

## **Organiser la GRH pour gérer le capital des connaissances. L'intégration des nouvelles recrues. Cas empirique de la Sonelgaz (Tébessa)**

*Seddik BAKHOUCHE\**

Depuis plus de six (06) années, la Sonelgaz est placée devant des choix décisifs et des enjeux sensibles qui ont un impact direct et évident sur la gestion de son potentiel humain.

L'entreprise qui active dans un secteur sensible, celui de la distribution de l'électricité et du gaz aux entreprises, aux administrations, aux collectivités et aux particuliers doit en même temps moderniser ses capacités managériales, introduire une forte dose de commercialité et de logique économique, rationaliser son organisation tout en veillant à ne pas fragiliser le système GRH, qui a été de tout temps le point fort de Sonelgaz.

Le système GRH, ainsi que la fonction commerciale, reflètent et traduisent les difficultés objectives de différentes natures qui empêchent, voire s'opposent à la transformation radicale de la Sonelgaz, pour en faire une société pérenne dans le secteur de la distribution de l'électricité et du gaz et en mesure de résister à la concurrence envisageable depuis l'adoption des textes sur l'ouverture de ce marché.

En effet, la Sonelgaz est devenue depuis 2002, une Société par action (SPA). Elle est en train de vivre, depuis cette date, une phase particulière et extrêmement importante de son histoire, une phase de rupture sur tous les plans. Depuis 2002, Sonelgaz n'est plus en situation de monopole car elle pourra dorénavant être confrontée à la concurrence du moins pour les segments de la Production et de la Distribution.

C'est pour cette raison, que les propositions de rénovation des principaux instruments de ce système apparaissent, en toute objectivité, comme à la fois complexes sur le plan de leur élaboration et difficiles à mettre en œuvre, compte -tenu de la forte culture d'entreprise forgée des années durant sur la logique d'une économie d'offre.

Dans ce sens, l'élaboration de cette étude a été dès le départ orientée vers un objectif essentiel :

---

\* Université Badji Mokhtar, Annaba / Sonelgaz

Valoriser le travail déjà réalisé, par le staff managérial en place, le compléter et l'approfondir dans le but de mettre au point les démarches et des formules techniques, suffisamment élaborées et synchronisées, qui ne projettent pas d'un coup et rapidement la GRH de la Sonelgaz dans un système complètement refait par référence à une société commerciale, mais qui permettent, avec une visibilité suffisante, d'améliorer et de moderniser le système actuel en recherchant le maximum de pertinence, de gradualisme et d'adhésion consensuelle de toutes les composantes de l'entreprise.

La présente étude s'insère dans le cadre d'une prestation consistant à évaluer le niveau d'intégration d'une population de jeunes diplômés recrutés massivement depuis 2005 et injectés dans les différentes structures de la Direction de distribution de Tébessa dans le but de mettre à niveau les ressources humaines pour satisfaire les nouvelles exigences techniques et favoriser, avec conscience, responsabilité et motivation, le redressement souhaité de l'entreprise et donner ainsi toutes les chances de succès à l'œuvre de changement et de rénovation.

## 1. Introduction

Le présent rapport intitulé « L'intégration des nouveaux recrutés au sein de la Sonelgaz » présente les résultats d'une enquête réalisée en Juillet et Août 2011 sur un échantillon représentatif de 183 nouveaux recrutés. Cette enquête avait pour objet de recueillir auprès de cette population, un ensemble d'informations relatives au climat de travail et à la satisfaction du personnel.

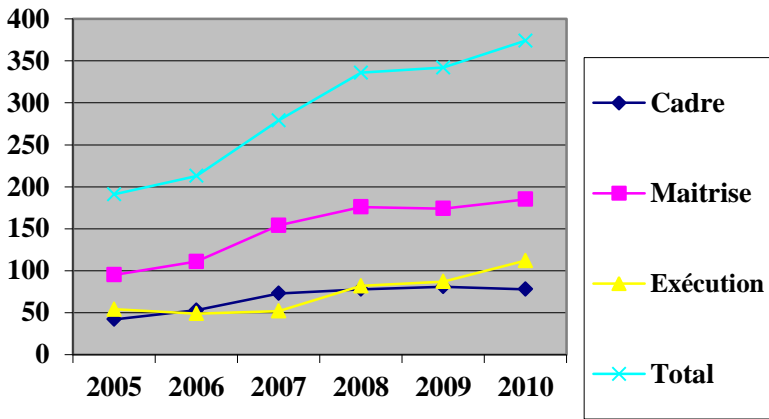
Sonelgaz Direction de la distribution de Tébessa a procédé à des recrutements importants dans toutes les activités, et notamment dans les métiers de base de l'entreprise à savoir l'électricité et le gaz mais également dans l'activité commerciale. Durant les six années, il a été enregistré un taux d'évolution des effectifs de 95.81 %, soit 183 agents supplémentaires. Ces recrutements ont ciblé les cadres et la maîtrise.

***Le tableau n° 01 ci-dessous illustre les évolutions annuelles comme suit :***

	Cadres	Maitrise	Exécution	Total
Année 2005	42	95	54	191
Année 2006	53	111	49	213
Année 2007	73	154	52	279
Année 2008	78	176	82	336
Année 2009	81	174	87	342
Année 2010	78	185	112	374

*Source : Bilan emploi et formation 2010. Division Ressources Humaines. Mars 2011.*

Figure 1 : Evolution des effectifs de 2005 à 2010



L'intégration de ces effectifs constitue une préoccupation majeure que la direction de Tébessa veut prendre en charge. L'intégration des nouvelles recrues étant primordiale quant à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Elle devrait permettre aux nouveaux recrutés de percevoir leur positionnement dans l'évolution de la stratégie de Sonelgaz et de sa politique des ressources humaines. Au cours de cette phase, il s'agira pour Sonelgaz, non seulement, de définir les politiques RH à mettre en place mais surtout, « *pour coller à la réalité* », identifier les comportements attendus de la fonction.

Dans cette optique, nous avons réalisé une étude sur l'intégration de ce personnel afin de lui permettre de mettre en place une politique d'intégration qui cadre le mieux possible avec ses nouvelles ambitions tout en tenant compte que ce sang neuf introduit massivement depuis 2005 a bousculé les routines et les positions acquises, source d'inertie et d'opposition au changement.

Enfin cette étude n'est pas une action ponctuelle : elle s'inscrit dans l'important processus d'organisation et de rationalisation de l'entreprise. L'entreprise s'est en effet dotée, d'une structuration organisationnelle, d'une stratégie d'entreprise, ainsi que d'un ensemble d'outils de gestion et de pilotage hérité de la société mère qui constituent autant d'instruments modernes de management : Procédures de travail - Etudes de postes – Systèmes d'évaluation des compétences...

## 2. Construction des outils d'investigation

### 2.1. Le questionnaire

Afin de construire un questionnaire bien adapté à la situation de la Sonelgaz, des entretiens préalables ont été menés auprès du personnel rattachés à différentes divisions et occupant diverses positions hiérarchiques, ainsi que d'anciens agents, aujourd'hui à la retraite ou exerçant d'autres activités. A chacune de ces personnes, nous avons expliqué l'objectif de l'enquête et nous leur avons demandé les thèmes qui devraient selon leur point de vue y figurer.

Sur base de l'analyse de ces interviews, il a été décidé, de traiter des thèmes suivants:

1. **Satisfaction au travail** qui regroupe plusieurs aspects parmi lesquels figurent la question de l'avancement, des conditions de travail, de la reconnaissance, etc.

2. Le **poste de travail** qui rassemble des questions liées aux exigences du poste, à la charge de travail, les différences inhérentes à l'exécution de la tâche ainsi que les responsabilités et les critères d'évaluation des performances.

3. La **motivation** définit comme « qui englobe plusieurs paramètres tels que la rémunération, la gestion des carrières et les résultats de la politique de développement des ressources humaines telle que perçue au sein de l'entreprise.

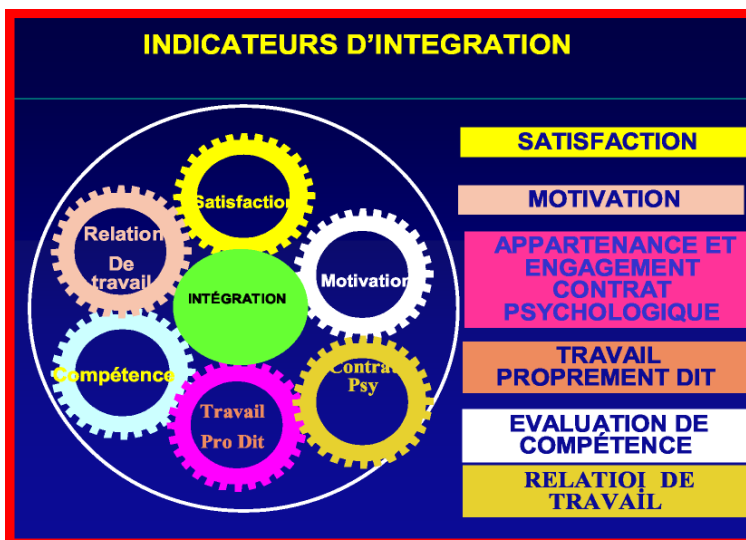
4. **Sentiment d'appartenance** à l'entreprise qui comprend la nature de l'engagement du personnel concerné ainsi que ses attentes qui se manifestent sous deux formes : celles des travailleurs à l'égard de l'entreprise et celles de l'entreprise à l'égard du personnel (« Contrat psychologique »).

5. La nature des **relations interpersonnelles**, anciens -nouveaux et personnel avec la hiérarchie : complémentarité ou antagonisme ?

Ces indicateurs ou dimensions de l'intégration, même s'ils apparaissent comme des variables indépendantes, sont considérés comme indissociables. Ils sont liés entre eux et peuvent être complémentaires.

Le schéma N°1 suivant illustre clairement en mettant en rapport les indicateurs cités dans un système d'engrenages créant cette finalité complexe d'intégration. Une variable peut influencer ou s'influencer de l'autre.

**Schéma n° 1 : indicateurs d'intégrations**



Simultanément, une revue de la littérature est réalisée. Nous avons ainsi inventoriée plusieurs recherches et enquêtes empiriques portant sur l'évaluation du niveau d'intégration du personnel au sein d'une entreprise et sur la satisfaction au travail et consulté de nombreux questionnaires.

Pour traiter ces questions, nous avons conçu un outil qui se prête au mieux à ce genre d'investigation. Le questionnaire élaboré, inspiré des études auxquelles on a fait référence se présente sous forme de rubriques et d'items en rapport avec les dimensions retenues. (Voir questionnaire de l'enquête en Annexe 1)

Le questionnaire est constitué d'un ensemble d'items descriptifs (caractéristiques d'une situation, d'une activité ou d'une attitude comme l'ambiance dans le service, le comportement du chef direct, etc.) et des questions permettant d'évaluer le degré de satisfaction. Pour chacun des items, nous demandons au répondant de se positionner sur un échelle à cinq points allant, pour les items descriptifs, de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord » et, pour les items évaluatifs de « Pas du tout satisfait » à « Tout à fait satisfait ». (Evaluation de la satisfaction au travail : Minnesota Satisfaction Questionnaire MSQ). Le questionnaire prévoyait des réponses libres (« Autres ») ainsi qu'une question ouverte destinées à recueillir les commentaires, remarques et propositions d'améliorations au sujet du vécu professionnel au sein de la Sonelgaz. Une première version du questionnaire a été testée auprès d'un échantillon de 30 agents Sonelgaz (25 nouveaux recrutés et 5 anciens).

L'enquête a concerné l'ensemble des structures de la direction (Tébessa, El-Aouinet, Bir El-Ater et Chéria). Nous avons obtenu un taux de réponse de **82.20%**. La comparaison des caractéristiques de l'échantillon avec celle de la population globale nous assure de la représentativité des résultats.

## ***2.2 Le Minnesota satisfaction questionnaire***

Pour déterminer les attitudes du personnel de Sonelgaz, en établissant le niveau de satisfaction à l'égard du travail proprement dit, nous avons eu recours à un outil spécifique : le Minnesota Satisfaction Questionnaire dont les auteurs sont Weiss, Dawis, England, Lofquist, 1967. Ce questionnaire comporte 20 facettes. Chaque item présente une courte phrase à propos d'un aspect spécifique du travail. Chaque item (la chance de travailler seul dans ce travail, ma paye et la quantité de travail que je dois faire, etc.) doit être noté sur une échelle composée des évaluations suivantes : très insatisfait, insatisfait, neutre, satisfait, très satisfait.

## ***2.3 L'interview***

Aux questionnaires, nous avons associé un guide d'interview qui s'articule autour de la thématique suivante (Voir Thématique des entretiens réalisés à Sonelgaz en Annexe 2) :

1. Les changements dans l'entreprise.
2. Le système des relations dans l'entreprise.
3. Le rapport au métier.
4. L'horizon organisationnel et la relation à l'entreprise.
5. La circulation de l'information dans l'entreprise.
6. L'avenir et les perspectives à terme.
7. Conclusions bilans de l'entretien.

La passation du questionnaire devait initialement concerner **250** agents (anciens et nouveaux). Nous n'avons retenu en fin de compte que **243**, soit un taux de défection d'environ 2.8 %.

Au sujet des principes déontologiques de l'enquête, nous précisons que les conditions d'une libre expression ont été assurées aux interviewés. Leur consentement, la totale acceptation des points de vue, ont été les principes réaffirmés avant chaque questionnaire ou interview.

## **3. Présentation de la population d'enquête**

Notre échantillon d'enquête est constitué de 243 agents dont 183 ont été recrutés depuis 2005 et 60 agents anciens. Les premiers sont

dénommés dans cette enquête « nouveaux recrutés », les seconds « anciens recrutés ».

Initiée par Sonelgaz concerne principalement les « nouveaux » dont elle souhaite connaître le niveau d'intégration, nous avons jugé utile d'intégrer un échantillon d'anciens afin de pouvoir effectuer une approche comparative et ainsi vérifier si l'opinion communément partagée par les responsables de Sonelgaz que les anciens se caractérisent par un niveau d'intégration supérieur à celui des nouveaux.

### ***3.1. Répartition de la population d'enquête selon le poste de travail et l'ancienneté***

Dans un souci de représentativité, le LED a intégré dans la population d'enquête les postes qui drainent le plus gros des effectifs des nouveaux recrutés (NR). Un échantillon d'anciens (AR) occupant des postes similaires ont été intégrés dans la population d'enquête.

Il s'agit de 7 postes de travail qui sont ceux de attachés commerciaux (88 NR et 28 AR), chargés d'études (16 NR et 8 AR), d'ingénieurs d'études (20 NR et 12 AR), de techniciens de distribution d'électricité (36 NR et 10 AR), de techniciens de distribution gaz (13 NR), comptables (06 NR et 02 AR) et enfin de dispatchers (4 NR).

***Tableau n°02 : répartition de l'échantillon en fonction du poste de travail occupé et l'ancienneté***

			Ancienneté		Total
			nouveaux	anciens	
poste occupé	chargé d'études	Effectif	16	08	24
		% dans poste occupé	66,67	33,33	100
		% du total	8,74	13,33	9,88
	ingénieur d'étude	Effectif	20	12	32
		% dans poste occupé	62,5	37,5	100
		% du total	10,93	20	13,17
	Technicien de Distribution Elec	Effectif	36	10	46
		% dans poste occupé	78,26	21,74	100
		% du total	19,67	16,67	18,93
	Technicien de Distribution Gaz	Effectif	13	-	13
		% dans poste occupé	100	-	100
		% du total	7,1	-	5,35

	Attaché Commercial	Effectif	88	28	116
		% dans poste occupé	75,86	24,14	100
		% du total	48,09	46,67	47,74
	Comptable	Effectif	06	02	08
		% dans poste occupé	75	25	100
		% du total	3,28	3,33	3,29
	Dispatcher	Effectif	04	-	04
		% dans poste occupé	100	-	100
		% du total	2,19	-	1,65
Total	Effectif	183	60	243	
	% dans poste occupé	100	100	100	
	% du total	100	100	100	

### 3.2. Répartition de la population d'enquête selon le poste occupé et le niveau de formation

Qu'il s'agisse d'anciens ou de nouveaux, la quasi-totalité de notre population d'enquête est constituée de personnes qui ont un niveau d'enseignement supérieur (85.19%) et ce, quelque soit le poste de travail. Les postes dans lesquels figurent des agents qui possèdent un niveau inférieur (secondaire, moyen ou primaire) sont ceux de techniciens, d'attachés commerciaux et de comptables.

**Tableau n°03 : répartition de l'échantillon en fonction du poste de travail occupé et le niveau de formation.**

poste occupé	Niveau de formation				Total
	Primaire	Ens moyen	Ens secon	Ens sup	
chargé d'études				24	24
ingénieur d'étude				32	32
Technicien de Distribution Elec			06	40	46
Technicien de Distribution Gaz				13	13
Attache commercial			28	88	116
Comptable			02	06	08
Dispatcher				04	04
<b>Total</b>			36	207	243
<b>% du total</b>			<b>14,81</b>	<b>85,19</b>	<b>100</b>



L'entrée dans l'ère de la compétition économique a créé un besoin en compétences très important au sein de Sonelgaz. Afin de permettre la prise en charge de ses projets de développement, l'entreprise a concentré ses efforts sur l'amélioration des qualifications de son personnel dans tous les domaines, aussi bien technique que ceux de la gestion et du management. Parmi les principes directeurs qui sous-tendent actuellement le management de la fonction Ressource Humaine au sein de Sonelgaz, un programme de recrutement et de formation, la définition plus précise des postes et des profils, l'introduction de la polyvalence dans les emplois de gestion, de nouvelles formes d'organisation favorisant la flexibilité et la mobilité du personnel constituent les préoccupations majeures de la Direction des Ressources Humaines de l'entreprise.

### ***3.3 Répartition de la population d'enquête selon l'âge et le poste de travail***

La population d'enquête se caractérise par sa jeunesse. Les tranches d'âges les plus importantes se situent entre 25 et 29 ans (35,5 %) et 30 et 34 ans (34 %) soit environ 70 % pour les deux. Les recrutements opérés depuis 2005 ont ciblé particulièrement deux postes de travail, chargé d'étude et attaché commercial. Ces deux postes drainent le plus gros des effectifs des nouveaux recrutés ainsi que les plus jeunes. Un effort d'intégration est à envisager prioritairement à l'endroit de cette catégorie.

### ***3.4 Répartition de la population d'enquête selon la situation familiale, le sexe et l'âge***

La tranche d'âge la plus importante se situe entre 25 et 34 ans, aussi bien chez les hommes que chez les femmes. Elle constitue 90 % de l'effectif global. Se trouvent aussi dans cette tranche d'âge le plus grand nombre de célibataires 49 % du total. Les femmes célibataires dans cette tranche d'âge sont plus nombreuses que les hommes, 55%.

En conclusion figurent les propositions collectées suite aux interviews effectuées auprès du personnel et les recommandations sous forme d'un plan de mise en œuvre en vue d'une meilleure intégration du personnel, toutes catégories confondues pour permettre la réalisation des objectifs stratégiques.

## **4. Cadre conceptuel de l'étude**

Les chercheurs se sont intéressés aux attitudes (opinions) que les travailleurs pouvaient avoir par rapport à différents aspects de leur travail. Une attitude est généralement définie comme « *une tendance*

*psychologique qui s'exprime par l'évaluation d'une entité particulière avec un certain degré de favorabilité ou de défavorabilité* ». Ce degré de favorabilité est classiquement composé de trois composantes : une composante cognitive (croyances relatives à un objet), une composante affective (évaluation de l'objet), une composante conative (comportements vis-à-vis de l'objet).

On s'intéressera dans cette première partie à une attitude primordiale dans le cadre du travail, l'attitude par rapport à son travail : la satisfaction.

La satisfaction a été étudiée très tôt en psychologie (Hawthorne, Mayo) car elle était théorisée comme un moteur de la performance. A noter que ce concept a de fortes similitudes avec celui de la motivation : c'est un état psychologique, intermédiaire, antécédent de la performance.

De nombreux modèles de la motivation sont donc également des modèles de la satisfaction. Nous avons choisi de nous référer à trois d'entre eux qui sont :

¾ Le modèle de Herzberg<sup>1</sup> duquel s'inspire largement notre questionnaire. ¾ Le modèle d'Hackman et Oldham.

¾ Le modèle d'Adam et Greenberg de la justice organisationnelle et de l'équité

Ces 3 modèles ont servi de base à l'élaboration de nos outils d'investigation.

#### **4.1 Le modèle de la motivation au travail d' Herzberg**

Le premier modèle est celui défini par F. Herzberg dont la théorie bifactorielle affirme que la motivation est suscitée par la recherche d'une satisfaction optimale de certains besoins. Herzberg et al. (1957, 1959) distinguent deux catégories de facteurs en milieu de travail qui interviennent de manière très différente dans le mécanisme de la motivation. La première catégorie regroupe des facteurs qui auraient la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés. Ils sont désignés comme facteur de motivation car ils inciteraient les individus à faire des efforts pour satisfaire les besoins auxquels ils correspondent. A la suite de travaux empiriques, Herzberg (1971) propose une liste de facteurs de motivation : les accomplissements (réalisation d'un travail bien fait), la reconnaissance des accomplissements, le travail proprement dit (objet du travail), la responsabilité, la promotion ou avancement, la possibilité de développement. Les facteurs de la seconde catégorie n'auraient pas la capacité d'apporter de la satisfaction, au mieux ils susciteraient de

---

<sup>1</sup> Herzberg, F., *Le travail et la nature de l'homme*, Paris, EME, 1971.

l'indifférence, plus généralement ils pourraient générer de l'insatisfaction. Ils ne seraient pas à l'origine de la motivation. Ils poussent l'individu à agir sans véritable motivation ; ce sont des facteurs d'hygiène, de maintenance ou d'ambiance – nécessaire au bon équilibre mental de l'individu. Ces facteurs d'hygiène sont : le supérieur (qualités et défauts), la politique et l'administration de l'entreprise, les conditions de travail, les relations avec les collègues, les subordonnés et les supérieurs, le prestige, la sécurité de l'emploi, la rémunération, les facteurs de vie personnelle (influence de l'entreprise sur la vie personnelle, exemple : mutation). Herzberg et ses collaborateurs observent que les facteurs de motivation se rapportent essentiellement au contenu du travail. Ils sont associés à la satisfaction au travail et tendent à susciter des sentiments de développement personnel. Concernant les facteurs d'hygiène, ils se rapportent au contexte du travail – circonstances dans lesquelles l'individu l'accomplit. Plus tard, Herzberg (1971) conclura de façon catégorique que la satisfaction est indépendante de l'insatisfaction, c'est-à-dire que les facteurs de motivation peuvent produire de la satisfaction, ou, dans le pire des cas, de la non satisfaction. Ils ne sont pas à l'origine de l'insatisfaction. A l'inverse, les facteurs d'hygiène peuvent générer de l'insatisfaction chez une personne, ou au mieux, l'absence d'insatisfaction plutôt que de la satisfaction. A partir de cette conclusion, Herzberg distingue deux catégories de besoins : les besoins physiologiques, associés aux facteurs d'hygiène, et les besoins psychologiques, associés aux facteurs de motivation. Cette analyse le conduit à poser les bases du concept de l'enrichissement du travail. Pour motiver un employé dans son travail, les éléments correspondant aux facteurs de motivation doivent être incorporés dans la configuration de l'emploi afin de l'enrichir.

Un ensemble de théories développées au cours des années 1970 – 1980 postule que le déclenchement de la motivation est suscitée par la volonté de satisfaire essentiellement des besoins psychologiques ou d'ordre supérieur.

#### ***4.2 Le modèle des caractéristiques de l'emploi et la motivation d'Hackman et Oldham***

Le second modèle qui porte sur la théorie des caractéristiques de l'emploi d'Hackman et Oldham (1975, 1976, 1980)<sup>2</sup> s'intéresse aux effets conjoints des forces incitatrices du besoin de développement personnel et des caractéristiques de l'emploi, sur la motivation et la satisfaction au

---

<sup>2</sup> Hackman, J.R. et Oldham, G.R., « Development of the Job Diagnostic Survey », *Journal of Applied Psychology*, vol.60, 1975, pp.159-170.

travail. Hackman et Oldham ont développé un modèle sur les caractéristiques du travail qui influenceraient la motivation interne<sup>3</sup>. Ils en ont identifié cinq qui identifieraient le niveau potentiel de motivation détenu par un emploi : la variété des compétences, l'identité de la tâche, le sens de la tâche, l'autonomie et le feed back. Le potentiel de motivation lié à un emploi peut générer une motivation interne élevée lorsque trois types de besoins de développement personnel sont satisfaits. L'individu doit se considérer responsable des résultats de son travail. La caractéristique du travail qui permet à l'individu d'éprouver ce sentiment est l'autonomie. L'individu doit ressentir que son travail a un sens. Pour cela il doit être amené à percevoir trois caractéristiques par rapport à son emploi : la variété des compétences requises, l'identité de la tâche et la signification de la tâche. Enfin l'individu doit avoir connaissance des résultats qu'il réalise. La perception qu'il a de ses résultats dépend d'une cinquième caractéristique de son emploi : la qualité du feed back reçu.

### ***4.3 le modèle de l'équité d'Adam***

Le troisième modèle qui s'appuie sur la théorie de l'équité (Adam, 1963, 1965)<sup>4</sup> explique la motivation au travail par la disposition de l'individu à comparer sa situation personnelle à celle d'autres personnes. Cette hypothèse prend appui sur les travaux de Festinger sur la comparaison sociale (1954). Adam se réfère aussi à la théorie de dissonance cognitive de Festinger (1957) dont l'hypothèse fondamentale est que l'existence d'une dissonance entre ce qui est perçu et ce qui est désiré est source de tension psychologique, entraînant de la part de l'individu des comportements qui visent à réduire cette tension et cette dissonance. Ainsi, l'individu observe son environnement professionnel pour savoir s'il est traité avec équité dans son entreprise. Si l'individu, à l'issue de cette comparaison, est insatisfait de sa situation, l'iniquité qu'il perçoit crée chez lui une tension qu'il va chercher à réduire. Cette tension le conduit à déclencher son comportement vers un but, à déployer les efforts nécessaires pour réduire le sentiment d'iniquité qui l'anime. Il est motivé. Selon cette théorie, l'individu tend à évaluer ses contributions (*input*) en faveur de son organisation de travail (performances, niveau de formation, de compétence, ancienneté, efforts,

---

<sup>3</sup> Hackman, J.R. et Oldham, G.R., « Motivation through the design of work: test of a theory », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.1 6, 1976, pp.250-279.

<sup>4</sup> Hackman, J.R. et Oldham, G.R. (1980), *Work redesign*, Reading, Mass., Addison- Wesley. La motivation interne est une facette du concept de motivation intrinsèque. Elle se limite au «sentiment positif de fierté personnelle d'avoir réussi telle ou telle performance » (El Akremi, 2000, p.183).

etc.). Il évalue aussi les avantages (*outcomes*) qu'il retire de son emploi (salaire, conditions de travail, statut, reconnaissance, promotions, etc.). Puis il compare ces deux éléments : « avantages retirés de l'emploi (Ap) » sur « contributions en faveur de l'entreprise (Cp) ». Chaque individu élabore un ratio correspondant à cette comparaison :  $Ap/Cp$ . L'individu poursuit ce processus de comparaison en évaluant le ratio : « avantages retirés de l'emploi sur contributions en faveur de l'entreprise » qu'il perçoit chez d'autres personnes considérées comme point de repères :  $Aa/Ca$ . L'individu élabore ses ratios selon son système de perception, ils sont donc subjectifs. Chaque personne accorde un poids différent à tels ou tels avantages et contributions et détient des informations plus ou moins limitées. Lorsque l'individu perçoit une égalité entre ses ratios, il éprouve un sentiment d'équité. Il perçoit alors que les avantages qu'il retire de son emploi (salaire..), relativement à ses contributions (efforts) sont justes au regard des avantages et contributions des personnes avec lesquelles il se compare. En revanche, lorsqu'il perçoit des différences entre ses ratios, il éprouve un sentiment d'iniquité – soit de sous – équité soit de sur – équité. Sa motivation naîtra de la volonté de réduire ce sentiment et le conduira à adopter soit un nouveau comportement (modifier ses contributions dans son emploi, quitter l'entreprise, demander une mutation, une promotion, une augmentation...) soit à changer les perceptions de la situation

## Présentation des résultats

Quels sont les projets dans lesquels est engagée Sonelgaz ?

- L'artère Est-Ouest de transport d'électricité 400 KV, le programme de remplacement de 1500 MW des centrales de production qui devra être mené à terme.
- Les bureaux de conduite automatisée des réseaux de distribution,
- Le nouveau dispatching national est des ouvrages qui permettront à la Sonelgaz d'entrer dans une ère de modernité des installations.
- Nouvelle stratégie en matière de relations commerciales, la refondation de la fonction commerciale est en cours.
- Plan de recrutement et de formation (2010-2014).

Ces indicateurs attestent indéniablement de l'essor que tente de prendre la Sonelgaz pour réaliser ses objectifs stratégiques.

## Représentations du personnel

### *A l'égard du niveau de développement de l'entreprise*

Si telle est la vision des dirigeants, qu'en est-il de ceux qui sont appelés à réaliser ces objectifs ?

Partagent-ils cette vision ou sont-ils aux antipodes de celle-ci ?

A la question « Pensez-vous que la Sonelgaz soit une entreprise en développement ? », 11,2 % de l'effectif souscrivent à cette idée. Le 1/3 (33,5 %) de celui-ci pense plutôt le contraire et plus de la moitié (55,4 %) n'émet pas d'avis sur la question.

Cette méconnaissance ou désintérêt qu'affiche la majorité, démontre si besoin est, le manque l'insuffisance d'implication du personnel dans le projet de l'entreprise.

Les ambitions qu'affiche l'entreprise contenues dans le plan stratégique paraissent démesurées par rapport à l'état d'esprit qui anime les travailleurs, toutes catégories confondues.

### *Représentations à l'égard du travail proprement dit*

Concernant leur travail, il a été demandé aux agents de faire état de leur perception des exigences de leur poste de travail.

Ne comporte-t-il aucune exigence particulière ?

Faut-il aux agents une période d'adaptation au cours de laquelle ils pourront acquérir l'expérience nécessaire pour bien exécuter le travail ?

S'agit-il pour l'entreprise de mettre en place des techniques de sélection rigoureuses pour détecter des qualités personnelles et des capacités chez les agents pour faciliter leur adaptation au poste de travail ?

A propos de leur travail, les 2/3 des agents estiment qu'il réclame une certaine technicité qui n'est pas toujours évidente chez n'importe qui.

Pour bien l'accomplir, le 1/3 de l'effectif environ accorde un rôle important à l'expérience acquise grâce à l'ancienneté.

Le même nombre d'agents estime que ce sont plutôt les qualités personnelles et les capacités individuelles qui sont primordiales.

Notons tout de même le nombre important d'agents qui ne se prononcent pas au sujet des deux derniers items (46,1 % et 42,1 %).

### ***Représentations à l'égard du travail proprement dit selon l'ancienneté***

La variable ancienneté fait apparaître une différence significative, les anciens plus que les nouveaux mettent l'accent sur l'importance de l'expérience acquise grâce à l'ancienneté pour bien maîtriser le travail.

Ce résultat n'est pas surprenant. Il est normal que les anciens cherchent à valoriser leur expérience.

C'est cette dernière qu'ils invoquent pour leur meilleure adaptation au poste de travail par rapport aux nouveaux qui « *même s'ils sont plus diplômés ne sont pas encore tout à fait opérationnels* »

### ***Représentations à l'égard du niveau de maîtrise du travail***

Si la Sonelgaz, par le biais de ses centres de formation à fournir un grand effort pour faciliter l'adaptation des nouveaux recrutés, il semblerait que celui-ci s'avère insuffisant puisque seul les 27% de l'effectif affirment qu'ils maîtrisent complètement leurs travail et 27% apprend à le faire et 56% n'éprouvent aucun intérêt pour le travail et souhaitent en changer. Plus de la moitié de l'effectif souhaite changer de poste.

Quelles sont les raisons de cette désaffection manifeste pour le travail ?

Est-ce le travail lui-même ou les conditions dans lesquelles il s'exerce qui posent problème ou les deux à la fois ?

Quoi qu'il en soit ce résultat met en exergue la nécessité d'améliorer les techniques de sélection et de mettre en œuvre d'une manière urgente des formations-adaptation.

Cette formation se fera au sein même de l'entreprise, et parfois même du bureau.

La formation n'est ici considérée que sous son aspect adaptation, ou perfectionnement au travail, par opposition à la formation professionnelle « lourde » de type scolaire.

On pourra faire appel pour cette formation aux anciens cadres expérimentés en fonction ou à la retraite afin d'assurer le transfert de savoir-faire capitalisée par les anciens aux nouveaux qui sont demandeurs de ce type de formation.

### ***Représentations à l'égard de la charge de travail***

L'enquête révèle qu'il y a beaucoup à faire au niveau de l'organisation du travail dans toutes ses dimensions.

Une analyse de poste s'avère nécessaire pour évaluer la charge de travail car celle-ci est estimée normale par seulement 18,3 % de la population d'enquête, 39,4 % ne la trouvant pas normale, 37,5 % l'estiment insuffisante et 72% irrégulière.

### ***Représentations à l'égard des facteurs qui gênent le travail***

Plus que le travail lui-même, les éléments environnementaux suscitent encore plus d'insatisfaction. Ils sont décriés par la majorité.

92,2 % considèrent que les conditions de travail posent problème.

Le manque de clarté dans les objectifs et les instructions de travail constituent un motif d'insatisfaction chez 90 % des agents.

Les procédures et les directives à appliquer sont considérées comme contraignantes par 85,4 % des agents.

Les relations avec le chef direct ne constituent pas non plus un motif de satisfaction chez 80,6 % des interviewés.

Enfin, l'ambiance générale de travail est jugée non satisfaisante par 73 % de l'effectif.

### ***Représentations à l'égard de l'évaluation des objectifs de travail***

A propos des objectifs de travail, le ¼ de l'effectif affirme qu'ils sont clairs et un autre ¼ affirment le contraire, tandis que la moitié ne se détermine pas sur cette question.

Que pouvons-nous conclure à propos de cela ?

Les objectifs de développement que s'assigne Sonelgaz ne sont pas déclinés au sein de l'entreprise pour permettre leur réalisation et ce, d'autant que les chefs eux-mêmes n'ont pas les moyens de suivre le travail de leurs subordonnés. 43,5 % n'exprimant pas d'avis à ce sujet, cela ne peut que vouloir dire qu'en fait, environ 85 % de l'effectif travaillent sans objectifs et absence de contrôle. A ce propos, à peine 15,5 % reconnaissent un contrôle de la part de leur chef direct.

### ***Représentations à l'égard de la formation initiale reçue et de la sélection au recrutement***

Au sujet de l'adaptation au poste par le biais de la formation, à peine le ¼ des agents trouvent que cette dernière répond aux exigences du poste occupé. La formation initiale ne s'avère donc pas adaptée aux besoins de Sonelgaz.

A cette contrainte, il faut ajouter les critères de sélection au recrutement qui s'avèrent eux aussi inadaptés par rapport aux exigences des postes de travail. Sonelgaz a une mission de service public



contraignante qui exige d'elle une sélection rigoureuse de son personnel. A ce propos, à peine 20,5 % de l'effectif estiment que leur recrutement satisfait aux critères de sélection requis pour le poste.

Le 1/3 considère que ce n'est pas le cas et presque la moitié n'émet pas d'avis à ce propos.

Pour pallier à ces insuffisances, un grand nombre (43,3 %) souhaitent une formation complémentaire à laquelle seraient associés les anciens (33 %) qui disposent d'une grande expérience.

### ***Conclusion***

Ni le travail proprement dit, ni les facteurs d'ambiance ne constituent des éléments stimulants propres à amener les individus à s'engager dans leur activité.

A part quelques légères différences entre les différentes catégories (sexe, ancienneté, poste de travail, lieu de travail) mises à jour par le biais du traitement statistique, les représentations à l'égard du travail dans tous ses aspects sont pratiquement similaires.

Ce constat montre qu'il y a beaucoup à faire en matière d'intégration pour que cette population des nouveaux recrutés puisse porter le projet de l'entreprise. Ce n'est pas le manque de détermination reflété par les réponses qui pourra le permettre.

## **Les attentes du personnel à l'égard du rôle et des responsabilités de la hiérarchie**

### ***Attentes du personnel***

Un consensus assez important semble se dégager autour des items suivants :

- « fixer des objectifs clairs et de contrôler leur exécution » (55,6 %).
- « susciter et de développer l'esprit d'équipe » (55,1 %)
- « organiser et de gérer efficacement sa structure » (54,7 %).
- « informer et d'écouter ses collaborateurs » (53,5 %).
- « évaluer et de faire progresser les compétences de chacun » (53,4 %).

### ***Attentes perçues de la hiérarchie***

Parmi les responsabilités du supérieur hiérarchique, en dehors de l'item « réaliser un travail de qualité » (51,9 %), les agents ont aussi tendance à mettre l'accent sur des aspects formels tels que le respect du règlement, des horaires et de la discipline (48,9 %) plutôt que l'obligation

de mettre en œuvre ses compétences (39 %). La motivation du personnel est négligée.

### ***Critères de sélection pour l'amélioration des relations avec la clientèle***

Quelles sont les caractéristiques que doit posséder l'agent pour garantir une gestion efficace de la relation avec la clientèle et qui doivent être prises en compte en sélection ?

Les bons rapports avec la clientèle sont plus tributaires de facteurs personnels tels que l'éducation (56,4 %) et le professionnalisme (46 %) que du contrôle exercé par la hiérarchie (15,3 %).

### ***Satisfaction au travail***

Dans ce chapitre, nous traiterons spécifiquement des données collectées par le biais du Minnesota Satisfaction Questionnaire MSQ pour l'évaluation de la satisfaction au travail.

Dans un premier temps, il s'agit de décrire la perception que le personnel a de son travail, son niveau d'implication et son degré de satisfaction.

Un premier indice a été construit à partir de 4 items pour apprécier le niveau global de satisfaction du personnel quant à l'emploi occupé.

Ces items visent à savoir si les répondants sont satisfaits ou insatisfaits ?

- Du travail
- Des conditions de travail,
- Des conditions psychologiques,
- Des relations de travail.

### ***Satisfaction au travail en rapport avec les facteurs personnels***

#### ***Ancienneté au poste et satisfaction au travail***

Les recherches ont souvent montré que plus le personnel est ancien, plus il exprime plus de satisfaction. Cette corrélation s'explique par le fait que plus on est ancien plus on augmente son statut professionnel (hausse des responsabilités, du salaire, etc.). Dans ce cas, c'est le statut qui prédit la satisfaction.

Cette relation, communément admise est-elle confirmée parmi le personnel employé à Sonelgaz ?

Ce facteur ne semble pas exercer une quelconque influence sur l'attitude des personnes à l'égard de la satisfaction au travail puisqu'on ne

constate aucune différence chez les deux catégories anciens/nouveaux. Certains tests statistiques cependant tendent à prouver que l'insatisfaction est plus marquée chez les anciens que chez les nouveaux

Cette constatation est assez préoccupante dans le sens où elle est symptomatique d'un malaise évident au sein de Sonelgaz. Personne n'y trouverait son compte. Si entre anciens et nouveaux, le « *courant ne passe pas ou mal* » le consensus s'établit entre les deux catégories du personnel à propos de ces items concernant la satisfaction au travail.

### ***Satisfaction à l'égard des facteurs environnementaux***

Le Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) propose une série d'items qui permettent d'esquisser la façon dont le personnel perçoit la tâche qui lui a été confiée.

Sept items sont exploités pour évaluer le niveau de satisfaction du personnel par rapport à des éléments environnementaux qui sont :

Les possibilités d'avancement offertes par le poste de travail,

La stabilité qu'il assure,

Les possibilités d'utiliser ses compétences,

Le pouvoir de décision qu'il confère,

La possibilité d'utiliser ses propres méthodes de travail,

L'autonomie qu'il permet.

Les résultats enregistrés à l'ensemble de ces items sont largement défavorables.

L'item possibilités d'avancement offertes par Sonelgaz, recueille un taux d'insatisfaction de 58 % et celui de satisfaction à peine 6,8 %. Un grand nombre (35,2 %) n'exprimant ni l'une, ni l'autre.

Sonelgaz est reconnue pourtant comme une entreprise qui dispose d'un dispositif d'avancement dans la carrière assez intéressant en comparaison avec d'autres entreprises. Quel serait la raison d'un tel résultat ?

Déficit en information et communication, un dispositif que Sonelgaz gagnerait à mettre en place afin d'éclairer ses agents des possibilités offertes par l'entreprise en la matière.

Les autres items proposés récoltent des résultats aussi mitigés à savoir un taux d'insatisfaction supérieur à la moyenne, et beaucoup d'agents dans l'expectative ne se prononçant ni pour, ni contre.

Il s'agit là de signes évidents démontrant les lacunes de la politique de développement des ressources humaines de Sonelgaz.

C'est sur les aspects de développement des personnes que la fonction de G.R.H. a le plus grand rôle à jouer. C'est sur ces aspects, plus que sur les autres que l'entreprise pourra développer l'implication du personnel, chose vitale pour que Sonelgaz puisse mener à bien ses plans de développement.

Ceci s'avère d'autant plus nécessaire qu'il y a d'autres motifs d'insatisfaction encore plus importants révélés par l'enquête d'opinions que nous avons menée.

C'est ainsi que par exemple les items consacrés **aux conditions de travail**, la manière dont les **procédures sont appliquées** au sein de Sonelgaz ainsi que le **salaire par rapport à l'importance du travail** effectué enregistrent les taux d'insatisfaction les plus élevés, tous autour de 80 % et les taux de satisfaction les plus bas, autour de 3 %.

### ***Ancienneté au poste et satisfaction au travail***

L'insatisfaction à propos des conditions de travail fait l'unanimité. Les statuts d'ancien ou de nouveau n'y changent rien. 78,1 % pour les premiers, 80,7 % pour les seconds.

Ni les aspects liés au travail proprement dit, ni les aspects périphériques au travail ne suscitent l'adhésion ! Pour ces derniers, **l'insatisfaction la plus importante est orientée vers le management dont les compétences techniques et la manière de diriger les employés (relations humaines) sont remises en cause.** L'insatisfaction à ces sujets est exprimée respectivement par 63,1 % et 59,7 % du personnel et moins de 7% manifestent de la satisfaction.

Ce consensus autour de ces questions devrait interpeler le management en place quant à ces aspects et leur chercher au plus vite des solutions.

L'insatisfaction à propos des « **compétences techniques des supérieurs dans les prises de décision** ».

**Est-ce les nouveaux ou les anciens qui remettent en cause les compétences techniques des supérieurs ?**

A propos du « **Management relationnel des supérieurs** » (c'est-à-dire de la capacité du supérieur à entretenir de bonnes relations avec ses collaborateurs et à adopter une attitude positive à leur égard).

Si les anciens et les nouveaux sont égaux à être satisfaits quoique d'une manière très relative 6,8 %, les anciens sont plus nombreux que les nouveaux à exprimer leur insatisfaction au sujet des relations avec leur supérieur, respectivement 67,1 % et 58,3 %.

Le recrutement massif opéré par la Sonelgaz n'est pas étranger à ce malaise qu'expriment les anciens. Les nouveaux recrutés bénéficient à leurs yeux « *d'égards que ni leur compétence, ni leur comportement au travail ne justifient* ».

D'autres lignes d'amélioration devraient être envisagées, celles ayant trait aux opportunités offertes par le poste de travail d'apporter son aide, d'exprimer des idées afin d'améliorer le travail et le climat relationnel car aucun de ces aspects aussi ne semblent constituer des motifs de satisfaction. S'ils sont nombreux à s'abstenir d'exprimer un avis à ce sujet (entre 35 % et 45 %), ils sont aussi nombreux à exprimer de l'insatisfaction.

### ***Satisfaction et facteurs de développement personnel***

Les gens qui travaillent dans une entreprise aiment en général être fiers de ce qu'ils sont et de ce qu'ils font et quand cette fierté est dénigrée, cela peut mener à des comportements contre-productifs pour l'entreprise. Cette émotion qu'est la fierté est ce que certains appellent « *émotions d'accomplissement* ».

Elles sont ressenties au cours de situations telles que lorsque les individus ont accompli quelque chose personnellement ou professionnellement ont un désir de célébrer leur accomplissement avec d'autres.

Qu'en est-il de ces aspects au sein de Sonelgaz ?

Existe-t-il dans l'organisation du travail des éléments qui valorisent les individus et leur fournit des possibilités d'accomplissement (réalisation d'un travail bien fait) et la reconnaissance des accomplissements, si importants pour l'être humain, véritables facteurs de motivation associés à la satisfaction au travail qui tendent à susciter des sentiments de développement personnel comme le soutient si justement Herzberg ?

Le niveau de satisfaction par rapport à ces aspects est faible au sein de Sonelgaz.

Le score le plus élevé en matière de satisfaction concerne en fait « *le sentiment individuel d'accomplissement retiré de son travail* » (25 %).

Dès qu'il s'agit de la relation à autrui « *importance aux yeux des autres* », « *compliments reçus pour la réalisation d'un bon travail* », le score baisse d'une manière très significative (9 % et 5,8 %).

« *Ne pas recevoir de compliments après la réalisation d'un bon travail* » (61,5%), « *Ne pas avoir de l'importance aux yeux des autres* » (46,3 %), « *Ne pas ressentir d'accomplissement dans le travail* » (38,3 %) sont les résultats enregistrés par ces items.

Il s'agit d'autant de points négatifs qui ne permettent pas de développer ce sentiment d'appartenance, si nécessaire à l'entreprise.

### ***Satisfaction et facteurs de développement personnel selon l'ancienneté***

Les anciens, plus que les nouveaux, cultivent plus de ressentiment à ce niveau puisqu'ils sont 61 % à être insatisfaits alors que les nouveaux constituent un peu moins de la moitié (44,6 %).

### ***Satisfaction et facteurs de développement personnel selon le sexe***

Le besoin d'accomplissement dans le travail apparaît plus comme une préoccupation masculine que féminine.

Si les premiers sont 43,2 % à être insatisfaits de cet aspect, les femmes ne sont que 25,2 %.

Comme nous le constatons, cet item se caractérise par un taux d'insatisfaction inférieur et celui de satisfaction supérieur à celui des autres items. L'insatisfaction étant plus masculine et la satisfaction plus féminine.

## **Motivation au travail**

### ***Système de rémunération***

Les pratiques de rémunération constituent les pratiques de base pour stimuler les compétences.

Qu'en est-il à la Sonelgaz ?

Le personnel considère-t-il que l'entreprise a mis en place un système de rémunération permettant la stimulation des compétences?

Existe-il selon le personnel un système de rémunération équitable et motivant?

Principales insuffisances

« *Il ne récompense pas à leur juste valeur les personnes qui effectuent des efforts* »,

« *Il ne rémunère pas les plus compétents* » (68,4 %) et

« *Décourage les bonnes volontés et la motivation pour les postes de responsabilité* » (84,1 %).

« *La disparité des salaires* » qui n'est pas selon les anciens « *toujours justifiée* » d'où un sentiment d'injustice subie.

La majorité souhaite qu'il soit revu et surtout qu'il « *doit prendre en compte les résultats de chacun* ».

### ***Le système d'évaluation des performances et de promotion.***

L'évaluation équitable des mérites de ses subordonnés est un des plus difficiles problèmes qu'un chef ait à résoudre. Et surtout, cette évaluation est indispensable pour:

- Aider l'individu à s'améliorer ;
- Procéder aux promotions,
- Attribuer des gratifications.

L'efficacité d'un homme au travail dépend de trop de facteurs pour qu'on se contente, comme souvent, d'une appréciation globale, personnelle quand ce n'est pas d'un jugement subjectif.

Qu'en est-il à la Sonelgaz ?

Quelles sont les représentations des agents à cet égard ?

A-t-elle mis selon eux des procédures d'appréciation des performances objectives et fiables ?

Les avis concernant les critères utilisés à la Sonelgaz pour la promotion sont très partagés.

Un nombre important d'agents n'expriment pas d'avis sur les critères positifs (entre 34,5 % et 46,7 %). Aucun des critères énoncés n'a fait l'unanimité, preuve de leur non transparence. Notons tout de même, malgré la faiblesse relative des scores que tous ceux qui ont été proposés sont des critères positifs. « *Obtenir des résultats* » (52,4 %), « *Etre techniquement compétent* » (48,6 %), « *Avoir des diplômes* » (37,4 %), « *Avoir de l'ancienneté* » (30,8 %).

Les items comportant un jugement négatif tels que pour être promu « *Faire jouer ses relations* » ou bien encore « *Harceler la hiérarchie* » ont enregistré un score très faible (entre 16 % et 21 %).

Il n'est pas attribué un rôle négatif à la hiérarchie à ce niveau. Ce dernier résultat est assez significatif car la grande majorité de l'effectif s'est exprimée à ce sujet.

C'est là un point positif qu'il s'agit de consolider.

Nous ne pouvons pas non plus affirmer que les cadres sont satisfaits du système en place car ils sont peu à considérer que leurs efforts sont perçus par leur hiérarchie quand ils s'impliquent.

Plus de la moitié pense qu'elle n'obtiendra ni « *une meilleure rémunération* » (51,5 %) ni « *une promotion* » (54,1 %).

L'absence de stimulation à ce niveau est ressentie par 83 % des agents qui estiment que « *quoiqu'il fassent, tout le monde est payé de la même façon* ».

### **Gratifications en cas de résultats**

1/5 de l'effectif considère qu'une meilleure rémunération ou une promotion peuvent constituer les gratifications qu'on peut obtenir en cas de bons résultats.

L'écrasante majorité (82 %) fait part de son pessimisme quant à l'obtention d'une quelconque gratification car « *quoiqu'on fasse, on est tous payés de la même façon* ».

### **Conclusion**

Le système de stimulation des ressources humaines en place à Sonelgaz constitue dans une certaine mesure une source de mécontentement.

Les pratiques de rémunérations sont les instruments de base pour stimuler les compétences. Celles-ci sont à Sonelgaz, une source d'insatisfaction car elles ne font aucune part au mérite et de ce fait ne permettent pas l'efficacité individuelle.

Les pratiques d'appréciation constituent aussi une source d'insatisfaction. Dans un souci d'équité, le personnel souhaite le développement de critères objectifs de promotion en rapport avec la mise en place d'un système d'appréciation des performances.

L'absence de ces éléments ou leur occultation crée un mauvais climat psychologique chez le personnel.

Il faut donc en prendre acte et modifier les conditions de travail afin de recréer l'implication des individus ainsi que leur adhésion aux objectifs de l'entreprise.

### **Conclusion**

Dans des conditions normales - marché du travail ouvert -, l'insatisfaction exprimée par les cadres au sujet du système de notation et promotion (d'ailleurs aussi à l'égard du système de rémunération) devrait alimenter le turn-over.

Les conditions de la crise que connaît l'Algérie font que malgré tout les individus s'accommodent, ce qui explique les bonnes dispositions qu'affichent encore certains cadres vis à vis de l'entreprise.



## Relations de travail

### *Climat relationnel au sein de Sonelgaz*

#### ***Relations de travail avec les collègues en général***

A la question portant sur ce qui caractérise les relations avec les collègues de travail, les opinions exprimées par les agents, semblent privilégier des items négatifs tels que « *Le régionalisme* » (64,5 %) ou le « *Le découragement* » (71,3 %) plus que les items positifs tels que « *L'esprit d'équipe au sein d'un même service* » (42 %) et « *L'esprit d'initiative* » (27,6 %).

#### ***Représentations des relations de travail entre les anciens et les nouveaux***

Les réponses à la question portant sur la nature des rapports entre les anciens et les nouveaux proposent des items positifs (respect, entente,) et des items négatifs (crainte, indifférence, hypocrisie) lèvent toute ambiguïté quant la qualité de ces rapports.

Ils sont pratiquement unanimes à juger ces relations comme négatives car elles sont fondées sur l'hypocrisie (77 %), l'indifférence (71 %) et la crainte (70 %).

Les items positifs ont récolté des scores significativement inférieurs, respect (41,3 %), entente (32,4 %).

#### ***Relations de travail entre responsables hiérarchiques et subordonnés***

A propos de la nature des relations avec les supérieurs à partir des mêmes items que précédemment, le résultat obtenu n'est pas meilleur. La majorité des agents s'en font une représentation des plus négatives.

Indifférence (67 %), hypocrisie (60,6 %) et crainte (58,4 %) sont les aspects qui caractérisent ces relations.

57,4 % affirment ne pas être satisfaits de la manière dont le supérieur hiérarchique dirige ses employés.

#### ***Relations avec les clients de la Sonelgaz***

A la question à propos des relations qu'entretiennent les agents de Sonelgaz avec la clientèle, 34,2 % affirment ne pas satisfaire les besoins de cette dernière. A peine la moitié (16,4 %) soutient le contraire et 40 % n'expriment pas d'avis sur la question.

Si Sonelgaz souhaite consolider ses parts de marché, il est nécessaire qu'elle remédie au plus vite à cette situation.

La situation actuelle est préjudiciable à l'image de marque de l'entreprise, d'autant plus que les relations avec les clients se caractérisent

par « des conflits permanents ». C'est en tous cas, ce qu'affirment 71.2 % des agents interrogés sur la question.

Ces relations se caractérisent selon eux par de la méfiance (83,7 %).

Le respect mutuel qui doit être la règle dans la relation avec la clientèle est peu présent (16 %).

### **Contrat psychologique**

Tout d'abord, qu'entendons-nous par contrat psychologique ?

Le contrat psychologique qui est un contrat informel, non écrit, se fonde sur les théories de l'échange (Vroom, 1964 ; Blau, 1964), des attentes (Lewin, 1936) et de l'équité (Adams, 1965) cité par Saba et Lemire en 2002.

Il repose sur des croyances individuelles explicites et implicites sur les obligations mutuelles qui existent entre employeurs et employés et l'effet de leur transgression sur le comportement des employés.

### ***Attentes de l'entreprise***

Partant de ces définitions du contrat psychologique, qu'en est-il au sein de Sonelgaz des représentations que s'en font les employés de la Sonelgaz ?

Une série d'items (6) a été proposée aux interviewés parmi lesquels ils devaient en choisir trois. L'analyse de fréquence a mis en exergue le choix des items suivants :

Une participation effective à la réalisation des objectifs (52,9 %)

Une conscience professionnelle (51,3 %)

Une habileté pour résoudre les problèmes (46,4 %)

En analysant cette distribution des réponses, on peut se demander tout d'abord si tels sont les choix de la Sonelgaz et si en matière de communication, il n'y a pas lieu d'inverser l'ordre de priorité ou même mettre en avant d'autres facteurs plus en rapport avec les préoccupations de l'entreprise. Nous pensons par exemple à la compétence technique et à l'aptitude à animer un travail d'équipe.

Quoi qu'il en soit, le nombre de personnes qui n'expriment pas d'avis sur la question (entre 40 % et 55 %) est un indicateur que, ni d'une manière implicite et encore moins explicite, l'entreprise n'a communiqué sur ses priorités dans cette phase cruciale de changement dans laquelle elle est engagée.

Si telle est la perception des employés de la Sonelgaz quant aux attentes de celle-ci, cette dernière estime t'elle effectivement disposer de ces éléments.

En d'autres termes, considère-t-elle que ses employés participent effectivement à la réalisation de ses objectifs, qu'ils se caractérisent par de la conscience professionnelle et qu'ils disposent de l'habileté nécessaire pour résoudre les problèmes ?

### ***Contributions en faveur de l'entreprise***

Apparemment non. Les réponses par lesquelles ils se caractérisent ne sont pas du tout en rapport avec les attentes de l'entreprise. Si cette dernière, rappelons-le, s'attend à une participation effective à la réalisation des objectifs (54,2 %), à ce que les employés se caractérisent par de la conscience professionnelle (51,2 %) et une habileté pour résoudre les problèmes (41,2 %). En réponse à ces attentes, ils offrent :

De la fidélité (50,4 %)

De la conscience professionnelle (53,5 %)

Un esprit d'entreprise (47,5 %)

En dehors de la conscience professionnelle qui semble un terme du contrat partagé, on constate une dissonance concernant les deux autres termes.

D'un autre côté, les employés ont conscience que les attentes de l'entreprise se situent sur un plan technique (atteinte des objectifs et habileté à résoudre des problèmes) alors que la réponse des employés s'effectue sur un autre registre (fidélité et esprit d'entreprise) qui est celui en rapport avec le sentiment d'appartenance.

Un registre, certes important et nécessaire, mais dont ne peut s'accommoder Sonelgaz. Il y a là utilité à expliciter les termes du contrat de façon à ce que cette dissonance disparaisse et que chaque partie sache ce qu'elle attend de l'autre pour pouvoir évaluer en toute objectivité ce qu'elle reçoit en contrepartie.

### ***Attentes du personnel***

Pour déterminer les attentes du personnel à l'égard de la Sonelgaz, huit items ont été proposés

L'analyse des fréquences a mis en évidence trois items qui sont :

Un niveau de vie correct

La sécurité de l'emploi

La formation professionnelle

L'enquête démontre que le personnel reste fondamentalement attaché au contrat stable, structuré et sécurisant, plus orienté sur des aspects relationnels plutôt que transactionnels, hérité de l'ancien système : « *Un niveau de vie correct* », « *Sécurité de l'emploi* ».

Les attentes exprimées par le personnel attestent de la difficile transition vers l'économie de marché et du lourd héritage de la politique de « plein emploi » prônée à l'échelle nationale éliminant toutes références aux standards en matière de coûts et ratios.

Les contextes socioculturel et politico-légal renforcent ces attitudes du personnel qui n'arrive pas encore à intégrer que le contrat psychologique doit évoluer, devenir plus flexible, plus ouvert sur la renégociation des engagements de chaque partie, plus centré sur l'échange et « l'employabilité ».

Exclusion par le système socio- économique de toute référence à la santé économique de l'entreprise

### ***Contributions de la Sonelgaz***

Le personnel de Sonelgaz semble satisfait des conditions offertes par Sonelgaz.

L'offre de cette dernière est conforme aux attentes puisque le personnel estime que la Sonelgaz leur assure un niveau de vie correct et la sécurité de l'emploi.

Le seul écart important enregistré concerne la formation professionnelle.

Ces résultats sont à relativiser pour les raisons suivantes : un nombre important de l'effectif n'exprime pas d'avis à ce sujet. Le marché du travail offre peu de perspectives et Sonelgaz avec Sonatrach constituent l'exception. Aucune entreprise, à part ces deux, ne recrutent de manière aussi massive du personnel jeune et inexpérimenté. Nous ne sommes pas certains qu'avec un marché du travail plus ouvert, le personnel ne se caractériserait par des dispositions d'esprit différentes.

### ***Conclusion***

Ces résultats montrent que malgré les changements qui affectent en profondeur le monde du travail, tant les entreprises que le personnel se situent toujours dans l'ancien contrat psychologique qui, en échange de la participation au « fonctionnement de l'organisation » offre à l'individu la possibilité d'évolution de carrière, le travail « satisfaisant » entraînant ponctuellement des promotions.

Aujourd'hui, les conditions de travail ont évolué et les entreprises ne peuvent plus offrir les mêmes conditions : la charge de travail augmente, on exige le développement de compétences multiples.

Nous enregistrons un processus de transformation en profondeur de la relation d'emploi qui va inévitablement conduire, à court ou moyen terme à la violation, voire à la rupture de ce contrat psychologique.

Le personnel sera inévitablement amené à constater que l'entreprise, Sonelgaz ou les autres ne pourront plus respecter un ou plusieurs « engagements » qu'ils soient explicites ou implicites. Cette rupture du contrat psychologique ne s'effectuera pas de manière délibérée mais à la suite de circonstances indépendantes de la volonté de l'entreprise.