



Université A.MIRA de Bejaia
Faculté de sciences humaines et sociales
Département des sciences sociales



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en sociologie.

Option : sociologie de travail et des ressources humaines.

L'impact des sanctions administratives
sur la motivation des employés.
Cas pratique : entreprise textile
ALCOVEL d'Akbou.

Réalisé par :

- ❖ BATOUCHE Fatima
- ❖ GARET Louiza

Encadré par :

Dr. Mahmoud AIT MEDDOUR

Année Universitaire : 2016-2017

Sommaire

Liste des tableaux

Introduction

Chapitre 01 : Le cadre méthodologique.....	3
1-les raisons du choix du thème :	3
2-les objectifs de la recherche :	3
3. La problématique :	4
4. Les hypothèses :	6
5. Définition des concepts clés :	7
6. La démarche méthodologique :.....	9
6.1. La méthode utilisée :	9
6.1.1. La méthode analytique	10
6.1.2. La méthode synthétique	10
6.1.3. La méthode comparative.....	10
6.2. Les techniques utilisées :	10
7. les difficultés rencontrées durant la recherche :	12
La partie Théorique	13
Chapitre 02 : Les sanctions administratives.....	13
Préambule :	13
1. qu'est ce que la discipline ?.....	13
2. définition de la sanction :	14
3. historique et évolution de la sanction administrative :	14
4. les sanctions et les procédures disciplinaires selon le journal officiel de la république algérienne :	15
5. les fautes disciplinaires :	17
6. liste des sanctions disciplinaires :	17
7. La place de la sanction dans la gestion :	19
8. exemple d'une sanction dans le monde :	20
Chapitre 03: La motivation des salariés.....	22
Préambule :	22
1. définition de la motivation :	22
2. la typologie de motivation :	23
3. les théories de motivations :	23
4. Les techniques de motivation :	26

5. L'importance de la motivation :.....	27
6. La perspective d'une sanction pour motiver les individus :	27
7. Implication et motivation :.....	27
La partie pratique.	29
Chapitre 04 : Présentation de l'organisme d'accueil.	29
1. Historique :	29
1. 1. Présentation de l'entreprise mère (SONITEX) :	29
2. Données générales :	29
3. Nature juridique de l'entreprise :	30
4. Le processus de réalisation des produits finis au niveau du complexe :	30
5. Organisation administrative du complexe :.....	31
Chapitre 05 : Analyse et interprétation des données.	35
Section n°01 : Analyse des données personnelles de la population d'enquête :.....	35
1. Répartition de la population d'étude selon l'âge :.....	35
2. Répartition de la population d'étude selon le sexe :.....	35
3. Répartition de la population d'étude selon la situation matrimoniale :	36
4. répartition de la population d'étude selon le niveau d'instruction :.....	36
4. Répartition de la population d'étude selon l'ancienneté :	36
Section° 02 : LES SANCTIONS ADMINISTRATIVES.....	37
1. Le climat au travail dans l'entreprise textile ALCOVEL :	37
2. Le type de relation entre les employés et l'administration :.....	38
3. La procédure suivie par l'entreprise en cas d'infraction :	39
4. L'importance de la réglementation au sein de l'entreprise et sa relation avec les infractions :.....	40
5. les fautes au travail et les sanctions appliquées :.....	41
Section 03 : LA MOTIAVTION	43
1. La réaction des employés sanctionnés vis-à-vis de la sanction :.....	43
2. La relation entre les salariés fautifs et leurs responsables :.....	44
3. La motivation des salariés après l'application de la sanction :	45
4. Les sanctions administratives comme moyen de bonne gestion d'une entreprise :	46
Synthèse :	47
Conclusion :	48
Les annexes :	49
Liste bibliographique :	55

Remerciements

Nous sommes ravis d'avoir mené ce travail à terme.

Tout travail de recherche n'est jamais l'œuvre d'une seule personne. A cet effet je tiens à exprimer ma sincère reconnaissance et mes vifs remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce modeste travail.

Avant tous nous remercions le dieu qui nous a donné le courage et la volonté de pouvoir arriver jusqu'à la fin et d'achever ce travail.

Nous remercions profondément notre encadreur M^r AIT MEDDOUR, pour son aide, son temps, et sa présence à nos côtés pour nous guider, pour ses conseils, pour sa disponibilité durant notre travail.

Nous remercions également l'organisme d'accueil textile ALCOVEL, et les salariés qui ont accepté de répondre à nos questions.

Enfin, j'adresse nos sincères remerciements à nos familles et à tous nos proches et amis qui nous ont toujours soutenus et encouragés tout au long de notre parcours.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

A la mémoire de mon père qui a souhaité vivre pour longtemps juste pour nous voir qu'est-ce que nous allons devenir.

A celle qui m'a transmis la vie, l'amour, le courage, à toi chère maman toutes mes joies, mon amour et ma reconnaissance.

A mes chers sœurs : Sabrina, Katia, Fouzia.

A mes chers frères : Belkacem, Yacine.

A mes chers amis : Lyes, Silia, Mouhand Saïd.

BATOUCHE Fatima

Dédicace

C'est avec profonde gratitude et sincèrement, que je dédie ce modeste travail de fin d'études à mes chers parents qui ont sacrifié leur vie pour ma réussite et qui nous ont éclairé le chemin par leurs conseils judicieux.

Je dédie aussi ce travail à mes sœurs : Hassiba, Rachida, et sa famille : son mari, et ses deux filles : hind et khawla.

A mes amies : Samira, Shafia, Assia, Silia, Malika.

A ma binôme Fatima ainsi que sa famille.

GARET Louisa

Liste des tableaux :

Numéro de page	Titre des tableaux	pages
01	La répartition selon l'âge.	32
02	La répartition selon le sexe.	32
03	La répartition selon la situation familiale.	33
04	La répartition selon le diplôme obtenue.	33
05	La répartition selon l'ancienneté.	33

Introduction

Introduction

Au cœur de l'entreprise, il existe des individus qui travaillent pour atteindre leurs objectifs et pour satisfaire leurs besoins. Ces individus travaillent dans des secteurs privés ou publics, et leur travail est une source de vie pour eux. A partir de cela, on constate la relation entre les individus qui travaillent ensemble et la relations des salariés avec leurs supérieurs.

L'entreprise est généralement une unité de production économique et sociale, et qui a des objectifs spécifiques à atteindre, cette entreprise regroupe des individus qui y travaillent, entre eux il y a une hiérarchie et entre ces salariés on trouve des relations variables. Et comme lieu de travail, l'individu passe la plupart de son temps, et pour cela le salarié peut commettre des erreurs et des infractions au sein de l'entreprise, qui sont bien évidemment inévitables et peuvent arriver dans n'importe quelle entreprise.

Ces fautes influencent la stabilité et le fonctionnement de l'entreprise, c'est pour cela que les entreprises élaborent des règlements intérieurs et appellent à garder une bonne discipline au sein de l'entreprise.

Et bien sur, chaque faute ou infraction commise par les salariés, le responsable dans l'entreprise inflige une sanction pour faire face à cette infraction. Ces sanctions servent à mobiliser et à réveiller les salariés afin d'essayer d'éviter certaines fautes. Les sanctions sont souvent mal comprises ou admises par les salariés, chacun d'entre eux réagit à sa façon face à une punition, il y a ceux qu'elle motive et ceux qu'elle démotive.

Ces sanctions touchent directement ou indirectement la manière dont le salarié exécute ses tâches, elles influencent le rendement et la motivation des salariés, chacun d'entre eux sa façon de voir la sanction.

Dans notre thème qui s'intitule l'impact des sanctions administratives sur la motivation des employés, on va essayer de comprendre et d'expliquer les types des sanctions appliquées dans l'entreprise textile ALCOVEL et d'analyser de degré de motivation des employés sanctionnés dans cette entreprise.

Afin de répondre à cette préoccupation, nous avons divisé notre travail en deux parties dans lesquels on va essayer d'analyser cette thématique dans différents aspects :

Ces deux parties sont: la partie théorique, et la partie pratique.

Introduction

Dans la première partie qui est la partie théorique on a trois chapitres :

- **Le premier chapitre** : qui est le cadre méthodologique réservé à la problématisation et la conceptualisation du notre sujet de recherche et la détermination de notre méthode et outils de recherche et de collecte de données.
- **Le deuxième chapitre** : Nous avons parlé sur les sanctions administratives.
- **Le troisième chapitre** : réservé à la motivation.

La deuxième partie du mémoire est divisée en deux chapitres qui sont :

- **Le premier chapitre** : consiste à la présentation générale de l'entreprise textile ALCOVEL.
- **Le deuxième chapitre** : qui est l'analyse et l'interprétation des données.

Chapitre 01 : Le cadre méthodologique

1-les raisons du choix du thème :

Notre recherche porte sur l'impact des sanctions administratives sur la motivation des employés d'une entreprise privée algérienne qui est l'entreprise TEXTILE ALCOVEL.

On a choisi ce thème pour de multiples raisons, on cite entre autres :

- La compréhension de la nature des relations de travail existant entre les responsables et leurs subordonnés.
- Connaissance de règlement régissant l'entreprise en matière de sanctions administratives disciplinaires.
- Comprendre le niveau d'application des sanctions administratives au sein de l'entreprise.

2-les objectifs de la recherche :

Pour mener notre recherche à terme, nous avons fixé un ensemble d'objectifs :

2-1 l'objectif globale :

Notre recherche est de type explicatif et elle est de nature à chercher de ressortir les liens entre l'application des sanctions prévues par le règlement intérieur de l'entreprise sur la motivation des employés.

2-2 les objectifs spécifiques :

On se basant sur l'objectif global ci-haut mentionné nous avons fixé un ensemble d'objectifs spécifiques qui sont comme suit :

- Connaître l'état d'application des sanctions administratives sur les employés de l'entreprise.
- Déterminer l'opinion des employés sur l'application ou non des sanctions administratives.
- Analyser l'impact des sanctions sur la motivation des employés.

3. La problématique :

L'entreprise est un centre d'activité professionnelle pour ceux qui en font partie. C'est le lieu où ils peuvent exercer un métier qui leur apporte des satisfactions, qui peut les passionner.

Cependant, «l'entreprise entend affirmer et réaliser une mission, développer une stratégie et modifier son environnement, plus elle aura tendance à fixer un cadre organisationnel relativement rigide et à en déduire les différentes politiques de l'entreprise : les descriptions de postes ou de fonctions, la gestion prévisionnelle des ressources humaines seront, par exemple, quelques-uns de ses outils ».¹

La mission de la fonction des ressources humaines consiste en la mise en disposition de l'entreprise des moyens humains nécessaires, le respect des désirs de justice, de sécurité et de développement personnel de chacun de ses membres. Ainsi, la gestion des ressources humaines a des implications sur la performance des entreprises. De plus, la gestion des ressources humaines des entreprises est un facteur essentiel pour la réalisation des objectifs de l'entreprise. Celle-ci «Elle prend en compte le développement humain et social de l'entreprise. La qualité de cette gestion devient un avantage concurrentiel. Cette qualité repose essentiellement sur des efforts réalisés dans l'investissement à la formation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, et le règlement intérieur.»²

Chaque entreprise a un règlement intérieur propre à elle, les comportements des employés sont désignés par le règlement intérieur par rapport aux objectifs prescrits par l'entreprise.

Cependant, tous les employés ne suivent pas à la lettre ce règlement intérieur c'est pour cela que l'entreprise doit opter pour un moyen de sanctionner ces derniers, le règlement intérieur fixe la nature et l'échelle des sanctions que peut prendre l'employeur.

Dans certaines situations, le comportement du salarié peut constituer une faute, l'employeur est alors en droit de prononcer une sanction à l'égard du salarié (pouvant aller

¹-Luc BOYER, Noël EQUILBEY, organisation théories application, 2e éd, France : (s.é), 2003, p15.

²-Philippe Aimé KOULIDIATI, gestion des ressources humaines et accroissement de la productivité des entreprises, [En ligne], mémoire de maîtrise en économie et organisation des entreprises, Ouagadougou : université saint Thomas d'Aquin, 2012, (20 février 2017), url : <http://www.memoireonline.co/12/13/8246/gestion-des-ressources-humaines-et-accroissement-de-la-productivite-des-entreprises-au-burkina-faso.html>.

Chapitre 01 : Le cadre méthodologique

jusqu'au licenciement). La sanction est prononcée dans le respect de la procédure disciplinaire imposé.

La sanction est généralement mal prise par les employés, ils la voient comme une punition, cette dernière influence leurs motivation pour le travail elle infecte le milieu de travail pour créer différents sentiments qui peuvent créer des conflits au sein de l'entreprise.

La motivation chez les employés est un facteur très important pour le bon fonctionnement de l'entreprise, c'est pour cela qu'on doit s'interroger sur l'impact des sanctions infligées sur les employés et le résultat des ces sanctions sur leurs motivations, on peut trouver des employés qui seront plus motivés ou moins motivés après la sanction.

Dans notre étude qui se porte sur les sanctions administrative et leurs impact sur la motivation des employés on va faire notre étude sociologique au sein de l'entreprise textile ALCOVEL, pour essayer de comprendre l'impact de se phénomène sur les employés de cette entreprise.

C'est sur cela que s'inscrit notre étude en vue de répondre aux questions suivantes :

1. Quel est l'état d'application des sanctions administratives dans l'entreprise ?
2. Les sanctions administratives ont-elles un impact positif ou négatif sur la motivation l'employé ?

4. Les hypothèses :

Selon GRAWITZ Madeline : *«l'hypothèse est une proposition à la réponse posée. Elle tend à formuler une relation entre des faits significatifs»*³

Selon ANGERS Maurice : *«l'hypothèse est un énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes et appliquant une vérification empirique»*⁴

A la lumière de ce qui précède, nous formulons notre hypothèse de la manière suivante :

- 1- Les sanctions administratives sont largement appliquées dans l'entreprise dans l'entreprise TEXTILE Alcovel.
- 2- Les sanctions administratives ont un impact négatif sur la motivation de l'employé.

³ - Madeline GRAWITZ, Méthode des sciences sociales, 11e éd. Paris : Dalloz, 2001, p.398.

⁴ - Maurice ANGERS, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Alger : Edition Casbah, (s.a), p.22.

5. Définition des concepts clés :

Une fois nos concepts déterminés, nous passons à leur définition qui nous permet de faciliter la compréhension, élucider les incertitudes et préciser le sujet de recherche.

On peut définir les concepts comme : «représentation mentale générale et abstraite d'un ou plusieurs phénomènes et leurs relations»⁵.

On va définir les concepts suivants :

5.1. L'entreprise :

Madeline GRAWITZ définit l'entreprise comme «unité de production originale, caractéristique d'un capitalisme, formé d'un groupe d'hommes différents en vue de produire des biens à vendre avec profits sur le marché. Mais c'est aussi un groupe social qui a une autre utilité en dehors du profit, objectif commun, relation, information...»⁶

Selon Ahmed SILEM et Jean Marie ALBERTINI, l'entreprise est une «unité économique autonome combinant divers facteurs de production, produisant pour la vente des biens et services et distribuant des revenus en contre partie de l'utilisation des facteurs.»⁷

De ceci, on peut conclure que l'entreprise est une organisation, ayant pour but de produire et de fournir des besoins ou des services.

5.2. L'employé :

Une personne qui occupe un emploi sous les ordres de quelqu'un rétribuer pour produire un travail un travail au sein d'une entreprise. «Ce terme rassemble les salariés qui occupent des emplois dans les domaines administratifs, du commerce ou des services.»⁸, selon Alain Brunu. Ils sont « ceux qui exercent une profession, un métier, on distingue notamment les travailleurs salariés.»⁹, selon Ahmed Silem.

⁵-Maurice ANGERS, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Alger : Editions casbah, 2000, p.108.

⁶-Madeline GRAWITZ, lexique des sciences sociales, 7^e éd., Paris : Dalloz, (s.a.), p.48.

⁷-Ahmed SILEM et Jean Marie ALBERTINI, lexique d'économie, 7^e éd., paris : Dalloz, 2002, p.294

⁸-Alain BRUNU, dictionnaire d'économie et des sciences sociales, Paris : Edition Ellipse, 2005, p.183.

⁹-Ahmed SILEM et Jean Marie ALBERTINI, op.cit, p.654.

Chapitre 01 : Le cadre méthodologique

5.3. Motivation :

Selon Lakhdar SEKIOU : «la motivation est une force qui pousse l'individu à chercher à satisfaire ses besoins, ses désirs, et plus en ce qui détermine un comportement donné.»¹⁰

Selon Weiss DIMITRI : «la motivation est le degré d'engagement d'un collaborateur dans la réalisation d'un travail qui lui a été désigné par un tiers, généralement l'organisation et ses représentants. »¹¹.

Alors, motiver c'est créer chez un individu les conditions qui le pousse à agir, un élément qui pousse quelqu'un dans son action.

5.4. Le règlement intérieur :

Le règlement intérieur est un document rédigé par l'employeur dans lequel il définit les règles relatives à l'entreprise et la discipline sur le lieu de travail. D'après Peretti, c'est « le document écrit par le quel l'employeur fixe exclusivement les mesures d'application de la réglementation en matière d'hygiène et de sécurité dans l'entreprise ; les conditions dans lesquelles les salariés peuvent être appelés à participer à la demande de l'employeur.»¹²

5.5. Le travail :

Le travail est toute activité humaine de production de biens et services, une activité rémunérée qui permet la production. «Il est généralement formé d'après Gille d'un ensemble d'activités réalisées individuellement ou collectivement en vue d'obtenir un résultat utile, et un facteur de production. Il mobilise des savoir-faire, permet à l'homme de s'affranchir des contraintes du milieu et contribue ainsi à la création des richesses.»¹³.

5.6. La sanction :

«Récompense accordée pour conformité aux normes ou inversement. Peines imposées à ceux qui les transgressent. Exprime la contrainte qui définit la règle plus au moins diffuse ou, au contraire, codifiées par la tradition, la coutume ou le droit, les sanctions peuvent prendre des formes très variées : contrainte physique ou violence corporelle, blâme, exclusion.. . »¹⁴

¹⁰ -Lakhdar SEKIOU, gestion de personnel, Paris : Edition d'organisation, 1986, p.327.

¹¹ -Weiss DIMITRI, ressources humaines, 2^e éd., Paris : (s.é), 1999, p.349.

¹² -Jean Marie PERETTI, dictionnaire des ressources humaines ,4^eéd, Paris : Vuibert, 2005, p.277.

¹³ -Ferréol GILLE, dictionnaire de sociologie, 3^e éd., Paris : Arnaud colin, 2002, p.208.

¹⁴ -Ferréol GILLE, dictionnaire de sociologie, 4^e éd., paris : Armand colin, 2011, p.269

Chapitre 01 : Le cadre méthodologique

«La sanction est la conséquence morale d'un acte, châtement, ou récompense. Elle est une peine prévue pour assurer l'exécution d'une loi.»¹⁵

C'est une conséquence d'un comportement, une punition infligée par l'employeur à l'égard de l'employé.

6. La démarche méthodologique :

Toute étude scientifique demande l'utilisation d'un ensemble de méthodes et techniques en vue de sa réalisation.

6.1. La méthode utilisée :

Selon MAURICE Angers, la méthode est un «ensemble organisée d'opérations en vue d'atteindre un objectif»¹⁶

Dans le cadre de la réalisation de notre étude, nous avons fait recours à la méthode qualitative.

La méthode qualitative est définit comme étant «une démarche discursive de reformulation, d'explication ou de théorisation d'un témoignage d'une expérience ou d'un phénomène, elle nécessite ni le comptage ni la qualification pour être valider, généreuse et complète même si elle n'exclut pas telles pratique son résultat est une qualité, une dimension, une conceptualisation de l'objet. »¹⁷

La méthode qualitative est la plus adéquate à notre recherche, car elle nous permettra de recueillir le maximum d'informations surtout que c'est un thème qui peu paraître un peu sensible pour les employés, cela demande la méthode qualitative pour avoir des réponses qu'on n'aura pas avec la méthode quantitative.

Cette approche qualitative implique l'utilisation des méthodes suivantes :

¹⁵ -Jeannot KALALA KALALA, la sanction comme facteur du bon rendement de l'entreprise, [en ligne,] Kananga : institut supérieur pédagogique de Kananga, 2011, (mis à jour le 04/12/2016), url :

<http://www.memoireonline.com/02/12/5252/la-sanction-comme-facteur-du-bon-rendement-de-l-entreprise>.

¹⁶ -Angers MAURICE, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Alger : Editions Casbah, 2000, p.58.

¹⁷ -Pierre PAILLE et Roger MUCCIELLI, l'analyse qualitative en science sociales et humaines, 3^e éd., France : armon colin, 2012, p.11.

6.1.1. La méthode analytique

Elle nous permettra de faire une analyse minutieuse de toutes les données et les informations récoltées.

6.1.2. La méthode synthétique

Par cette méthode, nous allons pouvoir synthétiser et globaliser les éléments de réponses en un ensemble cohérent ;

6.1.3. La méthode comparative

Elle nous aidera à comparer entre le rendement les employés ayant subi des sanctions administratives et les employés n'ayant subi aucune sanction.

6.2. Les techniques utilisées :

« La technique représente l'utilisation des procédés opératoires rigoureux, bien définis, transmissibles, susceptibles d'être appliqués à nouveau dans les mêmes conditions adaptés au genre de problème et de phénomène en cause »¹⁸

6.2.1. La technique documentaire : Par cette technique, nous allons pouvoir analyser des documents comme le règlement intérieur.

6.2.2. La technique d'observation : Par cette technique, on pourra observer certains comportements et réactions qui seront difficiles à détecter si on analyse seulement les interviews.

6.2.3. La technique d'entretien :

« C'est un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations, en relation avec le but fixé. »¹⁹

¹⁸ -Madeline GRAWITZ, méthodes des sciences sociales, 11^e éd., paris : Dalloz, 2001, p.352.

¹⁹ -Madeline GRAWITZ, méthode des sciences sociales, op.cit, p.644.

Chapitre 01 : Le cadre méthodologique

L'entretien nous permettra de communiquer directement avec les enquêtés pour pouvoir observer leurs comportements et leurs réactions, pour approfondir notre sujet de recherche et comprendre ce que les enquêtés pensent sur les sujets traités.

6.2.4. La pré- enquête :

A ce niveau précis, des recherches de stage nous ont permis de prendre connaissance de quelques entreprises et établissements publics, ainsi nous avons focalisé notre attention sur l'entreprise textile Alcovel d'Akbou, notre pré-enquête a duré un mois.

Cette démarche nous a conduits à l'élaboration d'un guide d'entretien, et avoir des informations sur les sanctions administratives au sein de l'entreprise textile Alcovel, aussi de nous familiariser avec le terrain et de cerner les techniques de collecte des données. Ces informations ont été complétées grâce au stage pratique qui nous a été accordé.

6.2.5. La technique d'échantillonnage :

L'échantillonnage est d'après Jean Louis LOUBET DEL BAYAL « la partie de l'univers qui sera effectivement étudié et qui permettra par extrapolation de connaître les caractéristiques de la totalité de l'univers. »²⁰

Notre population mère est l'entreprise textile ALCOVEL à AKBOU qui contient 898 effectifs.

Dans le cadre de notre recherche on a choisis 11 employés qui sont déjà sanctionné ou bien confrontés à une sanction.

Notre échantillon est ciblé, vu que nous n'étions pas au courant des personnes sanctionné au sein de l'entreprise on a été guidé dans l'entreprise vers les personnes sanctionnées au sein de l'entreprise textile ALCOVEL.

6.2.5. Analyse de contenu :

Selon R.MUCCHIELLI, l'analyse de contenu est l'une « des méthodes sûres dont nous aurons à faire l'inventaire, rechercher les informations qui s'y trouvent, dégager le sens ou les

²⁰ -Jean Louis LOUBET DEL BAYAL, initiation aux méthodes des sciences sociales, paris : éd l'harmattan, 2000, p.92.

Chapitre 01 : Le cadre méthodologique

sens de ce qui y est présenté, formuler et classer tout ce que contient ce documents ou cette communication »²¹

Notre analyse s'est basée sur l'analyse des entretiens par thème, qui veut dire que chaque question de notre guide d'entretien qui se ressemble devient un thème qu'on analyse, on cherche des thème qui se ressemblent et on leur fait une analyse.

Cette analyse nous permettra d'expliquer et de comprendre les données recueillies sur le terrain et de connaître la relation avec notre domaine de recherche.

7. les difficultés rencontrées durant la recherche :

- Le manque d'ouvrages concernant notre thème d'étude.
- Le refus de certaines entreprises et établissements de nous accorder une autorisation pour effectuer un stage pratique.
- Le refus de l'administration de nous fournir un exemplaire sur le règlement intérieur pour l'étudier en dehors de l'entreprise.
- Les employés sont très méfiants quand à la fourniture d'information, ce qui nous a beaucoup gêné dans l'analyse de ces données.

²¹ -Roger MUCCHIELLI, l'analyse de contenu des documents et des communications, 8^{ème} éd., paris : ESF;1998, p.23

La partie Théorique

Chapitre 02 : Les sanctions administratives.

Préambule :

L'employeur a la faculté de prendre à l'égard de son personnel des sanctions disciplinaires pour sanctionner tout comportement abusif et fautif du salarié dans l'exercice de son activité professionnelle. Une échelle de sanction permet de graduer la mesure prise en fonction de la faute commise. Il est impératif de bien peser les conséquences de ses choix, car la sanction disciplinaire peut être vécue comme humiliation pour le salarié concerné (et parfois déclencher une dépression, un abandon de poste, un certain laxisme chez le salarié). Elle peut aussi peser sur le climat social qui règne dans l'entreprise si elle est trop lourde (les collègues pourraient soutenir le salarié sanctionné, en reprochant certains manquements à l'employeur, par exemple aux règles de sécurité).²²

Un salarié a en effet des devoirs et obligations envers son entreprise, lorsqu'il les viole, les responsables de cette entreprise interviennent pour sanctionner l'employé. Les responsables sanctionnent pour que cette faute ne puisse pas se reproduire. L'employeur ne sanctionne pas au hasard, il fait ça en suivant les lois et les règles régissant l'entreprise. Or, ces sanctions influencent les employés que ce soit dans le côté psychologique ou bien dans son travail. L'employé après la sanction, montre un intérêt ou bien une négligence pour son travail et cela dépend de la manière dont il perçoit la sanction. De ce fait, on remarque qu'une solidarité entre les employés est apparue en particulier entre les plus expérimentés, et cela pour protéger un intérêt commun celui du maintien du poste.

1. qu'est ce que la discipline ?

On prend une telle ou telle décision disciplinaire dans un double but pour dissuader ou pour empêcher qu'il ne se reproduise. Si une faute est commise, ne pas la réprimer signifie encourager l'impunité. Or, les individus sont très sensibles à l'idée de justice, et ils sont

²² - La rédaction de Net-iris, article en veille, les sanctions disciplinaire dans l'entreprise, créer le 03/10/2013, [sur internet] url : <http://www.net-iris.fr/veille-juridique/actualite/1063/les-sanctions-disciplinaires-dans-entreprise.php>, consulter le 09 avril 2017, 10H37

La partie théorique. Chapitre 02 : Les sanctions administratives.

disposés selon Agnès FREDY à « accepter une mesure aussi négative qu'une sanction si elle leur semble justifiée. »²³

La discipline est le respect du lieu du travail, des supérieurs et des collègues, et de suivre les règles au sein de l'entreprise telles qu'elles sont décrites, et le non respect de ces règles entraînera une sanction. L'employé peut voir cette sanction comme une humiliation ou, celle-ci peut entraîner une démotivation, un manque de confiance envers les responsables. Dans cet effet, sanctionner c'est garder une certaine justice et équivalence au sein de l'entreprise.

2. définition de la sanction :

La sanction est « Toute mesure, autre que les observations verbales prise par l'employeur à la suite d'un agissement du salarié considéré par l'employeur comme fautif, que cette mesure soit de nature à affecter immédiatement ou non la présence du salarié dans l'entreprise, sa fonction, sa carrière ou sa rémunération »²⁴.

La sanction est alors synonyme de punition, de châtement infligé à un individu pour une faute qu'il a commis. Dans une entreprise, un employé qui ne respecte pas le règlement intérieur, qui désobéit aux responsables...etc. va être sanctionné pour cela.

3. historique et évolution de la sanction administrative :

Les sanctions en général existent depuis longtemps dans plusieurs pays, mais elles étaient appliquées sans se référer à une loi précise qui la définit.

Avec le temps, beaucoup de sanction sont apparues et développées, les sanctions fiscales et les sanctions disciplinaires qui étaient appliquées à l'égard des fonctionnaires publics. Alors que ces sanctions se développent, les sanctions administratives restaient une curiosité juridique.

Selon SAROT : « Le fait qu'une loi italienne du 3 mai 1967 prescrive des normes fondamentales pour l'application des sanctions administratives, que le législateur allemand ait voté, en 1968, une loi très détaillée sur les infractions administratives et que le législateur belge ait également traité en 1971 des amendes administratives en matière sociale, prouve à

²³- Agnès FREDY, la discipline en entreprise, Paris : Université paris 1, thèse, p. 03, [sur internet] url : <http://www.yumpu.com/fr/document/view/45637953/la-sanction-en-entreprise-cergors/7>, consulté le 12 avril 2017, 12H12

²⁴ - Dominique DUBREUIL, HALLIANTIS RH, management RH : la sanction disciplinaire, [sur internet] url : <https://www.capitalrh.fr/management-rh-la-sanction-disciplinaire-a78.html>, consulter le 12 avril 2017, 11H15

La partie théorique. Chapitre 02 : Les sanctions administratives.

suffisance que la notion de sanction administrative tend à s'implanter dans nos divers droits administratifs. »²⁵

Les sanctions administratives sont apparues à cause de l'insuffisance des autres sanctions dans différents domaines. Après que plusieurs pays dans le monde ont établis des mesures administratives et commençaient à l'appliquer, on voit l'implantation des sanctions administratives dans différents secteurs, son évolution était rapide vue qu'elle est insérée dans les secteurs privés et publics.

4. les sanctions et les procédures disciplinaires selon le journal officiel de la république algérienne :

Le journal officiel de la république algérienne a décrit les fautes et les sanctions. Chaque faute a un degré d'évaluation et cette dernière a une sanction qui la convient, pour que l'employeur n'abuse pas de l'employé et pour garder une justice au sein de l'entreprise.

A. La Section 01 : Des sanctions disciplinaires

Art. 21. « Tout manquement aux obligations professionnelles constitue une faute professionnelle qui expose son auteur à une sanction disciplinaire.

Art. 22. En fonction de leurs degrés de gravité, des circonstances dans lesquelles elles ont été commises et de leurs conséquences ou préjudices sur le fonctionnement du service, les fautes professionnelles sont classées par le comité de direction en :

- fautes du premier degré.
- fautes du deuxième degré.
- fautes du troisième degré.

Art. 23. Sans préjudice des poursuites pénales prévues par la législation en vigueur, tout employé auteur d'une faute professionnelle peut être puni par l'une des sanctions disciplinaires suivantes :

1) Pour la faute du premier degré :

- un avertissement verbal.
- un avertissement écrit.
- un blâme.

2) Pour la faute du deuxième degré :

- une mise à pied de 3 à 6 jours.

²⁵-M.J. SAROT, la sanction administrative, rapport général, url : http://www.aca-europe.eu/colloquia/1972/gen_rapport-2_fr.pdf

La partie théorique. Chapitre 02 : Les sanctions administratives.

3) Pour la faute du troisième degré :

- une mise à pied de 10 à 15 jours.
- la rétrogradation.
- le licenciement.

B. Section 02 : Des procédures disciplinaires

Art. 24. Dès qu'il est constaté une faute professionnelle, le responsable hiérarchique remet une demande d'explication écrite à (aux) l'employé(s) présumé(s) auteur(s) de la faute, lesquels sont tenus de donner des explications écrites sur le même imprimé dans un délai de deux (2) jours ouvrables.

La proposition de sanction est transmise par le responsable hiérarchique au président du comité de direction accompagnée d'un rapport circonstancié décrivant les faits, témoignages et tous autres éléments d'appréciation jugés utiles.

Art. 25. Les sanctions disciplinaires du premier et du deuxième degré sont prononcées par décision motivée du président du comité de direction sur la base du rapport circonstancié du responsable hiérarchique de l'auteur de la faute professionnelle.

Art. 26. Les sanctions disciplinaires du troisième degré sont prononcées par décision motivée du président du comité de direction de l'autorité de régulation des services publics après avis du conseil de discipline.

Art. 27. Le conseil de discipline, prévu à l'article 26 ci-dessus, est composé de six (6) membres répartis à parts égales entre les représentants de l'autorité de régulation désignés par le président du comité de direction et les représentants élus des personnels. Il est présidé par le responsable de la structure en charge des ressources humaines.

La durée du mandat des membres du conseil de discipline est fixée à quatre (4) ans renouvelable une fois. Le conseil de discipline adopte son règlement intérieur.

Art. 28. Le conseil de discipline est saisi par le président du comité de direction du rapport circonstancié du responsable hiérarchique et des explications fournies par l'auteur de la faute professionnelle, dans un délai maximal de trente (30) jours à compter de la date de la constatation de la faute.

Art. 29. Le conseil de discipline peut auditionner l'auteur de la faute, lequel peut se faire assister par toute personne de son choix.

Art. 30. Tout employé sanctionné pour une faute du deuxième degré peut, dans un délai de quinze (15) jours à compter de la notification de la décision de la sanction, introduire un recours auprès du conseil de discipline qui doit émettre son avis sous huitaine.

La partie théorique. Chapitre 02 : Les sanctions administratives.

Art. 31. Tout employé sanctionné pour une faute du troisième degré peut, dans un délai de quinze (15) jours à compter de la notification de la décision de la sanction, saisir l'inspection du travail et/ou la juridiction compétente conformément aux modalités fixées par la législation et la réglementation en vigueur.

Art. 32. Si le comportement et le rendement professionnel d'un employé sanctionné le justifient, il peut sur sa demande être réhabilité. La réhabilitation est prononcée par le président du comité de direction après avis du responsable hiérarchique, et ce, dans les délais suivants :

- une (1) année après l'application d'une sanction du premier degré.
- Deux(2) années après l'application d'une sanction du deuxième degré.
- trois (3) années après l'application d'une sanction du troisième degré, autre que le licenciement.

La réhabilitation ne peut intervenir dans les cas de récidive de la même faute ou de fautes de degrés différents. »²⁶

5. les fautes disciplinaires :

Les comportements considérés comme fautifs sont :

- Le non respect des règles de discipline fixées par le règlement intérieur ou par une note de service.
- Le refus de se conformer à un ordre de l'employeur.
- Le non respect de l'obligation de discrétion et de la loyauté.
- Les absences injustifiées ou l'abandon de poste.
- Les critiques, les injures, la diffamation, les menaces, les violences à l'encontre d'un collègue ou d'un supérieur hiérarchique.
- Les erreurs ou les négligences commises dans le travail.
- Le vol de matériel.²⁷

6. liste des sanctions disciplinaires :

A. L'avertissement :

L'avertissement est une sanction mineure qui ne peut être orale ou écrite. L'employeur signifie son mécontentement et prévient le salarié qu'en cas de nouvelle faute, il peut encourir

²⁶ -journal officiel de la république algérienne N°64, 28 octobre 2010

²⁷ - Audrey VAUTHEROT, articles : la sanction disciplinaire comment ça marche ?, date de création 22/02/2010, url : <https://m.gralon.net/articles/enseignements-et-formation/formation/la-sanction-disciplinaire-comment-ça-marche-3652.html>, consulter le 22.02.2010 ,16H45.

La partie théorique. Chapitre 02 : Les sanctions administratives.

une sanction disciplinaire plus importante. Pour un avertissement, l'employeur n'est pas tenu de respecter la procédure disciplinaire, si la sanction disciplinaire n'est pas inscrite dans le dossier du salarié²⁸. L'avertissement peut prendre une forme orale, de ce fait aucun document ne sera versé au dossier du concerné et il peut être écrit, et dans ce cas, l'avertissement sera versé dans son dossier.

B. Le blâme :

« Le blâme est une sanction écrite. L'employeur manifeste clairement et explicitement sa désapprobation d'un comportement du salarié.

Le blâme est une sorte de dernier avertissement. Le blâme fait très souvent l'objet d'une inscription au dossier du salarié. »²⁹

Il s'agit en quelque sorte d'un avertissement final que l'employeur adresse à l'employé ayant déjà été averti, et n'ayant pas arrêté ses agissements fautif. Comme l'avertissement, c'est une lettre écrite envoyée au fautif qui lui informe qu'il encourra des sanctions plus lourdes s'il continue ses agissements.

C. La mise à pied :

La mise à pied s'agit de la suspension de l'employé dans son travail, et il ne pourra plus exercer son travail pendant la période de sa mise à pied. Cette période est fixée par le responsable, pendant laquelle l'employé ne touchera aucune rémunération. Elle est alors « C'est une suspension temporaire du contrat de travail, sa durée peut être fixée par le règlement intérieur, mais elle doit impérativement être proportionnée à la conduite fautive du salarié. »³⁰

D. La rétrogradation :

« La rétrogradation ou déclasserement professionnel consiste à effectuer le salarié à une autre fonction hiérarchique moins importante. Elle s'accompagne d'une nouvelle rémunération qui correspond au nouvel échelon du salarié »³¹. A la différence des autres sanctions disciplinaires, l'employeur doit obtenir le consentement du salarié car la rétrogradation modifie le contrat de travail. Le refus de la rétrogradation peut donner lieu à une autre sanction disciplinaire correspondant à la faute commise.

²⁸ - Jimmy PINTO, le portail juridique de droit du travail, url : www.droit.travail.france.fr/sanctions-disciplines-php, 05avril2017, 09h40

²⁹ - Jimmy PINTO, le portail juridique de droit du travail, url : www.droit.travail.france.fr/sanctions-disciplines-php, consulter le 05avril2017, 10h28

³⁰ - La rédaction de Net-iris, article en veille, les sanctions disciplinaire dans l'entreprise, créer le 03/10/2013, url : <http://www.net-iris.fr/veille-juridique/actualite/1063/les-sanctions-disciplinaires-dans-entreprise.php>, consulter le 01 mai2017, 15h05

³¹ - Jimmy PINTO, le portail juridique de droit du travail, url : www.droit.travail.france.fr/sanctions-disciplines-php, consulter le 01mai2017, 16h04

La partie théorique. Chapitre 02 : Les sanctions administratives.

Cette sanction est lourde de conséquences, elle consiste à déclasser hiérarchiquement l'employé de son poste et le placer dans un poste inférieur à celui d'avant, elle diminue les responsabilités de l'employé, même un rabaissement de son salaire.

E. La mutation disciplinaire :

« La mutation disciplinaire est l'affectation d'un salarié à un nouvel atelier, une nouvelle équipe ou encore un nouvel établissement suite à un comportement fautif. Le salarié conserve la même fonction et la même rémunération.»³²

F. Licenciement :

Elle consiste à licencier l'employé fautif. Cette mesure est prise lorsque ces fautes sont graves et que ces actes ont provoqués des troubles ou des dommages au sein de l'entreprise. « On ne peut licencier un salarié que si on est certain que celui-ci ne corrige pas son attitude ou qu'il n'améliorera pas sa performance. Il faut se mettre dans l'esprit que le licenciement est souvent vécu comme une catastrophe par l'agent concerné : c'est une mesure disciplinaire qui équivaut à la peine capitale pour lui. »³³

7. La place de la sanction dans la gestion :

Une sanction dans le cadre professionnel est rarement acceptée, quelle que soit sa nature ou sa justification. Trop «souple» par rapport à la faute, elle mène à tous les abus. Trop sévère, elle empoisonne l'environnement du travail. Elle démotive le fautif et peut entraîner une réaction virulente des collègues. Il n'est pas rare de voir des salariés se mettre en grève pour contester une mise à pied ou un licenciement. Il est donc recommandé de prendre beaucoup de précautions avant de prononcer des mesures disciplinaires. Pour qu'elle soit utile et permette que l'erreur ne se reproduise plus, la décision doit être prise selon un certain nombre de critères. Pour que la sanction soit pertinente, les faits reprochés doivent être replacés dans leur contexte. « Une faute n'est pas toujours intentionnelle. Et le fait de prononcer des mises en garde à tout va ou de distribuer des avertissements au premier écart peut contribuer à brider les initiatives ».³⁴

La sanction ne peut être prononcée que si toutes les solutions comme la sensibilisation, l'information et la communication sont sans effets, avant de punir un employé fautif il faut

³² - Jimmy PINTO, le portail juridique de droit du travail, url : www.droit.travail.france.fr/sanctions-disciplines.php, consulté le 01 mai 2017, 12h47

³³ Jeannot KALALA KALALA, la sanction comme facteur du bon rendement de l'entreprise, [en ligne], Kananga : institut supérieur pédagogique de Kananga, 2011, (mis à jour le 04/12/2016), url : <http://www.memoireonline.com/02/12/5252/la-sanction-comme-facteur-du-bon-rendement-de-l-entreprise>.

³⁴ - Brahim HABRICHE, comment faire de la sanction un outil de gestion ?, créé le 12/06/2003, url : <http://lavieeco.com/news/la-vie-eco-carries/comment-faire-de-la-sanction-un-outil-de-gestion-efficace.3430.html>, consulté le 01 mai 2017, 19h43

La partie théorique. Chapitre 02 : Les sanctions administratives.

chercher d'autres solutions que la sanction pour le remettre dans le droit chemin, mais quand toutes ses solutions ne donne aucun résultat on entame la procédure de sanction.

8. exemple d'une sanction dans le monde :

Selon Jeannot KALALA auteur de mémoire intitulé « la sanction comme facteur du bon rendement de l'entreprise ».

Il a étudié les sanctions au sein de l'imprimerie protestante Kasaà, il a ³⁵ constaté différents cas de sanction comme par exemple « un chauffeur mécanicien s'est permis d'aller prendre un différentiel au marché-couvert de Kananga parce que celui du véhicule de l'IMPROKA était en panne, sans en informer le directeur de l'entreprise, malgré qu'il était en voyage. Sanction infligée : Licenciement sans préavis. »¹⁴

Ce qui nous pousse à dire que les sanctions sont appliquées dans le monde entier dès qu'un salarié commet une infraction il sera puni. Ce que nous remarquons à travers cet exemple qui nous montre que cette entreprise sanctionne les fautes des salariés, vue qu'une étude a été faite au sein de cette entreprise et que des personnes se retrouvent confrontées à sanctionner pour leurs fautes.

Selon Alice MONROSTY, dans son mémoire intitulé : la faute disciplinaire du salarié, a fait une enquête au sein de l'entreprise SA BECK CRESPEL, elle a mentionnée dans son mémoire un salarié qui a commettre une infraction et il a été licencié pour ça :

« Un salarié avait été licencié pour faute grave pour avoir été d'ébriété, qui le rendait en outre agressif et injurieux, alors que le règlement intérieur prévoyait une interdiction de pénétrer sur le lieu de travail en état d'ébriété ou de consommer de l'alcool sur le lieu de travail »³⁶ Toutes les entreprises sanctionnent les fautes quelque soit leur degré ou leur gravité, ce qui nous montre l'exemple au-dessus.

³⁵ - Jeannot KALALA KALALA, la sanction comme facteur du bon rendement de l'entreprise, [en ligne,] Kananga : institut supérieur pédagogique de Kananga, 2011, (mis à jour le 04/12/2016), url : <http://www.memoireonline.com/02/12/5252/la-sanction-comme-facteur-du-bon-rendement-de-l-entreprise>.

³⁶ - Alice MONROSTY, la faute disciplinaire du salarié, université de Lille: Lille, 2001/2002, p.32, url:http://edoctrale74.univlille2.fr/fileadmin/master_recherche/T_I_chargement/memoires/travail/monrostaya02.pdf

La partie théorique. Chapitre 02 : Les sanctions administratives.

Toutes les entreprises sanctionne les fautes quelque soit leurs degré ou leurs gravité, ce qui nous montre l'exemple au-dessus.

Chapitre 03: La motivation des salariés.

Préambule :

« La motivation pour une entreprise constitue ce que l'eau apporte au moulin. Un employé motivé est un employé qui désire réellement accomplir son travail de la meilleure façon possible et qui le démontre par ses efforts. Les individus agissent toujours en fonction d'un objectif à atteindre ou d'une récompense à retirer. Ainsi donc, on pourrait dire que les gens sont toujours motivés c'est-à-dire leur comportement est orienté vers un but. C'est en fonction de chaque individu que l'entreprise pourra compter pour remporter un véritable succès. Cependant, si l'entreprise veut rentabiliser ses investissements, créer un climat serein et favorable, il faut qu'il y ait désir, l'intention, la volonté de bien exécuter les tâches. »³⁷

Un personnel motivé est un atout pour l'entreprise, motiver ces employés doit être un objectif primordial de l'entreprise. Un employé motivé est un employé qui prend sa tâche au sérieux, et grimpe les échelons, il a un but bien fixé dans sa tête. Mais l'entreprise est toujours confrontée à des employés qui ne sont pas motivés et qui influencent leur milieu, dans ce cas la, elle doit adopter des modalités de motivation afin de booster les employés et créer ce sentiment de motivation chez eux.

1. définition de la motivation :

Selon Claude LEVY-LEBOYER « c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint »³⁸. C'est Elle « motiver consiste à créer chez l'individu les conditions qui le poussent à agir. Le salarié motivé a une force intérieure qui l'amène à réaliser son travail de manière consciencieuse. »³⁹. La motivation est donc la raison qui pousse l'individu à agir, ces raisons peuvent être conscientes ou inconscientes, et le comportement de cette individu est la conséquence de ces raisons. Donc la motivation est avoir un objectif et faire des efforts pour l'atteindre et agir dans ce sens.

³⁷ - Oriol DESHOMMES, la motivation élément fondamental à la réussite financière de l'entreprise, Berlin: Editions universitaires européennes, 2011, p.10

³⁸-Claude LEVY-LEBOYER, la motivation dans l'entreprise, 2^e éd., Paris: Edition d'organisation, 2003, p.32

³⁹ - la motivation des salariés, par cours de BTS management d'entreprise, url : <http://cours-de-bts-muc.over-blog.com/article-vh-34-34-la-motivation-des-salariés-48917940.html>, consulter le 16/05/2017, 20h18

2. la typologie de motivation :

D'après Laura MUCHA Nous pouvons distinguer quatre types de motivations qui sont:

- _ La motivation finale : elle se définit comme l'énergie qu'un acteur tire du résultat qu'il vise, à raison des avantages que cette finalité pourrait lui apporter. C'est le résultat qui compte.
- _ La motivation instrumentale : elle s'intéresse davantage au savoir-faire, c'est l'art et la manière qui compte. Le résultat étant l'expression de cette perfection technique.
- _ La motivation de survie : La motivation de survie est la plus visible dans le monde animal, car il s'agit avant toute chose de survivre; mais cette source de motivation est également présente chez les hommes.
- _ La motivation obsessionnelle : peut être définie comme une motivation radicalisée. Le but est l'essentiel et en devient une obsession quotidienne. Elle conduit à tous les sacrifices.⁴⁰

Ces types de motivations se diffèrent des situations dans lesquelles l'individu se trouve. Tous ces types de motivation doivent être contrôlés et utilisés de manière équilibrée qui s'adapte à la nature de la situation à laquelle on est confrontée.

3. les théories de motivations :

Les théories de motivation tentent de retrouver l'origine du comportement humain et le définir et donner une explication à ce comportement, et à comprendre les forces internes et externes qui poussent l'individu à agir.

3.1. La théorie des besoins :

« Abraham MASLOW propose un principe d'organisation hiérarchique, d'après lui, l'individu à besoin de satisfaire ses besoins inférieurs pour prétendre aux besoins supérieurs :

- _ Les besoins physiologique : ils sont liés à la survie, comme la nourriture, l'abri ...etc.
- _ Le besoin de sécurité : ce besoin se retrouve dans l'absence de peur, dans le fait de se prémunir contre les dangers.
- _ Le besoin d'amour : il s'agit ici de besoin de rapports sociaux, d'appartenance, d'affectivité.

⁴⁰-Laura MUCHA, la motivation des salariés et la performance dans les entreprises, mémoire professionnel, mémoire de master en management stratégique des organisations, Reims : Université de Reims, 2010, p.11

Partie théorique. Chapitre 03 : La motivation des salariés.

- _ Le besoin d'estime : il s'agit de l'envie d'être reconnu, apprécié, approuver et d'avoir l'estime d'autrui.
- _ Le besoin de réalisation de soi : il s'agit de la recherche de développement, d'épanouissement personnel. ⁴¹

Pour MASLOW, l'individu cherche d'abord à manger, à boire, à s'abriter, c'est après qu'il va avoir un autre besoin et cherche à l'atteindre. Dès qu'un besoin est satisfait un autre surgit. Cependant, MASLOW démontre que pour motiver l'homme dans son travail il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. L'individu travail pour satisfaire ses besoins physiologique, dès que ces besoins sont satisfaits il cherche à satisfaire d'autres besoins, donc les besoins de l'individu sont hiérarchisés.

3.2. La théorie bi-factorielle d'Herzberg :

L'idée principale d'Herzberg est que « les circonstances qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même nature que celles qui conduisent à l'insatisfaction et au mécontentement ». Il élabore ainsi la théorie des deux facteurs.

- Les facteurs de satisfaction : se sont les facteurs de motivation de l'homme au travail, ce sont des facteurs intrinsèques au travail qui sont motivants pour Herzberg : la réalisation de soi, la reconnaissance...
- Les facteurs d'insatisfactions au travail : ils sont envisagés comme des facteurs de mécontentement. Ils correspondent à des facteurs extrinsèques au travail : la politique de personnel, la politique d'entreprise... ⁴²

Pour Herzberg, les facteurs d'insatisfaction sont reliés à l'environnement du travail, ces facteurs peuvent être éliminés par de bonnes conditions, une bonne rémunération... Et les facteurs de satisfaction peuvent être garantis ou assurés par l'enrichissement des tâches.

3.3 La théorie de l'équité :

Pour Adams, l'individu compare toujours sa situation avec celle d'autres individus que ceux-ci soient à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Si il est égal avec autrui, alors il y a

⁴¹-Fabien FENOUILLET, la motivation, 1^e éd., Paris : Dunod, 2003, p.87

⁴²-Jean-Michel PLAN, théorie des organisations, 2^e éd., Paris : Dunod, 2003, p.41

Partie théorique. Chapitre 03 : La motivation des salariés.

une équité et donc il sera motivé, si il n'est pas égal, alors il y a pas d'équité, donc sa motivation baisse.

Tout comme il compare le travail qu'il a accompli à ce qu'il reçoit comme salaire ou bien autre chose comme récompense. Donc il faut créer une justice entre ce qui est fait et ce qui est reçu, et une équité entre les individus dans l'entreprise. D'après Laura MUCHA, « l'individu est selon Adams motivé lorsqu'il considère que la rétribution de son travail est en ligne avec sa contribution »⁴³.

La rétribution peut être d'ordre financier (rémunération, prime..) ou non (reconnaissance, fierté, sécurité de l'emploi, promotion...) , et La contribution se fait par le biais non seulement du travail fourni mais aussi par d'autres biais tels que la compétence, les aptitudes personnelles, la confiance dans le chef...La justice et l'équité perçues proviennent aussi de la comparaison que fait l'individu entre sa contribution et sa rétribution personnelles et celles de ses collègues ou de salariés d'autres entreprises.⁴⁴

3.4. La théorie de Mc Gregor et la dimension humaine de l'entreprise :

Mc Gregor, explique ce qui pousse les individus à travailler en élaborant les deux théories de X et Y, ces théories présentent les motivations des individus telles qu'elles sont perçues par les responsables.

Selon la théorie X, les individus n'aiment pas le travail, n'ont pas d'ambition et fuient toute forme de responsabilité, c'est pour cela ils doivent modifier, contrôler et diriger le comportement afin de satisfaire les besoins de l'entreprise.

Selon la théorie Y, les individus aiment le travail, ils éprouvent du plaisir en exerçant leurs tâche, ils cherchent les responsabilités et à faire preuve de créativité.

D'après Jean-Michel PLAN , Mc Gregor part « du constat qu'il n'existe pas de théorie satisfaisante de la fonction de management du fait qu'aucune ne rend compte du potentiel que représentent les ressources humaines de l'entreprise »⁴⁵.

⁴³ -Laura MUCHA, la motivation des salariés et la performance dans les entreprises, op.cit., p.24

⁴⁴ -Ibid.

⁴⁵ -Jean-Michel PLAN, op.cit, p.39

3.5. La théorie ERG d'ALDERFER:

ALDERFER, s'est inspiré de la théorie de Maslow, par contre cette théorie ne suit pas l'ordre hiérarchique. Sa théorie de motivation est basée sur trois facteurs essentiels qui sont :

- L'existence qui se définit comme les besoins de sécurité et les besoins physiologiques, ce facteur est influencé en milieu de travail par la rémunération et les conditions de travail.
- La sociabilité qui est le besoin d'amour et d'appartenance, l'individu ressent le besoin d'être associé avec des gens. Au sein de l'entreprise il a besoin d'être reconnu au sein d'un groupe et d'appartenir à celui là.
- La croissance qui est le besoin d'individu de s'épanouir et de s'accomplir dans son travail.

Selon lui plus l'individu est satisfait plus il est motivé, donc sa motivation dépend de sa satisfaction, dans ce cas il faudrait lui assurer ces trois facteurs pour pouvoir améliorer et développer sa motivation⁴⁶.

4. Les techniques de motivation :

Il y a deux manières de motiver son personnel et de créer un sentiment de satisfaction chez lui, la technique financière qui se résulte au salaire et à la rémunération, l'individu perçoit le salaire comme un moyen de satisfaction c'est à partir de celui la qu'il assure ces besoins de subsistance.

La technique non financière qui peut viser à créer un sentiment d'appartenance, à renforcer les liens pour créer un esprit d'équipe. Un individu quand il s'investi dans une entreprise il espère pouvoir faire une carrière, l'entreprise doit donc le récompenser pour ses efforts en lui offrant des possibilités de promotion, et aussi l'entreprise doit améliorer le climat social en mettant des limites aux conflits et faciliter le dialogue.⁴⁷

⁴⁶-Claude LEVY-LEBOYER, la motivation dans l'entreprise, 3^e éd., Paris : Editions d'organisation, 2003, p.41

⁴⁷-www.memoireonline.com/06/11/4562/m_analyse-des-facteurs-influencant-la-motivation, analyse des facteurs influençant la motivation du personnel dans une société étatique, réaliser par KAFIRONGO MURHULA Clément, ISM-graduation en management des ressources humaines, Goma, 2011, consulté le 05 mai 2017, 16h19

5. L'importance de la motivation :

« On attend des salariés qu'ils apportent : leurs connaissances, leurs compétences, leur professionnalisme, leur sérieux, leur rigueur, leur conscience professionnelle, leur créativité, leur capacité d'adaptation ». ⁴⁸

Quand un salarié est recruté dans une entreprise, cette dernière attend de celui-ci qu'il apporte toutes ces compétences et son savoir faire pour développer cette entreprise.

En revanche, l'entreprise doit à son tour créer un bon climat et de bonnes conditions de travail pour qu'elle puisse voir la créativité de ses salariés. La motivation se traduit par les comportements et les relations professionnels entre les salariés et le niveau de productivité. Si les employés sont démotivés, il y aura un dysfonctionnement et l'entreprise sera confrontée à de multiples bouleversements.

6. La perspective d'une sanction pour motiver les individus :

Certains responsables agissent d'une manière inconsciente et utilisent la sanction comme un moyen de motivation pour créer chez le salarié un sentiment de peur, que celui-ci à son tour le poussera à travailler et à se motiver.

LEBOYER explique que « les salariés sont insatisfaits et démotivés dans leur travail, mais la peur d'être confrontés au chômage les pousse à travailler. Dans ce cas les responsables utilisent cette peur et cette faiblesse comme une menace contre les salariés, car il suffit de faire savoir aux salariés les conséquences de leurs actes, que celui-ci prend cette menace au sérieux. Après il sera plus motivé et plus sérieux dans l'exécution de ses tâches.

7. Implication et motivation :

« Les deux notions d'implication et de motivation apparaissent comme des nécessités pour la bonne marche d'une organisation, les individus doivent être à la fois impliqués et motivés, l'un apparaît comme le corollaire de l'autre [.....]. L'implication dans le travail est la mesure dans laquelle la situation de travail représente une part importante de la vie d'une personne [.....]. Une personne ayant un fort besoin d'accomplissement, selon qu'elle est

⁴⁸ www.memoireonline.com/ Impact de la motivation de ressources humaines pour une meilleure performance de l'entreprise de service. Cas de la Société Rwandaise d'Assurances, SORAS S. A.html, réalisé par J. d'Amour NIZEYUMUKIZA, université adventiste d'Afrique centrale, 2009 consulté le 05 mai 2017, 22h14

Partie théorique. Chapitre 03 : La motivation des salariés.

impliquée ou non dans son travail recherchera à atteindre cet accomplissement dans le travail ou dans des domaines extra-professionnels. »⁴⁹

Un individu qui est impliqué est une personne qui participe et qui montre et dévoile ces atouts pour mener à bien son travail, l'implication à un lien fort avec la motivation, ils se complètent.

⁴⁹-Marie-Georges FILLEAU, Clotilde MARQUES RIPPOUL, les théories d'organisation et de l'entreprise, Paris : Ellipses, 1999, p.91.

La partie pratique.

Chapitre 04 : Présentation de l'organisme d'accueil.

1. Historique :

1. 1. Présentation de l'entreprise mère (SONITEX) :

« La SONITEX a été créée par ordonnance n° 66-128 du 21/07/1966, elle fait partie des premières à mettre en application de système de gestion socialiste en 1977. Pour ce faire, la société nationale des industries textiles a mis en place un réseau dense d'unités de production et de commercialisation.

La société a pris une dimension telle qu'elle ne peut plus gérer par sa seule direction ; c'est alors que les pouvoirs publics ont entamé des réformes au sein de l'entreprise mère en 1983

1. 2. Présentation de l'organisme d'accueil (AL.CO.VEL) :

Le complexe velours d'Akbou est inscrit comme projet au deuxième plan quadriennal signé le 31/09/1977 entre la SONITEX et l'association SYBERTRA le Peigné de Belgique. L'individualisation du projet est intervenue le 15/05/1978 et la mise en vigueur du projet le 25/09/1978 et les travaux de réalisation sont débutés le 11/1978, par contre la réception définitive est le 07/11/1984 et la date de la mise du complexe au régime de croisière dont la période est établie jusqu'à 1985. A partir du 28/01/1998, le complexe velours d'Akbou, unité de Laghouat est transformé en S.P A. au capital de 1 500 000 000,00 DA dénommé « Algérienne des cotonnades et velours », AL.CO.VEL par abréviation.

2. Données générales :

Le complexe est situé à environ 7 km du chef lieu de la daïra d'Akbou et à 70 km du chef lieu de la wilaya de Bejaia. Sa superficie est de 158 400 m² dont 62 340 m² couverte. Son effectif total est de 898 employés.

Le complexe est l'unique en son genre dans le tiers monde et le quatrième dans le monde. Il se compose d'un pavillon administratif, trois magasins de produits chimiques, pièces de rechanges, marchandises et trois ateliers de filature, tissage, finissage et un bloc de services généraux et un centre de formation et d'orientation. Sa capacité de production est de 05 millions de mètres linéaires de velours par année.

3. Nature juridique de l'entreprise :

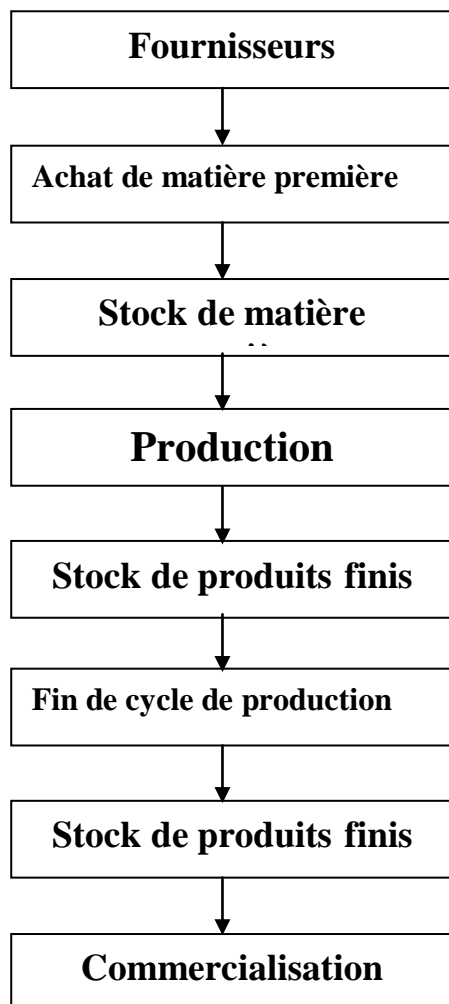
AL.CO.VEL est une société par action (SPA) à caractère industriel et commercial.

Commercial : Une fois les matières premières transformées en produits finis, l'entreprise procède à leur commercialisation après avoir déterminé leur prix.

Industriel : elle achète des matières premières et fournitures qu'elle transforme en produits finis.

Prestations de services : outre la transformation et la commercialisation, l'entreprise réalise aussi des prestations de services où elle reçoit des matières premières comme le tissu pour le traitement (teinture) et le coton et l'acrylique pour sa transformation en file.

4. Le processus de réalisation des produits finis au niveau du complexe :



5. Organisation administrative du complexe :

A. Direction du complexe : La direction du complexe est assurée par un directeur général (PDG), elle est constituée par un secrétariat, un service d'hygiène et de sécurité formé par une section de prévention, une section protection incendie et par une section gardiennage.

B. Direction administration et finances :

B. 1. Sous direction des ressources humaines : Elle regroupe le service de personnel, le service social, le service des moyens généraux et le centre de formation.

B. 2. Service du personnel : Il gère la paie, les carrières et il est subdivisé en sections (section de paie, section de gestion des carrières et la section administrative).

B. 3. Service social : Il regroupe les sections des œuvres sociales (cantine et coopérative, cité d'hébergement), de médecines sociales et la section cultures et loisirs.

B.4. Service des moyens généraux : Il a pour mission essentielle la gestion des services généraux à savoir l'approvisionnement du complexe en matières et fournitures de bureau, en produits d'entretien et il responsable des réparations et de l'entretien des bâtiments. Il est constitué par trois sections (section générale, section assurance, section transports du personnel).

B. 5. La sous direction des finances et comptabilité : Elle a pour mission la gestion financière et comptable du complexe, elle est constituée de :

- **Service de la comptabilité générale :** il est chargé de la saisie des différentes dépenses, recettes et de la fiscalité. Il regroupe une section trésorerie, une section des opérations diverses et d'une section fiscalité.
- **Service de la comptabilité analytique :** Il a pour mission l'établissement des coûts de production et prix de revient, il est chargé aussi de l'établissement des inventaires comptables et physique de fin d'année et ce en collaboration avec la sous direction approvisionnement et commerciale. Ce service gère les opérations énumérées ci-dessus grâce à l'existence d'une section de comptabilité analytique et d'une section de comptabilité matière.

C. La direction commerciale et approvisionnement :

C.1. Sous direction des approvisionnements : Elle regroupe deux services à savoir :

- **Service gestion des stocks :** Il assure la gestion des magasins des matières premières, produits chimiques et magasin pièces de rechanges.
- **Service achat :** Il regroupe deux sections achat locaux et achat extérieur.

C.2. Sous direction commerciale :

- **Service commercial:** C'est un service constitué par la section magasin et expédition des produits finis, une section des ventes et une section de marketing.

D. Direction production et maintenance :

D.1. La Sous direction technique :

Elle joue un rôle très important au niveau du complexe, elle est le régulateur de la production et elle agit par l'intermédiaire d'un département contrôle de qualité et d'un service de programmation.

- **Service contrôle de qualité :** C'est une structure qui agit directement sur la production, elle possède des sous structures au niveau de la ligne technologique par l'intermédiaire des sections contrôle de qualité filature, contrôle de qualité tissage et contrôle de qualité finissage.
- **Service programmation :** Il fait la programmation des articles par métrage et par colorie et le calcul des taux de réalisation par rapport aux objectifs fixés.

D.2. La sous direction recherche et développement :

Elle a pour mission la recherche de nouveaux produits, suivi des projets d'investissements ainsi que la réorganisation.

E-Processus de production au niveau du complexe :

- Matière première utilisée : Les principales matières premières utilisées dans la fabrication du velours sont : le coton, l'acrylique, le Polyester, divers produits chimiques et colorants, outre ces matières le complexe utilise d'autres à savoir l'eau, gaz naturel, énergie électrique, carburant, lubrifiant, pièces de rechanges....etc.
- Différentes étapes de production :

a-Filature : Elle est divisée en trois lignes de fabrication :

- Ligne cardée.
- Ligne peignée.
- Ligne d'acrylique.

Au niveau de ces lignes la matière première subit les traitements suivants :

- Battage : la matière première (coton / acrylique) ouvraison de balles et subit des traitements et de nettoyage.
- Cardage : cette phase a pour rôle de complimenter le nettoyage,

Démêlent et parcellisent les flocons pour former un ruban cardé.

- Réunissage : les rubans de carde sont réunis en nappe de 20.
- Peignage : les nappes homogènes subissent un nettoyage et la suppression des fibres courtes.
- Etirage : le ruban qui sort du réunissage subit un affinage par doublage et par étirage pour donner un ruban régulier.
- Filage : les rubans obtenus subissent une série des opérations (étirage, torsion) pour obtenir du fil avec un diamètre voulu.
- Bobinage : Après avoir obtenu des fuseaux, les fils sont soumis à d'autres traitements de finissage ensuite ils sont bobinés pour permettre une meilleur manutention et un meilleur stockage.

b) Tissage : L'atelier de tissage est composé de deux salles :

- Salle de velours trame.

- Salle de velours chaîne.

Au niveau du tissage la fabrication du velours passe par trois opérations

- Ourdissage : l'ourdissage a pour but d'enrouler les files de chaînes sous une même tension et parallèlement entre eux et selon un ordre déterminé
- Encollage : Dans cette phase les files sont enduites de colle de façon à le rendre souple, glissant et résistant.
- Réunion : Cette opération concerne les files retords, elle consiste à réunir autant d'ensouples d'ourdissage direct pour obtenir une ensouple de tissage désirée.
- Ensouplage : Son but est d'assembler autant de sections de files pour une ensouple de tissage.
- Rentrage : Elle consiste à introduire les files de chaîne dans les lamelles de casse chaîne, dans les lis et dans les dents de peignés.
- Canetage : Son rôle consiste à rouler sur des canettes qui sont destinées à alimenter la trame.

c-Finissage : Il est constitué de trois services :

- Préparation coupe.
- Blanchiment et teinture.
- Apprêts.
- Préparation coupe : Cette phase procède à la coupe du tissu au lavage et le flamage.
- Blanchiment et teinture : Elle consiste à laver, teindre et à blanchir le tissu.
- Apprêts :
 - Apprêts trame chimique pour traiter le tissu d'habillement.
 - Apprêts trame mécanique pour le brossage du tissu.
 - Apprêts trame chaîne pour traiter les articles de chaîne.
 - Apprêts trame acrylique et jacquard. »⁵⁰

⁵⁰ - Document conforme à l'entreprise TEXTILE alcovel.

Chapitre 05 : Analyse et interprétation des données.

Section n°01 : Analyse des données personnelles de la population

d'enquête :

Après les différentes recherches théoriques sur la question de l'impact des sanctions administratives sur la motivation des employés, nous allons maintenant entamer la démarche empirique. Le but était de rencontrer des employés sanctionnés sur le terrain afin de résoudre la problématique de ce mémoire en analysant les données fournies par les enquêtés.

1. Répartition de la population d'étude selon l'âge :

Catégorie	Fréquence	Pourcentage
[27-35ans]	06	54.540%
[36-46ans]	05	45.45%
Total	11	100%

Source : enquête

Dans ce tableau on distingue que la moitié de notre échantillon est entre l'âge de [27-35ans] avec un pourcentage de 54.54% et l'autre moitié est entre l'âge de [36-46ans] avec un pourcentage de 45.45% dans ce fait on voit un équilibre d'âge dans notre population d'étude. Ce la explique que la tranche d'âge qui travaille au sein de cette entreprise est une population jeune.

2. Répartition de la population d'étude selon le sexe :

Catégorie	Fréquence	Pourcentage
Masculin	07	63.63%
Féminin	04	36.36%
Total	11	100%

Source : enquête

Dans ce tableau on constate que la majorité de notre échantillon est de sexe masculin avec un pourcentage de 63.63%, alors que le sexe féminin présente 36.36% de notre population d'étude.

3. Répartition de la population d'étude selon la situation matrimoniale :

Catégorie	Fréquence	Pourcentage
Marié	05	45.45%
célibataire	06	54.54%
Total	11	100%

Source : enquête

Ce tableau nous indique que le nombre des célibataires est un peu supérieur à celui des mariés.

4. répartition de la population d'étude selon le niveau d'instruction :

Catégorie	Fréquence	Pourcentage
Moyen	02	18.18%
Secondaire	05	45.45%
universitaire	04	36.36%
Total	11	100%

Source : enquête

Dans ce tableau on voit que la majorité de notre échantillon a un niveau d'instruction secondaire avec un pourcentage de 45.45% et la minorité à un niveau d'instruction moyen avec un pourcentage de 18.18% tandis que le niveau d'instruction universitaire est avec un pourcentage de 36.36%. Ces données expliquent que la politique de recrutement au sein de l'entreprise textile ALCOVEL se focalise sur ceux qui ont un niveau secondaire et universitaire pour occuper les postes de travail.

4. Répartition de la population d'étude selon l'ancienneté :

Catégorie	Fréquence	Pourcentage
De 01 à 05 ans	3	27.27%
De 06 à 10 ans	6	54.54%
Plus de 10 ans	2	18.18%
Total	11	100%

Dans ce tableau ci-dessus, on voit que la catégorie qui est entre 06 à 10 ans présente 54.54% qui est élevée par rapport à celle de 01 à 05 ans qui représente 27.27% et celle de plus de 10 ans qui représente 18.18%.

A partir de ce tableau on déduit, que l'entreprise préfère garder ces anciens employés, mais en donnant de la chance aux jeunes.

Section° 02 : LES SANCTIONS ADMINISTRATIVES

1. Le climat au travail dans l'entreprise textile ALCOVEL :

D'après les informations recueillies de nos interrogés, on constate que la majorité montrent que le climat professionnel est favorable au sens propre du terme, leur contentement vis-à-vis de ce climat dont les salariés trouvent les biens matériels et immatériels pour exercer leurs tâches.

Selon un des enquêté : « le climat au travail est favorable, il y a un esprit d'équipe et une bonne communication entre les employés, les conflits sont rares et chacun occupe son poste de travail »

D'après eux, il existe une autre perspective dans l'entreprise qui est la perspective sociale, qui favorise l'exécution de leurs tâches ou ils créent des rapports sociaux caractérisés par la communication et l'esprit de groupe. L'un de nos enquêtés a déclaré qu'il a eu des conversations avec ses collègues sur des sujets qui sont liés au travail et parfois il dépasse ce contexte vers des discussions amicales. Cela montre que le climat au sein de l'entreprise favorise la communication et créer une bonne relation entre les collègues ce qui les pousse à travailler par groupe et s'entraider dans les tâches difficiles, un bon climat au travail favorise la naissance d'autres facteurs qui peuvent donner à l'employé l'enthousiasme et la volonté d'exercer son travail dans une sérénité et une bonne ambiance. C'est ce qu'on constate chez les employés de l'entreprise ALCOVEL qui sont comme une grande famille, et ce climat ne date pas d'aujourd'hui.

En revanche, la minorité de notre échantillon exprime leur mécontentement sur le climat de travail et le qualifie de défavorable, on a observé que ces derniers occupent des postes techniques (ingénieur d'application en électronique). L'un d'eux nous a dit : « On travaille dans des postes isolés loin de tous, on n'arrive pas à communiquer avec nos collègues et on trouve des difficultés à réaliser nos tâches ».

Ces enquêtés exercent leurs tâches dans des conditions paisibles, autrement le malaise découle de leur situation vécue chaque jours. Cette catégorie voit que leur situation ne s'améliore pas en termes de promotion.

Le climat au sein de l'entreprise TEXTILE Alcovel peut être défini comme un climat favorable grâce aux conditions de travail et aux bonnes relations entre collègues, ce qui les incite à travailler dans un esprit de groupe, cette entreprise essaye de fournir les moyens matériels et immatériels pour la bonne réalisation des tâches et pour que l'employé ne se sente pas exclu.

2. Le type de relation entre les employés et l'administration :

En fonction des données présentées par nos enquêtés sur leur relation avec l'administration, on déduit que plus que la minorité exprime l'existence d'une relation faible entre les cadres et les agents d'exécution. Selon eux il n'existe pas une relation directe avec l'administration, pour leur faire part de leurs doléances, il faudrait suivre la voie hiérarchique qui se détermine comme un port de flambeau, du salarié au chef d'équipe, au chef de section, et à la fin, l'administration.

L'un des enquêtés a dit : « il n'existe pas une bonne relation avec notre administration, elle suit une voie hiérarchique et nos relations sont dans le cadre formel ». Par contre, moins de la moitié trouve que la relation est bonne, que le courant passe très bien entre eux et que chacun dans son poste de travail et tous les agents administratifs respectent les employés et tous le monde fait son travail convenablement. Cette communauté témoigne que ce service mis à leur disposition tous les moyens nécessaires pour travailler dans des meilleures conditions et elle prend en considération les attentes des employés et elle s'intéresse à leur préoccupations.

Comme le déclare un enquêté : « notre relation est bonne, chacun dans son travail et chaque fois que je fais une réclamation ils me répondent dans un bref délai, et quand ils m'attribuent une tâche ils me fournissent les moyens nécessaires pour la réaliser ».

Cette bonne relation crée un climat favorable qui pousse les employés à travailler et à donner le meilleur dans leurs tâches. Cette relation fait naître un sentiment de confiance et de sérénité chez les employés.

Les relations avec l'administration sont un peu tendues vu que les enquêtés ont déclaré que celle là ne communique pas directement avec les employés et elle créer une certaine distance entre elle et les employés, ce qui engendre des conséquences sur l'entreprise qui peuvent être néfastes, on constate aussi que nos enquêtés préfèrent avoir une relation directe avec leur administration ce qui les aiderais a faire part de leurs soucis et conflits directement avec leur administration et non pas avec leurs responsables qui prennent du temps a résoudre leurs problèmes.

3. La procédure suivie par l'entreprise en cas d'infraction :

D'après les réponses de nos interviewés, la totalité confirme que l'administration fait recours aux sanctions administratives en cas d'infraction ou un acte illégal durant la période du travail. Cette opération consiste à suivre une démarche méthodique bien définie par le règlement intérieur de l'entreprise.

Selon nos enquêtés, l'administration fait appel à plusieurs types de sanction selon le degré et la gravité de la faute commise par l'employé. On s'appuie sur le règlement intérieur ou on trouve ces sanctions réparties en trois degrés.

Selon l'article 25 du règlement intérieur on constate qu'il y a :

- Les sanctions du premier degré : sont l'avertissement écrit, l'avertissement avec inscription au dossier, le blâme, mise à pied de 01 à 03 jours.
- Les sanctions du deuxième degré : qui sont la mise à pied de 04 à 15 jours, retard d'un an à l'avancement et promotion, suspension de 15 jours à 06 mois, et un dernier avertissement avant la rétrogradation ou licenciement.
- Les sanctions du troisième degré : qui sont la rétrogradation, licenciement avec ou sans indemnité, des poursuites judiciaires éventuelles.

Selon un de nos enquêtés : « l'administration fait bien recours aux sanctions administratives à l'encontre de ses employés en cas de dépassement de règles qui régissent l'entreprise et elle sanctionne le fautif selon la faute commise »

Les sanctions du premier degré peuvent être prononcées par les délégués des personnels, et les sanctions du deuxième degré sont prononcées par le président directeur

général, et à la fin les sanctions du troisième degré sont prononcées par le PDG de l'entreprise après audition et avis du comité ad-hoc de discipline.

On constate que les fautes sont divisé par des degrés comme les sanctions, la procédure au sein de l'entreprise TEXTILE Alcovel est simple le responsable de l'employé se charge de lui infliger une sanction si la faute étais du premier degré, ce qui on a remarqué le plus dans cette entreprise, la majorité des employés ne commette pas des fautes graves.

4. L'importance de la réglementation au sein de l'entreprise et sa relation avec les infractions :

Toute entreprise doit avoir son propre règlement intérieur, qui décrit les lois et désigne les sanctions. Ce règlement oblige les salariés à faire leur travail convenablement. Il a pour objet de fixer les prestations qui régissent l'organisation du travail, les normes d'hygiène et de sécurité ainsi que la discipline générale.

D'après les données recueillies sur le terrain, on constate que la majorité ne connaît pas le règlement intérieur de l'entreprise, alors que la minorité connaissait seulement quelque article que leurs responsables leur ont fait savoir. Malgré que l'entreprise possède un règlement intérieur et dans lequel on trouve des articles propre à la discipline au sein de l'entreprise et aux sanctions.

Selon un des enquêtés : « Non, je ne connais pas le règlement intérieur, je connais seulement quelques articles que mon responsable m'a dit oralement ».

Vu que nous enquêtés on tous commis des infractions et qu'ils ne connaissent pas le règlement intérieur, donc cela est directement liée à la non communication du règlement intérieur pour les employés afin d'éviter à certains de commettre des infractions.

Dés le premier jour du travail de l'employé l'entreprise doit lui faire savoir le règlement intérieur qui régis l'entreprise, dans ce cas là on voit que l'entreprise cours des risques d'infractions qui vont augmenter, et les fautes au sein de cette entreprise sont inévitables.

Certaine faute au sein de l'entreprise revient à la non connaissance des employés de la discipline interne de l'entreprise ce qui mène à des infractions et des dépassements.

L'entreprise textile ALCOVEL, ne communique pas le règlement intérieur à ses employés, ces derniers ont exprimé qu'ils connaissent quelques articles que leurs responsable leur a dit oralement, et cela qui mène à commettre des fautes au sein de cette entreprise, un règlement intérieur est un document qui doit être à la portée de tous le monde ; non seulement aux employés mais aussi aux visiteurs, pour avoir connaissance des lois qui régissent sur l'entreprise. Alors les employés de cette entreprise sont mal informés concernant le règlement intérieur ce qui favorise l'augmentation de nombre de personnes sanctionnés.

5. les fautes au travail et les sanctions appliquées :

Dans chaque entreprise, les infractions sont toujours la, et chaque entreprise définit le degré de la faute et le degré de la sanction à appliquer selon la gravité de l'infraction.

Au sein de l'entreprise textile ALCOVEL, et durant nos entretiens on a rencontré différentes infractions et bien sur chaque infraction était sanctionnée. Un de nos enquêtés a dit « j'ai fait signer un bon de sortie service alors que je devais le signer comme un bon de sortie absence. »

Selon l'article 22 du règlement intérieur, les fautes du premier degré qui est : le non réalisation du travail dans des conditions normales, le non respect d'une clause particulière dans le règlement intérieur, dispute entre travailleurs sans voies de faits, absences répétées non justifiées et retards répétés deux fois dans le mois. Les fautes du deuxième degré selon l'article 23 du règlement intérieur sont : Négligences graves manifestes ayant entraîné ou favorisé le vol, le détournement ou l'utilisation frauduleuse des moyens et biens de l'entreprise, négligences graves dans la mise en œuvre des instructions régulières de la hiérarchie ayant entraîné des pertes ou des dommages importants, menaces et menées d'intimidations à l'intérieur comme l'extérieur des lieux de travail en vue de semer la peur et crainte pour des motifs idéologiques, religieux ou partisans, dénigrement systématique et répété de l'action légale et régulière des pouvoirs publics, port de tenues et d'effets vestimentaires non conformes aux prescriptions du règlement intérieur ou aux prescriptions d'hygiène et de sécurité, rassemblement, hors activité syndicale régulière dans les locaux professionnels, utilisation de la fonction en vue de favoriser ou de nuire à un usager.....Tandis que les fautes du troisième degré selon l'article 24 du règlement intérieur sont : Abandon de poste dûment constaté, Sortie sans autorisation sauf en cas de force majeur, versement délibéré par quelque moyen que ce soit à son profit ou à celui d'un tiers du salaire non mentionné sur le bulletin de paie, défaut de déclaration de possession d'intérêts liés a

l'activité de l'employeur tel que définit par la convention collective, exercer une activité lucrative durant la mise en disponibilité...

On constate que le règlement intérieur de l'entreprise définit bien les fautes professionnelles et les sanctions à appliquer selon les degrés, et bien sur il ya beaucoup de fautes qui sont motionnées dans les articles que nous avons rencontrés sur le terrain comme : les retards, les absences injustifiées, abandon de poste lors des heures du travail, le refus d'exécuter une tâche...etc. et on a aussi vu des employés à qui on a infligé des sanctions selon le degré de la faute à l'exemple de la rétrogradation pour un employé qui a fait signer un bon de sortie service au lieu d'un bon sortie absence, et un avertissement écrit pour un employé qui a fait plus de deux retards dans le mois, et une mise à pied pendant 10 jours pour un employé qui a créer un conflit entre ses collègues....

On constate que l'entreprise ne laisse pas les infractions impunies, elle fait de son mieux pour éveiller la conscience des uns dans le but de mener à bien leurs tâches dans l'entreprise.

La majorité de nos enquêtés ont commis des fautes de premier degré, ce qui veut dire des sanctions de premier degré, vu que cela reviens à la non communication du règlement intérieur.

Les fautes commises sont sanctionnés selon les articles mentionnés dans le règlement intérieur de l'entreprise qui définit tous cela. Bien que chaque entreprise ne peut pas échapper aux fautes, on voit que dans l'entreprise TEXTILE Alcovel ne tolère aucune faute et ne laisse jamais une infraction impunis, vu les articles dans le règlement intérieur et la sévérité des responsables.

Selon l'article 27 du règlement intérieur de l'entreprise : la détermination de la sanction disciplinaire applicable en fonction du degré gravité de la faute commise et de ses conséquences et des circonstances ainsi que de la conduite du travailleur concerné.

Tout comme les sanctions peuvent être effacées avec le temps selon l'article 35 du règlement intérieur :

- _ les sanctions du premier degré sont absoutes de fait, au bout d'une année, s'il n y a pas de récidive.

- _ Les sanctions du deuxième degré peuvent être absoutes sur proposition de la hiérarchie au bout d'une année et automatiquement au bout de la deuxième année s'il n'y a pas de récidive.

Section 03 : LA MOTIVATION

1. La réaction des employés sanctionnés vis-à-vis de la sanction :

Il est tout à fait évident que chacun des employés sanctionnés a une vision déférente de la sanction qu'il a déjà subie vu que la sanction est considérée dans la plupart du temps comme une punition par l'employé et sa réaction envers elle est souvent mal interprétée, l'employé s'adapte difficilement à la sanction.

D'après nos enquêtes et les données recueillies, on voit que la majorité des employés sanctionnés considèrent que la sanction était injuste à leurs égard, et qu'ils étaient sanctionnés illégalement.

Un de nos enquêtés nous a avoué : « Ma sanction était injuste, parce que j'ai informé mon responsable que lui à son tour devait informer la direction de mon absence pour me remplacer, mais il ne l'a pas fait. ».

La majorité de nos enquêtés voient que la sanction est injuste à leur égard, premièrement vu qu'ils n'ont pas et ils ne connaissent pas le règlement intérieur effectivement qu'ils vont prendre la sanction comme étant injuste, on a constaté aussi que ces enquêtés, n'acceptent pas la sanction et ça devient pour eux difficile de parler de ça avec leurs collègues.

Comme on a trouvé des difficultés à convaincre ces enquêtés à nous parler, on a aussi constaté une certaine timidité à parler de leurs sanctions, leurs comportements expliquent cela et à nous donner les détails précis de leurs fautes ou de leurs sanctions, ce qui les pousse à penser que cela est injuste revient souvent à la nos connaissance du règlement intérieur.

D'autre part, une minorité des employés sanctionnés ont considéré la sanction juste à leur égard, selon un des enquêtés : « ma sanction a été juste, parce que j'ai réalisé la gravité de ma faute par l'abandon de poste ».

La minorité des enquêtés interrogés déclare que leurs sanctions sont justes à leurs égard vu la faute commise et sa gravité, ils avouent aussi leur conscience de leurs infractions même si on trouve toujours le sentiment de timidité et de fermeté chez eux.

Donc, chacun des employés a sa vision de la faute commise et de la sanction infligée. On voit que chacun a une explication et un point de vue sur sa sanction, mais il est bien évident que les responsables devraient suivre le règlement intérieur et punir les fautes et les dépassements des salariés.

2. La relation entre les salariés fautifs et leurs responsables :

Selon nos enquêtés, on peut déduire que la relation entre les employés et leurs responsables qui les ont sanctionnés est bonne. Ceci démontre le bon climat qui règne dans l'entreprise. La majorité de nos enquêtés ont avoué que leurs relations avec leurs supérieurs qui les ont sanctionné est bonne et la sanction n'a pas influencé leurs relations, au contraire cela a renforcé les liens entre eux.

Selon un de nos enquêtés : « Notre relation est bonne, mon responsable devait suivre les règles et me sanctionner et moi j'ai accepté la sanction et notre relation est toujours bien ».

Malgré que leurs responsables les ont sanctionné on constate la relation solide entre eux, un enquêté a même déclaré que son responsable l'a invité chez lui afin de lui faire quelque travaux chez lui, cela définit bien la bonne relation qu'il y a entre eux.

Même que les responsables sont dans l'obligation de mettre à exécution les règles et les lois, sans cela l'entreprise deviendra une forêt, on a aussi constaté que les responsables sont sévères et ne laissent jamais une faute impunie, mais cela n'influence pas la relation entre les fautifs et les responsables ce qui crée un bon climat de travail, et motive les salariés à travailler.

Mais la minorité on dit que leurs relations sont mauvaises avec leurs responsables qui les ont sanctionnés. Selon un enquêté : « ma relation est mauvaise avec mon responsable, il devait prévenir la direction de mon absence mais il ne l'a pas fait, aujourd'hui j'ai plus confiance en lui ».

La minorité des enquêtés qui ont une mauvaise relation avec leurs responsables disent qu'ils sont sanctionnés injustement.

Les employés sanctionnés à cause de leurs responsables perdent totalement confiance en eux, et cela peut influencer leur travail, et même créer des conflits entre eux.

Cela peut être du au non communication entre les responsables et les employés. Les responsables ne donnent pas une chance aux employés de s'exprimer et d'expliquer la raison de leurs fautes, et exercent une certaine autorité sur les salariés, ce qui les empêche de communiquer avec leurs responsables et de leur faire confiance.

3. La motivation des salariés après l'application de la sanction :

D'après nos entretiens, on a fait ressortir deux catégories sur le plan de motivation ; une catégorie qui est motivée et une autre démotivée.

La majorité des employés sanctionnés sont plus motivés par rapport qu'avant la sanction. Un des enquêtés a mentionné : « Je suis devenu plus motivé, j'ai pris conscience de ma faute et aujourd'hui j'évite au maximum les fautes, je suis devenu plus sérieux dans mon travail ».

Donc la sanction a influencé la motivation des salariés en la rendant plus élevée qu'avant, elle a ouvert les yeux des employés sanctionnés et les a rendus plus sérieux, et elle a augmenté le degré de motivation chez eux. On constate que la sanction a un effet positif sur la motivation des employés au sein de l'entreprise.

Les employés sont devenus plus motivés et la sanction n'a pas influencé négativement leur rendement et motivation, ce qu'on a constaté aussi que les employés sont plus enthousiasmés qu'avant, ils essaient de donner de leur mieux et évitent au maximum de commettre d'autres fautes, ce qui les rend plus sérieux dans l'exécution des tâches.

Par contre la minorité dit que cela a influencé leur motivation négativement, selon un enquêté : « Je ne suis pas motivé, j'ai perdu ma motivation, je travaille seulement parce que j'ai des besoins à satisfaire ».

La minorité des enquêtés exprime leur démotivation après la sanction, c'est pourquoi les employés sont généralement ceux qui considèrent que la sanction est injuste à leur égard, en voyant leur comportements, on pourrait comprendre qu'ils sont là pour le salaire qui leur procure ce travail et non pas pour s'épanouir dans leur domaine ou dans leur poste, et cela peut influencer négativement l'entreprise.

La sanction a rendu donc certains employés moins motivés et d'autres plus motivés. Ceci est peut être dû au sentiment éprouvé par la personne sanctionnée, et c'est généralement les personnes qui se croient lésées qui sont démotivées.

4. Les sanctions administratives comme moyen de bonne gestion d'une entreprise :

Une sanction administrative peut être perçue par certains employés comme un bon moyen de gestion de l'entreprise, et d'autres peuvent la voir comme un mauvais moyen.

Selon nos enquêtés, la majorité expriment leurs bonne vision vis-à-vis de la sanction et mentionnent que les sanctions doivent s'appliquer sur tout le monde sans ségrégation entre les employés.

Certains salariés manquent de professionnalisme et il ya que la sanction qui peut leur remettre au droit chemin, un salarié sanctionné est un exemple pour les autres pour qu'ils ne commettent pas les mêmes erreurs. Un des enquêtés a dit : « Bien sur que c'est un moyen idéal de bonne gestion de l'entreprise, car elle permet d'appliquer le règlement intérieur et le suivre à la lettre, et une personne sanctionnée est un exemple pour les autres »

Dans l'entreprise textile ALCOVEL les sanctions sont appliquées dès que quelqu'un commet une faute, c'est a partir de là qu'il sera reconnaitre sa faute et l'éviter dans l'avenir, donc les sanctions administratives sont considérées comme un bon moyen de gestion.

Par contre, la minorité a considéré que c'est un mauvais moyen pour la gestion de l'entreprise, car elle met l'employé dans une situation inconfortable qui le pousse à négliger son travail. Un des enquêtés a dit : « La sanction est un mauvais moyen de gestion, car elle a une mauvaise influence sur le salarié, qui devient négligeable, et perd l'enthousiasme de travailler ».

Dans ce cas, les sanctions sont perçues comme un mauvais moyen qui influence négativement les employés et leurs faits perdre la volonté de travailler, la minorité de nos enquêtés déclarent que les sanctions ne sont pas un moyen de bonne de gestion car l'employé prends mal la sanction et pourrait toucher la motivation de l'employé.

Pour que la sanction soit un bon moyen de gestion d'une entreprise, chaque salarié doit être puni pour ses fautes, sans ségrégation et sans abus et le responsable doit aussi prendre tout son temps afin d'écouter et vérifier avant d'infliger une sanction.

Synthèse :

Après avoir effectué nos entretiens et l'analyse des données recueillies et compte tenu des résultats obtenus, notre première hypothèse « les sanctions administratives sont largement appliquées dans l'entreprise. » est confirmée.

On a constaté que les sanctions administratives sont classées en trois degrés qui sont les sanctions de premier degré, les sanctions en deuxième degré et à la fin les sanctions en troisième degré. Ces sanctions sont appliquées largement dans l'entreprise textile ALCOVEL selon le degré et la gravité de la faute commise, on a aussi constaté que le règlement intérieur détermine bien les sanctions et leurs degrés, les fautes et leurs degrés.

A travers les résultats de notre enquête aussi, on a infirmé partiellement notre deuxième hypothèse qui est « les sanctions administratives ont un impact négatif sur les employés », vu que la majorité de notre population d'étude est restée motivée après la sanction infligée sur elle. Sur ce fait, on constate que les sanctions administratives ont un impact positif sur la motivation des employés de l'entreprise textile ALCOVEL, Mais on ne peut négliger la minorité de notre population d'étude qui a été influencée négativement par les sanctions.

Conclusion

Conclusion :

Même que les fautes au sein de l'entreprise sont inévitable, mais il ne faut pas négliger l'importance de punir et de sanctionner les salariés fautifs pour le bien et la bonne gestion de l'entreprise. Certaines entreprises pourraient développer leur performance en réduisant au minimum les dépassements et les fautes des salariés en appliquant différentes règles et loin pour les sanctionner.

Dans notre étude qu'on a effectué au sein de l'entreprise publique textile ALCOVEL, on a constaté que les sanctions administratives sont appliquées largement et il ya différents type de sanctions qu'on a constaté dans cette entreprise, mais on a aussi vu l'impact de ses sanctions sur la motivation des employés de textile ALCOVEL, qui semblaient être influencés d'une manière positive après la sanction, une chose qui prouve que les sanctions sont un bon moyen de gestion d'une entreprise comme le cas de notre étude.

Il faut cependant souligner, que les employés de l'entreprise textile ALCOVEL ne connaissent pas le règlement intérieur de l'entreprise ce qui les exposait plus au risque de commettre des fautes. Ce règlement qui devait être communiqué aux employés ou affiché dans les tableaux d'affichage de l'entreprise pour que le personnel et les visiteurs de l'entreprise puissent le voir et prendre connaissance des lois de l'entreprise.

Il faut aussi admettre que les responsables de l'entreprise appliquent les sanctions en raison de fautes commise, ils sanctionnent pour mettre le salarié en garde et pour éviter que d'autres fautes du même genre se manifestent dans l'avenir.

Les employés de l'entreprise textile ALCOVEL, sont plus motivés après la sanction, ce qui montre leurs consciences pour leurs erreurs, et leurs enthousiasmes et envie à changer pour le mieux. Cette méthode de motiver par la sanction semble apporter ses fruits auprès des employés fautifs dans cette entreprise.

Pour en conclure et vu le manque d'études traitant le sujet, on souhaite bien voir dans l'avenir proche des études qui compléteront notre étude, en approfondissant la recherche.

Les annexes :

Annexe 01 : **Guide d'entretien.**

Date :.../...../2017. Heure : deHMn à.....H.....mn.

Lieu :.....

Bonjour,

Nous vous remercions encore une fois de bien vouloir nous consacrer de votre temps en dépit de votre plan de charge. Nous sommes : BATOUCHE Fatima et GARET Louisa on étudie en Master, spécialité : sociologie de travail et des ressources humaines à la faculté des Sciences humaines et sociales de l'université A.MIRA de Bejaia.

On vient vous interviewer au sujet de l'impact des sanctions administratives sur la motivation des employés .Si vous ne voyez d'objection, on va utiliser l'enregistreur pour retenir vos propos qui seront effacés à la fin de notre recherche. Votre nom et vos propos seront confidentiels.

Si vous permettez, nous commencerons 'l'entrevue maintenant (installation de l'enregistreur).

Si on parlait tout d'abord de votre entreprise :

1. Qu'en est-il de l'ambiance de travail au sein de votre entreprise ?

- 1.1. Le climat de travail est il favorable ?
- 1.2. Que diriez des relations entre les employés et l'administration ?
- 1.3. Votre administration fait elle recourt aux sanctions administratives à l'encontre de ses employés ?
- 1.4. Quels sont les types de sanctions les plus courantes ?

Si on parlait maintenant de vous-même :

2. Avez-vous déjà été confronté au problème de la sanction auparavant ?

- 2.1. Êtes-vous au courant de tout le règlement intérieur régissant votre entreprise ?
- 2.2. Avez-vous déjà commis une infraction contraire au règlement ?
- 2.3. Quel genre d'infraction ? si vous ne trouvez pas d'inconvénients.
- 2.4. Quel avait été la sanction qui vous a été infligée ?

3. Quel été l'impact de la sanction subie sur votre motivation ?

- 3.1. Avez-vous considéré la sanction comme étant un acte injuste ?
- 3.2. Pourquoi ?
- 3.3. Avez-vous gardé de bonnes relations avec les responsables qui vous ont sanctionné ? pourquoi ?
- 3.4. Êtes-vous devenu plus motivé ou moins motivé après la sanction ?
- 3.5. Considérez-vous la sanction administrative comme un moyen idéal pour une bonne gestion d'une entreprise ? pourquoi ?

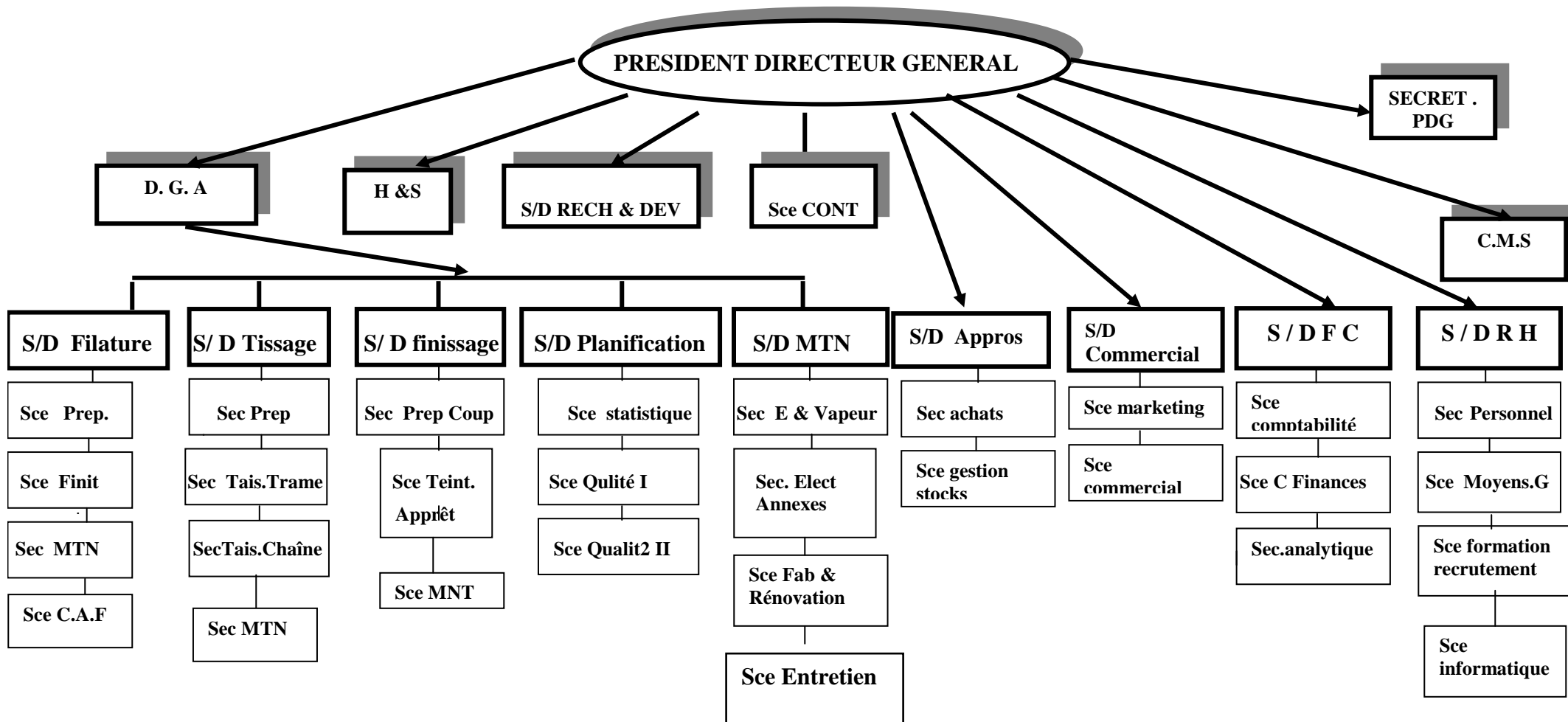
4. Pour terminer, pouvez vous nous parler un peu sur vous ?

- 4.1. Quel âge avez-vous ?
- 4.2. Vous êtes marié ?
- 4.3. Quel est ton niveau d'instruction ?
- 4.4. Vous êtes dans cette entreprise depuis quand ?
- 4.5. Vous occupez quel poste ?

Merci d'avoir bien voulu répondre à toutes nos questions

Les annexes

Annexe 02 : L'organigramme de l'entreprise Textile ALCOVAL.



Liste bibliographique.

Liste bibliographique :

Liste d'ouvrages méthodologiques :

1. ANGERS, Maurice. initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines. Alger : Edition Casbah, (s.a).423 p.
2. BOYER, Luc. EQUILBEY, Noël. organisation théories application. 2e éd. Paris : (s.é). 2003. 467p
3. BRUNU, Alain. dictionnaire d'économie et des sciences sociales. Paris : Edition Ellipse, 2005.696 p.
4. DIMITRI, Weiss. ressources humaines. 2^e éd. Paris : (s.é), 1999. 782 p.
5. GILLE, Ferréol. dictionnaire de sociologie. 3^e éd. Paris : Arnaud colin, 2002. 242 p.
6. GILLE, Ferréol. dictionnaire de sociologie. 4^e éd. paris : Armand colin, 2011. 332 p.
7. GRAWITZ, Madeline. lexique des sciences sociales.7^e éd. Paris : Dalloz, (s.a.). 424 p.
8. GRAWITZ, Madeline. Méthode des sciences sociales. 11^e éd. Paris : Dalloz, 2001. 1019 p.
9. L, Cardin, F, Guérin et autres. gestion des ressources humaines. Paris : Edition Dunod, 1997. 352 p.
10. LOUBET DEL BAYAL, Jean Louis. initiation aux méthodes des sciences sociales. paris : éd l'harmattan, 2000. 272 p.
11. MUCCHIELL, Roger. l'analyse de contenu des documents et des communications. 8^{ème} éd. paris : ESF, 1998. 214 p.
12. PAILLE, Pierre et MUCCIELLI, Roger. l'analyse qualitative en science sociales et humaines. 3^e éd. France : Armand colin, 2012. 160 p.
13. PERETTI, Jean Marie. dictionnaire des ressources humaines. 4^eéd. Paris : Vuibert, 2005. 277 p.
14. SEKIOU, Lakhdar. gestion de personnel. Paris : Edition d'organisation, 1986.600p
15. SILEM, Ahmed et ALBERTINI, Jean Marie. lexique d'économie. 7^e éd. paris : Dalloz, 2002. 773 p.

Liste bibliographique.

Liste d'ouvrages théoriques :

1. DESHOMMES, Oriol. la motivation élément fondamental à la réussite financière de l'entreprise. Berlin : éd universitaires européennes, 2011. 248 p.
2. ETIENNE, Jean. BLOESS, Françoise. NORECK, Jean-Pierre, ROUX Jean-Pierre, dictionnaire de sociologie. 3^e éd. paris : Hatier, 2004. 245 p.
3. FENOUILLET, Fabien. la motivation. 1^e éd. paris : Dunod, 2003. 120 p.
4. FILLEAU, Marie-Georges. MARQUES RIPPOUL, Clotilde. les théories d'organisation et de l'entreprise. paris : Ellipses, 1999. 260 p.
5. Journal officiel de la république algérienne N°64, 28 octobre 2010.
6. LEVY-LEBOYER, Claude. la motivation dans l'entreprise. 3^e éd. paris : éd d'organisation, 2003. 256 p.
7. MUCHA, Laura. la motivation des salariés et la performance dans les entreprises. mémoire professionnel, 1^{er} année de master management stratégique des organisations parcours ressources humaines. université Reims : 2009-2010. 99 p.
8. PLAN, Jean-Michel. théorie des organisations. 2^e éd. paris : Dunod, 2003. 123 p.

Liste des sites internet :

1. BTS management d'entreprise. la motivation des salariés. [sur internet] url : <http://cours-de-bts-muc.over-blog.com/article-vh-34-34-la-motivation-des-salariés-48917940.html>, (date de consultation) 16/05/2017, 20h18.
2. DUBREUIL, Dominique. HALLIANTIS RH. management RH : la sanction disciplinaire. [sur internet] url : <https://www.capitalrh.fr/management-rh-la-sanction-disciplinaire-a78.html>, (date de consultation) 12 avril 2017, 11H15.
3. FREDY, Agnès. la discipline en entreprise. Paris : Université paris 1. Thèse. [sur internet] url : <http://www.yumpu.com/fr/document/view/45637953/la-sanction-en-entreprise-cergors/7>, (date de consultation) 12 avril 2017, 12H12.
4. HABRICHE, Brahim. comment faire de la sanction un outil de gestion ? date de création 12/06/2003, [sur internet] url : <http://lavieeco.com/news/la-vie-eco-carries/comment-faire-de-la-sanction-un-outil-de-gestion-efficace.3430.html>, (date de consultation) 01 mai 2017, 19hH43.
5. KAFIRONGO MURHULA Clément. analyse des facteurs influençant la motivation du personnel dans une société étatique, [sur internet]

Liste bibliographique.

- www.memoireonline.com/06/11/4562/m_analyse-des-facteurs-influençant-la-motivation, ISM-graduation en management des ressources humaines, Goma, 2011, (date de consultation) 05 mai 2017, 16h19.
6. KALALA KALALA, Jeannot. la sanction comme facteur du bon rendement de l'entreprise. [en ligne] Kananga : institut supérieur pédagogique de Kananga, 2011, (date de mise à jour) 04/12/2016, [sur internet] url : <http://www.mémoireonline.com/02/12/5252/la-sanction-comme-facteur-du-bon-rendement-de-l'entreprise>. (date de consultation) 21 04 2017.
7. La rédaction de Net-iris. article en veille. les sanctions disciplinaires dans l'entreprise. (date de mise à jour) 03/10/2013, [sur internet] url : <http://www.net-iris.fr/veille-juridique/actualite/1063/les-sanctions-disciplinaires-dans-entreprise.php>,(date de consultation) 09 avril 2017, 10H37.
8. MONROSTY, Alice. la faute disciplinaire du salarié. université de Lille: Lille, 2001/2002, mémoire PDF, [sur internet] url:http://edoctrale74.univlille2.fr/fileadmin/master_recherche/T_I_chargement/memoires/travail/monrostaya02. (date de consultation) 15/04/2017.
9. NIZEYUMUKIZA, J. d'Amour. Impact de la motivation de ressources humaines pour une meilleure performance de l'entreprise de service. [sur internet] www.memoireonline.com/ Impact de la motivation de ressources humaines pour une meilleure performance de l'entreprise de service. Cas de la Société Rwandaise d'Assurances, SORAS S. A.html, université adventiste d'Afrique centrale, 2009. (date de consultation) 05 mai 2017, 22h14.
10. PINTO, Jimmy. le portail juridique de droit du travail. [sur internet] url : www.droit.travail.france.fr/sanctions-disciplines-php, (date de consultation) 05avril2017, 09h40.
11. VAUTHEROT, Audrey. articles : la sanction disciplinaire comment ça marche ? date de mise à jour 22/02/2010, [sur internet] url : <https://m.gralon.net/articles/enseignements-et-formation/formation/la-sanction-disciplinaire-comment-ça-marche-3652.html>, (date de consultation) 22.02.2010 ,16H45.