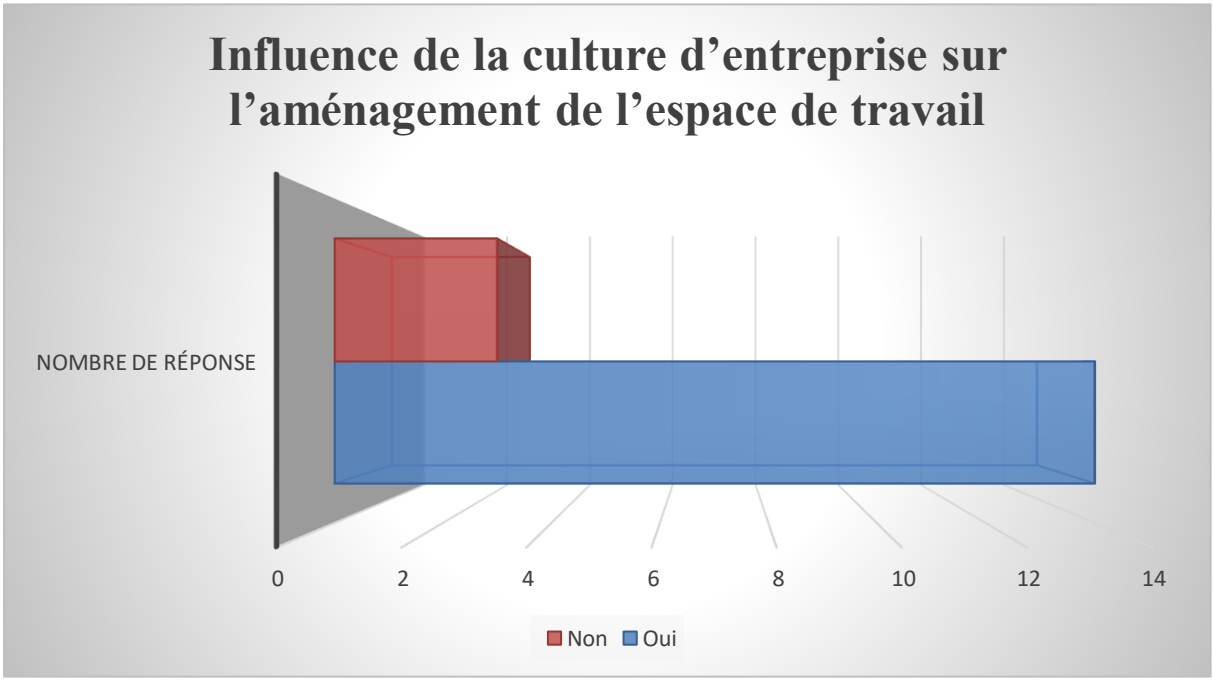


Figure 17 : Influence de la culture d'entreprise sur l'aménagement de l'espace de travail

Commentaire :

La majorité des employés (82%) indique que la culture d'entreprise influence l'aménagement de l'espace de travail. Cela signifie que les valeurs et les principes de l'entreprise jouent un rôle significatif dans la conception des espaces de travail, reflétant ainsi les objectifs et la culture organisationnelle. En revanche, 18% des employés estiment que cet aspect n'a pas d'impact notable, suggérant que certains aménagements peuvent être davantage axés sur des considérations pratiques.

3.4.2.9. Est-ce que Algérie Télécom encourage-t-elle l'interaction sociale et le travail d'équipe à travers l'aménagement des espaces ?

Tableau 21 : Encouragement de l'Interaction Sociale et du Travail d'Équipe par l'Aménagement des Espaces

Est-ce que l'entreprise encourage-t-elle l'interaction sociale et le travail d'équipe à travers l'aménagement des espaces ?	**Oui**	**Non**
Nombre de réponses	**12**	**5**
Pourcentage	**71٪**	**29٪**

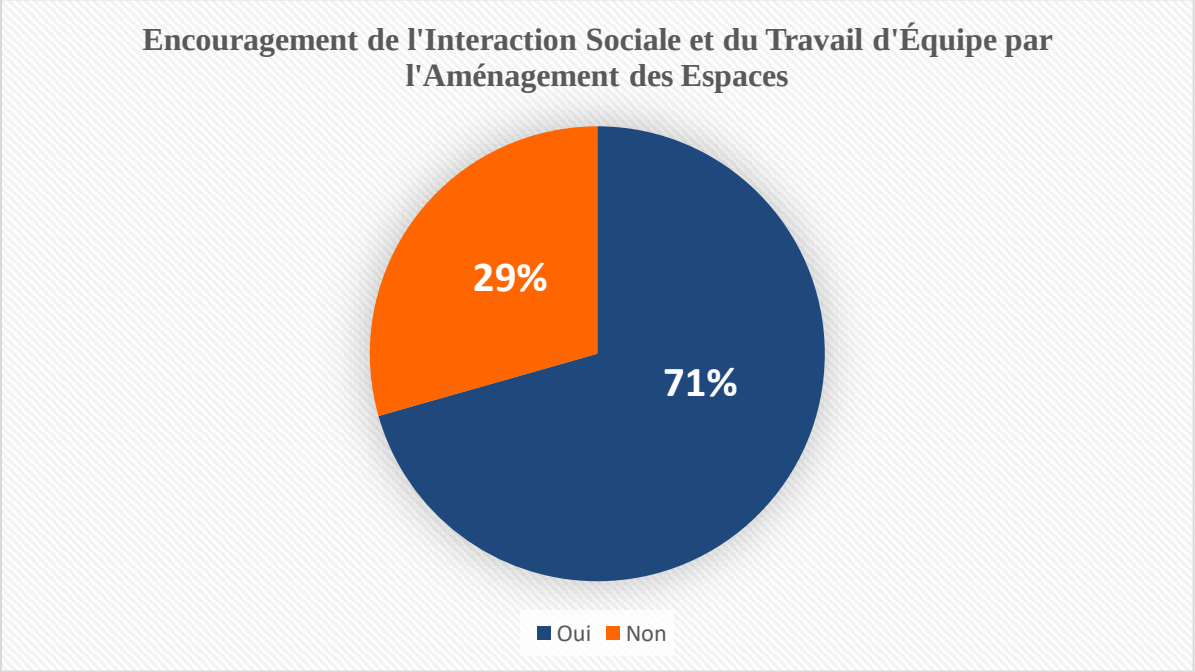


Figure 18 : Encouragement de l'Interaction Sociale et du Travail d'Équipe par l'Aménagement des Espaces

Commentaire :

La majorité des employés (71%) estime que l'entreprise encourage l'interaction sociale et le travail d'équipe à travers l'aménagement des espaces. Cela suggère que l'entreprise a mis en place des aménagements qui favorisent la collaboration et les échanges entre les employés. Cependant, 29% des employés pensent que ces aspects ne sont pas suffisamment pris en compte, ce qui indique qu'il pourrait y avoir des opportunités pour améliorer encore les espaces afin de mieux soutenir la dynamique d'équipe.

3.4.2.10. Dans quelle mesure l'organisation de l'espace de travail impacte-t-elle la motivation des employés au travail?

Tableau 22 : Impact de l'Organisation de l'Espace de Travail sur la Motivation des Employés

L'organisation de l'espace de travail impacte-t-elle la motivation des employés ?	**Très Positivement**	**Positivement**	**Neutre**	**Négativement**
Nombre de réponses	**6**	**5**	**3**	**3**
Pourcentage	**35٪**	**29٪**	**18٪**	**18٪**

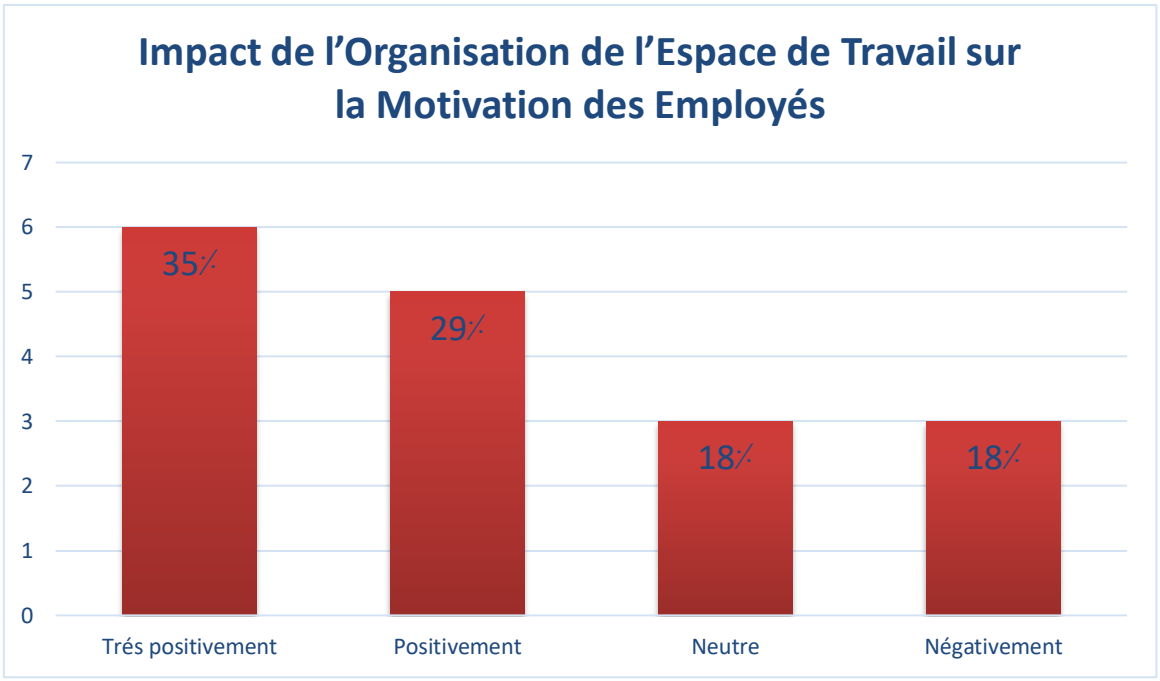


Figure 19 : Impact de l'Organisation de l'Espace de Travail sur la Motivation des Employé.

Commentaire :

Les résultats montrent que la majorité des employés perçoivent un impact globalement positif de l'organisation de l'espace de travail sur leur motivation. Avec 35.% estimant que l'impact est "Très Positif" et 29% "Positif", cela reflète une tendance favorable. Cependant, 18% restent neutres, et quelques employés (18%) estiment que l'organisation de l'espace peut avoir un effet négatif sur leur motivation.

Conclusion

À travers cette enquête menée auprès des employés d'Algérie Télécom, nous avons cherché à comprendre dans quelle mesure l'organisation de l'espace de travail influence la motivation des salariés. Les résultats obtenus, analysés à partir des réponses au questionnaire et des tableaux correspondants, nous permettent de tirer plusieurs conclusions.

Tout d'abord, il apparaît clairement que l'espace de travail joue un rôle significatif dans le bien-être et la motivation des employés. La majorité des participants ont exprimé une satisfaction modérée à élevée concernant certains aspects de leur environnement de travail, tels que l'éclairage, l'ergonomie des postes et la disposition des bureaux, comme en témoignent les résultats des premiers tableaux.

Cependant, les données recueillies montrent également des points d'amélioration, notamment en ce qui concerne l'optimisation de l'espace et la gestion du bruit. Ces éléments, relevés dans les derniers tableaux, indiquent que les employés ressentent parfois un manque de confort, ce qui peut affecter leur productivité et leur satisfaction globale.

En ce qui concerne la perception individuelle de l'aménagement de l'espace, les résultats soulignent que les employés les mieux intégrés dans des espaces bien aménagés tendent à se sentir plus motivés, ce qui confirme l'importance de l'aménagement physique sur la performance.

Enfin, l'analyse des tableaux relatifs à la satisfaction au travail montre une corrélation positive entre un espace de travail agréable et une motivation accrue. Les résultats illustrent que les améliorations apportées à l'organisation de l'espace, comme une meilleure disposition des bureaux ou des équipements modernes, pourraient considérablement renforcer le bien-être des employés, et par conséquent leur engagement au sein de l'entreprise.

Ainsi, il apparaît indispensable pour Algérie Télécom de revoir certains aspects de l'aménagement de ses espaces de travail afin de mieux répondre aux besoins de ses employés et d'optimiser leur motivation. L'entreprise pourrait envisager des ajustements pour favoriser un environnement plus ergonomique, silencieux et collaboratif, ce qui se traduirait sans doute par une amélioration de la satisfaction et de la performance au travail.

Conclusion Générale

La réflexion sur l'influence du lieu de travail sur la motivation des employés, telle que décrite dans cette thèse, fournit un cadre analytique complet et bien organisé. Grâce à une enquête sur les divers aspects physiques, ergonomiques, psychologiques et sociaux du lieu de travail, une compréhension approfondie de l'importance cruciale de ces facteurs pour le bien-être et la motivation des individus dans le cadre organisationnel a été atteinte. L'élucidation des théories et des modèles de motivation a mis en lumière la capacité d'un environnement de travail bien structuré à faciliter ou à entraver l'engagement et les performances des employés. Les lignes directrices proposées pour créer un espace de travail inspirant sont indispensables pour aider les décideurs et les gestionnaires à améliorer les conditions de travail. Grâce à l'intégration de principes ergonomiques, d'éléments de conception psychologique et de dynamiques sociales, les organisations peuvent non seulement améliorer la satisfaction et l'efficacité des employés, mais également créer une atmosphère de travail favorable et durable. En résumé, cette thèse a souligné la valeur stratégique de l'espace de travail en tant que moteur essentiel de la motivation dans les organisations. En adoptant une approche multidimensionnelle et en s'appuyant sur des études de cas pertinentes, il présente des méthodes tangibles pour gérer efficacement et avec compassion les milieux professionnels. Par conséquent, une compréhension globale des interactions complexes entre les individus et le lieu de travail apparaît comme une nécessité pour toute organisation qui aspire à créer un environnement de travail stimulant propice à la croissance personnelle et professionnelle de ses effectifs.

Pour répondre à la problématique de l'impact de l'organisation de l'espace de travail sur la motivation des employés est un sujet crucial dans le management moderne, en particulier dans des entreprises telles qu'Algérie Télécom, où la productivité et le bien-être des employés sont des enjeux majeurs. Le lien entre la conception de l'environnement de travail et la motivation est une dimension fondamentale qui mérite d'être explorée, car elle affecte directement la performance des équipes, leur engagement, ainsi que la satisfaction professionnelle des employés.

L'organisation de l'espace de travail peut contribuer à réduire le stress, améliorer la communication entre les équipes, augmenter l'engagement des employés, et finalement, influencer leur motivation. Il s'agit d'examiner comment les éléments physiques et psychologiques de l'environnement de travail interagissent pour influencer le moral et la productivité des salariés.

L'ergonomie joue un rôle crucial dans la réduction des inconforts physiques, tels que les douleurs musculaires ou les problèmes de posture, qui sont souvent des sources de fatigue et de stress pour les employés. En intégrant des aménagements ergonomiques, tels que des sièges ajustables, des bureaux à hauteur modulable ou encore un éclairage naturel suffisant, Algérie Télécom pourrait améliorer le confort des employés. Cela réduirait les distractions liées à l'inconfort physique, entraînant une meilleure concentration et productivité, ce qui, en retour, renforcerait la motivation. Un environnement de travail où les employés se sentent à l'aise permet de limiter l'absentéisme et de créer un sentiment de bien-être général, contribuant ainsi à une atmosphère de travail plus positive.

Un espace de travail flexible, où les zones sont modulables et permettent une adaptabilité en fonction des besoins des employés, encourage une collaboration plus dynamique entre les équipes. À Algérie Télécom, cela pourrait se traduire par des espaces communs où les employés peuvent échanger librement, des zones de travail en équipe et des espaces réservés au travail individuel pour favoriser la concentration. Ce type d'aménagement, en augmentant l'autonomie des employés, leur permet de choisir l'espace le mieux adapté à leur activité, ce qui renforce leur sentiment de contrôle sur leur environnement de travail. En parallèle, ces espaces flexibles valorisent les interactions sociales et renforcent les relations interpersonnelles, ce qui a un effet positif sur la motivation, notamment par le sentiment d'appartenance à un collectif valorisant.

L'espace de travail, au-delà de son aspect physique, a aussi un effet psychologique direct sur les employés. Un environnement de travail bien conçu, avec des couleurs stimulantes, des espaces verts ou des lieux de repos, peut avoir un effet positif sur l'humeur des employés et leur état mental général. Chez Algérie Télécom, un environnement accueillant et esthétiquement plaisant pourrait réduire l'anxiété, améliorer la satisfaction au travail et, par conséquent, renforcer la motivation. Le sentiment d'être pris en considération dans l'aménagement de son espace de travail valorise l'employé, ce qui le motive à fournir un meilleur rendement.

Dans le cadre d'Algérie Télécom, l'organisation de l'espace de travail est un levier stratégique pour améliorer la motivation et la performance des employés. Un espace de travail ergonomique et bien conçu permet non seulement de réduire les inconforts physiques, mais aussi d'améliorer le bien-être général des employés, ce qui se répercute directement sur leur motivation. De plus, des espaces flexibles favorisent la communication et la collaboration, tout en permettant à chacun de personnaliser son espace de travail en fonction de ses besoins spécifiques. En

agissant sur ces différents leviers, Algérie Télécom pourrait créer un environnement de travail stimulant, propice à l'engagement et à la performance, tout en renforçant la satisfaction des employés et leur sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Annexes 01 : Logo d'Algérie Télécom

Annexes 02 : Agence d'Algérie Télécom

Annexes 03 : Questionnaires

Annexe 01 :

Annexe 02 :

Annexe 03 : Questionnaire

QUESTIONNAIRE

I_ Identification :

1 .sexe :

Homme ☐

Femme ☐

2. Age :

[20-30] ☐

[31-40] ☐

[41-50] ☐

[51-60] ☐

3 .Situation familiale :

Marié ☐

Célibataire ☐

Autre ☐

4. Niveau d'instruction :

Primaire ☐

Moyen ☐

Secondaire ☐

Universitaire ☐

5. Ancienneté :

De 1 à 15 ans ☐

De 5 à 10 ans ☐

De 10 à 15 ans ☐

15 ans et plus ☐

6 .Catégorie socioprofessionnelle :

Exécution ☐

Maitrise ☐

Cadre ☐

Cadre supérieur ☐

7. Est-ce que c'est votre premier emploi ?

Oui ☐

Non ☐

Si (non) précisé :(emplois occupés précédemment)

……..

8 .Quel type de contrat de travail avez –vous ?

CDD ☐

CDI ☐

9_ Selon vous, comment définiriez-vous l'espace de travail ?

- L'endroit où je travaille ☐
- Un espace bien organisé et confortable ☐
- Un lieu où je peux échanger et collaborer avec mes collègues ☐
- Un lieu où je peux échanger et collaborer avec mes collègues ☐

10_a. Comment sont gérés les espaces partagés?

- Les espaces partagés sont bien définis et permettent une utilisation efficace. ☐
- Il y a une bonne gestion des réservations et des ressources pour les espaces partagé ☐
- La répartition des espaces partagés est claire et bien communiquée. ☐

10_b. Comment sont gérés les bureaux individuels ?

- Les bureaux individuels sont organisés pour garantir la confidentialité et le confort. ☐
- Les bureaux individuels sont bien situés pour une bonne ergonomie et un accès facile. ☐
- La répartition des bureaux individuels est efficace et répond aux besoins des employés. ☐

11_ Comment l'espace de travail actuel influence la productivité ?

- Un espace bien aménagé améliore ma concentration et mon efficacité. ☐
- Un environnement confortable réduit les distractions et augmente la productivité. ☐
- L'aménagement de l'espace ne semble pas avoir un impact significatif sur ma productivité. ☐
- Le manque d'espace ou une mauvaise organisation diminuent ma productivité. ☐

12_ Quels sont les principaux indicateurs de motivation utilisés par Algérie Télécom ?

- Reconnaissance et récompenses pour les performances ☐
- Opportunités de développement professionnel et de formation ☐
- Feedback régulier et constructif ☐
- Avantages et bien-être au travail (comme les voyages ou les activités) ☐

13_Est-ce que les critères ergonomiques sont pris en compte dans l'aménagement des espaces de travail ?

- Oui ☐
- Non ☐

14_a. Le management participe-t-il activement à l'aménagement des espaces de travail ?

- Oui ☐
- Non ☐

b. Le management prend-il en compte le bien-être des employés dans l'aménagement des espaces de travail ?

- Oui ☐
- Non ☐

15_ La culture d'entreprise influence-t-elle l'aménagement de l'espace de travail ?

- Oui ☐
- Non ☐

16_ Est-ce que Algérie Télécom encourage l'interaction sociale et le travail d'équipe à travers l'aménagement des espaces ?

- Oui ☐
- Non ☐

17_ Dans quelle mesure l'organisation de l'espace de travail impacte-t-elle la motivation des employés au travail?

- Trés positivement ☐
- Positivement ☐
- Neutre ☐
- Négativement ☐

Bibliographie

Liste des bibliographies :

Ouvrage :

1. Kerzner, 2003Project management: A system approach to planning, scheduling, and controlling. New York: John Wiley & Sons.
2. L'aménagement de l'espace de travail : entre théories et pratiques, Gaël Garreau – Aurélie Lezer – Patrick Peres – Delphine Roy
   Boulestin – Stéphanie Sereni / Novembre 2009
3. Morin et Aubé, 2007 Psychologie et management, 2e édition, Montréal : Chenelière Éducation.
4. MERCIER, 1.-P. 2002. La motivation des employés : le moteur de l'efficacité, Montréal: Les Éditions Québécor, collection affaires.
5. Mitchell, 1997 «Matching motivational strategies with organizational contexts». Dans Research in Organizational Behavior, sous la direction de L.L. Cummings et B. M. Staw. pp. 60-62. Greenwich C.T.: JAl Press.
6. ROBBINS, S. et T. JUDGE 2006. Comportements organisationnels, New Jersey : Pearson Education.
7. ROUSSEL, P. 1996. Rémunération, motivation et satisfaction au travail. Paris : Editions Economica. P174.
8. Schermerhom et al. 2010, J. R., J.G. HUNT. RÉNÉ OSBORN et C. DE BILL Y 2010 Comportement humain et organisation, 4e édition, Montréal: ERPI. P137
9. The changing Nature of Work, de Larry F, Dorman et Susan, page 52,53

« La psychologie du lieu de travail : concevoir pour la productivité et le bien-être" par Deirdre Brandon et Anthony J ».

Site Internet :

1. http://www.cosob.org/wp-content/uploads/2014/12/les-emetteurs-noticealgerietelecom.pdf/
2. https://fr.wikipedia.org/wiki/Algérie_Télécom/
3. https://www.algerietelecom.dz/fr/page/presentation-algerie-telecom-p2/
4. https://www.cairn.info/chroniques-economiques-de-notre-temps--9782343225906-page-167.html/
5. https://www.cairn.info/la-communication-interne-des-entreprises--9782100774845-page-7.html/
6. https://www.cairn.info/mieux-vivre-en-entreprise--9782100520473-page-23.html/

7. https://www.cairn.info/mieux-vivre-en-entreprise--9782100520473-page-23.html/
8. https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2005-6-page-129.html/
9. https://www.randstad.ca/employers/workplace-insights/corporate-culture/
10. https://www.sqorus.com/5-bonnes-pratiques-accelerer-communication-rh/
11. https://www.ux-republic.com/lespace-de-travail-memoires-et-conduite-de-projet/
12. https://www.ux-republic.com/lespace-de-travail-memoires-et-conduite-de-projet/
13. "Les facteurs psychologiques au travail : Quelle importance pour la motivation des salariés ?" www.myrhline.com/
14. Site officiel : www.algérietélécom.dz/
15. www.scribd.com/

Article :

16. Direction générale d'Algérie télécom
17. Document INF/025-F 24 février 2009, Présentation du groupe Algérie Télécom, du bureau de développement des télécomunication.
18. Harvard Business Review (hbr.org) : Articles sur le management et l'aménagement des espaces de travail.
19. *Revue Française de Gestion :* L'espace de travail, levier de performance.
20. Sundstrom, E., Town, J. P., Rice, R. W., Osborn, D. P., & Brill, M. (1994). "Office Noise, Satisfaction, and Performance." *Environment and Behavior*, 26(2), 195-222.

Mémoire et rapport de stage :

21. Mémoire sur LA MOTIVATION: UNE SOURCE EFFICACE POUR AMÉLIORER LA PERFORMANCE DES MEMBRES D'ÉQUIPES DE PROJET, université de QUEBECa RIMOUSKI
22. Rapport de stage sur le bien-etre au travail de l'université de Bni Mellal, 2éme année GRH, de Mme ASMAA FARAH.

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des tableaux 5

Liste des figures

Sommaire

Introduction générale 1

Chapitre 1 : Définitions et concepts clés 4

Section 1 : Espace de travail 4

1.1 Définitions 4

1.2. Dimensions d'espace de travail 5

1.2.1.La dimension physique d'un espace de travail 5

1.2.2. La dimension ergonomique d'un espace de travail 6

1.2.3. Dimension psychologique de l'espace de travail 8

1.2.3.1. Impact de l'espace de travail sur la psychologie des employés 8

1.2.4. Dimension sociale de l'espace de travail 8

1.2.4.1. L'importance de la dimension sociale 8

1.2.4.2. La fonction de la gestion des ressources humaines (GRH) dans la promotion de la dimension sociale implique plusieurs aspects clés : 9

1.2.4.3. Voici des exemples de stratégies visant à promouvoir la dimension sociale : ...9

Section 2 : Motivation des employés.....10

2.1. Définitions 10

2.1.1. La motivation 10

2.1.2. La motivation des employés.....11

2.2. Les théories de la motivation.....11

2.2.1. Théories de contenu Selon Schermerhom et al. (2010) 12

2.2.2 Théories des processus.....17

Section 3 : Bien-être au travail : Importance et impact sur la motivation 21

3.1. Définitions du bien-etre au travail 21

3.2. Importance et impact sur la motivation.....22

Chapitre 2 : L'impact de l'espace de travail sur la motivation des employés 26

Section1 : Les facteurs de l'espace de travail : Physique, psychologiques, sociaux.....26

1.1. Les facteurs physiques.....26

1.1.1. Conception de l'espace.....26

1.1.2. Eclairage.....28

1.1.3. Mobilier....29
1.1.4. Bruit....30
1.1.5. Température....31
1.1.6. Technologie et équipements....31
1.2. Facteurs psychologiques....32
1.3. Facteurs sociaux....36
Section 2 : Principes d'aménagement d'un espace de travail motivant....40
2.1. Flexibilité et modularité....40
2.2. Ergonomie et confort....40
2.3. Stimulation et inspiration....40
2.4. Connectivité et technologies....41
2.5. Collaboration et interactions....41
2.6. Intimité et calme....42
Section 3 : Rôle du management et de la culture d'entreprise dans l'aménagement de l'espace de travail....42
3.1. Leadership et vision....43
3.2. Culture d'entreprise....43
3.3. Communication et collaboration....44
3.4. Bien-être des employés....44
3.5. Adaptabilité et évolution....44
Chapitre 3 : Impact de l'espace de travail au sein d'Algérie Télécom....51
Section 1 : présentation d'organisme d'accueil....51
Section 2 : Contexte historique et cadre organisationnel....52
2.1. Contexte historique....52
2.2. Effectifs d'Algérie Télécom....55
2.3. Les engagements d'Algérie Télécom....56
2.4. Les offres relatives à Algérie Télécom....56
2.4.1. Le marché de la téléphonie....57
2.4.1.1. Téléphonie fixe....57
2.4.1.2. La téléphonie sans fil (4G VOLTE)....57
2.4.1.3. La téléphonie mobile....58
2.5. Algérie Télécom en chiffre....59
2_Cadre Organisationnel d'Algérie Télécom....60
Section 3 : Analyse et interprétation des résultats....67

Conclusion générale 911

Liste des annexes.....94

Bibliographie

Table des matières