

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des Sciences Humaines et Sociales

Département des Sciences sociales

Mémoire de Fin de Cycle en vue d'obtention du diplôme de master en sociologie

Option : Sociologie de travail et des ressources humaines

## *Thème*

**L'influence des conditions du travail sur la motivation des salariés**

**Cas pratique : SONEGAS de DARGUINA BEJAIA**

*Présenté par :*

*Encadré par :*

*Mr: Dergaoui Massinissa*

*Dr : Boumegoura Naim*

*Mr: Dahmana Naim*

**Année universitaire :**

**2016- 2017**

# *Remerciements*

*Nous remercions d'abord Dieu d'avoir facilité l'accomplissement*

*De notre travail.*

*Nous remercions aussi Mr **BOUMEGOURA NAIM** pour ses orientations, ses*

*Remarques, et ses conseils.*

*Nous remercions également le personnel de l'entreprise de sonelgaz*

*Et plus précisément Mme ZERGUINI BESSAT de nous avoir facilité la*

*Tâche afin de réaliser ce travail*

*Nous remercions ainsi tous les enseignants du département des*

*Sciences Sociales.*

*Et enfin tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la*

*Réalisation de ce travail.*

## *Dédicaces*

### *Je dédie ce modeste travail :*

- ❖ *A mes chères parents pour leurs sacrifices et encouragements durant tout le cursus de mes études et qui mérites tous mes respects.*
- ❖ *A mes chères frères et sœurs pour leurs aides et encouragements.*
- ❖ *A la personne la plus chère de mon cœur Karima la femme de mon futur*
- ❖ *A tous mes amis d'enfance et d'étude : Nadjim et Waheb.*
- ❖ *A mon binôme : Massi.*
- ❖ *A tous ceux que j'aime et qui ont été toujours présent pour moi.*

*Naim*

# DÉDICACES

*Je dédie ce modeste travail en premier lieu à ma petite*

*Famille, à mes chers parents auxquels je témoigne ma profonde*

*Gratitude et reconnaissance et je les remercie aussi pour les sacrifices*

*Donnés que je ne redonnerais jamais assez, à ma sœurs, mes frères, à*

*Ma chère copine bassma. Ainsi qu'à toute la famille Dergaoui*

*En deuxième lieu à mes amis, et à tous ceux qui m'ont soutenu. Et*

*Surtout à celui qui m'a honoré de partager ce travail avec moi : Mr :*

*Dahmana Naim.*

## La liste des tableaux

<b>numéro de tableau</b>	<b>Titre du tableau</b>	<b>page</b>
01	Répartition de la population étudiée selon le sexe	87
02	Répartition de la population étudiée selon l'âge	88
03	Répartition de la population étudiée selon la situation familiale	89
04	Répartition de la population étudiée selon le niveau d'instruction	90
05	Répartition de la population étudiée selon le poste occupé	91
06	Répartition de la population étudiée selon l'expérience professionnelle	92
07	Répartition de la population étudiée selon la période de travail	92
08	Répartition de la population étudiée selon le lieu d'habitat	93
09	Répartition de la population selon le déplacement au travail	94
10	La relation entre les moyens de protections et le poste occupé	95
11	La relation entre le poste occupe et l'information sur la protection	97
12	La répartition selon l'avis des salarier sur la prise en charge L'or des missions.	99
13	La relation entre la situation familiale et la satisfaction au salaire	100
14	La présentation du lieu de prise de déjeuner	101
15	La Répartition selon l'avis de salarier sur les conditions matérielles De l'entreprise	102
16	Répartition de la population étudiée selon le bénéfice des primes	102
17	Répartition de la population selon la relation entre collègues	103
18	Répartition de la population selon le genre de relation entre collègues	104

# Le sommaire

## Introduction général

### Partie théorique de la recherche

#### Chapitre I : Cadre méthodologique de la recherche

1- Raison et objectif de la recherche.....	06
2- La problématique.....	07
3- Les hypothèses.....	12
4- Analyse conceptuelle.....	13
5- La méthode et les techniques utilisées.....	16
6- Le choix du terrain et de la population d'étude.....	18
6.1 Les étapes de l'enquête sur le terrain.....	18
6.2 L'échantillonnage.....	20

#### Chapitre II : les conditions de travail et la motivation au travail

##### Section 01 : les conditions de travail

1- Historique des conditions de travail .....	21
2- Les types de conditions de travail.....	23
2.1 Les conditions matérielles.....	23
2.2 Les conditions relationnelles.....	30
3- Les composante des conditions de travail.....	32

3.1 L'ergonomie .....	32
3.2 L'organisation du travail.....	36
3.3 La réglementation.....	36
4- l'évolution des conditions de travail.....	36
4- Les conditions de travail en Algérie.....	37

**Section 02 : la motivation au travail**

1- Généralité sur la motivation .....	39
2- Les théories de la motivation au travail.....	41
2.1 Les théories de l'école scientifique du travail.....	41
2.2 Les théories de l'école des relations humaines.....	43
2.3 Le modèle « ERG » d'Aldefer .....	56
2.4 Le modèle des besoins manifeste de Murray.....	57
2.5 Le modèle de Mener : Les Motivations de rôles .....	58
2.6 La Typologie de Ronen.....	60
3- Les stratégies Motivationnelles.....	61
3.1 Les outils de la motivation extrinsèque.....	61
3.2 Les outils de la motivation intrinsèque.....	72
4- les outils favorisant la Motivation du personnel .....	77
4.1La promotion.....	77
4.2La Formation.....	78

4.3 L'enrichissement de tache.....	79
5- Causes de la Démotivation au travail.....	80
5.1 Les Facteurs de la démotivation au travail.....	80

## **Partie pratique de la recherche**

### **Chapitre III : partie pratique**

1- Historique et description de l'entreprise .....	83
1.1Description.....	85
2 - Analyses des données personnelles.....	87
3-Analyse et interprétation des résultats.....	110
3.1 Analyse des données empiriques concernant la première hypothese.	110
3.2 Analyse des données empiriques concernant la deuxième hypothèse	111

Conclusion

Références bibliographique

Les annexes



# Introduction

### **Introduction :**

La gestion des ressources humaines c'est progressé au fil du temps par des obligations et des taches très divers, les directions des ressources humaines sont guider à assurer une fonction de veille pour donner une importance au travail aux conditions de travail dont elles ont responsabilité.

Les conditions du travail et un sujet faisons l'objet de recherche dans plusieurs université car c'est une représentations et notion importante dans le domaine du travail.

En parlant du travail, il n'est pas distinguer de la même manière par tout le monde Ya ceux qui le considèrent comme le moyen de gagner de l'argent et d'autre comme un moyen nécessaire pour le développement personnel et qui éprouve une grande satisfaction à travailler.

En effet les conditions de travail dans chaque entreprise sont exposer face aux risques et au besoins chaque salaries cherche la satisfaction après les taches qu'ils effectuent, et l'entreprise de son côté attend un résultat et une réalisation des taches de la part des salaries mais ces réalisation ne peut se faire qu'à partir de la motivation.

Des salaries motiver représente une réussite pour une organisation ,motiver les salaries doit être l'un des objectifs principale et majeur de la gestion des ressources humaines ,et du fait que la motivation est un phénomène très complexe ce qui nous a pousser a s'intéresser au théories de la motivation dans le but d'identifier les appuis que dispose la direction des ressources humaines pour développer et améliorer la motivation des salaries

## Introduction

---

Compris a l'importance du thème influence des conditions de travail sur la motivation des salaries dans le domaine de la sociologie du travail et des ressources humaines on veut savoir comment les entreprises et les organisations nationale algérienne appliquent le processus de la motivation de Ses salaries au sein de l'organisation.

Alors on a devisé notre travail en deux parties théoriques et pratique :

La première comporte le cadre méthodologique portant sur les raisons du choix de thème, la problématique, les hypothèses, les définitions des concepts, la méthode utiliser dans la recherche et qui comporte aussi les conditions de travail a savoirs leurs définitions et leurs différentes types, la motivation et ces différents critères.

La seconde partie porte sur la présentation de l'entreprise sonelgas et l'étude de son cas.

# Partie théorique de l'étude

# Chapitre I

**Cadre méthodologique de la recherche**

## **CHAPITRE I : Le cadre méthodologique de la recherche**

- 1- Raison et objectifs du choix du thème
- 2- La problématique
- 3- Les hypothèses
- 4- Analyse conceptuel
- 5- La méthode et la technique utilisée
- 6- Le choix du terrain et la population d'étude

## **1- Raisons et objectifs de la recherche :**

Les raisons et les motivations qui nous ont poussé à choisir le thème « l'influence des conditions de travail sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise algérienne, cas de **SONELGAZ (DARGUINA)** et d'acquérir des connaissances dans le domaine de la gestion des ressources humaines en général et sur les conditions de travail en particulier.

Cette recherche a pour objectif principale de détecter et de déterminer les facteurs qui poussent la volonté des individus à effectuer un travail précise avec réussite e satisfaction a leur entreprise.

Ainsi révéler les sources et causes majeurs de la démotivation dans le but de réduire et minimiser au maximum, et créer un climat favorable et motivant au travail et d'inciter les responsables à s'intéresser aux besoins de leurs travailleurs.

Notre recherche vise a montrer l'importance et la valeur de la motivation des ressources humaines, et a savoir que la prise en charge de la composante humaines avec une variétés des taches a coter des investissements matérielles et relationnelles, et une action qui permettra a l'entreprise de réaliser ses objectifs, et ses profits de qualité et quantité de travail.

## 2- La problématique

Le monde organisationnel a connu une grande évolution au sein de nos sociétés. Grace aux théories et aux normes déterminées par les scientifiques (chercheurs) sur la création d'une organisation très loin de l'échec.

Suite à la période de la révolution industrielle. Le travail est en cours de changement de nature logique. Il s'automatise avec une cadence remarquable entre le XIX<sup>ème</sup> siècle et le XX<sup>ème</sup> siècle.<sup>1</sup>

L'administration et la direction vont se constituer pour rationaliser le travail ce mouvement initié par Taylor, va progressivement dessaisir le travailleur de toute initiative, en terme de conception et de rythme de ses activités professionnelle.<sup>2</sup>

L'entreprise est le milieu de collaboration, ou de plusieurs ressources qui s'engagent à faire émerger les coûts et les valeurs, elle est connue aussi comme regroupement d'individus qui mettent en commun différents moyens, en vue d'atteindre les objectifs collectifs et diviser chacun de ces membres en fonction de son rôle et compétence d'une autre part la plus part des entreprises fonctionnent encore sous le mode taylorien au sein du système organisationnels hiérarchisés.<sup>3</sup>

Pour atteindre ses objectifs, l'entreprise a besoin d'améliorer ses performances, la dimension humaine et sociale est indispensable pour gérer le travail des hommes dans l'entreprise. Les contraintes proviennent de la nécessité de

---

<sup>1</sup> <http://www.philisto.fr/Cours-49>. Les transformations, économique- de l'Europe au-XIX-XX siècle. Html

<sup>2</sup> Simone Weil «la rationalisation» 1937 .in la condition ouvrière, 1951, idées Gallimard, 1976, p 304.

<sup>3</sup> [www-le monde.fr/](http://www-le-monde.fr/) Les organisations- tayloriennes et fordienne.



faire converger les objectifs de l'entreprise, selon nous, ont une influence directe sur la motivation de ses membres.<sup>1</sup>

C'est pour cette raison que les entreprises actuelles se basent sur le facteur des conditions de travail et leurs accordent beaucoup d'importance que d'autres facteurs.

C'est ainsi que l'entreprise doit assurer les meilleures conditions de travail afin de pouvoir défendre leur survie et atteindre des objectifs de développement.

Dans le monde entier les conditions de travail priment beaucoup sur le rendement du travail, les personnels aujourd'hui comptent sur la dimension humaine de son unité de direction, la recherche de gains de productivité est le moteur de toute activité économique de toute institutions.<sup>2</sup>

Lorsque les salariés travaillent dans des bonnes conditions, on dit qu'ils sont clairement motivés, on peut constater qu'ils dégagent un grand sentiment à faire avancer les choses et s'occuper des grandes responsabilités, contrairement dans les conditions difficiles, ils se bornent à accomplir le strict minimum pour ne pas se faire pincer par les supérieurs.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>JEAN-MARIE Peretti «Gestion des ressources humaines» 15<sup>ème</sup> édition, décembre 2007.

<sup>2</sup> [http://www. Ergonomie-conseil. Fr/Amélioration-des-conditions-de-travail](http://www.Ergonomie-conseil.Fr/Amélioration-des-conditions-de-travail) 15/11/2016 a 17h30

<sup>3</sup> [http://www. Ergonomie](http://www.Ergonomie)

Les organisations élaborent des méthodes , des stratégies qui nécessitent la motivation des salariés, c'est-à-dire les dirigeants doivent impliquer leurs salariés dans la réalisation de leurs objectifs a fin de garder leurs place sur le marché, c'est pour cela il faut la présence de la motivation qui représente pur l'entreprise le même valeur des couts et des résultats face a ce fait, on trouve deux réactions fréquentes, des salariés sont les suivantes ; ils ont impression d'être manipulés et qualifiés et cela peut les conduire jusqu'à la révolte ou ils expriment leurs désengagement par rapport au devenir l'entreprise.<sup>1</sup>

Motiver le personnel, pour l'obtention d'un rendement et de la productivité qui n'est pas une manière évidente, mais les personnes sont très différent dans leurs réceptivités, les scientifiques qui ont développé les notions de la motivation au travail dans le but de comprendre le fonctionnement organisationnelle de l'entreprise, le concept de motivation devient un sujet de recherche, dans les travaux des psychologues cas de **TOLMAN 1932** et **LEWIN en 1936.**<sup>2</sup>

Au plan individuel, la motivation est le principal facteur de développement des capacités des individus (intellectuel, physique, savoir faire. et de la gestion de l'organisation mise en place dans l'entreprise au niveau technique, humain et administratif.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> FABIEN Fenouillet, «La motivation» édition DUNOD, Paris ,2003

<sup>2</sup> TOLMAN,E.C(1932).Purposive behavior in animals and men. New York: Century Co.

<sup>3</sup> CLAUD Lévy-le Boyer, «La motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies», édition d'organisation, 1998-2003.

Dans le cœur des discours des sociologues et des chercheurs, la motivation est le symbole de la réalisation au travail, car avec la création des conditions de travail de plus en plus acceptés par les salariés, ces conditions doivent être la clef global de management au sein de l'entreprise, et comme elles désignent en général le milieu sur le quel les employés vivent et comportent la pénibilité et les risques professionnel.<sup>1</sup>

Avec les caractéristiques prégnantes de l'entreprise actuelle soit : la stabilité face à l'impermanence, la finalité face à la modalité, la cohésion face à la dilution, l'organisation face au chaos et les structures face aux fluctuations, ainsi en Algérie, les entreprises ont besoin du bon travail de la part de personnel mais on ne sait pas à ce que la stratégie et la politique de personnel accordent de l'importance aux besoins de leurs collaborateurs, et à ce que dans les entreprises étrangères, la motivation aura les mêmes profits de celui de notre pays.<sup>2</sup>

Si le discours est moderne. L'organisation est archaïque, on trouve que nos entreprises sont faussement modernes par ce que les décisions sont prises en haut, et les oppositions sont peu entendues, c'est-à-dire c'est la contradiction majeure rencontrée dans nos entreprises c'est-à-dire il s'agit des types de collaborateurs et des états et certains n'auraient pas été motivés, d'autres vis-à-vis ça pas motiver.

---

<sup>1</sup> LEVY-LE Boyer. C, «La motivation dans les entreprises ». Edition d'organisation, 1998

<sup>2</sup> LOIS Cadin Francis Guérin «Gestion des ressources humaines» 3<sup>ème</sup> édition DUNOD. Paris, 2007

Dans cette ordre idées notre recherche vise à comprendre et décrire l'utilité des conditions de travail sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise **SONELGAZ**, Au on tentera de répondre a la question suivante :

- **Quel est l'influence des conditions de travail sur la motivation des salariés ?**

### 3- Les hypothèses :

Toute recherche est structurée autour d'une ou plusieurs hypothèses et cette dernière est une proposition qui demande d'être vérifiée.

L'hypothèse est une explication provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs phénomènes, l'hypothèse scientifique doit être confirmée ou infirmée.<sup>1</sup>

Selon **Maurice Angers** : « L'hypothèse est une énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes et impliquant une vérification empirique ».<sup>2</sup>

Pour répondre a la question posée dans la problématique, nous avons entamé deux hypothèses :

- **La disponibilité des conditions matérielles de travail déterminent la satisfaction du personnel de l'entreprise.**
- **Les bonnes conditions relationnelles de travail influent sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise.**

---

<sup>1</sup> MONTROY B et CROZET D, gestion des ressources humaines, Paris, éd, organisation, 1996. P 141

<sup>2</sup> MAURICE Angers, initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines, casbah, université. Alger, 1997, p 223

**L'analyse conceptuelle :**

- **Condition de travail**
- **travail**
- **satisfaction**
- **entreprise**
- **matérielle**
- **relationnelle**
- **la motivation**
- **salariés**
- **personnel**

**Condition de travail :** Ensemble des règles et des variables matérielles du milieu ou cadre dans lequel s'exécute le travail. On parle également de condition de vie au travail, les éléments constitutifs des conditions de travail matériel et juridique sont notamment : la durée de travail, le rythme de travail, le bruit, la lumière, l'humidité, la chaleur et la salubrité du cadre de travail, les conditions de sécurité, le règlement d'atelier, le système de l'horaire de travail (horaire souples ou la carte, horaire fixe) certain auteurs sont figurer le niveau et les systèmes de rémunération dans les conditions de travail.<sup>1</sup>

**Travail :** Est une activité humaine plus au moins pénible, source d'efforts et de satisfaction, ordonnées à la production des choses utiles. Notion essentielle du marxisme : principe de transformation de l'homme et de la nature.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> GOLLAG Michel, VOLKOFF, serge, édition la découverte et syros, paris, 2000.

<sup>2</sup> GFCH.RADE : droit du travail, édition Montchrestien, paris, 2000.

Selon **Mahé** : « le travail est formé d'un ensemble d'activités réalisées individuellement ou collectivement en vue d'obtenir un résultat utile. En règle générale le travail est une activité rémunérée »<sup>1</sup>

**Satisfaction** : selon GRAWITZ qui définit la satisfaction comme « un sentiment de plénitude, de résultat atteint. La recherche de ce sentiment est un mobile d'action puissant ».<sup>2</sup>

Selon le **petit robert** : la satisfaction est un sentiment de bien être, plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce qu'on attend, désir, ou simplement d'une chose souhaitable.<sup>3</sup>

**Entreprise** : : « est un groupement humain, ordonné rationnellement, en vue d'objectifs déterminés, caractérisés par la division du travail, du pouvoir, des responsabilités, des réseaux de communication planifiés, un contrôle de l'ensemble, pour ne pas dériver des objectifs prévus, maintenir et améliorer l'efficacité et la survie de l'entreprise, ce groupement est susceptible d'évoluer dans le cadre d'une structure formelle et les interventions moins visibles de relations formelles »<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>MAHé de BOISLANDELLE.H, dictionnaire de gestion vocabulaire, concepts et outils, édition ECONOMICA, paris, 1998, p 445.

<sup>2</sup> GRAWITZ.M, méthodes des sciences sociales, 8<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris, 1996, P 365.

<sup>3</sup> Ibid., le petit robert.

<sup>4</sup> DOLON et AUTRES, Psychologie du travail et comportement organisationnel, 2<sup>ème</sup> édition, Gâtant Morin, Canada, 1996, P 223.

**Condition matérielle :** Ensemble des outils et des machines dont on doit s'équiper pour faire un travail <sup>1</sup>

**Condition relationnelle :** Ce sont des liens établis dans le cadre du travail en général, elles désignent les relations entre la prestation de travail (travailleur) et le capital (employeur) au sein de processus productif.<sup>2</sup>

**La motivation :** Selon **Piéron. H** la notion de la motivation correspond a une modification de l'organisme qui le met en mouvement jusqu'à réduction de cette modification, cela fait entrer la motivation dans le cadre générale de l'homéostasie c'est aussi un facteur psychologique prédisposant l'individu à accomplir certains actions ou vers certains buts, ce qui revoie à une théorie naïve des besoins. <sup>3</sup>

**Salarié :** Personne qui reçoit un salaire, personne rétribuée par un employeur.<sup>4</sup>

Selon PERRETTI le salarié « est un travailleur dont le revenu est constitué par le salaire »<sup>5</sup>

**Personnel :** « ensemble des personnes employées dans un service ou dans une catégorie d'activité, personnel d'une entreprise ».<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> [http://www. Quotidienoran.net/...Algerie/condition-de-travail](http://www.Quotidienoran.net/...Algerie/condition-de-travail). 16h28.

<sup>2</sup> CITEAU.Jean Pierre, gestion des ressources humaines, pratique générale et cas pratique, 4<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris (Armand Colin), 1994, P 175.

<sup>3</sup> PIERON, H. « vocabulaire de la psychologie » Paris, PUF. 1968, P 44.

<sup>4</sup> DICTIONNAIRE, Le petit robert de la langue française, 2012.

<sup>5</sup> PERETTI.J.M, Dictionnaire des ressources humaines, 2<sup>ème</sup> édition, Paris Cedex 13, septembre 2001, p 197.

<sup>6</sup> DICTIONNAIRE, Le petit robert de la langue française, 2012.



## **5- La méthode et les techniques utilisées :**

### **5.1. La méthode utilisée, (une méthode descriptive analytique)**

Selon **GRAWITZ** la méthode est « l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités quelle poursuit, les démontrer, les vérifier. Elle peut être considérée comme sa réalité envisagée »<sup>1</sup>

Notre recherche s'inscrit dans le cadre de la recherche quantitative, dont on vise à analyser et interpréter quantitativement les données collectées pendant notre enquête sur le terrain à travers l'administration d'un questionnaire auto-administré.

Suivant l'objet d'étude de notre recherche, sa problématique, et les objectifs visés durant l'enquête de terrain, on a conclu que la méthode qui correspond parfaitement à notre recherche est la méthode quantitative qui vise, en effet à comprendre le phénomène étudié. Il s'agit d'établir les liens entre les rapports recueillis et les comportements observés. Aussi il s'agit d'expliquer le phénomène par une méthode qui s'accroît à travers l'analyse statistique descriptive qui consiste principalement à adopter la technique de questionnaire.

### **5.2. Les techniques utilisées :**

«Les de recherche représentent l'ensemble des procédés et d'instrument

---

<sup>1</sup> GRAWITZ.M., méthodes des sciences sociales, 8<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris, 1996, p, 443

d'investigation utilisés méthodologiquement»<sup>1</sup>

Les techniques de recherche sont des outils permettant d'aller recueillir des données sur le terrain, qui permettent la confirmation ou l'infirmité de nos hypothèses de recherche. La nature de notre objet d'étude, comme nous l'avons déjà cité, nous a conduit à utiliser le questionnaire, que nous pouvons définir comme étant «un type d'investigation sociologique ayant pour fonction de nous recréer du réel étudié, mais de dévoiler les facteurs sociaux qui contribuent à produire ce réel.»<sup>2</sup>

Cette technique nous permettra, en effet, de vérifier statistiquement la généralité des informations recueillies pendant toute notre recherche, concernant les conditions de travail à SONELGAZ, et de relater les caractéristiques de notre échantillon.

Après les lectures faites sur notre thème de recherche, et après la réalisation de l'enquête sur le terrain, et dans le cadre de nos hypothèses, on a formulé un questionnaire concernant 28 questions qui se présente par des questions ouvertes et des questions fermées :

- **Questions fermées** sont : «celles où le choix et la liberté d'expression de l'enquêté sont réduites au minimum»<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> ANGERS.M, Initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales, éd Casbah, Alger, 1997. P.66

<sup>2</sup> SINGLY de François : «l'enquête et ses méthodes, le questionnaire», édition NATHAN, COLL, (128, France 2001).p.112.

<sup>3</sup> GRAWITZ Madeleine : «lexique des sciences sociales», 7<sup>ème</sup> Edition, Edition Dalloz, Paris, 1999.p.68

- **Questions ouvertes** : « laissent l'enquêté libre d'organiser sa réponse comme il l'entend, tant aux points de vues du contenu que de la forme »<sup>1</sup>
- **Questions aux choix multiples** : « on offre aux sujets différentes réponses entre lesquelles le sujet peut choisir librement, et qui permettent de plus grands choix de réponses »<sup>2</sup>

Au cours de la période de notre passage à SONELGAZ, nous avons eu la chance d'effectuer une grille d'observation, en observant la qualité de relation de travail du personnel de l'entreprise à travers leurs comportements, et le degré de leur intégration. Dans ce sens, on peut définir l'observation comme étant : « Une étape intermédiaire entre la construction des concepts et des hypothèses, d'une part, et l'examen des données utilisées pour les tester, d'autre part ».<sup>3</sup>

## **6- Le choix du terrain et la population d'étude :**

### **1- Les étapes de L'enquête sur le terrain :**

L'enquête sur le terrain est une investigation qui offre l'opportunité d'analyser en face le phénomène ciblé, et la réalité existante. Elle permet aussi de connaître son évolution dans le temps.

L'objectif de l'enquête empirique est de confirmer ou infirmer les hypothèses. En fait les étapes caractérisant cette enquête se résument comme suit :

---

<sup>1</sup> PERRITTI Jean Marie : « gestion des ressources humaines », 7<sup>ème</sup> édition, édition VUIBERT, Paris, 2003.p.682.

<sup>2</sup> LOUBET DEL BAYOL Jean-Louis : « initiation aux méthodes des sciences sociales », édition l'harmattan, 2002.p.74-75.

<sup>3</sup> QUIVIER et autre, « Manuel de recherche en sciences sociales », éd DUNOD, Paris, 1995.p.55.

### 1.1. Le temps de l'enquête :

Dans chaque étude empirique, il faut prendre en considération le facteur temps qui joue un rôle très important, et pour bien l'exploiter, nous avons choisi la période du 01 au 30 Janvier 2017.

### 1.2. La pré-enquête :

Dans cette étape, nous avons eu la chance de rencontrer les employés des différents services et départements de l'entreprise SONELGAZ et plus précisément ceux de la direction des ressources humaines ou on a discuté des points essentiels relatifs a notre thème de recherche a savoir l'importance de la motivation et les conditions de travail pour ces employés, et leurs avis sur la politique de GRH au sein du SONELGAZ, tout en expliquant l'objectif principal de notre recherche. Cela nous a permis de nous procurer des informations complémentaires et des éclaircissements nécessaires pour cerner notre problématique et élaborer nos hypothèses.

### 1.3. L'enquête :

Nous avons procédé a une enquête auprès de l'entreprise SONELGAZ de Darguina Bejaia, ou nous avons eu l'opportunité de questionner un ensemble de travailleurs dans le but de collecter des informations qui concernant notre sujet.

### 1.4. La population ciblée :

La population cible comporte 50 salariés. Elle ne relève pas d'une seule catégorie socioprofessionnelle ou d'un seul sexe, mais couvre l'ensemble des travailleurs du SONELGAZ Darguina Bejaia.

## 2- L'échantillonnage :

Selon **CLAUDE Javeau** : « l'échantillonnage veut dire la définition d'étude qui dépend de l'objet de l'enquête, des hypothèses de travail choisies et le type d'échantillonnage adopté ». <sup>1</sup>

Pour procéder a cette opération (échantillonnage), on dispose de plusieurs méthodes, mais comme on détient la liste de la population mère, nus avons opté pour l'échantillonnage stratifier aléatoire simple, parce que qu'on possède des strates et des catégories.

Ainsi dans le choix de notre échantillon, nous avons visé les cadres supérieurs, les cadres et les agents de maitrise ainsi que les agents d'exécution. Pour bien assimiler les conditions de travail et leur influence sur la motivation des travailleurs au sein de l'entreprise SONELGAZ (Derguina).

L'entreprise SONELGAZ de Bejaia (Derguina) contient 137 salariés repartie en quatre catégories, cadres supérieur, cadres, Agents de maitrise et Agents d'exécution. Après la constitution de notre échantillon, nous avons distribué 100 questionnaires à l'aide notre promotrice à SONELGAZ de Derguina (Bejaia) dont on a récupéré 50.

---

<sup>1</sup> JAVEAU Claude : «enquête par questionnaire : manuel a l'usage de praticiens», 3<sup>ème</sup> Edition, Edition d'organisation, paris, 1985.p.112



# Chapitre II

**Les conditions de travail et la motivation au travail**

**Section 01 : Les conditions de travail :****1- Historique des conditions de travail :**

La notion de conditions de travail recouvre un ensemble très large de questions dont l'importance ne cesse de croître ; les méthodes de fixation de salaire, la protection du salaire, les conditions générales de l'emploi, la sécurité et l'hygiène ainsi que prestation en nature.

C'est en 1928 qu'a été prévue pour la première fois l'obligation d'instituer des méthodes de fixation de salaire minima des les industries de transformation et le commerce, puis en 1951 dans le domaine agricole en coopération avec les représentants des employeurs et des travailleurs concernés ces textes prescrivent également l'obligation d'établir un système de contrôle et de sanctions. Mais les normes les plus récentes sur la question sont énoncées dans la convention n°131 axée plus spécialement sur les besoins des pays en développement par ailleurs, des des positions concernant la protection des l'O.I.T. L'une d'elle d'application générale, vise à protéger les travailleurs contre les pratiques qui risquent d'accroît autre mesure leur dépendance a l'égard de l'employeur ; ainsi qu'a faire en sorte que les salariés soient payés intégralement et son délai.<sup>1</sup>

La durée du travail et les congrès sont des domaines qui ont fait l'objet de nombreuses conventions O.I.T. La toute première qui remonte a 1919, fixant la durée maximum du travail dans l'industrie a 8 heures par jour et 48 heures par semaine. La principale de la semaine de 40 heures a été posée pour la première fois en 1935.

---

<sup>1</sup> R. lemesle : le droit de travail en Afrique francophone, édition EDICEF/autel, paris, 1989, p11.



Le repos hebdomadaire a été prescrit en 1921 pour l'industrie, et en 1957 pour le commerce et les bureaux. En fin, la première convention O.I.T sur les congés date de 1936

Elle ne prévoyait guère qu'une semaine de congé après un an service continu pour les travailleurs de l'industrie, du commerce et des bureaux ; il est vrai qu'elle avait été adoptée à un moment, où rares étaient les pays qui avaient admis le principe des congés payés.

En ce qui concerne les travailleurs de l'agriculture, leurs droits en matière de congés datent de 1952.

L'adoption d'une nouvelle convention en 1970, permet de mesurer combien rapide a été l'évolution des esprits en ce qui concerne les congés annuels : à l'heure actuelle, la durée de ces congés payés ne doit en aucun cas être inférieure à trois semaines.

Une autre convention de 1974, marque une nouvelle étape dans le domaine des congés payés : elle reconnaît en effet la nécessité d'une formation permanente et définit le congé éducation payé comme un moyen d'y répondre.

La sécurité et l'hygiène du travail ont toujours été au premier plan préoccupation de l'O.I.T.

Ces deux questions figurent déjà dans le préambule de la constitution de l'O.I.T et une trentaine de conventions ont été adoptées à ce sujet.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Jean-michel plane- DUNOD, paris 2000.

## **2- Les types des conditions de travail :**

### **2-1 Les conditions matérielles :**

#### **1- Le salaire :**

##### **1.1. La notion de salaire :**

Selon la jurisprudence, le salaire constitue la contrepartie de travail fourni par le travailleur, il est aussi un moyen de vivre et une condition principal de travail<sup>1</sup>

##### **1.2. Fixation de salaire :**

La loi du 11 février 1950 a rétabli le principale de la libre discussion de salaire au niveau de la négociation collective, comme du travail, tout fois cette liberté comporte quelque limites.<sup>2</sup>

## **2- Les conditions générales d'emploi :**

On veut dire par les conditions générales d'emploi : le temps de travail, le travail de nuit, les congés payes les repos hebdomadaires, l'hygiène et la sécurité, la médecine de travail et les prestations en nature.

**2.1. Le temps de travail :** Il se constitue de la durée du travail et de l'aménagement du temps de travail.

### **2.1.1 La durée légale :**

La durés légale du travail est de trente-cinq 35 heures par semaine cette durée concerne établissements industriels et commerciaux qui contient de 20 salariés, et 39 heures par semaine dans les autres secteurs.

---

<sup>1</sup> J.pluyette :hygiène et sécurité(conditions de travail loi et texte réglementaire), 21<sup>ème</sup> édition,paris ,1999

<sup>2</sup> <http://www-issa-Int/PDF/kribio7/louwe.PDF>

**B.1.1.2. Dépassement de la durée légale** : il contient :**2.1.1.2.1. Les heures supplémentaires :**

Les heures supplémentaires sont les heures de travail effectuées au-delà la durée légale hebdomadaire<sup>1</sup>, elles existent lorsque elles tendent essentiellement à accroître la production, à réaliser les travaux urgents et en cas de surcroît de travail.

Out salaire est bénéficié sous forme monétaire de 25% pour chaque heure supplémentaire, ou sous forme de repos.

**2.1.1.2.2. Les heures de récupération :**

Les heures perdues peuvent être récupérées dont cette récupération décidées par l'employeur est obligatoire pour les salariés.

**2.1.2. Aménagement du temps de travail :**

Le code du travail autorise l'aménagement des horaires de trente-neuf heures :

- sur cinq jours avec deux jours de repos hebdomadaire.
- sur cinq jours avec un jour de repos hebdomadaire.
- répartition inégale sur cinq jours et demi avec un jour et demi de repos hebdomadaire.<sup>1</sup>

**2.2. Le travail de nuit :**

En 1925 I.O.I.T définit le terme nuit comme une période d'au moins 7 heures consécutives qui a l'intervalle entre 11 heures du soir et 5 heures du

---

<sup>1</sup> Fieschi-vivet Paul : droit de travail. Sirey édition, 3<sup>ème</sup> édition, 1999, p121

matin, et entre 10 heures du soir et 4 heures du matin lorsque le climat le justifie.

Généralement la période entre 22 heures et 5 heures du matin est considéré comme travail de nuit.

En 1981 le travail de nuit ; le décret N<sup>o</sup> 81-14 du 31 janvier fixant les modalités de calcul de l'indemnité de travail poste, en Algérie.

### **2.3. Le repos hebdomadaire :**

Toutes les pays a permet a chaque travailleur d'avoir un repos hebdomadaire qui peut être de deux jours ou d'un jour et demi ou d'un jour.

En cas des travaux urgent le repos hebdomadaire peut être suspendu. Peut être donné par râlement comme par exemple on le trouve dans la restauration hôtellerie ; les hôpitaux et le domaine de la santé.

### **2.4. les congés payés :**

La santé physique c'est un motif qui justifie le droit au congé, la durée du congé peut être terminée dans la période du 1 mai au 31 octobre.

En Algérie, En 1997 la durée du travail, repos hebdomadaire et congé payé décret exécutif n<sup>o</sup> 97-48 du 4 février fixant la liste des profitions, branches et secteurs d'activité assujettie aux congés payés.

En 2005 la durée du travail, repos hebdomadaire et congé payé, loi n<sup>o</sup> 63-278 du 26 juillet 1963 fixant la liste des fêtes légales.<sup>1</sup>

## **2.5. L'hygiène et la sécurité :**

### **➤ Mesures d'hygiène :**

Propreté des lieux de travail :

Exemple : Nettoyage quotidien :

- Installation de vestiaires, lavabos, toilettes....
- Atmosphère des locaux (cubage d'air minimum), chauffage, aération, bruit.
- Disposition d'un local de réexposition.
- Boissons : mise a la disposition du personnel d'eau potable et fraiche : interdiction d'introduire des boissons alcoolisées.
- Interdiction de fumer dans les locaux collectif (comptines, salles de réunions).

Mais il n'est pas interdit de fumer dans les locaux de travail occupés par une seule personne

### **Prévention des risques dus au travail :**

#### **Mesures de la sécurité :**

La loi du 31 décembre 1991 met en prévention l'interdiction de vendre, d'importer et de l'utilisation des machines non pourvues aux normes de sécurité les salariés doivent mettre a leur disposition du matériel de protection (casque, masque, lunettes..) des informations et des instructions concernant la sécurité, dans l'entreprise.<sup>1</sup>

### **3- Les préventions des risques :**

#### **➤ Les obligations du chef d'entreprise :**

L'employeur, ayant l'autorité sur les salariés, est responsable de leur sécurité c'est-à-dire obligée de leur assurer la sécurité et leur protéger la santé physique et mentale dans tous les aspects lié au travail.

Les actions et mesures de prévention (art.1.230) : prévention des risques professionnels, action d'information, action de formation obligent le chef d'établissement à évaluer les risques qui ne peuvent pas être évité, de les combattre à la source et d'adapter les mesures à l'évaluation technique, prendre en considération les capacités des salariés à mettre en œuvre les précautions nécessaire pour la sécurité et la santé avant de lui confie une tâche (adopter le travail à l'homme).

#### **➤ Les obligations de l'employé :**

La loi impose à chaque travailleur de prendre soin en fonction de sa formation et selon ses possibilités de sa sécurité, et de sa santé et de celles des autres personnes concernées, conformément aux instructions données par l'employeur dans le règlement intérieur (art.230-3, Citral).

### **4.1. Les organismes et le control de l'hygiène et de la sécurité :**

#### **➤ L'inspection du travail :**

L'inspection de travail a été créée par la loi de 19 mars 1874 pour faire respecter la législation du travail dans les entreprises.

Son rôle est de respecter le droit de travail et d'avoir un pouvoir de contrôle des règles d'hygiène et de sécurité de la durée de travail notamment des conditions de travail.

Il joue aussi un rôle de décision et de conciliation dans les conflits individuels ou collectifs de travail.

L'inspecteur a le droit et la liberté de visiter et de communiquer les documents de l'entreprise sans au qu'un obstacle de la part de l'employeur.

➤ **Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail :**

Le C.H.S.C.T. a été créé par la loi du 23 décembre 1982, il est présidé par le chef d'établissement, il comprend des représentants élus au comité d'entreprise, il comprend également le médecin du travail.

Contrairement au comité d'entreprise, il ne comporte pas en principe des représentants syndicaux.<sup>1</sup>

Le C.H.C.T. a pour mission :

- la protection de la santé et la sécurité des travailleurs.
- L'amélioration des conditions de travail.
- La vérification de l'application des mesures législatives et réglementaires qui procède l'analyse des risques professionnels.
- Disposition d'un pouvoir d'inspection et d'enquête.
- L'encouragement de toute action de prévention.
- Il a comme mission aussi de donner son avis sur les documents que l'employeur lui transmet et de la sécurité dans l'entreprise.

➤ **Les services sociaux :**

Toute entreprise doit disposer d'un service médical et dans le cas où la taille de l'entreprise ne le permet pas, nécessaire la création d'un centre interentreprises ces services sont assurés par le médecin de travail dont le rôle :

-le médecin de travail doit d'abord exercer son travail et assister aux réunions des comités de l'entreprise ou interentreprises pour discuter de l'état sanitaire et de sécurité des travailleurs.

➤ **Les services sociaux :**

En France et selon l'article L-205-1 :

- Les chefs d'établissements, directeurs, gérants ou propos qui, occupant dans leur établissements d'une façon habituelle deux cent cinquante (250) salariés au moins , n'ont pas organisé des services sociaux du travail seront possibles de récidive dans un délai de trois ans, d'une amende qui pourra être porté a 15000F1.

**4- La médecine du travail :**

- le médecin du travail assure les services médicaux du travail pour faire les examens médicaux et des visites périodiques aux travailleurs, afin de rechercher s'ils sont aptes a plusieurs emplois ou a la reprise après le congé de maladie.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ch.dade :droit de travail, édition montchrestien, paris,2000,p47



Ce service fait partie des organismes des préventions des risques et son rôle est :

- Surveiller les conditions d'hygiène du travail et l'état de santé des travailleurs
- Améliorer les conditions du travail et la protection contre les nuisances
- L'adaptation de salarié au poste du travail
- La protection contre les produits dangereux.

### **5- Les présentations en nature :**

Les présentations en nature sont intégrés dans les conditions du travail et non au salaire qui sont les logements, le transport et la nourriture.

#### **6 .1. Les logements :**

L'employeur doit assurer le logement a son travailleur permanant lorsque Celui-ci habite loin du lieu d'emplois, et ne peut pas avoir un logement par ces propres moyens.

#### **6.2. La nourriture :**

Le travailleur doit avoir leur ravitaillement lorsqu'il n'a pas des moyens pour les procurer.

#### **6.3. Le transport :**

L'employeur doit assurer le transport du lieu de la résidence habituelle des travailleurs au lieu d'emploi ; du lieu d'emploi au de résidence habituelle.

**2-2 Les conditions relationnelles de travail :**

- **Culture de l'entreprise** : la culture de l'entreprise permet d'inciter les salariés à la collaboration, entraide et de créer un esprit collective pour atteindre un objectif en commun et d'éviter la confrontation ou valorisation des différences entre les employés de maîtrise et de terrain.
- **Communication interne** : elle permet la transmissions des informations venant de la direction et des représentants des employer et encore la communication des résultats de l'entreprise et ses objectifs.
- **Niveau de respect** : respect à tous les niveaux entre chef et employé et surtout les employés entre eux.
- **Processus de résolution des conflits** : il s'agit de l'implantation d'un processus claire et compris par tout le monde et recherche de solution gagnant gagnant.
- **Participation à l'atteinte des objectifs** : inviter les employés à soumettre des suggestions d'amélioration contenue.
- **Reconnaissance des employées** : partager le succès de l'entreprise avec les employées.
- **Atmosphère de travail** : créer aux salariés un plaisir de travailler ensemble.
- **Relation entre chef hiérarchique et employé** : une complicité positive entre le chef et tous les autres salariés.
- **Activité sociale** : encouragement de l'entreprise à des activité sociales permettant de créer des liens.

### **3- Les composantes des conditions de travail**

#### **3.1. L'ergonomie :**

L'ergonomie est une discipline scientifique : s'appuyant sur différentes disciplines (psychologie cognitive, psychosociologie, physiologie, biomécanique) l'ergonomie vise à expliquer les processus résultants de l'interaction entre être humain et les autres composantes d'un système. Ces processus sont décrits par les ergonomes dans l'analyse d'activité. C'est aussi une pratique professionnelle : cantonnées aux laboratoires de recherche, l'ergonomie est devenue progressivement une profession depuis les années 1970. Aujourd'hui, de nombreuses universités proposent des masters 2 d'ergonomie (condition essentielle pour se désigner comme ergonomiste). L'ergonomie s'élargit à l'activité humaine : Issue du monde de travail (ergonomie du travail), l'ergonomie touche de plus en plus des domaines liés aux produits (ergonomie d'usage). Ainsi, aujourd'hui, faire de l'ergonomie consiste à caractériser la relation entre être humain, qu'il soit opérateurs, usagers, clients... et un outil ou un produit dans un contexte, un environnement, un lieu de vie, en vue de concevoir les outils et systèmes les plus appropriés à l'usage qui peut en être fait (facile à utiliser, sans risque à la santé) et à la finalité pour lesquel ils sont conçus (efficacité, efficience).<sup>1</sup>

#### **Les conditions d'ambiance physique de travail :**

Le bruit, les vibrations, l'électricité, la température et les pressions extrêmes

---

<sup>1</sup> PERETTI.J.M, gestion des ressources humaines, 15 ème édition, Paris, p14.

sont les différents facteurs ou agents **physiques** qui constituent l'environnement des salariés, et qui peuvent avoir des répercussions sur les conditions de **travail** ou sur la santé des personnes exposées.

### **Bruit :**

Le bruit est un problème qui concerne tout le monde, dans l'environnement domestique comme dans l'environnement de travail. Il est à l'origine de nombreuses surdités : Les ambiances sonores ne sont pas sans conséquences sur notre santé. Si, à force d'entendre les mêmes bruits chaque jour, on peut finir par ne plus y prêter attention, notre organisme, lui-même s'habitue et il y réagit silencieusement.

### **Les vibrations :**

Ce sont les mouvements et les secousses mécaniques transmis directement au corps des opérateurs en contact avec une machine ou du matériel vibrant.

### **La chaleur et le froid :**

Certains métiers obligent le travail par des températures extrêmes : dans les haut-fourneaux, dans les chambres froides... D'autres exposent aux intempéries, et donc a des périodes froides ou chaudes. La sensation de chaleur ou de froid dépend des facteurs suivants :

- la température de l'air.
- l'humidité de l'air.
- la présence d'objets chauds ou froids dans l'environnement immédiat.
- les mouvements de l'air (aération, ventilation).

**La chaleur :**

Plusieurs méthodes de mesure de l'exposition à la chaleur en milieu de travail prennent en considération l'ensemble de ces facteurs. La mesure la plus couramment utilisée est l'indice WBGT : Wet Bulb Globe Temperature ou (température au globe et au thermomètre mouillé). Cette méthode est étroitement liée à la réponse du corps.

- **Rayonnement** : transfert de chaleur entre l'organisme et des objets chauds (métal en fusion, chaudière, canalisation de vapeur, etc.), ou des objets froids (surfaces métalliques refroidies, etc.), sans qu'il y ait contact entre les deux.

- **Convection** : transfert de chaleur entre l'organisme et l'environnement (air ou eau) au contact de l'air et de la peau. Il ya gain de chaleur pour l'organisme lorsque l'air ambiant est chaud, et perte de chaleur lorsque l'air ambiant est froid. Ce transfert de chaleur augmente avec la vitesse de déplacement de l'air et avec la différence entre la température de l'air et celle de la peau.

-**Evaporation de sueur** : refroidissement de l'organisme qui s'accroît en présence de vent et d'une faible humidité relative. Dans les ambiances de travail chaudes et sèches, ce mécanisme de refroidissement est limité par la quantité de sueur sécrétée par l'organisme.

-**Conduction** : l'organisme reçoit ou perd la chaleur par contact direct avec des objets chauds ou des objets froids.

- **Respiration** : L'air inspiré se réchauffe dans les voies respiratoires et les poumons et il entraîne la chaleur acquise au moment de l'expiration.

Lorsque la température ambiante augmente, la température corporelle a tendance à augmenter, l'organisme réagit en augmentant le débit sanguin cutané et en

activant les glandes sudoripares. Il augmente ainsi le transfert de chaleur vers l'environnement. Dans une ambiance chaude très sévère, le gain de chaleur dépasse la perte et la température corporelle augmente, ce qui induit des risques pour la santé. En effet, des températures ambiantes trop élevées peuvent accabler les mécanismes de thermorégulation de l'organisme et provoquer des troubles graves (coup de chaleur, déshydratation...).

### **Le froid :**

Dans l'industrie agroalimentaire, l'astreinte thermique des salariés exposés au froid se traduit essentiellement par un refroidissement des extrémités (pied et mains), plus ou moins rapide selon les individus. Celui-ci engendre une baisse de la dextérité qui survient dès que la température cutanée du dos de la main est inférieure à 24<sup>0</sup>C. L'opérateur étant moins agile, le risque d'accident augmente.

### **La charge physique et la charge mentale :**

L'ouvrier dans son travail peut ressentir une fatigue physique et une fatigue mentale, cette fatigue résulte de la charge physique et mentale supporté par le travail.<sup>1</sup>

La définition de la charge mentale est difficile, car l'activité de l'esprit est permanente. Il faut déterminer à partir de quel niveau, pour un type d'activité, il ya charge ou surcharge.

---

<sup>1</sup>CITEAU Jean Pierre, gestion des ressources humaines, pratique générale et cas pratique, 4<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris (Armand Colin), 1994, p96.

### 3-2 L'organisation du travail :

« L'organisation est primordiale pour réussir à mettre en place de bonnes conditions de travail, à l'image des routiers (temps pour les déchargements de marchandises), pour la construction du savoir-faire de prudence dans le bâtiment (de jours montre que la stabilité des effectifs joue positivement). »<sup>1</sup>

L'amélioration des conditions de travail ne saurait se limiter aux aspects environnementaux et physiques, le contenu du travail est un élément crucial.

A partir d'une critique de l'organisation scientifique du travail, de nouvelles formes d'organisation ont été expérimentées.

### 3-3 La réglementation :

L'hygiène et la sécurité des travailleurs dans l'entreprise doivent répondre aux conditions prévues par une réglementation abondante et complexe. Il faut savoir que les caisses d'assurances maladies disposent de pouvoirs réglementaires et de contrôle, les entreprises sont alors obligées de faire de la formation à la sécurité de leur personnel (c'est la politique de prévention).<sup>2</sup>

### 4 - L'évolution des conditions de travail :

Un projet de modification des méthodes utilisées jusqu'à présent incite une entreprise (installation et maintenance de mobiliers) à étudier la solution pressentie comme permettant d'atteindre les objectifs visés : **amélioration de l'efficacité et des conditions de travail.**

---

<sup>1</sup> [Http://fr. Wikipedia, org/Wiki/conditions de travail.](http://fr.wikipedia.org/wiki/conditions_de_travail)

<sup>2</sup> PERETTI.J.M, gestion des ressources humaines, éd, Paris, 15<sup>ème</sup> édition, Dalloz, 1994, p91

Dans ce cadre Ergonomie conseil a réalisé des observations comparées de l'ancienne et de la nouvelle méthode de travail lors des différentes phases de travail afin de caractériser en particulier les contraintes physiques (port de charge, postures de travail...).

Cette étude a permis d'objectiver les changements apportés par ces nouveaux outils afin qu'ils soient instruits dans le cadre du dialogue social.

L'ergonomie poursuit la double finalité d'améliorer l'efficacité et les conditions du travail en les considérant dans une approche systémique.

Améliorer les conditions de travail, c'est caractériser les objectifs à atteindre et les moyens (effectifs, organisation, outils...) disponibles afin de trouver un compromis d'ajustement.<sup>1</sup>

## **5- Les conditions de travail en Algérie**

Pas de contrat de travail définissant le statut ni la relation de travail entre l'employé et son employeur, pas de sécurité sociale qui est pourtant un droit consacré par la loi algérienne.

Telle est la triste réalité du monde du travail en Algérie. En dépit du « contrôle », exercé par les agents de l'inspection du travail, de nombreux employés, qui travaillent parfois dans les secteurs à risque, continuent à « trimmer » dans des conditions lamentables. L'application de la loi du travail exigeant des employeurs de déclarer les travailleurs demeure utopique. Les travailleurs, eux, sont soumis à régime d'exploitation renforcé par certains employeurs avides d'un enrichissement rapide. Nous avons rencontré certaines victimes de cet esclavage moderne.

---

<sup>1</sup> [http://www.ergonomie-conseil.fr/Amélioration des conditions de travail](http://www.ergonomie-conseil.fr/Amélioration%20des%20conditions%20de%20travail), 16h55



Les employés perçoivent des salaires misérables qui n'atteignent même pas le SMIG. « Certains travailleurs ayant plus de sept ans d'ancienneté sont payés 14000 DA le mois. Mais ils acceptent sans rien dire. Ils ne peuvent pas réclamer de peur de se retrouver de nouveau au chômage ». <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.quotidienoran.net/...Algérie/conditions-de-travail,18h28>

## Section 02 : La motivation au travail

### 1- Généralité sur la motivation :

Il est vraiment difficile de retracer l'histoire du concept général 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, ce qui nous pousse à penser que la motivation était donc relativement importante, 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 de moyen âge, les grandes entreprises et les grands ateliers apparaissent, c'est l'être du passage à l'époque moderne.

Dés lors, le mode d'organisation change, on peut concevoir que la motivation des salariés baisse, de fait que cette dernière doit obéir à de multiples facteurs et d'indicateurs qui la régissent. À 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

suivante : «la motivation correspondait a la justification d'un acte et a l'exposé d'une décision». Dans les années 1930, le concept de motivation devient pour la première fois objet de recherche. Les recherches menées au départ sont basées sur la famille, l'église, les partis politiques.

Dans le but de mieux comprendre le fonctionnement des entreprises et des organisations, les chercheurs et les managers sont focalisés sur la question qui fera émerger le concept de motivation : Qu'est-ce qui pousse ou qu'est ce qui suscite la décision de l'individu de se comporter de telle ou telle façon selon le contexte, d'agir dans telle ou telle direction selon sa décision ou sous pression exercée sur lui ?

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, pendant les trente glorieuses, 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 a leur juste valeur, c'est encore souvent le cas aujourd'hui pour les emplois précaire.

Pour parler sur la motivation, on est censé de se placer dans un concept conceptuel ou théorique du sujet pour mettre en avant la notion de motivation on est obligé de passer par les relations de causalité. Il faut admettre aussi que le fait de parler sur la motivation n'implique pas nécessairement qu'on est entrain d'adopter une forme de réductionnisme, mais assurément, «d'autant d'écoles psychologiques autant de motivation».<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> FABIEN Fenouillet, «La motivation», édition DUNOD, Paris, 2003, p 55

## **2- Les théories de la motivation au travail :**

### **2.1 Les théories de l'école scientifique du travail :**

#### **2.1.1 L'organisation scientifique du travail de TAYLOR :**

F.W.Taylor (Etats-Unis, 1856-1917) est considéré comme l'un des membres fondateurs de la théorie des organisations. Son parcours personnel permet de comprendre l'origine de ses travaux et son cadre d'analyse. Issu d'une famille aisée, il doit renoncer à des études prestigieuses pour raisons de santé. Cela le conduit à commencer sa carrière comme simple ouvrier dans une entreprise métallurgique. Il va ensuite monter rapidement les échelons hiérarchiques de cette entreprise jusqu'à devenir ingénieur chef. Ce parcours le conduit à maîtriser les différents aspects du travail productifs et à développer une vision globale du travail en atelier. Taylor s'est engagé dans des expériences d'organisation du travail novatrice, appelée l'organisation scientifique du travail.<sup>1</sup>

Son idée consistait à rationaliser le travail au maximum. Cette rationalisation va porter sur trois axes principaux :

- **La division horizontale du travail** (les tâches sont spécialisées et le travail parcellisé) et la recherche de la meilleure méthode pour réaliser une tâche, à partir de la détermination scientifique des temps et des modes opératoires (étude et chronométrage des gestes) et de leur prescription par l'encadrement.
- **La division verticale du travail** : Partager la responsabilité du travail entre les ouvriers et les dirigeants, de telle manière que les ouvriers se

---

<sup>1</sup> FABIEN Fenouillet, «La motivation», édition DUNOD, Paris, 2003, p 53

- concentrent sur l'exécution du travail et que les dirigeants se chargent de le concevoir, de le superviser et d'établir des directives, au lieu de tout confier aux ouvriers.
- **La sélection scientifique** (recrutement de l'individu le mieux capable d'accomplir la tâche), la formation et l'entraînement de l'ouvrier aux méthodes scientifiques de travail.

La mise en place d'un système de contrôle très stricte qui s'assure que les méthodes sont suivies sans déviation par tous les salariés.

Par la suite, au début du XXe siècle, Henry Ford, industriel de l'automobile à Détroit, prolonge l'OST. Le Fordisme repose également sur trois principes :

- Sur le plan économique, le fordisme est à l'origine de la production de masse
- pour que la chaîne soit efficace, il faut produire des objets identiques, standardisés. Il résulte des économies d'échelle importantes dues à l'amortissement du matériel sur de longues séries, à l'achat massif et donc à prix réduit, de MP, produits semi-finis, etc.
- La standardisation, les économies d'échelle et la hausse de la productivité qui en résultent (exemple de l'automobile de Ford) ;

Sur le plan social, le fordisme est à l'origine de la consommation de masse, le prix baissant et le salaire augmentant, une consommation de masse devient possible pour absorber la production de masse, la hausse de la productivité permet également aux industriels d'augmenter leurs profits et d'investir dans des installations de plus en plus vastes et des équipements de plus en plus coûteux et perfectionnés, ce qui est une nouvelle source d'augmentation de la productivité du travail.

Cette augmentation de salaire a ainsi permis d'accroître le pouvoir d'achat des ouvriers de l'entreprise Ford.

Nous pouvons constater que cette organisation scientifique du travail a permis de dégager d'importants gains de productivité pendant la période des trente glorieuses. Cependant ces différentes approches de l'organisation du travail ont été accusées de déshumanisation de ce dernier.

## **2.2. Les théories de l'école des relations humaines :**

### **2.2.1. Les théories de contenu :**

#### **2.2.1.1 La théorie de l'homme social selon Elton MAYON :**

Le sociologue psychologue australien E Mayo, à l'origine du mouvement des relations humaines. Il est d'ailleurs considéré comme l'un des pères fondateurs de la sociologie du travail. Son analyse est une réaction contre la conception rationnelle qui oublie la dimension humaine du travailleur. Elle émane des recherches réalisées dans l'usine de Hawthorne (près de Chicago) de la Western Electric par le psychologue Elton Mayo et son groupe de chercheurs de l'université de Harvard entre 1927 et 1934. Ceux-ci ont étudié les variations de rendement en fonction des facteurs d'ambiance (éclairage, niveau sonore) et de l'organisation du travail (pauses, durée..)<sup>1</sup>

Ces expériences ont démontré que l'homme a des besoins et des motivations et que le rendement augmente quand on les prend en compte.

L'homme n'est donc pas seulement un être économique mais a aussi des motivations liées à l'intérêt du travail. Mayo va préconiser de prendre en compte tous ces besoins et de laisser se nouer des relations personnelles et de groupe dans l'entreprise lors de la définition de l'organisation du travail.

---

<sup>1</sup> SERUPIA SEMUHOZA.E, Théories de la motivation au travail, Edition l'Harmattan, 2009, p 51.

Mayon avec son équipe de recherche ont conclurent que l'estime de soi, la cohésion étaient plus importantes pour la productivité que l'état matériel de l'environnement de travail. <sup>1</sup>

#### **2.2.1.2. La théorie de la hiérarchisation du besoin de MASLOW :**

La théorie des besoins d'Abraham Maslow est une des plus célèbres. Elle propose une conception systématique des besoins de l'homme au travail et hiérarchise différents niveaux selon une pyramide. Maslow pense que les conduites humaines sont dictées par la satisfaction des besoins ; l'homme est donc instinctif, biologique et fondamental. Cinq groupes de besoins sont distingués :

- Les besoins physiologiques : le gîte, le couvert, la survie
- Le besoin de sécurité
- Les besoins sociaux : avoir des amis...
- Le besoin d'estime
- Le besoin de se réaliser, de devenir tout ce qu'on est capable d'être.

Tout comportement est déterminé par la recherche de satisfaction concernant un des besoins fondamentaux.

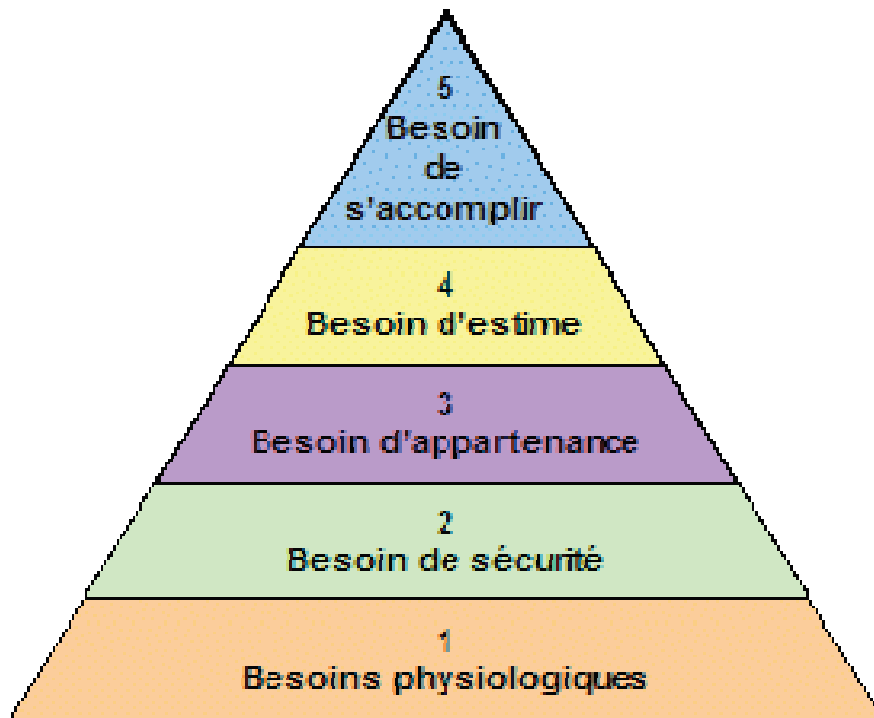
La recherche des besoins est hiérarchisée. L'homme cherche d'abord à satisfaire les besoins fondamentaux pour s'élever ensuite. Toutefois les besoins du premier niveau sont absolus, la réalisation de soi n'est pas possible si en premier lieu les besoins physiologiques ne sont pas satisfaits. De plus, le besoin de réalisation de soi est le plus large et est supposé être insatiable.

---

<sup>1</sup> SERUPIA SEMUHOZA.E, Théories de la motivation au travail, Edition l'Harmattan, 2009, p 53.

Maslow ne dit pas qu'un seul besoin est motivant à un moment donné mais plutôt qu'un seul besoin est dominant et relativise ainsi l'importance des autres. Cette théorie n'est pas en fait une théorie de la motivation ; elle nous dit quels besoins peuvent être à la base d'un comportement mais ne dit pas quand ni pourquoi la personne opte pour un comportement spécifique pour satisfaire tel ou tel besoin, ni même à quel moment un besoin est suffisamment satisfait pour qu'elle s'en détourne au profit d'un autre. De plus il est fréquent que les besoins soient multiples et contradictoires. Ce sont les aspirations et désirs concrets qui déterminent la motivation et orientent le comportement. Maslow n'explique pas comment il est possible de rester démotivé alors que les besoins ne sont pas tous satisfaits ce qui est toujours le cas.





**La pyramide des besoins d'Abraham Maslow**

### 2.2.1.3. 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.<sup>1</sup>

- **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...).

- **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>2</sup>

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.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> LEVY-LEBOYER.C, La motivation dans les entreprises, Edition d'organisation, 1998, p 157.

<sup>2</sup> Ibid. P158.

<sup>3</sup> OPCIT. P159

#### 2.2.1.4 La théorie X-Y de Mac Gregor

Les théories X et Y sont des théories développées dans les années 1960 par Douglas McGregor utilisées en ressources humaines et en comportement organisationnel. Ces deux théories sont issues d'observations empiriques et s'opposent entre elles. D'une part la théorie X considère que naturellement, l'être humain n'aime pas le travail et l'évitera s'il le peut. Selon cette théorie, les individus n'aiment pas les responsabilités et désirent la sécurité avant tout. Ainsi du fait de leur aversion à l'égard du travail, la plupart des individus doivent être contrôlés, voire menacés, afin qu'ils travaillent suffisamment. Ainsi, les travailleurs ne fournissent l'effort attendu que sous la contrainte ou contre une récompense attendue comme le salaire par exemple. Par conséquent, cette théorie induit un cercle vicieux dans lequel l'organisation est construite sur des règles strictes et des contrôles sévères. Les employés s'adaptent en choisissant de travailler au minimum, et en ayant une attitude passive. Ils fuient alors les responsabilités puisque le système est répressif, et donc non sécurisant pour les prises de risque. Cette théorie conforte les dirigeants dans leurs convictions, ce qui les incite à renforcer les règles et les contrôles. En d'autres termes la théorie X est un type de management assez autoritaire, souvent mal supporté par les salariés augmentant l'aversion du travail. - 22 - D'autre part, la théorie Y considère que l'Homme cherche dans le travail une certaine satisfaction, mais également à améliorer ses résultats et à avoir des responsabilités au sein de son entreprise. Cette théorie montre également que l'individu cherche à adhérer aux objectifs de l'entreprise ainsi que développer sa créativité. Le contrôle et la punition ne sont pas les seules façons de faire travailler les personnes. L'individu est capable de se réaliser si on l'associe aux buts de l'organisation. Ainsi, si le travail d'un individu lui apporte satisfaction, alors l'engagement envers l'organisation s'améliorera. Par conséquent, cette théorie induit un véritable cercle vertueux dans

lequel l'organisation est construite autour de principes de confiance, de délégation et d'autocontrôle. Les employés utilisent cette liberté supplémentaire pour mieux s'impliquer dans le travail. Ils prennent alors des initiatives, acceptent les responsabilités et vont même jusqu'à les rechercher. Ceci conforte les dirigeants dans leurs convictions, ce qui les incite à maintenir la confiance, la délégation et l'autocontrôle. Cependant il y règne un climat peu sécurisant, où il y a beaucoup de stress de la part des employés. En d'autres termes la théorie Y fait référence à un type de management participatif. Selon Mc Gregor, le travail n'est donc pas forcément désagréable pour l'Homme, ainsi les entreprises doivent considérer que l'Homme est capable de prendre des initiatives, de se fixer des objectifs et de prendre des responsabilités. Après nous être intéressés aux théories dites du contenu, nous allons maintenant aborder les différentes théories dites du processus.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> LOUCHE, C, Les théories de la motivation, diversité et intégration, Ed Individu et organisation, Lausanne, Delachaux et Niestlé, 1994, p 101.

### **2.2.2. Les théories du processus :**

Contrairement aux théories du contenu, les théories du processus ne recherchent pas à comprendre ce qu'est la motivation ou de quoi est-elle faite, mais s'interrogent sur son fonctionnement. Ce n'est plus le pourquoi qui est la question centrale mais le comment. Ainsi, nous allons étudier les différents apports des chercheurs qui constituent les théories dites du processus.

#### **2.2.2.1. La théorie du système V.I.E**

Elle rend compte des interactions entre l'entreprise et les salariés. Elle fait appel à la notion d'expectation c'est à dire : que puis-je attendre, quel niveau puis-je atteindre, que suis-je capable de réaliser ? Cette perception de soi, cette confiance est déterminante dans la motivation.

La deuxième approche est l'instrumentalité qui répond à la question : que vais-je obtenir par ma performance ? Le travail va représenter un moyen d'obtenir une rétribution correspondant à l'effort.

La troisième composante est la valence : quelle valeur accorder aux avantages obtenus ? Il faut que les satisfactions retirées aient une réelle valeur aux yeux de la personne considérée.

Ces trois composantes sont essentielles à la motivation et ces notions subjectives varient d'un individu à l'autre. Elles constituent des axes directeurs pour le management.

- **La valence : (valeur)**

C'est la valeur affective que l'individu attribue aux récompenses. C'est-à-dire qu'il ne suffit pas que les récompenses soient clairement perçues, il faut que l'individu souhaite réellement les obtenir, quelles aient de la valeur pour lui.

Les travaux de MASLOW et d'Herzberg ont profondément marqué les entreprises. Pourtant, de nombreuses questions subsistent :

- ✓ La liste des besoins est-elle exhaustive ?
- ✓ Est-ce la bonne liste ?
- ✓ Comment et pourquoi décréter que ces besoins sont universels et que l'ordre de la pyramide est le bon ?

Toutes ces questions ont amené plusieurs chercheurs à proposer un autre modèle

- **L'instrumentalité :(l'utilité)**

C'est l'estimation de la probabilité que la performance attendue, prévue par l'individu, entraîne des conséquences et des résultats (des récompenses ou bien des sanctions). Il est ici également question d'attente, cette fois-ci à propos des avantages et des sanctions qui résulteraient de l'atteinte ou non d'un objectif de performance.

- **Le niveau d'expectation :(le niveau d'attente)**

C'est la croyance qu'a l'individu que des efforts accrus lui permettront d'augmenter sa performance au travail. Le terme « expectation » signifie que l'individu formule des attentes sur la probabilité d'atteindre un objectif de performance en fonction d'un certain niveau d'effort consenti dans son travail.

### 2.2.2.2. La théorie de l'équité d'Adams :

Le sentiment d'équité résulte d'un processus d'échange marchand entre l'organisation et ses membres. La comparaison entre les inputs (ce que l'individu apporte à l'organisation) et les outputs (ce que l'individu en reçoit) ne peut pas être réalisée par l'individu de manière directe. Le sentiment d'iniquité existe lorsque le rapport entre les deux éléments paraît déséquilibré par comparaison avec d'autres personnes. La tension négative qui se crée déclenche différents comportements destinés à rétablir l'équilibre, en ajustant la quantité et la qualité de leur travail par exemple.<sup>1</sup>

Certaines recherches confortent le modèle d'Adams pour une très large part, même si Locke fait remarquer combien elles sont irréalistes: on ne fait pas facilement croire à des employés qu'ils sont surpayés ou incompetents. D'où l'intérêt des développements théoriques qui ont suivi sur les points suivants:

- le choix des comparaisons sociales qui fondent l'équité ressentie.
- les divers comportements qui visent à rétablir l'équité et le rôle des différences individuelles sur les choix de ces comportements.
- les notions mêmes de justice et l'existence de normes sociales d'équité.

---

<sup>1</sup> FOUNOUILLET.F, La motivation, Dunod, Paris, 2003, p 90

Plusieurs auteurs insistent sur la différence qui existe entre deux aspects de la justice ressentie. La justice procédurale concerne les procédures de décision relatives à l'attribution et la répartition des outputs. La justice distributive implique ce qu'Adams a décrit sous le terme d'équité ressentie. Les recherches ont démontré qu'il faut tenir compte des deux, sans donner plus d'importance à l'une ou à l'autre. Landy a montré qu'on accepte une évaluation même sévère, lorsqu'on comprend comment elle a été faite, et lorsqu'on peut y participer.

Le sentiment d'équité joue un rôle important dans la relation entre l'individu et l'organisation. Ses effets sont plus complexes qu'un simple rééquilibrage de la répartition de récompenses. Si l'organisation et ses décideurs sont perçus comme agissant avec justice, les employés réagiront de manière constructive. Les injustices procédurales déclenchent des réactions collectives, alors que des injustices distributives déclenchent des réactions individuelles.<sup>1</sup>

### **2.2.2.3. La théorie de la fixation des objectifs de LOCKE :**

En 1968, après de nombreuses recherches, E. Locke, psychologue des organisations, a développé une théorie mettant en exergue les liens existants entre les objectifs et la motivation des collaborateurs. Des variables expliquent le comportement des individus au travail.<sup>2</sup>

Il a démontré que la fixation d'objectifs spécifiques et précis, plutôt que de vagues formules, décuplait la performance de chacun d'entre nous. Par exemple, il est plus efficace de dire 'je veux qu'à la fin de l'année tu augmente ton

---

<sup>1</sup> FOUNOUILLET.F, La motivation, Dunod, Paris, 2003, p 91.

<sup>2</sup> SERUPIA SEMUHOZA. E, Théories de la motivation au travail, Edition l'Harmattan, 2009, p 102.



rendement de 35% plutôt que : ‘je veux que tu sois plus performant cette année’. L'exemple est simpliste, mais il montre comment un objectif chiffré, daté, etc., agit fortement sur l'implication.

Autre paramètre influençant positivement la performance : la difficulté du challenge. Plus un objectif demande un effort important pour être atteint, plus la performance obtenue en retour est élevée. Le succès est alors au rendez-vous !

Pour que ces deux leviers fonctionnent (fixation d'objectifs spécifiques et difficiles à atteindre), il est indispensable qu'ils soient compris et acceptés.

En 1990, Edwin Locke, accompagné d'un autre chercheur, Gary Latham, a complété les premières recherches pour définir 5 principes à suivre afin de fixer des objectifs efficaces (appelée aussi méthode 4C F) :

**CLARTE** : définissez des objectifs clairs

Tout est dit dans le titre. Pour être efficaces, les objectifs doivent être précis, sans ambiguïté, datés dans le temps et dans l'espace.

Pour le manager, c'est l'assurance que son collaborateur travaille dans le sens attendu avec des priorités claires.

Pour le managé, c'est la satisfaction de porter des efforts ciblés se disperser et savoir ce qu'il obtiendra en retour. Les termes du contrat ne laissent planer aucun doute. Pas d'incompréhension ou de déception.

**COMPLEXITE** : restez simple

Pour qu'un objectif soit efficace, il doit être simple à comprendre.

Un système type “usine a gaz” fera perdre du temps a tout le monde, diluera les efforts, la productivité et finira par démotiver vos collaborateurs.

**L’important, c’est l’est l’action**, passer du temps a construire un système sophistiqué pour tout mesurer dans le délai et anticiper n’importe quel scénario est un non-sens. Oubliez les innombrables paliers, fuyez les résultats conditionnés en cascade... **Faites au plus simple**. Pas de dépense d’énergie stérile.

**CHALLENGE** : choisissez des objectifs engageants

La barre doit être **suffisamment haute pour impliquer et motiver**. En effet, le sentiment d’accomplissement n’en sera que plus fort, une fois l’objectif atteint. Mais attention : la **récompense offerte doit être niveau de la difficulté du challenge** ! Sans quoi, n’attendez pas un engagement à toute épreuve !

D’autre part, **il ne doit pas être inatteignable**. Auquel cas, le découragement de votre équipe vous guette ! Chacun de vos collaborateurs doit avoir le sentiment qu’il peut y arriver. Faute de quoi, il fera face à des barrières limitatives qui l’empêcheront d’obtenir le succès attendu. Garder donc toujours en tête que ces objectifs doivent être réalistes, condition sine qua non pour éviter un épuisement voire un burn out chez l’un des membres de votre équipe.

**COMMITMENT** : obtenir un véritable accord

Pour une totale implication, **les objectifs doivent être acceptés**. On ne parle pas d’une acception de convenance. On recherche bien un accord sincère qui scellera les bases d’un succès à venir

**FEEDBACK** : favorisez les retours mutuels

Une fois l'objectif fixé, tout ne se fige pas là jusqu'à la prochaine échéance.

**Votre rôle est d'émettre un feedback permanent** envers vos collaborateurs mais aussi d'être à l'écoute de leurs retours.

Vous pouvez utiliser les réunions de briefing pour échanger avec votre équipe pour des considérations collectives. Il est également recommandé de rencontrer individuellement d'une manière régulière chaque personne afin de faire le point sur sa progression, donner votre sentiment quant à sa performance et entendre en retour les difficultés qu'il peut rencontrer.

### **2.3. Théorie ESC d'Adelfer (1969)**

Alderfer (1969, 1972) reconnaît que les besoins sont étroitement associés à la motivation. Cependant, ses recherches ne lui permettent pas d'établir une hiérarchie des besoins comparable à celle de Maslow, même si, dans certains cas particuliers, il admet qu'une progression a pu être observée. Par ailleurs, Alderfer classe les besoins en trois ensembles composés respectivement des besoins d'existence (E), des besoins de sociabilité (S) et des besoins de croissance (C), d'où la théorie ESC.<sup>1</sup>

- **Les besoins d'existence** : Il s'agit des besoins primaires qui trouvent satisfaction par l'entremise, d'une part, de la nourriture, de l'air et de l'eau et, d'autre part, du salaire, des avantages sociaux et des conditions de travail.
- **Les besoins de sociabilité** : Ces besoins sont satisfaits lorsque l'individu établit des relations interpersonnelles significatives. Ils

---

<sup>1</sup> LOUCHE, C, Les théories de la motivation, diversité et intégration, Ed Individu et organisation, Lausanne, Delachaux et Niestlé, 1994, p 125.

regroupent les besoins de reconnaissance, d'appartenance et d'affiliation qui poussent une personne à créer des liens avec son entourage et à rechercher la reconnaissance et l'estime d'autrui.

- **Les besoins de croissance** : Ces besoins sont comblés lorsqu'un individu parvient à créer ou à réaliser des projets significatifs tout en ayant le sentiment d'utiliser son plein potentiel et de s'épanouir.

#### **2.4. Le modèle des besoins manifeste de Murray :**

Ce modèle fonde aussi la motivation sur l'existence de besoins. Il est dû à Murray et a été développé par Atkinson et McClelland. Les moteurs de la motivation se concentrent sur un petit nombre de besoins acquis. Un individu pourrait être simultanément animé par plusieurs besoins, et il existerait une sorte de profil des besoins susceptible d'évoluer au fil des expériences.<sup>1</sup>

Murray a distingué vingt besoins. Atkinson et McClelland ont considéré que seulement quatre d'entre eux étaient réellement importants dans le cadre des comportements organisationnels:

- Réussite: fort désir d'assumer des responsabilités, d'avoir un retour d'informations sur les résultats obtenus et d'affronter des risques de difficulté moyenne.
- Affiliation: fort désir d'être accepté par un groupe.

---

<sup>1</sup> FOUNOUILLET.F, La motivation, Dunod, Paris, 2003, p95

- Autonomie: désir de travailler en conservant une certaine maîtrise de son rythme, sans être gêné par des règles trop contraignantes.
- Pouvoir: désir d'influencer/diriger les autres et de contrôler l'environnement extérieur.

Peu de recherches ont tenté de valider ce modèle, qui laisse encore de nombreuses interrogations en suspend. Il est très difficile de mesurer de manière fiable ces différents besoins, encore plus de démontrer que les formations destinées à les stimuler sont réellement efficaces.

### **2.5. Le modèle de MENER: les motivations de rôles**

L'originalité de ce modèle est qu'il prend en compte les caractéristiques environnementales. Mener analyse s'il y a adéquation entre les rôles que souhaite jouer l'individu et les attentes de l'organisation. Il groupe les besoins en rôles susceptibles de correspondre aux exigences des postes et des fonctions, puis tente des schémas de motifs cohérents et liés aux exigences des différents rôles. Miner identifie quatre types d'organisations en fonction de leur structure, de la manière dont elles opèrent et des rôles qu'elles souhaitent voir jouer à leurs cadres et à leurs responsables. La théorie de Miner est donc limitée aux motivations des cadres. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> SERUPIA SEMUHOZA.E, Théories de la motivation au travail, Edition l'Harmattan, 2009, p 145.

- Dans les organisations hiérarchiques, l'encadrement joue un rôle central. Six dimensions caractérisent les rôles requis: une attitude positive vis-à-vis de ses supérieurs hiérarchiques, le désir de se trouver en compétition avec ses pairs, le désir de s'affirmer, de se singulariser et une attitude favorable à l'exécution des travaux routiniers.
- Les organisations professionnelles rassemblent une majorité de personnel hautement qualifié. La formation et la qualification y jouent un rôle essentiel. Quatre désirs sont essentiels: continuer à acquérir des connaissances, le désir d'autonomie, d'atteindre un statut élevé et de se rendre utile aux autres.
- Les organisations entrepreneuriales sont centrées sur le profit et la réussite de l'entreprise. L'autonomie individuelle y a une importance accrue.

Les différentes sources de motivation sont: le désir de réussir en tant qu'individu, d'éviter les échecs, d'innover, de faire des plans et d'anticiper le développement de ses initiatives.

- Les organisations collectives sont définies par les notions de groupes et de consensus. Le schéma de rôle est dominé par les initiatives développées autour de la participation. Cinq rôles motivent les personnes qui y travaillent: le désir d'affiliation, d'appartenir à un groupe de manière durable, le fait d'avoir des attitudes positives vis-à-vis des autres membres du groupe, le désir d'avoir des relations de collaboration efficaces et de participer à la gestion démocratique et collective du groupe.

Cette liste d'organisations n'est peut-être pas exhaustive. Toutefois Miner renouvelle profondément la notion de besoins et concrétise l'idée que nous cherchons, à travers notre activité professionnelle, à satisfaire des besoins de

nature différente. Il a montré des motivations différentes contribuent à la réussite dans des organisations différentes. Il n'existe pas d'individus toujours / jamais motivés, mais plutôt des situations qui motivent les uns et pas les autres.

## **2.6. La typologie de RONEN :**

RONEN a tenté d'établir une liste exhaustive des aspects de l'environnement du travail susceptibles d'être valorisés par l'individu, pour en dégager les dimensions significatives. Son étude aboutit à un modèle avec deux axes factoriels portant sur les valeurs de travail à orientation individuelle / collective d'une part, et matérielle / non-matérielle, d'autre part.<sup>1</sup>

Les résultats des études de Ronen se reproduisent, à quelques nuances près, pour tous les échantillons étudiés, malgré leur appartenance à des pays et à des cultures différentes, ce qui est un argument fort pour conclure qu'il est possible de faire une description exhaustive des besoins que le travail peut satisfaire. En pratique, le regroupement autour de quatre quadrants crée un schéma utile pour situer les valeurs individuelles et décrire les valeurs collectives.

### **Et pour conclure**

Les modèles décrits montrent comment la notion initiale de besoins stables, identiques pour tous, agissant de manière quasi-mécanique pour réguler le comportement, a cédé la place à une conception plus nuancée et plus complexe. Trois points caractérisent cette reformulation et ouvrent la voie aux modèles qui seront décrits dans les chapitres suivants:

---

<sup>1</sup> LEVY-LEBOYER.C, La motivation dans l'entreprise, Edition d'organisation, 1998, p176.

- La motivation est l'interaction active entre l'individu et l'environnement.
- L'illusion d'une liste simple de besoins a laissé la place à l'idée qu'il existe des aspects multiples et qui peuvent correspondre à des buts personnels, ce qui ouvre la voie à l'étude des processus d'autorégulation.
- Les motifs jouent un rôle important, mais ils sont insuffisants pour expliquer la motivation.

### **3- Les stratégies motivationnelles :**

#### **3.1. Les outils de la motivation extrinsèque :**

Cette forme de motivation est plus simple à comprendre car, elle est beaucoup plus répandue que la motivation intrinsèque. On la rencontre si fréquemment qu'on y est complètement habitués.

Vous être extrinsèquement motivé si la raison pour laquelle vous performez une tâche est reliée a votre environnement immédiat ou à un environnement extérieur à l'exercice en cours. Si l'élément qui motive vos actions n'a pas de relation directe à la tâche ou au comportement, vous êtres extrinsèquement motivé.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.librapport>, comment motiver les salariés.



Voici quelques exemples des plus évidents et facilement applicables possibles !  
A l'école ou l'université, pourquoi est-ce que mettiez beaucoup d'efforts dans vos études ? Si vous dites que c'était afin d'obtenir de bonnes notes ou pour éventuellement obtenir meilleur emploi, alors vous étiez extrinsèquement motivé. Pourquoi avez-vous un travail maintenant ? Si c'est pour **gagner de l'argent**, pour investir, pour supporter votre famille ou encore pour garnir vos économies, vous êtes extrinsèquement motivé. Et le travail supplémentaire ? Vous en faites pour obtenir une **promotion** ? Eh bien, grosse nouvelle : vos actions sont extrinsèquement motivées.<sup>1</sup>

Donc, quand vous faites quelque chose en ayant un but ultérieur, la motivation est extrinsèque – c'est aussi simple que ça !

### 3.1.1. La rémunération :

La rémunération : « c'est la contrepartie en argent ou en matière du travail fourni ».  
« Toute contribution d'un collaborateur au fonctionnement de l'entreprise suppose une contrepartie qui se traduit, d'abord, par la fixation de ce qui est couramment appelé le « prix du travail » et, ensuite, par le versement d'une rémunération »<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.librapport>, comment motiver les salariés.

<sup>2</sup> Ibid.

Après ces définitions on peut donc facilement parler de la « gestion des rémunérations ». «Gérer les rémunérations, c'est déterminer la rémunération de chaque salarié en assurant : L'équilibre de l'ensemble, une relation pertinente avec les salaires du marché du travail et la viabilité économique de l'entreprise». Une bonne gestion de la rémunération repose sur trois facteurs :

L'équité interne, entre les emplois de l'entreprise, c'est -à-dire que les emplois de valeur équivalente soient rémunérés selon une même échelle salariale.

L'équité externe, par rapport {des emplois comparables dans le marché.

L'équité individuelle, entre les employés occupant des emplois similaires

### **Objectifs du système de rémunération :**

Les trois grands objectifs qui doivent poursuivre un bon système de rémunération sont :

1. Attirer des personnes de qualité en nombre suffisant (recrutement) ;
2. Maintenir un certain degré stabilité au sein des salariés de l'entreprise ;
3. Offrir aux employés des conditions de rémunération propres à susciter leur motivation au travail. Ces objectifs peuvent comprendre trois dimensions : économique, sociale et managériale. L'élaboration d'une politique salariale consiste {de procéder à certains arbitrages entre impératifs économiques et besoins sociaux. Il existe différents types de rémunérations permettant de rendre ces arbitrages.

### 3.1.1.2. Les différents types de rémunérations et rémunération globale

**Rémunération directe** : qui peut être fixe et variable

- Salaire fixe, appelé aussi de qualification : il est fixé par le contrat de travail
- Salaire variable ou de performance : il désigne une rémunération réversible fondée sur la réalisation d'objectifs individuels (bonus) ou collectifs (intéressement)
- Le salaire de performance permet de tenir compte de la façon dont la personne exerce son emploi. Le salaire de performance peut atteindre jusqu'à 20% de la rémunération totale. Les critères d'appréciation de la performance peuvent être individuels ou collectifs, et repose sur des critères quantitatifs ou qualitatifs.
- Primes (primes fixes et variables) : elles peuvent être individuelles (prime d'ancienneté) comme elles peuvent être collectives (treizième mois).

### 3.1.1.3. La gestion stratégique de la rémunération

La politique salariale est un élément essentiel de la stratégie dans le domaine des ressources humaines. Cette politique doit être cohérente avec les objectifs globaux de l'entreprise, en général, et de la fonction GRH, en particulier. La gestion stratégique de la rémunération implique que :

- Les gestionnaires ont la possibilité de choisir entre diverses options.
- Les choix effectués tiennent compte des occasions favorables ou des menaces présentes dans l'environnement, ainsi que des stratégies globales de l'organisation

- Les décisions prises influent favorablement sur les comportements des employés, ce qui facilite l'atteinte des objectifs de l'organisation.

La rémunération se trouve être davantage un facteur de démotivation que de motivation. En effet, la rémunération est un carburant qui ne motive pas chacun de la même manière.

Par exemple, c'est un facteur de motivation sans nul doute plus pertinent pour un commercial que pour un chercheur. Leurs attentes {l'égard du travail ne sont a priori pas les mêmes. Cependant, même chez une personne particulièrement régie par l'intérêt financier, pour qu'une pratique de rémunération la motive {atteindre une performance qu'elle n'obtiendrait pas spontanément, il faut que cette pratique permette de faire des différences interindividuelles de rémunération suffisamment significatives entre ceux qui sont performants et ceux qui le sont moins. Sans quoi, si tout le monde a peu ou prou la même chose, personne ne voit l'intérêt d'en faire davantage.

C'est en général ce niveau-là que le bât blesse pour deux raisons :

- Les marges de manœuvre du manager sont réduites cause du faible montant des enveloppes mises à sa disposition.
- Même quand ces marges de manœuvre existent, il saupoudre et ne prend pas le risque de faire des différences interindividuelles trop fortes avec la rémunération. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.librapport>, comment motiver les salariés.

Au total, la rémunération est plus souvent un facteur de démotivation (je ne suis pas payé à ma juste valeur, mon voisin fait la même chose que moi et gagne 20% de plus) que démotivation (une augmentation, même significative, produit de la satisfaction sur le court terme, mais est très vite oubliée).

### **3.1.2. Le cadre organisationnel :**

#### **3.1.2.1. Le manager : Agent de motivation**

En matière de motivation, les managers voient double. D'une part, ils doivent se pencher sur leur propre niveau de motivation. D'autre part, ils doivent se pencher sur le niveau de motivation de leurs collaborateurs. Il va sans dire que les deux aspects sont étroitement liés, un manager démotivé étant bien souvent un manager démotivant. Pour autant, un manager motivé n'est pas systématiquement motivant pour ses collaborateurs, à moins de savoir agir sur quelques leviers.

La première source de départ d'un service ou d'une entreprise est la nature de la relation son manager. Or, tout collaborateur n'attend pas la même chose de son manager. Les motivations des uns ne sont pas les motivations des autres. Même si elles varient d'un individu l'autre, les premières sources de motivation sont bien souvent :

- Le sentiment d'être reconnu et accepté comme un individu unique avec ses caractéristiques particulières (ce qui exige du manager une marque d'intérêt pour ses collaborateurs).

- La reconnaissance de son identité professionnelle fondée sur une compétence reconnue et non contestée au sein d'une équipe.
- La possibilité d'exprimer pleinement son point de vue et de participer à des débats professionnels argumentés.
- L'existence de solidarités et d'estimes mutuelles au sein de collectifs de travail qui apportent la satisfaction de se retrouver.
- Le comportement du manager a d'autant plus de chance de répondre aux attentes de ses collaborateurs qu'il :
  - ✓ Donne du sens, met en perspective et aide à prendre du recul.
  - ✓ Met en lien les contributions de chacun avec les ambitions et les objectifs de l'entreprise.
  - ✓ Crée des situations de travail porteuses de développement et d'épanouissement personnel.
  - ✓ Porte de l'attention et montre de l'intérêt pour ses collaborateurs, ce qu'ils font et ce qu'ils sont.
  - ✓ Donne du feed-back et des signes de reconnaissance.

Enfin, il y a au moins cinq tactiques qui peuvent adopter les managers afin d'inspirer et inciter leur employés à fournir leurs maximum. A savoir :

➤ **Communiquer**

C'est la base de toute stratégie motivationnelle : le manager doit savoir communiquer avec ses collaborateurs. Sans communication active, difficile d'entretenir le niveau d'implication d'une équipe, à moins de s'appuyer sur le levier hasardeux de la "crainte". Cette communication doit se faire à trois niveaux : au quotidien (au travers des échanges opérationnels), à moyen terme (par exemple sur

l'organisation et les priorités à venir du service) et à long terme (sur la stratégie globale de l'entreprise). On notera que par principe cette culture de la communication doit être descendante (voie hiérarchique) mais aussi

montante, afin de permettre aux collaborateurs de s'exprimer. Dans cette logique, tous les canaux de communication peuvent être explorés : réunion, lettre d'information, intranet, entretien individuel, conversation informelle.

### ➤ **Faire confiance**

Pas de motivation sans confiance : tous les spécialistes de la psychologie du travail s'accordent sur ce constat. Pour que vos collaborateurs s'épanouissent, donc cultivent un degré de motivation élevé, il leur faut disposer de leur propre espace d'action, pour lequel ils savent qu'ils bénéficient de votre confiance. Cette confiance s'exprime généralement par un management sous forme d'objectifs. Vos collaborateurs doivent connaître clairement les missions qui leur incombent et les objectifs qui y sont associés. Sauf problème avéré, le manager veillera à n'intervenir dans les missions de ses collaborateurs que lors des "points de contrôle" prédéterminés dans le planning. La confiance se gagne également sur le terrain des relations humaines : en faisant confiance à votre équipe, vous avez toutes les chances que votre équipe vous respecte. Un cercle vertueux en matière de motivation

### ➤ **Responsabiliser**

Après la confiance, vient la responsabilisation. Si le management par objectifs permet à chaque salarié de mieux identifier sa tâche et son rôle, le management par la responsabilisation permet d'offrir à vos collaborateurs une capacité de décision dans un champ d'action précis. De facto cette capacité de décision offre à l'équipe des raisons supplémentaires de satisfaction si les objectifs sont

atteints. Cette stratégie passe évidemment par la délégation, une façon de transmettre au passage sa propre motivation. Au-delà de l'implication, on se rappellera que la responsabilisation agit sur plusieurs facteurs essentiels en entreprise : la capacité d'innovation (en incitant les collaborateurs à mettre en

œuvre leurs idées), le degré de formation de l'équipe (en permettant aux collaborateurs d'étendre leurs compétences) ou encore la capacité à gérer les situations délicates (en habituant les collaborateurs à être autonomes).

### ➤ **Orchestrer**

La motivation de vos collaborateurs repose également sur "l'excitation intellectuelle".

Rien de mieux qu'un travail routinier pour saper, semaine après semaine, le niveau de motivation d'une équipe. Tel un chef d'orchestre, le manager doit savoir transmettre des impulsions à ses collaborateurs, en lançant de temps en temps des projets novateurs ou des "projets défis". Ces impulsions permettent de galvaniser les troupes, à condition que la réussite des projets soit clairement associée à une récompense (prime, journée de repos, soirée, repas...). Attention toutefois à ne pas tomber dans l'excès, en enchaînant défi sur défi. Une telle stratégie risque de décupler au-delà du raisonnable l'esprit de compétition entre les collaborateurs. Autre danger : les collaborateurs ne s'intéressent plus qu'aux "projets défis" et à la gestion des urgences, en laissant de côté les tâches de fond.

### ➤ **Soigner l'ambiance**

Il va s'en dire que la motivation est étroitement liée à l'environnement dans lequel vos collaborateurs évoluent. Le manager devra donc être attentif à l'ambiance de son équipe ou de son service, en apprenant à connaître chaque salarié et en agissant sur les problèmes capables de perturber leur niveau de motivation. Cette logique



implique, bien entendu, le fait d'organiser régulièrement des activités fédératrices (réunions, séminaires, formations...). L'ambiance repose également sur l'image qu'ont les collaborateurs de leur manager.

### 3.1.2.1. Les styles de management

On recense quatre styles de managements, on peut appliquer plusieurs styles de management à une personne, le style de management ne dépend pas de la personne même, mais la tâche qu'elle effectue au sein de l'entreprise.<sup>1</sup>

**Les quatre styles de management recensés sont :**

- Le directif - Le persuasif - Le participatif -Le délégation

- **Management directif :**

Le management directif est un style de management dit structurer, ou le manager distribue les instructions et les consignes, il définit les missions et les objectifs du collaborateur. Ce type de management est efficace en cas de situation d'urgence, ou lorsque le collaborateur est peu expérimenté pour cette tâche.<sup>2</sup>

- **Management persuasif :**

Cette méthode voit le manager imposer la marche à suivre à ses collaborateurs tout en expliquant les avantages. Il doit persuader ses collaborateurs à appliquer

---

<sup>1</sup> BALLAND.D.S, BOUVIER.A.M, management des entreprises en 24 fiches, expression gestion, éd Dunod, p24.

<sup>2</sup> Ibid, p56

cette méthode. Cette façon de faire n'est valable que si le manager { du charisme et que le subordonné éprouve du mal s'exprimer.<sup>1</sup>

- **Management participatif :**

Le management est un style de management basé sur l'écoute qui permet d'élaborer des solutions en communs, le manager joue alors un rôle d'arbitre. Ce style de management est efficace si le manager sait écouter ses collaborateurs, et que ceux-ci sont expérimentés.<sup>2</sup>

- **Management délégation :**

Le but d'un management délégation, est de chercher au maximum à responsabiliser les gens.

Les réflexions sont collectives, qu'une grande autonomie soit laissée aux salariés dans le but d'accomplir sa tâche.

Le manager doit encourager les prises d'initiatives et doit répondre aux sollicitations. Ce management n'est valable que si les collaborateurs sont expérimentés et que le manager reste en retrait.

---

<sup>1</sup> BALLAND.D.S, BOUVIER.A.M, management des entreprises en 24 fiches, expression gestion, éd Dunod, p26

<sup>2</sup> BALLAND.S, BOUVIER.A.M, management des entreprises en 24 fiches, expression. éd DUNOD, p 58.

## **3- 2 Les outils de la motivation intrinsèque :**

### **3.2.1. La théorie de la motivation intrinsèque :**

Pendant les années 70, un ensemble de théories ont été développées, qui précisent un déclenchement de la motivation est suscité de satisfaire des besoins psychologiques.

Donc, la théorie tente d'identifier quelles sont les forces internes et externes qui agissent sur la décision de l'individu d'agir de façon motivée. Deux courants permettent de définir la motivation intrinsèque la théorie de l'évaluation cognitive et de la théorie des caractéristiques de l'emploi. La théorie de l'évaluation cognitive, due aux travaux de Deci et Ryan depuis des années 1970, dit autre chose. Elle prétend que le recours à une récompense extérieure, comme le salaire contre une performance accrue, dans les entreprises, réduit les récompenses intrinsèques, qui découlent simplement de ce que l'employé aime faire ce qu'il fait. Autrement dit, accorder une incitation monétaire à un employé qui aime son travail fait diminuer l'intérêt intrinsèque qu'il porte à la tâche [Robbins et al, 2006], et donc son effort au travail diminue.

La théorie de l'évaluation cognitive argumente que la motivation intrinsèque est suscitée par des besoins que chaque individu développe plus ou moins, ceux de se sentir compétent et autodéterminé [Reeve et Deci, 1996; Roussel, 2000; Ryan et Deci, 2000a; 2000b; Deci et Ryan, 2000; Gagné et Deci, 2005; Cameron et al, 2005].

La motivation intrinsèque est affectée par des changements des sentiments de la compétence et de l'autodétermination (l'autonomie). On assume que des événements qui augmentent des perceptions de la compétence et de

l'autodétermination augmentent la motivation intrinsèque. En revanche, les événements qui diminuent des perceptions de la compétence et de l'autodétermination diminueront la motivation intrinsèque

La théorie des caractéristiques de l'emploi a été développée comme un modèle par Richard Hackman et Greg Oldhman, afin de comprendre les facteurs qui déterminent le degré de satisfaction une personne serait un emploi et son niveau de motivation. Selon Hackman et Oldham, il y a cinq caractéristiques de base de tous les emplois variété de compétences positions, l'identité de la tâche, la tâche

La signification, l'autonomie et la rétroaction. Ces caractéristiques permettent de déterminer tous les trois états psychologiques cruciaux, signifiante, la responsabilité et la connaissance des résultats.

### **3.2.2. Techniques de management :**

#### **3.2.2.1. La reconnaissance :**

La demande de reconnaissance est devenue une composante essentielle de la vie au travail. Elle touche toutes les organisations, privées ou publiques, et toutes les professions, du bas en haut de la hiérarchie. Elle prend la forme de revendications de salaires, de statuts, mais aussi d'une demande plus générale et plus diffuse qui porte sur la personne elle-même, le «respect» et la dignité que chacun estime dus.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.sciences humaines. com/ la-reconnaissance-au-travail-fr-22737.html>.

Que se cache-t-il donc derrière cette notion de reconnaissance ? De quoi parle-t-on ?

Objet insaisissable car multidimensionnel, elle est à la fois individuelle et collective, quotidienne et ritualisée ; elle concerne autant la personne que le travail ; elle peut être financière ou «symbolique». La pratique de la reconnaissance doit prendre en compte toutes ces dimensions.

Pour s'intégrer dans une organisation, toucher concrètement la vie des employés, des gestionnaires et des dirigeants, elle doit donc s'inscrire au sein d'une culture organisationnelle et se fondre dans les pratiques courantes de gestion des ressources humaines et d'organisation du travail.

L'analyse scientifique de la reconnaissance fait apparaître quatre dimensions principales.

- **Reconnaissance la personne** : une conception existentielle. La conception humaniste et existentielle s'intéresse aux personnes en tant qu'êtres singuliers.  
Dans cette optique, la reconnaissance porte sur l'individu et non sur l'employé.  
Cette reconnaissance s'adresse à Eric, Stéphanie, madame T. et non au «responsable marketing» ou à «la comptable».
- **Reconnaître les résultats** : l'approche comportementale. L'approche comportementale s'intéresse aux résultats effectifs, observables, mesurables et contrôlables du travail. Elle suppose implicitement que l'individu agisse en vue de résultats positifs qui sont le moteur de son activité. La reconnaissance au travail est donc considérée comme une

récompense. Le salaire à la pièce, l'intéressement aux bénéficiaires, la commission, la prime sont les applications directes de cette reconnaissance instrumentale.

- **Reconnaitre l'effort** : la perspective subjective. Les résultats ne sont pas forcément proportionnels aux efforts fournis. Dans un marché déprimé, les salariés peuvent redoubler d'efforts sans que les résultats suivent. Cette conception de la reconnaissance porte sur l'effort, l'engagement et les risques encourus. Elle prend en compte les motivations et l'équilibre psychique de l'individu, ses plaisirs et ses peines. Ici la reconnaissance, indépendante des résultats finaux se vit surtout dans le registre du symbolique.
- **Reconnaitre les compétences** : la perspective éthique. La perspective éthique s'intéresse aux compétences de l'individu, aux responsabilités individuelles, au souci qu'il porte à autrui, etc. La qualité de la relation est mise en avant. Cette conception éthique (qui constitue la base théorique sous-jacente à la reconnaissance de la pratique de travail) prend aussi en compte les valeurs et les principes moraux qui guident une organisation, qu'il s'agisse de l'égalité, de la justice ou de la responsabilité sociale.<sup>1</sup>

### 3.2.2.2. Développer un esprit de compétition :

Dans certaines entreprises la compétition interne est mise en place surtout pour les commerciaux, c'est-à-dire le meilleur vendeur du mois ou de l'année. Cette stratégie peut avoir un effet de turbo sur les performances de l'entreprise, mais

---

<sup>1</sup> DIRIDOLLOU.B, manager son équipe, EYROLLS éd d'organisation, 4<sup>ème</sup> édition, p 134.

un esprit de compétition trop poussé pourra provoquer un effet inverse sur certains salariés peu réceptifs à ce genre de stratégie et pour les personnes en manque de confiance en soi pour qui cette stratégie sera une gêne dans leur développement personnel.<sup>1</sup>

### **3.2.2.3. L'autonomie :**

Les collaborateurs ont toute latitude pour prendre des décisions dans le périmètre de leur mission. Ils sont plus performants en étant plus responsabilisés les conséquences de leurs choix. Le manager doit féliciter ses collaborateurs de prises d'initiatives qu'elles soient bonnes ou mauvaises. Mais il faut éviter de réprimander un salarié ayant pris une initiative même si le résultat attendu n'est pas satisfaisant. L'encourager dans un premier temps et lui expliquer les erreurs qu'il aurait pu éviter.<sup>2</sup>

### **3.2.2.4. Déléguer de pouvoirs :**

La délégation de pouvoirs, est un amplificateur de motivation pour les personnes en manque de responsabilités, c'est un moyen pour ces personnes de démontrer de quoi elles sont capables aux yeux de leurs supérieurs.

---

<sup>1</sup> DIRIDOLLOU.B, manager son équipe, EYROLLS éd d'organisation, 4<sup>ème</sup> édition, p 114.

<sup>2</sup> Ibid. p 116.

## **4- Les outils favorisant la motivation du personnel :**

### **4.1. La promotion :**

La qualification d'un salarié est définie lors de la conclusion de son contrat de travail. Celle-ci est cependant susceptible d'évoluer. L'employeur peut notamment proposer à son salarié de nouvelles responsabilités par le biais d'une promotion.

La promotion est un élément important de la motivation des salariés. Cela renvoie au besoin d'estime de la pyramide de Maslow. Le salarié a alors la possibilité d'évoluer dans l'entreprise et d'accéder à un poste hiérarchiquement supérieur. La promotion se fait suite à l'évolution du personnel. Cette évolution peut prendre deux formes.<sup>1</sup>

Une fiche d'évaluation : cette fiche est rédigée chaque année par le supérieur hiérarchique de la personne évaluée. Plusieurs critères relatifs non seulement à ses implications dans le travail. Mais aussi à son intégration dans l'entreprise ou

le service, vont être appréciés. Ce type d'évaluation concerne essentiellement les ouvriers, employés et agent de maîtrise.

---

<sup>1</sup> PERETTI.J.M., gestion des ressources humaines, 15<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008, p14.



- **L'entretien** : plus particulièrement réservé au cadre, cet entretien est contradictoire et permet à la personne de se défendre mais aussi d'apporter son point de vue quant à l'évolution de sa carrière. La promotion se fait selon deux techniques :
  
- **La promotion au coup** : lorsqu'un salarié s'en va, un salarié de nouveau hiérarchique inférieur sera nommé sur le poste.
  
- **La promotion organisé** : organisé dans le cadre de la GPE cette promotion est planifiée et préparée.

#### **4.2. La formation :**

La formation : l'apprentissage de nouvelles compétences est un véritable levier de motivation pour les salariés. Elles permettent de développer leurs compétences, et donc de les valoriser. Adieu le D.I.F. et bonjour au C.P.F.A. travers ce changement de cap, c'est aussi la possibilité pour chacun de mieux maîtriser ses formations et donc de mieux orienter les objectifs de sa carrière professionnelle.

C'est également un moyen pour l'employeur d'indiquer aux salariés que vous souhaitez qu'ils progressent avec l'entreprise à long terme.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> PERETTI.J.M., gestion des ressources humaines, 15<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008, p 17

Il serait contradictoire de croire chaque collaborateur a les mêmes attentes et donc les mêmes sources de motivation. Il est donc essentiel de connaître chaque collaborateur, de savoir ce qui les motive, les objectifs qu'ils se sont fixés dans la vie, mais également ce qu'ils attendent de l'entreprise avec laquelle ils travaillent quotidiennement et de quelle manière ils se soient dans cette entreprise et dans leur avenir !

### **4.3. L'enrichissement de tache :**

Enrichissement des taches, il s'agit de donner plus de responsabilités aux salariés, plus d'autonomie, et une logistique efficace.<sup>1</sup>

L'enrichissement des taches amène le salarié a prendre en charge la tache depuis ces activités de conception jusqu'aux activités de contrôle.

L'enrichissement des taches se distingue de l'élargissement des taches qui consiste a ajouter une série d'activités a la tache sans pour autant lui ajouter une quelconque richesse, exemple de la polyvalence.

---

<sup>1</sup> PERETTI.J.M., dictionnaire des ressources humaines, 2<sup>ème</sup> édition, septembre 2001, Paris Cedex 13, p 98

## **5- Causes de la démotivation au travail :**

### **5.1. Les facteurs de la démotivation au travail :**

La motivation est essentielle pour l'efficacité des salariés comme pour celle de l'entreprise. Malheureusement, elle peut être altérée par de nombreux facteurs. Pour réduire le risque de démotivation, ces facteurs doivent donc être identifiés et surveillés de très près par les cadres dirigeants.<sup>1</sup>

Parmi les causes démotivants les salariés qui sont regroupées en trois catégories

- **La démotivation liée à la l'individu**

La démotivation au travail est variable en fonction des individus. Les évènements de la vie personnelle et professionnelle d'un salarié ainsi que sa personnalité peuvent avoir un impact sur sa motivation. L'apparition de difficultés pour concilier travail et vie privée peut être source de démotivation pour le salarié. Un mauvais état de santé ainsi qu'un âge avancé peuvent causer une fatigue physique et ou morale qui démotive. Par ailleurs, la survenue de ruptures dans le parcours professionnels d'un individu peut, au fil du temps, lui faire perdre confiance en lui-même ainsi qu'en l'avenir et le démotiver.

---

<sup>1</sup> <http://www.Scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail-fr-22737.html>

- **La démotivation liée aux relations de travail**

Parmi les facteurs de démotivations des salariés, des relations rendues ou inexistantes avec la hiérarchie ou les collègues de travail altèrent considérablement le plaisir que l'on peut éprouver au travail et qui est l'une des principales sources de démotivation.

Un travail où l'on a peu de contact avec les autres est source d'isolement, le salarié ne se sent pas intégré dans la vie de l'entreprise. Une concurrence excessive entre les salariés, ou des employés négatifs, qui critiquent tout, peuvent créer des tensions. Cette mauvaise ambiance peut être à l'origine d'une démotivation qui peut rapidement se généraliser à l'ensemble des salariés.

La qualité du management est également associée à la motivation au travail. Un manager qui ne communique pas suffisamment avec les salariés, ne les soutient pas assez et ne prend pas en compte leur avis et leurs idées est un manager démotivant.

- **La démotivation liée à l'organisation et au travail**

Des conditions de travail difficiles (contraintes physiques importantes, environnement hostile, horaires atypique...) sont éprouvants pour le salarié et peuvent, à long terme, décourager les salariés, même les plus motivés.

Face à une exigence de rendement ou de créativité trop fortes, le salarié peut se sentir dépassé, ne pas supporter cette pression importante et être stressé. À l'inverse,

un travail qui n'évolue pas, qui est répétitif ou n'offre aucune perspective n'est pas un travail stimulant et peut vite être démotivant.

L'instabilité de sa situation professionnelle et l'incertitude quant à son avenir sont également des facteurs de démotivation pour le salarié qui ne se sent pas en sécurité.

Si les missions confiées et les objectifs à atteindre ne sont pas clairement définis, les salariés sont déstabilisés car ils ne comprennent pas pourquoi ils travaillent, ils manquent d'implication et ne peuvent donc pas être efficaces à 100%.<sup>1</sup>

Enfin, le manque de reconnaissance récurrent du travail réalisé fait perdre le sens du travail et altère la motivation qui pousse le salarié à atteindre ses objectifs.

**5.2. Le désengagement du salarié :** Une personne démotivée peut être stressée et cela peut affecter sa santé physique comme sa santé mentale (troubles du sommeil, de la vigilance, dépression...) Un salarié qui n'a plus de motivation peut être désagréable, agressif, voir violent, et cela nuit à ses relations professionnelles.

La démotivation est également à l'origine d'un désengagement du salarié qui ne met plus le même entrain dans la réalisation de ses tâches et ne s'implique plus dans son travail. Il perd en efficacité et si cette situation ne s'améliore pas, elle peut avoir des conséquences disciplinaires qui peuvent aller jusqu'au licenciement.

---

<sup>1</sup> [http://www. Mémoire online. fr](http://www.Mémoire online. fr), 16H24

# **Partie pratique de l'étude**

### 1. Historique et description de l'entreprise

Le central hydroélectrique de Darguina a été mise en service en 1952. Elle est située à 45 kms au sud- Est de Bejaia sur la route nationale N°9 (Bejaia-Sétif) contient la quasi- totalité des ressources hydrauliques Algérienne. Les précipitations y sont abondantes (800à 2000 mm d'eau par an) et le relief permet l'exploitation de chutes de l'ordre de 500 metre L'inventaire de l'aménagement possible sur l'oued agrioune, Djendjen, Bou-sellam et kbir, a fait estimer la capacité totale de la production de La petite Kabylie plus d'un milliard de kWh.

Le plan d'aménagement a été établi dans le souci de donner à l'Algérie, la Plus grande autonomie. Comme la production en charbon est faible et que les ressources en Pétrole étaient incertaines, le plan a prévu l'exploitation maximales des ressources hydrauliques, allant aussi loin qu'il était économiquement possible de le faire.

Les ressources hydrauliques ne permettent pas l'installation d'usines importantes au fil de l'eau. Les oueds de la petite Kabylie ont un régime très important et ont tous a peut près le même régime : fortes crues en hiver, étiage prolonge le reste de l'année. L'aménagement de chaque oued comporte nécessairement un réservoir dont la capacité doit être de l'ordre de grandeur du débit annuel, si l'on veut garantir des puissances importantes.

Le schéma général d'exploitation d'un tel ensemble est le suivant :

- la base est assurée par les centrales thermiques les plus récentes
- la forte charge par les usines hydrauliques a réservoirs éventuellement par

Les centrales thermiques vétustes.

-les usines de pied de barrage d'irrigation et les usines au fil de l'eau qui

- Comporte une réserve journalière créée par leurs ouvrages d'adduction, Intervienne les pointes.

Les partes respectives de la production thermiques et de la production hydrauliques dépendent des apports en eau de l'année. Intérêt de l'aménagement de l'oued agrioune est forme par la réunion, en amont de kherrata, de trois oueds : oued BRED, Oued ATTEBA et L'oued EMBAREKH, qui drainent un bassin versant de 650 km<sup>2</sup>.

Le bassin versant comprend en particulier le flanc sud de la chaine de bâbord, orientée EST-Ouest, jalonné de sommets de 1500 a2000 mètres d'altitude.

L'oued agrioune franchit la chaine dans les gorges du Chabert-EL-Akra pour gagner le golf de bougie, un trajet sud/Nord perdant en 10 km près de 400 mètres d'altitude.

L'aménagement de l'oued agrioune permet l'exploitation de cette chute, avec création d'une réserve importante en amont des gorges et en aval du confluent des trois oueds.

Le plan d'équipement de 1944 choisit l'Oued Agrioune comme première Oued a aménager en petite Kabylie, car il bénéficiait des circonstances favorables suivantes :

- Aménagement ne comporte pas a priori de difficultés importantes.
- possibilité de produire une énergie et une puissance substantielles, tout en Réservant pour l'avenir la possibilité d'aménagement complémentaire,
- présence de la route nationale 9 de bougie à Sétif, longeant l'Oued Agrioun



Assurant un accès facile.

-Données hydrauliques connue avec plus de précision que sur tout autre

Oued de la petite Kabylie.

-Etudes générales poursuivies depuis nombreuse années et devant

Permettre un démarrage rapide des travaux.

Les travaux de construction ont permis la mise en service de la centrale dans les années 50 ;

### **1.1. Description :**

La centrale hydroélectrique de Darguina comprend en aval les ouvrages suivants :

- Le barrage du CHABET, d'une capacité actuelle de 300,000 m<sup>3</sup>, destiné à la dérivation des eaux turbinées à la centrale DIRILL-EMDA, KHERRATA (elle-même alimenté par un barrage d'une capacité de stockage de 160 millions m<sup>3</sup>) vers la centrale de Darguina.
- La retenue (barrage) D'IRIL-EMDA constitue le réservoir principal d'eau qui alimente les turbines des usines D'IRIL-EMDA et DARGUINA.
- Une galerie d'amenée d'eau souterraine en béton de 8370 mètres et 3 mètres de diamètre. Cette galerie englobe également une cheminée d'équilibre non déversant constituée par un cylindre verticale de 50 m de hauteur.

La galerie aboutit à une culotte alimentant les deux conduites forcées de 1,65 m de diamètre. Chaque conduite est équipée d'une vanne papillon immédiatement en aval de la culotte. Celles-ci sont à commande par servomoteur à huile et accrochage mécanique. L'ouverture ne peut être effectuée que sur place.

Les deux conduites forcées ont une longueur de 585m. Elles descendent à l'air libre sur un plan incliné jusqu'à la plateforme de l'usine de DARGUINA. puis descendent en galerie jusqu'à l'étage turbine.

Les conduites sont composées de tuyaux auto frettés à frettage par élingue. Ces eaux entraînent deux turbines du type PELTON à 4jets et à axes vertical à la vitesse de 375 tr/mn en développant une puissance de 46280 cv. accouplées chacune à une alternateur. Chaque groupe peut turbiner 10,5 m<sup>3</sup>/s sous une chute brute de 367 m.

La turbine est munie d'un robinet sphérique commandé à l'ouverture par un servomoteur à huile et à la fermeture par un servomoteur à eau.

L'alternateur est capable de fournir en service continu une puissance de 32,5 MW et avec un facteur de puissance de 0,81 et à une tension de 12KV. Le transformateur de 40MVA élevant la tension à 220KV est situé sur la plate forme du poste.

L'alternateur est du type refroidi en circuit fermé. La liaison alternateur et transformateur est réalisée par phase à l'aide de 03 barres de cuivre de 100x5 montées sur champ avec supports de barres à libre dilatation, fixés sur isolateurs.

La centrale comprend un troisième groupe alimenté par un barrage 225000 m<sup>3</sup>, relié à l'usine souterraine par une galerie d'amenée de 02km et une conduite forcée de 255 mètres de longueur, sous une hauteur de chute de 170m. Ses eaux entraînent une turbine FRANCIS à axe vertical de 7280 CV, 750 tr/mn accouplé à un alternateur de 5 MW est refroidi en circuit fermé et il est capable de fournir en service continu une puissance de 6 MVA et à une tension de 5500 volts et avec un facteur de puissance de 0,71.

Le groupe peut turbiner 3,8 m<sup>3</sup> / S sous une chute de 170 m.

Un canal de fuite de 1660 m, collectant les eaux turbinées des 03 et restituant les eaux dans l'oued AGRIOUN.

**2- Analyse des données personnelles :****Les caractéristiques personnelles et professionnelles de la population étudiée :****Thème 01 : les données socioprofessionnelles :**

Dans cette analyse nous allons présenter les différentes caractéristiques personnelles et professionnelles des enquêtés a travers des tableaux :

**Le tableau n° 01 : La répartition de la population étudiée selon le sexe :**

<b>Sexe</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Masculin</b>	42	84
<b>Féminin</b>	08	16
<b>Total</b>	50	100

Ce tableau montre la domination du sexe masculin qui est le plus élevée avec un pourcentage de 84% de l'ensemble de l'échantillon et que le sexe féminin est très faible avec un pourcentage de 16% dans l'entreprise de Sonelgaz ,ce qui explique cet écart entre les deux sexe c'est le fait que le travail dans sa nature exige un effort physique qui se réalise de la part du sexe masculin par contre le travail du sexe féminin ne demande pas beaucoup d'effort.

**Tableau n° 02 : la répartition de la population étudiée selon l'Age :**

Age	f	%
[20-30[	02	4
[30-40[	20	40
[40-50[	16	32
[+50ans[	12	24
<b>Total</b>	50	100

A travers ce tableau nous constatant que la catégorie d'Age entre (30-40) représente la plus grande tendance qui est 40% de notre échantillon, suivie de 32% qui est entre (40-50) Par la suite 24% qui représente la catégorie (+50ans), et enfin on a la catégorie (20-30) qui représente un taux inférieur de 4%.

Alors la domination de la deuxième catégorie s'explique par sa compétence c'est une catégorie très actif, qualifiante parce que elle a déjà passé par une formation ou elle bénéficier d'une promotion par la quelles cette catégorie a acquissent une expérience professionnel adéquate à son travail, donc on dira que l'entreprise sonelgaz exigent des employés expérimenter et compétant dans le domaine.

**Tableau n° 03 : La répartition de la population selon les situations familiales**

<b>Situation familiale</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Célibataire</b>	08	16
<b>Marié</b>	42	84
<b>Divorcé</b>	00	00
<b>Veuf (Ve)</b>	00	00
<b>Total</b>	50	100

Ce tableau nous a montré que 84% des salariés de l'entreprise sonelgaz sont mariés. Par contre 08% de notre échantillon sont des Célibataires, et 00% des veufs (Ve).

Ce qui explique que les mariés ont des obligations et des besoins à satisfaire en vers leur situation familiales car ils ont plus de responsabilité que les célibataires et d'une autre partie on trouve que l'entreprise avec les avantages qu'elle offre permet au employés marier de vivre la stabilité dans leurs vie familiales.

**Tableau n° 04 : La répartition de la population étudiée selon le niveau d'instruction :**

<b>Niveau d'instruction</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Primaire</b>	01	02
<b>Moyen</b>	04	08
<b>Secondaire</b>	20	40
<b>Universitaire</b>	22	44
<b>Autre</b>	03	06
<b>Total</b>	50	100

D'après ce tableau on affirme que le niveau universitaire représente le plus grand niveau avec un taux de 44% suivie du niveau secondaire avec 40%, ensuite par 08% du niveau moyen, après 06% du niveau autre, et enfin avec 02% au niveau primaire.

A partir de ces données presque la moitié sont des universitaires ce qui explique que la catégorie du niveau universitaires ont la capacité de produire, savoir-faire et assurer la bonne gestion des postes supérieurs qui guide l'entreprise sonelgaz a la satisfaction et à la réalisation de ces objectifs en matière des ressources humaines et cette catégorie est capable de s'adapter au nouvel technique de travail et organisation qui sont imposés à l'entreprise par le chef hiérarchique.

D'une autre partie on trouve aussi la catégorie du niveau secondaire a sa part de domination dans l'entreprise après la catégorie présidente avec un taux de 40 % ce qui prouve aussi l'existence de la maîtrise et de la capacité de travailler chez cette catégorie.

Enfin on a les 03 autres catégories de niveau d'instructions moyen, autre et primaire ont un pourcentage très bas car ces dernières exercent des tâches qui se répètent chaque jour dans leur parcours professionnel et qui n'ont pas besoin d'une très grande qualification pour exercer.

**Tableaux n° 05 : La répartition de la population étudiée selon le poste occupé.**

<b>Poste occupé</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Cadre supérieure</b>	01	02
<b>Cadre</b>	11	22
<b>Agent de maîtrise</b>	29	58
<b>Agent d'exécution</b>	09	18
<b>Total</b>	50	100

Le tableau montre que selon la population répartie le poste occupé par les agents de maîtrise est le plus élevé avec un pourcentage de 58 % suivie par un taux moyen de 22% des Cadres, par la suite le poste des agents d'exécution avec 18% et à la fin le poste des cadres supérieure avec un pourcentage faible de 02%.

Après l'analyse de ce tableau, on déduit que l'entreprise sonelgaz a répartie son organigramme et les classifications des postes selon les diplômes et les formations et les besoins et les exigences de l'entreprise.

**Tableau n° 06 : La répartition de la population étudiée selon l'expérience professionnelle.**

Années d'expériences	F	%
[1-10 ans [	25	50
[10-20 ans [	11	22
[20-30 ans [	07	14
[+ de 30 ans [	07	14
<b>Total</b>	50	100

D'après ce tableau nous constatant que le pourcentage le plus élevé est de 50% représenter par les salariés ayant une ancienneté professionnelle de 1 à 10 ans, suivi par un pourcentage moyen de 22% de la catégorie d'ancienneté professionnelle entre 10 à 20 ans, et à la fin un pourcentage faible équilibrer de 14% entre les deux catégories d'ancienneté professionnelles qui sont de 20 à 30 et celle de plus de 30 ans.

Suite à l'analyse des données du tableau on trouve que l'entreprise sonelgaz offre la chance aux nouveaux salariés d'acquérir une grande expérience professionnelle pour former une catégorie professionnelle adéquate aux besoins du futur.

**Tableau n° 07 : la répartition de la population étudiée selon la période de travail**

Période de travail	f	%
La journée	37	74
La nuit	02	04
Des fois la journée, la nuit	11	22
<b>Total</b>	50	100



D'après le tableau on a remarqué que la majorité des salariés travaillent durant la journée avec un pourcentage élevé de 74 %, d'autre part ceux qui travaillent la nuit et des fois la journée et des fois la nuit est à un pourcentage de 26%.

Suite à l'analyse du tableau on constate que l'entreprise sonelgaz travaille beaucoup plus la journée en raison de la demande de l'énergie de l'électricité avec une grande quantité la journée.

**Tableau n° 08 : la répartition de la population étudiée selon le lieu d'habitat.**

Lieu d'habitat	F	%
À proximité de lieu de travail	24	48
Loin du lieu de travail	26	52
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

D'après le tableau on constate que 52% de notre échantillon habite loin du lieu de travail, et 48% à proximité du lieu de travail.

Tout cela peut expliquer que l'entreprise sonelgaz ne prend pas en considération le lieu d'habitat comme critère et exigence de recrutement.

## **Thème 2 : La vérification des hypothèses :**

### **1. Vérification de la première hypothèse**

- **Les conditions matérielles**

**Tableau n° 09 : la répartition de la population étudiée selon le déplacement au lieu de travail.**

Déplacement au lieu de travail	F	%
A pied	11	22
Transport de l'entreprise	17	34
Véhicule de service	02	04
Transport en commun	20	40
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Selon le tableau, on remarque que 40% de la population étudiée se déplacent au lieu de travail avec le transport en commun, suivi de 34% des salariés qui se déplacent avec le transport personnel de l'entreprise, ensuite 22% se déplacent à pied, et enfin 4 % avec véhicule de service.

A partir des données analysées au tableau on constate des différences de pourcentage qui est reliée à plusieurs raisons qui sont :

Premièrement les zones d'où passe par le transport de l'entreprise certains salariés habitent ces zones et certains d'autres ne le sont pas. Et certains d'entre eux ont un véhicule personnel donc ils n'ont pas besoin du transport de l'entreprise ils se déplacent seuls, d'autre part Ya des salariés qui ont bénéficié d'un véhicule de service, et d'autres habitent à proximité ils se déplacent à pied et enfin ceux qui restent sont obligés de prendre le transport en commun pour se déplacer au lieu de travail.

**Tableau n°10 : La relation entre les moyens de protection et le poste occupé**

Moyen de protection	Gant		Tenue		Casque		Lunette protection		Chaussure		Protège Oreilles		Total		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
<b>Cadre supérieur</b>	01	50	01	50	00	00	00	00	00	00	00	00	00	02	100
<b>Cadre</b>	04	14,81	05	18,52	05	18,52	04	14,81	05	18,52	04	14,81	27	100	
<b>Agent de maîtrise</b>	15	15,15	18	18,18	16	16,16	16	16,16	18	18,18	16	16,16	99	100	
<b>Agent d'exécution</b>	05	18,52	06	22,22	04	14,81	04	14,81	04	14,81	04	14,81	27	100	
<b>Total</b>	25	16,12	30	19,36	25	15,12	24	15,49	27	17,42	24	14,49	155	100	

A travers les données de ce tableau on observe un total de 19,36% des enquêtés de notre échantillon exigent dans leurs poste occupée le moyen de protection qui est Tenue, dont on a la catégorie de cadre supérieur qui représente le taux élevé avec 50% de notre échantillon,

suivi de la catégorie des Agents d'exécution avec un pourcentage de 22,22%, suivi de 18,52% de la catégorie de Cadre, et enfin 18,18% de la catégorie d'Agent de maitrise.

D'autre part on a un total de 17,42% des interrogés exigent les chaussures comme moyen de protection dans leurs poste, dont on a la catégorie Cadre représenté par un pourcentage de 18,52% suivi de la catégorie d'Agent de maitrise avec 18,18%, suivi de 14,81% de la catégorie d'Agent d'exécution, et enfin un taux de 00% de la catégorie de Cadre supérieur.

Et on a un total de 16,12% de notre échantillon d'étude utilisent le moyen de protection Gants et Casque. Dans le moyen de protection Gants on a la catégorie Cadre supérieur avec un taux élevé de 50%, suivi de 18,52% D'Agent d'exécution, suivi de 15,15% de catégorie d'Agent de maitrise et enfin 14,81% de la catégorie des Cadres.

Et d'une autre part dans le moyen de protection Casque on a la catégorie Cadre en premier avec un taux de 18,52%, suivi de 16,16% de la catégorie d'Agent de maitrise, suivi de 14,81% de la catégorie d'Agent d'exécution, et enfin la catégorie Cadre supérieur avec un pourcentage de 00%.

Encore une fois a travers ce tableau on a déduit un total de 15,49% des interrogés de notre échantillon exigent les deux moyens de protection dans leurs poste de travail qui sont les lunettes de protection et les protèges a oreilles.

Pour le moyen de lunettes de protection on a en premier la catégorie d'Agent de maitrise avec un taux de 16,16%, suivi 14,81% des Cadres et Agent d'exécution et enfin la catégorie Cadre supérieur représenté par un taux de 00%. Et pour le moyen de protection protège a oreilles, on a le taux 16,16% de la catégorie d'Agent de maitrise, suivi de 14,81% de la catégorie Cadre et Agent d'exécution, et enfin la catégorie Cadre supérieur avec un taux de 00%.

D'après cette analyse, on a conclus que l'entreprise SONELGAZ exige des moyens de protection, et ces moyens de protection dépend du poste occupé. C'est-a-dire chaque poste a ces propre moyens de protection dans le but de préserver et d'éviter le maximum les risques et les accidents de travail.

**Tableau n°11 : La relation entre le poste occupé et information sur les moyens de protection**

Les informations sur les Moyens De protection CSP	Affichage		Réunion		Autre		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre supérieur	00	00	00	00	01	100	01	100
Cadre	05	41,67	04	33,33	03	25	27	100
Agent de maitrise	14	46,67	07	23,33	09	30	30	100
Agent d'exécution	06	60	04	40	00	00	10	100
<b>Total</b>	25	47,17	15	28,30	13	24,53	53	100

D'après ce tableau on remarque que l'effectifs total a dépasse notre échantillon puisqu'il ya beaucoup d'enquêtés ont cochés sur plusieurs repense a la fois et d'après les données de ce

tableau on remarques que les salariés de l'entreprise SONELGAZ , utilise les moyens d'information sur les moyens de protection au travail. et le moyen d'information convenable et plus utile c'est le moyen Affichage avec un total de 47,17%, dont on a pourcentage un peut élevé de la catégorie Agent d'exécution représenté par un pourcentage de 60%, suivi de la catégorie Agent de maitrise avec un pourcentage de 46,67%, suivi de la catégorie Cadre avec un pourcentage de 41,67%, et enfin la catégorie Cadre supérieur avec un pourcentage de 00%.

Et en suite on remarque un taux moyen des enquêtés qui utilisent Réunion comme moyen d'information sur les moyens de protection au travail avec un total de 28,30%, dont on a 40% des Agent d'exécution, suivi de la catégorie Cadre avec un pourcentage de 33,33%, suivi de la catégorie Agent de maitrise avec un pourcentage de 23,33%, et enfin la catégorie Cadre supérieur représenté par un pourcentage de 00%.

Et en dernier, on a un taux un peu faible des enquêtés qui utilisent Autre comme moyen d'information sur les moyens de protection au travail avec un total de 24,53%, dont on a une totalité de la catégorie Cadre supérieur, suivi de la catégorie Agent de maitrise avec un pourcentage de 30%, suivi de la catégorie Cadre avec un pourcentage de 25%, et enfin la catégorie Agent d'exécution avec un pourcentage de 00%.

D'après nos données recueillis, on a remarqué que les travailleurs de SONELGAZ reçoivent information sur les moyens de protection avec l'application de l'affichage qui est plus utilisé par rapport aux autres applications celle de réunion et de autre.

Ce qui explique que l'entreprise SONELGAZ utilise beaucoup plus affichage comme application d'information sur les moyens de protection au travail, car elle est bénéfique, elle permet d'éviter la perte de temps et d'éviter le dérangement des travailleurs pour qu'ils reçoivent leurs informations, chacun reçoit son information au niveau de son propre poste de travail.

**Tableau n° 12 : avis des salariés sur la prise en charge lors des missions**

Prise en charge lors CSP des missions	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre supérieur</b>	01	100	00	00	01	100
<b>Cadre</b>	11	100	00	00	11	100
<b>Agent de maitrise</b>	27	93,10	02	06,90	29	100
<b>Agent d'exécution</b>	07	77,78	02	22,22	09	100
<b>Total</b>	46	92	04	08	50	100

En observent d'après les données recueillis que ceux qui ont bénéficié de la prise en charge l'ors des missions se représente avec un total de 92%, dont on a une totalité de notre échantillon qui représente les deux catégories Cadre supérieur et Cadre, suivi de la catégorie Agent de maitrise avec un pourcentage de 93,10%, et enfin la catégorie Agent d'exécution avec un pourcentage de 77,78%.

Par contre les enquêtés qui n'ont pas bénéficié de la prise en charge l'ors des missions se mesure avec un total de 08%, dont on a la catégorie Agent d'exécution avec un pourcentage de 22,22%, suivi de la catégorie Agent de maitrise avec un pourcentage de 6,90%, et enfin les deux catégories Cadre supérieur et Cadre qui ont un même pourcentage de 00%.

D'après ces données on a constaté que les salariés qui bénéficient de la prise en charge l'ors des missions sont ceux qui sont qualifiés et c'est eux qui méritent d'après le DRH.

Nos enquêtés qui ont bénéficié de la prise en charge l'ors des missions sont motivés et ils peuvent travailler au maximum et même au-delà de leurs capacités.

**Tableau n°13 : la relation entre la situation familiale et la satisfaction du salaire.**

Satisfaction de salaire	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>La situation Familiale</b>						
<b>Marié (e)</b>	13	34,21	25	65,79	38	100
<b>Célibataire</b>	02	25	06	75	08	100
<b>Divorcé</b>	00	00	00	00	00	00
<b>Veuf (ve)</b>	00	00	00	00	00	00
<b>Total</b>	15	32,61	31	67,39	46	100

Le tableau ci-dessus nous montre que la majorité de nos enquêtés ne sont pas satisfait de leurs salaire avec total de 67,39%, dont on a la situation célibataire représenté par un pourcentage de 75%, suivi par la situation marié(e) avec un pourcentage de 65,79%, et enfin viennent les trois dernières situations familiale qui sont Divorcé, veuf et veuve qui partagent un pourcentage de 00%.

Par contre les enquêtés qui sont satisfait de leurs salaires représentent un total de 32,61%, dont on a la situation familiale Marié représente un pourcentage de 34,21%, suivi de la



situation familiale célibataire avec un pourcentage de 25%, et enfin les trois situations familiale qui sont Divorcé, Veuf et veuve qui représentent un pourcentage de 00%.

D'après notre analyse on déduit que la majorité de nos enquêtés ne sont pas satisfait de leurs salaires vis-à-vis de leurs situations familiale, se signifié que son salaire ne couvre pas leur besoins, et on a se qui ont satisfait de leur salaire cela s'explique par la nature du poste qu'ils occupent.

C'est insatisfaction peut s'expliquée d'après les enquêtés par la cherté de la vie, aussi par la charge familiale.

D'après notre analyse on voit l'importance donné au salaire vu qu'il est source de digne pour tout les travailleurs et avec le salaire le travailleur pourra subvenir ses besoins et ceux de ses proches.

Le salaire reste le pilier principal des relations de travail, parce qu'il est l'élément principal de toute stabilité et de toute satisfaction socioprofessionnelle.

**Tableau n<sup>o</sup> 14 : la représentation de lieu de prise de repas de déjeuner**

<b>Lieu de prise de repas De déjeuner</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>A domicile</b>	11	22
<b>Restaurant de l'entreprise</b>	00	00
<b>Autre</b>	39	78
<b>Total</b>	50	100

D'après les données de ce tableau on remarque que 78% des enquêtés prennent leur repas de déjeuner à (autre) à l'extérieur de l'entreprise ensuite ce qui prennent leur repas a

domicile avec un pourcentage 22%, enfin ce qui prend leur repas au restaurant de l'entreprise représente 00%.

On déduit que SONELGAZ donne le choix pour leur salariés de prise leur repas de déjeunée.

**Tableau n<sup>o</sup> 15 : Avis des salariés sur les conditions matérielles du travail de l'entreprise**

<b>Avis sur les conditions matérielles du travail</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Positive</b>	36	72
<b>Négative</b>	14	28
<b>Total</b>	50	100

Le tableau ci-dessus nous montre que la majorité de nos enquêtés de notre échantillon ont jugés que les conditions de travail matérielles de l'entreprise sont positive représente un pourcentage de 72%, par contre 28% de nos enquêtés ont jugés par négative pour les conditions de travail matérielles de l'entreprise.

Cela s'explique que l'entreprise SONELGAZ a des bonnes conditions matérielles de travail et s'intéresse toujours à l'offrir pour les salariés pour qu'ils travaillent dans un climat favorable et tous ça joue un rôle très important dans la motivation des salariés.

**Tableau n<sup>o</sup> 16 : la répartition de la population étudiée selon le bénéfice des primes**

<b>Bénéficiaire des primes</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Oui</b>	26	52
<b>Non</b>	24	48
<b>Total</b>	50	100

Le tableau ci-dessus nous montre que 52% de nos enquêtés de notre échantillon bénéficié des primes particulière, et 48% de nos enquêtés ne bénéficié pas des primes particulière.

D'après notre analyse dans l'entreprise SONELGAZ, les primes particulières sont destinées au salariés qui exécute les missions c'est-a-dire les 52% sont concernés et d'autres 48% ne sont pas concernés par les missions.

## 2- La vérification de la deuxième hypothèse : Les conditions relationnelles

**Tableau n<sup>o</sup>17 : Avis des salariés sur la relation avec les collègues de travail**

<b>Relation avec les collègues du travail</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Oui</b>	50	100
<b>Non</b>	00	00
<b>Total</b>	50	100

Le tableau ci-dessus nous montre que la totalité de nos enquêtés de notre échantillon ont des relations avec les collègues de travail avec un pourcentage de 100%, par contre on a aucun enquêté qui n'a pas des relations avec leur collègue de travail représente un pourcentage de 00%.

Cela s'explique que les travailleurs de SONELGAZ ont tous des relations entre eux, ce qui signifié la présence de l'entente et le respect entre eux.

**Tableau n° 18 : les avis des salariés sur le genre de relation entre les collègues**

Genre de relation CSP	Bonne		Assez bonne		Pas de tout		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre Supérieur</b>	01	100	00	00	00	00	01	100
<b>Cadre</b>	09	81,82	02	18,18	00	00	11	100
<b>Agent de Maitrise</b>	19	65,52	10	34,48	00	00	29	100
<b>Agent d'exécution</b>	09	100	00	00	00	00	09	100
<b>Total</b>	38	76	12	24	00	00	50	100

A travers ce tableau on remarque que la majorité des interrogés ont une bonne relation entre les collègues avec un total de 76%, dont on a une totalité de deux catégories Cadre supérieur et Agent d'exécution, suivi de la catégorie Cadre avec un pourcentage de 81,82%, et enfin la catégorie Agent de maitrise avec un pourcentage de 65,52%.

D'autre part on a un total 24% de nos enquêtés qui ont un genre de relation assez bonne entre les collègues, dont on a la catégorie Agent de maitrise avec un pourcentage de 34,48%, suivi de la catégorie Cadre avec un pourcentage de 18,18%, et enfin les deux catégories Cadre supérieur et Agent d'exécution avec un pourcentage de 00%.

Par contre on a un total 00% de nos enquêtés qui ont le genre de relation Pas de tout entre les collègues, dont on a toutes les catégories Cadre supérieur, Cadre, Agent de maitrise et Agent d'exécution représentent un pourcentage 00%.

D'après notre analyse on a déduit que dans l'entreprise SONELGAZ la majorité des salariés ont une bonne relation entre collègue de travail, ce qui explique le rôle de aspect

humain et relationnel donne la motivation et la création des sentiments d'appartenance a une organisation humaine qui est SONELGAZ.

**Tableau n° 19 : la répartition de l'échantillon selon l'entente avec le chef hiérarchique**

<b>Entente avec le chef Hiérarchique</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Bonne</b>	48	96
<b>Mauvaise</b>	02	04
<b>Total</b>	50	100

Ce tableau nous montre que la majorité de nos enquêtés ont une bonne entente avec leur chef hiérarchique qui représente un pourcentage 96%, par contre 04% représente le pourcentage de ce qui ont une mauvaise entente avec leur chef hiérarchique. Suite a analyse des données de tableau on confirme que presque tous notre échantillon étudié ont une bonne entente avec leur chef qui a une stratégie et politique de communication avec les salariés, et aussi par son potentiel relationnel stable qui a permet la création de cette bonne entente.

**Tableau n° 20 : la répartition de la population étudiée selon la communication au sein de l'entreprise**

<b>Communication dans L'entreprise</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Forte</b>	14	28
<b>Moyenne</b>	29	58
<b>Faible</b>	07	14
<b>Total</b>	50	100

Ce tableau nous montre le degré de la communication au sein de l'entreprise de nos enquêtés, dont on a une communication moyenne représente un pourcentage de 58%, suivi d'une communication forte avec un pourcentage de 28%, et enfin une communication faible avec un pourcentage de 14%.

Suite a cette analyse on affirme le personnel de SONELGAZ utilise un niveau moyen de la communication en dépendent de son rôle et de son besoins, car tout dépend du service et de la tache, donc ça sert a rien qu'ils soient a un niveau fort sans besoin.

**Tableau n° 21 : la répartition de la population étudiée selon la dispute avec les collègues de travail**

<b>Dispute avec les Collègues du travail</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Oui</b>	13	26
<b>Non</b>	37	74
<b>Total</b>	50	100

Le tableau ci-dessus nous montre que la majorité de nos enquêtés ne disputent pas avec les collègues de travail représente un pourcentage de 74%, suivi par une minorité qui dispute avec les collègues de travail représente un pourcentage de 26%.

Ce qui explique que la majorité de la population étudié dans l'entreprise SONELGAZ sans dispute et le fait de l'existence d'une bonne relation entre eux, d'une autre part la minorité se dispute, cas dont être un problème de communication ou de bien compréhension.

**Tableau n<sup>o</sup> 22 : la répartition de la population étudiée selon le sentiment au sein de l'entreprise**

<b>Sentiment au sein L'entreprise</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Intégré</b>	41	82
<b>Non intégré</b>	06	12
<b>Autre</b>	03	06
<b>Total</b>	50	100

D'après les données de ce tableau ci-dessus nous montre les sentiments des salariés au sein de l'entreprise SONELGAZ, dont on a la majorité de nos enquêtés sont intégrés avec un pourcentage de 82%, suivi de ce qui n'ont pas intégrés représentent un pourcentage de 12%, et enfin ce qui ont cités autre avec un pourcentage de 06%.

D'après analyse on constate que la majorité des salariés de l'entreprise SONELGAZ sont intégrés parce que ils sont passés par le concoure de formation et ils ont suivi la chance d'acquérir les compétences et attitudes nécessaire a l'adaptation c'est ce qui leur a permet d'être intégrés.

**Tableau n<sup>o</sup> 23 : la répartition de la population étudiée selon le degré de la motivation**

<b>Degré de la motivation</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Très forte</b>	02	04
<b>Forte</b>	14	28
<b>Moyenne</b>	21	42
<b>Faible</b>	13	26
<b>Total</b>	50	100

Le tableau ci-dessus nous montre le degré de la motivation de nos enquêtés, dont on a 42% de nos enquêtés qui ont répondu que le degré de la motivation est moyenne, suivi de 28% pour ce qui ont répondu par forte, suivi de 26% pour ce qui ont répondu par faible, et enfin 04% pour ce qui ont répondu par très forte.

D'après les données de notre tableau on déduit que le degré de la motivation dans l'entreprise SONELGAZ est moyenne proche de forte se qui signifié les travailleurs de cette entreprise sont motivés a partir de conditions quelle a cette entreprise.

**Tableau n<sup>o</sup> 24 : la répartition de la population étudiée selon les conditions de travail les plus motivants**

<b>Condition de travail le Plus motivant</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Matérielle</b>	34	36,17
<b>Relationnelle</b>	37	39,36
<b>Les deux</b>	23	24,47
<b>Total</b>	94	100



Le tableau nous montre que les conditions de travail motivants le plus d'après nos enquêtés, c'est les conditions relationnelles avec un pourcentage de 39,36%, suivi de 36,17% de ce qui ont répondu les conditions matérielles, et enfin un pourcentage de 24,47% de ce qui ont répondu par les deux conditions (relationnelle et matérielle).

Suite a l'analyse on constate que la motivation au sein de l'entreprise SONELGAZ dépend des conditions relationnelle et humaine c'est plus que matérielle, car avec les relations qu'ils créent entre eux un aspect collectif en commun visant une seul finalité celle de l'augmentation de leurs efforts et la satisfaction du personnel.

### **3- Analyse et interprétation des résultats :**

#### **3-1 Vérification de la première hypothèse :**

Après l'analyse des données collecter on a pu afficher que la première hypothèse qui suppose que la disponibilité des conditions matérielles de travail détermine la satisfaction du personnel est confirmée.

Suite aux données analysées la première hypothèse est confirmée comme suite :

D'après les réponses des enquêtés sur l'exigence des moyens de protections dans leurs poste occuper, et alors on a constaté que 19.36 % utilise le moyens de protection tenue, suite à 17.42% de no interrogés exigent des chaussures comme moyen de protection et 16.12% les deux moyens de protections gants et casques et enfin 15.44% exigent des lunettes et des protèges a oreilles, donc chaque poste occuper et chaque salarié exige la disponibilité des moyens de protection ce qui veut dire avec les moyens les salaries ne craignent rien car ils sont protéger et motivé. Ainsi que dans la deuxième question comment juger vous les conditions matérielles de votre entreprise on trouve que la majorité des enquêtés on juger que les conditions matérielle de travail dans leurs entreprise sont positive représenter avec un pourcentage de 72% par contre seulement 20% on déclarer que les conditions matérielles sont négative et cela explique e que la majorité des salariés sont satisfait des conditions

matérielles de leurs entreprise et si ils sont satisfait donc ils sont motiver car c'est la motivation qui les a pousser à être satisfait

Et encore dans la question sur la prise en charge sur tous dans les missions on a la majorité de nos enquêtés bénéficient de la prise en charge lors des missions on a 92% des salariés de notre échantillon qui bénéficie de la prise en charge et seulement 08% qui ne bénéficie pas, donc la majorité des salaries son aussi satisfait par cette prise en charge lors des missions.

Enfinement notre première hypothèses la disponibilité des conditions matérielles déterminent la satisfaction du personnel et bien sûr confirmer car d'après notre enquête on vien de conclure que la disponibilité de ces conditions on permet de satisfaire le personnel de SONELGAZ et la satisfaction et du a causé par la motivation.

### 3-2 Vérification de la deuxième hypothèse

D'après l'analyse sur les donnes recueillies on a confirmé notre deuxième hypothèse qui est les conditions relationnelles de travail influe positivement sur la motivation des salaries.

Alors suite au cadre de notre recherche on la confirmer comme suite : premièrement d'près les réponses des enquêtes sur leurs relation entre collègues et ces-là que on a constaté que là majorité des salariés sont dans une bonne relation avec leurs collègues représenter par un pourcentage de 100% par contre 00% sans aucune relation, et aussi d'après la questions sur le genre de relations entre collègues on a affirmé que la majorité des interrogées ont une bonne relation avec un taux de 72% entre collègues ,suite à 24% dans le genre de relation assez bonne et enfin 00% dans sur ceux qui ont une mauvaise relation donc l'existence d'une bonne relation entre collègues c'est une preuve que l'aspect humaine et relationnels dans le travail incitent les salarier a la création et a la réalisation au sein de l'entreprise c'est-à-dire. Cette relation permet de motiver positivement les salaries car si cette relation est démotivante on trouvera que la majorité vont d's'intégrer de ces relation,

et encore troisièmement dans la question disputez vous souvent avec vos collègues on a trouvé que la majorité des salariés de notre échantillon avec un pourcentage 74% sont pas en dispute entre eux par contre 26% sont en dispute entre collègues donc ça explique l'existence d'une atmosphère de travail stable dans le coter relationnels

Suite à cette analyse on interprète que les bonnes relations et les bonnes ententes entre les collègues de travail poussent a la création d'un climat morale riche en communication, compréhension et avec un terrain psychologique favorable et motivant dans leurs travail ceux qui veut dire c'est vrais que les conditions relationnels influe positivement sur la motivation des salaries.

**Conclusion**

## **Conclusion**

---

Enfin on conclue que la survie de l'entreprise et sa bonne mobilité dépend de la bonne gestion dans sa capacité dans le domaine d'activité et sa compétence de créer un climat favorable que sa soi au plan matérielles ou relationnelles pour ces salaries.

Ainsi que l'entreprise doit minimiser les mauvaise conditions de travail car ils peuvent influencer négativement sur le fonctionnement de l'entreprise et l'organisation de ces salaries, donc les conditions de travail matérielles et relationnelles jouent un rôle majeur dans la motivation des salaries et la réussite de l'entreprise .

# Bibliographie

## La liste bibliographique

### **I- Liste des ouvrages :**

- 1- BALLANDS.S, BOUVIER.A.M, « Management des entreprises en 24 fiches, express gestion », éd DUNOD.
- 2- CITEAU, Jean pierre, « gestion des ressources humaine, pratique générale et cas pratique », 4<sup>ème</sup> édition, DALLOZ, Paris (Armand colin), 1994.
- 3- CLAUDE Lévy-leboyer, « La motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies », édition d'organisation, 1998-2003.
- 4- COLETTE Charles, ANDRE Deyrieux, « La formation dans l'entreprise guide pratique », 1<sup>er</sup> édition, DELMAS, 75007 Paris, mars 1992.
- 5- ABRAHAM Maslow, « L'accomplissement de soi de la motivation à la plénitude », édition Eyrolles, 2004.
- 6- ANNIK Saint-Sauveur et JEAN-PASCAL Lapra, « La fonction formation dans l'entreprise », édition GARNIER 8, rue Garancière Paris, Garnier 1984.
- 7- BERNAR Roman, « Bâtir une stratégie de rémunération », 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2010.
- 8- JEAN-MARIE Peretti, « Fac ressources humaines », DUNOD, Paris, 2006.
- 9- FABIEN Fenouillet, « La motivation », édition DUNOD, Paris, 2003.
- 10- DOLON et autres, « Psychologie du travail et comportement organisationnel », 2<sup>ème</sup> édition, Gâtant Morin, Canada, 1996.
- 11- DIRIDOLLOU.B, « Manager son équipe », EYROLLS éd d'organisation, 4<sup>ème</sup> édition.
- 12- JEAN-MARIE Peretti, « Gestion des ressources humaines », 15<sup>ème</sup> édition, décembre 2007.
- 13- SERUPIA SEMUHOZA, E, « Théorie de la motivation au travail », Edition l'HARMATTAN, 2009.
- 14- PROVOST.J, « Les mots de l'économie », éd MARKETING, Paris, 1986.

- 15- LOIC Cadin, FRANCIS Guérin, FREDERIQUE Pigeyre, « Gestion des ressources humaines », 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2007.

## **II- Liste des ouvrages sur la méthodologie :**

- 1- GRAWITZ.M, « Méthodes des sciences sociales », 8<sup>ème</sup> édition DALLOZ, Paris, 1996.
- 2- SINGLY de François : « l'enquête et ses méthodes, le questionnaire », édition NATHAN, COLL, (128, France 2001).
- 3- ANGERS.M, « Initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales », éd Casbah, Alger, 1997.
- 4- JAVEAU Claude : « enquête par questionnaire : manuel a l'usage de praticiens », 3<sup>ème</sup> Edition, Edition d'organisation, Paris, 1985.

## **III- Les dictionnaires :**

- 1- DICTIONNAIRE, « Le petit Larousse, grand format », 100<sup>ème</sup> édition, LAROUSSE, 2000.
- 2- PERETTI.J.M, « Dictionnaire des ressources humaines », 2<sup>ème</sup> édition, Paris CEDEX 13, septembre 2001.
- 3- MAHE DE BOISLANDELLE.H, « Dictionnaire de gestion vocabulaire, concepts et outils », édition ECONOMICA, Paris, 1998.
- 4- DICTIONNAIRE, « Le petit Robert de la langue française », 2012.

## **IV- Les sites internet :**

- 1- [www.laposte.fr/...de.../L-amélioration-des-conditions-de-travail](http://www.laposte.fr/...de.../L-amélioration-des-conditions-de-travail) le 08-04-2017 à 15h46.
- 2- [www.quotidienoran.net/...algerie/conditions-de-travail-dans-les-entreprises-privées-en-algerie-les-victimes-de-lesclavage-moderne/](http://www.quotidienoran.net/...algerie/conditions-de-travail-dans-les-entreprises-privées-en-algerie-les-victimes-de-lesclavage-moderne/) le 27-03-2017 à 18h28.



- 3- [www.ergonomie-conseil.fr/Amélioration-des-conditions-de-travail](http://www.ergonomie-conseil.fr/Amélioration-des-conditions-de-travail) le 28-03-2017 à 16h55.
- 4- <http://www.librapport>, comment motiver les salariés.
- 5- [http://www.quotidienoran.net/ ...Algérie/conditions-de-travail](http://www.quotidienoran.net/...Algérie/conditions-de-travail), 18h28.
- 6- [http://www.ergonomie-conseil.fr/Amélioration des conditions de travail](http://www.ergonomie-conseil.fr/Amélioration-des-conditions-de-travail), 16h55.

# Annexes

## La liste des figures

<b>N<sup>0</sup></b>	<b>Titre de figure</b>
<b>Annexe n<sup>0</sup> 01</b>	Questionnaire
<b>Annexe n<sup>0</sup> 02</b>	Usine SONELGAZ Darguina