

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

# **Mémoire**

En vue de l'obtention du diplôme de **MASTER** en Sociologie

Option : Sociologie du Travail et des Ressources Humaines

# **Thème**

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

*Cas Pratique : SENTEX-KHERRATA.*

Réalisé par :

M.TAMEDJIRIT ADEL

M<sup>elle</sup>.LATRECHE Zakia

Encadré par :

M<sup>me</sup>. AKLI Fadhila

Année Universitaire :

2013 -2014

# *Remerciements*

**Merci à Dieu de nous avoir donné la force et le courage de tenir jusqu'à la fin de ce travail**

Tout travail de recherche n'est jamais totalement l'œuvre d'une seule personne. A cet effet, on tenus a exprimé notre sincère reconnaissance et notre vifs remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin a l'élaboration de ce travail en l'occurrence notre famille qui n'a jamais cessé de nous encourager.

Nous tenons à remercier en premier lieu notre promotrice Mme. AKLI -F.

Et un grand plaisir pour l'ensemble des administrateurs de l'université Abderrahmane Mira Bejaïa Aboudaou pour leur accueil sympathique et leur coopération professionnel que pour l'expérience enrichissante et plaine d'intérêt qu'ils nous ont fait vivre tout le long de notre travail. Sans oublier aussi notre organisme d'accueil.

# **Dédicaces**

On tien a dédier ce modeste travail en premier lieu à nous parent qui nous a encouragé à aboutir à ce travail.

Un chaleureux remerciement à nos frères, sœurs, ainsi qu'à tous nos amies.

**Puisse ce modeste travail contribuer à consolider  
le mouvement et la progression dans ce domaine,  
aussi passionnant de la GRH et d'apporter,  
scientifiquement, un OS de plus à ce corps de la  
connaissance.**

**Et que tous ceux qui nous aident trouverons ici  
notre sincère gratitude.**

## Liste des Tableaux

Numéro de tableau	Titre de tableau	page
<b>Tableau N° 01</b>	La répartition de la population d'étude selon le sexe.	P57
<b>Tableau N° 02</b>	La répartition de la population d'étude selon l'âge.	P 58
<b>Tableau N° 03</b>	La répartition de la population d'étude selon la situation familiale.	P 59
<b>Tableau N° 04</b>	La répartition de la population d'étude selon le niveau d'instruction.	P 60
<b>Tableau N° 05</b>	La répartition de la population d'étude selon le statut professionnel.	P 61
<b>Tableau N° 06</b>	La répartition de la population d'étude selon l'ancienneté.	P 62
<b>Tableau N° 07</b>	La relation entre l'âge et l'avis des salariés sur le système de rémunération aux sentex.	P 63
<b>Tableau N° 08</b>	La relation entre le sexe et la satisfaction des salariés de leur salaire.	P 64
<b>Tableau N° 09</b>	L'avis des salariés sur le système de rémunération au sein de l'entreprise sentex.	P 65
<b>Tableau N° 10</b>	La relation entre l'ancienneté et la façon de rémunération dans l'entreprise sentex.	P 66
<b>Tableau N° 11</b>	La relation entre les CSP et l'influence de la motivation au travail.	P 67
<b>Tableau N° 12</b>	La relation entre le sexe et la satisfaction du système de rémunération au sentex.	P 68
<b>Tableau N° 13</b>	La relation entre le sexe et la rémunération comme un moyen de développement de l'entreprise sentex.	P 69
<b>Tableau N° 14</b>	Le rapport entre les CSP et le niveau de satisfaction la gestion de la rémunération.	P 70
<b>Tableau N°15</b>	Le rapport entre l'augmentation des salaires et l'ancienneté professionnelles.	P 71
<b>Tableau N°16</b>	la relation entre les CSP et l'avis des salariés sur l'idée de quitté l'entreprise.	P 72
<b>Tableau N°17</b>	La relation entre le niveau d'instruction et la demande démission.	P 73

# **Sommaire**

# Sommaire

---

**Remerciement**

**Dédicace**

**Liste des Tableaux**

**Introduction générale**

**Le cadre théorique**

**Chapitre 01: Le cadre méthodologique**

1. Les raisons de choix du thème .....P6
2. Les objectifs de la recherche .....P7
3. La problématique.....P8
4. Les hypothèses.....P10
5. Définition des concepts.....P10
6. Les études antérieures.....P12
7. Les méthodes et les techniques utilisée .....P14

**Chapitre 02: La rémunération et la motivation au travail**

**Section 01:la rémunération**

- 1-Distinction de la rémunération directe de la rémunération indirecte.....P18
- 2-les principaux objectifs de la rémunération directe.....P23
- 3-le concept d'équité quand traite de rémunération et en quoi est-il si important?....P25
- 4-les facteurs interne et externe qui affectent la rémunération directe.....P28
- 5-les formes de rémunération optimales.....P31

**Section 02: La motivation au travail**

## Sommaire

---

1-Histoire de mots motivation.....	P33
2-Histoire des conceptions des motivations au travail dans l'entreprise.....	P35
3-Les théories de la motivation au travail.....	P37
4-Les conditions pour que les rémunérations soient motivante.....	P42

### Le cadre pratique

#### Chapitre 03: présentation de l'organisme d'accueil

1. Historique de l'entreprise sentex-kherrata.....	P43
2. Fiche technique de l'organisme d'accueil.....	P45
3. Mission et objectifs de l'organisme d'accueil.....	P46
4. Gestion des ressources humaines.....	P47
5. L'organigramme de l'entreprise.....	P48
6. Description de l'organigramme de l'entreprise.....	P49
7. La présentation du département des ressources humaines.....	P54

#### Chapitre 04 : Interprétations des résultats

1. Les caractéristiques des membres de notre échantillon.....	P57
2. L'analyse relatives aux Hypothèses.....	P63
3. Discussion des résultats.....	P74

**Conclusion générale.....P75**

**Bibliographie.....P77**

**Annexes.....P79**

# **Introduction générale**

Définir la motivation au travail n'est pas une chose évidente du fait, que les avis, les opinions, les analyses, et les styles de management divergent selon les entreprises. Tout le monde pense avoir la bonne définition de la motivation au travail et ses recettes pour la renforcer dans l'entreprise.<sup>1</sup>

Avant tout, posons-nous la question de quel est l'impact de la rémunération sur la motivation au travail? Il faut savoir que cette notion de motivation au travail, n'existait pas pendant le premier tiers du XX<sup>ème</sup> siècle. Les dictionnaires à cette époque proposaient seulement une définition juridique du terme « La motivation correspondait à la justification d'un acte et à l'exposé des motifs d'une décision ». Ce sont les chercheurs et les managers qui ont développés la notion de motivation au travail, à mesure qu'ils essayaient de mieux comprendre le fonctionnement des organisations, et des entreprises. De tout temps on s'est posé la question qui fera émerger ce concept : qu'est-ce qui pousse ou qu'est-ce qui suscite la décision de l'individu de se comporter de telle ou telle façon selon le contexte, d'agir dans telle ou telle direction selon sa décision ou sous pression exercé sur lui ? Le concept de motivation devient pour la première fois objet de recherche, dans les travaux des psychologues Tolman (1932) et Lewin (1936). Alors que faut-il faire ? Sans conteste, la rémunération est un point stratégique de la motivation. Quand l'entreprise en a les moyens, le plus facile est de relever les salaires ou créer de nouvelles primes. Les salariés eux-mêmes sont plus sensibles à une augmentation qu'à l'arrivée d'un supérieur plus compétent ou à un meilleur équilibre vie privée et vie professionnelle. Un des outils, le plus apprécié reste l'intéressement, qui permet d'instaurer une rémunération complémentaire collective et différée, attribuée en contrepartie de la contribution de chacun aux résultats de la collectivité.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> ROUSSEL patrice, LA MOTIVATION AU TRAVAIL - CONCEPT ET THÉORIES, LIRHE, Université Toulouse I - Sciences Sociales, note n° 326, Octobre 2000, page 03-20.

<sup>2</sup> JOLLY maxime, Management commercial, Comment motiver les salariés ?, ESC WESFORD GRENOBLE 2004/2005, page 05-20.

**Le cadre Théorique**

**Chapitre 01 : le cadre  
méthodologique**

### Chapitre 01 : le cadre méthodologique

#### 1. Les raisons du choix du thème :

Le choix du notre intitulé sous : « l'impact de la rémunération sur la motivation au travail » est liée à plusieurs motifs qui nous pousserons à choisir ce thème autant qu'étudiant(e) en sciences humaines et sociales ainsi que futur diplômés en sociologie du travail et des ressources humaines qui va nous intégrer au milieu professionnel.

Parmi les raisons qui nous pousserons à choisir notre thème :

- C'est un sujet correspond à notre spécialité.
- Approfondir les connaissances sur le processus de motivation, des salariés au sein des entreprises.
- Mieux maîtriser les théories de motivation.
- Tenter d'apporter un intérêt à l'entreprise et son personnel.

### 2. Les objectifs de la recherche :

Comme toute action humaine, notre présent travail se fixe un objectif et se veut d'un certain intérêt.

L'objectif premier de notre travail est celui de répondre à un impératif pédagogique.

Le thème de notre travail a été dicté par l'objectif général dont :

- Comprendre l'importance que l'individu attache au concept de rémunération des salariés de SENTEX.
- L'importance du thème par rapport à la sociologie : la question des rémunérations et de salaire et le couplage avec la motivation au travail tient une bonne place en sociologie, notamment la sociologie du travail, du fait qu'elle s'intéresse plus largement aux ressources, et au bien-être des travailleurs dans le monde de travail.

Il y a donc nécessité de mener une recherche sur un sujet en rapport avec nos domaines d'étude qui est le travail et les R.H.

En sciences sociales, chaque recherche scientifique a des objectifs à atteindre et à prouver, alors en tenant compte de la réussite de l'entreprise et des techniques prises pour motiver les salariés au sein de l'entreprise, on essayant par ce modeste travail à démontrer les techniques utilisées et prises par les entreprises pour motiver les salariés et l'importance, de la motivation, dans la réussite, de l'entreprise pour motiver les salariés et l'importance de la motivation dans la réussite de l'entreprise. Démontrer l'importance de la motivation dans le rendement de l'entreprise.

### 3. La problématique:

«L'entreprise est un lieu où sont produites les richesses, mais elle est également un lieu où se distribuent les revenus, les pouvoirs et les honneurs<sup>1</sup>. » dont son objectif principal est la réalisation de projets et la création de richesses ; car toute organisation qui n'est pas fondée sur l'appât du gain est vouée à l'échec.

Afin d'atteindre ses objectifs économiques, sociaux et sociétaux. Elle est contrainte de faire apporter des stratégies permettant de garantir sa prospérité et son développement recherché, de même elle doit placer l'homme au centre de ses préoccupations. Car c'est par l'homme qu'elle progresse et c'est pour l'homme qu'elle travaille.

Nous définissons la motivation au travail comme ce qui pousse consciemment ou inconsciemment l'homme agir efficacement dans son travail.

La rémunération ou système de rémunération est l'un des volets les plus importants de la G R H, car il constitue un lieu d'attache entre employeur / employé.

Ce système est basé sur le salaire égale entre les bons et les moins bons éléments, n'encourage pas les bonnes volontés, donc il est alors important pour les responsables et les dirigeants de se servir de ce pilier pour influencer le comportement des salariés dans une organisation, de ce fait question de la rémunération se situe, par nature au fondement même des pratiques de gestion de personnel.

La rémunération est généralement attribuée à TAYLOR ; la paternité de l'idée selon la quelle l'élément le plus motivant est l'argent, les théoriciens insistent sur le processus motivation et sur les variétés des besoins qui motivent le comportement humain.

Mais aujourd'hui, c'est difficile de trouver les moyens pour la mise en œuvre efficace de ces idées sur le terrain ; puis les mots ne suffisent pas à expliquer la situation économique et surtout de la vie dans la quelle se trouve la population Algérienne actuellement avec l'augmentation des besoins quotidiens.

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

---

<sup>1</sup> TONI Alberto et COMBEMALE Pascale, comprendre l'entreprise, théorie pratique, relation sociale, 4eme ED, Armond colin 2004, page 13.

## Cadre théorique

---

bonne rémunération<sup>1</sup> du facteur humain dans l'entreprise notre attention sera porte sur la réponse à la question suivante :

Quel est l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés de SENTEX Kherrata ?

Sous question.

1/ est ce que la rémunération dans l' SENTEX a une relation avec la motivation des salariés ?

2/ est ce que la rémunération dans l' SENTEX influence sur le public externe ?

---

<sup>1</sup>BERNARD Roman, Bâtir une stratégie de rémunération, Ed Dunod, paris 2006.

### 4. Les hypothèses :

H1/ la rémunération dans l'entreprise SENTEX a une relation avec la motivation des salariés.

H2/ la rémunération dans l' SENTEX influence sur le public externe.

### 5. Définition des concepts :

Pour passer de l'abstrait vers le concret l'opérationnalisation des concepts est une étape très nécessaire pour faciliter notre étude dans la réalité. Car on peut considérer le concept comme un élément de base dans toute recherche.

#### a. L'entreprise :

Les entreprises sont organisations, des groupes humains structurés et finalisés. Fondées sur des liens juridiques, techniques, sociaux et psychologiques, elles assument des fonctions économiques de productions, de distribution de biens ou des services. Afin d'assurer leur survie et d'atteindre des objectifs de développement et de rémunération de leur ayant droit.

#### b. Le travail :

Selon Pierre Naville est « le soubassement sur lequel s'appuie le développement [.....] des sociétés, c'est le mode social le plus profond de persévérance dans l'être (Spinoza) puisque sans lui, ni production, ni reproduction, ni surtout élargissement des moyens de vivre ne sont conservables. »

Le travail est défini par quatre dimension : l'activité, le statut, le temps et l'espace » c'est d'abord une activité créatrice d'utilité économique. C'est aussi un statut professionnel « capital pour déterminé la position sociale des individus dans l'organigramme imaginaire de la société.<sup>1</sup>

#### c. La rémunération :

La rémunération englobe l'ensemble des avantages offerts par l'employeur à l'employé. Elle est composée d'une part, d'un salaire de base fondé sur une législation ou sur une structure salariale liée aux postes et un marché de référence tout en tenant compte de la taille relative et des résultats de

---

<sup>1</sup> Sabine Grbésseguin, la sociologie de travail, édla découverte et syros, 1999, 2004, p50.

l'organisation et d'autres part, des avantages sociaux qui prennent une part de plus en plus importante dans la rémunération.<sup>1</sup>

### d. La motivation :

Étymologie du terme motivation : vient du mot **motif**, lui-même empreinte au latin **motivus** = mobile et movere : mouvoir et qui signifiait en ancien français ; «qui met en mouvement. »<sup>2</sup>

Le dictionnaire de la langue française (le Robert) donne plusieurs définitions de la motivation.

- « Relation d'un acte aux motifs qui l'explique ou le justifient. Expose des motifs sur lesquels repose une décision »
- « Ensemble des facteurs déterminant le comportement de l'agent économique, plus particulièrement du consommateur ».
- « actions des forces (conscientes ou inconscientes) qui déterminent le comportement ».

Selon Pinder : « la motivation au travail est un ensemble de forces énergiques qui proviennent aussi bien de l'intérieur de l'être humain que de son environnement, pour susciter le comportement lié au travail et pour déterminer sa forme, sa direction, son intensité et sa durée. »<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>LELARGE Gérard : Gestion des ressources humaines, 2eme édition, de Boeck Bruxelles : 2001 p 156.

<sup>2</sup>NICOLE Aubert, diriger et motiver art et pratique de management, 2eme édition d'organisation, paris, 2002, page 16.

<sup>3</sup>ROUSSEL Patrice : « rémunération ; motivation et satisfaction au travail économique, paris, 1996, p73.

### **6. Les études antérieures :**

Parmi les théories qui étudier le processus qui relie la rémunération à la motivation au travail.

#### **a. F W Taylor :**

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

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

« Si une incitation financière suffisante est associée à la productivité ; l'individu choisit la productivité comme moyen lui permettant d'obtenir cette récompense financière. »

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

L'école des relations humaines rassemble divers spécialistes des sciences humaines qui appliquent leurs connaissances à l'entreprise. Ses débuts datent des années 1930. Elle a connu ses succès dans les décennies 1950 et 1960. Cette école est fondée sur une approche expérimentale où on tente d'atteindre une grande rigueur afin de fonder scientifiquement les théories proposées. La première expérience date des années 1920. Elle a duré plusieurs années dans une entreprise de construction électrique. Tous les auteurs de cette école se retrouvent pour récuser le modèle taylorien et proposer de développer la personnalité des salariés et des relations entre eux, à l'intérieur des situations de travail.

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

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

#### **c. HERZBERG :**

Va contribuer au cours de cette période (1971) à considérer l'influence de salaire sur le comportement de l'individu dans son travail comme faible.

## Cadre théorique

---

La rémunération ne serait ni facteur de motivation ni un facteur de satisfaction.

Il affirme que le salaire n'est pas un facteur de motivation car il est considéré de manière universelle, comme un facteur d'hygiène.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>ROSSEL Patrice, op.cit., page 23-70.

### 7. Les méthodes et les techniques utilisées :

#### a. La pré-enquête :

La pré-enquête comme la définit GRAWITZ Madeline, « consiste à essayer sur un échantillon réduits, les instruments questionnaire prévu pour effectuer l'enquête. Si nous avons des doutes sur telle ou telle variable, ou sur le rendement de telle technique, nous pouvons explorer de façon limitée le problème à étudier, avant même de préciser définitivement ses objectifs. »<sup>1</sup>

c'est une étape très importante dans l'élaboration de toute recherche scientifique, elle nous a permis de découvrir notre terrain, ainsi que pour choisir les aspects qui vont être pris en considération dans notre recherche, nous avons réalisé une pré-enquête qui nous donnera une idée générale sur notre terrain d'étude et pour bien construire le questionnaire et saisir la réalité sur le terrain lors de l'enquête.

#### b. La méthode utilisée :

L'utilisation d'une méthode de recherche est indispensable dans toute recherche scientifique. Et le choix de cette méthode se défait d'un sujet à un autre. Selon sa nature et les objectifs visés par l'étude.

Dans notre recherche, on a utilisé une méthode quantitative, en vue de décrire, d'analyser, d'étudier, ainsi d'expliquer et de comparer les causes.

Cette méthode nous a permis de vérifier nos hypothèses, et de connaître le degré de satisfaction des travailleurs.

#### c. La technique utilisée :<sup>2</sup>

Pour comprendre les phénomènes de notre recherche on a utilisé le questionnaire : selon **jean Claude Combissie**

« Le questionnaire a pour fonction principale de donner à la recherche une extension plus grande et de vérifier statistiquement jusqu'à quel point sont généralement ces informations et des hypothèses probablement constituées »

---

<sup>1</sup>GRAWITZ Madeline, lexique des sciences sociales, 7ème, edi, Dalloz.

Raymond quivy, Luc van campenhoudt, Manuel de recherche en sciences sociales, paris, Dunod, 1995.

<sup>2</sup>Définition synthétique tirée des principaux dictionnaires d'usage : Grand Larousse de la langue française, Lexis, Le Petit Robert, Dictionnaire du français vivant, etc.

### **d. Le lieu d'étude :**

Notre enquête s'est déroulée au sein de l'entreprise **SENTEX KHERRATA** société d'ennoblissement des textiles. Elle se situe sur l'axe routier reliant Béjaïa – Sétif sur la route nationale n° 9 à 3 Km de la ville de Kherrata.

### **e. La population et échantillon d'étude :**

L'entreprise « SENTEX - KHERRATA » a comme effectif 122 employés.

### **f. La population d'étude :**

Dans cette entreprise on a remarqué que le nombre des salariés n'est pas grand (122 salariés). Donc on a pris un échantillon de 51 personnes de toutes les catégories socioprofessionnelles de l'entreprise.

### **g. Le choix d'échantillon :**

Le choix de l'échantillon est lié à l'objet d'étude et aux variables de nos hypothèses.

Dans notre étude, on a divisé la population en strates ou on a pris en considération leur statut professionnel, c'est-à-dire on a obtenu 03 sous-groupes : les cadres, les agents de maîtrises et finalement des exécutions.

Ensuite, on a opté un prélèvement d'une manière au hasard de notre échantillon à l'intérieur de chaque strate.

Enfin, on conclue qu'on a utilisé un échantillonnage probabiliste de type stratifié qui « Consiste à diviser la population à étudier en sous-populations appelées strates puis à tirer aléatoirement un échantillon dans chacune des strates, l'ensemble des échantillons ainsi choisis constituant l'échantillon final qui sera soumis à l'analyse. Vu la sensibilité et la spécificité de notre thème, on a opté pour l'échantillon stratifié là où on a cerné le nombre probable de la population c'est-à-dire : la taille de notre échantillon qu'on souhaiterait étudier.

De ce fait, c'est après la distribution de notre questionnaire et qui s'entend sur toutes les catégories socio professionnelles à savoir les cadres avec un pourcentage de 27.45% les agents de maîtrises avec 39.21% et les agents

## Cadre théorique

---

d'exécutions avec 33.33% . Et cela dans le but de faire une sorte de comparaison ou bien une étude comparative entre toutes ses catégories<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>COMBISSIE Jean Claude, La méthode en sociologie, 4eme éd, la découverte, paris, 2003.

**Chapitre 02 :**  
**La rémunération et la  
motivation au travail**

### Chapitre 2 : La rémunération et la motivation au travail

#### Section 01 : la rémunération

Dans la littérature managériales, rarement sujet aura suscité, depuis le début de l'ère industrielle, autant de débats, d'articles et de livres que celui des rémunérations. A la fin des années 1960, on pouvait considérer que tout avait été écrit sur le sujet. Des livres fort savants initiaient aux mystères du salaire au rendement, du système Bedeaux, de la guelte des vendeurs, des primes de productivités. On dissertait sur les grilles de classification, l'ouverture de l'éventail des salaires, les négociations avec les syndicats. Vingt ans plus tard, le paysage avait complètement changé ! Ce qui était considéré comme important avait sombré dans l'oubli. En revanche, des questions relativement nouvelles étaient apparues. Bref, la problématique se trouvait entièrement renouvelée.

Sous l'aiguillon de la crise économique et des mutations techniques et socioculturelles, de nombreuses entreprises ont cherché, à partir de 1985, à mettre en place de savantes politiques d'individualisation des salaires. Elles ont été encouragées dans cette voie par les discours qui se sont fait jour dans les cercles dirigeants de l'économie ainsi que par des publications en sciences de gestion.

L'ordonnance du 21 octobre 1986 sur l'intéressement, la participation financière et le plan d'épargne a ouvert largement la porte à des pratiques de rémunérations complémentaires ou périphériques. Mais dès avant cette date, des entreprises avaient découvert l'intérêt de ces formules et en particulier de l'intéressement version 1959.

Dans ce contexte profondément renouvelé. Chercheurs en gestion et praticiens de l'entreprise se trouvèrent dans l'obligation de reprendre une réflexion neuve et opératoire sur les rémunérations. la présente étude ambitionne de faire la synthèse beaucoup à un ouvrage de l'auteur, publié initialement en 1991 et depuis plusieurs fois enrichi réédité. Avant de plonger dans la complexité dès cette étude, par nature très technique, nous allons rappeler d'abord ce qu'il faut entendre par le terme de Rémunération.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Gérard Donnadieu, Du salaire a la rétribution : pour une nouvelle approche des rémunérations, Editions Liaisons, 1997.

### 1. Distinction de la rémunération directe de la rémunération indirecte : <sup>1</sup>

#### A. Salaire ou Rémunération directe :

Rétribution directe du travail effectuée sur une base horaire, quotidienne, hebdomadaire ou encoure en fonction de la production, régie explicitement ou implicitement par un contrat liant un salarié à un employeur.

#### B. Rémunération indirecte ou avantages sociaux :

La partie de la rémunération que touche une personne en sus de son salaire, sans nécessairement fournir un travail en conséquence, tels que la protection de la de la personne et du revenu, la protection de la retraite, le maintien du revenu et des services aux salariés.

#### C. D'autre terminologie fréquemment utilisée en rémunération :

#### D. Rémunération, salaire, traitement :

Dans l'entreprise, lorsqu'on parle du prix à payer pour l'accomplissement d'un travail, trois termes reviennent avec une grande fréquence rémunération, salaire et traitement. Ces termes, on s'en doute bien, ne sont pas interchangeables. Chacun comporte ses particularités et ses nuances. Prenons rémunération. Nom d'action à l'origine, le mot a conservé une coloration abstraite qui lui donne, par rapport à ses concurrents, une valeur générique : salaire et traitement sont deux formes de rémunération. De plus, justement à cause de son caractère plus abstrait, le mot rémunération peut englober la rétribution en nature et en espèces : on inclura donc facilement sous cette étiquette non seulement les salaires en espèces sonnantes et trébuchantes, mais aussi les primes et les avantages sociaux. Dans cette optique, le mot salaire prend une place bien caractérisée, d'abord par le versement en espèces de la rémunération, sur une base horaire, quotidienne ou hebdomadaire déterminée en vertu d'un contrat (implicite ou explicite) et dont le bénéficiaire est un ouvrier ou un employé. Il peut se dire aussi de la rémunération proportionnelle à la production, par exemple

Salaire aux pièces ou à la pièce. C'est le sens classique de salaire. De nos jours, les lexicographes enregistrent un glissement de sens très intéressant qui donne au mot salaire plus d'extension en élargissant les bénéficiaires. Toute personne

---

<sup>1</sup>Lakhdar SEKIOU. Louise Blondin. Bruno Fabi .Charles-Henri Besseyre des Horts. Françoise Chevalier, Management : Gestion des Ressources Humaines. Les éditions 41, Inc., 1993 De Boeck Université. Page 167.

## Cadre théorique

---

rémunérée qui fait partie des effectifs d'une entreprise, d'une unité administrative ou d'une association, touche un salaire, qu'il s'agisse des cadres ou des balayeurs de l'entreprise. Cette extension va de pair avec celle du mot salarié. En raison de cette extension, le tandem anglais wages and salaries peut se rendre uniquement par salaires. Le mot traitement n'est pas relégué aux oubliettes pour autant. Apanage des fonctionnaires, ce mode de rémunération est établi en général sur une base annuelle. Mais ce mot, lui aussi, s'est engagé sur la piste de l'évolution. Le fait que le traitement soit calculé annuellement dissocie quelque peu la rémunération du travail produit. De là, à juger le mot traitement plus prestigieux que le mot salaire, il n'y avait qu'un pas que notre époque avare de litotes s'est empressée de franchir. Pour tout emploi d'une certaine importance sociale, on touche aujourd'hui un traitement, même en dehors des cadres de la fonction publique. On peut donc parler du traitement d'un PDG, d'un ministre ou du président de la Bourse.

En Résumé :<sup>1</sup>

Prix Versé En Retour D'un Travail :

Rémunération : • Valeur générique • Versée en nature ou en espèces • Englobe primes et avantages Sociaux.

Salaire : • Versé en espèces • Base horaire, quotidienne ou Hebdomadaire, ou Proportionnelle à la production • Régi par contrat • Bénéficiaires : ouvriers ou Employés et par ext. Toute Personne travaillant pour un Employeur.

Traitement : • Versé en espèces • Base annuelle • Bénéficiaires fonctionnaires et Par ext. tout titulaire d'un Emploi prestigieux.

E. Rémunération, salaire, rétribution :

Dans l'étude qui précède, les termes rémunération, salaire et traitement sont considérés dans leur fonctionnement usuel du point de vue du gestionnaire. Le mot rémunération apparaît alors comme un terme générique qui englobe les deux autres. L'étude qui suit considère plutôt l'acte par lequel une personne est dédommée du travail qu'elle fournit : de ce fait, les mots rémunération, salaire et rétribution sont pris dans un sens restreint où plusieurs éléments spécifiant entrent en ligne de compte pour découper différemment la même réalité. Pour désigner la compensation versée pour l'accomplissement d'un travail, le français

---

<sup>1</sup>Littré, 1977, au mot salaire : Somme d'argent payable régulièrement par l'employeur à celui qu'il emploie.

## Cadre théorique

---

dispose de trois termes de base : rémunération, rétribution et salaire. Ces trois termes ne sont pas véritablement des synonymes parce qu'en plus des traits communs, ils ont chacun leur spécificité que révèle une analyse serrée de chaque notion.

La rémunération implique une proportion rigoureuse entre le travail fourni et la compensation. Ce terme prend volontiers une valeur générique, incluant au besoin rétribution et salaire quand il n'est pas besoin de les distinguer bien nettement. S'il faut distinguer ces notions, la rétribution va impliquer un rapport plus arbitraire entre la compensation et le travail, tandis que le salaire ajoute à l'idée de rémunération la présence implicite ou explicite d'un contrat et le versement de la compensation selon une périodicité déterminée. Ces distinctions étant faites, il est maintenant possible de regrouper autour de ces trois termes la totalité des termes désignant des types ou des modalités de compensation d'un travail. Autour de RÉMUNÉRATION, impliquant la proportionnalité rigoureuse de la compensation sans périodicité du versement, il est possible de réunir :

Émoluments : paiement à l'acte d'un officier ministériel (huissier, commissaire d'assermentation).<sup>1</sup>

Jetons de présence : versés aux administrateurs pour chaque réunion du conseil d'administration à

Laquelle ils assistent.

Cachet : versé à l'artiste pour ses prestations.

Honoraires : versés aux membres des professions libérales pour services professionnels.

Vacation : versée aux experts témoignant devant les tribunaux.

Commission : pourcentage convenu verser à un vendeur sur les ventes effectuées.

RÉTRIBUTION, impliquant l'idée de compensation arbitraire, réunirait dans son orbite :

Gratification : récompense sans rapport direct avec la productivité personnelle.

---

<sup>1</sup>La recherche pour ce texte a été effectuée avec le concours des étudiants en terminologie groupe I, maîtrise en traduction, Université de Montréal (automne 1984).

## Cadre théorique

---

Pourboire : somme laissée par le client à la personne qui l'a servi.

Prime : dédommagement ou récompense, soit pour pallier des conditions de travail<sup>1</sup>

Difficiles, soit pour stimuler la motivation.

Pot-de-vin : récompense illicite versée pour services rendus. Enfin SALAIRE, au sens large, englobe toutes les compensations versées périodiquement en vertu d'un contrat implicite ou explicite, parmi lesquelles on trouve :

Salaire : au sens étroit, désignant la rémunération, habituellement hebdomadaire, des Ouvriers et employés.

Traitement : rémunération annuelle des fonctionnaires ou des personnages importants.

Gages : rémunération hebdomadaire ou mensuelle des domestiques.

Solde : rémunération mensuelle des militaires.

Appointements : rémunération mensuelle ou annuelle des cadres et employés importants.

On pourrait schématiser cette étude de la façon suivante :

### CHAMP SÉMANTIQUE<sup>7</sup> : COMPENSATION DU TRAVAIL

1. Proportionnalité rigoureuse sans périodicité :

Rémunération :

- Émoluments (officiers ministériels, à l'acte)
- jetons de présence  
(Administrateurs, à la présence)
- cachet (artistes, à la prestation)
- honoraires (professions libérales, à l'acte)
- vacation (experts, à l'acte)

---

<sup>1</sup>cf. Paul Robert, Le Petit Robert, Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française, Paris, Société du nouveau.

## Cadre théorique

---

- commission (vendeurs, en %)

### 2. Sans proportionnalité rigoureuse ni périodicité :

Rétribution :

- gratification (sans rapport direct avec la productivité)
- pourboire (laissé par le client au serveur)
- prime (dédommagement ou récompense)
- pot-de-vin (récompense illicite)

### 3. Périodicité, en vertu d'un contrat

Salaire :

- salaire (ouvriers et salariés, hebdomadaire)
- traitement (fonctionnaires et personnages importants, annuel)
- gages (domestiques, hebdomadaire ou mensuel)
- appointements (cadres et employés importants, mensuel/annuel)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Gérard Dion, Dictionnaire canadien des relations de travail, Québec, Presses de l'Université Laval, 1976.

### 2. Les principaux objectifs de la Rémunération directe:<sup>1</sup>

De nombreux objectifs sont poursuivis lorsqu'une organisation fixe sa rémunération. Ces objectifs doivent être conçus à partir des opinions, des perceptions et des attitudes des employés en place mais aussi à partir des contraintes de l'employeur (ex : la rationalisation des coûts). Ils doivent être réalistes et réalisable. Voici quelque objectif :

A. Permet l'acquisition : en offrant une rémunération comparable et même meilleure sur le marché du travail, il est possible d'attirer des candidats avec les qualifications désirées et de les affecter aux emplois appropriés.

B. Préviens la discrimination : l'équité dans une organisation doit commencer par la rémunération. Le salaire doit être établi en fonction de chacun des postes et non selon chacun des employés cette rémunération doit être équitable au plan interne et externe de l'organisation et aucune discrimination ne doit exister à l'égard des minorités visibles, des femmes, etc.

C. Encourage la conservation : une rémunération qui satisfait les employés, c'est-à-dire une rémunération comparable à celle offerte sur le marché du travail, répondant aux qualifications de chacun des employés, etc., et qui amène une certaine réflexion avant de quitter l'organisation Elle aide donc à conserver les employés performants.

D. Favorise la motivation : Une structure de rémunération motivante doit viser à établir un mécanisme de rétribution sous forme de prime d'incitation et/ ou d'intéressement pour récompenser les employés, etc. qui ont une haute performance, plus d'ancienneté, plus de loyauté vis-à-vis leur organisation, etc.

E. Observe la réglementation : toute structure de rémunération établie doit être gérée en respectant la législation établie par l'état, les contrats signés avec les syndicats ou autre, etc. plusieurs réglementations en vigueur sont des contraintes pour l'organisation qui ne peut que s'y soumettre, par exemple, le respect du salaire minimum.

F. Facilite la vérification : la structure de rémunération doit viser à respecter la rationalisation des coûts de l'organisation. la rémunération accordées doit être contrôlée de façon qu'elle apporte une progression de l'ensemble de

---

<sup>1</sup> Lakhdar Sekiou, op.cit., page167.

## Cadre théorique

---

l'organisation. Cette rémunération doit toutefois être raisonnable tout en répondant aux désirs des employés.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Lakhdar Sekiou, op.cit., page173.

### 3. Le concept d'équité quand on traite de rémunération et en quoi est-il si important : <sup>1</sup>

Notions nécessaires à l'établissement d'une Rémunération Equitable :

#### A. Equité interne :

Une organisation qui se veut efficace favorise l'équité concernant sa politique salariale. Cette équité élimine le plus possible l'insatisfaction au travail qui engendre des effets négatifs, comme un taux d'absentéisme élevé, une faible performance, etc. L'évaluation des emplois, précédée par une bonne description des tâches, permet de déterminer la valeur d'un emploi par rapport à un autre dans l'organisation.

Pour établir et maintenir l'équité interne, on doit appliquer les mesures suivantes : a) sonder les opinions des employés à propos de leurs rémunérations ; b) effectuer une bonne évaluation des emplois et mesurer exactement les liens entre ce qu'il y a à faire comme tâche et ce qui est exigé pour le poste ; c) étendre les arrangements individuels. Autant que possible, à tous les employés. Par exemple, dans la plupart des pays industrialisés, les organisations se dotent d'une « armée » de spécialistes en fiscalité. Afin de trouver un moyen de payer leurs cadres supérieurs sans que ceux-ci n'aient à déposer directement la majeure partie de leur rémunération dans les coffres de l'état.

#### Equité externe et enquêtes salariales

##### A. Buts des enquêtes salariales :

On fait des enquêtes salariales pour quatre raisons principales : 1) permettre à l'organisation de connaître les salaires courants payés dans son secteur industriel et dans sa région et d'établir des comparaisons sur la base de ses propres salaires d'une organisation et ainsi aider à l'articulation d'une structure salariale logique et équitable ; 2) fournir des données utilisables lors de négociations collectives par les employeurs autant que par les syndicats ; 3) permettre de satisfaire jusqu'à un certain point à la notion d'équité externe, car les salariés ne sont pas sans s'informer par eux-mêmes sur ce qui se fait (ou se paie) ailleurs que dans leurs organisation.

---

<sup>1</sup>Lakhdar Sekiou, op.cit., page172.

### B. Forme des informations nécessaires :

On rencontre habituellement deux formes d'information : 1) informelle : cette information peut être recueillie auprès de personnes qui ont travaillé dans d'autres organisations ; 2) formelle : cette information peut être recueillie avec des méthodes comme les questionnaires. Les appels téléphoniques, les entretiens structurés, etc.

### C. Sources des enquêtes salariales :

Une organisation peut effectuer elle-même une enquête salariale ou demander à une société privée de le faire à sa place. de multiples enquête réalisées à l'extérieur de l'organisation sont également disponibles. Par contre, les informations provenant de ses enquêtes, en particulier celles effectuées par des organismes gouvernementaux. Sont souvent dépassées avant que les employeurs les aient entre leurs mains à cause. Entre autres, de l'évolution rapide du marché du travail. Les agents effectuant ces enquêtes sont : 1) les organismes gouvernementaux ; 2) les firmes de consultants et organismes privés ; 3) les associations professionnelles ; 4) les publications ; etc.

### D. Processus :

Chaque organisation a un procédé qui lui est propre. Toutefois, la vérification de ce que les organisations paient comme rémunérations et offrent comme conditions de travail peut généralement se faire à travers cinq phase : 1) l'identification des emplois dans laquelle il faut déterminer les catégories d'emplois visées par l'enquête et sélectionner des titres d'emplois-repère ; 2) la définition du marché dans laquelle il s'agit de définir les zones industrielles ou géographiques (locales, nationale ou internationale) ; 3) l'échantillonnages des organisations dans laquelle il faut sélectionner des organisation-cibles et prendre des informations sur elles : telle, etc. ; 4) le recueil des données qui s'effectue à l'aide d'un questionnaire d'enquête ; 5) l'analyse et l'intégration des données. Qui permettrons de déterminer des taux minimaux, moyens et maximaux. Finalement, un rapport d'enquête salariale sera expédié à toutes les organisations participantes.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Lakhdar Sekiou, op.cit., page174.

### E. Utilisation : <sup>1</sup>

Le degré de l'utilisation des enquêtes salariales varie d'un pays à l'autre et d'une organisation à l'autre. La plupart des sociétés de grande taille, effectuent elles-mêmes leurs enquêtes ou elles font faire par des sociétés spécialisées des enquêtes salariales concernant l'ensemble de leurs ressources humaines, notamment leurs cadres. Par exemple en Europe les informations sur la rémunération sont disponibles à partir des accords syndicaux ou établies par des organismes privés ou fournies par l'institut national de statistique sur l'emploi et l'économie aux sociétés françaises ou le centre d'études et de recherche sur les couts.

L'utilisation des résultats d'une enquête salariale suppose non seulement la comparaison des salaires offertes, mais aussi tout ce qui est lié à la rémunération. (Comme les heures et les conditions du travail) sinon l'utilisation des résultats ne donne pas une comparaison adéquate. En outre, il est nécessaires que les résultats de l'enquête sur la rémunération soient présentés d'une façon simple, soient constamment mis à jour et soient utilisés uniquement comme indice et non comme des faits absolus.

### F. Problèmes :

En pratique, quand les organisations effectuent des enquêtes sur les rémunérations, ce sont leurs services de RH qui ont la responsabilité de leurs réalisations et cela, quelle que soit la forme d'enquêtes, formelle (toutes les étapes sont décrites et prévues) ou informelle (les démarches ne sont pas explicitées)). On note la présence de nombreux problèmes liés aux enquêtes salariales. Ces derniers ne répondant pas entièrement à l'équité salariale externe, entre autre diverses formes de rémunération remplaçant le salaire de base, par exemple, des bonis ou de l'augmentation fréquentes de salaires qui peuvent être accordés dans une organisation mais pas dans une autre. Des avantages accordés dans une organisation et pas dans une autre. La rigueur pas toujours minutieuse qui préside à l'élaboration des enquêtes salariales. Etc. Afin de minimiser les problèmes. Au lieu de miser essentiellement sur les enquêtes salariales. Il est préférables d'établir le salaire en misant sur la situation même de l'organisation et sur une meilleure évaluation des emplois.

---

<sup>1</sup>Lakhdar Sekiou, op.cit., page175.

### 4. Les facteurs internes et externes qui affectent la rémunération directe :

#### 4.1. Facteur interne : <sup>1</sup>

Ce sont des facteurs liés directement à l'environnement interne de l'organisation. Certaines d'entre eux jouent un double rôle dans l'équité salariale. Par exemple, le facteur « nature de l'emploi » doit être considéré à la fois pour établir l'équité entre les employés et entre l'organisation et ses salariés. En effet, d'une part, il est juste et équitable que le poste d'un apprenti électricien soit moins rémunéré que celui d'un diplômé en électricité, d'autre part, l'équité dans un tel emploi d'électricien est possible seulement si l'organisation rémunère selon les exigences de l'emploi en question. Quelques points de ces facteurs :

A. Nature de l'emploi : elle se définit en termes de contenu d'emploi et d'exigences. Si un emploi requiert plus de qualification et de responsabilités qu'un autre, il sera mieux rémunéré. C'est la notion d'équité et de justice sociale qui le veut ainsi, par exemple, le salaire de base d'un ébéniste dans l'industrie du bois est plus élevé que celui d'un menuisier. C'est l'analyse des emplois, qui permet de déterminer les salaires de bases.

B. Nature de l'employé : elle englobe la compétence personnelle, l'ancienneté et la performance.

C. Capacité de payer de l'organisation : ce facteur n'est pas souvent crédible, car les employeurs faussent parfois la confiance de leurs employés sur ce sujet, craignant d'avoir à faire des concessions trop sensibles lors de négociations sur les salaires. La marge de manœuvre en matière de salaire est influencée par la marge de profit et par la capacité de l'organisation à augmenter ses prix. Il est possible que les prix soient plafonnés à cause de la concurrence ou à cause de l'état qui utilise des mesures de gel ou de contrôle. L'organisation est la plupart du temps réticente à augmenter les salaires, car le coût direct de la main-d'œuvre représente une grosse part de ses dépenses globales de fonctionnement.

D. Productivité de la main-d'œuvre : ce facteur à un double sens : la productivité de l'employé et la productivité nationale. Il existe un rapport direct entre la productivité de l'employé et les taux de rémunération. Un salarié peut être payé selon le nombre de pièces qu'il produit dans un taux donné. Toutefois, les taux de rémunérations sont ainsi établis qu'ils laissent exister un rapport

---

<sup>1</sup>Lakhdar Sekiou, op.cit., page 176.

acceptable entre un travail payé à la pièce et un autre au temps écoulé et ce à l'intérieur d'une même catégorie d'emploi.

E. Exigences syndicales : certains secteurs industriels fixent parfois les augmentations de salaires en fonction du taux national d'accroissement de la productivité dans leur secteur. Ce taux n'est pas toujours applicable à une organisation, car il peut être très variable et entraîner des injustices en pénalisant certains salariés pour en avantager d'autres. La force de la pression syndicales s'évalue surtout quand il y a une négociation collective en jeu, nouvelle ou se renouvelle, par des critères tels que la qualité des négociateurs syndicaux, le choix des stratégies, le moment choisit pour exercer des pressions et les résultats obtenus.

### 4.2. Facteurs Externes :<sup>1</sup>

De nombreux facteurs externes influencent l'équité salariale au plan individuel et social. Les gouvernements, par exemple peuvent intervenir pour réduire les écarts de salaires en fixant les salaires minimaux et en légiférant, entre autres, en matière d'égalité de salaire pour un travail de valeur égale. De plus, les gouvernements ne peuvent aussi intervenir dans d'autres domaines pour établir une certaine équité salariale liée au plan international. Comme les secteurs de l'industrie qualifiés de « secteurs mous » (ex : le textile et la chaussure) qui ont tendance à avoir des taux de rémunération plutôt bas. Ces secteurs sont très affectés par les concurrents étrangers et par les mesures gouvernementales se battent constamment pour leur survie et ne peuvent pas, par conséquent, être des chefs de file pour l'amélioration des conditions salariales équitables par rapport aux autres secteurs. Quelques points de ces secteurs :

A. Marché du travail : raison pour lesquelles une organisation à avantage à fixer son niveau de base du salaire comparable : -la pression de l'opinion publique force la direction des organisations à payer un salaire équivalent, car si celle-ci ne le fait pas, elle sera accusée de faiblesse. Une baisse de productivité de la part des employés pourrait être la conséquence d'un déséquilibre des salaires par rapport aux concurrents. A long terme, une politique de salaire inférieures peut handicaper l'organisation face aux recrutements et à la sélection d'une main-d'œuvre adéquate.

---

<sup>1</sup>Lakhdar Sekiou, op.cit., page176.

## Cadre théorique

---

B. Législation gouvernementales : -l'état peut déterminer par une loi ou un décret les conditions minimales à respecter dans l'établissement des niveaux de salaires. Par exemple, une loi sur le salaire minimum fixe le taux minimale, des lois sur les normes du travail fixent la durée normale de la journée et de la semaine de travail, une loi sur la discrimination dans l'emploi oblige d'avoir un seul taux de base, même pour les minorités visibles. Par sa législation, l'état détermine le point de départ de la structure salariale de tous les salaires. A la limite, il peut aller jusqu'à fixer une structure salariale à titre d'indice dans les emplois, soit pour ses propres employés, soit même pour l'ensemble des organisations des secteurs publics et privés.

C. Cout de la vie : -ce facteur va de avec de pair avec le phénomène de l'inflation –le cout de la vie a pour objet d'ajuster le niveau de salaire pour tenir compte de la perte du pouvoir d'achat. Les syndicats ont trouvé des méthodes pour appliquer ce facteur du cout de la vie au contrat de travail, telles une clause de réouverture de contrat, une augmentation de salaires différée et une clause d'indexation. Ce facteur est équitable pour l'employé, car il lui donne une stabilité de salaire réelle et il est rassurant pour l'organisation : les salariées ne diminueront pas leur contribution au travail. Toutefois, l'équité a des limites .par exemple, l'augmentation de cout de la vie comme facteur de niveau de salaire a comme conséquence nuisible de contribuer à hausser l'inflation.

D. Structure industrielle du pays (ou de la région) : -certains types d'industrie à technologie avancée (par ex : secteur pétrochimique) ont des taux de rémunération qui ont tendance à être élevés, ce qui peut avoir des répercussions sur l'ensemble des industries se développant dans le même secteur géographique.- cette situation crée des inquiétés liés à la rémunération entre les salariés, surtout pour les bas salariés.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> François Perroux, pouvoir et économie, paris, Bordas, 1973, page152.

### 5. Les formes de rémunération optimales : <sup>1</sup>

L'observation laisse apparaître que la réussite repose, et de plus en plus, sur le respect d'une série d'impératifs :

- Nécessité de rendre variable une part significative du salaire pour éviter les effets cumulatifs tout à fait intolérables en période de stabilité des prix et de croissance faible,
- Nécessité de jouer à la fois sur le volet individuel (la motivation, les objectifs individuels) et le volet collectif (l'équipe, l'entreprise), les deux volets se complétant et se corrigeant l'un l'autre,
- Intérêt de s'insérer dans les formules des périphériques légaux lorsque c'est possible, afin de bénéficier des avantages qui y sont attachés, contrairement aux périphériques sélectifs soumis aux prélèvements sociaux,
- Nécessité d'étaler et de planifier dans le temps (de l'ordre de trois ans) pour des raisons économiques et sociales, la mise en place d'un nouveau système de rémunération.

Au-delà de ces impératifs, et de manières plus générales, les nouvelles politiques de rémunération doivent satisfaire à la triple exigence de flexibilité, d'implication et de paix sociale. :

- Flexibilité, car on établit un lien formel et fort entre la rémunération globale et les résultats économiques (de l'entreprise et/ou de l'unité),
- Implication, car la motivation des salariés se voit clairement sollicitée en faveur d'une meilleure efficacité individuelle et collective,
- Paix sociale car un mauvais climat est toujours une cause de risques et de perte d'efficacité.
- Muni de ces critères de jugement, on peut alors procéder à une tentative de rangement (parfaitement subjectif) des différentes variables d'action sur une grille à deux axes (flexibilités, motivation), le troisième critère (paix sociale) étant pris en compte par le moyen d'un code typographique (mot souligné une ou deux fois, ou pas du tout, suivant l'intensité de la contribution). Bonus et intéressement apparaissent comme des outils particulièrement bien adaptés au

---

<sup>1</sup>Dimitri WEISS. Les références, RESSOURCES HUMAINES, 2ème édition, Edition d'organisation, 1999, 2003, page 381.

contexte économique de faible croissance et faible inflation. Ce n'est pas le cas avec les autres outils qui semblent soit nettement plus rigides (augmentations individuelles, périphériques sélectifs), soit nettement moins motivants (participations financière, augmentations générales). En revanche, certains de ces outils comme les périphériques statutaires peuvent contribuer efficacement à la sauvegarde du climat social.<sup>1</sup>

L'évolution des politiques de rémunération s'effectue aujourd'hui dans le sens d'une plus grande sophistication : développement du bonus avec mesure de la performance individuelle, diversification des critères d'efficacités, intéressement composites avec volet globale et volet local, formalisation du management par objectifs, recherche de synergies avec le plan d'épargne et l'actionnariat, etc. On ne prend guère de risque à prédire que cette évolution n'est pas près de s'inverser. Nous sommes condamnés à la complexité, à la diversité des réponses jouant à la fois sur l'individuel et le collectif. Nous sommes définitivement sortis de la « one best way » ! Il n'existe pas de solution universelle, pas plus en matières de rémunération que sur tout autre sujet .les réponses sont toujours contingentes et c'est une nouvelle fois à l'intelligence des dirigeants que nous sommes renvoyés pour prendre les décisions stratégiques. Nourrissons l'espoir, et l'ambition de cet ouvrages est d'y contribuer, que les dirigeants s'efforcent d'être cohérents lors de telles prises de décisions.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Dimitri WEISS, op.cit., page 384.

<sup>2</sup> Martin Weitzman, the share economy, Harvard university press, ED d'organisation, 1984

### Section 02 : la motivation

#### 1. Histoire de mots de motivation :

La motivation est l'un des vieux sujets philosophiques les plus étudiés dans l'histoire de la pensée humaine, mais elle n'a fait son entrée dans les programmes d'enseignement à l'université qu'il y a seulement moins de cent ans, ceci s'expliquerait par la difficulté de son étude de manière scientifique.

Avec des terminologies différentes la perspective philosophique antique de la motivation. Elle est rattachée à une conception tripartite et hiérarchique de l'âme. On appelle que la conception antique de l'homme reposait sur deux dualismes : âme et corps, et homme-animal.

- DESCARTES, lui, conçoit une théorie de la motivation fondée sur la volonté en tant que force interne initiatrice et dirigeant les actions de l'homme.
- DARWIN, pour sa part, et à travers un déterminisme biologique évolutionniste, déplace l'orientation théorique des scientifiques de l'époque d'une vision mentaliste de la motivation vers une mécaniste et génétique.
- WILLIAM James, qui introduit la notion de comportement finalisé dirigé vers un but dans la même ligne de pensée.
- WILLIAM McDougall (1908-1926) pose les premières graines d'une approche reliant la motivation à la perception.
- WOODWORTH (1918) introduit le concept de pulsion, représentant ce qui pousse l'individu à produire un comportement dans le but de répondre aux besoins de son corps.
- HULL et FREUD (1943-1952) ils sont présents la motivation comme un synonyme de plusieurs, source globale d'énergie composée de l'ensemble des perturbations de corps.
- KLEIN (1954) amorce une étape dans l'étude de la motivation fondée sur la réduction du poids de la pulsion autant que moteur de comportement et des apprentissages **BOLLES 1972** dont l'apport principal réside dans l'idée que les états motivationnels peuvent être acquis à travers l'expérience de manière assez séparée des états physiologiques internes.

## Cadre théorique

---

Dans la seconde moitié de XX<sup>e</sup> siècle. L'époque de l'énergie et de la floraison du cognitivisme, un florilège de théorie a décoré le paysage théorique de l'étude de la motivation. VOIR REEV, à partir de l'étude contemporaine de la motivation, BANDURA 1995, SNOW, 1996 Henderlong, 2000 fixé sept caractéristique ou dimension de la motivation.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Michel S., « Motivation et implication professionnelles », in Michel de Coster et alii, Traité de sociologie du travail, 1991.

### 2. Histoire des conceptions des motivations au travail dans l'entreprise :

L'activité de l'homme est déterminée par sa personnalité, son rôle social, son environnement immédiat, les gens travaillent par tradition, habitude et nécessité.

Ils choisissent un travail plus ou moins fortuitement mais parmi un nombre très limité de possibilité aux quelles leur milieu est leur cheminement antérieur les a exposés.

Ils accomplissent ce travail avec zèle s'ils y trouvent un véritable sens. En ce qui concerne l'évaluation des motivations elle-même, il a été montré que le contenu des motivations a fortement varié au cour de l'histoire

Dans l'antiquité, le travail est réservé aux esclaves, l'idéale de vie de l'homme libre, riche ou non, est le non, est le non le travail

Au moyen-âge, le travail est une nécessité expiatoire religieuse plutôt qu'un devoir. A partir de X<sup>ème</sup> siècle, le travail a une valeur valvatrice. Et avec la révolution industriel, le travail change de décor, de dimension et de nature. Il se mécanise et ce concentre. Le management va se constituer, aux passages de XIX<sup>ème</sup> au XX<sup>ème</sup> siècle, pour le rationaliser et dans ce contexte général de rationalisation des activités productive. Autrement dit dans l'univers particulier de la production industriel massifiée et parcellisée, que naitront les premières préoccupations en termes de motivation dans l'entreprise.<sup>1</sup>

Au début du siècle, Taylor met en place son système d'organisation du travail essentiellement parce que la motivation principale des travailleurs est l'appât du gain. Et la perception de l'homme c'est référées à ces seuls besoins vitaux ou primaire, postulant par conséquent que l'individu est fondamentalement motivé par des préoccupations d'ordre économique.

---

<sup>1</sup> SIM Masmoudi et Abdelmadjid Naceur, du concept à la Groupe de bocks, Bruxelles, 2010, p 70 – 71.  
www.univ-orleans.fr/leo/liensdr/liendr2008/dr2008pde.25.03.2014.14:10

## Cadre théorique

---

Dans les années 1940-1950, des psychosociologues du travail remarquent que le rendement des travailleurs était de plus en plus indépendant des conditions matérielles d'organisation des tâches et que les travailleurs étaient de plus en plus sensibles à ce qu'ils appellent des facteurs humains ; c'est-à-dire à l'environnement et au climat psychologique qui règne sur le lieu de travail.<sup>1</sup>

Après (MAYO), MASLOW propose une théorie hiérarchisée de motivations humaines et il pensait que les conduits humains sont dictés par la satisfaction des besoins lorsque les besoins primaires sont satisfaits, l'homme n'a plus besoin de responsabilité.<sup>2</sup>

Dans les années 1980, une nouvelle méthode de management fait son apparition : projet d'entreprise, son objectif est de « mobiliser » les personnels, les moyens utilisés sont des moyens de communication qui voient les personnels contribuer à mettre en forme et en application une grande orientation donnée par la direction, l'implication des personnels de l'entreprise basée sur leur motivation au travail, est atteinte parce qu'ils construisent collectivement.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Alex MUCCHILLI, les motivations, 8<sup>ème</sup> édition, paris, 2008, PAGE 42.

### 3. La motivation au travail : Selon PINDER.

« La motivation au travail est un ensemble de forces énergiques qui proviennent aussi bien de l'intérieur de l'être humain que de son environnement, pour susciter le comportement lié au travail et pour déterminer sa forme, sa direction, son intensité et sa durée. »

#### 3.1. Les théories de la motivation au travail

Il y a plusieurs théories.

##### A. La théorie des besoins de MASLOW :

MASLOW développe dans les années 1940 une théorie de hiérarchie des besoins à partir d'observation clinique (MASLOW 1943).

- A l'origine, elle est une théorie de la motivation humaine. Elle trouvera par la suite des applications dans le domaine de la motivation de l'homme au travail.
- Cette théorie apporte une réponse à la question : qu'est-ce qui motive ? quels sont les facteurs sources de motivation ?
- MASLOW observe que l'individu hiérarchise ses besoins et qu'il cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité.
- Il catégorise ses besoins en cinq classes dont l'ordre de priorité va de 1 à 5.

##### 1) Les besoins physiologiques :

Ce sont les besoins de manger, de boire, de respirer, de se détendre, d'être au chaud, de se reproduire .....

Ce sont des besoins de service liés à des pulsions instinctives.

##### 2) Les besoins de sécurité :

Ils expriment la volonté de vivre sans peur et de se protéger contre certains dangers.

##### 3) Les besoins d'amour :

Ce sont des besoins de rapport sociaux, de donner et de recevoir de l'affection, de se sentir, accepté et appartenir à un groupe.

##### 4) Les besoins d'estime :

Ils expriment l'envie d'être reconnue, appréciée, approuvée et d'avoir l'estime d'autrui. Ils traduisent aussi l'estime de soi et le goût du pouvoir.

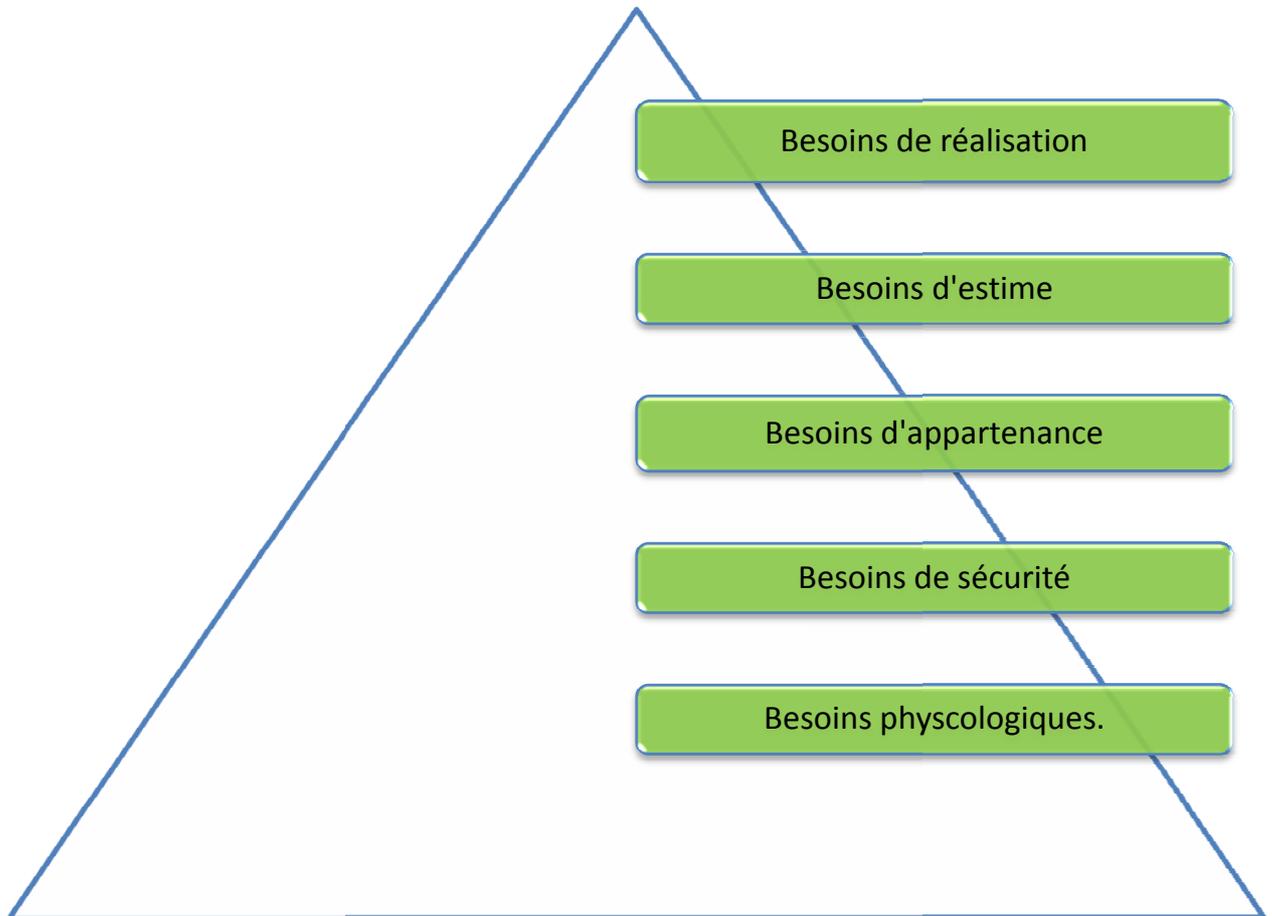
##### 5) Les besoins de réalisation de soi ou d'actualisation de soi :

## Cadre théorique

---

Ils sont liés au désir de progresser, de se développer et de s'épanouir, de créer, d'innover .....

### Pyramide de besoins selon MASLOW<sup>1</sup>



---

<sup>1</sup> NICOLE Aubert, diriger et motiver, art et pratique de management, 2<sup>e</sup> édi d'organisation, paris 2002, page 20.  
Alex MUCCHILLI, les motivations, 8<sup>ème</sup> édition, paris 2.

### 3.2 La théorie ERG d'ALDERFER

ALDERFER (1969) propose la théorie ERD (ERG) comme une adaptation de la théorie des besoins aux situations de travail. Se basait sur une étude auprès de 110 employés de banque.<sup>1</sup>

- ALDERFER propose que la motivation de l'individu consiste à agir en vue de satisfaire trois catégories de besoins.
  - a- Les besoins d'existence (E)
  - b- Les besoins de rapports sociaux (R)
  - c- Les besoins de développement personnel.

#### **A. Les besoins d'existence :**

Ils expriment les désirs d'ordre physiologique et matériel correspondent aux besoins d'ordre inférieur chez MASLOW, c'est-à-dire les besoins physiologiques et de sécurité : la faim, la soif appartiennent à cette catégorie. Il en est de même pour le désir d'améliorer ses conditions de travail son salaire ou ses avantages divers en milieu organisationnel.

#### **B. les besoins de rapports sociaux :**

Il agit des besoins qui poussent un individu à entretenir des relations avec d'autres personnes. Ces relations sont des échanges amicaux et conflictuels entre l'individu et les personnes qu'il côtoie.

- Ces besoins s'expriment par le partage avec autrui de sentiments, d'émotions, de confidences, d'idées, ou au contraire de haine, de rivalité etc.....
- Ce besoin d'échange est un facteur de motivation qui pousse l'individu à chercher à le satisfaire.
- Ce type de besoins correspond aux besoins d'ordre supérieur d'estime de soi et sociaux proposé par MASLOW.

#### **C. Les besoins de développement personnel :**

L'individu est motivé pour satisfaire ce type de besoin afin d'une part d'assouvir ses aspirations pour la créativité et l'innovation et ses désirs de participer à des tâches ou des activités enrichissantes.

---

<sup>1</sup>ROUSSEL Patrice, op.cit., page73.

- Ce type de besoins s'apparente aux besoins d'ordre supérieur d'estime de soi et de réalisation de soi tels qu'ils ont été définis par MASLOW.

### 3.3 La théorie Bi factorielle de Herzberg

- La théorie bi factorielle affirme qu'il existe des facteurs bien spécifiques qui poussent l'individu à agir, à être particulièrement motivé pour satisfaire certains de ses besoins.
- Herzberg et al (1959) distinguent deux catégories de facteurs en milieu de travail qui interviennent de manière très différente dans le mécanisme de la motivation.

1) La première catégorie de facteurs a la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés. Ils sont considérés aussi comme des facteurs de motivation car ils incitent l'individu à faire les efforts nécessaires pour satisfaire ses besoins. Dans la théorie valorisations ambiance (Herzberg 1971) souvent appelée théorie b- factorielle ou théorie des deux facteurs. les facteurs de motivation sont : l'accomplissement (réalisation d'un travail bien fait), les reconnaissances des accomplissements, le travail proprement dit (objet du travail, la responsabilité, la promotion ou avancement, la possibilité de développement.)

2) Les facteurs de la seconde catégorie n'ont pas la capacité d'apporter de la satisfaction au mieux ils suscitent de l'indifférence. De manière certaine ils peuvent générer de l'insatisfaction. Cette impossibilité d'apporter de la satisfaction fait que ces facteurs ne sont pas à l'origine de la motivation. Par conséquent, ils poussent l'individu à agir sans véritable motivation. Ils sont appelés facteur d'hygiène ou de maintenance.

- Ces facteurs d'hygiène ou d'ambiance sont : le supérieur (qualités et défauts), la politique et l'administration de l'e, les conditions de travail, les relations avec les collègues. Les subordonnés et les supérieurs, le prestige, la sécurité de l'emploi, la rémunération Herzberg analyse le problème des besoins humains. Il se différencie de MASLOW et Alderfer en distinguant deux catégories de besoins : les besoins physiologiques et les besoins psychologiques de développent. Puis ; il suppose qu'aux besoins physiologiques sont associés les facteurs d'hygiène et qu'aux besoins psychologiques sont associés les facteurs de motivation.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ROUSSEL Patrice, op.cit., page73.

### 3.4 Les besoins de la motivation intrinsèque :

Un ensemble de théories développées au cours des années 1960-1970 est centré sur les besoins psychologiques ou d'ordre supérieur des individus, parmi celles-ci **KAUFER** 1990 indique que les plus importants en psychologie des organisations sont la théorie de l'évaluation cognitive et la théorie des caractéristiques de l'emploi.

- Elles s'intéressent aux besoins qu'à l'individu de se sentir autodéterminé et de percevoir un certain degré de contrôle sur son travail.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>ROUSSEL Patrice, op.cit. , page34.

### **4-Les conditions pour que les rémunérations soient motivantes :**

LAWLER énumère cinq conditions pour que les rémunérations soient motivantes :

- 1- « les employés doivent attacher une valance positive élevée aux rémunérations »
- 2- « les employés doivent croire qu'une bonne performance est réellement suivie d'une rémunération élevée »
- 3- « les employés doivent croire que la qualité du travail qu'ils font dépend dans une large mesure de l'effort qu'ils déploient, cela signifie qu'ils doivent considérer qu'ils peuvent maîtriser la qualité du travail qu'ils réalisent. Si cette condition n'est pas remplie, les employés ne croiront pas que fournir des efforts dans le travail permette éventuellement d'obtenir une rémunération élevée. »
- 4- « les employés doivent considérer que les résultats positifs attachés à une bonne performance sont plus importants que ceux négatifs. »
- 5- « les employés doivent considérer que faire un bon travail est le plus attractif de tous les comportements possibles. Seulement alors ils seront motivés pour orienter leur effort vers la réalisation d'un bon travail, c'est-à-dire, la motivation pour bien travailler doit être plus forte que la motivation pour tout autre comportement ».<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>PARICE ROUSSEL, op.cit., page 108-109.

**Le cadre pratique**

**Chapitre 03 :**

**La présentation de  
l'organisme d'accueil**

### Chapitre 03 : présentation de l'entreprise d'accueil

#### 1. Historique de l'organisme SENTEX- Kherrata

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

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

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

## Cadre pratique

---

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

### **2. Fiche technique de l'organisme d'accueil :**

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

#### **2.1. Fiche technique de l'usine :**

- Superficie :
  - Surface totale << 100 225 km<sup>2</sup> >>
  - Surface courante << 25 128 m<sup>2</sup> >> dont 24 048 pour l'usine.
  - Unicité d'hébergement de 25 chalets soit une surface de 2450 m<sup>2</sup>.
- Réalisation :
  - Consortium japonais.
  - Marubeni : chef de file.
  - Fugibo/knoko-how (savoir-faire)
  - Type de contrat : produits en main.
  - Début des travaux le 14/01/1979.
  - Fin des travaux : le 30/12/1981.
  - Date d'inauguration en juin 1982.

### 3. Missions et objectifs de l'organisme d'accueil :

#### 3.1. Les missions :

SONITEX de kherrata est chargée de réaliser les activités suivantes :

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

#### 3.2. Les objectifs de l'entreprise :

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

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

## Cadre pratique

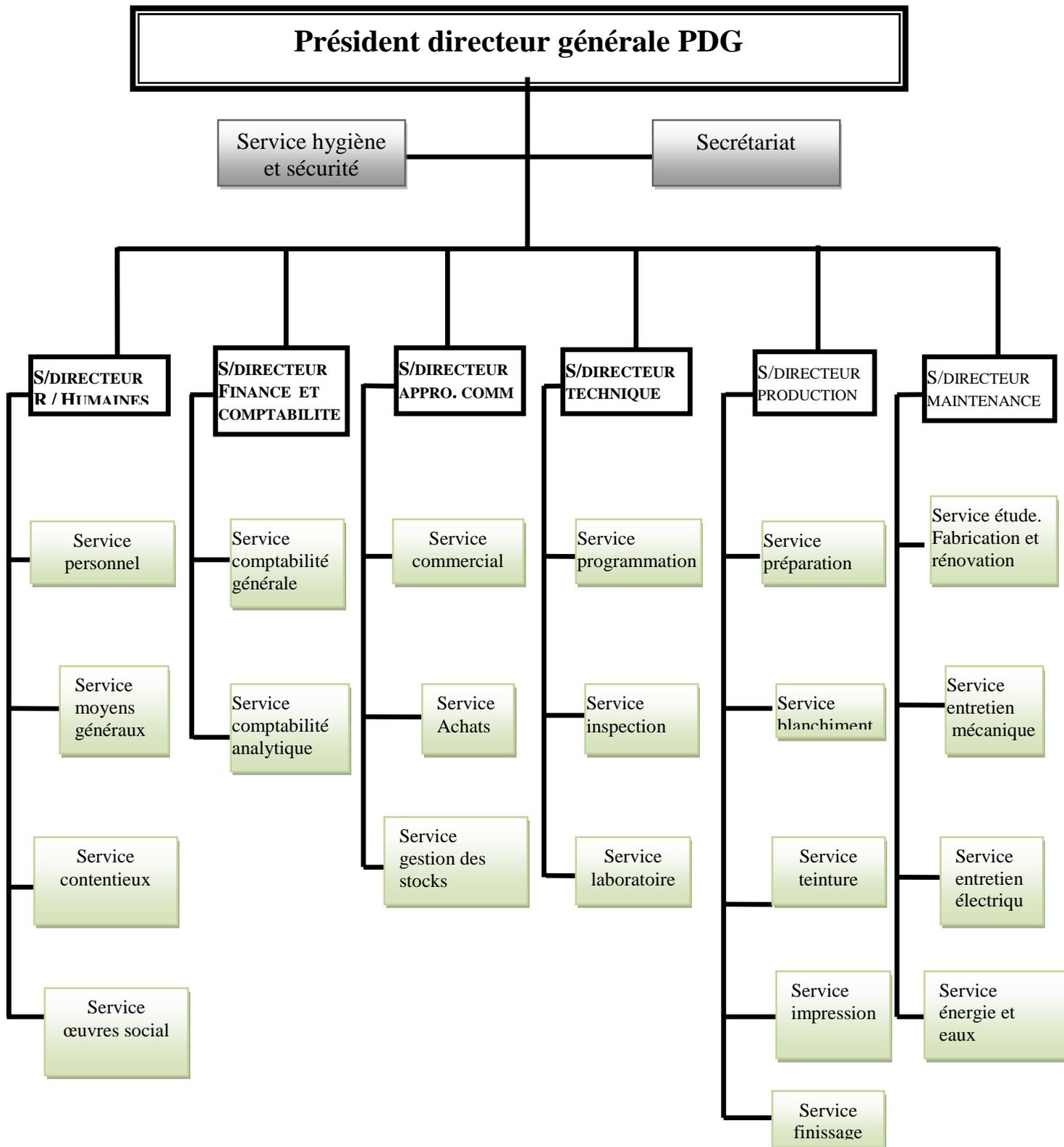
---

### 4. Gestion des ressources humaines :

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

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

**5. L'organigramme de l'entreprise.**



### **6. Description de l'organigramme de l'entreprise :**

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

#### **1. La direction générale de l'entreprise :**

##### **➤ Le directeur de l'entreprise :**

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

##### **➤ La secrétaire :**

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

#### **2. Service hygiène et sécurité :**

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

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

## Cadre pratique

---

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

### **3. Sous-direction de production :**

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

### **4. Sous-direction maintenance :**

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

#### **1- Service étude maintenance :**

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

## Cadre pratique

---

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

### **2- Service entretien mécanique :**

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

### **3- Service électricité :**

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

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

### **5. Sous-direction (APPRO – COMMERCIALE) :**

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

#### **A- Service d'achat :**

Il assure les différents achats de produits dont l'unité a besoin pour son fonctionnement, ceci suite aux demandes adressées par les trois services demandeurs, la sous direction maintenance pour les pièces de rechanges, le service de la gestion des stocks pour les produits chimiques, colorants et le

## Cadre pratique

---

service des moyens généraux pour les équipements de bureaux et autres. Ces achats se divisent en deux catégories: achats locaux et les importations.

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

### **B- Service gestion des stocks :**

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

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

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

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

approvisionnement régulier pour les produits et marchandise disposés sur le marché national.

### **C- Service commerciale :**

Il est divisé en deux sections :

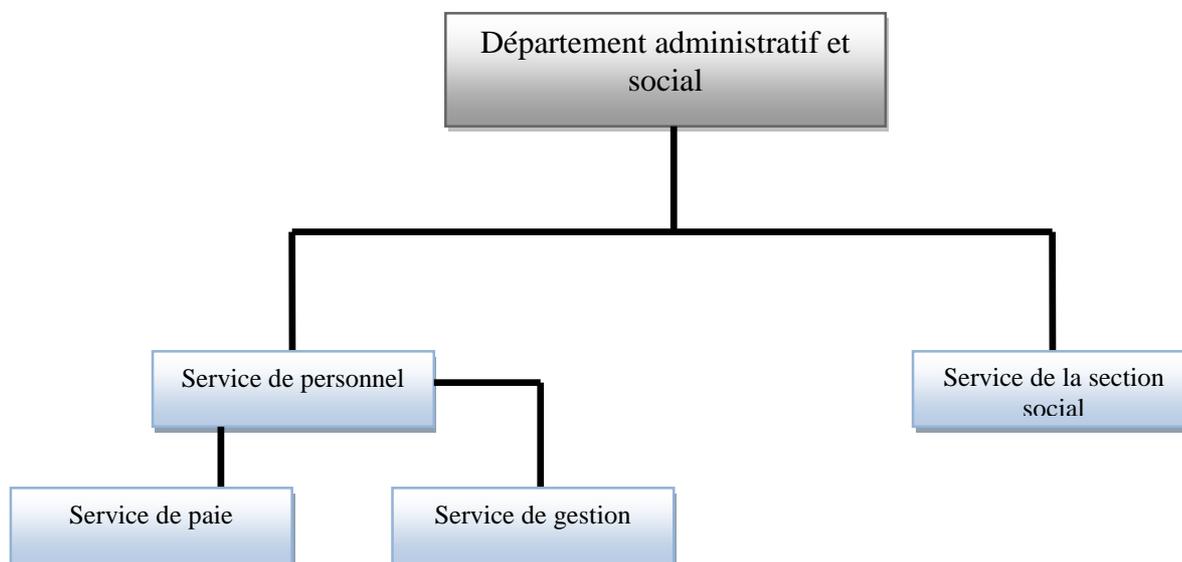
**1- Section des ventes :** Chargée de la réception des clients et de l'établissement des factures des ventes, elle établit un rapport d'activités chaque fin du mois qui comprend le chiffre d'affaire des ventes.

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

### **6. Sous-direction (finance – comptabilité) :**

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

### **7. La présentation du département des ressources humaines ;**



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

#### **❖ Service du personnel :**

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

- ✓ **Section gestion de personnel :** Cette section s'occupe du suivi de carrière d'un ouvrier et l'exploitation du pointage émanant de toutes les sous directions, ensuite elle se charge de :
  - La saisie du pointage au niveau des masques paies et éventuellement la vérification pour éviter les erreurs.
  - L'établissement des décisions, affectations, promotions, avancement ...etc. Les rapports d'activités mensuelles, ça veut dire le mouvement du

## Cadre pratique

---

personnel, missions, départs volontaires, décès, retraite et mise en disponibilité...etc.

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

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

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

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

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

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

## Cadre pratique

---

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

# **Chapitre 04 :**

# **Interprétation des**

# **résultats**

### Chapitre 04 : Interprétations des résultats

#### 1. Les caractéristiques des membres de notre échantillon :

##### 1.1. Les informations personnelles :

**Tableau N°1** : La répartition de la population d'étude selon le sexe.

Sexe	Effectif	%
Masculin	42	82.35
Féminin	09	17.64
Total	51	100%

Dans ce tableau, on remarque que le plus grand nombre des membres de notre échantillon sont de sexe masculin dont le taux est de 82.35% et celui de sexe féminin avec un pourcentage de 17.64%.

Ces résultats montrent que le travail qui s'effectue dans l'entreprise SENTEX- KHERRATA nécessite plus d'efforts et des responsabilités qu'on trouve chez les hommes plus que les femmes.

## Cadre pratique

---

**Tableau N°2 : La répartition de la population d'étude selon l'âge.**

Age	Effectif	%
20-29 ans	27	52.94%
30-39 ans	12	23.52%
40-49 ans	7	13.72%
50 ou plus	5	9.8%
Total	51	100%

Ce tableau représente les catégories au sein de SENTEX ; qui se varié entre 20 à 60 ans. La première catégorie est celle de 20-29 ans. Dont le taux est 52.94%. La 2<sup>ème</sup> catégorie est celle de 30-39 ans. Dont le taux est de 23.52%. La 3<sup>ème</sup> catégorie est de 40-49 ans dont le taux est de 13.72%.

Enfin la 4<sup>ème</sup> catégorie est celle de 50 ou plus ; dont le taux est 9.80%, cela veut dire que l'entreprise SENTEX Kherrata recrute des nouveaux salariés. Mais aussi elle privilège les anciens salariés.

## Cadre pratique

---

**Tableau N°3 :** La répartition de la population d'étude selon la situation familiale.

La situation familiale	Effectif	%
Célibataire	29	56.86%
Marié	22	43.13%
Total	51	100%

D'après ces résultats on constate que 56.86% des enquêtes sont des célibataires et 43.13% sont des mariés.

On remarque que les ouvriers sont des jeunes et ils sont au début de leurs carrières. Ils cherchent constamment à améliorer leurs situations matérielle avant de constitue une famille et pour assumer les responsabilités.

## Cadre pratique

---

**Tableau N°4 :** La répartition de la population d'étude selon le niveau d'instruction.

Niveau d'instruction	Effectif	%
Primaire	02	3.92%
Moyen	08	15.68%
Secondaire	20	39.21%
Universitaire	21	41.17%
Total	51	100%

D'après la lecture des résultats de ce tableau. On constate que le taux de niveau universitaire représente un pourcentage de 39.21% tandis que la catégorie moyenne avec un pourcentage de 15.68% et en dernière position la catégorie primaire avec un pourcentage de 3.92%.

Après la lecture de ces données statistiques, on observe que la catégorie de niveau universitaire est la plus élevée. Et ça s'explique par la nature de travail qui exige un niveau d'instruction plus élevé.

## Cadre pratique

---

**Tableau N°5** : La répartition de la population d'étude selon le statut professionnel.

Statut professionnel	Effectif	%
Cadre	14	27.45%
Agent de maîtrise	20	39.21%
Agent d'exécution	17	33.33%
Total	51	100%

On observe d'après les résultats de ce tableau que les agents de maîtrise représentent un pourcentage de 39.21% et la catégorie la plus élevée, les agents d'exécution représentent un pourcentage de 33.33%. Et en dernier les cadres avec un pourcentage de 27.45%, c'est-à-dire la catégorie la plus faible.

## Cadre pratique

---

**Tableau N°6** : La répartition de la population d'étude selon l'ancienneté.

L'ancienneté	Effectif	%
1-5 ans	36	70.58%
5-10 ans	03	5.88%
10-15 ans	01	1.96%
15 ans et plus	11	21.56%
Total	51	100%

On remarque dans ce tableau que la majorité des éléments de notre échantillon ont une ancienneté de 1-5 ans avec un pourcentage de 70.58% suivant d'une deuxième tranche ayant 15 ans et plus d'expérience avec un pourcentage de 21.56%.

15 ans et plus soit 21.56%, un pourcentage de 5.88% pour ce qui ont une ancienneté de 5-10 ans. Enfin, la catégorie de 10-15 ans avec un pourcentage de 1.96%. Ces données ne justifient pas que les ouvriers sont satisfaits mais il y a d'autres raisons tel que par exemple ils préfèrent de continuer le travail malgré ils sont en retraite aussi ils peuvent classer parmi les membres de la famille ce que les oblige de continuer le travail.

## Cadre pratique

### 2. L'analyse relative aux Hypothèses :

**Tableau N°7 :** La relation entre l'âge et l'avis des salariés sur le système de rémunération de l'entreprise SENTEX.

Age	L'avis des salariés sur le système de rémunération		Oui		Non		Total	
	E	%	E	%	E	%	E	%
20-29 ans	08	28.57	20	71.42	28	100		
30-39 ans	05	35.71	09	64.28	14	100		
40-49 ans	02	33.33	04	66.66	06	100		
50 et plus	01	33.33	02	66.66	03	100		
Total	16	31.37	35	68.62	51	100		

D'après les résultats de ce tableau, on constate que la majorité des enquêtes ne sont pas informées sur le système de rémunération dans l'entreprise SENTEX avec un pourcentage de 68.62% dont on a enregistré 71.42% pour les salariés à l'âge [20-29] et 66.66% pour les salariés de l'âge [40-49], puis un pourcentage de 31.37% ont répondu par « oui » pour les catégories.

35.71% pour la catégorie est celle de [30-39] et 33.33% pour la catégorie [40-49].

On conclut donc, la majorité de nos enquêtes ne sont pas informées sur le système de rémunération de l'entreprise SENTEX.

## Cadre pratique

**Tableau N°8** : La relation entre le sexe et la satisfaction des salariés de leurs salaires.

Sexe \ Satisfaction des salariés	Oui		Non		Total	
	Ef	%	E	%	E	%
Masculin	08	19.04	34	80.95	42	100
Féminin	01	11.11	08	88.88	09	100
Total	09	17.64	42	82.35	51	100

D'après la lecture de ce tableau, on déduit que plus de la majorité de nos enquêtes ont répondu par un « non » à l'égard de la satisfaction vis-à-vis de leur salaire avec un pourcentage de 82.35% dont 88.88% pour les femmes et 80.95% pour les hommes. Par contre seulement 17.64% qui ont répondu par « oui » dont ont enregistré 19.04 pour les femmes et 11.11% pour les hommes.

D'après la lecture de ce tableau, on remarque que l'insatisfaction des salariés du SENTEX Kherrata est liée à la divergence existante entre ce qu'ils veulent recevoir et ce qu'ils reçoivent. D'après notre enquête, ils affirment que ce qu'ils gagnent ne leur permet pas d'atteindre le niveau de vis qu'ils souhaitent, et aussi ne satisfait pas leur besoin.

## Cadre pratique

**Tableau N°9** : L'avis des salariés sur le système de rémunération au sein de l'entreprise SENTEX.

Catégorie	L'avis des salariés sur le système de rémunération		Faible		Moyen		Fort		Total	
	E	%	E	%	E	%	E	%	E	%
Cadre	07	50	07	50	00	00	14	100		
Agent de machine	09	45	11	55	00	00	20	100		
Agent d'exécution	09	52.94	08	47.05	00	00	17	100		
Total	25	49.01	26	50.98	00	00	51	100		

D'après la lecture de ce tableau, on constate que la moitié des salariés de SENTEX avec un pourcentage de 50.98% voient que le système de rémunération est moyen dans l'entreprise. Dont on a enregistré 55% des agents de maîtrise et 50% des cadres. Puis un pourcentage de 49.01% pour la réponse « faible », dont on a enregistré un pourcentage de 52.94% pour les agents d'exécution et 50% pour les cadres. Enfin, pour la troisième position « fort », Après l'analyse des résultats de ce tableau, on constate que le système de rémunération à l'entreprise SENTEX est faible, mais malheureusement ils ne sont pas arrivés à instaurer un système de rémunération motivant.

## Cadre pratique

**Tableau N°10** : La relation entre l'ancienneté et la façon de rémunération dans l'entreprise SENTEX.

Rémunération Ancienneté	Prime		Promotion		Le poste occupé		Tâche de travail		Ancienneté		Total	
	E	%	E	%	E	%	E	%	E	%	E	%
1-5 ans	05	13.88	01	2.77	24	66.66	03	8.33	03	8.33	36	100
5-10 ans	00	00	02	50	01	25	00	00	01	25	04	100
10-15 ans	01	50	00	00	00	00	00	00	01	50	02	100
15 et plus	01	11	02	22.22	06	66.66	00	00	00	00	09	100
Total	07	13.72	05	9.80	31	60.78	03	5.88	05	9.80	51	100

D'après les résultats de ce tableau, on remarque que 60.78% des membres de notre échantillon sont aimés la façon de rémunération par le poste occupé, dont on a enregistré 66.66% ont plus l'ancienneté de [1-5 ans] et [15 ans et plus, et 25% ceux de la classe 5-10 ans]. Par contre les salariés qui ont répondu par la prime représente un pourcentage de 13.72% ou on trouve 50% ceux de la classe [10-15 ans] suivi d'un pourcentage de 13.88% pour ceux qui une ancienneté de [1-5 ans]. Pour la troisième position on trouve la promotion et l'ancienneté avec un pourcentage de 9.80% pour les elles. Enfin, pour la dernière position : selon la tâche occupée avec un pourcentage de 5.88%, dont on a enregistré 8.33% pour la classe de l'ancienneté [1-5 ans].

## Cadre pratique

**Tableau N°11 :** La relation entre les catégories socioprofessionnelles et l'influence de motivation au travail.

Influence Catégorie	Oui		Non		Total
	E	%	E	%	
Cadre	14	87.5	02	12.5	16
Agent de maitrise	17	85	03	15	20
Agent d'exécution	11	73.33	04	26.66	15
Total	42	82.35	09	16.64	51

D'après les résultats de ce tableau, on constate que 82.35% des membres de notre échantillon ont répondu par un « oui », ils considèrent que la rémunération peut influencer sur la motivation au travail. Dont 87.5% sont des cadres et 85% sont des agents de maitrise, par contre seulement 16.64% ont répondu par « non », 26.66% sont des agents d'exécution et 15% des agents de maitrise.

On peut conclure que le salaire est un facteur important et très essentiel pour obtenir la motivation au travail. D'après l'analyse de ce tableau, on comprend qu'un grand nombre des salariés relie le salaire comme un facteur important et très essentiel pour travailler et plus et obtenir la motivation au travail. Et ça explique l'impact et influence de salaire sur la motivation des salariés de complexe SENTEX Kherrata.

## Cadre pratique

**Tableau N°12 :** La relation entre le sexe et la satisfaction de système de rémunération.

Satisfaction	Satisfait		Insatisfait		Pas de réponse		Total	
	E	%	E	%	E	%		
Masculin	16	38.09	24	57.14	02	4.76	42	100
Féminin	01	11.11	08	88.88	00	0	09	100
Total	17	33.33	32	62.74	02	3.92	51	100

D'après les résultats de ce tableau, on remarque que la majorité des enquêtés sont insatisfaits du système de rémunération avec un pourcentage 62.74%, dont on a enregistré 57.14% des salariés hommes, et 88.88% des salariés femmes. Puis un taux de 33.33% sont satisfaits de leur système de rémunération, dont on a enregistré un pourcentage de 38.09% pour les salariés hommes et 11.11% pour les salariés femmes.

Enfin, les non réponse représentent un taux de 3.92% dont on a enregistré un pourcentage de 4.76% pour les hommes et 0% pour les femmes. On constate que la majorité des salariés sont insatisfaits du système de rémunération, et cette insatisfaction due au système de rémunération attribuée en Algérie. On peut expliquer cette situation par le fait que dans une administration publique on rémunère selon le statut, mais aussi on fixe un minimum de garantie sans tenir compte de la quantité ou de quantité du travail réalisé. Exemple : on trouve que les agents d'exécution de SENTEX perçoivent des salaires inférieurs par rapport aux efforts fournis.

## Cadre pratique

**Tableau N°13 :** La relation entre le sexe et la rémunération comme un moyen de développement de l'entreprise SENTEX.

Sexe	Rémunération		Oui		Non		Total	
	E	%	E	%	E	%	E	%
Masculin	35	83.33	07	16.66	42	100		
Féminin	07	77.77	02	22.22	09	100		
Total	42	82.35	09	17.64	51	100		

D'après les résultats de ce tableau, on remarque que la majorité des enquêtés considèrent la rémunération comme un élément important au développement de l'entreprise avec un pourcentage de 82.35%, dont on a enregistré 83.33% pour les hommes et 77.77% pour les femmes contre seulement 17.64% qui ont répondu par un « non », dont on a enregistré 22.22% pour les hommes et les femmes avec un pourcentage de 16.66%.

On peut conclure que les travailleurs de SENTEX essayent de développer leur entreprise et la productivité. Donc, il est important pour l'entreprise d'améliorer les conditions du travail, notamment les conditions de motivation tels que les conditions financières ; qui épanouissent et fidélisent les ouvriers pour travailler plus.

## Cadre pratique

**Tableau N°14 :** Le rapport entre les CSP professionnelles et le niveau de satisfaction a la gestion de la rémunération.

Satisfaction Catégorie	Satisfait		Insatisfait		Non réponse		Total	
	E	%	E	%	E	%	%	
Cadre	02	14.28	11	78.57	01	7.14	14	100
Agent de maitrise	20	52.63	15	39.47	03	7.89	38	100
Agent d'exécution	06	35.29	10	58.82	01	5.88	17	100
Total	10	19.60	36	70.58	05	9.80	51	100

Concernant les opinions des salariés sur le niveau de satisfaction à la gestion de la rémunération au SENTEX ; 70.58% des enquêtés ne sont pas satisfaits de la gestion de leur rémunération, dont 78.57% sont des cadres et 58.82% système pour les agents d'exécution, par contre seulement 19.60% de ces derniers satisfaits, dont 52.63% sont des agents de maitrise et 35.29% des agents d'exécution , et pour le reste des enquêtés avec un taux de 9.80% ne sont pas satisfaits de la gestion de la rémunération de l'entreprise SENTEX.

Donc, il faut créer un système de gestion basé sur une bonne rémunération pour avoir l'augmentation de la production.

## Cadre pratique

**Tableau N°15 :** Le rapport entre l'augmentation des salaires et l'ancienneté professionnelle.

Augmentation Ancienneté	Oui		Non		Total	
	E	%	E	%	E	%
1-5 ans	17	47.22	19	52.77	36	100
5-10 ans	01	33.33	02	66.66	03	100
10-15 ans	01	50	01	50	02	100
15 et plus	02	20	08	80	10	100
Total	21	41.17	30	58.82	51	100

D'après les résultats de ce tableau, on constate que un taux élevé des effectifs qui atteint 58% qui n'ont pas demandé une augmentation de leurs salaires, soit 80% des enquêtes qui ont plus de [5-10 ans] d'ancienneté professionnelle et 66% des salaires ayant une augmentation ou on trouve 50% de l'ensemble de la population ont répondu positivement, suivi d'un pourcentage de 47.22% pour ceux qui ont une ancienneté de [1-5 ans]. D'après cette lecture on remarque que les plus anciens n'ont pas demandé une augmentation de leur salaire car dans les entreprises algériennes de personnel perçoit un salaire de base relatif au statut qui déterminé la valeur du poste occupé. Le salaire de base est calculé suivant une grille salaire qui est fixée par un journal officiel provenant du ministère concerné. Et il faut toujours se référer à un barème qui contient des catégories et des sections.

## Cadre pratique

**Tableau N°16 :** La relation entre les CSP catégorie socioprofessionnelle et l'avis des salariés sur l'idée de quitter l'entreprise.

Avis Catégorie	Oui		Non		Total	
	E	%	E	%	E	%
Cadre	08	57.14	06	42.85	14	100
Agent de maitrise	10	50	10	50	20	100
Agent d'exécution	08	47.05	09	52.94	17	100
Total	26	50.98	25	49.01	51	100

D'après les résultats de ce tableau, on constate qu'une partie importante de notre enquête ; avait déjà l'idée de quitter l'entreprise SENTEX avec un pourcentage de 50.98% dont on a enregistré 57.98% des cadres et 50% des agents de maitrise. Par contre on trouve une autre partie avec un pourcentage de 49.01% qui est fidèle à l'entreprise SENTEX ; dont on a enregistré un pourcentage de 52.94% et 50% pour les agents de maitrise. Cela s'explique par le non motivation des salariés par les salaires offerts, Alors que les 49.01% voient que l'inexistence d'autre choix et la crainte du chômage. C'est-à-dire qu'ils n'ont pas d'autre proposition d'embouche ailleurs vue la rareté de la demande dans le marché du travail surtout ses dernières années.

## Cadre pratique

**Tableau N°17 : La relation entre le niveau d’instruction et la demande de démission.**

Demande Niveau	Mauvaise relation hiérarchique		Mauvaises conditions de travail		Total	
	E	%	E	%	E	%
Primaire	01	33.33	02	66.66	03	100
Moyen	01	16.66	05	83.33	06	100
Secondaire	07	33.33	14	66.66	21	100
Supérieur	06	28.57	15	71.42	21	100
Total	15	29.41	36	70.58	51	100

D’après les résultats de ce tableau, on constate que la majorité des enquêtes avec un pourcentage de 70.58% de demande de démissionner en cas le mauvais conditions de travail, soit 83.33% des enquêtes ayant un niveau d’instruction moyen et 71% ayant le niveau universitaire, par contre 29.41% des salariés demandent de démissionner en cas la mauvais relation hiérarchique ou en trouve 33.33% d’un niveau secondaire et 28.57% pour les salariés ayant le niveau supérieur. M.De Donmolin « considère que les conditions de travail touchant tout ce que au tour une situation de travail et favorise la fin d’activités des salariés ». Avec ces résultats, on constate qu’il Ya le manque des conditions de motivation au travail dans cette entreprise puisque la majorité des enquêtes en témoigne. Ce qui est important pour l’entreprise SENTEX de rendre compte aux conditions de travail et cela pour garantir la motivation des ouvriers et donc concrétise un travail de qualité et de quantité.

### 3. Discussion des résultats :

En guise de conclusion, nous pouvons dire que suite aux résultats obtenus à travers l'analyse des données collectés que nos hypothèses :

Concernant la première hypothèse qui porte sur la rémunération dans l'entreprise SENTEX a une relation avec la motivation des salariés.

La rémunération dans l'entreprise SENTEX, elle considère comme un cauchemar pour les travailleurs parce que la majorité ne sont pas satisfaits de leur salaire avec un pourcentage de 82,35 % et la plus part de ces travailleurs elle considère que leur salaire n'est équitable par rapport à leurs efforts effectués dans leur travail, et qui influencé sur leur rendement : Cette insatisfaction due aux systèmes de rémunération attribuée en Algérie.

-l'avis des salariées sur la relation et l'influence de motivation au travail en trouve le même pourcentage. C'est pour cela que la motivation au travail s'explique par une multitude de facteurs particuliers à chaque individu.

Concernant la deuxième hypothèse qui est une relation avec le public externe, c.-à-d., toute personne qui existe hors de l'entreprise (les chômeurs), ou les demandeurs de travail, la rémunération agit plus fortement que n'importe quelle composante sur l'influence des nouveaux arrivés au travail. Exemple : Sonatrach ou cevital c'est estimé par tout le monde c.-à-d., la catégorie des chômeurs, parce qu'elle paie bien, rémunère bien. Donc, c'est pour cela en générale rentre dans l'image de l'entreprise.

Et Enfin on déduit que la motivation et un élément important est indispensable permet à chaque membre de l'organisation de mieux réaliser ces tâches et avec plus de souplesse et efficacité, et aussi de tout organisation comme unité.

# **Conclusion générale**

Tout au long de ce mémoire, nous avons essayé de faire un tour d'horizon sur les approches théoriques et pratiques mises en place par les entreprises et organisations pour motiver leurs salariés. Motiver son personnel, pour obtenir du rendement et de la productivité n'est pas une chose évidente, comme on a pu le voir dans la réalité plusieurs outils sont disponibles, mais toutes les personnes ne sont pas réceptives de la même façon. Toutes les entreprises ne motivent pas leurs salariés de la même façon. C'est vrai que la motivation est une affaire personnelle, mais il faut dire, il appartient au chef de l'entreprise de la susciter et de l'entretenir chez ses collaborateurs. Il n'y a pas de recette magique. Une politique de rémunération qui respecte la compétitivité externe permet à toute organisation de se situer positivement par rapport à ses concurrents dans l'esprit de ses employés. Certaines entreprises n'hésitent pas à motiver leurs salariés en proposant de nouveaux services pour faciliter la vie des salariés comme des crèches, ou salle de sport. D'autres ne sachant pas comment procéder essaient des méthodes hasardeuses en jouant principalement sur « la carotte magique », ou d'autres n'ayant pas du tout cette philosophie et négligent complètement l'aspect motivationnel. Par conséquent il n'y a pas de méthode « Magique », applicable dans toutes les entreprises et pour tous les salariés. La solution adaptée doit développer sa propre stratégie motivationnelle, sachant qu'il n'hésite pas de méthode passe partout.

C'est pour cela, que l'entreprise doit être à l'écoute de son personnel, en faisant remplir un sondage interne ou par l'intermédiaire d'une boîte à idées pour permettre de déceler les attentes et les besoins de chacun de manière à trouver un compromis. Il est également important de ne pas tomber dans l'excès, car en essayant de trop motiver son personnel pour atteindre des objectifs de plus en plus difficile, l'effet de démotivation et de lassitude peut apparaître.

Autrefois réservées aux hauts potentiels, les stratégies de motivation concernant désormais tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise, mais les cadres restent

encore une cible privilégiée. Les ressources humaines cherchent à cumuler les expériences professionnelles, à se former et à bénéficier d'une rémunération à la hauteur de leur contribution. Autant d'éléments qui les motivent et leur donnent envie de s'engager au sein de l'entreprise.

La rémunération fait partie des outils de motivation, mais n'en constitue pas le premier. Elle permet seulement de récompenser les résultats obtenus.<sup>1</sup>

Il faut signaler que notre incapacité à évaluer l'impact réel des dispositifs de rémunération sur la motivation des salariés est dû d'une part au fait que c'est très difficile d'isoler la rémunération des autres facteurs peuvent concourir à la réalisation des objectifs, et d'autre part l'insuffisance de remonter d'information pour établir une approche.

Enfin, C'est pour cela qu'il est très difficile d'appliquer une méthode théorique à la lettre, du fait qu'elles soient un peu simplistes et qu'elles ne correspondent pas forcément aux variables individuelles et au cadre environnemental.

---

<sup>1</sup>Sire, B. et David, P., Gestion stratégique des rémunérations, Editions Liaisons, (1993).

# **Bibliographie**

# Bibliographie

- 1) Alex Mucchilli, les motivations, 8<sup>ème</sup>, édition, paris, 2008, P40.
- 2) BERNOUX Philippe, « Sociologie du changement dans les entreprises et les Organisations », Editions du seuil.
- 3) Claude louche, psychologie sociale des organisations, 2emeEdition, Armand colin, paris, 2010, P71.
- 4) Coutrot Th., Critique de l'organisation du travail, Paris, La Découverte, 1999.
- 5) Dimitri WEISS. Les références, RESSOURCES HUMAINES, 2édition, Edition d'organisation, 1999, 2003, PP : 323-384.
- 6) Donnadiou, G. (1993). Du salaire à la rétribution, pour une nouvelle approche des rémunérations. Paris : Editions Liaisons, seconde édition.
- 7) Fenouillet F., La motivation, Dunod, Les Topos, 2003.
- 8) Francès R., « La motivation au travail », in Levy-Leboyer, C., Sperandio, J.-C., Traité de Psychologie du travail, Paris, PUF, 1987, pp. 347-377.
- 9) Frisch-Gauthier J., « Moral et satisfaction au travail », in Friedmann G., Naville P., Traité de sociologie du travail, 1974, (1<sup>o</sup> éd., 1964), Tome II, pp. 132-157.
- 10) JOLLY maxime, Management commercial, ESC WESFORD GRENOBLE, 2004/2005.
- 11) Lakhdar SEKIOU. Louise Blondin. Bruno Fabi .Charles-Henri Besseyre des Horts. Françoise Chevalier, Management : Gestion des Ressources Humaines. Les éditions 41, Inc., 1993 De Boeck Université. PP: 165-204.
- 12) LENHARDT Vincent, « Les responsables porteurs de sens », Editions INSEP CONSULTING.
- 13) Louart P., « Motivation », in Simon et Joffre, Encyclopédie de gestion, Paris, Economica, 1997, Tome II, pp. 2094-2107.

- 14) Maslow A., « A theory of human motivation », *The Psychological Review*, vol. 50, n°4, 1943, p. 370-393.
- 15) Maugeri S., Théories de la motivation au travail, Dunod, Les Topos, 2004.
- 16) Michel S., « Motivation et implication professionnelles », in Michel de Coster et alii, *Traité de sociologie du travail*, 1991, pp. 381-399.
- 17) Nadler D.A, et Lawler III, E.E. (1977), Motivation : a diagnostic approach, Dans, Hackman, J.R., Lawler III, E.E., et porter. L. W., perspectives on behavior organizations. In New-york: McGraw-Hill, 26-38.
- 18) Peretti, J.M. (1990).Ressources humaines, paris : Vuibert (et 4eédition, 1994.
- 19) Peretti J.M et Roussel P., « les rémunérations : politiques et pratiques pour les années 2000 », Ed Vuibert, France 2000.
- 20) Picoche J., Dictionnaire étymologique du français, Le Robert/VUEF, 2002.
- 21) Plane, J.-M., Théories des organisations, Paris, Dunod, Les Topos, 2000.
- 22) Raymond quivy, Luc van campenhoudt, Manuel de recherche en sciences sociales, paris, Dunod, 1995.
- 23) Recherche sur site web, moteur de recherche : [www.Google.com](http://www.Google.com)
- 24) Roussel, P. (1994).Mesure de l'efficacité des rémunérations sur la motivation et la satisfaction au travail. Thèse de doctorat en science de gestion de l'université Toulouse I.
- 25) Roussel P., Rémunération, motivation et satisfaction au travail, Paris, Economica, 1996.
- 26) Roy D., Un sociologue à l'usine, La Découverte, Paris, 2006.
- 27) Sire, B. et David, P. (1993). Gestion stratégique des rémunérations, Editions Liaisons.

# **Annexes**

**Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle Master II en sociologie. Option : Sociologie du travail et des ressources humaines, on a besoin de votre collaboration et de votre aide pour accomplir cette recherche qu'est intitulé : « l'impact de la rémunération sur la motivation au travail ».**

**On veut tout d'abord vous remercier de bien vouloir consacrer quelque minute de votre temps pour répondre à ce questionnaire. On veut garantir l'anonymat pour un objectif scientifique.**

**On veut remercier à l'avance de votre contribution à cette étude.**

**QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE**

**Axe 01 - Informations Personnels :**

**1-sexe :**

a-masculin  féminin

**2-Age :**

a- (20 -29)ans

b-(30-39)ans

c-(40-49) ans

d-50 ans ou plus

**3-situation familial :**

a-célibataire

b-marié

c-divorcé

**4-niveau d’instruction :**

a-primaire

b-moyen

c- secondaire

d-supérieur

**5-catégorie socioprofessionnelle :**

a-agent d’exécution

b-agent de maîtrise

c-Cadre

**6-L’ancienneté dans l’entreprise :**

a-1ans/5ans

b-5ans/10ans

c-10ans/15ans

d-15ans et plus

**7-vous êtes ?**

a-permanent  tractuel

**Axe 02- la relation entre la rémunération et la motivation :**

**8-Quel est le post que vous occupée ?**.....

**9-Est-ce que vous êtes informé sur le système de rémunération dans votre entreprise le jour de votre recrutement ?**

a-Oui

b-Non

**10-Etes-vous satisfait du salaire que vous touchez ?**

a-Oui

b-Non

c-Si non pourquoi ?.....

**11- Comment trouvez-vous le système de rémunération au sein de votre entreprise ?**

a-faible

b-moyen

c-fort

**12-de quelle façon votre entreprise vous rémunère telles ?**

a-primes

b-promotion

c-le post occupée

d-la tâche du travail

e-l ' Ancienneté

**13-Pensez-vous que la rémunération peut influencer sur la motivation au travail ?**

a-Oui

b-Non c-

Comment ?.....

**14-quelle est le niveau de satisfaction vis-à-vis de système de rémunération de votre entreprise ?**

a-Satisfait atisfait

c-Si vous êtes Insatisfait sur quoi porte cette insatisfaction ?.....  
.....

**Axe 03- Influencedu la Rémunération sur le Public Externe :**

**15- Pensez-vous que la rémunération est un moyen pour le développement de votre Entreprise ?**

- a-Oui
- b-Non

**16-quel est votre niveau de satisfaction parrapport a la Gestion de votre rémunération ?**

- a-Très insatisfait
- b-insatisfait
- c-satisfait
- d-Très satisfait

**17-Est-ce qu'il Ya des possibilités de demander une Augmentation de salaire à votre supérieur ?**

- a-Oui
- b-Non

**18- Avez-vous l'idée de quitter l'entreprise ?**

- a-Oui
- b-Non

c -  
Pourquoi?.....

**19-Dans quelle pouvez-vous demandez une situation démission ?**

- a-Mauvaise relation hiérarchique
- b-Mauvaise condition du Travail

**20- D'après vous dites-nous quelle est l'impact de la rémunération sur la motivation dans votre Entreprise ?**.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

مؤسسة تنبيل الأقمشة

BULLETIN DE PAIE

SENTEX-SPA-  
KHERRATA

DATE PAIE: 2013 / 10 / 31  
PÉRIODE: / /

NOM: \_\_\_\_\_ PRÉNOM: \_\_\_\_\_ S16: \_\_\_\_\_ AG: \_\_\_\_\_ S.S.: \_\_\_\_\_ REG: \_\_\_\_\_ IDENTIF.: \_\_\_\_\_ NUMÉRO: \_\_\_\_\_  
N°: \_\_\_\_\_ N° SECURITE SOCIALE: \_\_\_\_\_ QUAL.: \_\_\_\_\_ PROFESSION: \_\_\_\_\_ CATEG.: \_\_\_\_\_ CLASSIFICAT.: \_\_\_\_\_ STRUCTURE: \_\_\_\_\_  
DAT. EMBAUCH.: 04/12/1997 TAUX HOR.: 34.81 BASE MENS.: 14700.00 INDICE: 333.33 ITS: 3 SFPAC: M 1 Nbre JOURS: 31 Nbre HEURES: 630

CODE	DESIGNATION	Nbre ou BASE	TAUX	A RETENIR	A PAYER
220	IND DE CONSE 2013/2014				34783.34
319	BASE I.R.S				30420.00
319	BASE S.S				28827.68
387	RESTE A PAYER				29453.16
420	RETENUE SS			2324.99	
420	RETENUE SS		9.00		
420	RETENUE IEG			2702.70	
420	RETENUE IEG				
430	RETENUE NOTI			516.55	
430	RETENUE NOTI		2.00		

**E.P.E Spa TEGXALG**  
Complexe Sentex Kherrata  
Section Paie

SALAIRE BRUT	RET. SOC.	RET. FISCALES	INDEMN. NI.	RETENUES DIV.	APPOINT		NET A PAYER
					ANCI.	NOUV.	
64216.64	28827.68	30420.00					38872.96

Annexe N° = 82



## منظومة مناصب العمل

شركة تسيير المساهمات للصناعات التحويلية  
المؤسسة الجزائرية للمنسوجات (ش. ذ. ا)

N°	DENOMINATION DU POSTE DU TRAVAIL	الاجر	الفترة	الفرع	المؤهلات	المصوب العمل	رقم
1	DIRECTEUR DE STRUCTURE	35 000,00	5	25	بكالوريا + 04 فما فوق . خبرة تعادل 10 سنوات	مدير هئية	1
2	SOUS DIRECTEUR	28 600,00	8	23	بكالوريا + 04 فما فوق . خبرة تعادل 08 سنوات	نائب مدير	2
3	CHEF DE DEPARTEMENT	21 500,00	5	19	بكالوريا + 04 فما فوق . خبرة تعادل 08 سنوات	رئيس قسم	3
4	CHEF DE SERVICE	20 000,00	10	17	بكالوريا + 04 فما فوق . خبرة تعادل 06 سنوات	رئيس مصلحة	4
5	AUDITEUR	18 300,00	3	16	بكالوريا + 04 فما فوق . خبرة تعادل 06 سنوات	معلق حسابات مالي	5
6	INGENIEUR D'ETAT	17 500,00	5	15	بكالوريا + 05	مهندس تولية	6
7	JURISTE	17 500,00	5	15	شهادة ليسانس حقوق + شهادة الكفاءة المهنية المحاماة	مكلف بالشؤون القانونية و المنازعات	7
8	ASSISTANT(E) DE DIRECTION	16 600,00	6	14	مستوى جامعي	مساعد(ة) مدير	8
9	LICENTIE	16 600,00	6	14	بكالوريا + 04	حاصل على شهادة ليسانس	9
10	CHEF DE SECTION / CONTRE MAITRE PRINCIPAL	16 200,00	2	14	بكالوريا + 02 او شهادة تكتي سامي	رئيس فرغ - رئيس عمال رئيسي -	10
11	INGENIEUR D'APPLICATION	16 000,00	9	13	بكالوريا + 03	مهندس تطبيقي	11
12	ASSISTANTE SOCIALE	14 900,00	7	11	شهادة مساعدة مستوى نهائي	مساعدة اجتماعية	12
13	FORMATEUR	14 900,00	7	11	شهادة تخصص في التعليم	مكون	13
14	TECHNICIEN SUPERIEUR	14 900,00	7	11	شهادة تكتي سامي	تكتي سامي	14
15	COMPTABLE PRINCIPAL	14 900,00	7	11	شهادة التحكم في تقنيات المحاسبة / شهادة في الاقتصاد و الحقوق	محاسب رئيسي	15
16	CONTRE MAITRE	14 700,00	3	11	تكتي	رئيس عمال	16
17	DELEGUE DE L'ENVIRONNEMENT	14 600,00	1	11	شهادة اختصاص	مندوب البيئة	17
18	CHEF D'EQUIPE	14 300,00	5	10	بمقتن القراءة و الكتابة	رئيس فرغ	18
19	CHRONO ANALYSTE	14 000,00	9	9	شهادة مساعدة مستوى نهائي	محلل معلق	19
20	SECRETARE DE DIRECTION	14 000,00	9	9	شهادة سكرتيرة ( شهادة التكوين الاعاري )	كاتبة مديرية	20
21	TECHNICIEN	14 000,00	9	9	تكتي	تكتي	21

# شركة الأجرور

شركة تسيير المساهمات للصناعات التحويلية  
المؤسسة الجزائرية للمنسوجات (ش. ذ. ا)

الفئة العاشرة	الفئة التاسعة	الفئة الثامنة	الفئة السابعة	الفئة السادسة	الفئة الخامسة	الفئة الرابعة	الفئة الثالثة	الفئة الثانية	الفئة الأولى	الفئة	الصف
9 900	9 800	9 700	9 600	9 500	9 400	9 300	9 200	9 100	9 000	1	
10 500	10 400	10 350	10 300	10 250	10 200	10 150	10 100	10 050	10 000	2	
11 050	11 000	10 950	10 900	10 850	10 800	10 750	10 700	10 650	10 600	3	
11 550	11 500	11 450	11 400	11 350	11 300	11 250	11 200	11 150	11 100	4	
12 050	12 000	11 950	11 900	11 850	11 800	11 750	11 700	11 650	11 600	5	
12 550	12 500	12 450	12 400	12 350	12 300	12 250	12 200	12 150	12 100	6	
13 050	13 000	12 950	12 900	12 850	12 800	12 750	12 700	12 650	12 600	7	
13 550	13 500	13 450	13 400	13 350	13 300	13 250	13 200	13 150	13 100	8	
14 050	14 000	13 950	13 900	13 850	13 800	13 750	13 700	13 650	13 600	9	
14 550	14 500	14 450	14 400	14 350	14 300	14 250	14 200	14 150	14 100	10	
15 050	15 000	14 950	14 900	14 850	14 800	14 750	14 700	14 650	14 600	11	
15 550	15 500	15 450	15 400	15 350	15 300	15 250	15 200	15 150	15 100	12	
16 050	16 000	15 950	15 900	15 850	15 800	15 750	15 700	15 650	15 600	13	
17 000	16 900	16 800	16 700	16 600	16 500	16 400	16 300	16 200	16 100	14	
18 000	17 900	17 800	17 700	17 600	17 500	17 400	17 300	17 200	17 100	15	
19 000	18 900	18 800	18 700	18 600	18 500	18 400	18 300	18 200	18 100	16	
20 000	19 900	19 800	19 700	19 600	19 500	19 400	19 300	19 200	19 100	17	
21 000	20 900	20 800	20 700	20 600	20 500	20 400	20 300	20 200	20 100	18	
22 000	21 900	21 800	21 700	21 600	21 500	21 400	21 300	21 200	21 100	19	
23 000	22 900	22 800	22 700	22 600	22 500	22 400	22 300	22 200	22 100	20	
25 000	24 800	24 600	24 400	24 200	24 000	23 800	23 600	23 400	23 200	21	
27 000	26 800	26 600	26 400	26 200	26 000	25 800	25 600	25 400	25 200	22	
29 000	28 800	28 600	28 400	28 200	28 000	27 800	27 600	27 400	27 200	23	
32 000	31 700	31 400	31 100	30 800	30 500	30 200	29 900	29 600	29 300	24	
37 000	36 600	36 200	35 800	35 400	35 000	34 600	34 200	33 800	33 400	25	

