



جامعة بجاية  
Tasdawit n' Bgayet  
Université de Béjaïa

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

Mémoire de fin de cycle

EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE MSSTER II EN SOCIOLOGIE

Option : SOCIOLOGIE DE TRAVAIL ET DES RESSOURCES HUMAINES

Thème :

**L'impact de la rémunération et de la reconnaissance sur  
la motivation des salariés au sein de l'entreprise  
publics**

Etude pratique : Les Moulins De La Soummam De Sidi

Aiche

**Réalisé par :**

Badoud Nassima

**Encadré par**

M<sup>e</sup> Ameer.S

**ANNEE UNIVIRSITAIRE: 2012/201 3**

**Liste des abréviations :**

<b>Abréviations</b>	<b>significations</b>
CSP	Catégorie socioprofessionnelle
D.AFinance	Département administration et finance
D.C. et marketing	Département commercial et marketing
S.H et sécurité	Service hygiène et sécurité
R. exploitation	Responsabilité de l'exploitation
C.D.I	Contrat à dure indéterminé

## Liste des Tableaux

<b>Tableaux N°</b>	<b>Titres</b>	<b>Pages</b>
01	Répartition de l'échantillon selon le sexe.	51
02	Répartition de l'échantillon selon les catégories d'âges.	52
03	Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.	53
04	Répartition de l'échantillon selon le statut professionnel.	54
05	Répartition de l'échantillon selon la situation matrimoniale.	55
06	Répartition de l'échantillon selon le lieu d'habitation.	55
07	Répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle.	56
08	Répartition de l'échantillon selon les catégories des salaires.	57
09	Le rapport entre l'expérience professionnelle et l'ancienneté de poste.	58
10	Le rapport entre la satisfaction de salaire et les CSP.	60
11	Le rapport entre la satisfaction de salaire et les Catégories des salaires.	61
12	Le rapport entre le salaire comparé à la charge du travail et le poste occupé.	62
13	Le rapport entre le salaire comparé à la charge du travail et le sexe.	63
14	Le rapport entre le salaire perçu et les CSP.	64
15	Le rapport entre le salaire perçu et l'ancienneté de poste	65
16	Le rapport entre le degré de satisfaction de salaire comparé aux efforts fournis selon les CSP.	66
17	Le rapport entre le degré de satisfaction de salaire comparé aux efforts fournis et le poste occupé.	67
18	Le rapport entre l'ancienneté de poste et l'augmentation de salaire	68
19	le rapport entre l'augmentation de salaire et les CSP.	69
20	Le rapport entre le système de rémunération adopté par l'entreprise et les CSP.	70
21	Le rapport entre le système de rémunération adopte par l'entreprise et l'expérience professionnelle.	71
22	Le rapport entre les CSP et la rémunération comme facteur de motivation dans le travail.	72

23	Le rapport entre la rémunération comme facteur de motivation et l'ancienneté de poste.	73
24	Le rapport entre l'importance accordée à la reconnaissance et les CSP.	74
25	Le rapport entre l'importance accordée à la reconnaissance au milieu de travail et l'expérience professionnelle	75
26	Le rapport entre l'estimation que les efforts fournis seront reconnus par le supérieur hiérarchique et l'expérience professionnelle.	76
27	Le rapport entre l'estimation que les efforts fournis seront reconnus par le supérieur hiérarchique les CSP	77
28	Le rapport entre l'expérience professionnelle et l'influence de la reconnaissance sur les comportements au travail.	78
29	Le rapport entre l'influence de la reconnaissance sur les comportements au travail et le sexe.	79
30	les effets qui peuvent produire la reconnaissance au milieu de travail.	80
31	Le rapport entre les CSP et les effets qui peuvent produire la reconnaissance au milieu de travail.	81
32	Le rapport entre les effets qui peuvent produire la reconnaissance au milieu du travail et l'expérience professionnelle.	82
33	Le rapport entre l'ancienneté de poste et les formes et les manifestations peuvent prendre la reconnaissance.	83
34	Le rapport entre les CSP et les formes et les manifestations peuvent prendre la reconnaissance.	84
35	Le rapport entre les sources de motivation et les CSP.	85

# Sommaire

**Remerciement**

**Dédicace**

**Introduction**

## **Chapitre-1 : cadre méthodologique.**

I. la problématique.....	04
II. les hypothèses.....	06
III. définition des concepts .....	07
IV. les raisons et l'objectif de notre recherche .....	12
V. la méthode et les techniques utilisées.....	25
5-1 la méthode utilisée .....	25
5-2 les techniques utilisées.....	26
VI. Les obstacles rencontrées.....	27

## **Chapitre-2 : cadre théorique**

I. la motivation au travail.....	29
1. l'historique de la motivation.....	29
2. les caractéristiques de la motivation.....	31
3. la relation entre la motivation et le travail.....	32
II. La reconnaissance au milieu de travail.....	34
1. La reconnaissance au milieu de travail.....	34
2. Les quatre formes de la reconnaissance.....	34
A. La perspective éthique.....	34
B. La conception humaniste.....	35
III. La rémunération.....	39
1. Les différents systèmes de la rémunération.....	39
A. Le système de salaire fixé.....	39
B. L'individualisation des salaires.....	40
C. Le salaire lié aux résultats de l'entreprise.....	42

D. Les fonds salariaux.....	45
-----------------------------	----

### **Chapitre-3 : cadre pratique**

I. Présentation de l'entreprise d'accueil.....	47
II. L'échantillonnage.....	51
III. L'analyse des données.....	52

Conclusion

Liste bibliographie

Annexe

# Remerciements

*Nous tenons à remercier d'abord le tout puissant Dieu qui nous a donné le courage et la volonté pour réaliser ce modeste travail.*

*Nous remercions également notre encadreur M<sup>r</sup> Ameur.S de nous avoir donné le maximum de leurs savoirs et d'effort à fin de réussir de ce travail.*

*Aux membres de jury d'avoir accepter d'évaluer notre travail.*

*Aux responsables de l'entreprise LES MOULINS DE LA SOUMMAM ainsi aux autres personnels qui nous ont aidé à l'accomplissement de notre stage.*

*A tout le corps professoral de département de la sociologie.*

*A toutes les personnes qui ont contribué de loin ou de près à la réalisation de ce modeste travail.*

# Dédicace

*Je dédie ce modeste travail avant tout à mes parents qui m'ont toujours soutenus.*

*A mon future marié : Bachir.*

*A mes sœurs: Houa, Fatiha et mes frères : el bahi, chilas.*

*A tout mes proches : mes tantes adouda et ounissa, ainsi mes cousines : Haoua, Katia, Zahoua. Et toute la famille.*

*A mes très chère copines: Samira, djeda, Zahoua, zahia, Sabrina.*

*Et tous ceux qui m'ont encouragé soit de loin où de près jusqu'à la réalisation de ce mémoire.*

*Sans oublier mon encadreur :*

*Ameur .S*



# Introduction

Tout entreprise est avant tout une entité sociale dont le but de regrouper les hommes, de coordonner les activités et d'établir les liens organisationnels nécessaires afin d'orienter tous les efforts dans une même direction. L'impératif du développement de l'entreprise exige une prise des préoccupations des agents. Ceci ne pourra se faire qu'à travers une mobilisation des ressources humaines impliquent dans l'exécution des objectifs visés. L'un des problèmes auxquels les entreprises se trouvent confrontées est celui de savoir par quelle politique on peut motiver et amener le personnel à donner le meilleur de lui-même afin d'avoir un bon rendement. Surtout de nos jours, nous assistons dans les entreprises publiques à une baisse de productivité du travail et de la réalisation des prévisions escomptées

En effet, le concept de motivation est, dans un organisme vivant, la composante ou le processus qui règle son engagement pour une activité précise. Elle en détermine le déclenchement dans une certaine direction avec l'intensité souhaitée et en assure la prolongation jusqu'à l'aboutissement ou l'interruption. Cette notion se distingue du dynamisme, de l'énergie ou du fait d'être actif. La motivation prend de nos jours une place de premier plan dans une organisation. Elle est déterminante pour la productivité chez les employés.

Selon Thévenet L (1992), la motivation est cette force qui pousse l'individu à agir. Elle tente d'expliquer ce qui relie l'activation de l'énergie interne à son orientation vers les buts.

Beaucoup théories qu'ont développées par des chercheurs et des managers autour la notion de motivation au travail, à mesure qu'ils essayaient

de mieux comprendre le fonctionnement des organisations suit à une longue expérience dans le domaine, ils arrivés à déduire que la motivation résulte de divers facteurs interne ou externe. Parmi les plus intéressé on trouve Taylor fondateur de l'école classique qui est interrogé sur le concept de la motivation au travail. Puis l'émergence des théories de besoin élaboré par différents théoriciens tel que Herzberg (théorie bi-factorielle), Maslow (théorie du besoin), j.s.Adams (théorie d'équité).

Ces constats, expliquent le choix porté sur un sujet aussi important que la motivation de personnel, que nous allons traiter dans notre cas au sein d'une entreprise publique qui est les Moulins de la Soummam de Sidi Aiche afin de savoir tout d'abord l'importance accordée à la rémunération et la reconnaissance au sein de les moulins de la soummam car a travers de ses deux facteurs, l'entreprise permet à ses salaries une motivation. Savoir à quel point ses deux facteurs jouent un rôle important dans le développement de l'entreprise. Ainsi que s'il ya l'existence de la motivation et de cherche les facteurs qui sont capable de motivé les salaries de cet entreprise. Dans l'objectif d'éclairer, donner une idée théorique et pratique sur le sujet, ainsi découvrir s'il existe une répercussion de la rémunération et la reconnaissance sur le comportement des salariés de cette entreprise.

C'est dans ce cadre d'idées, j'ai structuré le travail en trois chapitres. Dans la première, c'est le cadre méthodologique, le second cadre théorique porte essentiellement sur la motivation, la rémunération et la reconnaissance. Le troisième chapitre la partie pratique on trouve la présentation de l'entreprise d'accueil, le choix de l'échantillonnage, l'analyse et l'interprétation des résultats, la vérification des hypothèses.

## I. La problématique:

La motivation a été toujours le centre d'intérêt et des recherches par certains chercheurs aux prés des entreprises de leurs époques et chacun d'eux à essayer d'expliquer et de donner les facteurs qui peuvent mène l'entreprise et son personnel atteindre cette motivation. Il est important de noter qu'une entreprise ne peut pas être efficace que si elle dispose d'un personnel de qualité bien motivé, de ce fait, la motivation qu'est la force entraine des comportements, oriente vers un objectif commun. Ceci permettra de mieux responsabiliser les agents, d'accroitre leurs rendements afin d'atteindre les objectifs visées.

Aujourd'hui, dans le contexte de la mondialisation de l'économie du marché, la concurrence nationale et internationale, l'entreprise algérienne, comme étant productrice des biens et des services pour quelle s'inscrit dans un logique de continuité, doit se structure et s'organiser en adaptant une gestion rationnel de moyen de production avec la présence de la ressource humaine, les managers doivent élaborer des stratégies qui nécessitent la mobilisation des salaires, dans l'objectif d'impliquer leurs salaires et d'atteindre une position dominante sur le marché est cela qu'a travers la motivation qui serait le principal facteur de performance au travail.

L'entreprise doit chercher les facteurs et les méthodes les plus efficaces destinées à motiver ses salariés au travail et se sont nombreuses. En effet, la place de la rémunération dans l'étude théorique de la motivation et la satisfaction au travail a été source de controverse. A travers l'histoire il est généralement attribue à Taylor la paternité de l'idée selon laquelle l'élément le plus motivant est l'argent « si une incitation financière suffisante est associée a la production, l'individu choisit la productivité comme moyen lui permettant d'obtenir cette récompense financière. ».<sup>1</sup> En revanche La reconnaissance est un des éléments de la motivation, un de ses facteurs intrinsèques selon Herzberg<sup>2</sup>. Il s'agit là de reconnaître effectivement la légitimité de l'autre à travers ce qu'il est (son identité, ses valeurs) et ce qu'il fait (ses actes). La reconnaissance est indispensable à l'individu car c'est elle qui lui permet d'exister. Le travailleur

<sup>1</sup> Patrice Roussel. Rémunération, motivation et satisfaction au travail, éd economica, paris, 1999, p 23.

<sup>2</sup> Annick Cohen-haegel. « Ressource humain », éd dunod, paris, 2010, p 83.

essaie en général d'exercer son activité au mieux, avec toute son énergie et s'investit personnellement. S'il ressent une indifférence totale, il peut se sentir renié et souffrir de cet état de fait car il se trouve déstabilisé dans sa propre identité. D'un autre côté, les signes de reconnaissance qui sonnent faux et qui sont de l'ordre de la flatterie, produisent l'effet contraire à l'effet recherché.

A partir de là, vu l'importance accordée à la rémunération (salaire) et la reconnaissance dans l'entreprise publique algérienne, surtout ces dernières années de la part des travailleurs qui occupent des places dans ces secteurs (des protestations qui portent sur l'augmentation de leurs salaires).

Dans cette optique, nous avons jugé utile de poser la question suivante :

- Comment peut-on motiver les salariés afin de rendre l'entreprise plus performante et d'atteindre les meilleurs rendements. ?

Pour mieux répondre à cette problématique, il est important de répondre aux questions suivantes :

- La rémunération est-elle le facteur le plus motivant au sein de cette entreprise ?
- Peut-on considérer la reconnaissance comme facteur de motivation?

## II. Hypothèse:

Tout recherche scientifique doit être précédé par des suppositions au des réponses provisoires au problème posé dite hypothèse définit comme : « une explication provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs phénomène ».<sup>1</sup>

L'hypothèse comme une interprétation anticipé qui rationnel des phénomènes.

« Une hypothèse est une proposition de réponse à la question posée ».<sup>2</sup> A notre question formulée nous proposons les hypothèses suivantes :

✚ La rémunération est le facteur le plus motivant pour les salariés au sein de les moulins de la soummam.

✚ la reconnaissance des compétences et du travail consciencieusement accompli par l'administration constitue une source de motivation.

Pour la première hypothèse nous voulons savoir l'influence directe de salaire sur la motivation des salaries, et dans la deuxième hypothèse nous voulons savoir l'importance accorde a la reconnaissance et son rôle sur leur motivation en particulier.

<sup>1</sup> Madeleine Grawitz. **Lexique des sciences sociales**, 7<sup>eme</sup> éd, Dalloz, paris, 2001, p 211.

<sup>2</sup> Madeleine Grawitz. **Méthode des sciences sociales**, 11<sup>eme</sup> éd, Dalloz, paris, 2001, p 398

### III. Définition des concepts:

#### 1) La motivation:

Définir la motivation au travail relève du défi tant les avis, les opinions, les analyses, les pratiques managériales diffèrent.

D'un point de vue littéral, la motivation est « *l'ensemble des motifs qui expliquent un acte* »<sup>1</sup>, ou plus précisément « *les raisons, intérêts, éléments qui poussent quelqu'un dans son action ; le fait pour quelqu'un d'être motivé à agir* »<sup>2</sup>.

A partir de ces deux définitions on peut tirer que la motivation désigne les forces qui agissent sur une personne pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique, orientée vers un objectif, un but, c'est à dire un résultat auquel elle veut parvenir. La motivation fait naître l'effort pour passer de l'intention à l'action, relance l'effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteinte ; elle fait appel à plusieurs aspects de la psychologie individuelle dont l'un, essentiel, est l'image de soi. La motivation peut être assimilée à une réserve d'énergie.

Vallerand et Tille définit la motivation comme : « *Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* ».<sup>4</sup>

Cette définition met clairement en avant la difficulté d'observer directement la motivation d'une personne. Elle est un construit hypothétique, un type de comportement que tout individu est supposé pouvoir développer. Il s'agit d'un processus déclenché par l'action d'une force motivationnelle intérieure qui dépend de caractéristiques personnelles comme les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalité. Ce processus peut également être déclenché par une force motivationnelle externe qui dépend de la situation, de l'environnement de travail, de la nature de l'emploi, du mode de management des supérieurs.

<sup>1</sup> Le petit la rousse, 2000.

<sup>2</sup> Larousse expression logiciel version, 2000.

<sup>4</sup> Shimon Dolan L. Gosselin Eric et autres. *Psychologie du travail et comportement organisationnel*, Gaition Morin, Québec, 203, p. 75.

## 2) LA RECONNAISSANCE :

La reconnaissance constitue d'abord une rétroaction constructive et authentique. Elle est fondée sur l'appréciation de la personne comme un être authentique qui mérite respect et qui possède des besoins ainsi qu'une expertise unique. Il s'agit en fait d'une considération de l'être humain dans sa globalité.

La reconnaissance s'exprime dans les rapports humains et elle se pratique sur une base quotidienne, régulière ou ponctuelle. Elle est, de préférence, personnalisée et spécifique. Elle doit être à l'image de la personne à qui elle s'adresse et porteuse de sens pour celle-ci. La reconnaissance en milieu de travail peut prendre diverses formes: la parole, l'écrit, l'objet ou le symbole

Selon Rivaleau C la reconnaissance est un des éléments de motivation, au même titre que la communication. Certains facteurs conditionnent la motivation. Il s'agit de l'avancement, les responsabilités, la nature du travail, la reconnaissance et la réalisation de ses capacités<sup>1</sup>.

Selon Cartier F il importe de se sentir reconnu pour conserver sa motivation, développer son sentiment d'appartenance et son désir de s'impliquer dans l'entreprise<sup>2</sup>.

Au fondement des théories de la reconnaissance se trouve l'idée que le rapport positif que l'on entretient avec soi passe par le regard, le comportement et les jugements des autres à notre égard. Selon Axel Honneth la reconnaissance est le rapport positif à soi est inter subjectivement vulnérable. Il peut être remis en cause par le déni de reconnaissance.

---

<sup>1</sup> RIVALEAU C. **Motivation et rôle du cadre de santé** [en ligne] [consulté le 27-11-2007]. Disponible sur internet : <http://www.cadredesante.com/spip/spip.php?article129>

<sup>2</sup> Cartier F. **La reconnaissance au travail** [en ligne] [consulté le 26.04.2007]. Disponible sur internet : [http://www.jobboom.com/chroniques/salutbonjour/chronique\\_39641tn-d](http://www.jobboom.com/chroniques/salutbonjour/chronique_39641tn-d)

### 3) LA REMUNERATION:

« La rémunération désigne l'ensemble des éléments financiers destinés aux membres du personnel employé dans l'organisation. Elle constitue la prestation essentielle fournie par l'employeur en contrepartie du temps de travail et de travail et des compétences apportées par le collaborateur »<sup>1</sup>.

Une autre définition propose par Peretti Jean-Marie : « la rémunération est la contrepartie du travail du salarié, déterminé dans le contrat de travail sous réserve des engagements unilatéraux de l'employeur. Elle comporte un salaire fixe, des éléments variable, différés des avantages monétaires et non monétaire, des éléments directs et indirects »<sup>2</sup>.

Selon cette la définition La rémunération correspond à l'ensemble des gratifications versées directement en salaire et indirectement sous formes des avantages économiques, sociaux et autre destinés aux membres du personnel de l'entreprise.

Dans sa définition la plus récente Donnadiou 1993, la rémunération globale est l'addition de la rémunération fixé (ex : salaire de base, prime), des périphériques légaux (ex : intéressement, d'épargne d'entreprise), des périphériques sélectifs (ex : avantage en nature, complément de retraite), et des périphériques se rapporte aux divers avantages matériels se rajoutant au salaire. A l'intérieur de ces quatre composantes de la rémunération globale, des éléments sont destinés par exemple à motiver ou satisfaire les employés.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Emery Yves et Gonin François. **Dynamiser les ressources humaines**, Lausanne, Bibliothèque des ressources humaines, 1999, p 14.

<sup>2</sup> Peretti Jean-Marie. **Gestion de ressource humaine**, 15<sup>ème</sup> éd, Vuibert, Paris, 2008, p 133.

<sup>3</sup> Patrice Roussel. **Rémunération, Motivation et Satisfaction au Travail**, Ed economica, 1996, Paris, p 34.



#### 4) L'entreprise:

Selon Armand Dayan, l'entreprise peut être définie selon deux approches<sup>1</sup>:

##### a) L'approche pragmatique:

L'entreprise est un groupe humain de production autonome, disposant d'un patrimoine, exerçant un effet d'attraction sur son environnement et dont le devenir dépend de la vente de son activité. Étant un groupe humain les problèmes de motivation, de communication, de contrôle sont donc fondamentaux, et la personnalité du ou des leaders joue un rôle essentiel dans le mode d'organisation du groupe.

La production du groupe est l'ensemble des services mis à la disposition de l'utilisateur. Ces services peuvent être antérieurs ou concomitants ou postérieurs à la vente.

L'entreprise est autonome, elle détermine elle-même ses objectifs. L'environnement lui fournit des modèles juridiques, techniques, des relations sociales, parmi lesquels elle choisit.

##### b) L'approche système :

Faisant référence à la théorie générale des systèmes, l'entreprise peut être analysée comme un système ouvert et adaptatif. On entend par système un ensemble de variables liées ayant une finalité.

La propriété du capital nous permet de classer les entreprises en :

##### ➤ Entreprises privées :

Sont des personnes individuelles ou sociétés dont les capitaux et les patrimoines appartiennent à des personnes privées.

##### ➤ Entreprise publique :

Une entreprise publique est une entreprise sur laquelle l'État ou une collectivité locale peut exercer directement ou indirectement, une influence dominante du fait de la propriété ou de la participation financière, en disposant soit de la majorité du capital, soit de la majorité des voix aux parts émises.

L'entreprise peut être définie de différentes façons :

– Entité autonome qui produit des biens et des services marchands : Synonyme : firme.

Créer une entreprise ; entreprise publique, petites et moyennes entreprises.

<sup>1</sup> Dayan Armand. **Manuel de gestion**, vol.1, éd ellipses, paris, 1999, p 791.

– Projet, action ou réalisation plus ou moins complexes. Synonyme : Tentative, aventure, manœuvre, essai. Le succès est une entreprise de longue haleine.

– Travail : opération, œuvre

La notion d'entreprise est liée à celle du risque, de l'initiative et celle de l'utilisation nouvelles de ressources et de capital (recombinaisons de ressources).

Le terme d'entreprise est utilisé aussi dans « *le monde de l'entreprise* » pour décrire l'ensemble représentatif des entités autonomes productrices de biens et de services marchands.

### 5. le salarié:

Le salarié ce lui qui échange son travail contre un salaire est une apparition récent dans l'histoire du travail. Jusqu'au début du 16<sup>ème</sup> siècle, l'essentiel de la main d'œuvre crevaille à la campagne. Il y a les paysans propriétaires, les artisans, les ouvriers agricoles, métayers, les apprentis.....etc. qui sont attachés à une terre, une maison ou un établi. Les domestiques sont liés à un maitre qui les nourrit et les loge sans toujours les payer. A la ville, on trouve beaucoup d'indépendante, commerce, artisans, médecin, notaires, finalement les salariés n'apparaissent vraiment qu'avec le développement des usines, des administrations et des grand magasins. Autrement dit, les salariés sont avant tout des ouvriers et des employés. Ils ne représentent qu'un actif sur deux au milieu du 16<sup>ème</sup> siècle<sup>1</sup>.

Les salariés forment aujourd'hui un ensemble hétérogène. Certains restent fondamentalement dépendants des pôles marchands d'accès à l'emploi et au revenu, alors que d'autre peuvent être propriétaire de revenus capitalistes et exercer des fonctions de direction au plus haut niveau d'autorité de l'organisation économique et sociale<sup>2</sup>.

Au sens strict désigne seulement les travailleurs au secteur privé et de secteur public industriel et commercial, parfois utilisé à tort en englobant les agents publics de l'Etat et des collectivités locales<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Jean-François Dortier. **Le dictionnaire des sciences humaines**, éd ressource humaine, 2004, p.74.

<sup>2</sup> André Akoun et pierre Ansart. **Dictionnaire de sociologie**, le robert seuil, 1999. P.469.

<sup>3</sup> Madeleine Grawitz. **Lexique des sciences sociales**, 7<sup>ème</sup> ed, Dalloz, 2000. P.364

Donc, le salarié est un actif occupant un emploi dont le contrat du travail est fondé sur une relation de subordination à un employeur. Le salarié loue sa force de travail à l'employeur un échange d'une rémunération appelée salaire<sup>1</sup>.

#### **IV. LES ETUDES ANTERIEURS:**

##### **1. La théorie des besoins de Maslow:**

Maslow développe dans les années 1940 une théorie de hiérarchie des besoins à partir d'observations cliniques. A l'origine, elle est une théorie 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? La motivation de tout individu est suscitée par la volonté de satisfaire des besoins. Dès lors que l'individu a cette volonté, il agit, il est motivé. 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 :

✓ **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 survie liés à des instinctives.

✓ **Les besoins de sécurité** : ils expriment la volonté de vivre sans peur et de se protéger contre certains dangers. Dans une application aux organisations de travail, « dans la vie quotidienne du travailleur, ces besoins se manifestent par le respect des lois et des règlements ; par l'adhésion à des mouvements syndicaux ; par le paiement de contributions à un régime de retraite et par le paiement de primes d'assurance de tout sortes »<sup>2</sup>

✓ **Les besoins d'amour** : ce sont des besoins de rapports sociaux ; de donner et de recevoir de l'affection, de se sentir accepté et appartenir à un groupe.

✓ **Les besoins d'estime** : ils expriment l'envie d'être reconnu ; apprécié ; approuvé et d'avoir l'estime d'autrui. Ils traduisent aussi l'estime de soi et le goût du pouvoir.

<sup>1</sup> Alain Bruno. **Dictionnaire d'économie et des sciences sociales**, éd ellipses, 2005. P.415

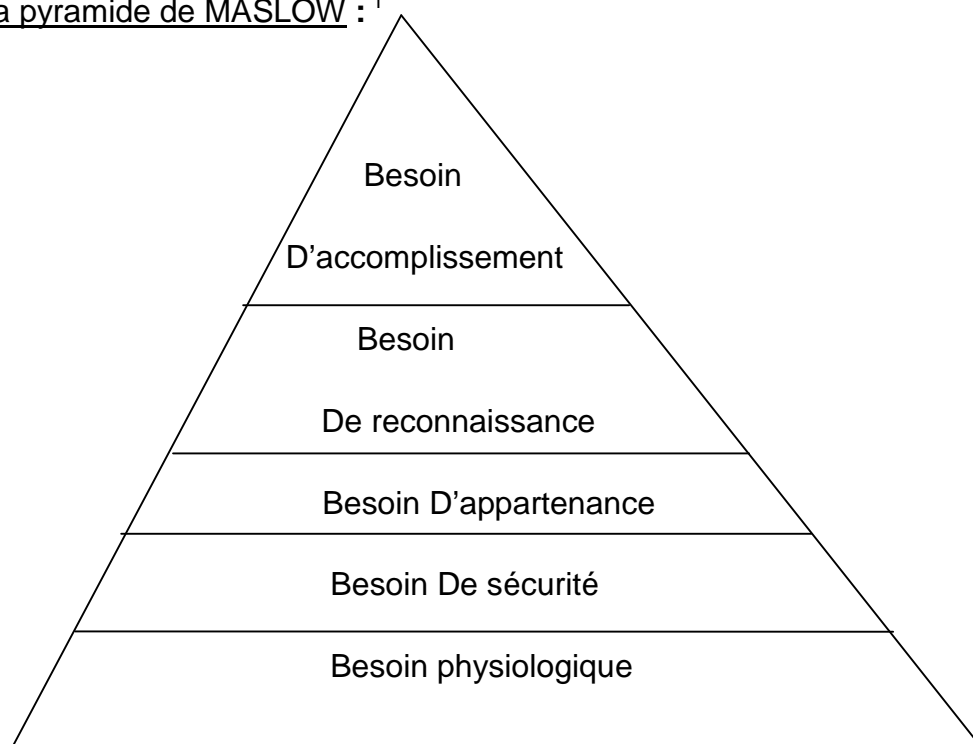
<sup>2</sup> Patrice Roussel. Op. Cit. p 34.

✓ **Les besoins de réalisation de soi ou d'actualisation de soi** : ils sont liés au désir de progresser ; de se développer et de s'épanouir, de créer, d'innover....

Lorsqu'un type de besoin est satisfait, celui-ci n'est plus un élément de motivation. Quand les besoins physiologiques sont satisfaits, la préoccupation de l'individu est de chercher à se protéger, l'instinct de sécurité se substitue alors à l'instinct de survie.

Sa motivation à assouvir ce deuxième type de besoin se prolonge tant qu'il n'est pas parvenu à le satisfaire. Lorsqu'il arrive à ses fins, il trouve comme nouvelle motivation le désir de satisfaire la troisième classe de besoin qui est constituée des besoins d'amour. Et ainsi de suite jusqu'au cinquième niveau de la hiérarchie, c'est-à-dire les besoins de réalisation de soi. Le laps de temps nécessaire pour satisfaire chaque catégorie de besoin peut être fort long. Rares sont les personnes qui peuvent parvenir à satisfaire le besoin de réalisation de soi.

La pyramide de MASLOW :<sup>1</sup>



L'homme cherche d'abord à satisfaire les besoins fondamentaux pour s'élever ensuite.

<sup>1</sup> Pascal charpentier. **Management et gestion des organisations**, édition Armand colin, p28.

Selon Abraham Maslow, la satisfaction d'un besoin ne peut être réalisée que si les besoins de niveau inférieur sont eux-mêmes satisfaits. Par exemple, un Individu ne peut se sentir en sécurité (niveau 2) si sa première préoccupation est de trouver à boire et à manger (niveau 1).

Inversement, la réponse à un besoin en fait émerger d'autres situés à des niveaux plus élevés

## **2. LA THEORIE ERG D'ALDERFER :**

Alderfer (1969) propose la théorie ERD comme une adaptation de la théorie des besoins aux situations de travail. Se basant sur une étude auprès de 110 employés de banque, alderfer propose que la motivation de l'individu consiste à agir en vue de satisfaire trois catégories de besoins : les besoins d'existence (E), les besoins de rapports sociaux (R) et les besoins de développement personnel (D)<sup>1</sup>

- Les besoins d'existence : ils expriment les désirs d'ordre physiologique et matériel et correspondent aux besoins d'ordre inférieur chez Maslow, c'est-à-dire les besoins physiologique 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.

- Les besoins de rapports sociaux : il s'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. En entreprise, les besoins de rapports sociaux peuvent se traduire par la volonté de s'intégrer dans une équipe de travail, de chercher les contacts avec autrui, de rendre les échanges conviviaux avec les collègues, de participer à des activités syndicales...ce type de besoins correspond aux besoins d'ordre supérieur d'estime de soi (en partie) et sociaux proposés par Maslow.

- Les besoins de développement personnel : l'individu est motivé pour satisfaire ce type de besoin afin, d'une part d'assouvir ses aspiration pour la créativité et l'innovation, et se désirs de participer à des taches ou des activités enrichissantes, d'autre parts,

---

<sup>1</sup> Patrice Roussel.op.cit. p 38.

d'affronter des situations de défi. Ce type de besoin s'apparente aux besoins d'ordre supérieur d'estime de soi tel qu'ils ont été définis par Maslow. Cependant, il faut relever une nuance. Pour Maslow, l'actualisation de soi, pour une personne, est liée la réalisation de son potentiel inné. Chez Alderfer, le développement personnel correspond aux désirs d'interagir avec succès avec son environnement afin de l'examiner, de l'explorer, et de le maîtriser

Le mécanisme de la motivation selon Alderfer fonctionne différemment par rapport aux propositions de Maslow. Ici, il n'existe pas de préséance des catégories de besoins. Chaque besoin peut agir de manière simultanée et la motivation dépend de l'intensité d'un besoin.

Cette intensité dépend elle-même du degré de satisfaction du désir : plus il est satisfait, moins il est intense, et inversement. D'autre part, « la satisfaction des besoins inférieurs (d'existence) rend seulement plus probable que le besoins supérieurs (de rapports sociaux et de développement personnel) deviennent motivants, mais n'est plus une condition sine qua non pour ceci arrive »<sup>4</sup>. De plus, la satisfaction du besoin de développement personnel a la faculté de renforcer le désir des deux autres catégories de besoins de niveau inférieur. Ainsi, le schéma de la motivation peut être représenté de la manière suivante :

(1) Faible degré de satisfaction d'un besoin → (2) forte intensité éprouvée → du besoin  
(3) motivation pour réduire ce niveau d'intensité → (4) satisfaction de besoin.

La seconde contribution de la théorie ERD est d'avancer l'hypothèse du phénomène de frustration-régression. Lorsque l'individu ne peut pas satisfaire ses besoins de développement personnel, il se peut qu'il régresse dans l'échelle des besoins. Par frustration il reporte ses désirs sur les besoins de rapports sociaux dont l'intensité va par conséquent augmenter. de même, s'il ne peut pas satisfaire ses besoins de rapports sociaux, il est possible que l'intensité de ses besoins d'existence augmente. De nouveau, le processus de régression dans l'échelle des besoins se produit à cause d'une frustration. Ainsi, Alderfer va à l'encontre de Maslow pour qui il ne peut y avoir que progression dans la satisfaction des besoins en fonction de leur hiérarchisation, alors que dans la théorie ERD il peut y avoir régression.

L'échelle de besoins est une notion différente de celle de hiérarchie des besoins chez Maslow. En effet, d'après Alderfer, on peut classer les trois catégories de besoins sur un continuum allant du plus concret (besoins d'existence) au plus abstrait (besoin de développement personnel). Ainsi, le phénomène de frustration conduit l'individu à régresser sur cette échelle des besoins en délaissant les plus abstraits quand il ne peut pas les satisfaire, pour la plus forte intensité de ses désirs sur les plus concrets. Mais en aucun cas cette échelle de besoin ne signifie une préséance entre ces trois catégories de besoin. Enfin, l'intensité d'un besoin est subjective. Selon la personne, un type de besoin peut dominer les deux autres. Cette domination peut être permanente, ou d'une durée plus ou moins longue selon les changements opérés dans la vie de l'individu, voire circonstancielle selon la qualité du besoin considéré.

### **3. LA THEORIE BI-FACTURIELLE DE HERZBERG :**

En tant que une théorie de contenu, il affirme également 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 distinguent deux catégories de facteurs en milieu de travail qui interviennent de manière très différente dans le mécanisme de la motivation. D'après une hypothèse formulée dès 1957<sup>1</sup>, Herzberg et ses collaborateurs vérifient, dans une étude publiée en 1959, que les facteurs qui sont à l'origine des attitudes positives de l'individu envers son emploi sont différents des facteurs qui génèrent des attitudes négatives par rapports à son emploi.

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. Appelée bi-factorielle ou théorie des deux facteurs, les facteurs de motivation sont : les accomplissements (réalisation d'un travail bien fait ), la reconnaissance des accomplissements, le travail proprement dit (projet du travail), la responsabilité, la promotion ou avancement, la possibilité de développement.

Les facteurs de la seconde catégorie n'ont pas la capacité d'apporter de la satisfaction, 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 sont appelée facteurs d'hygiène ou de maintenance sont : le supérieur (qualités et défauts), la

<sup>1</sup> Patrice Roussel. Op. Cit, p 36.

politique et l'administration de l'entreprise, les conditions de travail, les relations avec les collègues, les subordonnés et les supérieurs, le prestige, la sécurité de l'emploi, la rémunération, les facteurs de vie personnelle (influence sur la vie personnelle, ex : mutation)

Cette segmentation entre les facteurs de motivation et facteurs d'hygiène résulte d'une expérience menée dans les années 1950 ; Herzberg et son équipe utilisèrent la méthode des incidents critiques auprès d'un échantillon de 203 personnes travaillant comme comptables et ingénieurs dans neuf entreprises industrielles de la région de Pittsburg aux Etats-Unis. Au cours d'entretiens semi-directifs, une première question était posée aux participants de cette expérience. Il leur était demandé de se souvenir de situation dans leur emploi qui avait suscité chez eux de la satisfaction ou l'insatisfaction : « remplacez-vous, en esprit, en un temps où vous éprouviez à l'égard de votre travail des satisfactions ou des mécontentement exceptionnellement forts, qu'il s'agisse de votre travail actuel ou antérieur. Dite-moi ce qui s'est passé »<sup>1</sup>

L'analyse des réponses des sujets de l'échantillon a conduit l'équipe de chercheurs d'Herzberg à conclure que les facteurs de motivation apparaissent dans des situations de travail qui ont pour caractéristique de se produire sur le long terme. Ces facteurs de motivation se rapportent essentiellement au contenu de travail. Ils sont associés à la satisfaction au travail car ils tendent à susciter des sentiments de développement personnel. Concernant les facteurs d'hygiène, l'analyse des réponses a permis d'observer qu'ils tendent à se produire plutôt sur le court terme et à se rapporter au contexte du travail, c'est-à-dire aux circonstances dans lesquelles l'individu accomplit son travail.

Enfin, la théorie affirme que pour produire des attitudes positives par rapport au travail, et dans le but de motiver un employé, les éléments identifiés dès l'origine comme facteurs de motivation doivent être incorporés dans l'emploi d'un salarié. Le contenu de travail, plutôt que le cadre dans lequel il est exercé, est la chose importante. Le travail doit offrir à l'individu des possibilités de sentiment d'accomplissement, et la personne doit recevoir de la reconnaissance pour cet accomplissement. Le travail doit être intéressant, permettre de progresser, et exiger de la responsabilité. Quand les emplois sont conçus selon ces principes (ou enrichis), la motivation et les attitudes positives se produisent. Quand ces facteurs sont absents, cependant, il ne résulte pas de l'insatisfaction, mais

---

<sup>1</sup> Patrice Roussel. Op. Cit, p 37.



simplement une absence de satisfaction. Dans cette analyse concise du mécanisme de la motivation au travail, les principes de base du concept de l'enrichissement du travail proposé par Herzberg sont exposés. La rémunération étant considérée comme un facteur d'hygiène, elle ne concoure pas à l'enrichissement du travail ni à la motivation des salariés.

#### **4. La théorie de la justice organisationnelle et de l'équité:**

La théorie de l'équité a connu ses principaux développements au début des années 1960 avec les travaux d'Adams. Un nouvel écho lui est donné depuis le milieu des années 1980 sous l'impulsion des travaux de Greenberg sur le concept de l'équité organisationnelle.

La théorie de l'équité (Adams, 1963, 1965) explique la motivation au travail par la disposition de l'individu à comparer sa situation personnelle à celle d'autres personnes. Cette hypothèse prend appui sur les travaux de Festinger sur la comparaison sociale (1954).

Adams se réfère aussi à la théorie de la dissonance cognitive de Festinger (1957) dont l'hypothèse fondamentale est que « **l'existence d'une dissonance entre ce qui est perçu et ce qui est désiré est source de tension psychologique, entraînant de la part de l'individu des comportements qui visent à réduire cette tension et cette dissonance** ». Ainsi, l'individu observe son environnement professionnel pour savoir s'il est traité avec équité dans son entreprise. Si l'individu, à l'issue de cette comparaison, est insatisfait de sa situation, l'iniquité qu'il perçoit crée chez lui une tension qu'il va chercher à réduire. Cette tension le conduit à déclencher son comportement vers un but, à déployer les efforts nécessaires pour réduire le sentiment d'iniquité qui l'anime. Il est motivé. Selon cette théorie, l'individu tend à évaluer ses contributions (*input*) en faveur de son organisation de travail (performances, niveaux de formation, de compétence, ancienneté, efforts, etc.). Il évalue aussi les avantages (*outcomes*) qu'il retire de son emploi (salaire, conditions de travail, statut, reconnaissance, promotions, etc.). Puis, il compare ses deux évaluations, c.à.d. les avantages qu'il retire de son emploi par rapport à ses contributions en faveur de son entreprise. Adam montre que l'individu mémorise un ratio correspondant à cette comparaison<sup>1</sup>:

$$\text{Ratio} = A_p / C_p$$

<sup>1</sup> Patrice Roussel. Op.cit, p43.

Ou :

AP= avantages(A) retirés par la personne(p) dans son emploi.

Cp= contributions(c) données par la personne(p) à son organisation de travail.

Chaque individu élabore un ratio correspondant à cette comparaison : AP/Cp. L'individu poursuit ce processus de comparaison en évaluant le ratio "avantages retirés de l'emploi sur contributions en faveur de l'entreprise" qu'il perçoit chez d'autres personnes considérées comme points de repère ce processus génère de nouveau un ratio qu'il mémorise :

$$\text{Ratio} = A_a / C_a$$

Ou :

Aa= avantages (A) retirés de leur emploi par d'autres personnes (a) prises comme points de repère.

Ca=contributions (C) données par d'autres personnes (a) prises comme points de repère à leur organisation de travail.

L'individu élabore ses ratios (1) et (2) selon son système de perception, donc ces ratios sont subjectifs. Lorsque l'individu perçoit une égalité entre ses ratios, il éprouve un sentiment d'équité. Il perçoit alors que les avantages qu'il retire de son emploi (salaire...), relativement à ses contributions (efforts) sont justes au regard des avantages et contributions des personnes avec lesquelles il se compare. En revanche, lorsqu'il perçoit des différences entre son ratio (1) et d'autres personnes qu'il considère comme points de repère (2), il éprouve un sentiment d'iniquité – soit de sous-équité, soit de sur-équité.

### **5. La théorie V.I.E:**

La théorie V.I.E (valence, instrumentalité, expectation) cherche également à modéliser mathématiquement le comportement tout en reprenant le concept d'expectation proposé par McClelland. Cependant, il s'agit d'expliquer la motivation de l'homme au travail.

Cette théorie repose sur une distinction performance résultat. La performance reflète un niveau de réalisation sur une activité donnée. Ce niveau de réalisation dépend des caractéristiques individuelles mais aussi des contraintes liées à l'activité elle-même. Le résultat dépend de ce niveau de réalisation. Par exemple, si un employé augmente sa cadence de pièces réalisées à l'heure, il s'agit d'une performance. Partant de ce

constat, vroom 1964 utilise trois facteurs qui sont susceptibles d'affecter la motivation au travail.<sup>1</sup>

- **Expectation:** il s'agit de la relation entre l'effort et la performance c.-à-d la probabilité qu'un niveau d'effort donné produise un certain niveau de performance. Cette probabilité varie ici également de 0 (l'individu est certain qu'il ne peut pas réaliser la performance) à 1 (l'individu est certain qu'il peut atteindre le niveau de réalisation qu'il souhaite).

Par exemple : un ouvrier estime qu'il a de chance de rajouté des heures supplémentaires s'il fait 2 heure de porte à portera en plus. Cette probabilité (ou expectation) que l'effort qu'il fournit, faire une heure de port à porte, lui permet de réaliser le niveau de performance

- **Instrumentalité:** il s'agit cette fois de la relation entre un niveau de performance et les résultats qui en résultent. L'instrumentalité varie elle-aussi de 0 (le niveau de performance ne donne lieu à aucun résultat) à 1 (le niveau de performance permet toujours d'accéder à un résultat donné). si nous repérons l'exemple précédent, les heures supplémentaires permettent a l'ouvrier d'estimer qu'il a de chance de multiplier sa prime de rendement par deux. la probabilité (instrumentalité) que les heures supplémentaires, la performance, donnent lieu à une multiplication par deux de la prime de rendement, résultat.

- **Valence:** tous les résultats ont une valeur affective qui peut se traduire en attirance ou répulsion par le biais d'une émotion tierce. La valence représente cette valeur affective du résultat. Elle varié de -1 (le résultat est fortement répulsif) à +1 (le résultat est fortement attractif). L'argent, qui a une valence positive plus ou moins fort en fonction des personnes n'est pas le seul résultat possible.

Une bonne ambiance, une progression au travail, mise à jour du matériel de travail peuvent être d'autre facteurs résultats avec des valences positives.

Vroom propose donc l'équation suivante pour modéliser la motivation (m) au travail :

$$M=V * I * E$$

<sup>1</sup> Fabien fenouillet. **La motivation**, éd dunod, paris, p 85.

## 6. Les théories classiques :

### A. Le travail a la chaine : Frédéric Winslow Taylor (1911) :

Fin 1800, début 1900, Frédéric Winslow Taylor, ingénieur américain, met-en application l'organisation scientifique du travail (OST) et écrit « *The Principales of Scientifique Management* »<sup>1</sup>.

Il s'interroge sur la motivation des ouvriers à produire plus et déduit trois causes : les ouvriers pensent qu'une augmentation de la production induira le chômage pour certains d'entre eux, la majoration des salaires n'est pas proportionnelle à la production et les méthodes de travail empiriques provoquent le gaspillage de l'énergie des ouvriers.

Ses travaux de recherche le conduisent à réorganiser le travail à la chaîne avec une séparation radicale entre ceux qui conçoivent et ceux qui produisent. Pour Taylor, l'ouvrier n'est pas là pour penser, mais pour exécuter des gestes savamment calculés pour lui. Il est encouragé à être performant par un système de primes. Tout travail intellectuel doit être éliminé de l'atelier pour être Tout travail intellectuel doit être éliminé de l'atelier pour être concentré dans les bureaux de planification et d'organisation de l'entreprise. Le rôle de l'encadrement consiste à indiquer aux employés la meilleure manière de réaliser une tâche (the one best way), de leur fournir les outils et formations appropriés, et de leur délivrer des objectifs et incitations en vue d'atteindre la performance.

D'un point de vue social, Taylor a souhaité que les ouvriers soient rémunères en fonction des gains de productivité réalisés par l'entreprise. C'est le fordisme qui s'attachera à la mise en œuvre de cette préoccupation social : il a systématisé le travail à la chaine et a défendu le principe selon lequel l'augmentation de la production des travailleurs est liée aux augmentations de la rémunération et des primes.

On constate que le taylorisme a sans doute participé à l'élaboration de ce que l'on nomme aujourd'hui le management par objectif. Ce management plutôt appliqué dans les entreprises a ses avantages en termes de productivité et peut être motivant pour certaines personnes à condition que les objectifs soient réalisables.

<sup>1</sup> Jean-Michel plane, **théorie des organisations**, 2<sup>e</sup> édition, dunod, paris, 2003, p 29

## B. L'école des relations humaines : Elton Mayo

Psychologue et sociologue australien, à l'origine du mouvement des relations humaines, est considéré comme l'un des pères fondateurs de la sociologie du travail (*la sociologie du travail consiste à questionner les rapports que tissent les hommes et les femmes en milieu de travail*)<sup>1</sup> C'est pour remédier à ce qu'on a appelé le « syndrome taylorien » que certains chercheurs aux Etats-Unis se sont occupés, dès le milieu des années 1920, d'analyser plus en détail la motivation ouvrière. Par « syndrome taylorien », il faut entendre une série de dysfonctionnements limitant les performances et donc les profits des entreprises : *turn-over*, absentéisme, non-qualité, mauvais usages des machines, parfois sabotages. L'expérience fondatrice de la découverte des sources psychologiques de la motivation salariale concernait initialement un groupe d'*ouvriers*. Ou, pour être plus exact, d'*ouvrières* (Lécuyer, 1994). A ce propos, il convient de souligner 1) l'ancrage « ouvriériste » des études motivationnelles originelles... Les premiers travaux formels sur la motivation salariale s'intéressaient en effet avant tout aux salariés d'exécution ; et 2) la distribution sexuée des protagonistes de la recherche : les sujets de l'expérience étaient des femmes, alors qu'à l'inverse expérimentateurs, observateurs ou analystes étaient eux des... *hommes*. A l'époque, la science avait un sexe et ce n'est certainement pas sans effet sur les résultats qui en ont émergé. L'expérience qui nous intéresse est connue sous le nom d'expérience « d'Hawthorne », du nom de la ville où se situait l'entreprise dans laquelle elle s'est déroulée. Nous sommes près de Chicago. La *Western Electric*<sup>2</sup>, grande entreprise de fabrication de matériel téléphonique confie, en 1924, à ses ingénieurs le soin de tester certaines hypothèses sur le rôle de l'*éclairage* sur la productivité. Comme dans toute entreprise taylorisée, l'usine d'Hawthorne souffre du « mal taylorien ». Une amélioration en matière d'éclairage peut-elle avoir une incidence positive sur le confort des salariés, réduire en conséquence les symptômes dénoncés et, par enchaînement, car c'est l'objectif final, améliorer le rendement ouvrier ?

Voilà ce qu'il s'agit de mettre à l'épreuve. C'est donc par une action sur les *conditions de travail*, ici le niveau d'éclairage, qu'on cherche à agir sur la productivité. Pour conduire leurs expériences, les ingénieurs constituent d'abord un groupe

<sup>1</sup> Wikipedia. [Consulté le 20/1/2013]. **Sociologie du travail**. [en ligne]. Adresse [http://fr.wikipedia.org/wiki/sociologie\\_de\\_travail](http://fr.wikipedia.org/wiki/sociologie_de_travail).

<sup>2</sup> Jean-Michel Plane. Op. Cit, p 29

expérimentale de *cinq femmes*, sur lequel on testera l'incidence des niveaux d'éclairage, et un groupe témoin soumis aux conditions de travail du reste de l'atelier, et dont l'éclairage ne sera pas modifié. Après plusieurs mesures, changements, tests divers, les résultats tombent : la productivité a augmenté dans le groupe expérimental à mesure qu'on a amélioré l'éclairage. Ce résultat plaide donc en faveur d'une incidence positive de l'éclairage sur la productivité ouvrière. Il y a toutefois un problème : la productivité du groupe expérimentale est restée supérieure à la productivité de l'atelier *même* en cas de baisse de l'éclairage et, *surtout*, elle a augmenté également dans le groupe témoin, où *aucun changement d'éclairage n'a été réalisé...* L'énigme Hawthorne est alors forgée pour les décennies à venir : quelque chose d'autre que l'éclairage, autrement dit qu'une action sur les conditions de travail, doit être invoqué pour expliquer ces résultats surprenants. Ce quelque chose, il reviendra à Elton Mayo, chercheur à la *Harvard Business School*, de le découvrir. C'est à lui et à son équipe que les ingénieurs font en effet appel, à partir de 1927, pour interpréter les résultats observés. Remarquons que les universitaires n'ont jamais conduit eux-mêmes les expériences nombreuses qui seront réalisées pour confirmer les premiers résultats.

Son analyse des résultats d'enquête le conduit à l'hypothèse que ce n'est ni l'action sur les conditions de travail, ni les différentes modalités de rémunération proposées aux ouvrières au cours des expériences postérieures à 1927 qui expliquent leur rendement supérieur à la moyenne de l'usine. Mayo décrète que les sources de ce comportement sont entièrement psychologiques et font appeler à ce qu'il baptisera la « logique des sentiments ». Celle-ci peut s'énoncer ainsi : quand un salarié se sait être l'objet d'une action destinée à améliorer ses conditions de travail, quelle que soient la réalité de ces améliorations, il réagira positivement. En somme, les exécutants travaillent mieux quand on s'occupe d'eux, *tout simplement*. Les ouvrières ont réagi positivement parce qu'elles se savaient au centre d'un dispositif qui mettait en relief leur contribution à l'effort de la firme, accordait de l'importance à leur travail, s'intéressait à la façon dont elle était amenée à le faire. En prenant en considération le bien être des salariés, en tenant compte de leur sentiment, de leurs émotions, en les instituant comme partie prenante d'un effort de changement et d'amélioration, alors on obtient une plus grande implication. En somme, on découvrait l'importance du « facteur humain » dans l'organisation. L'estime de soi, les relations de groupe étaient plus importantes pour la productivité que l'état matériel de l'environnement de travail.

De nombreuses expérimentations supplémentaires ont été conduites pour valider ces résultats. Les critères de stimulation de l'énergie ouvrière ont été élargis. On a agit sur les pauses, la distribution de boissons, chaudes ou froides selon les saisons, les temps et les rythmes de travail, les formes et les règles de la motivation, avec toujours le même résultat.

Qu'on change ou qu'on revienne aux conditions initiales, le rendement du groupe expérimental reste supérieur au rendement du reste de l'usine. A la fin des expériences, en 1932, il est estimé à 30 %. La « logique des sentiments » confirme ainsi sa pertinence et sa force. Pour obtenir une plus grande productivité, on peut aussi – on doit – s'en remettre à des expédients « symboliques », à une action de type psychologique, jouant sur le *style d'encadrement* mis en place à l'égard des salarié(e)s. Une vaste enquête par questionnaire, réalisée à travers toute la société, confirmera cette idée. Les ouvriers affirment leur attachement à un style de management plus « amical », plus ouvert, plus chaleureux. On l'appellera la *friendly supervision*. La direction de l'usine, sous la férule des chercheurs, déclare alors la fin du management autoritaire qui avait les faveurs des contremaîtres jusque-là, parce que formés à l'école taylorienne. Le bon « encadrant », désormais est un être humain sensible aux attentes des salariés, il doit se montrer compréhensif. Il doit être à l'écoute, conseiller plutôt que commander. Il doit informer et « motiver » ses troupes pour donner le meilleur d'elles-mêmes...

### III. La méthode et les techniques utilisées:

#### 1. La méthode utilisée:

Dans le but de vérifier nos hypothèses qui portent sur l'impact de la rémunération et la reconnaissance sur la motivation des salariés, nous avons utilisé les méthodes suivant :

On a procédé durant notre recherche à l'utilisation de la méthode **quantitative** qui est « celle qui permette de recueillir sur un ensemble d'éléments, des informations comparables d'un élément à l'autre ». <sup>1</sup> Donc la validité d'une recherche dépend de la méthode utilisée, FESTINGER et KATY ont expliqué que « quel que soit l'objet d'une recherche, la valeur des résultats dépend de celle des méthodes mises en œuvre. » Alors la méthode est un ensemble de procédures, de démarches précises adoptées pour en arriver à un résultat.

Pour qu'on puisse se familiariser avec notre terrain et proposer des réponses provisoires à nos questions de départ ainsi que clarifier quelques concepts de notre recherche, nous avons procédé à **l'exploration** du terrain, qui est « le premier niveau de la recherche, celui de l'observation et de la collecte des données qui, scientifiquement choisies, recueillis et organisés, permettent d'atteindre les étapes ultérieures. » <sup>2</sup>

#### 2. Les techniques utilisées:

La première technique qu'on a utilisé durant notre pré enquête qui s'est déroulé pendant un mois (01/03/2013) c'est le type d'observation désengagée qui est « une situation dans laquelle l'observateur ou l'observatrice ne se mêle pas à la vie des personnes observées » <sup>3</sup>, dans l'objectif d'expliquer notre terrain et de vérifier les possibilités de faisabilité de notre recherche.

La deuxième c'est le questionnaire qu'on a distribué auprès de notre échantillon, il définit comme « une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus, qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement

<sup>1</sup> Raymond Boudon. **Les méthode en sociologie**, 11<sup>e</sup> éd, paris, presse universitaire de France, 1969, p.7.

<sup>2</sup> Madeline Grawitz.op.cit. p.769.

<sup>3</sup> Maurice Angers. **Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, Ed CASBAH, Alger, 1997, P131.



quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées. »<sup>1</sup>

Notre questionnaire comporte 30 questions et 07 sous questions. Ces questions sont soit :

✓ Des questions fermées : « question obligeant l'enquêté à effectuer un choix parmi un certain nombre de réponses plausibles fournies »<sup>2</sup>

✓ Des questions ouvertes : « question n'imposant aucune contrainte à l'enquêté quant à l'élaboration de sa réponse. »<sup>3</sup>, elles se rapportent aux axes suivants :

- ❖ Données personnelles des enquêtés
- ❖ La rémunération et la motivation
- ❖ La reconnaissance et la motivation

La passation du questionnaire s'est effectuée selon le mode face à face, afin d'assurer la compréhension des questions et minimiser le taux des non réponses. Le choix de cette technique dépend de l'objectif poursuivi lequel est lié lui-même à la méthode du travail

D'après R. Ghiglione : le questionnaire est « une enquête complète, doit commencer par une phase qualitative, suivi d'une phase quantitative. »<sup>4</sup>

Ce dernier nous a permis une interprétation statistique des données d'une part et la vérification des hypothèses préalablement établies de l'autre part. Donc, « le questionnaire est le point d'arrivée d'une réflexion théorique, mais il est également le point de départ de l'observation empirique »<sup>5</sup> Le questionnaire a pour finalité « de recueillir les informations auprès d'une population déterminée, de toucher toutes les variables introduites au niveau des hypothèses et d'établir directement les relations entre les variables. »<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Maurice Angers. Op. Cit. p 367

<sup>2</sup> Ibid. p.367.

<sup>3</sup> Ibid. p. 363.

<sup>4</sup> R.Quivy. **Manuel de recherche en sciences sociales**, 2<sup>ème</sup>, Ed DUNOD, Paris, p.195.

<sup>5</sup> A. Blanchet. **Les techniques d'enquêtes en sciences sociales** Ed DUNOD, Paris, p.127

<sup>6</sup> L.Albarrello. **Apprendre à chercher l'acteur social et la recherche scientifique** 2<sup>ème</sup> édition, ED, BOCECK, Bruxelles, p.64.

**II. Les obstacles rencontrés durant notre recherche:**

- L'accès été difficile a cause de l'absence de la convention de stage qui est exige par l'entreprise d'accueil c'est pour cela j'ai raté la moitié de la dure de mon enquête (la grève au niveau de notre département).
- La perte de certains questionnaires au sein de l'entreprise lors de la distribution, du fait que nous avons distribué 100 questionnaires et on a récupéré 69.
- La réticence et l'hésitation de certains cadres, agent de maitrise ainsi les exécutions dans leurs réponses à certaines questions pertinentes et sensibles. Malgré qu'on les a assurés s l'anonymat de leurs réponses.

## I. Généralité sur La motivation:

### 1. L'histoire de la motivation<sup>1</sup>:

L'idée de motivation est déjà présentée dans la division tripartite de l'âme chez Platon cité par Déci. E.L et Ray. R. M (1991). En utilisant le vocabulaire psychologique moderne, le thumos (émotion de la colère quand on pense avoir été traité avec dédain) peut s'interpréter comme l'émotion à la chaumière entre le désir et la raison. Le point de vue général de la philosophie antique considère que la recherche du bonheur est l'exigence impérative à la base de la motivation. Il est donc difficile de retracer l'histoire général du concept motivation du fait qu'il n'a pas vraiment été étudié entre l'antiquité et le 20<sup>ème</sup> siècle. Cependant, Le concept de motivation comme objet de recherche apparaît pour la première fois, semble-t-il, dans les travaux des psychologues Tolman (1932) et Lewin (1936). Au départ basé sur La famille, l'école, l'église, le parti politique sont autant de groupes sociaux qui intéressent les psychologues. Mais très rapidement l'entreprise deviendra un sujet d'étude du fait de l'essor économique de la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, l'enjeu de la croissance et des gains de productivité, vont conduire les dirigeants d'entreprises à solliciter des psychosociologues.

Au moyen âge on peut penser que la motivation était donc relativement importante, par le fait que l'artisan menait son œuvre du début à la fin, et cela son rythme (motivation intrinsèque). A la fin du moyen âge on assiste à la création des grandes entreprises, ce qui fait changer le mode d'organisation et on peut concevoir que la motivation des salariés diminue en conséquence. A partir de ce moment, l'art d'organisation et du management deviendra une nécessité<sup>2</sup>.

Au 18<sup>ème</sup> siècle, commence à apparaître une autre orientation concernant le travail, qui trouvera son plein épanouissement au 19<sup>ème</sup> siècle, maintenant c'est le travail lui-même qui devient la valeur principale de la société, autrement dit, il est le moteur de sens et le thème de la vie humaine. Ainsi le travail de cette époque est la valeur par excellent, ceci se produit ni par hasard ni de façon innocente, c'est la période du développement industriel, celui-ci exige une

<sup>1</sup> **Histoire de la motivation** consultée le 30/04/2013 (en ligne) adresse [http://fr.wikipedia.org/wiki/motivation\\_histoire\\_du\\_concept](http://fr.wikipedia.org/wiki/motivation_histoire_du_concept).

<sup>2</sup> Robberchts Ludovic. **Essai sur la philosophie réflexive**, édition ducultat, 1971, P45.

masse salariale. Des travailleurs qui travaillent dans des conditions extrêmement pénibles et pour gagner très peu.

Ces ouvriers qui sont pour la plupart des paysans déracinés, ayant perdu leur milieu, la raison de vivre, leurs cultures. A la campagne il des motivations direct pour le travail mais dans les usine il n'y a même pas de motivation de gagner bien sa vie. Les travailleurs ne reçoivent aucun avantage de cette production, aucune satisfaction de cette vie entièrement dévorée par le travail. La classe ouvrière été exploitée par la bourgeoisie, et qui a été une classe terriblement travailleuse, qu'elle s'est elle-même vouée au travail comme on se l'avait jamais fait auparavant et diffusant cette valeur chez les ouvriers, ils obéissaient a la même conception de la vie.

Des lors la société tout entière s'est organisée autour du travail et en fonction de lui, il n'y avait pas besoin d'une motivation extérieur au travail .

Au début de 20eme siècle, le taylorisme, et un peu plus tard le fordisme, ont mis en place l'organisation scientifique du travail (OST). Pour Taylor (1911), la motivation est la conséquence du salaire, et il ne tient pas compte des motivations intrinsèques des salaries, ce qui déshumanise le travail.

Aujourd'hui, dans le monde occidentale industriel, la situation n'est plus du tout la même que dans ces divers types de société unies. Une société ou il ya plus de valeurs communes, il ya plus ensembles de valeurs partagées, d'une autre part le travail reçoit plus de motivation de valeurs extérieurs reconnus par tous. Et d'autre part le travail réel concret, vécu du tout considéré comme ayant une valeur en lui même. Il peut avoir pour tel individu une motivation particulière pour exercer tel travail et aucun pour en exercer un autre.

Celui qui a une bonne qualification professionnelle peut trouver dans cette qualification une motivation à exercer son travail. Et aussi on trouve de la motivation s'il s'agit d'un travail impliquant une certaine capacité reconnus, une considération, des responsabilités des décisions.

## 2. Les caractéristiques de la motivation:

La motivation se caractérise par quatre éléments principaux :

➤ **La direction du comportement :**

La motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitatrice qui oriente l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre, les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu<sup>1</sup>.

➤ **L'intensité du comportement :**

La motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail. Qui fait référence à l'énergie consacrée à l'adoption du comportement<sup>2</sup>.

➤ **La persistance du comportement :**

La motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation. Il ressort de cette description du concept que la manifestation la plus proche de la motivation est l'ensemble des efforts déployés dans le travail dirigés avec intensité et de manière persistante vers des objectifs attendus. Ces efforts sont définis comme la somme d'énergie physique, intellectuelle et/ou mentale engagée dans une activité. De nombreux instruments de mesure de la motivation visent à évaluer ces manifestations - efforts et énergie – du comportement de l'individu dans l'organisation.

La persistance qui se rapporte à la persévérance et à la constance dont fait preuve un individu lorsqu'il adopte un comportement ou lorsqu'il accomplit une tâche<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup>Roussel patrice. Op.cit.p.75.

<sup>2</sup> Dolan Shimon, Gosselin Eric et autre. **Psychologie de travail et comportement organisationnel**, Paris, éd de bock, p. 75.

<sup>3</sup> Ibid. p. 77.

➤ **Le déclenchement du comportement:**

« Consiste dans le passage d'un état d'inactivité à un état d'activité en fonction de l'énergie générée par la motivation ». Le déclenchement est donc inhérent à l'effort (physique ou psychologique) fourni par un individu dans la poursuite de ses objectifs<sup>1</sup>.

**3. La relation entre la motivation et l'efficacité au travail:**

L'étude de la motivation au travail ne peut être séparée de la question d'efficacité au travail, l'efficacité est la composante comportementale de la motivation. Pour expliquer une baisse de la quantité ou de la qualité de travail chez un individu, on entend souvent dire « il est démotivé », beaucoup de dirigeants interprètent une baisse de l'efficacité au travail comme une baisse de la motivation.

Pour la motivation, on s'intéresse à l'efficacité individuelle, c'est-à-dire, la productivité ou la performance, c'est un critère naturel car le bon sens suggère qu'un individu motivé a plus de chances d'être performant, cependant, on peut être motivé sans être performant. La motivation est un processus qui tend vers l'accomplissement du travail :

On est motivé pour faire son travail (alors que l'on est satisfait de son emploi), cependant, la performance est déterminée en partie par les capacités individuelles du travailleurs, celle-ci interagissent avec les motivations pour augmenter la performance.

D'après certaines expériences de terrain, il semblerait que la motivation atténue l'effet des capacités sur la performance, dans un groupe motivé les "mauvais" réussissent presque aussi bien que les "bons", alors que dans un autre non motivé la performance dépend beaucoup plus des capacités individuelles<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Dolan Shimon, Gosselin Eric et autre. Op. Cit. p77.

<sup>2</sup> France R. **Motivation et efficacité**, éd mardaga, 1979, p.19-26.

## **II. La reconnaissance et la rémunération au travail.**

### **1. La reconnaissance au milieu de travail :**

La reconnaissance du travail est un outil de motivation qui favorise la productivité de l'entreprise et le bien-être des salariés. Donc la reconnaissance en milieu de travail constitue un jugement posé sur la contribution du travailleur, tant en ce qui touche le possédé de travail que l'investissement personnel et l'encouragement. Elle consiste aussi à évaluer les résultats de ce travail et à les souligner. En somme, elle s'intéresse à la contribution unique de chaque travailleur, et valorise son expertise et son expérience et son expérience professionnelle.<sup>1</sup>

La reconnaissance est une pratique profitable à l'entreprise qui accroît l'implication des salariés et favorise l'atteinte des objectifs. Pourtant, peu de salariés ont le sentiment que leur contribution est reconnue. Comprendre la reconnaissance et ses pratiques nécessite de réfléchir aux théories de la reconnaissance, à la diversité de ses pratiques, à l'importance de gratifier davantage les employés et aux préalables nécessaires à son efficacité.

### **2. Les quatre formes de reconnaissance:**

.D'après Jean-Pierre Brun évaluer quatre formes de reconnaissance<sup>2</sup> :

#### **A. La perspective éthique (reconnaitre la compétence):**

Selon la perspective éthique, l'être humain est considéré comme une entité de dignité, et d'égalité. « Elle perçoit la personne comme étant une fin en soi et non un moyen d'atteindre un objectif organisationnel ». L'être humain n'est donc pas perçu comme une entité instrumentale pour l'entreprise. La reconnaissance est considérée comme un souci de l'autre, une responsabilité individuelle et collective à partager. Telle que définie par la perspective éthique, elle s'exprime par des actions qui visent à réparer les torts causés aux employés, par des choix de gestion spécifiques. Cette perspective met en relief la reconnaissance qu'un employeur exprime envers ses salariés de manière individuelle ou collective.

---

<sup>1</sup> Jean-Pierre Brun. **La reconnaissance au travail**, chaire en gestion de la santé et de la sécurité du Travail dans les organisations, Québec, 2005, p 20.

<sup>2</sup> Jean-Pierre Brun. **Une question d'identité...une question de dignité humaine**, édition échange, Canada, 1999, p.2-4.

### **B. La conception humaniste et existentielle (reconnaitre la personne):**

La conception humaniste et existentielle s'intéresse à l'être humain dans sa globalité, à son caractère unique et distinct. Elle lui accorde une confiance inconditionnelle. La reconnaissance est perçue comme une attention particulière concédée à la personne. Selon cette perspective, il importe de prendre le temps de « connaître les personnes de notre entourage, témoigner ensuite de leur pleine existence et donner enfin un sens à leurs actions. »<sup>1</sup>. La reconnaissance, telle que définie par cette conception, s'exprime au sein des relations interpersonnelles dans l'ordinaire du quotidien. Dans cette optique la reconnaissance peut provenir soit de l'employeur, soit d'un collègue et se manifestera davantage de manière informelle.

Donc, dans cette optique, la reconnaissance porte sur l'individu et non sur l'employé. Par la reconnaissance existentielle, l'individu se voit reconnaître le droit à la parole et à l'influence sur les décisions. Pour lui, cette reconnaissance se traduit par des bienfaits profondément ressentis : il a l'impuissance d'exister aux yeux des autres et d'être respecté pour ce qu'il est. Il a le sentiment que ses besoins sont pris en considération.

### **C. La psycho dynamique du travail (reconnaitre l'effort):**

La psycho dynamique du travail s'intéresse aux expériences des personnes en milieu de travail, à leurs façons de s'adapter et de se protéger dans les situations déstabilisantes. Avec cette approche, la reconnaissance au travail s'articule selon deux axes :

- Elle constitue d'abord un constat, c'est-à-dire que les gestionnaires, les employés ou les clients reconnaissent le travail réel que fournit l'employé. Une telle appréciation tient compte des risques pris et des efforts déployés dans des conditions parfois difficiles. Le travail réel dont traite la psycho dynamique du travail inclut une partie souvent invisible des efforts qui doivent être produits pour arriver au résultat voulu. La reconnaissance prend également la couleur de « la gratitude » en soulignant l'apport de l'employé et en l'en remerciant.

---

<sup>1</sup> Jean-Pierre Brun, **la reconnaissance au milieu de travail**, in magazine psychologie le cercle n°06 (en ligne) [www.la-reconnaissance-au-travail\\_fr\\_22737.html](http://www.la-reconnaissance-au-travail_fr_22737.html). Consulté le 29/09/2012.



- La reconnaissance résulte également d'un jugement porté sur le travail accompli et ses résultats. Ce type de reconnaissance peut également inclure une touche pédagogique qui favorisera la progression de l'employé et le développement de son potentiel.

### **D.L'approche comportementale (reconnaitre les résultats):**

L'approche behavioriste ou comportementaliste estime que le comportement de la personne est contrôlé par les conséquences de ses actes. «Vous obtenez ce que vous récompensez ». Selon cette approche, la reconnaissance est une méthode renforcement positif qui incitera l'individu à produire les actions souhaitables. Il importe de souligner que ce type d'approche est rarement préconisé comme seul mode de reconnaissance du travail des employés. En effet, les manifestations de reconnaissance spontanées sur un plan relationnel sont tout aussi indispensables et même considérées comme le fondement des pratiques de renforcement du comportement des travailleuses et des travailleurs. La conception de la reconnaissance est à la fois le comportement (les faits observables et contrôlables) et les résultats du travail ; une pratique de renforcement positif souvent associée à la notion de récompense. Cette approche concerne principalement la reconnaissance monétaire qu'un supérieur hiérarchique attribuera à ses salariés.

L'individu agisse en vue de résultat positifs qui est le moteur de son activité, La reconnaissance au travail est donc considérée comme une réponse (le salaire a la pièce, l'intéressement aux bénéfices, la commission, la prime sont les applications directes de cette reconnaissance sont les applications directes de cette reconnaissance instrumentale). Ce type de reconnaissance, conditionnelle aux résultats, s'exprime donc une fois la tâche accomplie. Pour l'employé, c'est sa contribution à l'entreprise qui se trouve ainsi valorisée, d'où un grand sentiment d'impotence dans l'organisation.

### **3. Le champ de la reconnaissance au travail (les différents niveaux):**

La reconnaissance s'inscrit dans une perspective interactionnelle et dans un processus de communication. La reconnaissance est au cœur des relations de travail et elle se manifeste au sein des différents niveaux hiérarchiques de

l'organisation. En fait, il est plus juste de mentionner que la reconnaissance fait abstraction des niveaux hiérarchiques au sens où elle se manifeste à tous les niveaux de l'organigramme sans distinction à l'égard du statut professionnel de chacun. Les niveaux de la reconnaissance au travail font donc référence aux sources, aux porteurs de la reconnaissance et à la dynamique qui s'établit entre celui qui reçoit et celui qui exprime de la reconnaissance. Il y a cinq niveaux de reconnaissance au de reconnaissance au travail : institutionnel, vertical, horizontal, externe et social :

Le niveau institutionnel:

Sur le plan institutionnel, la préoccupation pour la reconnaissance du travail des employés s'exprime au moyen de politiques ou de programmes qui affirment et soutiennent l'intention de l'organisation de reconnaître la contribution et l'implication des membres de l'organisation au processus de travail dans sa globalité.

Le niveau vertical:

La reconnaissance qui se manifeste entre le gestionnaire et son employé s'établit au niveau vertical. Elle peut s'exprimer tant du haut vers le bas qu'en sens inverse, mais on observe souvent un déséquilibre dans cet échange. Dans certains milieux de travail, les gestionnaires reconnaissent peu la contribution de leurs employés alors qu'à l'inverse, les employés donnent des marques de reconnaissances à leurs gestionnaires.

Le niveau horizontal:

Ce niveau est celui de la reconnaissance qui s'exprime entre pairs et collègues. Cette reconnaissance revêt d'autant plus d'importance qu'elle est déclarée par ceux qui sont les mieux à même de juger de la qualité du travail accompli.

Le niveau externe:

Au niveau externe, la reconnaissance a trait à la prestation de services et implique les clients, fournisseurs, consultants et autres partenaires. Dans le cas d'une détérioration sérieuse des conditions de travail et d'une absence de reconnaissance dans, l'organisation, c'est de la part de ces partenaires externes que les employés connaîtront une certaine forme de reconnaissance.

□ Le niveau social:

Au niveau le plus large, la reconnaissance peut s'intégrer au gré des rapports entre la communauté et les employés ou les diverses organisations. Cette reconnaissance peut prendre diverses formes : valorisation de l'utilité sociale d'une organisation ou reconnaissance de la contribution sociale de certains corps de métier. La reconnaissance peut également suivre le sens inverse, lorsqu'un travailleur, par son engagement bénévole, désire rendre à sa communauté un peu de ce qu'elle lui a donné.

### **III. La rémunération au travail:**

la rémunération de salarié est un des éléments clés de travail, elle est la contrepartie monétaire du service rendu. Mais au-delà que cette appréciation juridique, elle est pour l'immense majorité des salariés l'unique source de revenu, et pour une grande partie des entreprises l'élément majeur de leurs coûts de production. Entre l'entreprise et son personnel les enjeux liés à la fixation de rémunération s'inscrivent donc dans des logiques contradictoires<sup>1</sup>

#### **1. Les différents systèmes de la rémunération :**

##### **A. Le système de salaire fixe :**

Il consiste à verser une somme fixe en échange du travail effectué. Ce type de salaire se présente sous forme d'un salaire au temps apparu pendant les années 50 et 60, il demeure à l'heure actuelle l'un des modes les plus courants de rémunération, car il a éliminé toute les injustices et inégalités du salaire au rendement. Il est considéré d'ailleurs pour les syndicats, comme l'un des acquis important gagné par une lutte sociale selon de principe. « Travail égal, salaire égal »<sup>2</sup>.

##### **✚ Salaire au temps :**

Il consiste à verser une somme fixe eu écli auge de travail effectué. Le système de la rémunération au temps vive tout simplement à payer à la journée, à la semaine où à la quinzaine un travailleur astreint à effectué un certain nombre d'heur de travail par jour. Le payement d'une somme convenue

<sup>1</sup> Jean-Pierre Citeau. **Gestion des ressources humaines**, 4<sup>ed</sup>, édition Armand colin, 2002. P137

<sup>2</sup> Loïc Cadin et autre. **Gestion des ressources humaines**, 2<sup>e</sup> éd dunod, paris, 2004, p 214.

est verser quelques soit, au demeurant la qualité ou la quantité de la besogne. Le principe de ce type de rémunération est le respect disciplinaire du temps. Il s'est développé progressivement, car avant, il s'encadre dans des barrières temporelles très rigides concrétisées par la mise-en place d'horloge pointeuse et les sanctions pécuniaires des retards par la suite, il a connu un assouplissement et une flexibilité en réjouissent des poses et un cadre horaire de moins ou moins rigide.<sup>1</sup>

#### **La grille de salaire :**

Les grilles de salaire sont constituées par une satisfaction s'étageant du niveau de qualification le plus bas au niveau le plus élevé. A ces niveaux, dans le nombre varié selon les branches d'industries correspondent des points les quels renvoient, bien entendu à des rémunérations, la fixité des grilles de salaire est très relative pour les deux raisons suivantes. En premier lieu, la rémunération des qualifications n'empêche nullement une progression indiciaire qui tient compte de facteurs quand l'ancienneté, l'assiduité etc. en second lieu, lorsque de nouveaux emplois ou de nouvelles fonctions apparaissent, on commence à procéder par l'analogie avec la qualification existantes, mais ces opérations analogique relève leurs limites au fer et à mesure que l'éventail s'enrichit et rend de plus en plus désuète, la grille de salaire. L'évolution conduite par conséquent à reconsidérer celle- ci périodiquement.

Le problème soulève par une telle catégorisation des salaires sont multiples, l'objectivité de la grille de salaire n'est qu'apparente, si l'on sait que la valeur des points résulte pas nécessairement de l'importance de la qualification ni de sont apport productif, mais d'un rapport de force entre des catégories de travailleurs ou de leurs représentants syndicaux et la direction.<sup>2</sup>

#### **B. L'individualisation des salaires :**

Le salaire individualisé recouvre plusieurs modalités qui ont toutes le même principe, celui de rendre une part de rémunération variable en fonction de la performance et comportements des salariés et visant à stimulé, encouragé le zèle au travail.

---

<sup>1</sup>Michel De Coster, **sociologie du travail et gestion des ressources humaines**, 3<sup>eme</sup> éd, éd de Boeck université, Bruxelles, 1995, p 214.

<sup>2</sup> Michel De Coster, op.cit, page. P 215.

**✚ Le salaire à la pièce ou à la tâche:**

Le salaire à la pièce est celui qui correspond au prix convenu entre le patron et son ouvrière<sup>1</sup>, paye les travaux réalisés par le tâcheron indépendamment du temps passé, le salaire à la pièce rémunère le piéça selon la quantité d'unité qu'il a produite. La seule différence entre ces deux types de salaires consiste en la nature de l'activité. Ce système de rémunération a été développé à la fin du 19<sup>eme</sup> siècle et a été conçu comme le salaire idéal car le travailleur peut maximiser ces gains en produisant plus, ainsi ses efforts sont récompensés pécuniairement. Le travail à la pièce est juste puisqu'il rémunère chacun en fonction de ce qu'il produit et il rend le travailleur libre en le débarrassant des entraves de la subordination et de contrôle. Dans les faits, cependant, le système se met à grincer par ce qu'il n'est pas assorti d'un plan d'organisation du travail.<sup>2</sup>

**✚ Le salaire au rendement :**

Il consiste la forme la plus élémentaire du salaire individualisé car il s'établit à partir du rapport entre l'apport productif et le temps passé à le réaliser. Il ne donne pas d'autonomie aux travailleurs (comme dans le salaire à la pièce), dans la mesure où les normes de temps et de production auxquelles il doit se plier sont définies par des spécialistes concepteurs de l'organisation du travail<sup>3</sup>. Imaginé par F.W. TAYLOR cette politique de salaire doit être liée à l'organisation du travail (OST) en définissons un système de salaire scientifiquement établi par l'expérimentation. TAYLOR propose de fixer une norme généralisée établie d'après l'observation d'un expérimental de travailleur dans ce système aussi sévère la rémunération de ces salariés diffère, l'un se voit octroyer un salaire normal, l'autre bénéficie en sus d'une prime. La rétribution ne se porte plus seulement sur le résultat, mais aussi sur la réalisation d'un produit dans des conditions de temps et de qualité fixées par la direction (exécuter convenablement sa tâche et dans le temps requis). Sa part variable se confond avec un complément de salaire pour compléter la rémunération du travailleur, le délai du paiement est très court.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Loïc Cadin, op.cit, P 216.

<sup>2</sup> Michel De Coster, op.cit, page. P 221

<sup>3</sup> Loïc Cadin, op.cit, P 216

<sup>4</sup> Michel De Coster, op.cit. P 222

### ✚ **Le salaire de productivité :**

Il consiste une forme d'individualisation lié à l'organisation du travail, il se distingue du salaire au rendement, en la complexité de son calcul. La part variable dans cette politique de rémunération est un supplément qui s'ajoute au salaire complet, et a un caractère irrégulier.

Le délai de paiement n'est pas très court, au contraire, l'échéance est très lointaine, cependant, même si ce mode est individualisé, l'évolution des salaires se fait dans le cadre de collectivisation des primes, limités à des équipes de travailleur.<sup>1</sup>

### ✚ **Salaire au mérite (personnalisé) :**

Cette personnalisation de la rémunération vise à motiver et récompenser l'activité des cadres et de personnel ETAM (employés, techniciens et agent de maîtrise) confié à la hiérarchie supérieure directe ou parfois à un service extérieur à l'entreprise, l'évolution de mérite (mérite rating) se réalise annuellement sur des critères tels que l'assiduité, disponibilité, maîtrise de la fonction, créativité...etc. et il arrive de tenir compte également de l'ancienneté qui exprime l'expérience acquise.<sup>2</sup>

## **C.Le salaire lié aux résultats de l'entreprise (l'intéressement) :**

Le salaire lié aux résultats et à la productivité de l'entreprise, ou l'intéressement existe bien avant 1936, la première initiative remonte au 19<sup>eme</sup> siècle rapporté par l'économiste français BEALIEU LEROY, instituer par l'ordonnance 1956 mais recommence à avoir des succès a partir des années 80<sup>3</sup>. Il est considéré comme un outil pour développer l'intégration et l'implication des salariés dans leur collectif de travail. L'intéressement au « salaire participatif » s'identifie, en fait à un supplément soit à un complément de salaire plus ou moins substantiel visant à accroître l'intégration du travailleur en le faisant profiter au bénéfice de l'organisation. L'intéressement se distingue du salaire au rendement, en ce qu'il est conditionnel et aléatoire<sup>4</sup>. Pour ce qui est du salaire au rendement, le travailleur, à savoir aux primes de rendement quels

<sup>1</sup> Michel De Coster, op.cit. P 225

<sup>2</sup> Michel De Coster, op.cit. P 226

<sup>3</sup> André Boyer et autre, **panorama de la gestion** 2eme Ed, édition organisation, paris, 2001, p 235.

<sup>4</sup> Loïc Cadin, op.cit, P 217.

que soit les résultats de l'entreprise à savoir des gains ou des pertes financières. Mais dans le cas de l'intéressement, l'entreprise doit réaliser des bénéfices pour que chaque salarié puisse prendre part à une somme d'argent qui doit être mentionnée dans un contrat qui peut durer jusqu'à trois ans. Ainsi les bénéfices ne dépendent pas du dévouement du travailleur ou de son habileté, ni de son équipe, mais des capacités des dirigeants, patrons et gestionnaires de réaliser des conjonctures économiques favorables, c'est-à-dire une conjoncture qui permet à l'entreprise de dégager des résultats positifs. Il est donc car son montant dépend des taux de bénéfices réalisés<sup>1</sup>.

Outre, l'intéressement est d'une grande souplesse, sans calcul n'est pas soumis à aucune formule obligatoire, mais doit être lié au progrès économique de l'entreprise et de l'unité.

Les bénéfices de ce type de rétribution peuvent être pour tout ou une partie du personnel de l'entreprise ou l'une de ces unités ou l'établissement. Son calcul peut être effectué selon des critères différents, mais doit garder toujours son caractère collectif et aléatoire.

L'intéressement permet à l'entreprise de minimiser ses coûts salariaux par l'exonération de cotisations sociales attribuées aux salaires et des taxes. Pour les salaires, il représente des avantages pécuniaires non soumis aux cotisations sociales et il est facultatif mais doit faire l'objet de négociation avec les représentants du personnel par des accords.

Les types : il existe trois formes d'intéressement à la propriété de l'entreprise, le bonus de l'intéressement (l'intéressement aux résultats économiques).

Il est distribué sous forme de liquidité, le bonus est la promesse de la participation conditionnelle au partage des bénéfices, il est donc aléatoire et s'inscrit dans la mouvance de l'étiologie participative.

Il se caractérise par la simplicité et la facilité de son calcul, et à pour base les résultats économiques de la production, la prospérité de l'entreprise, et reflète assez bien la santé économique de celle-ci le montant total des primes distribuées ne doit pas dépasser 20% de la masse brute.

---

<sup>1</sup> Michel De Coster, op.cit. P 228.

L'intéressement apparaitre comme un levier capable de développer une autre politique salariale, sans doute plus cohérent avec le « ressort collectif » que s'efforce de valoriser le management participant. En effet, l'intéressement présente un certain nombre d'avantages pour l'entreprise comme pour les salariés.<sup>1</sup>

#### **D.L'actionnariat :**

La participation directe aux résultats de l'entreprise par l'actionnariat, ce monde d'intéressement consiste en une rémunération différée, cet actionnariat lui même connaît des formes diverses, distribution garantie d'action de l'entreprise achat d'action a des conditions préférentielles, abondant d'un pourcentage des actions de la société à l'ensemble ou des groupes de salaire, plan d'actionnariat ouvriers...etc.<sup>2</sup>

#### **E. Les fons salariaux (plan d'épargne) :**

Un système facultatif d'épargne collective permettant au salariés, aidé par leur entreprise, de constituer portefeuille de valeurs mobilières. Ces plans peuvent acquérir le montant des sommes attribuées au titre de la participation, des versements volontaires l'aide financière de l'entreprise ou abondement.

La somme versée par le salaire ne peut excéder les 25% de sa rémunération brut annuelle, l'aide apporter par l'entreprise est limité au triple de la contribution de salaire. Ces sommes versées sont bloques pendant cinq ans, ce qui autorise son utilisation dans une optique d'investissement dans le cadre des sociétés créés par les salaires. Les sommes effectuées par les salaires ne sont pas déductible des revenus imposables. Mais selles versées par l'entreprise son retirées du bénéfice imposable (soumis à l'impôt), sans prendre en charge ni la taxe sur les salaires, ni les charges sociales, donc elle bénéficie des exonérations sociales et fiscales.

<sup>1</sup> Jean-Pierre Citeau. OP. CIT. P 144.

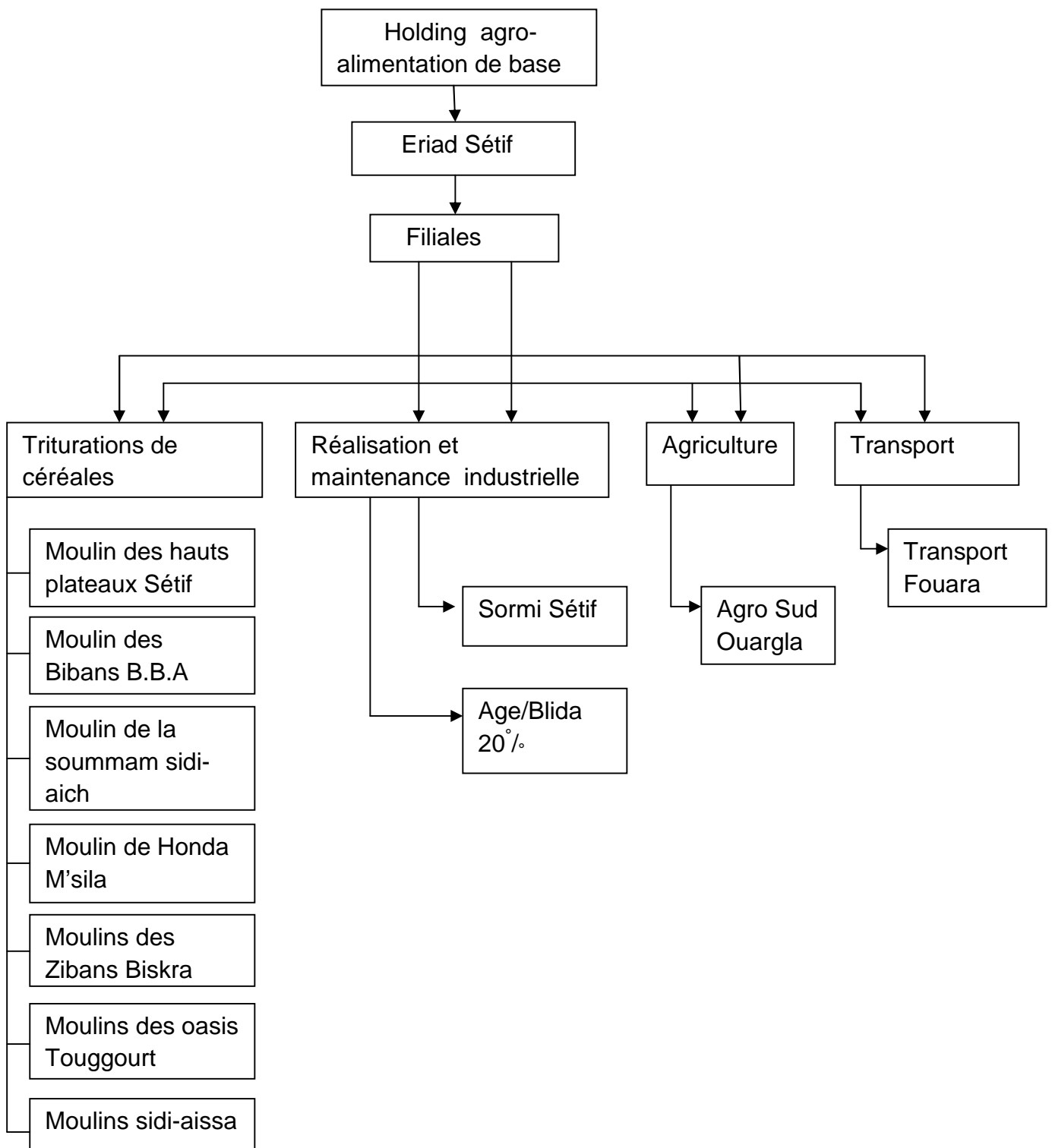
<sup>2</sup> Michel De Coster, op.cit, page 231.



## I. Présentation de l'entreprise d'accueil :

### 1. Organigramme de l'entreprise mère :

Dépend du holding agro-alimentation de basse, l'ERAD Sétif détient un capital sociale cumulé de 850 000 000 DA reparti en ses dix filiales :



## **2. Présentation des moulins de la Soummam:**

Les moulins de la soummam (spa) est une filiale, issue de la restructuration de l'Eriad Sétif (spa), crée par acte national le 01/10/1997, dont le siège social implanté à sidi-aich, pour des raisons de rentabilité économique. Cette filiale est composée de deux unités de production : sidi-aich et Kharrat.

### **2-1 Présentation de la filiale de sidi-aich:**

#### **A. Historique :**

Les moulins de la soummam est une spa au capital de 528 000 000 da, elle été construite par les entreprises italiennes CMC DIRAVENA pour le génie civil OCRIM CREMORA pour le génie mécanique, elle est entrée en production en juillet 1982.

#### **B. Situation géographique :**

L'unité de production sidi-aich est située au nord-ouest de la wilaya de bejaia, à une distance de 45km pour des raisons stratégiques, elle se trouve plus précisément près de la gare SNTV elle est implanté sur une surface de six (06) hectare, dont deux (02) hectare destinés au génie civile.

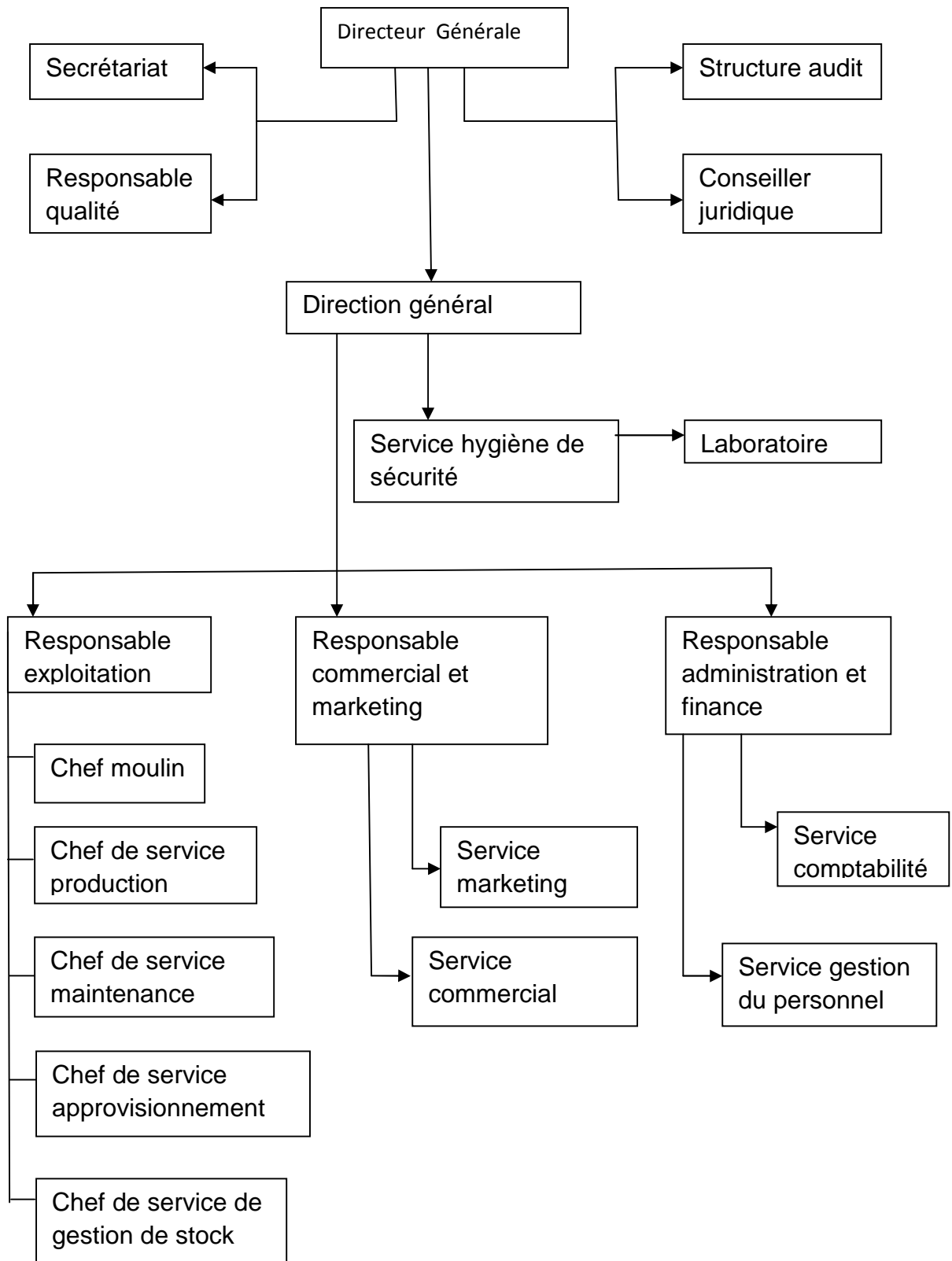
#### **C. Fiche technique :**

Son activité principale est transformation des céréales blé dur et blé tendre, la production et la commercialisation des produits dérivés, l'unité est composée de moulins de fabrication :

- ✓ **Semoulerie** : le blé dur est la matière première utilisée pour obtenir de semoulerie.
- ✓ **Minotrie** : le blé tendre est la matière première pour obtenir la farine (produit finis).

**2-2 Organigramme de la filiale :**

**Les Moulins De La Soummam/Spa Sidi Aiche**



## **2-3 Différentes Fonctions De la Filiale :**

### **1) La direction générale :**

C'est un centre de responsabilité qui permet d'assurer la coordination entre les différentes fonctions et la bonne marche de l'entreprise.

#### **A. Service Audit :**

Il est composé de deux agents qui ont pour mission de faire des enquêtes sur l'état des procédures de gestion.

#### **B. Secrétariat :** Ses principales missions sont :

- Classer et ranger tous documents.
- Faire de la correspondance ;
- Recevoir le Courrier ;
- Rédiger certains documents et prendre rendez-vous d'affaire.

#### **C. Juridique :**

il est lié directement au directeur général, il assiste dans toutes les questions qui font appel aux règles juridiques, il a aussi la charge de suivre tous les contentieux liant la filiale aux tiers.

### **2) Le Directeur Général Adjoint :**

#### **A. Service Laboratoire :**

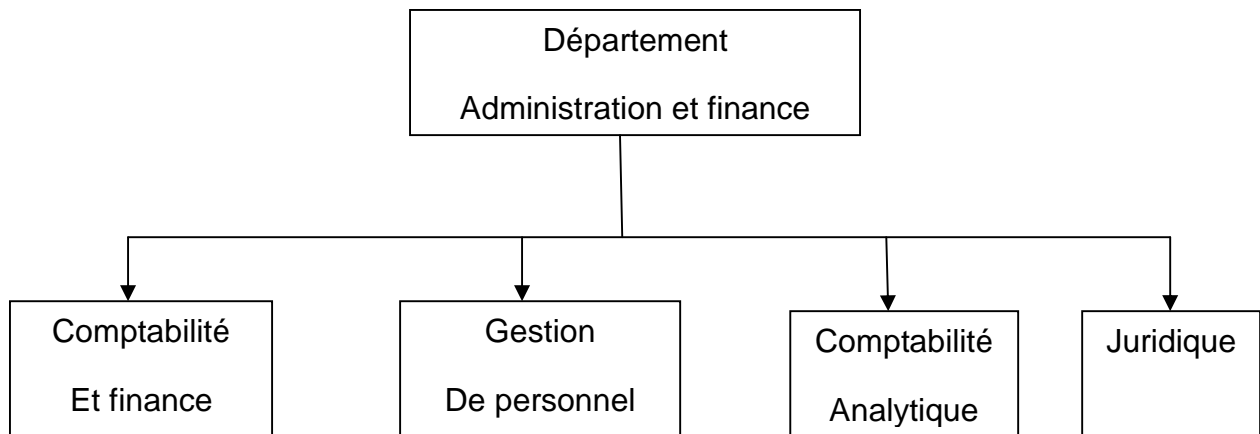
Son rôle est de faire des analyses sur des échantillons enlevés au niveau des matières et des produits fabriqués.

#### **B. Service Hygiène Et Sécurité :**

Il est chargé d'assurer la sécurité et la prévention dans l'entreprise.

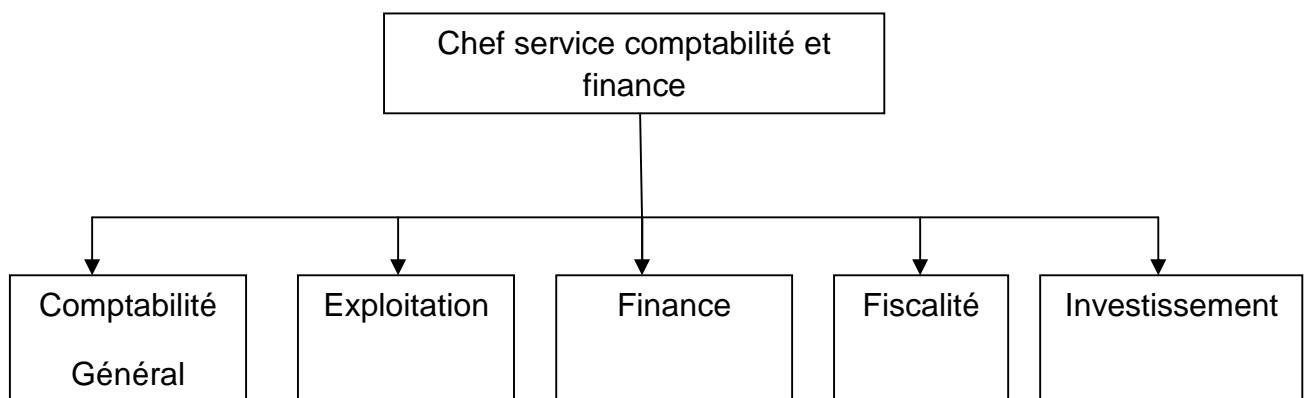
## **2-3 Les différents département des moulins de la soummam :**

### **2-3-1 Département administration et finances**



#### **2-3-1-1 Service comptabilité et finance :**

Il est divisé en plusieurs sections explicitées dans l'organigramme suivant :



#### **2-3-1-2 Service gestion du personnel :**

- ❖ Veille à la bonne tenue des dossiers du personnel.
- ❖ Suivi les mouvements du personnel et leurs carrières.
- ❖ Participe à l'élaboration des prévisions en matière d'effectif.

#### **2-3-1-3 Service comptabilité analytique :**

C'est un service qui s'occupe de calcul de production, de façon périodique. Participe à la détermination et de suivi des budgets. Participe à la détermination des prix

➤ **La relation de ce service avec l'autre service :**

Le service, comptabilité analytique, a une relation fonctionnelle, avec toutes les autres structures de la filiale, le service établie la liste des informations qui lui sont nécessaires, les systématisées dans des documents qui sont réunis périodiquement aux services concernés.

L'information systématisée, est ensuite renvoyée aux différentes structures avec les résultats et les analyses.

**2-3-1-4 Département d'exploitation (r.e.x) « Responsabilité D'exploitation » :**

**A. Service Production :**

C'est un service qui s'occupe exclusivement, du tenu de la mouture, sa principale mission, est de veiller sur la production de produits, ainsi que leur mise en stick.

**B. Service Maintenance :**

Il est chargé de l'entretien de l'équipement (entretien curatif, entretien préventif).

**C. Service approvisionnement :**

Il doit mettre à la disposition de la filiale, toutes les matières et fournitures qui doivent servir à l'exploitation. Son rôle, est d'acheter les matières premières, les pièces de recharges, les emballages et toutes les autres fournitures (fourniture de bureau...).

**D. Service gestion des stocks :**

Le but de ce service, est d'éviter toute rupture des stocks, de miniser au mieux l'immobilisation des stocks et de favoriser les conditions des tenus des stocks. Le service gestion des stock comprend deux section :

**a. Section Réception Et Magasine :**

Elle est chargée du contrôle quantitatif ainsi que du stockage des marchandises des matières premières réceptionnée.

**b. Section Agréage :**

Elle est chargée de la réception des blés durs et tendres dont la capacité maximale de stockage est 129 000QX.

### **2-3-1-5 Département Marketing & Commercial :**

#### **A) Service marketing :**

Il s'occupe de l'étude du marché et la promotion des ventes de produits fabriqués par l'entreprise (semoule, farine et les autres sous-produits).

#### **B) Service commercial :**

Il représente la dernière étape de l'activité, il est chargé de commercialiser les produits finis de la filiale.

## **II. L'échantillonnage :**

Il est vraiment difficile pour les chercheurs débutants que nous sommes d'effectuer une étude générale sur l'ensemble d'une population d'enquête, pour cela la recherche scientifique se limite à des échantillons qui représentent, car la recherche est dominée par des facteurs matériels et humains ainsi que la durée du déroulement de l'enquête afin de terminer dans un bref délai.

L'échantillon vise la construction des modèles minimisés de la population entière pour arriver à des résultats capables de se généraliser les résultats.<sup>1</sup> Par rapport à notre thème, **l'échantillon est non probabiliste**. Qui est défini comme : « l'effet d'un hasard inconnu », en effet dans l'échantillon non probabiliste, la probabilité qu'un élément soit choisi pour faire partie de l'échantillon, n'est pas connu ni déterminé à l'avance. On est s'appui sur l'échantillonnage par quotas.

Notre étude est réalisée au sein les moulins de la soummam, qui contient trois catégories socioprofessionnelles avec un effectif de 126, notre prélèvement est réalisée par quotas 20 % par rapport à l'effectif globale qu'est 26. Celles des exécutions avec un taux de 38% par rapport à l'effectif globale qu'est 48. Enfin les agents de maîtrise avec un taux de 41% par rapport à l'effectif globale qu'est 52.

Nous avons distribué 100 questionnaires et nous avons récupéré 69 questionnaires.

---

<sup>1</sup> Angers Maurice. Op.cit, p571.

#### IV. présentation de l'échantillon d'enquête :

Cette partie va être consacrée au traitement des caractéristiques essentielles des membres de notre étude au sein des moulins de la soummam, ces caractéristiques constituent l'ensemble des données et d'informations sur les enquêtés selon le sexe, l'âge, lieu d'habitation.....etc.

**Tableau n°01 : La répartition de l'échantillon selon le sexe :**

<b>Sexe</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Féminin</b>	59	85%
<b>Masculin</b>	10	14%
<b>Total</b>	69	100 %

On constate d'après ce tableau que la plupart des enquêtés sont de sexe masculin avec un pourcentage de 85%, tandis que le pourcentage des femmes représente de 14 %.

On peut expliquer le pourcentage des femmes qu'est faible par rapport à celui des hommes, par la nature de travail qui nécessite le sexe masculin tel que la complexité des tâches qui ont un caractère beaucoup plus technique (dans le processus de production) et qui demandent parfois des déplacements en mission au dehors de l'entreprise. le recrutement des femmes est récent dans cette entreprise.



**Tableau n°02 : La répartition de l'échantillon selon l'âge :**

<b>Age</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>(20 ans à 30 ans)</b>	21	30%
<b>(31 ans à 41 ans)</b>	21	30%
<b>(42 ans à 52 ans)</b>	23	33%
<b>Plus de 53 ans</b>	4	6%
<b>Total</b>	69	100%

A partir de ce tableau on remarque que la majorité des enquêtés sont regroupés dans la tranche d'âgés entre (42ans-52ans) avec un pourcentage de 33%, ensuite vient le taux des personnes âgés entre (20-30) équivalent de celui de (31ans-42ans) avec un taux de 30%, en fin on trouve la dernière tranche âgée de plus de 53 ans avec un pourcentage de 6%.

On conclut que le personnel des moulins de la soummam est moyenne qu'elle est entrain de connaitre, est cela veut dire que la plupart d'entre eux sont recrutés depuis la création de l'entreprise. En effet, cette dernière n'a pas connus beaucoup de mobilité interne surtout qu'auparavant les embauches sont font par contrat à duré détermine.

**Tableau n°03 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction :**

<b>Niveau d'instruction</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Primaire</b>	04	06%
<b>Moyen</b>	20	29%
<b>Secondaire</b>	28	41%
<b>Universitaire</b>	16	23%
<b>Sans réponses</b>	01	1%
<b>Total</b>	69	100%

Source : enquête.

Ce tableau montre que la majorité des enquêtés ont un niveau secondaire avec un pourcentage de 41%, vient après le niveau moyen avec un taux de 29%, ensuite le niveau universitaire avec un pourcentage de (23%). Tandis que le niveau primaire avec un taux de 06%.

D'après ce tableau on conclut que la majorité des enquêtés ont un niveau secondaire, ce qui s'explique par l'évolution technologique et la compétitivité sur le marché du travail, qui a poussé les responsables de l'entreprise à chercher la qualification de la main d'œuvre à effectuer le recrutements de personnes qui ont un diplôme universitaire et qui ont des savoirs faire dans le domaine, et cela dans le but d'apporter des nouvelles méthodes et des nouvelles stratégies de fonctionnement, et ce pour enrichir son potentiel, afin de maintenir sa survie dans le climat de concurrence qui règne ces dernières années.

**Tableau n°04 : distribution de l'échantillon selon le statut professionnel.**

<b>Statut</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Cadre</b>	19	27%
<b>Agent de maîtrise</b>	24	35%
<b>Agent d'exécution</b>	26	38%
<b>Total</b>	69	100%

D'après ce tableau, la catégorie des agents d'exécution est en premier lieu avec un taux de 38%, ensuite les agents de maîtrise avec 35%, et enfin la catégorie des cadres avec un taux de 27%.

On déduit que la catégorie des agents d'exécution et ceux de maîtrise est plus élevé par-rapport aux cadres dans cette entreprise, cela s'explique par la complexité et les exigences des tâches d'entreprise qui s'appuie sur un travail machinal et manuel, et aussi l'accessibilité au monde professionnel face à l'évolution technologique et la compétitivité sur le marché du travail, mais l'entreprise n'a pas pris en considération que à travers la combinaison entre ses catégories socioprofessionnelles c.à.d. c'est l'adéquation entre les managers dont leurs rôles de ramène des nouvelles méthodes efficace du travail et celle des maitrises et exécutions afin d'accroître la production et de réaliser ensemble les objectifs visées.

**Tableau n°05 : la répartition de l'échantillon selon la situation matrimoniale.**

<b>Situation matrimonial</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Marié (e)</b>	37	<b>54</b>
<b>Célibataire</b>	31	<b>45</b>
<b>veuf (e)</b>	01	<b>01</b>
<b>Totale</b>	69	<b>100</b>

D'après ce tableau, la majorité des enquêtés sont des mariés avec un pourcentage de 54%, ensuite les célibataire avec un pourcentage de 45%et en dernier lieu les veufs par un taux de 1%.

On remarque que les mariés sont majoritaires dans cette entreprise, on peut dire qu'il y a une certaine stabilité d'emploi.

**Tableau n°06 : La répartition de l'échantillon selon le lieu d'habitation.**

<b>Lieu d'habitation</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Sidi aich Ville</b>	33	<b>48</b>
<b>village</b>	34	<b>49</b>
<b>Sans réponses</b>	02	<b>04</b>
<b>Total</b>	69	<b>100</b>

Ce tableau montre que la plupart des enquêtés résident dans les compagnes loin de l'entreprise avec un taux de 49%, par contre ce qui sont résident dans les villes proche de lieu du travail avec un pourcentage de 48%.

On conclut que l'entreprise pour éviter tout sort de conflit (marginalisation) emploie des ceux qui sont près ou bien loin de lieu du travail.

**Tableau n°07 : distribution de l'échantillon selon l'expérience professionnelle.**

<b>Expérience professionnel</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Moins de 10ans</b>	45	65
<b>10 à 20ans</b>	05	07
<b>21 à 30ans</b>	13	19
<b>31ans et plus</b>	06	09
<b>Total</b>	69	100

On remarque dans ce tableau que le taux des enquêtés qui ont une expérience professionnelle moins de 10 ans est de 65%, tandis que ceux qui ont de 21 à 30 ans est de 19%, ensuite vient le taux de 7% pour ceux qui ont de 10 à 20 ans. Enfin on trouve 9% pour ceux qui ont plus de 31 ans.

On déduit que d'après cet enchaînement des taux on constate que la majorité des recrues ont acquis une certaine expérience de travail, ainsi certains d'entre eux ils sont recrutés depuis la création de cette entreprise. On peut expliquer que cette entreprise favorise les candidats qui ont une expérience professionnelle dans leurs domaines. L'entreprise donne aussi la chance aux jeunes compétences.

**Tableau n° 08 : La répartition de l'échantillon selon les catégories de salaire :**

Catégories de salaires	Fréquence	Pourcentage
Moins de 18.000.00 (da)	15	22
19.000.00/25.000.00 (da)	34	49
25.000.00/35.000.00(da)	18	26
Plus de 36.000.00	02	03
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100</b>

Ce tableau ci-dessus montre les quatre catégories de salaire des salariés les moulins de la soummam. Le salaire de ces dernières est varié entre 15.000.00 à 36.000.00 et plus.

On remarque en premier lieu que la majorité des enquêtés leurs salaires situe dans la tranche de 19.000.00 à 25.000.00 DA avec un pourcentage de 49%. puis elle est suivie par ceux qui reçoivent un salaire dont la valeur de 25.000.00 à 35.000.00 DA et qui se présente avec un pourcentage de 26%. Ensuite ceux qui reçoivent moins de 18.000.00 DA avec un taux de 22%. Et en fin la catégorie 36.000.00 et plus DA et qui est présenté dans le tableau par un taux de 02%.

On déduit d'après cette analyse statistique que, la majorité des enquêtés de cette entreprise touchant un salaire minable par rapport à la minorité. Ce qui explique que l'entreprise garanti seulement un bon salaire pour ses cadres, ainsi que pour ceux qu'ont des contrats à dure indéterminé.

**Tableau N° 09 : Le rapport entre l'expérience professionnelle et l'ancienneté de poste.**

Ancienneté de poste EP	Moins d'une année		De 1 à 5ans		De 6 à 10ans		Plus de 11ans		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Moins de 10ans</b>	03	<b>07</b>	29	<b>64</b>	08	<b>18</b>	05	<b>11</b>	45	<b>100</b>
<b>De 10 à 20ans</b>	01	<b>20</b>	04	<b>80</b>	00	<b>00</b>	00	<b>00</b>	05	<b>100</b>
<b>De 21 à 30ans</b>	02	<b>15</b>	05	<b>38</b>	03	<b>23</b>	02	<b>15</b>	13	<b>100</b>
<b>Plus de 31ans</b>	00	<b>00</b>	04	<b>80</b>	00	<b>00</b>	02	<b>20</b>	06	<b>100</b>
<b>Total</b>	05	<b>07</b>	42	<b>61</b>	11	<b>16</b>	09	<b>13</b>	69	<b>100</b>

Selon ce tableau, on remarque le pourcentage le plus élevé est celui des enquêtes qui ont une ancienneté de 1 à 5 ans e avec un taux de 80% pour ceux qui ont de 10 à 20ans et plus de 30ans d'expérience professionnelle, suivi par la catégorie qui à une ancienneté de 6 à 10 ans avec un pourcentage de 16%, tandis que 14% pour ceux qui ont une ancienneté plus de 11 ans. Enfin 10% pour ceux qui ont moins d'une année.

On remarque que, la majorité des enquêtés surtout pour ceux qui ont de 10 à 20ans et plus 31ans d'expérience occupés des postes ayant de 1 à 5ans d'ancienneté, ce qui explique le sentiment de la routine d'exécuté les même tâches chaque jour chez les salariés, ainsi que le manque de mobilité interne au sein de cette entreprise qui va permet a ses salariés de changé les postes, et de renouvelles leurs énergies pour travaillé plus. .

#### IV. présentation de l'échantillon d'enquête :

Cette partie va être consacrée au traitement des caractéristiques essentielles des membres de notre étude au sein des moulins de la soummam, ces caractéristiques constituent l'ensemble des données et d'informations sur les enquêtés selon le sexe, l'âge, lieu d'habitation.....etc.

**Tableau n°01 : La répartition de l'échantillon selon le sexe :**

<b>Sexe</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Féminin</b>	59	85%
<b>Masculin</b>	10	14%
<b>Total</b>	69	100 %

On constate d'après ce tableau que la plupart des enquêtés sont de sexe masculin avec un pourcentage de 85%, tandis que le pourcentage des femmes représente de 14 %.

On peut expliquer le pourcentage des femmes qu'est faible par rapport à celui des hommes, par la nature de travail qui nécessite le sexe masculin tel que la complexité des tâches qui ont un caractère beaucoup plus technique (dans le processus de production) et qui demandent parfois des déplacements en mission au dehors de l'entreprise. le recrutement des femmes est récent dans cette entreprise.



**Tableau n°02 : La répartition de l'échantillon selon l'âge :**

<b>Age</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>(20 ans à 30 ans)</b>	21	30%
<b>(31 ans à 41 ans)</b>	21	30%
<b>(42 ans à 52 ans)</b>	23	33%
<b>Plus de 53 ans</b>	4	6%
<b>Total</b>	69	100%

A partir de ce tableau on remarque que la majorité des enquêtés sont regroupés dans la tranche d'âgés entre (42ans-52ans) avec un pourcentage de 33%, ensuite vient le taux des personnes âgés entre (20-30) équivalent de celui de (31ans-42ans) avec un taux de 30%, en fin on trouve la dernière tranche âgée de plus de 53 ans avec un pourcentage de 6%.

On conclut que le personnel des moulins de la soummam est moyenne qu'elle est entrain de connaitre, est cela veut dire que la plupart d'entre eux sont recrutés depuis la création de l'entreprise. En effet, cette dernière n'a pas connus beaucoup de mobilité interne surtout qu'auparavant les embauches sont font par contrat à duré détermine.

**Tableau n°03 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction :**

<b>Niveau d'instruction</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Primaire</b>	04	06%
<b>Moyen</b>	20	29%
<b>Secondaire</b>	28	41%
<b>Universitaire</b>	16	23%
<b>Sans réponses</b>	01	1%
<b>Total</b>	69	100%

Source : enquête.

Ce tableau montre que la majorité des enquêtés ont un niveau secondaire avec un pourcentage de 41%, vient après le niveau moyen avec un taux de 29%, ensuite le niveau universitaire avec un pourcentage de (23%). Tandis que le niveau primaire avec un taux de 06%.

D'après ce tableau on conclut que la majorité des enquêtés ont un niveau secondaire, ce qui s'explique par l'évolution technologique et la compétitivité sur le marché du travail, qui a poussé les responsables de l'entreprise à chercher la qualification de la main d'œuvre à effectuer le recrutements de personnes qui ont un diplôme universitaire et qui ont des savoirs faire dans le domaine, et cela dans le but d'apporter des nouvelles méthodes et des nouvelles stratégies de fonctionnement, et ce pour enrichir son potentiel, afin de maintenir sa survie dans le climat de concurrence qui règne ces dernières années.

**Tableau n°04 : distribution de l'échantillon selon le statut professionnel.**

<b>Statut</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Cadre</b>	19	27%
<b>Agent de maîtrise</b>	24	35%
<b>Agent d'exécution</b>	26	38%
<b>Total</b>	69	100%

D'après ce tableau, la catégorie des agents d'exécution est en premier lieu avec un taux de 38%, ensuite les agents de maîtrise avec 35%, et enfin la catégorie des cadres avec un taux de 27%.

On déduit que la catégorie des agents d'exécution et ceux de maîtrise est plus élevé par-rapport aux cadres dans cette entreprise, cela s'explique par la complexité et les exigences des tâches d'entreprise qui s'appui sur un travail machinal et manuel, et aussi l'accessibilité au monde professionnel face à l'évolution technologique et la compétitivité sur le marché du travail, mais l'entreprise n'a pas pris en considération que à travers la combinaison entre ses catégories socioprofessionnelles c.à.d. c'est l'adéquation entre les managers dont leurs rôles de ramène des nouvelles méthodes efficace du travail et celle des maitrises et exécutions afin d'accroître la production et de réaliser ensemble les objectifs visées.

**Tableau n°05 : la répartition de l'échantillon selon la situation matrimoniale.**

<b>Situation matrimonial</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Marié (e)</b>	37	<b>54</b>
<b>Célibataire</b>	31	<b>45</b>
<b>veuf (e)</b>	01	<b>01</b>
<b>Totale</b>	69	<b>100</b>

D'après ce tableau, la majorité des enquêtés sont des mariés avec un pourcentage de 54%, ensuite les célibataire avec un pourcentage de 45%et en dernier lieu les veufs par un taux de 1%.

On remarque que les mariés sont majoritaires dans cette entreprise, on peut dire qu'il y a une certaine stabilité d'emploi.

**Tableau n°06 : La répartition de l'échantillon selon le lieu d'habitation.**

<b>Lieu d'habitation</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Sidi aich Ville</b>	33	<b>48</b>
<b>village</b>	34	<b>49</b>
<b>Sans réponses</b>	02	<b>04</b>
<b>Total</b>	69	<b>100</b>

Ce tableau montre que la plupart des enquêtés résident dans les compagnes loin de l'entreprise avec un taux de 49%, par contre ce qui sont résident dans les villes proche de lieu du travail avec un pourcentage de 48%.

On conclut que l'entreprise pour éviter tout sort de conflit (marginalisation) emploie des ceux qui sont près ou bien loin de lieu du travail.

**Tableau n°07 : distribution de l'échantillon selon l'expérience professionnelle.**

<b>Expérience professionnel</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Moins de 10ans</b>	45	65
<b>10 à 20ans</b>	05	07
<b>21 à 30ans</b>	13	19
<b>31ans et plus</b>	06	09
<b>Total</b>	69	100

On remarque dans ce tableau que le taux des enquêtés qui ont une expérience professionnelle moins de 10 ans est de 65%, tandis que ceux qui ont de 21 à 30 ans est de 19%, ensuite vient le taux de 7% pour ceux qui ont de 10 à 20 ans. Enfin on trouve 9% pour ceux qui ont plus de 31 ans.

On déduit que d'après cet enchaînement des taux on constate que la majorité des recrues ont acquis une certaine expérience de travail, ainsi certains d'entre eux ils sont recrutés depuis la création de cette entreprise. On peut expliquer que cette entreprise favorise les candidats qui ont une expérience professionnelle dans leurs domaines. L'entreprise donne aussi la chance aux jeunes compétences.

**Tableau n° 08 : La répartition de l'échantillon selon les catégories de salaire :**

Catégories de salaires	Fréquence	Pourcentage
Moins de 18.000.00 (da)	15	22
19.000.00/25.000.00 (da)	34	49
25.000.00/35.000.00(da)	18	26
Plus de 36.000.00	02	03
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100</b>

Ce tableau ci-dessus montre les quatre catégories de salaire des salariés les moulins de la soummam. Le salaire de ces dernières est varié entre 15.000.00 à 36.000.00 et plus.

On remarque en premier lieu que la majorité des enquêtés leurs salaires situe dans la tranche de 19.000.00 à 25.000.00 DA avec un pourcentage de 49%. puis elle est suivie par ceux qui reçoivent un salaire dont la valeur de 25.000.00 à 35.000.00 DA et qui se présente avec un pourcentage de 26%. Ensuite ceux qui reçoivent moins de 18.000.00 DA avec un taux de 22%. Et en fin la catégorie 36.000.00 et plus DA et qui est présenté dans le tableau par un taux de 02%.

On déduit d'après cette analyse statistique que, la majorité des enquêtés de cette entreprise touchant un salaire minable par rapport à la minorité. Ce qui explique que l'entreprise garanti seulement un bon salaire pour ses cadres, ainsi que pour ceux qu'ont des contrats à dure indéterminé.

**Tableau N° 09 : Le rapport entre l'expérience professionnelle et l'ancienneté de poste.**

Ancienneté de poste EP	Moins d'une année		De 1 à 5ans		De 6 à 10ans		Plus de 11ans		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Moins de 10ans</b>	03	<b>07</b>	29	<b>64</b>	08	<b>18</b>	05	<b>11</b>	45	<b>100</b>
<b>De 10 à 20ans</b>	01	<b>20</b>	04	<b>80</b>	00	<b>00</b>	00	<b>00</b>	05	<b>100</b>
<b>De 21 à 30ans</b>	02	<b>15</b>	05	<b>38</b>	03	<b>23</b>	02	<b>15</b>	13	<b>100</b>
<b>Plus de 31ans</b>	00	<b>00</b>	04	<b>80</b>	00	<b>00</b>	02	<b>20</b>	06	<b>100</b>
<b>Total</b>	05	<b>07</b>	42	<b>61</b>	11	<b>16</b>	09	<b>13</b>	69	<b>100</b>

Selon ce tableau, on remarque le pourcentage le plus élevé est celui des enquêtes qui ont une ancienneté de 1 à 5 ans e avec un taux de 80% pour ceux qui ont de 10 à 20ans et plus de 30ans d'expérience professionnelle, suivi par la catégorie qui à une ancienneté de 6 à 10 ans avec un pourcentage de 16%, tandis que 14% pour ceux qui ont une ancienneté plus de 11 ans. Enfin 10% pour ceux qui ont moins d'une année.

On remarque que, la majorité des enquêtés surtout pour ceux qui ont de 10 à 20ans et plus 31ans d'expérience occupés des postes ayant de 1 à 5ans d'ancienneté, ce qui explique le sentiment de la routine d'exécuté les même tâches chaque jour chez les salariés, ainsi que le manque de mobilité interne au sein de cette entreprise qui va permet a ses salariés de changé les postes, et de renouvelles leurs énergies pour travaillé plus. .

**Vérification de la première hypothèse :****Tableau N°10 : le rapport entre la satisfaction de salaire et les CSP.**

Satisfaction de salaire CSP	oui		non		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	05	<b>26</b>	52	<b>88</b>	19	<b>100</b>
<b>A. maitrise</b>	02	<b>08</b>	22	<b>92</b>	24	<b>100</b>
<b>A. exécutant</b>	04	<b>15</b>	22	<b>85</b>	26	<b>100</b>
<b>Total</b>	11	<b>16</b>	58	<b>84</b>	69	<b>100</b>

On constate d'après les résultats de ce tableau, que 84% des enquêtes ne sont pas satisfait de leur salaire, contre 16% qui sont satisfait.

Parmi ceux qui ne sont pas satisfait, figure en première position les agents de maitrise avec un taux de 92%, suivi par les cadres avec un taux de 88%, ensuite par les agents d'exécution avec un taux de 85%. Par contre, pour la catégorie qui a déclaré qu'elle est satisfait, figure en première position les cadres avec un taux de 26%, suivi par les agents d'exécution avec un taux de 15%, ensuite par les agents de maitrise avec un taux de 08%.

On peut conclure que la majorité des enquêtes sont pas satisfait de leurs salaires ce qui explique que l'entreprise a connue une dégradation dans sa situation financière, qu'est considérée comme un inconvénient sur les travailleurs a ne pas donné leurs maximums d'efforts.



**Tableau N°11 : le rapport entre la satisfaction de salaire et les catégories de salaire**

Satisfaction de salaire  CS	oui		non		total	
	f		f		f	
<b>Moins de 18.000.000 DA</b>	05	<b>33</b>	10	<b>67</b>	15	<b>100</b>
<b>19.000.000/25.000.000 DA</b>	01	<b>03</b>	33	<b>97</b>	34	<b>100</b>
<b>26.000.000/35.000.000 DA</b>	05	<b>28</b>	13	<b>72</b>	16	<b>100</b>
<b>Plus de 36.000.000 DA</b>	00	<b>00</b>	02	<b>100</b>	02	<b>100</b>
<b>Total</b>	11	<b>16</b>	58	<b>84</b>	69	<b>100</b>

On constate d'après les résultats de ce tableau, que 84% des enquêtes ne sont pas satisfait de leur salaire, contre 16% qui sont satisfait.

Parmi ceux qui ne sont pas satisfait, figure en première position la tranche de salaire plus de 36.000.000 DA avec un taux de 100%, suivi par la tranche de salaire de 19.000.00/25.000.000 DA avec un taux de 97%, ensuite par la tranche de salaire 26.000.000/35.000.000 DA avec un taux de 72%, puis la tranche de salaire moins de 18.000.000 DA. Par contre, pour la tranche qui a déclaré qu'elle est satisfait, figure en première position la tranche de salaire de 26.000.000/35.000.000 DA avec un taux de 28%, suivi par la tranche de salaire moins de 18.000.000 DA avec un taux de 33%, ensuite par la tranche de salaire de 19.000.000/25.000.000 DA avec un taux de 03%. Enfin, la tranche de salaire plus de 36.000.000 DA.

On déduit que les enquêtés de cette entreprise ne sont pas satisfait de leurs salaires, pour eux c'est un salaire minable qui répond pas a leurs besoins, a travers les différents tranches de salaire on peut dire l'entreprise étatique ne paye pas bien ses salariés, c'est un salaire de subsistance, ainsi que ses salaires sont délimités ce qui explique la non considération a la qualification de la main d'œuvre, a leurs compétence, a leurs efforts ce qu'est la conséquence de la non compétitivité sur le marché.

**Tableau N°12: le rapport entre le salaire comparé a la charge de travail et le poste occupé**

Charge du travail Poste occupé	adéquat		Non adéquat		total	
	F	%	F	%	F	%
<b>R.A. Finance</b>	04	<b>40</b>	06	<b>60</b>	10	<b>100</b>
<b>S. H.de sécurité</b>	00	<b>00</b>	06	<b>100</b>	06	<b>100</b>
<b>R. exploitation</b>	11	<b>24</b>	34	<b>76</b>	45	<b>100</b>
<b>R.C et marketing</b>	03	<b>37</b>	05	<b>62</b>	08	<b>100</b>
<b>Total</b>	18	<b>26</b>	51	<b>74</b>	69	<b>100</b>

On constate d'après les résultats de ce tableau, que 74% des enquêtes déclarent que le salaire comparé à la charge de travail n'est pas adéquat, contre 26% déclarent qu'est adéquat.

Parmi ceux qui ont déclaré que le salaire comparé à la charge de travail n'est pas adéquat, figure en première position les agents de sécurité qui ont occupé des postes dans le service hygiène et de sécurité avec un taux de 100%, suivi par ceux qui ont occupé des postes dans la responsabilité d'exploitation avec un taux de 76%, ensuite par ceux qui ont occupé des postes dans le département commercial et marketing avec un taux de 62%. Enfin pour ceux qui ont occupé des postes dans le département administration et finances avec un taux de 60%. Par contre, pour ce qui ont déclaré qu'il est adéquat, figure en première position ceux qui ont occupé des postes dans le département administration et finances avec un taux de 40%, suivi par ceux qui ont occupé des postes dans le département commercial et marketing avec un taux de 37%, ensuite par ceux qui ont occupé des postes dans la responsabilité d'exploitation avec un taux de 24%.

Comme conclusion pour ce tableau, on remarque que les salariés quelque soit leurs postes occupés déclarent que le salaire n'est pas adéquat a la charge de travail, ce que signifie que l'entreprise adopte des politiques de recrutement ou elle ne prend pas en considérations les exigences des postes au terme de compétences et de qualifications pour que ces salaires soient sables dans leur

environnement de travail. A noter que cette incompatibilité des salaires et des postes occupés, elle beaucoup plus ressentie auprès des agents de sécurités et les agents d'exécution.

**Tableau N°13 : Le rapport entre le salaire comparé à la charge du travail selon le sexe**

S.C.C.T SEXE	adéquat		Non adéquat		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>masculin</b>	10	<b>17</b>	49	<b>83</b>	59	<b>100</b>
<b>féminin</b>	04	<b>40</b>	06	<b>60</b>	10	<b>100</b>
<b>Total</b>	14	<b>20</b>	55	<b>80</b>	69	<b>100</b>

D'après ce tableau on constate que, 80% de l'échantillon ont répondu que leurs salaires ne sont pas adéquats en comparaison avec leurs charges de travail, contre 20% qui jugent que leurs salaires sont adéquats avec leurs charges de travail.

Pour ceux qu'ont répondu qu'il n'est pas adéquat, figurent les hommes en première position avec un taux de 83%, suivi par les femmes avec un taux de 60%.

Pour ceux qu'ont répondu qu'il est adéquat, figurent les femmes en première position avec un taux de 40%, suivi par les hommes avec un taux de 17%.

On déduit que, l'entreprise ne prend pas en considération la charge de travail pour ceux qui exécutent des tâches difficile (surtout pour le sexe masculin) à fin de déterminer le salaire par-rapport à cette charge.

Tableau N°14 : le rapport entre le salaire perçu et le statut professionnel.

Salaire percevoir	Poste du travail		Effort et performance		Autre		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>SP</b>								
<b>Cadre</b>	16	<b>84</b>	02	<b>10</b>	01	<b>05</b>	19	<b>100</b>
<b>A.M</b>	10	<b>42</b>	08	<b>33</b>	06	<b>25</b>	24	<b>100</b>
<b>A.E</b>	18	<b>69</b>	07	<b>10</b>	01	<b>04</b>	26	<b>100</b>
<b>Total</b>	44	<b>64</b>	17	<b>25</b>	08	<b>11</b>	69	<b>100</b>

Ce tableau nous renseigne que, 64% de l'effectif ont répondu que le salaire reçu est lié au poste de travail, contre 25% ont répondu salaire reçu est lié aux efforts fournis. Nous avons enregistré 11% ont répondu que le salaire reçu lié à la convention de l'entreprise.

Pour ceux qui ont répondu que le salaire reçu est lié au poste de travail, figurent les cadres en première position avec un taux de 84%, suivi par les agents d'exécution avec un taux de 69%, ensuite par les agents de maîtrise avec un taux de 42%.

Pour ceux qui ont répondu que le salaire reçu est lié aux efforts fournis, figurent les agents de maîtrise en première position avec un taux de 33%, suivi par les agents d'exécution et les cadres avec un taux de 10%.

Pour ceux qui ont répondu que le salaire reçu est lié à la convention de l'entreprise, figurent les agents de maîtrise en première position avec un taux de 25%, suivi par les cadres avec un taux de 05%, ensuite par les agents d'exécution avec un taux de 04%.

On déduit que la majorité des enquêtés disent que leurs salaires sont fixés selon le poste de travail et les efforts fournis ne sont pas pris en considération par l'entreprise pour les autres qui voient que le salaire reçu est imposé par la convention de l'entreprise. Donc dans cette entreprise il n'y a pas le salaire selon le rendement (les primes) mais que des salaires fixes.

**Tableau N°15: le rapport entre le salaire perçu et l'ancienneté de poste**

Salaire perçu AP	poste de travail		Effort et performance		Autre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
moins d'une année	06	86	00	00	01	14	07	100
1ans - 5ans	29	71	09	22	03	07	41	100
6ans - 10ans	09	82	01	09	01	09	11	100
Plus de 11ans	08	80	01	10	01	10	10	100
<b>Total</b>	52	75	11	16	06	09	69	100

On constate d'après les résultats de ce tableau, que 75% des enquêtes affirment que le salaire perçu est lié au poste de travail, contre 16% qui déclarent que ce résultat est le résultat de leur effort et performance. Tandis que 09% pour ceux qui jugent que ce salaire est lié à la convention de l'entreprise.

Parmi ceux qui ont déclaré que le salaire est lié au poste de travail, figure en première position ceux qui ont moins d'une année d'ancienneté de poste avec un taux de 86%, suivi par ceux qui ont de 6 – 5ans d'ancienneté avec un taux de 82%, ensuite par ceux qui ont plus de 11ans d'ancienneté avec un taux de 80%. Enfin pour ceux qui ont de 6 – 10ans d'ancienneté avec un taux de 80%. Par contre, pour ceux qui ont déclaré que le salaire reçu est lié à leur effort et performance, figure en première position ceux qui ont de 6 – 5ans d'ancienneté avec un taux de 22%, suivi par ceux qui ont plus de 11ans d'ancienneté avec un taux de 10%, ensuite par ceux qui ont de 6 – 10ans d'ancienneté avec un taux de 09%.

On conclut que la majorité des enquêtés affirment que le salaire perçu est un salaire fixé au poste de travail, ce qui infirme la théorie que on a adopté celle de Taylor qui s'appui sur le salaire de rendement. Ainsi que l'entreprise néglige carrément les efforts des salariés, leurs compétences, elle impose des salaires selon ses exigences sans prendre en compte les salariés.

**Tableau N°16 : le rapport entre le degré de satisfaction de salaire comparé aux efforts fournis selon les CSP.**

D.S.S.C. E.F  CSP	Très satisfait		satisfait		Peu satisfait		Pas du tout satisfait		Total	
	f	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	00	<b>00</b>	08	<b>42</b>	06	<b>32</b>	05	<b>26</b>	19	<b>100</b>
<b>A.M</b>	01	<b>04</b>	02	<b>08</b>	04	<b>17</b>	17	<b>71</b>	24	<b>100</b>
<b>A.E</b>	01	<b>04</b>	01	<b>04</b>	05	<b>19</b>	19	<b>73</b>	28	<b>100</b>
<b>Total</b>	02	<b>03</b>	11	<b>16</b>	15	<b>22</b>	41	<b>59</b>	69	<b>100</b>

D'après les données de ce tableau, 59% de l'échantillon ont répondu que n'ont pas du tout satisfait, contre 22% qu'ont répondu que se sont peu satisfait, ensuite 16% qui ont répondu que se sont satisfait. Tandis que 03% qui ont répondu que se sont très satisfait.

Pour ceux qui ont répondu qui n'ont pas du tout satisfait, figurent les agents d'exécution en première position avec un taux de 73%, suivi par les agents de maîtrise avec un taux de 71%, ensuite par les cadres avec un taux de 26%.

Pour ceux qui ont répondu que se sont peu satisfait, figurent les cadres en première position avec un taux de 32%, suivi par les agents d'exécution avec un taux de 19%, ensuite par les agents de maitrise avec un taux de 17%.

Pour ceux qui ont répondu que se sont satisfait, figurent les cadres en première position avec un taux de 42%, suivi par les agents de maitrise avec un taux de 08%, ensuite les agents d'exécution avec un taux de 19%.

Pour ceux qui ont répondu qu'ils sont très satisfait, figurent les agents de maitrise et les exécutions avec un taux de 04%.

On déduit d'après ces réponses des enquêtés que la majorité ne sont pas du tout satisfait a ce salaire comparé à leurs efforts (a l'exception d'une minorité : les cadres), ce que explique que la démotivation de ces salariés vis à vis a l'entreprise qui prend pas leurs efforts en considération.

**Tableau N°17 : le rapport entre le degré de satisfaction de salaire comparé aux efforts fournis et le poste occupé.**

Degré de satisfaction Poste occupé	Très satisfait		satisfait		Peu satisfait		Pas du tout satisfait		Total	
	F		F		F		F		F	
<b>D. A. Finance</b>	00	<b>00</b>	00	<b>00</b>	03	<b>30</b>	07	<b>70</b>	10	<b>100</b>
<b>S.H de sécurité</b>	00	<b>00</b>	00	<b>00</b>	00	<b>00</b>	06	<b>100</b>	06	<b>100</b>
<b>R.Exploitation</b>	01	<b>02</b>	08	<b>18</b>	10	<b>22</b>	26	<b>58</b>	45	<b>100</b>
<b>D.C et marketing</b>	01	<b>12</b>	01	<b>12</b>	03	<b>37</b>	03	<b>37</b>	08	<b>100</b>
<b>Total</b>	02	<b>03</b>	09	<b>13</b>	16	<b>23</b>	42	<b>61</b>	69	<b>100</b>

On constate d'après les résultats de ce tableau, que 61% des enquêtes ne sont pas satisfait, suivi par 23% qui sont peu satisfait, ensuite ceux qui sont satisfait avec un taux de 13%. Tandis que ceux qui sont très satisfait de leur salaire comparé aux efforts fournis avec un taux de 03%

Parmi ceux qui ont déclaré qu'ils ne sont pas du tout satisfait de leur salaire comparé aux efforts fournis, figure en première position les agents qui

ont occupé des postes dans le service d'hygiène et de sécurité avec un taux de 100%, suivi par ceux qui ont occupé des postes dans le département administration et finances avec un taux de 70%, ensuite par ceux qui ont occupé des postes dans la responsabilité d'exploitation avec un taux de 58%. Enfin, pour ceux qui ont occupé des postes dans le département commercial et marketing avec un taux de 37%. Par contre, pour ceux qui ont déclaré qu'ils sont un peu satisfaits, figure en première position ceux qui ont occupé des postes dans le département commercial et marketing avec un taux de 37%, suivi par ceux qui ont occupé des postes dans le département administration et finances avec un taux de 30%, ensuite par ceux qui ont occupé des postes dans la responsabilité d'exploitation avec un taux de 22%. Pour ceux qui ont déclaré qu'ils sont satisfaits, figure en première position ceux qui ont occupé des postes dans la responsabilité d'exploitation avec un taux de 18%, ensuite ceux qui ont occupé des postes dans le département commercial et marketing avec un taux de 12%. Enfin, on trouve ce qui ont déclaré qu'ils sont très satisfaits de leur salaire comparé aux efforts fournis, figure en premier position ceux qui ont occupé des postes dans le département commercial et marketing avec un taux de 12%, suivi par ceux qui ont occupé des postes dans la responsabilité d'exploitation avec un taux de 02%.

D'après les résultats de ce tableau, on peut dire que la plupart des enquêtés quelque soit le poste occupé ils ne sont pas du tout satisfaits de leurs salaires comparé aux efforts fournis, ce qui explique que les salariés fournis les meilleurs d'eux afin de mènèra l'entreprise à une certaine compétitivité et de réaliser les objectifs visé, mais cette dernière ne prend pas en considération leurs efforts pour touche un salaire qui renvoie même pas a leurs efforts donc ils méritent plus. Ainsi que il ya certain poste qui sont lié à des risques professionnels dangereux tel que dans la production (des maladies convoquées par la poussière), dans le service d'hygiène et de sécurité.



**Tableau N°18 : Le rapport entre l'ancienneté de poste et l'augmentation de salaire**

Augmentation De salaire	Oui		Non		Sans réponses		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Ancienneté de poste								
Moins d'une année	00	00%	07	100%	00	00%	07	100
1ans à 5ans	09	22	30	73	02	5	41	100
6ans à 10ans	04	36	06	54	01	9	11	100
Plus de 11ans	00	00	09	90	01	10	10	100
<b>Total</b>	13	19	52	75	04	6	69	100

Ce tableau montre que, la majorité de la population de l'enquête avec un pourcentage de 75 % qui ne sont pas bénéficié d'une augmentation de salaire, justifier par ceux qui ont moins d'une année avec un taux de 100%, ensuite vient ceux qui ont plus de 11ans avec un taux de 90%, puis on trouve ceux qui ont de 1-5ans avec un taux de 73%, tandis que un taux de 54% pour ceux qui ont de 6-10ans. Par contre un pourcentage de 19% qui ont bénéficié d'une augmentation de salaire, justifier par ceux qui ont de 6-10ans avec un taux de 36%.

On déduit que, ceux qui ont moins d'une année et plus de 11ans d'ancienneté qu'ils n'ont pas bénéficié d'une augmentation de salaire après avoir accompli leur travail (surtout pour ceux qu'ont plus de 11ans), et après avoir achevé leur parcours, cependant, ils n'ont pas réalisé ce qu'ils disaient dans leurs entreprise, d'autre part ils sont déçus par la non augmentation de salaire qui leurs permet d'atteindre les attentes depuis qu'ils ont commencé leurs carrières. Donc on peut dire que les enquêtés sont démotivés, ce qui

explique la non volante chez eux d'être performant car l'entreprise ne leur pas permis d'avoir un climat favorable pour travailler ainsi de réaliser leurs intérêts.

**Tableau N°19 : le rapport entre l'augmentation de salaire et les catégories socioprofessionnelles.**

Augmentation de salaire CSP	Oui		Non		Sans avis		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	06	<b>32</b>	13	<b>68</b>	00	<b>00</b>	19	<b>100</b>
<b>A. maitrise</b>	05	<b>21</b>	18	<b>75</b>	01	<b>04</b>	24	<b>100</b>
<b>A. exécutant</b>	02	<b>08</b>	21	<b>81</b>	03	<b>11</b>	26	<b>100</b>
<b>Total</b>	13	<b>19</b>	52	<b>75</b>	04	<b>06</b>	69	<b>100</b>

On constate que, 75% de l'échantillon ont répondu par « non », contre 19% qui ont répondu par « oui ».

Pour ceux qui ont répondu par non, figurent en première position les agents d'exécution avec un taux de 81%, suivi par les agents de maitrise avec un taux de 75%, ensuite les cadres avec un taux de 68%. Pour ceux qui ont répondu par oui, viennent en première position les cadres avec un taux de 32%, suivi par les agents de maitrise avec un taux de 21%, ensuite les agents d'exécution avec un taux de 08%. Comme nous avons enregistrés 04% de non réponse.

On conclut que, dans cette entreprise que la majorité des enquêtés quelque soit leurs catégories socioprofessionnelles ils n'ont pas bénéficié d'une augmentation de salaire, ce qui explique que l'entreprise rarement ou elle augment les salaires pour certain statut professionnelle, ainsi que cela dépend de sa situation financier. On peut dire que l'entreprise prend ses décisions, faire ses prévisions et ses stratégies comment elle va se sortir et de réaliser ses bénéfices sans inclut et intègre celle de ses salaries. Donc le facteur humain est néglige dans cette entreprise.

**Tableau N°20 : le rapport entre le système de rémunération adopté par l'entreprise et les statuts professionnels.**

S.R.A.E	oui		Non		Sans réponses		Total	
	F	%	f	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	04	<b>21</b>	15	<b>79</b>	00	<b>00</b>	19	<b>100</b>
<b>A.M</b>	03	<b>12</b>	18	<b>75</b>	03	<b>12</b>	24	<b>100</b>
<b>A.E</b>	04	<b>15</b>	22	<b>85</b>	00	<b>00</b>	26	<b>100</b>
<b>Total</b>	11	<b>16</b>	55	<b>80</b>	03	<b>4</b>	69	<b>100</b>

D'après ce tableau on note que, 80% ont répondu «Non». Tandis que 28% qui ont répondu par «Oui». Nous avons enregistré 04% de non réponse.

Parmi ceux qui ont répondu par non, figurent en première position les agents d'exécution avec un taux de 85%, suivi par les cadres avec un taux de 79%, ensuite par les agents de maîtrise avec un taux de 75%. Pour ceux qui ont répondu par oui, viennent en première position les cadres avec un taux de 21%, suivi par les agents d'exécution avec un taux de 15%, ensuite par les agents de maîtrise avec un taux de 12%.

Comme conclusion pour ce tableau, on remarque que les salariés quelque soit leurs catégories socioprofessionnelles ne sont pas satisfait de système de rémunération adopté par l'entreprise, ce que signifie que l'entreprise adopte un système de rémunération qui répond pas aux exigences de ses salariés se qui explique le refus de ce système par ses salariés qu'est imposé.

**Tableau N°21: le rapport entre le système de rémunération adopté par l'entreprise et l'expérience professionnelle**

Système de rémunération EP	Oui		non		Sr		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Moins de 10ans</b>	08	<b>18</b>	36	<b>80</b>	01	<b>02</b>	45	<b>100</b>
<b>De 10 à 20ans</b>	00	<b>00</b>	05	<b>100</b>	00	<b>00</b>	05	<b>100</b>
<b>De 21 à 30ans</b>	02	<b>15</b>	11	<b>85</b>	00	<b>00</b>	13	<b>100</b>
<b>Plus de 31ans</b>	00	<b>00</b>	04	<b>67</b>	02	<b>33</b>	06	<b>100</b>
<b>Total</b>	10	<b>14</b>	56	<b>81</b>	03	<b>04</b>	69	<b>100</b>

D'après ce tableau on note que, 81% ont répondu par Non. Tandis que 28% qui ont répondu par Oui. Nous avons enregistré 04% de non réponse.

Parmi ceux qui ont répondu par non, figurent ceux qui ont de 10 à 20ans d'expérience en première position avec un taux de 100%, suivi par ceux qui ont de 21 à 30ans avec un taux de 85%, ensuite par ceux qui ont moins de 10ans avec un taux de 80%. Enfin, pour ceux qui ont plus de 31ans d'expérience avec un taux de 65%.

Pour ceux qui ont répondu par oui, viennent en première position ceux qui ont moins de 10ans d'expérience avec un taux de 21%, suivi par ceux qui ont de 21 à 30ans avec un taux de 15%.

On déduit que, la majorité des enquêtés déclarent qu'ils ne sont pas satisfait de système de rémunération adopté par l'entreprise, ce qui explique que l'entreprise n'a pas change se système adopté depuis sa création, ainsi que le manque de l'évolution et des augmentations des salaires. Ce qu'est le résultat du non satisfaction chez les salariés.

**Tableau N°22 : le rapport entre les CSP et la rémunération comme facteur de motivation dans le travail.**

R.F.M	Oui		Non		SR		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>CSP</b>								
<b>Cadre</b>	16	<b>84</b>	02	<b>11</b>	01	<b>05</b>	19	<b>100</b>
<b>A. Maitrise</b>	22	<b>92</b>	02	<b>08</b>	00	<b>00</b>	24	<b>100</b>
<b>A. Exécutant</b>	20	<b>77</b>	04	<b>15</b>	02	<b>08</b>	26	<b>100</b>
<b>Total</b>	58	<b>84</b>	08	<b>12</b>	03	<b>04</b>	69	<b>100</b>

On constate d'après ce tableau que, 84% ont répondu par «oui», contre 12% qui ont répondu par «non».

Parmi ceux qui ont répondu par oui, figurent les agents de maitrise en première position avec un taux de 92%, suivi par les cadres avec un taux de 84%, ensuite par les agents d'exécution avec un taux de 77%. Pour ceux qui ont répondu par non, viennent en première position les agents d'exécution avec un taux de 15%, suivi par les cadres avec un taux de 11%, ensuite par les agents de maitrise avec un taux de 08%.

On conclut que la majorité des salariés de cette entreprise sont tout à fait d'accord que la rémunération est un facteur de motivation, autrement dit les enquêtés déclarent que à travers la rémunération on peut garanti l'amélioration des conditions de vie, ainsi que disent que « bien payé égale bien travaillé » donc c'est un facteur d'encouragement. Donc un bon salaire est motivant au travail.

**Tableau N°23 : le rapport entre la rémunération comme facteur de motivation et l'ancienneté de poste**

R.F.M A.P	oui		Non		SR		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Moins d'une année</b>	06	<b>86</b>	01	<b>14</b>	00	<b>00</b>	07	<b>100</b>
<b>1 - 5 ans</b>	31	<b>76</b>	07	<b>17</b>	03	<b>07</b>	41	<b>100</b>
<b>6 - 10 ans</b>	11	<b>100</b>	00	<b>00</b>	00	<b>00</b>	11	<b>100</b>
<b>Plus de 11ans</b>	10	<b>100</b>	00	<b>00</b>	00	<b>00</b>	10	<b>100</b>
<b>Total</b>	58	<b>84</b>	08	<b>12</b>	03	<b>04</b>	69	<b>100</b>

On constate d'après ce tableau que, 84% ont répondu par «oui», contre 12% qui ont répondu par «non». Nous avons enregistré 04% de non réponse.

Parmi ceux qui ont répondu par oui, figure en première position ceux qui ont moins de 6 – 10ans d'ancienneté de poste avec un taux de 100%, suivi par ceux qui ont plus de 11ans avec un taux de 100%, ensuite par ceux qui ont moins d'une année d'ancienneté avec un taux de 86%. Enfin pour ceux qui ont de 1 – 5ans d'ancienneté avec un taux de 76%. Pour ceux qui ont répondu par non, figurent ceux qui ont de 1– 5ans d'ancienneté en première position avec un taux de 07%.

On conclut que, la majorité des enquêtés déclarent que la rémunération contribué a la motivation des salariés au travail, surtout pour ceux qui ont plus de 11 ans et de 6 – 10 ans d'ancienneté dans le poste, ce qui explique qu'elle joue un rôle important sur le bien être des salariés. Car une fois que les salariés perçu un bon salaire ils seront concentrés sur leurs travail et comment vont augmenté la production et non pas de pense comment arrive à faire un équilibre entre leurs pouvoirs d'achats et les salaires minable qui perçu.

➤ **Discussion les résultats de la première hypothèse :**

D'après l'interprétation des résultats obtenus, les salariés de cette entreprise confirme que la rémunération est un facteur de motivation au travail.

On constate avec 85% des enquêtes qui ont tout à fait d'accord motivés par le salaire, contre un taux de 11% qui déclaré que la motivation dépend d'autres facteurs plus motivant que le salaire, tel que la responsabilité, l'autonomie, les conditions de travail. Ainsi qu'on a confirme par d'autre variable tel que l'ancienneté de poste, où on a enregistré un taux de 84% surtout pour ceux qui ont plus de 11ans d'ancienneté ainsi que pour ceux qu'ont de 6-10 ans(100%) sont tout a fait d'accord, motivés par le salaire. Contre un taux 12% qui ont affirmé cette contribution de la rémunération à la motivation des salaries.

On peut explique cette confirmation de la part des salariés de cette entreprise qui un bon salaire couvre tout leurs nécessaires et leurs besoins en matière de pouvoir d'achat afin de réaliser un équilibre pour leurs dépenses.

Malgré la confirmation des salariés que la rémunération est une source de motivation, ils ont déclaré l'insuffisance de système de la rémunération adopté par l'entreprise qui ne correspond pas en première lieu à la charge de travail, c'est une rémunération liée au poste (salaire fixe), ainsi qu'elle ne répond pas à leurs besoins. Enfin ils n'ont pas bénéficié des augmentations de salaire surtout pour ceux qui ont plus de 11ans d'ancienneté de poste ainsi pour ceux qui ont moins d'une année, ce qui influence négativement sur leurs rendement et le bien être au travail. Qui est le résultat de leurs démotivations.

**Vérification de la deuxième hypothèse :****Tableau N°24 : Le rapport entre l'importance accordée à la reconnaissance et les catégories socioprofessionnelles.**

Importance Accordé CSP	oui		Non		Sans réponses		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	18	<b>95</b>	01	<b>05</b>	00	<b>00</b>	19	<b>100</b>
<b>A.M</b>	18	<b>75</b>	04	<b>17</b>	02	<b>08</b>	24	<b>100</b>
<b>A.E</b>	20	<b>78</b>	05	<b>19</b>	01	<b>04</b>	26	<b>100</b>
<b>Total</b>	56	<b>81</b>	10	<b>14</b>	03	<b>04</b>	69	<b>100</b>

Ce tableau montre que, 81% de l'échantillon ont répondu par oui, contre 14% qui ont répondu par non. Nous avons enregistré 04% de non réponse.

Pour ceux qui ont répondu par oui, figurent les cadres en première position avec un taux de 95%, suivi par les agents d'exécution avec un taux de 78%, ensuite par les agents de maîtrise avec un taux de 75%.

Pour ceux qui ont répondu par non, figurent en premier position les agents de maîtrise avec un taux de 08%, suivi par des agents d'exécution avec un taux de 04%.

On déduit que la majorité des enquêtés de cette entreprise confirme que la reconnaissance à une importance dans le milieu du travail ce qu'explique que grâce à cette reconnaissance leurs permet d'établir des bonnes relations avec les autres au milieu du travail, le bien être, ainsi que à travers la reconnaissance l'entreprise peut éviter pour ses salariés le sentiment de négligence et des conflits.



**Tableau N°25 : le rapport entre l'importance accordée à la reconnaissance au milieu de travail et l'expérience professionnelle.**

Importance accordée EP	Oui		Non		SR		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Moins de 10ans	37	82	05	11	03	07	45	100
De 10 à 20ans	05	100	00	00	00	00	05	100
De 21 à 30ans	13	100	00	00	00	00	13	100
Plus de 31ans	03	50	03	50	00	00	06	100
<b>Total</b>	58	84	08	12	03	04	69	100

D'après ce tableau on note que, 84%de l'échantillon ont répondu par Oui. Tandis que 12% qu'ont répondu par Non. Nous avons enregistrés 04% de non réponse.

Parmi ceux qui ont répondu par oui, figurent ceux qui ont de 10 à 20ans et de 21 à 30ans d'expérience en première position avec un taux de 100%, suivi par ceux qui ont moins de 10ans avec un taux de 82%.Enfin, pour ceux qui ont plus de 31ans d'expérience avec un taux de 50%.

Pour ceux qui ont répondu par non, viennent en première position ceux plus de 11ans d'expérience avec un taux de 50%, suivi par ceux qui ont moins de 10ans d'expérience avec un taux de 11%.

D'après ce tableau, on peut déduit que la majorité des salariés confirmés l'importance de la reconnaissance au milieu du travail, ce que explique que la reconnaissance joue un rôle important dans le milieu professionnelle, ainsi que Herzberg dans sa théorie bi-factorielle classe la reconnaissance parmi les facteurs de motivation des salariés afin d'atteindre leurs bien être au travail.

**Tableau N°26: le rapport entre l'expérience professionnelle et l'estimation que les efforts fournis seront reconnus par le supérieur hiérarchique.**

Reconnaitre les efforts E.P	Oui		Non		SR		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Moins de 10ans	28	62	16	35	01	02	45	100
10 à 20ans	05	100	00	00	00	00	05	100
21 à 30ans	08	61	05	38	00	00	13	100
31ans et plus	03	50	02	33	01	17	06	100
<b>Total</b>	44	64	23	33	02	03	69	100

Ce tableau montre que, 64% de l'échantillon ont répondu par oui, contre 33% qui ont répondu par non. Nous avons enregistré 03% de non réponse.

Pour ceux qui ont répondu par oui, figurent par ceux qui ont de 10 à 20ans d'ancienneté en premier position avec un taux de 100%, suivi par ceux qui ont moins de 10ans d'expérience avec un taux de 62%, ensuite par ceux qui ont de 21 à 30ans d'expérience avec un taux de 61%, enfin, pour ceux qui ont plus de 31ans d'expérience avec un taux de 50%.

Pour ceux qui ont répondu par non, figurent en premier position ceux qui ont de 21 à 30ans avec un taux de 38%, suivi par ceux qui ont moins de 10 ans d'expérience avec un taux de 35%, ensuite pour ceux qui ont plus de 31ans d'expérience avec un taux de 33%.

On déduit que, pour la plupart de la population d'étude surtout pour ceux qui ont de 20 à 30ans d'expérience dans cette entreprise souhaitent que leurs efforts fournis pris en considération par leur supérieur hiérarchique, ce qui les rend plus productifs et actifs dans le travail. Donc cette reconnaissance a un impact direct sur la motivation des salariés.

**Tableau N°27 : le rapport entre l'estimation que les efforts fournis seront reconnus par le supérieur hiérarchique et les CSP**

Reconnaitre les efforts CSP	Oui		Non		SR		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>cadre</b>	15	<b>79</b>	04	<b>21</b>	00	<b>00</b>	19	<b>100</b>
<b>A. Maitrise</b>	12	<b>50</b>	10	<b>42</b>	02	<b>08</b>	24	<b>100</b>
<b>A. Exécutant</b>	17	<b>65</b>	09	<b>35</b>	00	<b>00</b>	26	<b>100</b>
<b>Total</b>	44	<b>64</b>	23	<b>33</b>	02	<b>03</b>	69	<b>100</b>

Ce tableau montre que, 64% de l'échantillon ont répondu par oui, contre 33% qui ont répondu par non. Nous avons enregistré 04% de non réponse.

Pour ceux qui ont répondu par oui, figurent les cadres en première position avec un taux de 79%, suivi par les agents d'exécution avec un taux de 65%, ensuite par les agents de maitrise avec un taux de 50%.

Pour ceux qui ont répondu par non, figurent en premier position les agents de maitrise avec un taux de 42%, suivi par des agents d'exécution avec un taux de 35%, ensuite par les cadres avec un taux de 21%.

On conclut que, la majorité des enquêtés estiment que leurs efforts fournis seront reconnus par leurs entreprise est ça a travers toutes les catégories socioprofessionnelles, ce qui explique l'absence de cette reconnaissance au sein de cette entreprise vis à vis les efforts fournis par ses salariés afin de les encourager et travailler plus. On peut dire que l'entreprise ne dispose pas d'un bon manager qui s'occupe de l'organisation et de mène des nouvelles méthodes et moderne afin de développer cette entreprise, ainsi qu'il faut prendre le facteur humain en considération.

**Tableau N°28 : le rapport entre l'expérience professionnel et l'influence de la reconnaissance sur leurs comportements au travail**

L'influence E.P	oui		non		Sans réponses		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Moins de 10ans</b>	33	<b>73</b>	05	<b>11</b>	07	<b>16</b>	45	<b>100</b>
<b>De 10 à 20ans</b>	06	<b>100</b>	00	<b>00</b>	00	<b>00</b>	06	<b>100</b>
<b>De 21 à 30ans</b>	09	<b>75</b>	00	<b>00</b>	03	<b>25</b>	12	<b>100</b>
<b>Plus de 31ans</b>	06	<b>100</b>	00	<b>00</b>	00	<b>00</b>	06	<b>100</b>
<b>total</b>	54	<b>78</b>	05	<b>07</b>	07	<b>10</b>	69	<b>100</b>

D'après ce tableau, 78% de l'échantillon ont répondu par oui, contre 07% qui ont répondu par non. Nous avons enregistré 10% de non réponse.

Pour ceux qui ont déclaré qu'elle influe sur leurs comportements, figurent ceux qui ont de 10 à 20 ans et celle plus de 31ans d'expérience en premier position avec un taux de 100%, suivi par ceux qui ont de 21 à 30ans d'expérience avec un taux de 75%, ensuite ceux qui ont moins de 10ans d'expérience avec un taux de 73%.

Pour ceux qui ont affirmé cette influence, figurent ceux qui ont moins de 10ans d'expérience en première position avec un taux de 11%.

On conclut à partir des résultats de ce tableau, que la majorité des salariés de cette entreprise confirme que la reconnaissance influe sur leurs comportements au travail est cela par la volonté de ces salariés de fournir beaucoup des efforts afin d'obtenir des résultats excellents. Donc on peut dire que l'entreprise qui reconnaît ses salariés ces derniers atteignent une satisfaction et motivation totale dans leur travail.

**Tableau N° 30: le rapport entre l'influence de la reconnaissance sur leurs comportements au travail et le sexe.**

L'influence Sexe	Oui		Non		SR		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Masculin</b>	46	<b>78</b>	06	<b>10</b>	07	<b>12</b>	59	<b>100</b>
<b>Féminin</b>	09	<b>90</b>	01	<b>10</b>	00	<b>00</b>	10	<b>100</b>
<b>Total</b>	55	<b>80</b>	07	<b>10</b>	07	<b>10</b>	69	<b>100</b>

D'après ce tableau, 80% de l'échantillon ont répondu par oui, contre 10% qui ont répondu par non. Nous avons enregistré 10% de non réponse.

Pour ceux qui ont déclaré qu'elle influe sur leurs comportements, figurent les femmes en première position avec un taux de 90%, suivi par les hommes avec un taux de 78%.

Pour ceux qui ont affirmé cette influence, figurent les hommes et les femmes avec un même taux de 10%.

On peut déduire que, la majorité des salariés de cette entreprise confirmés que la reconnaissance influe sur leurs comportements au travail, et cette confirmation est élevée chez le sexe féminin par rapport à celui de masculin, ce que peut être expliqué par la situation matrimoniale (les mariés) pour les hommes qui favorise beaucoup plus les augmentations des salaires que de reconnaissance qu'est moins important pour eux, ainsi la plupart des femmes de cette entreprise déclarent qu'elles sont satisfaites par leurs salaires donc la reconnaissance motive leurs comportements au travail.

**Tableau N° 31 : le rapport entre les CSP et les effets qui peuvent produire la reconnaissance au milieu de travail et les CSP.**

Les effets  CSP	Effet positif		Effet négatif		SR		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	10	<b>53</b>	00	<b>00</b>	09	<b>47</b>	19	<b>100</b>
<b>A. maîtrise</b>	12	<b>50</b>	02	<b>08</b>	10	<b>42</b>	24	<b>100</b>
<b>A. exécutant</b>	21	<b>81</b>	00	<b>00</b>	05	<b>19</b>	26	<b>100</b>
<b>Totale</b>	43	<b>62</b>	02	<b>03</b>	24	<b>35</b>	69	<b>100</b>

Ce tableau montre que, 62% de l'échantillon ont confirmé que la reconnaissance produit des effets positifs, contre 03% ceux qui ont répondu que la reconnaissance produit des effets négatifs. Nous avons enregistré 35% de non réponse.

Pour ceux qui ont confirmé qu'elle produit des effets positifs, figurent les agents d'exécution en premier position avec un taux de 81%, suivi par les cadres avec un taux de 53%, ensuite par les agents de maîtrise avec un taux de 50%.

Pour ceux qui ont répondu produit des effets négatifs, figurent en premier position par les agents de maîtrise avec un taux de 08%.

On note que, pour la plupart des salariés confirme que la reconnaissance au milieu de travail produit que des effets positifs tel qu'elle contribue à renforcer le sentiment de compétence personnelle ainsi que l'estime de soi du travailleur, il redonne au travail ses lettres de noblesse et sa capacité d'être source de plaisir et de satisfaction, le travail devient porteur de sens. La reconnaissance en milieu de travail peut donc contribuer au développement de l'identité en portant un regard favorable sur l'individu et en agissant à titre d'agent de développement, Lorsque le salarié considère qu'il possède une place bien définie au sein de l'organisation et que sa contribution est appréciée à sa juste valeur, il est plus enclin à s'engager dans son travail et à se motiver pour se surpasser et de devenir plus productif. Ainsi que la reconnaissance

peut entraîner le sentiment de bien être ou de mal être psychologique, physique et émotionnel que les travailleurs ressentent par rapport au travail.

**Tableau N°32: le rapport entre les effets qui peuvent produire la reconnaissance au milieu de travail et l'expérience professionnelle.**

Effets EP	Effet positif		Effet négatif		SR		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Moins de 10ans</b>	33	<b>73</b>	07	<b>16</b>	05	<b>11</b>	45	<b>100</b>
<b>De 10 à 20ans</b>	02	<b>40</b>	00	<b>00</b>	03	<b>60</b>	05	<b>100</b>
<b>De 21 à 30ans</b>	09	<b>69</b>	00	<b>00</b>	04	<b>31</b>	13	
<b>Plus de 31ans</b>	06	<b>100</b>	00	<b>00</b>	00	<b>00</b>	06	<b>100</b>
<b>Total</b>	50	<b>72</b>	07	<b>10</b>	12	<b>17</b>	69	<b>100</b>

D'après ce tableau, 72% de l'échantillon ont répondu que la reconnaissance a un effet positif dans le milieu du travail, contre 10% qui ont répondu qu'elle a un effet négatif. Nous avons enregistrés 12% de non réponse.

Pour ceux qui ont déclaré qu'elle a un effet positif, figurent ceux qui ont plus de 31ans d'expérience en premier position avec un taux de 100%, suivi par ceux qui ont moins de 10ans d'expérience avec un taux de 73%, ensuite par ceux qui ont de 21 à 30ans d'expérience avec un taux de 69%. Enfin, on trouve ceux qui ont de 10 à 20ans d'expérience avec un taux de 40%.

Pour ceux qui ont déclaré qu'elle a un effet négatif, figurent ceux qui ont moins de 10ans d'expérience en première position avec un taux de 18%.

On peut conclut que, la reconnaissance produit que des effets positifs ceux qui disent la majorité des enquêtés, ce qui justifier par ceux qui ont plus de 31ans d'expérience dans cette entreprise. On peut dire que les salariés après achevés leurs parcours et leurs expériences au sein de cette entreprise trouvent que la reconnaissance permet de les ramène leurs identités, qu'ils possèdent une place bien définit, ainsi que le bien être au travail.

**Tableau N° 33 : le rapport entre l'ancienneté de poste et les formes et les manifestations peuvent prendre la reconnaissance.**

Les formes A.P	Remerciement		Compliment		Encouragement		Autre		S.R		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Moins 1année</b>	02	<b>20</b>	01	<b>10</b>	07	<b>70</b>	00	<b>00</b>	00	<b>00</b>	10	<b>100</b>
<b>1 à 5ans</b>	07	<b>13</b>	06	<b>11</b>	37	<b>70</b>	01	<b>02</b>	02	<b>02</b>	53	<b>100</b>
<b>6 à10ans</b>	00	<b>00</b>	01	<b>10</b>	07	<b>78</b>	01	<b>01</b>	03	<b>33</b>	09	<b>100</b>
<b>11ans et plus</b>	03	<b>30</b>	00	<b>00</b>	06	<b>60</b>	00	<b>00</b>	01	<b>10</b>	10	<b>100</b>
<b>Total</b>	12	<b>15</b>	08	<b>10</b>	57	<b>70</b>	02	<b>02</b>	06	<b>06</b>	69	<b>100</b>

Ce tableau nous renseigne que, 70% de l'échantillon déclarent que la reconnaissance prend la forme d'encouragement, contre 15% qui ont déclaré qu'elle prend la forme d'un remerciement, tandis que 10% qui ont déclaré qu'elle prend la forme d'un compliment, en outre 02% pour ceux qui ont déclaré qu'elle prend d'autre forme tel que l'augmentation de salaire. Nous avons enregistrés 06% de non réponse.

Pour ceux qui ont déclaré qu'elle prend la forme d'encouragement, figurent ceux qui ont de 6 – 10ans d'ancienneté dans le poste en premier position avec un taux de 78%, suivi par ceux qui ont moins d'une année ainsi que pour ceux qui ont de 1 – 5ans d'ancienneté avec un taux de 70%, ensuit par ceux qui ont plus de 11ans d'ancienneté avec un taux de 60%.

Pour ceux qui ont déclaré qu'elle prend la forme d'un remerciement, figurent ceux qui ont plus de 11ans d'ancienneté en premier position avec un taux de 30%, suivi par ceux qui ont moins d'une année d'ancienneté avec un taux de 20%.

Pour ceux qui ont déclaré qu'elle prend la forme d'un compliment, figurent en premier position ceux qui ont de 1 – 5ans d'ancienneté avec un taux de 10%, suivi par ceux qui ont moins d'une année et celle de 6 – 10ans avec un taux de 11%.



Enfin pour ceux qui ont déclaré qu'elle prend la forme d'augmentation des salaires, figurent ceux qui ont de 1- 5ans d'ancienneté en premier position avec un taux de 02%, suivi par ceux qui ont de 6 – 10ans d'ancienneté avec un taux de 01%.

On déduit qu'il y a une diversité dans toutes ces catégories autour les formes qui peut prendre la reconnaissance au milieu du travail, mais la majorité des enquêtés déclarent que la reconnaissance prendre la forme d'encouragement. Ce qu'explique que les salariés souhaitent cette forme d'encouragement afin d'accomplir leurs travail comme il faut par leurs supérieurs hiérarchique. On peut dire que les salariés sont besoins a toutes ces formes afin de les aidés a travaillé car ces formes a un impact directe sur le bien être des travailleurs qui les pousse a être performant et de donnée les meilleurs d'eux.

**Tableau N°34 : le rapport entre les catégories socioprofessionnelles et les formes et les manifestations qui peuvent prendre la reconnaissance**

Les formes CSP	Remerciement		Compliment		Encouragement		Autre		SR		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	03	<b>16</b>	00	<b>00</b>	14	<b>74</b>	01	<b>05</b>	01	<b>05</b>	19	<b>100</b>
<b>A. Maitrise</b>	04	<b>17</b>	01	<b>04</b>	16	<b>67</b>	00	<b>00</b>	03	<b>12</b>	24	<b>100</b>
<b>A. Exécutant</b>	05	<b>19</b>	01	<b>04</b>	18	<b>69</b>	00	<b>00</b>	02	<b>08</b>	26	<b>100</b>
<b>Total</b>	12	<b>17</b>	02	<b>03</b>	48	<b>70</b>	01	<b>01</b>	06	<b>09</b>	69	<b>100</b>

Ce tableau nous renseigne que, 70% de l'échantillon déclarent que la reconnaissance prendre la forme d'encouragement, contre 17% qui ont déclaré qu'elle prend la forme d'un remerciement, tandis que 03% qui ont déclaré qu'elle prend la forme d'un compliment, en outre 01% pour ceux qui ont déclaré qu'elle prend d'autre forme tel que l'augmentation de salaire. Nous avons enregistrés 09% de non réponse.

Pour ceux qui ont répondu que la reconnaissance prend la forme d'encouragement, figurent les cadres en première position avec un taux de

par 74%, suivi par les agents d'exécution avec un taux de 69%, ensuite par les agents de maîtrise avec un taux de 67%.

Pour ceux qui ont déclaré qu'elle prend la forme d'un remerciement, figurent les agents d'exécutions en premier position avec un taux de 19%, suivi par les agents de maîtrise avec un taux de 17%, ensuite les cadres avec un taux de 16%.

Pour ceux qui ont déclaré qu'elle prend la forme d'un compliment, figurent en première position les agents de maîtrise et les exécutions avec le même taux de 04%.

Enfin pour ceux qui ont déclaré qu'elle prend la forme d'augmentation des salaires, figurent les cadres en premier position avec un taux de 05%.

D'après les résultats de ce tableau, la majorité des enquêtés montrent que la reconnaissance prend la forme d'encouragement car à travers cette forme garanti le déroulement du travail, ainsi que cette forme contribué a leurs volantes de travaillé plus, de donner les meilleurs d'eux quelque soit les catégories socioprofessionnels. On peut dire que cette forme à un impact sur le plan psychologique des salariés de les rendre plus productif.

**Tableau n°35 : le rapport entre les sources de motivation et les catégories socioprofessionnelles.**

Source de motivation CSP	Augmentation Des salaires		Reconnaissance Et augmentation Des salaires		Reconnaissance		Autre		SR		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	10	<b>53</b>	09	<b>47</b>	00	<b>00</b>	00	<b>00</b>	00	<b>00</b>	19	<b>100</b>
<b>A de maitrise</b>	07	<b>29</b>	11	<b>46</b>	04	<b>17</b>	01	<b>04</b>	01	<b>04</b>	24	<b>100</b>
<b>A d'exécutant</b>	17	<b>65</b>	04	<b>15</b>	03	<b>12</b>	01	<b>04</b>	01	<b>04</b>	26	<b>100</b>
<b>Total</b>	34	<b>49</b>	24	<b>35</b>	07	<b>10</b>	02	<b>03</b>	02	<b>03</b>	69	<b>100</b>

Ce tableau montre que, 49% de l'échantillon ont répondu que les augmentations des salaires est une véritable source de motivation, suivi par 35% qui déclarent que pour atteindre cette motivation c'est à travers la combinaison entre la rémunération et la reconnaissance. Tandis que 10% disent que pour motivé les salaires c'est à travers la reconnaissance. Enfin, 03% pour ceux qui ont déclaré que pour atteindre cette motivation c'est à travers d'autres facteurs tels que les conditions de travail, la responsabilité.

Pour ceux qu'ont déclaré que les augmentations des salaires est une véritable source de motivation, figurent les agents d'exécution en première position avec un taux de 65%, suivi par les cadres avec un taux de 53%, ensuite par les agents de maitrise avec un taux de 29%.

Pour ceux qui ont déclaré que pour atteindre cette motivation c'est à travers la combinaison entre la rémunération et la reconnaissance, figurent les cadres en première position avec un taux de 47%, suivi par les agents de maitrise avec un taux de 46%, ensuite par les agents d'exécution avec un taux de 15%.

Pour ceux qui ont déclaré que pour motiver les salariés c'est à travers la reconnaissance, figurent les agents de maîtrise en première position avec un taux de 17%, suivi par les exécutions avec un taux de 17%.

Pour ceux qui ont déclaré que pour atteindre cette motivation c'est à travers d'autres facteurs tels que les conditions de travail, la responsabilité, figurent les agents de maîtrise et les exécutions avec un taux de 04%.

On déduit que les ambitions des salariés sont différentes l'un par rapport à l'autre, ce qui explique leurs opinions autour des meilleures sources d'atteindre cette motivation est cette différence résulte dans leurs réponses.

### **Interprétation de la deuxième hypothèse :**

A la lumière des réponses obtenues par l'enquête, on est arrivé à confirmer que la reconnaissance accomplie par l'administration constitue une source de motivation.

En première lieu, concernant l'importance accordée à la reconnaissance au milieu de travail, on trouve 81% des salariés ont répondu par « oui », donnent l'importance à la reconnaissance au milieu de travail, contre 14% qui ont répondu par « non » qu'il y a que les augmentations des salaires, qui sont susceptibles de motiver les salariés.

Concernant la question : « le fait d'être reconnu influe-t-il sur votre travail ? », où la majorité a répondu par « oui » avec un taux de 78% ce qui confirme que la reconnaissance accomplie consciencieusement par l'administration constitue une source de motivation. Ainsi à la question : « estimez-vous les efforts fournis seront reconnus par votre supérieure hiérarchique ? », 64% des enquêtés ont répondu par « oui » car cette reconnaissance permet de les rendre plus motivés.

Et pour la question les effets qui peuvent produire la reconnaissance au milieu de travail on trouve 62% de la population disent qu'elle peut produire des effets positifs, tels que des encouragements, le travail devient le porteur de sens, le bien-être.

Enfin, pour la question concernant les sources de motivation, on constate que 65% des enquêtés déclarent qu'ils ne seront motivés que par les augmentations des salaires, contre un 15% qui disent que c'est la combinaison entre les deux facteurs (reconnaissance et augmentation des salaires), qui garantit la motivation, 5% ont déclaré qu'il y a que la reconnaissance.

On conclut que pour atteindre la performance et rendre les agents plus productifs, l'entreprise des moulins de la Soummam doit s'organiser et adopter un nouveau système de rémunération qui répond aux besoins des salariés. Surtout ses derniers confirment que par la rémunération est le facteur le plus motivant. Pour la deuxième hypothèse qui est confirmée par les salariés, les moulins de la Soummam si prend en considération la reconnaissance comme

moyen de motivation au travail. Les salariés sont prêts à doubler la qualité et la quantité de production.

## Conclusion :

Dans notre étude, nous avons essayé de mettre en lumière l'importance de la motivation au sein d'une entreprise et les facteurs qui mené le personnel à motiver on conclut que, La motivation est un processus complexe, en effet, il semble que nous disposons chacun en soi des valeurs, caractéristiques, besoins qui vont déterminer notre motivation. Motiver c'est avant tout donner à chacun des raisons d'agir. Elément déterminant, la motivation renforce la cohérence de l'action, le niveau de performance et constitue une valeur ajouté à la fois pour l'individu et pour l'organisation.

A partir de ce point, après un pré enquête on est arrivés a formulé deux hypothèses : la première qui supposait que la rémunération est le facteur plus motivant au travail, la deuxième est la reconnaissance au travail consciencieusement accompli par l'administration constitue une source de motivation des salaries.

D'après, l'enquête effectuée à les moulins de la soummam de sidi aich nous a permit de confirme les deux hypothèses. Les résultats obtenu dans cette recherche ont démontrés que Le salaire toujours cité en premier lieu qui joue un triple rôle à s'avoir ; le rôle économique, sociale et psychologique contribue a la motivation des salaries de cette entreprise s'il adopte un autre système de rémunération qui peut améliorer la situation de ces dernières. Ainsi que certes la reconnaissance avait son impacte direct sur la motivation des salaries dans leurs vies professionnels.

Si les responsables de les moulins de la soummam mettent en application tous les facteurs qui ont fait l'objet de notre étude, il est certain qu'ils arrivent à

atteindre la performance ainsi une concurrence à l'échelle nationale et internationale.



## La liste bibliographique

### Les ouvrages :

- patrice Ressoul. « **rémunération, motivation et satisfaction au travail** », éd economica, paris, 1999.
- Annick Cohen-Heagel. « **Resource humaine** », éd dunod, Paris, 2010.
- Grawitz Madeline. « **Lexique des sciences sociales** », éd Dalloz, 2001.
- Shimon Dolan, L. Gosselin et autre. « **psychologie du travail et comportement organisationnel** », éd Gaition Morin, Québec, 2003.
- Emery Yves et Gonin François. « **dynamiser les ressources humaines** », éd Lausanne, 1999.
- Peretti Jean-Marie. « **gestion des ressources humaines** », éd Vuibert, Paris, 2008
- Armand Dayan. « **Manuel de gestion** », éd ellipses, paris, 1999.
- Pascal charpentier. « **management et gestion des organisations** », éd Armand colin.
- Fabien fenouillet. « **la motivation** », éd dunod, paris.
- Jean- Michel plane. « **théorie des organisation** », éd dunod, paris, 2003.
- Raymond bondon. « **la méthode la sociologie** », éd presse universitaire de France, 1969.
- Maurice Angers. « **initiation et pratique à la méthodologie des sciences humaines** », éd casabah, Alger, 1997.
- R. Quivy. « **manuel de recherche en science sociale** », éd dunod, Paris.
- Blanchet. « **les techniques d'enquêtes en science sociale** », éd dunod, paris
- L. Lalbarrello. « **apprendre à chercher l'acteur sociale et la recherche scientifique** », éd boceck, Bruxelles
- France R. « **motivation et efficience** », éd mardaga, 1997.
- Jean-Pierre brun. « **la reconnaissance au travail** », Québec, 2005.
- Jean-Pierre brun. « **une question d'identité...une question de dignité humaine** », éd échange, canada, 1999.

- Jean-Pierre Citeau. « **gestion des ressources humains** », éd Armand colin, 2002.
- Loïc Cadin et autre. « **gestion des ressources humains** », éd dunod, 2004.
- Michel De Coster. « **sociologie du travail et gestion des ressources humaines** », éd de Boeck université, Bruxelles, 1995.
- Boyer André et autre. « **panorama de la gestion** », éd organisation, paris, 2001.
- Robberchts Ludovic. « **Essai sur la philosophie réflexive** », édition ducultat, 1971.

### **Les dictionnaires :**

- Jean-François Dortier. « **le dictionnaire des sciences humaines** », éd ressource humaine, 2004.
- André Akoun, Pierre Ansart. « **dictionnaire de sociologie** », le robert seuil, 1999.
- Alain Bruno. « **dictionnaire d'économie et des sciences sociales** », éd ellipses, paris
- Petit Larousse

### **Les sites internet :**

- Larousse expression logiciel version, 2000.
- RIVALEAU C. **Motivation et rôle du cadre de santé** [en ligne] [consulté le 27-11-2007]. Disponible sur internet :  
<http://www.cadredesante.com/spip/spip.php?article129>
- Cartier F. **La reconnaissance au travail** [en ligne] [consulté le 26.04.2007]. Disponible sur internet :  
[http://www.jobboom.com/chroniques/salutbonjour/chronique\\_39641tn-d](http://www.jobboom.com/chroniques/salutbonjour/chronique_39641tn-d)
- Wikipedia. [Consulté le 20/1/2013]. **Sociologie du travail**. [en ligne]. Adresse [http://fr.wikipedia.org/wiki/sociologie\\_de\\_travail](http://fr.wikipedia.org/wiki/sociologie_de_travail)
- **Histoire de la motivation** consultée le 30/04/2013 (en ligne) adresse :  
[http://fr.wikipedia.org/wiki/motivation\\_histoire\\_du\\_concept](http://fr.wikipedia.org/wiki/motivation_histoire_du_concept).

➤ Jean-Pierre Brun, « **la reconnaissance au milieu de travail** », in magazine psychologie le cercle n°06 » (en ligne) [www.la-reconnaissance-autravail\\_fr\\_22737.html](http://www.la-reconnaissance-autravail_fr_22737.html). Consulté le 29/09/2012.

## I. Données personnelles :

### 1. Sexe :

- Masculin  - Féminin

### 2. Age:..... ans

### 3. Niveau d'instruction :

- Primaire  - Moyen  - Secondaire  - Universitaire

### 4. Le statut professionnel :

- Cadre  - Agent de maîtrise  - Exécutant

### 5. La situation matrimoniale :

- Célibataire  - Marié (e)  - Divorcé (e)  - Veuf(Ve)

### 6. Votre lieu d'habitation :

.....

### 7. Expérience professionnelle aux moulins de la soumnam :

1) – moins de 10ans  3) – de 21 à 30 ans   
2) – de 10 à 20 ans  4) –plus de 30 ans

### 8. Le poste occupé :.....

### 9. Ancienneté de poste :.....

### 10. Bénéficiaire d'une promotion :.....

### 11. Catégorie salaires :

1) - moins de 18 000,00 (da)  3) - 26 000 ,00 / 35 000,00 (da)   
2) - 19 000,00 / 25 000,00 (da)  4) - plus de 36 000, 00 (da)

## II. La rémunération et la motivation:

### 12. Etes-vous satisfais de votre salaire ?

Oui  non

**Sinon,**

**pourquoi ?**.....

.....

### 13. votre salaire comparé à votre charge de travail :

- adéquat   
- Non adéquat

### 14. Selon vous, la rémunération que vous percevez dépend de :

- Votre poste du travail

- Vos efforts et votre performance personnelle

**Autres :** .....

**15. Quel est votre degré de satisfaction quand vous comparez votre salaire par rapport au poste occupé ?**

- Très satisfait  - Peu satisfait

- Satisfait  - Pas du tout satisfait

**16. A-t-il bénéficié d'une augmentation de salaire ?**

Oui  non

**17. Quel est votre degré de satisfaction par rapport aux augmentations de votre salaire ?**

- Très satisfait  - peu satisfait

- Satisfait  - pas du tout satisfait

**18. Pensez-vous que la rémunération contribue à votre motivation au travail ?**

Oui  non

**Pourquoi ?**.....  
.....  
.....

**19. Qu'est ce que vous motivé beaucoup plus dans votre rémunération ?( vous pouvez coché plusieurs réponses).**

1) - le salaire de base

2) - les indemnités et les primes

3) - la rémunération des heurs supplémentaires

4) - les retenus sécurité sociale

**20. Etés-vous satisfait (e) du système de rémunération adopte par l'entreprise ?**

Oui  non

### III. La reconnaissance constitue une source de motivation

21. Accordez-vous de l'importance à la reconnaissance au milieu de travail ?

Oui  non

Pourquoi?.....

.....

.....

22. Estimez-vous que les efforts fournis soient reconnus par votre supérieur hiérarchique ?

Oui  non

23. Sur quels éléments attendez-vous le plus de reconnaissance ?(vous pouvez coché plusieurs réponses)

- Compétence  - assiduité

- Ponctualité  - initiatives

- Vos résultats du travail  - vous efforts

Autres : .....

23. Le fait d'être reconnu influence t-il votre comportement au travail ?

Oui  non

Pourquoi?.....

.....

24. quels sont effets que peuvent produire la reconnaissance au milieu de travail ?

.....

.....

.....

25.Selon vous, quelles formes et manifestation peut prendre la reconnaissance ? (vous pouvez coche plusieurs réponses)

- Un remerciement

- Un compliment

- Un encouragement

Autres : .....

26. Estimez-vous être reconnus à votre juste valeur ?

Oui  non

**Sinon, pourquoi?**.....

.....

**27. Pour vous, motiver signifie :**

1) – la reconnaissance

2) – augmentation des salaires

3) Augmentation des salaires et la reconnaissance

**Autres :**.....

**Nous vous remercions pour votre collaboration.**

**Annexe N°01 :**

**Université Abderrahmane Mira de Bejaia  
Faculté des lettres et sciences Humaines  
Département de sciences et sociales**

En vue d'obtention du diplôme de Master en Sociologie

Option : Sociologie du travail et des ressources Humaines

**Questionnaire de recherche sur le thème :**

« L'impacte de la rémunération et la reconnaissance sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise public ».

« Dans le cadre de la préparation de mémoire de master en Sociologie, option Sociologie du travail et des ressources humaines, nous vous serions très reconnaissant de bien vouloir répondre à ce questionnaire dont l'anonymat est garantie. Nous vous remercions à l'avance de votre contribution à cette recherche.



## Annexe N°02 :

Tableau n°35 : la distribution de l'échantillon selon le poste occupé et bénéficiant d'une promotion

d'une promotion Poste occupé	Oui		Non		Sr		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
D A Finance	17	<b>25</b>	27	<b>39</b>	01	<b>01</b>	10	<b>100</b>
SH et sécurité	04	<b>06</b>	04	<b>06</b>	00	<b>00</b>	06	<b>100</b>
R exploitation	04	<b>06</b>	06	<b>09</b>	00	<b>00</b>	45	<b>100</b>
D C et marketing	01	<b>01</b>	05	<b>07</b>	00	<b>00</b>	08	<b>100</b>
<b>Total</b>	26	<b>38</b>	42	<b>61</b>	01	<b>01</b>	69	<b>100</b>

Tableau N°36 : le rapport entre les aspects qui motivent plus dans la rémunération et la situation matrimoniale

Les Aspects Situation matrimoniale	Salaire de base		Les indemnités et les primes		Rémunération des heures supplémentaires		Les retenus de sécurité sociales		SR		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Marié(e)</b>	18	<b>38</b>	17	<b>36</b>	05	<b>11</b>	00	<b>00</b>	07	<b>15</b>	45	<b>100</b>
<b>Célibataire</b>	14	<b>28</b>	13	<b>27</b>	09	<b>18</b>	06	<b>12</b>	09	<b>18</b>	51	<b>100</b>
<b>Veuf (Ve)</b>	01	<b>33</b>	01	<b>33</b>	01	<b>33</b>	00	<b>00</b>	00	<b>00</b>	03	<b>100</b>
<b>Total</b>	33	<b>33</b>	31	<b>31</b>	15	<b>15</b>	06	<b>06</b>	16	<b>16</b>	101	<b>100</b>

**Tableau N°37 : distribution de l'é l'estimation d'être reconnus à leur juste valeur**

<b>Reconnus leurs justes valeurs</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>oui</b>	40	<b>58</b>
<b>non</b>	26	<b>38</b>
<b>sans réponses</b>	03	<b>04</b>
<b>Total</b>	69	<b>100</b>

**Tableau n°38 : distribution de l'échantillon selon les aspects les éléments attendre plus la reconnaissance**

<b>L'élément sur lequel attendre plus la reconnaissance</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Compétence</b>	43	<b>25</b>
<b>Ponctualité</b>	35	<b>20</b>
<b>Vos résultats du travail</b>	36	<b>21</b>
<b>Assiduité</b>	28	<b>16</b>
<b>Initiatives</b>	24	<b>14</b>
<b>Vos efforts 23</b>	41	<b>23</b>
<b>Sans réponse</b>	05	<b>03</b>
<b>Total</b>	175	<b>100</b>

# **Partie théorique**

# ***Cadre Méthodologique***

# **Partie pratique**

# **Conclusion**

# Introduction

# **Annexes**



# Liste Bibliographique

# Sommaire