

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA BEJAIA**  
**FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES**  
**DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES**

**MEMOIRE DE FIN DE CYCLE**

En vue de l'obtention du diplôme de master en science sociale

Option: sociologie du travail et des organisations

**THÈME**

**La rémunération et son impact sur la motivation des  
salariés**

**Cas pratique : SONATRACH de Bejaia (RTC)**

Réaliser par :

Mr Bouhata Billal

Mr Cherrat Samir

Encadré par :

Mr SOUALMIA

**Année Universitaire**

**2018/2019**



## *Remerciements*

*Je tiens tout d'abord à remercier DIEU le tout puissant  
De m'avoir donné la santé, la force et la volonté  
D'accomplir ce travail*

*Mes vifs remerciements s'adressent à mon promoteur monsieur  
SOUALMIA d'avoir accepté de nous encadré, pour le temps qu'il  
nous a consacré tout au long de l'année et pour l'aide qu'il nous a  
apporté.*

*Je remercie les membres du jury d'avoir bien voulu prendre le  
temps d'évaluer et d'examiner mon travail.*

*Je remercie également l'ensemble du personnel du  
SONATRACH et plus particulièrement à notre PR Aissat Badri  
d'avoir accepté de nous accueillir et de nous fournir les informations  
nécessaires pour cette recherche.*

*Ainsi tous les enseignants de la faculté sciences humaines et sociales*

*Enfin je remercie toute personne ayant contribué de près ou de loin à  
la réalisation de ce travail.*



# *Dédicaces*

*A mon dieu de m'avoir donnée la force et le courage  
de tenir jusqu'à à la fin de ce travail*

*Je dédié mon travail à :*

◆ *Mes chers parents qui m'ont toujours soutenu et encouragée  
au cours de la réalisation de ce mémoire.*

◆ *Mon frère akli et ma sœurs kahina, ma grand-mère et ma  
chère femme Lydia et à tous mes proches et amis ainsi que tous ceux  
qui, d'une façon ou d'une autre a contribué à la réussite de ce travail.*

***BILLAL***



# *Dédicaces*

*A mon dieu de m'avoir donnée la force et le courage  
de tenir jusqu'à à la fin de ce travail*

*Je dédié mon travail à :*

◆ *Mes chers parents qui m'ont toujours soutenu et encouragée  
au cours de la réalisation de ce mémoire.*

◆ *Mon frère Louhab et mes sœurs, mes parents et à tous mes  
proches et amis ainsi que tous ceux qui, d'une façon ou d'une autre a  
contribué à la réussite de ce travail.*

***SAMIR***

## Liste des tableaux :

N°	Nom de tableau	Page
tableau N°1	la répartition de l'effectif selon le sexe	<b>60</b>
tableau N°2	la répartition de l'effectif selon l'âge	<b>60</b>
tableau N°3	répartition de l'effectif selon le niveau d'instruction	<b>61</b>
tableau N°4	répartition de l'effectif selon la catégorie socioprofessionnelle	<b>62</b>
tableau N°5	répartition de l'effectif selon l'expérience professionnelle	<b>62</b>
tableau N°6	répartition de l'effectif selon la Catégorie salariale	<b>63</b>
tableau N°7	la répartition de l'effectif selon le degré de l'efficacité du système de rémunération	<b>63</b>
tableau N°8	répartition de l'effectif selon le degré de la satisfaction de salaire	<b>64</b>
tableau N°9	la répartition de l'effectif selon le degré de satisfaction vis-à-vis leur salaire	<b>64</b>
tableau N°10	l'avis des enquêtés sur le système de rémunération au sein de l'entreprise SONATRACH Bejaia	<b>65</b>
tableau N°11	l'avis des enquêtés sur la motivation au salaire	<b>66</b>
tableau N°12	le rapport entre la catégorie salariale et l'efficacité du système de rémunération	<b>67</b>
tableau N°13	la répartition des enquêtés concernant le type de besoin réalisé par leur salaires	<b>68</b>
tableau N°14	corrélation des enquêtés selon le statut professionnel et le motif d'assiduité	<b>69</b>
TableauN°15	répartition de la population enquêtée selon les facteurs de motivation	<b>70</b>
tableau N°16	corrélation des enquêtés selon le statut professionnel sur la rémunération comme facteur de motivation	<b>71</b>
tableau N°17	Corrélation des enquêtés sur la rémunération et selon l'effort au travail	<b>72</b>
tableau N°18	répartition des promotions selon l'entreprise	<b>73</b>
tableau N°19	l'avis des enquêtés sur la relation entre les salarier et supérieur hiérarchique	<b>73</b>
tableau N°20	l'avis des enquêtés sur les possibilités de quitter l'entreprise	<b>74</b>
tableau N°21	l'avis des enquêtes sur l'idée de demander la démission	<b>74</b>

**Liste des abréviations :**

<b>RH</b>	<b>Ressource humaine</b>
<b>DRGB</b>	<b>Direction régionale de Bejaia</b>
<b>DRH</b>	<b>La direction des ressources humaine</b>
<b>RHC</b>	<b>Ressource humaine et communication</b>
<b>OST</b>	<b>Organisation scientifique de travail</b>
<b>PNB</b>	<b>Produit national brut</b>
<b>TEP</b>	<b>Tonne équivalant pétrole</b>
<b>TRC</b>	<b>Transport régionale de canalisation</b>
<b>DML</b>	<b>Direction de maintenance de Laghouat</b>
<b>DMB</b>	<b>Direction de maintenance de Biskra</b>
<b>DRC</b>	<b>Direction régionale de canalisation</b>
<b>RTI</b>	<b>Région transport d'In Aminas</b>
<b>RTO</b>	<b>Région transport ouest(Arzew)</b>
<b>RTE</b>	<b>Région de transport Est de Skikda</b>
<b>RTC</b>	<b>Région transport centre de Bejaia</b>
<b>GEM</b>	<b>Gazoduc Europe Maghreb</b>
<b>TMB</b>	<b>Terminal marin Bejaia</b>
<b>SBM</b>	<b>Station de pompage de Beni Mansour</b>
<b>GPDF</b>	<b>Gazoduc Pedro durant Farrell</b>
<b>TNF</b>	<b>Département des travaux neufs</b>
<b>ASL</b>	<b>Département administration et social</b>
<b>MOG</b>	<b>Moyens généraux</b>
<b>ATR</b>	<b>Approvisionnement et transport</b>
<b>PTO</b>	<b>Protection des ouvrages</b>
<b>MTN</b>	<b>Département de maintenance</b>

**Liste des figures :**

**01-la pyramide de rémunération.**

**02-la pyramide des besoins selon Abraham Maslow**

**03-l'organigramme de la SONATRACH**

**04-l'organigramme de la DRGB(RTC)**

**05-l'organigramme des ressources humaines et communication**

# **Sommaire**



## Sommaire

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Liste des abréviations**

**Introduction générale**

### **1-Partie théorique**

#### **Chapitre 01: cadre méthodologique**

1-les raisons du choix de thème.....	5
2-les objectifs de la recherche .....	5
3-problématique .....	5
4-les hypothèses.....	7
5-définitions des concepts clés .....	8
6-la méthode et la technique utilisées.....	9
6-1- La méthode utilisée .....	9
6-2-la technique utilisée.....	10
6-3-population et échantillon d'étude.....	11
7- les études antérieures.....	11

#### **Chapitre 02:la rémunération**

1-définition d'un système de rémunérations.....	17
2-définition du salaire .....	18
2-1-la théorie du salaire .....	18

3- Les composants de la rémunération.....	19
4- Les fondements du système de rémunération.....	20
5- Les qualités d'un bon système de rémunération.....	22
6- les différents systèmes de rémunération.....	23

### **Chapitre 03:la motivation**

1-Aperçu historique du concept motivation.....	26
2- Définition de la motivation.....	27
3- Les caractéristiques de la motivation.....	29
4- Les théories de motivation.....	30
5- La relation entre la rémunération et la motivation au travail.....	35

### **2-partie pratique**

### **Chapitre 04: présentation de l'organisme d'accueil SONATRACH**

1-présnetation de la société SONATRACH.....	39
1-1-historique et évolution.....	39
1-2-l'organigrame de la SONATRACH.....	40
2-présentation de la direction régionale de Bejaia/SONATRACH.....	47
2-1-histoire et mission .....	47
2-2-l'effectif de la DRGB.....	49
2-3-la situation géographique .....	50
2-4-l'organigrame de la DRGB.....	51
3-présentation du département des ressources humaines.....	55

3-1-l'organigramme de département des ressources humaines ..... 56

3-2-l'effectif des ressources humaines.....57

## **Chapitre 05: analyse et interprétation des résultats**

1-l'analyse des données ..... 60

2-interprétaion des résultats .....75

3-synthèse des résultats ..... 76

## **Conclusion générale**

## **Liste bibliographique**

## **Les annexes**

# **Introduction**

## **Introduction**

---

### **Introduction:**

La gestion des ressources humaines prend une place stratégique dans l'organisation des entreprises. Elle s'intéresse à la ressource la plus importante qui est l'homme. C'est lui qui produit, gère et consomme. Cette conception du facteur humain fait de lui un capital qu'on doit savoir rentabiliser et un investissement plus bénéfique sur lequel beaucoup de spécialistes en psychologie du travail, de gestion, de sociologie, se sont concentrés dans leurs recherches sur la productivité et le rendement du travail.

A une époque où le travail a changé de sens et se réorganise, où la compétition est devenue mondiale, la motivation du personnel, à tous les niveaux de l'entreprise, redevient un problème prioritaire. Et l'efficacité des stratégies motivationnelles mises en place par l'entreprise dépend de plusieurs facteurs, ce qui signifie qu'il n'y a pas de recettes universelles pour motiver.

Aujourd'hui les fonctions de la gestion des ressources humaines jouent des rôles importants dans l'entreprise où le plus important est d'assister et de conseiller afin d'attirer, de motiver et de fidéliser les talents, car le développement de la motivation correspond à une partie intégrante de la gestion des ressources humaines, et constitue une des tâches centrales des cadres et des dirigeants<sup>1</sup>. Ce sont également les managers et en premier lieu les dirigeants qui vont en sceller le succès ou l'échec. Ceci repose sur plusieurs postulats qui sont eux-mêmes confirmés par l'observation des pratiques des entreprises les plus performantes.<sup>2</sup>

Notre étude menée au sein de l'entreprise SONATRACH Bejaia a pour objectif de démontrer l'importance et l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés.

Pour mieux aborder cette problématique, notre travail est subdivisé en deux parties qui est composé en cinq chapitres, le premier chapitre concerne la méthodologie de l'étude, là où on a expliqué toutes les démarches qu'on a suivies afin d'arriver à obtenir les informations et les données qui ne seront utiles pour l'étude, par la suite le deuxième chapitre traite la partie théorique à savoir la rémunération, le troisième chapitre sera consacré sur l'étude de la motivation au travail, et le quatrième est consacré pour l'historique et l'organigramme et les différents services de l'entreprise, et enfin le dernier chapitre pratique relative à l'application de

---

## **Introduction**

---

la rémunération au sein de l'entreprise de SONATRACH de Bejaia, ainsi l'analyse et l'interprétation des résultats à travers les tableaux réalisés pour chaque hypothèses .

Nous clouterons enfin notre étude par une conclusion générale où nous synthétisons notre approche empirique qui répondra dont les hypothèses seront confirmées ou infirmées.

# **Partie Théorique**

# **Chapitre I : Cadre méthodologique**



Le choix du thème : «la rémunération et son impact sur la motivation des salariés » ? N'est pas fortuit mais provient de plusieurs motifs qu'on peut résumer comme suit :

**1-Les raisons du choix du thème :**

- l'importance du sujet de la rémunération et de la motivation comme thème de recherche.
- approfondir nos connaissances sur le processus de la gestion de rémunérations et la motivation des salariés au sein des entreprises algériennes.
- maintenir les théories de rémunérations et de motivation.
- mettre en applications les connaissances que nous avons acquises au cours de notre formation et bien faire connaissance d'une autre vie, la vie professionnelle.

**2-Les objectifs de la recherche :**

- donner une importance théorique et pratique au sujet.
- découvrir l'importance de la rémunération sur la fidélisation des salariés.
- faire mieux connaître le domaine de sociologie de travail et des organisations et le système ressource humaine.
- démontrer comment se déroule le processus de rémunérations des salariés au sein de l'entreprise SONATRACH Bejaïa.

**3-Problématique :**

Vu à l'environnement concurrentiel et les évolutions technologiques qui se traduisent souvent par le remise en cause des rapports de force entre les entreprises, ces dernières sont confrontées à des problèmes différents, elles doivent donc privilégier certains domaines, une entreprise dans un secteur en forte croissance, par exemple, privilégiera le recrutement, l'intégration des nouveaux collaborateurs, le développement des compétences, la fidélisation des anciens et l'individualisation de la rémunération, elle offrira une GRH attractive pour former et retenir les collaborateurs nécessaires à son développement.

Une entreprise bien implantée sur un marché fortement concurrentiel veillera à faire de son capital humain un avantage compétitif, la capacité de sa politique d'emploi à maintenir dans le temps une adéquation constante, qualitative et quantitative, globale et locale de ses

ressources et de ses besoins en compétences est essentielle, de même une politique de rémunération alignée sur les choix stratégiques et les défis concurrentiels s'imposent.<sup>1</sup>

La question de la rémunération se situe, par nature au fondement même des pratiques de gestion du personnel, aussi peut développer soit-elle, toute gestion des ressources humaines s'organise à partir du contrat de travail et de l'échange qu'il établit entre travail fourni et rémunération attribuée : c'est le salaire qui fait le salaire. la rémunération est donc soumise aux phénomènes du marché et l'environnement qui conditionne cet équilibre. Des facteurs exogènes tels que le marché du travail, les représentations sociales, ainsi que les politiques sociales et fiscales conditionnent les modes et les niveaux de rémunérations.<sup>2</sup>

Dans cette optique, la rémunération devient un outil important et utile pour atteindre les objectifs organisationnels, c'est l'un des outils de communication les plus puissant parmi ceux dont disposent les entreprises pour aider à attirer, retenir et motiver les employés dont elles ont besoin pour avoir des succès.

Plusieurs études et recherche ont été faites sur la motivation, au moment où la compétition se joue à l'échelle mondiale et que les entreprises atteignent des dimensions prodigieuse, la motivation des salariés reste l'un des domaines privilégiés de la gestion des ressources humaines, le monde de travail a beaucoup changé, les loisirs prennent une nouvelle dimensions la multiplication des emplois de faibles durées et précaires, les cycles de travail de plus en plus flexibles, engendrent de nouvelles problématiques de la motivation des salariés, développer la motivation devient l'élément central dans les pratiques de la gestion des ressources humaines.<sup>3</sup>

La motivation n'est pas une caractéristique individuelle mais elle dépend fortement d'un grand nombre de facteurs qui s'émette en cause le fonctionnement cognitif, la personnalité, les ambitions individuelles, les normes sociales, la représentation des situations de travail...<sup>4</sup>

La motivation semble être aujourd'hui l'un des facteurs de compétitivité essentiel capable de répondre aux besoins des dirigeants. Donc, définir une meilleure politique de rémunération qui permet le déclenchement de la motivation est une préoccupation centrale de la gestion des ressources humaines. Ces politiques et ces pratiques de rémunération déterminent directement le mode d'optimisation des ressources humaines.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup>Roman B. « bâtir une stratégie de rémunération » ED, dunod Paris, 2006, P01.

<sup>2</sup>Patrice ROUSSEL, rémunération, motivation et satisfaction au travail. Economica. Paris. 1996. P 23

<sup>3</sup> Bruno Alain, dictionnaire d'économie et des sciences sociales, éd Ellipses, paris, 2005, P22

<sup>4</sup> Levy le Boyer Claude, la motivation dans l'entreprise, 2ème éd, Edition organisations, paris, 2003, p35.

<sup>5</sup>MICAEL Aguilar, **l'art de motiver**, DUNOD, Paris, 2009, p, 01.

Parmi les entreprises algériennes il Ya lieu de citer celle de SONATRACH Bejaia, cette dernière accorde une importance à la rémunération pour que ces salariés soient motivés, qui essaye de garder sa position au niveau national et international et de fidéliser ses salariés dans des bonnes conditions de travail.

En ce qui concerne le terrain nous avons opté pour l'entreprise SONATRACH de Bejaia ou la politique de rémunérations reste une préoccupation majeure pour la motivation de ces salariés.

De ce fait, dans le présent travail compte tenu de ce qui précède nous nous demandons : **quel est l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés ?**

A partir de ce questionnement, des questions secondaires peuvent être posées à savoir :

- la rémunération est-elle un facteur déterminant pour la motivation des salariés au travail au sein de l'entreprise SONATRACH Bejaia(RTC) ?

-est-ce que toutes les catégories socioprofessionnelles de l'entreprise SONATRACH Bejaia (RTC) sont motivées et satisfaits de leur rémunération?

#### **4-Formulations des hypothèses :**

Le processus d'opérationnalisation c'est une démarche de recherche qui s'appuie sur l'obtention d'indicateur numérique. Afin de mesurer la réalité. Pour ce faire, la première étape consiste à formuler une ou plusieurs hypothèses.

L'élaboration de l'hypothèse est l'une des étapes cruciales pour la recherche.

L'hypothèse : «est une énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes et impliquant une vérification empirique »<sup>1</sup>.donc afin d'atteindre l'objectif de notre recherche. Nous avons fait une pré-enquête, qui s'est déroulé au sein de l'entreprise SONATRACH de Bejaia. Nous avons supposé les réponses suivantes qui vont nous servir pour mener notre recherche :

**H1:** -la rémunération est un déterminant de motivation des salariés au travail.

**H2:** les catégories socioprofessionnelles sont motivés par leur rémunération et également motivés et satisfaits dans leur travail.

---

<sup>1</sup>Maurice ANGERS, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Alger, casbah, 1977, p.102.

**5-Définition des concepts clés :****5-1-Entreprise :**

L'entreprise : « l'entreprise est une variété d'organisation, elle a pour but la production et la vente des biens et service, elle est pourvue de l'autonomie de décision et de résultats, la comptabilité est son principal système d'information ».

« L'entreprise est un agent économique qui a pour fonction de produire des biens et des services en vue de leur vente en marché pour bien obtenir un bénéfice »<sup>1</sup>

**5-2-la rémunération :**

La rémunération englobe l'ensemble des avantages offerts par l'employeur à l'employé. Elle est composée d'une part, d'un salaire de base fondé sur une législation ou sur une structure salariale liée au poste et au marché de référence tout en tenant compte de la taille relative et des résultats de l'organisations et d'autre part, des avantages sociaux qui prennent une part de plus en plus importante de la rémunération.

**Définition opérationnelle :**

La rémunération est la somme d'argent versée au personnel employé dans une organisation en raison de leur prestation. Compétences et force de travail : elle est composée d'un salaire fixe. D'un salaire variable et d'un ensemble des avantages sociaux.<sup>2</sup>

**5-3-la motivation :**

Sens étymologique :

Il vient de mot latin « movere , mouvoir» qui signifié en français :« qui met en mouvement »<sup>3</sup>

**En psychologie :**

Sens large ensemble des déterminants internes de la conduite facteur déclenchant les comportements, mécanisme par lesquels on rend compte de l'apparition, la direction, la

---

<sup>1</sup>Pierre BEZBAKH et Gherardi Sophie, dictionnaire de l'histoire économique, finance et géographie, 4<sup>eme</sup> édition, P.UF, 2004, P 258.

<sup>2</sup>Idem.

<sup>3</sup>Amoureux Guy et autres, diriger et motiver, édition d'organisation, paris, 1997, Page 12.

terminaison de l'activité des organismes, ce qui fait agir les individus et pourquoi de telle façon.<sup>1</sup>

**De point de vue organisationnel :**

Selon Weiss DIMITRI : « la motivation est le degré d'engagement Dun collaborateur dans la réalisation d'un travail qui lui était désigné par un tiers, généralement l'organisation et ses représentants ».<sup>2</sup>

**5-4- Salarie:**

Définition opératoire :

Le salarié est une personne qui s'engage à exécuter un travail, à temps plein ou à temps partiel, pour le compte d'un employeur, en contrepartie d'un salaire ou d'un traitement. Le salarié s'engage pour une période limitée ou indéterminée.<sup>3</sup>

**5-5- La satisfaction :**

Selon Millot, 1998

La satisfaction est le résultat d'un jugement, d'un processus cognitif, de comparaison entre les attentes du sujet et la réalité perçue. Elle est aussi considérée comme un sentiment, un affect ressenti, comportant plusieurs niveaux ou degrés.<sup>4</sup>

**6-Méthode et techniques utilisées sur le terrain :**

Notre problématique de recherche vise à déterminer est-ce que la rémunération a un impact sur la motivation des salariés.

Pour arriver aux objectifs que nous nous sommes fixés, confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons fait recours aux méthode et techniques de recherche suivantes :

**6.1 La méthode utilisée:**

Pour mener à bien cette recherche, nous avons donc privilégier la méthode quantitative qui est « un ensemble de procédures pour mesurer les phénomènes» ce choix est déterminé

---

<sup>1</sup>Pierre BEDERE, le salaire et les autres revenus, 2<sup>ème</sup> éd, Hatier, paris, 1982, P, 06

<sup>2</sup>WEISS Dimitri, ressources humaines, 2em édition, édition d'organisation, Paris, 1999, Page394.

<sup>3</sup>DORTIER Jean-François, dictionnaire des sciences humaines, édition, science humaine, Paris, 2004, P ,749.

<sup>4</sup> [http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2010.abang\\_sako\\_a&part=362812](http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2010.abang_sako_a&part=362812)

par la nature de notre thème, la question de départ et les objectifs de la recherche et cela afin de vérifier les hypothèses émises et s'assurer les relations existantes entre les différentes variables l'étude.<sup>1</sup>

Cette méthode sert au traitement des données recueillis auprès de nos enquêtés surtout en tenant compte de la fréquence des réponses. En effet, il sera question de calculer le pourcentage d'apparition d'une réponse et d'en tirer par la suite une conclusion<sup>2</sup>.

## **6.2 Les techniques utilisées:**

### **6-2-1L'observation :**

La technique de recherche que nous avons retenue est l'observation. *« Toute recherche à caractère scientifique en sciences sociales, comme en général dans les autres sciences, doit comporter l'utilisation de procédés opératoires rigoureux, biens définis, transmissibles et susceptibles d'être appliqués dans les mêmes conditions ».*<sup>3</sup>

Ainsi, cette technique nous a permis de nous familiariser avec le terrain et d'approfondir nos connaissances sur la rémunération et la motivation au travail au sein de l'entreprise SONATRACH.<sup>4</sup>

Donc on peut citer la technique principale utilisée durant notre recherche qui est :

### **6-2-2 Le questionnaire :**

Dans notre enquête nous avons opté pour la technique du questionnaire afin de collecter les données qui nous seront utiles après les avoir classées, analysées et interprétées pour vérifier l'hypothèse construites au départ.

Le questionnaire est défini par Maurice ANGERS comme : *« une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus, qui permet de les interroger et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et établir des Comparaisons chiffrées »*<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup>Maurice ANGERS, op.cit. 1997, p 60.

<sup>2</sup>Idem

<sup>3</sup> GRAWITZ Madeleine, op-cit, p. 352.

<sup>4</sup> Idem, P352

<sup>5</sup>Maurice ANGERS, op.cit. 146.

**6-2-3 Population et échantillon d'étude:**

Notre population d'enquête concerne l'ensemble des salariés travaillant dans l'entreprise SONATRACH Bejaia, le choix de l'échantillon est lié à l'objet d'étude et aux variables de nos hypothèses, donc nous avons jugé bon de nous adresser à toute personne travaillant au sein de cette entreprise qui est alors composée de trois sous-groupes : des cadres et des agents de maîtrise et des exécutants

Dans notre recherche nous avons sélectionné un échantillon de 83 travailleurs, dont on a choisi un échantillon stratifié.

**7-les études antérieures :**

Parmi les théories qui étudient le processus qui relie la rémunération à la motivation au travail :

**a. Frederick Winslow Taylor:**

A Travers l'histoire, il est généralement attribué à Taylor la paternité de l'idée selon laquelle l'élément le plus motivant est l'argent.

Avec le taylorisme, l'homo économique est considéré comme agissant de manière rationnelle et prend la décision qui permet d'accroître l'ensemble de ces compensations monétaires.

« Si une initiation financière suffisante est associée à la productivité ; l'individu choisit la productivité comme moyen lui permettant d'obtenir cette récompense financière. »<sup>1</sup>

**B. Frederick Winslow Taylor ET L'OST:**

Taylor est considéré comme l'un des pionniers du management ; « technicien génial, un des hommes dont la pensée et l'action auront le plus marqué le monde du XXe », selon les propres paroles de Friedmann, le créateur de l'organisation scientifique du travail L'OST.

Dans son ouvrage « la direction des ateliers » (1902), Taylor s'interroge sur la motivation des travailleurs ; pourquoi les ouvriers flânent –ils la production des ateliers ? Donc il déduira trois (03) causes :

- Peur du chômage : les ouvriers pensent qu'une augmentation de la production induira le licenciement pour certains d'entre eux.

---

<sup>1</sup>EVELYNE Jardin, mutation et organisation du travail, Bréal, édition Laurent Bégae, 2005, p. 26.

- Pas de salaire incitatif.
- Les mauvaises traditions des métiers, c'est-à-dire les méthodes de travail empiriques provoquent le gaspillage de l'énergie des ouvriers (pas de science dans les pratiques professionnelles).<sup>1</sup>

Le problème pour cet ingénieur est bien : comment les faire changer d'avis et d'habitudes ? Donc pour lui il convient de proposer une « juste paie » rémunérant une « juste tâche », c'est en mesurant scientifiquement le travail que l'on y parviendra. Donc le salarié reçoit un salaire proportionnelle au rendement ce qui le motive et le pousse travailler d'avantage, le salaire à cette époque est un moteur déterminant.<sup>2</sup>

### **c. L'école des relations humaines :**

L'école des relations humaines rassemble divers spécialistes des sciences humaines qui appliquent leurs connaissances à l'entreprise. Ses débuts datent des années 1930. Elle a connu ses succès dans les décennies 1950 et 1960. Cette école est fondée sur une approche expérimentale où on tente d'atteindre une grande rigueur afin de fonder scientifiquement les théories proposées. La première expérience date des années 1920. Elle a duré plusieurs années dans une entreprise de construction électrique.

Tous les auteurs de cette école se retrouvent pour récuser le modèle taylorien et proposer de développer la personnalité des salariés et des relations entre eux, à l'intérieur des situations de travail.

Dans les années 1930 -1960 ; modifier cette conception et insister davantage sur les besoins sociaux des individus comme facteurs de motivation.

Il montre que l'argent n'est pas le facteur qui motive le plus, ou qui procure le plus de satisfaction à l'homme dans son environnement de travail.<sup>3</sup>

### **D- Frédéric Herzberg:**

La théorie bi-factorielle de Herzberg affirme qu'il existe des facteurs bien spécifiques qui poussent l'individu à agir, à être particulièrement motivé pour satisfaire certains de ses

---

<sup>1</sup> EVELYNE Jardin, mutation et organisation du travail, Bréal, édition Laurent Bégae, 2005, p, 26

<sup>2</sup>.idem.p26

<sup>3</sup> WEISS Dimitri, op, cite, p, 164.



besoins, Herzberg distingue deux catégories de facteurs en milieu de travail qui interviennent de manière très différente dans le mécanisme de la motivation.

La première catégorie de facteurs a la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés. Ils sont considérés aussi comme des facteurs de motivation car ils incitent l'individu à faire des efforts nécessaires pour satisfaire ses besoins. Dans la théorie valorisants –ambiance (Herzberg 1971), souvent appelée théorie bi-factorielle ou théorie des deux facteurs, ces facteurs de motivation sont :

- L'accomplissement (réalisation d'un travail bien fait).
- La reconnaissance de l'accomplissement, le travail proprement dit (l'objet de travail).
- La responsabilité et d'initiative.
- La possibilité de développement (progression et promotion).

Les facteurs de la seconde catégorie n'ont pas la capacité d'apporter de la satisfaction, au mieux ils suscitent de l'indifférence, de manière certaine ils peuvent générer de l'insatisfaction. Cette impossibilité d'apporter de la satisfaction fait que ces facteurs ne sont pas à l'origine de la motivation, par conséquent, ils poussent l'individu à agir sans véritable motivation, ils sont appelés facteurs d'hygiène ou de maintenance.<sup>1</sup>

**e. ABRAHAM Maslow :**

Maslow est une référence pour les psychologues dans le monde entier, il est connu dans la psychologie du travail pour ces études sur la motivation. Il a inventé le concept de hiérarchie des besoins pour définir les origines de la motivation humaine.<sup>2</sup>

L'originalité de son modèle tient à la manière dont il présente les liens entre les différents besoins sous forme de pyramide, ou il représente les catégories de motivation au travail classé comme suit :<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>Luc BOYER et Nobel EQUILBY, organisation : théories et applications, Paris, édition d'organisation, 1999, p 78

<sup>2</sup>LUC Boyer et NOEL Equilibey, op, cite, p 78.

<sup>3</sup> LEVY- Leboyer Claude, la motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies, 2eme éd, éd d'organisation, Paris, 2003, p 39.-

- Besoins physiologiques : correspond aux besoins vitaux (alimentation sommeil, chaleur...), pour le monde de travail identifier à la rémunération économique qui permet de satisfaire les besoins primaires par exemple l'achat de la nourriture.
- Besoins de sécurité : recherche de protection, il se traduit au monde de travail, par la recherche de stabilité du travail et du revenu...
- Besoins d'appartenances : que Maslow appelle d'amour : les hommes veulent appartenir à un group avec lequel ils puissent s'identifier. Ils veulent en être acceptés, participer à sa vie et se sentir une partie importante de son activité.
- Besoins d'estime de soi ou de reconnaissance des autres : recherche de la réussite, statut, prestige, etc.
- Besoins d'accomplissement (d'autoréalisation) : correspond à la possibilité de réaliser son potentiel.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> LEVY- Leboyer Claude, la motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies, 2eme éd, éd d'organisation, paris, 2003, p 39.-

# **Cadre Théorique**

## **Chapitre II : La rémunération**

**1-définition d'un système de rémunérations :**

La rémunération est à la fois un cout pour l'organisation, qui constitue souvent son principal poste de dépenses, et le revenu des apporteurs de travail la fixation des rémunérations et leur évolution est donc au centre des conflits de répartition de surplus qui peuvent opposer les apporteurs de différents facteurs de production, et notamment parmi eux les apporteurs de capitaux et les salariés.

La détermination des rémunérations affecte à la fois l'équilibre financier à long terme d'une organisation son équilibre social entre différents catégorie des travailleurs ,ainsi que la situation la situation individuelle et le degré de motivation de chacun de ses membres pris individuellement, il s'agit donc d'une variable de régulation économique et social dont la multiplicité des niveaux d'incidence conduit à opérer des manipulations expertes par des procédures aussi objective et rationnelles que possible .

Le système de pilotage des rémunérations est sans doute l'un des plus complexes qui existe dans une organisation, les enjeux économiques d'une part, sociaux d'autre part, sont tels que l'attention le plus vive doit être portée sur son fonctionnement et ses évolutions.

Le salaire peut être défini comme la rémunération de l'activité du travailleur lié par un contrat de travail ,lorsqu'on parle de salaire ,se pose la questions de l'arbitrage entre la rémunérations du poste de travail, celle de la façon d'occuper le poste, celle de potentiel d'évolution de l'individu et un certain nombre d'avantages sociaux relativement indépendants de la prestation individuelle , une réponse cohérente de l'entreprise ne peut être apporté qu'en envisageant de coordonner de façon optimale les composantes d'un véritable système de rémunération .<sup>1</sup>

Dans une petite unité, les salaires peuvent être fixés et revus par une personne qui se fiant a son seul bon sens, peut arriver à définir un système de rémunérations équilibré, mais dans des unités de taille moyenne, et a fortiori les grandes organisations, il est nécessaire de mettre en place des problèmes objectives qui seules permettant de piloter le système de rémunération .<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Bernard Martory. Daniel crozet,.p.124

<sup>2</sup> Bernard Martory. Daniel crozet,op.cit.p.124

**Les autres définitions de la rémunération :**

Selon Loïc Cadin : avant on parle de (salaire ouvrier) et (rémunération des cadres) et nous utilisons les deux termes car nous considérons qu'ils sont synonymes, au sens plus large, la rémunération englobe d'avantage que la stricte contrepartie du travail le salaire et désigner la totalité de ce que la salarié perçoit de la part de son employeur, quelque qu'en soit la forme.

La rémunération désigne l'ensemble des avantages économiques, et sociaux et autres qu'un individu retire de son emploi : à savoir le salaire ainsi que les autres compensations monétaires et non monétaires accordées en vertu d'une politique, d'une entente écrite ou d'une législation.<sup>1</sup>

**2. salaire:**

Le salaire peut être défini de plusieurs manières :

Le salaire comprend tous les paiements directs faits dans le but de compenser pour un individu pour la production d'un bien, ou pour un service rendu.<sup>2</sup>

**2.1. La théorie de salaire :**

1. la théorie de la hiérarchie elles expliquent des différences et des inégalités des salaires, la théorie de capital humain de Becker établit le caractère équitable de la hiérarchie des salaires car il dépend de l'intérêt de l'individu d'investir dans son propre capital humain, en somme dans son propre apprentissage en fonction des revenus estimés futurs.<sup>3</sup>

2. La théorie des insiders outsiders prend le contre-pied des arguments de Piore et Doeringer, alors que ces derniers fondent la détermination des salaires sur les stratégies déployées par les organisations, la théorie des insiders est basée sur la stratégie des acteurs. Les insiders utilisent leur position dans l'entreprise comme une rente de situation intégrée à leur salaire qui leur donne un avantage déterminant sur les outsiders qui sont eux sur le marché du travail.<sup>4</sup>

3. La théorie de salaire d'efficacité : est un prolongement de la théorie des insiders, elle justifie des niveaux de salaire supérieurs à ceux de marché même en période de chômage

<sup>1</sup> Cadin Loïc, gestion des ressources humaines, 3ème édition, Paris, 2007, p.236.

<sup>2</sup> COTE Marcel, la gestion des ressources humaines, édition tourain, Paris, 1995, p.214.

<sup>3</sup> Roman Bernard, bâtir une stratégie de rémunération, 2ème édition, Paris, 2010, p.13

<sup>4</sup> Idem, p.12

élevé , pour des raisons économiques liées à la qualification et à la rétention au sein de l'organisation .<sup>1</sup>

### **3. Les composants de la rémunération :**

En dehors du salaire de base, la rémunération salariée peut comprendre diverses composantes complémentaires, les composants peuvent être collectives catégorielles ou individuelles.

Elles peuvent être prévues par la loi, la convention collective, l'accord d'entreprise ou accordée discrétionnairement par l'entreprise.

Elles peuvent être fixes ou variables, monétaires ou non monétaires versées immédiatement ou différées.

#### **3.1. La rémunération directe :**

Elle apparait dans la partie haute de la pyramide et correspond aux différents éléments reprise sur le bulletin de salaire et donnant lieu pour la plus part d'entre eux, aux diverses retenues pour charges sociales.<sup>2</sup>

La rémunération directe elle décompose en trois rubriques :

##### **3.1.1. Le salaire de qualification :**

Cette part fixe s'identifie souvent au salaire de base et de complément individuel les augmentations individuelles de ce salaire de qualification par nature irréversible et cumulatives, suivant les entreprises de paramètres très divers : le niveau du poste, la capacité prouvée du titulaire, son potentiel, son Age, son ancienneté...

##### **3.1.2. Le salaire de performance ou bonus :**

Elle implique la mise en place préalable d'un système d'appréciation de la performance système géré par la hiérarchie directe, cette part et les réversible liée à la performance de la personne (individualisation).

---

<sup>1</sup> Roman Bernard, bâtir une stratégie de rémunération, 2eme édition, paris, 2010, p13

<sup>2</sup> Loïc Cadin, op.cit.p275.

**3.1.3. Diverses primes :**

Fixes ou variables, individuelles ou collectives, elles sont liées à la fonction à l'organisation du travail, à la personne, à l'établissement, la variable prime n'est pas d'une grande utilité dans la mise en œuvre d'une politique de rémunération et la tendance actuelle est plutôt de les simplifier.

**3.2. Les périphériques légaux :**

Ils concernent également le plan d'épargne d'entreprise et les options d'achat d'actions (stock-options) c'est périphérique sont distribués en terme monétaires parfois de façon différée (participation) et son le plus souvent de nature collective ils ne constituent pas un salaire bénéficiant d'un régime fiscal particulière. <sup>1</sup>

**3.3. Les périphériques sélectifs :**

Ils correspondent au troisième niveau de la pyramide et s'apparentent essentiellement aux avantages en nature ils présentent un caractère plus réversibles que les précédents mais il est difficile de les chiffrer avec précision et leur équivalence fiscale fait également problème si bien que leur utilisation est rarement systématique. <sup>2</sup>

**3.4. Les périphériques statutaires :**

Ils constituent le quatrième niveau de la pyramide ils correspondent aux avantages acquis : prévoyance et épargne retraite, complément de retraite, assurance vie ils sont collectifs et ne permettent guère de souplesse. <sup>3</sup>

**4. Les fondements du système de rémunération :**

Le système de rémunération peut être abordé en à partir de trois axes :

**4.1. Équilibre financier :**

La nécessité de respecter un équilibre financier peut s'exprimer de la manier suivante :

Capacité de payé (donnée économiques) masse salariale (donnée budgétaire)

---

<sup>1</sup> Cadin Loïc, gestion des ressources humaine, 3eme édition, paris, 2007, p275

<sup>2</sup> Idem.P275

<sup>3</sup> Loïc Cadin, op.cit.p277.



La masse salariale représente la totalité des dépenses engagées par l'entreprise au titre de la rémunération du travail son calcul est lié à la définition précise que l'on en donne puisqu'on distingue la masse salariale totale la masse salariale fiscale et la masse salariale versée au salarié , la détermination de la masse salariale totale est fonction de la capacité de l'entreprise à payer des salaires cette capacité à payer est étroitement liée quant à elle à la valeur ajoutée de l'entreprise différence entre le total des charges et la valeur des consommations intermédiaires car plus l'entreprise dégage de valeur ajoutée par salarié plus ça capacité à payer est forte reste que les critères qui conduisent à la définition de l'enveloppe globale de la rémunération ne sont pas toujours faciles à exprimer .<sup>1</sup>

#### **4.2. Cohérence externe :**

Certains niveaux de salaires constituent pour les entreprises des seuils incompressibles les salaires minima professionnels négociés au niveau de chacune des grandes branches professionnelles ainsi que le SMIG (salaire minimum interprofessionnel de croissance) fixé réglementairement s'imposent à toute entreprise.

D'autre part les niveaux moyens des rémunérations dans les différents secteurs pour les différentes catégories professionnelles constituent des points de références obligés dans la fixation des taux de rémunération des entreprises quelle que soit l'inertie à la mobilité du personnel ou les craintes inspirées par le chômage on peut penser qu'une entreprise ne pourra payer des salaires très inférieurs au taux de marché sans le risque détériorer la qualité de ces ressources humaines.

#### **4.3. Equité interne :**

Même si la notion d'équité salariale est une notion difficile à cerner il est clair que tout sentiment d'injustice exprimé ou vécu par les salariés est porteur de conflits potentiel ou est facteur de démotivation.

L'équité renverrait donc à la perception d'une adéquation entre le niveau et le type de contribution du salarié et ceux de sa rémunération l'équité peut aussi correspondre à l'idée que ça performance dans le travail justifie les chances de sa progression dans l'entreprise deux

---

<sup>1</sup> JEAN-PIERRE CITEAU, gestion des ressources humaines, 4eme Edition, paris, 2002, p137.

aspects recouvrent aujourd'hui concrètement cette notion d'équité, le salaire lié à la qualification et le salaire lié à la performance.<sup>1</sup>

### **5. Les qualités d'un bon système de rémunération :**

Ce qui peut être bon pour les salariés peut être mauvais pour les dirigeants c'est-à-dire :

Quand on entend un bon système de rémunération on fait référence à deux voies différentes<sup>2</sup>

Pour les salariés un système de rémunération jugé bon doit satisfaire les qualités suivantes :

- 1. L'équité :** qui renvoie au sentiment de justice.
- 2. La sécurité:** c'est-à-dire la garantie attachée ou non au revenu fluctuation évolution.

Pour les dirigeants l'entreprise ceux-ci ont une autre vision vis-à-vis un bon système de rémunération:

**2. a. L'adaptabilité :** un système de rémunération doit disposer une souplesse suffisante pour s'adapter aux changements.

**2. b. La motivation :** un système de rémunération doit inciter le personnel à agir.

**2. c. La compétitivité :** un système de rémunération ne doit pas pénaliser l'entreprise par rapport aux concurrents cette condition sera obtenue par l'augmentation de la flexibilité de la rémunération (bonus).

Il est possible de regrouper tous ces impératifs sous trois grandes conditions :

**-La flexibilité:** qui se traduit par les exigences de compétitivité.

**-La motivation:** l'entreprise doit encourager l'implication de champs de réussite de ses objectifs dans la progression de ses compétences et de ces performances.

**-La paix sociale:** dont le maintien se joue dans le respect et des exigences de sécurité et de l'équité.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> JEAN-PIERRE CITEAU, gestion des ressources humaines, 4eme Edition, paris, 2002, p138

<sup>2</sup> LELARGE Gérard, la gestion des ressources humaines, éd Sefi, canada, 2003.P,151.

<sup>3</sup>Ibid.

**6-les différents systèmes de rémunération :**

**6.1. Le salaire fixe:** il consiste à verser une somme fixe en échange du travail effectué, le plus souvent il s'agit d'un salaire au temps, présenté d'ailleurs par les syndicats comme l'un des acquis fondamentaux des luttes sociales selon le principe bien connu « à travail égal, salaire égal ».

la plupart des entreprises disposent de systèmes qui prévoient la possibilité de rémunérer différemment un même emploi dans une fourchette jugée raisonnable afin de différencier les salaires, quelle que soit la norme que l'entreprise se donne, l'enjeu consiste à pouvoir faire varier la rémunération d'une personne même si elle ne change pas d'emploi en tenant compte de la maîtrise supposée plus grande qu'elle acquiert au fil du temps, autrement dit l'entreprise doit pouvoir différencier le salaire de débutant de celui qui est plus expérimenté.

Les systèmes de l'ancienneté permettent également de tenir compte de cette différence toutefois, l'ancienneté n'est pas fondée sur l'expérience sur acquise, mais sur la présence du salarié dans l'entreprise, la relation entre temps passé et expérience développée est supposée, mais non prouvée, pour certaines catégories de salariés, souvent très peu qualifiés, il arrive même que la durée n'ait favorisé en rien l'acquisition d'une expérience réelle, tout dépend des apprentissages effectivement réalisés pendant le temps concerné par ailleurs il faut aussi pouvoir tenir compte du niveau (confirmé) de celui qui viendrait d'une autre entreprise et ne bénéficierait donc pas de prime d'ancienneté.<sup>1</sup>

Avec l'évolution des formes organisationnelles les salariés sont amenés à exercer diverses activités qui sortent largement du cadre étroit du poste de travail il est donc nécessaire de disposer d'ensembles plus larges avec des frontières moins rigides, afin de fixer plus librement les rémunérations la détermination de fourchette de rémunération consiste à préciser un salaire minimum et un salaire maximum jugés acceptables pour un même emploi.

Ces pratiques accompagnent les évolutions organisationnelles d'entreprise qui ont cherché à réduire le nombre de leurs niveaux hiérarchiques souvent dans un souci de plus grande réactivité et de réduction des coûts.<sup>2</sup>

**6.2. Le salaire individualisé :**

<sup>1</sup> Cadin Loïc, gestion des ressources humaines, 3ème édition, Paris, 2007, p268

<sup>2</sup> Idem.

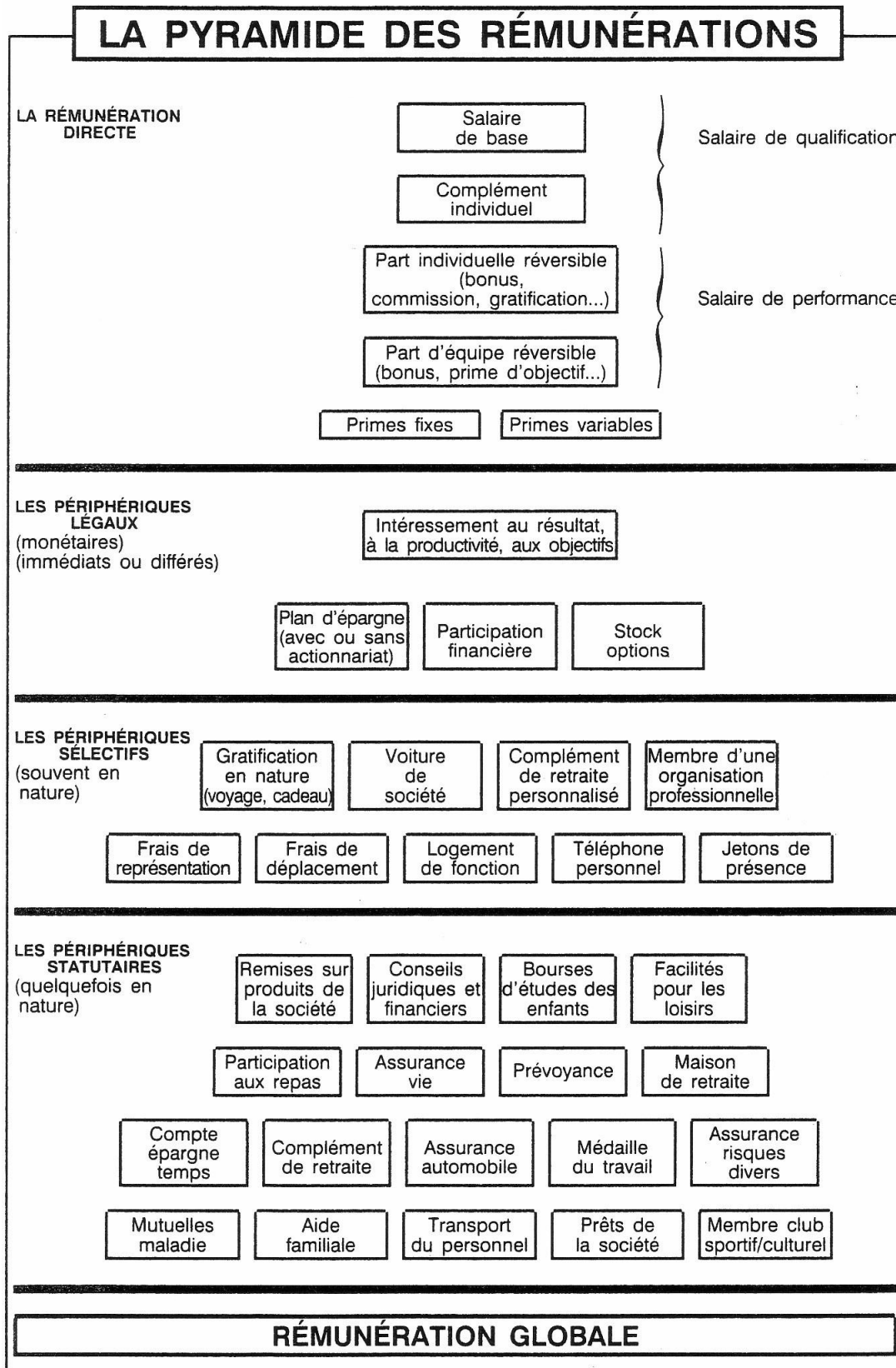
Malgré les modalités très diverses que recouvrent les pratiques d'individualisation des salaires, il s'agit toujours de faire dépendre une partie plus ou moins importante de la rémunération des apports productifs des salariés à l'organisation.

Le salaire à la pièce ou à la tâche. Il correspond alors au prix convenu entre le patron et l'ouvrier pour des travaux à réaliser, quel que soit le temps passé le travail à domicile encore courant dans l'industrie textile par exemple consiste à rémunérer en fonction du nombre de pièces produites. On peut imaginer qu'à la faveur d'expériences telles que le télétravail, le salaire à la pièce ou plus exactement à la tâche risque fort d'être remise au goût du jour.

Le salaire à la productive constitue une autre forme d'individualisation liée à l'organisation du travail, il procède d'une individualisation collective et sera traité à l'intéressement.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Cadin Loïc, gestion des ressources humaine, 3eme édition, paris, 2007, p296



Source : [http://www.pantheonsorbonne.fr/IMG/pdf/M1\\_\\_Chapitre\\_4\\_\\_Transparents.pdf](http://www.pantheonsorbonne.fr/IMG/pdf/M1__Chapitre_4__Transparents.pdf)

# **Chapitre III : La motivation**

**1- Aperçu historique du concept motivation :**

Il est vraiment difficile de retracer l'histoire du concept générale de motivation, car entre l'antiquité et le 20<sup>ème</sup> siècle il n'a pas vraiment été étudié. Mais on peut faire un parallèle avec l'histoire de l'organisation du travail, qui utilise le concept restreint de motivation au travail sachant que ça ne déroule pas toujours d'une façon directe.

Au moyen âge, comme aujourd'hui, le type d'organisation est en relation avec le type de métier considéré. Pour l'artisan de cette époque, le savoir-faire artisanal, lui donner la possibilité d'organiser son travail comme il le souhaite, par le fait que cet artisan menait son œuvre du début à la fin à son rythme par le biais de la motivation intrinsèque.

A la fin du moyen âge, les grandes entreprises et les grands ateliers apparaissent c'est l'ère du passage à l'époque moderne.

Dès l'or, le mode d'organisation change, on peut concevoir que la motivation des salariés baisse, de fait que cette dernière doit obéir à de multiple facteurs et d'indicateur qui la régit. A partir de cet instant, l'art de l'organisation et du management devient plus qu'une nécessité.

Pendant le premier tiers du 20<sup>ème</sup> siècle, la notion de motivation n'existait pas dans les entreprises et les organisations. On parle juste d'une simple définition juridique du terme motivation. A cette époque, les dictionnaires proposaient la définition suivante :

*La motivation correspondait à la justification d'un acte et à l'exposé d'une décision* ». Dans les années 1930, le concept de motivation devient pour la première fois objet de recherche.<sup>1</sup>

Au début du 20<sup>ème</sup> siècle, avec le taylorisme, puis le fordisme les principes de l'organisation du travail sont mis en place. Taylor disait que la motivation est la conséquence du salaire, car il ne tient pas compte des motivations intrinsèques. Les travailleurs sont devenus des marchandises comme les autres, ceci n'a pas favorisé la motivation des travailleurs qui, se sentant utilisés, restaient donc passifs et subissaient leur travail, n'étaient pas reconnus à leur juste valeur, c'est encore souvent le cas d'aujourd'hui pour les Précaires.

---

<sup>1</sup> DENJEAN M. La motivation, CEPID, Paris, décembre 2006, p 3.

Pour mettre en avant la notion de motivation on est obligé de passer par les relations de causalité.<sup>1</sup>

## **2-qu'est-ce que la motivation:**

La motivation est une notion complexe à expliquer car son usage est fréquent et elle est utilisée dans de nombreux domaines. Cependant, nous nous intéresserons uniquement à la motivation de l'Homme par rapport à son travail, et plus précisément la motivation dans l'entreprise.<sup>2</sup>

Le sens étymologique du terme motivation nous aide à comprendre les diverses définitions données à ce terme. Motivation vient du terme motif, ce dernier, vient du latin : motivus : qui veut dire mobile et movere, le verbe latin « movere » : mouvoir, bouger, mettre en mouvement, motiver, c'est d'abord bouger et provoquer un mouvement. la motivation concerne donc « l'approfondissement des motifs qui nous poussent à agir et l'étude du processus qui nous met en mouvement»<sup>3</sup>

Selon Claude LEVY-LEBOYER, auteur de nombreux ouvrages sur la motivation des individus au travail nous propose la définition suivante : « La motivation peut être décomposée en 3 étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance :

1. Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est Assigné.
2. La décision, souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va Consacrer à atteindre cet objectif.
3. La persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre.

En d'autres termes, être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint»<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-0054273Submittedon3Dec2010.p10>

<sup>3</sup> CHEMAK A. Fromage C, le capital humain, Ed. Liaison, Paris, 2006, P111.

<sup>4</sup> LEVY-Leboyer C, la motivation dans l'entreprise, Ed, d'organisation, Paris, P14.



**B. La typologie des motivations**

Nous pouvons distinguer plusieurs types de motivation qui sont au nombre de quatre. Nous allons les définir en montrant pour chacune d'elle leur force et leur faiblesse.

**1. La motivation finale**

La motivation finale se définit comme l'énergie qu'un acteur tire du résultat qu'il vise, à raison des avantages que cette finalité pourrait lui apporter. C'est l'objectif qui est en soi intéressant et qui nourrit son effort. Autrement dit, c'est le résultat qui compte, et rien que le résultat. Ce type de motivation reflète par exemple les entreprises voulant être leader sur un marché. Cette motivation a pour avantage de donner très rapidement lieu à de bons résultats. L'acteur se concentre exclusivement sur le but à atteindre. Cependant, un acteur motivé uniquement par le résultat final encoure un risque; en effet l'inquiétude du résultat est permanente et à l'arrivée peut produire le pire. De plus, cela peut engendrer des conséquences désastreuses tant sur le plan moral, juridique qu'humain.

**2. La motivation instrumentale**

La motivation instrumentale s'intéresse davantage au savoir-faire, c'est l'art et la manière qui comptent. Le résultat étant l'expression de cette perfection technique. Ce type de motivation permet donc de développer des solutions techniques originales, d'inventer de nouvelles méthodes ou des procédés originaux. Cependant la motivation instrumentale se préoccupant très peu du résultat, peut parfois amener à une lenteur du travail voire à une improductivité pouvant être très handicapante dans une structure organisationnelle.

**3. La motivation de survie**

La motivation de survie est la plus visible dans le monde animal, car il s'agit avant toute chose de survivre; mais cette source de motivation est également présente chez les Hommes. Lorsque l'on adopte une motivation de survie on agit par nécessité. Celle-ci est utile car elle est très vive et oblige l'acteur à une grande efficacité, mais elle s'avère tout de même très stressante, brutale et parfois violente notamment en situation de guerre. Plus couramment, on rencontre ce type de comportement lorsqu'une entreprise démarre son activité; elle doit tout mettre en œuvre pour s'insérer et se maintenir sur le marché.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-0054273Submittedon3Dec2010.p10>

#### 4. La motivation obsessionnelle

La motivation obsessionnelle peut être définie comme une motivation radicalisée. Le but est l'essentiel et en devient une obsession quotidienne. Elle conduit à tous les sacrifices, nous la trouvons par exemple chez les religieux ou les sportifs de haut niveau. Elle peut dans certain cas devenir néfaste pour soi comme pour son entourage.<sup>1</sup>

### 3. Les caractéristiques de la motivation :

Selon Vallerand et Till le concept de motivation est « *le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance d'un comportement* ».

A partir de cette définition on peut déduire que la motivation se caractérise par six éléments principaux :

**1-Construit hypothétique** : c'est à dire « un concept représentant un processus physique, supposé, non observable directement ». Donc la motivation est un concept théorique, une abstraction et non une réalité matérielle en textuelle.

**2-L'origine de la motivation** : Son origine se situe à la fois dans l'individu et dans son environnement (ce qui explique les deux types de motivation intrinsèque et extrinsèque), et pour optimiser la motivation de quelqu'un, il faut exploiter ces deux facteurs (personnalité et situation). Donc la motivation tire ses origines sous deux ordres : l'intérieure de l'individu correspond aux valeurs, aux besoins, et aux croyances de l'individu, et l'extérieur de l'individu issu de milieu ses sources sont d'avantage liées aux conditions de travail, aux règles et aux normes présentes dans une organisation<sup>2</sup>

**3-Déclenchement de comportement** : signifie le passage de l'absence d'activité à l'exécution des tâches qui oblige une dépense d'énergie soit physique, intellectuelle ou mentale, c'est-à-dire la motivation dynamise le comportement.

**4-La direction de comportement** : elle est la force incitatrice qui oriente l'énergie nécessaire à la satisfaction des buts à atteindre. La motivation implique une volonté de bien faire, de mobiliser tous ses efforts, et de réaliser de son mieux, selon ses capacités.

<sup>1</sup> <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-0054273Submittedon3Dec2010.p10>

<sup>2</sup> DOLAN Shimon et autre, la psychologie du travail et comportement organisationnel, 2eme, Gaétan Morris, Québec, 2002, p77.

**5-L'intensité de comportement :** signifie l'énergie consacrée ou dépensée à la réalisation d'une action, donc la motivation ici incite à dépenser l'effort à la mesure de objectifs à atteindre.

**6-La persistance du comportement :** c'est la tendance à continuer dans une direction donnée, pendant une période de temps. Elle est la volonté de soutenir durablement l'effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint.<sup>1</sup>

**5-Les théories de motivation :**

#### **4- La théorie des besoins d'Abraham MASLOW :**

Abraham. Maslow, dans son ouvrage intitulé *A Theory of human Motivation* paru en 1943, expose sa théorie de la motivation. Dans cet ouvrage, il y schématise la pyramide des besoins à partir d'observations réalisées dans les années 1940.

La théorie de MASLOW, est la plus connue. Cet auteur reconnaît l'existence de Cinq catégories de besoins organisés selon une structure hiérarchique.<sup>2</sup>

**Les besoins physiologiques :** ces besoins sont directement liés à la survie des individus ou de l'espèce, ils sont classés dans le premier niveau le plus basique. Ce sont typiquement des besoins concrets comme manger, se vêtir, se nourrir, dormir, boire, de respirer, de se détendre, d'être au chaud, de se reproduire, etc.

**Les besoins de sécurité** (économique, psychologique, physique) :

Ce type de besoin consiste à se protéger contre les différents dangers qui nous menacent. Il s'agit donc de la protection de soi au niveau physique mais également morale.

**Les besoins sociaux d'appartenance à un groupe (besoin de sociabilité) :** Ce besoin révèle la dimension sociale de l'individu qui a besoin de se sentir accepté par les groupes dans lesquels il vit (famille, travail, association,). L'individu se définissant ainsi par rapport à ses relations. Il a donc besoin de s'intégrer à un groupe, être reconnu et être estimé par ce groupe. Ces besoins peuvent être satisfaits par un développement du sentiment d'appartenance, notamment par la culture d'entreprise, la communication interne, les groupes de projet, les activités sociales.

---

<sup>1</sup> DOLAN Shimon et autre, la psychologie du travail et comportement organisationnel, 2eme, Gaétan Morris, Québec, 2002, p77.

<sup>2</sup> FENOUILLET Fabien, la motivation, édition, Dunod, Paris, 2003, P87.

**Les besoins d'estime, de reconnaissance, de respect et de confiance :** celui-ci prolonge le besoin d'appartenance à un groupe. L'individu souhaite être reconnu en tant qu'entité propre au sein des groupes auxquels il appartient. Ces besoins peuvent trouver écho à travers les systèmes de rémunérations, l'implication des individus, le management participatif.

**Le besoin de réalisation de soi (besoin de développement personnel) :** Selon Maslow, ce besoin est le sommet des aspirations humaines, l'homme a besoin de s'épanouir ; de s'accomplir personnellement et de chercher le meilleur de soi. Il vise à sortir d'une condition purement matérielle pour atteindre l'épanouissement. Grâce à la pyramide de la hiérarchie des besoins, Maslow démontre donc scientifiquement que, pour motiver l'homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi.

Cette hiérarchie est organisée selon les principes suivants :<sup>1</sup>

Si les besoins ne sont pas satisfaits alors un dysfonctionnement peut survenir, par exemple, si l'individu ne mange pas, il risque de ne plus avoir assez d'énergie pour bouger. La satisfaction des différents besoins permet de remédier aux dysfonctionnements. Lorsque l'individu a le choix il cherche toujours à satisfaire les besoins de base non satisfaits.

Un besoin ne sera ressenti que si le besoin de niveau inférieur est satisfait.<sup>2</sup>

## **2. La théorie des facteurs d'hygiène et de motivation de H. Herzberg.**

H. Herzberg est un psychologue américain célèbre pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail. H. Herzberg a tenté de repérer les éléments de satisfaction et d'insatisfaction au travail. Ainsi dans sa théorie, il distingue deux types de facteurs, d'une part les facteurs d'hygiène, d'autre part les facteurs de motivation

- **Les facteurs d'hygiène** sont liés directement à l'environnement du travail en termes de salaires, d'œuvres sociales, de système d'information, de communication ou encore l'ambiance de travail. (Bruit, chaleur...).

2- **Les facteurs** relatifs au contenu du travail en termes de motivation, d'autonomie, de responsabilité et d'évolution professionnelle. Ces facteurs relèvent de l'épanouissement de l'individu.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> FENOUILLET Fabien, op, cite, p88.

<sup>2</sup> Idem.p88

<sup>3</sup> <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-0054273Submittedon3Dec2010.p13>

Par conséquent, selon H. Herzberg, une fois les facteurs d'hygiène assurés les facteurs de motivation peuvent être remplis pour générer de la satisfaction dans le travail. En d'autres termes, il démontre scientifiquement que pour motiver l'Homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation de travail, de procéder à un enrichissement des tâches rendant le travail plus intéressant et valorisant pour le salarié.

La théorie bi-factorielle affirme également qu'il existe des facteurs bien spécifiques qui poussent l'individu à agir, à être particulièrement motivé pour satisfaire certains de ses besoins.<sup>1</sup>

L'idée principale est que les circonstances qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même nature que celles qui conduisent à l'insatisfaction et au mécontentement. Il distingue deux catégories de facteurs en milieu de travail qui interviennent de manière très différentes dans le mécanisme de la motivation.<sup>2</sup>

Les facteurs de satisfaction : ils sont appréhendés comme de réels facteurs de motivation de l'homme au travail. Ce sont des facteurs intrinsèques au travail qui sont exclusivement motivants pour Herzberg : la réalisation de soi, la reconnaissance, l'intérêt au travail, son contenu, les responsabilités, les possibilités de promotion et de développement.

Les facteurs d'insatisfactions au travail : ils sont envisagés comme des facteurs d'hygiène ou de mécontentement. Ils correspondent à des facteurs extrinsèques au travail : la politique de personnel, la politique de l'entreprise et son système de gestion, le système de supervision, les relations interpersonnelles entre salariés, les conditions de travail et le salaire.

Suivant la théorie de Herzberg, les deux sentiments satisfaction et insatisfaction ne sont pas opposés. Cela signifie que la motivation ne peut pas venir de l'élimination des facteurs d'insatisfaction. De même, si les facteurs de satisfaction dans le travail sont absents, les salariés ne feront pas preuve d'insatisfaction ou de mécontentements mais ne seront pas motivés. L'impact essentiel de ces travaux de recherche sur la motivation va se faire dans les organisations à travers le mouvement pour l'amélioration de la qualité de vie au travail.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> ROUSSEL Patrice, Rémunération motivation et satisfaction au travail, édition, Economica, Paris, 1996, p37.

<sup>2</sup> Ibid.p42

<sup>3</sup> PLANE Jean Michel, théorie des organisations ,2eme, édition, Dunod, Paris, 2003, P42.

Finalelement, Herzberg distingue les différents d'un emploie en deux catégories. Ce qui servent des besoins économique ou vitaux, les besoins d'hygiènes ou de maintenance, et ce qui satisfont des motivations plus profonde, les facteurs de Motivation. Il tire comme conclusion, que les directions d'entreprise doivent individuellement, élargir et enrichir le travail de chacun. Ce mouvement connaîtra en France son apogée dans les années 1970 à travers notamment les travaux de l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT). De nombreuses entreprises industrielles s'efforceront d'améliorer le continu de travail fournit aux salariés en recherchant à développer l'intérêt, l'autonomie et les responsabilités des hommes au travail<sup>1</sup>

### **5-2- La théorie de DOUGLAS Mac Gregor et la dimension humaine de l'entreprise :**

Professeur de la psychologie industrielle aux Etats- Unis (MIT à Harvard), Douglas Mc

(1906-1964) va plus loin que Maslow et élabore une véritable théorie de management, c'est-à-dire une manière de conduire les hommes. Celle- ci publiée dans un ouvrage de référence paru en 1960 : *la dimension humaine de l'entreprise*.

Il part du constat qu'il n'existe pas de théorie satisfaisante de la fonction de management du fait qu'une ne rend compte du potentiel que représentent les ressources humaines dans l'entreprise. En comparant les programmes de formation des dirigeants de grande entreprise américaines, il en conclut que les résultats de la formation ont peu d'effets sur les pratiques. Selon lui, les dirigeants changent leurs mentalités, leurs comportements et leurs styles de management non pas en fonction du contenu de la formation, de la conception qu'ils se font de leurs rôles de dirigeant. Il formule l'idée qu'ils font des hypothèses implicites sur la nature humaine au travail qui guide leur conception du management. D. Mc Gregor oppose de conception de l'homme au travail qu'ils appellent la théorie X et la théorie Y<sup>2</sup>

#### **La théorie X :**

Cette conception de l'homme au travail est pour lui largement dominante aux Etats- Unis et repose sur trois hypothèses implicites :<sup>3</sup>

L'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail qu'il fera tout pour éviter ;

<sup>1</sup>PLANE Jean Michel, théorie des organisations ,2eme, édition, Dunod, Paris, 2003, P42.

<sup>2</sup> PLANE Jean Michel, théorie des organisations ,2eme, édition, Dunod, Paris, 2003, p39-40

<sup>3</sup> Idem, p40

A cause de cette aversion à l'égard du travail, les individus doivent être contraints, contrôlés, dirigés, menacés de sanctions, si l'on veut qu'ils fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels :

L'individu moyen préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités, a peu d'ambition et recherche la sécurité avant tout.

A travers la théorie X, Mc Gregor montre que ces hypothèses constituent une idéologie dominante. A partir de ce diagnostic, il propose de nouvelles hypothèses de nouveaux postulats opposés à la théorie X : la théorie Y présentée comme une réelle alternative en terme de conception du mode management.<sup>1</sup>

**La théorie Y :**

Elle repose sur quatre principes :

La dépense physique est aussi naturelle que le jeu ou le repos pour l'homme. Il peut s'autodirigée et s'autocontrôler ;

L'engagement personnel est en fait le résultat d'une recherche de satisfaction de besoins sociaux. L'homme apprend à chercher les responsabilités ;

La capacité d'exercer son imagination, sa créativité au service d'une organisation est largement répondue parmi les hommes ;

Dans beaucoup de conditions de travail, les possibilités intellectuelles des hommes sont largement inutilisées.

Pour Mc Gregor, ces deux approches induisent deux styles de gestion et de management différenciés. Il développe la thèse suivant laquelle la théorie Y et le style de gestion qui en résulte sont plus adaptés à la nature humaine car ils reposent sur des motivations plus profondes. En effet, cette conception du management permis d'intégrer les buts d'individu et de l'organisation à travers le mode de management. Le salarié doit pouvoir remplir ses propres besoins en accomplissant les objectifs de l'organisation. Finalement, Mc Gregor pense que les individus peuvent révéler des potentiels beaucoup plus importants que l'encadrement actuel des entreprises ne peut l'imaginer, Si la théorie X nie l'existence d'un tel

---

<sup>1</sup> PLANE Jean Michel, théorie des organisations ,2eme, édition, Dunod, Paris, 2003, p41

potentiel, la théorie Y donne la possibilité à l'encadrement d'innover, de découvrir de nouveaux moyens d'organiser et diriger l'effort humain.<sup>1</sup>

### **5-La relation entre la rémunération et la motivation au travail :**

L'individu attend de son salaire une source indispensable de revenu, afin de satisfaire ses besoins de consommation courante, d'épargne ou encore pour constituer un patrimoine.

De plus, à travers de ce revenu il analyse sa situation professionnelle. Cela le conduit à se poser plusieurs questions : suis-je traité équitablement ? S'il considère être traité avec équité et être apprécié dans son entreprise, il a tiré de son travail un sentiment de satisfaction, s'il perçoit d'une part des perspectives d'évolutions favorables dans son entreprise, il peut être poussé à agir efficacement, donc il sera motivé par son travail.

Donc on peut comprendre la relation entre la rémunération et la motivation au travail par les éléments suivants :

#### **5.1 La rémunération par les récompenses :**

Beaucoup de chercheurs qualifient les récompenses comme l'aspect le plus important pour la motivation des salariés, du fait qu'elles présentent la contrepartie directe de l'effort fourni par ces derniers, et pour bien réussir parce qu'il s'accorde tous sur le principe suivant : « à chacun, selon ses mérites ». Les récompenses peuvent prendre plusieurs formes, allant des avantages en nature, des avantages financiers jusqu'aux promotions.

#### **5.2 Les récompenses financières :**

La politique de rémunération représente en général, l'un des aspects vitaux de la vie de l'organisation, de nombreuses études et recherches ont permis de préciser la liaison entre la rémunération et la motivation et de faire ressortir l'influence des motivations et l'insatisfaction d'origine monétaire sur les comportements des individus au travail.

Pour analyser son impact sur la motivation, qui est observée par un caractère comportemental objectif, qui est bien la performance des firmes, il convient de prendre une double précaution:<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> PLANE Jean Michel, théorie des organisations, 2ème édition, Dunod, Paris, 2003, p41

<sup>2</sup> CHARLES Henri d'Arcimole, diagnostic financier et gestion des ressources humaines, édition Economica, Paris, 1995, p 48



Il faut tout d'abord faire une distinction entre les cadres et les autres salariés, car la question ne se pose pas exactement dans les mêmes termes pour les deux populations, ainsi certaines recherches affirment que les firmes qui associent le plus la rémunération des cadres supérieurs à la performance économique, ont tendance à dominer leurs concurrentes.

Il faut également considérer que l'incitation du salaire ne résulte pas de son seul montant, mais aussi de sa composition : partie fixe (salaire de base) et partie variable (la prime).

Sans négliger d'assurer une gestion de rémunération dynamique en respectant :

Les dispositions législatives (les primes d'égalité entre homme et femmes, le SMIG et les dispositions conventionnelles.

Méthode de fixation des salaires (le salaire vérifie le respect des règles). Le changement macro-économique tel que le pouvoir d'achat.

**L'avancement :**

L'avancement au poste de travail est une reconnaissance à l'accumulation de l'expérience professionnelle, et la maîtrise acquise par l'ancienneté, elle est concrétisée par l'octroi de primes dites, l'ancienneté.

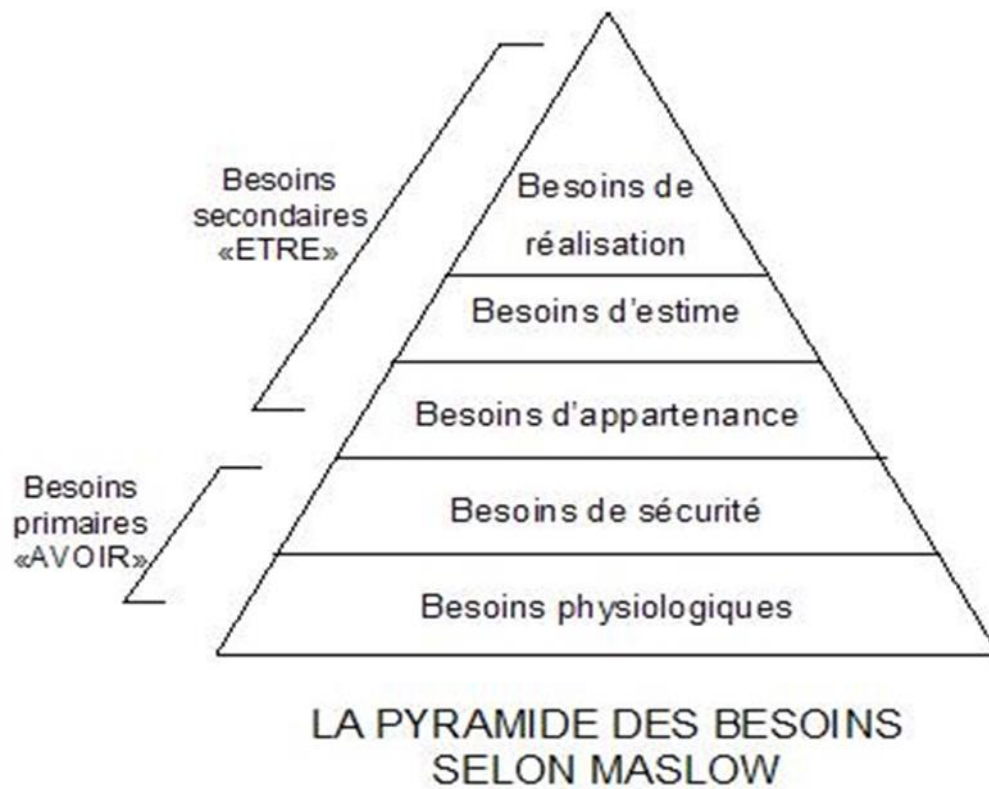
**5.2 Les récompenses en nature :**

Elle complètent les récompenses financières d'un côté et elles contribuent aussi à promouvoir la citoyenneté organisationnelle au sein des entreprises, ces avantages peuvent prendre plusieurs formes tel que : le rabais sur les produits de l'entreprise, les prêts à taux bas, les voyages d'agrément, des cadeaux personnels, des services( voiture de fonction, logement, prise en compte des cotisations), nous allons pencher sur un aspect particulièrement important, qui peut être synonyme de promotion et de gratification.

La promotion : elle sanctionne le développement de ses connaissances et de ses Qualifications professionnelles par une nouvelle affectation à un poste de travail qui lui confère un grade supérieur à l'ancienneté, et donc une meilleure estime et une Rémunération plus intéressante.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> CHARLES Henri d'Arcimole, diagnostique financier et gestion des ressources humaines, édition économisas, paris, 1995, p 48



**Figure N°02 :** la pyramide des besoins d'Abraham Maslow<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Source : Mucha I, « la motivation des salariés et la performance dans les entreprises », Mémoire professionnel, Université de Reims, 2010, P20.

# **Chapitre IV : Présentation de l'entreprise**

**Section 1 : Présentation de la société SONATRACH****1-1- Historique et évolution :**

En Algérie, l'exploitation des gisements fût commencée pour la première fois à la fin de l'année 1850 dans le bassin de Chlef, mais le premier gisement ne fût trouvé qu'en 1948 à Oued-Guettrini dans la région à 150km d'Alger. Au Sahara où les travaux d'exploitation d'étendirent dans les années 50, furent découverts d'importantes réserves de pétrole entre 1953-1956 dans les champs d'huile d'Edjeleh de Hassi Messaoud, et de gaz naturel dans les champs de Hassi Messaoud, de Hassi Rmel et d'ain amenas. Encor, la surface sédimentaire que comporte l'Algérie et de plus de 1,5km carrée, dans l'exploitation est loin d'être terminée.

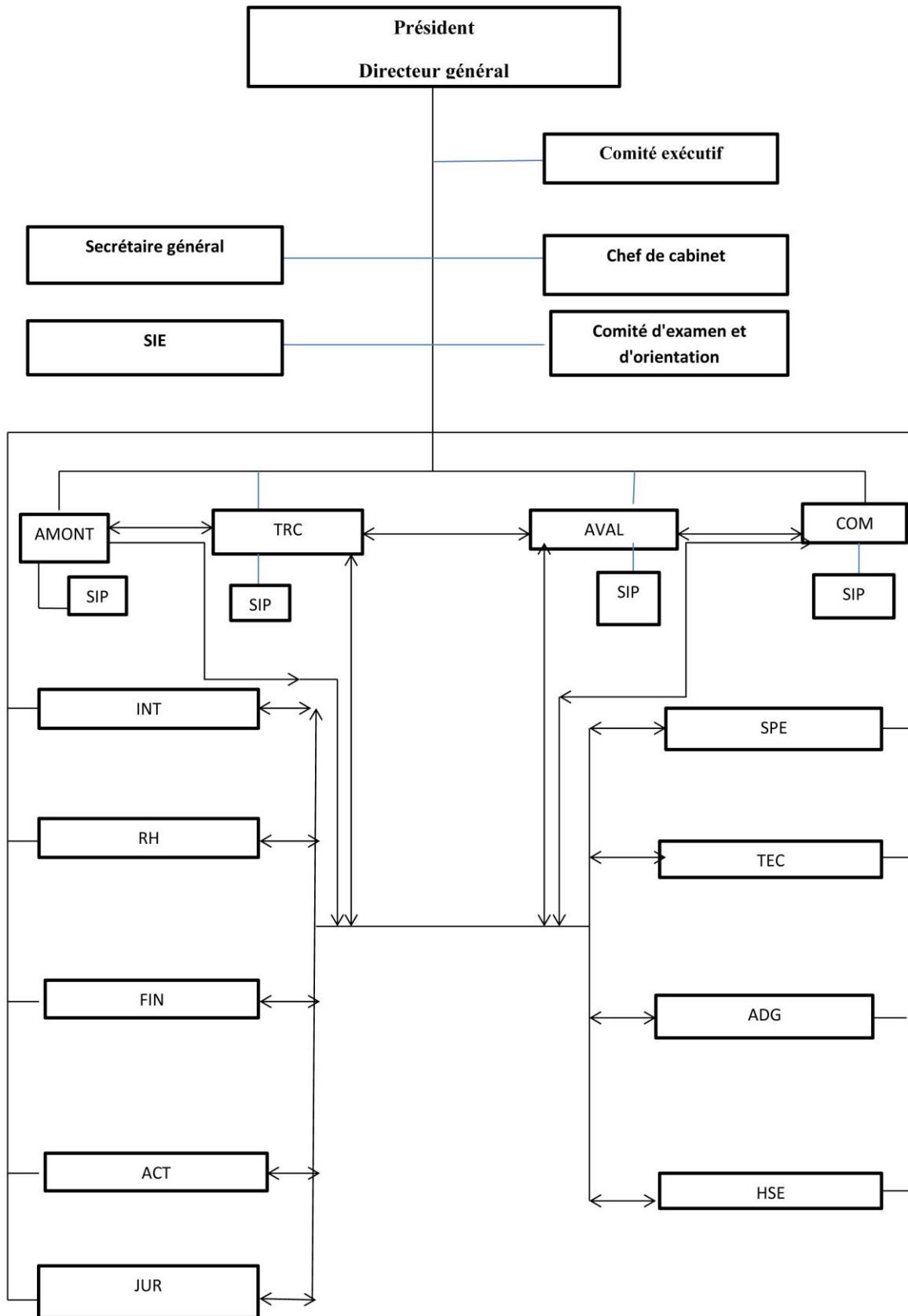
Le 31 décembre de l'année 1963, une société algérienne a été créée par le décret N° 63/49 (paru au journal officiel de la république algérienne démocratique du 1<sup>er</sup> janvier 1964) portant agrément de « la société national de transport et de commercialisation des hydrocarbures » dont SONATRACH devint le sigle. Les activités principales de celle-ci étaient de transport et la commercialisation des hydrocarbures ; elle intervenait également dans d'autres secteurs tels que la génération électrique, les énergies nouvelles et renouvelables et le dessalement d'eau de mer. Elle exerce ses activités en Algérie et partout dans le monde où des opportunités se présentent, elle est déjà présente dans plusieurs pays dans l'amont et l'aval, en Espagne, au Pérou, en Libye, en Afrique.

A partir de septembre 1966, les statuts de SONATRACH ont été modifiés par la recherche, d'exploitation, de transport par canalisation, de transformation et de commercialisation des hydrocarbures et de leur dérivé.

Après 1971, la nationalisation s'est étendue à tous les secteurs pétroliers et gaziers, ainsi qu'à la maîtrise technologique, ce qui a conduit à une restructuration et une réorganisation

Efficace de la société et avec près de 120 000 travailleurs, SONATRACH compte à ce jour 16 filiales nationales (ASMIDAL, ENAC, ENGTP, ENIP, NAFTAL...etc.) et 24 filiales internationales autonomes dans les activités de l'exploitation, le raffinage, la commercialisation, le stockage, les services aux puits...etc. Ses activités constituent 30% du PNB de l'Algérie.

1-2- Organigramme de la SONATRACH Bejaia :



### **1-3- Description de l'organigramme :**

L'organisation du groupe s'articule autour de :

#### **3-1- La direction générale du groupe (la présidence) :**

Est assurée par le président directeur général assisté du comité exécutif. Le secrétaire général assiste le président directeur général dans le suivi et la cohésion du management du groupe.

Un comité d'examen et d'orientation, auprès du PDG, apporte l'appui nécessaire aux travaux des organes sociaux du groupe. Cette direction assure au sein de la société mère les fonctions de pilotage stratégique et de coordination.

3-2- les activités internationales : sont organisées sous forme d'un holding international, SONATRACH international holding corporation (SIHC) chargé de l'élaboration et de l'application de la politique et de stratégie de développement et d'expansion à l'étranger.

Les directions fonctionnelles : élaborent et veillent à l'application et à la coordination des politiques, stratégies et des activités du groupe. Elles fournissent l'expertise, les instruments de pilotage et l'appui nécessaires aux activités opérationnelles du groupe.

**3-4 - Les activités opérationnelle :** c'est un ensemble homogène d'activités fonctionnant selon les règles d'une entreprise autonome en exerçant les métiers du groupe et en développant son potentiel d'affaire dans le cadre des objectifs stratégiques de la présidence.

Ces activités s'articulent autour de quatre branches principales :

#### **3-4-1 l'activité amont (AMT) :** a pour charge :

- L'exploration
- La recherche et développement
- La production
- Le forage
- L'engineering et la construction

**3-4-2-L'Activité aval (AVL) :** a pour charge :

- La liquéfaction du gaz naturel
- La séparation des GPL
- Le raffinage du pétrole.
- La pétrochimie

**3-4-3- L'Activité commercialisation (COM) :** a pour charge :

- La commercialisation sur le marché extérieur.
- La commercialisation sur le marché intérieur.
- Le transport maritime des hydrocarbures.

**3-4-4- L'Activité transport par canalisations (TRC) :** Assure l'acheminement des hydrocarbures (pétrole brut, gaz naturel, GPL et condensat) et dispose d'un réseau de canalisations de près de 16 200 km, ce réseau compte 12 gazoducs d'une longueur totale de 7 459km, avec une capacité de transport de 131 milliards m<sup>3</sup>/an dont 39 milliards de m<sup>3</sup> destinée à l'exportation.

79 stations de pompage et de compression équipées de plus de 290 machines principales d'une puissance totale de plus de 02 millions de CV.

- Une capacité de stockage de près de 304 millions de m<sup>3</sup>.
  - Une capacité de chargement portuaire de près de 120MTA.
  - Une infrastructure de maintenance et d'entretien articulée autour de 03 bases principales de maintenance et 03 bases régionales d'intervention.
  - Un centre national de dispatching gaz (CNDG) à Hassi Rmel.
  - Un centre de dispatching des hydrocarbures liquides (CDHL) à Hoaud El Hamra.
- Elle a pour charge :
    - Le stockage d'hydrocarbures liquides et gazeux en amont et en aval.

- Le transport par canalisation d'hydrocarbures liquides gazeux, depuis les lieux de la production primaire, à travers les réseaux secondaire et principal.
- Le chargement des navires pétroliers.

#### **1-4- Réalisation et prévisions :**

Aujourd'hui SONATRACH poursuit son développement sur toute la chaîne des hydrocarbures de L'amont à la commercialisation. SONATRACH, ne cesse d'enregistrer, en effort propre et en partenariat, de nouvelles découvertes.

Le déploiement de SONATRACH à l'international a pour objectif d'acquérir de nouvelles réserves à travers le monde. Son ambition, pour les années à venir, est d'arriver à ce que 30% de sa production proviennent de ses activités à l'international.

La stratégie de développement de SONATRACH à l'international, se déploie dans l'amour, le transport et l'aval pétrolier et gazier, avec une présence, en partenariat sur le champ de Camiséa au Pérou, et dans différents pays d'Afrique subsaharienne et du Maghreb. En Europe, en Asie et en Amérique, SONATRACH se diversifie à travers des prises de participation dans des projets pétrochimiques, d'électrification et de réservation dans des terminaux de regazéification.

#### **4-1- l'amont :**

Les découvertes d'hydrocarbures se poursuivent :

En 2009, SONATRACH a réalisé 16 découvertes, dont 09 en effort propre.

05 nouvelles découvertes en 2010, toujours n effort propre, ont été enregistrées au début de l'année en cours.

En tout ce sont 123 découvertes réalisées depuis l'année 2000.

#### **Le GNL :**

SONATRACH est pionnière dans l'industrie du GNL depuis 1964, date de la mise en service à Arzew de la première usine de GNL dans le monde « la Camel ». Actuellement dénommée GLAZ.



Aujourd'hui, SONATRACH dispose de 04 complexes de GNL ; 03 à Arzew (GL4Z, GL2Z, et GL1Z) et 01 Skikda (GL1K), d'une capacité totale de 26,7 milliards de m<sup>3</sup>.

Deux mégaprojets de GNL sont en cours de construction ; le premier à Skikda « GL 2K », d'une capacité de 4,5 MTA. Erkine-Haoud El Hamra).

**- Le Raffinage :** Des capacités de traitement en augmentation :

Actuellement, CONATRACH dispose de 05 raffineries à Arzew, Skikda, Alger, Hassi Messaoud et Adrar d'une capacité totale de traitement de 22,6 MTA auxquelles s'ajoutent la raffinerie de condensat de Skikda d'une capacité de 5MTA.

Une nouvelle raffinerie à Tiaret d'une capacité de 15 millions de tonnes est prévue pour 2014.

**Pétrochimie : Des projets de valorisation de gaz :**

Dans le cadre du programme de développement de projet de valorisation du gaz, des projets de construction pour la réalisation d'un complexe de séparation de GPL

(GP3Z), d'une capacité de 3MTA, de deux complexes d'ammoniac et d'urée à Arzew, d'un complexe de méthanol à Arzew, ont été lancés.

**4-3- Le transport par canalisation :** le réseau se densifie en national et en international avec l'entrée en service en 2010 et aux horizons 2013 et 2015, des gazoducs MEDGAZ, GALSI et du TSGP.

**- Des capacités de transport en continuelle augmentations :**

Le développement des capacités de transport des hydrocarbures par canalisation, a permis le transport de 250 millions de tonnes équivalent pétrole ( TEP) en 2000 à plus de 330 millions de (TEP) en 2009.

**- un réseau qui se densifie :**

La longueur globale du réseau de transport est passée de 14000 Km en 2000 à 17 450Km en 2009, soit une évolution de 25% avec essentiellement l'apport des gazoducs et les oléoducs.

Le montant d'investissement cumulé dans ce segment s'est élevé durant la période 2000-2009 à 7,2 milliards de dollars.

**- Projets de réseaux d'étendant à l'international pour relier l'Europe et l'Afrique :**

Pour renforcer le développement de transport à l'international, SONATRACH a inscrit dans son programme trois grands projets de gazoducs :

**- Le Gazoduc Medgaz reliera l'Algérie directement à l'Espagne :**

- Sa capacité est de 8 milliards de m<sup>3</sup>/an.
- Partira de Béni-Saf, près d'Arzew, la canalisation travers la méditerranée sur une longueur d'environ 200 Km à une profondeur atteignant 2160 mètres.
- Son entrée n service est prévue pour 2010.

**Le gazoduc Galsi reliera l'Algérie directement à l'Italie :**

- Sa capacité est de 8 milliards de m<sup>3</sup>/an.
- Il est d'une distance de 1 470 Km environ, prenant son point de départ de Hassi-Rmel pour aboutir à Castiglione Della Pescaia, au nord de Rome (Italie).
- Son entrée en service est prévue pour 2013.

**Le gazoduc Trans-Sahara Gas pipeline (TSGP) reliera le Nigeria à l'Algérie via le Niger pour acheminer di gaz vers l'Europe :**

- Sa capacité sera de 20 à 30 milliards de m<sup>3</sup>/n.
- Il est d'une longueur de 4200 Km DONT 2310 km sur le territoire algérien et 1037 km sur le territoire du Nigeria, reliera de terminal départ de Warri (Nigeria) au terminal arrivée sur la côté algérienne.
- Son entrée en service est prévue à l'horizon 2015.

## **- Déploiement à l'international :**

SONATRACH est partenaire dans le segment transport de gaz et liquides des champs de Camisea au Pérou en Amérique latine avec une prise de participation à hauteur de 21,18% dans la société transport adora de Gas Del Peru (TGP).

Un gazoduc de 715 km (Camisea – lima), d'une capacité de 2 Mimiards de m<sup>3</sup>/an en phase 1 et de 4 milliards de m<sup>3</sup>/an en phase2. Ces capacités sont extensibles à 11 milliards m<sup>3</sup>/an.

Un oléoduc GPL et condensât de 550 Km (Camisea – Pisco), d'une capacité de 50 000 barils/jour. Ces capacités sont extensibles à 70 000 Brils/jours.

## **4-5-production et vente d'hydrocarbures en 2009 :**

En 2009, la production d'hydrocarbures est de 223 millions (TEP), contre 202 millions de TEP pour l'année 2000.

Sur le marché international la production vendue sur le marché international est estimée à 119 millions de TEP contre 131 millions de TEP pour l'année 2008 en raison de l'application par l'Algérie de la décision de l'OPEP en décembre 2008 à Oran de réduire les quotas de production.

Sur le marché national les vents sur le marché national ont connu une augmentation passant ainsi de 33 millions de TEP pour l'année 2008 millions de TEP en 2009.

La production vendue (à l'extérieur et à l'intérieur) cumulée depuis l'an 2000 une quantité de 1,561 milliards de TEP.

Les exportations des hydrocarbures ont atteint un montant de plus de 44 milliards de dollars en 2009. À la fin mars 2010, la valeur des exportations a été de 14 milliards de dollars, en hausse de plus de 30% par rapport à la même période, en 2009.

La valeur cumulée des exportations sur la période 2000-2009 a été de plus de 393 milliards de dollars.

La fiscalité pétrolière versée au publique, s'est élevée à 640 milliards de DA durant le 1er trimestre 2010. A la fin février, ce montant a été de 433 milliards de DA contre 404 milliards de DA à la même période en 2009.

Les investissements consentis par SONATRACH dans ses différents segments d'activité, ont atteint depuis l'année 2000 à 2009 un montant de 52,5 milliards de dollars.

Ces investissements sont passés de 2,3 milliards de dollars en 2000 à plus de 11,8 milliards de dollars en 2009.

## **Section 2 : Présentation de la direction régionale de Bejaia / SONATRACH**

### **2-1- Histoire et mission :**

Le 12 mars 1957, la compagnie française des pétroles (CFP) et la société nationale de recherche et d'exploitation des pétroles en Algérie (SN REPAL) décidèrent la création de la société pétrolière de gérance (SOPEG) qui s'occupait à cette époque-là du transport par canalisation d'un oléoduc.

Les premières expéditions du pétrole brut ont été réalisées en 1959.

Après la nationalisation des hydrocarbures, SONATRACH a récupérée 100% de ses avoirs de l'ex-pétrolière de gérance (SOPEG).

La région transport centre de Bejaia (RTC) est l'une des régions chargées du transport par canalisation, du stockage et de la livraison des hydrocarbures liquide et gazeux tels que le gaz naturel, le pétrole brut et le condensât elle relève de la division exploitation de l'activité TRC. La DRGB a pour mission, l'exploitation de deux oléoducs, d'un gazoduc et d'un port pétrolier (terminal d'une capacité de stockage de 600 000 M3.

#### **1- l'Oléoduc Haoud el Hamra – Bejaia :**

Cet oléoduc est le premier pipe-line construit en Algérie, et qui entrait en exploitation en novembre 1959 sous la gérance de SOPEG. Il permit le premier chargement du pétrole au port de Bejaia le 1<sup>er</sup> décembre 1959.

Il est d'une longueur de 688 Km et d'un diamètre de 24 pouces, il possède une capacité de transport de 15 MTA (million de tonnes) de pétrole brut et de condensât avec quatre stations de pompage, il achemine depuis 1959 du pétrole et du condensât vers le terminal marin de Bejaia et la raffinerie d'Alger.

## **2- l'oléoduc béni Mansour – Alger :**

Il est d'une longueur de 131 Km et d'un diamètre de 16 pouces, il est piqué sur l'oléoduc Haoud El Hamra- Bejaia et alimente depuis 1971 la raffinerie d'Alger situé à Sidi Arcine, il reprend à la demande de la raffinerie de 18 MTA.

## **3- La Gazoduc Hassi Rmel – Bourdj Menail :**

Il est d'une longueur de 437 Km et d'un diamètre de 42 pouces, il approvisionne en gaz naturel depuis le 1er octobre 1981 toutes les villes et les pôles industriels du centre du pays, sa capacité est de 7.1 milliard de m<sup>3</sup> par an.

## **4- le port pétrolier de Bejaia :**

Le premier navire pétrolier de capacité 45 000 tonnes chargé en Algérie s'appelle « ALTAIR ». Il part vers le port de Lavéra (France) pour décharger la première cargaison du pétrole saharien.

Le port pétrolier de Bejaia est doté de deux bacs d'une capacité de stockage annuelle de 80 000 tonnes. Il permet à partir du parc de stockage le chargement des navires jaugeant au moyen d'une pompière comprenant 10 électropompes de 53 000 CV (chevaux d puissance total).

Le transport par canalisation de brut, du sud nord se fait à l'aide de stations de pompage qui sont sous la direction de brut, du sud au nord se fait à l'aide de stations de pompage qui sont sous la direction de la RTC. Ces stations sont :

SP 1 Bis : station de pompage située à Djamaa (El Oued) ;

SP2 : station de pompage n°2 située à Biskra ;

SP3 : station de pompage n°3 située à M'Sila

SBM : station de pompage située à Beni Mansour ;

SC3 : station de compression Moudjebara ;

GG1 BM : terminal de Bordj Ménaiel ;

GG1 MEDJ : Base travaux Medjedel (M'Sila) ;

Terminal arrivé du OG1 Sidi Arcin (Alger) ;

Terminal arrivée et le port pétrolier (Bejaia) ;

La direction Régionale de Bejaia a pour mission :

- La coordination et le contrôle de l'exécution des programmes de transport arrêtés en fonction des impératifs de production et de commercialisation ;
- La maintenance, l'entretien et la protection des ouvrages et des canalisations, ainsi que l'exécution des révisions générales des machines tournantes et équipements y afférents ;
- La conduite des études, la réalisation et la gestion des projets de développement des ouvrages et des canalisations.

## **2 2- l'effectif de la DRGB :**

Pour assurer ses missions, la DRGB dispose actuellement d'un effectif de 751 travailleurs répartis sur 11 sites géographiques à savoir Touggourt ; Djamaa, Oumache, Biskra, Ain-Khadra, Beni-Mansour, Sidi Arcien, Mejedl, Borj Menail et Bejaia.

SONATRACH a appliqué une politique qui vise à restreindre l'effectif, mais depuis 2006 sa politique vise plutôt à faire augmenter son effectif. Et ce tableau ci-dessous montre la répartition de cet effectif de 2006-2009, et une prévision pour 2014 selon les catégories socioprofessionnelles des salariés :

**Tableau n°2**

	<i>Effectif 06</i>	<i>Effectif 07</i>	<i>Effectif08</i>	<i>Effectif09</i>	<i>%</i>	<i>Horison 14</i>
<b>Cadre</b>		21	23	20	-4,8	13
<b>Sup</b>						
<b>Cadre</b>	195	203	208	230	13	262
<b>Maitrise</b>	336	384	397	412	7,2	454
<b>Exécution</b>	119	83	87	89	7,2	132
<b>Total</b>	650	691	715	751	8,5	861

### **2-3- Ma situation géographique :**

La DRGB se situé dans la zone industrielle à l'entrée et au sud de la ville de Bejaïa et s'étend sur une superficie globale d termin e comme suit :

#### **3-1- Terminale « Sud en Nord » :**

- Surface cl tur e : 516 135 m2.
- Surface ouverte : 7 832 m2
- Surface occupé par les bacs : 43 688 m2.
- Surface non clôturé : 2 250 m2.

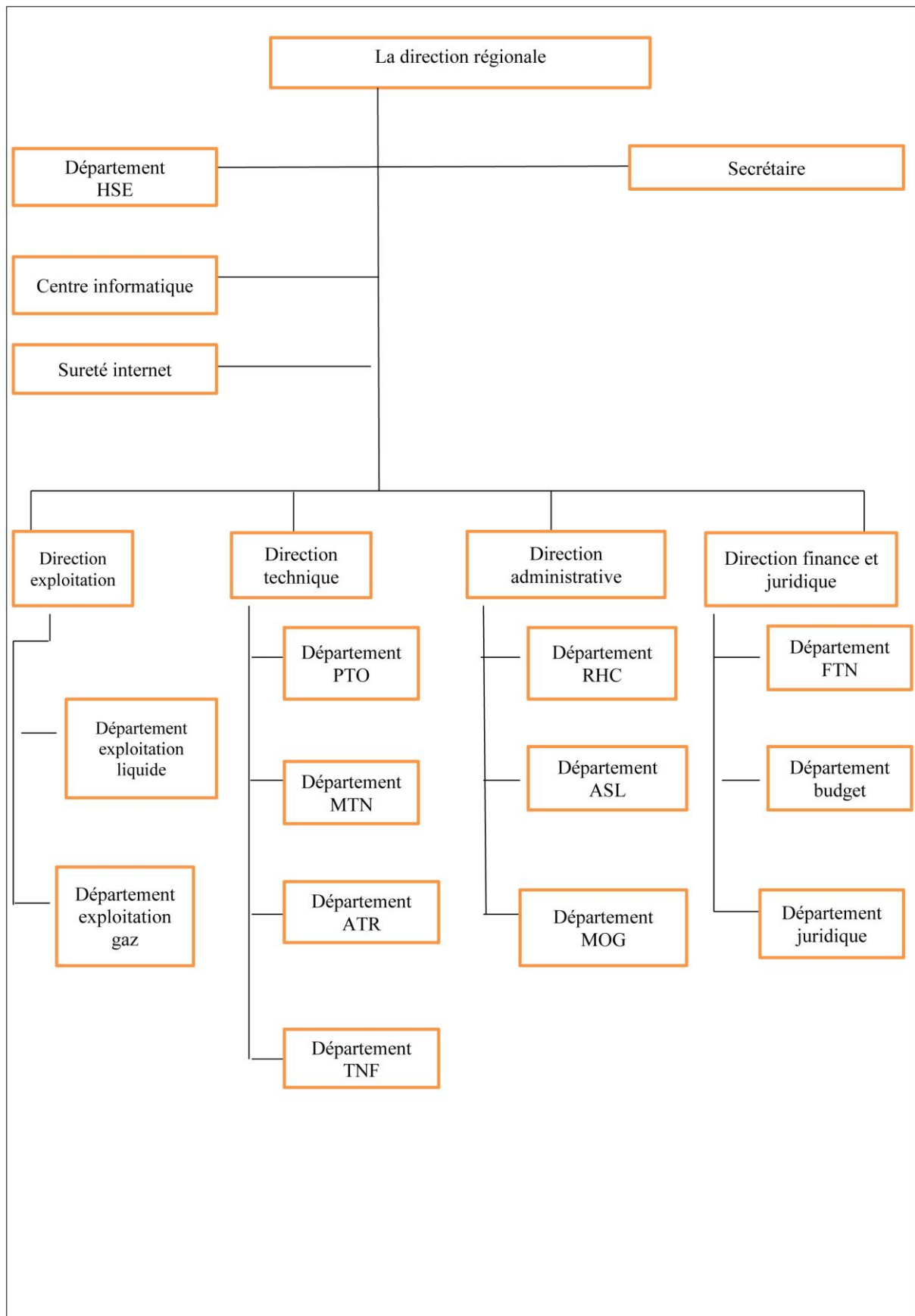
#### **3-2- Foyer « Club Soummam » :**

- Surface couverte : 1 155 m2.

#### **3-3- Port pétrolier :**

- Surface cl tur e : 19 841 m2.
- Surface couverte : 300 m2.
- Surface occupé par les bacs : 1 600 m2.

### 3-4- Présentation de l'organigramme de la DRGB :





## **2- Description de l'organigramme de la RTC :**

La DRGB est composée d'une sous-direction exploitation, technique, finance et juridique, administrative et d'autres structures dépendantes de la direction régionale.

### **2-1- la direction régionale :**

La direction régionale est chargée de concevoir, de coordonner et de contrôler les actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise.

Elle comprend un directeur régional, quatre sous-directeurs, deux départements, un conseiller à la sûreté interne et un secrétariat.

#### **▪ Département hygiène sécurité & environnement (HSE) :**

Relevant directement de la direction, son but est de sauvegarder le patrimoine de la direction et mettre des gardes de feu pour éviter les incendies. Elle comprend quatre services : un service prévention, un service intervention, un service de surveillance et un service environnement.

#### **▪ Centre informatique :**

Il représente le support d'exploitation et de développement des applications informatiques pour le compte de la DRGB et des autres directions régionales. Il est divisé en trois services : un service développement, un service exploitation et un service technique.

#### **▪ Sûreté interne :**

Elle a pour mission la protection et la sauvegarde du patrimoine humain et matériel de la direction et d'assurer l'acheminement des hydrocarbures.

### **2-2- la sous-direction exploitation :**

L'activité principale de la DRGB est l'exploitation ; la mission de cette sous-direction est de s'occuper et d'organiser toutes les installations dans la région sur le plan d'exploitation et du transport des hydrocarbures dans les meilleures conditions de sécurité et de coût. Elle se divise en deux départements :

- **Département exploitation liquides** : se compose de quatre services :
  - Service ligne.
  - Service laboratoire.
  - Service terminal marin de Bejaia (TMB).
  - Service trafic.
  
- **Département exploitation Gaz** : gère le Gazoduc Hassi R'mel jusqu'à Bordj Ménail.

### 2-3- La sous-direction technique :

- **Département maintenance** : sa mission principale est de veiller au maintien en bon état des installations techniques de la région, c'est-à-dire, d'assurer la maintenance des équipements industriels tournants (pompes, groupe, diesel, turbines) son rôle et d'assurer le bon fonctionnement des machines. Il se compose de cinq services :
  - Un service méthode
  - Un service mécanique
  - Un service électricité
  - Un service instrumentation.
  - Un service télécommunication.
  
- **Département protection des ouvrages** : il est chargé de protéger et d'entretenir les ouvrages de la DRGB qui sont les pipelines et les bacs. Il se compose de quatre services :
  - Un service entretien des lignes.
  - Un service corrosion
  - Un service entretien de réservoir de stockage.
  - Un service réparation et construction.

- **Département travaux neufs** : son rôle est de veiller et étudier la réalisation des différents travaux de certains aménagements et constructions et des projets d'investissements, il se divise en deux services :
  - Un service d'étude.
  - Un service suivi de réalisation.
- **Département approvisionnement et transport** : il assure la disponibilité des pièces de recharge et équipements ainsi que les moyens de transport.
  - Service approvisionnement
  - Service gestion des stocks.
  - Service gestion technique.
  - Service transport.

#### **2-4- La sous-direction finances et juridique** : Comprend les départements suivants :

- **Département finance** : Le département finance a pour rôle la tenue de la comptabilité générale et de la trésorerie de l'entreprise.
- **Département juridique** : Son rôle d'intervenir que chaque fois les intérêts de la RTC sont mis en jeu pour veiller sur l'égalité des transactions. Ce département peut fournir aides et conseils juridiques aux autres structures.
- **Département budget** : il se compose de deux services comme suite :
  - Service budget.
  - Service contrôle de gestion.

#### **2-5- La sous-direction administration** :

- **Département administration et social** : veille au respect des lois en vigueur qui régissent les relations de travail, comme il gère le personnel de la DRGB. Il se compose de trois services :

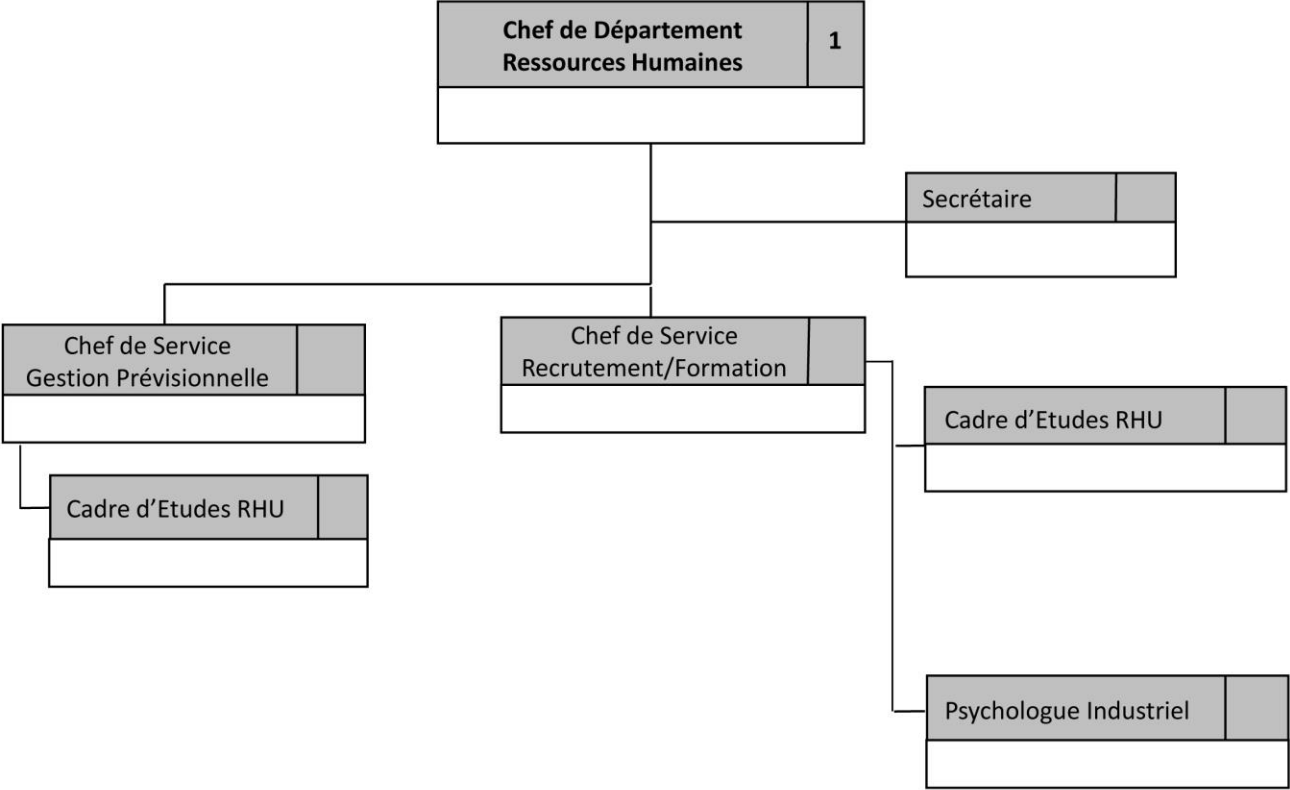
- Service gestion paie/après paie
- Service relation industriel.
- Service prestation sociale.
- **Département moyens généraux** : il s'occupe de petits travaux et fournit le soutien logistique de la société. Il se décompose en trois services.
  - Service intendance.
  - Service intérieur.
  - Service d'entretien.
- **Département ressources humaines (concerné par l'étude)** : a pour rôle la recherche et l'acquisition du potentiel humain, sa présentation et son développement qualitatifs.

### **Section 3 : Présentation du département ressources humaines et communication.**

#### **3-1- organigramme du département ressources humaines et communication :**

**Se schématisé comme suit :**

# Organigramme du Département Ressources Humaines - SDAF / RTC



Le département ressources humaines et communication assure le suivi de l'agent depuis son recrutement jusqu'à son départ (licenciements, retraites, décès...). Il est subdivisé en trois services :

**1-1- Service Gestion Prévisionnelle :**

Il s'occupe de la planification des effectifs concernant tous les mouvements s'effectuant au sein de la direction, il étudie les besoins des différentes structures en matière d'effectif, se charge du volet promotions et la gestion de la carrière des agents

**1-2- Service de formation :**

S'occupe de la formation du personnel de la direction, soit dans le cadre de la spécialisation, le perfectionnement, la mise à niveau et la promotion.

Cette formation se fait soit en Algérie, à l'étranger ou à l'entreprise.

En clair, le service formation est l'espace au sein d'une entreprise où l'on traite tout ce qui touche à la formation des ressources humaines.

**1-3 Cadre Communication :.....**

**2-2- l'effectif du RHC :**

Aujourd'hui le département des ressources humaines comptabilité un effectif réparti comme suit :

**Tableau n°3 :**

	<b>Cadre</b>	<b>Maitrise</b>	<b>Exécution</b>
<b>Nombre</b>	4	4	2

Sources : DRGB / SONATRACH

# **Partie Pratique**

# **Chapitre V : Analyse et interprétation des résultats**



Partie 01:

Cette partie est réservée à l'analyse des caractéristiques personnelles de nos enquêtés travaillant au sein de l'entreprise « SONATRACH » Bejaia. Ces caractéristiques constituent l'ensemble des données et d'information sur les enquêtés selon le sexe, âge, niveau d'instruction .....etc.

**Tableau N°1:la répartition de l'effectif selon le sexe**

<b>Sexe</b>	<b>Effectifs</b>	<b>pourcentage</b>
<b>Masculin</b>	<b>58</b>	<b>69.9%</b>
<b>Féminin</b>	<b>25</b>	<b>30.1%</b>
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

Nous constatons d'après ce tableau que le sexe masculin prépondérant avec un pourcentage de 69.9%, suivi par le sexe féminin avec un pourcentage de 30,1%.

Nous pouvons déduire que l'effectif masculin dans l'entreprise SONATRACH Bejaia est supérieur à l'effectif féminin. Cela est dû à la nature de travail qui nécessite le sexe masculin telle que la complexité des tâches qui ont un caractère beaucoup plus technique.

**Tableau N°2: la répartition de l'effectifs selon l'âge**

<b>L'âge</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
[25-35] ans	<b>20</b>	<b>24.1%</b>
[36-45] ans	<b>40</b>	<b>48.2%</b>
[46] ans et plus	<b>23</b>	<b>27.7%</b>
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

D'après ce tableau nous remarquons que la majorité des enquêtés sont regroupés dans la catégorie d'âge allant de 36 à 45 ans avec un pourcentage de 48.2%, suivie d'abord de la catégorie d'âge qui dépasse les 46 ans avec un pourcentage de 27.7%, puis de la catégorie allant de 25 à 35 ans avec un pourcentage de 24.1%.

Ceci montre que la majorité de l'effectif de la « SONATRACH » de Bejaia est moyennement âgée, cela veut dire que d'une part, la priorité lors des recrutements est dirigée vers une main d'œuvre jeune est qualifiée capable de refléter une image dynamique et en bonne santé financière à l'entreprise, d'autre part une main d'œuvre âgée caractérisée par une expérience professionnelle permettant le développement de l'entreprise.

**Tableau N°3 : répartition de l'effectifs selon le niveau d'instruction**

<b>Niveau d'instruction</b>	<b>effectifs</b>	<b>pourcentage</b>
<b>Primaire</b>	<b>2</b>	<b>2.4%</b>
<b>Moyen</b>	<b>6</b>	<b>7.2%</b>
<b>Secondaire</b>	<b>19</b>	<b>22.9%</b>
<b>Universitaire</b>	<b>56</b>	<b>67.5%</b>
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

Le tableau ci-dessous nous montre que la plupart des enquêtés ont un niveau universitaire avec un taux de 67.5%, et que ceux du niveau secondaire ont un taux de 22.9%, ainsi qu'une catégorie ayant le niveau moyen a un taux de 7.2%, et enfin celle du niveau primaire a un taux de 2.4%.

La présence des deux catégories dominante niveau universitaire et secondaire exprime un équilibre entre les deux niveaux d'instruction des ressources humaines de cette entreprise, ceci influe plus ou moins positivement sur l'organisation et le développement de cette dernière.

**Tableau N°4: répartition de l'effectifs selon la catégorie socioprofessionnelle**

<b>catégorie socioprofessionnelle</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Cadre</b>	<b>45</b>	<b>54.2%</b>
<b>Agent de maîtrise</b>	<b>32</b>	<b>38.6%</b>
<b>Agent d'exécution</b>	<b>6</b>	<b>7.2%</b>
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

Ce tableau montre que la catégorie des cadres est en premier lieu avec un taux de 54.2%, suivie par celle des agents de maîtrise avec un taux de 38.6%, et enfin la catégorie des agents d'exécution avec un taux de 7.2%.

Nous déduisons que les cadres et les agents de maîtrise représentent la majorité de l'effectif qui travaille à « SONATRACH » de Bejaia cela signifié que ces deux catégories sont sollicitées pour gérer l'entreprise.

**Tableau N°5: répartition de l'effectifs selon l'expérience professionnelle**

<b>Expérience professionnelle</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Moins de 5 ans</b>	<b>8</b>	<b>9.6%</b>
<b>De 5 à 15 ans</b>	<b>50</b>	<b>60.3%</b>
<b>16 ans et plus</b>	<b>25</b>	<b>30.1%</b>
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

A partir des résultats de ce tableau, 60.3% des travailleurs de la « SONATRACH » de Bejaia ont une expérience professionnelle allant de 6 ans à 15 ans 30.1% ont une expérience qui dépasse les 16 ans, 9.6% ont une expérience inférieure à 5 ans.

On constate que la majorité des travailleurs de l'entreprise « SONATRACH » Bejaia ayant une expérience professionnelle dans leur domaine, et aussi l'entreprise donne des chances aux jeunes qui ont des compétences.

**Tableau N°6: répartition de l'effectifs selon la Catégorie salariale**

<b>Catégorie salariale</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>[30000DA-50000DA]</b>	<b>7</b>	<b>8.4%</b>
<b>[60000DA-80000DA]</b>	<b>59</b>	<b>71.1%</b>
<b>[90000DA] et plus</b>	<b>17</b>	<b>20.5%</b>
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

On constate à travers ce tableau que la catégorie salariale dominante est celle qui se situe entre 60000da et 80000da avec un pourcentage 71.1%, suivie par la catégorie qui dépasse 90000DA avec un pourcentage de 20.5%, et suivie finalement par celle qui se situé entre 30000DA et 50000DA avec un pourcentage de 8.4%.

Nous retenons que l'entreprise « SONATRACH » Bejaia garantie un bon salaire à ces travailleurs ce qui signifié que sa rémunération se fait par rapport au grade du poste.

**Tableau N°7:la répartition de l'effectif selon le degré de l'efficacité du système de rémunération**

<b>Efficacité du système de rémunération</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Très efficace</b>	<b>20</b>	<b>24.1%</b>
<b>Efficace</b>	<b>35</b>	<b>42.2%</b>
<b>Peut efficace</b>	<b>15</b>	<b>18.1%</b>
<b>Pas du tout efficace</b>	<b>13</b>	<b>15.6%</b>
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

À partir de ce tableau ci-dessous 42.2% de notre échantillon disent que le système de rémunération adopté par SONATRACH de Bejaia est efficace, tandis que 24.1% disent que le système de rémunération est très efficace, 18.1% déclarent qu'il est peu efficace, et enfin 15.6% trouvent qu'il est non efficace.

Ce que nous remarquons durant notre enquête au terrain que certaines trouvent que leur système de rémunération est efficace parce que il est lié à l'effort fourni est ces compétences aussi il peut satisfaire la majorité de leurs besoins, d'autre voient le système peut efficace parce que il manque d'objectifs et de condition de réussite.

**Tableau N°8: répartition de l'effectif selon le degré de la satisfaction de salaire**

<b>Satisfaction du salaire</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Oui</b>	<b>65</b>	<b>78.3%</b>
<b>Non</b>	<b>18</b>	<b>21.7%</b>
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

Ce tableau nous montre que les enquêtés sont satisfait de leur salaire sont en premier lieu avec un pourcentage de 78.3%, suivis des enquêtés non satisfaits avec un pourcentage de 21.7%.

Ce que nous avons remarqué que la majorité des salariés sont satisfait de leur salaire cela veut dire que les récompenses et le salaire vient à travers l'effort fournis au travail.

21.7% Des enquêtés sont pas satisfait de leur salaire cause il n'arrive pas à satisfaire leur besoin et aussi d'après notre enquête J'ai retenue que les hommes qui sont pas satisfait ça a un rapport avec la complexité des taches aussi ces taches sont pénibles.

**Tableau N°9:la répartition de l'effectif selon le degré de satisfaction vis-à-vis leur salaire**

<b>Satisfaction</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Très insatisfait</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>Insatisfait</b>	<b>3</b>	<b>3.6</b>
<b>Satisfait</b>	<b>60</b>	<b>72.3</b>
<b>Très satisfait</b>	<b>15</b>	<b>18.1</b>
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

À travers ce tableau, 72.3% de notre population d'étude déclarent qu'ils sont satisfaits de leur salaire, et 18.1% disent qu'ils sont très satisfaits, tandis que 6 très insatisfait de leur salaire, et 3.6% disent que sont insatisfait.

Nous déduisons que la majorité des salariés de l'entreprise SONATRCH Bejaia sont satisfait de leur salaire et de leur rapport avec le travail, cela explique que cette entreprise utilise une grille salariale efficace pour motiver et satisfaire leurs salariés.

**Tableau N°10: l'avis des enquêtés sur le système de rémunération au sein de l'entreprise SONATRACH**

<b>Système de rémunération</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Faible</b>	<b>10</b>	<b>12.05%</b>
<b>Moyen</b>	<b>20</b>	<b>24.1%</b>
<b>Bon</b>	<b>53</b>	<b>63.85%</b>
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

À partir de ce tableau qui nous montre l'opinion des salariés vis-à-vis de la qualité de leur système de rémunération, on constate que 63.85% des salariés trouvent que le système de rémunération est bon, suivi de 24.1% qui disent que leur salaire est moyen, et 12.05% des enquêtés jugent que le système de rémunération est faible.

D'après ces résultats on déduit que la majorité des enquêtés de notre échantillon disent que le système de rémunération adopté par SONATRACH de Bejaia est bon et il incite à donner des meilleurs efforts lors de travail, parce que cette entreprise utilise les primes individuelles et aussi collectifs pour avoir une meilleure rentabilité pour l'entreprise.

**Tableau N°11: l'avis des enquêtés sur la motivation au salaire**

<b>Motivation au salaire</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
<b> salaire de base</b>	<b>55</b>	<b>66.26%</b>
<b>Prime de rendement individuelle</b>	<b>10</b>	<b>12.04%</b>
<b>Prime de rendement collective</b>	<b>18</b>	<b>21.7%</b>
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

On constate à travers ce tableau que 66.26% des enquêtés sont motivées de salaire de base, tandis que 21.7% sont motivées de prime de rendement collective, et 12.04% sont motivées au prime de rendement individuelle.

Ce que on retient à travers de nos résultats on voit que la majorité des salariés sont motiver de leur salaire de base, parce que la majorité des entreprises se concentre sur le salaire de base pour fidéliser ses salarier pour mieux avoir de la rentabilité pour l'entreprise.

**Tableau N°12: le rapport entre la catégorie salariale et l'efficacité du système de rémunération**

<b>Efficacité du système de rémunération</b> <b>Catégorie Salariale</b>	<b>Très efficace</b>	<b>Efficace</b>	<b>Peut efficace</b>	<b>Pas du tout efficace</b>	<b>Total</b>
<b>[30000-50000]</b>	<b>1</b> <b>14.29%</b>	<b>2</b> <b>28.57%</b>	<b>2</b> <b>28.57%</b>	<b>2</b> <b>28.57%</b>	<b>7</b> <b>100%</b>
<b>[60000-80000]</b>	<b>15</b> <b>25.42%</b>	<b>26</b> <b>44.06%</b>	<b>10</b> <b>16.9%</b>	<b>8</b> <b>13.55%</b>	<b>59</b> <b>100%</b>
<b>[90000] et plus</b>	<b>4</b> <b>23.52%</b>	<b>7</b> <b>41.20%</b>	<b>3</b> <b>17.64%</b>	<b>3</b> <b>17.64%</b>	<b>17</b> <b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>20</b> <b>24.1%</b>	<b>35</b> <b>42.2%</b>	<b>15</b> <b>36.1%</b>	<b>13</b> <b>15.6%</b>	<b>83</b> <b>100%</b>

Le tableau ci-dessous représente la corrélation entre la catégorie salariale et l'efficacité du système de rémunération.

Nous remarquons que 42.2% des salariés pensent que le système de rémunération est efficace, et 36.1% disent que ce système est peu efficace, suivis par 24.1% qui disent qu'il est très efficace et enfin 15.6% qui confirment qu'il est non efficace.

59 enquêtés de notre population d'étude sont classés dans la catégorie salariale allant de 60000 à 80000DA, suivis par 17 enquêtés ayant un salaire qui dépasse les 90000DA, ensuite par 7 employés classés dans la catégorie salariale allant de 30000 à 50000DA.

Nous pouvons déduire d'après ce tableau que l'entreprise SONATRACH de Bejaia offre un bon salaire à ses employés ce qui influence positivement sur le système de rémunération.



Car sans un bon système de rémunération une entreprise risque de devoir faire face à de nombreuses difficultés comme le manque d'implication des salariés problème de fidélisation.

**Tableau N°13:la répartition des enquêtés concernant le type de besoin réalisé par leurs salaires**

Type de besoin	Effectifs	Pourcentage
La nourriture	30	36.14%
L'habillement	25	30.12%
Logement	15	18.07%
Loisir	13	15.66%
Total	83	100%

D'après ce tableau on constate que la plus part des effectifs affirment que le type de besoin le plus satisfait par leurs salaires est bien que la nourriture de 36.14% et tandis que l'habillement avec un pourcentage de 30.12%, tandis que le logement avec un taux de 18.07% et enfin les loisirs avec un pourcentage de 15.66%.

On déduit de ce tableau que le salaire de la majorité de nos enquêtés suffit juste à réaliser les deux besoins qui sont la nourriture et l'habillement, par rapport au logement et loisir c'est peu, parce que dès fois y a des retard et des absences alors les salariés n'arrive pas à accomplir tous leur besoins nécessaires.

**Tableau N°14: corrélation des enquêtés selon le statut professionnel et le motif d'assiduité.**

<b>Motif d'assiduité</b>  <b>S/P</b>	<b>Par crainte de sanction</b>		<b>Par conviction</b>		<b>Total</b>	
	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Cadre</b>	<b>3</b>	<b>23.07</b>	<b>10</b>	<b>76.92</b>	<b>13</b>	<b>100</b>
<b>Agent de maitrise</b>	<b>18</b>	<b>78.27</b>	<b>5</b>	<b>21.73</b>	<b>23</b>	<b>100</b>
<b>Agent d'exécution</b>	<b>35</b>	<b>74.47</b>	<b>12</b>	<b>25.53</b>	<b>47</b>	<b>100</b>
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>67.46</b>	<b>27</b>	<b>32.54</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

D'après ce tableau on constate que la majorité de nos enquêtés sont assidus par la crainte de sanction soit 67.46% dont on trouve 78.27% qui représente les agents de maitrise, suivie par 74.47% qui représente les agents d'exécution. Enfin on trouve 23.07% qui représentent les cadres.

Par contre 32.54% qui représente nos enquêtés qui sont assidus par conviction, dont on trouve 76.92% qui représente les cadres, ensuite on trouve 25.53% qui représente les agents d'exécution, enfin 21.73% représente les agents de maitrise.

D'après ce tableau, on remarque que la majorité des salariés de toutes catégories socioprofessionnelles plus précisément les cadres et les agents d'exécution sont assidus vis-à-vis de leurs disciplines, surtout l'entreprise SONATRACH de Bejaïa face à leurs salariés surtout dans le côté de discipline, donc, un salarié se définit par ses comportements, ses actions, son caractère spontané, volontaire et par le respect des règlements du travail.

Tableau N°15: répartition de la population enquêtée selon les facteurs de motivation.

<b>Facteurs de motivation</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>L'autonomie dans le travail</b>	<b>8</b>	<b>9.63%</b>
<b>Ambiance au travail</b>	<b>25</b>	<b>30.12%</b>
<b>Le salaire élevé</b>	<b>35</b>	<b>42.17%</b>
<b>Possibilité de formation</b>	<b>15</b>	<b>18.08%</b>
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

D'après ce tableau on constate que la majorité des enquêtés qui travaillent a SONATRACH Bejaïa sont motivées par le facteur du salaire élevé avec un pourcentage de 42.17%, suivie par l'ambiance de travail avec un pourcentage de 30.12%, enfin on a aussi le facteur de possibilité de formation 18,08%.

On retient d'après ce tableau la majorité des salariés sont motivées par le facteur de salaire et l'ambiance de travail.

En déduisant d'après ces résultats que ces facteurs jouent un grand rôle dans la motivation des salarier.et aussi c'est l'une des moyens qui aide les salarier pour mieux impliquer au travail et aussi de réalisé les objectifs de l'entreprise.

**Tableau N°16: corrélation des enquêtés selon le statut professionnel sur la rémunération comme facteur de motivation**

La rémunération comme facteur de motivation  Statut  Professionnel	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>Cadres</b>	<b>25</b>	<b>40.32</b>	<b>5</b>	<b>23.8</b>	<b>30</b>	<b>100</b>
<b>Agent de maitrise</b>	<b>22</b>	<b>35.48</b>	<b>8</b>	<b>38.1</b>	<b>30</b>	<b>100</b>
<b>Agent d'exécution</b>	<b>15</b>	<b>24.19</b>	<b>8</b>	<b>38.1</b>	<b>23</b>	<b>100</b>
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>74.7</b>	<b>21</b>	<b>25.3</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

D'après ce tableau on constate que la majorité de nos enquêtés il voie que la rémunération comme facteur de motivation avec un pourcentage de 74,7% qui ont répondu par oui, suivie par les cadres avec un pourcentage de 40,32% tandis que les agents de maitrise 35.48% disent que la rémunération c'est l'un des facteurs de motivation enfin on les agents d'exécution avec un pourcentage de 24.19% ont répondu par oui.

Par contre 25,3% de nos enquêtés pensent que la rémunération n'est pas un facteur de motivation, tandis que les agents de maitrise et d'exécution avec un pourcentage de 38.1% voient que la rémunération n'est pas un moyen pour être motiver enfin on a les cadres avec un pourcentage de 23,8%.

Nous retenons de nos résultats que la majorité des enquêtés voient la rémunération c'est l'un des facteurs essentiels pour la motivation au travail.

Le salaire joue un rôle important dans l'entreprise, à chaque fois qu'il y aura une augmentation de salaire, les travailleurs vont être mieux motivées au travail.

**Tableau N°17: corrélation des enquêtés sur la rémunération et selon l'effort au travail.**

<b>Effort fourni</b>  <b>S P</b>	<b>Oui</b>		<b>Non</b>		<b>Total</b>	
	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Cadres</b>	<b>25</b>	<b>43.1</b>	<b>7</b>	<b>28</b>	<b>32</b>	<b>100</b>
<b>Agent de maîtrise</b>	<b>20</b>	<b>34.48</b>	<b>10</b>	<b>40</b>	<b>30</b>	<b>100</b>
<b>Agent d'exécution</b>	<b>13</b>	<b>22.41</b>	<b>08</b>	<b>32</b>	<b>21</b>	<b>100</b>
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>69.87</b>	<b>25</b>	<b>30.12</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

Le tableau ci-dessous montre la corrélation qui existe entre la catégorie socioprofessionnelle et leurs opinion concernons l'adéquation entre la rémunération et l'effort fourni, d'après ce tableau on constate que la majorité des salariés affirment que le salaire est adéquat avec l'effort fourni avec un taux de 69.87% avec un nombre de 58 salariés dont on trouve 43.1% que représente les cadres avec un nombre 25 salaries, suivi par 34.48% qui représentent les agent de maîtrise avec un nombre de 20 des salaries, enfin on trouve 22.41% qui représentent les agent d'exécution avec un nombre de 13 salaries, par contre 30.12% affirment que le salaire ne correspond à leurs effort fournis avec un nombre de 25 salariés, dont on trouve 40 qui représentent les agent de maîtrise avec un nombre de 10 salaries, suivi par 32 qui représentent les agents d'exécution avec un nombre 08 salaries enfin on trouve 28 qui représentent les cadres avec un nombre 7 salarier .

Nous déduisons à travers ce tableau que la majorité des salaries avec un pourcentage de 69.87% trouve que le salaire c'est l'un des moyens pour donner mieux d'effort au travail, à chaque fois il y aura des augmentations des salaires au niveau de l'entreprise, les salariés vont mieux donner d'effort et d'impliquer au travail.

**Tableau N°18: répartition des promotions selon l'entreprise**

<b>Promotion</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Bloquées</b>	<b>7</b>	<b>8.43%</b>
<b>Rares</b>	<b>18</b>	<b>21.7%</b>
<b>Régulières</b>	<b>58</b>	<b>69.86%</b>
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

D'après ce tableau on constate que la majorité des enquêtés disent que les promotions sont régulières de 69.86% dont on trouve 21.7% disent que les promotions sont rares, enfin on trouve 8.43% des promotions sont bloquées.

Nous déduisons que la majorité des enquêtés que les promotions de l'entreprise SONATRACH Bejaïa sont régulières.

**Tableau N°19: l'avis des enquêtés sur la relation entre les salariés et supérieur hiérarchique**

<b>La relation avec le supérieur hiérarchique</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Bonne</b>	<b>42</b>	<b>50.6</b>
<b>Moyenne</b>	<b>15</b>	<b>18.08</b>
<b>Mauvaise</b>	<b>26</b>	<b>31.32</b>
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

D'après ces résultats on constate que la relation des salariés avec le supérieur hiérarchique est bonne avec un pourcentage de 50.6%, et aussi on trouve que 18.08% des relations des salariés sont moyenne, et enfin on trouve que 31.32% sont des relations mauvaises.

Nous déduisons à travers ce tableau que la majorité des salariés, on une relation bonne avec le supérieur hiérarchique, la nature des relations entre les catégories socioprofessionnelles doit être bonne pour que il y aura un bon fonctionnement au niveau de l'entreprise.

**Tableau N°20: l'avis des enquêtés sur les possibilités de quitter l'entreprise**

<b>L'idée de quitter l'entreprise</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Oui</b>	<b>13</b>	<b>15.66%</b>
<b>Non</b>	<b>70</b>	<b>84.34%</b>
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

D'après ce tableau on constate que la majorité des salariés ont répondu avec un pourcentage de 84.34% avec un nombre de 70 personnes enfin on trouve 15.66% des enquêtés ont répondu avec un oui, et dont on trouve 13 personne qui veulent quitter l'entreprise.

Nous déduisons à travers ces résultats que la majorité des salariés de SONATRACH Bejaia ne veulent pas quitter l'entreprise parce qu'ils sont motivés et bien rémunérer.

**Tableau N°21: l'avis des enquêtées sur l'idée de demander la démission**

<b>L'idée de démission</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Mauvaise condition de travail</b>	<b>20</b>	<b>24.1%</b>
<b>Mauvaise relation hiérarchique</b>	<b>13</b>	<b>15.66%</b>
<b>Démotivation</b>	<b>50</b>	<b>60.24%</b>
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

D'après ce tableau on constate que la majorité des salariés en cas de démotivation ils vont demander une démission dont on trouve 60.24% ont répondu par la démotivation, ensuite on trouve 24.1% ont répondu en cas il y a une mauvaise condition de travail, enfin 15.66% des salariés ont répondu s'il y a une mauvaise relation hiérarchique

**1-intréprétation des résultats :**

Notre recherche se termine avec l'analyse et l'interprétation des données obtenues, à l'aide du questionnaire que nous avons distribué à des différentes catégories socioprofessionnelles de l'organisme de SONATRACH, les catégories socioprofessionnelles ont affiché leurs points de vue sur l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés, les résultats obtenus visent à confirmer les hypothèses élaborées lorsque nous avons entamé notre travail de recherche.

Celui-ci comporte deux hypothèses :

**1-la première hypothèse : « la rémunération est un déterminant de motivation des salariés au travail».**

A travers notre travail de recherche que nous avons effectuée à l'entreprise SONATRACH de Bejaia, et suite à l'analyse des résultats obtenue de la part des différents catégorie socioprofessionnelles, on vue que nous avons constaté la majorité des salariés de cette entreprise il disent que la rémunération c'est l'un des facteur principal de motivation au travail, alors nous avons des réponses positives de la part des salariés de SONATRACH de Bejaia, que la premier hypothèse est confirmer, que la rémunération c'est l'un des facteur de motivation au travail.

Cela explique à travers de tableau N°7 et aussi N°10 et N°16 nous constatons que la rémunération c'est l'un des facteurs de motivation au travail, cela explique dans le tableau N°7 la majorité des salariés disent que le système de rémunération est efficace avec un pourcentage de 42,2% voient le système de rémunération de l'entreprise SONATRACH Bejaia est efficace et 24.1% disent que il est très efficace, suivie de tableau N°10 la majorité des enquêtés répondent positivement avec un pourcentage de 63,85% voient le système de rémunération adopter par SONATRACH est bon, tandis que le tableau N°16 montre que la majorité des différents catégorie socioprofessionnelles répondent par oui ,avec un pourcentage de 74.4% que la rémunération a une place importante et c'est l'une des meilleurs facteur pour la motivation au travail.



**2- la deuxième hypothèse: « les salariés motivés par leur rémunération sont également motivés et satisfaits dans leur travail ».**

d'après nos résultats on confirme la deuxième hypothèse à travers la tableau N°8 et 9 et 10 et aussi 11 et N°12 et N°17 ce que montre ces tableau que la majorité des catégorie socioprofessionnelles sont motivé et satisfaits de leur rémunération, le tableau N°8 montre que la majorité de nos enquêtés sont motivé de leur salaire avec un pourcentage de 78.3% que il sont satisfaits tandis que le tableau N°9 que 72.3% sont satisfait de leur rémunération et aussi motivé suite au tableau N°10 disent que le système de rémunération est bon ce qui montre dans cette entreprise que la majorité des salariés sont motivé et aussi il donne beaucoup d'effort au travail, aussi le tableau N°11 nous retenons de nos enquêtés que il sont motivé de leur salaire de base avec un pourcentage de 64.24%,le tableau N°12 montre que la majorité des salariés de SONATRACH Bejaia touche plus de 60000DA et 90000DA et plus que 42.2% des salariés ont répondu que notre salaire est efficace et suite des résultats que 24.1% disent la rémunération de SONATRACH Bejaia est très efficace. Suite au tableau N°17 ont a retenu que 69.87% disent de mieux qu'il y aura une augmentation de salaire de plus en plus les salaries sont motivé et il donne mieux d'effort.

**3-synthèse des résultats :**

Notre recherche sur l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au travail nous a donné des connaissances de découvrir l'importance de la rémunération et la motivation que en réalité on peut considère la rémunération c'est l'un des facteurs important pour la motivation des salariés.

On a donc confirmé la première hypothèse l'entreprise SONATRACH Bejaia utilise la rémunération comme facteur principal pour la motivation des salariés, ce que cette entreprise utilise le salaire comme moyens pour la motivation.

On a aussi confirmé la deuxième hypothèse les salariés de SONATRACH sont motivées de leur rémunération ce que montre cette entreprise utilise la grille salariale comme facteur de motivation et de satisfaire leur besoin, de plus en plus y aura une augmentation de salaire les travailleurs donne beaucoup d'effort en même temps ils sont motivées, on trouve que la majorité des enquêtés qu'ils ont répondu qu'ils sont motivés de leur salaire.

A travers notre étude a pu déduire que la rémunération un moyen pour motiver les salariés, de plus en plus dans la majorité des entreprises est devenu une préoccupation

majeure pour la SONATRACH Bejaia pour bien donner un climat favorable et des conditions meilleurs pour leur salariés pour que il soit motivé, la rémunération et la motivation est devenu un sujet très important a traité dans la majorité des entreprises.

# **Conclusion**

## **Conclusion générale**

---

### **Conclusion :**

La rémunération c'est l'un des thèmes les plus essentiels dans la gestion des ressources humaines, car elle touche directement la vie pratique des responsables, mais également leurs statuts et leur estime, c'est pour cette raison qu'elle occupe une place primordiale dans l'organisation.

La rémunération prend de plus en plus d'importance au sein des entreprises ,celles-ci tente de résoudre la coupure qui se trouvent dans la rémunération par l'introduction d'un système de rémunération ou d'une politique , qui assurent à la fois des objectifs de l'entreprise satisfait les besoins des salariés et fait équilibrer la rémunération et la motivation des salariés , d'une manière général elles veillent sur la gestion global du salaire et leur contribution pour qu'ils soient motivés et satisfaits afin d' atteindre leur besoins.

De ce fait, la rémunération au sein de l'entreprise SONATRACH Bejaia joue un rôle important en matière de motivation des salariés, en effet les salariés sont motivés par la rémunération, car à chaque fois il y aura des augmentations de salaire de plus en plus les salariés donnent mieux d'effort au travail.

Notre recherche sur l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au travail nous a donné des connaissances de découvrir l'importance de la rémunération et la motivation que en réalité on peut considère la rémunération c'est l'un des facteurs important pour la motivation des salariés.

On a confirmé que l'entreprise SONATRACH utilise la rémunération comme facteur principale pour la motivation des salariés, ce que cette entreprise utilise le salaire comme moyens pour la motivation.

Nous constatons que les salariés de SONATRACH Bejaia sont motivés de leur rémunération ce que montre cette entreprise utilise la grille salariale comme facteur de motivation et de satisfaire leurs besoins, de plus en plus y aura une augmentation de salaire pour les travailleurs et plus il donne beaucoup d'effort en même temps ils sont motivées.

Nous retenons à travers notre travail effectué à l'entreprise de SONATRACH Bejaia que la rémunération c'est l'un des leviers et facteur de motivation au travail, car cette entreprise essaye d'offrir des bonnes conditions du travail et une meilleure rémunération pour toutes catégories socioprofessionnelles.

# **Liste bibliographique**

## Liste bibliographique

### Ouvrages

- Claude LEVY-LEBOYER, la motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies, 2eme édition, éd d'organisation, paris, 2003.
- Burgaud DIDIER, **le salaire ne fait pas tout**, édition d'organisation, Paris, 1995..
- Patrice ROUSSEL, rémunération, motivation et satisfaction au travail .Economica. Paris. 1996.
- Claude Levy le Boyer, la motivation dans l'entreprise, 2ème éd, Edition organisations, paris, 2003,
- MICHAEL Aguilar, **l'art de motiver**, DUNOD, Paris, 2009.
- Pierre BEZBAKH et Gherardi Sophie, dictionnaire de l'histoire économique, finance et géographie, 4<sup>ème</sup> édition, P.UF, 2004.
- Amoureux Guy et autres, diriger et motiver, édition d'organisation, paris, 1997.
- Pierre BEDERE, le salaire et les autres revenus, 2 eme éd, Hatier, paris, 1982.
- Dimitri WEISS, ressources humaines, 2em édition, édition d'organisation, Paris, 1999.
- Jean-François DORTIER , dictionnaire des sciences humaines, édition, science humaine, Paris, 2004
- EVELYNE Jardin, mutation et organisation du travail, Bréal, édition Laurent Bégae, 2005.
- Luc BOYER et Nobel EQUILBY, organisation : théories et applications, paris, édition d'organisation, 1999.
- Claude LEVY- Leboyer, la motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies, 2eme éd, éd d'organisation, paris, 2003.
- Bernard Martory. Daniel crozet, .p.124
- Loïc Cadin, gestion des ressources humaine, 3eme édition, paris, 2007.
- COTE Marcel, la gestion des ressources humaines, édition tourain , paris,1995.
- Roman Bernard, bâtir une stratégie de rémunération, 2eme édition, paris, 2010.
- JEAN-PIERRE CITEAU, gestion des ressources humaines, 4eme Edition, paris, 2002.
- Gérard LELARGE, la gestion des ressources humaines, éd Sefi, canada, 2003.

- DENJEAN M. La motivation, CEPID, Paris, décembre 2006.
- CHEMAK A. Fromage C, le capital humain, Ed. Liaison, Paris, 2006.
- LEVY-Leboyer C, la motivation dans l'entreprise, Ed, d'organisation, Paris.
- DOLAN et Gaelan Morin, Initiation à la psychologie du travail, 2000,
- VALLERAND et THILL, Introduction à la psychologie de motivation, Ed VIGOT, 1993.
- ROUSSEL P, la motivation au travail : concepts et théories
- Shimon DOLAN et autre, la psychologie du travail et comportement organisationnel, 2eme, Gaétan Morris, Québec, 2002,
- Maurice THEVENT, DEJOUX Cécile, MARBOT Eléonore et les autres, fonctions des ressources humaines politiques, métiers et outils des ressources humaines, 2eme édition, Pearson éducation France, Paris, 2009, p429.
- COBUT Eric et BOMAL Geraldine, Motiver, être motiver et réussir ensemble, édition des CCI, Belgique, 2009.
- H.Victor Vroom, Work and motivation, Sons, New York, 1964.
- Fabien FENOUILLET, la motivation, édition, Dunod, Paris, 2003.
- Jean Michel PLANE, théorie des organisations ,2eme, édition, Dunod, Paris, 2003.
- ROUSSEL Patrice, Rémunération motivation et satisfaction au travail, édition, Economica, Paris, 1996
- CHARLES Henri d'Arcimole, diagnostique financier et gestion des ressources humaines, édition économisas, paris, 1995
- Mucha I, « la motivation des salaires et la performance dans les entreprises », Mémoire professionnel, Université de Reims, 2010, P20
- Maurice ANGERS, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Alger,
- Casbah, 1977.
- Madeleine GRAWITZ, les méthodes des sciences sociales, édition Dalloz, paris 2001

## **Dictionnaire**

- Alain Bruno, dictionnaire d'économie et des sciences sociales, éd Ellipses, paris, 2005.

## **Sites Internet**

- [http://www.pantheonsorbonne.fr/IMG/pdf/M1\\_\\_\\_Chapitre\\_4\\_\\_\\_Transparents.pdf](http://www.pantheonsorbonne.fr/IMG/pdf/M1___Chapitre_4___Transparents.pdf)
- <http://www.Shambala-institut.ch/Motivation.HTML> 10 Mars 2015, 10h :30
- <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-0054273Submittedon3Dec2010.p10>



# **Annexes**

## Annexe

A- Les données personnelles :

01-le sexe :

Masculin  féminin

02-votre Age :

03-niveau d'étude :

Primaire   
Moyen  secondaire   
Universitaire

04-quel est votre catégorie socioprofessionnelle ?

Cadre  maîtrise  Exécution

05-nombre d'Année d'ancienneté:

a-moins de 5 ans  b- de 5 à 15 ans  c- 16 ans et plus

06-quel est votre salaire actuel?

a-30000da a 50000da  b-60000da a 80000da  c-90000da et plus

07-quel est votre avis sur le système de rémunération adopté par SONATRACH ?

a- Très efficace  b-efficace   
c-peu efficace  d- pas du tout efficace

08-le système de rémunération de SONATRACH est-il satisfaisant et motivant pour vous ?

Oui  non

Sinon

pourquoi:.....  
.....  
.....

09-dans votre poste actuel, êtes-vous satisfait de votre salaire par rapport à l'importance de travail que vous faites ?

Très insatisfait

Insatisfait

Satisfait

Très satisfait

10-comment vous voyez le système de rémunération de SONATRACH ?

a- Bon

b- Moyenne

c- Faible

11-qu'est-ce qui vous motive le plus dans votre salaire ?

Le salaire de base

La prime de rendement individuelle

La prime de rendement collective

Autres:.....  
.....  
.....

12- Etes-vous au courant de la cause de changement de votre salaire (c'est-à-dire en cas de baisse ou d'augmentation) ?

Oui  non

13- Le salaire suffit-il à satisfaire vos besoins? a) Oui  b) non

Si oui lesquelles : a) la nourriture  b) l'habillement  c)logement

d) loisir

autres:.....  
.....  
.....

14- Êtes-vous assidu ? a) Oui  b) non

Autres  
.....  
.....

Pour quoi? a) par conviction  b) par peur de sanction

15- Vous arrive-t-il d'arriver en retard ?

a) Oui  b) non

Si oui pourquoi?

.....  
.....

16- Qui ce qui vous motive dans votre travail ?

L'autonomie dans le travail

Ambiance au travail

Le salaire élevé

Possibilité de formation

Autres.....  
.....

17- Pensez-vous que la rémunération soit le facteur capital pour motiver les salariés ?

Oui  non

Si, oui ;

Comment

?.....  
.....  
.....

18- Cette rémunération vous incite-t-elle à vous impliquer d'avantage et à fournir plus d'efforts au travail?

Oui  non

Si, non  
pourquoi?.....  
.....  
.....

19- Avez-vous déjà bénéficié d'une récompense dans votre entreprise ?

Oui  non

20- Comment se déroule les promotions dans votre entreprise sont ?

Bloquées

Rares

Régulières

21- Dans votre entreprise vous maitrisez :

a) une simple tache  b)- plusieurs taches

22- Avez-vous d'autres revenus complémentaires ? a) Oui  b) Non

Si oui ; lesquels a) salaire du conjoint  b) contribution des enfants  c) exercice du commerce

Autres

.....  
.....  
.....

23- Comment jugez- vous la nature de relation qui existe entre vous et votre supérieur hiérarchique ?

a) bonne  b) mauvaise  c) moyenne

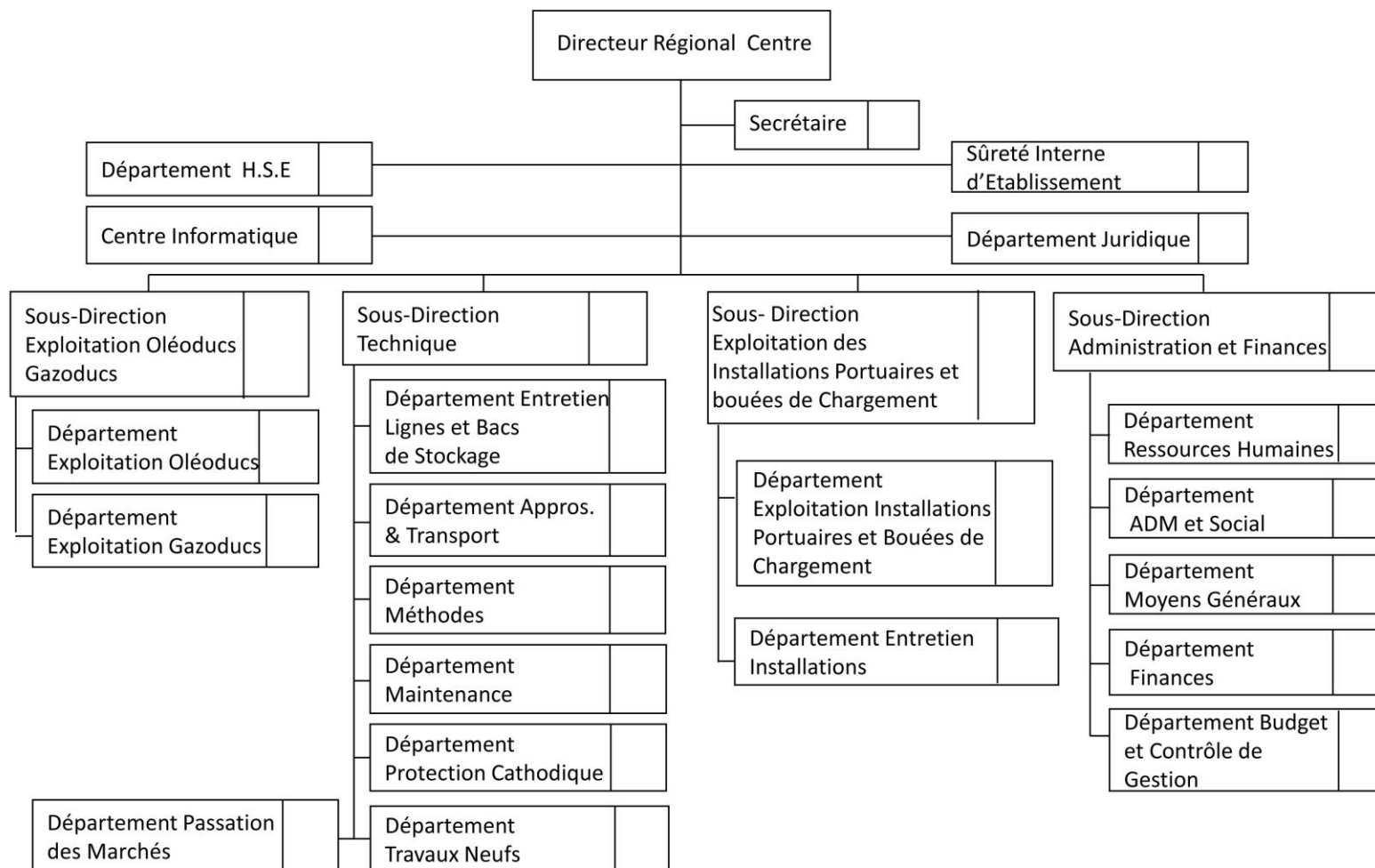
24- Aviez-vous déjà l'idée de quitter l'entreprise ? a-oui  b-Non

Si ..... oui ..... pourquoi  
?.....

25- Dans quelle situation pouvez-vous demander une démission ?

a) Mauvaise condition du travail  b) Mauvaise relation hiérarchique  c) Démotivation

## Organigramme de la Direction Régionale Transport Centre/ RTC



# Organigramme du Département Ressources Humaines - SDAF / RTC

