

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 diplôme de Master en Sociologie
Option : Sociologie du travail et des ressources humaines**

THÈME

**La rémunération et son impact sur la motivation des
salariés**

Cas pratique : SENTEX-Kherrata.

Réalisé par :

BOUCHALA Abdelouhab

MIRI Nourredine.

Encadrée par :

M^{me} : HERRAT Fatiha

Session juin 2015

Remerciements

Nous remercions le Dieu de nous avoir donné du courage et de la détermination pour mener à terme ce travail.

Nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à notre promotrice madame : **HERRAT Fatiha** pour l'encadrement de ce travail, sa disponibilité, ses conseils et surtout ses critiques qui nous ont permis d'avancer dans nos recherches.

On tient à remercier tout particulièrement nos très chers parents pour leur soutien et leurs encouragements.

On tient à remercier plus particulièrement notre promoteur à l'Entreprise SENTEX-Kherrata **M^r : MEZOUAR Salah**, pour ses conseils, pour le temps qu'il nous a consacré, pour ces différentes réunions qui nous ont aidés à comprendre notre travail.

Un grand remerciement à tous les salariés de SENTEX-Kherrata, pour leur accueil et de nous avoir dévoilé les raisons du plaisir qu'ils trouvaient dans leur travail et les raisons de leur souffrance et de leurs inquiétudes.

Nous tenons à remercier l'ensemble des enseignants de la formation « sociologie du travail et des ressources humaines » qui ne nous ont jamais épargné d'effort pour nous former.

Un grand remerciement à monsieur : **SLIMANI Hamou**.

Merci aux étudiants de la faculté « SHS » pour leur partage de connaissances, d'idées, de savoir, et pour leur soutien durant ce parcours.

Dédicaces

Je dédie ce travail à mes chers parents en leur demandant de l'accepter comme le fruit incontesté de leur louable effort qui m'a soutenu.

Je le dédie de même :

- ❖ à ma grande mère, que le Dieu la garde pour nous ;*
- ❖ à mes sœurs ;*
- ❖ à mes frères ;*
- ❖ à mes cousins et cousines.*

Ma promotion, sociologie du travail et RH 2015, qui a pris part très aimablement à concrétiser ce travail, je le lui dédie.

Et enfin à tous mes amis(es) en particulier Fouad et Nabil.

Nourredine

Dédicaces

Je dédie ce travail à mes chers parents en leur demandant de l'accepter

Comme le fruit incontesté de leur louable effort qui m'a soutenu.

Je le dédie de même :

- ❖ à ma grande mère, que le Dieu l'accueille dans son vaste paradis ;*
- ❖ à mes chers frères ;*
- ❖ à ma sœur et son mari ;*
- ❖ à ma chère sœur ;*
- ❖ à mes cousins et cousines.*

*Ma promotion, sociologie du travail et RH 2015, qui a pris part très
aimablement à concrétiser ce travail, je le lui dédie.*

Et enfin à tous mes amis(es) en particulier Fouad et Nabil.

Abdelouhab

Liste des abréviations

N°	ABREVIATION	SIGNIFICATION
01	ANACT	Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
02	ANEM	Agence Nationale d'Emploi et de Main d'œuvre
03	CDD	Contrat a durée déterminée
04	CUMD	Cout unitaire Moyen Pondéré
05	CNAS	Caisse Nationale d'Assurance Sociale
06	COTITEX	Coutières, Traitement Industries et Textile
07	DRH	Direction des Ressources Humaines
08	ECOTEX	Entreprise de Confection et Textile
09	ELATEX	Entreprise de Laine et Textile
10	F	Fréquence
11	GRH	Gestion des Ressources Humaines
12	GSE	La gestion socialiste des entreprises
13	IDITEX	Industrie à Destruction de Textile
14	N/S	Niveau de Salaire
15	OST	Organisation Scientifique du Travail
16	PDG	Président Directeur Générale
17	S/P	Statut professionnel
18	SENTEX	Société Ennoblement Nationale de Textile
19	SGT	Statut générale des travailleurs
20	SMIG	Salaire Minimum Interprofessionnel Garantie
21	SMIC	Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance
22	SPA	Société par Action
23	S /DRH	Sous Directeur des Ressources Humaines
24	SOITEX	Soies et Textiles

LISTE DES TABLEAUX

N°	Titres	Page
1	Le rapport mensuel d'activité de l'année Mars 2015.	57
2	Répartition de la population d'enquête selon le sexe	67
3	Répartition de la population d'enquête selon l'âge	68
4	Répartition des enquêtes selon la situation matrimoniale	68
5	Répartition de la population d'enquête selon le niveau d'instruction	69
6	Répartition des enquêtes selon le nombre d'année d'ancienneté	70
7	Répartition des enquêtes selon le statut professionnel	71
8	Corrélation de la population enquêtée selon le sexe et l'opinion sur l'adéquation entre le salaire et l'effort fourni	72
9	corrélation des enquêtées selon leur statut professionnel et leur opinion sur l'adéquation entre le salaire et leurs efforts fournis	73
10	Corrélation de la population enquêtée selon le statut professionnel et leurs réponses vis-à-vis des critères de rémunération	74
11	L'opinion des salariés sur la cause de l'absence d'une rémunération variable selon le sexe	75
12	Corrélation des enquêtés selon l'information sur le changement de salaires selon leurs statuts professionnels	77
13	L'opinion des salariés sur l'amélioration des résultats en cas de disponibilité d'une rémunération variable selon le sexe	78

14	Opinions déclarées par les enquêtés que la rémunération est comme un moyen de motivation selon le statut professionnel	79
15	L'opinion des enquêtés vis-à-vis l'existence d'une rémunération variable	80
16	Répartition des enquêtés selon leurs degré de satisfaction vis-à-vis de leurs salaires	83
17	Corrélation des enquêtés selon le niveau de salaire et la satisfaction	84
18	Répartition de la population enquêtée concernant le type de besoin réalisé par leurs salaires	85
19	L'opinion des enquêtés à propos de l'influence de la rémunération sur la motivation selon le statut professionnel	86
20	Corrélation des enquêtés à propos de bénéfice d'une augmentation et le statut professionnel	87
21	Corrélation des enquêtés selon le statut professionnel et le degré d'assiduité	88
22	Corrélation des enquêtés selon le statut professionnel et le motif d'assiduité	89
23	Répartition de la population enquêtée selon les facteurs de motivation	90
24	Corrélation des enquêtées selon la relation hiérarchique et le nombre d'année d'ancienneté.	91
25	Corrélation des enquêtés selon le statut professionnel et les retards	92
26	Corrélation des enquêtés concernant les retards et les niveaux de salaires	93
27	L'avis des enquêtés sur la possibilité de quitter l'entreprise	94

Liste des figures :

N° de la figure	Titre de la figure	Page
Figure N°01	La pyramide des besoins d'Abraham Maslow	44
Figure N°02	Le rapport mensuel d'activité de l'année Mars 2015	57
Figure N°03	La présentation de l'organisme d'accueil	58
Figure N°04	La présentation du département des ressources humaines	62

Sommaire

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction

Chapitre I : Le cadre méthodologique

1. Les raisons du choix du thème et Les objectifs de l'étude.....	5
2. La problématique.....	6
3. Les hypothèses	10
4 .La définition des concepts	13
5. les études antérieures	15
6. Les méthodes et les techniques utilisées	18
7. La pré-enquête	21
8. L'enquête	22
9. L'échantillonnage	23
10. Les difficultés rencontrées	24

Chapitre II : La rémunération

1. historique de la rémunération	27
2. synthèse sociologique sur la rémunération	28
3. les éléments de la rémunération	30
4. system de la rémunération	32
5. Finalité et l'importance de la rémunération	37

Chapitre III : La motivation au travail

1. Aperçu historique du concept motivation	40
2. Qu'est ce que la motivation	41
3. la motivation au travail	42
4. les théories de la motivation	44
5. l'influence de la rémunération sur la motivation et la satisfaction des salariés	49
6. les conditions pour que les rémunérations soient motivantes	50

7. la relation entre la rémunération et la motivation au travail	51
--	----

Chapitre IV : la présentation de l'organisme d'accueil

1. historique	55
2. fiche technique de l'organisme	56
3. mission et objectif de l'entreprise	56
4. effectif de l'entreprise	57
5. la description de l'organisme	59

Partie pratique : partie pratique et analyse des résultats

Chapitre V : Les caractéristiques des personnels et la vérification des hypothèses.

Section I : les caractéristiques de la population d'enquête	67
--	----

Section II : la vérification et interprétation des résultats de la première hypothèse	72
--	----

Section III : la vérification et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse ...	83
---	----

Les résultats de l'étude	99
---------------------------------------	----

Conclusion générale	101
----------------------------------	-----

Liste bibliographique.

Annexes.

Introduction

Introduction :

Introduction :

La gestion des ressources humaines prend une place stratégique dans l'organisation des entreprises. Elle s'intéresse à la ressource la plus importante qui est l'homme. C'est lui qui produit, gère et consomme. Cette conception du facteur humain fait de lui un capital qu'on doit savoir rentabiliser et un investissement plus bénéfique sur lequel beaucoup de spécialistes en psychologie du travail, de gestion, de sociologie, se sont concentrés dans leurs recherches sur la productivité et le rendement du travail.

A une époque où le travail a changé de sens et se réorganise, où la compétition est devenue mondiale, la motivation du personnel, à tous les niveaux de l'entreprise, redevient un problème prioritaire. Et l'efficacité des stratégies motivationnelles mises en place par l'entreprise dépend de plusieurs facteurs, ce qui signifie qu'il n'y a pas de recettes universelles pour motiver.

Aujourd'hui les fonctions de la gestion des ressources humaines jouent des rôles importants dans l'entreprise où le plus important est d'assister et de conseiller afin d'attirer, de motiver et de fidéliser les talents, car le développement de la motivation correspond à une partie intégrante de la gestion des ressources humaines, et constitue une des tâches centrales des cadres et des dirigeants¹. Ce sont également les managers et en premier lieu les dirigeants qui vont en sceller le succès ou l'échec. Ce ci repose sur plusieurs postulats qui sont eux mêmes confirmés par l'observation des pratiques des entreprises les plus performantes².

La loi 90 / 11 du 21 Avril 1990 relative aux relations de travail qui intègrent les règles du droit conventionnel du travail, constitue la référence principale pour les partenaires sociaux lorsqu'ils engagent des négociations collectives et qui seront finalisées par l'élaboration de la convention collective dans laquelle les conditions de travail et toutes les modalités et les normes relatives à la rémunération du personnel seront inscrites, celles-ci seront appliquées par les responsables des entreprises³. De ce fait ses derniers doivent tenir compte des questions suivantes : peut-on motiver sans nuire à l'équité interne ? Quelle peut être l'efficacité sur les attitudes d'une augmentation de la part de la rémunération ? Faut-il

¹ LEVY-LEBOYER Claude, **la motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies**, 2eme édition, éd d'organisation, paris, 2003, p.122.

² DIDIER Burgaud, **le salaire ne fait pas tout**, édition d'organisation, Paris, 1995, p.06.

³ PERETTI. J.Marie, **ressources humaines et gestion du personnel**, éd Vuibert, paris, 1997, p.94.

Introduction :

généraliser le principe d'une rémunération sur l'ensemble des salariés ? Ces questions légitimes dans le contexte d'organisations qui se posent quant aux moyens d'impliquer d'avantage les salariés dans la vie de l'entreprise.

Donc la rémunération constitue un élément clé du contrat du travail et de la relation entreprise / salariés. Elle est la contrepartie monétaire du service rendu et l'unique source de revenu pour le salarié et pour la plupart des entreprises : l'élément majeur de leur coût de production.

C'est dans ce sens que la gestion des rémunérations prend toute son importance d'autant plus qu'elle est qualifiée comme étant un levier de gestion qui s'intègre dans la stratégie globale, le pilotage et dans la gestion de l'ensemble de l'entreprise.

Dans le souci de vérifier la pertinence du rôle et l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au travail et ses conséquences, nous nous sommes ainsi penchés sur le cas de SENTEX « SOCIETE ENNOBLISSEMENT NATIONALE DE TEXTILE » dans le but d'analyser ses pratiques de rémunération dont notre curiosité scientifique est de connaître le poids que revêt aujourd'hui cette motivation et cette l'implication au travail.

Pour mieux aborder cette problématique, notre travail sera composé de cinq chapitres. Le premier concerne la méthodologie de l'étude, là où on a expliqué toutes les démarches qu'on a suivies afin d'arriver à obtenir les informations et les données qui nous seront utiles pour l'étude. Par la suite on passe à la partie théorique dont on a consacré deux chapitres, à savoir le premier chapitre qui parle de la rémunération afin de comprendre le système de gestion de rémunération d'une entreprise et mettre le point sur sa légitimité c'est-à-dire : savoir si l'entreprise applique les critères de rémunération et leurs objectivité, et l'autre chapitre porte sur l'impact de la rémunération sur la motivation au travail dans le but de connaître le degré de motivation engendré par des systèmes salariaux sur la motivation des salariés et présenter les différentes théories de motivation, et le quatrième chapitre ayant trait à la présentation de l'entreprise, le lieu d'enquête. Et enfin le dernier chapitre concerne la partie pratique de l'étude relative à l'application et à la réalité de la rémunération au sein de l'entreprise ainsi que la description de la population objet d'étude et d'interprétation des résultats recueillis.

Nous avons fini avec une conclusion générale où nous synthétisons notre approche empirique avec une tentative de répondre à la problématique du sujet.

Chapitre I :
Le cadre méthodologique

Préambule :

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

1- Les raisons et l'objectif du choix du thème :**1-1. Les raisons du choix du thème :**

« Vouloir entreprendre une recherche en science humaine c'est vouloir approfondir un sujet en fonction de son intérêt le choix de sujet d'évaluation et de la faisabilité d'une recherche, représente le premier moment de la formulation du problème de recherche »¹.

De ce fait, tout thème scientifique ou recherche peut être différemment traité selon diverses raisons.

Notre choix pour ce thème est motivé par les raisons suivantes :

- c'est un sujet qui correspond à notre spécialité.
- Approfondir nos connaissances sur le processus de la gestion de rémunération, et la motivation des salariés au sein des entreprises algériennes.
- Mieux maîtriser les théories de rémunération et de motivation.
- Tenter d'apporter un intérêt à l'entreprise et son personnel.
- Mettre en application les connaissances que nous avons acquises au cours de notre formation et bien faire connaissance d'une autre vie, la vie professionnelle.

¹ Angers Maurice, **P'initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, édition casbah, Alger, 1997, p78.

1-2. Les objectifs de la recherche :

Notre tâche se fixe sur un objectif et sur certains intérêts.

S'agissant d'un mémoire de fin d'études, notre premier objectif est celui de répondre à un impératif pédagogique, il ya donc nécessité de mener une recherche sur un sujet en rapport avec notre domaine d'étude ; la sociologie du travail et des ressources humaines.

L'objectif de cette étude peut être résumé comme suite :

- Donner une importance théorique et pratique au sujet.
- Comprendre le système de gestion de rémunération d'une entreprise et mettre le point sur sa légitimité c'est-à-dire savoir Si l'entreprise paye le rendement, le diplôme, l'ancienneté, le poste, les compétences et de connaître le degré de motivation des systèmes salariales sur la motivation des salariés.
- Découvrir l'importance de la rémunération sur la fidélisation des salariés
- Faire mieux connaître le domaine de gestion des ressources humaines.

Aussi un tel travail contribuerait même modestement à enrichir les connaissances sur les politiques de rémunération appliquées et de connaître la réalité de ces entreprises en matière de rémunération.

2- La problématique

L'entreprise se présente comme un ensemble de system productif, composée de trois types de facteurs interviennent pour réaliser son objectif qui sont des hommes, des ressources financières, et des moyens de production.²

Elle est aussi un lieu de production de richesse, et de distribution des revenus. Afin d'atteindre ses objectifs économiques socio-sociétales, l'entreprise est contrainte à faire apporter des stratégies permettant de garantir sa propriété et son développement recherché. De même elle doit placer l'homme au centre de ces préoccupations car c'est par l'homme qu'elle progresse et c'est pour l'homme qu'elle travail.

² MICHEL De Coster. **Sociologie de travail et gestion des ressources humaines**, 3^{ème} édition, de BOEK, paris, 1999, p, 152

Donc la tâche de ses leaders qui interviennent dans les entreprises, publiques ou privées, dressent toujours le même constat : celui de l'absence de stratégie de ressources humaines. Et selon **Toni Alberto et Combemal Pascale** « *l'entreprise est un lieu où sont produites les richesses, mais elle est également un lieu où se distribuent les revenus, les pouvoirs et les honneurs.* »³ Dont son objectif principale est la réalisation de projet et la création de richesse ; car toute organisation qui n'est pas fondée sur le début du gain et vouée à l'échec.

La fonction ressources humaines occupe une place primordiale au sein des organisations. C'est pourquoi, parmi les difficultés auxquelles les organisations sont aujourd'hui confrontées, on cite souvent la problématique de la gestion des ressources humaines. Bâtir un modèle de gestion de ces ressources en mesure d'attirer les meilleures compétences, de les fidéliser et de les motiver au service de son développement durable et de sa compétitivité nationale et internationale est une préoccupation majeure pour toutes entreprises.⁴

La mission de ressources humaines est l'un des volets les plus importants de la GRH, car il constitue un lieu d'attache entre employeur et l'employé. un système de rémunération adéquat ou optimale entre les impératifs de rentabilité, de flexibilité, de qualité, de productivité, et les attentes des salariés quant à une rémunération perçue comme juste, équitable et motivante est un levier de succès considérable pour l'entreprise.

Il est recommandé à nos entreprises de mettre en place une stratégie de ressources humaines qui permet de mesurer les points d'improductivité des salariés et qui permet en même temps aux compétences d'émerger, il faut constamment revoir les paramètres de motivation. Il faut pour cela adopter une politique d'un système de rémunération qui permet de maintenir l'équilibre entre le salaire de l'employé et ses efforts à la réussite de l'entreprise. Il faut Désormais gérer les compétences au lieu de gérer les effectifs, et payer la performance au lieu de payer la présence⁵.

Aujourd'hui, le travail n'est plus seulement l'occasion d'un échange entre des efforts individuels et des récompenses matérielles, il permet également aux salariés de se réaliser à

³ TONI Alberto et Combemal Pascale, **comprendre l'entreprise, théorie pratique, relation sociale**, 4^{ème}ED, Armond colin, 2004, p, 13.

⁴ Sir B. « **La gestion des rémunérations aux services de la motivation au service de la flexibilité** », In Revue Française de gestion, Mars, Avril-Mai, 1994.P.104.

⁵ ROMAN B., **Bâtir une stratégie de rémunération**, Edition.Dunod, Paris, 2006, P01.

travers une activité professionnelle dont les dimensions sociales prennent de plus en plus d'importance.

Cependant, la satisfaction et la motivation ne sont pas forcément liées. En effet, certaines personnes sont peu satisfaites de leurs conditions de travail mais restent tout de même motivées parce qu'elles perçoivent le travail comme une mission importante ou intéressante, et inversement, certaines personnes satisfaites de leurs conditions de travail ne sont pas pour autant motivées. C'est pour cela on constate que chaque salarié n'a pas les mêmes besoins et ce qui peut motiver certains peut tout à fait exercer l'effet inverse sur d'autre. C'est pourquoi la question de la motivation des salariés au sein des entreprises reste un problème important et délicat à résoudre.

Compte tenu de son caractère symbolique, la rémunération semble toujours être l'un des facteurs déterminants de la motivation et c'est pour cette raison que l'on voit apparaitre depuis quelques années, de nouvelles formes de rétribution. Il apparait que la rémunération ne peut pas être une source de motivation dans certains cas, mais en revanche, dans d'autre, elle peut avoir un aspect démotivant si elle s'avère très insuffisante. C'est pour cela que les entreprises concentrent de plus en plus d'attention sur les méthodes de rémunération et l'utilisation de chacune d'elle.

Les années 1990 ont en effet été marquées par la volonté de tenir compte d'avantage de l'individu et de ces compétences. Les formes organisationnelles ayant évoluées, certaines entreprises ont commencé à remettre en question de la notion de poste jugée trop restrictive et ne correspondant plus à la réalité du travail effectué. Cette prise de conscience lès a conduit à rechercher quelle base pourrait rendre compte des exigences nouvelles des situations de travail auxquelles les salariés doivent faire face. La notion de compétence est ainsi apparue comme répondant à ces besoins.

Les politiques de rémunération doivent également résoudre la question de savoir comment mettre en place un système qui soit suffisamment motivant car lorsqu'un salarié perçoit qu'il est peu être un passager clandestin, c'est-a-dire dans une position ou les autres membres de l'organisation ne sont pas en mesure d'évaluer sa contribution, il est vrai semblable que sa motivation en est affectée.

En effet, la place de la rémunération dans l'étude théorique de la motivation et de la satisfaction au travail a été source de controverse. A travers l'histoire, il est généralement attribué à **Taylor** la paternité de l'idée selon laquelle l'élément le plus motivant est l'argent. « *Si une incitation financière suffisante est associée à la productivité, l'individu choisit la productivité comme moyen lui permettant d'obtenir cette récompense financière* »⁶

En revanche depuis le XX^{ème} siècle le courant des relations humaines émerge, pour contester et critiquer l'école classique de l'organisation. En effet, il insiste davantage sur les aspects psychologiques et la dimension relationnelle au sein de l'entreprise, ainsi que la vie des groupes humains, c'est-à-dire, s'intéresse aux besoins sociaux des individus comme facteurs de Motivation et de satisfaction, à partir de cette étude avec **Elton Mayo** qu'on s'est rendu compte que les stimulations financières ne sont pas un facteur essentiel pour motiver les ouvriers, En suite les autres auteurs dans cette école notamment **Herzberg** ; confirme à partir de son étude, que les incitations monétaires ne sont pas forcément la source de motivation des travailleurs.

La motivation semble être aujourd'hui l'un des facteurs de compétitivité essentiel capable de répondre aux besoins des salariés, c'est pourquoi ces derniers doivent aujourd'hui plus qu'hier tenir compte de son importance. « *Le monde à venir n'appartiendra pas aux managers qui savent faire danser les chiffres, le monde appartient aux leaders motivés, passionnés, aux gens qui non seulement ont une incroyable énergie, mais qui savent aussi transmettre cette énergie, à ceux qu'ils dirigent* » a dit **Jack Welch** ex-président générale de générale Electric.⁷ Donc, définir une meilleure politique de rémunération qui permet le déclenchement de la motivation est une préoccupation centrale de la gestion des ressources humaines. Ces politiques et ses pratiques de rémunération déterminent directement le mode d'optimisation des ressources humaines. Définir cette articulation entre rémunération et motivation est une nécessité pour toute fonction de gestion des ressources humaines dans l'entreprise.

Pour atteindre ses objectifs, toute entreprise doit obtenir de ses salariés une productivité et une qualité de travail importante. Dans cette optique, il est nécessaire de rassembler les compétences adéquates et d'adopter une organisation adaptée mais surtout de

⁶ ROUSSEL Patrice, **rémunération, motivation et satisfaction au travail**, Economica, Paris, 1996, p, 23.

⁷ MICAEL Aguilar, **l'art de motiver**, DUNOD, Paris, 2009, p, 01.

développer et d'entretenir la motivation de l'ensemble des salariés. Les gens cherchent la solution pour améliorer leurs budget, afin d'atteindre le niveau de vie acceptable, et cela ne se réalise que par une bonne rémunération.

En Algérie pour bien comprendre les politiques de rémunération, il faut se référer à la politique économique et sociale que l'état a adopté dans le cadre de la gestion socialiste des entreprises(GSE) et dans le cadre du statut générale des travailleurs(SGT).

En ce qui concerne le terrain nous avons opté pour l'entreprise **SENTEX-Kherrata**, ou la politique d'un système de rémunération, est pour elle est une préoccupation majeure et la motivation de leurs salariés ; devient un des éléments décisifs de sa survie.

- De ce fait, dans le présent travail compte tenu de ce qui précède nous nous demandons : Est-ce que toutes les catégories socioprofessionnelles à SENTEX de Kherrata sont motivées ou démotivées de la même manière et pour les mêmes raisons? Qu'elle est l'impact de la rémunération appliqué à **SENTEX-Kherrata** sur la motivation des différentes catégories socioprofessionnelles ?

En préalable à la thématique et l'explication de la méthodologie suivie dans ce contexte dont l'objectif de traiter cette interrogation, nous avons formulé les questions suivantes :

- Est-ce que le système de rémunération appliquée au sein de cette entreprise est basé sur des critères objectifs?
- Est-ce que toutes les catégories socioprofessionnelles à SENTEX de Kherrata sont motivées ou démotivées de la même manière et pour les mêmes raisons ?

3-Les hypothèses :

Le processus d'opérationnalisation, c'est une démarche de recherche qui s'appuie sur l'obtention d'indicateurs numériques, afin de mesurer la réalité. Pour ce faire, la première étape consiste à formuler une ou plusieurs hypothèses.

L'élaboration de l'hypothèse est l'une des étapes cruciale pour la recherche.

« L'hypothèse peut être envisagée comme une réponse anticipée que le chercheur formule à sa question spécifique de recherche. Tremblay [...] un énoncé déclaratif précisant une relation anticipée et plausible entre des phénomènes observés ou imaginée »⁸.

« L'hypothèse est une explication provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs phénomènes, l'hypothèse scientifique peut être confirmée ou infirmée »⁹

Pour répondre aux questions posées dans la problématique, nous suggérons deux hypothèses :

Hypothèse 1 :

Le système de rémunération appliquée au sein de l'entreprise SENTEX-Kherrata est fondé sur des critères objectifs.

Hypothèse 2 :

Tous les salariés de SENTEX sont démotivés de la même raisons et motivés par les mêmes facteurs.

• **Discussion des hypothèses :**

La première hypothèse :

A travers cette hypothèse nous voulons savoir si, le system de rémunération est basé sur la complexité et l'implication des taches à savoir si la hiérarchie des postes diffère des taches simple aux ouvriers les plus polyvalents et cela dans le but de vérifier si se dernier est un critère de différenciation entre les salaires.

Ainsi on cherche à savoir s'il existe au sein de SENTEX-Kherrata une part variable de la rémunération celle-ci qui est considérée comme un indicateur d'objectivité du system de rémunération.

⁸ MACE Gordon, **Guide d'élaboration d'un projet de recherche**, 2^{ème} Edition de Boeck P, U, Laval, Québec.1988.P35.

⁹ GRAWITZ Madeleine, **les méthodes des sciences sociales**, Edition Dalloz, Paris, 2001, p398.

Donc pour vérifier cette hypothèse nous avons introduit plusieurs questions dans le questionnaire à savoirs ;

- L'existence d'étude de poste ou d'évaluation des postes
- L'existence d'une rémunération variable
- L'existence d'une négociation salariale.
- L'existence d'une prime d'expérience
- L'adéquation entre le salaire et l'effort fourni

La deuxième hypothèse

Pour vérifier cette hypothèse nous avons introduit dans le questionnaire plusieurs questions sur des différents niveaux de salaire dans le but de comprendre est ce que toutes les catégories socioprofessionnelles sont motivées ou démotivées de la même manière et pour les mêmes raisons, c'est-à-dire faire constater que les salaires peuvent être motiver par la même manière par certains facteurs, et démotiver par le même raison qui est des critères de rémunération appliqués au sein de cette entreprise.

La notion de motivation demeure difficile à mesurer car c'est une variable psychologique difficilement mesurable néanmoins, nous avons divisé l'hypothèse au variable et aux dimensions suivent La première variable qui consiste aux critères de rémunération appliquées au sein de SENTEX.

A travers ces deux variables on peut ressortir les indicateurs suivants :

- Le retard.
- L'assiduité.
- Les motifs d'assiduité
- L'absentéisme.
- Bénéfice d'une augmentation
- Relation hiérarchique
- Demande de démission.
- Le facteur le plus motivant

4- Définition des concepts clés :

Afin d'arriver à la concrétisation de ce qu'on veut étudier dans la réalité, il faut opter à une autre étape de la recherche, qui est bien l'opérationnalisation des concepts de nos hypothèses.

Cette étape de recherche peut être définie comme suite : « *processus de concrétisation des concepts des hypothèses ou de l'objectif de la recherche* »¹⁰.

Afin, de cerner la problématique dans une recherche, le chercheur fait recours à une analyse conceptuelle en vue de concrétiser les phénomènes étudiés, dégager les indices, déterminer les techniques et clarifier les hypothèses.

Pour ce fait, notre recherche contient un certain nombre de concepts qui nécessitent d'être définie, qui sont :

a. Entreprise :

*« L'Entreprise est une organisation économique : elle est une unité de production de richesse et de répartition des revenus, elle est donc un système économique et social, un système ouvert (sur son environnement) finalisé par sa mission, ses buts, ses objectifs. Régulée par ses processus de direction et de décision, et structuré en sous système en interaction »*¹¹.

Définition opératoire :

est une structure juridique, économique, sociale, qui regroupe des moyens humains, matériels, immatériels (service) et financière qui sont combinés d'une manière organisée pour fournir des biens et des services à des clients dans un environnement concurrentiel ou non concurrentiel.

b. Le travail :

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

¹⁰ ANGERS Maurice, op.cit. p 109.

¹¹ **Dictionnaire d'économie et des faits économiques et sociaux contemporaine** ; C.BIALES, M.BIALES, R.LEURION, J.L.RIVAUS. Edition Foucher, paris 1996.page 231.

- c. **Salarié :** « *le salarié est celui qui échange son travail contre un salaire, les salariés n'apparaissent qu'avec le développement des usines, des administrations des grands magasins* ». ¹²

Définition opératoire :

Le salarié est une personne qui s'engage à exécuté un travail, à temps plein ou à temps partiel, pour le compte d'un employeur, en contre partie d'un salaire ou d'un traitement. Le salarié s'engage pour une période limitée ou indéterminée.

- d. **Rémunération :** « *la rémunération est une récompense payée en contre partie d'un service rendu, en toute rétribution versée pour tout travailleur quelconque* ¹³.

Système de rémunération : est défini généralement par les dirigeants de l'entreprise. En fonction des orientations et des prix du marché, si l'activité est concurrentielle, s'il y'a baisse d'activité annoncée, des priorités seront donnés aux investissements à des moyens financières dont l'entreprise dispose. Elle est la composante essentielle de la stratégie de l'entreprise à appliquer par les ressources humaines, elle peut avoir un but précis d'attirer, de fidéliser et de motiver les salariés d'une entreprise ¹⁴.

- e. **Motivation :**

Sens étymologique :

Il vient du mot latin « movere, mouvoir », qui signifie en français : « qui met en mouvement » ¹⁵

Du point de vu organisationnel :

Selon Weiss DIMITRI : « la motivation est le degré d'engagement d'un collaborateur dans la réalisation d'un travail qui lui était désigné par un tiers, généralement l'organisation et ses représentants » ¹⁶

¹² DORTIER Jean-François, **dictionnaire des sciences humaines**, édition, science humaine, Paris, 2004, P ,749.

¹³ MICHEL DE Coster, op-cit. p, 209.

¹⁴ <http://entreprise-et-gestion.oboulo.com>, date de consultation 25/01/2015, à 16h :00.

¹⁵ Amoureux Guy et autres, **diriger et motiver**, édition d'organisation, paris, 1997, Page 12.

¹⁶ WEISS Dimitri, **ressources humaines**, 2em édition, édition d'organisation, Paris, 1999, Page 394.

Du point de vu psychologique :

«Processus philosophique et psychologique responsable du déclenchement de l'entretien et de la cessation d'un comportement ainsi que la valeur appétitive ou aversive conférée aux éléments du milieu sur les quelles s'exerce ce comportement».¹⁷

Définition opérationnelle de la motivation :

Dans la réalisation de notre étude, nous lions la motivation à l'attachement au travail (fonction).ainsi une personne motivée est celle qui a un empressement et un engouement à bien faire son travail.

f. Démotivation :

La démotivation au travail est l'action de démotiver, c'est-à-dire de faire perdre à quelqu'un toute envie ou toute raison de continuer un travail. C'est le démobiliser et le démoraliser¹⁸.

La démotivation n'est pas un état inné, mais elle est acquise par un processus qui peut être réversible. Etudier comment on vient à être démotivé dans son travail peut sembler judicieux. Mais nous laisserons le soin aux psychologues et au sociologue du travail d'expliquer les phénomènes complexes qui sont à l'œuvre dans ce processus.

5-Les études antérieures :

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

a. Frederick Winslow Taylor:

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.

Avec le taylorisme, l'homo economicus est considéré comme agissent de manière rationnelle et prend la décision qui permet d'accroître l'ensemble de ces compensations mot monétaires.

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

¹⁷ Grand dictionnaire de la psychologie, édition Larousse, Paris, 1999, Page 589.

¹⁸ Sous la direction de CHRISTIAN Travers, Dictionnaire hachette encyclopédique, paris, 1954.

b. Frederick Winslow Taylor ET L'OST:

Taylor est considéré comme l'un des pionniers du management ; « *technicien génial, un des hommes dont la pensée et l'action auront le plus marqué le monde du XX^e* », selon les propres paroles de Friedmann, le créateur de l'organisation scientifique du travail L'OST¹⁹.

Dans son ouvrage « la direction des ateliers » (1902), Taylor s'interroge sur la motivation des travailleurs ; pourquoi les ouvriers flânent –ils la production des ateliers ? Donc il déduira trois(03) causes :

- Peur du chômage : les ouvriers pensent qu'une augmentation de la production induira le licenciement pour certains d'entre eux.
- Pas de salaire incitatif.
- Les mauvaises traditions des métiers, c'est-à-dire les méthodes de travail empiriques provoquent le gaspillage de l'énergie des ouvriers (pas de science dans les pratiques professionnelles).

Le problème pour cet ingénieur est bien ; comment les faire changer d'avis et d'habitudes ? Donc pour lui il convient de proposer une « juste paie » rémunérant une « juste tâche »²⁰, c'est en mesurant scientifiquement le travail que l'on y parviendra. Donc le salarié reçoit un salaire proportionnelle au rendement se qui le motive et le pousse travailler d'avantage, le salaire à cette époque est un moteur déterminant.

c. L'école des relations humaines :

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

¹⁹ WEISS Dimitri, **relation industrielles** ; op-cit, p, 159.

²⁰ EVELYNE Jardin, **mutation et organisation du travail**, Bréal, édition Laurent Bégae, 2005, p, 26.

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

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

d. FREDERIC Herzberg :

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

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

Il affirme que le salaire n'est pas un facteur de motivation car il est considéré de manière universelle, comme un facteur d'hygiène.²¹

Il a mené plusieurs recherches empiriques auprès des salariés pour connaître ce qui les motive. Il différencie les besoins et les oppose dans une théorie des deux(02) facteurs ou bi- factorielle ; l'idée principale de F.Herzberg est que les circonstances qui conduisent à la satisfaction dans le travail sont de nature déférente de celle qui procure une insatisfaction au travail.²²

Donc il a mis en place cette théorie qui stipule qu'il ya des facteurs présentant des pré-requis environnementaux qui n'apportent pas directement la motivation, mais l'absence amène des insatisfactions ; en augmentant les salaires, en améliorant les conditions de travail, en modifiant les relations hiérarchiques, on arrive à limiter le mécontentement. Mais, ce qui motive l'homme au travail, c'est ce qui lui permet de combler ses besoins supérieurs :

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

²¹ WEISS Dimitri, op, cite, p, 164.

²² LUC Boyer et NOEL Equilby, **organisation ; théories et applications**, paris, édition d'organisation, 1999, p 81.

e. ABRAHAM Maslow :

A. Maslow est une référence pour les psychologues dans le monde entier, il est connu dans la psychologie du travail pour ces études sur la motivation. il a inventé le concept de hiérarchie des besoins pour définir les origines de la motivation humaines²³

L'originalité de son modèle tient à la manière dont il présente les liens entre les différents besoins sous forme de pyramide²⁴, ou il représente les catégories de motivation au travail classé comme suit :

- Besoins physiologiques : correspond aux besoins vitaux (alimentation sommeil, chaleur...), pour le monde de travail identifier à la rémunération économique qui permet de satisfaire les besoins primaires par exemple l'achat de la nourriture.
- Besoins de sécurité : recherche de protection, il se traduit au monde de travail, par la recherche de stabilité du travail et du revenu...
- Besoins d'appartenances : que Maslow appelle d'amour : les hommes veulent appartenir à un group avec lequel ils puissent s'identifier. ils veulent en être acceptés, participer à sa vie et se sentir une partie importante de son activité²⁵
- Besoins d'estime de soi ou de reconnaissance des autres : recherche de la réussite, statut, prestige, etc.
- Besoins d'accomplissement (d'autoréalisation) : correspond à la possibilité de réaliser son potentiel.

6- La méthode et les techniques utilisées :

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

²³ LUC Boyer et NOEL Equilibey, op, cite, p 78.

²⁴ LEVY- Leboyer Claude, **la motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies**, 2^{ème} éd, éd d'organisation, paris, 2003, p 39.

²⁵ WEISS Dimitri, op, cite, p170.

6-1 La méthode utilisée :

Après avoir établi la problématique de la recherche et procédé à l'opérationnalisation des concepts, on passe au choix de la méthode « *une fois le problème est formulé de manière précise pour les données requises il faut choisir les méthodes qui serviront à recueillir les informations*²⁶ »

La validation d'une recherche scientifique dépend de la méthode utilisée, FESTUNGER Kate a expliqué que « *quelque soit l'objet d'une recherche la valeur des résultats dépend de celle des méthodes utilisées en œuvre* »²⁷

De ce fait, la méthode qu'on a utilisée dans notre recherche est la méthode quantitative qui est « *un ensemble de procédures pour mesurer les phénomènes* »²⁸

Ce choix est déterminé par la nature de notre thème, la question du départ et les objectifs de la recherche et cela afin de vérifier les hypothèses émises et d'assurer les relations existantes entre les différentes variables à l'étude.

Donc la méthode qu'on a suivie consiste à la méthode quantitative, celle-ci qui nous permet de généraliser les résultats sur l'ensemble des salariés à fin d'aboutir aux objectifs de la recherche.

6-2 les techniques de collecte des données :

6-2-1 L'observation :

La technique de recherche que nous avons retenue est l'observation. « *Toute recherche à caractère scientifique en sciences sociales, comme en général dans les autres sciences, doit comporter l'utilisation de procédés opératoires rigoureux, biens définis, transmissibles et susceptibles d'être appliqués dans les mêmes conditions*²⁹ ».

« *Observer n'est pas seulement regarder, c'est une certaine organisation de la vision. Elle est structurée de telle sorte à voir ce qui est adéquat par rapport à un projet de recherche, à un cadre théorique.* »³⁰.

²⁶ COOKS. W et autres, **les méthodes de recherche en science sociales**, édition Hrwlutee, Québec, 1997, p, 103.

²⁷ ANGERS Maurice, op, cite, p 60.

²⁸ Ibid. P60.

²⁹ GRAWITZ Madeleine, op-cit, p. 352.

³⁰ PERETZ Henri, **Les méthodes en sociologie (l'observation)**, Éditions La découverte, Paris, 1998, p. 88.

Ainsi, cette technique nous a permis de nous familiariser avec le terrain et d'approfondir nos connaissances sur la rémunération et la motivation au travail au sein de l'entreprise SENTEX.

Donc on peut citer la technique principale utilisée durant notre recherche qui est ;

6-2-2 Le questionnaire :

Durant notre enquête nous avons opté pour la technique du **questionnaire** afin de collecter les données qui nous seront utiles après les avoir classées, analysées et interprétées pour vérifier les hypothèses construites au départ.

Il s'agit Selon **Jean-Louis LOUBET DEL BAYLE**, le **questionnaire** « *est constitué par la liste des questions qui seront posées aux sujets désignés par l'échantillonnage. Ce questionnaire est soigneusement élaboré avant le début de l'enquête et sera posé sous une forme identique à tous les sujets interrogés. Les questions sont évidemment choisies en fonction de l'objet de l'enquête. Toutefois, on peut définir un certain nombre de règles générales relatives à l'établissement du questionnaire. Celui-ci est dominé par trois préoccupations fondamentales* ». ³¹

Selon Jean Claude Combissie :

« *Le questionnaire a pour fonction principale de donner à la recherche une extension plus grande et de vérifier statistiquement jusqu'à quel point sont généralement ces informations et des hypothèses probablement constituées* » ³².

Lorsque le questionnaire est utilisé en contexte de vérification d'hypothèse, les questions sont généralement fermées et les réponses chiffrées de manière à obtenir des mesures. Les réponses relatives à un même concept sont regroupées en indices (variables). Les variations de ces indices ou variables sont ensuite comparées en fonction des conditions d'observation liées à l'hypothèse à vérifier ³³.

6-2-3 Le rôle de questionnaire : le **questionnaire** est le moyen de communication essentiel entre l'enquêteur et l'enquêté. Il est l'outil par lequel le double but de l'interview doit être atteint : d'une part motiver, inciter l'enquêté à parler, d'autre part obtenir des

³¹ Jean-Louis, LOUBET DEL BAYLE, **Initiation aux méthodes des sciences sociales**, édition L'Harmattan, Paris, p107.

³² COMBISSIE Jean Claude, **la méthode en sociologie**, 4^{ème} éd, la découverte, Paris, 2003.

³³ PIERRE Mongeau, Réaliser son mémoire ou sa thèse, Presses de l'Université du Québec, 2008, P181.

informations adéquates pour l'enquêteur. Le questionnaire doit traduire l'objectif de la recherche en question et susciter chez les sujets interrogés des réponses sincères et susceptibles d'être analysées en fonction de l'objet de l'enquête. En d'autres termes : la question posée en fonction d'un but donné, doit susciter une réponse en relation avec le but suivi et traduire fidèlement l'attitude de l'enquête. On attend de celui-ci qu'il puisse et veuille répondre et qu'il fasse clairement.³⁴

Ce questionnaire a pour fonction principale de donner à la recherche une extension plus grande et de vérifier statistiquement jusqu'à que les points sont généralisable ces informations et les hypothèses préalablement constituées.

le questionnaire en sociologie peut être défini comme une technique scientifique de recueil des données, on peut les considérer comme un instrument sociologique quantitatif soumis à une construction préalable, et qui permet d'interroger les individus par le billet de question fermés, ou semis ouvertes en vue de faire un prélèvement quantitatif et des comparaisons chiffrées et ce dans le but d'accéder aux informations recherchées. Ce questionnaire représente un outil de travail très important et un bon moyen de communication.

Notre questionnaire est composé de 35 questions, il comporte parfois des questions fermées qu'on peut définir comme « question obligeant l'enquêté à effectuer un choix parmi un certain nombre de réponses possible fournies »³⁵

Ainsi qu'il contient quelques questions ouvertes qui se définissent comme : « Questions n'imposant aucune contrainte à l'enquêté quant à l'élaboration de sa réponse »³⁶. A cet effet, notre questionnaire se compose de trois axes principaux à savoir :

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

³⁴ Madeleine, Grawitz, op cite, p676.

³⁵ Ibid, p, 130.

³⁶Ibid., p, 354.

7-La pré-enquête :

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

Nous avons donc procédé par cette technique dans la phase exploratoire afin de déterminer le champ de notre étude, puis de familiariser et connaître mieux le terrain.

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

Il s'agit ici de présenter la méthode et les techniques utilisées sur le terrain durant notre enquête.

8-L'enquête :

« *L'enquête est l'un des instruments les plus utilisés par les psychosociologues. Réaliser une enquête, c'est interroger un certains nombres d'individus en vue d'une généralisation³⁷* ». Notre enquête est réalisée avec (74) enquêtés dans l'entreprise SENTEX Kherrata.

Nous avons réussi, pendant notre visite exploratoire, à prendre connaissance du terrain et de la faisabilité de notre enquête par rapport à notre thème. Durant 10 jours, nous avons tenu des entretiens exploratoires avec le responsable des ressources humaines et des salariés. De plus, nous avons recueilli des documents concernant la présentation de l'entreprise (l'organigramme, mission, objectifs...). nous reste un mois qui est consacré à la distribution du questionnaire pour chaque travailleur auprès de notre population. car nous étions obligés de sortir sur le terrain et de distribuer le questionnaire pour chaque travailleur afin de réaliser notre recherche.

Notre enquête empirique et notre stage ont été bien encadrées par le sous directeur des ressources humaines Monsieur : SALAH MEZOUAR, cadre dans cette entreprise.

³⁷ GHIGLIONE Rodolphe et autres, **Les enquêtes sociologiques**, 6^{ème}, Édition, Armand Colin, Paris, 2008, p. 5 et 6.

Nous avons distribué nos questionnaires selon la disponibilité des travailleurs, on a visé la période de changement de poste, et surtout les pauses déjeuner. On a également effectué des questionnaires de face-à-face, ainsi on a traduit et expliqué le questionnaire en langue Kabyle et en Arabe, pour ceux qui ne comprennent pas la langue française vis-à-vis de leurs niveaux d'instruction qui est différent d'un salarié à l'autre.

9 - l'échantillonnage :

9-1 La population étudiée :

Par définition, la population « *est un ensemble d'éléments ayant une ou plusieurs caractéristiques en commun qui les distinguent d'autres éléments et sur lesquels porte l'investigation*³⁸ ». Notre population d'étude contient de trois catégories Socioprofessionnelle (les cadres, les agents de maîtrise, les exécutants), relevant de différents direction totalisant de 74 salariés dans l'entreprise SENTEX.

- Dans cette étude, la population mère est l'ensemble des travailleurs de l'entreprise de SENTEX, toutes catégories confondues ; à savoir, les cadres, les agents de maîtrises, et les exécutants. L'effectif Total de cette entreprise mère est de 74 salariés selon un document interne de l'entreprise et c'est cet effectif qui a fait l'objet d'enquête. Donc c'est l'entreprise même qui est considérée comme échantillon des autres entreprises étatiques.

9-2- Déroulement d'enquête :

Après la distribution de notre questionnaire et qui s'entend sur toutes les catégories socioprofessionnelles à savoir les cadres avec un pourcentage de 17.60 %, les agents de maîtrises avec un pourcentage de 27 % et les agents d'exécutions avec un pourcentage de 55.40 %. Et cela dans le but de faire un sort de comparaison ou bien une étude comparative entre toutes ses catégories. La période d'enquête à SENTEX a durée deux mois, soit de 10 Mars 2015 au 10 Mai 2015. Durant cette période nous avons eu tous les salariés (Cadres, Agents de maîtrise, exécutants) de cette entreprise comme enquêtés. Avec lesquels nous nous sommes distribués nos questionnaires. Chaque questionnaire durait en moyenne de 20 minutes. Par la suite, nous avons voulu sondé les avis et les opinions des salariés (hommes et femmes) sans distinction, pour telle raison l'enquête s'est déroulée tout près de différents départements de cette entreprise (département de production, de commerciale, d'approvisionnement, de

³⁸ ANGERS Maurice, op.cit. , p226.

ressources humaines, etc.) les enquêtés ont été ciblés tous de un (01) jusqu'à le derniers (74) sans exception, certains questionnaires duraient jusqu'à de 15 minutes.

Notre enquête s'est déroulée dans de meilleures conditions, grâce à l'esprit ouvert des salariés approchés pour l'enquête. Au niveau de l'entreprise notre questionnaire nous a facilité les contacts avec toutes les personnes qui se sont portées volontairement pour répondre à nos questions.

10- les difficultés rencontrées :

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

La difficulté de la récupération des questionnaires de notre de recherche, puisque on a pris toute la population de cette entreprise.

La difficulté de trouver un terrain à notre étude, car la sociologie n'est pas connue par tout le monde.

L'absence d'encadrement dans l'organisme d'accueil.

L'absence des conditions de vie dans les résidences universitaires.

Le niveau d'instruction de certains enquêtés est faible, ce qui nous a forcés à expliquer notre questionnaire en kabyle pour qu'ils répondent à nos questions.

Vue la nouveauté du sujet nous avons constatés qu'il y'a un manque d'ouvrage spécialisés dans le domaine, ainsi que dans les études antérieures.

L'hésitation de certains employés à répondre à certaines de nos questions jugées sensibles et personnelles comme : l'âge, la situation familiale, l'augmentation de salaire, etc.

Partie théorique

Chapitre II :

La rémunération

1. Historique de la rémunération

Historiquement, la rémunération est d'abord considérée comme un centre de coût. Ce coût appelé masse salariale, est composé de l'ensemble des charges engendrées par la rétribution du travail des salariés¹. Jusqu'à la première guerre mondiale, dans la plupart des pays industriellement avancés, la loi de l'offre et de la demande régit la détermination du salaire.

Mais sous l'effet des crises économiques et avec le renforcement du pouvoir syndical, il devenait nécessaire d'élaborer une politique salariale intégrant des objectifs multiples dont les principaux sont :

1. Identification et classification des principales composantes de rémunération
2. Identification des principaux arbitrages d'une politique de rémunération
3. Définition et utilisation des critères pertinentes pour effectuer des choix, des éléments d'une politique de rémunération.

L'utilisation du terme salaire, venu de latin **SALARIIUM**, à l'origine (ration de sel) puis (somme donnée aux soldats pour acheter du sel)².

Dans les années 1950, l'idée taylorienne basant sur du temps et l'analyse du travail, était le facteur de différenciation de la rémunération. Cette forme de la rémunération était réglementée en France, aux Etats Unis et dans la plus part des pays (des lois conventionnelles)³.

Dans les années d'après guerres, la rémunération de base est complétée par la mise en œuvre de certains avantages sociaux (fidélisation) à coté du salaire de base, l'initiative a été prise par l'Etat les partenaires sociaux, les objectifs en particulier de fidéliser les ouvriers.

Au cours des années 1970, le problème de la maîtrise des coûts salariaux.

L'entreprise cherche le mode de rémunération qui valorise les efforts.

Jusqu'aux années 1980, les entreprises rémunéraient principalement le poste ou la fonction. Selon les enquêtes **Hewitt**, environ 80% de la rémunération avaient une dimension collective. La personnalisation ne représentait qu'environ 20% de la rémunération. La personne est prise en compte à travers la compétence, mesuré par l'ancienneté, la qualification ou le diplôme, qui a en France une influence 2à3 fois plus forte que dans les autres pays.

Dans les années 1990, les politiques de rémunération doivent intégrer l'impact de la restructuration et le dynamisme du marché du travail. La restructuration avec les

¹ Compoy E, Maclouf, **Gestion des ressources humaines**, Ed, Pearson Education, paris, 2008.

² AKOUN Andre et autres, **Dictionnaire de sociologie**, édition, le robert seuil, paris, 1999, p, 469.

³ PERRITI Jean Marie, **Tous DRH**, 2^{ème} édition, Organisation, paris, 2001, p, 269.

réorganisations et la réduction des efforts qui restent dans les organisations. Donc la restructuration nécessite une instruction et l'élargissement pour chaque poste la fourchette de la rémunération correspondante. Les entreprises choisissent de payer également la performance future en pérennant en compte les compétences, En effet, « *la rémunération des compétences est adaptée à un style de management participatif. Elle fonctionne bien dans les organisations dans les quelles le travail est hautement interdépendant et/ou en voie d'évolution rapide*»⁴

Pendant les tarentes glorieuse, le contexte économique est caractérisé par une forte croissance de la production et de profil, il n'ya eu aucune entrave pour accorder les augmentations générale. Une grande lacune s'instaure dans ce type d'organisation surtout en matière de motivation des salariés. Le salarié est rémunéré en fonction du nombre d'heures de travail effectué.

Or, le travail dans sa vraie conception est une combinaison des heures travaillés est l'effort fourni au travail.

2. Synthèse sociologique sur la rémunération :

Que faut- il entendre, tout d'abord par la rémunération, il ne faut pas confondre, en premier lieu, la rémunération et le revenu.

Ce qui fait que la rémunération représente une forme de revenu.

Le littérateur sociologique n'établit pas d'ordinaire une nette distinction entre les deux termes. La rémunération est définie comme étant une recompose payée en contrepartie d'un service rendu. Elle constitue l'un des éléments clé de la politique des ressources humaines, l'importance attachée par les salariés à la rémunération qu'ils perçoivent, les comparaisons qu'ils opèrent et ses attentes donnent à la politique de rémunération des entreprises une grande influence sur la productivité et sur le climat social des entreprises.

La rémunération dans la réalité sociale de l'entreprise présente un paysage multiforme à travers des situations de genres différentes. et pour cela ces entreprises tentent de mettre un system de rémunération qui qualifie et qui met en avant ses valeurs, et pour faire guider les actions salariales et d'assurer une meilleure rentabilité pour la vie économique de l'entreprise. Donc l'introduction d'une politique de rémunération constitue un impératif indispensable pour les responsable des organisations, dont l'objectif principale et de faire faciliter les questions liées à la rémunération ; sur le plan social, elle est dominée par le terme de l'équité

⁴ PERRITI Jean Marie, op- cit, P 269.

de donner à chacune sa propre valeur. Faire verser un salaire à une personne quelconque, ne pas veut dire que la personne a honoré son contrat du travail en contre partie de son travail qu'il exécute mais aussi il est considéré comme une récompense pour la personne d'une part et de lui valoriser \$certains comportements d'autre part.

Une analyse sociologique contemporaine du salariat est le plus souvent entendu comme une analyse du travail salarié et des institutions et pratique qui encadrent son exercice, elle reste toute fois peu étudiée par les sociologues qui tendent à se remettre aux analyses économiques qui considèrent quasi-exclusivement le salaire comme prix ou comme coût du travail, aussi quelles analyses les sociologues peuvent – ils faire de la question du salaire, de ses montants, et de ses formes, de ses acteurs, de son institution ?

Elle concerne aussi bien des résultats empiriques relatifs à la manière dont la rémunération des salariés dans et hors de l'emploi se définit, que des interrogations plus théoriques sur la place des salaires, de sa formation, et de ses formes, de ses hiérarchies et des inégalités qui sont inhérentes. Elle interroge aussi la manière d'appréhender les activités qui se caractérisent par l'absence de valorisation monétaire du travail mais qui ne sont pas sans lien avec la formation et la reproduction de la force du travail salariée⁵.

Dans son coté, M.DE COSTER a évoqué dans son livre « *sociologie du travail et gestion des ressources humaines.*» Que l'analyse sociologique de la politique de la rémunération aide également à en saisir la démentions idéologique. En effet, la détermination d'une rémunération donne souvent lieu à la création d'un discours qui, du coté patronale, évoque la justice distributive et l'objectivité et du coté syndical l'exploitation de l'homme par l'homme⁶.

Enfin l'analyse sociologique de la politique de rémunération contribue à corriger le point de vu de l'économie classique qui considérait la rémunération comme le prix payé pour une marchandise, en l'occurrence la force de travail, sujette par conséquent à la loi de l'offre et de la demande. Elle a complétée, au besoin, en montrant les corrélations significatives existant entre l'établissement d'un type de salaire et de multiples déterminants sociaux ; ainsi que la structure de la rémunération peut varier selon : le sexe, l'Age, la race, le niveau de formation, le niveau de qualification, l'appartenance au secteur privé ou publique, le degré syndicalisation du personnel.⁷

⁵ www.ies-salariat.org, date de consultation le ; 22/03/2015 à 14h.

⁶ MICHEL.DE Coster, op-cit, P, 208.

⁷ MICHEL.DE Coster, op-cit, P, 208.

Pour conclure, la sociologie a abondamment abordé la question de la rémunération et elle l'a fait en empruntant beaucoup à l'économie.

Les développements sociologiques sur la question ne relèvent pas exclusivement ni même peut-être avant tout de la sociologie économique : on a vu que les études sur les inégalités avaient également permis d'apporter des éclairages pénétrant sur cette question. Quand ils se concentrent sur les mécanismes économiques, les sociologues empruntent abondamment à la science économique, dans ses versions orthodoxes ou hétérodoxes.

3. Les éléments de la rémunération :

Ils sont au nombre de deux :⁸

3.1. Le salaire direct :

Le salaire direct vise, comme l'expression l'indique des avantages en nature ou en espèces directement versés ou fournis aux travailleurs compte tenu du contrat de salariat ou de travail qui le lie à l'organisation⁹. Il comporte aussi un Salaire qui est la contre partie d'une prestation et des indemnités compensatoires.

a. Le salaire comme contre partie du travail :

Le salaire considère comme contre partie du travail se divise en :

- **Salaire de base :** qui est acquis à tout travailleur en contrepartie de son activité laborieuse, indépendamment et son rendement ou de son assiduité, il est établi en fonction de la qualification professionnelle des travailleurs. Son évolution lui trace des perspective de carrières et de déterminer son niveau de vie.
- **Rétribution pour les heures supplémentaires :** le travail en dehors de durée légale est mieux rémunéré que celui qui est accomplie pendant sa durée normal, à condition de le fournir selon des critères de quantité et de qualité.
- **Les primes :** qui sont liées soit, aux conditions d'exécution du travail, soit au travail productif, soit à une situation d'effectuer le travail dans des conditions pénibles ; par exemple : primes de travail de nuit, de froid et de salissure...

b. Le salaire statutaire :

C'est le salaire qui relève du statut acquis ou à acquérir par le travailleur. Il en est essentiellement de trois sorts :

⁸ MICHEL.DE Coster, op-cit, P, 209.

⁹ Ibidem.

- - le premier à objet de donner des ressources aux travailleurs légalement absent ; tel que les indemnités payés en cas de maladie, des congés légaux ou du maintien du salaire pour les jours fériés, absence pour cause d'événement familiaux (naissance, décès, mariage...).
- - le deuxième type vise, à compenser les heures de travail perdues des personnes désireux de se former dans une nouvelle branche de qualification déjà acquise pour mieux asseoir le statut.
- - le troisième type rémunère l'ancienneté en tant que telle. On parle alors des primes qui s'attachent simplement au statut d'anciens dans l'organisation et cela afin de stimuler et de récompenser son zèle.

c. Le salaire compensatoire :

Versé à des situations pendant lesquelles le travailleur, quitte l'organisation. Se sont des indemnités de deux types :

- Le premier type vise des indemnités versées aux travailleurs comme compensation des préjudices que lui cause l'employeur décidé à se passer de ses services. Ce sont des indemnités de préavis et licenciement.
- Le seconde est l'indemnité de départ, et vise la compétence des services rendus à l'organisation.

3.2. Le salaire indirect ou social :

Le salaire indirect représente une rémunération diminuée prenant en considération la situation familiale et sociale du travailleur. Le développement de la législation en matière de sécurité et de couverture sociale, a accru l'importance du salaire indirecte par rapport au salaire directe, et a multiplier les branches de ces institutions, au non d'une solidarité nécessaire entre patrons et travailleurs. La solidarité s'exerce compte tenu des déférentes situations de non travail ou de chômage. Il peut s'agir, en l'occurrence d'une modification dans la composition de ménage ou encore d'une situation calamiteuse, privatisation de travail en cas de chômage ou de retraite. Le system de sécurité sociale est organisé de façon tel que l'ensemble de salaries et les patrons supportent le poids de cette mutualité sociale, qui se traduit respectivement dans des cas évoqués par l'octroi d'allocation familiale, des remboursements de faits médicaux et pharmaceutiques et pension de retraite. Elle est représentée par les périphériques de la rémunération qui sont des avantages sociaux différents se rajoutant au salaire de base, ils peuvent être monétaire, en nature ou éloignés.

Ces périphériques sont généralement trois sortes :

a. Les périphériques légaux

Ils font l'objet d'une loi ou d'une ordonnance, et se traduisent toujours en termes monétaire, ils complètent la rémunération de base, sans avoir le caractère d'un Salaire, et sont souvent de nature collective¹⁰.

b. Les périphériques sélectifs

Ils s'apparentent aux avantages en nature (logement, téléphone, voiture, etc.).Et sont de caractère variable et réversible.

c. Les périphériques statutaires

Ils comprennent les œuvres sociales et les divers avantages octroyés par l'entreprise ; remise sur les productions dans l'entreprise (automobiles, transport), bourses d'études pour les enfants...ainsi que la plus part des dispositions complémentaires relatives à la retraite, assurance, etc.

4. System de rémunération

Le system de rémunération est en équilibre sur trois piliers :

- L'équilibre financier de l'organisation.
- La compétitivité externe compte tenu du marché du travail.
- L'équité interne.

La gestion des rémunérations peut donc être définie comme le pilotage d'un système complexe et évolutif à trois composantes¹¹.

- Le niveau de la masse salariale (l'équilibre financier de l'organisation) ;
Il convient que la masse salariale ne dépasse pas le niveau possible des engagements financiers de l'entreprise. Elle constitue dans la plus part des entreprises le poste dépend le plus important.
- La compétitivité externe ; pour un métier donné, il n'est pas possible de verser des rémunérations sensiblement inférieures à celle qui sont proposées sur le marché du travail. Il existe certes des inerties à la mobilité du personnel, mais à terme, une

¹⁰ WEISS Dimitri, op-cit, p, 342.

¹¹ Jean-Marie Peretti, **gestion des ressources humaines**, op-cit, p153.

entreprise qui ne tiendrait pas compte des impératifs de la compétitivité externe n'assurerait plus un recrutement de qualité et verrait certains salariés la quitter.

- L'équité interne ; il faut d'abord que le système soit ressenti comme juste par les membres même si la notion d'équité des rémunérations est très difficile à cerner (certains disent impossible), tout sentiment de déséquilibre ou d'injustice ressenti par les salariés est porteur de conflits.

L'équité doit en outre être prise en compte comme une contrainte dynamique ; le système doit encourager chacun à progresser dans son poste et au sein de la hiérarchie des postes¹².

4.1. La fixation de la rémunération

La rémunération est librement fixée sous réserve de respecter les obligations légales, des dispositifs conventionnels et contractuels. Les règles les plus importantes concernent¹³ :

- L'existence du SMIG
- L'existence des rémunérations minimales conventionnelles
- L'interdiction des discriminations
- L'interdiction des clauses d'indexation
- L'obligation de négocier

a. Le SMIG : la loi de 1950 rétablissant la liberté des salaires crée un salaire minimum interprofessionnel garanti, en dessous duquel aucun salaire ne peut être versé. Celui-ci varie avec les fluctuations du coût de la vie. En 1970 a été créé un salaire de croissance (SMIC) évoluant en fonction de plusieurs éléments, celui-ci assure aussi aux salariés la garantie du pouvoir d'achat par l'indexation sur l'indice mensuel des prix à la consommation ainsi, il permet une participation au développement économique de la nation par l'application des relèvements.

b. Les rémunérations minimales conventionnelles : toute convention collective détermine les salaires minimaux conventionnels pour chacune des qualifications qui peuvent être attribuées aux salariés. Impose à l'employeur de justifier, les écarts de salaire qui pourraient être constatés pour les salariés ayant une qualification identique et occupant les mêmes fonctions.

¹² BERNARD Martory, **contrôle de gestion sociale, salaire, masse salariale, effectifs, compétences, performance**, 6^{ème} édition, Vuibert, p16-17.

¹³ Ibid. p130-134.

- c. L'interdiction de la discrimination :** l'implication des principes « à travail égal, salaire égal » impose à l'employeur de justifier les écarts de salaire qui pourraient constatés pour les salariés ayant une qualification identique et occupant les mêmes fonctions.

Les discriminations peuvent prendre plusieurs chemins :

c-1- L'égalité des salaires féminins et masculins : tout employeur est tenu d'assurer pour un même travail ou pour un travail de valeur égale, l'égalité des rémunérations entre les hommes et les femmes. Sont considérées comme ayant une valeur égale, les travaux qui exigent aux salariés un ensemble de connaissances professionnelles consacrés par un titre, un diplôme ou une pratique professionnelles, de capacité découlant de l'exercice acquise, de responsabilité et de charge physique ou nerveuse.

c-2- Discrimination prohibée : l'entreprise doit éviter toute différence de traitement, qui ne reposerait pas sur les critères objectifs conformes aux règles de non discrimination (origine, sexe, apparence physique, situation de famille, activité syndicales, conviction religieuse...).

c-3- Absence de discrimination syndicale : l'appartenance à un syndicat, ne peut conduire à aucune discrimination syndicale en matière de rémunération. En cas de litige, la charge de la preuve de l'existence d'une différence entre emplois incombe à l'employeur qui entend justifier un écart de rémunération.

c-4- charge de la preuve : En cas de litige, la charge de la preuve de l'existence d'une différence entre emplois incombe à l'employeur qui entend justifier un écart de rémunération.

d. L'interdiction de l'indexation non spécifique : le principe général de l'ordonnance du 30 décembre 1958 interdit les indexations de la rémunération fondée sur le SMIG, le niveau général des prix ou des salaires.

e. L'obligation de négocier : les décisions relatives aux classifications et donc à la structure même des salaires, relèvent principalement des négociations salariales de branche. Au contraire le niveau des rémunérations dépend l'avantage des décisions propres à l'entreprise dans le respect des minima légaux et conventionnels.

4.2.L'individualisation de la rémunération

L'objectif recherché dans l'individualisation de la rémunération peut être résumé dans les points suivants¹⁴ :

a. La recherche de l'équité : chaque salarié évalue ce qu'il apporte ; contribution, il évalue également ce qu'il reçoit ; rétribution. Il calcule un ratio contribution rétribution qu'il compare avec la connaissance qu'il a du même ratio pour d'autres salariés dans l'entreprise ou en dehors de celle-ci.

Pour que les décisions soient équitables et justes quatre conditions doivent être remplies :

- Le salaire doit structurer les modalités de mesure de sa contribution.
 - Il doit pouvoir améliorer sa contribution mesurable.
 - Le lien entre rétribution contribution doit être explicite.
 - Le salaire doit concevoir la rétribution méritée.
- **La variable individuel :** De nombreux systèmes ont été utilisés pour le personnel en fonction de sa contribution. Certains tiennent compte des résultats individuels et certains d'autres de ceux du groupe de travail.
 - **Les primes individuelles :** aujourd'hui les primes variables se développent dans tous les secteurs d'activité. Celle-ci dépend de la réalisation d'objectifs préalablement fixés.
 - **Les primes collectives :** pour contrecarrer les effets pervers et les difficultés de mesure de la performance personnelle, les entreprises développent des primes collectives au niveau de l'équipe, du service de l'unité de travail, de l'établissement ou de l'entreprise.
 - **La modulation personnelle :** certaines entreprises ne prévoient, pour un emploi, qu'un seul niveau de salaire. Le mérite, les performances individuelles, la qualité du travail effectuée ne sont pas pris en compte. En règle générale une large progression est définie, les salariés occupant les emplois de même niveau ont des rémunérations différentes. A ce niveau les perspectives d'augmentations des salaires sont étroitement dépendantes des possibilités de promotion.

b. Les autres composantes : elles concernent :

¹⁴ PERETTI J. Marie, op-cit, p149.

- **Les primes d'anciennetés :** versées aux salaires qui acquièrent de l'expérience avec l'ancienneté et ils ont par conséquent plus de plus en plus de valeur et doivent percevoir un salaire plus élevé.
- **Les avantages particuliers :** certains avantages peuvent être liés à la situation de famille, aux contraintes de poste comme elles peuvent être à l'emploi.
- **Les stocks, option et distribution d'action garantie :** et cela dans le but de récompenser la performance de façon personnalisée.

4.3. Les qualités d'un bon système de rémunération

Ce qui peut être bon pour les salariés peut être mauvais pour les dirigeants c'est-à-dire ; Quand on entend un bon système de rémunération on fait référence à deux voies différentes¹⁵

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

1. **L'équité :** qui renvoie au sentiment de justice.
2. **La sécurité :** c'est-à-dire ; la garantie attachée ou non au revenu fluctuation-évolution.

Pour les dirigeants l'entreprise ceux-ci, ont une autre vision vis-à-vis un bon système de rémunération :

2. a. **L'adaptabilité :** un système de rémunération doit disposer d'une souplesse suffisante pour s'adapter aux changements.
2. b. **La motivation :** un système de rémunération doit inciter le personnel à agir.
2. c. **La compétitivité :** un système de rémunération ne doit pas pénaliser l'entreprise par rapport aux concurrents, cette condition sera obtenue par l'augmentation de la flexibilité de la rémunération (bonus et intéressement).

Il est possible de regrouper tous ses impératifs sous trois grandes conditions :

- ✓ **La flexibilité :** qui se traduit par les exigences de compétitivité.
- ✓ **La motivation :** l'entreprise doit encourager l'implication de champs de réussite de ses objectifs dans la progression de ses compétences et de ses performances.
- ✓ **La paix sociale :** dont le maintien se joue dans le respect et des exigences de secreté et de l'équité.

4.4. Les étapes du processus de rémunération

¹⁵ LELARGE Gérard, **la gestion des ressources humaines**, éd Sefi, canada, 2003.P,151.

Le processus de rémunération comprend deux grandes parties ; la première partie est la détermination des salaires contient trois étapes et comporte trois éléments importants, l'équité interne, l'équité externe et l'équité individuelle. la deuxième partie correspond à la gestion de la rémunération.¹⁶

La première étape de la détermination des salaires, consiste à établir la valeur des emplois les uns par rapport aux autres. L'évaluation a pour objectif principale de, créer une équité interne dans la matière d'attribution des salaires. Dans la deuxième étape les organisations se procurent sur le marché du travail de l'information concernant, les salaires payés pour les emplois comparables. Ces exercices leur permettent d'établir la structure salariale, en conciliant l'équité interne et celle du marché du travail de manière à attirer et à conserver les employés compétents.

Finalement la troisième étape s'attache à définir, les critères qui déterminent les variations salariales entre les individus occupant la même catégorie d'emploi, (ancienneté, rendement).

5. Finalité et l'importance de la rémunération :

L'importance de l'instauration d'un système de rémunération dans une entreprise apparaît dans les points suivants :

5.1.L'équité interne : renvoie à la perception d'une adéquation entre le niveau et le type de contribution de salarié et de sa rémunération, elle peut aussi correspondre à l'idée que la performance d'un salarié dans le travail justifie les chances de sa progression dans l'entreprise.

5.2.L'équilibre financier : la nécessité de respecter un équilibre peut s'exprimer de la manière suivante:

Capacité à payer = masse salariale

La masse salariale représente la totalité des dépenses engagées par l'entreprise au titre de la rémunération du travail. La détermination de cette première est en fonction de la capacité de l'entreprise à payer des salaires. Cette capacité à payer est liée étroitement quand à elle à la valeur ajoutée de l'entreprise car plus celle-ci dégage de valeur ajoutée par salaire plus sa capacité à payer est forte.

¹⁶ . LELARGE Gérard, op-cit, P.157

5.3.La cohérence interne : certains niveaux de salaire constituent pour les entreprises des seuils incompressibles. Les salaires minima professionnels négociés au niveau de chaque des grandes branches professionnelles, aussi le **SMIG** fixé régulièrement s'imposent à toutes entreprises.

Chapitre III :
La motivation au
travail

III-1- Aperçu historique du concept motivation

Il est vraiment difficile de retracer l'histoire du concept générale de motivation, car entre l'antiquité et le 20^{ème} siècle il n'a pas vraiment été étudié. Mais on peut faire un parallèle avec l'histoire de l'organisation du travail, qui utilise le concept restreint de motivation au travail sachant que ça ne déroule pas toujours d'une façon directe¹.

Au moyen âge, comme aujourd'hui, le type d'organisation est en relation avec le type de métier considéré. Pour l'artisan de cet époque, le savoir faire artisanal, lui donner la possibilité d'organiser son travail comme il le souhaite, par le fait que cette artisan menait son œuvre du début à la fin à son rythme par le biais de la motivation intrinsèque.

A la fin du moyen âge, les grandes entreprises et les grands ateliers apparaissent c'est l'ère du passage à l'époque moderne.

Dès l'ors, le mode d'organisation change, on peut concevoir que la motivation des salariés baissent, de fait que cette dernière doit obéir à de multiple facteurs et d'indicateur qui la régit. A partir de cet instant, l'art de l'organisation et du management devient plus qu'une nécessité.

Pendant le premier tiers du 20^{ème} siècle, la notion de motivation n'existait pas dans les entreprises et les organisations. On parle juste d'une simple définition juridique du terme motivation. A cette époque, les dictionnaires proposaient la définition suivante : « *la motivation correspondait à la justification d'un acte et à l'exposé d'une décision* ». Dans les années 1930, le concept de motivation devient pour la première fois objet de recherche.

Au début du 20^{ème} siècle, avec le taylorisme, puis le fordisme les principes de l'organisation du travail sont mis en place. Taylor disait que la motivation est la conséquence du salaire, car il ne tien pas compte des motivations intrinsèques. Les travailleurs sont devenus des marchandises comme les autre, ceci n'a pas favorisé la motivation des travailleurs qui, se sentant utilisés, restaient donc passifs et subissaient leur travail, n'étaient pas reconnus à leur juste valeur, c'est encore souvent le cas d'aujourd'hui pour les Précaires.

Pour mettre en avant la notion de motivation on est obligé de passer par les relations de causalité.²

¹ DENJEAN M. **La motivation**, CEPID, Paris, décembre 2006, p 3.

² DENJEAN M, Op-cit, p 3.

III-2- Qu'est ce que la motivation :

Le sens étymologique du terme motivation nous aide à comprendre les diverses définitions données à ce terme. Motivation vient du terme motif, ce dernier, vient du latin : motivus : qui veut dire mobile et movere, le verbe latin « movere » : mouvoir, bouger, mettre en mouvement³, motiver, c'est d'abord bouger et provoquer un mouvement. la motivation concerne donc « l'approfondissement des motifs qui nous poussent à agir et l'étude du processus qui nous met en mouvement».

La motivation est l'un « *des éléments décisifs à la survie des entreprises* »⁴.

Au sens large on peut définir la motivation comme suite : « *la motivation est dans un organisme vivant, la composante ou le processus qui règle son engagement pour une activité précises. 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* »⁵.

Cette notion se distingue du dynamisme, de l'énergie ou de fait d'être actif, se manifeste habituellement par le déploiement d'une énergie (sous divers aspects tels que : l'enthousiasme, l'assiduité, la persévérance), la motivation est assimilée à une réserve d'énergie. Mais plus qu'une forme potentielle, la motivation est une instance d'intégration et de régulation d'une multitude de paramètres relatifs aux opportunités de l'environnement et aux sollicitations d'une situation. la motivation est assortie à cette notion de forces qui favorisent l'émergence d'un comportement⁶.

Vallerand et Thill (1993, P 18) ont apporté la définition suivante :

« *Le concept de motivation au travail représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces interne et/ou externe produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* »⁷.

La motivation au travail est un construit hypothétique, c'est-à-dire un concept représentant au processus physique supposé, non observable directement. Les psychologues s'accordent sur les caractéristiques de la motivation et distingues quatre éléments distinctifs⁸ : le

³ CHEMAK A. Fromage C, **le capital humain**, Ed. Liaison, Paris, 2006, P111.

⁴ LEVY-Leboyer C, **la motivation dans l'entreprise**, Ed, d'organisation, Paris, P14.

⁵ [http://www.Shambala-](http://www.Shambala-institut.ch/Motivation) institut. Ch. /Motivation. HTML 10 Mars 2015, 10h :30.

⁶ DOLAN et Gaelan Morin, **Initiation à la psychologie du travail**, 2000, P 50.

⁷ VALLERAND et THILL, **Introduction à la psychologie de motivation**, Ed VIGOT, 1993, P 18.

⁸ ROUSSEL P, **la motivation au travail : concepts et théories**, op-cit, P 3.

déclenchement du comportement, la direction du comportement, l'intensité du Comportement, et la persistance du comportement. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement⁹.

III-3- La motivation au travail

III-3-1 motivation et satisfaction :

On confond souvent la satisfaction et la motivation au travail, la satisfaction est une notion assez ambiguë, la satisfaction peut se définir « *comme état affectif résultant de la concordance entre ce qu'un individu s'attend de recevoir de son travail et l'évaluation de qu'il reçoit effectivement*¹⁰ ».

Pour mieux saisir les différences entre motivation et satisfaction nous allons essayer de faire une sorte de comparaison entre ces deux notions :

- Satisfaction : est un sentiment de bien être, le plaisir accompagnant la réalisation de ce que l'on attend, de ce que l'on désire ou que l'on souhaite.
- Motivation : constitue un processus d'activation du comportement, c'est l'action des forces, conscientes ou inconscientes qui détermine le comportement par exemple d'un salarier face à son emploi.
- Satisfaction : découle de l'expérience vécue et des résultats obtenus.
- Motivation : se situe à la source du comportement particulière.
- Satisfaction : concerne la représentation du soi, de sa situation, de son travail...
- Motivation : c'est la force, le moteur qui pousse les individus à agir, une énergie qui détermine un type de comportement.
- Satisfaction : elle est un constat (l'évaluation de la personne de tel ou tel action).
- Motivation : elle est une dynamique d'un comportement en mouvement.

Il n'existe pas de lien causal entre satisfaction et motivation. Ainsi on peut être insatisfait et motivé. Si les résultats attendus d'un emploi ne sont pas à la mesure des attentes, ici l'individu insatisfait, mais pas forcément démotivé, car ici il va chercher à atteindre ces résultats souhaités et désirés. Donc il est motivé, enfin la satisfaction est un indicateur de la motivation mais pas une cause.

⁹ Ibid. P 4.

¹⁰ Weiss Dimitri, op-cit, P, 116.

III-3-2 motivation et implication :

L'implication au travail est également une notion confondue avec la motivation souvent quand un responsable explique pourquoi il désire des collaborateurs motivés, dans ce cas la, ce sont en fait les effets de l'implication qu'il exprime. La notion d'implication quand, à elle, met plutôt l'accent sur la relation qui s'est construite entre le collaborateur et son activité professionnelle, donc l'implication est « *la relation que tissée progressivement avec son travail son organisation ou son milieu* ». ¹¹

III-3-3 motivation et performance :

Enfin il faut distinguer entre motivation et performance, « *une personne motivée peut très bien ne pas être performante, c'est-à-dire ne pas réussir dans son action en raison de toute une série d'aléas (compétences, connaissances, caractéristiques organisationnelles ...), il est plus rare par contre ; qu'une personne performante n'ait pas été au minimum motivé pour entreprendre l'action en question* » ¹².

La performance au travail peut se définir par l'adéquation suivante :

Performance = habileté X motivation ¹³

On peut déduire par là qu'il n'y a pas de cause à effet entre les deux notions.

Donc la performance fait référence aux résultats de l'action engagée et notamment au succès de cette action. Elle se situe donc en aval de cette action.

La motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire des efforts, d'orienter de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail, et de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles.

¹¹ THEVENT Maurice, DEJOUX Cécile, MARBOT Eléonore et les autres, **fonctions des ressources humaines politiques, métiers et outils des ressources humaines**, 2eme édition, Pearson éducation France, Paris, 2009, p429.

¹² COBUT Eric et BOMAL Geraldine, **Motiver, être motivé et réussir ensemble**, édition des CCI, Belgique, 2009.

¹³ H.Victor Vroom, **Work and motivation**, Sons, New York, 1964, p203.

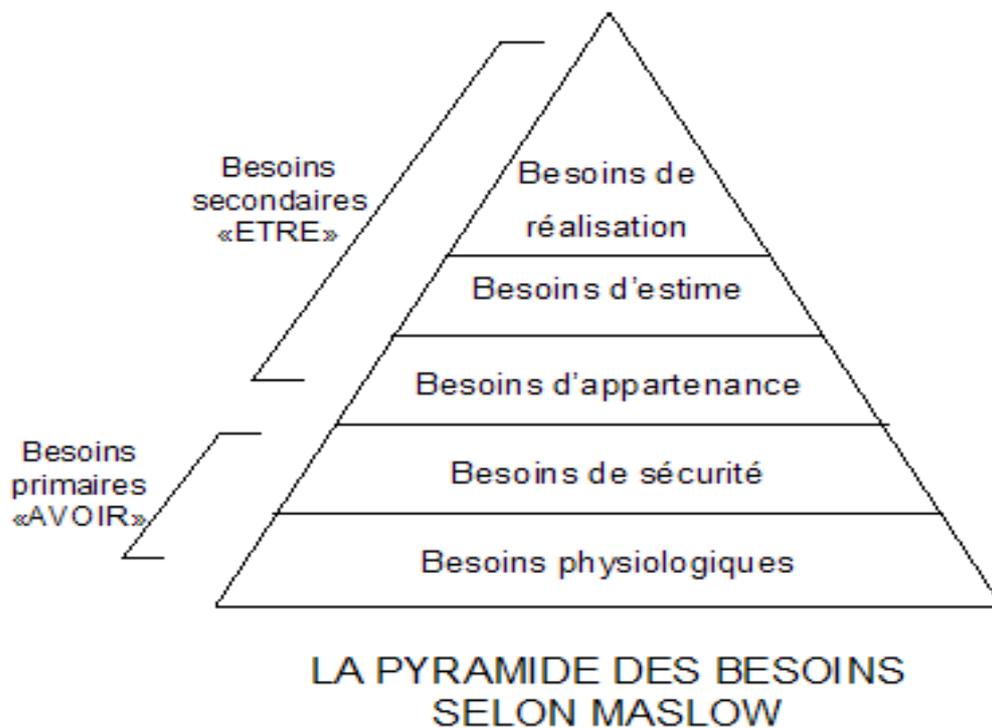
III-4-Les théories de motivation

III-4-1- La théorie des besoins d'Abraham MASLOW :

Abraham. Maslow, dans son ouvrage intitulé *A Theory of human Motivation* paru en 1943, expose sa théorie de la motivation. Dans cet ouvrage, il y schématise la pyramide des besoins à partir d'observations réalisées dans les années 1940.

La théorie de MASLOW, est la plus connue. Cet auteur reconnaît l'existence de Cinq catégories de besoins organisés selon une structure hiérarchique¹⁴ :

Figure N°01 : la pyramide des besoins d'Abraham Maslow



Source : Mucha I, « *la motivation des salaires et la performance dans les entreprises* », Mémoire professionnel, Université de Reims, 2010, P20.

¹⁴ FENOUILLET Fabien, **la motivation**, édition, Dunod, Paris, 2003, P87.

- **Les besoins physiologiques** : ces besoins sont directement liés à la survie des individus ou de l'espèce, ils sont classés dans le premier niveau le plus basique. Ce sont typiquement des besoins concrets comme manger, se vêtir, se nourrir, dormir, boire, de respirer, de se détendre, d'être au chaud, de se reproduire, etc.
- **Les besoins de sécurité (économique, psychologique, physique)** :
Ce type de besoin consiste à se protéger contre les différents dangers qui nous menacent. Il s'agit donc de la protection de soi au niveau physique mais également morale.
- **Les besoins sociaux d'appartenance à un groupe (besoin de sociabilité)** : Ce besoin révèle la dimension sociale de l'individu qui a besoin de se sentir accepté par les groupes dans lesquels il vit (famille, travail, association,...). L'individu se définit ainsi par rapport à ses relations. Il a donc besoin de s'intégrer à un groupe, être reconnu et être estimé par ce groupe. Ces besoins peuvent être satisfaits par un développement du sentiment d'appartenance, notamment par la culture d'entreprise, la communication interne, les groupes de projet, les activités sociales.
- **Les besoins d'estime, de reconnaissance, de respect et de confiance** : celui-ci prolonge le besoin d'appartenance à un groupe. L'individu souhaite être reconnu en tant qu'entité propre au sein des groupes auxquels il appartient. Ces besoins peuvent trouver écho à travers les systèmes de rémunérations, l'implication des individus, le management participatif.
- **Le besoin de réalisation de soi (besoin de développement personnel)** : Selon Maslow, ce besoin est le sommet des aspirations humaines, l'homme a besoin de s'épanouir ; de s'accomplir personnellement et de chercher le meilleur de soi. Il vise à sortir d'une condition purement matérielle pour atteindre l'épanouissement. Grâce à la pyramide de la hiérarchie des besoins, Maslow démontre donc scientifiquement que, pour motiver l'homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi.

Cette hiérarchie est organisée selon les principes suivants¹⁵ :

- ✓ Si les besoins ne sont pas satisfaits alors un dysfonctionnement peut survenir, par exemple, si l'individu ne mange pas, il risque de ne plus avoir assez d'énergie pour bouger.

¹⁵ FENOUILLET Fabien, op, cite, p88.

- ✓ La satisfaction des différents besoins permet de remédier aux dysfonctionnements.
- ✓ Lorsque l'individu a le choix il cherche toujours à satisfaire les besoins de base non satisfaits.
- ✓ Un besoin ne sera ressenti que si le besoin de niveau inférieur est satisfait.

III-4-2- La théorie de DOUGLAS Mac Gregor et la dimension humaine de l'entreprise :

Professeur de la psychologie industrielle aux Etats- Unis (MIT à Harvard), Douglas Mc (1906-1964) va plus loin que Maslow et élabore une véritable théorie de management, c'est-à-dire une manière de conduire les hommes. Celle- ci publiée dans un ouvrage de référence paru en 1960 : *la dimension humaine de l'entreprise*.

Il part du constat qu'il n'existe pas de théorie satisfaisante de la fonction de management du fait qu'une ne rend compte du potentiel que représentent les ressources humaines dans l'entreprise. En comparant les programmes de formation des dirigeants de grande entreprise américaines, il en conclut que les résultats de la formation ont peu d'effets sur les pratiques. Selon lui, les dirigeants changent leurs mentalités, leurs comportements et leurs styles de management non pas en fonction du contenu de la formation, de la conception qu'ils se font de leurs rôles de dirigeant. Il formule l'idée qu'ils font des hypothèses implicites sur la nature humaine au travail qui guide leur conception du management. D. Mc Gregor oppose de conception de l'homme au travail qu'ils appellent la théorie X et la théorie Y¹⁶

- **La théorie X :**

Cette conception de l'homme au travail est pour lui largement dominante aux Etats- Unis et repose sur trois hypothèses implicites¹⁷ :

- L'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail qu'il fera tout pour éviter ;
- A cause de cette aversion à l'égard du travail, les individus doivent être contraints, contrôlés, dirigés, menacés de sanctions, si l'on veut qu'ils fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels ;
- L'individu moyen préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités, a peu d'ambition et recherche la sécurité avant tout.

¹⁶ PLANE Jean Michel, **théorie des organisations**, 2^{ème}, édition, Dunod, Paris, 2003, p39-40.

¹⁷ Ibid., p40.

A travers la théorie X, Mc Gregor montre que ces hypothèses constituent une idéologie dominante. A partir de ce diagnostic, il propose de nouvelles hypothèses de nouveaux postulats opposés à la théorie X : la théorie Y présentée comme une réelle alternative en terme de conception du mode management.

- **La théorie Y :**

Elle repose sur quatre principes :

- la dépense physique est aussi naturelle que le jeu ou le repos pour l'homme. Il peut s'autodirigée et s'autocontrôler ;
- l'engagement personnel est en fait le résultat d'une recherche de satisfaction de besoins sociaux. L'homme apprend à chercher les responsabilités ;
- la capacité d'exercer son imagination, sa créativité au service d'une organisation est largement réponde parmi les hommes ;
- dans beaucoup de conditions de travail, les possibilités intellectuelles des hommes sont largement inutilisées.

Pour Mc Gregor, ces deux approches induisent deux styles de gestion et de management différenciés. Il développe la thèse suivant laquelle la théorie Y et le style de gestion qui en résulte sont plus adaptés à la nature humaine car ils reposent sur des motivations plus profondes. En effet, cette conception du management permis d'intégrer les buts d'individu et de l'organisation à traves le mode de management. Le salarié doit pouvoir remplir ses propres besoins en accomplissant les objectifs de l'organisation. Finalement, Mc Gregor pense que les individus peuvent révéler des potentiels beaucoup plus importants que l'encadrement actuel des entreprises ne peut l'imaginer, Si la théorie X nie l'existence d'un tel potentiel, la théorie Y donne la possibilité à l'encadrement d'innover, de découvrir de neveux moyens d'organiser et diriger l'effort humain.¹⁸

¹⁸ , PLANE Jean Michel, op-cit, p41.

III-4-3- La théorie des deux facteurs ou bi-factorielle de Frederick HERZBERG :

La théorie bi-factorielle 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.¹⁹

L'idée principale est que les circonstances qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même nature que celles qui conduisent à l'insatisfaction et au mécontentement. Il distingue deux catégories de facteurs en milieu de travail qui interviennent de manière très différentes dans le mécanisme de la motivation²⁰

- **Les facteurs de satisfaction :** ils sont appréhendés comme de réels facteurs de motivation de l'homme au travail. Ce sont des facteurs intrinsèques au travail qui sont exclusivement motivants pour Herzberg : la réalisation de soi, la reconnaissance, l'intérêt au travail, son contenu, les responsabilités, les possibilités de promotion et de développement.

- **Les facteurs d'insatisfactions au travail :** ils sont envisagés comme des facteurs d'hygiène ou de mécontentement. Ils correspondent à des facteurs extrinsèques au travail : la politique de personnel, la politique de l'entreprise et son système de gestion, le système de supervision, les relations interpersonnelles entre salariés, les conditions de travail et le salaire.

Suivant la théorie de Herzberg, les deux sentiments satisfaction et insatisfaction ne sont pas opposés. Cela signifie que la motivation ne peut pas venir de l'élimination des facteurs d'insatisfaction. De même, si les facteurs de satisfaction dans le travail sont absents, les salariés ne feront pas preuve d'insatisfaction ou de mécontentements mais ne seront pas motivés. L'impact essentiel de ces travaux de recherche sur la motivation va se faire dans les organisations à travers le mouvement pour l'amélioration de la qualité de vie au travail.

Finalement, Herzberg distingue les différents d'un emploi en deux catégories. Se qui servent des besoins économique ou vitaux, les besoins d'hygiènes ou de maintenance, et se qui satisfont des motivations plus profonde, les facteurs de motivation. Il tire comme conclusion, que les directions d'entreprise doivent

¹⁹ ROUSSEL Patrice, **Rémunération motivation et satisfaction au travail**, édition, Economica, Paris, 1996, p37.

²⁰ Ibid., p42.

individuellement, élargir et enrichir le travail de chacun. Ce mouvement connaîtra en France son apogée dans les années 1970 à travers notamment les travaux de l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT). De nombreuses entreprises industrielles s'efforceront d'améliorer le contenu de travail fourni aux salariés en recherchant à développer l'intérêt, l'autonomie et les responsabilités des hommes au travail²¹.

III-5- L'influence de la rémunération sur la motivation et la satisfaction des salariés

L'individu attend de son salaire une source indispensable de revenu, afin de satisfaire ses besoins de consommation courante, d'épargne, ou encore pour constituer un patrimoine.

L'influence de la rémunération sur la motivation et la satisfaction au travail n'est pas aussi évidente que ces propos ne le laisseraient croire.

Si le salarié perçoit des perspectives d'évolution favorables dans son entreprise, il peut être poussé à agir efficacement, donc il sera motivé par son travail.

A travers l'histoire, plusieurs travaux ont été faits afin de mesurer l'efficacité des rémunérations sur la motivation au travail.

Généralement attribué à TAYLOR, la paternité de l'idée selon laquelle l'élément le plus motivant est l'argent. « *Si une incitation financière suffisante est associée à la productivité, l'individu choisit la productivité comme moyen lui permettant d'obtenir cette récompense financière* »²²

Selon la théorie des attentes de VROOM (1964), une rémunération qui récompense les efforts et les performances de l'individu, et pour laquelle il a de l'attrait, peut le motiver.

Ce courant va relancer l'intérêt porté aux formes de rémunérations liées au rendement.

Au sein de ce courant, PORTER et LAWLER (1968), proposeront un modèle où la rémunération peut être un facteur soit de motivation, soit de satisfaction, soit les deux. Certains personnes travaillent pour le salaire, d'autres recherchent l'épanouissement, d'autres valorisent ces deux aspects et bien d'autres encore (statut social, rapport humain...)

²¹ PLANE Jean Michel, op-cit, P42.

²² ROUSSEL PATRICE, op cite, P23.

III-6- Les conditions pour que les rémunérations soient motivantes

LAWER présente en 1971 cinq conditions pour que les rémunérations soient motivantes²³ :

« Les employés doivent attacher une valence positive élevée aux rémunérations».

« Les employés doivent croire qu'une bonne performance est réellement suivie d'une rémunération élevée ».

« Les employés doivent croire que la qualité du travail qu'ils font dépend une large mesure de l'effort qu'ils déploient. Cela signifie qu'ils doivent considérer qu'ils peuvent maîtriser la qualité du travail qu'ils réalisent. Si cette condition n'est pas remplie, les employés ne croiront pas que fournir des efforts dans leurs travaux permette éventuellement d'obtenir une rémunération élevée ».

« Les employés doivent considérer que les résultats positifs attachés à une bonne performance sont plus importants que ceux négatifs. Selon la théorie des attentes, quand des conséquences négatives sont perçues comme résultant d'une action, l'effet de résultats positifs peut être annihilé. Ainsi, un plan de rémunération doit créer des conditions dans lesquelles un grand nombre de résultats ayant des valences négatives sont considérés être liés à la performance ».

« Les employés doivent considérer que faire du bon travail est le plus attractif de tous les comportements possibles. Seulement alors, ils seront motivés pour orienter leurs efforts vers la réalisation d'un bon travail. C'est-à-dire, la motivation pour bien travailler doit être plus forte que la motivation pour tout autre comportement²⁴».

²³ ROUSSEL PATRICE, op cite, P108

²⁴ Ibidem.

7. la relation entre la rémunération et la motivation au travail :

L'individu attend de son salaire une source indispensable de revenu, afin de satisfaire ses besoins de consommation courante, d'épargne ou encore pour constituer un patrimoine.

De plus, à travers lui il analyse sa situation professionnelle. S'il considère être traité avec équité et être apprécié dans son entreprise, il peut retirer de son travail un sentiment de satisfaction. S'il perçoit d'une part des perspectives d'évolution favorables dans son entreprise, il peut être poussé à agir efficacement, donc il sera motivé par son travail.

Dans ce domaine plusieurs travaux ont été faits par certains praticiens et chercheurs afin de mesurer l'efficacité des rémunérations sur la motivation au travail, comme ils ont tenté de mettre en avant, les implications des résultats entre deux variables pour, la gestion des ressources humaines et dont on peut citer les importants :

A travers l'histoire, il est généralement attribué à TAYLOR la paternité de l'idée selon laquelle, l'élément le plus motivant est l'argent. Avec le taylorisme, l'homo economicus est considéré comme agissant de manière rationnelle et prend la décision qui permet, d'accroître l'ensemble de ses compensations monétaires « *si une incitation financière suffisante est associée à la productivité, l'individu choisit la productivité comme moyen lui permettant d'obtenir cette récompense financière* ». ²⁵

Le débat a pris de nouvelles tournures, avec le développement de la théorie des attentes au cours des années 1960. Son fondateur ; VROOM (1964) ainsi que ses successeurs, vont dominer le courant des théories dites de processus. Selon la théorie développée par VROOM une rémunération, qui récompense les efforts et les performances de l'individu pour laquelle il a de l'attrait, peut le motiver. Ce courant va relancer l'intérêt porté aux formes de rémunération liées au rendement.

Au sein de ce courant, PORTER et LAWLER(1968) proposent un modèle où, la rémunération peut être un facteur soit de satisfaction, soit de motivation. Les situations sont multiples, certains travaillent pour le salaire d'autres recherchent l'épanouissement, d'autres valorisent ces deux aspects et bien d'autres encore pour le statut social, les rapports et autres motifs. ²⁶

²⁵ ROUSSEL Patrice, op-cit, P24.

²⁶ Ibid., p23.

Donc on peut comprendre la relation entre la rémunération et la motivation au travail par les éléments suivants :

7-1- La rémunération par les récompenses :

Beaucoup de chercheurs qualifient les récompenses comme l'aspect le plus important pour la motivation des salariés, du fait qu'elles présentent la contrepartie directe de l'effort fourni par ces derniers, et pour bien réussir par ce moyen ils s'accordent tous sur le principe suivant : « à chaque, selon ses mérites ». Les récompenses peuvent prendre plusieurs formes, allant des avantages en nature, des avantages financiers jusqu'aux promotions.

1) Les récompenses financières :

- La rémunération :

La politique de rémunération représente en générale, l'un des aspects vitaux de la vie de l'organisation, de nombreuses études et recherches ont permis de préciser la liaison entre la rémunération et la motivation et de faire ressortir l'effluence des motivations et insatisfaction d'origine monétaire sur, le comportement individuels au travail.

A compétences égales ou voisines, la disparité des salaires est évidente, les études sont ainsi nombreuses qui soulignent combien les firmes se situent différemment par rapport au niveau moyen des rémunérations²⁷, ces écarts sont le plus souvent ponctuels et ne s'appliquent pas à l'ensemble des employés, mais à certaines qualifications jugées essentielles par la direction, ce n'est plus donc le secteur industriel, mais plutôt des spécificités de l'entreprise qui expliquent cette dispersion.

Pour analyser son impact sur la motivation, qui est observée par un caractère comportemental objectif, qui est bien la performance des firmes, il convient de prendre une double précaution :

- Il faut tout d'abord faire une distinction entre les cadres et les autres salariés, car la question ne se pose pas exactement dans les mêmes termes pour les deux populations, ainsi certaines recherches affirment que les firmes qui associent le plus la rémunération des cadres supérieures à la performance économique, ont tendance à dominer leurs concurrentes.

²⁷ CHARLES Henri d'Arcimole, **diagnostique financier et gestion des ressources humaines**, édition économis, paris, 1995, p 84.

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

Sans négliger d'assurer une gestion de rémunération dynamique en respectant :

- les dispositions législatives (les primes d'égalité entre hommes et femmes, le SMIG et les dispositions conventionnelles.

- Méthode de fixation des salaires (le salaire vérifie le respect des règles)

- Le changement macro économique tel que le pouvoir d'achat.

❖ **L'avancement :**

L'avancement au poste de travail est une reconnaissance à l'accumulation de l'expérience professionnelle, et la maîtrise acquise par l'ancienneté, elle est concrétisée par l'octroi de primes dites, d'anciennetés.

2) **Les récompenses en nature :**

Elles complètent les récompenses financières d'un côté et elles contribuent aussi à promouvoir la citoyenneté organisationnelle au sein des entreprises, ces avantages peuvent prendre plusieurs formes tel que : le rabais sur les produits de l'entreprise, les prêts à taux bas, les voyages d'agrément, des cadeaux personnels, des services (voiture de fonction, logement, prise en compte des cotisations, etc.). Nous allons nous pencher sur un aspect particulièrement important, qui peut être synonyme de promotion et de gratification.

❖ **La promotion :** Elle sanctionne le développement de ses connaissances et de ses qualifications professionnelles par une nouvelle affectation à un poste de travail qui lui confère un grade supérieur à l'ancienneté, et donc une meilleure estime et une rémunération plus intéressante

Chapitre IV :
Présentation de
l'entreprises d'accueille

1. Historique de l'organisme SENTEX-Kherrata

Après l'Indépendance de l'Algérie ; les sacrifices du peuple Algérien pour la récupération des ressources nationales étaient fortes considérable ; au lendemain de l'Indépendance ; des hauts responsables du pays lançaient la campagne de nationalisation des unités nationales et les projets en voix de réalisation. On cite par exemple SENITEX-Décret N° 66.218, de juillet 1996 – qui comporte comme ordonnance la création de la SENTEX (société nationale des industries de textiles) elle est confiée à plusieurs secteurs d'industries, tels que le secteur de l'industrie chimique qui la motrice des colorants, de tissus et aussi dotée de la matière première par le secteur agricole.

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

Dans le cadre d'industrialisation, un accord à été signé entre SENTEX et une société japonaise (MARUBENI) le 25/07/1997, et ce en vue de réaliser un complexe de finissage. Son implantation a eu lieu à la daïra de KHERRATA en raison de la présence d'un barrage qui après une étude mené par les contractures (DIABAGAZEKI), s'avéra fructueux pour le bon fonctionnement du complexe, En 1982, il a permis la naissance de COTITEX-KHERRATA, elle fut crée par le décret N° 82-384 du 04/12/1982 et son siège social fixe été à Laghouat. Elle est devenue SENTEX par la suite, vue le procès verbal de la réunion générale extraordinaire de l'entreprise publique économique « Entreprises d'industrie textile » (Laghouat) au siège holding du 06 au 25/11/1980 de 7h a 15h. Il a été décidé un décret patrimoine de l'entreprise publique économique, l'entreprise d'industrie textile (Laghouat) en filiales, l'une de ces filiales été le complexe Kherrata ; ce dernier s'appela SENTEX (société d'ennoblissement des textiles) ; c'est une société par action destinée au finissage et la commercialisation des tissus en coton, mélange et autres textiles.

1. Fiche technique de l'organisme d'accueil

L'organisme SENTEX-KHERRATA est situé sur l'axe routier reliant Bejaia-Sétif ; sur la route nationale N° 09, à trois kilomètres de la ville de Kherrata.

Fiche technique de l'usine :

- Superficie
 - Surface totale « 100 225 km² »
 - Surface courante « 25 128 m² » dont 24 048 pour l'usine
 - Unité d'hébergement de 25 chalets soit une surface de 2450 m²
- Réalisation
 - Consortium japonais
 - Marubeni : chef de file
 - Fugibo/Knoko-how (savoir-faire)
 - Type de contrat : produits en main
 - Début des travaux le 14/01/1979
 - Fin des travaux : le 30/12/1987
 - Date d'inauguration en juin 1982

2. Missions et objectifs de l'organisme d'accueil

Les missions :

SENTEX de Kherrata est chargée de réaliser les activités suivantes :

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

Les objectifs de l'entreprise :

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

- La satisfaction des clients.
- Assurer une rentabilité permanente.

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

3. Effectif de l'entreprise :

Tableau N° 01 : L'effectif : le rapport mensuel d'activité de l'année Mars 2015.

STRUCTURES	GROUPES					Total
	Cadres Dirigeants	Cadres Supérieurs	Cadres	Maitrise	Exécutions	
Direction	-	-	-	-	-	-
Hygiène et sécurité	-	-	01	01	06	08
S/D.R.Humaines	-	01	-	03	08	12
S/D.compt.finances	-	02	01	03	-	06
S/D. Commercial	-	-	01	01	02	04
S/D. Approvisionnement	-	01	-	03	01	05
S/D. Technique	-	01	02	-	09	12
S/D. Production	-	01	-	04	10	15
S/D. Maintenance	-	01	01	05	05	12
TOTAL	-	07	06	20	41	74

Source : Document d'entreprise¹

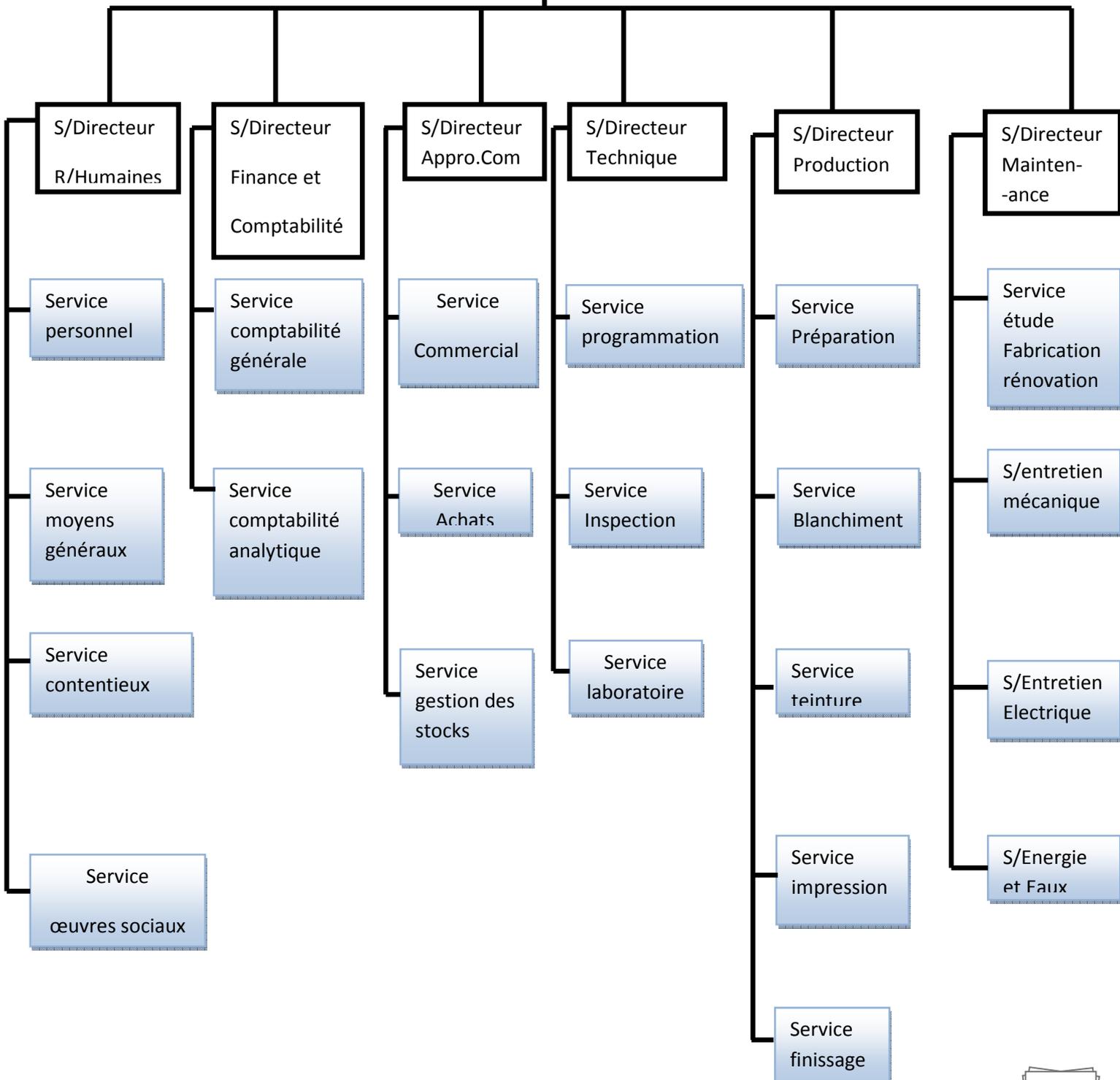
¹ Le sous directeur des ressources humaines, SALAHL/MEZOUAR.

LA PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL.

Président directeur général PDG

Service hygiène
Et sécurité

Secrétariat



4. Description de l'organigramme de l'entreprise :

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

4.1. La direction générale de l'entreprise :

➤ Le directeur de l'entreprise :

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

➤ Le secrétaire

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

4.2. Service hygiène et sécurité :

Le service de sécurité au sein de l'entreprise et constitue de deux sections :

- **Section prévention :** Elle englobe les moyens humains et matériels qui surveillent 3×8.
- **Section intervention :** comporte les agents spéciaux disposants par exemple des moyen suivants :
 - Des poteaux d'incendies.
 - Des portes de secours dans chaque atelier.
 - Des systèmes d'alarmes, etc.

4.3. Sous direction de production :

- **Service de préparation :** c'est de faire la visite des tissus écus et classements suivants les défauts, les assembler (couture) en vue de prévôtalement (débouillissage, blanchiment, décon collage...).
- **Service de blanchiment :** Il enlève les produits tout au longue des opérations de préparations (filature, tissage) en suite il détermine les colorants de matériaux de faible résistance afin d'obtenir un blanc pour préparer les tissus a la teinture et a l'impression pour les rendre propres et hydrophiles.

- **Service teinture :** la teinture est une opération suite à l'opération permettant de colorer un tissu d'une façon homogène, elle s'obtient en fixant un colorant sur une fibre d'une manière durable.
- **Service impression :** Appliquer sur les tissus des dessins d'une ou plusieurs couleurs.
- **Service finissage :** Conférer aux tissus des dessins d'une présentation visuelle et des touches plus agréables ou des propriétés particulières selon les usages déterminés.

4.4. Sous direction maintenance :

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

➤ Service étude maintenance :

Il est chargé de l'approvisionnement en pièces de rechanges de tous genres, ainsi que la gestion du magasin où sont stockées, il assure la documentation technique en vue de son exploitation et se charge de l'équipement.

➤ Service entretien mécanique :

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

➤ Service électricité :

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

➤ Service énergie et eaux :

Il assure l'exploitation et l'entretien de production d'énergie comme gaz, vapeur, etc.

4.5. Sous direction (APPRO-COMMERCIALE) :

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

➤ **Service d'achat :**

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

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

➤ **service gestion des stocks :**

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

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

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

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

➤ **Service commerciale :**

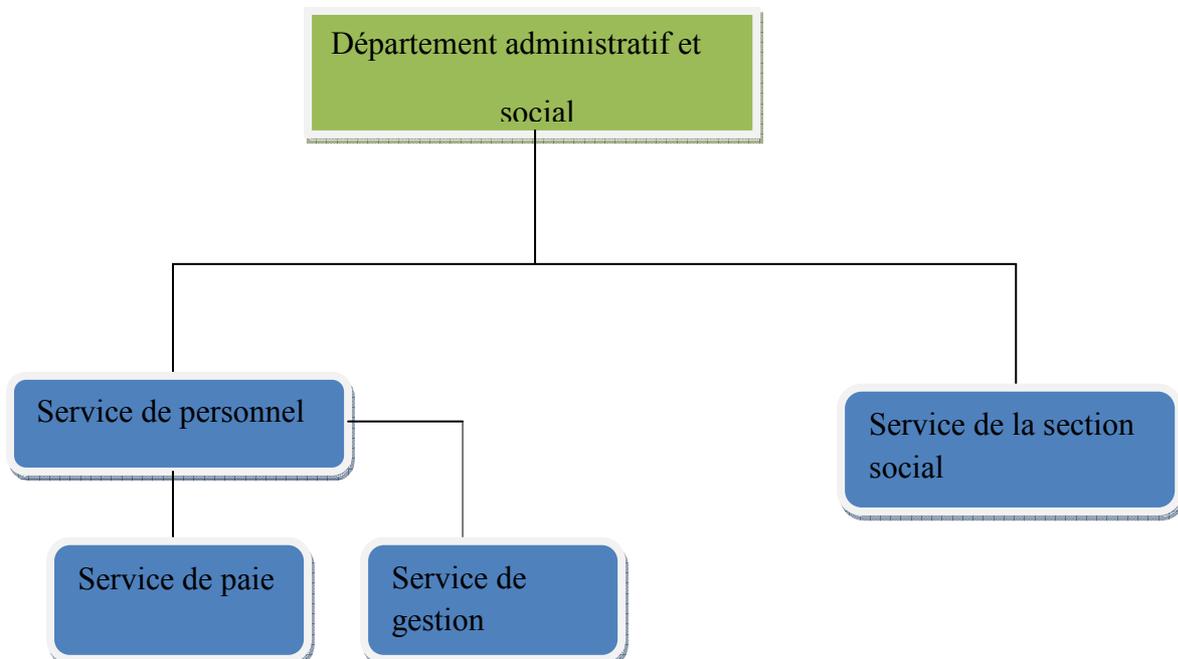
Il est divisé en deux sections :

- **Section des ventes :** chargée et de la réception des clients et de l'établissement des factures des ventes, elle établit un rapport d'activités chaque fin du mois qui comprend le chiffre d'affaire des ventes.
- **Section magasin :** elle s'occupe de l'établissement des bons d'entrée lors de la réception des produits finis ainsi que les bons de livraison lors des ventes. Le dossier à fournir pour le service de la comptabilité générale se compose d'une facture et un bon de livraison.

4.6. Sous direction (finance et comptabilité)

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

4.7. La présentation du département des ressources humaines :



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

4.7.1. Service du personnel :

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

- **Section de la gestion personnelle :** cette section s'occupe du suivi de carrière d'un ouvrier et l'exploitation du pointage émanant de toutes les sous directions, ensuite elle se charge de :
 - La saisie du pointage au niveau des masques paies et éventuellement la vérification pour éviter les erreurs.
 - L'établissement des décisions, affectations, promotions, avancement, etc. les rapports d'activités mensuelles, ce qui veut dire le mouvement du personnel, missions, départs volontaires, décès, retraite et mise en disponibilité, etc.
- **Section de paie :** elle exploite les informations communiquées par des diverses structures, reçoit les informations du personnel concernée ; les travailleurs (pointage, journal personnel, décisions, titre de congé, décision de promotion et affectation), etc. avec toutes ces informations elle fait :
 - L'établissement du bulletin de paie chaque mois (journal de paie).
 - Etablir les déclarations annuelles(SS).
 - Etablir les déclarations annuelles (SS.IRG).
 - L'entretien de dossier paie du personnel.
- **Section de formation :** elle s'occupe des formations internes et externes :
 - **Interne :** lorsque l'entreprise envoie ces collectifs à une formation de perfectionnement soit à l'intérieure ou l'extérieure du pays pour une durée bien déterminée.
 - **Externe :** lorsqu'il s'agit d'une formation interne à l'entreprise, c'est-à-dire une formation collective et dans ce cas l'entreprise spécialise 05% des travailleurs de l'unité concernée, aussi il permet d'accueillir des stagiaires et de faire le suivi toute la durée de stage.
- **Section social :** déclaration et demande d'affiliation d'un assuré.

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

**Partie pratique et
analyse des résultats**

Préambule :

Le présent chapitre fera l'objet de construction et d'analyse des tableaux statistiques qui contiennent les caractéristiques des données personnelles de la population étudiée. On cherche à connaître les qualités qui caractérisent les enquêtés qu'elle que soit leur sexe, âge, situation matrimoniale, statut professionnel, ancienneté, et niveau d'instruction, et à aider le chercheur et les lecteurs à comprendre la structure ainsi que le contexte dans lequel l'enquête s'est déroulée.

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

Tableau N°02 : répartition de la population de l'enquête selon le sexe.

Sexe	Fréquence	%
Masculin	64	86.50
Féminin	10	13.50
Total	74	100

Le tableau, ci-dessus montre la répartition des enquêtés selon le sexe, de ce fait, nous constatons que le sexe masculin est la catégorie la plus dominante, avec un pourcentage de 86.50%. Tandis que le sexe féminin constitue 13.50%.

L'augmentation de l'effectif masculin au sein de SENTEX est justifiée par le regard appréhendé de la société au travail des femmes qui est mal intégré et mal représenté, alors que notre société favorise le genre masculin pour son degré de responsabilité et son degré d'effort fourni soit physique ou intellectuel.

Comme on peut expliquer cette augmentation par le type d'activité dominant exercé à SENTEX, puisque la nature des tâches occupées au sein de cette entreprise demande un effort physique et intellectuel.

Puis l'entreprise SENTEX favorise le recrutement du sexe masculin, car il est le plus disponible dans le marché du travail.

Tableau N°03 : répartition de la population enquêtée selon l'âge.

Age	fréquence	%
[20-30[21	28.40
[30-40[23	31.10
[40-50[13	17.50
[50-60]	17	23
Total	74	100

Selon les données recueillies lors de l'enquête, et présentées dans le tableau ci-dessus, nous constatons que la majorité des interrogés, soit 31.10% se situe entre l'âge de 30 à 40 ans, s'ensuit la catégorie de 28.40% qui se situe entre l'âge de 20 à 30 ans, suivis par la catégorie qui se situe entre l'âge de 50 à 60 ans soit 23 % de la population totale. Puis vient en dernière position la tranche d'âge allant de 40 à 50 ans soit 17.50%.

D'après les résultats de notre recherche, on déduit que les catégories d'âge indiquent que la majorité des salariés à SENTEX sont des jeunes, caractérisés par le manque d'expérience professionnel, vue la politique de recrutement au sein de SENTEX qui ne demande pas beaucoup d'expérience et un niveau d'instruction élevé.

Tableau N°04 : répartition de la population enquêtée concernant la situation matrimoniale

Situation matrimoniale	Fréquence	%
Célibataire	31	41.90
Marié	43	58.10
Total	74	100

Le tableau ci-dessus montre la répartition des enquêtés selon leur situation matrimoniale.

D'après notre recherche, on constate que la situation la plus élevée et la plus dominante est celle des mariés avec un pourcentage de 58.10%, suivie par les célibataires soit 41.90% de la population totale.

Le taux élevé des mariés au sein de SENTEX est expliqué par la stabilité familiale et sociale et la permanence des postes d'emploi qui procurent de la sécurité aux salariés et les

encourage à fonder une famille. Ensuite vient la catégorie des célibataires, ce qui peut être analysé par la domination de la catégorie d'âge qui se situe entre 20 à 40 ans.

On déduit que la répartition entre le personnel célibataire et celui marié est homogène ; ceci s'explique par le fait que la catégorie des mariés a plus de responsabilités et d'obligations envers leurs familles. En outre de ce point de vue, on explique aussi le taux élevé des hommes célibataires par le fait que ces derniers ont besoin d'améliorer leurs conditions de vie afin de créer à leurs tours une situation familiale stable et fonder leurs foyers.

Donc les deux catégories de personnel n'ont pas le choix, ils sont obligés de rester et de travailler pour subvenir à leurs besoins même si le salaire n'est pas motivant et n'est pas satisfaisant.

Tableau N°05 : répartition de la population enquêtée selon le niveau d'instruction.

Niveau d'instruction	Fréquence	%
Primaire	05	06.80
Moyen	27	36.50
Secondaire	22	29.70
Universitaire	20	27
Total	74	100

D'après les résultats recueillis et classés dans le tableau ci-dessus qui présente la répartition des enquêtés selon leur niveau d'instruction, nous constatons que le taux le plus élevé est enregistré chez les salariés qui ont un niveau d'étude moyen avec une proportion de 36.50%, Suivi par les salariés qui ont un niveau d'étude secondaire avec une proportion de 29.70%, suivi par les salariés qui ont un niveau d'étude universitaire avec une proportion de 27%, puis vient en dernière position la catégorie qui ont un niveau d'étude primaire avec une proportion de 06.80%.

Ces résultats nous montrent clairement qu'il existe une variation de niveau d'étude au sein de cette entreprise (SENTEX), et la majorité des salariés sont du niveau moyen et cela peut être expliqué par la nature et la facilité des tâches au sein de cette entreprise, ce qui ne nécessite pas une qualification et un savoir faire. Puis les autres salariés d'un niveau d'étude secondaire travaillent généralement comme des agents de maîtrise en s'appuyant sur leur expérience ou sur une formation professionnelle dans le but d'améliorer leurs capacités. Et la catégorie qui a un niveau d'étude universitaire caractérisée par un savoir faire et un savoir agir, est majoritairement représentée par des cadres administratifs et des techniciens

supérieurs, et cela peut être expliqué par la nature de qualification et un niveau d'étude élevé pour faciliter les tâches et assurer un bon fonctionnement de l'entreprise, puis vient en dernière position les salariés qui ont un niveau d'étude primaire qui n'ont pas des compétences et des qualifications, exercent des tâches simples qui ne demandent pas des exigences.

Tableau N°06 : répartition de la population enquêtée selon le nombre d'années d'ancienneté.

Nombre d'années d'ancienneté	Fréquence	%
Moins d'une année	09	12.20
De 1 à 5 ans	27	36.50
De 5 à 10 ans	16	21.60
De 10 à 15 ans	02	02.70
Plus de 15 ans	20	27
Total	74	100

Les données de ce tableau nous montrent que 36.50% des salariés qui ont une expérience de 1 à 5 ans, s'ensuit la catégorie qui a une expérience de plus de 15 ans avec un pourcentage de 27%, suivi par la catégorie de (5 à 10) ans avec un pourcentage de 21.60%, ensuite la catégorie qui a une expérience de moins d'une année soit 12.20%. Enfin la catégorie des salariés qui ont un nombre d'années d'ancienneté de (10 à 15) ans soit 02.70%.

D'après l'analyse des résultats, nous avons remarqué que la majorité des salariés ne dispose pas d'une expérience qui dépasse 05 ans. On peut justifier ces résultats par le départ volontaire des salariés dans le but d'avoir un poste de travail dans une autre entreprise bien rémunéré et motivant et d'avoir un meilleur salaire, puis les personnes âgées qui ont plus de 15 ans d'expérience, ce qui oblige l'entreprise à prendre des stratégies spécifiques qui consistent à planifier son effectif et recruter des nouveaux embauchés. Le personnel de la direction de SENTEX a atteint un chiffre plus élevé quant au nombre d'années d'ancienneté et d'expérience, le personnel de l'entreprise possède l'expérience souhaitée pour garantir le maintien de l'effectif, ceci s'explique par l'intérêt de l'entreprise porté à l'égard de son personnel et leur conscience de l'influence de ses salariés sur la faillite de l'entreprise, tandis que le nombre concerné de la catégorie de 15 ans et plus s'explique par l'âge, l'épuisement et la retraite de cette catégorie. L'entreprise possède suffisamment d'expérimentés soit 27%

des salariés qui ont plus de 15ans d'expérience et 21,60% de 5 à 10 ans. Si on joint les deux pourcentages, nous obtiendrons une proportion supérieure à celle des moins expérimentés.

Tableau N°07 : répartition de la population enquêtée selon le statut professionnel.

Statut professionnel	Fréquence	%
Cadres	13	17.60
Agents de maitrise	20	27
Exécutants	41	55.40
Total	74	100

D'après ces résultats, on constate que notre échantillon est constitué de trois catégories socioprofessionnelles. Le tableau ci-dessus montre que la catégorie des exécutants est la plus élevée dans l'entreprise avec un pourcentage de 55.40%, Suivi par les agents de maitrise avec un pourcentage de 27%. Enfin les cadre avec un pourcentage de 17.60%.

Notre résultat montre clairement que le travail à SENTEX est dominé par les exécutants qui exercent un travail dans un atelier ou dans un laboratoire de préparation qui consiste à contrôler et veiller à la maintenance des équipements de l'entreprise et la réparation des machines. Tout cela s'explique par l'exigence d'efforts manuels vis-à-vis les tâches occupées afin d'augmenter la productivité; par exemple les agents polyvalents et les exécutants qui veillent à la préparation de la production, agents de sécurité qui veillent sur la protection et la prévention au sien de SENTEX.

Par contre, les cadres supérieurs occupent des postes de responsabilité et d'administration qui veillent sur le bon fonctionnement pour réaliser des objectifs visés par l'entreprise afin d'améliorer le secteur économique de SENTEX.

2ème Section : vérification et interprétation des résultats de la première hypothèse.

Préambule :

Dans les tableaux qui suivent nous allons tenter de vérifier la première hypothèse de recherche selon les attitudes des salariés vis-à-vis des critères de système de rémunération au sein de SENTEX.

Tableau N°08 : corrélation de la population enquêtée selon le sexe et l'opinion sur l'adéquation entre le salaire et l'effort fourni.

Adéquation entre L'effort et le salaire sexe	Adéquat		Inadéquat		Total	
	fréquence	%	fréquence	%	Fréquence	%
Masculin	9	14.06	55	85.93	64	100
Féminin	-	-	10	100	10	100
Total	9	12.16	65	87.83	74	100

Le tableau ci-dessus montre la corrélation qui existe entre le sexe et l'opinion des salariés à propos de l'adéquation du salaire et de l'effort fourni. C'est-à-dire si le salaire correspond aux efforts fournis par les salariés.

A la lumière de ce tableau, nous pouvons constater que la majorité des salariés ont déclaré que le salaire n'est pas en adéquation avec l'effort fourni, à un taux de 87.83%, que leurs salaires ne correspondent pas à leurs efforts fournis car on trouve (10) salariés de sexe féminin avec un taux de 100%, et (55) salariés de sexe masculin avec un taux de 85.93% ont répondu par la non adéquation de leurs salaires et leurs efforts fournis.

Par contre on trouve que 12.16% affirment que leurs salaires correspondent à leurs efforts et ont déclaré que le salaire est en adéquation avec l'effort fourni.

On trouve que la minorité des salariés ont affirmé que leurs salaires sont adéquats avec leurs efforts fournis qui représentent (09) salariés de sexe masculin soit 14.06%.

On peut déduire que la plupart des salariés quelque soit le sexe (masculin, féminin) affirme l'inadéquation entre le salaire et leurs efforts fournis, que leurs salaires ne correspondent pas aux efforts fournis, puisque d'après nos résultats on a constaté que la

2ème Section : vérification et interprétation des résultats de la première hypothèse.

plupart des salariés sont intégrés au cadre de l'ANEM , leur convention est mal négociée en plus de l'absence d'évaluation et mesure des résultats, puisque la rémunération au niveau du secteur de textile au sein de SENTEX est très faible par rapport à d'autre secteur. C'est pour cela que les salariés déclarent que leurs salaires méritent un plus puisque leur travail est trop chargé et leurs efforts dépassent largement leur attente en matière de salaire jugé « minable » par rapport au pouvoir d'achat. Donc on conclue que la quantité de travail fournit dépasse la contre partie reçue, chose qui est déjà expliquée par Karl Marx, lorsqu'il évoquait l'exploitation des salariés.

Tableau N°09 : corrélation des enquêtées selon leur statut professionnel et leur opinion sur l'adéquation entre le salaire et leurs efforts fournis.

Adéquation entre le Salaire et l'effort fournit S/P	Adéquat		Inadéquat		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadres	01	07.69	12	92.30	13	100
Agents de maitrise	07	35	13	65	20	100
Exécutants	01	02.44	40	97.56	41	100
Total	09	12.16	65	87.83	74	100

Le tableau ci-dessus montre la corrélation qui existe entre la catégorie socioprofessionnelle et leur opinion concernant l'adéquation entre l'effort et le salaire. D'après ce tableau, on constate que la majorité des salariés affirment que le salaire n'est pas adéquat avec l'effort fourni avec un taux de 87.83% avec un nombre de 65 salariés dont on trouve 97.56% qui représente les exécutants avec un nombre de 40 salariés, suivi par 92.30% qui représente les cadres avec un nombre de 12 salariés, enfin on trouve 65% qui représente les agents de maitrise avec un nombre de 13 salariés. Par contre, on trouve 12.16% qui affirment que leur salaire correspond à leurs efforts fournis avec un nombre de 09 salariés, dont on trouve 35% qui représente les agents de maitrise avec un nombre de 07 salariés, suivi par 07.69% qui représente les cadres avec un nombre de 01salariés, enfin on trouve 02.44% qui représente les exécutants avec un nombre d'un (01) salarié.

On constate d'après ce tableau qu'il y'a trois catégories socioprofessionnelles ; cadres, agents de maitrise, et les exécutants. Ces derniers déclarent et affirment la non équivalence

2ème Section : vérification et interprétation des résultats de la première hypothèse.

entre leurs salaires et leurs efforts fournis puisque il ne répond pas à leurs besoins vitaux et ne satisfait pas leurs pouvoir d'achat, malgré la gestion de la rémunération qui engage des processus multiples : évaluation des emplois, la classification, la négociation salariale et la logistique de la paie que l'entreprise SENTEX devrait appliquer notamment le principe de « à performance égale, salaire égal », c'est-à-dire le salaire est établi en fonction des résultats du travail de l'employé. Malheureusement cette entreprise n'arrive pas à appliquer ces processus vue la situation de textile qui n'est pas stable et la rémunération au sein du secteur économique de l'entreprise qui est très faible par rapport à d'autres secteurs, ex ; SONELGAZ, SONATRACH, etc.

Tableau N°10 : corrélation de la population enquêtée selon le statut professionnel et les réponses des salariés et de l'administration vis-à-vis des critères de rémunération.

Critères de rémunération S/P	Diplôme		Exigence de Poste		Rendement		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre	5	29.41	10	58.82	2	11.76	17	100
Agent de maîtrise	7	31.82	12	54.54	3	13.64	22	100
Exécution	2	04.76	35	83.33	5	11.90	42	100
Total	14	17.28	57	70.37	10	12.34	81	100

Source : enquête¹

D'après les résultats du tableau ci-dessus, on observe que la majorité des salariés soit 70.37% affirment que l'exigence de poste semble être rémunérée à travers la grille salariale, dont on trouve 83.33% représente les exécutants, suivi par 58.82% qui représente les cadres. Enfin on trouve 54.54% qui représente les agents de maîtrise.

Par contre, 17.28% d'enquêtés affirment que le diplôme semble être rémunéré à travers la grille de salaire dont on trouve 31.82% qui représente les agents de maîtrise, suivi par 29.41% qui représente les cadres. Enfin on trouve 04.76% qui représente les exécutants.

¹ Le total de ce tableau à largement dépasser les 74 éléments de notre échantillon, parce que il s'agit d'une question à choix multiple.

2ème Section : vérification et interprétation des résultats de la première hypothèse.

En contre partie, 12.34% d'enquêtés affirment que le rendement semble être rémunérés à travers la grille salariale dont on trouve 13.64% qui représente les agents de maîtrise, suivi par 11.90% qui représente les exécutants, Enfin on trouve 11.76% qui représente les cadres.

D'après ce tableau, on peut expliquer ces résultats par le fait que la plupart des salariés dans une entreprise publique comme SENTEX semble être rémunérée à travers la grille des exigences de poste, qui représente la catégorie des exécutants, c'est-à-dire la politique de rémunération au sein de cette entreprise rémunère et valorise la grille de salaire, c'est-à-dire le salaire est établi en fonction des exigences et de la valeur du poste qu'il occupe et la tâche exercée dans le but d'étudier leurs résultats et d'évaluer leurs performances. Par contre la catégorie des cadres, semble être rémunérée par le diplôme, et la moitié des salariés de la catégorie des agents de maîtrise préfèrent être rémunérés par leurs rendements.

Tableau N°11 : l'opinion des salariés sur la cause de l'absence d'une rémunération variable selon le sexe.

Opinions Sexe	Absence d'un système de mesure des résultats		La méfiance de la direction		Absence d'efforts		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Masculin	53	64.63	26	31.71	03	03.66	82	100
Féminin	09	56.25	03	18.75	04	25	16	100
Total	62	63.26	29	29.59	07	07.14	98	100

Source : enquête²

D'après ce tableau ci-dessus, on observe que la majorité des deux sexes (masculin, féminin) soit 63.26% qui disent que la cause de l'absence d'une rémunération variable est due à l'absence d'un système de mesure des résultats, dont on trouve 64.63% de sexe masculin et 56.25% de sexe féminin, suivi par 29.59% qui disent que la cause de l'absence

² Le total de ce tableau à largement dépasser les 74 éléments de notre échantillon, parce que il s'agit d'une question a choix multiple

2ème Section : vérification et interprétation des résultats de la première hypothèse.

d'une rémunération variable est due à la méfiance de la direction dont on trouve 31.71% de sexe masculin et 18.75% de sexe féminin, enfin on observe que la cause de l'absence d'une rémunération variable est due à l'absence d'efforts soit 07.14%, dont on trouve 25% de sexe féminin, suivi par 03.66% de sexe masculin.

D'après la lecture de ce tableau, on constate que la majorité des salariés de SENTEX qui représentent les deux sexes (masculin, féminin) disent que la cause de l'absence d'une rémunération variable est due à l'absence d'un système de mesure des résultats. C'est-à-dire que l'entreprise n'applique pas les principes suivants « à travail égal, salaire égal »,

« à performance égale, salaire égal », « à compétence égale, salaire égal » vis-à-vis de la politique de rémunération adoptée au sein de SENTEX. Aussi cela est dû à la méfiance de la direction vue l'opinion déclarée par nos enquêtés des deux sexes, que leur convention est mal négociée et que la situation du textile n'est pas stable à cause du secteur économique qui a une grille de salaire très faible par rapport aux autres secteurs. Malheureusement ils ne sont pas arrivés à instaurer un système de rémunération motivant. C'est dû également au manque d'efforts de la part des dirigeants et des responsables qui n'arrivent pas à améliorer et garantir un bon fonctionnement du secteur. Puisque une meilleure politique de rémunération permet le déclenchement de la motivation, ça doit être une préoccupation centrale de la gestion des ressources humaines.

2ème Section : vérification et interprétation des résultats de la première hypothèse.

Tableau N° 12 : corrélation des enquêtés selon l'information sur le changement de salaires selon leurs statuts professionnels.

Information par le changement de Salaire	informés		Non informés		Parfois informés		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadres	09	69.23	04	30.77	-	-	13	100
Agents de maîtrise	09	45	07	35	04	20	20	100
Exécutants	08	19.51	21	51.22	12	29.27	41	100
Total	26	35.13	32	43.24	16	21.62	74	100

D'après ce tableau, on observe que les trois catégories socioprofessionnelles des salariés ou la majorité ont répondu par (Non) ce qui veut dire qu'ils ne sont pas associés aux changements de leurs salaires soit 43.24%, on trouve 51.22% des enquêtés qui représentent 21 exécutants, suivi par 35% des enquêtés qui représentent 07 agents de maîtrise, suivi par 30.77% des enquêtés qui représentent 04 cadres. Par contre, on trouve 35.13% des enquêtés qui représentent 26 salariés de toutes les catégories qui affirment leur présence lors du changement de leurs salaires, dont on trouve 69.32% des enquêtés qui représentent 09 cadres, suivi par 45% des enquêtés qui représentent 09 agents de maîtrise. Enfin on trouve 19.51% d'enquêtés qui représentent 08 exécutants.

Par contre on conclut que la minorité des salariés qui représentent un nombre de 16 soit 21.62% ne se présentent que parfois au moment de changement de leurs salaires, dont on trouve 29.27% qui représentent un nombre de 12 exécutants, suivi par 20% qui représentent un nombre de 04 agents de maîtrise.

Donc, on conclut que la plupart des salariés ne sont pas informés du changement de leurs salaires, et les exécutants représentent la majorité puisque ils occupent une simple tâche et leur présence n'est pas nécessaire au regard de leur niveau d'instruction qui ne permet pas de participer à la prise de décision. La moitié des cadres sont au courant du changement de leurs salaires vu leur niveau d'instruction et leur efficacité de négociation dans le but de la planification et la classification des grilles de salaires selon l'échelon et le poste occupé. Par

2ème Section : vérification et interprétation des résultats de la première hypothèse.

contre, la minorité ne se présente que parfois ; sauf ceux qui sont des membres du syndicat qui représente leurs collègues.

Tableau N°13 : l'opinion des salariés sur l'amélioration des résultats en cas de disponibilité d'une rémunération variable selon le sexe.

Amélioration des Résultats	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Masculin	62	96.87	02	03.12	64	100
Féminin	10	100	-	-	10	100
Total	72	97.30	02	02.70	74	100

D'après ce tableau, on constate que l'avis des salariés des deux sexes sur l'amélioration des résultats en cas de disponibilité d'une rémunération variable au sein de l'entreprise SENTEX, répondent par oui pour un redoublement d'efforts. Et cela pour la majorité des salariés soit 97.30%, dont on trouve 100% de sexe féminin, suivi par 96.87% de sexe masculin.

Par contre, on observe que la minorité des salariés soit 02.70% répondent par non pour une amélioration des résultats malgré l'existence d'une rémunération variable, dont on trouve 03.12% de sexe masculin.

Donc on conclut que la majorité des salariés souhaiterait une disponibilité d'une rémunération variable dans le but de bénéficier des différentes primes (prime de rendement, de fin d'année, de nuisance, d'astreinte, de responsabilité, de risque etc.) pour satisfaire leurs besoins quotidiens, ce qui est déjà expliqué par Taylor : *l'homme est motivé par l'argent*.

2ème Section : vérification et interprétation des résultats de la première hypothèse.

Tableau N°14 : opinions déclarées par les enquêtés que la rémunération est comme un moyen de motivation selon le statut professionnel.

Rémunération	Motivante		Non motivante		Total	
	F	%	F	%	F	%
S/P						
Cadres	09	69.23	04	30.77	13	100
Agents de maîtrise	16	80	04	20	20	100
Exécutants	39	95.12	02	04.88	41	100
Total	64	86.48	10	13.51	74	100

Concernant les opinions des salariés que la réalité de la rémunération est considérée comme un moteur de motivation, on observe 86.48% des enquêtés qui affirment que la rémunération est un moyen de motivation ou un levier de motivation, dont on trouve 95.12% des exécutants, suivi de 80% des agents de maîtrise, enfin on trouve 69.23% des cadres.

Par contre, 13.51% d'enquêtés qui affirment que la rémunération n'est pas un facteur de motivation, dont on trouve 30.77% de cadres, suivi par 20% d'agents de maîtrise, enfin, on trouve 04.88% d'exécutants.

On conclut de ces constats que toutes les catégories socioprofessionnelles affirment que la rémunération est un moyen de motivation et de satisfaction des besoins pour faire face au pouvoir d'achat, et affirment également que l'argent joue un grand rôle et contribue à la fidélisation des salariés et d'avoir l'envie de travailler.

En revanche, on trouve que la minorité des salariés disent que la rémunération n'est pas un facteur principal qui contribue à la motivation, et pas seulement l'argent qui nous motivent. On peut être motivés par plusieurs facteurs différents comme les bonnes conditions de travail, les formations professionnelles internes ou externes de l'entreprise afin d'améliorer les capacités d'occuper un poste supérieur, et vue l'opinion la plus déclarée par nos enquêtés,

2ème Section : vérification et interprétation des résultats de la première hypothèse.

l'ambiance de travail est le facteur le plus motivant au sein de cette entreprise, la bonne relation hiérarchique qui crée un groupe efficace, les moyens de transport, la restauration, etc.

Tableau N°15: l'opinion des enquêtés vis-à-vis de l'existence d'une rémunération variable.

Existence d'une rémunération variable Selon les résultats	Fréquence	%
Oui	08	10.80
Non	66	89.20
Total	74	100

A partir de ce tableau, on constate un taux élevé de l'effectif qui a répondu par non, dit qu'il n'existe pas une rémunération variable selon leurs résultats au sein de l'entreprise SENTEX, soit 89.20%. Par contre on trouve 10.80% qui ont répondu (oui) il existe une rémunération variable au sein de l'entreprise.

On peut expliquer cette situation par l'absence de système de rémunération des compétences, de rendement, puis il n'ya pas de primes collectives et de primes individuelles. L'évaluation des résultats et le contrôle salarial sont absents. En revanche, une minorité a bénéficié d'une augmentation de leurs salaires grâce à la convention de 2012. Cette minorité représente les cadres puisque c'est leurs salaires de base relatifs au statut qui détermine la valeur du poste occupé. Le salaire de base est calculé suivant une grille salariale qui est fixée par un journal officiel provenant du ministère concerné. Et il faut toujours se référer à un barème qui contient des catégories et des sections.

2ème Section : vérification et interprétation des résultats de la première hypothèse.

Vérification de la première hypothèse :

Concernant la première hypothèse qui se rapporte aux critères objectifs du système de rémunération à SENTEX-Kherrata.

D'après l'analyse faite sur les tableaux, nous avons recueilli les résultats suivants :

87.83% de l'effectif affirment que leurs efforts fournis ne correspondent pas aux salaires offerts. C'est-à-dire que l'effort fourni n'est pas en adéquation avec le salaire qui reste toujours insuffisant, même quand on trouve un salarié qui exerce une tâche de responsabilité d'un secteur important, il est payé de la même façon qu'un autre qui exerce une simple tâche.

On a aussi déduit que 70.37% d'enquêtés ont affirmé que leur grille de salaire est relative aux exigences de poste et non pas en rendement et au diplôme (Tableau N° : 10).

A partir de cela, on peut dire que ce sont les exigences de poste qui déterminent le salaire plus précisément. Et ceux qui travaillent dans des ateliers de production qui exigent et demandent une qualification et une compétence pour bien maîtriser les machines, et ceux qui travaillent dans les laboratoires qui s'occupent du traitement des eaux et contrôlent la qualité du produit soit : (Tissu teinté fini : teinté, imprimé, teinté en file), ceux qui travaillent à l'administration qui assurent des tâches moins pénibles. Mais d'une autre part, on trouve que l'entreprise prend en considération le rendement de ses salariés précisément ceux de la production, car dans cette entreprise, les exigences de poste fixent la limite maximale et la limite minimale de production, Si l'ouvrier dépasse la limite maximale il va avoir une prime de rendement.

En ce qui concerne la cause de l'absence d'une rémunération variable, on déduit que 63.26% d'enquêtés (tableau N° 11) disent que cette absence est due à l'absence d'un système de mesure des résultats, puisque la politique salariale de l'entreprise SENTEX n'applique pas les mesures d'évaluation et l'audite de salaire. D'après les déclarations de nos enquêtés qui disent que cette absence est due à la méfiance de la direction vu la situation du textile algérien qui n'est pas stable et aussi leur convention qui est mal négociée, ensuite le manque d'efforts de la part des dirigeants et des responsables.

On trouve 43.24% de l'effectif (tableau N°12) qui ne sont pas au courant de la cause du changement de leurs salaires, car leurs conventions n'étaient pas négociées le jour de leur recrutement.

On a aussi conclu que le taux de ceux qui disent qu'il n'existe pas une rémunération variable est de 89.20% (tableau N° 15) par rapport à ceux qui ont répondu positivement. Alors

2ème Section : vérification et interprétation des résultats de la première hypothèse.

ces derniers ont considéré que la rémunération est l'un des éléments essentiel et déterminant de la motivation.

Après les présentations des pourcentages précédemment cités et à partir des résultats et des opinions déclarés par nos enquêtés, nous pouvons conclure que la non objectivité des critères du système de rémunération appliqué à SENTEX fait d'elle une entreprise non moderne, ce qui engendre la démotivation des salariés. De tous cela, on peut dire que notre hypothèse est infirmée.

3ème section : vérification et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse

Préambule :

Dans les tableaux suivants nous allons tenter de vérifier la deuxième hypothèse de recherche selon laquelle on suppose que tous les salariés de SENTEX sont démotivés pour la même raison et motivés par les mêmes facteurs.

Tableau N°16 : répartition des enquêtés selon leur degré de satisfaction vis-à-vis leurs salaires.

Satisfaction vis-à-vis du salaire	F	%
Satisfaits	02	02.70
Insatisfaits	72	97.30
Total	74	100

En lisant le tableau ci-dessus, on déduit que presque la totalité de notre échantillon soit 97.30% a répondu par non à la satisfaction vis-à-vis de leurs salaires, contre seulement 02.70% qui sont satisfaits.

Cela s'explique par l'écart considérable qui existe entre les salaires reçus et les salaires qu'ils jugent comme équitable. GERARD Dion, dans son dictionnaire canadien des relations du travail définit la satisfaction au travail, ou satisfaction professionnelle « *comme état affectif résultant de la concordance entre ce qu'un individu s'attend de recevoir de son travail et l'évaluation de qu'il reçoit effectivement*¹ ». Ainsi, la satisfaction vis-à-vis de la rémunération dépend de ce qui devrait être reçu et qui est obtenu réellement.

L'homme cherche dans le travail une certaine satisfaction et un degré de motivation vis-à-vis de son salaire pour améliorer ses résultats. Même si le salaire est bas on peut être motivé par l'ajout de certains avantages et priorités comme l'hygiène, l'environnement du travail, la sécurité au milieu du travail, explique H. Herzberg qui démontre scientifiquement

¹ WEISS Dimitri, op. Cite. p, 166.

3ème section : vérification et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse

que pour motiver l'homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation du travail, de procéder à un enrichissement des tâches rendant le travail plus intéressant et valorisant pour le salarié.

Donc, l'insatisfaction des salariés de SENTEX est liée à l'inadéquation existante entre ce qu'ils veulent recevoir et ce qu'ils reçoivent effectivement. D'après notre enquête les salariés affirment que ce qu'ils gagnent ne leur permet pas d'atteindre le niveau de vie qu'ils souhaitent.

Tableau N° 17 : corrélation des enquêtés selon le niveau de salaire et la satisfaction.

Satisfaction vis-à-vis Du salaire N/S	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
[15000[-	-	19	100	19	100
[15000-18000[01	05.88	16	94.12	17	100
[18000-20000[-	-	07	100	07	100
[20000-25000[01	05.55	17	94.44	18	100
25000 et plus	-	-	13	100	13	100
Total	02	02.70	72	97.30	74	100

D'après les résultats de ce tableau, on observe que la majorité d'enquêtés disent que le salaire est insuffisant soit 97.30%, à savoir 100% des salariés touchant un salaire de 15000 DA, suivi de ceux qui reçoivent un salaire qui va de 18000 à 20000 DA, ainsi que ceux qui touchent un salaire de 25000 DA et plus, suivi par 94.44% d'enquêtés qui reçoivent un salaire de 20000 à 25000 DA. Enfin on trouve 94.12% enquêtés qui reçoivent un salaire de 15000 à 18000 DA.

Alors que, ceux qui disent que le salaire est suffisant sont représentés par 02.70% à savoir les 05.88% enquêtés qui touchent un salaire de 15000 à 18000 DA, et enfin les 05.55% qui touchent un salaire entre 20000 à 25000 DA.

3ème section : vérification et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse

On conclut donc que la majorité de nos enquêtés sont pas satisfaits de leurs salaires, à cause de la cherté de la vie, vis-à-vis du pouvoir d'achat, certains n'arrivent pas à boucler le mois sans dettes, surtout ceux qui ont des familles à prendre en charge. Et d'après l'avis de notre enquêtés, on constate que leur salaire ne suffit pas à atteindre tous les besoins nécessaires. Or que les besoins satisfaits par les salariés sont des besoins primaires comme la nourriture et l'habillement, c'est-à-dire le salaire a un degré d'influence sur la motivation, mais il ne répond qu'à la survie des travailleurs et ce qui ne permettent pas la motivation professionnelle de ces derniers.

Tableau N°18: répartition de la population enquêtés concernant le type de besoin réalisé par leurs salaires.

Type de besoin	F	%
La nourriture	50	40.32
L'habillement	50	40.32
Logement	18	14.52
Loisir	06	04.84
Total	124	100

Source : enquête²

D'après ce tableau, on constate que la plus part des effectifs affirment que le type de besoin le plus satisfait par leurs salaires est bien que la nourriture et ainsi l'habillement avec une proportion homogène soit 40.32%, suivi par le besoin de logement avec un taux de 14.52%, enfin le besoin de loisir soit 04.84%.

D'après les résultats de ce tableau, on déduit que le salaire de la majorité de nos enquêtés suffit juste pour la réalisation de deux types de besoins qui sont la nourriture et l'habillement vis-à-vis leurs salaires qui est faible et insuffisant de répondre aux autres types de besoins listés précédemment, par contre on observe un effectif qui a arrivé d'avoir des autres avantages sociaux comme des logements, vue l'avis déclaré par ces derniers que ce bénéfice est dû au nombre d'années d'enceinté notamment les responsables qui sont favorisés pour

² Le nombre de citation est supérieur au nombre d'observation du fait de réponses multiples (04 au maximum).

3ème section : vérification et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse

éviter quelques empêchements comme le retard et les absences et d'assurer leur présence matinale dans le but de garantir un bon fonctionnement de l'entreprise.

Tableau N°19 : l'opinion des enquêtés à propos de l'influence de la rémunération sur la motivation selon le statut professionnel.

L'influence de la rémunération sur la motivation	Non		Oui		Total	
	F	%	F	%	F	%
S/P						
Cadre	04	30.77	09	69.32	13	100
Agent de maitrise	04	20	16	80	20	100
Exécutant	02	04.88	39	95.12	41	100
Total	10	13.51	64	86.49	74	100

D'après les résultats recueillis et classés dans le tableau ci-dessus, on constate que la majorité des salariés vis-à-vis leurs opinions par (oui) affirment que la rémunération influe sur la motivation avec un taux de 86.49% qui représente un nombre de 64 salariés de toutes catégories socioprofessionnelles, dont on trouve 95.12% qui représente les exécutants, suivi par 80% qui représente les agents de maitrise, enfin on trouve 69.32% qui représente les cadres.

Par contre 13.51% représente un nombre de 10 salariés de différentes catégories socioprofessionnelles qui ont répondu par (non), dont on trouve 30.77% qui représente les cadres, suivi par 20% qui représente les agents de maitrises, enfin on trouve 04.88% qui représente les exécutants.

A partir de cette lecture, on déduit que la majorité des enquêtés considèrent que la rémunération est un moyen important de la motivation, cette dernière est ce qui pousse consciemment ou inconsciemment l'homme à agir efficacement dans son travail, elle s'intéresse au facteur ou encore les aspirations qui pousse l'individu à développer des efforts dans son travail, il passe à une intention, puis à un comportement consistant à faire l'effort de réaliser du bon travail afin d'atteindre et satisfaire leurs besoins, il est généralement attribué à TAYLOR la paternité de l'idée selon laquelle l'élément le plus motivant est l'argent. « Si une

3ème section : vérification et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse

initiation financière suffisante est associée à la productivité, l'individu choisit la productivité comme moyen lui permettant d'obtenir cette récompense financière »³.

En revanche, on déduit que une certaine minorité vis-à-vis leurs opinions déclarés que la rémunération n'est pas un facteur essentiel pour motiver les ouvriers, et les initiations monétaires ne sont pas forcément la source de motivation des salariés.

Tableau N°20 : corrélation des enquêtés à propos de bénéfice d'une augmentation et le statut professionnel.

Augmentation du salaire S/P	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	11	84.62	2	15.38	13	100
Agent de maitrise	12	60	8	40	20	100
Exécutant	9	21.95	32	78.05	41	100
Total	32	43.24	42	56.76	74	100

A la lumière de ce tableau, on constate que la plupart des enquêtés n'ont pas bénéficié d'une augmentation de salaire avec un taux de 56.76%, dont on trouve 78.05% renvoi aux exécutants, suivi par 40% représente les agents de maitrises, enfin 15.38% représente les cadres.

Par contre 43.24% ont bénéficié d'une augmentation de salaire, dont on trouve 84.62% renvoi aux cadres, suivi de 60% représente les agents de maitrises, enfin 21.95% représente les exécutants.

On déduit donc, d'après cette lecture que quelques exécutants qui n'ont pas bénéficié de cette augmentation vis-à-vis de leur salaire, car ces ouvriers sont recrutés dans le cadre de l'ANEM et ils sont sous un contrat a durée déterminé (CDD), ce qui empêche ces derniers de bénéficier d'une augmentation de salaire. Vu l'opinion déclaré de cette catégorie qui ont une expérience de 1 à 5 ans qui ne permet pas d'avoir une augmentation et cela s'explique par la politique de rémunération appliquée au sein de l'entreprise qui favorise l'augmentation pour

³ ROUSSEL Patrice, op-cit, p, 23.

3ème section : vérification et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse

les cadres et les agents de maitrises puisque ils ont bénéficié d'une convention appliquée en 2012, puisque leurs salaires de base relatifs au statut qui détermine la valeur du post occupé.

Tableau N°21 : corrélation des enquêtés selon le statut professionnel et le degré d'assiduité.

Assiduité S/P	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	13	100	-	-	13	100
Agent de maitrise	19	95	01	05	20	100
Exécutant	28	68.29	13	31.71	41	100
Total	60	81.08	14	18.91	74	100

A travers ces résultats, on constate que la majorité de notre échantillon sont assidus soit 81.08%, dont on trouve 100% des cadres, suivi par 95% représente les agents de maitrises, ensuite 68.29% qui représente les exécutants.

Par contre on trouve la minorité des salariés soit 18.91% qui ne sont pas assidus, dont on trouve 31.71% qui représente les exécutants, suivi par 05% qui représente les agents de maitrise.

D'après ce tableau, on remarque que la majorité des salariés de toutes catégories socioprofessionnelles plus précisément les cadres et les agents de maitrise sont assidus vis-à-vis de leurs disciplines malgré que leurs salaires reste toujours faible, mais il influe sur leurs comportements dirigés et finalisés et bien orientés vers l'objectif de l'entreprise, donc, un salarié se définit par ses comportements, ses actions, son caractère spontané, volontaire et par le respect des règlements du travail, alors il peut être assidu par : l'instinct de survie, l'atteinte d'objectifs, la mission et les valeurs d'organisation.

Or que les exécutants qui ne sont pas assidus par rapport aux autres catégories vu leur travail à la chaîne, qui se caractérise par la pénibilité par rapport à ceux qui travaillent dans l'administration.

3ème section : vérification et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse

Tableau N° 22 : corrélation des enquêtés selon le statut professionnel et le motif d'assiduité.

Motif d'assiduité S/P	Par crainte de Sanction		Par Conviction		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	05	38.46	08	61.54	13	100
Agent de maitrise	12	63.16	07	36.84	19	100
Exécutant	35	83.33	07	16.66	42	100
Total	52	70.27	22	29.73	74	100

A la lumière de ce tableau, on constate que la majorité de nos enquêtés sont assidus par la crainte de sanction soit 70.27 %, dont on trouve 83.33% qui représente les exécutants, suivi par 63.16% qui représente les agents de maitrise, enfin on trouve 38.46% qui représente les cadres. Par contre 29.73% qui représente nos enquêtés qui sont assidu par conviction, dont on trouve 61.54% qui représente les cadres. Ensuite on trouve 36.84% qui représente les agents de maitrises, enfin 16.66% représente les exécutants.

On déduit que la majorité de ceux qui sont assidus par la non conviction représente les exécutants, pour eux le travail ne présente pas une source de motivation, c'est-à-dire ce n'est pas avec l'amour de métier qu'ils exécutent leurs taches ou bien qu'ils représentent, mais ils sont assidus par peur de sanction ou bien la crainte de perdre leurs postes et cela peut être expliquer par l'automatisation des taches qu'ils exécutent, et l'application du system taylorien dans l'atelier de cette entreprise (SENTEX).

3ème section : vérification et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse

Tableau N° 23 : répartition de la population enquêtée selon les facteurs de motivation.

Facteurs de motivation	F	%
Salaire	10	10.30
Différentes primes	27	27.83
Ambiance du travail	55	56.70
Non réponse	05	05.15
Total	97	100

Source : enquête⁴

A la lumière de ce tableau, on constate que la majorité des enquêtés qui travaillent à SENTEX sont motivés par le facteur qui est l'ambiance du travail soit 56.70%, suivi par 27.83% qui sont motivés par les différentes primes, suivi par 10.30% qui sont motivés par le salaire.

On constate d'après les résultats de ce tableau, que la majorité des salariés de l'entreprise SENTEX sont motivés par l'ambiance du travail.

On peut donc déduire, que la rémunération n'est pas un seul facteur de motivation, ça confirme l'effet de considération appelé effet Hawthorne, selon lequel « *la motivation, le morale et l'efficacité répondent moins de la rémunération que des gratifications non économique*⁵ ».

La théorie de l'homme social selon E. Mayo à l'origine du mouvement des relations est d'ailleurs considéré comme l'un des pères fondateurs de la sociologie du travail. E. Mayo a voulu compléter l'hypothèse taylorienne qui ne prenait en compte que les techniques et les conditions matérielles du travail pour améliorer la productivité, au prix d'un isolement du travailleur. Il a étudié l'impact de l'ajout de certains avantages pour les employés dans le cadre taylorien (salaires corrects, environnement de travail, horaires, sentiment de sécurité au milieu

⁴ Le total de ce tableau a largement dépassé les 74 de notre échantillon, parce qu'il s'agit d'une question à choix multiples (03 au maximum).

⁵ POTOCKI Malicet Daniel, **Elément de sociologie du travail et de l'organisation**, Economica, Paris, 1997, p18,19.

3ème section : vérification et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse

de travail, sécurité de l'emploi, etc.). De ses expérimentations, il a déduit l'importance du climat psychologique sur le comportement et la performance des travailleurs.

Cette étude a permis de montrer que les ouvriers travaillent mieux quand on s'occupe d'eux.

(Mayo conclut que l'estime de soi, la cohésion étaient plus importantes pour la productivité que l'état matériel de l'environnement de travail). C'est-à-dire ce n'est pas obligé d'être bien rémunéré pour être bien motivé, bien évidemment le degré de la rémunération influe sur la motivation des salariés mais le maintien d'esprit d'équipe est considéré comme source de motivation. Maintenir cet esprit dans tous les services, ainsi que le contact avec les supérieurs hiérarchiques est considéré comme étant important, pour donner un envi de faire et pour la même façon, communiquer ce vers quoi on va et entraîner les équipes.

Tableau N°24 : corrélation des enquêtés selon la relation hiérarchique et le nombre d'année d'ancienneté.

Relation hiérarchique Ancienneté	Bonne		Mauvaise		Moyenne		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Moins d'une année	03	33.33	01	11.11	05	55.55	09	100
De 1 à 5 ans	14	51.85	05	18.52	08	29.63	27	100
De 5 à 10 ans	09	56.25	02	15.50	05	31.25	16	100
De 10 à 15 ans	02	100	-	-	-	-	02	100
Plus de 15 ans	14	70	04	20	02	10	20	100
Total	42	56.76	12	16.22	20	27.02	74	100

D'après ce tableau, on constate que 56.76% d'enquêtés ont déclaré que leurs relations hiérarchiques est bonne, dont on trouve 100% qui ont un nombre d'année d'ancienneté de 10 à 15 ans, suivi par 70% qui ont un nombre d'année d'ancienneté de 15 ans et plus, ensuite 56.25% qui ont nombre d'année d'ancienneté de 5 à 10 ans, ainsi que 51.85% qui ont un nombre d'année d'ancienneté de 1 à 5 ans, enfin on trouve 33.33% qui ont un nombre d'année d'ancienneté moins d'une année.

Ainsi que, on trouve 27.02% des salariés qui disent que leurs relations hiérarchiques sont moyennes, dont on trouve 55.55% avec une ancienneté de moins d'une année, suivi par 31.25% ont une ancienneté de 5 à 10 ans, suivi par 29.63% ont une ancienneté de 1 à 5 ans, suivi par 10% avec une ancienneté de 15 ans et plus.

3ème section : vérification et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse

Enfin on trouve 16.22% des salariés qui disent que leurs relations hiérarchiques sont mauvaises, dont on trouve 20% qui ont un nombre d'année d'ancienneté de 15 ans et plus, suivi par 18.52% qui ont un nombre d'année d'ancienneté de 1 à 5 ans, et 15.50% qui ont un nombre d'année d'ancienneté de 5 à 10 ans, enfin on trouve 11.11% qui un nombre d'année d'ancienneté de moins d'une année.

D'après les résultats de ce tableau, on constate que les relations hiérarchiques sont bonnes, ce qui leur donne un climat social favorable pour le déroulement du travail. La deuxième source de motivation des salariés, est de maintenir l'esprit d'équipe dans tous les services ainsi que le contact avec les responsables, ce dernier étant très important pour le but de créer un group efficace qui caractérise par la cohésion et la coordination et faciliter les liens de communication afin d'éviter les conflits au travail entre le groupe et intergroupe afin de garantir le bon fonctionnement de l'entreprise.

Tableau N° 25 : corrélation des enquêtés selon le statut professionnel et les retards.

Les retards S/P	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadres	08	61.54	05	38.46	13	100
Agents de maîtrise	09	45	11	55	20	100
Exécutants	30	73.17	11	26.83	41	100
Total	47	63.51	27	36.49	74	100

A la lumière de ce tableau, on constate que la plupart de nos enquêtés font des retards évalués à 63.51% dont 73.17% d'exécutants, 61.54% de cadres et 45% d'agents de maîtrise.

En contre partie, une minorité ne font pas ces retards soit 36.49%, dont 55% représente les agents de maîtrise, 38.46%, cadres et 26.83% d'exécutants.

A partir de cette lecture, on conclut que la majorité de nos enquêtés font des retards qui s'expliquent par l'insuffisance du salaire qui est minable, surtout la catégorie des exécutants à qui il ne permet même pas de rejoindre le travail à temps. Et selon les avis de certains enquêtés la fatigue causée par la charge du travail et le manque de sommeil les empêchent de se réveiller pour aller au travail, sans compter la longue distance qui sépare l'entreprise SENTEX de leurs domiciles et le manque de moyens de transport.

3ème section : vérification et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse

Tableau N°26 : corrélation des enquêtés concernant les retards et les niveaux de salaires.

Les retards	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
N/S						
[15000[16	84.21	03	15.79	19	100
[15000-18000[11	64.70	06	35.29	17	100
[18000-20000[04	57.14	03	42.86	07	100
[20000-25000[08	44.44	10	55.55	18	100
[25000 et plus	08	61.64	05	38.46	13	100
Total	47	63.51	27	36.49	74	100

A la lumière de ce tableau on constate que la plupart de nos enquêtés font des retards évalués à 63.51% dont 84.21% concerne le salaire de 15000 DA, 64.70% concerne le salaire moyen de 15000 à 18000 DA, 61.64% concerne le salaire de 25000 et plus, 57.14% pour ce qui touchent un salaire de 18000 à 20000 DA et enfin 44.44% pour ceux dont le salaire va de 20000 à 25000 DA.

De le autre coté, 36.49% ne font pas des retards, soit 55.55% de ceux qui touchent un salaire de 20000 à 25000 DA, suivi par 42.86% de ceux qui ont un salaire de 18000 à 20000 DA, 38.46% de ceux qui touchent un salaire de 25000 DA et plus, et 35.29% qui ont un salaire de 15000 à 18000 DA. Enfin 15.79% concerne les salariés de 15000 DA.

Compte tenu de ces résultats, on conclut que la majorité de nos enquêtés font des retards qui s'expliquent par l'insuffisance du salaire qui ne leur permet pas d'avoir les moyens pour rejoindre le travail à temps. Et selon certains enquêtés le manque de moyen du transport conjugué à l'éloignement de leurs domiciles, la fatigue et l'épuisement les empêchent de se réveiller pour aller au travail. Tout cela provoque une démotivation remarquable chez les travailleurs. Quant à ceux qui touchent plus de 25000 DA et plus, leurs retards s'expliquent par des missions justifiées, des empêchements imprévus voire même des affaires personnelles.

3ème section : vérification et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse

Tableau N° 27 : l'avis des enquêtés sur la possibilité de quitter l'entreprise.

L'idée de quitter L'entreprise	F	%
Oui	49	66.20
Non	25	33.80
Total	74	100

D'après les résultats de ce tableau, on constate que la plupart de nos enquêtés, avaient déjà l'idée de quitter l'entreprise et cela à un taux de 66.20%. Par contre, on trouve 33.80% ont répondu non.

Cela s'explique par l'insatisfaction totale des salariés dont la majorité souhaite décrocher un poste de travail bien rémunéré ailleurs. Quant aux autres ils préfèrent y rester par crainte de chômer. Concernant les jeunes diplômés, leur objectif est d'acquérir une expérience.

Une juste rémunération peut également jouer un rôle important dans la motivation des salariés, En effet cela permet d'attirer à l'entreprise d'autres travailleurs.

3ème section : vérification et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse

Vérification de la deuxième hypothèse.

L'analyse des tableaux construits sur la base des questions posées se rapportant à la deuxième hypothèse qui est, rappelons-le : tous les salariés de SENTEX-Kherrata sont démotivés pour la même raison : « critères de rémunération » et motivés par les mêmes facteurs qui sont l'ambiance au travail, les bonnes relations hiérarchiques, l'esprit d'équipe, nous ont permis d'obtenir ce résultat.

La plus part des salariés sont insatisfaits de leurs salaires à un pourcentage de 97.30% qui est la proportion la plus élevée où se situe les deux catégories du salaire jugé le plus bas et le plus élevé (tableau N°16). Cette insatisfaction est due à la non adéquation entre l'effort fourni et le salaire offert, qui est elle même causée par l'absence d'étude de poste et des compétences, celui-là qui ne leur permet pas de couvrir leurs besoins primaires comme il est indiqué : 80.64% des salariés ne satisfont que deux besoins primaires (la nourriture, l'habillement). Si on prend la pyramide des besoins de MASLOW, on trouve qu'elle représente cinq (05) niveaux de besoins. Pour lui dès qu'un besoin est satisfait, un besoin supérieur apparait comme une source nouvelle de motivation : c'est-à-dire que celui satisfait ne représente plus une motivation puisque les besoins supérieurs sont non satisfaits, et pour cela les salariés ne sont pas motivés.

C'est pour cela que la majorité des enquêtés exercent leur travail avec mécontentement, qui se traduit par des comportements mauvais telles que les absences, les retards répétés qui pèsent sur le mois. Nous avons constaté une assiduité remarquable chez les salariés due beaucoup plus à la rigueur de l'entreprise qu'à la conviction.

C'est-à-dire même si on trouve un taux important des enquêtés qui sont assidus, il s'agit là ; d'une assiduité qui est un résultat de la crainte administrative, (tableau N°21,22). De ce fait la plus part de l'effectif avait déjà l'idée de quitter l'entreprise à un pourcentage de 66.20% des enquêtés, ce qu'ils les empêchent, c'est bien que l'idée d'être en chômage, c'est-à-dire qu'ils n'ont pas d'autres perspectives d'embauche ailleurs, vue la rareté de la demande dans le marché du travail surtout ses dernières années.

Enfin à partir de ses résultats, on déduit que le salaire à SENTEX influe négativement sur le degré de la motivation des salariés et la rémunération n'est pas le facteur qui détermine la motivation professionnelle des salariés, mais c'est plutôt l'ambiance du travail et le fait d'être en bonnes relations qui les motivent et les maintiennent à l'entreprise où on trouve un

3ème section : vérification et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse

pourcentage de 56.70% de nos enquêtés qui affirment que c'est l'ambiance du travail qui les attirent le plus dans cette entreprise.

Alors au sein de SENTEX-Kherrata, on trouve que les salariés n'ont pas un degré de motivation à cause de leurs salaires qui reste toujours faible, même si on trouve une catégorie qui est mieux payée que l'autre, il est non satisfait et démotivé vis-à-vis de ce dernier.

C'est pour cela que le degré de motivation s'explique par le degré d'une rémunération et par une multitude de facteurs particuliers à chaque individu.

A partir de ces résultats, on constate que la majorité des salariés sont démotivés par les mêmes raisons engendrés par les critères de rémunération appliqués au sein de cette entreprise, mais il y a d'autres facteurs qui contribuent à la motivation des salariés comme l'ambiance au travail, et on trouve que la deuxième source de motivation des salariés est les bonnes relations hiérarchiques, l'esprit d'équipe dans tous les services ainsi que le contact avec leurs supérieurs hiérarchiques, ce dernier étant très important et les bonnes relations hiérarchiques qui existe entre toutes catégories socioprofessionnelles afin de créer l'esprit de groupe, cela nous mène à confirmer notre hypothèse.

Les résultats de l'étude

Les résultats de l'étude

Les résultats de l'étude :

D'après les résultats de notre recherche effectuée au sein de l'entreprise SENTEX-Kherrata, afin d'étudier notre thématique intitulée : la rémunération et son impact sur la motivation des salariés, nous avons constaté que la majorité des salariés déclarent qu'il n'y a pas des critères de rémunération objectifs, qui sont à l'objet d'évaluer les compétences et les performances des salariés, c'est pour cela, on a remarqué qu'il n'existe pas une adéquation entre les efforts fournis et les salaires offerts, parce que l'entreprise rémunère ses salariés selon les exigences de poste, et la cause de l'absence d'une rémunération variable est due à l'absence du système de mesure des résultats et à la méfiance de la direction à cause de l'instabilité de secteur économique de textile Algérienne, et la majorité des salariés déclarent que leur convention est mal négociée puisque, ils ne sont pas informés par la politique salariale de l'entreprise le jour de leur recrutement, ainsi que la plus part de ces derniers affirment qu'ils ne présentent pas au moment du changement du salaire sauf s'il fait parti d'un membre syndicale représente leur collègues, et cela s'explique par le niveau d'instruction des salariés qui reste moyen. C'est pour cela ils souhaiteront d'avoir une disponibilité d'une rémunération variable afin d'améliorera leurs résultats. Ainsi qu'on déduit que la majorité des salariés sont insatisfaits vis-à-vis de leur salaire, et cela est dû à l'absence d'étude de poste et les compétences et l'absence d'évaluation et les mesures de résultat ; par conséquence, ils n'arrivent uniquement à satisfaire le besoin primaire comme la nourriture et l'habillement, mais ces besoins ne représentent plus une motivation. Ainsi cette démotivation influe sur le comportement des salariés et résulte un caractère de mécontentement comme les absences et les retards marqués au travail qu'ils font au cours de mois, on constate que la majorité de ces derniers sont assidus, mais leur assiduité s'agit d'un résultat de la non conviction, mais par peur de sanction et le risque de perdre leur poste de travail. D'après ces raisons on trouve que la majorité des salariés ont une possibilité et une idée de quitter l'entreprise là en cas de décrocher un poste de travail meilleur et bien rémunéré.

D'un autre côté, la majorité des salariés de cette entreprise sont motivés à part de leur salaire par plusieurs facteurs qui peuvent être sociologiques et psychologiques, on a remarqué que les facteurs qui les motivent sont l'ambiance au travail et la bonne relation hiérarchique, l'esprit d'équipe, la solidarité entre eux qui sont la source de motivation des salariés de cette entreprise qui engendrent d'avoir l'envie au travail, malgré leurs situation financier qui reste toujours injuste.

Conclusion

Conclusion :

Conclusion :

La mise en œuvre d'une politique de rémunération est considérée comme l'un des thèmes les plus sensibles dans la gestion du personnel, car elle touche directement la vie pratique des responsables, mais également leur statut et leur estime. C'est pour cette raison qu'elle occupe une place primordiale dans l'organisation.

Donc, la gestion de la rémunération prend de plus en plus d'importance au sein des entreprises. Celles-ci tentent de résoudre les coupures qui se trouvent dans la rémunération par l'introduction d'un système de rémunération ou d'une politique, qui assure à la fois les objectifs de l'entreprise, satisfait les besoins des salariés et fait équilibrer la rémunération des postes avec les compétences et les efforts fournis par les salariés. D'une manière générale elles veillent sur la gestion globale du salaire et à leurs contributions pour qu'ils soient motivés et satisfaits afin d'atteindre leurs besoins.

Les responsables de l'entreprise SENTEX-Kherrata n'arrivent pas à instaurer une politique de rémunération motivante. On a identifié une source de désaccord qui perturbe les comportements des salariés, émousse l'envie du travail et entretient un sentiment négatif qui influe sur la vie des salariés et le bon fonctionnement de l'entreprise. Le système de rémunération de cette entreprise est loin d'être un système motivant, et que ces derniers n'arrivent pas à satisfaire les besoins et les attentes des employés. Cette situation peut être expliquée par l'instabilité du secteur économique du textile algérien qui a affaibli le budget de cette entreprise (déclaration du sous directeur des ressources humaines de SENTEX).

Comme conclusion finale, quel que soit le système de rémunération adopté, il ne peut jamais être le seul déterminant de la motivation des salariés. Parce que la motivation au travail ne se limite pas à un bon système de rémunération, car on trouve plusieurs facteurs qui interviennent et influent sur la motivation des salariés comme l'ambiance au travail, les bonnes relations hiérarchiques, l'esprit d'équipe, les liens de communication entre ces derniers (horizontale et verticale), l'interaction intergroupe et la cohésion entre eux, les avantages sociaux comme les logements sociaux, etc.

Liste bibliographique

La liste bibliographique

I. Les ouvrages en relation avec le thème :

- 1- Amoureux Guy et autres, **Diriger et motiver**, édition d'organisation, Paris, 1997.
- 2- BERNARD Martory, **Contrôle de gestion sociale, salaire, masse salariale, effectifs, compétences, performance**, 6^{ème} édition, Vuibert, Paris.
- 3- CHARLES Henri d'Arcimole, **Diagnostic financier et gestion des ressources humaines**, édition économisas, Paris, 1995.
- 4- CHEMAK A. Fromage C, **Le capital humain**, Ed. Liaison, Paris, 2006.
- 5- Compy E, Maclouf, **Gestion des ressources humaines**, Ed, Pearson Education, Paris, 2008.
- 6- COBUT Eric et BOMAL Geraldine, **Motiver, être motiver et réussir ensemble**, édition des CCI, Belgique, 2009.
- 7- DE COSTER Michel, **Sociologie de travail et gestion des ressources humaines**, 3^{ème} édition, de BOEK, Paris, 1999.
- 8- DENJEAN M. **La motivation**, CEPID, Paris, décembre 2006.
- 9- DIDIER Burgaud, **Le salaire ne fait pas tout**, édition d'organisation, 1995.
- 10- DOLAN et Gaelan Morin, **Initiation à la psychologie du travail**, Paris, 2000.
- 11- EVELYNE Jardin, **Mutation et organisation du travail**, Bréal, édition Laurent Bégae, Paris, 2005.
- 12- FENOUILLET Fabien, **la motivation**, édition, Dunod, Paris, 2003.
- 13- H. Victor Vroom, **Work and motivation**, Sons, New York, 1964.
- 14- Jean-Marie Peretti, **Gestion des ressources humaines**, 15^{ème} édition 2008, édition Vuibert, Paris.
- 15- LELARGE Gérard, **La gestion des ressources humaines**, éd Sefi, Canada, 2003.
- 16- LEVY-LEBOYER Claude, **La motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies**, 2eme édition, éd d'organisation, Paris, 2003.
- 17- LEVY-Leboyer C, **La motivation dans l'entreprise**, Ed, d'organisation, Paris.

- 18- LUC Boyer et NOEL Equilby, **Organisation ; théories et applications**, paris, édition d'organisation, 1999.
- 19- MICAEL Aguilar, **l'art de motiver**, DUNOD, Paris, 2009.
- 20- PERRITI Jean Marie, **Tous DRH**, 2^{ème} édition, Organisation, Paris, 2001.
- 21- PERETTI J.Marie, **Ressources humaines et gestion du personnel**, éd Vuibert, paris, 1997.
- 22- PIERRE Mongeau, **Réaliser son mémoire ou sa thèse**, Presses de l'Université du Québec, 2008.
- 23- PLANE Jean Michel, **Théorie des organisations**, 2^{ème}, édition, Dunod, Paris, 2003.
- 24- POTOCKI Malicet Daniel, **Elément de sociologie du travail et de l'organisation**, Economica, Paris, 1997.
- 25- Sabine Grbésseguin, **la sociologie de travail**, Edition la découverte et Syros, Paris 1999, 2004.
- 26- ROUSSEL Patrice, **Rémunération motivation et satisfaction au travail**, édition, Economica, Paris, 1996.
- 27- ROUSSEL P, **La motivation au travail : concepts et théories**, Ed.EMS, Paris, 2001.
- 28- Roman B., **Bâtir une stratégie de rémunération**, Edition.Dunod, Paris, 2006.
- 29- THEVENT Maurice, DEJOUX Cécile, MARBOT Eléonore et les autres, **Fonctions des ressources humaines politiques, métiers et outils des ressources humaines**, 2eme édition, Pearson éducation France, Paris, 2009.
- 30- TONI Alberto et COMBEMALE Pascale, **comprendre l'entreprise, théorie pratique, relation sociale**, 4^{ème}ED, Armond colin, Paris, 2004.
- 31- VALLERAND et THILL, **Introduction à la psychologie de motivation**, Ed VIGOT, 1993.
- 32- WEISS DIMITRI, **Ressources humaines**, 2em édition, édition d'organisation, Paris, 1999.
- 33- WEISS Dimitri, **Relation industrielles** ; 2eme éd, Serey, Paris, 1980.

II. Les ouvrages méthodologiques :

1. Angers Maurice, **L'initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, édition casbah, Alger, 1997.
2. COMBISSIE Jean Claude, **La méthode en sociologie**, 4^{ème} éd, la découverte, Paris, 2003.
3. COOKS. W et autres, **Les méthodes de recherche en science sociales**, édition Hrwlutee, Québec, 1997.
4. GRAWITZ Madeleine, **Les méthodes des sciences sociales**, Édition DALLOZ, Paris, 2001.
5. GHIGLIONE Rodolphe et autres, **Les enquêtes sociologiques**, 6^{ème}, Édition, Armand Colin, Paris, 2008.
6. Jean-Louis, LOUBET DEL BAYLE, **Initiation aux méthodes des sciences sociales**, édition L'Harmattan, Paris.
7. MACE Gordon, **Guide d'élaboration d'un projet de recherche**, 2^{ème} Edition de Boeck P, U, Laval, Québec.1988.
8. PERETZ Henri, **Les méthodes en sociologie (l'observation)**, Éditions La découverte, Paris, 1998.
9. PIERRE Mongeau, **Réaliser son mémoire ou sa thèse**, Presses de l'Université du Québec, 2008.

III. Article :

- 1- Sir B. « La gestion des rémunérations aux services de la motivation au service de la flexibilité », In **Revue Française de gestion**, Mars, Avril-Mai, 1994.

IV. Mémoire :

Mucha I, « *La motivation des salariés et la performance dans les entreprises* », Mémoire professionnel, Université de Reims, France, 2010.

V. Liste des dictionnaires :

- 1- Sous la direction d'AKOUN André et autres, **Dictionnaire de sociologie**, édition, le robert seuil, Paris, 1999.
- 2- C.BIALES, M.BIALES, R.LEURION, J.L.RIVAUS, **Dictionnaire d'économie et des faits économiques et sociaux contemporains** ; Edition Foucher, paris 1996.

- 3- Sous la direction de DORTIER Jean-François, **Dictionnaire des sciences humaines**, édition, science humaine, Paris, 2004.
- 4- Grand dictionnaire de la psychologie, édition Larousse, Paris, 1999, Page 589.
- 5- Sous la direction de CHRISTIAN Travers, Dictionnaire hachette encyclopédique, paris, 1954.

VI. Les sites électroniques :

- 1- www.mitraservices.com, Date de consultation 25/01/2015, à 14 h :30.
- 2- <http://entreprise-et-gestion.oboulo.com>, date de consultation 25/01/2015, à 16h :00.
- 3- [http://www.Shambala-](http://www.Shambala-institut.ch) institut. Ch. /Motivation. HTML 10 Mars 2015, 10h :30.
- 4- www.ies-salariat.org, date de consultation le ; 22/03/2015 à 14h.

Annexes

Annexe N°01 : le Questionnaire

I- Les caractéristiques de la population d'enquête :

- 1) Age :ans
- 2) Sexe : a) masculin b) féminin
- 3) Situation matrimoniale :
a) Célibataire b) Marié c) Divorcé d) veuf
- 4) Niveau d'instruction :
a) Primaire b) Moyen
c) Secondaire d) Universitaire
- 5) Nombre d'années d'ancienneté :
a- Moins d'une année b) De 1 à 5 ans. c) De 5 à 10ans.
d- De 10 à 15ans e) Plus de 15ans
- 6) Statut professionnel : a) Cadre b) Agent de maîtrise c) Exécutant

II- Le system de rémunération et les critères objectifs :

- 7) Le jour de votre recrutement est-ce qu'on vous a informé sur le system de rémunération dans votre entreprise ? a) oui b) Non
- 8) Quel poste occupez-vous ?.....
- 9) Quelles sont vos responsabilités ?
a) Aucune (à l'exception du matériel)
b) Sur un group d'individu (de 5 à 10, plus de 10)
c) Un secteur important (atelier, service, département)
Autres
- 10) Dans votre entreprise vous maitrisez : a) une simple tache c) un produit
c)- plusieurs taches d) tous les produits
- 11) Qu'est ce que vous semble être rémunérer à travers la grille ?
a) Diplôme b) les exigences des postes c) rendement
Autres
- 12) Estimez vous que le salaire est équitable par apport à l'effort fourni ?
a) Oui b) Non
Si non, pourquoi ?.....

13) Existe- il dans votre rémunération une part variable, c'est-à-dire une part qui augmente ou diminue selon vos résultats ? a) oui b) Non

14) Dans le cas ou il n'existe pas ou pratiquent pas de rémunération variable, à quoi cela peut – il être du ? a) A L'absence d'un system de mesure des résultats
b) La méfiance de la direction
c) absence d'efforts

Autres.....

15) En cas de disponibilité, Cette rémunération variable vous incite- telle à améliorer vos résultats ?

a) Oui b) Non

Si non, pourquoi ?.....

16) Parmi les primes suivantes, dites celles dont vous bénéficiez :

- a) prime de responsabilité.
- b) Prime de production au mérite
- c) Prime de fin d'année
- d) Prime de sécurité et de santé
- e) Prime d'assiduité

17) Connaissez-vous des primes que SENTEX offre et qui ne sont pas énumérées dans la liste ?

a) Oui b) Non

Si oui, lesquelles ?.....

18) Parmi les primes listées précédemment lesquelles vous motivent le plus ?

.....

19) Etes-vous au courant de la cause de changement de votre salaire (c'est-à-dire en cas de baisse ou d'augmentation) ? a) Oui b) Parfois c) Non

20) Pensez- vous que la rémunération est un moyen pour être motivé ?

a) Oui b) Non

III- L'impact de La rémunération sur la motivation au travail :

21) Quel est votre salaire actuel ?

15000DA De 15000 à 18000DA De 18000 à 20000 DA
De 20000 à 25000 DA De 25000 DA et plus

22) Etes-vous satisfait du salaire que vous touchez ? a) Oui b) Non

Si non pourquoi ?.....

23) Le salaire suffit-il à satisfaire vos besoins? a) Oui b) Non

Si oui, lesquelles : a) la nourriture b) l'habillement c) logement d) loisir

Autres.....

24) Avez-vous d'autres revenus complémentaires ? a) Oui b) Non

Si oui ; lesquels : a) salaire du conjoint b) contribution des enfants c) exercice du commerce

Autres :

25) Avez-vous bénéficié d'une augmentation vis-à-vis de votre salaire ?

a) Oui b) Non

Depuis quand ?

26) Êtes-vous assidu ? a) Oui b) Non

Pourquoi ? a) par conviction b) par peur de sanction

27) Vous arrive t-il d'arriver en retard ? a) Oui b) Non

Si oui pourquoi ?

28) Vous arrive t-il de vous s'absentez ? a) Oui b) Non

Si oui, pour quel motif ? a) maladie b) événement c) prolongation de congé

Autres

29) Qu'est ce qui vous motive au sein de SENTEX ?

a) Salaire b) différentes primes c) ambiance du travail

Autres

30) Comment jugez- vous la nature de relation qui existe entre vous et votre supérieur hiérarchique ? a) bonne b) mauvaise c) moyenne

31) Votre chef se présent-il de temps en temps au moment de l'exécution de la tâche ?

a) Oui b) Non

32) Vous adresse-t-il des remarques ? a) ou b) No

Si oui sur quoi ?

33) Est-ce que ces remarques peuvent parfois affecter la prime de rendement ?

a) Oui b) Non

34) Aviez-vous déjà l'idée de quitter l'entreprise ? a) Oui b) Non

Si oui pourquoi ?

35) Dans quelle situation pouvez-vous demander une démission ?

a) Mauvaise condition du travail b) Mauvaise relation hiérarchique

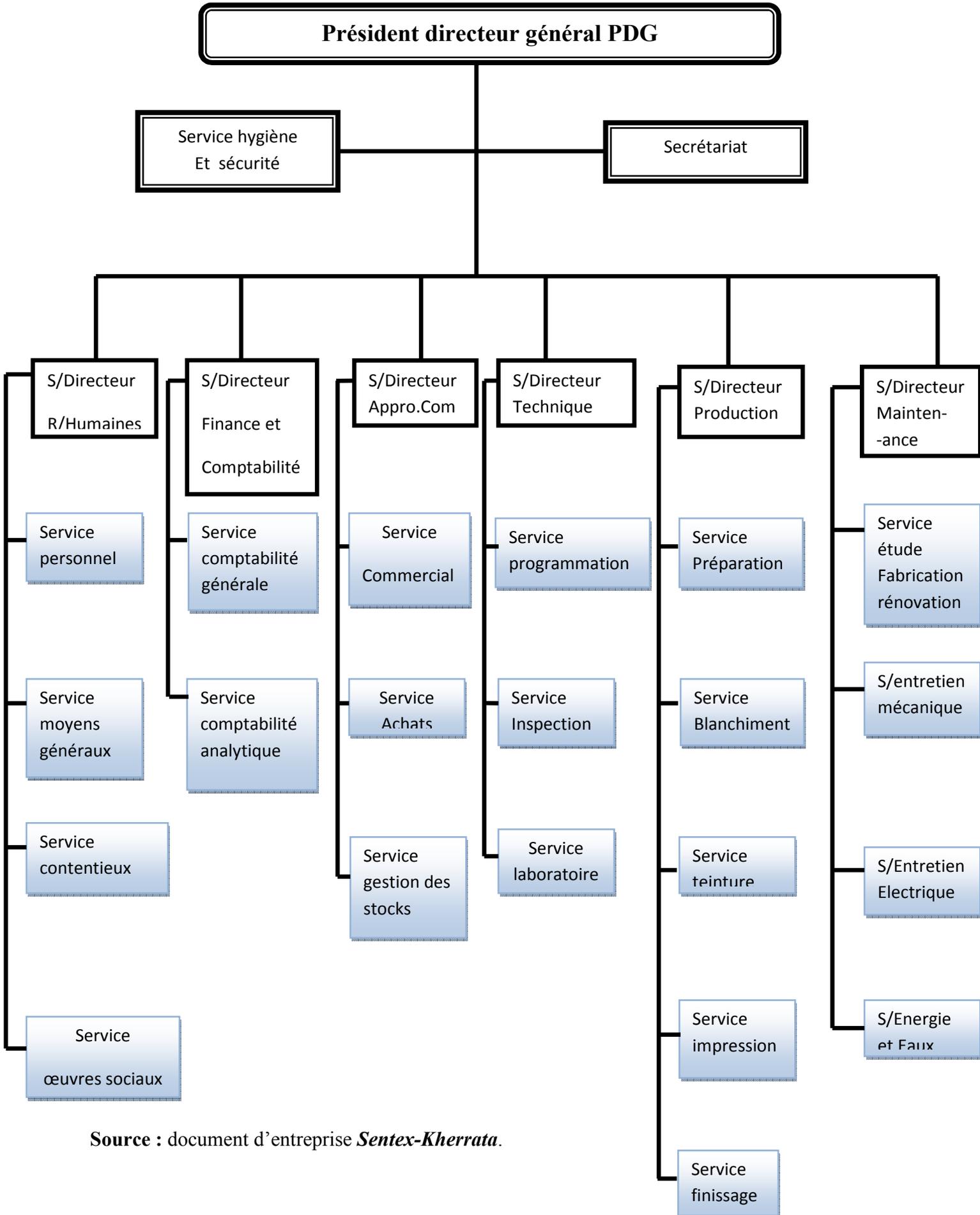
c) Démotivation

Annexe N°02 : le rapport mensuel d'activité de l'année Mars 2015.

STRUCTURES	GROUPES					Total
	Cadres Dirigeants	Cadres Supérieurs	Cadres	Maitrise	Exécutions	
Direction	-	-	-	-	-	-
Hygiène et sécurité	-	-	01	01	06	08
S/D.R.Humaines	-	01	-	03	08	12
S/D.compt.finances	-	02	01	03	-	06
S/D. Commercial	-	-	01	01	02	04
S/D. Approvisionnement	-	01	-	03	01	05
S/D. Technique	-	01	02	-	09	12
S/D. Production	-	01	-	04	10	15
S/D. Maintenance	-	01	01	05	05	12
TOTAL	-	07	06	20	41	74

Source : Document d'entreprise

Annexe N°03 : La présentation de l'organisme d'accueil



Source : document d'entreprise *Sentex-Kherrata*.

Annexe N° : 05 : Grille du salaire

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

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

Annexe N°06 : Dénomination Du Poste Du Travail

شرحہ سپیئر المساهمات لصناعات الحويلية
المؤسسة الجزائرية للنسوجات (ش. ذ. ا)

منظومة مناصب العمل

N°	DENOMINATION DU POSTE DU TRAVAIL	الاجر	السنة	الفرع	المؤهلات	منصب العمل	رقم
1	DIRECTEUR DE STRUCTURE	35 500,00	5	25	بكالوريا + 04 فسا فوق . خبرة تعادل 10 سنوات	مدير هيأة	1
2	SOUS DIRECTEUR	28 500,00	8	23	بكالوريا + 04 فسا فوق . خبرة تعادل 08 سنوات	نائب مدير	2
3	CHEF DE DEPARTEMENT	21 500,00	5	19	بكالوريا + 04 فسا فوق . خبرة تعادل 08 سنوات	رئيس قسم	3
4	CHEF DE SERVICE	20 000,00	10	17	بكالوريا + 04 فسا فوق . خبرة تعادل 06 سنوات	رئيس مصلحة	4
5	AUDITEUR	18 300,00	3	16	بكالوريا + 04 فسا فوق . خبرة تعادل 06 سنوات	مفتي حسابات مالي	5
6	INGENIEUR DETAT	17 500,00	5	15	بكالوريا + 05	مهندس دولة	6
7	JURISTE	17 500,00	5	15	شهادة ليسانس حقوق + شهادة لقطاع المهنة للمحاماة	مكلف بالشؤون القانونية و المنازل عات	7
8	ASSISTANT (E) DE DIRECTION	16 600,00	6	14	مستوى جامعي	مساعد (ة) مدير	8
9	LICENCIÉ	16 600,00	6	14	بكالوريا + 04	حاصل على شهادة ليسانس	9
10	CHEF DE SECTION / CONTRE MAITRE PRINCIPAL	16 200,00	2	14	بكالوريا + 02 او شهادة تقني سامي	رئيس فرغ - رئيس عمل رئيسي -	10
11	INGENIEUR D'APPLICATION	15 000,00	9	13	بكالوريا + 03	مهندس تطبيقي	11
12	ASSISTANTE SOCIALE	14 900,00	7	11	شهادة مساعدة مستوى نهائي	مساعدة اجتماعية	12
13	FORMATEUR	14 900,00	7	11	شهادة تخصص في التعليم	مكون	13
14	TECHNICIEN SUPERIEUR	14 900,00	7	11	شهادة تقني سامي	تقني سامي	14
15	COMPTABLE PRINCIPAL	14 900,00	7	11	شهادة التحكم في تقنيات المحاسبة / شهادة في الاقتصاد و الحقوق	محاسب رئيسي	15
16	CONTRE MAITRE	14 700,00	3	11	تقني	رئيس عمل	16
17	DELEGUE DE L'ENVIRONNEMENT	14 600,00	1	11	شهادة اختصاص	مفتوب البيئية	17
18	CHEF D'EQUIPE	14 300,00	5	10	بكالوريا القواعد و الكتابة	رئيس فرغ	18
19	CHRONO ANALYSTE	14 000,00	9	9	شهادة مساعدة مستوى نهائي	محلل مالي	19
20	SECRETAIRE DE DIRECTION	14 000,00	9	9	شهادة سكرتيرة (شهادة التكوين الاخرى)	كاتبة مدبرية	20
21	TECHNICIEN	14 000,00	9	9	تقني	تقني	21