

Université Abderrahmane Mira de Béjaïa
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département des Sciences Sociales



Mémoire de fin de cycle
En vu de l'obtention du diplôme de
Master en sociologie

Option : Sociologie du travail et des ressources humaines

Thème :

**L'impact de la rémunération sur la stabilité des
cadres.**

Etude pratique : SARL RAMDY AKBOU

Réalisé par :

M^{er} OUMELLIL SALIM

M^{er} REKAL NORREDDINE

Encadré par :

M^{me} HEMMICHE

Année Universitaire : 2016-2017

Remerciement

Tout travail de recherche n'est jamais totalement l'œuvre d'une seule personne. A cet effet, en tiens tout d'abord vivement à remercier dieu.

Nous tenons à remercier nos familles qui non jamais cessé de nous encourager.

Nous tenons à remercions aussi notre promotrice **M^{me} hemmiche** qui a voulu accepter de nous orienter et de nous encadrer dans la réalisation de ce mémoire.

Ainsi que notre encadreur de stage **M^r tighilte Mnd Saleh** pour son aide et ses conseils durant notre stage

En adressent nos gratitudes envers tous ceux qui nous a aider de réalisé notre travail de prêt ou de loin et de diverse façon

Aussi a tous les employés de la **SARL RAMDY** d'une manière général.

DÉDICACE

JE DÉDIE CE MODESTE TRAVAIL :

À MES TRÈS CHERS PARENTS POUR M'AVOIR TOUJOURS DONNÉ
LE MEILLEUR AU TOUS, *LEUR AIDE, LEUR COMPRÉHENSION ET
LEUR SOUTIEN. JE PRIE DIEU LE TOUT PUISSANT DE LES
PROTÉGER DU MAL ET LES RÉCOMPENSER DE TOUTES LES
PEINES ET SACRIFICES DONNÉES AUX QUELS JE NE RENDRAI
JAMAIS*

ASSEZ À MES CHÈRES SŒURS

À MES CHERS FRÈRES : SALEM, HAKIM, ABDELHAK.

À MES CHER NEVEUX : KOUKOU, AMIR ET NIÈCES : LINA,
MILINA, RYMA.

À MON BINÔME SALIM

À TOUS MES AMIS CHACUN DE SON NOM.

À TOUT LA FAMILLE REKAL.

À TOUS CEUX QUI MON AIDÉ DE PRÈS OU DE LOIN À LA
RÉALISATION DE CE MÉMOIRE.

Norreddine

DÉDICACE

JE DÉDIE CE MODESTE TRAVAIL :

À MES TRÈS CHERS PARENTS POUR M'AVOIR TOUJOURS DONNÉ LE
MEILLEUR AU TOUS, LEUR AIDE, LEUR COMPRÉHENSION ET LEUR
SOUTIEN.

JE PRIE DIEU LE TOUT PUISSANT DE LES PROTÉGER DU MAL
ET LES RÉCOMPENSER DE TOUTES LES PEINES ET SACRIFIES
DONNÉES AUX QUELS JE NE RENDRAI ASSEZ

À MA FUTURE FEMME : KATA

À MES FRÈRES : OMAR, MOURAD

SUR TOUS À MON PETIT FRÈRE : FOUFOU

À MA CHÈRE SŒUR : HANINA

À TOUTE LA FAMILLE MATERNELLE ET PATERNELLE.

À MON BINÔME : NORREDDINE

Salim

Liste des abréviations

N°	Abréviation	Signification
02	DRH	Direction des Ressources Humaines
03	EURL	Entreprise Unipersonnel à responsabilité Limité
04	GRH	Gestion des ressources humaines
05	RH	Ressources Humaines
06	SARL	Société à Responsabilité Limité
07	SNMG	Salaire National Minimum Garanti
08	SPA	Société par action
01	TBPH	Travaux Bâtiment Publics et Hydrauliques

Liste des figures

N°	Titre	Page
01	La pyramide des besoins de Maslow	27
02	Théorie des deux facteurs de Herzberg	30
03	Le cercle vicieux dans la théorie X	33
04	Les effets de la théorie Y	33

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
01	Les caractéristiques de notre échantillon	66

Introduction générale

Introduction Générale :

L'entreprise est certes une unité de production, mais elle est avant tout une organisation, composée de facteurs humains qui permettent son existence première. On pourrait ne l'aborder que sous un angle économique, mais ce serait insuffisant, car, étant donné le rôle crucial de l'homme dans son fonctionnement, une approche sociale, est un facteur essentiel dans l'amélioration de la croissance, et de pérennité de l'entreprise. De nos jours, la rémunération des salaires constitue la pierre angulaire dans la gestion des ressources humaines, tant sur le plan organisationnel que sur le plan concurrentiel, car son impacte affecte tous les éléments constitutifs de l'entreprise et touche le statut et l'estime des travailleurs voir même leurs pouvoir social.

On s'accorde unanimement à dire que les ressources humaines font la force de l'entreprise.

Pour vérifier la pertinence et le rôle de la rémunération sur la motivation et la stabilité des cadres dans le travail et ses conséquences, tout en tenant compte de la difficulté de maintenir une masse salariale équilibrée et une compétitivité de l'entreprise, nous nous sommes penché sur le cas de la SARL RAMDY dans le but d'analyser sa politique de rémunération et son influence sur la motivation et la stabilité de ces cadres.

Notre étude se portera sur l'impacte de la rémunération sur la stabilité des cadres au sein de la SARL RAMDY cette dernière est divisé en quatre chapitres :

Le premier chapitre : s'articule autour du cadre méthodologique de la recherche, dont on présente : la problématique de la recherche, les hypothèses, la définition des concepts clé, les objectifs de la recherche, la techniques utilisé pour la collecte des données, le choix de la population étudiée enfin les difficultés rencontrées.

Le deuxième chapitre : représente le cadre théorique basé sur les généralités de la motivation (définition, les théories de motivation : tel que la théorie de A. MASLOW...etc.), Généralité sur la satisfaction (définition, les sources de satisfaction ...etc.) et aussi basé sur les généralités de rémunération : définition, l'évolution historique, ces objectifs, ces éléments...etc.)

Introduction Générale

Le troisième chapitre : représente la partie pratique de l'étude tel que : la présentation de l'organisme d'accueil, l'analyse et l'interprétation des résultats, puis une synthèse des résultats obtenus pour aboutir à la confirmation ou l'infirmité des hypothèses émises et enfin une conclusion générale.

Partie méthodologique

Chapitre I

La méthodologie de la recherche

Chapitre I : la méthodologie de la recherche**1. Les raisons de choix de thème :**

Avant toute recherche scientifique le chercheur doit avoir un centre d'intérêt et d'attention vers un sujet bien déterminé

Selon GORDON Mace « le choix du sujet de la recherche ne fait pas véritablement partie du puisqu'il le précède dans le temps, mais la qualité de projet et de succès de la recherche elle-même d'épandent souvent de considération qui interviennent au moment même de choisir son sujet d'étude »¹.

Les raisons qui nous a poussé à choisir ce thème est la curiosité de connaître la relation existante entre la rémunération et la stabilité des cadres, donc notre étude port sur :

- Est un thème qui permet de nous mis on relation avec notre spécialité.
- Est un thème intéressant car il porte deux variables importantes dans le monde des entreprises qui son la rémunération et la catégorie des cadres.
- Par l'envi de décrypté les facteurs essentiels pour la motivation et la stabilité des cadres.
- Savoir si la rémunération exercé à la SARL RAMDY répondre ou besoins des cadres.

2. Les objectifs de la recherche :

Notre travail de recherche vise à identifier et analyser les motifs qui permettent la stabilité des cadres des entreprises d'une manière plus spécifique il s'agit de :

- Connaître l'impact de la rémunération sur la stabilité des cadres ;
- Eclaircir les facteurs de la stabilité des cadres y compris la rémunération ;
- Découvrir la politique de rémunération exercé par la SARL RAMDY sur les salaries (cadres) ;
- Apporter de nouvelles connaissances sur le thème et de donnée un terrain solide pour une nouvelle étude plus approfondis.

¹ Gordon MACE, « *Guide d'élaboration d'un projet de recherche* », 2e édition : De Boeck université, Canada, 1988, P. 09.

3. La problématique :

L'entreprise est un élément constitutif de la société qui est considéré comme un noyau central de la cellule économique et social qui est conçu pour atteindre des objectifs divers et que la recherche de profit et une meilleure rentabilité, et un lieu où passe les individus la plus part de leurs temps.

A cet effet l'entreprise doit aussi prendre en compte les attentes de son personnel, afin de répondre à cette préoccupation majeure il est nécessaire d'intégrer une politique des ressources humaines qui permette la bonne gestion d'une grande mobilisation des salariés, ces derniers sont divisés en deux grandes catégories celle de l'exécution qui englobe l'ensemble de la main d'œuvre qui utilise leur force physique afin d'exécuter des tâches prédéterminées, et celle de la conception qui se charge de la bonne planification et d'une bonne conduite, de cette dernière pour plus d'efficacité et de productivité la direction générale en adoptant un programme de fidélisation, doit analyser les besoins de compétences par rapport à la stratégie de l'entreprise, le rôle des dirigeants de l'entreprise est de sensibiliser, motiver et mobiliser le personnel par la satisfaction des attentes et besoins de salaires à fidéliser.

Peretti Jean-Marie définit le salaire comme : «une rémunération versée en contre partie de travail, l'usage distingue le salaire de l'ouvrier, l'appointement de l'employé et le traitement du fonctionnaire. Le terme salaire englobe tous les éléments de rémunération, soumis aux cotisations sociales»².

Les cadres sont des membres de personnel responsables ayant des qualifications et des compétences qui assurent des fonctions d'encadrement, direction, gestion ainsi que la planification et la mise en place des stratégies qui sont en adéquation avec les engagements de l'entreprise et de rendre cette dernière comme un corps humain qui agit en collaboration chacun à sa fonction et sa capacité dans le but d'avoir une vision globale sur le développement et l'épanouissement de leur entreprise, mais cela ne peut se réaliser qu'avec un programme de fidélisation et de stimuler les cadres par l'entreprise dans la perspective de fournir un climat social d'équipe et de connaître d'avance les préoccupations, de cette catégorie en matière d'exigence et des attentes, élaboration d'un programme de promotion

² PERTTI, J : « *dictionnaire des ressources humaines* », 2^{ème} ed, Vuibert, Paris, 2001, P.196.

professionnel et qui soit remise aux personnels, à base de leur rendement au travail, ainsi de prendre en considération les conditions de travail pour quelle soit favorable et motivant (ergonomie , la nouvelle technologie, flexibilité dans la prise de discision).

Donc la motivation est un processus qui se construit et qui se renouvelle sans cesse, l'individu perçoit et comprendre son environnement de travail ce qui développe chez lui un sentiment de stabilité et de fidélité en vers leur entreprise et ça lui permet d'évoluer dans son travail (promotion, formation, primes de rendement).

En effet l'entreprise adopte un système de la rémunération concurrentielle dans l'objectif d'attirer les meilleurs compétences, attirer de nouveaux candidats à joindre ses effectifs, démontrer la reconnaissance aux employeurs en leur versant une rétribution juste qui leurs permettre la satisfaction de leurs besoins fondamentaux et l'acquisition des biens et services qu'il estime indispensable a leur bien être.

Par cette présente étude nous essayant de mieux appréhender et de comprendre, la relation existante entre la rémunération et la stabilité des cadres au sien de l'entreprise RAMDY de cela notre question principale est :

Pourquoi la rémunération est considérée comme étant un facteur important dans la vie professionnelle des cadres ?

De cette question on peut poser la sous question suivante :

Comment les cadres perçoivent- ils la rémunération ?

4. Les hypothèses :

Pour répondre à la question posée dans la problématique nous avons supposé deux hypothèses :

- La productivité et la fidélité prouvée au travail est récompensé par des promotions c'est-à-dire une rémunération meilleure.
- La motivation et la stabilité des cadres de la SARL RAMDY dépendent de la politique de rémunération adopté dans cette dernière.

5. Définition des concepts clés :**5.1. La motivation :**

Lévy Leboyer définit la motivation comme étant «un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but, donc un triple choix, faire un effort, soutenir cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint, y consacrer l'énergie nécessaire »³.

Selon BLANQUFORT (Madelin), la motivation est définie comme «un facteur psychologique, conscient ou non, prédisposant l'individu animal ou humain, à accomplir certaines actions ou à tendre vers certains buts »⁴.

Pour POTOCKI MALICE DANIELLE : « la motivation est stimulante à l'action tant en quantité qu'en qualité d'action. Elle se traduit chez les salariés par une grande variété de comportements, la prise en compte des désirs et des aspirations par les entreprises leur impose de les considérer tel que les salariés cherchent à les vivre non pas seulement tel que l'entreprise a intérêt qu'ils s'expriment »⁵.

De toutes ses définitions, on peut comprendre que la motivation est un ensemble des forces qui incite les individus et cherche à pousser les salariés à adhérer plus en plus des objectifs de leur entreprise, pour atteindre des objectifs et des résultats positifs.

5.2. La satisfaction :

La satisfaction est définie comme : «un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évolution faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail»⁶.

Une autre définition de la satisfaction qui est : «sentiment de plénitude de résultat de ce sentiment est un mobile d'action puissant».

³ PATRICE, R : « *rémunération, motivation, satisfaction au travail* », Ed economica, Paris, 1996, P.72.

⁴ BLANQUFORT, D : « *motivation et compensation* », Ed Masson, Paris, 2001, P.2.

⁵ POTOCKI, M : « *éléments de sociologie du travail et de l'organisation* », Ed economica, Paris, 1997, P.27.

⁶ GRAWITZ, M : « *lexique des sciences sociales* », Ed Dalloz, Paris, 1999, P. 365.

La satisfaction est définie couramment comme un sentiment de bien être c'est le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce qu'on attend, désire simplement d'une chose souhaitable.

5.3. Le cadre :

Le cadre est un membre de personnel responsable ayant des qualifications et compétences, qui assurent des fonctions d'encadrement et de direction.

Cité pour la première fois, en 1937 dans les documents syndicaux, la catégorie de cadre a évolué au cours de 20^{ème} siècle, la définition de cette catégorie n'est pas la même chez tous les auteurs, on contente de proposer quelque'une

Bouiller Karine propose la définition suivante : «Ils sont considérés comme ayant la qualité de cadre aux quels sont confiés des responsabilités dont l'importance implique une grande indépendance dans l'organisation de leur emploi du temps, et qui perçoivent une rémunération se situant dans les niveaux les plus élevés des systèmes de rémunération pratiques dans l'entreprise ou établissement»⁷.

Pour REGNAELT Gérard « le cadre est toute personne qui a terminé un enseignement et une formation professionnelle de niveau supérieur ou qui possède une expérience reconnue dans un domaine scientifique, technique ou administratif et toute personne qui exerce en qualité de salariés des fonctions à caractère intellectuel prédominant comportant l'application a un haut degré de faculté de jugement et d'initiative et impliquant un niveau relativement élevé de responsabilités »⁸.

De toutes ces définitions de concept on peut conclure que le cadre est un membre de personnel responsable ayant des qualifications et compétences qui assurent des fonctions d'encadrement et de directions.

⁷ BOUILLER, K : « *le temps de travail des cadres* », Ed liaison, Paris, 2000, P100.

⁸ REGNAELT, G : « *les relations cadres entreprises* », Ed harmatta, paris, 1998, P .12.

5.4. La stabilité :

La stabilité exprime la solidité d'un lien, indifférent à la survenance d'évènements qui menacent son existence : elle est davantage synonyme de durée, de permanence de pérennité»⁹.

La stabilité c'est la qualité de ce qui est stable, de ce qui est tend a conserver sa position d'équilibre donc un cadre stable c'est celui qui est fidele vers son entreprise et celui qui a l'ambition d'évolution .

5.5. La rémunération :

Selon HENRI Mah « c'est la contre partie d'un travail dont le montant dépend de l'accord entre la partie (salarie / entreprise) sans réserve des positions légales et éventuellement conventionnel (convention collective, accord d'entreprise) »¹⁰.

Selon PERITTI « la rémunération de salarié est l'un des éléments clé du contrat de travail et de relation entreprise/ salarié, elle est la contre partie du service rendus »¹¹.

Le facteur de rémunération est indispensable dans chaque organisation, ce facteur de motivation contribue d'un coté a la réalisation des objectifs de l'entreprise et de l'autre coté a la satisfaction des salariés.

6. Les études antérieures

Etude 01 : TABET DERRAZ Iman le système de rémunération et le management de la performance des entreprises (cas des entreprises algériennes).

Cette présente étude est réalisée par TABET DERRAZ Iman dans le cadre d'une préparation d'une thèse de doctorat , durant l'année universitaire 2013/2014 à l'université de Tlemcen au prés d'un échantillon de 29 entreprises algériennes avec l'objectif de faire une

⁹ MOKHTAR, A : « *dualité de marché du travail, état social et sécurité économique en Tunisie, finance internationale* », [en ligne], université Paris, 13-Master 2, 2006, P.10, consulté le 01 /04/2017 à 15h00.

¹⁰ HENRI Mah : « *dictionnaire de gestion* », Ed economica, paris, P.380.

¹¹ PERTTI, J : « *ressources humaines et gestion de personnel* », Ed Vuibert, paris, 1994, P.127.

recherche sur le système de rémunération et le management de la performance des entreprises (cas des entreprises algériennes), sous la problématique suivante : comment concilier, les besoins fondamentaux de salarie avec la suivi et la compétitivité des entreprises ?en d'autre terme, et dans un marché du travail tendu, comment attirer, motiver et fidélisé les salaries, toute en maitrisant les couts de la masse salariale de l'entreprise ?

L'auteure a proposé deux hypothèses qui sont comme suit :

H1 : la taille de l'entreprise a un impacte sur le système de rémunération établi au sein des entreprises.

H2 : le système de rémunération est une source de motivation.

Suite aux résultats obtenus à travers le questionnaire poser sur le système de rémunération suit le secteur d'activité, le type de société, et la taille de l'entreprise, on constate que la majorité des participants sont de secteur productif, et de grande taille soit une nomenclature de poste important et beaucoup d'effectifs, mais pour le type d'entreprise une différence d'une entreprise publique soit 15 sociétés publiques et 14 sociétés privées.

La taille de l'entreprise a un impact sur le système de rémunération établi, c'est une logique des choses car la taille représente le nombre d'effectif et la responsabilité et la gérance ; si la taille est plus grande, la responsabilité est plus lourde, l'effectif est important, sur cela l'établissement d'un système de rémunération équitable et juste n'est pas évident, ce qui mène dans notre enquête, qu'il faut y avoir une bonne productivité pour les industries, et une bonne rentabilité pour les entreprises afin de satisfaire les besoins des employés. Cette lourde responsabilité d'établissement d'une grille de salaire équitable en respectant le code de travail et avec la négociation avec le syndicat les entreprises de grande taille arrivent à finir une grille de salaire conforme et équitable. Par contre aux entreprises de petite et moyenne taille, la responsabilité et la gérance de la rémunération du personnel est plus maitrisable.

Cependant, la majorité de nos participants sont des sociétés productives, cette productivité à un effet sur le chiffre d'affaire des sociétés, et évidemment sur la rentabilité et le résultat des entreprises. Alors dans notre enquête, on a constaté que la motivation a un impact sur la productivité, sur la rentabilité des entreprises, si le travailleur est motivé, il donne beaucoup d'énergie, et du potentiel donc il y aura une augmentation de productivité et du

chiffre d'affaire, sur cela, on a constaté aussi que cette motivation est due d'une bonne rémunération.

En effet, pour le type d'entreprise, la majorité s'est des entreprises publiques de différence d'un taux de 4%, donc presque la moitié des entreprises privées et la moitié des entreprises publiques, pour les entreprises publiques, elles disposent d'une convention collective et la suivent à la lettre, cette dernière possède dans la grille des salaires les primes et indemnités.

Pour les entreprises privées, la majorité ne dispose pas de la convention collective, alors il y a une négociation des salaires avec le directeur dès l'embauche, puis il y a des primes sur son travail fourni, sur ces compétences, selon la marge bénéficiaire et le résultat financier de l'entreprise.

Pour conclure, cette enquête nous a permis de comprendre le système de rémunération Algérien, les critères d'établissement de ce système, les avantages du personnel dans les entreprises, la motivation des employés, les compétences acquises, l'amélioration de la qualité du travail, la création du rendement et de la rentabilité, de savoir s'il y a une mesure ou un suivi de performance individuelle des employés, qui se trouve rarement dans les entreprises publiques, et en développement dans le privé. Sur cela on a déterminé l'impact du système de rémunération établi dans nos entreprises sur la performance.

Pour les entreprises privées, la majorité ne dispose pas de la convention collective, alors il y a une négociation des salaires avec le directeur dès l'embauche, puis il y a des primes sur son travail fourni, sur ces compétences, selon la marge bénéficiaire et le résultat financier de l'entreprise.

Pour conclure, cette enquête nous a permis de comprendre le système de rémunération Algérien, les critères d'établissement de ce système, les avantages du personnel dans les entreprises, la motivation des employés, les compétences acquises, l'amélioration de la qualité du travail, la création du rendement et de la rentabilité, de savoir s'il y a une mesure ou un suivi de performance individuelle des employés, qui se trouve rarement dans les entreprises publiques, et en développement dans le privé. Sur cela on a déterminé l'impact du système de rémunération établi dans nos entreprises sur la performance.

À travers les résultats sur l'étude comparative entre le groupe ECO et le groupe SAIDAL, on a constaté qu'il y a une différence dans le système de rémunération des deux groupes, l'accord collectif du groupe SAIDAL contient la nomenclature des postes, la grille de salaire et les primes et les indemnités, aussi dans le groupe ECO, la convention collective contient la grille des salaires et les différentes primes, la grille de salaire ne se ressemble pas entre les deux groupes, dans la première société, leur grille de salaire contient trois catégories (exécution, maîtrise et cadre), chaque catégorie a sept places, cette grille salaire contient dix sections, l'avancement au mérite section par section tous les trois ans.

Aussi dans le groupe SAIDAL, la gestion prévisionnel des emplois et des compétences est mise en œuvre dans l'année 2012, soit l'élaboration d'un nouveau logiciel qui détermine et classe par points l'état d'avancement des employés, et cela par une fiche d'emploi possédée par chaque employé, l'impact du système de rémunération sur la performance est constaté durant l'entretien avec le Directeur des Ressources Humaines et le Directeur des Finances et Comptabilité, sur ceux il y a eu une augmentation des salaires dans l'année 2012, un nouveau accord collectif 2012 avec un nouveau dispositif des primes et indemnités, et grâce aux informations obtenues par le DFC, on a constaté l'impact par le bilan et le compte des résultats consolidés du Groupe de l'exercice 2011 et l'exercice 2012, sur cela on a trouvé l'impact d'augmentation des charges du personnel sur la productivité, le chiffre d'affaire et le résultat financier.

Tandis que le groupe ECO, le système de rémunération suit la convention collective qui contient aussi la grille des salaires et les différentes primes, la grille de salaire contient quatre catégories (exécution, maîtrise, cadre et cadre supérieur), et 20 sections, l'avancement au mérite aussi tous les trois ans.

L'auteur a établi la même démarche du groupe SAIDAL, Sur ceux le résultat de l'impact du système de rémunération sur la productivité et le chiffre d'affaire et le résultat financier n'est pas le même quoique l'augmentation des salaires c'était en 2012 aussi, mais l'augmentation des charges de personnel dans le compte des résultats a un impact négatif sur le résultat financier du groupe.

En effet, ce qui nous mène à dire dans l'étude comparative que deux entreprises publiques, qui ont le même statut (SPA), le même secteur d'activité (productive), la même

grandeur de la taille de l'entreprise, mais une grande différence d'établissement du système de rémunération dans la grille de salaire et la convention collective, donc l'impact se diffère dans les résultats de rendement, de rentabilité, de compétence, de motivation et en fin de performance.

Après l'étude comparative, l'étude quantitative a donné des résultats intéressants et objectifs. L'enquête sur un échantillon de 29 entreprises algériennes c'est bien déroulée, l'entretien face à face avec les DRH et le service du personnel en répondant aux 20 questions posées par le questionnaire. Ce dernier est posé aux différents entreprises du type privé et public, de différents secteurs d'activités (BTPH, productive, commerciale), de différents statuts (SPA, SARL, EURL).

Ce questionnaire établi compose des questions fermées, semi fermées et des réponses à plusieurs, Les résultats obtenus sur tableau et graphiquement montrent que la majorité des participants disposent d'une grille de salaire et d'une convention collective.

Ils confirment aussi que le système de rémunération est une source de motivation, que la majorité ne sont pas satisfait de leurs salaires, qu'il y a un faible taux sur le suivi de performance, et le développement des compétences, que les avantages du personnel sont en générale les primes et indemnités et prime d'intéressement, l'augmentation des salaires entre 1 à 5 ans grâce à la revalorisation du SNMG, et il y avait des questions par classement par importance sur la source de motivation qui est en majorité la rémunération, la mesure de la performance en première place pour la productivité de l'entreprise, et l'impact du système de rémunération sur la performance est la motivation puis le développement des compétences, l'amélioration de la qualité du travail, l'obtention du rendement et en dernier la création d'une compétitivité interne/externe.

En effet, les résultats sur l'étude empirique qualitative et quantitative ont montré que le système de rémunération établi dans les entreprises Algériennes n'est pas équitable et insatisfaisant. Sur cela, les effets du système de rémunération sur la performance est loin

d'être réalisable car il y a un manque d'évaluation et de suivi de la performance des employés.¹²

➤ Cette étude nous a permis de dévoiler le système de rémunération adopté dans les entreprises algériennes et connaître le rapport existant entre rémunération, motivation et satisfaction ou travail.

➤ L'étude en cause nous a aidés à comprendre qu'un bon système de rémunération mène l'entreprise à devenir compétitive.

➤ cette étude nous a donnée des pistes solides à suivre pour bien mener notre recherche.

Etude 02 : TIRCHI Ourdia, la gestion de rémunération, un outil de motivation au service de la performance au travail, TIZI- OUZOU, 2012.

L'étude réalisé par TIRCHI OURDIA sous le thème « la gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail » a l'université MOULOUD MAMERI de TIZI –OUZOU dans le cadre d'une préparation d'un mémoire de magistère durant l'année universitaire 2011_2012 avec la problématique d'étude suivante : quelle est l'impacte d'une rémunération disant efficace sur la motivation au travail ?

Pour répondre a la question de la problématique l'auteur à proposer les hypothèses de travail suivantes :

H 01 : La rémunération est le déterminant essentiel de la motivation au travail .Les salaires motivés par leur rémunération sont également motivés et satisfait dans le travail.

H02 : La rémunération est un déterminant de la motivation qui reste insuffisant pour motiver les salariés au travail.

H03 : La rémunération est un déterminant de la motivation au travail, mais elle n'est pas le déterminant le plus décisif_ ne pas être motivé par la rémunération n'implique pas que les salaires ne sont pas motivés au travail.

¹² TABET DERRAZ. Iman, « *système de rémunération et management de la performance des entreprises* », thèse non publier, université Tlemcen, p.268, 269, 270,271. Consulté le 22/04/2017, à 06H : 00

A partir des enquêtes menée, l'auteur a constaté que : parmi les chantiers engagés par le group CEVITAL ? et qui ont connu un début de réalisation la mise en place de la politique de rémunération et de performances en tant qu'instrument fondamental devant garantir l'équité et le mérite professionnel, d'une part, et créer les conditions de motivation et de compétitive interne et externe en vue de tirer vers le haut les performances individuelles et collectives.

CEVITAL a opté pour un ensemble d'actions comme le lancement des contras individuels d'évaluation destinés aux catégories intermédiaires, désormais tous les cadres de CEVITAL ?ont un contrat individuel de l'année 2009 début 2010, CEVITAL procédait à l'évaluation des performances réalisées ; cette évaluation débouchera sur la rétribution des meilleurs ainsi que la mise en place c'un plan de formation adéquat.

La rémunération comme élément de motivation doit valoriser la reconnaissance du salarié. La direction du développement ressources humaines de CEVITAL a des objectifs clairs, ils s'inscrivent dans le cadre de la stratégie globale de la fonction des ressources humaines ; elle s'occupe du processus du recrutement, de la gestion d'emploi et des compétences, de la détection des hauts potentiels ainsi que du développent des carrières, et ce, en tenant comte de la spécificité et de la diversité des différents métiers du groupe : construction, industrie, services, agroalimentaire....

L'auteur a pu confirmer à travers le questionnaire réalisé auprès des salariés de l'entreprise CEVITAL que la rémunération a un aspect psychologique qui se retrouve notamment dans l'attachement des salariés à la notion d'équité.

Il est essentiel pour un manager de diagnostiquer pour se renseigner sur l'état d'esprit de ses salariés et de comprendre la nature des attitudes et des comportements de ses salariés envers l'organisation et de savoir quel sont les facteurs qui influencent le plus ses employés et a partir de cette connaissance, le magner pourra ensuite concevoir des outils, planifier des actions pour modifier le comportement de ses employé, améliorer leur degré de motivation et par conséquent la performance de son organisation.¹³

¹³ TIRCHI Ourdia, « *la gestion de rémunération, un outil de motivation au service de la performance au travail* », université TIZI-OUZOU, 2012, mémoire non publier, p.249, 250, consulté le 24/04/2017, à 22H : 00

Cette étude de recherche nous a donnée plusieurs points d'avances en trouve parmi :

- l'enchaînement de nos idées en matière de forme et de contenu ;
- Cette étude a une grande importance, car elle nous a aidé de clarifier certains éléments concernant notre thème de recherche ;
- Cette étude nous est comme un guide et une référence durant notre recherche.

Etude 03 : laure GUILBERT et Sana HENDA, la fidélisation des cadres, une étude exploratoire, Lyon, 22-23 mai 2008.

L'enquête réalisé par laure GUILBERT et Sana HENDA, SOUS Le thème « la fidélisation des cadres, une étude exploratoire » auprès de trois grandes entreprises des secteurs de l'énergie et du luxe, d'un échantillon d'étude composé de 20 cadres qui se divise entre 8 femmes et 12 hommes en 2008 à Lyon. Il s'agit à travers de cette enquête de réaliser une étude exploratoire sur les différents éléments de la rémunération des cadres.

D'après cette recherche, les auteures ont constaté que les principales attentes des cadres :

- Lors de l'intégration de l'entreprise, avoir la possibilité de visiter les autres services et départements pour comprendre le fonctionnement global de l'entreprise, s'y intégrer plus rapidement, faire la connaissance des collègues ;

- La formation, tout particulièrement à leur arrivée dans l'entreprise, mais également par la suite a fin de développer leur potentiel (exemple de la formation au coaching, citée plusieurs fois) ;

- avoir d'avantage d'accompagnement et de reconnaissance de la part de leurs supérieurs.

Il ressort clairement des entretiens que le manager a un rôle fondamental : il doit savoir s'adapter à ses équipes, écouter, déléguer et surtout être reconnaissant ? Avoir un « mauvais » manager peut même être une source de départ pour certains cadres ;

- faire des points réguliers avec le service des ressources humaines ;

- permettre aux collègues de se rapprocher par l'organisation d'événements extra-professionnels, qui améliorent par la suite la relation professionnelles.

Les cadres souhaitent aujourd'hui mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie privée, mais ce n'est pas tous les cadres qui sont prêts à revoir leurs attentes professionnelles.

Aujourd'hui ce qui est primordial pour les cadres qui veulent s'épanouir dans leur vie privée comme dans leur vie professionnelle c'est le métier, les missions et responsabilités. Les cadres soulignent les bénéfices qu'ils retirent pour leur équilibre de vie, car ces services offrent de nouvelles possibilités par rapport à l'activité extra-professionnelle.¹⁴

➤ Cette étude nous a permis de connaître et de comparer certains mécanismes de fidélisation des employés dans les entreprises. ;

➤ connaître les contraintes des moyennes mises en œuvre par les entreprises pour attirer, fidéliser et motiver les cadres et il permet un climat de travail favorable ;

➤ cette étude est bénéfique pour notre recherche en matière de contenu et de forme sur notre travail.

7. La méthode utilisée :

« Pour chaque recherche, les méthodes doivent être choisies et mises en œuvre avec

Souplesse, en fonction de ses objectifs propres, de son modèle d'analyse et de ses

Hypothèses »¹⁵.

L'objectif de recherche et le choix de la méthode de collecte de données ne font que la question fondamentale de cette recherche se pose ainsi: le rôle de la rémunération dans la stabilité des cadres

L'optimisation de la GRH dans l'entreprise. Cette étude vise donc à approfondir un

Phénomène complexe et inévitable dans l'entreprise.

Ce dernier, qui joue un rôle primordial dans l'entreprise, et qui est considéré comme l'un des facteurs de bouleversement de l'entreprise.

¹⁴ GUILBERT Laure et HENDA Sana, « *la fidélisation des cadres, une étude exploratoire* », Lyon, 22-23 mai 2008. Consulté le : 25 / 4 / 2017, à 18h :00.

¹⁵ Akoun ANDRE et autres, « *Le Robert/Seuil (Dictionnaire de sociologie)* », Édition MAME, Paris, 1999, P.360.

Donc la méthode considéré comme «la méthode désigne l'ensemble des démarches que suit l'esprit humain pour découvrir et démontrer un fait scientifique s'interroger sur la méthode, c'est s'interroger sur la voie suivie pour mener a bien une recherche»¹⁶

8. Le choix de la méthode :

Il existe plusieurs méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, et ce qui détermine la méthode c'est la nature du thème. Dans notre recherche nous avons opté pour la méthode qualitative dans le but de recueillir le maximum d'informations sur notre recherche qui serviront à vérifier nos hypothèses ainsi qu'à répondre à nos objectifs.

9. Les techniques utilisées :

9.1. L'observation :

La technique de recherche que nous avons retenue est l'observation «l'observation aide à répondre a des questions sur l'objet étudié et a analysé la manière avec la quelle on procède pour choisir ces questions et élaboré une stratégie. Les connaissances permettent l'observateur de satisfaire sa curiosité intellectuelle, d'élaboré un savoir systématique sur l'objet et de réguler ses conduites professionnelles»¹⁷. «Dans l'enquête et l'expérimentation, technique de collecte des données dans la quelle le chercheur mesuré les caractéristiques (fréquence, durée, délais, etc.) de certains comportements des participants en s'en faisant le témoin immédiat dans un contexte déterminé»¹⁸.

Ainsi, cette technique nous a permis de nous adapter au terrain et d'approfondir notre connaissance sur« l'impacte de la rémunération sur la stabilité des cadres » au sein de la SARL RAMDY. Elle nous a permis de mieux interpréter les réponses données par les enquêtés.

9.2. L'entretien :

¹⁶ GUIDERE mathieu, « *Méthodologie de la recherche (guide de jeune chercheur en lettres, langues, sciences humaines et sociales)* », Édition Ellipses, Paris, 2004, p. 4.

¹⁷BLANCHET Alain et all, « *Les techniques d'enquête en sciences sociales* », édition DUNOD, Paris, 2000. P : 23.

¹⁸ GIROUX Sylvain, TREMBLAY Ginette, « *Méthodologie des sciences humaines, la recherche en action* », 3eédition : ERPI, Québec, 2009, P : 72.

Pour mener à bien notre enquête, nous avons utilisé de l'entretien comme technique de collecte de données. Sans toutefois généraliser les résultats. Cette dernière «permet au chercheur de retirer de ses entretiens des informations et des éléments de réflexion très riches et nuances. Elle se caractérise par un contact direct entre le chercheur et ses interlocuteurs et par une fiable directivité de sa part»¹⁹. «Entretien comme technique d'entretien, est né de la

Nécessité d'établir un rapport suffisamment égalitaire entre l'enquêteur et l'enquêté»²⁰.

Nous avons suivi la technique d'entretien essentiellement pour son adéquation avec notre sujet de recherche et notre population d'études qui est restreinte et connue.

Notre guide d'entretien s'articule autour de deux thèmes majeurs tirés de l'analyse de la littérature et relation avec nos questions de recherche. Il est composé de (11) questions réparties en deux axes :

- Les données personnelles.
- Productivité et rendement.
- Motivation et satisfaction

Dans la première rubrique, on s'intéresse à présenter notre échantillon de la recherche, en décrivant les enquêtes, cette rubrique porte sur les questions abordant le sexe, l'âge, le statut professionnel et l'ancienneté. Ce choix nous apparaît plus important dans la mesure où il apporte des éléments en relation directe avec notre thème de recherche.

Dans la deuxième rubrique porte sur la productivité et le rendement au sein de l'entreprise RAMDY.

Enfin la troisième rubrique vise à expliquer le degré de motivation et de satisfaction des cadres

10. La pré enquête :

¹⁹ QUIVY Raymond, COMPENHOUDT Luc van, « *Manuel de recherche en sciences sociales* », 3ème édition, DUNOD, PARIS, 2006, P : 173.

²⁰ BLANCHET Alain, GOTMAN Anne « *L'enquête et ses méthodes, l'entretien* », 2e édition : ARMAND COLIN, Paris, 2007, P .07.

La présente étude constitue une partie succincte d'une pré-enquête effectuée dans le cadre d'un mémoire de master portant sur le rôle de la rémunération sur la stabilité des cadres au sein de SARL RAMDY. La pré enquête est une étape primordiale dans une recherche scientifique la pré enquête constitue le premier contact avec le terrain et les enquêtés .Elle consiste a tester la technique imposée par le terrain et conçue pour la collecte des données et notre pré enquête est déroulé est débuté le 01/02/2017 jusqu'au 04/02/2017 dans cette période on a discuté avec le personnel de la SARL RAMDY, réaliser des entretiens exploratoires au près des cadres qui nous ont permis d'avoir une idée sur le système de rémunération et son impacte sur leur stabilité, cette étape nous a permis de clarifier nos hypothèses et notre problématique.

11. Les caractéristiques de la population d'études

Nous avons touché dans notre étude au sein de SARL RAMDY la catégorie socioprofessionnelle qui est « les cadres ».

11.1. L'échantillon d'étude :

Notre échantillon est pris d'une catégorie socioprofessionnelle de la SARL RAMDY, dans notre étude, nous avons interrogé (10) cadres qui sont concernés par notre thème de recherche« l impact de la rémunération sur la stabilité des cadres».

Nous avons opté pour le choix de la méthode de l échantillonnage typiques en incluant dans notre échantillon que les éléments choisis par un intermédiaire.

Pour François Depelteau l'échantillon typique est « cette technique se fonde sur un choix raisonné fait par le chercheur. Ce dernier veut orienter sa recherche sur un type de phénomène ou d'individus qui se distinguent des autres selon certaines caractéristiques, L'utilisation de cette technique se justifie donc par la pertinence des choix raisonnés qui la sous-tendent. Ainsi, l'échantillon retenu sera aussi pertinent que l'est le choix raisonné du chercheur»²¹.

²¹ DEPELTEAU François, « *la démarche d'une recherche en sciences humaines (de la question de départ a la Communication des résultats)* », P.U. Laval, Québec, 2000, p.226.

12. Les difficultés rencontrées :

- Manque de temps pour l'élaboration de notre enquête.
- Le manque d'ouvrages concernant notre recherche dans la bibliothèque de la faculté des sciences humaines et sociales.
- L'indisponibilité des cadres pour élaboré un entretien avec eux.

La partie théorique

Chapitre II

La théorie de la recherche

Chapitre II : Motivation et satisfaction au travail**Section 01 : la motivation au travail****1. La motivation :**

La gestion des ressources humaines à une influence directe et indirecte et sur la motivation et la satisfaction du personnel, elle est en contact direct avec les superviseurs et les employés sur lesquels elle agit de diverses façons. Par exemple, bien que les activités de formation et de développement aient généralement pour principale objectif l'amélioration des qualifications d'une personne pour qu'elle exerce mieux son travail ou sa préparation à un poste éventuel. Elle vient aussi la motivation de l'employé en lui permettant d'augmenter ses compétences, de se développer et de satisfaire ses aspirations, Donc la motivation du personnel est devenue aussi une préoccupation principale des responsables des ressources humaines.

1.1. Définition de la motivation :

Il existe plusieurs définitions, on peut commencer par une définition générale :

Selon patrice ROUSSEL :

«La motivation peut se définir comme une force qui pousse l'individu à donner un sens à ses besoins, ses désirs, ses pulsions et qui détermine un comportement visant à réduire un état de tension et donc à rétablir un équilibre à moyen et à long terme»²².

Selon BLANQUFORT (Madeline), la motivation est défini comme « un facteur psychologique, conscient ou non, prédisposant l'individu animal ou humain, à accomplir certaines actions ou à tendre vers certains buts »²³

²² ROUSSEL, P: « *Rémunération, motivation et satisfaction au travail* », Ed Economica, Paris, 1996, P.73.

²³ BLANQUFORT D'anglards Madeleine, « *motivation et compensation* », Ed Masson, paris, 2001, p 02.

1.2. L'importance de la motivation au travail :

Toute performance est déterminée par l'énergie déployée, le savoir faire appliqué et la direction des efforts faits par rapport aux buts poursuivis. L'énergie déployée, l'effort consenti, c'est la motivation. Aussi douée, qualifiée qu'une personne puisse être, il n'y a donc pas de bonne performance, à moins d'une motivation suffisante, savoir et intelligence ne suffisent pas, ils doivent être accompagnée de rêve et de sentiments.

La volente n'est qu'une force secondaire, secondaire à une vision, à un désir "le désir est le père de la volonté" (Aristote).

1.3. les théories de la motivation :

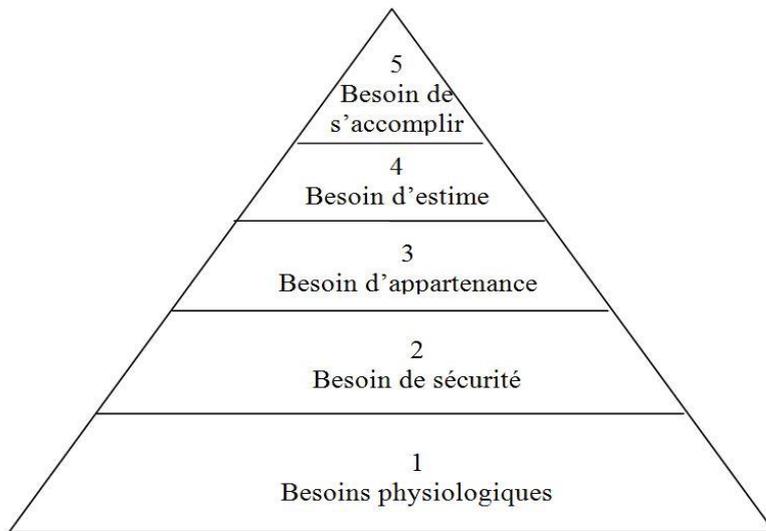
Motiver quelqu'un est une tâche complexe et difficile, des relations multiples entre plusieurs variables internes et externes à l'organisation font qu'on ne peut espérer obtenir une réponse rapide et simple aux problèmes de motivation. En fait, plusieurs idées sur la motivation font l'objet de converses, et plusieurs théories tentent d'expliquer divers aspects du phénomène.

1.3.1. La théorie des besoins de MASLOW :

Maslow a proposé un modèle de la hiérarchie des besoins. Selon ce model, les besoins des individus sont classés en cinq catégories et ils ne peuvent tous être ressentis en même temps. Deux principes gouvernent ces besoins : le principe du manque et celui de la progression. Selon le principe de manque, un besoin ne se fait que lorsqu'il n'est pas satisfait, un besoin satisfait perd alors son caractère motivant. Quant au principe de la progression, il détermine l'application des besoins, ceux-ci ne peuvent surgir qu'en suivant un ordre particulier, celui de la hiérarchie des catégories de besoins²⁴.

²⁴ ROUSSEL, P, op cite, P.34.

Figure N° 1 la pyramide des besoins de Maslow



Source : Mucha L. *«la motivation des salariés et la performance dans les entreprises »*, mémoire professionnel, université de Reims, 2010, p. 20.

Grace à cette pyramide de 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. Cela, il convient dans l'organisation du travail, de procéder à un enrichissement des tâches qui rend le travail plus intéressant et valorisant.

➤ **Les besoins physiologiques :**

Directement liées à la survie de l'individu, des besoins concrets liés à des pulsions instinctives comme manger, boire, se vêtir... Ces besoins peuvent être satisfaits par l'intermédiaire du salaire.

➤ **Les besoins de sécurité :**

Les besoins de sécurité proviennent de l'aspiration de chacun d'entre nous protégé économiquement, physiquement et moralement. Le danger de perdre son emploi, la peur d'un accident au travail, la crainte d'être malade...

➤ **Les besoins appartenance à un groupe (besoins sociaux) :**

L'individu a besoin de sentir accepté et appartenir à un groupe, ce besoin d'intégration dans le lien social va de pair avec le besoin de reconnaissance et de considération.

Ils peuvent être satisfaits par un développement du sentiment d'appartenance, notamment par la culture d'entreprise, la communication interne, les groupes de projets...

➤ **Les besoins d'estimes :**

Ces besoins sont une sorte de prolongation de la classe précédente, l'individu tentera d'être reconnu et d'avoir un certain pouvoir sur les autres.

Ils peuvent être satisfaits à travers des systèmes de rémunération, le management participatif...

➤ **Les besoins de s'accomplir (d'auto-accomplissement) :**

MASLOW a classé ce besoin au sommet des aspirations humaines, l'individu a besoins de se réaliser et mettre en valeur son potentiel personnel dans tous les domaines de la vie, c'est-à-dire la capacité d'exercer sa propre créativité. ces besoins peuvent prendre différentes formes selon les individus.

Pour MASLOW la motivation des individus nés de forces internes (volonté de satisfaire des besoins). Dès lors que l'individu à cette volonté il agit, il est motivé.

1.3.2. La théorie bi-factorielle de Herzberg ou l'enrichissement du travail :

H. HERZBERG est un psychologue américain célèbre pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail. Dans une étude parue en 1959, Frederick Herzberg et ses collaborateurs ont tenté de repérer les éléments de satisfaction et d'insatisfaction au travail.

Selon lui, les facteurs qui sont à l'origine des attitudes positives de l'individu envers son emploi sont différentes des facteurs qui génèrent des attitudes négatives par rapport à son emploi²⁵.

Il distingue donc deux types de facteurs, les facteurs d'hygiène ou d'ambiance (ou encore facteurs d'insatisfaction), et les facteurs de satisfaction ou de motivation.

➤ Les facteurs d'hygiène, directement liés à l'environnement ces facteurs ne déclenchent pas la motivation s'ils sont satisfaits mais engendrent l'insatisfaction s'ils sont absents. Dans ces facteurs se trouvent, les conditions du travail, les relations d'équipe, la rémunération.

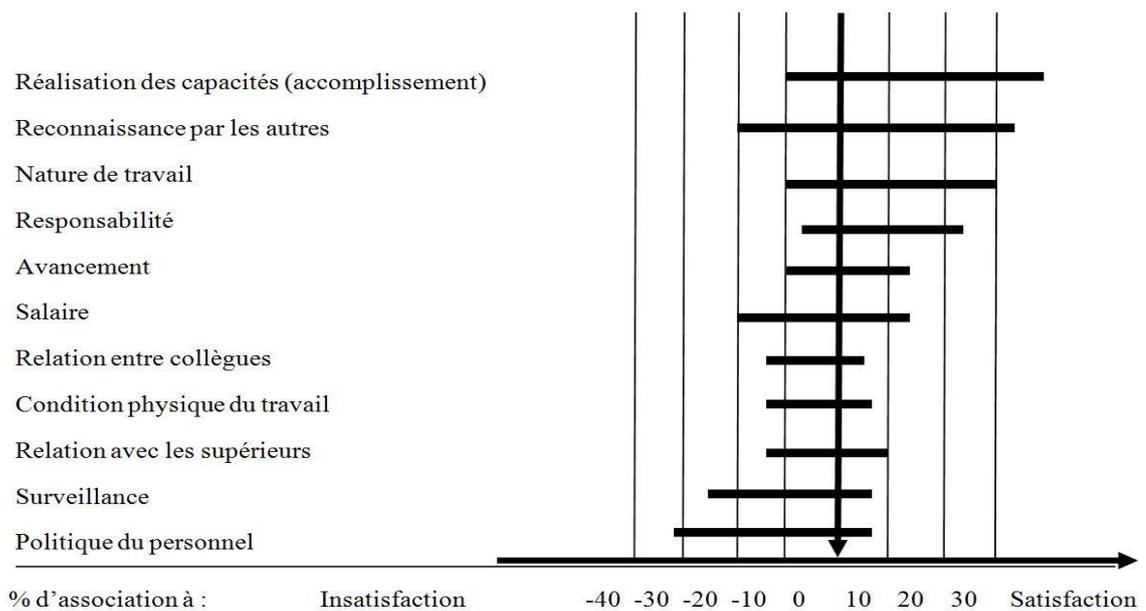
➤ Les facteurs de satisfaction ou de motivation, sont des facteurs internes qui relèvent de l'épanouissement de l'individu lui-même. sentiment d'achèvement du travail, progression, possibilité de promotion, accomplissement...

Pour satisfaire ces besoins, l'homme ne se laisse pas d'en faire le plus possible, non seulement pour l'atteindre mais aussi pour dépasser l'objectif qu'il s'est fixé.

Par conséquent, selon H. HERZBERG, une fois les facteurs d'hygiène assurés les facteurs de motivation peuvent être remplis pour générer de la satisfaction dans le travail. En d'autres termes, il démontre scientifiquement 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 de travail, de procéder à un enrichissement des tâches rendant le travail plus intéressant et valorisant pour salarié

²⁵ ROUSSEL, P, op cite, P.37.

Figure n° 02 : théorie des deux facteurs de Herzberg



Source : Okacie A. « *stratégie de motivation et optimisation des ressources humaines à air liquide SEGOA* », Mémoire professionnel, Centre africain d'études supérieures en Gestion, 2005, p.14.

Cette étude qui a été effectuée auprès de 200 ingénieurs et comptables, a permis de bien séparer les facteurs de satisfaction et les facteurs d'insatisfaction dans le travail.

On voit que certains facteurs sont très majoritairement des facteurs de motivation (réalisation des capacités, reconnaissance, intérêt du travail, responsabilité), et que d'autres facteurs sont très nettement générateurs de démotivation (surveillance excessive, politique du personnel répressive)

Pour d'autres critères comme le salaire, on trouve une part aussi importante de satisfaction que d'insatisfaction, on peut analyser cela par le fait que le salaire doit être correctement ajusté à la fonction et au mérite de l'individu, provoquant satisfaction ou insatisfaction. On peut dire que le salaire est nécessaire à la motivation mais ce n'est pas un facteur essentiel de la motivation.

Herzberg a préconisé les méthodes suivantes pour enrichir le travail :

- Remplacer la plupart des contrôles par l'autocontrôle.

- Augmenter les possibilités de prise d'initiative.
- Donner plus de liberté dans la façon de faire.
- Faire périodiquement des rapports à l'employé sur son travail.
- Introduire des tâches nouvelles.
- Permettre aux employés de devenir des experts.

1.3.3. La théorie X-Y de Douglas McGregor :

Douglas McGregor formula deux théories, issue d'observations empiriques à l'intention des dirigeants.

D'une part la théorie X (le management autoritaire), qui suppose que les êtres humains sont paresseux pour la plupart d'entre eux, qu'ils n'aiment pas le travail et qu'ils ont besoin d'être dirigés et sont incapables de prendre des responsabilités. Ainsi du fait de leur aversion à l'égard du travail, la plupart des individus doivent être contrôlés, voire menacés, afin qu'ils travaillent suffisamment.

Ainsi, les travailleurs ne fournissent l'effort attendu que sous la contrainte ou contre une récompense attendue comme le salaire par exemple.

Par conséquent, cette théorie induit un cercle vicieux dans lequel l'organisation est construite sur des règles strictes et des contrôles sévères. Les employés s'adaptent en choisissant de travailler au minimum, et en ayant une attitude passive. Ils fuient les prises de risque.

Cette théorie conforte les dirigeants dans leurs convictions, ce qui les incite à renforcer les règles et les contrôles. En d'autres termes la théorie X est un type de management assez autoritaire, souvent mal supporté par les salariés augmentant l'aversion du travail.

D'autre part la théorie Y (le management participatif), la théorie Y postule au contraire que les individus ont, en réalité, psychologiquement besoin de travailler, qu'ils désirent s'accomplir personnellement et exercer des responsabilités.

Cette théorie montre également que l'individu cherche à adhérer aux objectifs de l'entreprise ainsi que développer sa créativité, et que le contrôle et la punition ne sont pas les seules façons de faire travailler les personnes.

Cette théorie pousse l'organisation à se construire autour de principes de confiance, de délégation et d'autocontrôle. Les employés utilisent cette liberté supplémentaire pour mieux s'impliquer dans le travail. Ils prennent alors des initiatives, acceptent les responsabilités et vont même jusqu'à les rechercher.

Ceci incite les dirigeants à maintenir la confiance, la délégation et l'autocontrôle. Cependant il y règne un climat peu sécurisant, ou il y a beaucoup de stress de la part des employés.

Selon Mr Gregor, le travail n'est donc pas forcément désagréable pour l'homme, ainsi les entreprises doivent considérer que l'homme est capable de prendre des initiatives, de se fixer des objectifs et de prendre des responsabilités.

Figure n° 03 : Le cercle vicieux dans la théorie X

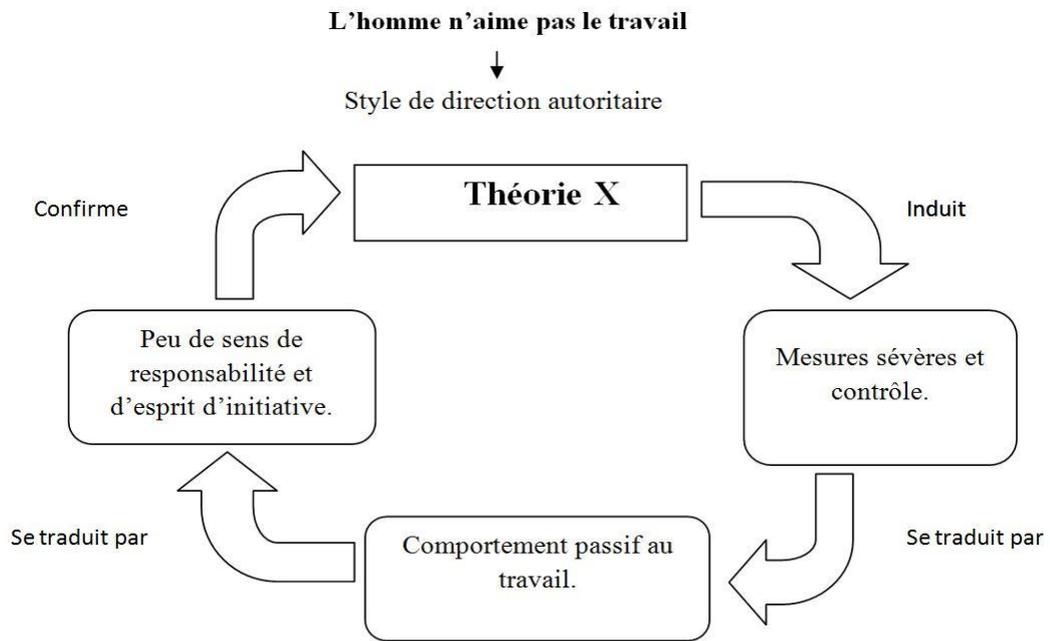
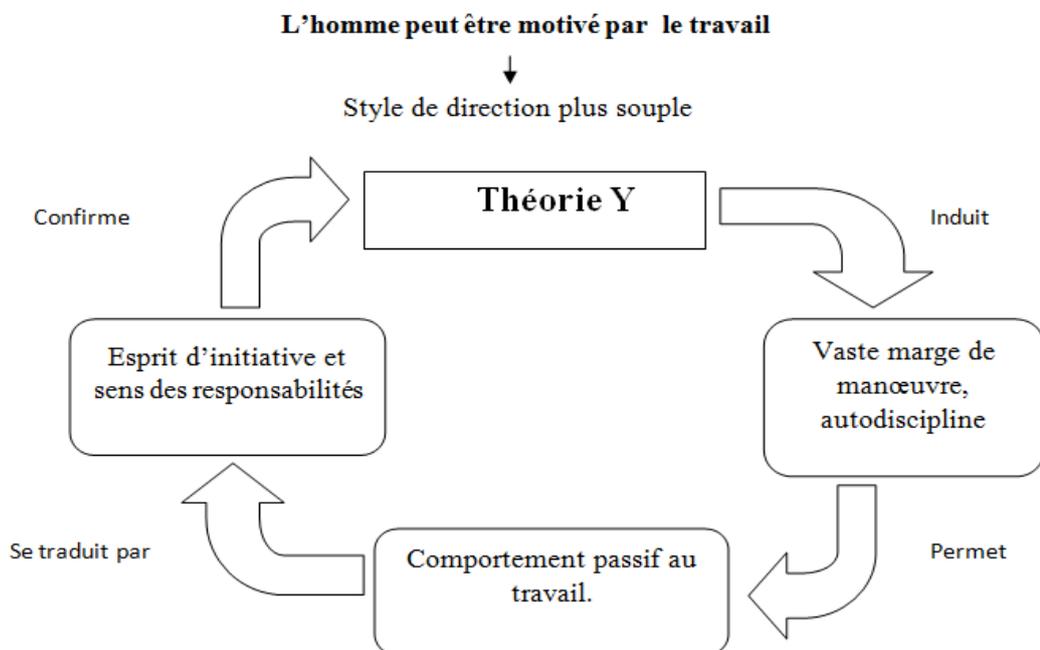


Figure n° 04 : Les effets de la théorie Y



Source : [http : //www.facility-manager-remand.ch/imagesdesnotes/sujet272notesimage13.gif](http://www.facility-manager-remand.ch/imagesdesnotes/sujet272notesimage13.gif), consulté le 18/04 /2017 a 22 : 00 H.

1.3.4. La théorie des champs de Kurt Lewin :

KURT LEWIN est le fondateur d'un courant de recherches basé sur la notion de dynamique des groupes, qui se base sur trois concepts :

➤ **Le jeu des interdépendances**

Les différents éléments (facteurs internes et externes) qui constituent une réalité sociale ne doivent pas être étudiés isolément mais dans leurs relations mutuelles.

➤ **Une perspective nouvelle du groupe**

L'essence d'un groupe ne réside pas dans la similitude ou la dissemblance de ses membres, mais dans leur interdépendance. On peut caractériser un groupe comme un tout dynamique, ce qui signifie qu'un changement dans l'état d'une quelconque de ses parties, change l'état de toutes les autres sous-parties.

➤ **La dynamique de groupe**

Le champ du groupe, en tant que système d'interdépendance entre tous ses éléments, comprend : les membres du groupe, les valeurs et normes établies, les rôles et statuts de chacun...L'interaction entre ces différentes forces tend vers un équilibre quasi-stationnaire.

Kurt Lewin a expliqué le comportement comme une coopération de la personne et de son environnement, le milieu éprouvé par la personne et non le milieu « objectif » accessible à un observateur de la personne.

La rencontre avec son environnement détermine ce que Lewin appelle un champ de vie et qui se structure à partir d'une série d'attractions et de répulsions. Il la définit comme « l'environnement psychologique total dont une personne a l'expérience subjective. L'espace de vie comprend tous les faits qui ont une réalité-pour-la-personne et exclut tous ceux qui n'en ont pas. Il inclut donc ses besoins, ses buts, les influences de son inconscient, ses

souvenirs, ses croyances, les événements de nature politique, économique, sociale et autre qui influe directement sur son comportement »²⁶.

Lewin emploie d'ailleurs l'image de forces qui traversent le champ et le partage en différentes zones.

A partir de ses besoins l'individu va donner des valences aux différents éléments de l'environnement.

La motivation peut donc se comprendre à un instant « t » en mesurant la force des barrières et des attractions présentes dans le champ. En fonction des forces respectives, il y'aura ou non comportement motivé.

Kurt Lewin souligné quatre points clés dans cette séquence :

- La performance antérieure ;
- La mise en place du niveau d'aspiration qui permet d'évaluer les résultats du prochain essai ;
- L'exécution de l'action nouvelle ;
- La réaction au niveau de réalisation, comme le sentiment de succès ou d'échec, l'abandon totale de l'activité ou la poursuite avec un nouveau niveau d'aspiration.

Lewin conclut sur ce sujet en insistant sur le fait que le niveau d'aspiration est dépendant de trois forces :

- La recherche du succès ;
- La tendance à éviter l'échec ;
- L'influence d'un certain nombre d'échelle de références, culturelles et individuelles.

1.3.5. La théorie de Alderfer :

Alderfer (1972) a regroupé les cinq besoins définis par Maslow en trois catégories hiérarchiques :

²⁶ BRISSAND, F : « *Variation autour du champ* », Automne 2001-Paru dans les Cahiers de Gestalt-thérapie, n°11, « commencer et finir », printemps 2002, p.80.

- **Existence** : ce sont les besoins de subsistance, satisfaction par les matérielles comme le salaire et les conditions de travail.
- **Relation** : ce sont les besoins relationnels, satisfaits par le fait d'être en contact avec des personnes sympathiques ou intéressantes.
- **Croissance (growth)** : ce sont les besoins de croissance ou de progression satisfaits par la dynamique de l'évolution du travail et de la personne dans l'organisation²⁷.

On conclut ce chapitre par une synthèse des théories déjà abordées. Les théories de contenu présentent les causes de la motivation sans se préoccuper de la manière dont se développe cette motivation.

En 1930, Elton Mayo met en évidence le facteur social dans la motivation au travail. C'est-à-dire qu'il met en relation la productivité et la satisfaction des ouvriers dans leur travail. Le salarié a besoin de relation et d'intégration au sein de sa cellule de travail. Par conséquent, au sein d'une équipe soudée, la motivation individuelle va être soutenue et amplifiée par un même esprit. Il propose donc :

- Que les conditions psychologiques des ouvriers priment sur les conditions de travail.
- Que les salariés se sentent intégrés dans l'entreprise et motivés.
- Que les salariés soient des membres actifs pour l'entreprise.

En 1954, Maslow développe la pyramide des besoins, son hypothèse est que les besoins humains sont hiérarchisés et qu'il faut assouvir le premier pour être motivé par le second et ainsi de suite. L'individu reste motivé tant que le besoin n'est pas satisfait, le non-satisfaction d'un besoin déclenche la motivation.

Herzberg reprend cette théorie en 1966, il a distingué entre la motivation et la démotivation en proposant les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction.

Les facteurs de satisfaction correspondent au bas de la pyramide de Maslow (salaire, sécurité...), ils doivent être satisfait afin d'éviter la démotivation, ces facteurs n'entraînent pas forcément la motivation.

²⁷ PATRICE, R, op cite, P .35.

Douglas Mr Gregor quant a lui parle de deux théories, alors que la théorie des X pouvait donner à l'encadrement l'excuse facile d'expliquer ses déboires par la nature humaine, limitée et hostile au travail, la théorie des Y renvoie la responsabilité à l'encadrement.

Pour terminer sur Lewin, je citerai Kaufmann qui nous laisse perplexe lorsqu'il écrit : « [...] il s'agit de se demander dans lequel champ de travail l'ouvrier se meut, et d'élaborer avec la topologie du champ de travail intérieur et extérieur, la représentation des forces qui agissent sur l'ouvrier en provenance d'un champ de travail ».²⁸

Section 02 : la satisfaction au travail

1. La satisfaction :

La satisfaction au travail est un concept central en gestion des ressources humaines. Malgré cela les relations trouvées entre ce concept et d'autres variables du champ restent encore parfois incertaines voire même contradictoires dans certains cas. Tout d'abord, ce concept ne concerne pas uniquement les chercheurs étudiant les organisations, mais également toute personne travaillant dans ces organisations. De plus, il peut être vu comme un indicateur du fonctionnement des entreprises, comme l'est la performance. Enfin la satisfaction ne touche pas uniquement la sphère du travail, mais a également un impact sur la vie en général.

Malgré les centaines d'études menées sur la satisfaction au travail et après plus de 80 ans de recherches, ce champ mérite encore quelques attentions. En effet, certains chercheurs ont, par exemple, trouvé un lien positif entre la satisfaction au travail et le travail à temps partiel alors que d'autres ont trouvé un lien négatif ou encore, une absence de lien. De plus, certains chercheurs trouvent des liens forts entre la satisfaction au travail et certaines variables comme la performance, alors que d'autres trouvent peu ou pas de liens avec cette même variable. Ce ne sont que deux exemples parmi d'autres.

²⁸ BRISSAND, F, op ci, p.85.

1.1 Définition :

Plusieurs définitions sont mises de l'avant pour expliquer et définir le concept de satisfactions. Certaines définitions font référence à la satisfaction envers une situation de travail et travail font référence au niveau de satisfaction du travailleur face à son emploi.

Locke (1976) la définit en évitant les conséquences comportementales: "Un état affectif positif résultant de l'appréciation de l'emploi ou des expériences liées à l'emploi" (Lise, 1990). Cette définition se concentre sur le côté émotionnel du travailleur. Pour Locke, la satisfaction est le reflet de plusieurs attitudes qui réfèrent à des dimensions différentes du travail dont le niveau de salaire, l'équité salariale et les politiques de temps supplémentaires et de distribution des augmentations de salaire.

Pierce et al (2004) définissent la satisfaction au travail comme le résultat positif d'un état affectif qu'un travailleur ressent son entreprise.

Par ailleurs, selon Herzberg et de nombreux psychologues qui l'ont succédé, la satisfaction au travail ne dépend pas de facteurs "extrinsèques" comme le salaire, les relations avec le supérieur ou les collègues ou l'organisation, etc., mais de facteurs "intrinsèques" comme la nature des tâches, les possibilités qu'elles offrent d'utiliser et de parfaire ses capacités de tout ordre y compris le sens des responsabilités, les marques de reconnaissances, les possibilités de promotion, etc.

Nous terminons la définition de la satisfaction avec la définition de la rousse (1977). Pour lui, la satisfaction au travail d'un individu se définit selon plusieurs facteurs intrinsèques et extrinsèques relatifs à son travail. Les facteurs intrinsèques qu'il retient sont : l'affectation du personnel, l'altruisme, l'attrait au travail, l'autonomie, l'autorité, le niveau de communication avec le patron et les collègues, les conditions de travail, le degré de responsabilité, l'innovation, les politiques de l'organisation, le type et le niveau de supervision humaine et technique, l'utilisation des habilités et de variété. Les facteurs extrinsèques qu'il retient sont : possibilités d'avancement, l'évaluation du travail, la reconnaissance et le salaire et la sécurité d'emploi.

1.2 Les différentes sources de satisfaction étudiées sont variables:

- le salaire ou les avantages sociaux ;
- les collègues et/ou la hiérarchie ;
- la nature du travail effectué ;
- les opportunités de promotion ;
- contexte organisationnel.

1.3 Déterminants de la satisfaction au travail :

➤ **La performance au travail :**

Il existe autant de recherches qui montrent que la satisfaction prédit la performance que de recherches qui montrent l'absence de lien. Etant donné le grand nombre d'étude sur ce domaine, la méta-analyse est l'outil idéal pour tirer des conclusions fiables de ce genre de recherches. Ces recherches montrent que plus la performance est forte plus elle génère de la satisfaction mais seulement si la performance est reliée à une augmentation de la rémunération. Autrement dit lorsque ma performance est liée à ma rémunération (paye à la pièce), alors j'infère de la satisfaction de l'augmentation de ma performance.

➤ **Le turnover :**

Quand on parle de turnover il faut en distinguer deux sortes : le turnover volontaire (j'ai l'intention de quitter ce travail) et le turnover involontaire (je suis renvoyé). De manière générale, la satisfaction s'est toujours révélé un bon prédicateur du turnover volontaire.

Si la relation entre satisfaction et turnover est importante, la satisfaction n'est néanmoins pas le facteur le plus puissant agissant sur le turnover. Ce sont les conditions économiques qui sont les plus prédictives : même avec un niveau d'insatisfaction élevé, les gens ne quittent pas leur travail s'ils n'ont pas d'opportunités de le faire ailleurs ou si les conditions de travail (financières) ailleurs ne sont pas satisfaisantes.

➤ **L'absentéisme :**

Un employé peut être absent pour une multitude de raisons, c'est certainement pour cela que les méta-analyses effectuées n'ont jamais révélé de lien forts, ou pas de liens du tout entre insatisfaction et absentéisme. Une des raisons de cette absence de lien entre Insatisfaction et absentéisme est que c'est l'absence qui cause l'insatisfaction plutôt que le contraire : si un employé est souvent absent, il va recevoir de mauvaises évaluations, des avertissements et des pressions de la part de ses pairs. Ces facteurs peuvent l'entraîner à être de plus en plus souvent absent et de fait insatisfait.

A l'inverse, la satisfaction contribue à diminuer l'absentéisme. La diminution de l'absentéisme après avoir proposé à des salariés des motifs de satisfaction.

Même si la satisfaction agit sur l'absentéisme, l'absentéisme est davantage influencé par d'autres facteurs comme par exemple l'existence de normes informelles de groupes. Ainsi, si l'entreprise paye jusqu'à 10 jours d'absence dans l'année, il n'est pas impossible qu'un groupe de travail crée une norme de 6 jours d'absence dans l'année.

➤ **L'engagement dans l'organisation :**

L'engagement Organisationnel est le degré de désir qu'un individu a de rester dans une organisation (entreprise) donnée, elle est basée sur la force de l'implication et de l'identification de l'employé avec l'entreprise. On trouve des corrélations positives entre satisfaction et EO. Cependant, là encore, on peut se demander si c'est la S qui crée l'EO ou si c'est l'inverse. Les recherches vont plutôt dans ce dernier sens : l'EO crée la satisfaction.

➤ **L'engagement dans le travail :**

Alors que l'EO correspond à l'implication des salariés dans l'entreprise, l'engagement dans le travail correspond à la force de l'identification de l'employé avec son travail. Là encore, les recherches révèlent des corrélations positive entre la satisfaction et l'Engagement dans le Travail, avec la satisfaction causant l'ET, ce qui signifie que si vous êtes très satisfait de votre travail vous augmenterez probablement votre intérêt pour votre travail, vous y consacrerez plus de temps, etc.

1.4 Dimensions de la satisfaction au travail :

➤ La dimension liée au poste de travail occupé :

Un premier ensemble de dimensions concerne les caractéristiques du poste occupé, on constate que, malgré des opportunités d'évolution professionnelle souvent réduites dans les PME. On sait par ailleurs que la promotion constitue une dimension généralement mise en avant. L'évaluation de la promotion se ferait en comparant ce qui existe en interne par rapport à ses collègues (équité interne) et en externe (équité externe) par rapport aux pratiques promotionnelles de son secteur d'activité. Il apparaît ainsi que ces deux composantes de la perception de l'équité envers la promotion participent significativement à la satisfaction.

La rémunération des travailleurs apparaît quant à elle complexe. Il semble toutefois que la rémunération prenne plus de sens quand on interroge une population homogène qui se positionne en fonction du niveau de salaire de ses pairs et pour laquelle la notion d'équité devient centrale. Dans le même sens, Lawler (1971) met l'accent sur le fait que la satisfaction vis-à-vis de la paye ne dépend pas seulement de son niveau dans l'absolu mais aussi de la perception que l'individu en a dans la mesure où il la trouve adéquate à sa fonction.

La vie familiale et personnelle du travailleur est bien évidemment une composante de son environnement, "en concurrence" avec la disponibilité du travailleur à son poste. On sait en effet quel comportement d'un commercial célibataire n'est pas le même que celui vivant en couple, à fortiori avec des enfants. Avec des enfants. Met ainsi en évidence que plus il existe de conflits entre le travail et la vie de famille et moins le niveau de satisfaction du commercial est élevé. Il est également à noter que les conflits entre ces deux sphères développent un "épuisement émotionnel", lui-même en relation avec le niveau de satisfaction.

➤ La dimension organisationnelle de la satisfaction au travail :

Pour expliquer leur satisfaction, les discours des travailleurs font également état d'un deuxième ensemble constitué de caractéristiques organisationnelles. Ces derniers mettent en avant autant les moyens matériels à leur disposition dans l'entreprise que les rôles professionnels qui leurs sont assignés par l'organisation. La perception positive du support

organisationnel, en influençant les conflits dans les rôles qui sont attribués, participerait au développement de la satisfaction.²⁹

Le support constitue pour Schneider et Snyder (1975) une des dimensions du climat organisationnel, celui-ci correspondant à l'impression globale que les individus ont de leur organisation. Une autre dimension de climat organisationnel concerne l'ambiance qui caractérise les relations au sein de l'équipe de travail ou avec les collaborateurs directs.

Par ailleurs, le support organisationnel peut passer par la définition précise du rôle du travailleur s'appuyant sur les tâches qui lui sont fixés. Ainsi, les informations disponibles ou les objectifs fixés les rendent-elles plus ou moins claires ? Actuellement, force est de constater que le rôle du travailleur se modifie. Loin d'être uniquement un "prospecteur efficace" ou un "preneur de commande", le travailleur est désormais attendu sur sa compétence à utiliser le système d'information de l'entreprise et à l'alimenter régulièrement par ses contacts avec les autres composants de l'organisation.

➤ **La dimension environnementale de la satisfaction au travail :**

Les discours des travailleurs mettent en avant un troisième groupe de caractéristiques relevant de l'environnement de l'entreprise pour expliquer leur satisfaction. Cette dernière dimension peu prise en compte dans les recherches montre l'attention que porte le travailleur à la conjoncture dans laquelle s'inscrit son activité. Cette conjoncture peut être qualifiée d'hétérogène et de dynamique et avoir une relation directe et/ou indirecte sur la satisfaction. Ce dynamisme positionne l'entreprise dans un environnement plus ou moins stable.

1.5 La satisfaction au travail et le rendement :

Existe-il une relation entre la satisfaction et le rendement ?

Plusieurs études qui ont été élaborées par la gestion des ressources humaines ont trouvé parmi la relation entre la satisfaction du personnel et le rendement et la plus part des résultats de ses recherches sont comme suite :

²⁹ www.marketing-trends-congress.com/archives/2000/pdf/durrieu.pdf, consulté le 10/04/2017 à 13:00H

Cette relation est de cause à effet pulse que le niveau de satisfaction augment plus le niveau de production et le rendement sera élève et si le niveau de satisfaction baisse le niveau de rendement baisse à son tour pour cela les entreprises port une grande importance à la satisfaction de personnel

1.6 Les théories de la satisfaction au travail :

FESTINGER'S Élabore une étude sur la théorie de l'égalité, elle se base sur la comparaison de l'individu avec d'autres. Selon cette théorie, l'individu se mesure aux autres et à partir de cette perception, décide de sa satisfaction au travail. Lors de sa comparaison, l'individu mesure les investissements qu'il met dans une tâche par rapport aux résultats qu'il y obtient. En se basant sur des normes, il décide de son niveau de satisfaction, positif ou négatif.³⁰

SCHAFFER lui, s'intéresse à l'état de départ des individus. Selon ses études, les individus sont au départ satisfaits ou insatisfaits et leur état se traduit dans leur situation au travail. SCHAFFER se rapproche des théories des besoins dans le domaine de la motivation. Selon lui, l'individu a des besoins et il travaille continuellement à les satisfaire. "Il a établi une liste de 12 besoins qui sont importants pour la majorité des individus (par exemple; la reconnaissance, la sécurité économique, la réussite au travail ...) SCHAFFER dit que pour connaître la satisfaction au travail des gens il faut s'interroger sur l'importance de chaque besoin, la satisfaction des besoins et la satisfaction au travail en général.³¹

LOCKE utilise aussi le concept de besoins dans sa théorie des valeurs. Selon lui, les motivations de l'individu sont divisées en deux catégories, les besoins biologiques sur lesquels l'individu n'a aucun contrôle et les valeurs, c'est à dire les désirs de l'individu. LOCKE soutient que la satisfaction au travail apparaît quand les besoins et les valeurs les plus importants pour l'individu sont satisfaits où que l'individu a la perception qu'il est satisfait. Il est important de mentionner que la notion de perception dans la satisfaction au travail apparaît pour la première fois avec la théorie de LAWLER.³²

³⁰ https://www.wikiberal.org/wiki/Leon_Festinger, consulté le 12/04/2017 à 20 :00H.

³¹ psycnet.apa.org/journals/mon/67/14/1/ consulté le 12/04/2017 à 22 :00H.

³² www.memoireonline.com > Ressources humaines, consulté le 14/04/2017 à 23 :25H.

LAWLER selon ce chercheur, la satisfaction des gens est basée sur l'obtention des résultats de leurs efforts, l'importance de la récompense et l'atteinte des attentes. LAWLER utilise des facteurs comme l'expérience, les connaissances, l'âge, l'éducation, la performance, l'effort, la formation et la loyauté à la compagnie afin de définir l'effort investi par l'individu dans son emploi. Il décrit les caractéristiques du travail: la difficulté, le niveau, le temps requis et le degré de responsabilité. En analysant les facteurs, les attentes et la perception des résultats il peut déterminer si les gens sont satisfaits ou insatisfaits.³³

1.7 Lien entre la satisfaction et la motivation

La satisfaction réfère aux attitudes du salarié et agit sur le court terme alors que la motivation réfère à l'état ressenti par et agit sur le moyen et le long terme. En lui impulsant pour faire son travail ou pour poursuivre un but. En effet, un salarié satisfait n'est pas forcément motivé. Celui qui est motivé devient facilement satisfait. La satisfaction est comme l'oxygène. Elle est essentielle mais non suffisante pour passer automatiquement à l'étape de la variable motivation.

Le peu de différences entre la satisfaction et la motivation se situe au niveau de l'amplitude de l'étape perceptuelle et de l'attitude individuelle face aux facteurs liés au travail. L'attitude d'un individu se manifeste positivement devant certains facteurs comme la rémunération. Toutefois, une augmentation de salaire se traduit rarement par une meilleure performance, car il aura d'autres attentes salariales de la part du salarié comme l'autonomie ou l'accomplissement pour le motiver³⁴.

³³ https://www.ssb.no/histstat/in/in_8034, consulté le 16/04/2017 à 21 :15H.

³⁴ SEKIOU, L : « *Gestion des ressources humaines* », Ed Deboeck Université, 2^{ème} Ed, 2001, p82.

Section 03 : La rémunération au travail**1. La rémunération**

La rémunération est un outil clé pour la performance de l'entreprise. Désormais, rémunérer ne signifie plus seulement « payer » mais aussi attirer, motiver, retenir les salariés performants dont la fidélisation est indispensable à la réussite de l'entreprise, et à l'épanouissement de cette dernière.

Pour être efficace, l'organisation doit mettre des systèmes de rémunération en phases avec ses positions stratégiques par rapport à ses salariés et tout comme à l'environnement externe. Ensuite pour créer une perception d'unité, l'organisation va mettre en place des politiques de rémunération collectives et variables sont l'intéressement et les rémunérations différées.

La rémunération constitue l'une des modalités de relation contribution –rétribution liant les salariés à l'entreprise. En fait, celle-ci dépasse le cadre purement matériel et renvoie au double échange qui désigne d'une part ce que l'individu apporte à l'entreprise (sa contribution) et d'autre ce qu'il en retire sous forme de divers profits et avantages (sa rétribution).

1.1 Définition de la rémunération :

➤ Est l'un des moyens qu'une organisation possède pour retenir ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats à rejoindre ses effectifs, avoir un système de gestion de la rémunération efficace est donc une grande importance dans le secteur, si l'on considère que la main-d'œuvre est très mobile et que le coût qui y est associé représente habituellement le compte budgétaire le plus important³⁵.

➤ Constitue la contrepartie directe du travail effectué par le salarié au profit de son employeur, elle est librement déterminée par les deux parties, même s'il existe certaines

³⁵ VATTEVILLE Eric, « *mesures des ressources humaines et gestion de l'entreprise* » Ed : Economica, Paris, 1985.P.13.

références à prendre en considération, tels que l'existence d'un salaire social minimum ou des barèmes de rémunération prévus dans certaines conventions collective de travail³⁶.

➤ Toute contribution d'un collaborateur au fonctionnement de l'entreprise suppose une contrepartie qui se traduit par la fixation de prix du travail et par le versement d'une rémunération, pour lui permettre la satisfaction de ses besoins fondamentaux et l'acquisition des biens et service qu'il estime indispensable à son bien-être.

1.2 Les étapes de l'évolution historique de la rémunération :

➤ Période de l'esclavage :

Dans les sociétés anciennes, une grande partie du travail était exécuté par des esclaves qui ne recevaient de leur maître que gîte et couvert. De nombreux autres paysans étaient occupés comme serfs. Ils étaient attachés à la terre et travaillent en participation, recevant une partie de la récolte en contrepartie de leur travail.

➤ Moyen Age :

Dans les périodes de pénurie de main-d'œuvre causée par des épidémies, les travailleurs ont acquis une certaine liberté. Dans les villes, les artisans des guildes profitent de conditions d'emploi et de salaires plus avantageux qu'à la campagne. Les travailleurs étaient payés en grande partie en nature et leur « salaire » était limité afin de garer chaque classe à sa place.

➤ Période industrielle :

Dans l'économie ouverte de la période industrielle, donnant par fois lieu à des abus. Les travailleurs étaient payés en fonction de leurs productions ; le salaire était égal à la production, payé en nature et en argent comptant. Pour prévenir les abus, de nombreux pays se sont dotés de lois pour protéger les salariés et réglementer le système de rémunération.

³⁶ Guide de gestion de la ressource humaine destinée aux entreprises et les technologies de l'information [en ligne], consulté le 12/04/2017 à 10 :00.

➤ **Epoque contemporaine :**

De nos jours, dans les pays économiquement avancés, de même que dans les industries urbaines des pays en développement, la totalité du salaire est versée en monnaie (espèce, chèque). Les salariés sont libres d'acheter, au prix du marché, les denrées alimentaires et autres articles dont ils ont besoin. Le travail est devenu de plus en plus complexe et les progrès technologiques ont influencé les processus de production. Les employeurs peuvent licencier les salariés insuffisamment productifs ou en réduire le nombre si les affaires sont moins bonnes. Depuis la fin de la deuxième guerre mondiale, des avantages sociaux ont été introduits dans le système de rémunération. Les modes de rémunération traditionnels sont remis en question ; la rémunération selon les compétences émerge.

➤ **Période récente :**

La partie variable de la rémunération se développe, la partie différée de la rémunération s'accroît. La partie individualisée de la rémunération progresse. La notion de salaire laisse place à la rémunération globale, les salariés ont plus de choix entre les composantes de rémunération globale, le « hors salaires », la partie individualisée de la rémunération progresse.³⁷

1.3 Les facteurs qui déterminent la rémunération :

➤ **Facteurs interne de rémunération :**

Les facteurs de l'équité interne sont liés directement à l'environnement interne de l'organisation. Certains d'entre eux jouent un double rôle dans l'équité salariale. En présente quelques-uns de ces facteurs :

➤ **Nature de l'emploi :**

Elle se décrit en termes de contenu d'emploi et d'exigences (responsabilités, compétences requises, condition de travail). Si un emploi requiert plus de qualifications et de responsabilités qu'un autre, il sera mieux rémunéré.

³⁷ PERETTI Jean-Marie, op cite, P.168.

C'est l'analyse des emplois, suivie par l'évaluation des emplois, qui permet de déterminer les salaires de base.

➤ **Compétence et caractéristiques du salarié :**

Elle englobe la compétence personnelle, l'ancienneté et la performance. La compétence personnelle du salarié peut se mesurer par une technique précise, telle que le bilan de compétence où par l'évaluation effectuée par le supérieur immédiat et l'ancienneté se mesure en intervalles de temps (généralement en nombre d'années) qu'un salarié accumule au service d'un employeur. Elle permet de multiples avantages, par exemple un avancement dans l'échelle des salaires ou une prime d'ancienneté.

➤ **Performance du salarié :**

La performance du salarié contribue également à hausser la rémunération. Si des stimulants sont offerts par l'organisation, le salarié est incité à fournir plus de contribution.

➤ **Capacité financière de l'employeur :**

La marge de manœuvre en matière de salaires est influencée par la marge de profit et par la capacité de l'organisation à augmenter ses prix. L'organisation est la plupart du temps réticente à augmenter les salaires, car le coût direct de la main-d'œuvre représente une part élevée de ses dépenses globales de fonctionnement.

➤ **la présence et la force d'action des syndicats :**

Un grand nombre de travailleurs ne sont pas membre d'un syndicat, le fait qu'une centrale syndicale obtienne des augmentations de salaire pour ses membres, à un effet d'entraînement sur l'ensemble des employés non syndiqués. Par exemple, même si les employés de la production d'une entreprise sont les seules à faire partie d'un syndicat, les gains qu'ils obtiennent par la négociation collective sont accordés, en totalité ou partiellement, au personnel administratif, à l'intérieur de délais plus moins court.

De plus il ne faut pas évaluer la force syndicale uniquement en terme numérique, mais on doit plutôt se rappeler qu'en Amérique, toutes les industries de pointe, toutes les grandes entreprises et même les gouvernements ont un personnel syndiqué. Les employés appartenant

aux plus petites entreprises bénéficient donc indirectement d'une partie des avantages que les syndicats procurent à leurs membres.

Ces facteurs macro-économique, ne sont pas indépendants les uns des autres. Le gestionnaire doit se préoccuper de savoir lesquels ont le plus d'effet direct sur salariale de son entreprise.³⁸

➤ **Facteur externe de rémunération :**

De nombreux facteurs externes influencent le sentiment d'équité salariale au plan individuel et collectif. Les gouvernements, par exemple, peuvent intervenir pour réduire les écarts de salaire en fixant les salaires minimaux et en légiférant, entre autres, en matière d'égalité de salaire pour un travail de valeur égale. Les organisations peuvent choisir d'offrir un niveau de rémunération au-dessus du marché pour attirer et retenir les plus compétents.

➤ **Le marché :**

L'évolution des salaires est une question d'offre et de demande pour les différentes compétences. Quand la demande est grande et compétences peu nombreuses, on leur offre des salaires élevés, quand les travailleurs sont très nombreux pour une qualification, les salaires plafonnent. Le jeu de l'offre et de la demande peut s'opposer au principe de l'équité interne.

➤ **La législation et la réglementation :**

L'état peut déterminer par une loi ou un décret les conditions minimales à respecter dans l'établissement des niveaux de salaires, par exemple, une loi sur le salaire minimum, une loi sur la durée de la semaine de travail, etc. Par sa législation, l'état détermine le point de départ de la structure, salarial de tous les salariés. Il peut aller, dans certains pays et à certaines époques, jusqu'à fixer une structure salariale pour ses propres salariés ou pour l'ensemble des organisations des secteurs publics et privés.

³⁸ PERETTI Jean-Marie, op cite, P.176.

➤ **L'évolution du cout de la vie :**

Ce facteur a pour objet d'ajuster le niveau de salaire pour tenir compte de la perte du pouvoir d'achat à travers les clauses de réouverture de contrat, les augmentations de salaires, les clauses d'indexation, etc. Toutefois, l'indexation a des limites. Par exemple, si on tient compte du cout de la vie pour hausser le niveau de salaires, cela peut avoir pour conséquence de hausser les prix.

➤ **Structure économique du pays ou de la région :**

Certains types d'industrie à technologie avancée ont des taux de rémunération qui ont tendance à être élevés, ce qui peut avoir des répercussions sur l'ensemble des organisations se développant dans le même secteur géographique. Cette situation crée des iniquités liées à la rémunération entre les salariés, surtout pour les bas salariés.³⁹

1.4 Les éléments de la rémunération et ces différentes classifications

1.4.1 les éléments de la rémunération :

➤ **Le salaire direct :** Le salaire direct vise, comme des avantages en nature ou en espèce directement versé ou fournis au travailleur compte tenu du travail : contrat de salarié ou de travail qui le lie à l'organisation.

➤ **Le salaire comme contrepartie du travail :**

Le salaire considéré comme contrepartie du travail se divise en :

➤ **Salaire de base :**

Qui est acquise à tout travailleur en contre partie de son activité, indépendamment de son rendement ou de son assiduité, il est établi en fonction de la qualification professionnelle du travailleur.

➤ **Rétribution pour les heures supplémentaires :**

Le travail en dehors de durée est mieux rémunéré que celui qui est accomplie pendant sa durée normale, à condition de le fournir selon des critères de quantité et de qualité.

³⁹ PERETTI Jean-Marie, op cite, P.177.

➤ **Les primes :**

Qui sont liée 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 la poussière etc.⁴⁰

➤ **Le salaire statutaire :**

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

➤ Le premier a pour objet de donner des ressources aux travailleurs légalement absents : tel que les indemnités payés en cas de maladie, des congés légaux ou de maintien du salaire pour les jours fériés, absence d'événement familiaux (naissance, décès, mariage).

➤ Le deuxième type vise, à compenser les heures de travail perdues du personnel 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.⁴¹

➤ **Le salaire compensatoire :**

Versé à des situations pendant lesquelles le travailleur quitte l'organisation. Ce 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 ses services. Ce sont des indemnités de préavis et de licenciement.

➤ Le seconde est l'indemnité de départ, et vise la compétence des services rendus à l'organisation

➤ **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

⁴⁰ DECOSTER Michel et autres *« sociologie du travail et gestion des ressources humaines »*, 3^{ème} Edition, de boeck, paris, P.208.

⁴¹ DECOSTER Michel, op cite, P.208.

sécurité et de couverture sociale, accru l'importance du salaire indirecte par rapport au salaire direct, et à multiplier les branches de ces institutions, d'une solidarité nécessaire entre patrons et travailleurs. La solidarité s'exerce compte tenu des différentes situations de non travail ou de chômage. Il peut s'agir, en l'occurrence d'une modification dans la composition du ménage ou encore d'une situation calamiteuse, privatisation de travail en cas de chômage ou de retraite. Le système de sécurité sociale est organisé de façon telle que l'ensemble de salariés 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 pharmaceutique 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 monétaires, en nature ou éloignés. Ces périphériques sont généralement trois sortes :

➤ **Les périphériques légaux :**

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

➤ **Les périphériques sélectifs :**

Ils s'apparentent aux avantages en nature (logement, téléphone, voiture, etc.), et

➤ **Les périphériques statutaires :**

Ils comprennent les œuvres sociales et les divers avantages octroyés par l'entreprise ; remise sur les productions de l'entreprise (automobiles, transport ...etc.), ainsi que la plupart des dispositions complémentaires relatives à la retraite, assurance ... etc.⁴²

1.4.2 la classification des éléments de la rémunération :

Cette première partie a pour objectif de proposer une classification des éléments de la rémunération des salariés. Il paraît indispensable de les regrouper car nous ne pouvons pas interroger chaque personne sur ces éléments pris un à un matériellement, il serait coûteux et difficile de préparer une enquête portant sur plus de 80 composants de rémunération recensés.

⁴² DECOSTER Michel, op cite, P.208.

D'autre part, les participants seraient individuellement concernés par un faible nombre de ces éléments, et risqueraient de se désintéresser d'une telle enquête.

Dans un premier temps, nous observerons différentes classifications des éléments de rémunération proposées par des juristes, des économistes et des gestionnaires ; nous expliquerons les raisons qui nous ont conduits à ne pas les adopter en l'état. Puis nous proposerons une classification.

➤ **Classification juridique :**

Le besoin de classer les éléments de la rémunération est nécessaire pour les juristes vis-à-vis de la réglementation élaborée en droit fiscal, droit du travail et droit de la sécurité sociale. Entreprendre une comparaison des classifications juridiques n'est pas notre objectif. Partir d'une revue de la littérature en droit social, la classification proposée par le dictionnaire permanent social apparaît comme représentative. Elle distingue le salaire de base, les accessoires et des compléments de salaire :

- **Le salaire de base :**

Il comprend la rétribution prévue par le contrat de travail et les sources complémentaires (accord d'entreprise, convention collective, etc.). Il est contrepartie directe de travail fourni par l'employeur. Il est qualifié de salaire majoré lorsque il intègre le paiement d'heures supplémentaires, des primes inhérentes à la nature de travail (prime de danger, d'insalubrité, ...) et des primes aux résultats directement dépendantes de travail de salarié (primes de rendement individuel ou de l'équipe de travail).

- **Les accessoires de salaire :**

Ils comprennent les avantages en nature et les frais professionnels inhérent au travail, les avantages en nature regroupent les produits, les services, les cadeaux proposés gratuitement ou à un prix modéré. Certains sont généralisés à l'ensemble du personnel, d'autres peuvent être réservés à une catégorie de salariés.

- Les compléments de salaire :

Ils comprennent les gratifications dites bénévoles qui sont accordées par l'employeur en fonction de son appréciation de l'employé, il s'agit de libéralité. Lorsque ces gratifications sont contractuelles, elles ont le caractère de salaire et sont obligatoirement versées. Ces dernières doivent avoir le caractère de constance (attribution régulière chaque année), de fixité (chaque versement est calculé selon les mêmes modalités), et de généralité (attribution à tout le personnel ou à une catégorie du personnel).

Ce type de classification à l'avantage d'une certaine clarté en raison du faible nombre de catégories proposées. Elle distingue les éléments de la rémunération directe (salaire de base et compléments de salaire) de ceux de la rémunération indirecte (accessoires de salaire). En revanche, elle nécessiterait d'être complétée car de nombreux éléments pris en considération par les gestionnaires n'y figurent pas (compléments de retraite et de protection sociale, œuvres sociales et loisirs, ...).⁴³

➤ Classification économique :

Cette approche présente de l'intérêt de proposer une classification complète des éléments de rémunération. La distinction entre salaire direct (primes mensuelles comprises) et primes non mensuelle d'une part, et la répartition des compléments de salaire en cinq catégories d'autre part, permettent de concilier la cohérence des regroupements et une bonne représentation des composants de la rémunération. Cette classification permet de discerner des variables d'action telles que le salaire direct pour l'objectif d'équité et de satisfaction, les primes non mensuelles pour la motivation, la participation pour l'implication et les avantages en nature, les dépenses en œuvres sociales, les mutuelles et retraites complémentaires pour la satisfaction et la fidélité. Seule la catégorie des autres compléments de rémunération directe semble moins pertinente en tant que variable d'action potentielle. Enfin, cette approche ne distingue pas la rémunération directe de la rémunération indirecte.

⁴³ ROUSSEL Patrice, op cite, P.82.

➤ **Classifications en gestion des ressources humaines :**

Les gestionnaires ont également des approches très variées selon leur domaine d'intérêt. Successivement, la vision stratégique de la gestion de la rémunération, puis la recherche de la flexibilité et de l'implication, enfin la politique des ressources humaines sont observées afin d'illustrer différentes conceptions de la gestion des ressources humaines à travers la rémunération.⁴⁴

L'intérêt de cette approche est de proposer une classification et des orientations qui restent en amont de la définition des objectifs stratégiques, les buts sont plus généraux. En termes de politique de rémunération cela revient à proposer une classification sommaire en trois catégories :

- **Une partie fixe :** elle rémunère la fonction remplie et la compétence avec laquelle elle est exercée selon les principes d'équité et de compétitivité par rapport aux marchés extérieurs.
- **Une partie variable :** elle est liée à la réalisation d'objectifs individuels ou collectifs selon les principes de la motivation du salarié et de la responsabilisation.
- **Une couverture sociale :** elle libère les salariés de préoccupations d'ordres familiaux liés à des risques personnels (décès, maladie, ...), ou concernant leur retraite.

Cette classification au mérite d'être claire et de proposer des variables d'action bien identifiables. Ainsi, la rémunération fixe est attachée à la satisfaction par la recherche de l'équité, la rémunération variable peut être utilisée pour motiver les salariés et la couverture sociale est aussi un facteur de satisfaction. Cependant, les classifications observées précédemment indiquent qu'il est possible d'affiner cette approche en étant plus précis dans la définition des catégories.⁴⁵

1.4.3 Les objectifs de la rémunération :

➤ **les objectifs sociaux :** Sous l'angle social, la rémunération doit prendre en compte les éléments suivants :

⁴⁴ ROUSELL Patrice, Op cite, P.83.

⁴⁵ ROUSELL Patrice, Op cite, P.85.

➤ **Etablir une classification et d'une échelle de salaire :** (une grille de satisfaction de salaire) le salaire devrait être établie en fonction de chacun en fonction des postes et non selon chacun des salarier.

➤ **Récompense de la performance, de mérite :** mise en œuvre et faire la différence entre l'individualisation des salaires (chacun aura ce qu'il méritera en dépendant de sa fonction, de se traduit par des augmentations individuelles ou des commissions ou cadeaux) et la performance des équipes qui se récompense par une reconnaissance (voyages, centres de vacances, primes d'équipe).

➤ **Création d'un climat sociale :** Implication dans des négociations et réalisation des transactions ainsi, que dans la prise des décisions et de prise de parole

➤ **Prévention de discrimination :** La rémunération doit être véritable au sein de l'organisation et aucune discrimination ne devrait exister à l'égard des minorités visibles (handicapés, étrangers, nouveaux recruté, femme, etc.).

➤ **motivation du personnel :** Une structure de rémunération motivante doit viser à établir un mécanisme de rétribution sous forme de promotion d'incitation et d'intéressement pour récompenser les salarier qui œuvrent dans le sens des objectifs de l'organisation.

➤ **Respect de la législation :** Tout structure de rémunération établie doit être gérée en respectant la législation établit par l'état, le contrat signés avec les syndicats ou autre.

➤ **Les objectifs économiques :**

Sous l'angle économique, la rémunération doit comporter les critères suivants :

➤ **Fidélisation des salarier occupants des postes clef suivi d'enquête de salaire** pour s'assurer de l'équité externe (on comparant les salaires proposé sur le marché de travail).

➤ **Recherche de la compétence :** on offants une rémunération comparable et même meilleure sur le marché du travail il est possible d'attirer des personnes dont les classifications d'augmenté les profits de l'organisation.

➤ **L'équilibre financier :** éviter une progression trop rapide de la masse salariale, ou encore un mauvais recrutement qui pourrait engendre une perte à l'organisation.

1.4.4 Politique et système de rémunération :

➤ **Politique de rémunération :**

Il n'est pas aisé de classer les différentes politiques de rémunération des entreprises, tant leur diversité est grande On peut cependant repérer trois pôles importants :

➤ **Les politiques de rémunération guidées par le marché :**

Consistent à chercher à déterminer les rémunérations par rapport aux salaires du marché poste par poste. Les informations sur la valeur des salaires du marché peuvent provenir soit d'enquêtes directes informelles, soit d'enquête plus systématique obtenues. Ce type de politique se rencontre sous trois formes :

➤ **L'ajustement exact recherché avec le marché :**

Il est possible en cas de recrutement pour les salariés en poste, l'entreprise cherchera à rattraper progressivement le salaire du marché.

➤ **La rémunération supérieure au marché de quelque pourcent :**

De façon à attirer les talents et à fidéliser les salariés. Cette politique s'accompagne souvent d'une communication active destinée à mener les salariés à être en permanence conscient de leur avantage.

➤ **La rémunération au plu juste :**

Dans ce cadre l'entreprise peut proposer lors de recrutements des salaires inférieurs aux salaires du marché et voir les réactions.

➤ **Les politiques de rémunération guidées par la grille de qualification :**

Sont axées sur le salaire brut des fonctions et utilisent peu les primes et avantages. Les grilles peuvent être segmentées sans passerelles. Segmentées avec passerelles, ou comporter des recouvrements entre fonctions adjacentes. Ces différentes formes de grille reflètent la politique de rémunérations.

1.4.5 Les politiques de rémunération axées sur les primes et avantages :

Particularisent les situations et traitent au coup par coup les problèmes individuels et les difficultés rencontrées avec les différentes catégories et les divers groupes de salaires.⁴⁶

1.4.6 Système de rémunération :

Comme tout, système de rémunération est considéré comme « une boîte » transformant des variables de sortie. Les variables de pilotage sont au cœur de la prise de décision sur la rémunération, les variables d'action permettant la mise en œuvre de la décision salariale et les lois combinaisons caractérisent le type de pilotage de rémunération

⁴⁶- ROMELAER pierre, « *gestion des ressources humaines* », Edition Armond Colin, paris, 1993, P.226-227.

choisi, et les agencent les variables de pilotage pour déterminer la valeur des variables d'action suivant divers modalités.

➤ **Les variables de pilotage :**

Il existe deux catégories de variables de pilotage : les variables économiques et les variables individuelles.

➤ **Les variables économiques :**

Elles sont liées d'une part à l'économie générale : le taux d'inflation (des prix à la consommation...), le taux de croissance, mais aussi l'état du marché des rémunérations repérer au moyen des enquêtes de salaire. Et d'autre part, s'agissant des données liées à la propriété de l'entreprise : le bénéfice ou résultat d'exploitation, la valeur ajoutée, la marge brute d'autofinancement.

➤ **Les variables individuelles :**

Elles sont au cœur du système de gestion des personnes et en particulier des diverses procédures d'évaluation et appréciation ; ces variables sont étroitement imbriquées et interactive :

- **Le niveau de l'emploi :**

La variable résulte de la description puis de l'évaluation de chaque emploi ou situation de travail selon une méthodologie rigoureuse mise en œuvre par un comité d'évaluation constitué le plus souvent par des analystes des représentants de la hiérarchie. Le niveau de l'emploi peut être repéré par la classification.

- **La performance :**

Elle tient référence à la façon d'occuper le poste pendant une durée. Piloter par la hiérarchie, elle s'exprime par la variable de performance.

- **La capacité prouvée :**

Afin de déterminer les réussites anciennes du collaborateur, ses points forts, ses points faibles et ses préférences ; on procède à une synthèse et historique des résultats tout au long de l'itinéraire de carrière.

- **Le potentiel escompté :**

Pour permettre la prochaine affectation des hommes dans les postes et missions, la connaissance de la capacité prouvée ne peut suffire, il faut en effet effectuer un pronostic-toujours risqué- sur l'aptitude du collaborateur à tenir à court / moyen terme la fonction nouvelle, généralement de plus haut niveau de responsabilité. C'est le salaire d'efficience.

- Le potentiel ultime :

Certaines entreprises, pour détecter certain anticipation des talents et préparer à l'avance des futures responsables procédant l'application du potentiel ultime : il s'agit d'une procédure à long terme (15 à 20 ans) sur la position que peut atteindre un collaborateur à l'apogée de sa carrière.⁴⁷

En conclusion, l'élaboration d'une stratégie de rémunération efficace exige de l'information de qualité et des analyses sure, pour prendre des discisions éclairées et être en mesure d'évaluer les répercussions, ceci afin que cette stratégie soit un outil de gestion puissant, car elle permette de définir les priorités, d'établir des objectifs quantifiables de rémunération et d'identifier une raison d'être pour justifier le changement, lorsque la stratégie contribuer au succès de l'entreprise. Inversement, une stratégie de rémunération male adoptée peut présenter des incompatibilités et, éventuellement, mètrent en péril le succès de stratégie d'affaires de l'entreprise.

⁴⁷ DONNADIEU.G, « Classification de l'évolution des emplois à la gestion des compétences », édition. Liaison, 1994, P271.

Partie Pratique

Chapitre III

Présentation de l'organisme d'accueil

&

Analyse et Interprétation des résultats

Chapitre III : organisme d'accueil et analyse des résultats

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

1. Présentation de l'organisme d'accueil

Avant de procéder à l'analyse des résultats de notre enquête, il est primordial de commencer par une brève présentation de la SARL RAMDY comme étant l'organisme d'accueil et résumer son activité.

➤ **Raison Présentation social :**

La société RAMDY est une SARL au capital de 208.885.248 Da et un effectif de 361 employés. Pour son fonctionnement, elle dispose des moyens de communication suivants :

- Téléphone : 034 19 62 58/60/78/
- Fax : 034 19 62 59
- Email : laiterie.ramdy@hotmail.com
- Site web : WWW.ramdy-dz.com

➤ **Historique:**

La SARL RAMDY Ex (SARL Laiterie DJURDJURA) a été créée le 01/01/1983.

Elle s'est spécialisée dans la production de yaourt, crèmes dessert, et les fromages frais et fondus. Le 15 Octobre 2001, le groupe français DANONE s'est associé avec la laiterie DJURDJURA pour les activités yaourt, pates fraîches et dessert. Depuis, l'activité de la laiterie DJURDJURA s'est consacrée à la production de fromage fondus, pates molles(Camembert) et lait pasteurisé.

Deux années plus tard, elle s'est implantée dans une nouvelle unité située en plein cœur de la zone d'activité TAHARACHT (AKBOU) triplant ainsi sa capacité de production en fromage fondus.

Dans le souci de répondre à une demande croissante du consommateur, la laiterie s'est équipée d'un matériel hautement performant dont une nouvelle conditionneuse de 220 portions/minutes, et une ligne complète du fromage barre.

Chapitre III organisme d'accueil et analyse des résultats

En Juin 2004 la SARL laiterie DJURDJURA a changée de raison sociale pour devenir SARL RAMDY, aujourd'hui les produits laiteries DJURDJURA s'affichent sous la nouvelle dénomination « RAMDY ».

En Octobre 2009, la SARL RAMDY a repris la production de yaourt et crèmes desserts.

1.1 Situation géographique :

➤ Usine implanté :

Dans la zone industrielle, véritable carrefour économique de Bejaia, de quelques 50 unités de production agro-alimentaire et en cours d'expansion.

A 02 km d'une grande agglomération.

A quelque dizaine de mètres de la voie ferrée.

A 60 km de Bejaia, chef lieu de région et pale économique important en ALGERIE dotée d'un port trafic et d'un aéroport international.

A 170 km à l'est de la capitale ALGER.

1.2 Moyens :

➤ Infrastructures :

L'entreprise dispose d'un complexe intégré composé de deux principaux départements de production « Atelier yaourt et crème dessert, atelier fromage », et pour une surveillance de la qualité du produit et une protection optimale du consommateur, la SARL RAMDY s'est équipée d'un laboratoire d'autocontrôle afin d'effectuer toutes les analyses physico-chimiques et microbiologiques exigées.

1.3 Production :

➤ **Atelier yaourts et crèmes desserts :**

Une salle de poudrage bien équipée.

- **Traitement :** un processus pour la production de yaourt, crèmes desserts et brassés.
- **Conditionnement :** deux conditionneuses de 12000 pots/h, une de 9000 pots/et une de 21600 pots/h, 5000pts/h et deux de 7500 pots/h.
- **Atelier Fromage :**

Une salle de préparation du produit, et une pour la préparation des moules bien équipée.

Deux cuissons (un pour fromage portion, et l'autre pour le fromage barre).

Trois machines de conditionnement du fromage portion. Et deux machines pour le fromage barre, une machine Banderoleuse Grandi, et deux salles bien équipées pour la mise en carton.

- **Administration :** Réseau de micro-ordinateurs
- **Services généraux :** Transpalette, Clark, Véhicules utilitaires et légers.

1.4 L'activité de l'entreprise RAMDY :

Les principaux produits fabriqués par l'entreprise :

- **Yaourts aromatisés :** yaourt fraise 100grs, banane 100grs, pêche 100grs, fruits des bois 100grs, multi packs rouge 100grs, multi packs jaune 100grs, multi packs vanille 100grs, multi sens 80grs, multi sens 75grs, mono citron 80grs, mono orange 80grs.
- **Yaourts natures 100 GRS.**
- **Yaourt brassés aux fruits :** mono fraise 100grs, mono abricot 100grs, mono pêche 100grs, mono fruits des bois 100grs.
- **Crèmes desserts :** flan nappé 90grs, caramel 90grs, chocolat 90grs, cookies 90grs, cappuccino 90 grsa.

Chapitre III organisme d'accueil et analyse des résultats

- **Fromages portions :** 16 PS ramdy, 08 PS ramdy, 16 PS gyzmo, 08 PS gyzmo, 16 PS tartine, 08 PS tartine, 16 PS huile d'olive, 08 PS huile d'olive.
- **Fromage barres :** barre 1700grs, barre 900grs, barre 600grs, barre 300grs.
- **Fromage en vrac.**

Section 02 : Analyse et interprétation des résultats

1. Le déroulement de l'enquête :

L'enquête a été effectuée à la wilaya de Bejaïa, plus précisément au niveau de la zone industrielle d'AKBOU au près de siège de SARL RAMDY

Le déroulement des entretiens a été favorable, l'intervalle de temps alloué durant lequel s'est déroulée la collecte des données des entretiens s'étale du 05/02/2017 au 15/03/2017.

La durée moyenne des entretiens varie entre 25 et 40 mn. Le responsable des R.H, qui est en même temps notre promoteur à l'entreprise, nous recevait deux fois par semaine mais cet emploi du temps a par la suite été modifié dans les deux dernières semaines de notre stage, introduisant la contrainte de séances supplémentaires pour Atteindre l'échantillon visé (10 enquêtés).

Les entretiens sont effectués dans leurs bureaux et c'est le responsable des ressources humaines qui joue le rôle d'intermédiaire entre nous et les enquêtés.

2. La présentation de la population d'étude

Les données personnelles :

Pour réaliser notre recherche en a choisi une population d'étude qui est présenté dans le tableau suivant :

Chapitre III **organisme d'accueil et analyse des résultats**

Tableau n°01 les caractéristiques de notre échantillon.

ENQUETE	AGE	SEXE	POSTE OCCUPE	ENCEINTE
N°01	31ans	H	Responsable informatique	3ans
N°02	28ans	H	Responsable en contrôle de gestion	4ans
N°03	35ans	H	Responsable des achats	7ans
N°04	35ans	H	Chef de section comptabilité	5ans
N°05	31ans	H	Chef de service des ressources humaines	5ans
N°06	33ans	H	Gestionnaire de personnel	3ans
N°07	37ans	F	Psychologue de travail	8ans
N°08	29ans	F	Chef de service de transport	3ans
N°09	35ans	H	Chef de service logistique	1ans
N°10	45ans	H	Chef de service commerciale	9ans

Source : Enquête (SARL RAMDY AKBOU)

Ce tableau présente les caractéristiques de notre population d'étude, avec la quelle nous avons réalisé nos entretiens, suivant le sexe, l'âge, le poste occupé et l'ancienneté dans le domaine.

Nous observons d'après le tableau que 09 enquêtés de notre échantillon ont l'âge compris entre (28) ans à (37) ans sauf (01) qui est âgé de 45ans cela signifie que notre population d'étude est jeune ce qui explique que la SARL RAMDY utilise une politique de recrutement qui vise les jeunes car c'est la catégorie la plus active et la plus motivante donc La motivation n'est pas donnée à tout le monde, c'est un état d'esprit qu'il faut parfois bien chercher chez les candidats. À la différence d'une personne qui a déjà travaillé depuis des années, un jeune diplômé n'a pas beaucoup d'expérience professionnelle. C'est ce qui est à l'origine de sa motivation. Car voulant à tout prix être promu pour un poste malgré son manque d'expérience, il fera tout son possible pour démontrer qu'il mérite le travail.

Concernant la variable de sexe en remarque que la plus part de nos enquêtés sont de sexe masculin cela signifie que la SARL RAMDY confie les postes de responsabilité aux hommes par rapport à leurs capacités de gestion des postes pareilles pour des raisons diverses, tel que : l'homme a la capacité de résistance plus supérieure à celle de la femme, l'autorité et le charisme exprimés par l'homme est plus élevé que par la femme, l'homme est plus disponible au travail sur tout dans des moments difficiles et durs (travail de nuit).

A-propos de la variable d'ancienneté en remarque dans notre tableau que la plupart de nos enquêtés ont une ancienneté qui varie entre 1 an jusqu'à 09 ans dans leurs postes de travail.

3. Productivité et rendement

➤ La productivité et le rendement des cadres par rapport à leur salaire.

Le salaire est l'une des formes de rémunération qui permet de payer une personne pour son exécution d'un contrat, mais aussi est l'un des facteurs de motivation et d'encouragement des salariés afin d'assurer la productivité et la rentabilité pour l'entreprise, est un climat d'échange social et convivial, pour cela la SARL RAMDY prend en considération l'importance de ce facteur pour augmenter sa productivité et son rendement. On en trouve huit (08) enquêtés de notre échantillon considèrent leur salaire comme un facteur important pour un bon rendement et une productivité élevée, premier enquêté déclare que « **le salaire est un moyen de motivation et d'encouragement et le moteur qui me pousse à bien travailler.** » [N°03 âgé de 35 ans]

Bien que un autre enquêté ajoute « **c'est la raison pour la quelle en travail pour la quelle je travaille et la source de satisfaction de mes besoins de consommation quotidienne, d'épargne.** » [N°01, âgé de 31 ans]

Dans ce sens le salarié attend de son salaire une source indispensable de revenu afin de satisfaire ces besoins de consommations courantes et encore constituer un patrimoine de plus à travers lui il analyse sa situation professionnelle et cela conduit à avoir un capital financier considérable, ainsi que ce dernier est un moyen très important pour atteindre les objectifs, toute entreprise doit obtenir de ses salariés une productivité optimale. Dans cette optique il est nécessaire d'entretenir la motivation de l'ensemble de personnel pour ce fait il

Chapitre III organisme d'accueil et analyse des résultats

faut donc s'interroger sur des méthodes adéquates pour créer cette motivation de chacun de ses salariés, en tenant compte de la fameuse citation d'Elton MAYO « **l'homme plus il est heureux, plus il est productif** »

Pour cela la rémunération a un impact sur la motivation, le rendement et la performance organisationnelle car le salaire garantit un mode de vie meilleur (logis, nourrir, habiller...)

En contrepartie deux(02) de nos enquêtés penchent vers une autre vision ou l'un avance que « **mon rendement n'est pas toujours lié au salaire tout seul mais il existe aussi le climat favorable et stable de travail.**»[N°02, âgé de 28ans]

En mettant l'accent sur la réponse de notre enquêté, un climat favorable et stable au travail est indispensable pour assurer la bonne continuité des fonctions de l'entreprise, ainsi que le meilleur rendement de ces employés. Donc le climat favorable de travail englobe les conditions de travail suivantes : partage d'une culture commune, reconnaissance, sentiment d'équité, respect... Un salarié a besoin de tous ces facteurs pour être performant

Sur cela un autre enquêté ajoute que « **ma préoccupation majeure est la tranquillité et les bonnes relations avec mes collègues** » [N°06, âgé de 33ans]

Suivant son contexte le rendement et la productivité de salariés liée aux bonnes relations au travail qui est un facteur très important car un salarié passe la majorité de son temps au travail et avec les collègues, se travaille lié entre les salariés, forme une équipe de travail. Donc des relations naissent entre tous les membres qui constituent l'équipe de travail (les collègues, les supérieurs hiérarchiques et qui devrait être en cohésion et en collaboration loin d'être en conflit cela permettrait au personnel d'être motivé et rentable.

D'après les réponses des enquêtés de la SARL RAMDY sur la question qui porte sur le rapport existant entre le rendement et le salaire on constate que la majorité des enquêtés voit que le salaire est un facteur essentiel pour le rendement et la productivité et joue un rôle très important dans la vie professionnelle des salariés et dans leur motivation, est un moyen de satisfaction des besoins de ses salariés et d'assurer une vie meilleure. « **Si l'argent ne fait pas le bonheur il permet d'être moins malheureux.**»

➤ **programme de formation et son rapport avec la productivité.**

La formation du salarié dans l'entreprise prend en compte l'ensemble des actions mises en place qui ont pour objectif une remise à niveau ou apprendre une qualification par ce dernier. La formation est suivie par les salariés pendant leurs temps de travail, la majorité des entreprises ont compris les avantages de la formation et plusieurs y investissent temps et argent pour que le salarié la reçoive de la part de l'entreprise au cours de sa vie professionnelle. Elle lui permet d'étendre ses connaissances et d'améliorer ses compétences. Le programme de formation existe et est appliqué dans la SARL RAMDY ce qui est affirmé par sept (07) enquêtés le premier nous a dit qu' « **il existe un programme de formation chaque année et moi personnellement j'ai bénéficié d'une formation sur les techniques de formation et de communication telle que l'intranet avec laquelle j'ai perfectionné mon travail** ». [N°08, âgé de 29ans].

D'après les paroles de notre enquêtée, l'intranet a engendré un changement dans la manière d'exercer le travail, qui est devenue plus facile et plus rentable, moins de déplacement et de gaspillage de temps donc avec ces outils tout est organisé et tout est économisé et faire beaucoup de choses au même temps, de cette dernière est devenue numérisée et stockées, il y a la rapidité d'envoi et de réception, la qualité de communication est devenue meilleure par rapport aux anciens moyens et même instantanée « les nouveaux modèles d'organisations s'appuient sur des innovations, socio- technique et en particulier sur les potentialités qu'offrent les technologies de l'information et de la communication, impliquées dans la transformation de l'organisation du travail, les TIC font l'objet d'applications multiples et variées qui couvrent progressivement la quasi-totalité des secteurs d'activité ».⁴⁸

A la lumière de cette définition, l'innovation socio- technique joue un rôle d'usage de double fonction, d'une part cognitive et symbolique, d'autre part, il permet d'organiser les

⁴⁸ RALLEET A, « *TIC, un enjeu économique de société* », science de l'information et de communication, sous la direction de ; S.OLIVESI, p4, 2006.

Chapitre III organisme d'accueil et analyse des résultats

interactions des acteurs avec l'objet technique et des acteurs entre eux. On présentera enfin les différents modes d'alliance entre usager et concepteur.

Dans ce sens un autre enquêté ajoute « **au paravent je fais mes calculs manuellement mais grâce a ma formation J'ai pu maitriser l'Excel pendant l'exécution de mes taches** » [N°09, âgé de 35ans].

Cela signifier que la maitrise des logiciels de gestion en générale et l'Excel en particulier permettre de calculer des pourcentages dans les brefs délais et avec plus de précision et moins de fatigue.

A l'opposé de ses réponses trois (03) de nos enquêtés penche vers d'autres réponses l'un parmi eux postule que « **pour moi il n'existe pas un programme de formation égale et juste qui touche tout le personnels de l'entreprise** » [N°05, âgé de 31ans].

En s'appuyant sur les paroles de notre enquêtée en peut déduire que l'élaboration d'un programme de formation se limite pour quelque employés, cette exception peut conduire a un malaise des employés qui peut engendre une démotivation et une faible productivité et un faible rendement de ses derniers.

Dans ce sens l'autre enquêté ajoute qu'« **il existe des formations mais se sont des formations inefficaces et qui ne repend pas à l'exigence de poste** » [N°07, âgé de 37ans]

L'efficacité des formations est un élément important pour la performance et la productivité des salariés, donc les entreprises doit adopte un système de formation idéale et précisé les besoins de formation en lien avec les objectifs stratégiques de poste a fin que cette formation répond aux besoins des salariées pour les rendre plus actifs et plus rentables.

A la lumière des réponses de nos enquêtés sur l'existence des programmes de formation et son rapport avec la productivité on constate que la SARL RAMDY élabore des programmes de formation structurée qui permettant d'évoluer le niveau de rendement des salariés et maitriser les compétences manquantes du personnels et les mettre a jour pour réduire les couts de développement, faciliter le pilotage de l'information au sien de l'entreprise en offrant aux individus et aux groupes la possibilité de produire et de communiquer facilement l'information que ce soit a travers de liste de diffusion. Mais en

Chapitre III organisme d'accueil et analyse des résultats

contre partie y a certain qui voit que ses programmes ne répons pas toujours aux besoins de personnel.

➤ **Relation entre promotion et rendement, productivité.**

La promotion est un élément de la motivation des salariés. Cela renvoi aux besoins d'estime comme il est montré dans la pyramide des besoins de MASLOW. Le salarié a alors la possibilité d'évoluer dans l'entreprise et d'accéder à un poste hiérarchiquement supérieure, cela implique une productivité et un rendement meilleur.

Dans se sens six (06) de nos enquêtés tendent vers l'idée que l'existence de la promotion au travail permet une bonne productivité et un bon rendement, à base de cette idée l'un d'eux affirme que « **si la SARL RAMDY me donne une promotion, je donnerais plus d'effort je devinerai plus performant et plus efficace.** » [N°10, âgé de 45ans]

A la lumière de la réponse de notre enquêté en remarque que sa performance au travail dépend de la promotion au niveau des postes donc la performance et la promotion sont deux notions indissociables pour lui, qui ont une relation de cause a effet, la promotion permettre la motivation et la dynamisation de personnel, elle vienne de récompensé la qualité de travail fourni et à la fois répondre a son souhait et a un besoin de la structure.

En s'appuyant sur cette idée un autre enquêté ajoute « **si la SARL RAMDY me donne une promotion je pourrais être plus responsable et plus loyale en vers cette entreprise.** »[N°04, âgé de35ans]

A base de ses paroles l'importance de la promotion des salariés contribue d'une manière générale a formé un personnel qui respecte le sucré professionnel et soumis a une obligation de confidentialité sur les informations dont il peut avoir connaissance dans le cadre d'exécution de ses missions de travail, comme aussi cette promotion donne à l'employé un esprit de responsabilité et un sérieux permanent dans son travail, tous cela contribue à son tour à l'évolution de l'entreprise et sont épanouissement

En contre partie il existe d'autre réponses sur la question précédente ou quatre (04) enquêtés non pas prêt en considération la promotion comme un facteur pour l'augmentation de leurs efforts, mais ils ont penchés vers d'autres inspirations parmi ces facteurs notre

Chapitre III organisme d'accueil et analyse des résultats

premier enquêté avance que **« mon effort n'a aucune relation avec la promotion, j'opte à la réalisation d'estime de mes collègues et mon bien être. »** [N°03, âgé de 35ans]

A travers cette piste l'homme a besoin d'être respecté, de se respecter soi même et de respecter les autres. il a besoin de s'occuper pour être reconnu, avoir une activité valorisante de se réaliser, de se valoriser a travers une occupation. Le résident a aussi besoin de faire des objets d'avoir des objectifs, des opinions, des convictions, de pouvoir exprimer ses idées.

Pour lui la reconnaissance est avant tout, car elle contribue à l'épanouissement professionnel et personnel qui conduit à la motivation du salarié.

« Il s'agit d'être reconnue, appréciée, approuvée et d'avoir l'estime d'autrui, le respect de soi, la sensation la compétence et la confiance en soi va combler le besoin d'estime de soi et le goût de pouvoir. »⁴⁹

Aussi le deuxième enquêté ajout que **« pour moi le déterminant de l'effort d'un salarié ce n'est pas la promotion, mais bien que c'est l'appropriation des tâches. »**

D'après notre enquêté l'appropriation des tâches est l'un des déterminants de l'effort d'un salarié ce la veut dire que cette appropriation permet la spécialisation au travail, une meilleure qualité de travail et la rapidité dans l'exécution de la tâches, pilotage au travail.

Ce qui engendre le moins d'erreur possible et un contrôle accru, donc cette dernière est le résultat de l'expérience professionnelle acquise et sentiment de maîtrise personnelle.

« L'appropriation peut être développée grâce à la participation du salarié aux résultats de l'entreprise. Celle-ci peut la susciter en présentant l'avenir, sa compréhension facilitera le lien à faire avec des stratégies et le passé, résultat d'une expérience, les questions ou les incertitudes.»⁵⁰

⁴⁹ ROUSSEL Patrice, op cit, p .34.

⁵⁰ Gaston Yves MVEG MINKOULOU, *« Fidélisation du personnel et performance de l'entreprise : une application de personnel d'encadrement Guinness Cameron S.A »*. : Mémoire [en ligne], Gestion des Ressources humaines, Université de Yaoundé II, 2004-2005, P 12, <http://www.memoireonline.com/01/12/5058/mFidelisation-du-personnel-et-performance-de-l-entreprise-une-application-au-personnel-d-encadrement.html>, consulté le 28/04/2017 à 12 :12 H.

La promotion implique la plupart du temps, un changement de travail effectif de nouvelles responsabilités et une hausse de rémunération. Elle peut généralement intervenir au bout d'un certain temps passé dans l'entreprise, ou en fonction des résultats obtenus par le salarié cela signifie que la promotion liée directement à l'effort des salariés.

➤ **évaluation des efforts par rapport au salaire.**

Malgré la mobilisation de certaines entreprises développant des bonnes pratiques, les inégalités salariales restent un noyau dur indestructible des inégalités entre les salariés ceci implique plusieurs visions à-propos de ce sujet. Neuf (09) de nos enquêtés ont répondu par la première proposition « **le rendement et le salaire sont en adéquation** ».

A partir de nos enquêtés **LA SARL RAMDY** utilise un système de salaire fixe c'est l'un des modèles courants de rémunération, car il élimine toute injustice et inégalité du salaire au rendement il est considéré d'ailleurs comme l'un des acquis importants gagnés par une lutte sociale selon le principe « travail égal, Salaire égal ».

En contre partie un (01) de nos enquêtés a répondu sur la proposition suivante « **le rendement est élevé par rapport au salaire** ». C'est-à-dire que le salaire ne correspond pas au travail exécuté, le dernier est inférieur par rapport au rendement fourni.

Certaines situations concrètes sont affectées par l'insuffisance voire le défaut de la rémunération cela signifie que le rendement fourni par les cadres est plus supérieur par rapport à leur salaire, ce qui pousse le salarié à être démotivé et insatisfait dans son travail car son salaire ne lui permet pas de subvenir à ses besoins quotidiens.

D'après les réponses de nos enquêtés sur la question qui porte sur l'évolution de l'effort par rapport au salaire, nous constatons que la SARL RAMDY utilise une politique salariale juste et équitable, équilibrée, afin d'augmenter le niveau de satisfaction de son personnel et l'impliquer dans le travail et les fidéliser pour donner leurs meilleurs.

➤ **Les conditions du travail et son rapport avec le rendement.**

Chapitre III organisme d'accueil et analyse des résultats

Les conditions de travail sont tout ce qui entré dans le cadre du travail d'une personne, que ce soit son amplitude, horaires, l'ergonomie de son lieu de travail l'ambiance générale ou les avantages sociaux. Exemple : ses conditions de travail sont idéales grâce à un aménagement de son temps de travail, les bonnes conditions au travail permettre au personnel d'être rentable et performant dans leur poste de travail afin de conduire l'entreprise à la réussite

Sur ce fait il existe des bonnes conditions de travail au sien de LA SARL RAMDY ce qui la rendre compétitive dans le marché de travail, cela est confirmé par sept (07) e enquêtés

Dans le premier enquêté avoue que **« les bonnes conditions de travail sont très importants dans mon poste, tel que l'ergonomie, comme le bon aménagement de mon bureau ma permit d'être plus résistant à la charge de travail »**. [N°08, âgé de 35ans]

Vis-à-vis aux paroles de notre enquêté en peut dire que cette existence des moyens ergonomiques au travail tel que : une chaise confortable, un climatiseur...etc. cela lui permettre d'améliorer son rendement, d'éviter les douleurs physiques et moine de fatigue, et réduire le nombre d'accidents qui ne peuvent être trouvées qu'en tenant compte des aspects ergonomiques (le confort, la santé, optimiser les performances de l'entreprise, efficacité...etc.)

A la lumière de ce contexte notre deuxième enquêté ajoute **« l'existence des TIC dans la SARL RAMDY me permettre la facilitation de communication et la bonne transmission de l'information on temps réelle »**.

L'utilisation des TIC à la SARL RAMDY reviens avec des avantages considérables tel que : la collecte, le traitement, le stockage et le partage d'information entre les employés avec une grande précision et une rapidité optimale, contrairement aux anceniens outils de communication tel que l'écrit, la communication de face-à-face.

A l'opposé des réponses précédentes, notre premier enquêté avance que **« les conditions physiques de travail n'est pas le seule facteur de rendement mais il existe le respect mutuel avec mon supérieure hiérarchique me permettre de bien perfectionné mon travail »**. [N°01, âgé de 31ans]

Chapitre III organisme d'accueil et analyse des résultats

Les relations de travail peuvent être saines et efficaces si les principes suivants font l'objet d'une attention particulière. La confiance en l'autre et un substrat inhérent aux relations meilleure, il est de même en milieu professionnel, être plus naturel, honnête et intégré dans les membres qui composent l'équipe de travail dans l'entreprise prouvé par une bonne homogénéité des membres de groupe dans l'idée qu'elle se font des exigences et des objectifs, la complémentarité entre ses membres et le facteur d'efficacité important qu'il ne faut pas négligé, cela intervient à l'augmentation de rendement et la performance au travail.

A partir des réponses de nos enquêtés sur la question qui porte sur les bonnes conditions de travail et sont rapport avec le rendement en constate que l'existence de ces derniers à la SARL RAMDY joue un rôle très important quand on le compare avec le rendement, car le salarié préfère un climat de travail bien conditionné pour qu'ils puissent être performant et productif, une baisse de taux d'absentéisme, et de faciliter le bien être des employés dans leur milieu de travail.

3.1 Discussion de la première hypothèse

Après avoir analysé les données recueillies sur le terrain et après avoir analysé les entretiens auprès des cadres de la SARL RAMDY on a pu vérifier la première hypothèse citée dans le chapitre méthodologique « **la productivité et fidélité prouvé au travail est récompensé par des promotions c'est-à-dire une rémunération meilleure** ».

Dont on est arrivé au résultat suivant : l'hypothèse est confirmée. Du moment où la SARL RAMDY donne des récompensés à ces cadres productifs et fidèles qui se résume dans des promotions au niveau des postes et qui implique une rémunération meilleur.

4. motivation et satisfaction au travail.

➤ la motivation et la satisfaction à l'égard de la rémunération.

Parmi les composants de la GRH on cite la rémunération qui stimule et encourage le personnel. Cette dernière, prend de plus en plus d'importance dans la gestion stratégique des ressources humaines, elle devient un atout stratégique, les dirigeants attendent de la part des salariés plus de motivation et donc plus de performance.

Chapitre III organisme d'accueil et analyse des résultats

La SARL RAMDY vise d'une part à acquérir le marché, et d'autre part, la mise en place d'un ensemble de pratiques, afin de satisfaire son personnel, assurant son intégration, par voie de rémunération

A partir de cette idée huit (08) enquêtés confirment que le salaire est un moyen de motivation et de satisfaction au travail pour cela le premier enquêté déclare « **on est motivé et satisfait par des moyens financiers, grille de salaire, augmentation de salaire car mon pouvoir d'achat dépend de ce dernier** » [N°01, âgé de 31ans].

A la lumière de ces paroles on peut expliquer que la motivation et la satisfaction par voie financière, payer des salaires relativement élevés peut aussi constituer un moyen qui signifie aux employés qu'ils se sont traités équitablement et avec respect, ceci peut favoriser des comportements coopératifs qui améliorent la productivité au travail, car le pouvoir d'achat du salarié est la quantité de biens et de services que l'on peut acheter avec une unité de salaire. Son évolution est liée à celles des prix et des salaires. Pour cela ces derniers considèrent leurs salaires comme un facteur capital dans la motivation et la satisfaction et cela influence directement son rendement.

C'est ainsi que, si les prix augmentent dans un environnement où les salaires sont constants, le pouvoir d'achat diminue alors que si la hausse des salaires est supérieure à celle des prix le pouvoir d'achat pourra augmenter.

PERETTI Jean-Marie définit le salaire comme « une rémunération versée en contrepartie de travail. L'usage distingue de salaire de l'ouvrier, les appointements de l'employé et le traitement de fonctionnaire. Le terme salaire englobe tous les éléments de rémunération soumis aux cotisations sociales »⁵¹

Dans ce sens un autre enquêté renforce cette réponse par « **avec l'argent on peut satisfaire tout nos besoins et faire face aux exigences quotidiennes et voir même occasionnelles exemple la fête de l'eid** » [N°03, âgé de 35ans].

Cette idée est sustentée par la théorie de salaire d'efficience, pour eux un employeur peut avoir intérêt à payer de hauts salaires à fin d'encourager ses employés à être efficace et

⁵¹ PERETTI Jean-Marie, op cite, p.196

Chapitre III organisme d'accueil et analyse des résultats

productif à moyen ou à long terme car un salaire élevé permis contribuer à une vie meilleure et subvenir les dépenses quotidiennes, améliorer leur situation financière.

Contrairement à la vision précédente il existe un autre point de vue ou deux (02) enquêtes postulent que la source de motivation et de satisfaction dépend pas seulement de salaire, à base de ce contexte un enquêté avance « **le salaire est un moyen de motivation et de satisfaction, mais il vient toujours après la satisfaction psychologique** » [N°02, âgé de 28ans].

Bien que le deuxième enquêté renforce ça et annonce « **c'est vrai que le salaire est bénéfique à la progression de notre situation financière, mais le bien être psychologique reste essentielle** » [N°06, âgé de 33 ans].

A cet effet L'argent n'est pas le seule facteur qui motive le plus, ou qui procure plus de satisfaction à l'homme dans son environnement de travail donc un salarié qui a une bonne état psychologique a la capacité de se prendre en mains et l'améliorer ses habilités, mieux métrisé ses émotions, avoir la volonté de bien faire et d'adopter des comportements, des attitudes et fournir plus d'effort dans l'intérêt de leurs organisations et personnel cela signifie que l'aspect psychologique est l'un des vecteurs de l'épanouissement personnel.

« La satisfaction est définit comme un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail ».⁵²

La satisfaction ne touche pas uniquement la sphère du travail, mais a également un impact sur l'état psychologique des cadres.

A travers des réponses de nos enquêté sur la question concernant la motivation et la satisfaction à l'égard de la rémunération en constate que les cadres de la SARL RAMDY vois dans le salaire une source de motivation et de satisfaction, donc une bonne rétribution salariale permettre la bonne performance et un bon rendement au travail.

⁵² Grawitz Madeleine, op cite, page 365.

Chapitre III organisme d'accueil et analyse des résultats

➤ **la politique de satisfaction et de motivation par la SARL RAMDY.**

Avec le développement de monde de travail et avec le mouvement concurrentiel, les entreprises doivent utiliser une politique de motivation et de satisfaction qui met clairement en avant l'observation directe des mécanismes de motivation et de satisfaction de personnel qui permet de le rendre performant et rentable.

Pour cela la SARL RAMDY est l'une des entreprises Algérienne qui élabore des programmes de motivation et de satisfaction les plus efficaces qui répond aux exigences de son personnel.

Concernant la question qui porte sur les politiques de motivation et de satisfaction utilisés par la SARL RAMDY dont on a utilisé trois propositions qui sont : bonne, moyenne, mauvaise.

Huit (08) de nos enquêtes ont répondu sur la première proposition (bonne) la motivation et satisfaction représente la tendance à s'engager dans une activité ou toute autre chose et qui revienne avec un bénéfice pour son environnement en générale et pour lui en particulier, cela signifie que la motivation et la satisfaction son deux variables sont le moteur de l'activité humaine, et source de la performance.

Les travaux de **Claude LEVY-LEBOYER** « **montre que la motivation n'est pas un état stable, caractéristique de l'individu et indépendante de l'environnement. La motivation est un processus actif, ce qui amène a essayé de comprendre comment l'environnement conduit l'individu à construire ses motivation et ensuite a analyser la manière dont il perçoit et comprend son environnement de travail** »⁵³

En contre partie deux(02) de nos enquêtés ont répondu avec la troisième proposition qui est (mauvaise).

L'insatisfaction au travail c'est quand un salarié n'a pas réaliser ses besoins liés au travail et des facteurs liés à la personne, il ressort que pour les déterminants fortement liés à

⁵³ LEVY-LEBOYER Claude, «*la motivation dans l'entrepris, Modèles et stratégie* », Ed d'organisation, 1998, p 130.

Chapitre III organisme d'accueil et analyse des résultats

l'insatisfaction, cette dernière conduit directement à démotiver des salariés, ce qui les rendra faibles et non performants dans leurs travaux et dans leurs rendements et les paralyse, et cette situation ne joue pas à la faveur de l'entreprise.

A la lumière de cette discussion on constate que la SARL RAMDY utilise une politique de satisfaction et de motivation très importante afin de développer la motivation et s'intéresse aux besoins ressentis par les individus et aux conditions qui poussent à satisfaire les besoins de ces derniers tels que (les besoins psychologiques, physiologiques, financiers) tout cela pour l'épanouissement de l'entreprise en premier lieu et la fidélisation de son personnel en deuxième lieu.

➤ **les avantages offerts par la SARL RAMDY à ses salariés.**

Un certain nombre d'employeurs offrent à leurs salariés des avantages qui complètent leurs salaires. Des titres-restaurant en passant par les primes ou l'assurance santé complémentaire, ceux-ci sont très nombreux... et surtout très inégaux. Privilèges ou amélioration de la condition salariale et les avantages de biens et de services mis à la disposition des salariés pour leur usage personnel.

Dans ce contexte la SARL RAMDY, et dans le but de motiver son personnel et le rendre performant et rentable, offre à ce dernier des avantages divers et complémentaires, ce qui est confirmé par la totalité des enquêtés (10), ou le premier avance « **oui pendant mon parcours de travail à la SARL RAMDY, j'ai bénéficié d'un véhicule du service qui me facilite le déplacement, d'éviter les retards et la fatigue dans un transport public** » [N°05, âgé de 31ans].

A la lumière de cette réponse on constate qu'il existe des différents avantages qui sont mis à la disposition des salariés tel que un véhicule de service qui facilite le déplacement afin qu'il puisse arriver à l'entreprise à l'heure et d'éviter les retards et la difficulté de transport. Cet avantage conduit à la motivation et à la rentabilité des cadres de la SARL RAMDY.

Dans ce contexte un deuxième enquêté ajoute « **parmi les avantages que la SARL RAMDY m'offre c'est le crédit financier pour améliorer ma situation financière** » [N°04, âgé de 35 ans].

Chapitre III organisme d'accueil et analyse des résultats

La mise en place des crédits financiers par la SARL RAMDY avec l'alternative aux banques ou autres organisme de crédit, pour faire face a ces besoins tel que(le mariage, acheter un logement...etc.). Qui ne peuvent pas les réaliser avec sa paie qui insatisfaisante pour faire le tout, cette avantage est une dimension stratégique pour les entreprises car est un élément de motivation au travail.

Dans ce sens un autre enquêté ajoute « **bien que la SARL RAMDY dispose d'un restaurant, je bénéficie d'un service de restauration avec une réduction de tarif** » [N°07, âgé de 37ans].

A la lumière de cette réponse en constate que l'offre d'un service de restauration est considéré comme un avantage pour le salarié et il évite les repas qui nuise à sa santé et qui peut crée des maladies, par contre cette avantage permet la prévention et la dynamique au travail.

Aux résultats de ces témoignages en constate que la SARL RAMDY met on disposition des offres et des avantage personnel et collectif afin d'augmenter la satisfaction des cadres pour leurs emploi, gardé les meilleures a leurs services, optimiser le cout salarial et d'attirer de nouveaux talons et augmenté la productivité de l'entreprise.

➤ **le niveau de satisfaction de personnel vis- a- vis de leurs efforts au travail.**

Le niveau de satisfaction et l'effort fourni au travail est le principe d'égalité professionnel que tout employeur doit le respecté, qui s'exprime par la formule « travail égal salaire égal ». Ce principe est apprécié de plus en plus par les employés et les employeurs car cette égalité permettre d'une part au personnel d'être convaincue de sa situation et son travail et d'autre part elle permettre aux employeurs d'augmenter le niveau de leurs entreprises. Pour cela le principe de satisfaction de personnel est considéré comme le facteur déclenchant de la performance au travail.

Dans ce contexte la SARL RAMDY a donné une attention particulière à la satisfaction de son personnel concernant cette question en a suggéré trois (03) propositions : très satisfait, satisfait, insatisfait.

Chapitre III organisme d'accueil et analyse des résultats

Cinq (05) de nos enquêtés ont répondu sur la première proposition (très satisfait) et les autre cinq (05) ont répondu sur la deuxième proposition (satisfait), dans ce contexte en concluent que le personnel de la SARL RAMDY est satisfait dans son travail et que légalité salarial est respecté, cela permettre l'augmentation de rendement et la productivité et développé le sentiment de fidélité de personnel par rapport a leurs entreprises.

➤ le programme de motivation et de satisfaction au sein de la SARL RAMDY.

La motivation et la satisfaction dans un organisme vivant est le composants ou le processus qui règle son engagement pour une activité précise. La motivation des salariés est un élément décisif à la compétitivité des entreprises. Elle est devenue une préoccupation centrale dans le management des entreprises et des organisations en général car elle permet de gérer et améliorer l'adéquation entre les besoins de l'organisation et ceux des personnes.

Pour cette raison la SARL RAMDY élabore un programme de motivation et de satisfaction a fin de conduire l'entreprise a ses finalités ce qui est confirmé par huit (08) de nos enquêtés ou l'un d'eux affirme que « **le programme de motivation et de satisfaction élaborer par la SARL RAMDY est efficace il rend notre travail intéressant** » [N°08, âge de 29 ans].

Cette expression signifie qu'un bon programme de motivation et de satisfaction fait de l'entreprise un lieu préférable et aimé par ses employés et son personnel car il donne aux employés un sentiment de bien être et de stabilité.

Dans le même sens un autre enquêté ajoute que « **le programme de motivation et de satisfaction est à la hauteur de mes ambitions, et m'a rendu fidèle** » [N°09, âgé de 35ans]

Le départ des salaries performant et compétitifs enjoindre pour toute organisation le cout élevé et le contraire est juste.

La fidélisation de la R .H poursuit donc un objectif classique de rétention des salaries, pour cela l'élaboration des programmes de motivation et de satisfaction des cadres est devenu dans nos jours une nessicité évidente.

Chapitre III organisme d'accueil et analyse des résultats

A l'opposé de l'idée précédent il existe d'autres deux(02) de nos enquêtés ont jugé que le programme de motivation et de satisfaction utilisé par la SARL RAMDY devrait être remis en question « **le programme de motivation et de satisfaction ne touche pas tout le personnel de cette entreprise** » [N°10, âgé de 45 ans].

Ce la vue dire qu'un programme de motivation et de satisfaction qui ne touche pas tout le personnel peut provoquer une démotivation et une baisse de rendement et de productivité, ce qui développe un sentiment d'humiliation chez les cadres bénéficié de ce programme.

D'après les réponses obtenu sur la question qui porte sur l'opinion des cadres sur le programme de motivation et de satisfaction tel que : (les voyages, les primes, les formations, les bonnes relations avec les collègues), en constate que la SARL RAMDY utilise un programme de motivation et de satisfaction efficace reviens avec un bénéfice considérable sur les cadres et sur l'entreprise en générale.

➤ **la fidélité des cadres par rapport à leur entreprise.**

La fidélité des salaries s'appuie sur le principe d'échange, quand l'entreprise fourni des avantages qui lui permettant de satisfaire les besoins individuels de ses salaries, ses derniers servants plus impliqués et attaché vers leurs organisation.

Donc la SARL RAMDY adopte la fidélisation comme stratégie pour conservé ses cadres talentueux, ce qui confirmé par huit(08) de nos enquêtés dont le premier déclare que « **y'a plusieurs propositions par d'autres entreprises, mais je ne veux pas quitter la SARL RAMDY car j'opte pour un climat stable dans mon travail et pour les relations organisationnelles** » [N°03, âgé de 35 ans].

A partir de ses paroles le climat social de l'entreprise est l'ensemble d'interactions entre l'employeur et les cadres qui se fait par la communication, le règlement de conflits interne, se dernier reprisent un puissant révélateur des problèmes et des styles de relations, l'entreprise qu'il faut avoir une intégration et une satisfaction qui permettre aux cadres de s'adapter avec leur organisation « **ainsi, les rapports humains au sein de l'entreprise ne sont pas uniquement fonctionnels ou stratégiques, mais aussi subjectifs. Ce sont des rapports qui sont au service, aussi bien de l'entreprise que de ceux qui y travaillent** dont

Chapitre III organisme d'accueil et analyse des résultats

les exigences légitimes ne peuvent être satisfaites que dans la mesure où ils sont aussi celles de l'employeur qui attend des résultats efficaces et concrètes »⁵⁴

Bien que le deuxième ajoute « **je ne veux pas quitter la SARL RAMDY car je la considère comme ma deuxième maison et j'ai un sentiment d'appartenance vers mon entreprise** » [N°01, âgé de 31 ans].

Le sentiment d'appartenance comme la sensation de faire partie d'un groupe, le fait d'être bien accueilli par l'entreprise favorise le développement de cette dernière et on peut l'observer par les actions, paroles, comportements, gestes de chaque individu ce qui mène à la sensation de bien être à l'intérieure de l'entreprise et qui conduit à la motivation des salariés.

A la lumière de ce contexte on constate que les enquêtés de la SARL RAMDY sont satisfaits dans leur entreprise et qui sont stabilisés dans cette dernière afin de donner le meilleur et réaliser les enjeux de l'entreprise à être compétitive sur le marché de travail.

En contre partie il existe deux (02) enquêtés qui ont quitté la SARL RAMDY à cause d'un meilleur salaire, dans le premier annonce « **je peux quitter l'entreprise car un salaire meilleur est important pour moi, c'est ma source de vie** » [N°05, âgé de 31 ans].

Bien que le deuxième ajoute « **je peux quitter l'entreprise si une autre entreprise me propose un salaire, qui convient à mes dépenses** » [N°06, âgé de 33 ans].

Le salaire est considéré comme un facteur essentiel pour la satisfaction et la motivation salariés, plus précisément les moins âgés qui cherchent à satisfaire leurs besoins et améliorer leur vie sociale, donc leur premier but est le bon salaire qui répond à leurs exigences et leurs modes de vie.

En conclusion et d'après les réponses obtenues sur la question précédente on constate que la SARL RAMDY satisfait et motive ces cadres afin d'être fidèles et rentables à partir de leurs capacités pour leur confier des missions à réaliser au profit de leur entreprise.

⁵⁴ M'hamed DRISSI, « *l'importance des relations humaines au sein de l'entreprise* », [en ligne], 02 janvier 2008, <http://www.enviedentreprendre.com/2008/01/l'importance-des-des.html>, consulté le 18/05/2017 à 15 :00H

4.1 Discussion de la deuxième hypothèse

A travers les résultats de l'enquête sur le terrain en est arrivé a confirmé notre deuxième hypothèse citée dans le chapitre méthodologique « **la motivation et la stabilité des cadres de la SARL RAMDY dépendent de la politique de rémunération adopté dans cette dernière** ». Du moment où les cadres de la SARL RAMDY considèrent la rémunération comme un facteur qui permet leurs motivation et leurs stabilité.

La politique de rémunération et d'augmentation des salaires son des variables stratégiques de l'entreprise dont l'impacte sur son fonctionnement est direct car le salaire est source de pouvoir, moyen de subsister d'une manière autonome dans la société et joue un rôle dans la satisfaction des besoins humaines.

Conclusion générale

Conclusion générale:

Le facteur de rémunération est indispensable dans chaque organisation, ce facteur de motivation contribue d'une part à la réalisation des objectifs de l'entreprise et d'autre part à la satisfaction des salariés.

La stratégie de la rémunération adoptée par la SARL RAMDY est une stratégie planifiée par le service des ressources humaines afin d'assurer la motivation et permettre d'accomplir leur travail dans des bonnes conditions.

La rémunération joue un rôle essentiel sur la stabilité des cadres au sein de la SARL RAMDY. De ce fait, nos deux hypothèses sont confirmées.

Enfin ce mémoire de recherche a été pour nous un travail très important sur plusieurs points, premièrement il nous a permis d'approfondir nos connaissances sur notre thème. Deuxièmement on a pu apprendre de nombreuses notions ainsi que des outils dont nous n'avions pas la connaissance, et nous pourrions dans nos futurs professionnels utiliser les apports afin d'être encore plus efficace.

Liste bibliographique

Liste bibliographique

I. Ouvrages

1. Akoun ANDRE et autres, « Le robert/ Seuil (Dictionnaire de sociologie) », Édition MAME, Paris,1999.
2. BLANCHET Alain et all, « Les techniques d'enquête en sciences sociales », édition DUNOD, Paris, 2000.
3. BLANCHET Alain, GOTMAN Anne « L'enquête et ses méthodes, l'entretien », 2e édition : ARMAND COLIN, Paris, 2007.
4. BLANQUFORT D'anglards Madeleine, « motivation et compensation », Ed Masson, paris, 2001.
5. BLANQUFORT, D : « motivation et compensation », Ed Masson, Paris, 2001, P.2.
6. BOUILLER, K : « le temps de travail des cadres », Ed liaison, Paris, 2000.
7. BRISSAND, F : « Variation autour du champ », Automne 2001-Paru dans les Cahiers de Gestalt-thérapie, n°11, « commencer et finir », printemps 2002.
8. Claude LEVY-LEBOYER, « la motivation dans l'entreprise, Modèles et stratégie », Ed d'organisation,1998.
9. Communication des résultats », P.U. Laval, Québec, 2000.
10. DECOSTER Michel et autres « sociologie du travail et gestion des ressources humaines »,3^{ième} Edition, de boeck, paris.
11. DEPELTEAU François, « la démarche d'une recherche en sciences humaines (de la question de départ a la
12. DONNADIEU.G, « Classification de l'évolution des emplois à la gestion des compétences », édition. Liaison, 1994.
13. édition : ERPI, Québec, 2009.
14. Gaston Yves MVEG MINKOULOU, « Fidélisation du personnel et performance de l'entreprise : une application de personnel d'encadrement Guinness Cameron S.A ». : Mémoire , Gestion des Ressources humaines, Université de Yaoundé II, 2004-2005.
15. GIROUX Sylvain, TREMBLAY Ginette, « Méthodologie des sciences humaines, la recherche en action », 3^e
16. Gordon MACE, « Guide d'élaboration d'un projet de recherche », 2e édition : De Boeck université, anada,1988.
17. Grawitz Madeleine, « lexique des sciences sociales », éd Dalloz, paris,1999.

18. Guide de gestion de la ressource humaine destinée aux entreprises et les technologies de l'information.
19. GUIDERE mathieu, « Méthodologie de la recherche (guide de jeune chercheur en lettres, langues, sciences humaines et sociales) », Édition Ellipses, Paris, 2004.
20. GUILBERT Laure et HENDA Sana, « la fidélisation des cadres, une étude exploratoire », Lyon, 22-23 mai 2008.
21. M'hamed DRISSI, « l'importance des relations humaines au sien de l'entreprise », [en ligne], 02 janvier 2008,
22. MOKHTAR, A : « dualité de marché du travail, état social et sécurité économique en Tunisie, finance internationale », université Paris, 13, 2006.
23. PATRICE, R : « rémunération, motivation, satisfaction au travail », Ed economica, Paris, 1996.
24. PERTTI, J : « dictionnaire des ressources humaines », 2^{ème} ed, Vuibert, Paris, 2001.
25. POTOCKI, M : « élément de sociologie du travail et de l'organisation », Ed economica, Paris, 1997.
26. QUIVY Raymond, COMPENHOUDT Luc van, « Manuel de recherche en sciences sociale », 3eme édition, DUNOD, PARIS, 2006.
27. RALLEET A, « TIC, un enjeu économique de société », science de l'information et de communication.
28. ROMELAER pierre, « gestion des ressources humaines », Edition Armond Colin, paris, 1993.
29. ROUSSEL, P: « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », Ed Economica, Paris, 1996.
30. SEKIOU, L : « Gestion des ressources humaines », Ed Deboeck Université, 2^{ème} Ed, 2001.
31. TABET DERRAZ. Iman, « système de rémunération et management de la performance des entreprises », thèse non publier, université Tlemcen, 2013-2014.
32. TIRCHI Ourdia, « la gestion de rémunération, un outil de motivation au service de la performance au travail », Thèse non publier, université TIZI-OUZOU, 2011-2012.
33. VATTEVILLE Eric, « mesures des ressources humaines et gestion de l'entreprise » Ed : Economica, paris, 1985.

II. Sites web

1. www.marketing-trends-congress.com/archives/2000/pdf/durrieu.pdf .
2. https://www.wikiberal.org/wiki/Leon_Festinger
3. [https://www .psycnet.apa.org/journals/mon/67/14/1/](https://www.psycnet.apa.org/journals/mon/67/14/1/) .
4. www.memoireonline.com › *Ressources humaines*.
5. https://www.ssb.no/histstat/in/in_8034.
6. [http://www.memoireonline.com/01/12/5058/mFidelisation-du-peronnel-et_performance-de-l'entreprise-une_application-au_personnel-d-encadrement.html](http://www.memoireonline.com/01/12/5058/mFidelisation-du-peronnel-et_performance-de_l'entreprise-une_application-au_personnel-d-encadrement.html).
7. <http://www.enviedentreprendre.com/2008/01/l'importance-des.html>

Annexes

Annexe N° 01 : guide d'entretien

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

Option : sociologie du travail et ressources humaines

Guide d'entretien

Dans le cadre de notre formation universitaire en master 2 sociologie du travail et ressources humaines à l'université de Bejaia, et afin de finaliser notre mémoire de recherche, nous devons réaliser une enquête dans votre entreprise.

On a choisi comme thème « **l'impacte de la rémunération sur la stabilité des cadres** » pour cela on souhait vous poser quelques questions concernant notre sujet.

Sachant que notre recherche est purement scientifique qui vise la collecte de données et la participation dans l'élaboration de nouvelles idées et de nouvelles perspective sur le thème et l'anonymat de votre réponse sera notre priorité, et merci d'avance pour votre collaboration et votre compréhension.

Réalisé par : Oumellil Salim

Rekal Norreddine

Encadré par :

M^{me} Hemmiche.M

Promotion 2016 / 2017

Axe I : Les données personnelles :

Age :

Sexe : homme femme

Poste occupé :

Ancienneté :.....

Axe II : productivité et rendement :

1) pensez vous que votre rendement et votre productivité sont liés d'une manière ou d'une autre a votre salaire ?

OUI NON

Pourquoi :.....
.....

2) est ce que l'entreprise RAMDY vous élabores un programme de formation afin d'améliorer votre rendement et le taux de productivité ?

.....
.....

3) pensez vous que ont vous promouvoir vous donner plus d'effort ?

.....
.....

4) comment vous évaluez votre effort par rapport à votre salaire ?

- le rendement et le salaire sont en adéquation.

- le rendement et élevé par rapport au salaire.

- le salaire et élevé par rapport au rendement.

5) est - ce - que les conditions de travail favorables est un facteur qui peut être à l'origine de votre rendement ?

.....
.....

Axe III : motivation et satisfaction :

1) pensé vous que votre motivation et votre satisfaction au travail dépend de votre salaire ?

OUI NON

Justifié :
.....

2) comment jugez vous la politique de satisfaction et de motivation utilisé par SARL RAMDY ?

-Bonne -Moyenne -Mauvaise

Justifié :
.....

3) quelle sont les avantages personnels au collectifs dont vous bénéficiez actuellement grâce à votre entreprise ?

.....
.....

4) Quelle est votre niveau de satisfaction quand vous comparez vos efforts au travail ?

-Très satisfait -Satisfait -Insatisfait

5) pensez vous que le programme de motivation et de satisfaction au sein de la SARL RAMDY devrait être actualisé ou remis en question ?

.....
.....

6) si une entreprise vous propose un salaire meilleure êtes vous pris à quitté l'entreprise RAMDY ?

.....
.....

