

Université Abderrahmane Mira De Bejaia



Faculté des Sciences Economiques, commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de

MASTER EN SCIENCES DE GESTION

Option : Management des ressources humaines

L'INTITULE DU MEMOIRE

**L'IMPACT DES PRATIQUES SOCIALES SUR LA
MOTIVATION DES SALARIES**

Cas : SONATRACH DRGB

Préparé par :

KOURICHE Celina

MESSAHLI Noura

Date de soutenance :

Jury :

Président :

Examineur :

Rapporteur :

Dirigé par :

M^{me} AMGHAR. Malika

Année universitaire :2024/2025

Remerciement

Nous rendons grâce au Dieu, le tout puissant, de nous avoir donné la vie et la santé pour la réalisation de ce projet.

*Nous remercions notre encadreur, **Mme AMGHAR Malika** pour son suivi, ses encouragements, ses précieuses orientations et ses nombreux conseils tout au long de l'avancement de notre mémoire.*

*Nous remercions aussi notre encadreur, **Mr. SAIDANI. L** pour sa disponibilité et ses conseils avisés durant la période de notre stage, sans oublier tout le personnel de **SONATRACH**.*

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

Un grand merci à tous nos amis (es) qui nous ont aidés à réaliser ce modeste travail, ainsi que tous les enseignants qui ont su nous guider tout au long de notre cursus.

Nous adressons notre reconnaissance à toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.



Merci à tous

Dédicace

C'est avec un immense plaisir que je dédie ce modeste travail à la personne plus chère de ma vie, ma mère ainsi qu'à l'homme qui a fait de moi une femme, mon père.

*Notamment À Mes chers Frères **Abdou** et **Nassim** et **Ibtissam** À tous les membres de ma famille et à tous ceux qui ont contribué à ma réussite.*

Car l'accomplissement de ce travail n'a pas été facile s'ils n'étaient pas là pour me donner un élan moral et du courage.

*Je tiens à remercier chaleureusement **Mme AMGHAR. Malika** de nous avoir aidés, puisque grâce à elle nous avons pu avancer rapidement et sans oublier ma binôme **Celina** qui avec elle on a tant donné en s'échangeant d'informations pour qu'on puisse prendre ce qui était bon pour notre mémoire et arrivées au bout du tunnel.*

Noura

Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

A ma très chère mère, je ne saurai point te remercier comme il se doit. Ton affection me couvre, ta bienveillance me guide et ta présence à mes côtés a toujours été ma source de force pour affronter les différents obstacles.

A mon très cher père, tu as toujours été à mes côtés pour me soutenir et m'encourager. Que ce travail traduit ma gratitude et mon affection.

*A mon très cher oncle **Nabyl** qui a toujours été à mes côtés pour me soutenir et m'encourager.*

*A mes chères sœurs **Leticia** et **Aya, Doua** qui sont à l'origine de ma réussite, leur présence au quotidien m'a permis de créer un environnement propice pour réaliser mon mémoire.*

*A mes amis **Lynda, Celia, kamilia** qui ont toujours été là pour moi. » »*

*A mon binôme **Noura** qui étais là pour apporter son aide.*

Celina

sommaire

Remerciement

Dédicaces

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale1

Chapitre I : Cadre théorique des pratiques sociales dans la démarche RSE

Introduction4

Section 1 : Définition et typologie des pratiques sociales en RSE.....5

Section 2 : les enjeux de la RSE dans les entreprises et leurs défis de mise en œuvre.....10

Conclusion12

Chapitre II : Cadre théorique de la motivation

Introduction14

Section 1 : Généralités sur la motivation15

Section 2 : les facteurs de motivation des salariés.....23

Conclusion26

Chapitre III : l'impact des pratiques sociales sur la motivation des salariés au sein de la

SONATRACH

Introduction27

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....27

Section 2 : Analyse et interprétation des résultats.....33

Conclusion47

Conclusion générale49

Bibliographie

Annexe

Table de matière

Liste des abréviations :

RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
SONATRACH	Société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation ; et la commercialisation des hydrocarbures.
RTC	Région transport centre
TRC	Activité transport par canalisation
DRGB	Direction Régional de Bejaia
AVL	Activité aval
AMT	Activité amont
RH	Ressources humaines
OST	Organisation scientifique du travail de Taylor
ISO	Organisation internationale de normalisation
COM	Activité commercialisation
SIHC	SONATRACH International Holding Corporation

Liste des tableaux :

Tableau	Titre	Page
Tableau n°1	La répartition des enquêtes selon l'âge.	34
Tableau n°2	La répartition de enquêtes selon genre.	34
Tableau n°3	La répartition des enquêtes selon l'expérience.	35
Tableau n°4	La répartition des enquêtes selon niveau d'instruction.	35
Tableau n°5	La répartition des enquêtes selon les catégories socioprofessionnelles.	36
Tableau n°6	La répartition des enquêtes selon le concept de la RSE.	36
Tableau n°7	La répartition des enquêtes selon la mise en place des pratiques sociales des entreprise RSE.	37
Tableau n°8	La répartition des enquêtes selon la structure de la politique sociales de l'entreprise Sonatrach.	38
Tableau n°9	La répartition des enquêtes selon les pratiques sociales mises en place aux besoins des employés.	38
Tableau n°10	La répartition des enquêtes selon l'aspect de la RSE.	39
Tableau n°11	La répartition des enquêtes selon les avantages sociaux.	40
Tableau n°12	La répartition des enquêtes selon l'action du soutien social	41
Tableau n°13	La répartition des enquêtes selon la prise en compte des préoccupations des employés dans le cadre de soutien social.	41
Tableau n°14	La répartition des enquêtes selon les participations à des initiatives sociales.	42
Tableau n°15	La répartition des enquêtes selon les éléments des pratique sociales les plus motivants.	42
Tableau n°16	La répartition des enquêtes selon les pratiques sociales influençant la motivation au travail.	43

Tableau n°17	La répartition des enquêtes selon les avantages sociaux proposés par Sonatrach.	44
Tableau n°18	La répartition des enquêtes selon l'impact des pratiques social sur l'engagement professionnel.	44
Tableau n°19	La répartition des selon l'avis des salariés sur les moyens à mettre en œuvre pour renforcer leur motivation.	45
Tableau n°20	La répartition des enquêtes selon la recommandation Sonatrach comme bon employeur en matière des pratiques sociales.	46

Liste des figures :

Figure	Titre	Page
Figure1	Les 3 piliers de la RSE	7
Figure2	La pyramide des besoins de MASLOW	17

Introduction générale

Introduction générale

Dans un environnement économique et social en constante mutation, la gestion des ressources humaines occupe une position centrale dans la stratégie des organisations. Face aux nombreux défis de compétitivité, de fidélisation et d'amélioration des performances, la motivation des salariés apparaît aujourd'hui comme un levier essentiel. En effet, un personnel motivé contribue non seulement à la productivité de l'entreprise, mais aussi à la qualité de l'environnement de travail et au bien-être collectif (Herzberg, 1986). Consciente de cet enjeu, l'entreprise moderne est amenée à intégrer des politiques et des pratiques organisationnelles qui soutiennent et renforcent l'engagement de ses collaborateurs. Parmi ces pratiques, celles relevant de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) qui occupent une place de plus en plus importante dans le paysage managérial. La RSE, au-delà de ses dimensions environnementales et sociétales, inclut également des initiatives internes orientées vers l'amélioration des conditions de travail, la promotion de l'inclusion, ainsi que le renforcement du sentiment d'appartenance des salariés (Carroll, 1999). Ces initiatives se traduisent notamment par des avantages sociaux, des actions de soutien ou encore la mise en œuvre de politiques favorisant un climat organisationnel épanouissant. Toutefois, la simple mise en place de ces actions ne garantit pas nécessairement leur efficacité. Il est essentiel d'évaluer leur impact réel, notamment sur la satisfaction, l'engagement et la motivation des employés.

Cette réflexion s'inscrit dans une dynamique de compréhension des facteurs qui influencent la motivation au travail, qu'ils soient d'ordre intrinsèque ou extrinsèque. Plusieurs auteurs ont exploré cette question, à l'image de Maslow (1943) avec sa célèbre hiérarchie des besoins, Herzberg (1966) avec sa théorie bi factorielle, ou encore Vroom (1964) avec sa théorie des attentes. Dans cette perspective, la présente étude s'intéresse particulièrement à Sonatrach, acteur majeur du secteur énergétique algérien, qui a déployé différentes pratiques sociales visant à améliorer la satisfaction et l'engagement de ses salariés. Il devient donc pertinent d'analyser la portée de ces actions afin d'identifier les leviers efficaces ainsi que les axes d'amélioration potentiels.

Objectifs de la Recherche :

Cette étude vise à analyser le lien entre les pratiques sociales et la motivation des salariés, en se focalisant sur le cas de Sonatrach. Plus spécifiquement, elle cherche à définir et

catégoriser les pratiques sociales adoptées dans le cadre de la RSE, évaluer l'impact de ces pratiques sur la motivation des salariés, et identifier les limites et les défis liés à la mise en place de ces initiatives sociales afin de faire ressortir les principaux facteurs influençant la motivation des employés au sein de l'entreprise

Pour mieux étayer notre point de vue, nous posons ou nous partons de la problématique suivante : « **comment les pratiques sociales mises en œuvre par Sonatrach influencent-elles la motivation des salariés au sein de l'entreprise ?** »

Les Questions des subsidiaires :

Afin d'approfondir notre analyse, nous tentons de répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les principaux types de pratiques sociales mises en œuvre par SONATRACH dans le cadre de la RSE, et quels défis ou limites rencontrent-elles dans leur application ?
- Quels sont les facteurs clés influençant la motivation des salariés de SONATRACH ?
- Dans quelle mesure les pratiques sociales de Sonatrach impactent efficacement sur la motivation et l'engagement des employés ?

Hypothèses de Recherche :

Afin de répondre à cette problématique, nous formulons les hypothèses suivantes :

Hypothèses 01 : Les pratiques sociales mises en place par Sonatrach ont un impact positif sur la motivation des salariés.

Hypothèses 02 : L'implication des employés dans les initiatives sociales favorise leur engagement et leur satisfaction au travail.

Hypothèses 03 : Une politique sociale bien structurée dans le cadre de la RSE améliore la fidélisation et la performance des employés

Méthodologie de Recherche :

Cette recherche adopte une approche mixte combinant des méthodes qualitatives et quantitatives afin d'analyser l'impact des pratiques sociales sur la motivation des salariés.

La méthodologie comprend :

1. Analyse documentaire : Étude approfondie des théories de la motivation et des pratiques sociales en entreprise.

2. Enquête terrain : Questionnaire structuré adressé aux employés de Sonatrach pour recueillir leurs perceptions.

3. Analyse statistique : Traitement des données collectées afin d'identifier les tendances.

Cette approche vise à confronter la perception des employés à une évaluation rigoureuse des pratiques sociales de Sonatrach, dans le but de formuler des recommandations pertinentes pour améliorer leur impact.

Structure du mémoire :

Notre mémoire est structuré en trois chapitres le premier chapitre porte sur analyse des Pratiques sociales intégrées dans la RSE, leurs avantages et leurs limites. Le deuxième Chapitre porte sur les théories de la motivation et des facteurs influençant l'engagement des salariés, enfin, le troisième chapitre porte sur une étude de cas ou niveau de Sonatrach, basée sur une enquête terrain et des recommandations pour améliorer l'efficacité des pratiques sociales mises en place.

Enfin nous terminons notre travail par une conclusion générale.

Chapitre I

Cadre théorique des pratiques sociales dans la démarche RSE

Introduction

Dans un monde où la compétitivité et la performance des entreprises sont devenues des priorités, la question du bien-être des salariés et de leur engagement au sein de leur organisation prend une importance croissante. La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), qui englobe l'ensemble des actions menées par les entreprises en faveur du développement durable, joue un rôle clé dans cette dynamique. Parmi ses nombreux volets, les pratiques sociales occupent une place essentielle, car elles visent à améliorer les conditions de travail, favoriser l'épanouissement des employés et renforcer le lien entre l'entreprise et la société.

Ces pratiques sociales peuvent prendre différentes formes, allant de l'amélioration des conditions de travail (sécurité, bien-être, équilibre entre vie professionnelle et personnelle) aux actions en faveur de l'inclusion et de la diversité, en passant par des initiatives de formation et de développement des compétences. Elles peuvent également s'étendre à des engagements externes, comme le soutien aux communautés locales ou la mise en place de programmes de mécénat et de bénévolat.

Toutefois, malgré leurs nombreux avantages, ces initiatives rencontrent également des défis et des limites. En effet, certaines entreprises perçoivent encore ces actions comme une charge financière supplémentaire, tandis que d'autres peinent à mesurer leur impact réel sur la motivation et la productivité des salariés. De plus, la mise en place de pratiques sociales efficaces nécessite un engagement fort de la direction, une adaptation aux spécificités culturelles et organisationnelles de l'entreprise, ainsi qu'une évaluation rigoureuse des résultats obtenus.

Dans ce premier chapitre, nous nous attacherons donc à définir et catégoriser les différentes pratiques sociales en RSE, avant d'en analyser les limites et les défis. Cette réflexion nous permettra de mieux comprendre leur rôle et leur impact sur les salariés et plus largement sur la performance globale des entreprises.

Section 1 : Définition et typologie des pratiques sociales en RSE

1.1 La Responsabilité Sociale de l'entreprise :

1.1.1 Généralités sur la RSE :

La RSE portée par la vague du développement durable, et les crises successives se définit souvent comme la déclinaison du concept du développement durable dans l'entreprise et son cadre de référence reste aussi complexe et parfois aussi vague que celui-ci. La notion de Responsabilité Sociale de l'Entreprise fait aujourd'hui l'objet d'une définition largement stabilisée. Elle se caractérise ainsi par une démarche volontaire visant à aller au-delà des obligations légales et des conventions collectives, un souci d'intégrer durablement les vues des différentes parties prenantes de l'entreprise, et un engagement à une certaine transparence (Commission européenne, 2001)¹

Elle constitue aussi l'un des termes phares de la recherche en sciences de gestion en ce début du troisième millénaire. Le thème de la RSE n'est pas relativement nouveau puisque les premières réflexions à ce sujet datent du début des années 1930.

C'est toutefois Bowen qui a fait passer ce concept dans l'ère moderne du management grâce à la publication en 1953, de son livre intitulé *Social Responsibilities of the Businessman*.

Depuis cette date, le mouvement s'est amplifié et la recherche s'est progressivement structurée autour de grandes problématiques de recherches : définition du concept (exemple : Mc Guire, 1963), mise en perspective de ses différentes dimensions existantes (exemple : Sethi, 1975), opérationnalisation de la RSE et mise en évidence de ses liens avec la performance (exemple : Drucker, 1984)²

¹ Dupuis Jean-Claude : La RSE, de la gouvernance de la firme à la gouvernance de réseau : *Revue Française de Gestion : La Responsabilité Sociale de l'Entreprise*, volume 34, N°180, Janvier 2008, p 160.

² Persais Eric : La RSE est-elle une question de convention ? : *Revue Française de Gestion : TIC et Organisation*, volume 33, N°172, Mars 2007, p79.

1.2 Définitions de la RSE :

On peut citer les définitions de la RSE suivantes :

- **Vogel (2006)** : définit la RSE comme « des pratiques qui sont bénéfiques à la société d'une façon qui dépasse ce que les entreprises sont légalement tenues de faire »³
- **Warwick et Cochran (1985)** : la Responsabilité Sociale de l'Entreprise est une résultante de l'interaction de trois dimensions : principes/processus/politiques. Ils soulignent par ailleurs que la RSE est une approche microéconomique de relation entre l'entreprise et son environnement.⁴
- **Selon David 1973** : La RSE renvoie à la prise en considération par l'entreprise de problèmes qui vont au-delà de ses obligations économiques, techniques et légales étroites ainsi qu'aux réponses que l'entreprise donne à ces problèmes. Cela signifie que la responsabilité sociale débute là où s'arrête la loi. Une entreprise n'est pas socialement responsable si elle se conforme au minimum requis par la loi, car c'est ce que n'importe quel bon citoyen est tenu de faire.⁵
- **World Business Council for Sustainable Développement (1999)** : « La responsabilité sociale de l'entreprise se rapporte à son comportement éthique envers la société. En particulier, elle implique une gestion responsable de ses relations avec les autres acteurs internes et externe ayant un intérêt légitime dans ses activités (pas seulement les actionnaires) »⁶

³ Pestre Florent : La Responsabilité Sociale des Entreprises Multinationales, Paris : Edition l'harmattan 2013, p25.

⁴ Hoffman Gérard et Saulquin Jean Yves : Quand la RSE revisite la chaîne de valeur : Revue Management et avenir : maintien et renouvellement de l'avantage concurrentiel : approches analytiques et nouvelles configurations organisationnelles, Nanterre : Edition Management prospective N° 28-Septembre 2009, p 38-39.

⁵ Gendre-Aegerter Delphine: La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale: Une approche par la cartographie cognitive, Thèse de doctorat en sciences économiques et sociales, Université de Fribourg « Suisse » Mai 2008, p136.

⁶ Gratacap Anne et Le Flanchec Alice: La confiance en gestion, Paris, Édition De Boeck 2011, p 66.

1.3 Les 3 piliers de la RSE

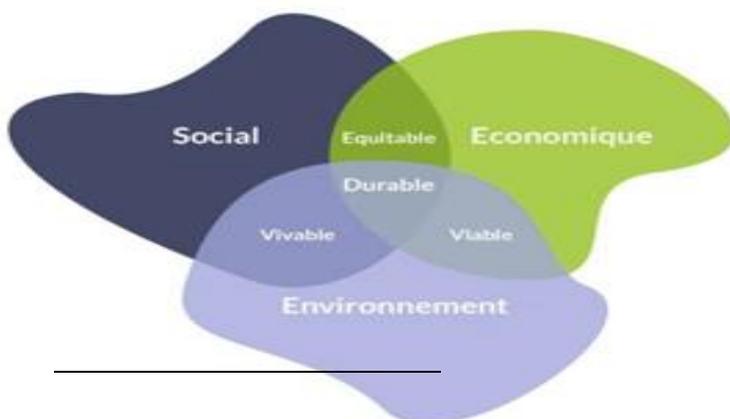
La démarche RSE se traduit par un engagement des acteurs économiques en faveur d'un développement durable. La RSE repose sur trois piliers fondamentaux qui sont⁷ :

- **La responsabilité économique** : à travers la qualité de service, le soutien des producteurs et fournisseurs locaux, la transparence et le paiement des factures dans les délais légaux.
- **La responsabilité sociale** : en prônant la diversité et l'égalité des chances, en garantissant hygiène et sécurité aux employés, en faisant respecter le droit des travailleurs et en collaborant de manière équitable avec les producteurs mondiaux.
- **La responsabilité environnementale** : en réduisant l'impact carbone de ses activités, en utilisant les ressources de manière responsable, en réduisant les déchets d'entreprise et en sensibilisant les salariés aux enjeux environnementaux.

Le développement d'une entreprise engagée dans une démarche de RSE doit se faire de manière équilibrée dans ces trois domaines pour être tout à la fois responsable et durable.

Après avoir présenté les piliers de la RSE, nous allons maintenant découvrir la norme ISO 26000, un cadre de référence en matière de responsabilité sociétale.

Figure 1 : Les 3 piliers de la RSE



⁷ <https://www.cy-clope.com/piliers-rse> consulté le 23 avril à 23 :19

Source : www.cy-clope.com

1.4 Norme ISO 26000 :

ISO 26000 est une norme internationale de l'ISO prévue pour donner des lignes directrices pour la responsabilité sociétale. Elle est destinée aux organisations publiques comme privées, dans les pays développés comme dans ceux en voie de développement. ISO 26000 concerne toutes les organisations, quelles que soient leur taille et leur localisation.

Il ne s'agit pas d'une norme vouée à une quelconque certification ni à une utilisation réglementaire ou contractuelle : elle propose des lignes directrices, non pas des exigences. En ce point, elle n'est donc pas similaire aux normes ISO 9001 :2008 ou ISO 14001 :2004.⁸

Cette norme identifie sept questions centrales, qui permettent de structurer les actions des organisations en matière de RSE.

1.5 Les 7 questions centrales de la responsabilité sociétale :

ISO 26000 traite sept questions centrales de la responsabilité sociétale qui constituent des lignes directrices pour la mise en œuvre d'une stratégie de responsabilité sociétale :

- Gouvernance de l'organisation
- Droits de l'homme
- Relations et conditions de travail L'environnement
- Bonnes pratiques des affaires
- Questions relatives aux consommateurs
- Engagement sociétal

1.6 Objectif de la norme :

Elle a pour objectif d'aider les organisations à contribuer au développement durable. Selon l'ISO, elle vise à les encourager à aller au-delà du respect de la loi, tout en reconnaissant que

Le respect de la loi est un devoir fondamental pour toute organisation et une partie essentielle de sa responsabilité sociétale. Elle propose des recommandations qui invitent à définir, dans

⁸Arseg (2015). Fiche pratique : la norme ISO 26000, pole Etudes & prospective. Vol. I, no 1, pp. 1-5.

un contexte donné pour une filière donnée ou un territoire donné, les meilleures pratiques à mettre en œuvre dans les différents domaines de la Responsabilité Sociétale que décrit l'ISO 26000, le tout en accord avec les attentes de ses parties prenantes.

2. Les pratiques sociales en RSE :

2.1 La définitions des pratiques sociales :

Edgar H. Schein définit les pratiques sociales comme les manifestations visibles de la culture organisationnelle. Elles incluent les comportements collectifs, les interactions sociales et les règles implicites ou explicites qui structurent la vie d'une organisation. Ces pratiques reflètent les valeurs profondes et les croyances fondamentales qui influencent la manière dont les membres interagissent et prennent des décisions au sein d'une organisation⁹

2.2 Les types des Pratiques Sociales selon Schein

- **Rituels et Cérémonies**

Les rituels sont des activités répétitives et symboliques qui marquent des événements ou des transitions dans l'organisation. Les cérémonies, quant à elles, sont souvent plus formelles et impliquent une participation collective¹⁰.

Exemples : réunions du lundi matin, célébration des promotions, remises de prix, intégration des nouveaux employés.

- **Normes de Comportement et Attentes Implicites**

Les normes sont des règles tacites ou explicites qui définissent ce qui est acceptable ou non dans une organisation

Exemples : respect de la hiérarchie, culture du travail flexible, règles de communication.

- **Histoires, Mythes et Narrations Organisationnelles**

⁹ Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4^e éd.). San Francisco : Jossey-Bass.

¹⁰ Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4^e éd.). San Francisco : Jossey-Bass. pp. 23–45. Idem

Les histoires et les mythes jouent un rôle fondamental dans la transmission des valeurs organisationnelles.

Exemples : récits fondateurs, succès ou échecs marquants

- **Langage et Codes de Communication**

Le langage organisationnel comprend le vocabulaire, le jargon, les expressions spécifiques et

Les modes de communication propres à un groupe.

Exemples : usage de sigles, slogans, anecdotes internes.

2.3 L'importance des pratiques sociales :

- Facilitent l'intégration des nouveaux membres
- Assurent la cohésion et la stabilité culturelle
- Guident les comportements en réduisant l'incertitude
- Influencent la performance et la motivation des employés

En résumé, les pratiques sociales sont les piliers du fonctionnement d'une organisation servant à maintenir et à transmettre sa culture sur le long terme¹¹.

Section 2 : Les enjeux de la RSE dans les entreprises et leurs défis de mise en œuvre

1.1 Les enjeux de la RSE dans les entreprises :

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) englobe un large éventail d'enjeux qui ont des répercussions significatives sur les opérations et la réputation des entreprises. Voici quelques-uns des principaux enjeux de la RSE¹² :

- **Enjeux économiques de la RSE :**

¹¹ Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4^e éd.). San Francisco : Jossey-Bass. PP. 23-40.

¹² <https://www.esce.fr/faq/quels-sont-les-enjeux-de-la-rse-dans-les-entreprises/> consulté le 6 mai à 22 :55

Les enjeux économiques de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) sont cruciaux dans le monde des affaires contemporain. L'amélioration de la performance financière est un objectif clé pour les entreprises engagées dans la RSE. En adoptant des pratiques durables, telles que l'efficacité énergétique, la réduction des déchets et l'optimisation des ressources, les entreprises peuvent réduire leurs coûts opérationnels.

Elles ont également l'occasion de renforcer leur compétitivité à long terme. De plus, la RSE favorise l'attractivité des investisseurs et des clients. Les investisseurs, de plus en plus conscients de l'importance des pratiques éthiques et durables, sont enclins à soutenir financièrement les entreprises qui intègrent la RSE dans leur stratégie commerciale. De même, les consommateurs sont de plus en plus sensibles aux questions environnementales et sociales. Aussi, ils se tournent vers des entreprises responsables, ce qui peut se traduire par une augmentation des ventes et une meilleure fidélisation de la clientèle.

- **Enjeux environnementaux de la RSE :**

La RSE est devenue un impératif urgent dans la lutte contre le changement climatique et la préservation de l'environnement. Les entreprises sont de plus en plus tenues responsables de leur empreinte carbone et de leur utilisation des ressources. La lutte contre le changement climatique implique l'adoption de pratiques durables telles que l'utilisation d'énergies renouvelables, la réduction des émissions de gaz à effet de serre et la mise en œuvre de politiques de compensation carbone.

- **Enjeux sociaux de la RSE :**

Les enjeux sociaux de la RSE concernent le bien-être des employés, la diversité et l'inclusion, ainsi que le dialogue social au sein de l'entreprise. L'amélioration des conditions de travail est fondamentale pour garantir la santé, la sécurité et le bien-être des employés. Les entreprises responsables s'efforcent de créer un environnement de travail inclusif et respectueux, où la diversité est valorisée et où chaque individu se sent écouté et respecté.

1.2 Les défis de la mise en œuvre de la RSE :

La mise en œuvre efficace de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) peut être confrontée à plusieurs défis majeurs. Tout d'abord, le manque de ressources et des

compétences spécialisées peut entraver les efforts de mise en œuvre de cette pratique. En effet, cela nécessite souvent des investissements en temps, en argent et en expertise¹².

Ensuite, le changement de culture managériale peut être un défi. Il engendre souvent une transformation profonde des valeurs, des pratiques et des processus au sein de l'organisation. Enfin, la mesure et le reporting de l'impact de la RSE peuvent être complexes. Il est souvent difficile de quantifier les résultats tangibles des initiatives RSE.

Tableaux n°1 : Résumés des enjeux de la RSE

Catégorie	Enjeux principaux
Environnementaux	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réduction des émissions de carbone ▪ Gestion des déchets ▪ Préservation de la biodiversité
Sociaux	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conditions de travail équitables ▪ Respect des droits humains ▪ Engagement communautaire
Economiques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réduction des coûts ▪ Fidélisations des clients ▪ Amélioration de la performance financière

Source : réalise par nous même à partir de nos différentes lectures.

Conclusion

Les pratiques sociales en RSE constituent un levier essentiel pour le développement durable des entreprises et le bien-être des parties prenantes. Toutefois, elles rencontrent des limites et des défis majeurs, notamment le manque d'engagement réel, les contraintes économiques, la difficulté de mesure de l'impact et la résistance au changement. De plus, l'engagement des parties prenantes, l'intégration stratégique et la transparence restent des enjeux cruciaux pour assurer l'efficacité de ces pratiques.

Ainsi, pour surmonter ces obstacles, les entreprises doivent adopter une approche proactive et aligner leurs initiatives sociales avec leur culture organisationnelle et leurs objectifs stratégiques. La mise en place de cadres réglementaires plus contraignants et de mécanismes d'un suivi rigoureux des actions sociales menées, de leurs résultats et de leur impact sur les parties prenantes, pourrait également renforcer la crédibilité et l'impact des engagements sociaux. En définitive, une RSE bien intégrée permet non seulement d'améliorer la performance de l'entreprise, mais aussi de contribuer positivement à la société et à l'environnement.

Chapitre II

Cadre théorique de la motivation

Introduction

La motivation est souvent définie comme l'ensemble des raisons, des intérêts ou des éléments qui poussent un individu à agir. Selon Vallerand et Thill (1993), elle représente le déclenchement et la direction d'une activité vers un objectif précis, en fonction de son intensité et de sa persistance, jusqu'à son aboutissement ou son interruption.

Cette notion renvoie au dynamisme, à l'énergie ou encore à l'état d'être actif. Elle se manifeste généralement par le déploiement d'une énergie particulière, visible dans l'enthousiasme, la persévérance ou encore l'assiduité. Ainsi, la motivation peut être assimilée à une « ressource énergétique » (Deci & Ryan, 1985).

On peut également concevoir la motivation comme étant orientée vers la recherche d'expériences positives et l'évitement d'expériences négatives. Selon une autre perspective, les préférences et les buts d'un individu influencent sa motivation (Schunk, Pintrich & Meece, 2008). Ainsi, la motivation jouerait un rôle essentiel dans l'articulation entre les objectifs à atteindre et les actions entreprises.

L'orientation du comportement ne se comprend donc qu'en prenant en compte ses aspects dynamiques et subjectifs, tels que les besoins, les intérêts et les aspirations.

Section 1 : Généralités sur la motivation

1.1 Définitions de la motivation :

Selon le dictionnaire de gestion

La motivation est l'état d'une personne qui choisit de faire un effort en vue d'accomplir une certaine tâche, puis choisit de fournir une certaine quantité d'efforts et, en fin, choisit de maintenir ses efforts pendant un certain temps¹³.

Selon Dimitri WEISS

La motivation est directement liée à l'action et à son résultat, elle peut être définie comme le degré d'engagement d'un collaborateur dans la réalisation d'un travail qui lui a été désigné par l'organisation. Et donc on peut la définir aussi comme le processus par lequel un individu consacre une Intensité, une direction et une persistance à une tâche en vue d'atteindre un objectif ; Ensemble des énergies qui sous-tendent ce processus¹⁴.

1.2 Les théories de l'école scientifique du Travail

1.2.1 L'organisation scientifique du travail de Taylor OST :

L'un des tout premiers chercheurs à avoir élaboré une théorie de la motivation est Frederick Winslow Taylor, au début du XXe siècle. Il définit en 1911 la très célèbre Organisation Scientifique du Travail (OST), qui devait permettre de maximiser la productivité par une plus grande motivation des travailleurs. Cette OST s'articule essentiellement sur trois principes¹⁵:

- **La division verticale du travail** : C'est le principe de « A chacun selon ses talents » ou plutôt « à chacun selon son intelligence ». Aux ouvriers le travail manuel, aux ingénieurs le travail intellectuel. Selon Taylor, il faut laisser la réflexion à ceux qui ont de l'esprit et l'exécution à ceux qui ont surtout des bras. La vision de l'homme qu'a Taylor est terriblement déterministe, considérant que les uns sont intelligents, motivés et aptes à prendre en charge les travaux intellectuels (la mise en place de méthodes,

¹³ MAHÉHB, « dictionnaire de gestion », édition ECONOMICA, 1998, paris, page280

¹⁴WEISS D, «Ressource humaines », édition d'organisation,2ème édition,1999,paris,p 349

¹⁵AGUILAR M, « L'art de Motiver », édition, DUNOD, paris, 2009, page32

organisation, de gestion, de contrôle, de recrutement, ou de formation), les autres sont contraints.

- **La division horizontale du travail** : C'est la décomposition des tâches en « sous-tâches » à exécuter, en gestes élémentaires. au lieu de confier un travail complet à un individu, on confiera plusieurs « sous tâches » à plusieurs individus en fonction de leurs aptitudes manuelles. Aux plus vigoureux les travaux de force, aux plus faibles les travaux requérant peu d'efforts physiques.
- **Le salaire au rendement** : Pour Taylor, les ouvriers sont naturellement peu enclins à travailler. Pour les inciter à produire le plus possible, il faut donc jouer sur un seul et unique levier de motivation : le salaire. Ce troisième principe fut très apprécié des ouvriers de l'époque qui voyait leur rémunération augmenter dans des proportions importantes, ce qui permettait aux plus grands nombres d'accéder à un confort matériel très appréciable

1.3 L'école des relations humaines Les théories de l'école des relations humaines sont constituées en deux principales théorie : les théories de contenu et les théories de processus.

1.3.1. Les théories du contenu

1 .3. 1.1. La théorie de la hiérarchisation des besoins (MASLOW) :

La pyramide des besoins A. Maslow, dans son ouvrage intitulé A Theory of Human Motivation paru en 1943, expose sa théorie de la motivation. Dans cet ouvrage, il y schématise la pyramide des besoins à partir d'observations réalisées dans les années 1940. Maslow distingue cinq types de besoins que nous allons définir ci-dessous ¹⁶ :

- **Les besoins psychologiques** : ce sont la faim, la maladie...la satisfaction de ces besoins implique un relâchement, le plaisir des sens, une sensation de confort. Ces besoins sont liés à la survie.
- **Le besoin de sécurité** : ce besoin se retrouve dans l'absence de peur, dans le fait de se prémunir contre les dangers. Ce besoin est activé quand l'individu a peur, qu'il se sent en insécurité, mais aussi lorsqu'il a des comportements obsessionnels ou compulsifs.

¹⁶ FABIEN Fenouillet, La Motivation, Dunod, paris,2003, page87

- **Le besoin d'amour** : il s'agit ici de besoin de rapports sociaux, d'appartenance, d'affectivité. Le fait d'être rejeté, d'être inutile, de se sentir seul, d'être abandonné va créer les conditions d'émergence de ce besoin.
- **Le besoin d'estime** : il s'agit de l'envie d'être reconnu, apprécié, approuvé et d'avoir l'estime d'autrui. Les sentiments d'incompétence ou d'infériorité vont avoir pour effet de déclencher ce besoin. Le respect de soi, sensation de compétence, la confiance en soi vont combler le besoin d'estime.
- **Le besoin de réalisation de soi** : il s'agit de la quête ultime de tout être humain, la recherche de développement d'épanouissement personnel, de création en est les pierres angulaires. La routine, les activités à faible valeur ajoutée, l'absence de sens de la vie sont les principales déficiences de ce besoin. Il est à noter que ce besoin ne peut jamais être satisfait, il est infini. Cette hiérarchie est organisée selon les principes suivants : Si les besoins ne sont pas satisfaits alors un dysfonctionnement peut survenir. Par exemple, si l'individu ne mange pas il risque de ne plus avoir assez d'énergie pour bouger

La pyramide des besoins :

Figure 2 : la pyramide des besoins de MASLOW



Source : William B, WERTHEN, et autre, « la gestion des ressources humains », édition McGraw-hill1990, page 412

Grâce à cette pyramide de hiérarchie des besoins, Maslow démontre donc scientifiquement que, pour motiver l'homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation du travail, de procéder à un enrichissement des tâches qui rend le travail plus intéressant et valorisant

1.3.1.2. La théorie des facteurs d'hygiène et de motivation de H. Herzberg :

H. Herzberg est un psychologue américain célèbre pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail. **H. Herzberg** a tenté de repérer les éléments de satisfaction et d'insatisfaction au travail. Ainsi dans sa théorie, il distingue deux types de facteurs, d'une part les facteurs d'hygiène, d'autre part les facteurs de motivation¹⁷ :

- **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.

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.

1.3.1.3. 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.¹⁸

¹⁷ Laura Mucha. La motivation des salariés et la performance dans les entreprises. Gestion et management. 2010. Dumas 00542732.

¹⁸ Laura Mucha. La motivation des salariés et la performance dans les entreprises. Gestion et management. 2010. Dumas 00542732.

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

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.

1.3.2 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 processus¹⁹

1.3.2.1 La théorie de VROOM (V.I.E)

La théorie du système **V.I.E.** ou encore appelée la théorie des attentes a été particulièrement étudiée par Vroom, Porter et Lawler en 1964. Le système V.I.E. prend en compte trois paramètres importants jouant un rôle essentiel dans le processus de motivation. Il s'agit de la valence, l'instrumentalité et l'expectation.

Ce postulat repose sur le principe que tout comportement motivé est un choix, bâti selon certaines probabilités d'atteindre des récompenses souhaitées. Chaque individu aura tendance à entreprendre une action à partir du moment où il la perçoit comme susceptible de lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés et notamment les récompenses qu'il attend. Dès à présent, nous allons détailler chacun des paramètres de ce système.

¹⁹ Laura Mucha. La motivation des salariés et la performance dans les entreprises. Gestion et management. 2010. Dumas 00542732.

▪ L'instrumentalité : (l'utilité)

C'est la probabilité pour l'individu qu'un effort soit ou non suivi d'une récompense. Pour cela deux conditions sont nécessaires :

- Il faut que l'individu voie un lien entre le travail accompli et les récompenses qu'il pourra en obtenir (argent, sécurité, reconnaissance...)
- Il faut que l'individu puisse évaluer que la performance à accomplir lui permettra d'obtenir les récompenses qu'il souhaite.

A partir de ce moment, la motivation sera fonction de l'efficacité perçue entre telle action à entreprendre et telle récompense.

▪ Le niveau d'expectation : (le niveau d'attente)

C'est l'attente par rapport aux efforts que l'on se pense capable d'effectuer, c'est-à-dire les chances de réussite que l'on s'attribue compte tenu de nos propres capacités. En d'autres termes, chaque travailleur va apprécier ses chances d'atteindre l'objectif proposé, en évaluant sa capacité à effectuer le travail demandé. A partir de là, si l'auto-évaluation qu'il effectue est négative ou insuffisante, la motivation sera nulle.

▪ La valence : (valeur)

C'est la valeur subjective de la récompense. C'est à dire qu'il ne suffit pas que les récompenses soient clairement perçues, il faut que l'individu souhaite réellement les obtenir, qu'elles aient de la valeur pour lui.

1.3.2.2. La théorie de l'équité de J.S. Adams

La théorie de l'équité a été développée par J.S. Adams dans les années 1960. Elle constitue un élément très important dans le processus de la motivation. Selon J.S. Adams un individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution de son travail («out Comes») est en ligne avec sa contribution («inputs») ²⁰.

²⁰ Laura Mucha. La motivation des salariés et la performance dans les entreprises. Gestion et management. 2010. dumas 00542732.

La rétribution peut être d'ordre financière (rémunération, primes...) ou non (reconnaissance, fierté, sécurité de l'emploi, promotion...).

La contribution se fait par le biais non seulement du travail fourni mais aussi par d'autres biais tels que la compétence, les aptitudes personnelles, la confiance dans le chef...

La justice et l'équité perçues proviennent aussi de la comparaison que fait l'individu entre sa contribution et sa rétribution personnelles et celles de ses collègues ou de salariés d'autres entreprises. Si l'individu juge que, à contribution égale, un de ses collègues reçoit une rétribution supérieure, cela est facteur de démotivation. De même, s'il juge qu'un collègue reçoit une rétribution équivalente à la sienne alors que la contribution du collègue est inférieure, il sera enclin à se démotiver. D'ailleurs de nombreuses recherches ont clairement démontré ce point. En effet des expériences ont été menées avec des groupes de sujets effectuant un travail similaire mais dans des conditions de rémunération différentes : Un groupe payé normalement, un groupe surpayé et un groupe sous-payé.

Tableaux n°2 : Les théories de motivation

Théories de motivation	
Théories de contenu basé sur la satisfaction des besoins	Théories de processus
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Théorie des besoins de Maslow ▪ Théorie des facteurs d'hygiène et de motivation de H. Herzberg ▪ La théorie X-Y de Mac Gregor 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La théorie de VROOM (V.I.E) ▪ La théorie de l'équité de J.S. Adams

Source : réalise par nous même à partir de nos différentes lectures.

Section 2 : Les facteurs de motivation des salariés

Pour HELLRIEGEL et al. (1992 :172), la première série de facteurs, les facteurs de motivation, comprend le travail lui-même, la considération dont bénéficie l'employé, l'avancement et la responsabilité. Ils sont associés aux sentiments positifs qu'éprouve l'individu envers le travail et sont liés au contenu du travail en soi. A leur tour, ces sentiments positifs sont associés aux expériences vécues dans le passé par l'individu en matière d'accomplissement, de considération, et de responsabilité. Ils subsistent de façon durable et ne sont pas liés de manière éphémère à l'exécution d'un travail donné. Ce sont donc des facteurs intrinsèques ou des facteurs internes en relation directe avec le travail²¹.

En partant de cette idée, on comprend que l'entreprise, en particulier les responsables des ressources humaines doivent tenir compte de ces deux sortes de facteurs motivationnels. En premier lieu, le personnel peut être motivé par son travail, mais lorsque les facteurs extrinsèques manquent sa motivation diminue ce qui va entraîner une faible productivité.

Plusieurs facteurs peuvent l'impacter que l'on peut classer en plusieurs grandes catégories comme suit :

2.1 Les facteurs intrinsèques :

Selon WERTHER, et al (1990 :418), les facteurs intrinsèques sont les facteurs internes ou personnels en relation avec le travail. Leurs effets sont en grande partie intérieurs à l'individu. L'entreprise n'a une influence indirecte sur ces facteurs. Quelques facteurs jouent significativement un grand rôle sur la fonction des Ressources Humaines à savoir²²:

- **Equité** : chaque salarié évalue ce qu'il apporte, ses contributions au profit de l'entreprise tels que ses efforts, ses compétences, ses résultats. Il évalue également ce qu'il reçoit, sa rétribution, les avantages qu'il en retire en termes de rémunération, de reconnaissance ou de statuts. Il calcule un ratio rétribution/contribution qu'il compare

²¹ HELLRIEGEL, D. (2007) Management des organisations :2ème édition, édition de Boeck.

²² WERTHER et al. (1990). Gestion des ressources humaines :(2^e édition, Québec).

avec la connaissance qu'il a du même ratio concernant d'autres salariés, dans l'entreprise ou en dehors.

- **Communication** : La communication encourage la compréhension ; c'est aussi l'une des principales activités du service des ressources humaines. Le personnel pourrait ne pas accorder son appui à des changements qu'il ne comprend pas. Le service des ressources humaines doit donc s'assurer que les superviseurs, les gestionnaires, le personnel conseil et les spécialistes des ressources humaines fournissent toute l'information nécessaire au sujet des changements éventuels.
- **Leadership** : Le leadership se définit comme une influence interpersonnelle, exercées dans une situation donnée et dirigée par un processus de communication vers l'atteinte d'un but spécifique.
- **Employabilité** : Les salariés de ces dernières années ont pris conscience de l'importance essentielle de leur employabilité comme élément de sécurité sur le marché du travail. Le rythme des licenciements économiques les a sensibilisés à la fragilité de leur emploi. Ils perçoivent la nécessité de veiller à leur capacité de conserver leur emploi ou d'en retrouver un, dans ou hors de leur fonction, de leur entreprise, de leur zone géographique ou de leur niveau hiérarchique.

2.2 Les facteurs extrinsèques :

Pour WERTHER et al (1990 :420), les facteurs extrinsèques sont des facteurs extérieurs au travail et sont associés aux sentiments négatifs qu'éprouve un individu envers son emploi et sont liés à l'environnement dans lequel le travail est réalisé. Ces facteurs sont les suivants : la rémunération, les avantages sociaux, les conditions de travail, la politique générale, etc....²³

- **La rémunération** : Selon WERTHER et al (1990 :458), la rémunération de personnel, si elle est bien gérée, peut être un outil efficace pour attirer, pour soutenir et pour conserver la main d'œuvre. De plus, étant donné que la rémunération est un moyen d'indiquer quels sont les comportements les plus valorisés dans l'organisation, elle permet d'influencer fortement la productivité des employés et les orientations stratégiques de l'entreprise. Si par contre elle est mal gérée, elle peut entraîner un haut

²³ WERTHER et al. (1990). Gestion des ressources humaines : (2^e édition, Québec).

taux de roulement, une augmentation de l'absentéisme, plus des griefs, de l'insatisfaction au travail, une faible productivité et des plans stratégiques non réalisés.

- **Rémunération et avantages sociaux** : Les systèmes de rémunération et d'avantages sociaux bien conçus et mis en œuvre avec soin permettent d'attirer un personnel qualifié et de le fidéliser.

La rémunération de base prend la forme d'un salaire ou d'un tarif horaire avantageux, qui invite les employés à entrer dans l'entreprise et à choisir d'y rester. C'est ainsi qu'il est possible d'attirer dès le départ les candidats voulus. En proposant un salaire favorable, la société peut aussi éviter le départ des employés, qui ne trouveront pas forcément mieux ailleurs. La structure de la rémunération doit égaler ou dépasser ce qu'offrent les concurrents, car il serait difficile de gagner la confiance de travailleurs compétents et de les retenir.

Les avantages sociaux proposés par l'employeur jouent aussi un rôle important quand il s'agit de recruter des employés compétents et de les fidéliser. On appelle avantages sociaux toutes les composantes qui s'ajoutent à la rémunération, au bénéfice des travailleurs. L'augmentation des coûts des avantages sociaux soulève des inquiétudes de taille pour les employeurs. Certains employeurs adoptent des pratiques interventionnistes visant à orienter les choix médicaux des employés, dans de nombreuses entreprises, on favorise également un mode de vie plus sain pour le personnel.

Tableaux n°3 : résumé les factures de motivation :

Catégorie	Définition	Principaux facteurs
Facteurs intrinsèques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facteurs internes au travail, liés au contenu du poste et aux sentiments positifs. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Équité ▪ Communication ▪ Leadership ▪ Employabilité
Facteurs extrinsèques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facteurs externes liés à l'environnement du travail, influençant la satisfaction. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rémunération ▪ Avantages sociaux ▪ Conditions de travail

Source : réalise par nous même à partir de nos différentes lectures.

Conclusion

La motivation n'obéit pas à un modèle unique, la multiplicité des études l'a montré. De ce foisonnement, il ressort que chaque champ théorique a ses limites car il n'intéresse qu'une facette de la motivation et que chaque nouvelle théorie s'efforce de combler les lacunes de l'autre. L'importance du soi n'est pas négligeable, elle montre des liens avec l'autonomie, les prises de responsabilité, et les valeurs qui donnent ou non du sens au cadre d'action.

En conclusion, La motivation n'est pas un état mais le résultat d'un processus, c'est un construit difficile à analyser d'où des difficultés à la mesurer, à l'évaluer. De simples indicateurs de comportements ne donnent qu'une vue très limitée de la motivation, sa virtualité et ses fluctuations ne peuvent se satisfaire d'une approche uniquement fondée sur du quantitatif.

Chapitre III

L'impact des pratiques sociales sur la
motivation des salariés au sein de la
Sonatrach

Introduction

Dans ce chapitre nous allons présenter deux sections, la première sera une présentation de l'organisme **SONATRACH**, qui nous a accueilli pour réaliser notre stage.

Dans la deuxième section, nous allons exposer la méthodologie de recherche, la mise en œuvre de ce travail par explication de la méthodologie pour les objectifs de l'enquête, et l'échantillon étudié. Enfin, discuter l'analyse et l'interprétation des principaux résultats de l'enquête sur le terrain.

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil

1.1. Présentation de la Sonatrach :

Société nationale pour le transport par canalisation des hydrocarbures, depuis sa création Jusqu'à aujourd'hui connaît beaucoup de changement à cause de quelques influences économiques et politique²⁴.

Après l'indépendance et exactement le 31-12-1963, que la SONATRACH ont été créé par le décret 63-491, ou elle s'occupait uniquement du transport et de la commercialisation des hydrocarbures.

Cependant, le 22-09-1966, les statuts de la SONATRACH ont été changés par le décret N°66-292, et devient société nationale pour la recherche, la production, la transformation des hydrocarbures.

Le 24.02.1971, l'état nationaliste tous les secteurs des hydrocarbures pour une meilleure efficacité économique, ce qui a une restructuration de la SONATRACH en 1981.

Cette réorganisation à donner naissance à 18 entreprises, activant dans le domaine des hydrocarbures, on cite parmi elles : NAFTAL, ENTP, ENAC, ENIP...et en 1985, SONATRACH s'est engagée dans :

- Exploitation et recherche.
- Exploitation des systèmes des hydrocarbures.
- La liquidation et transformation de gaz.

²⁴ Document interne de la SONATRACH

- Transport par canalisation.

Et cette dernière contient sept 07 régions qui sont :

- Région transport ouest « RTO » Oran Arzew.
- Région transport centre « RTC » Bejaia.
- Région transport In amenas.
- Région d'oued refraf « GEM » Tébessa.
- GDPE aricha.
- Région transport est « RTE » Skikda.
- Région transport Haoud El Hamra « RTH » Hassi Massoud.

Chaque région a son propre réseau de transport qui est constitué de stations de pompage le long de l'oléoduc, depuis « HEH » jusqu'au terminal.

Selon le classement 2007 réalisé par « jeune Afrique l'intelligent », le groupe SONATRACH, avec un chiffre d'affaires de 32,8 milliards de dollars en 2007, est :

- Première compagnie et gazière en Afrique.
- Première compagnie et gazière en méditerranée.
- 2^{ème} exportateur du GNL dans le monde.
- 3^{ème} exportateur du gaz naturel dans le monde.
- 12^{ème} compagnie énergétique dans le monde.

1.2 Missions et évolution de la Région :

- **Missions :**

Le Siège de la DRGB est situé à 2 KM au Sud- Ouest de la ville de Béjaia. Il est limité Au Nord par la voie ferrée, à l'Est par Oued S'ghir, et à l'Ouest par Oued Soummam et La RN 09. Il s'entend sur une surface globale qui est déterminée ainsi ²⁵:

- Terminal clôturé : 516.135 M²
- Surface couverte : 7.832 M²

²⁵ Document interne de la SONATRACH

- Surface occupée par les bacs : 43.688M²
- Surface stockage : 3.800 M²

Sa mission est d'assurer le transport, la réception, le stockage et la livraison des Hydrocarbures. Elle doit veiller à harmoniser les opérations de livraison et le débit des Canalisations, ceci dans un souci d'optimisation des délais et des coûts.

Depuis sa création en 1959, les canalisations de la Région ont transporté **559 914 025 tonnes** de pétrole dont **91 423 581 tonnes** de condensât, ainsi que **96 482 012967 M³** de gaz naturel, au 31/12/2007.

Pour ce faire, elle gère différentes installations qui sont :

- L'oléoduc OB1
- Le Terminal Marin de Bejaïa
- Le port pétrolier
- Le poste de chargement en mer (SPM)
- L'oléoduc OG1
- Le Terminal d'Alger
- Quatre stations de pompage (SP1 Bis – SP2 – SP3 – SBM)
- Le gazoduc GG1
- Le Terminal de Bordj Menail GG1
- Une station de compression (SC3)

• **Evolution :**

L'oléoduc reliant le gisement pétrolier de Haoud El Hamra au Terminal Marin de Béjaïa a été mis en service en novembre 1959, avec une capacité de transport de 4.65 millions de tonnes par an (MTA). En effet, le 30 octobre 1959 à quatorze heures (14H00) a été enregistré le début du remplissage du pipeline à la station de pompage n°1 - SP1 - (Station dépendant de la Région Transport de Haoud El Hamra – HEH), et Le 19 novembre 1959 à seize heures (16H00), l'arrivée de brut au TMB. Ce pipeline est Appelé

l'OB1. Et le 30 novembre 1959 le premier pétrolier, l'ALTAIR en l'occurrence, s'est amarré au port de Bejaia et a appareillé, après chargement, le 1er décembre 1959. ²⁶

En 1960, le port de Bejaia a été doté d'une station de déballastage dont le rôle est de Récupérer des produits pétroliers contenus dans l'eau par décantation. Aussi, un autre Appontement a été réalisé et mis en service. Il s'agit de l'appontement B (postes 02 et 03). A juin 1961, 10.000.000 tonnes de brut ont été chargées du port pétrolier de Bejaia, pour atteindre 50.000.000 de tonnes, le 20 septembre 1964.

Un pic de 16.403.064 TM a été enregistré en 1970, soit la quantité la plus élevée de tous les temps pour la région. Vers la fin des années soixante, l'Etat algérien reprenait peu à peu le contrôle de ses ressources énergétiques jusqu'à leur nationalisation en 1971. Un des points importants De la politique de l'époque, était de développer les exportations de pétrole et de gaz, dans les conditions les plus favorables au pays, tout en assurant en priorité les besoins du marché intérieur.

Dans ce contexte, et plus précisément en 1970, un autre pipeline a été inaugurée, il s'agit de l'OG1. D'une longueur de 131Km et d'un diamètre de 16", cet oléoduc est une bifurcation de l'OB1. Il pique de la Station de Béni Mansour vers la raffinerie sise à Sidi Arcine – Alger, avec une capacité de transport de 3 MTA. Un parc de stockage au niveau de la station de pompage de Beni Mansour a également été mis en service. Ces installations sont gérées par la Région Transport Centre au même titre que le Terminal d'Alger. Devenu vétuste, l'OG1 16" a été remplacé par une nouvelle canalisation inaugurée en 2005. Il s'agit du DOG1 d'un diamètre de 20".

En 1981, un gazoduc reliant Hassi R'Mel à Bordj Ménaïel – GG1 – a été mis en service. Ce gazoduc est d'une longueur de 437 Km et d'un diamètre de 42". Il approvisionne en gaz naturel toutes les villes et pôles industriels du centre du pays. Sa capacité de transport est de sept (07) milliards de M3 par an.

Un poste de chargement en mer, appelé aussi SPM – Single Point Mooring -, a été inauguré le 15 septembre 2005. Le poste offshore a pour mission de ravitailler et charger,

²⁶ Document interne de la SONATRACH

même dans des conditions climatiques sévères, les pétroliers de 300 000 tonnes et plus. Un essai a été effectué avec succès en chargeant un pétrolier, le SKS Trinity, de 280 000 tonnes de condensât.

1.3. Les activités de la SONATRACH :

1.3.1. Les activités opérationnelles :

Les activités opérationnelles portent sur toute la chaîne des hydrocarbures, en commençant par la recherche et l'exploration, jusqu'à la transformation des hydrocarbures et leur commercialisation aux consommateurs finaux. Chacune de ces activités est placée sous l'autorité d'un vice-président.²⁷

Il est possible de les regrouper autour de quatre branches principales :

➤ **Activité amont (AMT) :**

Chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies de développement et d'exploitation de l'amont pétrolier et gazier, elle est chargée également des activités à l'international. Elle couvre les domaines opérationnels suivants :

- Exploration
- Recherche et développement
- Production-Forage
- Associations en partenariat.

➤ **Activité transport par canalisation (TRC) :** Chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies en matière de transport des hydrocarbures. Elle est chargée également du développement des activités à l'international. Elle couvre les domaines opérationnels suivants :

- Stockage d'hydrocarbures liquides et gazeux en amont et en aval.
- Transport par canalisation d'hydrocarbures liquides gazeux, depuis les lieux de la production primaires, à travers le réseau secondaire et principal.
 - Le chargement des navires pétroliers.
 - L'exploitation et la maintenance du système de transport par canalisation

²⁷ Document interne de la SONATRACH

➤ **Activité aval (AVL) :**

Chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies de développement et exploitation de l'aval pétrolier et gazier. Elle est structurée en cinq métiers majeurs :

- Liquéfaction du gaz naturel.
- Séparation des GPL
- Raffinage du pétrole
- Pétrochimie
- Etudes et développement de nouvelles technologies

➤ **Activité commercialisation (COM) : (organisme d'accueil)**

Elle couvre les domaines opérationnels suivants :

- Commercialisation sur les marchés externes.
- Commercialisation sur les marchés internes.
- Transport maritime des hydrocarbures

1.3.2. Les activités internationales :

Les activités internationales sont, pour leurs parts organisées sous la forme d'un holding international :

SONATRACH International Holding Corporation (SIHC) chargé de l'élaboration et de l'application de la politique et de la stratégie de développement et d'expansion en international. Avec le parachèvement de la macrostructure du groupe, SONATRACH dispose d'une organisation simplifiée, cohérente et rationalisée des centres de décisions opérationnels et stratégiques pour un fonctionnement simple, assurant la circulation de l'information, un reporting dynamique et une bonne réactivité.

Section 2 : Analyse et interprétation des résultats

Dans cette section nous allons présenter la démarche méthodologique puis présenter les résultats de notre questionnaire. Nous essayons de lire les différents tableaux, ensuite apporter notre interprétation et nos analyses par rapport aux résultats.

1.1 La méthodologie de la recherche :

Notre étude va s'accroître sur l'impact des pratiques sociales sur la motivation des Salariés de l'entreprise SONATRACH. On s'est appuyé sur des méthodes et des techniques qui représentent pour les Chercheurs en sciences humaines une richesse, qu'il faut utiliser pour atteindre les objectifs souhaités. On a procédé durant notre enquête à l'utilisation de la méthode quantitative, puisqu'il s'agit d'un questionnaire qui consiste à décrire, analyser et interpréter les résultats obtenus.

Nous avons utilisé une pré-enquête dans le but de collecter l'information à travers des Interviews avec la responsable, chef de service gestion prévisionnelle qui est chargée de nous Orienter, et de découvrir notre terrain qui nous a permis d'avoir une idée générale sur L'organisation du travail, mais aussi sur le système de rémunération plus particulièrement. On a procédé à l'utilisation d'un questionnaire sur un échantillon de salariés de l'entreprise SONATRACH de différentes catégories (Cadre, Employé, technicien) avec un Effectifs de 25 salariés.

Le questionnaire contient de 20 questions fermées, et des questions Ouvertes qui laisse l'enquêteur libre d'organiser sa réponse comme il l'entend, Tant au point de vue du contenu que de la forme.

1.2 Analyses des résultats :

Tableau n°01 : Répartition des enquêtes selon les catégories d'âges :

Age	Fréquence	Pourcentage
Moins de 25 ans	Néant	Néant
25-35 ans	6	24%
36-45ans	9	36%
46-55ans	6	24%
Plus de 55ans	4	16%
Total	25	100%

Source : enquête de terrain.

D'après les données statistiques du tableau N°1, nous constatons que les membres de notre échantillon se situent dans la troisième catégorie d'âge de [36 à 45 ans] avec un pourcentage de 36% de l'échantillon, suivi par la catégorie d'âge [25 à 35 ans] et [46 à 55 ans] avec un pourcentage de 24% de l'échantillon.

De ce fait, nous concluons que notre échantillon d'étude est moyennement jeune.

Tableau n°02 : Répartition de enquêtes selon le genre.

Genre	Fréquence	Pourcentage
Féminin	9	36%
Masculin	16	64%
Total	25	100%

Source : enquête de terrain.

D'après les données de ce tableau nous constatons la prédominance de la majorité du genre masculin qui représente à cet effet 64% alors que le genre Féminin représente 36%. Cette supériorité peut s'expliquer par la nature des postes proposée par l'entreprise Sonatrach.

Tableau n°3 : Répartition des enquêtes selon l'expérience.

Durée de travail chez Sonatrach	Fréquence	Pourcentage
Moins 1 ans	1	4%
1-5 ans	Néant	Néant
6-10 ans	8	32%
Plus de 10 ans	16	64%
Total	25	100%

Source : enquête de terrain.

D'après les données de ce tableau, la majorité des répondants (64 %) travaillent chez Sonatrach depuis plus de 10 ans, ce qui traduit une forte stabilité professionnelle au sein de l'entreprise. Aucun employé n'a une ancienneté comprise entre (1 et 5 ans, et seulement un répondant (4 %) travaille depuis moins d'un an, ce qui laisse entrevoir un faible renouvellement du personnel.

Cette structure d'ancienneté offre une base pertinente pour analyser l'impact des pratiques sociales sur la motivation des salariés.

Tableau n°4 : Répartition des enquêtes selon le niveau d'instruction.

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
Secondaire	5	20%
Universitaire	20	80%
Total	25	100%

Source : enquête de terrain.

D'après les données statistiques enregistrées dans le tableau N°4, nous constatons que la majorité des répondants, soit 80 %, possèdent un niveau d'instruction universitaire, tandis que 20% ou un niveau Secondaire.

Cette forte proportion de diplômés de l'enseignement supérieur témoigne de l'importance que l'entreprise accorde aux qualifications académiques dans le recrutement de son personnel. Elle reflète également une stratégie orientée vers la valorisation des compétences intellectuelles et techniques, indispensables à l'amélioration de la performance et à l'encouragement de l'innovation au sein de l'organisation. La présence de profils ayant un niveau secondaire, bien que minoritaire, illustre une certaine diversité dans les qualifications, mais la tendance générale met en évidence une préférence pour les profils hautement qualifiés.

Tableau n°5 : Répartition des enquêtes selon les catégories socioprofessionnelles.

Catégorie socioprofessionnelles	Fréquence	Pourcentage
Agent d'exécution	4	16%
Technicien	3	12%
Cadre	18	72%
Total	25	100%

Source : enquête de terrain.

Le tableau N°5 nous montre que la majorité de notre échantillon, est représenté par la catégorie des cadres avec 72% suivi par la catégorie des agents d'exécution maitrise avec 16% en suite en trouve la catégorie Technicien avec 12%.

Nous concluons que la majorité des effectifs interrogés ont suivi des études supérieures par rapport à la nature de travail qui nécessite un grand savoir- faire.

Tableau n° 6 : Répartition des enquêtes selon la connaissance du le concept de la RSE.

Concept de la RSE	Fréquence	Pourcentage
Oui	18	72%
Non	7	28%
Total	25	100%

Source : enquête de terrain.

D'après les données statistiques, nous constatons que la majorité des employés 72% connaissent le concept de la RSE tandis que 28% ne le connaissent pas.

Globalement que les employés sont en grande partie sont conscients de l'existence de la RSE au sein de l'entreprise Sonatrach.

Tableau n°7 : Répartition des enquêtes selon la mise en place des pratiques sociales des entreprise RSE.

La mise en place des pratique sociales des entreprise RSE.	Fréquence	Pourcentage
Oui	16	64%
Non	Néant	Néant
Partiellement	9	36%
Total	25	100%

Source : enquête de terrain.

La majorité des personnes interrogées, soit 64 %, estiment que Sonatrach met en place des pratiques sociales dans le cadre de la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises). Cela indique une perception relativement positive de l'engagement social de l'entreprise.

En revanche, 36 % des répondants pensent le contraire, ce qui montre qu'une part significative de l'échantillon ne perçoit pas ou ne reconnaît pas ces actions, ce qui pourrait refléter soit un manque de visibilité des initiatives, soit un scepticisme.

Aucun répondant n'a choisi l'option « je ne sais pas », ce qui suggère que tous les participants avaient une opinion claire sur la question.

Tableau n°8 : Répartition des enquêtes selon la structure de la politique sociale de Sonatrach.

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	16	64%
Non	Néant	Néant
Partiellement	9	36%
Total	25	100%

Source : enquête de terrain.

La majorité des répondants, soit 64 %, considèrent que la politique sociale de Sonatrach est bien structurée. Cela reflète une perception globalement positive des efforts de l'entreprise en matière d'organisation de ses actions sociales.

Cependant, 36 % des répondants déclarent ne pas savoir. Cela peut indiquer un manque de communication ou de visibilité sur la manière dont cette politique est structurée. Il est aussi possible que ces personnes ne soient pas suffisamment informées ou impliquées pour évaluer cette structuration.

Tableau n° 9 : Répartition des enquêtes selon les pratiques sociales mises en place pour les besoins des employés.

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	13	52%
Non	Néant	Néant
Partiellement	12	48%
Total	25	100%

Source : enquête de terrain.

La majorité des répondants (52 %) estiment que les pratiques sociales mises en place répondent bien aux besoins des employés, ce qui est encourageant.

Cependant, 48 % jugent qu'elles y répondent seulement partiellement, ce qui traduit un certain décalage ou des insuffisances dans la mise en œuvre ou l'adaptation de ces pratiques aux attentes réelles des salariés.

Fait marquant : aucun répondant n'a déclaré que ces pratiques ne répondent pas du tout aux besoins, ce qui témoigne tout de même d'une perception globalement positive, mais pas entièrement satisfaisante.

Tableau n°10 : Répartition des enquêtes selon l'aspect de la RSE. (Réponse multiple)

Aspect de la RSE	Fréquence	Pourcentage
Conditions de travail	3	13%
Égalité et inclusion	8	32%
Protection de l'environnement	7	28%
Engagement sociétal	13	52%
Autre	Néant	Néant

Source : enquête de terrain.

Les résultats montrent que l'engagement sociétal est perçu comme l'aspect le plus important de la RSE par les participants (52 %). Cela peut refléter une attente forte vis-à-vis du rôle de Sonatrach dans le développement social et communautaire

L'égalité et l'inclusion arrivent en deuxième position (32 %), montrant que les répondants attachent aussi de l'importance à un environnement de travail juste et respectueux de la diversité.

La protection de l'environnement est également bien représentée (28 %), ce qui est cohérent avec les enjeux actuels liés au développement durable, surtout dans un secteur comme celui de l'énergie.

Les conditions de travail n'ont été citées que par 13 %, ce qui pourrait signifier qu'elles sont considérées comme déjà satisfaisantes ou moins prioritaires comparées aux autres axes.

Aucune réponse n'a été enregistrée sous la catégorie « Autre », ce qui indique que les choix proposés couvrent bien les préoccupations principales des participants.

**Tableau n°11 : Répartition des enquêtes selon les avantages sociaux
(Réponse multiple)**

Avantages sociaux	Fréquence	Pourcentage
Assurance santé	25	100%
Primes et avantages financiers	19	76%
Aide au logement	17	68%
Crèche ou services pour enfants	20	80%
Autre	Néant	Néant

Source : enquête de terrain.

L'ensemble des participants (100 %) déclarent bénéficier d'une assurance santé, ce qui montre qu'il s'agit d'un avantage fondamental et universellement accessible chez Sonatrach.

Les services pour enfants (crèche, etc.) arrivent en deuxième position avec 80 %, ce qui indique une attention particulière à la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale.

Les primes et avantages financiers (76 %) ainsi que l'aide au logement (68 %) sont aussi largement répandus, confirmant que l'entreprise offre un soutien matériel significatif à ses employés.

L'absence de réponses sous la catégorie « Autre » montre que les principaux avantages sont bien couverts par les options proposées.

Ces résultats témoignent d'un système social solide au sein de Sonatrach, répondant à divers besoins des employés.

Tableau n°12 : Répartition des enquêtes selon la perception de l'action social.

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	25	100%
Non	Néant	Néant
Partiellement	Néant	Néant
Total	25	100%

Source : enquête de terrain.

L'intégralité des personnes interrogées (100 %) affirme que Sonatrach met en place des actions de soutien social telles que l'aide au logement, les crèches, etc.

Cela reflète une perception unanime et positive de l'implication sociale de l'entreprise. Ces actions sont donc visibles, accessibles et reconnues par l'ensemble du personnel, ce qui est un indicateur fort d'un bon encadrement social.

Cette unanimité confirme que le soutien social fait bien partie intégrante de la politique sociale de Sonatrach

Tableau n°13 : Répartition des enquêtes selon la prise en compte des préoccupations des employés dans le cadre de soutien social.

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	13	52%
Non	Néant	Néant
Partiellement	12	48%
Total	25	100%

Source : enquête de terrain.

Les résultats révèlent que 52 % des employés estiment que leurs préoccupations sont prises en compte 48 % considèrent que c'est le cas seulement Partiellement, aucun ne pense que l'entreprise ne les prend pas du tout en considération.

Cela montre une perception globalement positive, mais non totale, ce qui suggère que Sonatrach fait des efforts, mais que des améliorations restent possibles pour renforcer l'écoute active et la réactivité face aux attentes des employés.

Tableau n°14 : Répartition des enquêtes selon la participation à des initiatives sociales.

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	9	24%
Non	16	64%
Total	25	100%

Source : enquête de terrain.

Les résultats révèlent que Seuls 24 % des employés interrogés ont déjà participé à des initiatives sociales, Tandis que 64 % ne l'ont jamais fait. Cela peut s'expliquer par : une communication insuffisante autour des initiatives sociales, Un manque d'opportunités concrètes ou accessibles, Ou une motivation limitée à s'y engager.

Tableau n°15 : Répartition des enquêtes selon les éléments des pratique sociales les plus motivants. (Réponse multiple)

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Rémunération et primes	19	76%
Équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle	8	32%
Opportunités de formation et de développement	13	52%
Soutien social et bien-être de l'employé	18	72%
Autre	Néant	Néant
Total	25	100%

Source : enquête de terrain.

Les résultats montrent que la rémunération et les primes constituent le principal levier de motivation pour 76 % des répondants, bien que les hommes y soient légèrement plus sensibles que les femmes. Ces dernières accordent davantage d'importance à des aspects tels que l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Le soutien social et le bien-être au travail, cités par 72 %, occupent une place quasi équivalente, avec une sensibilité accrue du côté féminin, suggérant une attente particulière en matière d'environnement de travail.

Les opportunités de formation, évoquées par 52 %, révèlent une volonté de progression professionnelle, surtout chez les femmes, qui pourraient y voir un vecteur de reconnaissance.

Enfin, l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle, mentionné par 32 % seulement, semble susciter un intérêt différencié selon le genre.

Globalement, ces résultats confirment la prédominance des facteurs financiers et sociaux dans la motivation, tout en soulignant l'importance de stratégies RH différenciées et inclusives pour répondre aux besoins spécifiques des divers profils de salariés.

Tableau n°16 : Répartition des enquêtes selon les pratiques sociales influençant la motivation au travail.

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	16	64%
Non	3	12%
Partiellement	6	24%
Total	25	100%

Source : enquête de terrain.

Les résultats révèlent que 64 % des répondants estiment que les pratiques sociales influencent positivement leur motivation. Cela montre que la majorité des employés reconnaissent l'impact motivant de ces mesures. 24 % pensent que cela les influence partiellement. Cela suggère que certains aspects sont appréciés, mais que d'autres pourraient être améliorés ou renforcés. 12% ne ressentent aucun effet motivant.

Une minorité d'employés ne trouvent pas de lien entre les pratiques sociales et leur motivation, ce qui peut signaler un besoin de personnalisation ou de meilleure communication autour de ces initiatives.

Tableau n°17 : Répartition des enquêtes selon les avantages sociaux proposé par Sonatrach

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	16	64%
Non	Néant	Néant
Partiellement	9	24%
Total	25	100%

Source : enquête de terrain.

La majorité des répondants 64 % affirment que les avantages sociaux proposés par Sonatrach les incitent à rester dans l'entreprise. De plus, 24 % déclarent que ces avantages jouent un rôle partiel dans leur décision. Aucune personne n'a répondu négativement, ce qui souligne l'effet positif des pratiques sociales de l'entreprise sur la fidélisation du personnel.

Tableau n°18 : Répartition des enquêtes selon l'impact des pratiques sociale sur l'engagement professionnel.

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	14	56%
Non	3	12%
Pas d'impact sur ma décision	8	32%
Totale	25	100%

Source : enquête de terrain.

Les résultats de ce tableau indiquent que (56%) des répondants considèrent que leur engagement professionnel est influencé par les pratiques sociales. 32% estiment que cela n'a pas d'impact, et (12%) répondent 'non'. L'impact des pratiques sociales sur l'engagement est donc significatif.

Tableau n°19 : Répartition des enquêtes selon l'avis des salariés sur les moyens à mettre en œuvre pour renforcer leur motivation.

Réponse	Fréquence	Totale
Nombre de personne ayant répondu	18	72%
Nombre de personne n'ayant pas répondu	7	28%
Total	25	100%

Source : enquête de terrain.

L'analyse des réponses de tableau n° 19 révèle que 72% de nombre des salariés qui ont donné leur avis sur les moyens à mettre en œuvre pour renforcer leur motivation et 28% non pas répondu.

Les salariés de Sonatrach identifient plusieurs leviers importants pour renforcer leur motivation :

- **La rémunération** est un facteur clé L'augmentation des salaires est la suggestion la plus fréquente, soulignant son importance cruciale pour la motivation des employés. Les avantages financiers et les primes de rendement sont également mentionnés comme des éléments à améliorer.
- **Le développement professionnel et la reconnaissance** sont importants, les salariés souhaitent davantage de formation, d'encouragement (y compris les promotions), et des processus d'évaluation et de recrutement équitables basés sur les compétences.
- **La communication** est essentielle une communication accrue au sein de l'entreprise est perçue comme un moyen d'améliorer la motivation.

En conclu que pour renforcer la motivation des salariés Sonatrach pourrait se concentrer sur l'amélioration de la rémunération et des avantages, le développement des opportunités de carrière, la reconnaissance du mérite et l'amélioration de la communication interne.

Tableau n°20 : Répartition des enquêtes selon la recommandation Sonatrach comme bon employeur en matière des pratiques sociales.

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	21	84%
Non	Néant	Néant
Partiellement	4	16%
Total	25	100%

Source : enquête de terrain.

Les résultats révèlent que 84% des participants recommanderaient Sonatrach comme bon employeur en matière des pratiques sociales. Ce résultat met en lumière une reconnaissance très positive de la politique sociale de l'entreprise.

1.3 Synthèse des résultats

La présente étude, menée auprès d'un échantillon composé de cadres, techniciens et employés de Sonatrach, a permis d'évaluer l'impact des pratiques sociales sur la motivation, l'engagement et la fidélité des salariés. Les résultats obtenus confirment dans l'ensemble les hypothèses formulées au départ. D'abord, les données issues des tableaux N°16 et N°17 révèlent que la majorité des participants (64 %) reconnaissent que les pratiques sociales mises en place par l'entreprise influencent positivement leur motivation au travail.

Les avantages sociaux comme les aides au logement, les primes ou encore la couverture médicale sont perçus comme des éléments encourageants, jouant un rôle important dans leur attachement à l'entreprise. Ensuite, concernant la participation aux initiatives sociales (tableau N°14), bien que seul un tiers des répondants aient pris part à ces activités,

plus de la moitié (56 %, tableau N°18) considèrent que l'existence même de ces pratiques favorise leur engagement professionnel et leur satisfaction, même sans y être directement impliqués.

Cela souligne l'importance de mieux communiquer et impliquer davantage les salariés dans ces actions pour renforcer encore leur impact. Enfin, les résultats du tableau N°8 montrent que 64 % des répondants estiment que la politique sociale de Sonatrach est bien structurée. Cette structuration se reflète aussi dans l'adéquation des pratiques sociales aux besoins des employés (tableau N°9) et la reconnaissance des avantages sociaux (tableau N°11).

Ces éléments contribuent à renforcer la fidélité du personnel et à maintenir une certaine stabilité au sein de l'entreprise, notamment chez ceux ayant plus de dix ans d'ancienneté.

En somme, les pratiques sociales adoptées par Sonatrach, bien que perfectibles dans certains aspects comme la participation aux initiatives, sont perçues globalement de manière positive et influencent favorablement la motivation, l'engagement et la rétention des salariés.

Conclusion

À travers ce chapitre, nous avons confronté le cadre théorique des pratiques sociales et de la motivation à la réalité du terrain, en menant une étude auprès des salariés de SONATRACH (DRGB).

En effet, une majorité des répondants perçoivent les pratiques sociales mises en place comme un levier favorable à leur motivation professionnelle.

Les données montrent également que la politique sociale de l'entreprise est perçue comme bien structurée, répondant aux attentes des employés, notamment en ce qui concerne les avantages sociaux, les dispositifs de soutien et les efforts visant à instaurer un climat de travail positif.

Cependant, certains aspects méritent d'être approfondis, notamment la faible participation des salariés aux initiatives sociales, ce qui souligne la nécessité d'une meilleure Communication ou d'une implication plus active du personnel. Par ailleurs, l'importance accordée à des dimensions non financières telles que la reconnaissance, l'équité ou encore l'environnement professionnel confirme que la motivation au travail dépasse largement la seule question salariale. Enfin, la forte ancienneté de nombreux salariés témoigne d'un attachement durable à l'entreprise, sans doute renforcé par les politiques sociales existantes.

En somme, cette recherche met en lumière la nécessité pour SONATRACH comme pour toute entreprise engagée dans une démarche RSE d'adopter une stratégie sociale intégrée, en phase avec les attentes humaines de ses collaborateurs et ses objectifs organisationnels. Elle ouvre ainsi la voie à de nouvelles pistes de réflexion pour améliorer l'efficacité des pratiques sociales et renforcer durablement la motivation des salariés.

Conclusion générale

Conclusion générale

Ce travail de recherche a permis d'examiner les liens entre les pratiques sociales adoptées dans le cadre de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et la motivation des salariés, en prenant pour cas d'étude la société SONATRACH. L'analyse s'est appuyée sur des fondements théoriques liés à la motivation au travail, ainsi que sur une enquête menée auprès de différents profils de salariés (cadres, techniciens et employés), afin de mieux comprendre les effets concrets de ces pratiques sur le terrain.

Les résultats montrent que les dispositifs sociaux mis en place tels que les avantages matériels, les aides sociales, ou encore les actions visant à améliorer l'environnement professionnel jouent un rôle important dans le renforcement du sentiment d'appartenance et de satisfaction des salariés. Toutefois, la motivation ne peut être réduite à la seule dimension financière. D'autres éléments, tels que la reconnaissance, les perspectives de progression, la communication et le respect de l'équité, apparaissent comme des facteurs déterminants. La rémunération, bien que centrale, devient véritablement mobilisatrice lorsqu'elle est perçue comme juste et valorisante.

Par ailleurs, il ressort que les pratiques sociales les plus efficaces sont celles qui s'inscrivent dans une démarche cohérente et intégrée, où les valeurs humaines telles que le respect, la considération et la justice sont prises en compte dans les politiques internes. La motivation émerge donc d'un équilibre entre les ressources matérielles offertes et les dynamiques humaines instaurées au sein de l'organisation.

Les résultats obtenus au terme de cette recherche permettent de valider, dans une large mesure, les hypothèses initialement formulées. En effet, il ressort de l'enquête menée auprès des salariés de SONATRACH que les pratiques sociales mises en œuvre notamment les avantages sociaux, les dispositifs de soutien, et la qualité de l'environnement de travail ont un impact significatif et positif sur leur motivation professionnelle. L'implication des employés dans les dynamiques sociales, bien que parfois limitée, apparaît également comme un facteur influençant l'engagement au travail. Par ailleurs, la structuration de la politique sociale de l'entreprise semble contribuer à la fidélisation du personnel, comme en témoigne la forte ancienneté observée dans l'échantillon. Ces éléments confirment que les pratiques sociales,

lorsqu'elles sont bien pensées et alignées sur les attentes des salariés, constituent un levier essentiel de performance et de durabilité organisationnelle.

L'enquête réalisée a confirmé que la majorité des répondants se disent globalement satisfaits des politiques sociales en vigueur, ce qui souligne l'impact positif de ces initiatives sur la fidélisation du personnel et la stabilité de l'entreprise.

En définitive, il apparaît que pour favoriser durablement la motivation des salariés, une entreprise doit adopter une approche globale, articulant équité salariale, amélioration des conditions de travail, reconnaissance professionnelle et engagement social. Une telle stratégie permet non seulement d'améliorer la performance organisationnelle, mais aussi de créer un climat de travail sain, inclusif et propice à l'épanouissement de tous les collaborateurs.

Bibliographie

Bibliographie

Liste des Ouvrages :

- AGUILARM, « L'art démotiver », édition, DUNOD, paris,2009
- Gratacap Anne et Le Flanchec Alice : La confiance en gestion, Paris, Édition De Boeck 2011, p 66.
- HELLRIEGEL, D. (2007) Management des organisations :2ème édition, édition de Boeck.
- Hoffman Gérard et Saulquin Jean Yves : Quand la RSE revisite la chaine de valeur : Revue Management et avenir : maintien et renouvellement de l'avantage concurrentiel : approches analytiques et nouvelles configuration organisationnelles, Nanterre : Edition Management prospective N°28-Septembre 2009, p 38-39.
- MAHÉHB, « dictionnaire de gestion », édition ECONOMICA, 1998, paris, page 280.
- Pestre Florent : La Responsabilité Sociale des Entreprises Multinationales, Paris: Edition l'Harmattan 2013, p25.
- Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership (4^e éd.). San Francisco : Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership (4^e éd.). San Francisco : Jossey- Bass. PP. 23-40.
- Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership (4^e éd.). San Francisco : Jossey-Bass. pp. 23–45.
- WE RTHER et al. (1990). Gestion des ressources humaines :(2^e édition, Québec).
- WEISS D, « Ressource humaines », édition d'organisation,2ème édition,1999, paris 349.
- William B, WERTHEN, et autre, « la gestion des ressources humains », édition McGraw-hill1990, page 412.

Articles :

- Arseg (2015). Fiche pratique :la norme ISO 26000, pole Etudes & prospective. Vol. I, no 1, pp. 1
- Dupuis Jean-Claude : La RSE, de la gouvernance de la firme à la gouvernance de réseau : Revue Française de Gestion : La Responsabilité Sociale de l'Entreprise, volume 34, N°180, Janvier 2008, p 160.

- Persais Eric : La RSE est-elle une question de convention ? : Revue Française de Gestion : TIC et Organisation, volume 33, N°172, Mars 2007, p79.
- Laura Mucha. La motivation des salariés et la performance dans les entreprises. Gestion et management. 2010.dumas-00542732

Site internet :

- <https://www.cy-clope.com/piliers-rse/> consulté le 23 avril à 23 :19
- <https://www.esce.fr/faq/quels-sont-les-enjeux-de-la-rse-dans-les-entreprises/> consulté le 6 mai à 22 : 55

Thèse de doctorat :

- Gendre-Aegerter Delphine : La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : Une approche par la cartographie cognitive, Thèse de doctorat en sciences économiques et sociales, Université de Fribourg « Suisse » Mai 2008, p136.

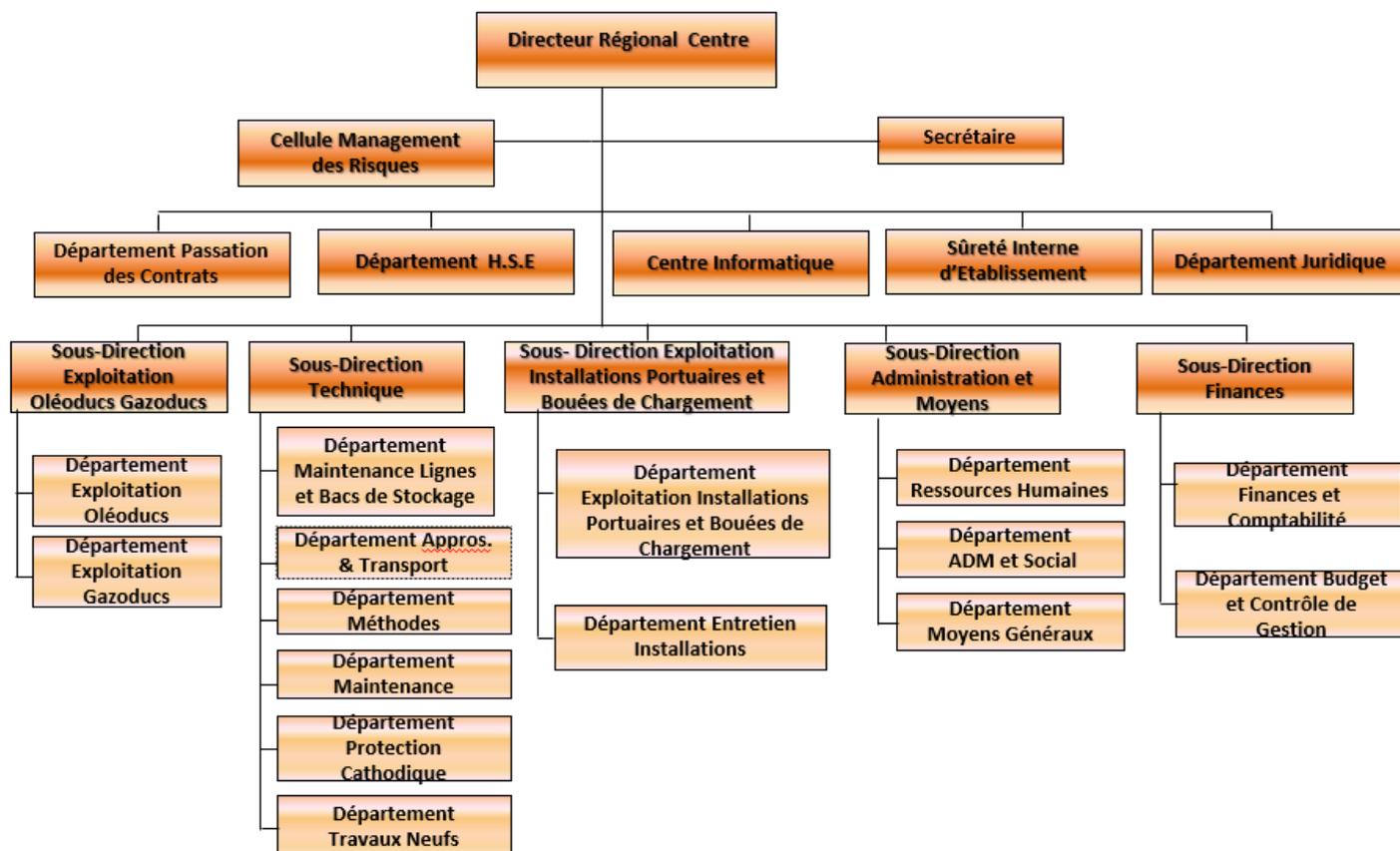
Documents :

- Document interne de la Sonatrach.

Annexes

Annexe n°1

Organigramme



Organigramme de la Direction Régionale Transport Centre/ RTC

Annexe n°2

Questionnaire de recherche

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES

DES GESTIONS

DEPARTEMENT DES SCIENCES GESTION

Questionnaire :

L'impact des pratiques sociales sur la motivation des salariés

Dans le cadre de finalisation de notre mémoire de master en ressources humaines, nous avons choisi d'étudier l'impact des pratiques sociales sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise publique **SONATRACH**. Les informations collectées serviront à des fins de rédaction de notre mémoire et tout en respectant l'éthique de la recherche et l'anonymat des répondants.

AXE 1 : Informations générale

Q1 : Quel est votre âge ?

Moins de 25 ans

25 - 35 ans

36 - 45 ans

46 - 55 ans

Plus de 55 ans

Q2 : Quel est votre genre ?

Homme

Femme

Q3 : Depuis combien d'années travaillez-vous chez Sonatrach ?

Moins de 1 an

1 - 5 ans

6 - 10 ans

Plus de 10 ans

Q4 : Quel est votre niveau de formation ?

Niveau secondaire

Niveau Universitaire

Q5 : Quel est votre poste au sein de l'entreprise ?

Agent d'exécution

Technicien

Cadre

AXE 2 : Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

Q6 : Connaissez-vous le concept de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)?

Oui

Non

Q7 : Pensez-vous que Sonatrach met en place des pratiques sociales dans le cadre de la RSE ?

Oui

Non

Partiellement

Q8 : Selon vous, la politique sociale de Sonatrach est-elle bien structurée ?

Oui

Non

Partiellement

Q9 : Les pratiques sociales mises en place répondent-elles aux besoins des employés ?

Oui

Non

Partiellement

Q10 : Quels aspects de la RSE vous semblent les plus importants ?

Conditions de travail Égalité et inclusion Protection de l'environnement

Engagement sociétal

Autre (précisez) :

AXE 3 : Pratiques sociales

Q11 : Quels avantages sociaux bénéficiez-vous au sein de Sonatrach ?

Assurance santé Primes et avantages financiers Aide au logement

Crèches ou services pour enfants

Autre (précisez) :

Q12 : Sonatrach propose-t-elle des actions de soutien social (ex. aide au logement, crèches, etc.) ?

Oui

Non

Q13 : Pensez-vous que l'entreprise prend en compte les préoccupations des employés pour améliorer les conditions de travail ?

Oui

Non

Partiellement

Q14 : Avez-vous déjà participé à des initiatives sociales mises en place par Sonatrach?

Oui

Non

Q15 : Quels éléments des pratiques sociales considérez-vous comme les plus motivants ?

Rémunération et primes Équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

Opportunités de formation et de développement

Soutien social et bien-être des employés

Autre (précisez) :

AXE4 : Lien entre pratiques sociales et motivation

Q16 : Pensez-vous que les pratiques sociales mises en place influencent votre motivation au travail ?

Oui Non Partiellement

Q17 : Les avantages sociaux proposés par Sonatrach vous incitent-ils à rester dans l'entreprise ?

Oui Non Pas d'impact sur ma décision

Q18 : Votre engagement professionnel est-il influencé par la mise en place des pratiques sociales ?

Oui Non Partiellement

Q19 : Selon vous, que pourrait améliorer Sonatrach pour renforcer la motivation des salariés ?

Réponse.....
.....

Q20 : Recommanderiez-vous Sonatrach comme un bon employeur en termes de pratiques sociales ?

Oui Non Partiellement

Table de matière

Table des matières

<i>Remerciement</i>	2
<i>Dédicace</i>	3
Liste des abréviations :	7
Liste des tableaux :	8
Liste des figures :	10
Introduction générale.....	1
Chapitre I.....	1
Cadre théorique des pratiques sociales dans la démarche RSE	1
Introduction	4
Section 1 : Définition et typologie des pratiques sociales en RSE	5
1.1 La Responsabilité Sociale de l'entreprise :	5
1.1.1 Généralités sur la RSE :	5
1.2 Définitions de la RSE :	6
1.3 Les 3 piliers de la RSE	7
1.4 Norme ISO 26000 :	8
1.5 Les 7 questions centrales de la responsabilité sociétale :	8
1.6 Objectif de la norme :	8
2. Les pratiques sociales en RSE :	9
2.1 La définitions des pratiques sociales :	9
2.2 Les types des Pratiques Sociales selon Schein.....	9
2.3 L'importance des pratiques sociales :	10
Section 2 : Les enjeux de la RSE dans les entreprises et leurs défis de mise en œuvre....	10
1.1 Les enjeux de la RSE dans les entreprises :	10
1.2 Les défis de la mise en œuvre de la RSE :	11
Conclusion.....	12
Chapitre II	5
Cadre théorique de la motivation	5

Introduction	14
Section 1 : Généralités sur la motivation	15
1.1 Définitions de la motivation :	15
1.2 Les théories de l'école scientifique du Travail	15
1.2.1 l'organisation scientifique du travail de Taylor OST :	15
1.3 L'école des relations humaines Les théories de l'école des relations humaines sont constituées en deux principales théorie : les théories de contenu et les théories de processus.	16
1.3.1. Les théories du contenu	16
1.3.2 Les théories du processus :	20
Section 2 : Les facteurs de motivation des salaires	23
2.1 Les facteurs intrinsèques :	23
2.2 Les facteurs extrinsèques :	24
Conclusion.....	26
Chapitre III.....	5
L'impact des pratiques sociales sur la motivation des salariés au sein de la Sonatrach .	5
Introduction	27
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil	27
1.1. Présentation de la Sonatrach :	27
1.2 Missions et évolution de la Région :	28
1.3. Les activités de la SONATRACH :	31
1.3.1. Les activités opérationnelles :	31
1.3.2. Les activités internationales :	32
Section 2 : Analyse et interprétation des résultats	33
1.1 La méthodologie de la recherche :	33
1.2 Analyses des résultats :	34
1.3 Synthèse des résultats	46
Conclusion.....	47
Conclusion générale	49
Bibliographie.....	54
Table de ematière	

Résumé

L'objectif de notre travail est d'étudier l'impact des pratiques sociales sur la motivation des salariés, en nous intéressant particulièrement au cas de SONATRACH – Direction Régionale de Béjaïa. À travers cette étude, nous cherchons à comprendre comment les actions sociales menées par l'entreprise influencent l'engagement, la satisfaction et la performance de ses employés. La problématique centrale de notre recherche s'articule autour de la question suivante : « Les pratiques sociales mises en œuvre par Sonatrach influencent-elles la motivation des salariés au sein de l'entreprise ? ». Pour y répondre, nous avons adopté une approche mixte, combinant des analyses théoriques avec une enquête de terrain menée auprès de 25 salariés. Les résultats obtenus révèlent que les pratiques sociales, lorsqu'elles sont bien structurées et alignées avec les attentes des salariés, jouent un rôle important dans le renforcement de leur motivation.

Mot clés :

Motivation, pratiques sociales, ressources humaines, engagement, Sonatrach.

Summary

The objective of our study is to examine the impact of social practices on employee motivation, with a particular focus on the case of SONATRACH – Regional Directorate of Béjaïa. Through this research, we aim to understand how the company's social actions influence employee engagement, satisfaction, and performance. The central issue of our research is structured around the following question: « Do the social practices implemented by Sonatrach influence employee motivation within the company? ». To address this question, we adopted a mixed-methods approach, combining theoretical analysis with fieldwork conducted through a survey of 25 employees. The results show that social practices, when well-structured and aligned with employees' expectations, play a significant role in strengthening their motivation.

Key words:

Motivation, social practices, human resources, engagement, Sonatrach.

المخلص

يهدف هذا العمل إلى دراسة تأثير الممارسات الاجتماعية على تحفيز الموظفين، من خلال التركيز على حالة المؤسسة الوطنية سوناطراك – المديرية الجهوية ببجاية. من خلال هذا البحث، نسعى إلى فهم كيفية تأثير الأنشطة الاجتماعية التي تنفذها المؤسسة على التزام الموظفين، رضاهم، وأدائهم في العمل تتمحور الإشكالية لأساسية لدراستنا حول السؤال التالي: " هل تؤثر الممارسات الاجتماعية التي تعتمد سوناطراك على تحفيز الموظفين داخل المؤسسة؟" وللإجابة على هذا التساؤل، اعتمدنا على منهجية مزدوجة تجمع بين التحليل النظري وتحقيق ميداني شمل عينة من 25 موظفًا، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن الممارسات الاجتماعية، عندما تكون منظمة بشكل جيد ومتوافقة مع تطلعات الموظفين، تلعب دورًا هامًا في تعزيز تحفيزهم في بيئة العمل.

الكلمات المفتاحية:

التحفيز، الممارسات الاجتماعية، الموارد البشرية، الالتزام، سوناطراك