

**Université Abderrahmane Mira-Bejaia-
Faculté des Sciences Humaines et sociales
Département des Sciences sociales**

MEMOIRE

FIN DE CYCLE

**En vue de l'obtention de diplôme en Master en Sciences Sociales
Option : sociologie du travail et des ressources humaines**

Thème

**L'impact de la rémunération sur la motivation au
travail**

Cas Pratique : L'entreprise SENTEX de Kherrata

Réalisé par :

OUAZENE Samir

Encadré par :

M^r: BOUALEM Djouhri

**Promotion :
2012/2013**

Remerciements

Tout d'abord, je remercie dieu le tout puissant mon recours suprême, et officient de m'avoir donné courage et volonté pour accomplir ce travail.

Je remercie également tout les responsables et les travailleurs de Sentex, notamment Mr le responsable de la direction des ressources humaines pour son aide précieuse et ses orientations.

Il nous est particulièrement agréable d'adresser nos vifs remerciements et d'exprimer notre très grande reconnaissance à notre promoteur Mr : BOUALEM Djouhri, Pour son aide précieuse, et pour tout le temps qu'il a consacré et surtout pour l'intérêt particulier qu'il a toujours manifesté pour notre travail.

Je remercie également les membres de jury composé de M^{er} AMOUR Mustapha et M^{er} GHOUAS Yacine qui ont aimablement accepté de faire partie de cette soutenance.

A toutes les personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire trouvent ici notre sincère gratitude.

Dédicace

Je teints à dédier ce modeste travail à mes chers parents, aux quel je suis redevable tout au long de ma vie.

Je dédié également ce travail à touts mes frère et à ma seour.

Je le dédie aussi à tout(es) mes amis(e) et touts ceux qui ont contribué à la réussite de ce travail de prés ou de loin.

Sommaire

Introduction

CHAPITRE I : le cadre méthodologique de l'étude

Section I :.....

I-1- les raisons et l'objectif de choix du thème.....	2
I-2- la problématique.....	5
I-3- les hypothèses de recherche.....	7
I-4- les définitions des concepts et l'historique de la rémunération.....	9
I-5- les études antérieures.....	17

Section II : les méthodes et les techniques utilisées.....

II-1- la pré enquête.....	21
II-2- la méthode.....	21
II-3-la technique.....	22
II-4-la population.....	24
II-5- l'échantillon.....	25
II-6-les difficultés rencontrées.....	27

PARTIE THEORIQUE

CHAPITRE II : la rémunération et la motivation au travail

Section I : les éléments de la rémunération

I-1- la rémunération.....	29
I-1-1 les éléments de la rémunération.....	29
I-2- les différents systèmes de rémunération.....	32
I-2-1-les systèmes de salaire fixe.....	32
I-2-2- l'individualisation de la rémunération.....	35
I-3-les qualités d'un bon système de rémunération.....	37
I-4- l'efficacité de système de rémunérations.....	38

Section II : LES DIFFERENTES ETUDES SUR LA MOTIVATION AU TRAVAIL

II-1- la motivation et satisfaction.....	39
II-1-1- les caractéristiques de la motivation.....	40
II-2- les théories de la motivation au travail.....	41
II-2-1- chez Taylor et Elton mayo.....	41
II-2-2- les théories de contenu.....	44
II-2-3- les théories de processus.....	49
II-3- les types de la motivation.....	51
II-4- la relation entre rémunération et la motivation au travail.....	52

PARTIE PRATIQUE**CHAPITRE III : la présentation de l'organisme d'accueil et vérification des hypothèses.****Section I: LA PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL**

I-1- historique.....	56
I-2- fiche technique de l'organisme.....	57
I-3- mission et objectif de l'entreprise.....	58
I-4- effectif de l'entreprise.....	59
I-5- la description de l'organisme.....	61

**Section II: le déroulement de l'enquête et les caractéristiques de
personnelle.....69****Section III: la vérification et interprétation des résultats de la première
hypothèse.77****Section IV : la vérification et interprétation des résultats de la deuxième
hypothèse. 87****Résultats généraux (confirmation ou infirmation des hypothèses).....97****Proposition et suggestion.....98****Conclusion générale.....100****Références bibliographiques.....**

Introduction

Introduction :

Il est certain que la gestion des ressources humaines occupe une place capitale dans l'organisation de l'entreprise, car elle gère la composante la plus sensible : l'homme sans lequel les entreprises n'auraient pas existées.

Cette nouvelle conception qui considère le facteur humain comme un capital, conduira l'entreprise à aller puiser dans la psychologie et la sociologie de ses acteurs, notamment des salariés, pour cerner les raisons de leur motivation qui les incite à dégager leurs potentialités créatrices et bénéfiques. A cet effet, plusieurs théories tentent d'expliquer les facteurs qui stimulent les salariés, dont la plus marquante d'entre elle est celle qui associe la motivation à la rémunération et qui suggère que le salarié est un homo- economicus.

Si l'on considère que L'entreprise est une combinaison de deux éléments qui s'entremêlent : le premier c'est le facteur humain et le deuxième c'est le facteur matériel ; c'est pour cela qu'on l'appelle un système sociotechnique ; et pour combiner entre ces deux, il faut que l'entreprise adopte une bonne gestion des ressource humaines.

Aujourd'hui le travail a changé de sens on la réorganisé ; les organisations économiques sont en concurrence continue ; car la compétition est devenue mondiale ; et pour s'imposer sur le marché elles doivent mener des stratégies économiques efficaces. La motivation du personnel sur tous les niveaux de l'entreprise redevient un problème prioritaire ; et les stratégies mises en place par l'entreprise dépend de plusieurs facteurs motivationnels : (machine ; rémunération ; promotion ; reconnaissance ; la responsabilité.....etc.). La motivation au travail est l'un des sujets qui préoccupe les scientifiques comme objet d'études, et les responsables comme objectif à réaliser. Pour réaliser cet

objectif les responsables doivent prendre conscience d'une double spécificité ; ou d'une part ; ils sont tenus de savoir adapter les méthodes et les outils de gestion à l'organisation qu'ils dirigent ; et d'autre part ; de savoir prendre en compte la dimension humaines qu'ils doivent mobiliser ; entraîner et contrôler. donc la motivation pourrait ainsi permettre à l'entreprise de développer une culture organisationnelle c'est-à-dire renforcer les valeurs culturelles qui sont ancrée dans le groupe, les croyance et les buts. Cette culture véritable ne peut être identifiée qu'en observant le fonctionnement quotidien de l'entreprise, de plus quand les employés sont motivés cela augmente leur performance.

Les politique des salaires sont au cœur de la problématique de développement socio-économique, bien menées elle contribuent incontestablement au développement de la productivité (condition indispensable à la croissance économique), à assurer l'équité confronté a cette quête d'efficience. il faudrait sans doute souligner des le départ, qu'elle a connu des situations et des conjonctures particulières qui ont fortement influencé cette quête d'efficience et d'équité.

En Algérie La loi [90\11] du 21 avril relative au relation de travail ; qui intègre les règles du droit conventionnel du travail ; constitue la référence principale pour les partenaires sociaux lorsqu'ils engagent des négociations collectives et qui seront finalisées par l'élaboration de la convention collective dans laquelle les conditions de travail et toutes les modalités et les normes relatives à la rémunération du personnel seront inscrites ; celles-ci qui seront appliquées par les responsables des entreprises¹.

De ce fait, ces derniers doivent tenir compte des questions suivantes :
- Peut-on motiver sans nuire à l'équité interne ? Que peut être l'efficacité sur les

attitudes d'une augmentation de la part différée de la rémunération ?
- Faut-il appliquer les mêmes structures de rémunération à l'ensemble de personnel ? Faut-il généraliser le principe d'une rémunération variable de mérite individuel ? Faut-il rémunérer le poste ou la compétence ?

Ces questions sont légitimes dans le contexte d'organisation qui nous pousse à réfléchir aux moyens pour impliquer d'avantage le salarié dans la vie de l'entreprise. Donc l'élaboration d'un système de rémunération est l'un des volets les plus importants de gestion de ressource humaine car il constitue un lien d'attache entre (employeur \ employé) ; pour faire fonctionner ce système ; l'établissement d'une politique de rémunération est nécessaire ; cette politique est propre à chaque entreprise et constitue l'une des composantes de la politique générale de celle-ci.

C'est dans ce sens que la gestion de la rémunération prend tout son importance d'autant plus quelle est qualifiée comme étant un levier de gestion qui s'intègre dans la stratégie globale ; le pilotage et dans la gestion de l'ensemble de l'entreprise. Dans le souci de vérifier la pertinence du rôle de la rémunération sur la motivation des salariées au travail et ses conséquences.

Bien entendu, notre travail s'intéressera à cette vérification et cette étude s'est déroulée dans une entreprise nationale située à Kherrata et spécialisée dans l'ennoblissement de textile.

Globalement notre travail comporte trois parties, la première partie concerne à la méthodologie de recherche , qui explique toutes les démarches qu'on a suivies , afin d'arriver à obtenir des informations et les données qui nous seront utiles pour l'étude, alors la deuxième partie présentera la partie théorique

¹PERTTI.J.MARIE ; ressource humaines et gestion personnel ; éd Vuibert, paris ; 1997 ; p94.

de l'étude ou on a bien expliquer les différentes études qui ont faite sur la rémunération et la motivation au travail, et la troisième partie réservé pour la description de l'organisme d'accueil et la vérification des hypothèses et l'interprétation des résultats.

Pour trop land ce travail, nous avons fini avec une conclusion générale qui récapitule les résultats principaux de notre recherche.

Partie Méthodologique

Préambule :

Le premier problème qui se pose au chercheur est tout simplement comment commencer son travail, et pour cela le chercheur fait appel à une méthodologie de recherche qui est constituée d'une démarche qui est un ensemble d'outils indispensable pour recueillir des données sur son thème de recherche. De ce fait, le chercheur doit connaître les objectifs à atteindre. C'est ces points-la qui constituent le plan de notre travail dans le premier chapitre qui est composé, d'ordre méthodologique; des objectifs de la recherche à savoir; la problématique; les hypothèses; la méthode utilisées et la population étudiée.

Section I:

I-1- Les raisons et l'objectif du choix de thème :

I-1-1- les raisons

Le choix de thème :

La rémunération et la motivation au travail provient de plusieurs motifs qu'on peut récapituler comme suit :

- la question de la motivation au travail est un fait qui marque l'actualité au sein de plusieurs entreprise en Algérie et ailleurs.
- la curiosité de connaître l'importance de la rémunération sur la motivation des salariées au travail.
- l'importance du sujet apparaît aussi dans l'incitation des salariées au travail ; chose qui les pousse à fournir beaucoup d'efforts et cela dans le but d'atteindre les objectifs tracés par l'entreprise et puis garantir la motivation de ces derniers. Elle se manifeste également de la complémentarité entre les

fonctions de la direction de ressources humaines afin d'arriver à une gestion objective et efficace pour cette dernière.

- Ainsi l'élément d'adéquation du sujet avec la spécialité qu'on vient de suivre a beaucoup contribué au choix de ce dernier afin d'élargir le cadre théorique de nos connaissances dans le domaine; chose qui pourra nous servir au futur dans la vie professionnelle.

I-1-2- Les objectifs :

Pour chaque travail intellectuel; il faut avoir des visées qui nous permettent de mieux guider la recherche et de mieux concentrer notre attention sur certains éléments précis concernant la motivation au travail par le facteur de la rémunération. A cet effet, les objectifs de ce travail peuvent être résumés dans les points suivants :

- Donner une idée théorique et pratique sur le sujet.
- Découvrir l'existence de l'influence de la rémunération sur la motivation des salariés au travail.
- La rémunération est le moyen utilisé pour tenter d'améliorer cette motivation dans le travail.
- Comprendre le système de rémunération d'une entreprise et mesurer le point sur la légitimité ; c'est-à-dire connaître si l'entreprise paye selon le rendement; le diplôme ou selon l'ancienneté et à quel point peut cela influencer sur la motivation au travail.
- Connaître l'influence de la rémunération sur la vie sociale des travailleurs.

En outre; en tant qu'étudiant en master 2 sociologie de travail et des ressources humaines mes objectifs sont :

- Mieux maîtriser les théories de motivation.
- Mètre en pratique les connaissances acquises pendant mon cursus universitaire.

I-2-La problématique :

L'entreprise se présente comme un ensemble de système productif, composé de trois types de facteurs intervenant pour réaliser son objectif : des hommes, des ressources financières, et des moyens de production.¹

Elle est aussi un lieu de production de richesses, et de distribution des revenus. L'objectif principal des hommes est la réalisation des profits et la création de richesses, car toute organisation qui n'est pas fondée sur l'apait du gain est vouée à l'échec.

Afin d'atteindre ses objectifs économiques socio-sociétaux, l'entreprise est contrainte à faire apporter des stratégies permettant de garantir sa propriété et son développement recherché. De même elle doit placer l'homme au centre de ces préoccupations car c'est par l'homme qu'elle progresse et c'est pour l'homme qu'elle travaille.

Donc, la tâche de ses leaders consiste à obtenir de ses collaborateurs une productivité et une qualité de travail maximale. Ce qui nécessite des compétences adéquates et une organisation optimale ; mais avant tout la motivation de tous.

La motivation est le thème favoris des chefs d'entreprise, leur rôle dans l'entreprise est de diriger les individus ; au fond, ils cherchent à influencer leur comportement, il tente d'agir sur leur engagement, et sur leur motivation plus largement. Donc la motivation des salariés est bien sur un des buts poursuivis par la direction des ressources humaine, un salarié motivé est en principe plus performants et plus rentable pour l'entreprise.

¹ MICHEL De COSTER , *sociologie de travail et gestion des ressources humaines*, 3^{ème} édition, de BOEK, paris, 1999, p.152

La gestion des ressources humaines doit permettre de vérifier la performance de l'entreprise, la motivation des salariés, donc la question qui nous vient à l'esprit est : « comment pourrait-elle aboutir a cet objectif ? ».

L'élaboration d'un système de rémunération est l'un des volets les plus importants de la GRH, car il constitue un lien d'attache entre employeur /employé. Ce système est basé sur le salaire égal entre les bons et les moins bons éléments. Il est important pour les responsables et les dirigeants de se servir de ce pilier pour influencer le comportement des salariés dans une organisation.

La rémunération est généralement attribuée à Taylor ; la paternité de l'idée selon laquelle l'élément le plus motivant est l'argent. Les théoriciens insistent sur le processus motivationnel et sur les variétés des besoins qui motivent les comportements humains, mais aujourd'hui c'est difficile de trouver les moyens pour la mise en œuvre efficace de ces idées sur le terrain ; puis les mots ne suffisent pas à expliquer la situation économique et surtout la cherté de la vie dans laquelle se trouve la population algérienne actuellement, avec l'augmentation des besoins quotidiens.

Les gens cherchent la solution pour améliorer leur budget, afin d'atteindre le niveau de vie acceptable, et cela ne se réalise que par une bonne rémunération.

C'est dans le même contexte que nous situerons notre thématique relative à la rémunération du facteur humain dans l'entreprise, notre attention sera porté sur la réponse à la question suivante : quel est l'impact de la rémunération appliquée à SENTEX sur la motivation des salariés au travail ? Est- ce que le

système de rémunération appliqué dans l'entreprise est fondé sur des critères positifs?

I-3- Les hypothèses de recherche :

Selon AKTOUF Omar, « une hypothèse est en quelque sorte une base avancée de ce que l'on cherche à prouver ; c'est la formulation préforma de conclusions que l'on compte tirer et que l'on va s'efforcer de justifier et de démontrer méthodiquement et systématiquement. En bref et d'une façon très générale, on peut dire qu'une hypothèse est une supposition que l'on fait d'une chose possible ou nom et dont on tire une conséquence »²

D'un autre point de vue, Maurice ANGERS définit l'hypothèse comme un « énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes et impliquant une vérification empirique ». ³ Donc afin d'atteindre notre objectif de recherche, nous avons supposé les réponses suivantes qui vont nous servir pour mener logiquement notre étude.

H1 : le système de la rémunération appliqué dans SENTEX est basé sur des principes objectifs.

H2 : la satisfaction a l'égard de la rémunération liée positivement à la motivation au travail.

² ACTOUF Omar, méthodologie des sciences sociale et approche qualitative des organisations, PUK, canada, 1987, P.57

³ Maurice ANGERS, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, éd casbah, Alger, 1997, p.102

- Discussion des hypothèses :

H1 : A travers la première hypothèse, nous voulons savoir si le système de rémunération appliqué dans l'entreprise est basé sur la complexité et l'implication des tâches dans la hiérarchie des postes ou pas, car un poste de travail désigne un ensemble déterminé des tâches à accomplir régulièrement par un travailleur, pour nous permettre de connaître les critères qui déterminent la différenciation entre les salaires, puis évaluer l'efficacité des composantes de la rémunération globale sur la motivation au travail. Et se qui concerne les critères objectif, on veut savoir si le système est basé sur la complexité, et l'existence de part variable qui considéré comme un indicateur d'objectivité du système de rémunération, car un bon système de rémunération à un impact positif sur la motivation des salariés au travail.

H2 : dans le but de découvrir la relation qui existe entre la rémunération et la motivation au travail, puis de vérifier si la motivation dans cette entreprise détermine par le facteur de motivation.

Pour vérifier cette hypothèse nous avons introduit plusieurs questions sur les différents niveaux de salaire et la motivation, car la notion de motivation est difficile à mesurer ; alors on a divisé notre hypothèse en deux variables : la première consiste la satisfaction par le salaire, et la deuxième sur la motivation au travail. A partir des deux variables, on peut ressortir les indicateurs suivants :

1. Les conditions de travail.
2. La possibilité d'avancement.
3. L'adéquation entre le salaire et le travail fournit par le salarié.
4. Le retard.
5. L'assiduité.
6. Possibilité de faire des choses différentes de temps en temps.
7. Possibilités d'aider les gens dans l'entreprise

I-4- : Les définitions des concepts et l'historique de la Rémunération

I-4-01- Les définitions des concepts :

Pour passer de l'abstrait vers le concret, l'opérationnalisation des concepts est une étape très nécessaire pour faciliter notre étude dans la réalité, car on peut considérer le concept comme un élément de base dans toute recherche, « *il organise la réalité en retenant les caractères distinctif, significatif des phénomènes, il sert aussi de guide de la recherche* »⁴

Cette étape de recherche peut être définie comme suit : « *Processus de concrétisation des concepts, des hypothèses, ou de l'objectif de la recherche* »⁵

I-4-02- La rémunération :

« Désigne l'ensemble des éléments financiers destinés au membre du personnel employé dans l'organisation, elle constitue la prestation essentielle fournie par l'employeur en contre partie du temps de travail et des compétences apportées par le collaborateur »⁶. Selon Patrice ROUSSEL : il explique la rémunération globale comme :

- l'addition de la rémunération fixe (ex: salaire de base, primes),
- des périphériques légaux (ex: intéressement, plan d'épargne d'entreprise),
- des périphériques sélectifs (ex : avantages en nature, complément de retraite),

⁴ GRAWITZ Madeline, Méthodologie des sciences sociales, 11^{ème} ED DALLOZ, paris, 2001, P 384.

⁵ ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, ALGER, casbah, 1997, p.102.

⁶ EMRY YVES, GONIN François, Dynamiser les ressources humaines, Lausanne, bibliothèque ressources humaines, 1999 .P14.

- et des périphérique statutaires (ex : œuvres sociale, loisirs, mutuelle).

Selon PERETTI Jean-Marie «La rémunération est la contre partie du travail du salarié, déterminé dans le contrat de travail sous réserve des engagements, unilatéraux de l'employeur, elle comporte un salaire fixe, des éléments variables différés des avantages monétaire et nom monétaire, des éléments direct et indirect »⁷. D'après ces définitions ; on peut dire que la rémunération correspond à l'ensemble des gratifications versées directement en salaire et indirectement sous formes d'avantages (œuvre sociales, complément de retraite, etc.)

I-4-03- Le Salaire :

L'étymologie du terme salaire remonte au latin « Solarium », le sel, le salaire étant à l'origine « La solde pour acheter du sel »⁸

I-4-03-1- Selon les économistes classiques :

Le salaire est la variable d'équilibre du marché de l'emploi et variés en fonction de l'offre et de la demande de travail.⁹

- Selon Marx et les marxistes :

Le salaire est le prix de vente de la force de travail et, sur le long terme, correspond au niveau de subsistance permettant de reconstituer celle-ci.¹⁰

⁷ PERETTI-Jean, Marie, gestion de ressources humaines, 15^{ème} édition, Vuibert paris, 2008.p.133.

⁸ RABATEL Daniel, pratique de la paie, paris, 5^{ème}éd, éd d'organisation, 2003, P.60.

⁹ CLAUD-DANIELLE ECHAUDÉMAISON, EN COLL, DICTIONNAIRE D'ECONOMIE ET DE SCIENCES SOCIALE, édition NATHAN 2007, PARIS, P440

- Selon BEDERE Pierre :

Le salaire « *constitue l'un des éléments du revenu : il s'agit de la rémunération du travailleur qui, au sein d'une entreprise, exerce une activité quelconque. En échange de son activité (d'exécution, de conception ou de direction) le salarié perçoit, avec une périodicité régulière, un salaire qui lui est versé, le plus souvent en monnaie* »¹¹

I-4-03-2- La grille des salaires :

L'éventail de salaire de base constitue la grille de salaire, cette grille correspond à l'élaboration d'une échelle des salaires liée à l'évaluation des postes de travail qui se font sur les seuls critères qui caractérisent la nature des tâches, des exigences inhérentes à chaque poste de travail: complexité, degré de qualification, responsabilité, effort et contraintes particulières à caractère exclusivement professionnel.

Cette grille caractérisée par un nombre important d'échelons, destinés à stimuler le personnel ; ce qui permet de mieux gérer la carrière et dans le but d'éliminer les injustices que peuvent subir les employés d'une entreprise.

I-4-04- La motivation :

La motivation est une notion complexe à expliquer, car son usage est fréquent et elle est utilisée dans de nombreux domaines. Cependant, nous nous

¹⁰ IBID P.440.

¹¹ BEDERE pierre, le salaire et les autres revenus, 2^{ème}éd, Hatier, Paris, 1982, P.06.

intéresserons uniquement à la motivation de l'homme par rapport à son travail, et plus précisément la motivation dans l'entreprise.

C'est à partir des années 1930 que la motivation commence à développer pour être un objet de recherche par plusieurs chercheurs, dans le but de rationaliser le travail. Ce mouvement initiée par Taylor, leur objectif était d'étudier les comportements et les tâches précises à chaque salariées dans une organisation, il à donné toute initiative au travailleur. Et parmi les principes de Taylor, on peut citer l'organisation scientifique de travail, chaque salarié doit connaitre sa tâche avec un salaire fixé à cette tâche, le partage des bénéfices puis il faut éliminer la qualification et mètre sous le contrôle de l'administration.

C'est à partir des principes de Taylor qu'on a eu l'apparition des premières filles de l'entreprise. C'est dans ce contexte de rationalisation des activités productives que naitront les premières préoccupations en termes de motivation. Toujours on cherche comment peut-on rendre plus efficaces, individuellement, et collectivement les membres d'une entreprise.

C'est la que les psychologues des organisations demandent aux managers de s'intéresser, entre autres, à la motivation des salariés.

I-4-04-1- L'étymologie du terme motivation :

*La motivation vient du mot motif, lui-même emprunté au latin *motivus*, mobile et *movere*, et qui signifiait en ancien français « qui met en mouvement »¹²*

¹² Aubert Nicole, diriger et motiver, art et pratique de management, éd d'organisation, paris, 1996, P.16.

Selon le dictionnaire de la langue française (le Robert) il donne plusieurs définitions de la motivation : ¹³

- « *Relation d'un acte aux motifs qui l'expliquent ou le justifient, exposé des motifs sur lesquels repose une décision* ».
- « *Ensemble des facteurs déterminant le comportement de l'agent économique, plus particulièrement de consommateur* ».
- « *Action des forces (consciente ou inconsciente) qui déterminent le comportement* ».

Selon Lévy-L : « *définit la motivation au travail comme étant un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but, donc un triple choix, faire un effort, soutenir cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint, y consacrer l'énergie nécessaire* »¹⁴

Selon le dictionnaire de la psychologie :¹⁵ « *c'est l'ensemble des facteurs dynamiques qui déterminent la conduite d'un individu. Les travaux des neurophysiologistes (K.S LASHLEY) et des éthologistes (K. LORENZ, N. TINBERGEN) ont montré que le comportement dépend de modifications internes (neuroendocriniennes) et d'excitants externes (milieux) agissant sur le cerveau [...] on peut donc considérer que la motivation est le premier élément chronologique de la conduite : c'est elle qui met en mouvement l'organisme mais elle persiste jusqu'à la réduction de tension.*

La motivation au travail est l'état d'une personne qui ressent un manque, le besoin agit comme un signal d'alarme et conduit l'individu à accomplir l'action qui est susceptible de le satisfaire, parmi les différents besoins, on distingue ceux qui correspondent aux conditions physiologiques de l'organisme, et ceux qui

¹³ PATRICE ROUSSEL, rémunération, motivation et satisfaction au travail, éd, ECONOMICA, Paris, 1996, P73.

¹⁴ IBID, P.73.

dépendent des conditions sociales, la satisfaction des premiers est indispensable à la vie, ce sont les besoins de nourriture, d'air, de chaleur, de sommeil, d'élimination des déchets [.....] Les autres besoins appelés secondaires, puisqu'ils ne mettent pas en question l'existence même de l'individu, occupent cependant une place privilégiée en psychologie humaine. Leur nombre est grand, mais trois sont particulièrement importants, ce sont les besoins de sécurité, d'attraction, de valorisation personnelle, leur satisfaction entraîne le bien-être et l'épanouissement de la personne, tandis que la frustration de ces aspirations peut-être la cause de troubles de comportement¹⁶.

Selon POTOCKI MALICET (Danielle) : « la motivation est un stimulant à l'action tant en quantité qu'en qualité d'action, elle se traduit chez les salariées par une grande variété de comportement. La prise en compte des besoins et des aspirations par les entreprises leur impose de les considérer tel que les salariés cherchent à les vivre et non pas seulement tels que l'entreprise a intérêt qu'elle s'exprime »¹⁷

Selon le dictionnaire de la sociologie : Au niveau le plus élémentaire, sentiment de manque ou de privatisation, une distinction classique (qu'il convient d'examiner de manière critique) Besoins primaires (qui permettent à un individu ou à un ménage de subsister) et besoins secondaires (dont la satisfaction apparaît superflue). Problématique de la condition sociale.¹⁸

D'après ces définitions, on peut dire que la motivation au travail est un processus qui implique, la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail,

¹⁵ NOBERT SILLAMY-DICTIONNAIRE DE PSYCHOLOGIE- LAROUSSE-VUEF, 2003, P175.

¹⁶ IBID, PP.38-39.

¹⁷ POTOCKI MALICET Danielle, éléments de sociologie du travail et de l'organisation, ECONOMICA, paris, 1997, P27.

¹⁸ GILLES FERREOL- Dictionnaire de sociologie- 3^e Edition, P8.

et de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles.

I-4-05- Historique de la rémunération :¹⁹

Au début du siècle (1880-1917), la rémunération présentait une dominante individuelle dans la mesure où celle-ci se faisait à la pièce en fonction du rendement de chaque travailleur : elle était en fait une simple valeur d'échange du travail fourni. Puis ; l'entre- deux guerre (1920-1930) ; marquée par le développement de la syndicalisation et une plus forte qualification des salariés, va faire apparaître la notion de hiérarchisation des rémunérations. En effet, on va rémunérer en fonction de la complexité de la tâche effectuée.

La doctrine gaulliste en matière sociale marque, quant à elle, la période des trente glorieuses. Pour concrétiser l'association capital et travail certaines innovations sont mises en place telle que la création de la participation obligatoire des salariés aux profits de l'expansion de l'entreprise.

Les chocs pétroliers de 1973 et 1979 nous font assister à la rupture avec les trente glorieuses, ainsi, au cours des années 1975-1985 les entreprises connaissent des problèmes de restructuration et de ce fait on assiste au développement du phénomène de licenciement et de la suppression d'emplois. Par ailleurs, la tendance est à la modernisation et à la qualification du personnel.

Enfin, à partir des années 1985-1996 on assiste à une prise de conscience dans le domaine des ressources humaines : « l'adaptabilité est permanente » A l'heure actuelle la tendance serait de dire que nous sommes dans une phase de

¹⁹ airsoftfast.free.fr/historique.htm, consulter le 5/01/2013.

remise en cause des politiques salariales, ainsi que dans une phase de développement du salaire variable.

Jusqu'à la fin des années 1980, nous pouvons donc dire que la rémunération peut être réduite à l'équation quantité de travail offerte = quantité d'argent reçue, ce qui renforce la notion de cout du capital travail. Cette relation a, pendant longtemps, caractérisé la société mais est aujourd'hui obsolète du fait de la complexité reconnue à la relation entre les individus au sein de l'entreprise, le travail qu'il fournit et le salaire qu'il perçoit.

Cette relation tripartite pose en effet un certain nombre d'interrogations au niveau politique, au sein de la direction des ressources humaines, mais aussi auprès des chercheurs. D'autre part, l'employeur a bien compris que la performance de l'entreprise aussi de la qualité et de la motivation de ses salariés et des lors il en fait des « outils » de lutte contre la concurrence.

Dans cette logique, les patrons vont tenter de définir des systèmes d'amélioration des rémunérations dans le but de récompenser leurs « collaborateurs ». En globalité nous avons assisté au cours du siècle dernier au passage d'une rémunération au poste vers la reconnaissance des compétences individuelles.

I-5-Les études antérieures :

De nombreuses études et recherches ont permis de préciser la liaison entre la rémunération et la motivation au travail et de faire ressortir l'influence des motivations sur les comportements individuelles.

L'entreprise n'est plus perçue comme un espace purement économique; elle est une institution à plusieurs aspects, si l'on considère comme un groupe d'individus qui se caractérise par sa diversité et son hétérogénéité, il est nécessaire d'admettre que chacun des membres de cette organisation a une formation, une expérience, des motivations, une vie hors travail; des préoccupations et des aspirations sociales qui lui sont propres.

La première approche traduisant l'utilité de la dimension humaine au sein des organisations fut constituée par l'école des relations humaines fondée principalement par Elton MAYO (1918-1949) dont la principale contribution peut être résumée par la fameuse « *l'homme, plus il est heureux, plus il est productif* »

I-5-1. Frederick Winslow TAYLOR ET L'OST

Taylor est un Américain il n'est pas sociologue mais c'est un ingénieur en management (gestion des entreprises), c'était quelqu'un qui aime l'entreprise. « MIDLAND Steele » entreprise industrielle où il a commencé à travailler comme un ouvrier spécialisé, il est devenu un ingénieur en management pour finir comme conseiller en organisation (ou en management) parmi ces ouvrages le plus important « la direction scientifique des entreprises » où il a expliqué sa théorie du management des ateliers.

Taylor est considéré comme l'un des pionniers du management : « *technicien génial, un des hommes dont la pensée et l'action auront le plus marqué le monde de XX^e siècle* », selon les propres paroles de FRIEDMANN, le créateur de l'organisation scientifique de travail l'OST²⁰

Taylor veut comprendre pourquoi les ouvriers (ou ses camarades) ne veulent pas augmenter la productivité.

La première raison est économique, les salariés pensaient que s'ils augmentaient la production et mettaient beaucoup de produits sur le marché, ces derniers ne connaîtront pas une totale consommation, ce qu'engendreront des difficultés économiques à l'entreprise. Par conséquent, les ouvriers vont se trouver devant la même crise.

La deuxième raison consiste à garder le rythme de la production malgré que le chef encourage la quantité. Cependant, les ouvriers vont suivre le rythme qui les arrange admettant qu'une augmentation de la production induira le licenciement pour certains d'entre eux.

²⁰WEISS Dimitri, relation industriel, 2^{ème} éd, Sirey ; Paris , 1980 ; p159.

La troisième raison est relative au fait que le salaire n'est pas incitatif ; les ouvriers sont compétents et occupent plusieurs postes ; par conséquent, on trouve que la méthode de travail appliquée par ces ouvriers ne permette pas d'augmenter la production. Alors, il faut trouver une nouvelle méthode afin d'augmenter la productivité qui consiste à changer la situation de travail, cette nouvelle méthode consiste à éliminer la qualification et la mètre sous le contrôle de l'administration, c'est-à-dire qu'on va disqualifier les ouvriers, l'ouvrier qualifié va devenir spécialisé dans une tâche claire est fixée par l'administration. Donc, cette nouvelle méthode consiste à déterminer les gestes qu'il faut, le nombre de postes, la durée de chaque poste puis proposer une « *Juste paie* », rémunérant une « juste tâche »²¹, c'est-à-dire le salaire doit être en rapport avec le rendement, ce qui pousse le salarié à donner plus dans son travail ; donc le salaire est un facteur qui détermine la motivation des ouvriers.

I-5-2-Abraham MASLOW :

A.MASLOW est très connu dans la psychologie du travail pour ces études sur la motivation. Il a inventé le concept de hiérarchie des besoins pour définir les origines de la motivation humaines.¹ Son modèle présente les liens entre les différents besoins sous forme de pyramide, ou il représente les catégories de motivation au travail classées comme suit:

- ✓ ***Besoins physiologiques*** : ils correspondent aux besoins vitaux (alimentation, chaleur ...etc). Pour le monde de travail, avoir une rémunération qui permet d'assurer la satisfaction de ces besoins par exemple l'achat de la nourriture...etc.
- ✓ ***Besoins de sécurité*** : recherche de la protection.

²¹ EVELYNE Jardin, *mutation et organisation du travail*, Bréal, édition Laurent Bégae, 2005, p.26.

- ✓ *Besoins d'appartenance* : MASLOW appelle l'amour. Les hommes veulent appartenir à un groupe avec lequel ils puissent s'identifier.
- ✓ *Besoins d'estime* : La recherche d'avoir la reconnaissance, le statut, le potentiel

I-5-3-Frédéric HERZBERG :

Il a fait plusieurs recherche empirique pour comprendre se qui motive les salariées. Alors il différencie les besoins et les oppose dans une théorie de deux facteurs ou bi-factorielle. L'idée de Herzberg permet de définir que les éléments qui conduisent à la satisfaction dans le travail sont différents de ceux qui définient l'insatisfaction au travail, il met en place qu'il y'a des facteurs qui ne provoque pas directement la motivation au travail ; mais l'absence de ces facteurs résulte à des insatisfactions, ou augmente le salaire, on améliore les condition de travail, on arrive à limiter le mécontentement, mais ce qui motive l'homme au travail c'est ce que permet de combler les besoins supérieures :

- Le besoin de se réaliser (accomplissement)
- Le besoin de faire un travail intéressant
- Le besoin de responsabilité et d'initiative.
- Le besoin de progression et de promotion.

Section II : les méthodes et les techniques utilisées

II-1-La pré-enquête :

Dans le but de découvrir notre terrain, ainsi que pour choisir les aspects qui vont être pris en considération dans notre recherche, nous avons réalisé une pré-enquête qui nous donnera une idée générale sur notre terrain d'étude et pour bien construire le questionnaire et saisir la réalité sur le terrain lors de l'enquête.

« C'est une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus pris isolément, mais aussi dans certains cas, auprès de groupe, qui permet de les interroger de façon semi directive et de faire un prélèvement qualitatif en vue de connaître en profondeur, les informations »²² Nous avons donc procédé par cette technique dans la phase exploratoire afin de déterminer le champs de notre étude, puis de familiariser et connaître mieux le terrain.

Dans ce cadre, nous avons effectué plusieurs visites, ce qui nous a permis de collecter des informations empiriques et d'avoir une vision claire sur le terrain, on a rencontré les responsables et les travailleurs, puis on a posé quelques questions ouvertes liées directement avec notre sujet, pour tester la validité de nos hypothèses.

II-02- La Méthode:

Après avoir défini le problème de recherche, et procédé à l'opérationnalisation des concepts ; il est temps maintenant de choisir la

²² ANGERS Maurice, op, cite, P.130.

méthode et les techniques appropriées à notre recherche « c'est l'étape où on entre véritablement en contact avec le terrain »²³

- Le choix de la méthode est strictement déterminé par la nature du thème étudié et les objectifs de la recherche.
- La méthode sociologiquement constitue un élément principal auquel le chercheur doit prêter une attention particulière, elle est : « *un ensemble intégré de procédure visant à produire la vérité scientifique* »²⁴
- Après la définition de la méthode nous allons utiliser la méthode quantitative « qui vise à mesurer le phénomène d'étude »²⁵.
- et qui « permet de recueillir sur un ensemble d'éléments des informations comparables, d'un élément à l'autre »²⁶

II-3- Les techniques de collecte des données :

La technique est : « *un ensemble de procédés et d'instruments d'investigation utilisés méthodiquement* »²⁷. Pour collecter des informations sur notre thème on a utilisé la technique de questionnaire.

II-3-1- le questionnaire :

Le questionnaire en sociologie peut être défini comme une technique scientifique de recueil des données, on peut le considérer comme un instrument sociologique quantitatif soumis à une construction préalable, et qui permet d'interroger les individus par le biais de questions fermées, ou semis ouvertes en

²³ ANGERS Maurice, op, cit, p.48.

²⁴ DURAND Jean-Pierre, Weil Robert, sociologie contemporaine, édition VIGOT, Paris, 1994, p.291.

²⁵ ANGERS Maurice, op ; CIT, p.213.

²⁶ BOUDON Raymond, les méthodes en sociologie, 11^{ème} édition, Paris, 1998, P.31

²⁷ ANGERS Maurice, op, CIT, p.130.

vue de faire un prélèvement quantitatif et des comparaisons chiffrées et ce dans le but d'accéder aux informations recherchées. Ce questionnaire représente un outil de travail très important et un bon moyen de communication. Cette technique est définie comme : « une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus et qui permet de les interroger de façon mathématique et d'y faire des comparaisons chiffrées »²⁸

Notre questionnaire est composé de 30 questions, il comporte par fois des questions fermées qu'on peut définir comme « *question obligeant l'enquêté à effectuer un choix parmi un certain nombre de réponses plausibles fournies* »²⁹

Ainsi qu'il contient quelques questions ouvertes qui se définissent comme :

« *Questions n'imposant aucune contrainte à l'enquêté quant à l'élaboration de sa réponse* »³⁰ A cet effet, notre questionnaire se compose de trois axes principaux à savoir :

- Le premier consacré aux données personnelles des enquêtés.
- Le deuxième sur le système de rémunération et ces critères
- Le troisième sur la relation entre la rémunération et la motivation au travail.

On peut citer qu'on a utilisé la technique de l'entretien, juste dans le but d'avoir une idée générale sur notre terrain d'étude pour bien construire le questionnaire et saisir la réalité sur le terrain. Nous avons donc procédé par cette technique dans la phase exploratoire afin de collecter des informations empiriques et d'avoir une vision claire du terrain.

²⁸ ANGERS Maurice ; op, CIT, p.60.

²⁹ Ibid. p.130.

³⁰ MADELEINE, Grawitiz, méthode des sciences sociale, 11^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2001, P.354.

II-4- La population étudiée :

Chaque recherche scientifique doit suivre une méthode et utiliser les techniques pour collecter justement les données dont on a besoin. A cet effet, une fois le sujet de la recherche est défini et problématisé et que les hypothèses sont émises, il convient de poser la question : quelle est la population visée sur laquelle portera la recherche ?

Par définition, la population « *est un ensemble d'éléments ayant une ou plusieurs caractéristiques en commun qui les distinguent d'autres éléments et sur lesquels porte l'investigation* »³¹

Dans cette étude, la population mère est l'ensemble des travailleurs de l'entreprise de SENTEX, toutes catégories confondues ; à savoir, les cadres, les agents de maîtrise et les agents d'exécution. L'effectif total de cette entreprise mère est de 122 salariées selon un document interne de l'entreprise.

³¹ ANGERS Maurice, op cite, P.226

II-5- L'échantillonnage :

Cette étape est décisive dans le processus de recherche, car elle nous permet de choisir les personnes ciblées par notre recherche, bien entendu, la population sélectionnée doit être représentative de la population mère, pour que la généralisation des résultats puisse y avoir lieu dans des conditions scientifiques et objectives. Selon Benjamin MATOLON et AL, « il est très rare qu'on puisse étudier exhaustivement une population, ce serait si long et coûteux que c'est pratiquement impossible »³²

Alors on doit déterminer la population qui doit être représentative et qui fera l'objet de l'enquête pour que la population soit valide et réalisable. Donc on procède par un échantillonnage qui « *est un ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous –ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon* »³³

Parmi les caractéristiques de notre échantillons, la représentativité : « un échantillon est représentatif si les unités qui le constituent ont été choisies par un procédé tel que tout les membres de la population ont la même probabilité de faire partie de l'échantillon, si ce n'est pas le cas, on dira que l'échantillon est biaisé : puis certain individus avaient plus de chance que d'autre, d'être choisis »³⁴

Dans notre étude, on a sélectionné un échantillon probabiliste (aléatoire simple). Pour faire connaître les différentes catégories socioprofessionnelles qui constituent notre échantillon comme suite :

³² BENJAMIN Matolon, RODOLPHE GHIGLIONE, les enquêtes sociologiques, théories et pratique, 6^{ème} édition, Armand colin, Paris, 1998, P.29.

³³ ANGERS Maurice, OP, CIT, P.229.

³⁴ Ibid. P.29

Cadre : est toute personne qui a une fonction d'encadrement ou de direction de plus d'une personne.

Agent de maîtrise : est toute personne qui a une qualification diplôme, expérience dans un domaine particulier, elle exerce sa fonction dans son domaine comme elle peut être un responsable d'une personne ou d'une machine.

Agent d'exécution : est toute personnes exerce des taches demande un effort physique que intellectuelle.

C'est après la distribution de notre questionnaire, qu'on a pus découvrir la taille de notre échantillon alors on a reproduit trois catégories socioprofessionnelles ; notamment, les cadres, les agents de maîtrise et les agents d'exécution avec un échantillon total de 56 enquêtés soit 48,27 % de la population mère : 11 cadres soit 7,84; 30 agents de maîtrise soit 25,24 %; et les exécutants au nombre de15 soit 23,40 %.

Le choix de cette méthode d'échantillonnage n'est pas fortuit ; mais on s'est basé en fonction surtout des caractéristiques des enquêtés qui appartiennent aux différents niveaux hiérarchiques dans le fonctionnement de cette entreprise. Cependant, ce choix permet d'établir une comparaison entre les différentes catégories socioprofessionnelles, et de reproduire la même proportion qui existe dans la population mère.

II-6- Les difficultés rencontrées :

Chaque recherche scientifique est susceptible d'être confrontée à des problèmes d'ordre différents, tant sur le plan théorique (comme l'absence d'ouvrages et la perspective de recherche), que sur le plan de terrain qui constitue-lui-même une contrainte surtout pour le chercheur débutant, on peut résumer les obstacles rencontrés comme suite :

- La difficulté de trouver un terrain à notre étude.
- La durée de stage était très courte pour prendre connaissance de tous les aspects du sujet.
- Le niveau d'instruction de certains enquêtés est faible, ce qui nous a forcés à expliquer notre questionnaire en kabyle pour qu'ils répondent à nos questions.
- Vu la nouveauté du sujet nous avons constaté qu'il y'a un manque d'ouvrages spécialisés dans le domaine, ainsi que dans les études antérieures.
- L'hésitation de certains employés à répondre à certaines de nos questions jugées sensibles et personnelles comme : l'âge, la situation familiale, le salaire, etc.

Partie Théorique

Section I : les éléments de la rémunération.

I-1 - La rémunération :

La politique de rémunération et les structures de salaire sont définies en phase avec les différents programmes RH. Développés l'évaluation des fonctions, il permet de positionner les besoins et les ressources de l'organisation. Le salaire constitue l'un des éléments les plus importants de la relation entreprise /salarié, c'est pour cela qu'il prend de plus en plus d'importance dans la gestion stratégique des ressources humaines.

I-1-1 Les éléments de la rémunération :

01). Le salaire direct :

Le salaire direct vise, comme l'expression l'indique des avantages en nature ou en espèce directement versés ou fournis au travailleur comptent tenue de contrat de salariat ou de travail qui le lie à l'organisation.¹

a) salaire de base : qui est acquis à tout travailleur en contre partie de son activité laborieuse.

¹ DE COSTER MICHEL, CORNET Année et autres, sociologie de travail et gestion des ressources humaines 3^{ème} éd, de Boeck université, paris, 1999.p.209.

b) rétribution pour les heures supplémentaires ; le travail en dehors de durée légale est mieux rémunéré que celui qui est accomplis pendant sa durée normale.

c) les primes : représentent l'instrument de rémunération le plus traditionnel et le complément salariale classique.

Elles sont destinées à compléter le salaire de base, elles peuvent être liées au travail productif, au rendement, remboursement...etc.), exemple prime de travail de nuit.

02). Le salaire statutaire :

Il désigne généralement le salaire de qualification, il s'agit du salaire de base et de ses différents compléments. Il correspond à la classification de l'emploi occupé, c'est-à-dire la fonction qui attribue, un nombre de points ou un niveau de salaire équivalent selon les conventions collectives.

La rémunération fixe statutaire est faite directement à la problématique de pouvoir d'achat et de partage de la valeur ajoutée.

Elle représente à ce titre l'articulation et le point de tension entre le système de rémunération interne basé sur des logiques de résultat et de compétence.²

03) le salaire compensatoire :

Versé à des situations particulières, pendant lesquelles le travailleur quitte l'organisation, se sont des indemnités liée à l'ancienneté, ou des indemnités liées

² BERNARD ROMAN, bâtir une stratégie de rémunération, ED, DUNOD, paris, 2010, P102.

au départ des salariés à la retraite. On vise la compétence des services rendus à l'organisation.

04) Le salaire indirect ou social :

Le salaire indirect représente une rémunération diminuée prenant en considération la situation familiale et sociale du travailleur, elle consiste des allocations familiales, des remboursements de frais médicaux et pharmaceutiques...etc.). Il est représenté par les périphériques de la rémunération qui sont des avantages sociaux différents.

a) Les périphériques légaux :

Ils font l'objet d'une loi ou d'une ordonnance, et se traduisent toujours en terme monétaire, ils complètent la rémunération de base, sans avoir le caractère d'un salaire, et sont souvent de nature collective.³

b) Les périphérique sélectif :

Ils se résument aux avantages en nature (logement, téléphone, voiture, primes de rendement,... etc.) et sont de caractère variable et réversible.

c) Les périphérique statutaires :

Ils comprennent les œuvres sociales et les divers avantages octroyés par l'entreprise (bourse d'étude pour les enfants....)

³ WEISS DIMITRI, ressources humaines, 2^e éd, éd d'organisation, paris, 1999, p.342.

I- 2. Les différents systèmes de rémunération :

A priori, l'efficacité d'un système de rémunération se mesure par les ressources qu'il utilise et son coût par rapport à l'utilité qu'il procure, en l'occurrence la satisfaction des salariés et son impact sur la performance de l'organisation.

L'efficacité d'un système peut se mesurer au niveau d'un système global, et en fonction des objectifs qui lui ont été assignés en cohérence avec la stratégie.⁴

I-2-1)-les systèmes de salaire fixe :

Consistent à verser une somme fixe en échange du travail effectué.⁵

a)- le salaire au temps :

C'est l'un des modules les plus courants de rétribution « *présenté d'ailleurs par les syndicats comme l'un des acquis fondamentaux des luttes sociales selon le principe bien connu (à travail égal, salaire égal.)* »⁶
« *Le système de rémunération au temps vise tout simplement à payer à la journée, à la semaine, ou à la quinzaine l'ouvrier astreint à effectuer un certain nombre d'heures de travail par jour* »⁷

⁴BERNARD ROMAN, op cite, P132.

⁵ LOIC CADIN, EN COLL, gestion des ressources humaines, DUNOD, paris, 1997, P159.

⁶ IBID.

⁷ MICHEL DE COSTER, sociologie de travail et gestion des ressources humaines, 3ème EDITION, paris, 1999, P214..

b) -la rémunération des qualifications :

« L'élaboration d'une échelle des salaires reposant sur une opération effective de qualification constitue au préalable à la gestion des rémunérations, elle implique la mise en place dans l'entreprise d'un échelonnement satisfaisant des postes les uns par rapport aux autres et d'un barème correspondant à des rémunérations »⁸

b-1) l'opération de qualification :

On entend par opération de qualification l'évaluation de l'importance respective des postes pour les classer dans la grille des salaires. Dans l'opération de qualification on peut utiliser les méthodes suivantes :

La méthode analytique : Elle repose sur l'évaluation séparée de plusieurs caractéristiques, la convention collective de 1992 de l'assurance retient cinq critères :⁹

- la formation et l'expérience.
- la conception et la résolution des problèmes.
- les dimensions relationnelles.
- l'autonomie.
- la contribution.

⁸ JEAN-MARIE PERETTI, gestion des ressources humaines, VUIBERT, 15^e EDITION, 2008, P121.

⁹ IBID.

La méthode Hay : elle est utilisée souvent pour les postes d'encadrement, elle fait appel à l'estimation de trois facteurs : les compétences, l'initiative créatrice et la finalité.

Pour le mesurer, chacun de ces facteurs doit être décomposé, par exemple la compétence possède à la fois une profondeur et une étendue, « *un emploi peut exiger soit une connaissance moyenne de nombreux sujets, soit une connaissance approfondie de quelque sujets* »¹⁰

La méthode globale : Elle repose sur le rangement des postes dans l'entreprise les un par rapport aux autres de façon à obtenir une liste des postes par ordre d'importance.¹¹

b-2)- l'échelle des salaires :

Elle consiste à fixer pour chaque poste un salaire minimal et une fourchette mini-maxi représentant l'évolution permettant d'individualiser la rémunération en fonction de critères individuels tout en vérifiant la cohérence entre l'échelle et le marché externe des salaires.

¹⁰ IBID.

¹¹ IBID, P125.

I-2-2 L'individualisation de la rémunération :

Il s'agit de faire dépendre une partie plus au moins importante de la rémunération des apports productifs du salarié à l'organisation.¹² L'objectif recherché dans l'individualisation de la rémunération peut être résumé dans les points suivants.

a)- la recherche de l'équité :

Chaque salarié a tendance à comparer ses efforts qu'il à fournit dans la réalisation de son travail, et la part que l'entreprise lui offre en échange, comme il fait aussi comparaison de son salaire à celui de ses collègues. Pour que les décisions soient équitables et justes quatre conditions doivent être remplies :

- le salarié doit structurer les modalités de mesure de sa contribution.
- il doit pouvoir améliorer sa contribution mesurable.
- le lien entre rétribution contribution doit être explicite.
- le salarié doit concevoir la rétribution méritée.

a) **le salaire individualisé lié a l'organisation de travail.** (Variable individuelle).

b) **le salaire au rendement** (primes individuelles) : Aujourd'hui les primes variable tiennent une place à part dans le système de rémunération, ses caractéristiques en font un instrument unique et indispensable pour répondre à une série d'objectif de l'entreprise. C'est une forme

¹² LOIC, CADIN, EN COLL, gestion des ressources humaines, DUNOD, paris, 1997, P160.

élémentaire du salaire individualisé, incontestablement lié aux initiatives Taylorienne dans un système d'organisation scientifique, ce salaire « s'apprécie à la seule idée d'un rapport entre un apport productif et le temps consacré à le réaliser »¹³

c) Les prime collectives : Pour éviter les effets indésirables d'une stimulation trop individuelle et les difficultés de mesure de la performance personnelle, les entreprises développent des primes collectives au niveau de l'équipe de service, de l'unité de travailetc.)

d) Le salaire ou mérite ou salaire personnalisé: Certaines entreprises ne prévoient, pour un emploi, qu'un seul niveau de salaire, le mérite ; les performances individuelles ne sont pas prises en compte. Le salaire au mérite s'agit d'une prime au mérite.

Les autres composantes :

- Primes d'ancienneté : la justification de ces primes est que les travailleurs acquièrent de l'expérience avec l'ancienneté.¹⁴

Ces primes sont versées aux salariés qui acquièrent cette expérience avec l'ancienneté, ils ont par conséquent de plus en plus de valeur et doivent percevoir un salaire plus élevé.

-avantages particuliers : ils peuvent être liés à la situation de famille (complément familial, primes de mariage, de naissance), au contrainte de poste (prime de risque)

-les stock-options et distribution d'action gratuite : Et cela dans le but de récompenser la performance de façon personnalisée.

¹³ MICHEL DE COSTER, sociologie de travail et gestion des ressources humaines, DUNOD, paris, 1997, p160 .

¹⁴ JEAN-MARIE PERETTI, gestion des ressources humaines, VUIBERT, 15^e Edition, 2008, P130.

e) salaires liés aux résultats de l'entreprise :

a) L'intéressement : il a été créé en 1959, mais il n'a connu le succès qu'à partir des années 80. L'intéressement est une rémunération collective présentant un caractère aléatoire et résultant d'une formule de calcul liée aux résultats et aux performances de l'entreprise.¹⁵

b) La participation : est un régime qui se repose sur un accord, « *cet accord conduit à affecter une partie de bénéfice à la constitution d'une réserve spéciale de participation, destinées à être répartie entre les salariés, à l'issue d'une période d'indisponibilité ou les sommes sont placées.* »¹⁶

I- 03) – Les qualités d'un bon système de rémunération :

Ce qui peut être bon pour les salariés, peut être mauvais pour les dirigeants ; c'est-à-dire : quand on entend un bon système de rémunération on fait référence à deux voix différentes.

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

L'équité : qui renvoie au sentiment de justice.

La sécurité : c'est-à-dire, la garantie attachée ou non à la revenue fluctuation-évolution.

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

¹⁵ IBID, P135.

¹⁶ IBID, P137.

La motivation : un système de rémunération ne doit pas pénaliser l'entreprise par rapport aux concurrents.

La flexibilité : qui se traduit par les exigences de compétitivités.

La paix sociale : dont le maintien se joue dans le respect des exigences de sécurité et de l'équité.

I-04) L'efficacité de système de rémunération :

Pour définir une stratégie de rémunération efficace, plusieurs points doivent susciter une attention particulière.

- la satisfaction des attentes, en ce qui concerne la rétribution des résultats et des performances.
- la perception d'équité de points de vue des conditions de réalisation de la performance.
- La perception d'équité sur le plan de l'évaluation.
- La valeur de la rétribution allouée et sa proportionnalité avec les résultats obtenus.

Ce dernier point suggère qu'une même performance peut être associée à plusieurs types de rémunération, leur valeur variant d'un individu à un autre, on peut ainsi considérer que la rémunération globale est un ensemble ou des formes sont substituables entre elles, et dans lequel la faiblesse d'une forme de rémunération peut être compensée par le niveau élevé d'une autre.¹⁷

¹⁷ BERNAR ROMAN, op, cite, P97.

Section II: Les différentes études sur la motivation au travail

Le phénomène de la motivation au travail est très complexe, alors dans cette partie, nous essaierons de l'expliquer et de parler sur quelques points de vue théoriques et ce dans le but de comprendre ce qui pousse les employés à agir ou à ne pas agir au sein de leur entreprise.

II-1 Motivation et satisfaction :

En premier lieux on va définir la motivation et la satisfaction au travail. On peut concevoir la motivation comme l'énergie qui détermine un type de comportement particulier, c'est-à-dire à l'inverse des comportements au travail habituel.

- ***La motivation au travail*** : « est un concept représentant un processus physique supposé....non observable directement »¹⁸. La motivation peut être envisagée, soit comme une attitude, soit comme une intention, soit enfin comme un comportement, l'attitude marque la volonté de développer des efforts pour faire du bon travail. Lorsque l'intention se transforme en comportement, on choisit l'indicateur d'effort pour apprécier la motivation.
- ***La satisfaction au travail*** est définie par Locke (1969-1975) comme : « un état émotionnel positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail, ou de ses expériences de travail »¹⁹ ; il s'agit donc d'une réponse affective, émotionnelle de la personne face à son travail. Comme elle peut se définir « comme un état affectif

¹⁸ ROUSSEL, PATRICE, rémunération, motivation et satisfaction au travail, ED, Economica, 1996, P42.

¹⁹ Ibid., P75.

résultant de la concordance entre ce qu'un individu attend de recevoir de son travail et l'évaluation de qui il reçoit effectivement »²⁰

II-1-1 Les caractéristiques de la motivation :

Parmi les caractéristiques de la motivation on peut citer :²¹

- A. La direction** : « l'énergie est orientée-consciemment, volontairement à la suite de choix de comportement vers un travail à réaliser. La motivation implique une volonté concrétisée de bien faire, de mobiliser tout ces efforts, et de réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est confié. »
- B. L'intensité** : il s'agit de l'énergie soutenue qui caractérise l'effort déployé dans le travail. Elle se manifeste par un certain niveau de stimulation.
- C. La persistance** : il s'agit de la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation, elle est la volonté concrétisée de soutenir durablement l'effort dans la direction de l'accomplissement du travail.
- D. L'origine de la motivation** : son origine se situe à la fois dans l'individu et dans son environnement (ce qui explique les deux types de la motivation intrinsèque et extrinsèque), et pour optimiser la motivation de quelqu'un il faut exploiter ces deux facteurs (personnalité et situation).
- E. Le déclenchement de comportement** : signifie le passage de l'absence d'activité à l'exécution des tâches qui oblige une dépense d'énergie, soit physique, soit intellectuelle ou mentale, c'est –à- dire la motivation dynamisme le comportement.

²⁰ WEISS DIMITRI, *ressource humaines*, 2^ééd, éd d'organisation, paris, 1999, p .166.

²¹PATRICE, Roussel, op cite, p .74.

II-2 Les théories de la motivation au travail :

Parmi les théories premières qui s'intéressent à la motivation au travail on trouve :

II-2-1- Chez Taylor et Elton MAYO.

A) Chez Taylor :

L'organisation scientifique de travail chez Taylor :

Parmi les principes de l'organisation scientifique de travail on a :

- **L'autorité scientifique** : il faut créer un bureau d'étude pour les spécialistes de management (ils vont régler le problème travail /salaire.)

Le premier travail à réaliser par ces personnes : Pour Taylor, il faut trouver les meilleurs gestes pour accomplir la tâche et fixer la meilleure durée et un salaire aussi, ça concerne la nouvelle méthode qui s'appelle (one best way) c'est-à-dire on ne va pas laisser les choses passer au hasard.

Donc on analysant les meilleurs gestes des ouvriers on pourra leur assigner les tâches adéquates, par exemple faire des expériences avec plusieurs personnes pour choisir la position ou le geste le plus préféré ; de cela les spécialistes choisissent les meilleurs gestes pour accomplir une tâche donnée. Par exemple pour fabriquer un stylo, il faut savoir comment utiliser les mains soit en commençant par la gauche ou par la droite pour que la personne ne soit pas fatiguée et que le travail soit facile et plus claire.

- **La durée** : on va choisir la durée moyenne ; c'est-à-dire il faut fixer la durée pour accomplir une tâche donnée. Par exemple, pendant cinq jours, l'ouvrier fabrique 10 sacs et chaque sac en 30 mn ; ici on ne va pas imposer une durée définit, mais on demande à l'ouvrier d'accomplir sa tâche dans un délai acceptable.
- **Le salaire** : il faut fixer le salaire pour chaque fonction.
- **La division de travail** : pour Taylor, il ya deux types de travail, il s'agit d'établir une divisions verticale :
 - 1- le travail de conception** : celui des cadres qui demande un effort mental.
 - 2- le travail d'exécution** : celui des ouvriers qui demande un effort physique. Selon cette division de travail de Taylor « *il faut laisser la réflexion à ceux qui ont de l'esprit et de l'exécution à ce qui ont surtout des bras.* »²²

Comme on va aussi diviser le travail à l'intérieur de chaque catégorie qui est une division horizontale, un atelier doit être géré par 08 personnes parce que quand on met beaucoup de cadres; les ouvriers ne vont pas avoir la liberté, mais s'il ya un seul cadre il suffit qu'il s'absente pour que les ouvriers en profitent pour discuter et faire ce qu'ils veulent, donc on va employer beaucoup de cadres à l'intérieur d'une entreprise.

- **Le partage de bénéfices** : le salaire à été triplé dans certains postes par rapport à la méthode précédente, cela dépend de la situation interne et externe de l'entreprise, c'est-à-dire si l'entreprise est en bonne situation, elle va partager ces bénéfices avec les autres. Puis il existe le salaire par rapport au rendement : « *Taylor définit une valeur étalon d'exécution de*

chaque tache et rémunère d'avantage ceux qui dépasse cette valeur de référence en produisant d'avantage, en proportion du gain de production »²³

B) Chez Elton Mayo :

Elton mayo : c'est un américain, sociologue professeur de la psychologie industrielle) à Harvard, aux états- unis où il a fait ces études, comme il a fait des recherches sur les comportements des salariés à son poste de travail à l'entreprise de western Electric), il n'a pas fait ces recherches seul mais en collaboration avec la direction de l'entreprise.

L'objectif était de vérifier l'impact d'une hypothèse qui est l'amélioration des conditions des ouvriers (les liens entre les conditions matérielles de travail et la productivité)

- ❖ **La première expérience** : (1924-1927) dans le but de tester l'effet de la lumière sur la productivité, et d'après les résultats, il a déduit que la lumière n'a pas un effet sur la productivité.
- ❖ **La deuxième expérience** : (1927-1932) le changement porté par MAYO, c'est la composition des membres du groupe, on a isolé les membres concernés du groupe testé (c'est-à-dire qui ont déjà participé) puis on doit changer la méthode de travail (changer l'heure de travail, payer le weekend sans travailler, payer les gens à la journée, au nombre de pièces fabriquées). L'ensemble de ces éléments n'avaient aucun changement sur la productivité.

²² MICHAEL AGUILAR, l'art de motiver, DUNOD, paris, 2009, p31.

²³ IBID, p.31.

Les observateurs ont constaté que ce n'est pas les conditions de travail qui peuvent changer la situation de la production, mais aussi le climat agréable et les relations amicales entre ces ouvriers qui peuvent influencer sur le rendement.

- Du fait que l'individu est sujet d'observation, l'observateur modifie son comportement. En présence des responsables les ouvriers réagissent positivement au travail et leur rendement est plus considérable que durant l'absence des chefs.
- De bonnes relations entre le chef et les ouvriers influencent sur le rendement.
- Donc il a mis en évidence l'effet prépondérant du facteur humain sur la productivité. *« Non seulement les normes informelles de production se manifestent de façon spectaculaire, mais le morale de groupe s'avère d'une grand importance. Les ouvriers répondent par des augmentations de productivité, des l'ors il est considéré comme primordial et la motivation devient l'enjeu majeur de management »*²⁴

D'après les théories classique : d'autres théories traitent la motivation au travail, on peut citez les théories de contenue, les théories de processus.

II-2-2- Les théories de contenue :

1- La théorie des besoins de Maslow : satisfaire les besoins pour motiver.

Maslow a développé dans les années 40 une théorie de hiérarchie des besoins à partir d'observation clinique (MASLOW, 1943) qui est à l'origine de la théorie des motivations humaines qui cherche à répondre à la question suivante : que sont les facteurs sources de la motivation ?

²⁴ LOIC CADIN, En coll., Gestion des ressources humaines, 3E Edition, DUNOD, paris, 2007, p375

La motivation de tout individu est suscitée par la volonté de satisfaire des besoins, « à savoir que l'homme tend vers un besoins de réalisation »²⁵ Maslow propose un principe d'organisation hiérarchique des besoins motivationnels, ces besoins sont regroupés et hiérarchisés en cinq grandes catégories :

- ✓ Les besoins physiologiques ; ce sont les besoins de manger, de boire, de respirer, de se détendre, d'être au chaud, de se reproduire....etc.
- ✓ Les besoins de sécurité : ils expriment la volonté de vivre sans peur, et de se protéger contre certains dangers, dans ce cas l'entreprise peut parvenir à la satisfaction de cette catégories de besoins en assurant par exemple aux employés une sécurité d'emplois, un régime d'assurances convenable, un milieu de travail sécuritaire et un traitement équitable.
- ✓ Les besoins d'amour : ce sont des besoins de rapport sociaux, de donner et de recevoir de l'affection, de se sentir accepter et appartenir à un groupe.
- ✓ Les besoins d'estimes : ils expriment l'envie d'être reconnu, apprécié, et d'avoir l'estime d'autrui, ils traduisent aussi l'estime de soit et le gout de pouvoir.
- ✓ Les besoins de réalisation de soi ou d'actualisation de soi : Ils sont liés au désir de progresser, de se développer, et de s'épanouir.

Lorsqu'un type de besoin est satisfait, celui-ci n'est plus un élément de motivation. Donc selon MASLOW le comportement humain est guidé par le besoin qu'il ressent le plus intensément. « Si l'on examine la progression des besoins du bas vers le haut de la pyramide, on voit que l'on passe du registre de l'avoir au registre de l'être »²⁶

²⁵ FABIEN FENOUILLET, la motivation, DUNOD, paris, 2003, p87.

²⁶ NICOLE AUBERT, diriger et motiver, art et pratique de management Edition d'organisation, 1996, p20.

2- La théorie bi-factorielle de Herzberg: Rendre le travail plus intéressant pour motiver.

En tant que théorie de contenu, la théorie bi –factorielle affirme également qu’il existe des facteurs bien spécifiques qui poussent l’individu à agir, à être particulièrement motivée pour satisfaire certains de ses besoins. Herzberg affirme que les facteurs qui sont à l’origine des attitudes positives de l’individu envers son emploi sont différents des facteurs qui génèrent des attitudes négatives par rapport à son emplois. Il est donc possible pour un employé d’être à la fois satisfait et insatisfait dans son travail.

La première catégorie de facteurs a la capacité d’apporter de la satisfaction aux employés, ils sont considérés aussi comme des facteurs de motivation, car ils incitent l’individu à faire les efforts nécessaires pour satisfaire ses besoins.

Dans la théorie valorisants-ambiance ; les facteurs de motivation sont :

- Les accomplissements (d’avoir bien réaliser un travail)
- L’intérêt de travail proprement dit.
- La responsabilité.
- La promotion ou avancement.
- La possibilité de développement.

Les facteurs de la seconde catégorie n’ont pas la capacité d’apporter de la satisfaction, ils suscitent de l’indifférence, certains d’entre eux peuvent générer de l’insatisfaction. Cette impossibilité d’apporter de la satisfaction fait que ces facteurs ne sont pas à l’origine de la motivation. Ces facteurs sont appelés aussi facteurs d’hygiène ou de maintenance. Qui pousse l’individu à agir sans véritable motivation.

Dans l'environnement de travail, les travailleurs deviennent insatisfaits si l'ambiance se dégrade, si leur salaire diminue de fait de changement de l'emploi. Il s'agit encore de la politique et de l'administration de l'entreprise, les conditions de travail, les relations avec les collègues.

Les facteurs de vie personnelle (influence de l'entreprise sur la vie personnelle, ex : mutation) « Ces facteurs sont nécessaires pour empêcher l'insatisfaction au travail, mais ils ne sont pas capables de gérer ni la satisfaction au travail, ni le comportement motivé »²⁷

HERZBERG analyse le problème des besoins humains en distinguant deux catégories des besoins : les besoins physiologiques et les besoins psychologiques de développement. Puis, il suppose que les besoins physiologiques sont associés à des facteurs de motivation et que les besoins psychologique sont associés aux facteurs de motivation.

La théorie affirme que pour produire des attitudes positives par rapport au travail, et dans le but de motiver un employé, les éléments identifiés des l'origine comme facteurs de motivation doivent être incorporés dans l'emploi d'un salarié.

3- La théorie ERG d'ALDERFER : ALDERFER (1969) propose la théorie ERG comme une adaptation de la théorie des besoins aux situations de travail, ALDERFER propose que la motivation de l'individu consiste à agir en vue de satisfaire (03) trois catégories de besoins :

- 1) **les besoin d'existence** : ils expriment les désirs d'ordre physiologiques et matériels et correspond aux besoins d'ordre inférieur chez MASLOW,

c'est-à-dire de besoins physiologique et de sécurité, d'une part, de la nourriture, de l'aire et de l'eau, d'autre part, du salaire, des avantages sociaux et des condition de travail, pour le désir d'améliorer d'avantages en milieu organisationnel.

- 2) **les besoins de rapport sociaux** : il s'agit des besoins qui poussent un individu à entretenir des relations avec d'autres personnes, il regroupe des besoins de reconnaissances, de partager ses émotions et ses sentiment avec autrui, ce besoin d'échange est un facteur de motivation qui pousse l'individu à chercher a le satisfaire, en entreprise les besoins de rapport sociaux peuvent se traduire par la volonté de s'intégrer dans une équipe de travail, de chercher le contact avec autrui, de rendre les échanges conviviaux avec les collègues.
- 3) **les besoins de croissance** : l'individu est motivé pour satisfaire ce type de besoin, ils correspondent aux besoins de développement du personnel, ils sont comblés lorsque l'individu d'une part d'assouvit les aspirations pour la créativité et le désir de participer à des taches enrichissantes, et réaliser des projets significatifs. Et d'autre d'affronter des situations de déficit.

Le mécanisme de la motivation selon ALDERFER fonctionne différemment par apport à la proposition de MASLOW. Ici, il n'existe pas de hiérarchie de présence des catégories des besoins, il n'est pas nécessaire de satisfaire un besoin pour accéder à un autre besoins. ALDERFER introduit la notion de frustration-régression : « *L'osque quelqu'un ne parvient pas à satisfaire un besoin, il tend à se retourner vers une autre famille de besoins pour l'investir d'avantage* » ²⁸

²⁷ PENDER, rémunération, motivation et satisfaction au travail, Ed, economica, 1996, p38.

²⁸ MICHAEL AGUILART, l'art de motiver, DUNOD, paris, 2009, p 42.

Chez ALDERFER : « *le développement personnel* correspond au désirs d'interagir avec succès avec son environnement, afin de l'examiner, de l'explorer et de le maîtriser. »²⁹

II-2-3 Les théories de processus :

1. la théorie de la justice organisationnelle et de l'équité :

La théorie de l'équité a connu ses principaux développements au début des années 60, avec les travaux d'Adam (1963-1965)

Adams a cherché à préciser dans quelle condition le rapport entre ce qu'on fait comme travail et ce que le travail nous rapporte, est-il jugé équitable ou non.³⁰

ADAMS (1963-1965) explique la motivation au travail : « *par la disposition de l'individu à comparer sa situation personnelles par rapport à celle d'autre personnes* »³¹

Donc, il précise que l'individu tend à évaluer ces contributions en faveurs de son organisation de travail, comme par exemple son niveau de formation et de compétence, sans ancienneté, ses efforts etc. il évalue aussi les avantages retiré de son emploi comme son salaire, ses conditions de travail et son statut. Il compare les avantages retiré de son emploi par rapport à sa contribution en faveur de son entreprise. « Un travailleur compare constamment les différentes conditions de son emploi avec celle d'autres individus »³².

²⁹ ROUSSEL PATRICE, rémunération, motivation et satisfaction au travail, ED ECONOMICA, 1996, P36.

³⁰ IBID, P.42.

³¹ CLAUD LEVY-LEBOYER, la MOTIVATION dans l'entreprise, modèle et stratégique, Edition d'organisation, 2003, p79.

³² FABIEN FENOUILLET, la motivation, DUNOD, paris, 2003, P90.

ADAMS montre que l'individu mémorise un ratio, correspondant à cette comparaison :³³ **Ratio = AP/CP**

Ou AP = avantages (a) retirés par la personne (p) de son emploi.

CP = contribution (c) données par la personne (P) à son organisation de travail. L'individu poursuit ce processus de comparaison en évaluant le ratio « *avantages retirés de l'emploi sur contribution en faveur de l'entreprise* ».

$$\mathbf{Ratio = Aa/Ca}$$

Ou Aa = Avantage (A) retirés de leur emploi par d'autres personnes

(a) Prise comme points de repère.

Ca = Contributions (C) données par d'autres personnes

(a) prises comme points de repère à leur organisation de travail.

L'individu va utiliser ces deux ratios dans chaque situation pour estimer l'équité ou l'iniquité de cette dernière, l'osque le ratio personnel est égale au ratio autrui, le résultat ces l'équité, RP moins le R autrui c'est l'équité négative, le ratio personnel plus ratio autrui iniquité positive.

2. L'apport de l'école behavioriste d'après Skinner :

Pour Skinner nos idées, notre personnalité ainsi que nos comportements sont les résultats de l'expérience que l'environnement nous fait vivre. La prétendue liberté de l'individu ne correspond qu'à son aptitude à fuir un environnement hostile et à rechercher les plaisirs et les récompenses, le comportement humain n'est donc que le produit du conditionnement que l'environnement lui impose.³⁴

³³ Patrice Roussel, op.cit. , P43.

³⁴ MICHAEL, AGUILART, L'ART de motiver, DUNOD, paris, 2009, PP46, 47.

Skinner a développé le principe de renforcement opérant qui rentre en jeu dans le mécanisme de la motivation. Il distingue plusieurs types de renforcement :³⁵

- La récompense, qui vise à encourager un comportement que l'on souhaite voir se reproduire.
- La punition, qui sanctionne un comportement dont on ne souhaite pas la répétition.
- Le renforcement négatif, qui consiste à encourager l'individu en le libérant d'une contrainte qui l'inhibait.
- L'extinction, qui fait disparaître un comportement inopportun par la suppression de la récompense.

II-3- Les types de la motivation :

On distingue la motivation intrinsèque de la motivation extrinsèque :

01)- La motivation intrinsèque : est liée au moteur personnel de la personne, à ce qui la pousse de l'intérieur à se tourner vers telle ou telle activité : elle relève de l'individu de son histoire, de sa personnalité et de son fonctionnement.

VELLERAND et ses collègues ont proposé l'existence de trois formes de motivation intrinsèque :³⁶

- 1- Motivation intrinsèque à la connaissance : exemple comme un employé qui fait son travail pour le plaisir d'apprendre de nouvelle technique.
- 2- Motivation intrinsèque à l'accomplissement : comme l'employé qui fait son travail pour le plaisir de se surpasser.
- 3- Motivation intrinsèque à la stimulation : comme l'employé qui fait son travail pour le plaisir de ressentir des stimulations fortes.

³⁵ IBID, p47.

³⁶ BOISVERT DANIEL, l'autonomie des équipes d'intervention communautaire, model et pratique, presse de l'université de Québec, 2000, P 141.

02)- La motivation extrinsèque : elle relève de l'incitation extérieure qui pousse l'individu à agir dans l'intention d'obtenir une conséquence ou un élément qui se trouve à l'extérieur du travail-lui même. On peut distinguer encore trois types de motivation extrinsèque :

- 1- La régulation externe : est la motivation extrinsèque la moins autodéterminée pour ce type de motivation, une source de contrôle extérieure à l'individu pousse celui-ci à agir, par exemple un employé, motivé par régulation externe va à son travail par ce qu'il tient à obtenir un salaire.
- 2- l'introjection : est le deuxième type de motivation, consiste une représentation interne des contingences externes qui ont agi sur un employé antérieurement.
- 3- la régulation par identification : c'est la forme la plus autonome ou auto déterminée de la motivation extrinsèque, cette régulation est un processus par lequel les individus identifient et acceptent la valeur fondamentale d'un comportement.

II-4- La relation entre rémunération et la motivation au travail :

L'individu attend de son salaire une source indispensable de revenue, afin de satisfaire ses besoins de consommation courante, d'épargne ou encore pour constituer un patrimoine. A travers lui, il analyse sa situation professionnelle puis s'il considère être traité avec équité et être apprécié dans son entreprise, il peut retirer de son travail un sentiment de satisfaction.

Dans le domaine de la motivation, plusieurs recherches ont été faites par certains praticiens et chercheurs, afin de mesurer l'efficacité de la rémunération sur la motivation des salariés au travail.

Il est généralement attribuer à Taylor que l'idée selon laquelle l'élément le plus motivant est l'argent « si une incitation financière suffisante est associée à la productivité, l'individu choisit la productivité comme moyen lui permettant d'obtenir cette récompense financières. »³⁷. Comme en trouve PORTER et LAWLER (1968) proposent un modèle ou la rémunération peut être un facteur soit de satisfaction, soit de motivation. Les situations sont multiples, certains travaillent pour le salaire, d'autre recherche l'épanouissement, d'autres valorisent ces deux aspects, et bien d'autre encore pour le statut social, les rapports et autres motifs.³⁸

III-4-1- Les financières récompensent :

Dans un premier temps, la rémunération doit être appréciée de façon global en tant que système cohérent et orienté vers les objectifs que l'organisation s'est fixé, de nombreuses études et recherches ont permis de préciser la liaison entre la rémunération et la motivation au travail « *les études sont ainsi nombreuses qui soulignent combien les firmes se situent différemment par rapport au niveau moyen des rémunérations* »³⁹

Pour analyser son impact sur la motivation : il faut tout d'abord faire une distinction entre les cadres et les autres salariés.

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

³⁷ ROUSSE PATRICE, op.cit.P23.

³⁸ IBID, p24.

³⁹ CHARELES HENRI D'ARCIMOLE, diagnostique financier et gestion des ressources humaines, édition economica, paris, 1995, p 84.

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

2- Les récompenses en nature : Elles complètent les récompenses financières, ces avantages peuvent prendre plusieurs formes, des cadeaux personnels, les voitures de fonction, logements....)

3- la promotion : dans le but de développer des connaissances et d'avoir une rémunération très intéressante dans de nouveaux postes de travail.

II-4-2-Les condition pour que les rémunérations soit motivantes :

Les employés doivent attacher une valeur positive élevée aux rémunérations. Les employés doivent croire que la qualité de travail qu'il fond dépend dans une large mesure de l'effort qu'ils déploient. Les employés doivent considérer que le résultat positif attaché à une bonne performance, sont plus importants.

Enfin, « *les employés doivent considérer que faire un bon travail est le plus attractif de tous les comportements possibles. Seulement alors, ils seront motivés pour orienter leur effort vers la réalisation d'un bon travail. C'est-à-dire que la motivation pour bien travailler doit être plus forte que la motivation pour tout autre comportement.* »⁴⁰

⁴⁰ Patrice Roussel, op cite, p12-13.

Partie Pratique

Section I: la présentation de l'organisme d'accueil

I -1- Historique de l'organisme SENTEX- Kherrata

Après l'indépendance de l'Algérie ; les sacrifices du peuple Algérien pour la récupération des ressources nationales étaient forts considérables ; au lendemain de l'indépendance ; des hauts responsables du pays lançaient la campagne de nationalisation des unités nationales et les projets en voix de réalisation. Je cite par exemple SENITEX - Décret numéro 66.218, de Juillet 1966 - qui comporte comme ordonnance la création de la SONITEX (société nationale des industries de textiles) elle est confiée à plusieurs secteurs d'industries, tels que le secteur de l'industrie chimique qui la motrice des colorons, de tissus et aussi elle est dotée de la matière première par le secteur agricole.

Sonitex fut l'une des premières entreprises à mettre en œuvre la nouvelle forme de gestion des entreprises ; c'été le 18/02/1974. Elle est également l'une des premières entreprises du secteur industriel qui a appliqué la décision gouvernementale en matière de restructuration de l'économie nationale. Cinq nouvelles entreprises sont issues de la restructuration de **Sonitex (cotitex, ecotex, ellotex, index, soitex) et aussi distritex** créée par décret n^o 82-395 du 04/12/1982 ; et qui été chargée de la distribution et de la commercialisation des produits textiles réalisés par les cinq nouvelles entreprises de production de textile.

Dans le cadre d'industrialisation, un accord à été signé entre Sonitex et une société japonaise (MARUBENI) le 25/07/1997, et ce en vue de réaliser un complexe de finissage. Son implantation a eu lieu à la daïra de KHERRATA en raison de la présence d'un barrage qui, après une étude menée par les

constructeurs (DIABAGAZEKI), s'avérera fructueux pour le bon fonctionnement du complexe. En 1982, il a permis la naissance de cotitex-kherrata, elle fut créé par le décret n^o 82/384/ du 04/12/1982 et son siège social fixe été à (Laghout). Elle est devenue SENTEX par la suite, vue le procès-verbal de la réunion générale extraordinaire de l'entreprise publique économique « Entreprises d'industrie textile << Laghouat >> au siège du holding du 06 au 25/11/1980 de 7h à 15h. Il a été décidé un décret du patrimoine de l'entreprise publique économique, l'entreprise d'industrie textile (leghouat) en filiales, l'une de ces filiales été le complexe Kherrata ; ce dernier s'appela SENTEX (société d'ennoblissement des textiles) ; c'est une société par actions destinée au finissage et à la commercialisation des tissus en coton, mélange et autre textile.

I-2- Fiche technique de l'organisme d'accueil :

L'organisme SENTEX-KHERRATA est situé sur l'axe routier reliant Bejaia-Sétif ; sur la route nationale n^o 09, à trois kilomètres de la ville de kherrata.

I-2-1- Fiche technique de l'usine :

➤ Superficie :

- Surface totale << 100 225 km² >>
- Surface courante << 25 128 m² >> dont 24 048 pour l'usine.
- Unicité d'hébergement de 25 chalets soit une surface de 2450 m².

➤ Réalisation :

- Consortium japonais.
- Marubeni : chef de file.
- Fugibo/knoko-how (savoir-faire)
- Type de contrat : produits en main.

- Début des travaux le 14/01/1979.
- Fin des travaux : le 30/12/1981.
- Date d'inauguration en juin 1982.

I-3- Missions et objectifs de l'organisme d'accueil :

01- Les missions :

SONITEX de kherrata est chargée de réaliser les activités suivantes :

- ✓ gestion et développement de la production en matière de perfection.
- ✓ application de toute opération de n'importe qu'elle forme économique, commerciale, sociale ou financière.
- ✓ Le finissage des produits de l'unité Laghouat et la commercialisation des tissus, coton, mélange et autre textile.

02- Les objectifs de l'entreprise :

Ils consistent à réaliser la satisfaction des besoins du peuple sur le territoire national en matière de tissus et à offrir de l'emploi aux habitants de la région.

- ✓ La satisfaction des clients.
- ✓ Assurer une rentabilité permanente.
- ✓ L'importation rapide avec les changements.
- ✓ Développer la qualité de ses produits, et ce pour bien se positionner sur le marché.
- ✓ Créer un haut niveau de souplesse.
- ✓ L'usine est dotée de moyens lui permettant de fournir du tissu finis : teinté, imprimé-teinté en file.

I-4 - Gestion des ressources humaines :

L'Effectif : le rapport mensuel d'activité de l'année Mars 2013

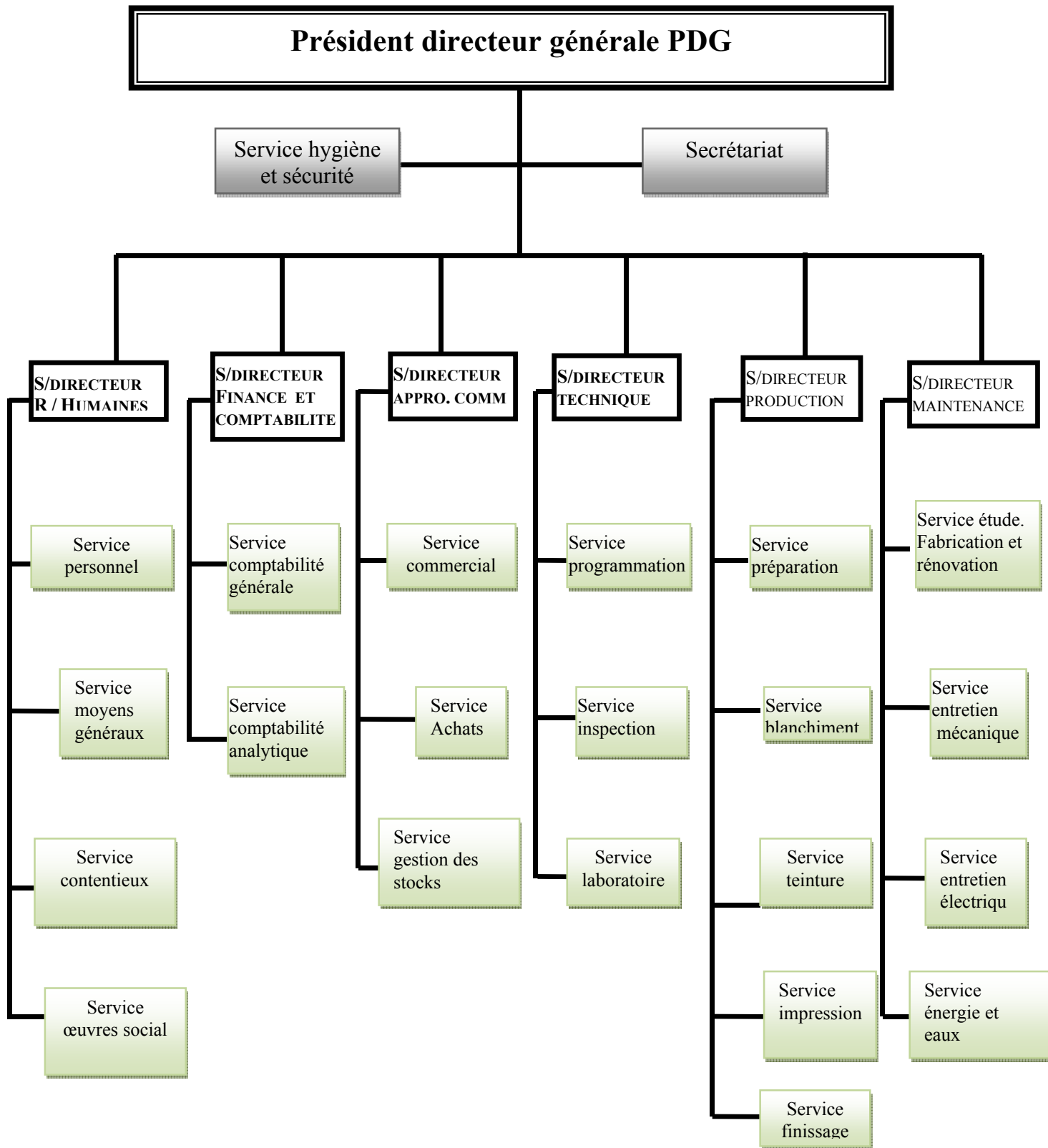
Tableau n°1 :

STRUCTURES	GROUPES						TOTAL
	Cadres Dirigeants	Cadres Supérieurs	CADRES	MAITRIS E	EXECUTION	INVALIDE	
Direction	01	-		01	-	-	02
Hygiène et sécurité	-	-	01	03	11	-	15
S/D.R.Humaines	-	01	-	05	10	-	16
S/D.compt.finances	-	02	01	03	-	-	06
S/D approvisionnement	-	01	-	03	01	-	05
S/D. technique	-	01	02	07	10	01	21
S/D. production	-	01	-	22	10	03	36
S/D. maintenance	-	01	02	09	02	01	15
S/D.COMERCIAL			02	02	01	01	06
TOTAL	01	07	08	55	45	06	122

Source : Document d'entreprise

Le tableau n°1: représente la répartition des catégories socioprofessionnelle sur les différents départements de sentex, avec un effectif de 122 salariés, les cadres 16 salariés, agent de maitrise 55 salariés et agents d'exécution 45, enfin les invalide 06 selon un document officiel de l'entreprise de mois mars 2013.

LA PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL.



I-5- Description de l'organigramme de l'entreprise :

A partir de l'unité en décrit chaque service et son rôle comme suite :

I-5-1- La direction générale de l'entreprise :

➤ **Le directeur de l'entreprise :**

Le directeur d'ennoblissement textile de KHERRATA est le responsable de tous les départements, il veille au bon fonctionnement de la société, le directeur provoque des réunions mensuelles avec l'assistant pour que chacun, selon les responsabilités, expose son rapport d'activité mensuel (réalisation, prévention...etc).

➤ **La secrétaire :**

La secrétaire est une intermédiaire entre les correspondants (fournisseurs, clients, s/direction) ; elle peut également exercer le rôle de relations publiques, répondre au téléphone et fax et accueillir les visiteurs nationaux et étrangers.

I-5-2- Service hygiène et sécurité :

Le service de sécurité au sein de l'entreprise est constitué de deux sections :

- **Section prévention :** Elle englobe les moyens humains et matériels qui surveillent 3x8.
- **Section intervention :** comporte les agents spéciaux disposants par exemple des moyens suivants :
 - Des poteaux d'incendies.

- Des portes de secours dans chaque atelier.
- Des systèmes d'alarmes...etc

I-5-3 Sous direction de production :

- **Service préparation :** C'est de faire la visite des tissus écrus et classements suivant les défauts, les assembler (couture) en vue de prévôtalement (débouillissage, blanchiment, décon collage...).
- **Service de blanchiment :** Il enlève les produits tout au long des opérations de préparations (filature, tissage) en suite il détermine les colorants de matériaux de faible résistance afin d'obtenir un blanc pour préparer les tissus à la teinture et à l'impression pour les rendre propres et hydrophiles.
- **Service teinture :** La teinture est une opération suite à l'opération permettant de colorer un tissu d'une façon homogène, elle s'obtienne en fixant un colorant sur une fibre d'une manière durable.
- **Service impression :** Applique sur les tissus des dessins d'une ou plusieurs couleurs.
- **Service finissage :** Conférer aux tissus une présentation visuelle et des touches plus agréables ou des propriétés particulières selon les usages déterminés.

I-5-4- Sous direction maintenance :

La sous direction maintenance est divisée en plusieurs services, elle est d'une grande importance sur le plan d'interventions, ses services sont divisés comme suite :

1- Service étude maintenance :

Il est chargé de l'approvisionnement en pièces de rechanges de tous genres, ainsi que la gestion du magasin ou sont stockées, il assure la

documentation technique en vue de son exploitation et se change de l'équipement.

2- Service entretien mécanique :

Il est chargé surtout de la fabrication mécanique ou l'usinage des pièces en vue de leurs utilisations dans les machines et équipements, il s'occupe aussi de fabrication des pièces défectueuses.

3- Service électricité :

Il est responsable de la réparation de tous les matériels électriques se trouvant au niveau de l'unité.

4- Service énergie et eaux : Il assure l'exploitation et l'entretien de production d'énergie comme gaz, vapeur...etc.

I-5-5- Sous direction (APPRO – COMMERCIALE) :

Elle est chargée essentiellement de l'approvisionnement des produits nécessaires pour le fonctionnement de l'unité et la commercialisation des produits finis, elle est considérée comme un soutien pour l'activité de l'unité et qui se compose de trois services :

A- Service d'achat :

Il assure les différents achats de produits dont l'unité a besoin pour son fonctionnement, ceci suite aux demandes adressées par les trois services demandeurs, la sous direction maintenance pour les pièces de rechanges, le service de la gestion des stocks pour les produits chimiques, colorants et le service des moyens généraux pour les équipements de bureaux et autres. Ces achats se divisent en deux catégories: achats locaux et les importations.

Afin de justifier ces achats, il doit établir deux dossiers, le premier sera conservé à son niveau et le second sera transmis à la comptabilité, celui-ci comprend les pièces suivantes : un bon de commande, une facture et un bon de paiement. Pour le règlement de ces factures, il existe deux modes de règlements : en espèce pour les petites sommes et par chèques bancaires pour les sommes importantes qui s'effectuent par une demande de chèque ou d'espèce adressée par le service achat au service comptabilité générale.

B- Service gestion des stocks :

Son rôle est de gérer les stocks selon les besoins de l'unité, pour cela l'unité dispose de quatre magasins :

- Magasin des pièces détachées.
- Magasin des produits chimiques auxiliaires.
- Magasin des produits finis (commerciales).
- Magasin des fournitures de bureau.

Ce service contrôle les mouvements des stocks, établi le bon d'entrée lors de la réception des marchandises et de sortie pour les ventes ou les consommations, une copie de ces bons doit être transmise au service comptabilité analytique.

A chaque fin du mois, un rapport d'activité est établi afin d'évaluer les entrées et sorties. La méthode utilisée par le service pour l'évaluation des stocks est celle du C.U.M.P (cout unitaire moyen pondéré). En ce qui concerne l'approvisionnement des magasins, il se fait à base des bons de commandes établis au service achat, approvisionnement annuel pour les produits importés et approvisionnement régulier pour les produits et marchandise disposés sur le marché national.

C- Service commerciale :

Il est devisé en deux sections :

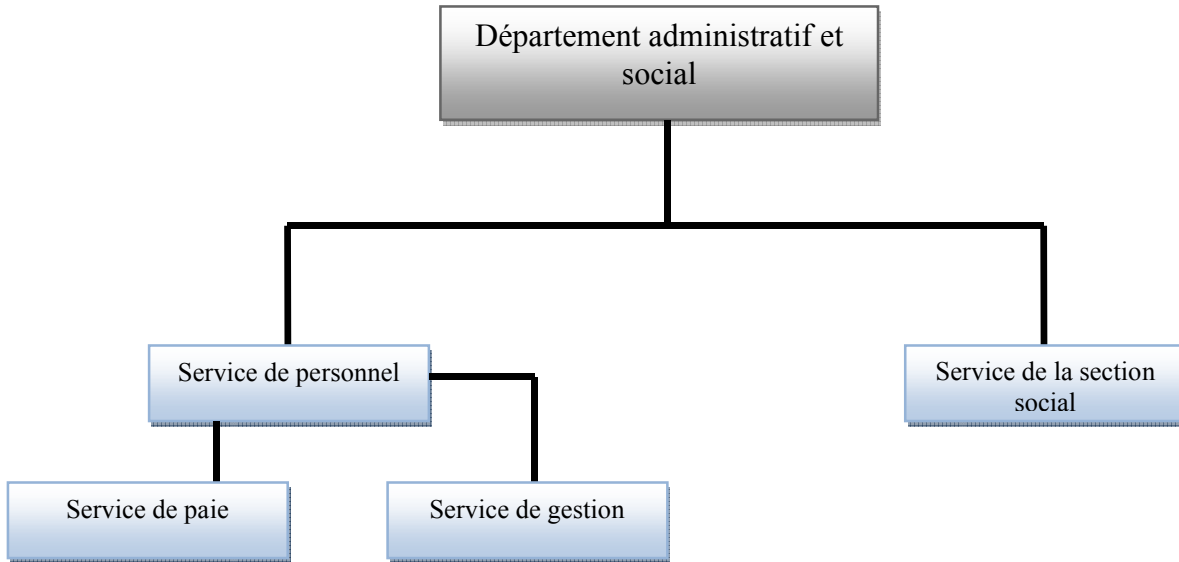
1- Section des ventes : Chargée de la réception des clients et de l'établissement des factures des ventes, elle établit un rapport d'activités chaque fin du mois qui comprend le chiffre d'affaire des ventes.

2- Section magasin : Elle s'occupe de l'établissement des bons d'entrée lors de la réception des produits finis ainsi que les bons de livraison lors des ventes. Le dossier à fournir pour le service de la comptabilité générale se compose d'une facture et d'un bon de livraison.

I-5-6- Sous direction (finance – comptabilité) :

La sous direction des finances et comptabilité est représentée par ses deux services, à savoir, le service de la comptabilité générale et celui de la comptabilité analytique qui est un organe essentiel et très sensible, car c'est de lui que dépend la gestion de l'unité, du fait qu'elle est la seule à pouvoir expliquer et analyser les résultats de l'unité.

I-5-7La présentation du département des ressources humaines ;



La sous direction des ressources humaines se compose du service de personnel qui se compose de 04 sections :

❖ **Service du personnel :**

Il se compose de quatre (04) sections généralement, il veille sur l'évolution de la carrière des travailleurs ainsi que leurs salaires. Ses sections sont comme suites :

- ✓ **Section gestion de personnel :** Cette section s'occupe du suivi de carrière d'un ouvrier et l'exploitation du pointage émanant de toutes les sous directions, ensuite elle se charge de :
 - La saisie du pointage au niveau des masques paies et éventuellement la vérification pour éviter les erreurs.

- L'établissement des décisions, affectations, promotions, avancement ...etc. Les rapports d'activités mensuelles, ça veut dire le mouvement du personnel, missions, départs volontaires, décès, retraite et mise en disponibilité...etc.

✓ **Section de paie** : Elle exploite les informations communiquées par des diverses structures, reçoit les informations du personnel concerné ; les travailleurs (pointage, journal personnel, décisions, titre de congé, décision de promotion et affectation... etc.). Avec toutes ces informations elle fait :

- 1) L'établissement du bulletin de paie chaque mois (journal de paie).
- 2) Etablir les déclarations annuelles (SS).
- 3) Etablir les déclarations annuelles (SS.IRG).
- 4) L'entretien de dossier paie du personnel.

✓ **Section de formation** : Elle s'occupe des formations internes et externes :

- **Interne** : lorsque l'entreprise envoie ses collectifs à une formation de perfectionnement soit à l'intérieur ou l'extérieur du pays pour une durée bien déterminée.
- **Externe** : lorsqu'il s'agit d'une formation interne à l'entreprise c'est-à-dire une formation collective et dans ce cas l'entreprise spécialise 5 % des travailleurs de l'unité concernée, aussi il permet d'accueil des stagiaires et de faire le suivi toute la durée du stage.

✓ **Section social** : Déclaration et demande d'affiliation d'un assuré.

- Réception des dossiers de soins ; vérification et l'enregistrement et la transmission à la CNAS pour le paiement.
- Réception des congés de maladies ou maternité et vérification des accidents de travail et de trajet.

- Réception de congé de maladies pour attribution des cartes de soins gratuit.
- Exploitation des paiements de remboursement.
- Frais médicaux et indemnités journalières CNAS plus le suivi des dossiers.
- Exploitation des listes allocations familiales chaque mois et régler sur fiche de paie ou par virement.
- Liquidation des attestations de travail et de salaire chaque année pour les assurés a la CNAS.
- Liquidation des fiches familiales et transmettre à la CNAS.
- Liquidation des certificats de scolarités pour les enfants âgés plus de 17 ans et les transmettre à la CNAS pour le paiement.
- Exploitation des primes de scolarité pour tout ouvrier chaque année et régler par virement ou sur fiche de paie.
- Liquidation des bulletins de naissances et fiches familiales sur les dossiers des assurés sociaux et les transmettre à la CNAS.
- Liquidation des décomptes des prestations, frais médicaux et les transmettre à la mutuelle pour le paiement des 20 et transmettre aussi les bulletins de naissances et les bulletins de décès pour attribution les primes de naissances et primes décès.
- Liquidation des dossiers des prêts M.G.T.T plus le suivi à chaque mois.
- Liquidation des états nominatifs des départs a la CNAS.
- Liquidation des dossiers de la retraite.
- Réclamation des dossiers de soins et d'A.F au niveau de la CNAS.
- Classement de courriers sur les dossiers sociaux.
- Liquidation des attestations de travail et de salaire pour le paiement des indemnités journalières CNAS.

Section II : Le déroulement de l'enquête et les caractéristiques du Personnel

II-1- Déroulement de l'enquête :

La période de déroulement de l'enquête se compose de la partie la plus importante dans notre recherche, elle s'est déroulée pendant 30 jours.

Au début, on n'a pas besoin de beaucoup de temps pour nous familiariser avec notre terrain de recherche, car on a déjà effectué un rapport de stage dans la même entreprise dans le but d'obtenir le diplôme de licence LMD en sociologie de travail et des organisations.

On peut diviser notre recherche en deux parties :

La première était la phase de la pré-enquête, ou on a fait des entretiens avec quelque salariées dans le but de bien formuler nos hypothèses et de bien préparer notre questionnaire, cette période s'est déroulée dans de bonnes conditions, car on nous a accueilli avec beaucoup de gentillesse, puis on a fait des entretiens avec quelques salariés pour bien comprendre notre thématique, et bien préciser notre objectif.

La deuxième partie était celle ou on devait distribuer nos questionnaires, on a imprimé quatre vingt questionnaire, dans le but de les distribuer et d'avoir le maximum de réponses pour que notre résultat soit fiable.

Alors, c'est nous même qui avons distribué notre questionnaire, on a consulté la direction d'hygiène et sécurité, S/D des ressource humaine, S/ D Comptabilité, S/D commerciale, S/D approvisionnement, S/D technique, S/D

production, S/Maintenance. Nous étions informés de l'effectif de chaque unité de direction de salariés, ce qui nous a permis et donné plus de facilité à la distribution de nos questionnaire.

On est allé les distribuer au salariés de chaque unités, après quelques jours on est retourné pour les récupérer, en même temps on a profité de l'occasion de distribuer le reste pour les salariés qui n'ont pas été présent dans la première distribution. Mais cette fois si, la récupération faite dans le même jour, puis on a essayé d'expliquer notre questionnaire en kabyle pour faciliter la réponse au salariés d'un niveau d'instruction faible.

Après la récupération de tout nos questionnaires, on a récupéré 56 questionnaires de 80, car plusieurs salariés n'ont pas répondu a nos questionnaires.

II-2- Les caractéristiques des données personnelles des enquêtés :

Le présent chapitre fera l'objet de construction et analyse des tableaux statistiques qui contiennent les caractéristiques des données personnelles de la population étudiée, on cherche à connaitre les qualités qui caractérisent les enquêtés et aideront le chercheur et les lecteurs à comprendre la structure ainsi que le contexte dans lequel l'enquête s'est déroulée.

Notre étude concerne les différentes catégories socioprofessionnelles à savoir, les cadres agents de maitrise, et les exécutant, afin d'étudier l'effet de la rémunération au sein de SENTEX, et son impact sur la motivation des salariés au travail.

Tableau N°2 : la répartition de la population d'enquête selon le sexe.

Sexe	fréquence	pourcentage
Masculin	51	91, 07
Féminin	5	08, 92
Total	56	100

Source : enquête

Le tableau, ci- dessus montre la répartition des enquêtés selon le sexe, de ce fait, nous constatons que le sexe masculin est la catégorie la plus dominante, avec un pourcentage de 91,07%. Tandis que le sexe féminin constitue 08,92%.

L'augmentation de l'effectif masculin au sein de SENTEX est justifiée par le regard appréhendé de la société, au travail des femmes qui est mal représenté.

Puis la politique de ressources humaines de Sentex tient de plus en plus une attention particulière au recrutement des femmes, car le nombre féminin est très minime au sein de cette entreprise, cela peut être expliqué par les périodes d'inactivité que les femmes peut traversés comme les congés de maternités.

Comme on peut expliquer cette augmentation de sexe masculin par le type d'activité dominante exercée à SENTEX, car la nature des taches exercées à cette entreprise demande un effort physique que intellectuel.

Puis l'entreprise de SENTEX favorise le recrutement du sexe masculin, car ils sont les plus disponibles dans leur travail.

Tableau N°3 : la répartition de la population d'enquête selon l'âge.

Groupe d'âge	fréquence	Pourcentage(%)
[20-30[25	44, 64
[30-40[10	17, 85
[40-50[05	08, 92
[50-60[16	28, 57
total	56	100

Source : enquête.

Selon les données recueillies lors de l'enquête, et présentées dans le tableau ci-dessus, nous constatons que la moitié des interrogés, soit le nombre de 25 salariés avec une proportion de 44, 64% se situe entre l'âge de 20 à 30 ans, suivis par la catégorie qui se situe entre l'âge de 50 et 60 ans qui représente 16 salariés, soit 28, 57% de la population total, suivi par la tranche d'âge allant de 30 à 40ans avec un pourcentage de 17, 85%. Puis vient en dernière position la tranche d'âge allant de 40 à 50ans ne représente que 8, 92%.

Cette répartition des enquêtes selon les tranches d'âge indique que la majorité des ressources humaines à SENTEX sont des jeunes caractérisés par le manque d'expérience professionnelle, on peut expliquer le taux élevé de cette catégorie par le nombre de tache qu'on réalise à SENTEX ne demande pas d'avoir beaucoup d'expérience et un niveau élevé d'instruction.

Tableau N°4 : la répartition de la population de l'enquête selon la situation Matrimoniale.

Situation matrimoniale	fréquence	pourcentage
célibataires	23	41,07
Mariée	30	53,57
divorcée	00	00
Veuf	03	5,35
Total	56	100

Source : enquête.

Le tableau ci- dessus présente la répartition des enquêtes selon leur situation matrimoniale.

La catégorie dominante est celle des mariés qui représente 53,57%. Soit le nombre de 30 salariées. Suivi par les célibataires avec une proportion de 41,07% à savoir 23 salariées. En revanche les salariés veufs ne représentent que 5,35%. Le taux élevé des mariés au sein de SENTEX est expliqué par la stabilité et la permanence des postes d'emploi qui procurent de la sécurité aux salariés et les encourage à fonder une famille. Ensuite vient la tranche des célibataires, ce qui peut être expliqué par la domination de la catégorie d'âge qui va entre 20 et 30 ans.

Tableau N°5 : la répartition de la population d'enquête selon le niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	fréquence	pourcentage
primaire	05	8, 92
Moyen	25	44, 64
secondaire	16	28, 57
universitaire	10	17, 85
Total	56	100

Source : enquête.

D'après les résultats recueillis et classés dans le tableau ci-dessus qui présente la répartition des enquêtés selon leurs niveaux d'instruction ; nous ne constatons que le taux le plus élevé est enregistré chez les salariés qui ont un niveau d'étude moyen avec une proportion de 44,64%, soit le nombre de 25 salariés. Suivi par les secondaires avec 16 salariés d'un taux de 28, 57% et les universitaires avec un taux de 17, 85% et ceux qui ont un niveau primaire avec seulement 8, 92%.

Ces résultats nous montrent clairement qu'il existe une variation de niveau au sein de cette entreprise, et la majorité des salariés sont du niveau moyen, et cela peut être expliqué par la nature et la facilité des tâches au sein de cette entreprise, ce qui ne nécessite pas une grande qualification et un niveau élevé d'étude. Puis les autres salariés d'un niveau d'étude secondaire travaillent généralement comme des agents de maîtrise en s'appuyant sur leurs expériences ou sur une formation professionnelle. Et le niveau universitaire est majoritairement représenté par des cadres administratifs et de techniciens supérieurs. Puis on peut ajouter les nouveaux diplômés embauchés par l'entreprise.

Tableau N°6 : la répartition de la population d'enquêtés selon la catégorie Socioprofessionnelle.

Poste occupé	fréquence	pourcentage
Cadre	11	19, 64
Agents de maîtrise	30	53, 57
Agents d'exécution	15	26, 78
Total	56	100

Le tableau ci-dessus montre que la catégorie des agents de maîtrise est la plus élevée dans l'entreprise avec un pourcentage de 53,57%, soit 30 salariés de la population interrogés. Suit par les agents d'exécution avec un pourcentage de 26,78 soit 15 salariés de la population interrogés et enfin les cadres avec un pourcentage de 19, 64 soit 11 salariés de la population interrogée

Cette répartition montre clairement que le travail à SENTEX dominé par les agents de maîtrise qui consiste à contrôler et veiller à la maintenance des équipements de l'entreprise et la réparation des machines et les cadres occupent des postes de responsabilité et d'administration et les exécutants pour des tâches simples ; par exemple à la production, agent de sécurité ...etc.

Tableaux N°7 : la répartition de la population d'enquêtés selon l'expérience professionnelle.

Expériences professionnelle	fréquence	pourcentage
[1-5ans [25	44, 64
[5-10ans [2	03, 57
[10-15ans [4	07, 14
[15-20ans [15	26, 78
[20-et plus [10	17, 85
Total	56	100

Source : enquête.

La répartition des enquêtés selon leurs expériences professionnelles au sein de l'entreprise SENTEX démontre que 44, 64%, soit le nombre de 25 salariés qui ont une expérience de 1 à 5 ans, suivit par 26,78%, soit le nombre de 15 salariés, ensuite 17,85%, soit l'effectif de 10 employés qui ont plus de 20 ans d'expérience. Enfin les salariés qui ont une expérience entre 10 à 15 ans sont de 04 salariés avec 07, 14 et les salariés qui ont une expérience entre 5 à 10 ans constitue deux salariés avec une proportion de 03, 75%.

D'après l'analyse des résultats, on peut dire que la plus part des salariés ne disposent pas d'une expérience qui dépasse 05 ans. On peut justifier ces résultats par le départ volontaire des salariés, puis les retraités ; ce qui oblige l'entreprise à prendre des stratégies spécifiques à planifier son effectif et recruter des nouveaux embauchés, dans le but d'assurer et de garantir une meilleure gestion de connaissance.

Section III : La vérification et interprétation des résultats de la première hypothèse.

III-1- La vérification de la 1^{ère} hypothèse : dans les tableaux suivants, nous allons tenter d'infirmer ou de confirmer la première hypothèse de recherche.

Tableau N°8 : le rapport entre le post occupé et pour l'augmentation de leur salaire.

L'augmentation de leur salaire GSP	Non		Oui		Total	
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%
Cadre	05	45,46	06	54,54	11	100
Agent de maitrise	14	46,66	16	53,34	30	100
Agent d'exécution	06	40	09	60	15	100
Total	25	44,64	31	55,35	56	100

Source : enquête.

➤ **Analyse :**

D'après ce tableau, on observe que trente et un (31) salariés soit 55,35 % des enquêtés sont au courant de l'augmentation de leur salaire, dont neuf (09) salariés sont des agents d'exécution soit 60 % et six (06) salariés sont des cadres soit 54,54 % et (16) salariés soit 53,34% sont des agents de maitrise.

Par contre, on remarque que vingt cinq (25) salariés soit 44,64% ne sont pas au courant de l'augmentation de leur salaire. Cinq (05) salariés avec un taux de 45,46 % sont des cadres et quatorze (14) salariés soit 46,66 % sont des agents de maitrise et six (06) salariés soit 40 % sont des agents d'exécutions.

On conclut donc que plus de la moitié des salariés ne sont pas satisfait par leur salaire actuelle, ce montant ne peut pas satisfaire les besoins de ces salariés surtout les mariés qui ont besoins de plus d'argent pour subvenir aux nécessités de leurs familles. Et les autres salariés qui sont satisfaits par leurs salaires peuvent être célibataires car ils n'ont pas vraiment d'un salaire élevé pour satisfaire leur besoins.

Tableau N°9 : le rapport entre le sexe et pour l'augmentation de leur salaire.

L'augmentation de leur salaire Sexe	Oui		Non		Total	
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%
Masculin	30	58,82	21	41,17	51	100
Féminin	03	60	02	40	05	100
Total	33	58,92	23	41,07	56	100

Source : enquête.

➤ **Analyse :**

D'après ce tableau, on observe que trente trois (33) salariés soit 58,92 % sont au courant de l'augmentation de leur salaire, dont trente (30) salariés sont de sexe masculin, soit 58,82 % et trois (03) salariés sont de sexe féminin soit 60 %.

Par contre, on remarque que vingt trois (23) salariés soit 41,07 % ne sont pas au courant de la cause de changement de leur salaire, vingt un (21) salariés sont de sexe masculin soit 41,17 % et deux (02) salariés sont de sexe féminin soit 40 %.

Donc on conclut que le système de la rémunération appliqué au SENTEX est moyen, car 58,92 % sont au courant pour l'augmentation de leur salaire et 41,07 % ne sont pas au courant pour l'augmentation de leur salaire. Donc on peut dire que ce système ne contient pas sur tous les critères qui le qualifié d'être un bon système fondé sur des critères objectifs.

Tableau N°10 : le rapport entre le sexe et l'amélioration des résultats par rapport à la rémunération de rendement.

amélioration des résultats par apport au rendement Sexe	Oui		Non		Total	
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%
Masculin	32	62,74	19	37,26	51	100
Féminin	02	40	03	60	05	100
Total	34	60,72	22	39,28	56	100

Source : enquête.

➤ **Analyse :**

D'après ce tableau, on observe que trente quatre (34) salariés soit 60,72 % sont d'accord pour l'amélioration de leurs résultats par apport à la rémunération de leur rendement, dont trente deux (32) salariés sont de sexe masculin avec un taux de 62,74 % et deux (02) salariés sont de sexe féminin avec un taux de 40 %.

Par contre, on remarque que vingt deux (22) salariés ne sont pas au courant de l'amélioration de leurs résultats par apport à la rémunération de leur rendement, dont dix neuf (19) salariés sont de sexe masculin avec un taux de 37,26 % et trois (03) de sexe féminin avec un taux de 60 %

Donc on conclut que la plus part des salariés préfère d'être rémunéré à travers leur rendement, puis ils sont prêts de donner de plus dans leur travail, s'il y aura le système de mesure de leur résultats. Par contre d'autres salariés qui répondent par non, préfèrent le calcul de leur salaire par rapport à leur diplôme et les exigences de poste, car on trouve des diplômés mais le système de rémunération ne correspond pas à la catégorie de leur diplôme.

Tableau N°11 : la population enquêtée selon le poste occupé et la rémunération comme un levier de motivation à Sentex.

CSP \ La rémunération comme Un levier de motivation	Non		Oui		Total	
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%
Cadre	09	81,81	02	18,18	11	100
Agent de maîtrise	25	83,33	05	16,66	30	100
Agent d'exécution	09	60	06	40	15	100
Total	43	76,78	13	23,21	56	100

Source : enquête.

➤ **Analyse :**

D'après ce tableau, on observe que la réalité de la rémunération à Sentex, que 76,78 % affirme qu'elle n'est pas un levier de motivation, dont 83,33 % sont

des agents de maîtrise représente vingt cinq (25) salariés et 81,81 % sont des cadres et 60 % représente neuf (09) salariés sont des agents d'exécutions.

Par contre, 23,21 % représente treize (13) salariés qui sont affirmés que le système de rémunération ; le considérant comme un levier de motivation.

Donc on peut déduire d'après ces résultats, que la rémunération attribuée à Sentex ne répond pas aux motivations des salariés, car il n'est pas basé sur la rémunération, des compétences, des qualifications...etc.

Tableau N°12 : L'adéquation entre les contributions des salariés et les salaires offert selon le sexe.

Adéquation entre Le salaire et L'effort Sexe	Oui		Non		Total	
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%
Masculin	10	19,60	41	80,39	51	100
Féminin	01	20	04	80	05	100
Total	11	19,64	45	80,35	56	100

Source : enquête.

➤ **Analyse :**

Le tableau ci-dessus montre la corrélation qui existe entre l'adéquation de salaire et l'effort fournit, c'est-a-dire si le salaire corresponde au effort fournit par les salariés. En liaisons ce tableau, nous pouvons constater que 80,35 % leurs salaires ne correspond pas à leurs contribution car en trouve quarante un (41) salariés de sexe masculin avec un taux de 80,39 % qui répondre par non et

quatre (04) salariés de sexe féminin avec un taux de 80 % qui considère que leur salaire ne rémunère pas leurs efforts.

Par contre, on trouve que 19,64 % qui représentent onze (11) salariés sont affirmé que leur salaire correspond à leur contribution. Dix (10) de sexe masculin soit 19,60 % et un (01) salarié de sexe féminin soit 20 %.

On peut déduire que la quantité de travail fournit dépasse la contre partie reçu, d'après les enquêtes, on déduit que c'est la réalité de la rémunération dans cette entreprise.

Tableau n°13: l'adéquation entre les contributions des salariés et les salaires offerts selon le CSP.

L'adéquation entre le salaire et l'effort GSP	Salaire correspond A l'effort		Salaire Ne correspond pas à l'effort		Total	
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%
Cadre	02	18,18	09	81,81	11	100
Agent de maîtrise	03	10	27	90	30	100
Agent d'exécution	05	33,33	10	66,66	15	100
Total	10	17,85	46	82,14	56	100

Source : enquête.

➤ **Analyse :**

Le tableau ci-dessus montre la corrélation qui existe entre la catégorie socio professionnelle et l'adéquation entre l'effort et le salaire.

On liaisons ce tableau, nous pouvons constater que quarante six (46) des salariés de la population total soit 82,15% déclarent que leur salaires ne correspond pas à l'effort fournit, dont neuf (09) sont des cadres et vingt sept (27) des agents de maitrises puis dix (10) des agents d'exécutions. Par contre, dix (10) salariés de la population totale déclarent que leur salaire correspond à leurs efforts avec un taux de 17,85 %.

On conclut que le salaire ne correspond pas à l'effort fournit par les salariés.et les autres qui disent que le salaire correspond à leur efforts sont des salariés satisfait.

Tableau n°14: Le rapport entre les niveaux des salaires et l'existence d'une rémunération variable.

L'existence d'une rémunération variable NS	Oui		Non		Total	
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%
] 10000-15000 [03	10,34	26	89,65	29	100
] 15000-20000 [00	00	11	100	11	100
] 20000-25000 [01	12,5	07	87,5	08	100
] 25000 et plus [02	25	06	75	08	100
Total	06	10,71	50	89,28	56	100

Source : enquête.

A partir de ce tableau nous observons que la majorité des enquêtés avec un pourcentage de 89,28 % affirment qu'il n'existe pas de rémunération variable ou d'une rémunérationMérité. Soit 89,65 % de ceux qui touchent un salaire de 10000 à 15000 DA et 100 % pour ceux qui reçoivent 15000 à 20000 DA suivit de 87,5 % pour la catégorie de 20000 à 25000, enfin 75 % pour la

catégorie de 25000 et plus. Par contre 10,71 % des enquêtés qui ont répondu par oui donc 25 % pour la catégorie de 25000 et plus suivit par 12,5 % pour la catégorie de 20000 à 25000, enfin 10,34 % pour la catégorie de 10000 à 15000.

On peut expliquer cette situation par l'absence d'un système d'évaluation des compétences, il s'agit de faire dépendre d'une grande partie de la rémunération de chaqu'un de son rendement et de sa performance au travail, chose qui n'existe pas à sentex, car les salariés affirment qu'il n'existe pas des primes lié a la production, au rendement....etc. Et la rémunération variable est un facteur très important qui détermine la motivation des salariés au travail, donc ces derniers sont démotivés dans cette entreprise.

Tableau n°15: la relation entre l'expérience professionnelle et les critères de la rémunération variable.

Critères de rémunération	Diplômes		Exigence de poste		Rendement		Total	
	Fré	%	Fré	%	Fré	%	Fré	%
1 ans – 5 ans	04	16	11	44	10	40	25	100
5 ans – 10 ans	00	00	01	50	01	50	02	100
10 ans – 15 ans	00	00	02	50	02	50	04	100
15 ans – 20 ans	01	6,66	11	73,33	03	20	15	100
20 ans et plus	02	20	06	60	02	20	10	100
Total	07	12,5	31	55,35	18	32,14	56	100

Source : enquête.

D'après les résultats recueillis et classés dans le tableau ci-dessus, la corrélation entre les critères de rémunération et l'expérience professionnelle indique que 55,35 % affirment que l'exigence de poste semble d'être rémunéré à travers la grille salariale, 73,33 % qui ont une expérience de 15 à 20 ans suivit

par 50 % qui ont une expérience de 5 à 10 ans et 10 à 15 ans, 60 % de ceux qui ont une expérience de 20 ans et plus et 44 % de ceux qui ont une expérience de 1 à 5 ans.

Par contre, 32,14 % affirment qu'ils préfèrent la rémunération de rendement à travers la grille salariale. 50 % de ceux qui ont une expérience de 5 à 10 ans et 10 à 15 ans, suivit par 40 % de ceux qui ont une expérience de 1 à 5 ans et enfin 20 % de ceux qui ont une expérience de 15 à 20 ans et plus. D'un autre côté, on trouve 12,5 % des enquêtés affirment qu'ils préfèrent que la grille rémunérée les diplômes. 20 % pour ceux qui ont une expérience de 20 ans et plus, 16 % pour ceux qui ont une expérience de 1 à 5 ans et 6,66 % pour ceux qui ont une expérience de 15 à 20 ans.

On peut expliquer ces résultats par le fait que les salariés de Sentex préfèrent d'être rémunérés à travers la grille des exigences de postes et le rendement, car les exigences de poste pour les salariés qui ont une expérience, par exemple on trouve la proportion élevée soit 73,33% suivit par 60% pour les salariés qui ont une expérience de 15 à 20 ans et plus, parce qu'ils ont acquis des expériences durant leur carrière et la nature des tâches effectués se va être facile. Comme on trouve la proportion de 50 % chez les salariés qui ont une expérience de 5 à 15 ans car ils donnent beaucoup de rendement dans leur travail, puis il n'existe pas dans cette entreprise les primes individuelles et collectives. Puis on peut justifier que la majorité des salariés dans cette entreprise ne préfèrent pas d'être rémunérés à travers le statut parce qu'ils n'ont pas un niveau d'instruction élevé, et les salariés qu'ils préfèrent que la grille rémunérée le diplôme, sont des salariés leur salaires ne correspondent pas à leur diplôme.

III-2- Interprétation des résultats de la première hypothèse.

A la lumière des résultats obtenus lors de notre enquête réalisée à l'entreprise de Sentex durant la période qui s'étalait du 20 février au 20 mars de la même année, portant sur le thème << la rémunération et la motivation au travail >> nous pouvons conclure d'après l'analyse faite sur les tableaux que nous avons recueillis les résultats suivants :

- 80,35 % des effectifs disent que leur contribution ne correspond pas au salaire offert, car le travail fourni dépasse la contre partie reçue.
- 55,35 % des effectifs sont au courant de la cause de changement de leurs salaires, car ils ne sont pas satisfaits de leur salaire actuel.
- 89,28% disent qu'il n'existe pas d'une rémunération au mérite individuelle ou bien au mérite collective, donc l'absence des primes dans cette entreprise justifiées par le faible de trésor, se que dit le sous directeur de l'entreprise.

Et la rémunération variable est considérée comme l'un des éléments essentiels et déterminant de la motivation.

Comme on déduit que 76,78 % disent que le système de rémunération appliqué au sein de Sentex ne considère pas comme un levier de motivation. Donc, on peut conclure que notre hypothèse est infirmée.

Section VI : Vérification de la deuxième hypothèse et Interprétations des résultats.

VI-1- Vérification de la deuxième hypothèse

Dans les tableaux qui suivent nous allons tenter de vérifier la deuxième hypothèse de recherche selon laquelle la rémunération à Sentex lié particulièrement à la motivation au travail.

Tableau n°16: la population enquêtée selon le sexe et la motivation à partir de la rémunération.

Motivation par rémunération Sexe	Oui		Non		Total	
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%
Masculin	10	19,60	41	80,40	51	100
Féminin	01	20	4	80	05	100
Total	11	19,64	45	80,35	56	100

Source : enquête.

➤ **Analyse :**

D'après les résultats recueillis et classés dans le tableau ci-dessus, la motivation par la rémunération indique que 80,40 % des salariés du sexe masculin, soit un nombre de quarante un (41) salariés, ne sont pas motivés au travail à travers ce système de rémunération et 80 % de sexe féminin qui représente quatre (04) salariés ne sont pas encore motivés au travail à partir de leur salaire.

En revanche, nous remarquons onze (11) salariés, soit un taux de 19,64 % des enquêtés déclarent qu'ils sont motivés au travail à partir de ce système de rémunération et dix (10) salariés du sexe masculin, soit un taux de 19,60 % , une (01) salariée du sexe féminin, soit un taux de 20 %.

Donc on peut expliquer l'insatisfaction des salariées est liée à la divergence existante entre ce qu'ils veulent recevoir et ce qu'ils reçoivent. et ces salariés ne permet pas de satisfaire leur besoins et d'avoir un niveau de vie souhaitable à travers leur salaire.

Tableau n°17: Le rapport entre le poste occupé et la motivation à partir de la rémunération. .

Motivation par rémunération GSP	Motivé		démotivé		Total	
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%
Cadre	02	18,18	09	81,81	11	100
Agent de maitrise	06	20	24	80	30	100
Agent d'exécution	03	20	12	80	15	100
Total	11	19,64	45	80,36	56	100

Source : enquête.

➤ **Analyse :**

D'après les résultats recueillis et classés dans le tableau ci-dessus, la corrélation entre le statut professionnel et la motivation des salariés par leur salaire, nous indique que 80,36 % de la population enquêtée juge que leurs salaire ne correspond pas à l'effort fournit au travail. Ceci est également pour

81,82 % qui représente des cadres avec neuf (09) salariés, suivit par des exécutants et d'agents de maîtrise chacun représente 80 %.

Par ailleurs, nous constatons seulement onze (11) salariés, soit un taux de 19,64 % estime que leur salaire correspond à leurs efforts qu'ils fournissent dans leur travail. Nous observons que six (06) salariés soit 20 % sont des agents de maîtrise et trois (03) salariés avec le même pourcentage sont des agents d'exécutions, enfin 18,18 % représente deux (02) sont des cadres.

A partir de cette lecture, nous pouvons conclure que la raison de la démotivation par rapport à la rémunération est connue par certains salariés. La cherté de la vie, certains n'arrivent pas à s'en passer de vivre sans crédit, surtout ceux qui ont des familles à prendre en charge. Et d'après notre enquête, on a conclut que les besoins satisfaits par les salariés sont des besoins primaires qui ne contribuent pas à la motivation de ces derniers.

Tableau n°18: l'avis des salariés sur l'importance de la rémunération pour motiver au travail.

l'importance de la la rémunération pour motiver au travail	Fréquence	%
Oui	44	78,57
Non	12	21,43
Total	56	100

Source : enquête.

➤ **Analyse :**

En lisant ce tableau ci-dessus, on déduit que la majorité de notre échantillon avec 78,57 % représente quarante (40) salariés de la population enquêtée pensent que la rémunération est liée positivement à la motivation au travail,

contre seulement 21,43 % qui représente douze (12) salariés de la population enquêtée qui considèrent que le salaire n'est pas un facteur qui détermine la motivation au travail.

Enfin, on conclut que les salariés pensent que la rémunération est très importante pour motiver au travail, mais ils ne sont pas satisfaits par leur salaire. Et ce dernier lorsqu'il est important, il provoque directement la motivation au travail, par contre les salariés qui considèrent que le salaire n'est pas un facteur qui détermine la motivation au travail peuvent être satisfaits par leur salaire mais pas les motiver dans leur travail (mauvaise hiérarchie, condition de travail...etc.).

Tableau n°19: lavis de CSP sur la fidélisation pour l'entreprise à partir des augmentations de leur salaire.

Fidèle pour l'E à partir des augmentation de salaire GSP	Sont fidèles		Ne sont pas fidèles		Total	
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%
Cadre	09	81,82	02	18,18	11	100
Agent de maîtrise	19	63,33	11	36,67	30	100
Agent d'exécution	15	100	00	00	15	100
Total	43	76,78	13	23,22	56	100

Source : enquête.

➤ **Analyse :**

Nous observons à partir de ce tableau ci-dessus, l'avis des salariés sur la fidélisation à partir des augmentations des salaires. Alors, on indique que 100 % des exécutants déclarent que les augmentations des salaires sont un moyen de fidélisation, suivit par 81,82 % des cadres soit le nombre de neuf (09) salariés. Enfin 63,33 % des salariés sont des agents de maîtrise, représente dix neuf (19) salariés.

En revanche 36,67 % des agents de maîtrise soit l'effectif de onze (11) salariés et 18,18 % sont des cadres, représente deux (02) salariés. Considérant que l'augmentation des salaires n'est pas un moyen de fidélisation. Donc en générale on trouve 76,78% sont fidèles pour l'entreprise à partir des augmentations de leur salaire et 23,22% ne sont pas fidèles. On peut expliquer ces pourcentages.....que la plus part des salariés souhaite d'avoir des augmentations dans leur salaire pour être motivé dans leur travail et les autre salariés qui considèrent que l'augmentation des salaires ne sont pas un moyen de fidélisation des salariés pour l'entreprise, peuvent être fidèles par d'autres facteurs(relation amicale dans le groupe de travail, l'ambiance au travail...etc).

Tableau n°20 : l'avis des salariés sur l'idée de quitter l'entreprise

L'idée de quitter l'entreprise	Fréquence	%
Oui	33	58,92
Non	23	41,07
Total	56	100

Source : enquête.

➤ **Analyse :**

D'après les résultats de ce tableau, on déduit que la majorité des salariés avaient déjà l'idée de quitter l'entreprise avec un pourcentage de 58,92% qui représente trente trois (33) salariés de notre échantillon.

Par contre, on trouve que 41,07 % sont fidèles de travailler dans cette entreprise car ils ont peur du chômage, et les salariés qui pensent de quitter l'entreprise ne sont pas motivé par les salaires offerts par cette entreprise.

Tableau n°21: la population enquêtée selon le retard et les grilles de salaire.

Niveau de Salaire Retard]10000-15000[]15000-20000[]20000-25000[]25000 et plus [Total	
	Fré	%	Fré	%	Fré	%	Fré	%	Fré	%
Oui	21	72,41	07	63,63	03	37,5	02	25	33	58,92
Non	08	27,58	04	36,36	05	62,5	06	75	23	41,07
Total	29	100	11	100	08	100	08	100	56	100

Source : enquête.

➤ **Analyse :**

D'après les résultats recueillis et classés dans le tableau ci-dessus, la corrélation entre le retard et les niveaux de salaire indique que 58,92 % de la population enquêtée fait des retards, 72,41 % représente vingt et un (21) salariés qui ont un salaire entre 10000,00 à 15000,00 da, suivit par 63,63 % qui ont un salaire entre 15000 à 20000 da et 37,5 % qui ont un salaire entre 20000 à 25000 da et enfin 25 % représente des salariés qui ont un salaire de 25000 et plus.

En revanche, seulement vingt trois (23) des salariés, soit 41,07 %, ne font pas de retard ; notamment, 75 % des salariés qui ont un salaire de 25000 et plus, suivit par 62,5 % des salariés qui ont un salaire de 20000 à 25000, puis 36,36 % concernant ceux qui ont un salaire de 15000 à 20000. Et Enfin 27,58 % de ceux qui ont un salaire de 10000 à 15000.

A partir de cela, on conclut qu'il existe une relation entre le salaire et les retards, car on observe à chaque fois que le salaire augmente, à chaque fois que le retard diminue. Les enquêtés qui font les retards peuvent s'expliquer par l'insuffisance de salaire qui ne leur permet pas d'avoir les moyens pour rejoindre le travail à temps.

Tableau n°22 : la motivation des salariés chez Sentex.

Motivation à Sentex	Fré	%
L'ambiance du travail	35	62,5
Le salaire	09	16,07
Condition au travail	08	14,28
Sans réponse	09	16,07
Total	56	100

Source : enquête.

➤ **Analyse :**

Nous observons à partir de ce tableau ci-dessus, que la majorité des salariés de Sentex sont motivés par l'ambiance du travail avec un pourcentage de 62,5 % qui représente trente cinq (35) salariés. Suivit de 16,07 % qui représente 09 salariés et qui sont motivés par leur salaire. 14,28 % représente huit (08) salariés qui sont motivés par les conditions du travail. Enfin quatre (04) salariés, soit 7,14 % qui représente les non réponses.

On peut donc déduire que la rémunération n'est pas un seul facteur de motivation. Puis d'autres facteurs comme les relations humaines au sein d'une entreprise, l'efficacité de groupe de travail, influence sur la motivation au travail.

Tableau n°23 : la population enquêtée selon le sexe et la satisfaction vis-à-vis a leur salaire.

Satisfaction Vis a vis au salaire Sexe	satisfait		insatisfait		Total	
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%
Masculin	01	1,96	50	98,04	51	100
Féminin	04	80	01	20	05	100
Total	05	08,92	51	91,07	56	100

Source : enquête.

➤ **Analyse :**

D'après les résultats recueillis et classés dans le tableau ci-dessus entre la corrélation entre le sexe et la satisfaction à l'égard de la rémunération, nous pouvons indiquer que 98,04% représente 50 salariés du sexe masculin ne sont pas satisfaits par rapport à leur salaire, et 20% du sexe féminin qui partage la même idée, en revanche 80% du sexe féminin représenté par (04) salariée et 1,96% du sexe masculin représenté par 01salarié, sont satisfaits à l'égard de leur salaire.

Donc on conclu que 91,07% ne sont pas satisfait par leur salaire, se qui influence négativement sur la motivation des salariés au travail et ces derniers ne

peuvent pas satisfaire leurs besoins dans cette situation, et 08,92 sont satisfait par leur salaire, comme on peut déduire l'écart qui existe entre les différents sexes, que les besoins des hommes dépassent les besoins des femmes car ils ont les plus responsables sur leur famille, donc leur besoins restent toujours insatisfaits.

VI-2- Interprétation des résultats de la deuxième hypothèse :

A la lumière des résultats obtenus lors de l'enquête, nous pouvons dire que la deuxième hypothèse selon laquelle « la satisfaction à l'égard de la rémunération est liée positivement à la motivation au travail ». Ce qui nous a permis d'obtenir ce résultat : que la majorité des salariés ne sont pas motivés par le système de rémunération appliqué à l'entreprise, car 80,35% des salariés ne sont pas satisfaits et lorsque les besoins supérieurs sont insatisfaits les salariés ne sont pas motivés. Cette insatisfaction est due au non adéquation entre l'effort fournis et les salaires offerts.

Comme on déduit que la majorité des salariés pensent que la rémunération est très importante pour les motiver au travail car 78,57 indique que la validité de cette hypothèse, puis on trouve 76,78% pensent que les augmentations des salaires sont un moyen de fidélisation des salariés.

Donc à partir de ces résultats on déduit que le système de rémunération appliqué à l'entreprise, ne permet pas de satisfaire les salariés et d'influencer sur leur motivation au travail car, on trouve que 58,92% pense de quitter l'entreprise s'ils trouvent un autre travail ailleurs. Puis le facteur qui détermine la motivation à Sentex c'est plutôt l'ambiance du travail avec un pourcentage de

62,5%. Mais si on trouve des changements positifs sur la rémunération cette dernière influence positivement sur la motivation au travail.

Comme on peut dire que la motivation au travail s'explique par une multitude de facteurs particuliers de chaque individu, car on trouve que celui qui est mieux payé à l'autre reste toujours non satisfait et démotivé vis-à-vis de son travail.

Donc il existe plusieurs facteurs qui engendrent la motivation au travail, on peut considérer que la rémunération est liée positivement à la motivation au travail, mais elle n'est pas la seule ; car on trouve d'autres facteurs qui peuvent influencer sur la motivation des salariés au travail.

Résultats généraux (confirmation et infirmations des hypothèses) :

A partir des résultats générales obtenue lors de l'enquête, on peut dire que les hypothèses de notre études sont infirmies, car en ce qui concerne la première hypothèse et les résultats qui obtenue, on trouve 80,35% des effectif qui disent que leur contribution ne correspond pas au salaire offert, 89,28% qui disent n'existe pas rémunération variable, c'est-à-dire des primes qui liées au rendement.....etc.)

Donc le système de la rémunération appliqué à Sentex n'est pas dépourvue de lacunes pour être un bon système qui tous les critères demandés par le salarié.

Pour la deuxième hypothèse on a déduit que la majorité des salariés pense que la rémunération est très importante pour les motiver au travail , car on a 78,57% qui supportent cette idée, et 76,78% qui pensent que les augmentations des salaires sont un moyen de fidélisation des salaires , mais dans cette entreprise le système de rémunération ne permet pas de satisfaire les salariés et d'influencer sur leur motivation, comme en trouve 62,5% des salariés qui sont motivés par l'ambiance au travail, donc on peut dire que la rémunération est liée positivement à la motivation au travail, mais pas dans cette entreprise, car le système de rémunération appliqué à Sentex ne permet pas de motiver les salariés au travail. Donc on peut dire que notre hypothèse est infirmie.

Proposition et suggestion :

Les entreprises aujourd'hui sont unanimes, car il faut donner une grande importance au facteur humain pour résoudre les différents problèmes qui existent à l'intérieur de l'entreprise. L'homme sans lequel les entreprises n'auraient pas existées.

Donc à partir des résultats principaux on peut dire que la rémunération appliquée à Sentex est démotivante car il ne permet pas de satisfaire les besoins des salariés. Selon la pyramide des besoins de Maslow, on trouve qu'elle représente cinq niveaux de besoin, pour lui dès qu'un besoin est satisfait, le besoin supérieur apparaît comme une source nouvelle de motivation, c'est-à-dire une fois le besoin satisfait, il ne représente plus une motivation.¹

Comme on peut dire que la motivation au travail ne s'explique pas par un seul facteur, malgré la rémunération est très importante pour motiver les salariés au travail ; mais elle n'est pas suffisante, car plusieurs facteurs interviennent dans la motivation au travail comme (les conditions au travail, l'ambiance au travail ...etc.)

C'est pour cela que DOLAN Shimon, ERIC Gosselin et autres, disent que la motivation au travail s'explique par une multitude de facteurs particuliers à chaque individu.²

¹ Levy-LEBOYER Claude, la motivation dans l'entreprise modèles et stratégie, 2eme éd, éd d'organisation, paris, 2003, p39.

²DOLAN Shimon, Eric Gosselin et autres, psychologie du travail et comportement organisationnels, 2eme éd, Gaétan Morin, Québec, 2002, P75.

Enfin, on peut dire que la motivation à partir de la rémunération est très nécessaire pour augmenter le rendement de l'entreprise, et d'assurer sa pérennité, donc il faut un projet de changement du système de rémunération au sein de Sentex pour assurer cette objectif.

conclusion

Conclusion :

Dans la recherche économique, la relation entre rémunération et comportement au travail connaît des développements qui gravitent autour de la recherche d'un salaire d'efficience, et la rémunération des salariés constitue la pierre angulaire dans la gestion des ressources humaines, tant sur le plan organisationnel que sur le plan concurrentiel, car elle touche directement la vie pratique des collaborateurs, leur estime et leur statut, c'est pour cela qu'elle occupe une place très importante dans l'entreprise.

Notre travail à propos de l'incidence de la rémunération sur la motivation des salariés au travail, qui s'est effectué au sein de l'entreprise de Sentex, alors nous avons l'occasion d'étudier la vie des salariés au travail et de préciser l'importance du salaire qui est considérée comme une source garantissant l'incitation au travail.

A partir de cela, on peut déduire que le facteur de rémunération reste un élément très important pour obtenir la motivation au travail, mais aujourd'hui l'entreprise a un arbitrage à faire entre une situation où elle baisse le coût direct du travail, par un salaire inférieur à celui du marché.

C'est pour cela que les salariés s'accordent à dire que le système de la rémunération appliquée à Sentex est démotivant, car ce système paye le poste et non pas la compétence. Cette situation peut être expliquée par la faiblesse du trésor de l'entreprise.

Pour conclure, nous aimerions revenir sur les résultats principaux de ce travail, car la rémunération appliquée au sein de Sentex est démotivante, puis la motivation au travail ne se limite pas à un bon système de rémunération parce

qu'on trouve plusieurs facteurs qui interviennent pour influencer sur la motivation au travail comme les conditions au travail, l'ambiance au travail....etc.

References bibliographiques

Références Bibliographiques :

I. Les ouvrages de méthodologie :

- **ANGERS Maurice**, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Alger, casbah, 1997.
- **GRAWITZ Madeleine**, méthodes des sciences sociale ,11ème édition, Dalloz, paris, 2001.

II. Les livres :

1. **AUBERT Nicole**, diriger et motiver, art et pratique du management, paris, édition d'organisation, 1996.
2. **Actouf Omar**, méthodologie des sciences sociale et approche qualitative des organisations puk, canada,1987.
3. **BIOSVERT Daniel**, l'autonomie des équipes d'intervention communautaire : modèles et pratiques, presse de l'université du Québec, 2000.
4. **BOUDON RAYMOND**, les méthodes en sociologie, 11ème édition, paris, 1998.
5. **BENJAMIN MATALON, RODOLPHE GHIGLIONE**, les enquêtes sociologiques théories et pratique, 6ème édition, Armand colin, paris, 1998.
6. **BEDERE Pierre**, le salaire et les autres revenus, 2eme éd, Hatier, paris, 1982.
7. **BRNARD Roman**, bâtir une stratégie de rémunération, éd, Dunod, Paris, 2010, p102.
8. **CLAUD LEVY- Le Boyer**, la motivation dans l'entreprise, modèle et stratégique, Edition d'organisation, 2003.
9. **CHARLES Henri d'arcimole**, diagnostique financier et gestion des ressources humaines, paris édition économisas, 1995.
10. **DURAND Jean-Pierre, Well robert**, sociologie contemporaine édition, paris, 1998.
11. **DECOSTER Michel, LORNET Année et autres**, sociologie de travail et gestion des ressources humaines, 3ème éd, DE Boeck, université, paris, 1999, P209.
12. **DOLAN Shimon, ERIC Gosselin**, et autres, psychologie du travail et comportement organisationnels, 2eme éd, Gaétan Morin, Québec, 2002.
13. **EVELYNE JARDIN**, mutation et organisation du travail, Bréal, édition Laurent Bégae, 2005.

14. **EMERY YVES ET GONIN François**, dynamiser les ressources humaines, Lausanne, Bibliothèque des ressources humaines, 1999.
15. **FABIEN Fenouillet**, la motivation, DUNOD, paris, 2003.
16. **LOIC CADIN**, En coll, gestion des ressources humaines, éd, DUNOD, paris 2007.
17. **JEAN-MARIE PERETTI**, gestion des ressources humaines, vuiBert, 15ème Edition, 2008, P121.
18. **LEVY-LEBOYER Claude**, la motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies, 2eme éd, éd d'organisation, paris, 2003.
19. **MICHAEL AGUILART**, l'art de motiver, DUNOD, Paris, 2009.
20. **PERTTI.J .MARIE**, ressource humaines et gestion personnel, éd Vuibert, paris, 1997.
21. **PATRICE ROUSSEL**, rémunération, motivation et satisfaction au travail, éd, Economica, paris, 1996.
22. **POTOCKY MALICET Danielle**, élément de sociologie du travail et de l'organisation, Economica, paris, 1997.
23. **RABATEL DANIEL**, pratique de la paie, paris, 5ème éd, éd d'organisation, 2003.
24. **WEISS DIMITRI**, ressource humaines, 2ème, éd d'organisation, paris, 1999, P342.

III. Les dictionnaires :

1. **CLAUD-DANIELLE ECHAU DE MAISON**, EN coll, dictionnaire d'économie et de science sociale, Edition Nathan2007.
2. **NOBERT SILLAMY**-dictionnaire de psychologie-Larousse-veuf, 2003.

IV. Les sites électroniques :

- [Airsoftfast.free.fr /historique, htm](http://Airsoftfast.free.fr/historique.htm), consulter le 5/01/2013.

Annexe

Annexe N° : 01

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
Faculté des Sciences Humaines et Sociales

Option : Sociologie de Travail et des Ressources Humaines
Questionnaire de recherche sur le thème :

« LA REMUNERATION ET LA MOTIVATION AU TRAVAIL »

Dans le cadre de la préparation de nos mémoires de Master 2.
Nous avons besoin de votre collaboration pour accomplir cette
recherche qui est intitulée :

« La rémunération et la motivation au travail »

Nous vous prions de bien vouloir nous consacrer un peu de votre temps
pour répondre à nos questions, afin de réunir toutes les informations et
les données nécessaires à notre recherche.

MERCI

Les caractéristiques de personnels

1) âgeans

2) Sexe : masculin : féminin

3) Situation familiale : célibataire mariée
Veuf divorcé

4) Niveaux d'instruction : primaire moyen
Universitaire secondaire

5) Statu professionnel : cadre agent de maitrise exécutant

6) Expérience professionnel ; [1ans a 5ans] [5ans a 10ans]
[10ans a 15ans] [15ans a 20ans] [20ans et plus]

1- La rémunération et les critères objectifs :

7) Existe –il dans votre rémunération une part variable, c'est adire une part qui augmente ou diminue selon votre résultat ?

OUI

NON

8) dans le cas ou il n'existe pas ou pratiquement pas de rémunération variable, a quoi cela peut il être du ?

L'absence d'un système de mesure des résultats

La méfiance de la direction

Autres

9) La rémunération a votre rendement incite vous a améliorer vous résultats :

Oui non

10) Dans les deux cas dites pourquoi ?

11) Est-ce que vous essayé toujours de donner le meilleure de vous-même dans votre travail ? Oui non

-si non parce que :

Votre salaire est bas

- votre salaire ne correspond pas a vous attentes

- votre salaire ne reflète pas votre statu

- vous n'aime pas votre travail

- autres

12) Votre salaire mensuel

10000 / 15000 DA

15000/20000 DA

20000/25000 DA

PLUS DE 25000 DA

13) Qu'est e que vous s'emble être rémunérer a travers la grille ?

Diplôme les exigences de poste rendement

14) êtes vous ou courant de la cause de changement de votre salaire ?

Oui non

15) pensez vous que le système de rémunération tel qu'il est correspond a une entreprise moderne qui veut utiliser la rémunération comme un levier de motivation ?

16) Parmi les primes de production ou mérite prime de production et de Santé, prime de fin d'année lesquelles vous motive plus ?

.....
17) Pensez-vous que le calcul de votre rémunération respect les modalités prévus par le contrat de travail ?

OUI NOM

18) Votre salaire correspond-il à votre contribution ?

Oui non

2- La satisfaction a l'égard de la rémunération est liée positivement à la motivation au travail.

19) Votre salaire vous pousse –t-il a être motivé dans votre travail ?

Oui nom

Dans le cas d'une réponse négative parce que : vous compétences ne sont pas valorisés

Absence d'une rémunération ou mérite

20) Êtes vous satisfait de salaire que vous touché ?

Oui Non

21) Vous pouvez satisfaire votre besoins a travers le salaire que vous avez touchez ? Oui Nom

22) Pour que chacun soit motivé dans son travail vous proposer :

Des augmentations ou mérite individuelle

Des augmentations collectives

23) Pensez vous que la motivation par la rémunération influencer sur la motivation au travail ?

Oui Nom

- 24) Vous arrive t-il de vos absentez ? Oui Non
Si oui combien de fois
- 25) Pensée vous de quitté l'entreprise si vous avez trouvé un autre travail dans une autre entreprise ? Oui non
Si oui pourquoi
- 26) Si on propose un double salaire ailleurs acceptée vous de quitter SENTEX ?
Oui non
- 27) les augmentations des salaires sont un moyen de fidélisation
Je suis d'accord je ne suis pas d'accord
- 28) Comment arriver vous a effectuer vous tache ? Facilement
normale difficilement
Êtes-vous attirer par le salaire attribué à SENTEX ?
Oui non
- 29) Dans quelle pouvez vous demander une situation démission mauvaise
Relation hiérarchique
Mauvaise condition au travail
- 30) qu'est ce que vous motive le plus chez SENTEX ?
Salaire condition de travail l'ambiance du travail

Liste des Tableaux

Tableau N°1 : la répartition de catégories socioprofessionnelles sur les différents départements de Sentex.....	59
Tableau N°2 : la répartition de la population d'enquête selon le sexe	71
Tableau N°3 : la répartition de la population de l'enquête selon l'âge.....	72
Tableau N°4 : la répartition de la population d'enquête selon la situation matrimoniale.	73
Tableau N°5 : la répartition de la population de l'enquête selon le niveau d'instruction.....	74
Tableau N°6 : la répartition de la population d'enquête selon la catégorie socioprofessionnelle.....	75
Tableau N°7 : la répartition de la population d'enquête selon l'expérience professionnelle	76
Tableau N°8 :le rapport entre le post occupé et pour l'augmentation de leur salaire.....	77
Tableau N°9 : le rapport entre le sexe et pour l'augmentation de leur salaire..	78
Tableau N°10 : le rapport entre le sexe et l'amélioration des résultats par rapport à la rémunération de rendement.....	79
Tableau N°11 : la population enquêté selon le post occupé et la rémunération comme un levier de motivation à sentex.....	80
Tableau N°12 : l'adéquation entre les contributions des salariés et les salaires offert selon le sexe.....	81
Tableau N°13 : l'adéquation entre les contributions des salariés et les salaires offert selon le CSP.....	82
Tableau N°14 : le rapport entre les niveaux des salaires et l'existence d'une rémunération variable.....	83

Tableau N°15 : la relation entre l'expérience professionnelle et les critères de La rémunération variable.....	84
Tableau N°16 : la population enquêté selon le sexe et la motivation à partir de la rémunération.....	87
Tableau N°17 : le rapport entre le poste occupé et la motivation à partir de la rémunération.....	88
Tableau N°18 : l'avis des salariés sur l'importance de la rémunération pour motiver au travail	89
Tableau N°19 : l'avis des CSP sur la fidélisation pour l'entreprise à partir des augmentations de leur salaire.....	90
Tableau N°20 : l'avis des salariées sur l'idée de quitter l'entreprise.....	91
Tableau N°21 : la population enquêté selon le retard et les grilles de salaire	92
Tableau N°22 : la motivation des salariées chez Sentex.....	93
Tableau N°23 : la population enquêté selon le sexe et satisfaction vis-à-vis de leur salaire.....	94

Liste des abréviations

GRH : gestion de ressources humaines.

CNAS : caisse nationale d'assurance sociale

Sentex : société ennoblissement nationale de textile.

CSP : catégorie socio professionnelle