



Université d'Oran 2

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

THESE :

Pour l'obtention du diplôme de Doctorat en Sciences Commerciales

Option : Management des entreprises

La rémunération : Un facteur de motivation au travail dans les entreprises Algériennes.

Cas de l'E.N.A.P et E.P.O

Présentée et soutenue publiquement par : **M^{elle} TAIEBI Khadidja**

Devant le jury composé de :

Président : Mr CHOUAM Bouchama	Professeur	Université Oran2
Rapporteur : Mr MEBTOUL Abderrahmane	Professeur	Université Oran2
Examineur : Mr ROUISSAT Abdenacer	M.C.A	Université Oran2
Examineur : M' ZIAD M'hamed	M.C.A	Université Mascara
Examineur : Mr GUERISSI A	M.C.A	Université Mascara
Examineur : Mme TEFYANI Keltouma	M.C.A	Université Tlemcen

Promotion 2018-2019

SOMMAIRE

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations :

Liste des tableaux

Liste des graphes

Liste des figures

Introduction Générale

CHAPITRE 1 : La Rémunération.

CHAPITRE 2 : La Motivation au travail

CHAPITRE 3 : Cas empirique

Conclusion Générale

Références bibliographiques.

Mots clés et Glossaire.

Table des matières

Annexes

Remerciements

Tout d'abord je tiens vivement à remercier Dieu.

Je remercie mon encadreur, Abderrahmane MEBTOUL qui a accepté de m'encadrer et de m'orienter dans la réalisation de cette thèse.

Ainsi que mon encadreur de stage BENHADAD pour son aide et ses conseils durant toute la période de mon stage.

J'adresse toute ma gratitude envers tous ceux qui m'ont aidé de diverses façons dans mon parcours jusqu'à ce que ce travail ait vu le jour, mes parents, mes frères et sœurs surtout mon frère Abdelkader et ma sœur Mébarka, mon amie Hadjam Latifa ainsi que Abdelhamid Dergham.

Mes remerciements vont aussi à tous les employés de l'ENAP et de l'E.P.O en particulier: Zegai, AddaBenhada, Benkrama, Amel, Salima, Senouci, Malika et Taher qui m'a facilité l'adaptation dans un endroit professionnel.

J'exprime aussi toute ma reconnaissance aux membres du jury pour avoir pris soin d'évaluer mon travail.

Dédicaces

Je tiens à faire vénération de cette thèse à mes chers parents qui m'ont toujours encouragé et soutenu durant mes études, ainsi qu'à mes frères, mes sœurs, mes neveux et mes nièces.

Aussi, je dédis ce travail à tous les employés de l'ENAP, ainsi que tous mes amis surtout à Latifa, Dalila, Badra, ...

Liste des abréviations :

E.N.A.P:	Entreprise Nationale des Peintures
SPSS	: Statistic Package of Social Science
IEP	: Indemnité d'Expérience Professionnelle
PRC	: Prime de Rendement Collective
PRI	: Prime de Rendement Individuelle
IVP	: Indemnité de Véhicule Personnelle
AF	: Allocation Familial
CAF	: indemnité Complémentaire des Allocations Familial
CNAS	: Caisse Nationale de Sécurité
IRG	: Impôt sur Revenu Global
OST	: Organisation Scientifique de Travail
MSF	: Masse Salariale Fiscale
MVS	: Masse Versée au Salariés
SMIC	: Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance
G.V.T	: Glissement, Vieillesse, Technicité
S.G.T	: Statut Général des Travailleurs
U.G.T.A:	Union Général des Travailleurs Algériens
O.N.S	: Office National des Statistiques
P.I.B	: Produit Intérieur Brut
SNMG	: Salaire National Minimum Garanti
C.S.P	: Catégorie Socioprofessionnelle
ACP	: Analyse de Composantes Principales

Liste des tableaux

N°	Désignation	Page
1	Les trois aspects de la rémunération	15
2	Terminologie en rémunération	16
3	Les formes de la rémunération	17
4	Le ratio masse salariale sur le P. I .B	37
5	L'inflation et la rémunération	37
6	Source de la satisfaction au travail	56
7	La différence entre le management Japonais et le management Américain et Européen	70
8	Test Alpha de Kronbakh	74
9	L'évolution des effectifs	81
10	L'évolution des C.S.P à travers les contrats	82
11	L'évolution de la valeur ajoutée	84
12	L'évolution de la production	85
13	L'évolution des frais de personnel	89
14	L'évolution de chiffre d'affaires	87
15	L'évolution de budget de formation	88
16	L'évolution du résultat d'exploitation	89
17	La productivité de travail	90
18	Le poids des frais du personnel	90
19	Sexe	98
20	Age	99
21	Situation de famille	100

22	Niveau de formation	101
23	Type de contrat	102
24	Travail par choix ou par nécessité	103
25	Travail intéressant	104
26	Satisfaction de poste actuel	105
27	Salaire et motivation	106
28	Facilité de mon travail	107
29	Les responsabilités	108
30	Poste et organigramme	109
31	Promotions	110
32	P.R.I	111
33	P.R.C	112
34	Connaissances	113
35	Confiance	114
36	La fierté de travailler dans cette entreprise	115
37	La valorisation de mes chefs	116
38	Satisfaction du salaire	117
39	Travail correspond à la qualification	118
40	Païement à juste valeur	119
41	Valorisé par l'entreprise	120
42	Primes versées aux méritants	121
43	Salaire qui respecte la législation du travail	122
44	Salaire qui augmente avec le coût de la vie	123
45	Salaire fixé en fonction des compétences	124
46	Salaire fixé en fonction des diplômes	125
47	Salaire identique à celui offert par les concurrents	126
48	Une augmentation des salaires, primes	127
49	Travail reconnu	128
50	Avancement et promotion	129
51	Bénéficiaire d'un stage de formation	130
52	Meilleures conditions de travail	131
53	Encouragements financiers	132
54	Encouragements non financiers	133
55	Les P.R.I sont attribuées selon la qualité du travail	134
56	Satisfaction du salarié envers son entreprise	135
57	Fidélité du salarié	136
58	Salaire et avantages	137
59	Sécurité au travail	138
60	Problèmes avec les supérieurs	139
61	Trop de contrôle	140
62	Stress et surcharge de travail	141
63	Manque de transparence	142
64	Egalité en salaire	143
65	Le système de rémunération ne tient pas compte des différences entre salariés	144
66	Le système de rémunération ne paie pas les compétences	145
67	Le système de rémunération ne tient en compte de mes efforts	146
68	Le sentiment de ne pas évoluer	147

69	Un salaire plus important ailleurs	148
70	Une dégradation de l'ambiance	149
71	Un poste ou j'aurais plus de responsabilités	150
72	Je ne discute jamais de mon travail avec mon chef	151
73	J'aimerais bien discuter avec lui de ces problèmes	152
74	J'attends de la reconnaissance de mes supérieurs	153
75	Cela ne sert à rien de discuter avec les chefs	154
76	C'est le chef d'entreprise qui doit motiver ses employés	155
77	Diriez-vous que la motivation au travail dépend des caractères	156
78	Calcul la moyenne des facteurs de motivation	157
79	Test de Kolmogorov	157
80	Coefficient de corrélation partielle	158
81	Les tests de corrélation partielle	158

Liste des graphes

N°	Désignation	Page
01	Evolution des effectifs	82
02	Evolution des C.S.P à travers les contrats	83
03	Evolution de la valeur ajoutée	84
04	L'évolution de la production	85
05	L'évolution des frais de personnel	86
06	L'évolution de chiffre d'affaires	87
07	L'évolution de budget de formation	88
08	L'évolution du résultat d'exploitation	89
09	Sexe	98
10	Age	99
11	Situation de famille	100
12	Niveau de formation	101
13	Type de contrat	102
14	Travail par choix ou par nécessité	103
15	Travail intéressant	104
16	Satisfaction de poste actuel	105
17	Salaire et motivation	106
18	Facilité de mon travail	107
19	Les responsabilités	108
20	Poste et organigramme	109
21	Promotions	110
22	P.R.I	111
23	P.R.C	112
24	Connaissances	113
25	Confiance	114
26	La fierté de travailler dans cette entreprise	115
27	La valorisation de mes chefs	116
28	Satisfaction du salaire	117
29	Travail correspond à la qualification	118
30	Paiement à juste valeur	119
31	Valorisé par l'entreprise	120

32	Primes versées aux méritants	121
33	Salaire qui respecte la législation du travail	122
34	Salaire qui augmente avec le coût de la vie	123
35	Salaire fixé en fonction des compétences	124
36	Salaire fixe en fonction des diplômes	125
37	Salaire identique à celui offert par les concurrents	126
38	Une augmentation des salaires, primes	127
39	Travail reconnu	128
40	Avancement et promotion	129
41	Bénéficiaire d'un stage de formation	130
42	Meilleures conditions de travail	131
43	Encouragements financiers	132
44	Encouragements non financiers	133
45	Les P.R.I sont attribuées selon la qualité du travail	134
46	Satisfaction du salarié envers son entreprise	135
47	Fidélité du salarié	136
48	Salaire et avantages	137
49	Sécurité au travail	138
50	Problèmes avec les supérieurs	139
51	Trop de contrôle	140
52	Stress et surcharge de travail	141
53	Manque de transparence	142
54	Egalité en salaire	143
55	Le système de rémunération ne tient pas compte des différences entre salariés	144
56	Le système de rémunération ne paie pas les compétences	145
57	Le système de rémunération ne tient en compte de mes efforts	146
58	Le sentiment de ne pas évoluer	147
59	Un salaire plus important ailleurs	148
60	Une dégradation de l'ambiance	149
61	Un poste ou j'aurais plus de responsabilités	150
62	Je ne discute jamais de mon travail avec mon chef	151
63	J'aimerais bien discuter avec lui de ces problèmes	152
64	J'attends de la reconnaissance de mes supérieurs	153
65	Cela ne sert à rien de discuter avec les chefs	154
66	C'est le chef d'entreprise qui doit motiver ses employés	155
67	Diriez-vous que la motivation au travail dépend des caractères	156

Liste des figures

N°	Désignation	Page
01	Lien de la rémunération avec les autres activités de la GRH	19
02	La pyramide des rémunérations	22
03	Le modèle théorique de Porter et Lawler	59
04	Les variables du modèle	64
05	Le modèle avec la modification	65
06	Les trois concepts clés de la théorie des attentes	68

Introduction générale

C'est vers la fin des années 60 que le mot « Management » est devenu un concept-clé aux Etats-Unis et qu'il a peu à peu envahi tout le champ de l'entreprise. Mais toute approche opérationnelle suppose une approche micro-économique c'est -à -dire de réaliser la symbiose entre la micro et la macro économie .Défini dès le début du siècle comme un art - l'art d'obtenir des gens que l'efficacité, par exemple, ou tout simplement l'art de savoir-faire que l'on retrouve à travers toutes les définitions ultérieures. Si le management consiste en effet dans le fait de planifier, d'organiser et de contrôler, tout l'art, précisément, à pour rôle, consiste d'une d'adapter les méthodes et outils de gestion à l'organisation qu'il dirige et d'autre part à savoir prendre en compte la spécificité des hommes et des femmes qu'il doit mobiliser, entraîner et contrôler.

La plupart des dirigeants d'entreprises sont d'accord aujourd'hui pour considérer que le facteur humain est décisif entre des concurrents très proches. Il est devenu très difficile de prescrire le travail à faire sachant que la performance ne peut venir que du zèle apporté par les collaborateurs. Pour que les hommes donnent le maximum d'eux-mêmes, tant individuellement que collectivement, il faut qu'ils soient bien formés et informés de façon à faire davantage que ce qui leur a été officiellement demandé.

Autrement dit, l'investissement dans le capital humain est plus que jamais considéré comme un avantage compétitif. Pour cela, la question de la rémunération occupe une place primordiale dans l'entreprise. ¹

La rémunération du salarié est un des éléments clés du contrat de travail. Elle est la contrepartie monétaire du service rendu. Mais au-delà de cette appréciation juridique, elle est pour l'immense majorité des salariés l'unique source de revenu, et pour une grande partie des entreprises notamment les PMI et PME l'élément majeur de leurs coûts de production.

L'importance de la politique de rémunération dans l'entreprise tient à l'importance des rémunérations dans la valeur ajoutée et à l'influence de la rétribution sur le comportement des salariés. La fin des années 90 constitue une consécration pour la fonction rémunération.

Désormais, rémunérer ne signifie plus seulement payer, mais aussi attirer, motiver et retenir les salariés performants dont la fidélisation est indispensable à la réussite de l'entreprise. La rémunération devient une composante essentielle de la stratégie ressources humaines.

Comme rappelé ci-dessus, la rémunération des salariés est considérée, dans la

¹ Alexander BERGHANN, Bernard Uwamungu, encadrement et comportement, 2^{ème} édition ESKA Paris 1999.

littérature managériale, comme l'un des principaux thèmes de la gestion des ressources humaines et de la gestion de l'entreprise tout court, à l'image des autres axes, en interaction et en interdépendance, de la gestion des ressources humaines que sont le recrutement, l'emploi, la formation, l'intéressement, la motivation au travail, la gestion des carrières et la promotion. La rémunération des salariés occupe une place prépondérante. Elle fait l'objet d'un débat récurrent au sein des organisations industrielles et commerciales. L'importance des enjeux qu'elle suscite lui confère une attention particulière.

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

La motivation semble être aujourd'hui l'un des facteurs de compétitivité essentiel capable de répondre aux besoins des dirigeants. Nécessitant la définition d'une meilleure politique de rémunération qui permet le déclenchement de la motivation considérée comme une préoccupation centrale de la gestion des ressources humaines.

Ces politiques et ces pratiques de rémunération déterminent directement le mode d'optimisation des ressources humaines, mais encore, définir cette articulation entre rémunération et motivation est une nécessité pour toute fonction de gestion de ressources humaines dans l'entreprise d'aujourd'hui.

Pour atteindre ses objectifs, toute entreprise doit obtenir de ses salariés une productivité et une qualité de travail importante. Dans cette optique, il est nécessaire de rassembler les compétences adéquates et d'adopter une organisation adaptée mais surtout de développer et d'entretenir la motivation de l'ensemble du personnel. Pour ce faire, il convient donc de s'interroger sur les méthodes adéquates pour créer l'implication de chacun, sur les moyens de les mettre en œuvre compte tenu de l'entreprise et des salariés ou encore sur l'efficacité de celle-ci. On peut donc imaginer que de nombreuses méthodes existent et sont destinées à motiver les salariés. Pourtant, la motivation résulte d'un processus complexe qui met en jeu les caractéristiques individuelles, les conditions propres à l'environnement du travail et l'interaction entre ces deux éléments.

Aujourd'hui, le travail n'est plus seulement l'occasion d'un échange entre des efforts individuels et des récompenses matérielles, il permet également aux salariés de se réaliser à travers une activité professionnelle dont les dimensions sociales prennent de plus en plus

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

Parmi les problèmes que l'entreprise Algérienne a hérités de l'ancien système économique, celui des ressources humaines considéré, le plus complexe et le plus difficile à gérer. Peu d'entreprises ont échappé à la crise économique qui frappe le pays. Les mutations économiques et sociales que connaît le pays actuellement, ont engendré des confrontations à des conflits dans la majorité des entreprises Algériennes, ainsi que les différentes grèves observées par les collectifs dues à des revendications spécifiques qui se justifient par l'absence des moyens d'assurer la rémunération de leurs travailleurs et pour lesquelles les préoccupations prioritaires sont beaucoup plus nombreuses.

Ceci dit, concluant que l'amélioration des salaires est à la tête des préoccupations des représentants des travailleurs est insuffisant, notons qu'il y a beaucoup plus le maintien de l'emploi, car la difficulté que traversaient ces entreprises les poussa notamment à chercher les moyens qui leur permettraient de réduire les charges et les dépenses du personnel, en attendant de réunir l'ensemble des conditions favorisant le fonctionnement harmonieux de l'outil de production. Mais avec l'échec de statut général des travailleurs (S.G.T), l'entreprise Algérienne soumise à des contraintes d'environnement tant internationales que locales est appelée aujourd'hui à s'adapter aux évolutions et à faire preuve de rupture avec l'ancien système économique et notamment la politique d'harmonisation et d'uniformisation des salaires. Les lois d'orientation sur l'autonomie de l'entreprise suivies des textes législatifs subséquents dans le domaine des relations du travail et notamment la loi cadre (90/11 du 21/04/1990) et le champ d'application des lois sociales, donnent le pouvoir à l'entreprise, de négocier les salaires dans le cadre d'une convention collective.

Le choix du thème :

Les cadres ne font pas de rétention de l'information et que l'accès y est plus facile vu que c'est une entreprise à caractère public.

Vu la situation dans laquelle se trouve l'entreprise publique Algérienne pendant cette

dernière décennie, il m'est apparu, grâce aux conseils de mon encadreur que je tiens à remercier, d'essayer de cerner le problème économique du pays, du moins de le détecter et de le cerner et de proposer certaines solutions alternatives afin d'améliorer la gestion de l'entreprise publique certes soumise à de multitudes contraintes tant externes qu'internes .

Problématique :

Pour que le salarié soit performant, il devrait être motivé. Donc d'agir en déployant les efforts qui lui permettent d'accomplir efficacement son travail.

Nous voulons essayer de vérifier qu'elle est l'influence des rémunérations sur la motivation au travail. Ce problème constitue l'objectif central de notre recherche. Notre problématique est centrée donc sur la question suivante :

Est-ce que les salariés motivés par leur rémunération sont également satisfaits et motivés dans leur travail ?

Les hypothèses de recherche :

Nous formulons les hypothèses de travail suivantes :

Hypothèse 1 : la rémunération est le déterminant essentiel de la motivation au travail. Les salariés motivés par leur rémunération sont également motivés et satisfaits dans leur travail.

Hypothèse 2 : il existe d'autres facteurs qui motivent les salariés tels que : la formation, la promotion, les conditions de travail et les encouragements financiers et non financiers.

Les différents éléments de la rétribution intrinsèque et extrinsèque qui sont les variables d'action dans les principaux objectifs dans une vision stratégique sont centrés sur l'individu (attraction, fidélisation, motivation, satisfaction). La diversité des éléments de rémunération que les salariés reçoivent exige d'établir une classification de ces éléments.

Sachant que les composantes de la rémunération n'influencent pas de la même façon la motivation des salariés, on essayera, après avoir défini une structure de la rémunération globale, de proposer une approche qui sert à évaluer l'efficacité de quelques composantes de la rémunération globale sur la motivation des salariés. Dans notre recherche, on ne prend que quelques éléments de la rémunération directe. En effet, notre but consiste à évaluer l'affixation des éléments de la rémunération globale (la rémunération directe et différée) : un élément est efficace s'il produit l'effet qu'on attend de lui pour cet objectif en termes de motivation au travail.

Méthodologie de travail :

Rappelons que notre problématique de recherche vise à déterminer quelles sont les

composantes de rémunération qui procurent plus de motivation chez le salarié Algérien.

Pour mener à bien cette recherche, nous avons donc privilégié une démarche de type qualitatif qui s'appuie sur une série d'entretiens, administrée à un échantillon type représentant notre population cible, et ce sur la base d'un guide d'entretien et un questionnaire.

Pour recueillir les opinions des responsables et des salariés de l'entreprise centrale thermique ravin blanc port d'Oran et l'ENAP, notre travail s'est appuyée sur un diagnostic stratégique. Ce dernier a pour but d'expliquer comment la rémunération peut être un facteur qui est à l'origine de motivation ou encore de démotivation des salariés selon les cas et les situations et quelles sont parmi les composantes de rémunération formulées dans les hypothèses de la recherche celles qui ont plus d'impact sur la motivation des salariés. Nous avons opté pour une démarche méthodologique s'appuyant sur deux niveaux d'analyse :

Au premier niveau, on s'intéressera à l'exploration du thème en se référant à la documentation existante.

A cet effet, les références documentaires suivantes seront exploitées :

- Les articles scientifiques et les ouvrages ;
- Les études entreprises par des auteurs dans le cadre des thèses soutenues ;
- Les textes législatifs existant régissant les relations de travail en Algérie.

Au deuxième niveau, nous allons se focaliser sur l'étude empirique où nous présentons les résultats d'une enquête menée sur un échantillon des salariés appartenant à l'entreprise centrale thermique ravin blanc port d'Oran et l'entreprise Nationale des peintures

Nous concluons par une discussion des résultats ainsi qu'un résumé des apports de la recherche et des perspectives qu'elle laisse entrevoir.

CHAPITRE 1 : La Rémunération

Introduction :

Les notions économiques politiques, règlementaires, ou encore sociologiques ont des répercussions sur la gestion des rémunérations dans les entreprises.

L'évolution des pratiques en matière de rémunération marquée par le couplage rémunération inflation, l'individualisation des salaires, puis la flexibilité de la rémunération. Tout ces changements mettent à la disposition du gestionnaire de nouvelles variables d'action destinées à la gestion des ressources humaines. Certaines d'entre elles peuvent être utilisées pour améliorer la motivation et la satisfaction au travail des employés. La question des rémunérations consiste à définir, mettre en œuvre, et contrôler la politique de rétribution du travail au sein d'une organisation. La gestion des rémunérations prend de plus en plus d'importance dans la gestion stratégique des ressources humaines.

Les entreprises utilisent la gestion des rémunérations pour détenir des résultats conformes à leurs objectifs stratégiques. La gestion de rémunération vise à atteindre trois enjeux principaux qui sont :

- Enjeu1 : Etablir des règles de gestion de masse salariale qui soient économiquement viables
- Enjeu2 : Influencer les comportements des salariés dans le sens voulu
- Enjeu3: Mettre des règles de gestion de la masse salariale qui soient adaptées au contexte pour le quel elles sont conçues.

Bâtir un système de rémunération par les entreprises est à la fois délicat et sensible ; d'abord la rémunération est source de motivation, de reconnaissance et d'évolution, ensuite les critères qui sont rattachés à la rémunération ont un poids psychologique qu'il ne faut pas négliger à savoir, la minimisation du coût de travail, la satisfaction et la motivation. Un responsable de la direction ressources humaines doit donc combiner entre ces critères qui conditionnent la compétitivité, le climat social et la performance.

Tenant compte des apports fondamentaux de la rémunération, nous définirons cette notion et ses différentes forces tout en expliquant la question de leur hiérarchisation, comment l'élaborer ? Sur quels critères ? Comment les dirigeants des entreprises ou encore les responsables de la fonction ressources humaines établissent un système de rémunération motivant, attractif et rentable pour l'entreprise ? Enfin quels sont les composants de la rémunération qui procurent plus de motivation ?

Chacune des théories abordées dans la première section a essayé d'identifier les facteurs déterminants qui précèdent à la fixation du niveau des salaires.

Section 1 : Les Théories des Salaires

1. L'école classique :

En ce qui concerne les classiques, paritairement Smith.A et Ricardo.D n'ont pas élaboré une théorie du salaire, la question de la détermination des salaires est élaborée dans un cadre global, celui relatif à la théorie de la répartition de la valeur entre les classes sociales.

1.1. Adam Smith :

Il a utilisé la notion du « salaire naturel » ou du « salaire du subsistance » pour désigner la rémunération du facteur travail. Les salaires se déterminent sur la base de la négociation entre les « maîtres et les ouvriers ». Les niveaux de salaire ainsi déterminés ne se situent pas au dessous d'un certain niveau appelé le « salaire de subsistance » ou encore le « salaire naturel ».

Il a introduit également la notion du salaire réel, salaire réellement perçu, ce dernier peut être supérieur ou inférieur au salaire Natural.

1.2. D.Ricardo :

Il a introduit la notion du prix courant ou de prix du marché. Ainsi, le salaire est déterminé par le jeu de l'offre et de la demande et il varie entre le prix naturel et le prix courant du marché.

1.3. Karl Marx :

À l'instar de l'analyse classique, l'analyse marxiste n'élabore pas une théorie à part du salaire. La question de la formation du salaire est que ce dernier constitue la contre partie du travail, il constitue pour K.Marx l'expression monétaire de la valeur de la force du travail. Le salaire correspond à l'expression monétaire de la force du travail, constitue donc un prix, le salaire fluctue à l'instar des prix des autres marchandises autour de cette valeur selon le jeu de l'offre et de la demande. L'explication fournie par K.Marx sur la formation du salaire joue un rôle important dans la théorie de l'exploitation.

Nous pouvons synthétiser cette théorie de la manière suivante : lors de l'établissement d'un contrat de travail, le salarié met à la disposition du capitaliste toute sa force de travail, c'est-à-dire sa valeur d'usage, il dote en contre partie de la valeur d'échange. Or, comme le précise K.Marx, la valeur d'usage crée une valeur supérieure à la valeur d'échange, ce qui explique l'apparition d'une plus value qui revient au capitaliste.

Pour les différences des niveaux de salaire, K. Marx explique cette différenciation en

opérant une distinction entre « travail simple » et « travail complexe ». Le premier se définit comme étant une dépense du travail qualifié, qui correspond à un coût supérieur de la force de travail.

Pour les deux formes de salaire c'est-à-dire : le salaire au temps et le salaire aux pièces, Karl Marx précise que la première forme ne permet pas d'établir une relation étroite entre le niveau du salaire et la dépense effective de la force de travail, par conséquent le salaire au temps ne garantit pas une croissance intense de la force de travail.

La deuxième forme présente un avantage dans le sens où elle permet d'établir une relation étroite entre le niveau du salaire et le niveau de la production. Ainsi la qualité et l'intensité du travail sont garanties par la forme même du salaire c'est-à-dire le salaire aux pièces.

2. L'analyse néoclassique et L'analyse Keynésienne :

2.1. L'analyse néoclassique

La question de la détermination des niveaux des salaires est abordée par l'analyse néoclassique dans le cadre de la théorie de l'équilibre. Pour la théorie néoclassique, la fixation de la rémunération du facteur travail ; le salaire se déroule dans un marché concurrentiel.

Le salaire fixé sur ce marché assure un équilibre instantané entre l'offre de travail du salarié et la demande de travail de l'entreprise. L'offre et la demande de travail dérivent des comportements rationnels des agents mus par la recherche de leurs intérêts. La demande de travail correspond à la quantité de travail nécessaire à la production de la quantité optimale des biens. L'offre de travail est obtenue à partir du choix du salaire qui opère un arbitrage entre le travail et le loisir.

Considérant le salaire du marché comme une donnée, il détermine son offre de travail en égalisant le salaire réel offert au taux marginal de substitution entre consommation de biens et de loisirs. Le salaire d'équilibre est déterminé par l'égalité entre la demande de travail des entreprises et l'offre des salaires.

Pour les néoclassiques, le marché de travail possède des vertus d'autorégulation qui exécutent toutes possibilités de chômage involontaire.

La restitution de l'équilibre qui ambitionne la disparition du chômage involontaire passe pour les néoclassiques, par la restitution du marché de travail concurrentiel et la « flexibilité » salariale.

2.2. L'analyse Keynésienne :

La question de la détermination des salaires a été abordée par Keynes dans le cadre de la théorie de l'emploi. Il se distingue des néoclassiques en opérant une différenciation entre le salaire réel et le salaire nominal.

La formation de la demande de travail des employeurs est expliquée de la même façon que les néoclassiques : le salaire est égal à la productivité marginale du travail, c'est-à-dire le manque à gagner pour l'employeur si l'emploi diminuait d'une unité. Quant à la formation de l'offre, Keynes s'oppose aux explications des néoclassiques qui considéraient que le taux de salaire réel caractérisé par la flexibilité, le seul critère déterminant de l'offre de travail. Il établit que l'offre de travail est déterminée par le taux du salaire nominal et précise que ce taux est rigide à la baisse.

2.3. La théorie du déséquilibre :

Élaborée au début des années 1970, cette analyse a pour objectif de faire la synthèse entre les approches keynésienne et néo-classique du chômage. Selon les économistes (Robert Clower, Axel, Edmond Malinvaud, Jean-Pascal Benassy) à l'origine de la théorie du déséquilibre, il est possible de distinguer les situations de chômage keynésien et de chômage classique.

La théorie du déséquilibre part de l'hypothèse que les ajustements en termes de prix, rôle du commissaire priseur, se font avant que l'ensemble des acheteurs et vendeurs sur les marchés se mettent d'accord sur un prix d'équilibre. Sachant que les équilibres sont temporaires et se réalisent à prix fixes. Les échanges à court terme vont donc se réaliser à des prix de déséquilibre et les ajustements entre offres et demandes se font par les quantités.

Ainsi, les entreprises confrontées à une diminution de la demande vont réagir en réduisant leur production et l'emploi plutôt que de baisser leur prix. La situation de déséquilibre sur le marché des biens et des services se diffuse alors au marché du travail. En retour, le déséquilibre sur le marché du travail conduit à une réduction de la demande sur le marché des biens et des services. Ces situations de déséquilibre visent à montrer que les comportements microéconomiques peuvent conduire à des déséquilibres macroéconomiques permanents.

3. Le développement de la théorie classique :

Hauriou est déjà à la fin de sa carrière en 1923 quand il publie la première édition de son Précis de droit constitutionnel. Ses préoccupations sont différentes de celles qu'il avait

quinze ans auparavant. On est sur le point de trouver le modus vivendi entre l'Église catholique et l'État français que sa théorie institutionnelle avait longtemps exigé. Par ailleurs, il semble bien que la théorie de Hauriou et les activités des juristes sillonnistes aient joué un rôle non négligeable dans l'obtention d'une solution aux vieux conflits sous le pontificat du nouveau pape Pie XI.

De plus, il faut remarquer que cette période suit de près la Révolution russe. Le danger d'une nouvelle guerre avec l'Allemagne était aussi très présent dans les esprits. Ce contexte peut expliquer pourquoi Hauriou semble embrasser avec plus de ferveur le régime démocratique du suffrage universel. Il en résulte qu'il ne s'agit plus seulement de défendre les remparts externes de l'institution. Car les préoccupations de Hauriou se tournent maintenant vers sa structure interne.

Une institution sociale consiste essentiellement en: Une idée objective transformée en une œuvre sociale par un fondateur, idée, qui, ensuite, recrute des adhérents en nombre indéterminé dans le milieu social et assujettit ainsi à son service des volontés subjectives indéfiniment renouvelées (PDC1: 76). Une idée d'œuvre ou d'entreprise qui se réalise et dure juridiquement dans un milieu social.

Pour la réalisation de cette idée, un pouvoir s'organise qui lui procure des organes.

D'autre part, entre les membres du groupe social intéressé à la réalisation de l'idée, il se produit des manifestations de communion dirigées par les organes du pouvoir et réglées par des procédures. (TIF: 10)

La description de 1929

Une organisation sociale devient durable, c'est-à-dire conserve sa forme spécifique, malgré le renouvellement continu de la matière humaine qu'elle contient, lorsqu'elle est instituée, c'est-à-dire lorsque, d'une part, l'idée directrice, qui est en elle dès le moment de sa fondation, a pu subordonner le pouvoir du gouvernement, grâce à des équilibres d'organes et de pouvoir, et lorsque, d'autre part, ce système d'idées et d'équilibres de pouvoirs a été consacré, dans sa forme, par le consentement des membres de l'institution aussi bien que du milieu social.

En somme, la forme de l'institution, qui est son élément durable, consiste en un système d'équilibres de pouvoirs et de consentements construit autour d'une idée.

a. L'idée: Il est évident que toutes ces définitions se basent sur l'idée de l'œuvre de l'institution, un concept que Hauriou a développé progressivement depuis 1916 (Hauriou 1919: 124). Ainsi, l'œuvre à faire, la mission téléologique propre à chaque institution

fonctionne comme un pôle d'attraction ou peut-être comme une force gravitationnelle, pour reprendre des analogies du monde physique.

b. Le pouvoir de gouvernement: Le deuxième pôle est celui du pouvoir. A ce niveau, Hauriou maintient son insistance permanente. Il semble reconnaître aussi un certain pouvoir spécial au fondateur de l'œuvre, une espèce de droit de propriété sur sa découverte.

c. Les consentements ou les manifestations de communion: Cet élément devient beaucoup plus clair dans cette deuxième période. Il ne s'agit pas seulement d'un équilibre entre les organes de pouvoir eux-mêmes mais d'une conception de participation et de collaboration à l'œuvre par tous les membres de l'institution. Pour conclure cet aperçu des ultimes développements de la théorie de l'institution par Maurice Hauriou, remarquons comment cette théorie répond progressivement aux défis de la situation sociale de l'époque. Néanmoins, Hauriou est très conscient des limites de cette logique, comme il nous le reconnaît lui-même: 'La nature de recherches inductives, dit-il, est telle qu'on finit souvent par où on aurait dû commencer (PDC1: 76). En retraçant son progrès durant 20 ans de recherche, Hauriou conclut que pour arriver à une théorie complète de l'institution, il aurait dû renverser l'ordre de ses démarches. L'ordre logique d'une théorie de l'institution exige en fait les études suivantes:

1° Une étude sur l'institution considérée comme chose sociale objective', c'est-à-dire du point de vue réel;

2° Une étude sur l'opération représentative qui est le moyen juridique par quoi vivent les institutions', autrement dit du point de vue idéal;

3° Une étude sur l'institution corporative ou sur la personne morale (PDC1: 75).

4. L'école de la régulation :

4.1. Présentation générale :

L'école de la régulation est née d'une réinterprétation de Marx par Althusser et des institutions par l'école philosophique de Michel Foucault, ainsi et surtout que de l'influence de Bourdieu qui montre la complexité des mécanismes de reproduction du capital. Elle appartient à un courant plus vaste : les hétérodoxes, qui rejettent les hypothèses de la théorie dominante : ils pensent que la répartition du PNB est aussi importante que son taux de croissance, que la justice sociale est une valeur souhaitable ; il s'agit d'un courant plus littéraire, qui refuse la formalisation mathématique à outrance comme s'opposant aux nouvelles données économiques (remise en question des « vérités scientifiques »).

L'école de la régulation est d'origine française et regroupe dans les années 70 et 80 des économistes nés après la Deuxième Guerre mondiale, tels le chef de file Boyer, Michel Aglietta, Alain Lipietz, André Orléan, Jacques Mistral... Elle compte aussi des adeptes en Allemagne (J. Hirsch), aux Pays-Bas avec l'école d'Amsterdam et aux USA (D. M. Gordon, Samuel Bowles, Thomas Weisskopf). Elle fixe à l'économie deux nouveaux objectifs : rendre compte du mouvement de l'économie et exprimer le contenu social des relations économiques pour révéler les conflits dont l'économie est l'enjeu, intégrant pour cela les apports des sciences sociales au sens large pour comprendre le changement économique et social.

Pour Boyer, on entend par régulation « la conjonction de mécanismes concourant à la reproduction d'ensemble, compte tenu des structures économiques et des formes sociales en vigueur » : La théorie de la régulation, une analyse critique. Pour Aglietta, « c'est une approche holiste, à l'intersection entre un marxisme structuraliste historisés et une macroéconomie keynésienne fondée sur les paradoxes du passage du niveau microéconomique à la macroéconomie » : Ecole de la régulation et critique de la raison économique, 1994.

Elle s'oppose à la théorie walrassienne, dont elle rejette l'individualisme et l'équilibre de marché. Cette prise de position anti-walrassienne l'éloigne de la synthèse néoclassique de Samuelson et Arrow : elle est une synthèse entre le marxisme, le keynésianisme et l'institutionnalisme :

- Le marxisme pour sa théorie des crises du capitalisme (mais rejet de la théorie de la valeur travail)
- Le keynésianisme pour sa théorie macroéconomique (mais négligence des rapports sociaux)
- L'institutionnalisme pour sa définition de l'institution comme « armistice social ».

On lui reproche cependant l'inexistence de concepts centraux opératoires : la principale démarche est la rupture avec le courant dominant et l'holisme pour faire émerger une nouvelle démarche et rompre avec les canons de l'analyse économique dominante.

4.2. La typologie des crises :

A la classification tripartite des crises selon la périodicité des cycles et à la prophétie de la catastrophe finale de Marx, les régularitionistes opposent une typologie en 4 classes qui se subdivisent en 2 et 2 :

- Les petites crises conjoncturelles : simple perturbation accidentelle (type 1) ou crise

qui exprime la régulation et correspond aux récessions, à l'effet purgatif (type 2)

- Les grandes crises structurelles : la crise de régulation plus grave (1929, type 3) ou la crise de régulation à laquelle s'ajoute une crise du régime d'accumulation (par exemple la mondialisation)

Boyer définit le régime d'accumulation comme « l'ensemble des régularités assurant une progression générale et relativement cohérente de l'accumulation du capital, c'est-à-dire permettant de résorber ou d'étaler dans le temps les distorsions et déséquilibres qui naissent en permanence du processus lui-même ». Cette école remplace le cycle long par des périodes stabilisées (30 Glorieuses) et des phases de transition et de rupture (les crises). Le mode de régulation devient le concept central. Les crises ont pour but de créer les conditions d'une nouvelle régulation, la crise des années 70 est une crise de la régulation qui nécessite une modification des institutions.

4.3. Les institutions comme mécanismes de régulation :

Il existe cinq institutions qui permettent de formaliser une vision de l'évolution historique des sociétés contemporaines (opposition entre Etat-gendarme et Etat-providence par exemple). L'accumulation du capital, extensive au XIX^e siècle, devient intensive au XX^e. Les crises sont souvent liées à l'absence de débouchés (décalage entre hausses de la productivité et des salaires), ce qui fait émerger la notion de « compromis fordiste ». La régulation fordiste permet à la production et à la consommation d'avoir une évolution synchronisée.

- Le rapport salarial

Pour Aglietta et Boyer, le rapport salarial est « l'ensemble des conditions juridiques et institutionnelles qui régissent l'usage du travail salarié, ainsi que la reproduction de l'existence des travailleurs ». Il se décompose en 5 éléments : l'organisation du « procès » de travail (cf. termes marxistes), la hiérarchie des qualifications, la mobilité des travailleurs, le principe de formation du salaire, l'utilisation du revenu salarié.

Le travail est un compromis entre la résistance des organisations de travailleurs et l'objectif de rationalisation du capitalisme (par des méthodes telles le fordisme et le taylorisme). Pour Aglietta (Les métamorphoses de la société salariale, 1984), la lutte de classe n'est pas le moteur de l'histoire : la logique de l'organisation joue ce rôle. La nature du rapport salarial dans la société post-fordienne évolue (opposition entre marchés primaire et secondaire).

Section 2 : Généralités sur la Rémunération

Du point de vue de la gestion, il existe plusieurs définitions, parmi lesquelles on cite :

- « La rémunération est le prix que paie l'entreprise pour obtenir un facteur de production dont elle a besoin, au même titre qu'elle paie pour obtenir d'autres facteurs de production (matières premières, technologies, besoin financiers, équipements,...) ».²

- « La rémunération consiste à payer une entité (personne physique ou morale, entreprise) en contrepartie d'un travail effectué, ou d'un service rendu ».³

- « Le total des rémunérations en espèces ou en nature que versent les employeurs à leurs salariés en paiement de travail accompli par ces derniers au cours de la période de référence des comptes ».⁴

D'après ces définitions, on conclut que : « La rémunération est l'une des modalités de relation contribution, rétribution liant le salarié à l'entreprise ».

1. Les trois aspects de la rémunération :

Les trois aspects qui viennent d'être étudiés logique du marché, équité sociale, efficacité gestionnaire se trouvent récapitulés dans le tableau ci-après. Celui-ci est bâti sur un découpage logique par grandes fonctions (économique, sociale, gestion des ressources humaines) qui redistribue un peu différemment les trois aspects et donne la traduction opérationnelle pour le gestionnaire de personnel. C'est ainsi que la fonction économique recouvre à la fois les références au marché des qualifications (et donc des salaires), à la négociation salariale en régime fordisme, et aussi à la micro-économie d'entreprise au travers de la maîtrise de la masse salariale. La fonction sociale concerne le champ immense des croyances, des sentiments et des valeurs, lesquelles au travers de notions telles que justice sociale, équité, mérite personnel.

Le gestionnaire de personnel les rencontre, au moins comme contraintes, à chaque étape de mise en place d'une politique de rémunération. La fonction gestionnaire ne concerne plus que le seul aspect ressources humaines sous le double volet du moyen/long terme avec l'optimisation des compétences des hommes, et du court terme au travers du thème très actuel de la motivation des hommes, de la performance.

² Guy Lautier, « les rémunérations » édition Maxima, Paris, 1993, p14

³ Internet : <http://www.wikipedia.org/recherche> : Rémunération

⁴ Internet : <http://forum.europa.eu.int/irc/dsis/nfaccount/info/data/esa95/fr/efr00152.htm>

Tableau N°1 : Les trois aspects de la rémunération

	Définition	Référence	Traduction
Economique	Rémunération : { Contrepartie d'un travail Revenu Coût	Marché, rareté (libéralisme) Equilibre Production/Consommation (fordisme) Equilibre financier de l'entreprise	Enquêtes salaires Négociation salariale Masse salariale
Sociale	{ Partage Rémunération	Justice sociale Equité collective Mérite, équité individuelle	Participation, intéressement. Classification, grille de salaire. Individualisation
Gestionnaire	Rémunération = Moyen de gestion des RH	Optimisation de la RH Motivation/implication des hommes	Gestion des carrières (capacités, potentiels). Performance individuelle et d'équité (bonus, augmentation individuelle).

Source : Guy Lautier, « les rémunérations » édition Maxima, Paris, 1993, P14

2. Terminologie en rémunération :

Dans le domaine des rémunérations, plusieurs termes ont utilisés, comme la notion salaire, avantages sociaux, masse salariale.....

Le tableau N°2 explique ces notions.

3. Les formes de la rémunération :

Le tableau N°3 décrit les différentes formes de la rémunération comme rémunération à la journée de travail, à la pièce ... etc. Ainsi, il explique les avantages et les inconvénients de chaque forme.

Tableau N°2 : Terminologie en rémunération

Terme	Définition
Salaire	Rémunération directe du travail effectué sur une base horaire, quotidienne, hebdomadaire ou en fonction de la production, régie explicitement ou implicitement par un contrat liant un salarié à un employeur.
Avantages sociaux	Partie de la rémunération que touche une personne en sus (en plus) de son salaire, sans nécessairement fournir un travail en conséquence, tels que la protection de la personne et du revenu,...etc.
Traitement	Rémunération sur une base annuelle dont le mode de versement peut se faire en différents intervalles. Exemple : traitement d'un PDG, d'un ministre,...etc.
Salaire de base	Montant versé au salarié, fondé sur un taux horaire, hebdomadaire, mensuel ou à la pièce, en ajoutant tous les autres avantages liés à l'emploi. Désigne aussi le salaire déterminé par l'exigence d'un emploi dans une classe d'échelle de salaire catégorie d'emploi.
Masse salariale	Montant globale de la rémunération directe ou indirecte consacré par une organisation ou une industrie ou encore une économie nationale aux salariés durant une période donnée, généralement une année.
Salaire réel	Salaire qui vient à l'esprit lorsqu'on mesure et compare le pouvoir d'achat présent d'un salarié par rapport à celui d'une période antécédente donnée (généralement une année).
Régimes d'incitation	Stimulants sous forme pécuniaire ou autre qui poussent le salarié à augmenter sa performance ou à améliorer son comportement, tels que les bonus, les primes liées au travail à la pièce,...etc.
Régimes d'intéressement	Moyens par lesquels l'organisation associe ses salariés à des résultats économiques, par exemple, la remise d'actions, d'un supplément de salaire dû à la participation aux bénéfices.
Salaire individualisé	Salaire qui tient compte de la performance individuelle dans l'ensemble de la rémunération. La tendance veut que même dans une structure formelle de salaire, où on associe aux emplois des valeurs minimales et maximales, tout supplément du salaire de base soit attribué selon les régimes d'incitation et d'intéressement et non l'ancienneté, ni l'âge, ni l'augmentation du coût de vie du salarié.

Source : Guy Lautier, « Les rémunérations » Edition Maxima, Paris, 1993, P17

Tableau N°3 : Les formes de la rémunération

Forme	Description	Avantages	Inconvénients
A la journée de travail	L'unité de temps standard pour calculer le travail est l'heure, si on multiplie le nombre d'heures travaillées par un taux horaire fixe, on obtient le salaire, celui-ci doit englober les heures travaillées en dehors du cadre de la semaine normale, exemple : temps supplémentaire, ...etc.	Salaire facile à calculer et à comprendre, gestion simple, pas trop de pression sur le salarié.	Pas beaucoup de motivation, ne considère pas la productivité supérieure, complique le calcul du coût unitaire de production.
A la journée de travail mesurée	Semblable à la journée de travail, sauf que les taux horaires sont révisés au fur et à mesure que le salarié prend de l'expérience. Chaque salarié est soumis à une évolution périodique en fonction de critères prédéterminés.	Salaire facile à calculer, le salarié est poussé à améliorer son rendement, feedback, de la part du supérieur	Arbitraire dans la pondération de certains facteurs, valorisation insuffisante de la dimension incitative.
A la pièce	Salaire calculé en fonction d'une certaine quantité produite, sans mettre de côté les normes de qualité.	Salaire facile à calculer et à comprendre, le salarié est incité fortement à produire plus, le calcul du coût unitaire de production est facile.	Stress plus grand chez le salarié, risque plus grand d'accidents du travail, danger que l'employeur conteste le taux ou le diminue si le salarié est syndiqué.
A la tâche ou forfait	Salaire établi pour l'exécution d'une certaine quantité de travail. Le prix du travail est fixé sous forme d'un acte de gré à gré déterminé à l'avance.	Clarté, simplicité dans le paiement du salaire après exécution de la tâche à la satisfaction de l'employeur.	certain risque de perdre de vue le temps requis pour exécuter la tâche.
A la commission	Pue : Au pourcentage du volume de vente durant une période donnée. A l'unité : Au pourcentage lié à chaque unité vendue. Le nombre d'unités vendues détermine le salaire. Avec salaire de base : Salaire de base garanti plus une commission au-delà d'un certain volume de vente fixé à l'avance.	Forte incitation à vendre, forte motivation liée à un grand contrôle sur le volume.	Peu de stabilité dans le revenu, stress accru sur la personne évaluée par rapport aux niveaux de ventes.
Au pourboire	Gratifications en argent ou sous un autre mode versé à une personne à titre d'appréciation pour des services rendus.	Dans certains pays, les pourboires sont partiellement fiscalisés.	Bien des controverses existent autour de cette forme de rétribution.

Source : Guy Lautier, « les rémunérations » édition Maxima, Paris, 1993, p14

4. Principaux objectifs d'une structure salariale :

Les objectifs de la rémunération direct sont généralement conçue à partir des opinions des perceptions et des attitudes des salariés en place mais aussi à partir des contraintes de employeurs (ex : la rationalisation des coûts). Ils gagnent à être réalistes et réalisables.

- En offrant une rémunération comparable et même meilleure, il est possible d'attirer des personnes dont les qualifications permettront de maintenir, voire d'augmenter, les profits de l'organisation.

- La rémunération doit être équitable aux plans interne et externe de l'organisation et aucune discrimination ne devrait exister à l'égard des minorités visibles, des femmes, etc.

- La rémunération qui satisfait les salariés, c'est-à-dire une rémunération comparable à celle offerte sur le marché du travail et répondant aux qualifications de chacun des salariés, contribue à concurrencer adéquatement les autres organisations de façon à conserver les salariés performants.

- Une structure de rémunération motivante doit viser à établir un mécanisme de rétribution sous forme de primes d'incitation et d'intéressement pour récompenser les salariés qui œuvrent dans le sens des objectifs de l'organisation.

- Toute structure de rémunération établie doit être gérée en respectant la législation établie par l'état, les contrats signés avec les syndicats ou autres, etc., par exemple le respect du salaire minimum. Elle doit aussi viser à respecter la rationalisation des coûts de l'organisation, d'où la nécessité d'un contrôle qui apporte une progression à l'ensemble de l'organisation.

5. Lien de la rémunération avec les autres activités de la GRH:

Il existe une interrelation entre la rémunération globale et quelques autres activités de la GRH .Il y a des activités qui précèdent la fixation de la rémunération et d'autres qui sont en action après l'établissement de la rémunération.

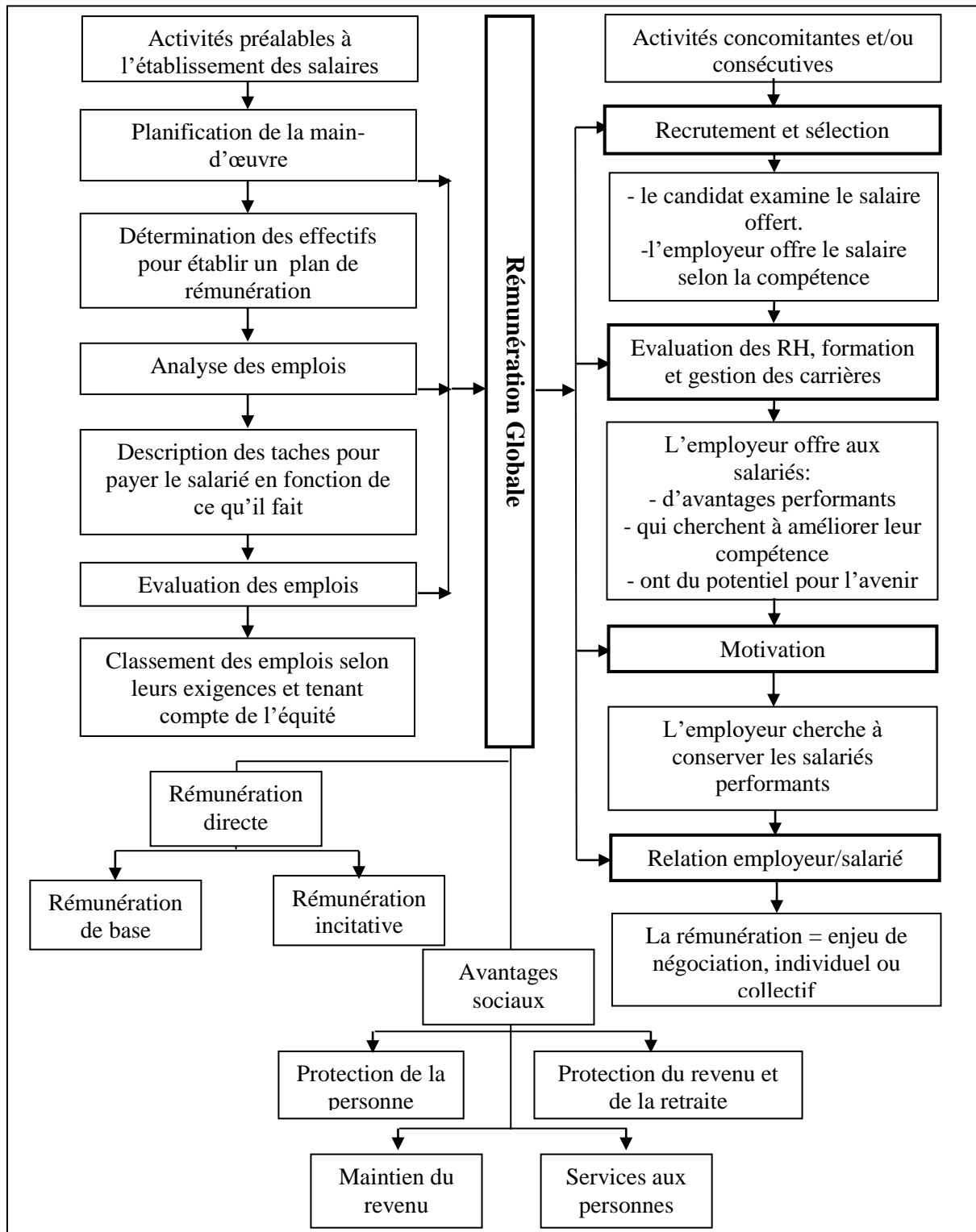
6. Les Facteurs de rémunération :

Il existe deux types de facteurs :

6.1. Les facteurs internes :

a. Nature de l'emploi : elle se décrit en termes de contenu d'emploi et d'exigences (responsabilités, conditions de travail).

Figure N°1 : Lien de la rémunération avec les autres activités de la GRH



Source : Guy Lautier, « Les rémunérations » Edition Maxima, Paris, 1993, P30

Si un emploi requiert plus de qualifications et de responsabilités qu'un autre, il sera mieux rémunéré. C'est l'analyse des emplois, suivie par l'évaluation des emplois, qui permet de déterminer les salaires de base.

b. Contribution 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 l'évaluation des ressources humaines, effectuée par le supérieur immédiat.

L'ancienneté se mesure en intervalles de temps (généralement en nombre d'années) qu'un salarié accumule au service d'un employeur. Exemple : un avancement dans l'échelle des salaires.

La performance du salarié contribue également à hausser le taux de salaire.

c. Capacité de payer : 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 grosse part de ses dépenses globales de fonctionnement.

d. Productivité de la main-d'œuvre : Il existe un rapport direct entre la productivité du salarié et les taux de rémunération. Un salarié peut être payé selon le nombre de pièces qu'il produit dans un temps donné.

Les taux de rémunération ainsi établis laissent exister un rapport acceptable entre un travail payé à la pièce et un autre au temps écoulé, et ce, à l'intérieur d'une même catégorie d'emploi.

e. Syndicalisation : Les syndicats influencent fortement tout le marché du travail, au-delà des entreprises. Les employeurs ajoutent leur rémunération pour s'assurer d'un bon recrutement et éviter les conflits avec leurs salariés.

6.2. Les Facteurs externes de rémunération :

a. Lois du marché : L'évaluation des salaires est une question d'offre et de demande autrement dite quand la demande est grande et les travailleurs peu nombreux, on leur offre des salaires très élevés.

b. Législation gouvernementale : L'Etat peut déterminer par une loi ou un décret les conditions minimales à respecter dans l'établissement des niveaux de salaires. On cite à titre d'exemple : une loi sur le salaire minimum, ... Par sa législation, l'Etat détermine le point de départ de la structure salariale de tous les salariés. À la limite, il peut aller jusqu'à fixer une structure salariale à titre d'indice dans les emplois, soit pour ses propres salariés, soit pour l'ensemble des organisations des secteurs publics et privés.

c. Coût de la vie : ce facteur a pour objet d'ajuster le niveau de salaire pour tenir compte

de la perte du pouvoir d'achat, d'où l'importance d'une analyse objective du calcul de l'indice des prix de l'ONS car ce dernier est historiquement daté et doit tenir compte de la répartition du revenu par couches sociales pour calculer le taux d'inflation : (l'évolution du matières de consommation exemple : voitures, ordinateurs, télévisions et vacances).

Les syndicats ont trouvé des méthodes pour appliquer ce facteur au contrat de travail, exemple : une augmentation de salaires différée.

d. Structure industrielle 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 industries se développant dans le même secteur géographique.

7. Les contraintes des politiques de rémunération :

Lorsque le fondement du système de rémunération a été adopté, l'entreprise n'est pas parvenue pour autant au bout de ses difficultés. Il s'agit en effet d'élaborer un système de rémunération qui sache respecter trois grands équilibres :

7.1. L'équité financière :

La masse salariale versée ne doit pas dépasser les capacités financières dont dispose l'entreprise.

7.2. L'équité interne :

Tout sentiment d'injustice est perçu de la part des salariés comme porteur de soupçons et source de conflit et de démotivation. L'équité est perçue sous deux angles :

- L'adéquation du rapport contribution et la rétribution du salarié.
- Elle peut être appréhendée dans le cadre de la promotion des salariés. Il s'agit donc de la mobilité tantôt horizontale tantôt verticale.

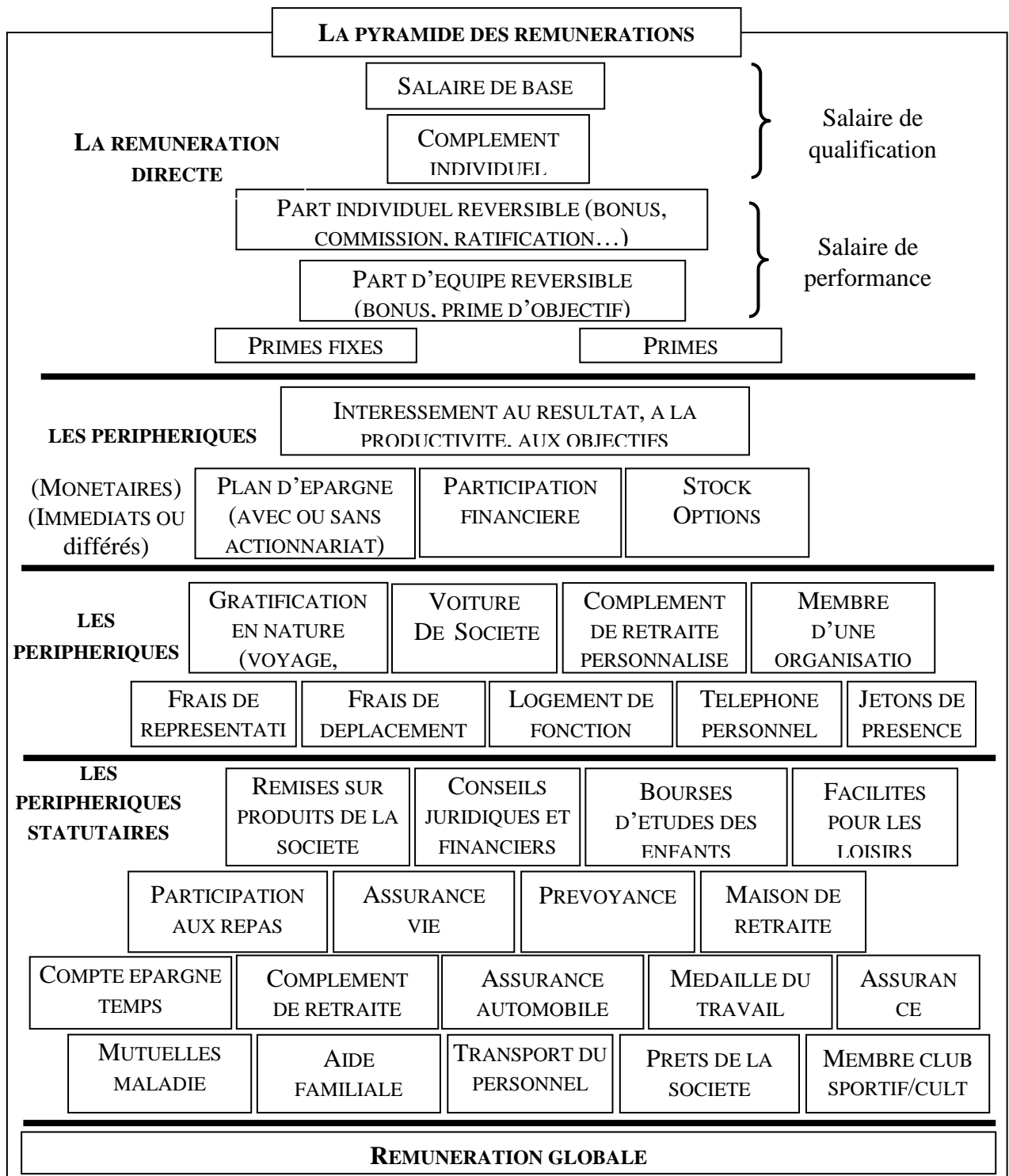
7.3. L'équité externe :

Les salaires versés dans l'entreprise doivent être au moins égaux à ceux des concurrents. Le dessein est de fidéliser un minimum d'œuvre de l'entreprise.

8. La pyramide des rémunérations :

Gérard Donnadiou a proposé un regroupement de la rémunération de base et des périphériques dans une pyramide des rémunérations.

Figure N°02 : La pyramide des rémunérations



Source : Internet: <http://www.univ-paris1.fr/IMG/pdf/M1, Chapitre4, Transparents>

9. La notion de la rémunération globale :

La rémunération globale englobe tous les avantages périphériques, ainsi que les éléments de « la rémunération différée » ou « salaire à long terme » qui peuvent être utilisés

par les entreprises.

9.1. La rémunération directe :

La rémunération directe fixe « salaire de base » : C'est la rémunération stable versée par l'employeur aux salariés mensualisés, c'est-à-dire payés au mois qui représente aujourd'hui l'immense majorité des travailleurs.

La rémunération variable « salaire de performance » : Il est lié directement à la performance dans le poste pour la période considérée, il distingue les meilleurs qui sont récompensés de leurs efforts et motive les moins bons à tenter eux aussi de s'améliorer.

9.2. Les périphériques légaux :

Ils ont pour caractéristiques d'avoir fait l'objet d'une loi ou d'une ordonnance.

a. La participation : Est obligation dans les entreprises d'au moins 50 salariés. Elle permet aux salariés de profiter des bénéfices réalisés par l'entreprise.

b. L'intéressement : Est dispositif facultatif qui permet aux salariés de bénéficier financièrement des résultats ou des performances de leur entreprise.

c. Le plan d'épargne d'entreprise : Permet aux salariés de constituer avec l'aide de leur entreprise une épargne.

d. Le plan d'épargne pour la retraite collectif : Permet aux salariés de constituer une épargne pour la retraite.

e. L'actionnariat salarié : Proposer aux salariés l'achat d'actions à un coût plus avantageux que le coût de bourse ou des conditions préférentielles de susception à des augmentations de capital.

f. Le stock options ou plan d'option : Ceux-ci accordent la possibilité aux détenteurs de ce droit d'acheter des actions de leur entreprise à des prix d'exercice fixés d'avance au terme d'une période donnée. Les bénéficiaires de ces dispositifs sont les dirigeants principalement, après la crise mondiale et du fait des scandales financiers, la réunion du G20 du 02 Avril 2009 a décidé de leur encadrement ainsi leur parûtes financiers.

9.3. Les périphériques sélectifs :

Souvent accordés en nature (logement, voiture, téléphone), ils peuvent être variables et réversibles et entre alors dans le cadre d'une politique de rémunération dynamique. Par exemple comme éléments de gratification.

9.4. Les périphériques statutaires :

Ils ont un caractère distributif et réglementaire du type avantage acquis. Entrent dans

cette rubrique aussi bien les œuvres sociales gérées par le comité d'entreprise (ex : automobile, électricité, transport,...etc.) conseil juridique et financier, ramassage du personnel entrent également la plus part des dispositions complémentaires relatives à la retraite et à la prévoyance sociale.

10. La masse salariale :

Il existe plusieurs définitions de la masse salariale :

- «Montant inscrit sur la déclaration annuelle des salaires, en abrégé DADS»⁵
- «Montant figurant dans les comptes annuels sous la rubrique frais de personnel»⁶
- «L'ensemble des sommes que l'entreprise consacre à la rémunération de ses salariés.

Il s'agit donc des salaires bruts versés aux salariés, des charges sociales patronales, ainsi que des indemnités et primes qui ne sont pas imposables et non soumises à cotisation». ⁷

• «Montant globale de la rémunération directe ou indirecte consacrée par une organisation ou une industrie ou encore une économie nationale aux salariés durant une période donnée, généralement une année»⁸

Donc d'une vision plus large de la masse salariale : c'est le coût global du travail, elle représente pour l'entreprise une de ses principaux charges. C'est aussi un moyen de valoriser le travail des hommes qui contribuent à sa performance.

Elle comprend principalement :

- Les salaires bruts versés;
- Les charges sociales patronales;
- Les indemnités non imposables ou non soumises à cotisation;
- Les charges fiscales assises sur les salaires, telles que la taxe d'apprentissage et la taxe professionnelle (qu'il ne faut pas oublier);
- Les subventions au comité d'entreprise ainsi que les œuvres sociales;
- Les frais de restauration;
- Les frais de médecine du travail;
- Les vêtements de travail;

A ces dépenses de personnel propres à l'entreprise; il faut ajouter les dépenses

⁵ Jean marie PERETTI, « Gestion des ressources humaines ».édition Vuibert, 9^{ème}, Paris2000, p.257.

⁶ Idem

⁷ Application sur CD ROM .collection management, « gestion des ressources humaines ».

⁸ Sekiou LAKHDAR et autres, Op.cit, p.163

concernant les collaborateurs occasionnels n'appartenant pas à l'entreprise (intérimaires principalement, stagiaires éventuellement).

11. Types de la masse salariale :

Il n'y a pas de définition normalisée, mais on prend habituellement en considération trois masses salariales, toutes liées à la rémunération directe.

11.1. La masse salariale totale (MST) ou MS comptable:

Elle reprend l'ensemble de la rémunération directe ainsi que les charges sociales patronales et salariales liées à cette rémunération. Ces charges sont très diverses et concernent :

- La sécurité sociale.
- La retraite complémentaire.
- L'assurance chômage.
- La construction logement.
- La taxe d'apprentissage.
- La participation des employeurs à la formation professionnelle continue.
- La taxe sur les salaires.
- Les transports.

Dans la définition de la masse salariale totale, on exclut souvent les avantages en nature, mais on exclut aussi les autres périphériques de la rémunération ainsi que les charges exceptionnelles telles que les indemnités de licenciement.

11.2. La masse salariale fiscale (MSF) :

Elle correspond à la déclaration annuelle des salaires (DADS) et comprend : tous les salaires, appointements, primes, commissions et avantages en nature.

11.3. La masse salariale versée aux salariés (MVS) :

Il s'agit de la masse salariale fiscale augmentée des indemnités non imposables incluse dans la fiche de paie, diminuée des avantages en nature.

La masse salariale fiscale est comparable à la masse salariale totale.

12. La fixation du salaire :

Certaines contraintes s'imposent à l'employeur dans la mise en place d'une politique de rémunération. L'existence du SMIC (Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance)

correspond à la rémunération minimale qui doit obligatoirement être versée aux salariés des entreprises. Aucun salaire ne doit être inférieur au SMIC. C'est un taux horaire qui augmente avec :

- Le coût de la vie;
- La croissance économique;
- Par décision gouvernementale;
- L'égalité des sexes : égalité de rémunération entre les hommes et les femmes;
- Existence de la catégorie professionnelle du salarié fixée par la convention collective;
- Négociation annuelle des salaires;
- Obligation de revoir tous les cinq ans la classification professionnelle dans l'entreprise;
- L'entreprise doit respecter l'équité interne (salaire juste);
- Equilibre externe en tenant compte des salaires versés par les concurrents

13. La négociation salariale :

La négociation salariale présente un caractère paradoxal puisque l'essentiel des éléments de la politique salariale, est en définitive à l'initiative et de la seule responsabilité de la direction de l'entreprise. L'essentiel des négociations consiste en fait :

- soit à déclarer l'équilibre global au déterminent apparent de l'un ou l'autre des partenaires sociaux
- soit à modifier l'importance relative des composantes du total « conditions générales de travail » des salariés, sans que ce total s'accroisse substantiellement.

14. Les facteurs d'évolution de la masse salariale :

Les salaires et appointements peuvent être augmentés par décision du chef d'entreprise :

- de façon collective ;
- de façon individuelle.
- Augmentations collectives :
 - Générales : augmentation accordées à l'ensemble des salariés (parfois sous certaines conditions de présence ou d'ancienneté). Il peut y avoir un « effet –talon » si un minimum absolu est fixé.
 - Catégorielles : augmentations accordées à une partie des salariés, exemple : les ouvriers, ou une catégorie à revaloriser.

a. Augmentations individuelles : Augmentations accordées par décision du chef d'entreprise sans changement de qualifications et sans qu'il soit tenu par un texte ou une obligation (exemple : augmentation individuelles au mérite).

b. Le relèvement automatique des minimums : Les salaires et appointements peuvent être augmentés par une décision extérieure à l'entreprise.

- Les relèvements du SMIC : le salaire minimum de croissance peut être relevé par les pouvoirs publics. Les salariés dont les salaires ou appointements deviennent inférieurs au S.M.I.C, doivent être à ce niveau.

- Les relèvements des minimums conventionnels hiérarchiques : La convention collective applicable, peut décider un relèvement de la valeur du « point ». Dès lors, les salariés dont les salaires ou appointements deviennent inférieurs au nouveau minimum doivent être augmentés à ce niveau.

- Les relèvements des minimums par l'entreprise : C'est par fois à ce niveau que les minimums sont augmentés.

15. Les facteurs d'évolution structurelle de la masse salariale :

Les mouvements de personnel entraînent une évolution quantitative des effectifs. Ces entrées-sorties de personnel s'accompagnent de changements de salaires qui influent sur la masse salariale. L'embauche d'un cadre supérieur ou celle d'un manoeuvre n'aura pas les mêmes conséquences. Dans les deux cas, l'effectif augmentera d'un individu, mais la structure de l'entreprise ne sera pas modifiée de la même façon. De plus le salaire moyen de la catégorie dont fera partie le nouvel arrivant sera modifié par la prise en compte de ce nouveau salaire.

a. L'effet d'effectif : L'effet d'effectif est l'évolution théorique de la masse salariale entraînée par la variation du nombre de personnes payées entre les périodes de référence.

$$\text{Effet d'effectifs de (n)} = \frac{\text{Effectif décembre (n)}}{\text{effectif décembre (n-1)}} \quad (\text{en niveau})$$

$$\text{Evolution de la masse salariale} = [\text{évolution du salaire moyen}] \times [\text{effet d'effectif}]$$

b. L'effet de structure : L'effet de structure est l'évolution de salaire moyen entraînée par le changement de la population salariée dans les différentes catégories entre les périodes de référence. Pour mesurer cet effet, il est nécessaire de calculer ce qu'aurait été en décembre (n) le salaire moyen si la structure était restée inchangée, c'est-à-dire en dissociant.

L'évolution des salaires. Nous calculons un salaire moyen de décembre (n) par la structure de décembre (n-1) appelé salaire moyen décembre (n) à structure constante.

$$\text{Effets de structure de (n)} = \frac{\text{Salaire moyen de décembre (n)}}{\text{Salaire moyen de décembre (n-1)}}$$

(En niveau)

Evolution du salaire moyen = [effet de structure] x [Evolution des salaires moyen catégoriels]

c. L'effet de noria : L'effet de noria est l'incidence, sur le salaire d'une catégorie, des mouvements d'entrée et de sortie du personnel de cette catégorie.

Pour mesurer les effets de noria, calculons des salaires moyens catégoriels décembre (n) fictifs en supposant que l'année (n) n'a connu aucun mouvement de personnel, mais seulement des augmentations de salaires collectives et individuelles.

$$\text{Effets de noria de (n)} = \frac{\text{Salaire moyen catégoriel de décembre (n)}}{\text{Salaire moyen catégoriel de décembre (n-1)}}$$

(par catégorie)

Evolution du salaire = [Augmentation de salaire de la catégorie] x [effet de noria de la catégorie] moyen de la catégorie

d. L'effet report ou effet résiduel : L'effet de report mesure l'incidence des augmentations appliquées au cours d'une année sur l'évolution en masse de l'année suivante plus l'augmentation est tardive au cours d'une année et plus l'impact sur la masse de l'année suivante sera important. Il est représenté par l'équation suivante:

$$\frac{\text{Masse salariale (n+1) sans augmentation} \times 100}{\text{Masse salariale (n)}}$$

L'effet de report est l'impact des augmentations d'une année sur la masse salariale de l'année suivante :

$$\text{Effet de report de (n) sur (n+1)} = \frac{12 \times \text{décembre (n)}}{A(n)}$$

e. L'effet courant : C'est l'impact des augmentations d'une année sur la masse annuelle de cette même année.

$$\text{Effet courant de (n+1)} = \frac{A(n+1)}{12 \times \text{décembre (n)}}$$

Les variations de la durée de travail : Cette variation peut porter sur :

- Les variations des heures de travail.
- Le recours au travail à temps partiel

- Le recours au chômage techniques (ou intempéries)

16. Les inflexions diverses Le G.V.T :

Les inflexions de la masse salariale résultent de hausses individuelles de rémunération non liées directement aux résultats de l'entreprise, ni aux performances du salarié.

Elles sont fondées soit sur des dispositifs conventionnels (ancienneté, classification) soit sur des changements affectant les structures et technologie de production.

a. Le glissement : Il représente le coût des avancements et promotions non liés à l'ancienneté. Ce coût résulte pour l'essentiel de la gestion des promotions en fonction des performances propres à chaque individu ou des dispositifs conventionnels d'avancement.

b. Le vieillissement : Cet élément mesure l'amélioration des rémunérations induites par l'évolution de l'ancienneté des salariés. Il comprend notamment l'incidence des primes conventionnelles d'ancienneté.

c. La technicité : Il s'agit d'une augmentation des rémunérations, liée à une montée des qualifications, se traduisant par un changement de coefficient hiérarchique et due notamment à la formation production processus d'exploitation changement d'activité ou de produits. Le salarié reste dans son poste.

17. L'évolution en salaire

Les salaires sont versés tous les mois, la gestion travaille en exercices annuels .il existe deux façons de mesurer les évolutions : l'évolution en niveau d'un part et d'autre part l'évolution en masse.

a. L'évolution en niveau : C'est l'évolution de la rémunération instantanée d'une personne ou d'un groupe de personnes entre deux (02) dates données.

$$\text{Evolution en niveau de (n)} = \frac{\text{Rémunération de décembre (n)}}{\text{Rémunération de décembre (n-1)}}$$

b. L'évolution en masse : C'est l'évolution de la rémunération annuelle d'une personne ou d'un groupe de personnes entre deux (02) périodes de référence.

C'est la comparaison de deux (02) rémunérations annuels.

$$\text{Evolution en masse entre (n) sur (n+1)} = \frac{\text{Rémunération annuelle de (n)}}{\text{Rémunération annuelle de (n-1)}}$$

L'objet est de présenter les éléments composant de la rémunération, les acteurs ayant le pouvoir de fixation et facteurs d'évolution. Comme il est question de faire des comparaisons entre les différents secteurs de l'économie.

Section 3 : Contexte Général de la Rémunération en Algérie

1. La situation salariale précédente le SGT :

La situation salariale précédente le SGT a été considérée comme anarchique et injuste. Ceci est dû à l'absence d'instrument de législation et de gestion des ressources humaines. Dans ce cadre, on constate une diversité de la nomenclature des emplois. Ainsi, chaque entreprise avait sa propre grille de salaires. A ce stade, des disparités sont constatées, comme par exemple :

- les salaires moyens globaux des secteurs et branches;
- les salaires moyens du secteur primaire et ceux des autres secteurs;
- les salaires moyens des entreprises entre elles et des unités d'une même entreprise.

2. Comparaison des politiques de rémunérations dans les différents secteurs :

2.1. Comparaison entre le secteur public et le secteur privé :

Le marché de travail se caractérisait par la mobilité d'une main d'œuvre qualifiée vers le secteur privé en dépit d'une main d'œuvre non qualifiée dans le secteur public. Compte tenu de cette situation de pénurie, les entreprises ne pouvaient fidéliser leur personnel qu'en versant des salaires élevés, notamment dans les entreprises prospères. Ainsi, on constate l'octroi des compléments de rémunération au profit des salariés compétents à savoir : les logements, le transport, la formation...

Cette situation a induit une étendue de l'éventail des salaires et une accentuation des disparités salariales. En matière de gestion de l'emploi, les entreprises ne jouissaient d'aucune flexibilité. Ainsi, elle se caractérisait comme suit :

- Les contrats de travail étaient à durée indéterminée.
- La disparition progressive et presque totale des emplois précaires (saisonniers).
- Les employés préservaient leurs emplois grâce à l'intervention de l'état.
- Le non liaison des rémunérations aux résultats de l'entreprise.

2.2. Les disparités salariales dans le secteur public :

Des disparités ont été constatées entre les sociétés nationales du même secteur

économique. Les procédures de recrutement et les modalités de rémunération variaient d'une entreprise à une autre. On note également l'absence des textes réglementaires fixant les minima de salaires. De surcroît, on constate la quasi-absence de critères de la gestion prévisionnelle de l'emploi, à savoir :

- la qualification;
- l'expérience professionnelle.

« La main d'œuvre est répartie en groupe variant entre 3 et 5, subdivisés, en échelons (4 à 14).

La valeur des indices est différente à l'indice 100 pour les sociétés nationales on a :

- 300 DA/mois pour la SNSEM PAC
- 400 DA/mois pour la SONELEC
- 465DA/mois pour la SNS.

Les disparités dans les grilles de salaires de base étaient liées à l'absence d'une harmonisation dans la pratique des salaires. On note même des différences entre le personnel administratif et le personnel de production d'une même société.⁹

2.3. Comparaison entre le secteur public administratif et le secteur public de production :

Les pratiques salariales précédant le SGT décelaient des différences entre le secteur administratif et industriel. Il est question de les présenter, et ce par catégorie socioprofessionnelle à savoir :

- 1- le personnel d'exécution ;
- 2- le personnel de maîtrise ;
- 3- les cadres et ingénieurs ;
- 4- les cadres supérieurs.

Le personnel administratif est mieux payé dans les entreprises nationales que dans la fonction publique. De surcroît, la rémunération globale des entreprises publiques est plus complexe que celle de la fonction publique, ce qui justifie l'octroi de plus de primes aux salariés. Cette situation induit une accentuation des disparités des rémunérations. D'autant plus que la récompense dans la fonction publique est connue d'avance, contrairement à l'entreprise nationale. Les sociétés nationales, ne pouvaient fidéliser leurs salariés qu'en versant les multiples primes et indemnités.

⁹ Sekiou LAKHDAR et autres, Op.cit, p.163

Les disparités sont flagrantes à ce niveau, le personnel des sociétés nationales, qu'il soit administratif ou technique étant mieux rémunéré que celui de la fonction publique.

Cette catégorie requiert une haute qualification. Ainsi, elle engendre des disparités drastiques entre les deux secteurs, administratives et industrielles.

Elle est située dans la plus haut de la hiérarchie. Dans ce sens, elle bénéficie d'une rémunération très élevée dans les sociétés nationales. En effet, les cadres supérieurs bénéficient le plus des primes et d'indemnités, accroissant les distorsions salariales. De surcroît, l'octroi des avantages en nature accentue l'étendue de l'éventail des salaires. A ce stade, on assiste à une hiérarchisation des rémunérations sans rapport avec le travail fourni. Cela s'explique par la situation anarchique en matière de gestion des rémunérations.

3. Les sources de disparités salariales :

Les distorsions de rémunération ont trait à l'octroi de primes et indemnités diverses à la catégorie hautement qualifiées, celles des cadres. Vu la situation du marché du travail, la pénurie de la main d'œuvre qualifiée, les entreprises les plus compétitives visaient le versement de rémunérations élevées. Le dessein étant de garantir la stabilité du personnel qualifié. On ajoute que l'octroi de primes non imposables contribue à l'étendue de l'échelle salariale. « Les secteurs d'activités pétrolières et celui de la sidérurgie paient les salaires les plus élevés et ceci pour toutes les qualifications et dans toutes les zones d'encadrement est environ de 4 % dans l'industrie et de moins de 2 % dans le BTP »¹⁰, viennent ensuite les secteurs et les industries mécaniques chimiques qui versent également des rémunérations assez élevées, et ces quelque soit le niveau de qualification. Les industries de textile, cuire et peaux alimentaires versent les salaires les plus bas »¹¹. On déduit que les différenciations de salaires sont liées à la qualification.

4. La composition des rémunérations avant l'élaboration du SGT :

La structure des rémunérations comprend l'ensemble des éléments de la rémunération globale. Elle est généralement composée d'une partie fixe et d'une partie variable. Cette dernière est fonction des résultats obtenus, tantôt individuels et tantôt collectifs. Ainsi la rémunération du secteur administratif comprend une partie fixe seulement. Cela s'explique

¹⁰ Sekiou LAKHDAR et autres, Op.cit, p.33-34

¹¹ Idem, p.36

par son objectif non marchand. La décortication de la structure des rémunérations des entreprises publiques, avant l'élaboration du SGT permet d'énumérer les éléments suivants :

4.1. Le salaire de base :

Il représente la partie fixe de la rémunération. Il résulte du positionnement du salarié dans la grille des salaires de l'entreprise.

4.2. Les indemnités liées aux conditions du travail :

Ces indemnités sont liées aux conditions de travail des salariés.

4.3. Les primes de productivités :

Elles constituent la partie variable de la rémunération globale. Elles sont censées récompenser l'effort tantôt individuel tantôt collectif. Elles requièrent cependant un caractère incitatif dans la mesure où elles permettent d'intéresser les salariés aux résultats.

5. La détermination et l'évolution des salaires :

Entre 1963 et 1973, on note une quasi-absence des pouvoirs publics dans la détermination des salaires. L'intervention de l'état se limitait à la fixation du seuil minimal.¹²

5.1. L'évolution des salaires :

A la fin des années 70, on note la conclusion d'accords de salaires dans le cadre de convention collective. Dans ce cadre les salaires se prêtaient à négocier. Ainsi les entreprises jouissaient d'une certaine marge de liberté quant à la fixation des rémunérations. A partir de 1974, les entreprises publiques cèdent leur pouvoir de fixation des rémunérations au profit des pouvoirs publics.

6. La pratique des rémunérations issues du SGT :

Les disparités salariales constatées entre les différents secteurs, branches et même entre les différentes catégories socioprofessionnelles de la même entreprise ont suscité l'intérêt des pouvoirs publics sur la réflexion à la mise en place d'une grille nationale unique pour toutes les entreprises, secteurs et branches.

En fait, les premières réflexions sur une politique nationale des salaires ont été menées en 1970. Cette période correspondait à l'émergence du secteur étatique. Le but recherché étant d'harmoniser les salaires et de mettre fin à des distorsions injustifiées.

¹² A. Lellou, « La question salariale à travers l'entreprise publique ». p.327.

La charte nationale de 1976 fixait les principes essentiels d'une politique nationale des salaires :

- Définition du travail comme facteur fondamental de la productivité et de l'accumulation et source principale de tout progrès social et de la richesse économique.

- Principe socialiste de « chacun selon ses capacités, à chacun selon son travail ».

- La rémunération sur la base de la quantité et de la qualité du travail.

- Rémunération devait compenser l'effort, stimuler l'individu et favoriser la production.

- Rémunération intégrée à la planification, instrument de direction et de démocratisation de l'économie

- Rémunération comme moyen de répartition équitable des fruits et des charges du développement »

Donc, le SGT est venu pour rémunérer les salariés selon le mérite. Effectivement, il lie la rémunération à l'effort fourni. Cependant, si on parle de disparités, il s'agit bien de distorsions liées à la productivité du travail tantôt individuelle tantôt collective .Ainsi c'est en 1980 que fut l'introduction des seuls minima par groupe socioprofessionnel.

Le salaire de poste issu du SGT est défini comme suit :

- Le salaire de base ;

- indemnités de zone ;

- indemnité d'expérience professionnelle ;

- indemnité de nuisance ;

- indemnité de service permanent.

La détermination du salaire de base est fondée sur la cotation du poste de travail qui résulte d'une méthode nationale unique. Le SGT retient cinq critères de cotation des postes de travail :

- 1- Qualification formation de base et expérience professionnelle.

- 2- Responsabilité matérielle, physique, directe et fonctionnelle hiérarchique et diffusée.

- 3- Effort physique, neuropsychique et intellectuel.

- 4- Conditions de travail : ambiance physique et risques d'accidents de travail.

- 5- Contraintes et exigences particulières.

La classification des postes était effectuée par une méthode nationale unique des salaires Donc, c'est le poste de travail qui est pris en considération .Des sous critères sont élaborés tels que la responsabilité, les conditions de travail, les tâches, ...

La rémunération globale est conçue comme suit :

- Le salaire de base qui déduit de la classification professionnelle.
- Le régime indemnitaire : il est lié aux conditions de travail, à l'organisation du travail et à l'expérience professionnelle. Ainsi, il sanctionne les éléments suivants :
 - Les nuisances.
 - Le service permanent.
 - Le travail posté.
 - La zone.
 - L'effort et les gains de productivité : primes de stimulation.

La mise en place du S.G.T avait pour objectif d'atténuer les disparités salariales .Donc, il s'agissait d'uniformiser la gestion des rémunérations des entreprises .Le système, étant centralisé, s'avérait rigide .En effet, les salaires étaient fixés par l'Etat et n'avait aucun espace d'initiative en matière de réglementation des rémunérations.

Ces limites constatés ont nécessité la mise en place d'une nouvelle législation du travail dans le cadre des réformes économiques des années 88.

En effet, la loi 90-11 régissant les relations de travail a été mise en place pour alléger les rigidités constatées dans l'ère du S.G.T.

7. Les agrégats de gestion :

7.1. Structure de l'emploi :

La population algérienne est passée de 12 millions en 1965, de 34 591 000 le 1er juillet 2008, à 37,5 millions d'habitants en 2010, 39,5 millions d'habitants au 1er janvier 2015, et 41,2 millions d'habitants au 1er janvier 2017. L'augmentation du volume de la population résidente totale s'explique par un accroissement relativement important du volume des naissances vivantes qui a atteint 1,014 million en 2014. En outre, l'indice de fécondité a connu une hausse en passant de 2,93 enfants par femme en 2013 à 3,03 enfants en 2014. Selon l'ONS s'agissant de l'espérance de vie, elle est passée à 77,2 ans en 2014 contre 66,9 ans en 1990, soit un gain de 10 ans et 3 mois. Les critères de la Banque mondiale pour la population active qui comprend les personnes âgées de 15 ans et plus et qui correspondent à la définition de l'Organisation internationale du travail : toutes personnes qui fournissent du travail pour la production de biens et services au cours d'une période donnée comprenant à la fois les travailleurs et les demandeurs d'emplois.

Dans une étude publiée par l'ONS fin 2015, la population active, selon l'ONS, est de

9,493 millions d'habitants en 2005, 10,862 en 2010, 10, 661 millions d'habitants en 2011 (une baisse), 11,423 en 2012, 11,964 en 2013, et une population active en 2015 d'environ 11,932 millions d'habitants. La population en chômage pour la même période, toujours selon l'ONS, est de 15,3% en 2005, en 2011 10%, 11% en 2012, 9,8% en 2012/2013, 10,6% en 2014 et 11,2% en 2015 avec un taux de chômage des jeunes de 29,9%, un taux de chômage toujours en 2015 pour le sexe masculin de 9,9% et pour le sexe féminin (dont le taux d'activité retenu est inférieur) de 16,6%.

Selon l'enquête de 2013 de l'ONS, la structure de l'emploi, selon le secteur d'activité, fait ressortir un secteur tertiaire (commerce et services) en progression, ce dernier absorbe 59,8% de la main-d'œuvre totale, suivi par le BTP (16,6%), l'industrie (13,0%) et enfin l'agriculture (10,6%). La ventilation, selon le secteur juridique, fait ressortir une dominance du secteur privé ou mixte, soit une part relative de 58,8% de l'emploi total, incluant la sphère informelle qui, selon le ministère du Travail, occuperait entre 25/30% de la population. Le salariat constitue la forme d'emploi dominante avec 65,3% tant au niveau du secteur privé formel qu'au niveau du secteur public mais avec d'importantes disparités salariales et également d'importantes disparités sont observées selon le sexe. L'emploi féminin se caractérise par une plus grande concentration dans le secteur public (61,2% de l'emploi total).

7.2. Evolution des salaires et des revenus des indépendants 2001-2015 :

La masse salariale à prix courants a évolué ainsi de 2001 à 2015. En 2001 elle a été de 970 milliards de dinars, 2002 de 1 048 milliards de dinars, 2003 de 1 138 milliards de dinars, 2004 de 1278 milliards de dinars, 2005 de 1 364 milliards de dinars, 2006 de 1 498 milliards de dinars, 2007 de 1 722 milliards de dinars, 2008 de 2 134 milliards de dinars, 2009 de 2 355 milliards de dinars, 2010 de 2 907 milliards de dinars, 2011 de 3 863 milliards de dinars, 2012 de 4 287 milliards de dinars, 2013 de 4391 milliards de dinars, 2014 de 4 674 milliards de dinars et en 2015 de 4 928 milliards de dinars. Quant au produit intérieur brut (PIB), toujours à prix courants, il a évolué ainsi de 2001 à 2015. En 2001, 4 227 milliards de dinars, 4 523 milliards de dinars en 2002, 5 252 milliards de dinars en 2003, 6 149 milliards de dinars en 2004, 7 562 milliards de dinars en 2005, 8 502 milliards de dinars en 2006, 9 353 milliards de dinars en 2007, 11 044 milliards de dinars en 2008, 9 968 milliards de dinars en 2009 (effets de la crise), 11 191 milliards de dinars en 2010, 14 588 milliards de dinars en 2011, 16 208 milliards de dinars en 2012, 16 550 milliards de dinars en 2013, 17 242 milliards de dinars en 2014 et 16 952 milliards de dinars en 2015 alors que paradoxalement certaines données officielles donnent un taux de chômage en baisse alors que la croissance en valeur est en

baisse.

7.3. Le ratio masse salariale sur le PIB:

Nous aurons le ratio masse salariale sur le PIB suivant :

Tableau N° 4 : le ratio masse salariale sur le PIB

Année	2001	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015
MS/PIB %	22.94	18.03	25.97	26.48	26.44	26.53	27.11	29.70

Source : O.N.S

Le revenu des indépendants par rapport au PIB est passé de 27,15% en 2001 à 22,12%, en 2005, 27,24% en 2010 à 31,90% en 2015.

Quant aux revenus des indépendants, ils s'accroissent à travers le temps, et ce, en milliards de dinars. - 2001 - 1 148 milliards de dinars - 2002 - 1 206 milliards de dinars - 2003 - 1 356 milliards de dinars - 2004 - 1 527 milliards de dinars - 2005 - 1 673 milliards de dinars - 2006 - 1 862 milliards de dinars - 2007 - 2017 milliards de dinars - 2008 - 2 340 milliards de dinars - 2009 - 2 743 milliards de dinars - 2010 - 3 049 milliards de dinars - 2011 - 3 487 milliards de dinars - 2012 - 4 007 milliards de dinars - 2013 - 4 569 milliards de dinars - 2014 - 4 955 milliards de dinars - 2015 - 5 293 milliards de dinars.

Par structure économique pour les salaires nous avons par grandes périodes, le secteur économique représente en 2001, 47,5% de la masse salariale, en 2005, 47,8%, en 2010 39,8% et en 2015 36,5% montrant une dé-salarisation de l'économie. L'administration représente en 2001 46,7%, en 2005, 46,5%, en 2010 56,0% et en 2015 59,3% montrant la fonctionnarisation de l'économie. Quant à la masse salariale dans l'agriculture, elle représente 5,0% en 2001, 5,7% en 2005, 4,3% en 2010 et en 2015 4,2%. Quant aux indépendants, la structure des revenus est la suivante. Le secteur économique représente 67,2%, en 2005, 68,2%, en 2010, 69,7% et en 2015 66,1%. Les affaires immobilières représentent en 2001, 30,6%, 29,7% en 2005, 28,9% en 2010 et en 2015, 32,4%. L'agriculture dominée par la sphère informelle représente 2,2% en 2001, 2,1% en 2005, 1,4% en 2010 et en 2015, 1,5%.

7.4. L'inflation et la rémunération :

Tableau N° 5 : L'inflation et la rémunération

Année	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Inflation %	5	4.5	8.9	3.25	2.92	4.78	6.40	8

Source : O.N.S

Nous constatons à travers le tableau ci-dessus que le taux d'inflation fluctue

continuellement.

Depuis janvier 2015, la majorité des produits connaissent une hausse vertigineuse ayant un impact sur le pouvoir d'achat des Algériens. La variation annuelle des prix à la consommation, c'est-à-dire la croissance des prix en janvier 2017 par rapport à janvier 2016, a enregistré une hausse de 8,1%, selon l'Office national des statistiques (ONS) cité par l'APS le 25 février 2017. Quant au rythme d'inflation annuel, il s'est établi à 8% jusqu'à janvier 2017.

7.5. Les raisons essentielles du retour à l'inflation en Algérie : On dénombre trois raisons :

La première : l'inflation provient de la faiblesse de la production et de la productivité interne du fait que 97/98% des exportations sont le résultat des hydrocarbures à l'état brut et semi brut tenant compte des déchets d'hydrocarbures comptabilisés dans la rubrique exportation hors hydrocarbures.

La deuxième : est à la fois la dévaluation rampante du dinar. La cotation officielle du dinar/2010/Février 2017 est la suivante :

101,29 dinars un euro 72,64 dinars un dollar-2010..103,49 dinars un euro 74,31 dinars un dollar-2011..102,21 dinars un euro 72,85 dinars un dollar-2012, 102,16 dinars un euro 77,55 dinars un dollar-2013..105,43 dinars un euro 79,38 dinars un dollar-2014, 106,70 dinars un euro 80,06 dinars un dollar- 2015, 108,60 dinars un euro 99,50 dinars un dollar-Le 24 février 2017 - 110,37 dinars un dollar et 117,06dinars un euro.

La troisième : est la dominance de la sphère informelle produit des dysfonctionnements des appareils de l'Etat et le manque de vision stratégique qui bloquent l'émergence d'entreprises productives.

Résumé :

L'étude de la rémunération est axée sur les attitudes et les comportements qu'elle peut engendrer chez les salariés.

Le système de rémunération est une variable importante pour l'acquisition et le développement des compétences.

Il revient à l'entreprise d'entreprendre les actions nécessaires en termes de rémunération afin de créer chez les salariés ces différents comportements.

Un système de rémunération qui assure la reconnaissance de la contribution de chacun des salariés se doit à toutes les chances de s'avérer un levier efficace de motivation.

C'est ce que nous aborderons dans le chapitre suivant.

Chapitre 2 : La Motivation au Travail

Introduction

La motivation constitue un thème ancien mais incontournable des manuels de comportement organisationnel. Elle a donné lieu à une abondante littérature, notamment en psychologie, et a fait l'objet d'une multitude de définitions. La notion reste largement mobilisée dans les pratiques de recrutement, d'évaluation et plus largement de management pour appréhender, anticiper, expliquer un comportement...ou justifier le jugement qu'on en a. Dans tous les cas et dans toutes les disciplines, la motivation concerne le comportement est ce qui pousse une personne à agir et/ou à faire des efforts. Pour certains auteurs, cet intérêt pour la motivation remonte aux philosophes grecs. Les philosophes hédonistes en situaient les sources dans la recherche du plaisir (ou l'évitement de la douleur), tandis que les rationalistes la situaient dans la raison, la cognition, l'atteinte d'un but. Vallerant et Thill (1993, p, 5) y voient ainsi « les premières formulations des différentes conceptions qui prévalent aujourd'hui dans ce champ d'étude ». La motivation est désormais appréhendée comme une énergie dynamisant la conduite humaine. Cette approche fait de l'individu l'agent causal de son propre comportement.

On comprend l'attrait d'un tel concept pour les organisations soucieuses d'obtenir des travailleurs les efforts nécessaires à l'atteinte des résultats attendus. L'enjeu du management est en effet « d'obtenir d'autrui qu'il adopte un comportement professionnel qu'il n'adopterait pas spontanément » (Galambaud, 2002, p.17). La discipline, l'autorité, le contrôle, la sanction ou la reconnaissance sont des instruments traditionnels de « l'action contrainte » (Courpasson, 2000). Quand ils montrent leurs limites, parce que trop coercitifs, il convient de trouver d'autres modalités d'action et d'enrôlement des acteurs. Se pose alors la question de l'incitation : comment amener autrui (le consommateur, le travailleur) à avoir de nouveaux besoins, à se soumettre librement aux exigences attendues, à adopter les conduites auxquelles on souhaite le voir se conformer? Dans des termes plus humanistes, il convient de s'interroger sur ce qui amènerait chacun non seulement à vouloir travailler mais aussi à bien travailler. C'est pour favoriser ce renversement de perspective qu'est mobilisé le concept de motivation. Il apparaît en effet au début des années 1930 quand se développe l'analyse du fonctionnement des groupes et que l'organisation émerge comme objet d'étude. Contemporain de l'Ecole des Relations Humaines, il accompagne le développement d'une science du management.

L'intérêt durable pour la motivation au travail trouve son origine dans le postulat suivant : l'entreprise a besoin de collaborateurs motivés pour atteindre ses résultats.

Section1 : Les Théories de la Motivation au Travail

1. Les théories de contenu :

Basées sur la satisfaction des besoins. Les théories de la motivation appartenant aux théories de contenu s'intéressent aux besoins ressentis par les individus et aux conditions qui les poussent à satisfaire ces besoins.

Ces théories sont donc axées sur le déclenchement et l'intensité de la motivation.

1.1. La théorie des besoins de Maslow :

En 1943, Abraham Maslow publie sa théorie selon laquelle tout individu au travail ressent des besoins qui sont sources de motivation. Il propose l'existence de besoins répartis en cinq catégories, qu'il est possible de hiérarchiser et de classer dans une pyramide :

Les besoins physiologiques : le premier niveau, le plus basique. Ces besoins peuvent être satisfaits par l'intermédiaire de la rémunération.

Les besoins de sécurité (économique, psychologique, physique) : qui peuvent être satisfaits notamment en développant l'employabilité des individus.

Les besoins de sociabilité (appartenance, communication) : Ils peuvent être satisfaits par un développement du sentiment d'appartenance, notamment par la culture d'entreprise, la communication interne, les groupes de projet, les activités sociales...

Les besoins de reconnaissance (estime, considération) : Ils peuvent trouver écho à travers les systèmes de rémunération, l'implication des individus, le management participatif, l'empowerment des individus ...

Les besoins d'accomplissement : Ils peuvent être satisfaits par le développement personnel (formation, carrière...) et l'empowerment qui permettent à l'individu de se sentir utile et compétent.

1.2. La théorie ERG d'Alderfer :

La théorie de Maslow a été relativement peu vérifiée dans la réalité, principalement à cause de la structure très hiérarchisée des besoins. En réponse, Alderfer (1969) propose une théorie des besoins moins dogmatique dans la hiérarchie mais qui stipule également que c'est la sensation de besoin qui motive l'individu au travail. Alderfer recense trois types de besoins:

Les besoins d'Existence: Ce sont les besoins primaires, physiques.

Les besoins de sociabilité (Relatedness): sont les besoins de relations interpersonnelles.

Les besoins de développement (Growth) : Ce sont les besoins de création, de réalisations significatives, d'utilisation et d'amélioration des compétences.

Alderfer n'impose pas de hiérarchie dans l'apparition des besoins même si on constate une certaine progression dans leur développement. Toutefois, son modèle résiste mieux que celui de Maslow à l'épreuve des faits étant donné qu'il est moins strict dans sa structure.

1.3. La théorie des besoins de Mc Clelland :

Toujours dans l'optique selon laquelle c'est la volonté de satisfaction d'un besoin qui motive les individus, Mc Clelland a proposé en 1961 sa théorie selon laquelle un des trois besoins qu'il a recensés prédomine chez chaque individu et influe sur sa motivation. Mc Clelland propose trois catégories de besoin, sans aucune hiérarchie :

Le besoin d'affiliation : C'est le besoin de s'associer à d'autres personnes.

Le besoin d'accomplissement : C'est le besoin de relever des défis, d'atteindre des objectifs.

Le besoin de puissance : C'est le besoin d'avoir de l'influence sur ses pairs, d'être capable de les motiver vers un objectif précis.

La personnalité de chaque individu est marquée par la prédominance d'un des trois besoins qui sera la force motrice qui influera sur ses comportements.

L'application majeure des théories des besoins consiste principalement pour les managers à :

Être à l'écoute des besoins des individus, qu'ils soient latents et exprimés (Maslow et Alderfer).

Prendre conscience que les besoins sont spécifiques à chaque individu (McClelland).

2. Rendre le travail plus intéressant pour motiver :

2.1. La théorie bi-factorielle d'Herzberg :

Suite à une vaste étude qualitative, Frederick Herzberg et ses collaborateurs proposent en 1959 de distinguer les facteurs susceptibles de générer de la satisfaction au travail de ceux qui, au mieux, peuvent conduire à l'absence d'insatisfaction au travail. Auparavant, on classait les facteurs sur un axe unique allant d'insatisfaction à satisfaction. Herzberg distingue donc :

- Les facteurs situés sur l'axe de la satisfaction : Ils sont également appelés motivateurs. On retrouve les accomplissements et leur reconnaissance, le travail en lui-même, les responsabilités, le développement personnel...

- Les facteurs situés sur l'axe de l'insatisfaction : Herzberg les appelle également facteurs d'hygiène ou d'ambiance. On recense la rémunération, les conditions de travail, les

relations dans l'entreprise (supérieur, collègues)...

Selon Herzberg, si on veut motiver les individus au travail, il faut jouer sur les facteurs de satisfaction (facteurs motivateurs). Ce sont les facteurs relatifs au contenu du travail : la réussite, la considération, l'autonomie, les responsabilités, l'avancement. Il propose donc le concept d'enrichissement du travail avec une double intervention sur le contenu du travail :

- L'élargissement horizontal du travail : Il consiste à confier davantage de tâches à l'individu mais également à ce que celles-ci soient plus variées. La polyvalence, la flexibilité qualitative, le travail en équipe ou en groupe de projet sont des réponses appropriées.

- L'étendue des tâches ou l'enrichissement vertical du travail : Il consiste à déléguer à l'individu un niveau plus élevé d'autonomie et de responsabilités dans son travail, quel que soit son niveau hiérarchique.

Il faut toutefois rappeler qu'Herzberg a été fréquemment critiqué car il « confond » la motivation au travail avec la satisfaction au travail, dont la définition admise est de désigner « un état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences au travail » (Locke, 1976, p.1300).

2.2. La théorie des caractéristiques du travail d'Hackman et Oldham :

Dans la lignée d'Herzberg qui encourage à agir sur le contenu du travail pour motiver l'individu, Hackman et Oldham (1976, 1980) proposent le modèle des caractéristiques du travail. Ils identifient cinq caractéristiques du travail qui déterminent ce qu'ils appellent le Potentiel de Motivation d'un Emploi (PME), qu'il convient de maximiser :

- La variété des compétences nécessaires pour occuper cet emploi ;
- L'identité de la tâche : plus un emploi est segmenté en tâches opérationnelles, moins l'identité de chacune de ces tâches est grande.

3. Motiver à travers la justice perçue :

Les théories de l'équité et de la justice organisationnelle stipulent que les individus sont motivés dès lors qu'ils perçoivent leur situation comme étant équitable en comparaison à d'autres individus de référence, les significant others.

3.1. La théorie de l'équité d'Adams :

Dès le début des années 1960, Adams (1963, p.422-436; 1965, p.267-299) développe la théorie de l'équité, qui a connu depuis de nombreux prolongements. Selon Adams, tout individu au travail observe son environnement afin d'évaluer si le traitement qui lui est

réservé est équitable ou non. L'individu effectue le rapport entre les avantages qu'il retire de son emploi (A_p ou avantages personnels) et les contributions qu'il effectue pour l'organisation (C_p ou contributions personnelles) :

- Les avantages (outcomes) regroupent le salaire, les promotions, les conditions de travail, le statut, la reconnaissance, l'intérêt des tâches réalisées...

- Les contributions (inputs) comprennent la formation détenue, l'implication, l'ancienneté, le niveau de compétence, les efforts réalisés, les performances, l'expérience professionnelle détenue...

Le rapport personnel calculé par l'individu entre ses avantages et ses contributions lui permet d'établir le ratio A_p/C_p qu'il va ensuite comparer au ratio d'autres personnes, pour lesquels il évalue les avantages (A_a ou Avantages des autres) par rapport aux contributions (C_a ou contributions des autres). Ces deux ratios permettent à l'individu d'évaluer son sentiment de justice (ou d'injustice) à l'égard de sa situation dans l'entreprise. Trois scénarios sont envisageables :

- $A_p/C_p > A_a/C_a$: situation d'iniquité (sur-équité). Si l'individu juge que son ratio est plus avantageux que celui des autres, on dit qu'il est 'sur payé'. Cela peut faire naître des sentiments d'inquiétude et d'insécurité chez l'individu (Thériault, 1983). Ce ressenti serait généralement temporaire. Pour son équilibre psychologique et éviter un sentiment de culpabilité, un individu ressentant un sentiment de sur-paiement changerait de référents afin de se comparer avec d'autres personnes aux caractéristiques se rapprochant davantage des siennes

- $A_p/C_p = A_a/C_a$: situation d'équité. L'individu estime que le traitement qui lui est réservé est comparativement équitable par rapport à celui qui est réservé aux autres. Les rétributions qu'il obtient sont jugées justes par rapport aux contributions qu'il apporte.

- $A_p/C_p < A_a/C_a$: situation d'iniquité (sous équité). L'individu trouve que son ratio est inférieur à celui des autres, il s'estime 'sous payé'. Cela peut être dû à des contributions jugées élevées ou à des rétributions considérées comme trop faibles.

Adams précise en outre que l'individu compare sa situation par rapport à des individus de l'entreprise (équité interne) mais aussi à des personnes extérieures à l'entreprise (équité externe). Selon l'auteur, un traitement injuste aurait pour effet de démotiver les individus alors qu'un traitement juste a pour effet de motiver les individus en répondant à leur besoin de justice.

3.2. Les théories de la justice organisationnelle

La théorie d'Adams a connu de nombreux prolongements qui s'inscrivent désormais dans ce que l'on appelle communément la justice organisationnelle. Ce concept regroupe trois formes de justice : la justice distributive ou justice des résultats (c'est la théorie de l'équité d'Adams), la justice procédurale (ou justice des méthodes et des procédures de management) et enfin la justice interactionnelle (c'est-à-dire la justice informationnelle et la justice interpersonnelle mises en œuvre par les managers).

Ainsi, Greenberg (1987, p.9-22) ajoute à la justice distributive d'Adams ce qu'il baptise la justice procédurale, qui est la justice des moyens, des méthodes et des processus déployés par l'entreprise pour allouer les ressources et les récompenses. Il est ici question des méthodes d'évaluation du personnel, des procédures pour demander une formation, de l'organisation de la gestion des carrières, des outils et méthodes de classification, de répartition des augmentations de salaires et des primes... c'est-à-dire de l'ensemble des procédures déployées par l'organisation dans sa gestion des ressources humaines. Bies et Moag (1986, p.43-55) ont quant à eux mis en lumière la justice interactionnelle qui se penche sur l'attitude et les comportements des managers vis-à-vis de leurs collaborateurs. Ils distinguent :

- La justice informationnelle qui consiste à faire circuler les informations pertinentes, notamment de façon verticale, à écouter l'ensemble des avis... En diffusant l'information, on évite les pratiques de rétention de l'information dont on sait depuis Crozier et Friedberg (1977) qu'elles sont source de pouvoir 'injustifié'.

- La justice interactionnelle qui rappelle qu'un traitement digne et respectueux des individus correspond à leurs attentes et répond à leurs besoins de justice.

Les théories de la justice organisationnelle ont donc permis de mettre en lumière les pratiques de sous-paiements et de sur-paiements et d'inciter à leur réduction (justice distributive). L'effet de ces théories consiste également à encourager les managers à expliquer les différences de traitement dans l'organisation, ce qui permet de les légitimer (justice procédurale). Enfin, ces théories vont dans le sens d'un partage de l'information et la promotion de relations respectueuses entre les différents collaborateurs et niveaux hiérarchiques de l'entreprise (justice interactionnelle).

Le droit rejoint ici les pratiques puisque l'arrêt Ponsolle de 1996 a couronné le principe « à travail égal, salaire égal » qui oblige les managers :

- À être équitables dans les rémunérations (justice distributive) ;
- À mettre en place des systèmes d'évaluation équitables (justice procédurale) ;

- À informer les salariés sur ces pratiques (justice informationnelle).

4. Les théories du choix cognitif :

Ces théories s'intéressent aux liens que les individus au travail perçoivent entre les efforts qu'ils déploient, la performance attendue et constatée et les récompenses ou sanctions qui en découlent. Contrairement aux théories de contenu, les théories du choix cognitif se penchent sur l'orientation et la persistance du comportement adopté par l'individu au travail, sur le processus motivationnel et les mécanismes qui conduisent à la motivation. Cependant, il ne faut pas considérer les théories du choix cognitif comme complètement orthogonales aux théories des besoins.

En effet, ces dernières ont inspiré les théories du choix cognitif, qui en sont le prolongement. Parmi ces théories, nous avons choisi de ne présenter que la théorie VIE de Vroom (1964), pour des raisons de concision mais surtout car elle est celle qui a le plus trouvé application dans le domaine managérial.

Motiver en fonction des attentes : Énoncée par Victor Vroom en 1964, la théorie des attentes (ou VIE) stipule que les comportements des individus sont la résultante d'un choix conscient et raisonné, d'une sorte d'analyse coûts/bénéfices au sens strict du terme. Selon Vroom donc, la force motivationnelle dépend de l'enchaînement de trois types de perceptions:

4.1. L'attente (Expectation) :

C'est la croyance qu'a l'individu que des efforts accrus lui permettront d'augmenter sa performance au travail. Le terme « expectation » signifie que l'individu formule des attentes sur la probabilité d'atteindre un objectif de performance en fonction d'un certain niveau d'effort consenti dans son travail.

4.2. L'Instrumentalité :

C'est l'estimation de la probabilité que la performance attendue, prévue par l'individu, entraîne des conséquences et des résultats (des récompenses ou bien des sanctions). Il est ici également question d'attente, cette fois-ci à propos des avantages et des sanctions qui résulteraient de l'atteinte ou non d'un objectif de performance.

4.3. La Valence :

C'est la valeur affective que l'individu attribue aux récompenses obtenues.

La motivation (M) est alors un simple produit cartésien de ces trois termes : $M = E * I * V$.
On déduit de cette équation plusieurs pistes de réflexion pour le manager :

Il est indispensable de maximiser les trois termes pour que la motivation soit la plus élevée possible.

Il convient de clarifier au maximum le lien entre l'effort et la performance réalisée, notamment grâce à un feedback régulier et à un soutien (technique et psychologique) de ses collaborateurs.

Les récompenses doivent avoir un lien significatif avec le niveau de performance atteint. Plus l'individu affectionne la récompense qu'il reçoit, plus elle aura de valeur à ses yeux. C'est dans cette optique que les systèmes de management dit 'cafeteria' et de rémunération globale se sont développés, afin que chaque collaborateur reçoive des récompenses qui collent le plus possible à ses préférences, à ses attentes. Si la valence est négative (sanction), l'individu sera démotivé ($M < 0$), si la valence est nulle, il y aura amotivation ($M = 0$).

La théorie des attentes renseigne les managers sur l'importance du feedback et du soutien pour les salariés car il clarifie le lien entre effort et performance. Elle rappelle également que les récompenses doivent être en lien avec le niveau de performance atteint. Enfin, elle incite à singulariser les systèmes de récompenses pour maximiser la valence accordée par chacun des salariés aux avantages qu'il reçoit.

5. Les théories de l'autorégulation et de la métacognition :

Selon Roussel (2000, p.12), ces théories « étudient les processus qui interviennent entre les mécanismes cognitifs et affectifs de l'individu lorsqu'il cherche à atteindre des objectifs. Dès lors qu'il a effectué un choix, des processus cognitifs et affectifs guident le comportement lui permettant d'atteindre l'objectif. » Ces théories combinent donc les principes :

- D'autorégulation, qui se définit comme la « capacité basée sur l'analyse d'une situation, l'autocritique par rapport aux erreurs, la flexibilité cognitive et motrice, le maintien ou la persistance de l'action jusqu'à son terme, la résistance à la distraction et la capacité d'effectuer les changements nécessaires en cours de route » (Bérubé, 1991, p.23). En résumé, l'autorégulation décrit la capacité d'un individu à ajuster son propre comportement en fonction des comportements attendus au sein d'un groupe.

- De métacognition qui, selon Flavel (1976, p.232) « se rapporte à la connaissance qu'on a de ses propres processus cognitifs, de leurs produits et de tout ce qui touche, par exemple, les propriétés pertinentes pour l'apprentissage d'informations et de données... La

métacognition se rapporte entre autre chose, à l'évaluation active, à la régulation et l'organisation de ces processus en fonction des objets cognitifs ou des données sur lesquelles ils portent, habituellement pour servir un but ou un objectif concret ».

Pour des raisons de concision, nous choisissons de ne présenter ici que deux théories de ce paradigme, celles qui ont le plus d'impact sur le management des hommes et des équipes : la théorie de la fixation des objectifs de Locke (1968) et la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985).

Motiver en fonction des objectifs : La théorie de la fixation des objectifs a été énoncée par Locke en 1968 puis reprise plusieurs fois par la suite.

Elle stipule que la motivation au travail d'un individu sera plus importante si des objectifs lui sont fixés.

Selon Locke et afin d'optimiser son efficacité, un objectif doit revêtir plusieurs aspects:

- Être clair et précis, spécifique (cela facilite son atteinte) ;
- Être difficile mais réaliste (il constitue alors un défi motivant) ;
- Être accompagné d'un feed-back quant à son atteinte ;
- Être accompagné d'un soutien pour l'atteindre ;
- Avoir été établi en faisant participer tous les collaborateurs impliqués ;
- Être accompagné de récompenses lors de son atteinte.

Pour Locke, la difficulté de l'objectif renforce le niveau d'effort fourni et la persistance de celui-ci. En outre, si l'objectif est spécifique, il permet de concentrer l'attention et les efforts de l'individu, ce qui lui permet de développer des stratégies afin d'optimiser son travail. L'individu guidé par un objectif est ainsi plus performant qu'un individu livré à lui-même. Il convient de rappeler que la théorie des objectifs connaît des limites notamment :

- Si l'objectif est trop difficile à atteindre, certaines personnes risquent de se démotiver.
- Les individus qui n'ont pas un fort besoin de réalisation ou d'accomplissement seront moins motivés par la fixation d'objectifs que les autres.
- Plus une tâche est complexe et plus elle demande d'interactions entre individus, moins la fixation d'objectifs sera efficace.
- La simple fixation d'objectifs ne suffit pas à motiver les individus, il faut pour cela qu'ils soient engagés, impliqués dans l'objectif.

Les travaux de Locke sont à l'origine du Management Par Objectifs, très développé actuellement. Ils ont également permis de dénoncer les pratiques managériales du type « faites pour le mieux » et de spécifier les conditions de succès inhérentes au MPO.

6. Être motivé par le fait de se sentir compétent (les théories de l'autodétermination) :

Ces théories ont été énoncées par Deci et Ryan (1985). De ce point de vue, les individus sont motivés par le fait de se sentir compétents, capables d'arriver à leurs fins et de contrôler leurs comportements, bref, de se sentir autonomes. Selon les auteurs, l'individu doit atteindre une motivation intrinsèque qui permet une régulation interne de ses comportements, sans intervention extérieure (régulation externe). Ils distinguent trois cas de figure principaux:

- L'amotivation ou absence de motivation. Elle conduit à une non régulation de ses comportements par l'individu et donc à un manque de contrôle sur ceux-ci. On peut comparer ce cas à une sorte d'aliénation mentale.

- La motivation extrinsèque. L'individu est alors motivé par des interventions extérieures (récompenses ou sanctions) qui conditionnent ses comportements. Les auteurs recensent plusieurs stades dans la motivation extrinsèque, en fonction de la valorisation qu'a l'individu de ses comportements. Moins il nécessite d'intervention extérieure, plus il s'autorégule et plus il tend vers une motivation intrinsèque.

- La motivation intrinsèque. Dans ce cas, l'individu s'autorégule, il est guidé par son besoin de compétence et d'autodétermination qui le pousse à s'améliorer, le tout sans intervention extérieure.

On comprend de façon triviale l'intérêt de se trouver en présence d'une motivation intrinsèque chez des collaborateurs. Différentes solutions managériales vont dans cette optique, en tentant de développer puis d'entretenir une motivation intrinsèque chez les individus, notamment les pratiques d'empowerment, de travail en équipe, d'autonomie accrue, de partage des informations et des connaissances, d'élargissement des tâches et de polyvalence...

Pour mieux comprendre le fonctionnement des organisations, les ménages et les chercheurs adoptent le concept de motivation au travail. Le contenu de la notion de motivation paraît assez flou. Plusieurs disciplines ont étudiés ce phénomène. Vallerand et Thill(1923) proposent un essai d'où ils montrent l'évolution de la pensée sur le comportement humain dans les organisations sociales jusqu'à l'apparition du concept de motivation au travail ces deux philosophies grecs jusqu'aux scientifiques du 19^{ème} siècle.

Section2 : Les Mécanismes de la Motivation au Travail

1. Historique du concept :

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

Au moyen-âge, comme aujourd'hui, le type d'organisation est en relation avec le type de métier considérée. Pour l'artisan de cette époque, le savoir faire artisanal, lui donner la possibilité d'organiser son travail comme il le souhaiter, ce qui nous pousse à penser que la motivation était donc relativement importante, par le fait que cet artisan menait son œuvre du début à la fin à son rythme par le biais de la motivation intrinsèque.

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

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

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

Dans les années 1930, le concept de motivation devient pour la première fois objet de recherche. Les recherches menées au départ sont basées sur la famille, l'église, les partis politiques.

Dans le but de mieux comprendre le fonctionnement des entreprises et des organisations, les chercheurs et les ménages sont focalisés sur la question qui fera émerger le

concept de motivation : qu'est ce qui pousse ou qu'est ce qui suscite la décision d l'individu de se comporter de telle ou telle façon selon le contexte, d'agir dans telle ou telle direction selon sa décision ou sous pression exercé sur lui ?

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

Pour parler sur la motivation, on est censé de se placer dans un cadre conceptuel ou théorique du sujet. Pour mettre en avant la notion de motivation on est obligé de passer par les relations de causalités. Il faut admettre aussi que le fait de parler sur la motivation n'implique pas nécessairement qu'on est entrain d'adopter une forme de réductionnisme, mais assurément, « d'autant d'écoles psychologiques autant de motivation.

2. Les différentes définitions de la motivation au travail :

Le sens étymologique du terme motivation nous aide à comprendre les diverses définitions données à ce terme. Motivation vient du terme motif, ce dernier, vient du latin : Motivus : qui veut dire mobile et mover le verbe latin »mouvoir » : bouger, mettre en mouvement, motiver, c'est d'abord, bouger et provoquer un mouvement.

La motivation concerne donc : « l'approfondissement des motifs qui nous poussent à agir et l'étude du processus qui nous met en mouvement ».

La motivation est un « des éléments décisifs à la survie des entreprises ».

Il faut admettre aussi que : définir la motivation au travail relève du défi tant les avis, les opinions, les analyses, les pratiques managériales divergent sur un sujet combien important pour l'entreprise. Autant les chercheurs que les ménages s'opposent entre courants de pensées jusqu'à créer des antagonismes (opposition et rivalité).

Chacun à son avis sur la définition de la motivation au travail et ses recettes pour la renforcer dans l'entreprise. Déjà en 1976, Toulouse et Poupard parlait de la jungle des théories de motivation au travail alors qu'en 1981, Kleingina.A.M et Kleingina P.Rrecensaient 140 définitions du concept.

Au sens large on peut définir la motivation comme suit : »la motivation est dans un

organisme vivant, la composante ou le processus qui règle son engagement pour une activité précise. Elle en détermine le déclenchement dans une certaine direction avec l'intensité souhaitée et en assure la prolongation jusqu'à l'aboutissement ou l'interruption ». Cette notion se distingue du dynamisme, de l'énergie ou de fait d'être actif, se manifestant habituellement par le déploiement d'une énergie (sous divers aspects tels que l'enthousiasme, l'assiduité, la persévérance). La motivation est assimilée à une réserve d'énergie. Mais plus qu'une forme d'énergie potentielle, la motivation est une instance d'intégration et de régulation d'une multitude de paramètres relatifs aux opportunités de l'environnement et aux sollicitations d'une situation. La motivation est assortie à cette notion de force qui favorise l'émergence d'un comportement.

Vallerand et Thil (1993, p18) ont apporté la définition suivante : « Le concept de motivation au travail représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et /ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ».

La motivation au travail est un construit hypothétique c'est-à-dire un concept représentant un processus physique supposé, non observable directement.

3. Les caractéristiques de la motivation :

Les psychologues distinguent quatre éléments distinctifs :

3.1. Le déclenchement du comportement :

C'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâche nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire effectuée le comportement.

3.2. La direction du comportement :

La motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre, les efforts pour réaliser de son mieux. Selon ses capacités, le travail est attendu.

3.3. L'intensité du comportement :

La motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques intellectuels et mentaux déployés dans le travail.

3.4. La persistance du comportement :

La motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs,

à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste à la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et l'intensité de la motivation.

4. Les sources et origines de la motivation :

On distingue plusieurs sources de motivation des salariés, leur importance se diffère d'une entreprise à une autre, d'un responsable à un autre, d'un salarié à un autre, à titre d'exemple on peut citer :

4.1. La fixation et la communication des objectifs :

Certains auteurs en économie supposent que le principal facteur de motivation des salariés porte beaucoup plus sur une communication irréprochable. Les techniques de management c.à.d. le chef de l'entreprise, les services des différents services doivent expliquer de manière précise aux salariés ce que l'on attend d'eux et ce vers quoi on tend en fixant dès le départ des objectifs pour l'entreprise et en expliquant également pourquoi on a pris telles ou telles décisions plutôt que d'autres.

L'organisation des réunions d'information des salariés permet de cerner les problématiques de l'entreprise, les raisons pour lesquelles la direction générale peut être amenée à prendre telle décision ou telles types d'orientation. Certes, l'ensemble de ces actions n'agissent pas directement sur la motivation mais que cela permet au moins à l'ensemble de l'entreprise d'avancer dans le même sens. Il est très important de communiquer de manière claire et régulière auprès des salariés, et ce, à tous les niveaux. En effet, les managers de proximité doivent communiquer les objectifs qui ont été fixés à leurs collaborateurs afin que toute l'équipe avance dans le même sens. Le manager doit également veiller à ce que l'ensemble du personnel ait compris leurs buts ainsi que leurs enjeux. La communication ne porte pas uniquement sur les objectifs mais aussi sur d'autres points, notamment sur les différentes orientations générales.

En effet, il est nécessaire de faire un retour systématique aux collaborateurs sur les résultats obtenus et les actions à améliorer. Une communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble du personnel dans le sens où il saura quels sont les enjeux et les objectifs de ses tâches ainsi les salariés travailleront ensemble pour un but commun. En d'autres termes, il est important de donner du sens au travail demandé à ses collaborateurs ce qui va leur permettre par la suite de se responsabiliser dans leur travail.

De plus, il faut que la communication vis-à-vis des collaborateurs soit plus transportant

possible. Cette transparence va rendre légitime les différents choix et décisions pris par la hiérarchie. A contrario, si la direction tient un discours hypocrite et flou, les salariés vont perdre toute confiance à l'égard de leurs supérieures et au fil du temps se de motiver. Enfin une bonne communication interne passe également par un contact privilégié d'échange et d'écoute des salariés avec la direction, créant une dynamique positive pour l'entreprise. En effet, le salarié va se sentir reconnu et intégré à l'organisation.

4.2. La reconnaissance :

Au travail est un élément très important qui impacte directement sur la motivation des salariés. En effet, plus un salarié se sont reconnu dans l'entreprise ou il travaille, plus il va être motivé car il va se sentir unique et partie intégrante de celle-ci. Ainsi par le biais de la reconnaissance des salariés, l'entreprise va pouvoir atteindre un niveau de performance élevé grâce à la motivation de ses employés.

a. Reconnaître la personne : La reconnaissance en tant qu'individu et non en tant que salarié de l'entreprise. Elle peut passer ne serait ce que par la connaissance du nom du salarié, le jour de son anniversaire ou encore par l'échange de banalité afin de lui montrer que l'on s'intéresse à lui et qu'on le respecte.

b. Reconnaître les résultats : La reconnaissance du salarié par rapport aux résultats de son travail. Celle-ci peut prendre la forme en le félicitant tout simplement de ses résultats positifs ou encore par l'obtention d'une prime au mérite.

c. Reconnaître l'effort : La reconnaissance du salarié lié aux efforts fournis, aux engagements et aux risques encourus pour atteindre les objectifs fixés. Cette reconnaissance peut passer par le fait de l'encourager verbalement et l'inciter pour suivre ses efforts.

d. Reconnaître les compétences : La reconnaissance par rapport aux compétences et aux responsabilités du salariés. Pour ce faire, on peut accorder aux salariés des primes de mérite ou encore des primes de participation. Cette reconnaissance des compétences peut aussi prendre la forme d'une communication verbale de la part de la hiérarchie ou de manière plus solennelle, la remise d'une médaille du travail.

On peut donc conclure que la reconnaissance des salariés doit être entretenue au quotidien, même si elle n'est pas formalisée. En effet, dans la plupart des cas, la simple communication verbale et informelle suffit au salarié pour se sentir reconnu dans l'organisation et ainsi susciter la motivation chez lui.

5. Satisfaction au travail :

L'une des préoccupations importantes de la gestion des ressources humaines dans l'organisation est la satisfaction du personnel, puisqu'elle influence le taux de roulement, l'absentéisme et le climat organisationnel.

5.1. Définition :

On définit souvent la satisfaction au travail comme étant l'écart entre ce que l'individu attend de son travail et ce qu'il y trouve, autrement dit, elle consiste en l'attitude favorable ou défavorable d'un employé vis-à-vis de son travail.

Selon Sekiou LAKHDAR, la satisfaction au travail est définie comme :

« L'attitude mentale d'un individu vis-à-vis des aspects de son travail, les besoins de l'individu, dont la réalisation provoquent des états psychologiques différents en milieu de travail, la relation comparative entre la situation actuelle de travail et la situation idéale normative »¹³.

5.2. Lien entre satisfaction et motivation :

La satisfaction réfère aux attitudes du salarié et agit sur le court terme alors que la motivation réfère à l'état ressenti par le salarié 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'état perceptuel 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 motiver.

5.3. Etude sur la satisfaction :

Une multitude d'études et d'enquêtes ont été entreprises chez différentes catégories de personnel (cadres et non cadre) et dans divers pays (études comparatives) afin de vérifier si les priorités avaient changé sur l'identification des facteurs de satisfaction. Ainsi, une des

¹³ Sekiou LAKHDAR et autres, Gestion des ressources humaines, édition Deboeck université, 2^{ème} édition 2001.

études à démontré que les nouvelles priorités des salariés de bureau sont la participation aux décisions, un travail offrant des défis et plus en plus de communication. Selon d'autres recherches, les individus cherchent d'abord à satisfaire au travail leurs besoins d'autonomie, de développement et de sécurité. Par la suite viennent, les conditions de travail. A la fin, vient l'information.

5.4. Source de la satisfaction au travail :

Les causes de la satisfaction et du mécontent au travail varient d'une personne à l'autre. Pour de nombreux salariés, celles qui importent sont notamment le caractère stimulant du travail. L'intérêt que celui-ci présente pour l'intéressé est l'activité physique qu'il requiert, les conditions de travail, les récompenses proposées par l'organisation, et la nature des collègues.

Tableau N°6 : Source de la satisfaction au travail

Facteurs professionnels	Effet
Le travail proprement dit défi	Un travail stimulant pour l'esprit et que la personne peut mener à bien est satisfaisant.
Exigences physiques	Un travail fatigant n'est pas satisfaisant.
Intérêt personnel	Un travail intéressant pour la personne est satisfaisant.
Système de rémunération	Des rémunérations équitables et assurant une compensation conforme à la productivité son satisfaisantes.
Conditions du travail physiques	La satisfaction dépend de la correspondance entre les conditions de travail et les besoins physiques.
Réalisation des objectifs	Des conditions de travail qui encouragent la réalisation des objectifs sont satisfaisantes.
Conditions individuelles	Une haute estime de soi est propice à la satisfaction au travail.
Autres personnes dans l'organisation	Les personnes seront satisfaites des contrôleurs, des collègues ou des subordonnés qui les aident à obtenir des avantages. En outre, elles seront plus satisfaites de collègues qui ont la même vision qu'elles.
Organisation et management	Les personnes seront satisfaites des organisations dont les politiques et les procédures visent à les aider à obtenir des avantages. Elles auront mécontenté des rôles conflictuels, voire ambigus, que leur impose l'organisation.
Avantages accessoires	Pour la majorité des travailleurs, ces avantages n'influent pas fortement sur la satisfaction au travail.

Source : Sekiou Lakhder et autre, Gestion des ressources humaines, Edition de Boeck université, 2^{ème} édition 2001

5.5. La satisfaction au travail et le rendement :

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

On considère désormais que ce n'est pas la satisfaction qui entraîne un bon rendement, mais un bon rendement qui engendre de la satisfaction, tout comme un meilleur rendement peut entraîner de meilleures rétributions.

5.6. La satisfaction au travail, le taux de roulement et l'absentéisme :

Les taux de roulement et d'absentéisme sont des préoccupations importantes de la gestion des ressources humaines, de même que la satisfaction au travail. Lorsque la satisfaction au travail augmente, le taux de roulement baisse. L'inverse est vrai autrement dit, les employés qui ont une faible satisfaction au travail ont aussi un taux de roulement élevé.

On note une relation semblable pour ce qui est du taux d'absentéisme. Les employés les moins satisfaits ont tendance à s'absenter plus souvent de leur travail.

5.7. L'âge et la satisfaction au travail :

Au fur et à mesure que les travailleurs vieillissent, ils ont tendance à devenir plus satisfaits de leur travail. Plusieurs raisons expliquent cette satisfaction, on retrouve la réduction de leurs attentes et une meilleure adaptation à leur situation de travail étant donné leur situation de travail étant donné leur expérience. Par ailleurs, les jeunes travailleurs ont tendance à être moins satisfaits à cause, entre autres, de leurs attentes plus élevées et de leurs moins bonnes adaptations.

5.8. Le niveau occupationnel et la satisfaction au travail :

Les personnes occupant des postes de niveau supérieur ont tendance à être plus satisfait de leur emploi. Ces personnes touchent généralement un salaire supérieur et ont de meilleures conditions de travail, en outre, leurs emplois font un meilleur usage de leurs habiletés. Elles ont donc de bonnes raisons d'être satisfaits. ¹⁴

5.9. La taille de l'organisation et la satisfaction :

La taille de l'organisation tend à être inversement reliée à la satisfaction au travail. Au fur et à mesure que la taille de l'organisation augmente, la satisfaction au travail tend à décroître légèrement jusqu'à ce que quelque chose soit fait pour arrêter ce mouvement. Si des mesures correctives ne sont pas apportées, les grandes organisations ont tendance à écraser les individus et à perturber les processus de soutien comme la communication, la coordination et

¹⁴ Sekiou LAKHDAR et autres, Gestion des ressources humaines, édition Deboeck université, 2^{ème} édition 2001.

la participation.

5.10. La motivation : un mécanisme complexe :

Le mécanisme de motivation est assez complexe. Plusieurs notions rentrent en jeu pour obtenir un comportement bien orienté vers l'effort et la performance, il faut réunir différentes conditions.¹⁵

5.11. La notion de renforcement :

Un renforcement est tout ce qui modifie la force et la probabilité l'apparition d'une réponse conditionnée. Les renforcements peuvent être classés en : positifs, neutres ou négatifs par rapport à un changement qui nous affecte, le fait d'obtenir un feedback nous permet de progresser vers l'intégration ou vers la modification du changement.

5.12. L'équité :

La notion d'équité renvoie à celle de justice, est incontestablement l'une des valeurs auxquelles les salariés sont très sensibles.¹⁶

Cette notion porte sur la transparence des règles d'évaluation ainsi que sur la garantie du bon usage des référentiels.

¹⁵ Chemak A," le capital humain, op.cit p111

¹⁶ Fericelli A.M et Sire.B,"performance et ressources humaines", ed. Economica,1996, P258.

Section3 : Les Modèles de Motivation au Travail

1. Le modèle de Porter et Lawler (1968) :

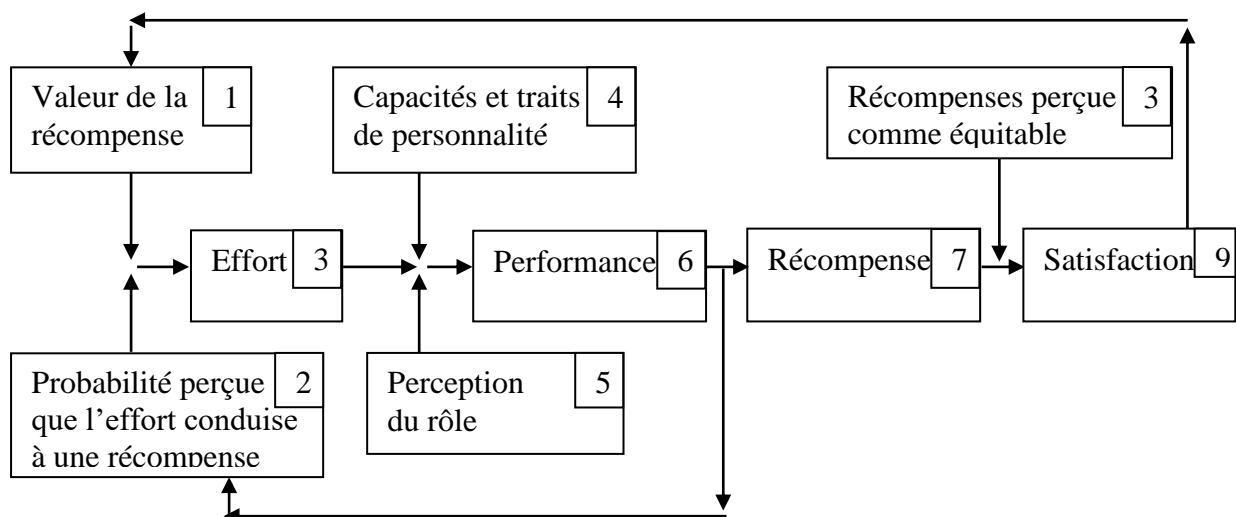
Le modèle de Porter et Lawler correspond à l'aboutissement d'une coopération qui a débuté en 1961 à l'université de Californie, à Berkeley. En 1964, alors que Victor Vroom publie les résultats de sa recherche et élabore la théorie des attentes, dans le même temps Edward Lawler développe un modèle de la motivation au travail qui marque la conclusion de son travail de thèse. Cette étape constitue l'étape essentielle de l'élaboration du modèle de Porter et Lawler (1968).¹⁷

1.1. Le modèle théorique : (première version) :

Le modèle théorique de Porter et Lawler proposé une description de l'enchaînement des attitudes et du comportement de l'homme au travail. Ainsi, ce modèle n'est pas seulement consacré à la motivation. Il est une représentation théorique d'un ensemble attitudes et de comportement dans le travail.

Lawler est l'auteur de la partie du modèle consacré à la motivation au travail. Il s'appuie sur les travaux de M. R. Jones pour expliquer « comment le comportement se met en marche, stimulé, soutenu, orienté, arrêté et quel type de réaction subjective se produit chez l'individu pendant le déroulement de ce processus ».

Figure N°3 : Le modèle théorique de Porter et Lawler



Source : Patrice Roussel, Rémunération, motivation et satisfaction au travail, Edition economica Paris, 1996

¹⁷ Patrice Roussel, rémunération, motivation et satisfaction au travail, édition economica, Paris, 1996

a. Variable 1 : La valeur de la récompense : Cette variable correspond à la notion de valence dans le modèle de Vroom (1964). Elle se rapporte à l'attrait des résultats qui peuvent être obtenu grâce au comportement dans le travail. La proposition des auteurs, par l'étude de 1968, est de ne prendre en compte que les résultats évalués positivement par l'individu, c'est-à-dire les récompenses. Ces récompenses appréciées différemment selon les individus peuvent être par exemple : l'amitié des collègues, une promotion, une augmentation de salaire. Ils délaissent donc les résultats évalués négativement (sanction, absence de promotion...etc.).¹⁸

Cette variable correspond à la notion de valence dans le modèle de Vroom (1964). Elle se rapporte à l'attrait des résultats qui peuvent être obtenu grâce au comportement dans le travail. La proposition des auteurs, par l'étude de 1968, est de ne prendre en compte que les résultats évalués positivement par l'individu, c'est-à-dire les récompenses. Ces récompenses appréciées différemment selon les individus peuvent être par exemple : l'amitié des collègues, une promotion, une augmentation de salaire. Ils délaissent donc les résultats évalués négativement (sanction, absence de promotion...etc.).

Le modèle suppose que chaque individu a un moment particulier, attache une valeur différente à plusieurs récompenses partielle liées à son comportement dans le travail.

b. Variable 2 : Probabilité perçue que l'effort conduise à une récompense : Cette variable s'en réfère aux attentes d'un individu. Celles-ci sont liées à sa perception de la probabilité qu'une récompense dépendra du niveau d'effort qu'il fournira. Cette probabilité perçue résulte de deux types d'attentes :

- La probabilité qu'une récompense dépende d'une performance.
- La probabilité qu'une performance dépend d'un effort.

Ces deux probabilités sont liées de manière interactive. Par conséquent, si l'une d'entre elles est basse, la probabilité perçue qu'une récompense dépende de l'effort. Sera également basse : l'interactivité de ces deux formes d'attentes pouvant être illustré par un exemple : la probabilité perçue que l'effort conduise à une récompense, telle qu'une promotion, sera faible, si l'individu :

- Perçoit que malgré tous ses efforts il ne parviendra pas à atteindre la performance nécessaire pour avoir accès à cette récompense ;
- Perçoit que même si ses efforts permettent d'atteindre la performance nécessaire pour

¹⁸ Idem

obtenir la promotion, la performance ne sera pas récompensée. C'est le cas lorsqu'il n'y a pas de possibilités d'avancement au sein de l'organisation au cours d'une période donnée ou lorsque les promotions dépendent d'autres facteurs que celui de la performance (ex une décision arbitraire d'un supérieur...);

- Perçoit mal la situation par rapport à l'avancement dans son entreprise. Il ne bénéficie pas toute l'information nécessaire, ou il sous-estime ses capacités.

c. Variable 3 : Effort: L'effort correspond à l'intensité ou à la somme d'énergie physique, mentale et intellectuelle déployée dans une situation donnée pour réaliser des tâches. Il est un indicateur de la motivation au travail dans ce modèle. L'intensité de l'effort dans ce modèle ne signifie pas forcément la réalisation avec succès de la tâche à accomplir.

Porter et Lawler sont plus précis que Vroom par rapport au choix de l'indicateur de la motivation. Pour ce dernier, il s'agit de la force qui stimule l'individu à agir, à faire des efforts pour réaliser des performances. Dans ce nouveau modèle, l'évaluation de la motivation au travail est directement effectuée sur le comportement d'effort.¹⁹

d. Variable 4 : Capacité et de personnalité : Ces caractéristiques représentent le potentiel de l'individu qui lui permet de réaliser une performance à un instant donné. Elles sont relativement indépendantes de facteurs externes conjoncturels. Elles sont insensibles à des changements de l'environnement de l'individu à un moment précis et sont intrinsèquement peu fluctuants à court terme. Enfin, elles contribuent à la réalisation des performances de l'individu et représentent une limite supérieure au développement de ses efforts. Cette contrainte est valable à un instant « t », mais elle peut être repoussée par exemple, par le suivi d'une formation

e. Variable 5 : Perception du rôle: Cette variable traite de la manière dont l'individu perçoit son rôle dans le travail. Ce sont les types d'efforts qu'il pense d'avoir déployer car il les croit essentiels pour réaliser efficacement son travail. Ces perceptions commandent l'orientation de l'effort qui est produit par l'individu. Cette variable se situe entre l'effort et la performance.²⁰

f. Variable 6 : Performance : Cette variable correspond au succès d'une personne dans l'accomplissement des tâches qui font partie de son travail. C'est le résultat de l'effort qu'elle fournit compte tenu de l'influence de ces capacités, de ses traits de personnalité, et de ses perceptions à celle de productivité dans la théorie des attentes car cette dernière sous-entend

¹⁹ Patrice Roussel, rémunération, motivation et satisfaction au travail, édition economica, Paris, 1996, p46

²⁰ Idem

trop souvent la notion de rendement physique. La performance en tant que résultat de l'effort est la conséquence d'un comportement de l'individu qui va être évalué.

g. Variable 7 : Récompenses : Ce terme se réfère aux résultats désirés par une personne. Il peut s'agir de résultats intrinsèques lorsqu'ils sont sous le contrôle de la personne elle-même comme par exemple le sentiment d'accomplissement. Les résultats extrinsèques sont sous le contrôle d'une autre personne, il s'agit par exemple de la rémunération. Dans le modèle de 1968, seuls les résultats désirés sont pris en compte dans le processus de la motivation et de la satisfaction.

h. Variable 8 : Récompenses perçue comme équilibre : Cette variable se rapporte à l'ensemble des récompenses qu'une personne estime devoir recevoir en contre partie de ses performances. L'appréciation de ce qu'elle mérite est liée à l'équité interne et à l'équité externe. L'équité interne correspond à l'appréciation de ce qu'elle mérite en comparant ses performances aux récompenses qu'elle reçoit en contrepartie. L'équité externe correspond à l'appréciation de ce qu'elle mérite en comparant sa situation dans son emploi à celle d'autre personne.²¹

i. Variable 9 : Satisfaction : La satisfaction est la mesure dans laquelle les récompenses effectivement reçues correspondent ou excèdent le niveau de récompenses perçue comme équilibre, si le niveau de récompense jugé équitable par une personne excède les récompenses effectivement reçues, alors elle sera insatisfait. Selon l'importance de l'écart entre la perception de ce qui devrait être reçu et ce qui est réellement obtenu, la satisfaction ou l'insatisfaction sera plus ou moins grande.

1.2. Les liaisons entre les variables :

Le modèle de Porter et Lawler propose un système de relation entre les variables afin d'expliquer comment elles interagissent.

a. Valeur de la récompense (variable1) et probabilité perçue : Effort- récompense : ces deux variables interagissent pour susciter l'effort (variable3). Cette interaction décrit le processus de la motivation de l'individu au travail. Au cours de ce processus plus la valeur des variables 1 et 2 est forte chez un individu plus son effort sera important. Ainsi, l'effort sert à mesurer le degré de la motivation d'un individu, donc chaque variable est une condition nécessaire, mais pas suffisante.

b. La valeur effort-performance : La relation entre ces deux variables présente deux

²¹ Patrice Roussel, rémunération, motivation et satisfaction au travail, édition economica, Paris, 1996, p48

caractéristiques. La première correspond à l'hypothèse selon laquelle une augmentation de l'effort devrait accroître le niveau de performance. La seconde caractéristique de cette liaison est qu'elle prévoit d'inclure les efforts possibles de deux variables : les capacités et traits de personnalités (variable 4) et les perceptions du rôle (variable 5).

c. La relation performance-récompense : Le modèle suppose que plus la liaison entre performance et récompense désirée est forte plus la personne devrait employer d'effort pour atteindre un bon niveau de performance.

d. La relation entre la performance et la satisfaction : La relation entre ces deux variables s'effectue avec l'intervention de la variable 8 les récompenses perçues comme équitable et de la variable 7 récompense. En effet une performance élevée entraînera une forte satisfaction, si et seulement si, il y a domination de l'écart entre le niveau de récompenses considéré comme équitable et le niveau effectivement reçu (variable7).

e. La relation récompenses (variable7)-probabilité perçue que l'effort conduise à la récompense (variable2) : Cette boucle de rétroaction met en évidence le rapport existant entre les performances et les récompenses passées et les efforts futurs. Lorsque les efforts déployés dans le travail ont permis dans le passé d'obtenir des récompenses, il est probable que l'individu considère que les efforts futurs croissants engendrent d'avantage de récompenses.

f. La relation satisfaction (variable9)- valeur de la récompense (variable1) : Le modèle suppose que la satisfaction qui résulte de certaines récompenses a un effet sur les valeurs futures (attraits) des récompenses. Porter et Lawler supposent que les récompenses associées à des besoins d'ordre supérieur comme l'autonomie ou l'actualisation de soi, deviennent plus attrayante lorsqu'une personne se sent satisfaite grâce à elle. Mais pour des besoins d'ordre inférieur (sécurité, survie...), les récompenses comme la rémunération perdent temporairement de leur attrait lorsque ces besoins sont satisfaits. Le modèle modifié de 1968 dont la version modifiée du modèle de Porter et Lawler comprend trois modifications :

La première modification concerne la relation entre les efforts, les capacités et traits de personnalité, les perceptions du rôle et la performance. La combinaison des variables 3,4 et 5 générerait la réalisation d'un niveau de performance (variable 6).

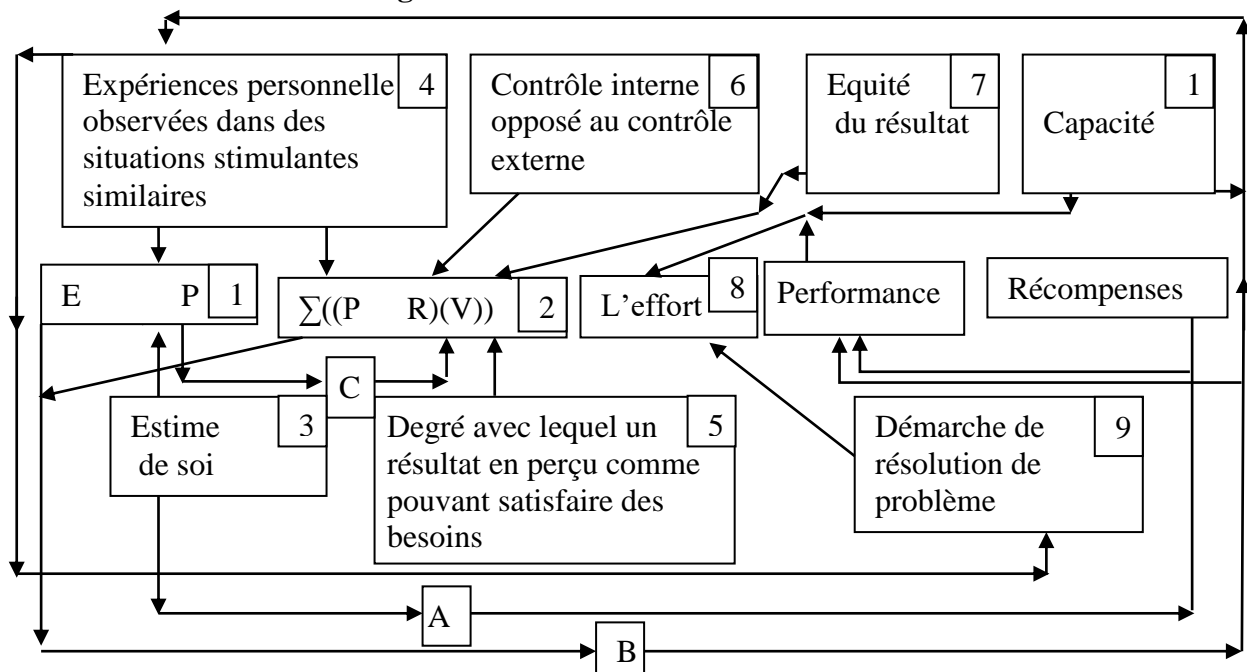
2. Le modèle modifié de 1968 :

La deuxième modification concerne la distinction entre récompenses extrinsèques (attribuées par l'organisation) et récompenses intrinsèques (attribuées par l'individu à lui-

même). Cette distinction est nécessaire dans la mesure où les récompenses intrinsèques satisfont davantage certains besoins comme ceux d'ordre supérieur (besoins d'autonomie et d'actualisation de soi) ne dépendent pas toujours des performances. Exemple : les primes des augmentations de salaire ou des promotions liées à l'ancienneté.

Enfin, la troisième modification concerne la mise en évidence d'une liaison entre la performance (variable 6) et les récompenses perçues comme équitables (variable 8). Elle souligne que la perception qu'à un individu de sa performance influence le niveau de récompenses qu'il perçoit comme équitable pour son emploi.²²

Figure N°4 : Les variables du modèle



Source : Patrice Roussel, Rémunération, motivation et satisfaction au travail, Edition economica Paris, 1996

3. Le modèle de la motivation de Lawler en 1971 :

Lawler présente en 1971 un nouveau modèle de la motivation qui tend à expliquer de manière plus détaillée les mécanismes de la motivation de l'homme au travail. Se spécialisant alors sur les problèmes de rémunération, Lawler explique ce nouveau modèle dans le cadre des rapports du salarié avec sa rétribution.²³

3.1. Conditions pour que les rémunérations soient motivantes :

Lawler énumère cinq conditions que les rémunérations soient motivantes :

²² Patrice Roussel, rémunération, motivation et satisfaction au travail, édition economica, Paris, 1996, p52

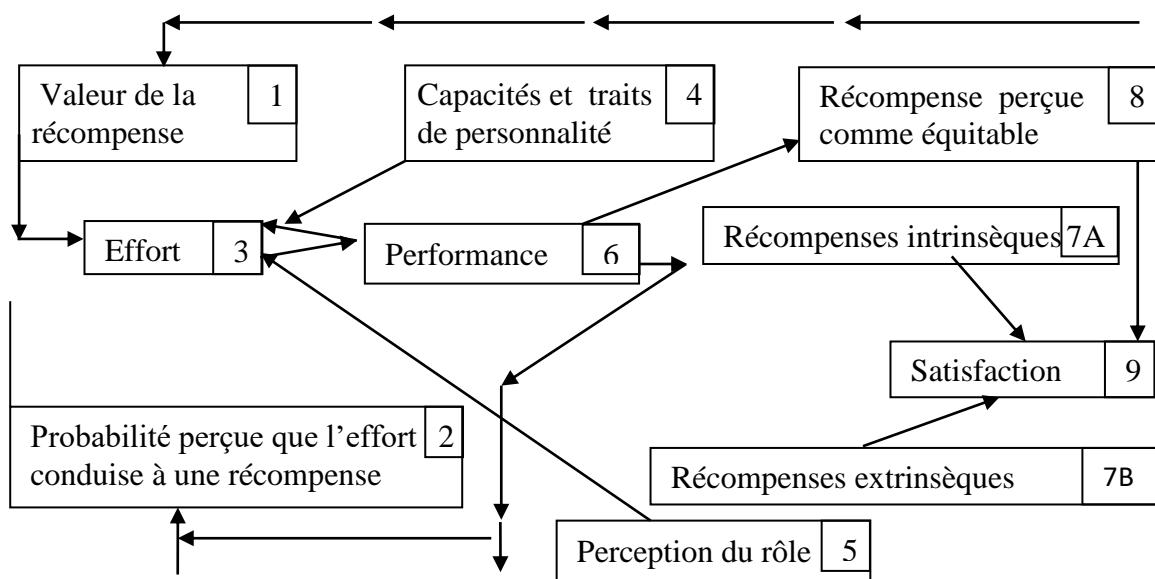
²³ Idem

- a- Les employés doivent attacher une valence positive élevée aux rémunérations.
- b- Les employés doivent croire qu'une bonne performance est réellement suivie d'une rémunération élevée.
- c- Les employés doivent croire que la qualité du travail dépend dans une large mesure de l'effort qu'ils déploient. Cela signifie qu'ils doivent considérer qu'ils peuvent maîtriser la qualité du travail qu'ils réalisent.
- d- Les employés doivent considérer que les résultats positifs attachés à une bonne performance sont plus importants que ceux négatifs.
- e- Les employés doivent considérer que faire du bon travail est le plus attractif de tous les comportements possibles. C'est-à-dire, la motivation pour bien travailler doit être plus forte que la motivation pour tout autre comportement.

3.2. Les variables du modèle :

Dans ce modèle, la motivation est déterminée par le processus où interagissent les variables (1) et (2).²⁴

Figure N°5 : Le modèle avec la modification



Source : Patrice Roussel, Rémunération, motivation et satisfaction au travail, Edition economica Paris, 1996

a. La variable (1): Correspond à l'attente que le niveau d'effort déployé peut conduire à la réalisation de performance : $E \rightarrow P$ (Effort \rightarrow Performance).

Cette perception est une probabilité subjective qui peut varier de 1 (être sur que l'effort

²⁴Patrice Roussel, rémunération, motivation et satisfaction au travail, édition economica, Paris, 1996, p60

conduira à la performance voulue) à 0 (être sur que l'effort ne conduira pas à la performance voulue). Cette probabilité est influencée par deux facteurs :

b. La variable (3) : L'estime de soi de la personne, correspond à ces croyances quand à ses capacités stimulantes similaires. Le modèle indique que les variables (3) et (4) sont influencées par les performances passées de l'individu.

Une boucle de rétroaction (a) montre que les performances passées d'une personne influencent son estime de soi.

c. La variable (2) : Est le second facteur important qui influence la motivation. Cette variable est une combinaison des croyances et que les résultats seront obtenus en réalisant le niveau de performance voulu, d'une part et de la valence de ces résultats, d'autre part. Le schéma montre que la probabilité subjective associée à la croyance qu'une performance conduira à un résultat (attente : $P \rightarrow R$) est à multiplier par la valeur de ce résultat (V).

Le modèle suggère que les produits de toutes ces combinaisons (probabilité*valence), sont à additionner en ensemble ($\sum(P \rightarrow R) (V)$).²⁵

La valence d'un résultat V est considéré comme variant de (1) (résultat fortement désiré) à (-1) (résultat tout à fait indésirable). Elle est influencée par deux facteurs :

d. La variable (5) : Le degré avec le quel un résultat est perçue comme pouvant satisfaire des besoins agit sur la valence associée à ce résultat, la variable (7) :

Les valences associées aux différents résultats peuvent être aussi influencées par l'équité de ces résultats : équité qui est soit interne soit externe.

La relation $P \rightarrow R$ est également influencée par deux facteurs :

e. La variable (6) : Croyance de contrôle interne opposé au contrôle externe. Certaines personnes voient le monde en terme de contrôle interne (elles agissent sur le monde), tandis que d'autres le voient en terme de contrôle externe (le monde agit sur elles).

f. La boucle de rétroaction (b) : Elle indique que l'attente est influencée par les expériences passées. Dans le processus de motivation, un autre type d'interaction est désigné par la boucle (c), celle-ci désigne l'influence de la variable(1) (Effort \rightarrow Performance) sur la relation performance résultat dans la variable (2). La place du signe de sommation (\sum devant les variables (1) et (2) traduit la somme de toutes les attentes perçues par l'individu.

Elle explique l'intensité de la motivation d'une personne à bien travailler. Cette

²⁵ Patrice Roussel, rémunération, motivation et satisfaction au travail, édition economica, Paris, 1996, p62

intensité est directement reflétée par l'effort qu'elle déploie dans son travail: variable (8).²⁶

Enfin, les quatre dernières variables du modèle interviennent principalement en tant que conséquences du processus de la motivation, mais aussi indirectement en tant que facteur de ce processus.

g. La performance : Réalisée par l'individu résulte de l'effort déployé. Mais l'effort dépensé ne se traduit pas forcément par une bonne performance.

h. La variable (10) : Les capacités expriment les attitudes indispensables pour réaliser correctement le travail. Cette qualité se combine de manière multiplicative avec l'effort pour réaliser la performance.

i. La variable (9) : La démarche de résolution de problème. Il s'agit des perceptions quant aux meilleures manières de convertir l'effort en performance.

Ce facteur correspond à celui des perceptions du rôle dans le modèle de 1968. La représentation schématique du modèle théorique se termine par liaison performance-récompenses. La ligne onduleuse reliant ces deux variables signifie que les récompenses ne sont pas toujours la conséquence de la performance.

4. Le modèle de la motivation de Nadler et Lawler 1977 :

Au cours des années 1970, institut de recherche sociale de l'université du Michigan (Ann Arbor), où Edward Lawler est directeur d'un programme de recherche, développe un modèle de la motivation de la théorie des attentes.²⁷

4.1. Les trois concepts clés de la théorie des attentes :

Nadler et Lawler (1977) définissent les concepts de la théorie des attentes au terme d'une série d'étude et de proposition de modèles depuis les travaux de Vroom (1964). Le modèle de Nadler et Lawler met en évidence les trois concepts clés de la théorie des attentes qui vont être utilisés comme variables explicatives. Le processus de la motivation au travail peut être expliqué par trois variables qui interagissent.

a. L'attente Effort → Performance (E → P) : Cette attente représente : La perception de l'effort qu'il faut déployer pour atteindre un niveau de performance donné ;

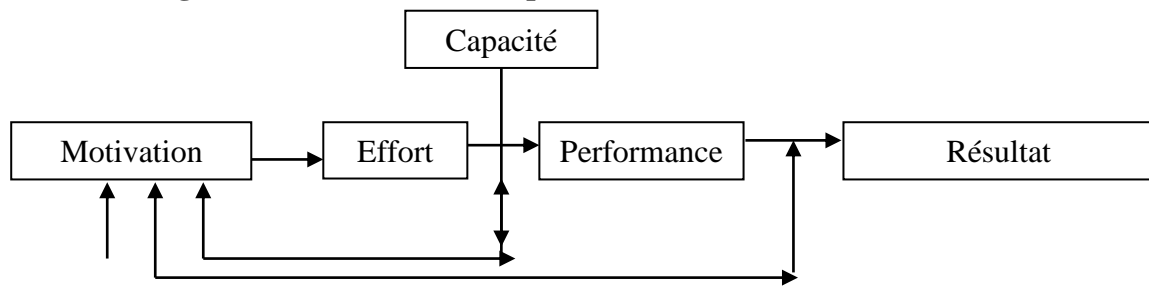
La probabilité subjective que la dépense d'effort permet d'atteindre ce niveau de performance (expectation). Cette relation peut être considérée comme variant de 0 (certain

²⁶ Patrice Roussel, rémunération, motivation et satisfaction au travail, édition economica, Paris, 1996, p64

²⁷ Idem

d'échouer) à 1 (certain de réussir).²⁸

Figure N° 6. Les trois concepts clés de la théorie des attentes



Source : Patrice Roussel, Rémunération, motivation et satisfaction au travail, Edition economica Paris, 1996

b. L'attente Performance -Résultat : Cette attente représente : La perception des différents types de résultats, sous forme de récompenses et de sanctions, qui peuvent être obtenus selon le niveau de performance atteint ;

La probabilité subjective que le niveau de performance atteint permet d'obtenir un résultat de type récompense ou sanction (expectation).

Les probabilités ($P \rightarrow R$) varient de +1 (la performance est sur de mener à un résultat) à 0 (la performance n'est pas liée au résultat).

c. La valeur : Il s'agit de l'attrait de chaque résultat possible. Selon les individus, les résultats éventuellement obtenus pour un niveau de performance atteint ont des attraits différents.

Exemple : un avantage tel qu'un plan de retraite peut avoir une grande valeur pour des travailleurs plus âgés alors qu'il en aura une plus faible pour les plus jeunes salariés débutant dans leur premier emploi. La motivation est considérée comme la force qui pousse les gens à consacrer de l'effort dans leur travail. Le niveau d'effort mesure donc l'intensité de la motivation de l'individu. Cependant, l'effort ne suffit pas à lui seul pour permettre à l'individu d'atteindre un niveau de performance donné. Celui-ci doit posséder la capacité nécessaire pour transformer son effort en bonne performance. La capacité reflète les compétences, la formation, l'information et les attitudes dont dispose un individu. En ayant la capacité nécessaire et la volonté de développer le niveau d'effort requis il pourra atteindre le niveau de performance recherché. Parfois, selon la performance réalisée, l'individu obtient un ou plusieurs résultats. Enfin deux boucles figurant dans le schéma (figure 4) représentent les effets de deux variables sur la motivation.

c.1. La boucle de rétroaction : Allant de la liaison Performance-Résultat jusqu'à la

²⁸ Patrice Roussel, rémunération, motivation et satisfaction au travail, édition economica, Paris, 1996, p65

motivation, indique que les expériences de l'individu par rapport aux conséquences passées de ses performances en terme de résultats et notamment en terme de récompenses, ont des effets sur sa motivation.

c.2. La seconde boucle : Elle indique l'interaction entre la liaison effort performance et la motivation. D'une part, elle explique que c'est bien la motivation qui suscite chez l'individu la volonté de développer un certain niveau d'effort en fonction de la performance recherchée. D'autre part, les expériences d'une personne vis-à-vis des conséquences de ses efforts sur des performances réalisées antérieurement aussi des effets sur sa motivation.

5. Le modèle et la rémunération :

A propos des modèles de la théorie des attentes, Thériault (1983) précise qu'ils ne postulent pas « que l'argent en soi a un effet motivant sur la personne, l'incitant développer un degré d'effort plus élevé ». Ils stipulent « plutôt que l'argent, ou n'importe qu'elle rétribution que l'employé peut retirer de son travail, a un effet motivant sur le degré d'effort de la personne dans la mesure ou il est relié à la performance au travail, ou il est perçu comme important par l'employé ». Les attentes et la valence positives sont donc les conditions nécessaires pour qu'un élément de la rémunération globale soit motivant. Si une seule de ces perceptions est nulle ou négative pour une rétribution, celle-ci sera non motivante et inefficace.

De plus, la valeur attribuée à la rémunération sera positive si l'individu perçoit que les avantages résultants de la réalisation d'un meilleur travail sont plus importants que les inconvénients. Cette perception correspond à l'instrumentalité dans le modèle de Nadler et Lawler. L'individu compare les avantages, comme les repenses de la rémunération ses nombreux besoins physiologiques et psychologiques, aux inconvénients, comme les relations détériorés avec les collègues, la fatigue supplémentaire, le stress. Lorsque les avantages sont perçus comme étant inférieurs aux inconvénients, alors la valence attribuée à la rémunération est négative.²⁹

Modèle de motivation Japonais :

Depuis le début des années 1980 jusqu'à maintenant, l'expérience japonaise a donné d'excellents résultats sur les marchés nationaux, ce qui a permis de parler de supériorité japonaise après la défaite de la guerre.

²⁹ Patrice Roussel, rémunération, motivation et satisfaction au travail, édition economica, Paris, 1996, p66

Le Japon est une île densément peuplée dont la superficie est inférieure à celle de la Californie. Les importations prévenant de sa consommation : 100% d'aluminium, 98% de pétrole, 4.98% de fer et 66.4% de bois. L'expérience Japonaise relève que la culture japonaise, avec son héritage historique et son expérience contemporaine, a un rôle important à jouer dans ce qui a été réalisé. Si l'esprit national est incarné dans la société japonaise, c'est à travers l'unification de la nation et la forte affiliation de la nation. Ce comportement reflète à son tour au sein de l'entreprise japonaise

La motivation de la fondation japonaise est basée sur :

- Obtention de la satisfaction des employés,
- Transformation des employés rémunérés à des partenaires qui obtiennent un rendement et des bénéfices en détenant des actions de l'entreprise. Ainsi que la participation des propriétaires de fonds pour les bénéfices et les revenus réalisés et deviennent ensuite une partie intégrante des éléments du projet.
- Atteindre la stabilité croissante du projet.

Le tableau suivant montre la différence entre le management Japonais et le management Américain et Européen :

Tableau N°7 : La différence entre le management Japonais et le management Américain et Européen

	Management Japonais	Management aux États-Unis et dans les pays d'Europe occidentale
Le travail	A vie	Selon la situation et les besoins du travailleur
Statut de travail	Stable et équilibré	Pression anxieuse
La situation administrative	Haute qualité ouvert	Fermé rigide
Les salaires	Homogène et convergent	Très inégale
Motivation	Collectivement	Individuellement
Méthode de travail	Une équipe intégrée	Un individu dirige un groupe
Source de pouvoir	L'esprit intérieur	L'esprit extérieur
Roulement de travail	Lent à long terme	Rapide à court terme
Centre d'attention	Attention globale	Attention particulière
La responsabilité	Responsabilité collective	Responsabilité individuelle
Contrôle	Censure implicite basée sur la conscience et le sens de soi	Contrôle public ouvert
La prise de décision	Collectivement en partenariat avec les exécuteurs	Il est dicté individuellement par le chef

Source : Application sur CDROM, collection Management des Ressources Humaines

Résumé :

La conclusion de ce chapitre porte sur 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. Elles sont plus anciennes que les théories de processus.

On constate une contradiction entre les différentes théories ; pour certaines , la motivation est engendrée par la satisfaction et pour d'autres la motivation est engendrée par l'insatisfaction. C'est l'insatisfaction d'un besoin qui crée la motivation chez l'individu.

La rémunération est l'un des éléments qui contribue à la satisfaction des salariés. Mal gérée, elle peut devenir un puissant motif de démotivation. Il faut signaler que la politique de rémunération est un élément d'un système d'incitation.

C'est ce que nous aborderons dans le prochain chapitre.

Chapitre 3 : Cas Empiriques

Introduction :

Après les différentes recherches sur notre thème, nous allons maintenant nous intéresser à la démarche empirique afin de rencontrer des salariés pour répondre aux différentes interrogations et tenter de résoudre la problématique de notre recherche. Pour cela nous allons diviser ce chapitre en deux sections :

Dans la première section vous trouverez la méthodologie de travail et la présentation des deux organismes d'accueil à savoir, l'Entreprise Portuaire d'Oran et l'Entreprise Nationale des Peintures. L'analyse des résultats sera présentée dans la deuxième section.

Section1 : Méthodologie de Travail et présentation des entreprises d'accueil

1. La méthodologie de travail :

Rappelons que notre problématique de recherche vise à déterminer quelles sont les composantes de rémunération qui procurent plus de motivation chez le salarié Algérien.

Pour mener à bien cette recherche, nous avons donc privilégié une démarche de type qualitatif qui s'appuie sur une série d'entretien, administrée à un échantillon type représentant notre population ciblé, et ce sur la base d'un guide d'entretien et un questionnaire.

Pour recueillir les opinions des responsables et les salariés de l'entreprise centrale thermique ravin blanc port d'Oran et ENAP, notre recherche s'est appuyée sur un diagnostic stratégique. Ce dernier a pour but d'expliquer comment la rémunération peut être un facteur qui est à l'origine de motivation ou encore de démotivation des salariés selon les cas et les situations et quelles sont parmi les composantes de rémunération formulées dans les hypothèses de la recherche qui ont plus d'impact sur la motivation des salariés.

Nous allons se focaliser sur l'étude empirique, présentant les résultats d'une enquête menée auprès d'un échantillon des salariés appartenant à l'entreprise centrale thermique ravin blanc port d'Oran et l'entreprise Nationale des peintures.

Nous concluons par une discussion des résultats ainsi qu'un résumé des apports de la recherche et des perspectives de recherche qu'elle laisse entrevoir.

Notre questionnaire est constitué de six pages et comprend 04 axes :

Axe 1 : Signalétique contient 15 questions.

Axe 2 : Facteurs de motivation comprend 3 questions.

Axe 3 : Equité en salaire avec 4 questions.

Axe 4 : La satisfaction et les facteurs de l'insatisfaction en utilisant 3 questions.

Ce questionnaire contient 25 questions de type Likert (5 degré : pas du tout, un peu,

moyennement, plus que moyennement et oui tout à fait) exemple Q9, Q10, Q14...ect

Entre Avril 2016 et janvier 2017, 200 questionnaires ont été distribués aux salariés de deux entreprises : E.N.A.P et E.P.O.

Notre questionnaire est totalement anonyme car il est rempli puis mis dans une enveloppe fermée.

L'échantillon contient des cadres supérieurs, cadres, maitrises et les exécutions exerçant leur travail dans les deux entreprises précédentes.

Les questionnaires sont distribués en personne.

165 questionnaires sont retourné, parmi ces derniers 05 questionnaires ne sont pas utilisables et peuvent biaiser notre recherche et influencer la validité du questionnaire.

L'échantillon final se compose de 160 questionnaires avec :

Un taux de réponse = $160 * 100 / 200 = 80\%$.

Nos questionnaires ont été testés par un groupe de 12 salariés pratiquants leur activité dans les entreprises étudiées.

Le retour de ce pilotage a montré quelques observations comme suit :

Certains répondants trouvent que le questionnaire est assez long;

D'autres déclarent que certaines sous questions ne sont pas assez claires.

En général le test pilote n'a pas entraîné une différence notable par rapport au questionnaire initiale. Par la suite, le questionnaire a été envoyé à l'ensemble des répondants. Enfin nous l'avons traité par SPSS version 22.

Afin de tester la fiabilité du questionnaire, nous avons calculé le coefficient Alpha de kronbakh, comme montre le tableau ci-dessous.

Tableau N° 8 : Test Alpha de Kronbakh

Alpha de Kronbakh	Nombre d'éléments
0.895	25

Le tableau ci-dessus montre qu'il existe une cohérence interne satisfaisante entre les items car le coefficient Alpha de Kronbakh est égal à 0.895 ce qui confirme la fiabilité du questionnaire.

2. Description géographique du Port d'Oran :

Situé à égales distances des limites Nord- Africaines Ouest et du Port d'Alger, proximité d'un carrefour des voies maritimes très fréquentées, sur le chemin qui relie l'Europe du Nord-Ouest à l'Océan Indien par le Canal de Suez, intégré dans le faisceau

d'échanges Europe- Algérie, à moins de 200 Km des rivages Ibériques. Situé au fond d'un golfe compris entre la pointe de l'Aiguille du Djebel Kristel et le Cap Falcon au Nord-Ouest d'Ain-El-Turck, le Port d'Oran bénéficie d'une situation géographique de premier plan.

Le Port d'Oran comporte 7 bassins nommés respectivement : Skikda, Bénisaf, Arzew, Mostaganem, Bejaia, Ténès, Ghazaouet. Ses limites terrestres et maritimes ont été définies par l'Arrêté du Wali d'Oran n° 655 du 12 Mars 1990, les surfaces délimitées par cet arrêté représentent 71 Ha de terre-pleins aménagés et 122 Ha de plans d'eau ; avec 24 quais dont 15 pour l'exploitation commerciale et 9 pour la pêche, la plaisance et la servitude.

3. Présentation de l'Entreprise Portuaire d'Oran (E.P.O) :

L'E.P.O est une Entreprise Publique Economique (E.P.E) de gestion du Port d'Oran sous la dénomination complète de « L'Entreprise Portuaire d'Oran », gérée par « la société de gestion des participations des ports » (SOGEPORIS), société de gestion de l'ensemble des ports algériens.

Elle est placée sous la tutelle et le contrôle du Secrétaire d'Etat à la pêche et aux transports maritimes.

L'E.P.O, réputée commerçante dans ses relations avec les tiers, dans le but de participer à la promotion des échanges extérieurs du pays, elle est chargée de favoriser le transit des personnes, des marchandises et des biens dans les meilleures conditions d'économie, de la gestion, de l'exploitation et du développement du Port. Elle peut effectuer toutes opérations commerciales, industrielles, mobilières, immobilières et financières inhérentes à ses activités.

L'entreprise est dotée de la personnalité civile et de l'autonomie financière Son siège social est situé au 1er, Rue du 20 Août (Ex Rue de la vieille mosquée) -Oran.

3.1. Historique d'EPO :

Issue de la restructuration des entreprises, elle a vu le jour par le Décret Présidentiel 82-289 du 14 Août 1982, cela a permis l'unification rendue indispensable à l'expérience des missions complémentaires, dévolues jusqu'à lors à des entités séparées qui étaient :

- L'office National des Ports (O.N.P)
- La société Nationale de Manutention (S.O.N.A.M.A)
- La compagnie Nationale Algérienne de Navigation, branche Remorquage (C.N.A.N)

La fusion de ces trois entreprises a conduit à la naissance de l'E.P.O en Novembre 1982, dotée par l'Etat du patrimoine, des activités, des structures et des moyens détenus par les trois entités, ainsi que des personnels liés à la gestion et du fonctionnement de ceux-ci.

3.2. Passage à l'autonomie de l'E.P.O

L'E.P.O a acquis le statut juridique de « Société Par Actions » (S.P.A), selon les dispositions de la loi 88-01 du 12 Janvier 1988 :

- Analyse des coûts par centre
- Identification des fonctions déficitaires
- Perspective de réaménagement de la Comptabilité Analytique

3.3. Activités de l'entreprise

L'E.P.O. est chargée de la gestion, de l'exploitation et du développement du Port d'Oran. A ce titre, les principales activités portuaires se résument comme suit :

- Admission et affectation des navires aux postes à quai
- Gestion des navires en rade
- Manutention et acconage

Pilotage, Initialement, le capital de l'entreprise était de 15000000 D.A., il est passé ensuite à 55000000 D.A. du fait de la recapitalisation des comptes des associés dans l'Assemblée Générale du 12 Décembre 1992. En Décembre 1996 l'Assemblée Générale du Holding Public Service a décidé de reporter le capital de l'entreprise à 350500000 D.A.

Cette entreprise régule le transit d'environ 3000000 de Tonnes de marchandises par an. Selon les statistiques de l'an 2000, l'E.P.O. a traité :

- Pour l'importation : 2978166 Tonnes
- Pour l'exportation : 113675 Tonnes Elle doit faire face à des milliers d'opérateurs économiques.

3.4. Développement de l'E.P.O :

Ces dernières années, le trafic maritime ayant transité par le Port d'Oran a connu des évolutions très appréciables. La croissance de l'activité portuaire résulte de la politique d'ouverture économique et les facilitations qui y sont induites, l'E.P.O. n'est pas restée en marge et a opté pour une politique d'investissements échelonnés sur les périodes 1995-1998 et 1999-2005 et qui ont été élaborés pour le renouvellement du potentiel existant et l'adaptation du port au mode de transport par conteneurs à l'instar des autres ports. L'exécution de ces programmes a permis l'acquisition d'un grand nombre d'équipements destinés au traitement des conteneurs et des marchandises.

Par ailleurs, l'adaptation du contexte institutionnel et législatif à la nouvelle configuration économique mondiale a permis à l'entreprise de s'inscrire dans des projets de

partenariat notamment la réparation navale et l'extension du terminal à conteneurs.

Les performances économiques et financières de l'E.P.O. sont en amélioration constante sur la période 1991-1995.

La forte progression, enregistrée ensuite sur la période 1995-2002 est due aux effets conjugués de la nouvelle tarification, aux taux de change favorables, des prestations facturées en devises et aux efforts internes développés par l'entreprise par :

❖ Réaménagement du cahier des tarifs :

- Adaptation de certains tarifs de l'E.P.O en fonction des tarifs méditerranéens
- Tarification en devises des services portuaires Ex : le pilotage, pour éliminer l'incidence de la variation du Dinar

Tarification de nouvelles prestations qui étaient rendues par l'entreprise mais qui n'étaient pas payantes comme le pointage et le magasinage de la marchandise

❖ Acquisition d'équipements pour répondre aux besoins de l'exploitation portuaire :

La stratégie de l'Entreprise Portuaire d'Oran consiste à développer toutes ses activités existantes et potentielles par une politique d'acquisition des équipements :

- Chariots de gros tonnage pour la manipulation du conteneur
- Chariots de petit tonnage
- Portiques pour le débarquement de vrac solides (céréales et aliments du bétail)

L'objectif de cette stratégie est d'offrir des services de qualité à moindre coût, de rentabiliser ses installations et d'attirer du tonnage potentiel

❖ Aménagement de l'infrastructure par :

- Spécialisation des zones notamment la zone de l'agro-alimentaire
- Extension du terminal à conteneurs

❖ Redéploiement des effectifs :

- Départ en retraite en contrepartie d'une gratification au personnel qui le souhaite
- Recrutement de contractuels et de journaliers
- Redimensionnement des équipes et des brigades
- Perfectionnement des travailleurs dans tous les domaines (finance, mécanique.)
- Sur le plan finanemorquage et amarrage
- Chargement et déchargement des navires
- Allocation pour la marchandise déchargée
- Organisation de l'usage des quais, des terre-pleins et des hangars réservés au dépôt

des marchandises transitant par le port, elles sont entreposées aux emplacements préalablement délimités « Aires d'entreposage »

- Circulation des personnes et des véhicules : Le transit des voyageurs étant assuré au Port d'Oran depuis 1864. L'embarquement et le débarquement des passagers, de leurs véhicules et de leurs bagages s'effectuent dans la gare maritime du Port.

- Exploitation et maintenance de l'outillage, des moyens, des équipements et des installations portuaires spécialisées

- Exécution des travaux d'entretien, d'aménagement et de renouvellement de la superstructure portuaire

- Elaboration des travaux d'entretien, d'aménagement et de création d'infrastructures portuaires

- Police et sécurité portuaire dans les limites du domaine public portuaire : l'accès, la circulation et le stationnement

- Hygiène et salubrité des voies publiques, des édifices portuaires et des locaux, ainsi que la prévention des incendies et de la pollution

- Fonction d'Autorité portuaire

- Activités de pêche : cette activité a été finalisée à partir du deuxième trimestre 2004 par la création d'une E.U.R.L : « Entreprise de Gestion des Ports de Pêche d'Oran » (E.G.P.P.), filiale de l'E.P.O. spécialisée dans la gestion du Port de pêche d'Oran et de Bouzadjar.

3.5. Organisation et la structure générale de l'entreprise

L'Entreprise Portuaire d'Oran, comme toute entreprise publique, est gérée par un Président Directeur Général, c'est une entreprise économique qui bénéficie de l'indépendance de gestion depuis 1989.

Les organes de l'entreprise sont :

- L'Assemblée des travailleurs
- Les Commissions permanentes
- Le Conseil de Direction de l'entreprise
- Le Président Directeur Général et les Directeurs d'unités

L'E.P.O. est au fait organisée en 7 Directions qui assurent la coordination de l'ensemble des activités de l'entreprise.

4. Identification de l'entreprise ENAP :(Cas empirique N°2)

L'entreprise nationale des peintures (ENAP), appartenant au holding public Chimie Pharmacie, est une entreprise public économique qui a pour métier de base la production des revêtements organiques (peinture, venir, résines, émulsions, siccatif et colles).

L'ENAP est une société par action (S.P.A), et son capital est de 5000000000 DA. Elle est composée de six (6) unités de production parfaitement implantées sur le territoire national.

- Deux (02) unités au gouvernement du grand Alger (Oued –Smar et cheraga) ;
- Une (01) unité à la wilaya de Bouira (Lakhdaria) ;
- Une (01) unité à la wilaya de Mascara ;
- Une (01) unité à la wilaya de Souk-Ahras ;
- Une (01) unité à la wilaya d'Oran qui est lieu de notre étude.

Afin de développer et de consolider ses activités dans les produits peinture, l'ENAP est à la recherche de partenaire de métier. Elle a à son actif un capital d'expérience de plus de 30 années, ainsi qu'une capacité de production de 150.000 tonnes en peinture et de 50.000 tonnes en produits semi –finis (résines, émulsions et siccatifs).

Notre étude porte sur l'unité de la wilaya d'Oran.

4.1. Présentation de l'unité d'Oran :

Cette unité est issue de la nationalisation du 14 juin 1968 des ex-sociétés étrangères Ripolin et Vue Cote (ex S.N.I.C) de 1968 à 1988. Lors de la restriction des entreprises. Celle-ci a réintégré le 1er janvier 1988 à l'entreprise nationale des peintures.

4.2. Quelques caractéristiques :

Superficie :

- Superficie totale : 310500 m²
- Superficie couverte 8774 m².

Implantation par rapport à :

- Aéroport : 6 Kms.
- Port : 5 Kms.
- Route nationale : 2 Kms.

Activité principale :

- Production et commercialisation des peintures, vernis et Enduits.
- Gamme de production : Bâtiments, industrie et vernis.

4.3. Type de production :

L'entreprise ENAP réalise deux types de produits :

- Grand public et droguerie.
- Peinture bâtiment : blanc roc super, Gyalac2000, Andalou, Thixomat, Atlas, Univerra, Maxolin, Gerodor, Gerodar.
- Peinture industrie : Glyfer, Primafer.
- Vernis, verinex.

4.4. Procédé de fabrication :

Après préparation des matières premières conformément aux formules, le processus comprend les phases suivantes :

- a. L'Empattage :** Cette opération est effectuée dans les empâteurs.
- b. Le Broyage :** L'opération de broyage concerne les peintures à solvants seulement, cette opération est effectuée dans les broyeurs à billes.
- c. La Dilution :** Après contrôle de la viscosité par les services du Laboratoire, il s'agit souvent d'ajuster cette dernière par ajout de résines, de solvants ou d'autres additifs de façon à conférer à la peinture la viscosité voulue. La dilution s'effectue sous agitation dans des cuves.
- d. Le Conditionnement :** Le conditionnement, c'est la dernière phase de la fabrication.

4.5. Les missions de chaque département :

L'unité ENAP se divise en neuf (09) services :

- a. Le Laboratoire :** Il a deux missions principales :
 - Le contrôle des matières premières.
 - Le contrôle des produits finis.
- b. La sécurité :** Veiller à la sécurité et la protection du personnel et du patrimoine (bâtiments, équipements ...etc.).
- c. Le Service Achat :** a des grandes actions :
 - Achat des matières premières.
 - Fourniture des bureaux.
 - Fourniture des pièces de rechanges de maintenance.
 - Assurer la disponibilité des matières premières (gestion de stock).

4.6. Le Social :

Veille sur la santé du travailleur et les pouvoirs d'achat.

- a. **La Comptabilité et Finance** : son rôle est de suivre la trésorerie.
- b. **Le personnel** : la gestion des effectifs humains (r.h).
- c. **La maintenance** : elle a deux actions :
 - Curative : réparation quotidienne des équipements.
 - Préventive : Le suivi des équipements.
 La gestion de la pièce de rechanges.
- d. **Le Service Vente** : son rôle est de commercialise les produits.
- e. **La Production** : la fabrication des produits.

4.7. L'évolution des effectifs :

- a. **Effectif global** : L'effectif se compose des salariés liés à l'employeur par un contrat de travail quelque soit la forme, la durée, le caractère.

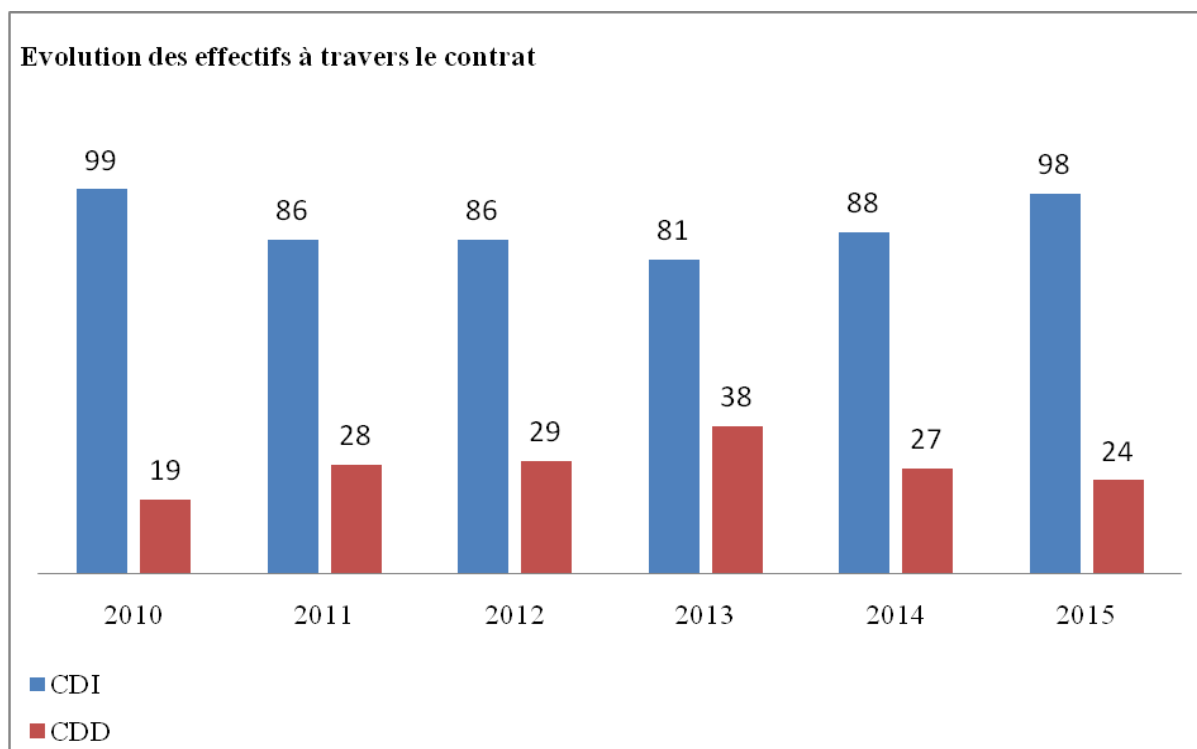
Dans le cadre d'une gestion cohérente et un développement qualitatif des ressources humaines, les structures de l'ENAP prévoient des actions qui s'inspirent du cadre fixé par les politiques des ressources humaines et les orientations de la direction générale.

Tableau N° 9: L'évolution des effectifs

Années	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Effectif						
CDI	99	86	86	81	88	98
CDD	19	28	29	38	27	24
Effectif global	118	114	115	119	115	122

Source : Document interne à l'entreprise

Graphe N° 1: L'évolution des effectifs



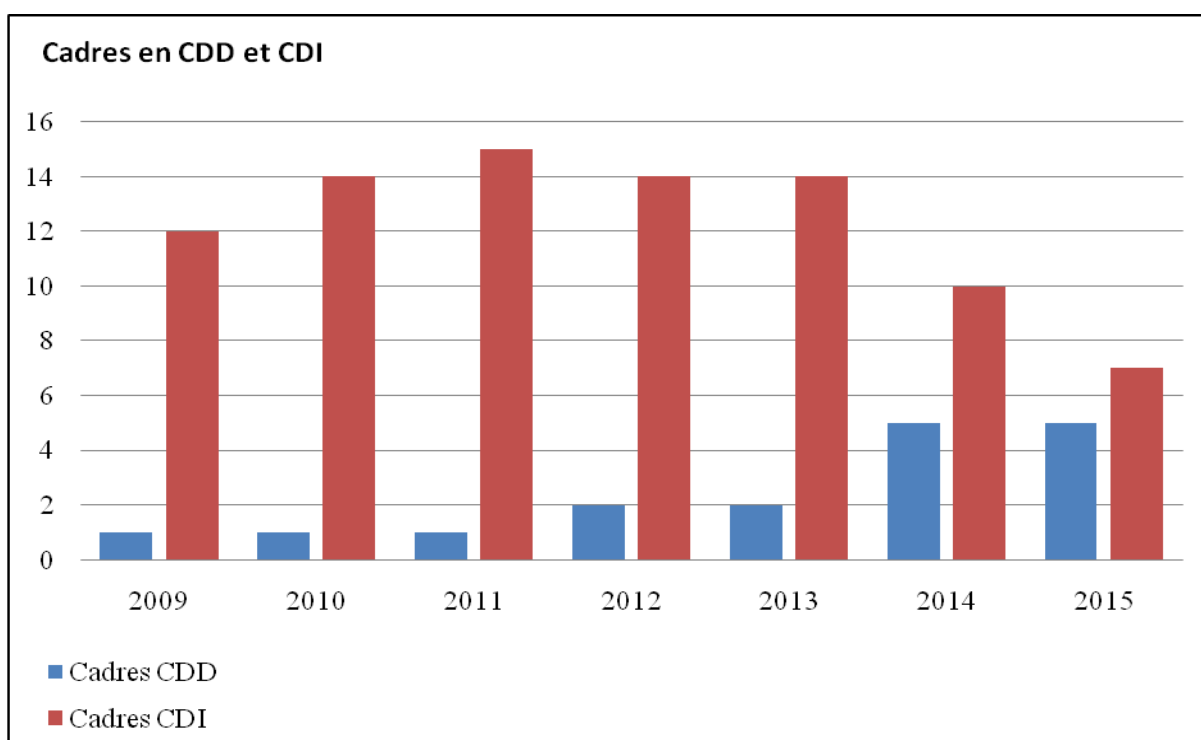
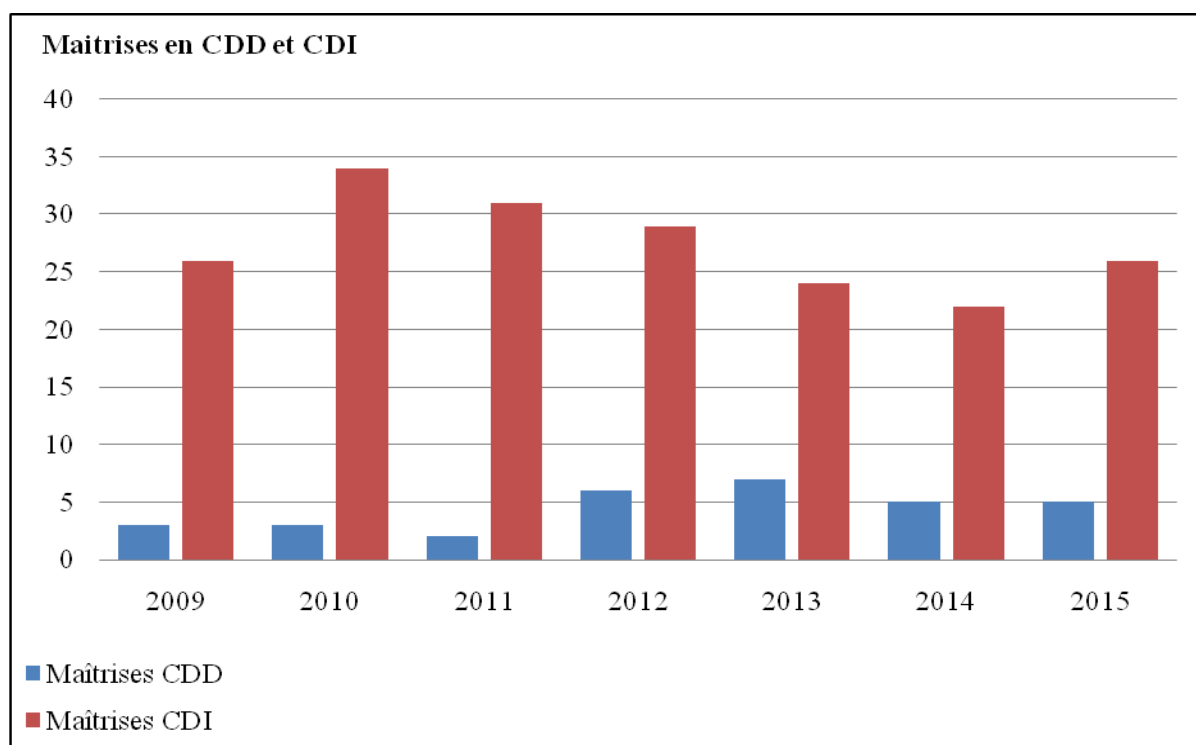
b. Les C.S.P à travers les contrats : Le tableau ci-dessous nous montre l'évolution des C.S.P à travers les contrats afin de distinguer l'impact de type de contrat sur chaque catégorie socioprofessionnelle.

Tableau N°10 : L'évolution des C.S.P à travers les contrats

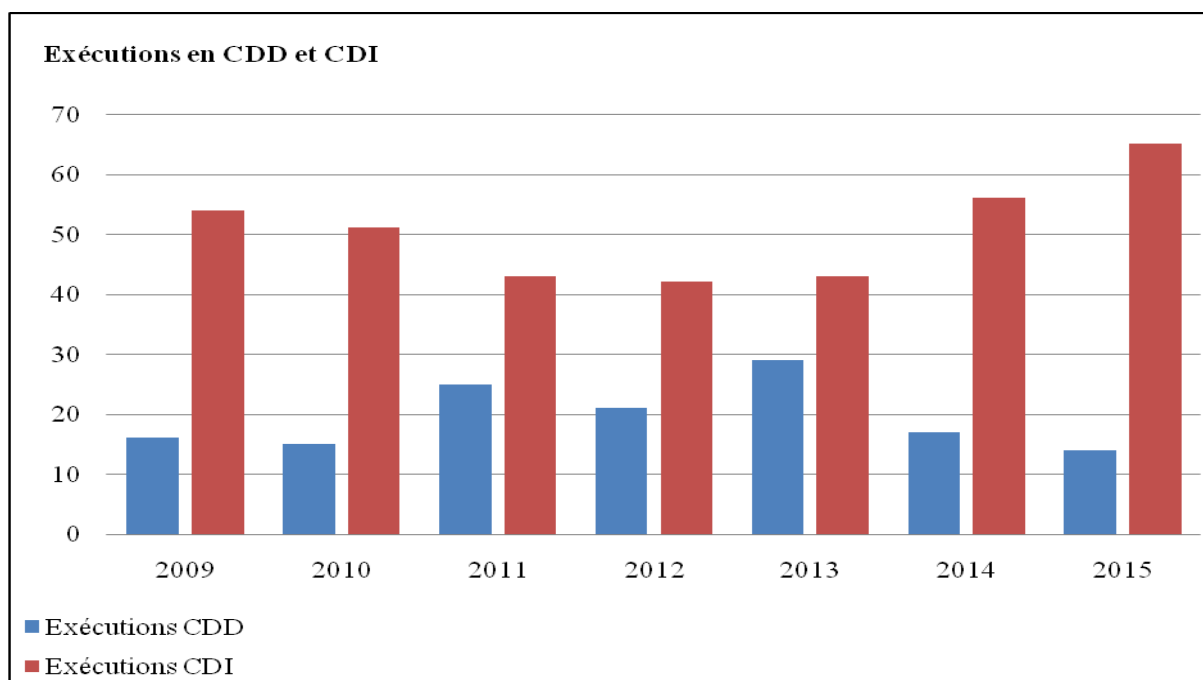
Année		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
C.S.P								
Cadres	CDD	01	01	01	02	02	05	05
	CDI	12	14	15	14	14	10	07
Maîtrises	CDD	03	03	02	06	07	05	05
	CDI	26	34	31	29	24	22	26
Exécutions	CDD	16	15	25	21	29	17	14
	CDI	54	51	43	42	43	56	65
Effectif global		112	118	117	114	119	115	122

Source : Document interne de l'entreprise

Graphe N°2 : L'évolution des C.S.P à travers les contrats



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

4.8. L'évolution des principaux agrégats :

a. L'évolution des agrégats d'exploitation :

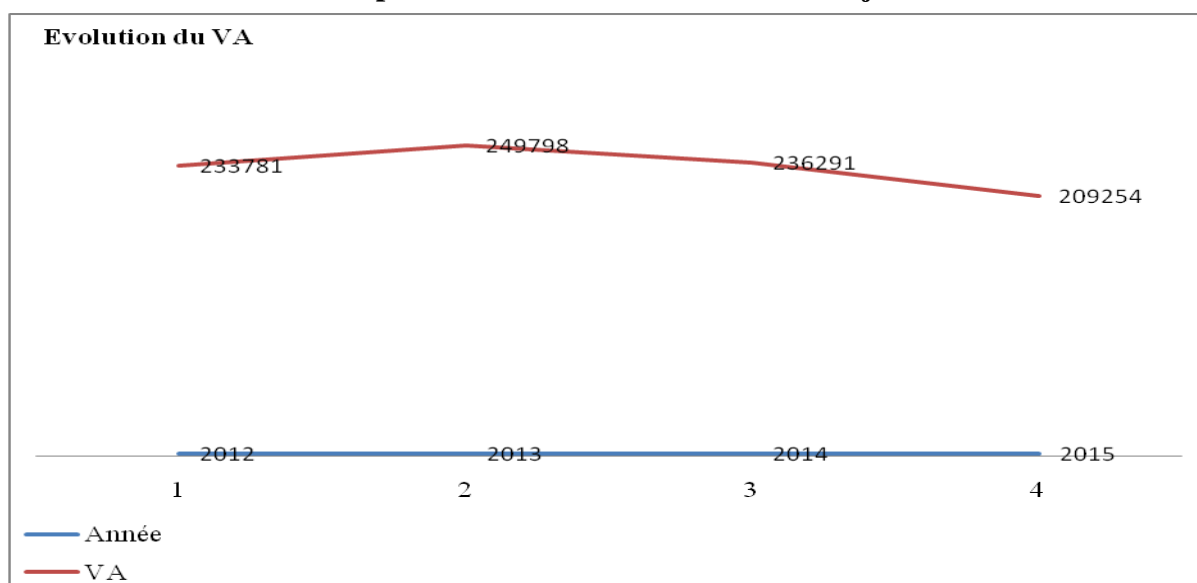
a.1. L'évolution de la valeur ajoutée (V.A) (MDA) :

Tableau N° 11 : L'évolution de la valeur ajoutée.

Année	2012	2013	2014	2015
VA	233781	249798	236291	209254

Source : Document interne de l'entreprise

Graphe N°3 : L'évolution de la valeur ajoutée.



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

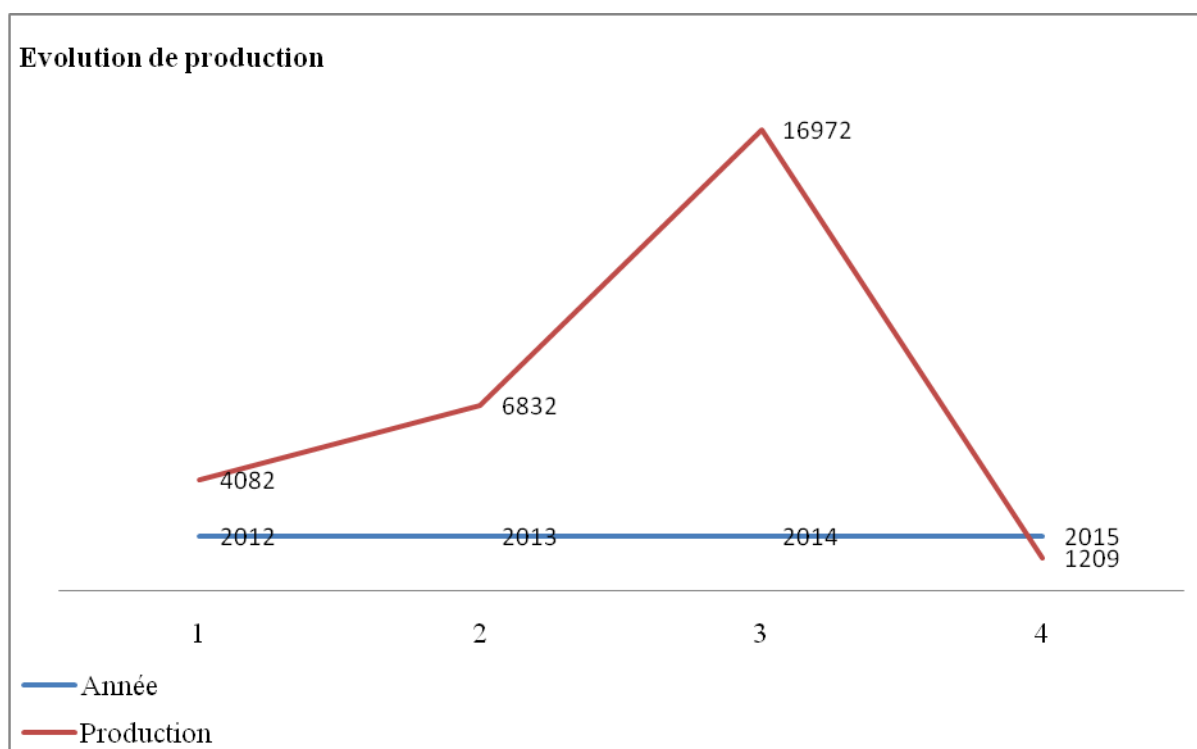
La courbe précédente nous montre que la valeur ajoutée augmente entre 2012 et 2013 et commencer à décliner entre 2013 et 2015.

a.2. L'évolution de la production (MDA) :

Tableau N° 12 : L'évolution de la production

Année	2012	2013	2014	2015
Production	4082	6832	16972	1209

Graphe N°4 : L'évolution de la production



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Le graphe précédent nous montre que la production de cette entreprise augmente lentement entre 2012 et 2013. Puis nous constatons qu'elle augmente rapidement entre 2013 et 2014, avant de diminuer en 2015.

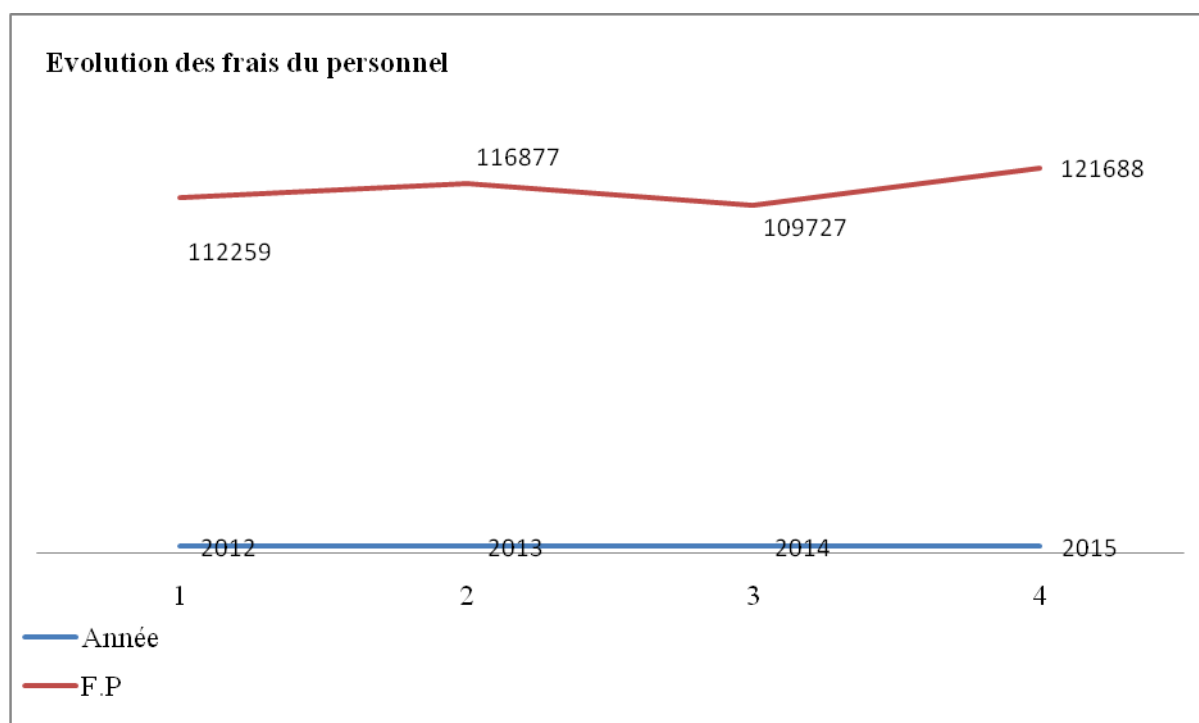
a.3. L'évolution de Frais de personnel :

Tableau N° 13: L'évolution de Frais de personnel

Année	2012	2013	2014	2015
F.P	112259	116877	109727	121688

Source : Document interne de l'entreprise

Graphe N°5: L'évolution de Frais de personnel



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons que les frais du personnel augmentent entre 2012 et 2013. Ensuite elles fluctuent entre 2013 et 2015.

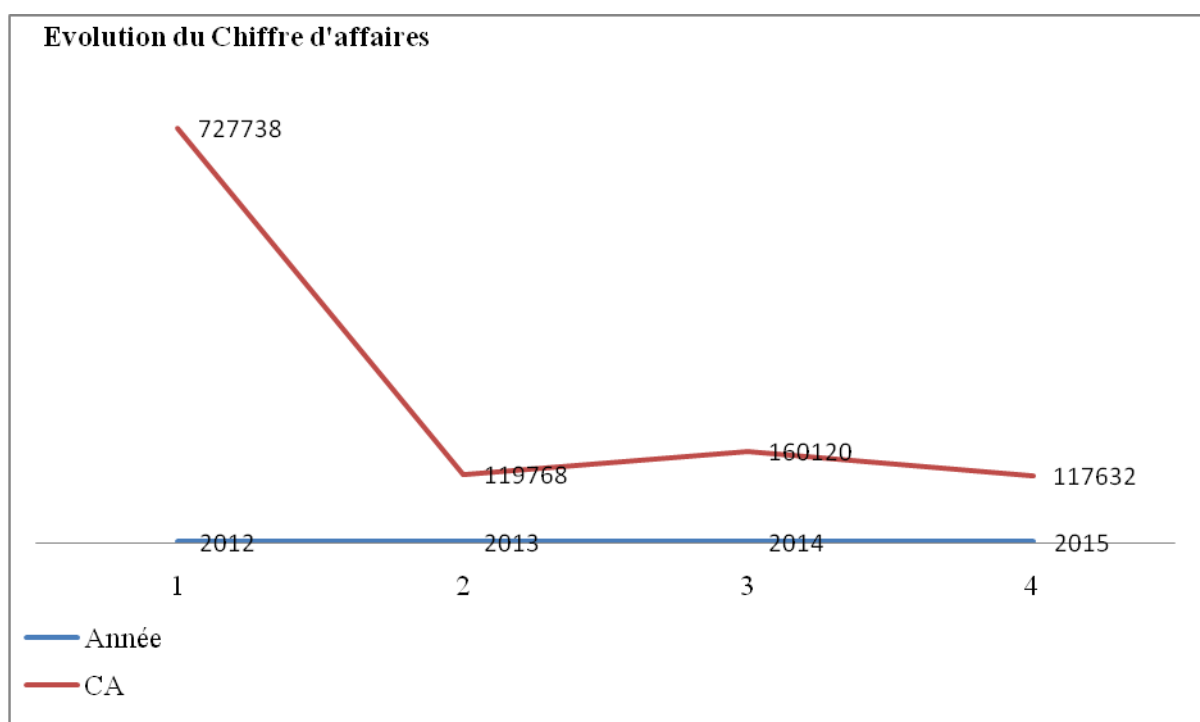
a.4. L'évolution de chiffre d'affaires : (M D A)

Tableau N°14 : L'évolution de chiffre d'affaires

Année	2012	2013	2014	2015
CA	727738	119768	160120	117632

Source : Document interne de l'entreprise

Graphe N°6 : L'évolution de chiffre d'affaires



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Le graphe ci-dessous nous montre que le chiffre d'affaires est clairement en baisse entre 2012 et 2013. Entre 2013 et 2015, nous constatons une fluctuation.

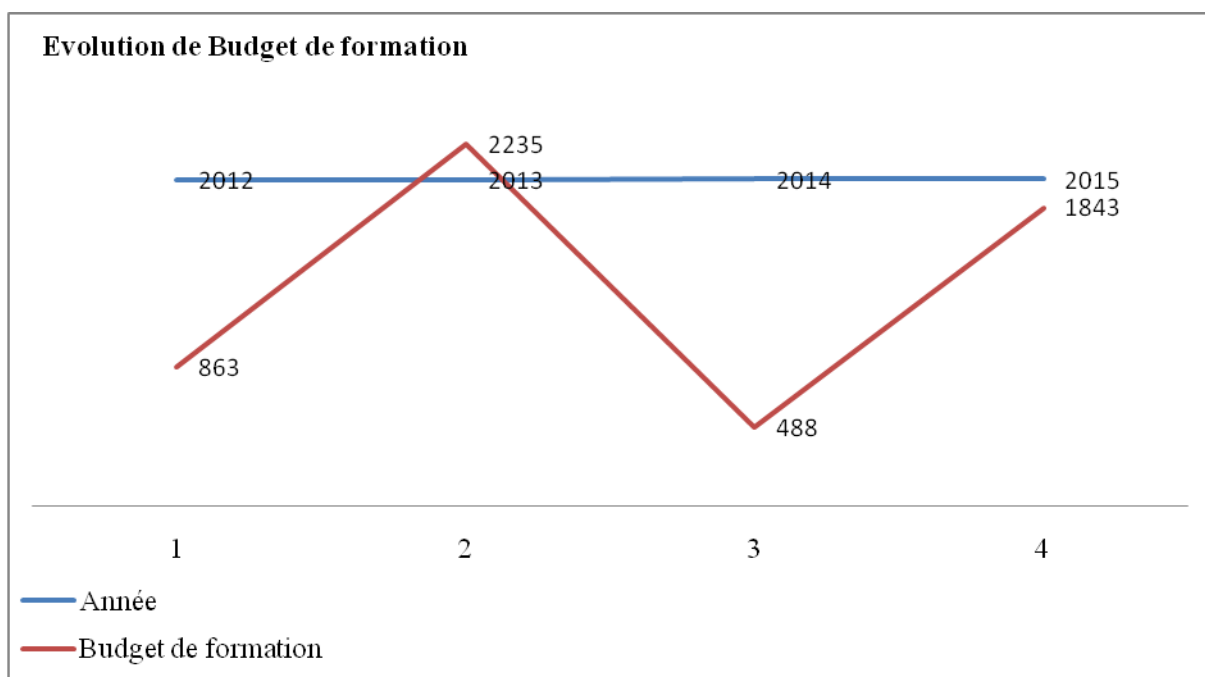
a.5. L'évolution de budget de formation :(MDA)

Tableau N° 15 : L'évolution de budget de formation

Année	2012	2013	2014	2015
Budget de formation	863	2235	488	1843

Source : Document interne de l'entreprise

Graphe N°7: L'évolution de budget de formation



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Entre 2012 et 2013 nous constatons que le budget de formation augmente de 863 à 2235.

Entre 2013 et 2014 le budget de formation est passé de 2235 à 488.

Entre 2014 et 2015 le budget de formation a de nouveau augmenté de 488 à 1843.

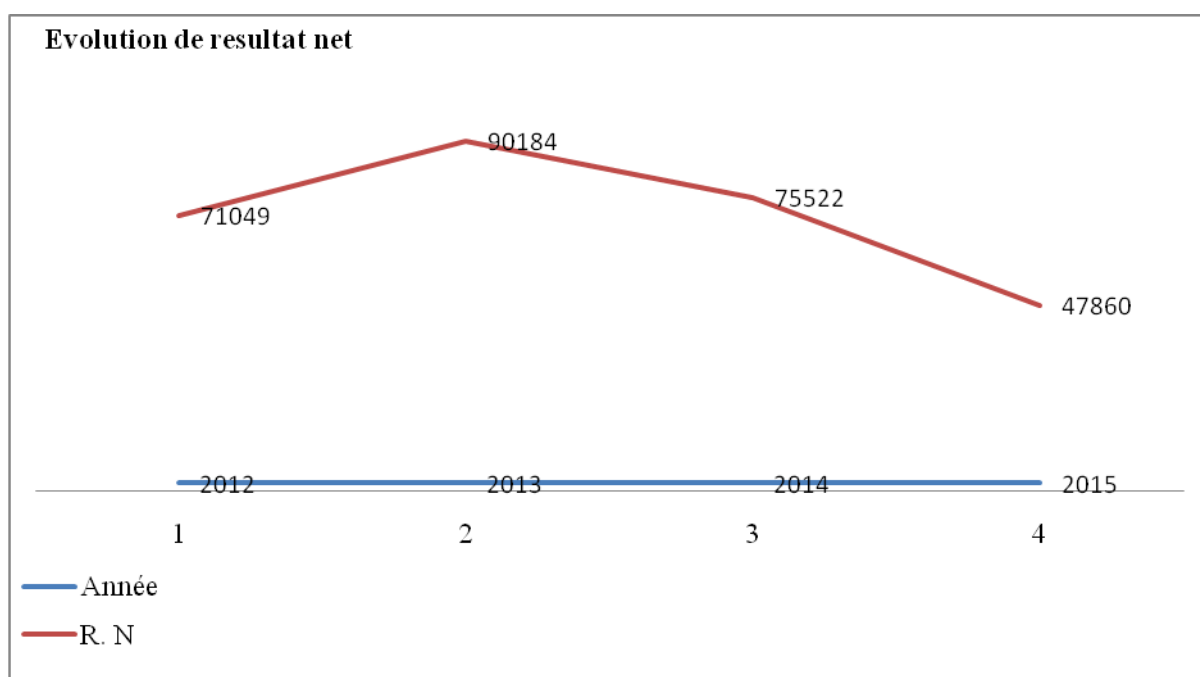
a.6. Résultat d'exploitation :

Tableau N16 : L'évolution du résultat d'exploitation

Année	2012	2013	2014	2015
R. N	71049	90184	75522	47860

Source : Document interne de l'entreprise

Graphe N°8: L'évolution du résultat d'exploitation



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Entre 2012 et 2013 : Nous constatons que le résultat net augmente de 17049 à 90184. Entre 2013 et 2015 : Le résultat net est passé de 90184 à 47860.

b. Les agrégats de gestion :

b.1. La productivité de travail :

Tableau N°17 : La productivité de travail

Année	2012	2013	2014	2015
Elément				
valeur ajoutée	233781	249798	236291	209254
Effectif Moyen	115	119	115	122
Va/effectif moyen	2032.87	2099.14	2054.70	1715.19

b.2. Ratio du poids des Frais du personnel :

Tableau N°18 : Le poids des Frais du personnel

Année	2013	2014	2015
Elément			
Frais du personnel	116877	109727	121688
Valeur ajoutée	249798	236291	209254
Frais du personnel/ VA	46.78	46.43	58.15

5. Les différents documents utilisés pour élaborer la fiche de paie :

Pour réaliser la fiche de paie on a besoin des documents suivants :

- L'état du pointage.
- L'état des heures supplémentaires.
- La fiche de changement de situation.
- Etat d'avance sur salaire.
- Etat d'avance des prés logement/véhicule.

6. Politiques et composantes de rémunération au sein de l'ENAP :

Une organisation doit appuyer sa politique de rémunération sur trois principes :

- une gestion active de sa masse salariale,

- une répartition équilibrée de l'argent qu'elle distribue,
- des rétributions diversifiées (salaires, primes et avantages indirects).

6.1. Les composantes de la rémunération :

Le système de rémunération au niveau de L'ENAP se compose à la fois d'éléments :

- fixes et variables ;
- individuels et collectifs ;
- directs et différés.

On note également que la rémunération se prête à la négociation.

La loi 90-11 régissant les relations de travail favorise la négociation des conventions collectives des entreprises. Elle donne la possibilité d'adopter le système à l'activité, à la culture, à l'organisation du travail de ces dernières.

En ce qui concerne l'entreprise ENAP, les éléments constituant la masse des salaires sont mentionnés dans la convention collective. La classification des postes de travail détermine les fourchettes salariales de base.

6.2. Définition du poste de travail :

Un poste de travail désigne l'ensemble des tâches accomplies par un travailleur dans le cadre d'une organisation du travail, d'où l'article 4 de la convention collective qui étudie et analyse les postes représentatifs de l'activité de l'entreprise.

La nomenclature des postes de travail qui comprend l'ensemble des tâches et des missions. Les critères d'évaluation des postes sont :

- Le degré de qualification ;
- Les responsabilités ;
- Les efforts ;
- Les contraintes particulières à caractère professionnel.
- L'évaluation des postes permet d'affecter à chaque poste un indice.
- L'indice est d'autant plus élevé que les tâches qu'il comporte nécessitent :
- Des efforts considérables ;
- Des tâches plus difficiles, plus complexes et plus contraignantes.
- Les cinq phases de la classification des postes de travail :
- Etude et description des postes ;
- Evaluation des postes ;
- Classification des postes ;

- Prix des postes échelle par salaire ;
- Fourchette des salaires par postes.

Les éléments de la rémunération existant au sein de l'ENAP sont :

a. Le salaire de base : Le salaire de base est le résultat de l'étude et de l'analyse du poste liée à une méthode de classification. Cependant, on fixe un salaire de base pour chaque poste, l'entreprise adopte une méthode analytique.

Cependant, on fixe un salaire de base pour chaque poste, l'entreprise adopte une méthode analytique.

Au préalable, la fixation du salaire de base fait l'objet d'une négociation entre les partenaires sociaux. « Le salaire de base minimum d'entreprise est fixé en fonction des paramètres arrêtés par la négociation ». « L'éventail des salaires de base constitue la grille des salaires de l'entreprise établie conformément aux dispositions des accords découlant de la présente convention ».

b. L'indemnité d'expérience professionnelle (IEP) : Cette indemnité sanctionne l'ancienneté du salarié dans l'entreprise en/et hors secteur. Elle est calculée en pourcentage du salaire de base. Comme suit :

2,35% du salaire de base pour les salariés interne à l'entreprise ;

1% du salaire de base pour les salariés externe à l'entreprise ;

Son évolution est en fonction de ce dernier ainsi que le nombre d'années d'anciennetés au cours du parcours professionnel du salarié. Le taux attribué au titre de l'ancienneté dans l'entreprise est arrêté avec les parties de négociation et consigné dans un accord collectif. L'expérience professionnelle est un élément fixe de la rémunération. Tout le personnel bénéficie de cette indemnité.

c. La prime de responsabilité et disponibilité : Cette prime est accordé au personnel cadre uniquement. Elle est attribuée à tout salariés occupant un poste de travail classé à l'échelle 20 et plus et à tout cadre occupant un poste de chef de service à l'échelle 18 et plus.

Il s'agit d'un élément fixe de la rémunération. Son octroi est mensuel et ce, selon la présence du travailleur.

16% pour un chef de département.

14% pour un chef de service.

d. Les primes liées à la productivité : Elles sont issues du système statut général du travailleur.

Les primes liées à la productivité et aux résultats du travail sont déterminées par un

mécanisme de stimulation matérielle des travailleurs. Elles s'inscrivent dans une politique d'intéressement au résultat physique de l'entreprise.

Les primes de rendement sont destinées à sanctionner la productivité. Dans ce sens, la rémunération perçue sanctionne l'effort fourni, donc il s'agit de maintenir l'équité interne en s'appuyant sur le rapport contribution/rétribution. A ce titre on constate une prime de rendement à caractère :

Collectif « PRC » : elle est calculée par structure.

Individuel « PRI » : elle est mesurée par le degré de réalisation des objectifs assignés aux travailleurs sur la base de normes professionnelles ou de programmes réellement défini.

e. Indemnité de nuisance « IN » : Elle est procurée à ceux qui exercent leur travail dans des conditions spécifiques : pénibilité, l'insalubrité, nuisance, salissure danger...etc.

Elle est calculée à partir des taux suivantes :

2% pour l'administration.

13% finance.

20% maintenance.

19% production.

f. Indemnité de travail de poste « ITP » : Elle est allouée pour compenser les contraintes forfaitairement les sujétions du service contenue notamment :

- Le travail de nuit ;
- Le travail durant les jours hebdomadaires de repos ;
- Le recouvrement d'horaires pour la passation des consignes.

g. Indemnité de transport « IT » : Elle est donnée aux gens qui utilisent des moyens de transport pour arriver au lieu de travail. Elle est valorisée en fonction des distances entre le lieu de résidence et lieu de travail.

De 1 Km à 5Km → 580 DA/mois.

De 6 Km à 10 Km → 600 Km/mois.

h. Indemnité de véhicule personnelle « IVP » : Elle est destinée aux gens qui utilisent leurs propres véhicules pour l'intérêt de l'entreprise. Elle se divise en deux parties :

Fixe : un montant destiné aux cadres.

Variable : elle est destinée aux cadres qui accomplissent des missions hors l'entreprise, c'est une indemnité kilométrique: pour une mission qui nécessite plus de 50 Km, l'entreprise donne 1 DA pour 1 Km. Elle est négociable par la convention.

i. Indemnité de caisse : Elle est destinée aux agents de moyens généraux et notamment aux caissiers pour compenser les erreurs lors de calcul. C'est un montant fixe 800 DA/mois.

j. Prime de fidélité (gratification en espèce) : C'est une loi interne à l'entreprise pour motiver les gens à travailler. Elle est donnée sous forme médaille :

- Les gens qui ont 15 ans de service → Bronze.
- Les gens qui ont 20 ans de service → d'Argent.
- Les gens qui ont 25 ans de service → Médaille d'Or.
- Les gens qui ont 30 ans de service → Médaille de Vermeil.

k. Indemnité complémentaire des allocations familiales « CAF » : Elle est mesurée en fonction de nombre d'enfant qui sont en âge de scolaire.

l. Indemnité forfaitairement du service permanent « IFSP » : Conformément à la loi, le travailleur a le droit à une indemnité s'il exerce un travail permanent, par exemple : un gardien, un chauffeur...etc. Elle est classée en 3 classes :

- 10% pour un voyage qui nécessite du 35H à 40H ;
- 15% pour un voyage qui nécessite du 41H à 50H ;
- 20% pour un voyage qui nécessite 50H et plus.

m. Indemnité de congé : Elle est calculée pendant l'exercice (du 1 juillet N au juin N+1). C'est (/12) du salaire.

n. Bonification Moudjahidine : Elle est destinée aux fils de Chahid, elle est fixée à 3000 DA.

o. Performance individuelle et collectif : Elle est destinée aux cadres elle régit par un contrat de performance.

p. Indemnité de panier (PP) : Elle est fournie à ceux toute la journée entière (1/2 heure de repos) au travail. Elle est attribué aux agents puis qu'elle ne leurs assure pas la restauration. Le taux de cette prime est variable.

q. Intéressement : Moyens par lesquels l'entreprise associé ses salariées à des résultats économiques par exemple, un supplément de salaire dû à la participation aux bénéfices. Il est calculé en fonction du jour de travail.

7. La cotisation et l'imposition des indemnités :

On peut classer les indemnités en 3 classes :

7.1. Les éléments cotisables et imposables : on trouve les éléments suivants :

- Le salaire de base ;

- Les heures supplémentaires ;
- IEP ;
- La nuisance ;
- Le congé ;
- PRI et PRC.

7.2. Les éléments imposables et non cotisables : sont les suivants :

- La prime de panier ;
- Indemnité de transport.

7.3. Les éléments non cotisables et non imposables :

- IVP
- CAF
- AF

On peut calculer la cotisation des indemnités pour les deux parties :

- L'employeur : 26% ;
- Les salariés : 9%.

Elle concerne la sécurité sociale (CNAS)

7.4. Impôt « IRG » :

Est un montant à versé selon un barème soit pour l'employeur ou les salariés.

8. La fiche de paie :

Dans la plupart des payés, les organisations modernes émettent une fiche de paie pour chaque salarié, celle-ci est délivrée pour une période spécifique qui ne dépasse généralement pas un mois. Le contenu d'une fiche de paie n'est pas réglementé. Il peut donc varier d'une entreprise à l'autre.

Le but principal de la distribution de cette fiche pour l'employeur est de contrôler plus efficacement le salarié alors que pour l'état, il s'agit de maîtriser l'ensemble des rémunérations (besoins fiscaux). Il faut noter que l'ensemble des informations à mettre dans chaque fiche de paie varie d'un pays à l'autre et d'une organisation à l'autre.

Pour l'ENAP, divers montions doivent figurer régulièrement sur le bulletin de paie, se sont les suivants :

- L'identification de l'entreprise :
- Nom et l'adresse de l'entreprise ;

- La date de la fiche de paie ;
- L'identification du salarié ;
- Matricule du salarié ;
- Le poste de travail occupé (fonction) ;
- La classification de poste occupé dans le barème des rémunérations ;
- Date d'entrée ;
- N° de sécurité sociale. ;
- Le salaire de base ;
- Les éléments du salaire brut ;
- Les différents montants des déductions effectuées sur la rémunération.
- Les déductions effectuées sur le salaire brut correspondant aux différentes absences

des salariées.

- Les déductions effectuées sur le salaire net.

L'identification du net à payer :

- Le montant de la somme effectivement perçue par le salarié ;
- Le salaire net correspond à la somme obtenue après avoir déduit du salaire brut, les éléments déductibles ;
- La date de paiement ;
- Le caché « la griffe » de l'entreprise.

8.1. Traitement de la paie :

L'entreprise ENAP fait le traitement de la paie pris en compte les étapes suivantes :

a. Traitement du pointage : Chaque structure émie son propre fiche de pointage au niveau de service personnel où elle est contrôlée et consolidée.

On peut trouver 03 types de pointages au sein de l'ENAP :

- Le pointage des absences ;
- Le pointage des heures supplémentaires ;
- Le pointage de chaque structure.

b. Le changement de situation du mois : Cette étape peut s'avérer s'il existe une modification soit sur le plan professionnel exemple : avance sur salaire, prés de véhicule ou de logement.

Soit sur le plan sociale : elle concerne les modifications des renseignements du salariés exemple : changement d'adresse.

L'entreprise utilise les documents suivant pour élaborer le bulletin de paie :

- L'état de pointage ;
- L'état des absences ;
- La fiche de changement de situation ;
- L'état d'avance sur salaire (voir l'annexe).

Section 2 : Analyse des Résultats

1. Identification :

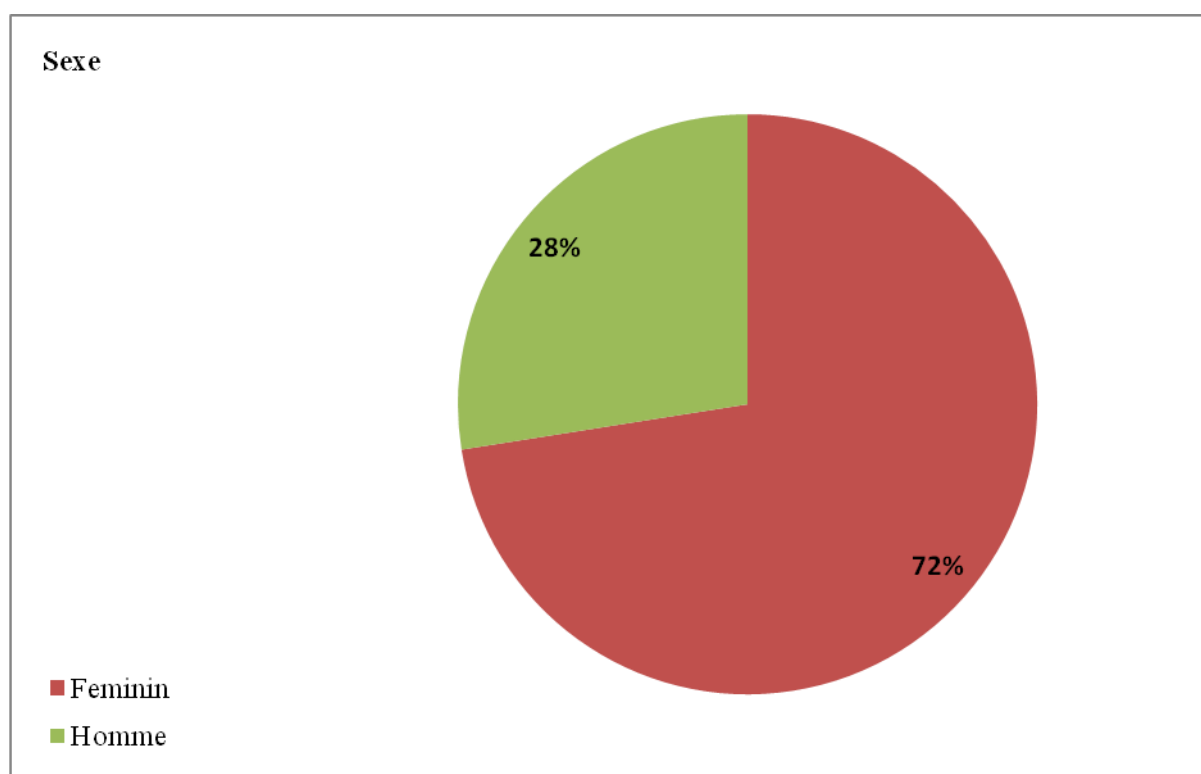
1.1. Sexe :

Tableau N° 19: Sexe

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Féminin	116	72,5
Homme	44	27,5
Total	160	100

Source : réalisé à partir du SPSS

Graphe N° 9 : Sexe



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Le graphe ci –dessous nous montre que le taux des travailleurs masculins représente 28 % tandis que celui des femmes est de 72%. Nous constatons une prépondérance du personnel féminin dans cette entreprise.

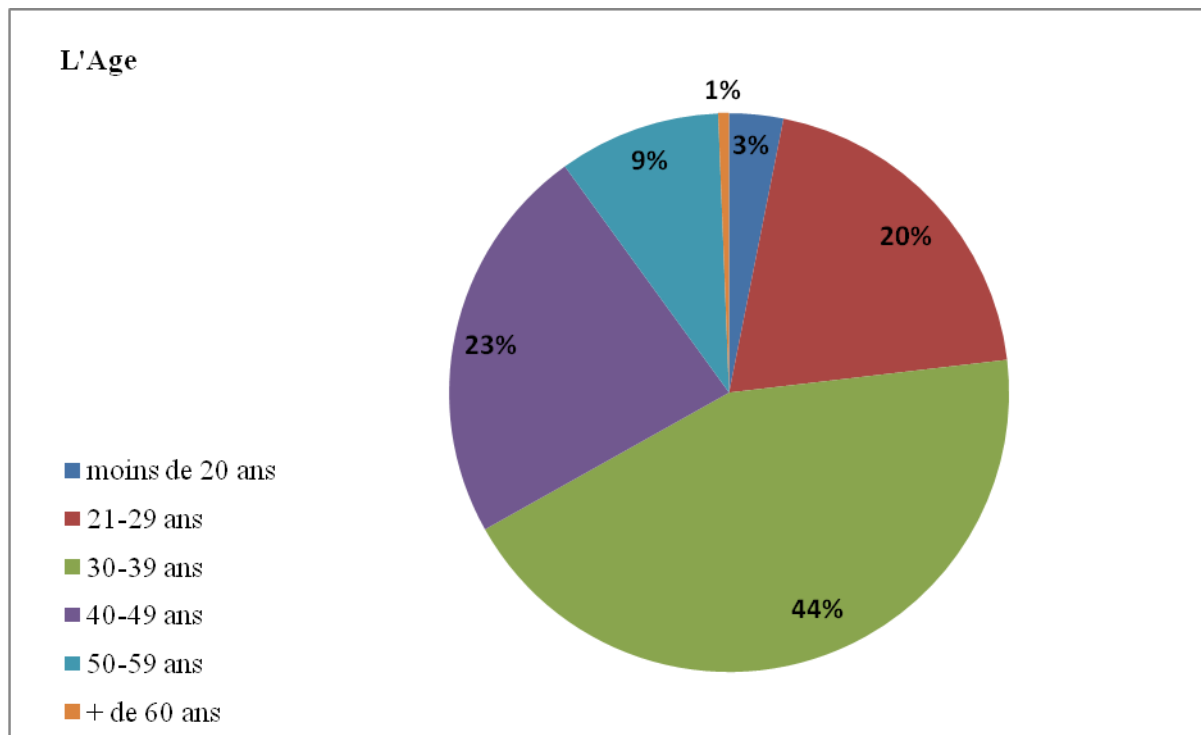
1.2. Age :

Tableau N° 20: Age

	Fréquence	Pourcentage
moins de 20 ans	5	3,1
21-29 ans	32	20
30-39 ans	70	43,8
40-49 ans	37	23,1
50-59 ans	15	9,4
+ de 60 ans	1	0,6

Source : réalisé à partir du SPSS

Graphe N° 10 : Age



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons que la majorité des travailleurs se situe dans la tranche d'âge des 30-39 ans est se sont les plus productifs.

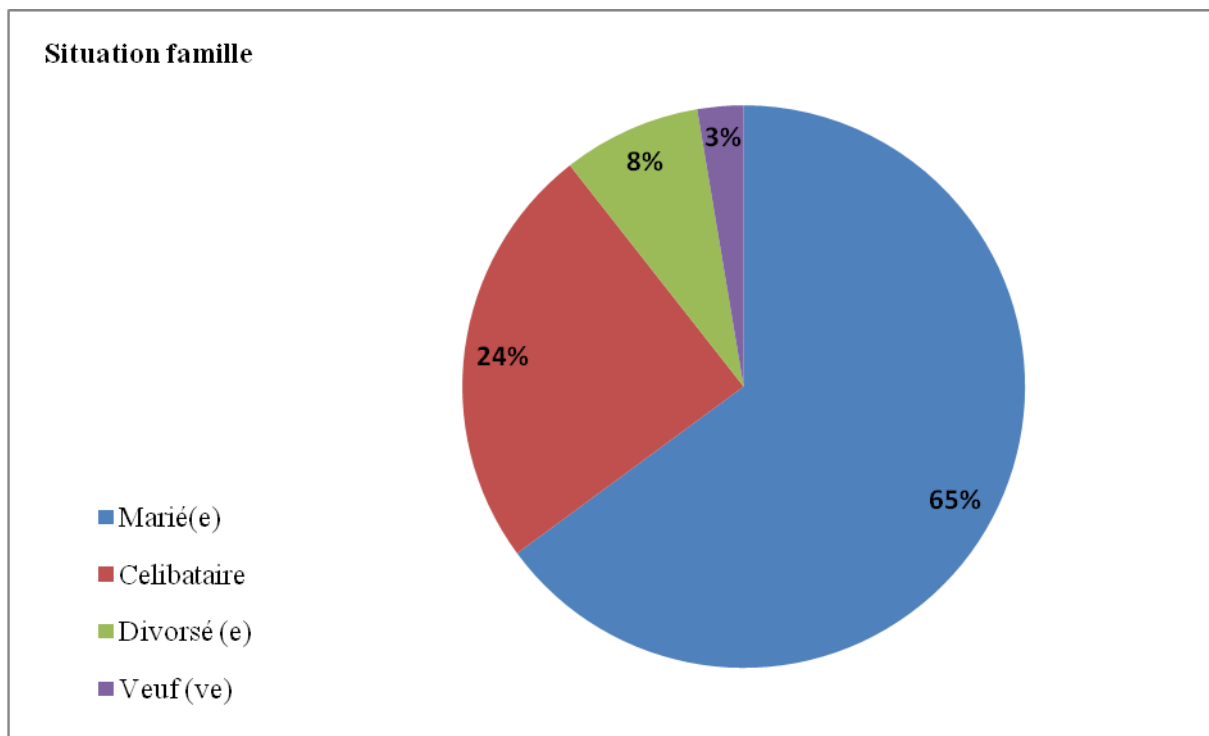
1.3. Situation de famille :

Tableau N° 21: Situation de famille

	Fréquence	Pourcentage
Marié(e)	98	61,3
Célibataire	37	23,1
Divorcé (e)	12	7,5
Veuf (ve)	4	2,5

Source : réalisé à partir du SPSS

Graphe N° 11 : Situation de famille



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

La situation matrimoniale des personnes interrogées indique l'importance du poids des mariés 65%. Le taux des personnes célibataires représente 24%. Le taux des personnes divorcés est de 8% et le taux des personnes veuf(ve) représente 3%.

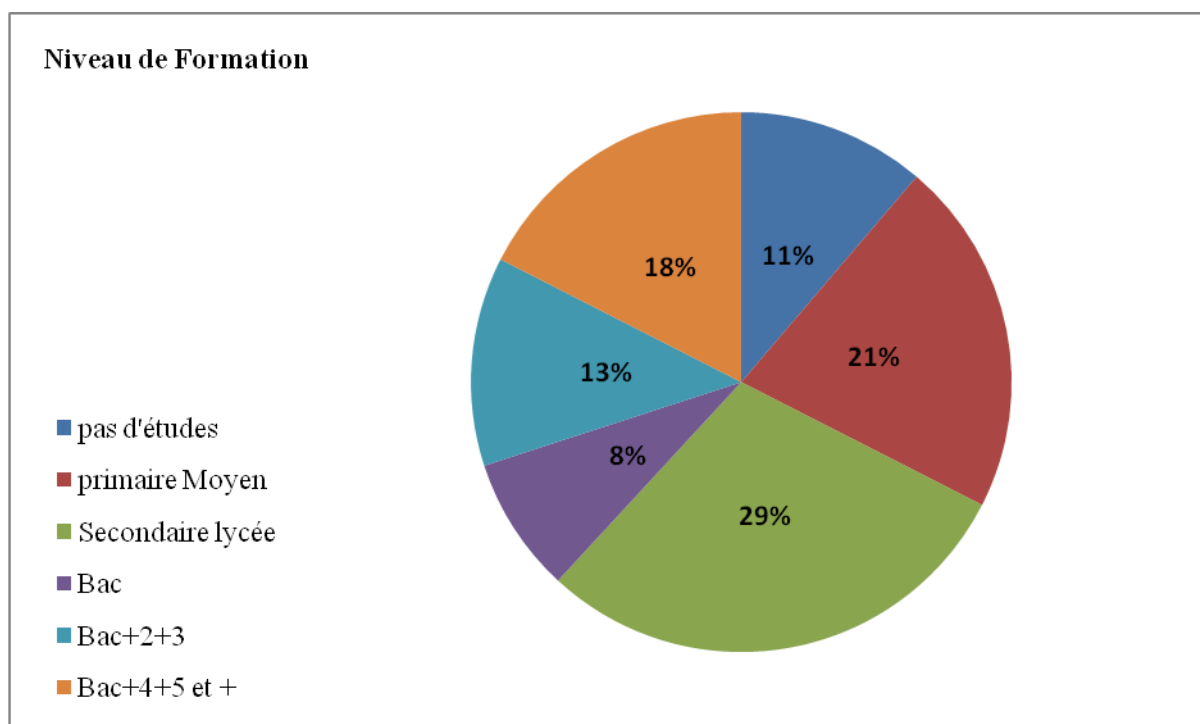
1.4. Niveau de formation :

Tableau N°22 : Niveau de formation

	Fréquence	Pourcentage
pas d'études	18	11,3
primaire Moyen	34	21,3
Secondaire lycée	47	29,4
Bac	13	8,1
Bac+2+3	20	12,5
Bac+4+5 et +	28	17,5

Source : réalisé à partir du SPSS

Graphe N° 12 : Niveau de formation



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Les réponses à la question sur le niveau de formation relèvent que 11% n'ont pas d'études, 21% ont un niveau primaire moyen et 29% ont un niveau secondaire lycée. Le niveau Bac et plus représente 39% (8%+13% +18%).

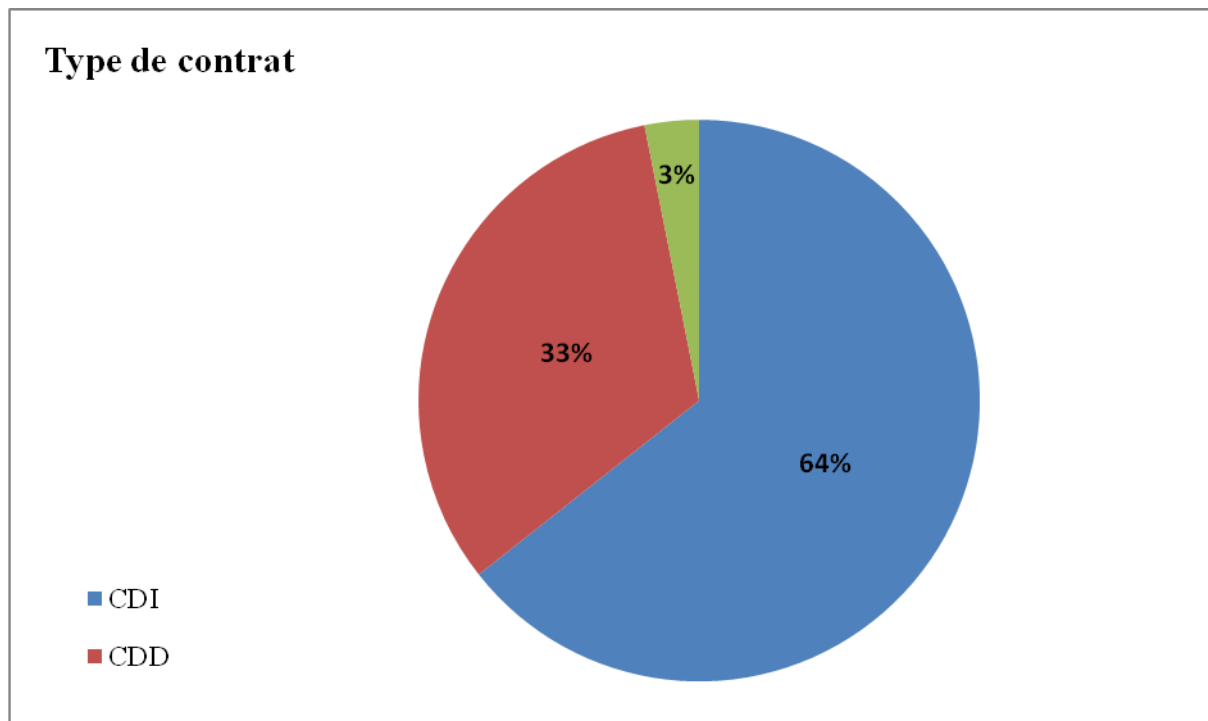
1.5. Type de contrat :

Tableau N°23 : Type de contrat

	Fréquence	Pourcentage
CDI	103	64,4
CDD	52	32,5
Pré emploi jeunes	5	3,1

Source : réalisé à partir du SPSS

Graphe N° 13 : Type de contrat



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons que plus de la moitié (64%) représente des travailleurs à contrat indéterminé (CDI) ce qui joue en faveur de leur stabilité d'où la productivité au sein de l'entreprise.

2. L'intérêt de travail :

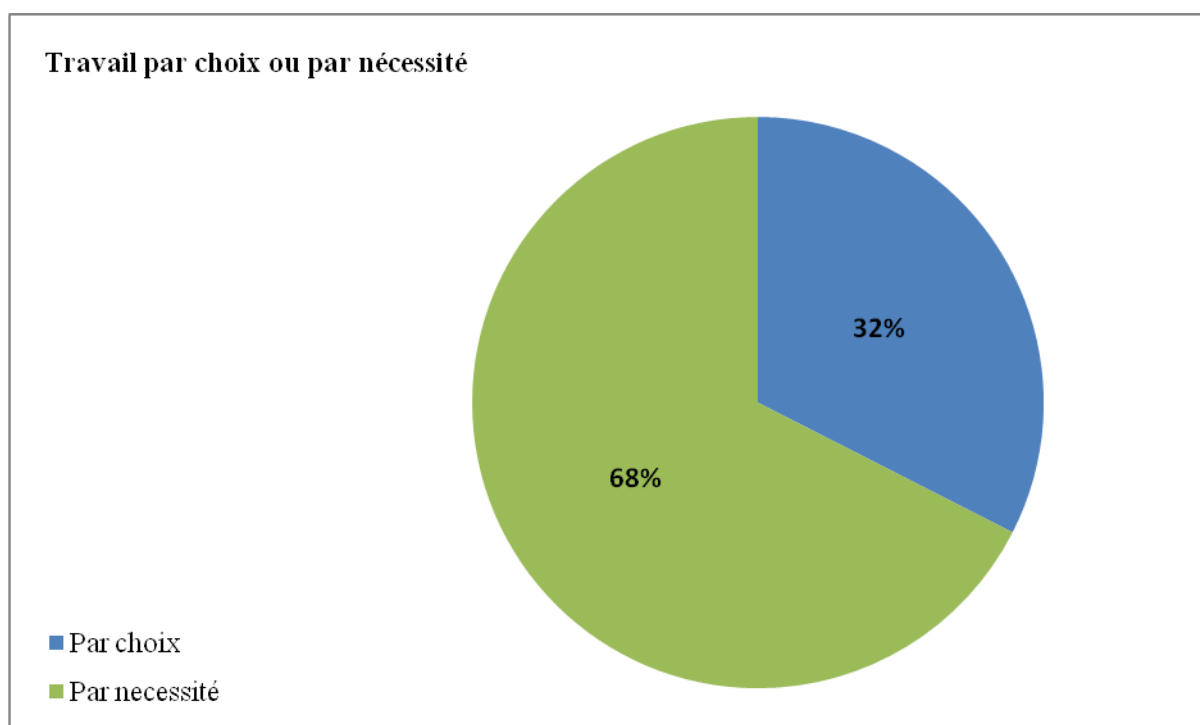
2.1. Travail par choix ou par nécessité :

Tableau N° 24: Travail par choix ou par nécessité

Travail par choix ou par nécessité			
Nombre de répondants 160	Par choix	Fréquence	%
		52	32.5
	Par nécessité	Fréquence	%
		108	67.92

Source : réalisé à partir du SPSS

Graphe N°14 : Travail par choix ou par nécessité



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons une grande part pour le choix du travail par nécessité pour des raisons économiques et assurer la stabilité dans son poste de travail.

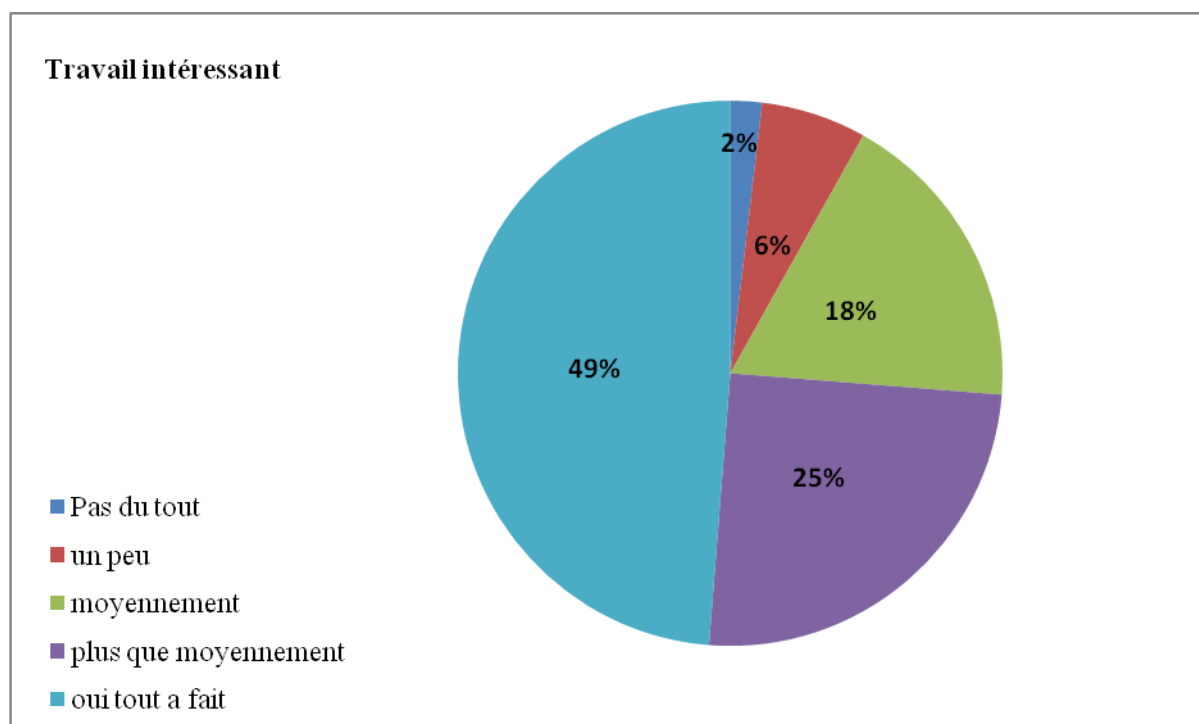
2.2. Travail intéressant :

Tableau N°25 : Travail intéressant

Travail intéressant			
Nombre de répondants 160	Pas du tout	3	1,87
	un peu	10	6,25
	Moyennement	29	18,12
	plus que moyennement	40	25
	oui tout à fait	78	48,75

Source : réalisé à partir du SPSS

Graphe N° 15 : travail intéressant



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons qu'il n'y a aucune relation entre le poste de travail et la motivation donc le travail est demandé en fonction des raisons économiques (voir graphe N° 13).

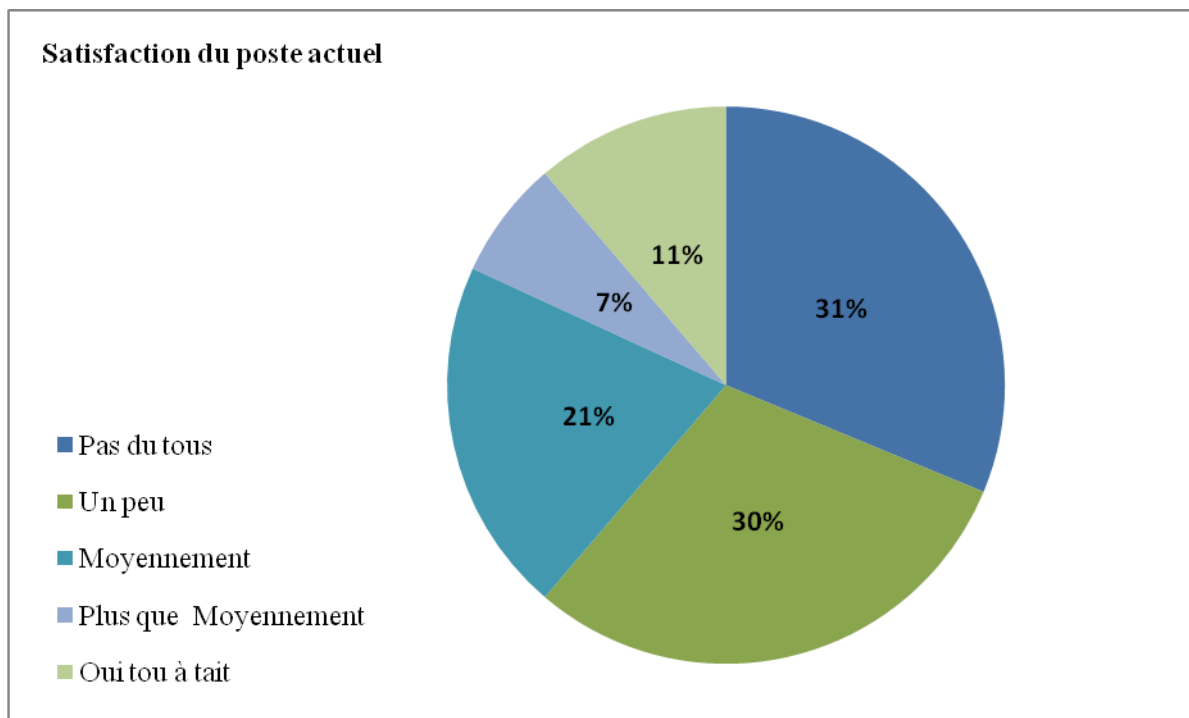
2.3. Satisfaction de poste actuel :

Tableau N°26 : Satisfaction de poste actuel

Satisfaction de poste actuel			
Nombre répondants 160	Pas du tous	Fréquence	%
		50	31.25
	Un peu	Fréquence	%
		48	30
	Moyennement	Fréquence	%
		33	20.62
	Plus que Moyennement	Fréquence	%
		11	6.87
	Oui tout à tait	Fréquence	%
		18	11.25

Source : réalisé à partir du SPSS

Graphe N°16 : Satisfaction de poste actuel



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons que 31% des travailleurs ne sont pas satisfaits dans leur poste de travail pour raisons économiques.

3. Les facteurs de motivation dans le travail actuel :

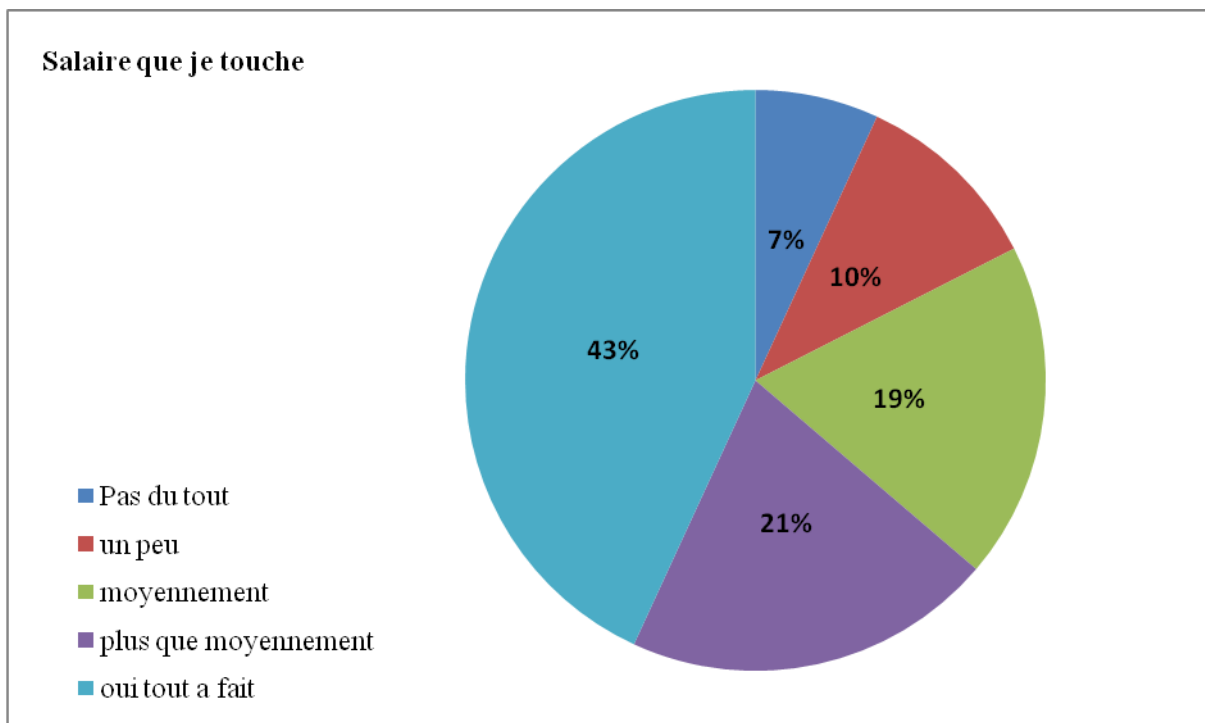
3.1. Salaire et motivation :

Tableau N°27: Salaire et motivation

Salaire et motivation			
Nombre de répondants 160	Pas du tout	11	6,87
	un peu	17	10,62
	Moyennement	30	18,75
	plus que moyennement	33	20,62
	oui tout à fait	69	43,12

Source : réalisé à partir du SPSS

Graphe N° 17 : Salaire et motivation



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons que 43% perçoivent un salaire en fonction de leur motivation donc le travailleur est apte à donner plus

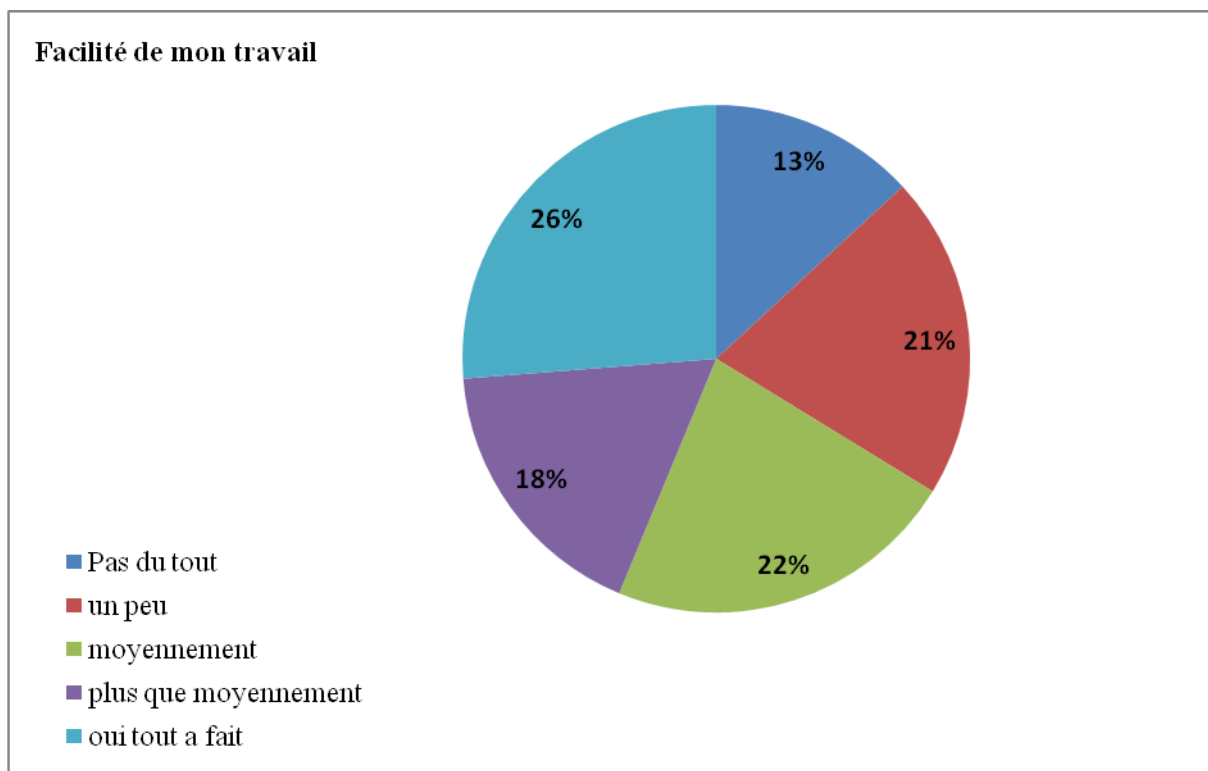
3.2. Facilité de mon travail :

Tableau N°28: Facilité de mon travail

Facilité de mon travail			
Nombre de répondants 160	Pas du tout	21	13,2
	un peu	33	20,62
	Moyennement	36	22,5
	plus que moyennement	28	17,5
	oui tout à fait	42	26,25

Source : réalisé à partir du SPSS

Graphe N° 18 : Facilité de mon travail



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons que 26 % des travailleurs maîtrisent leur travail.

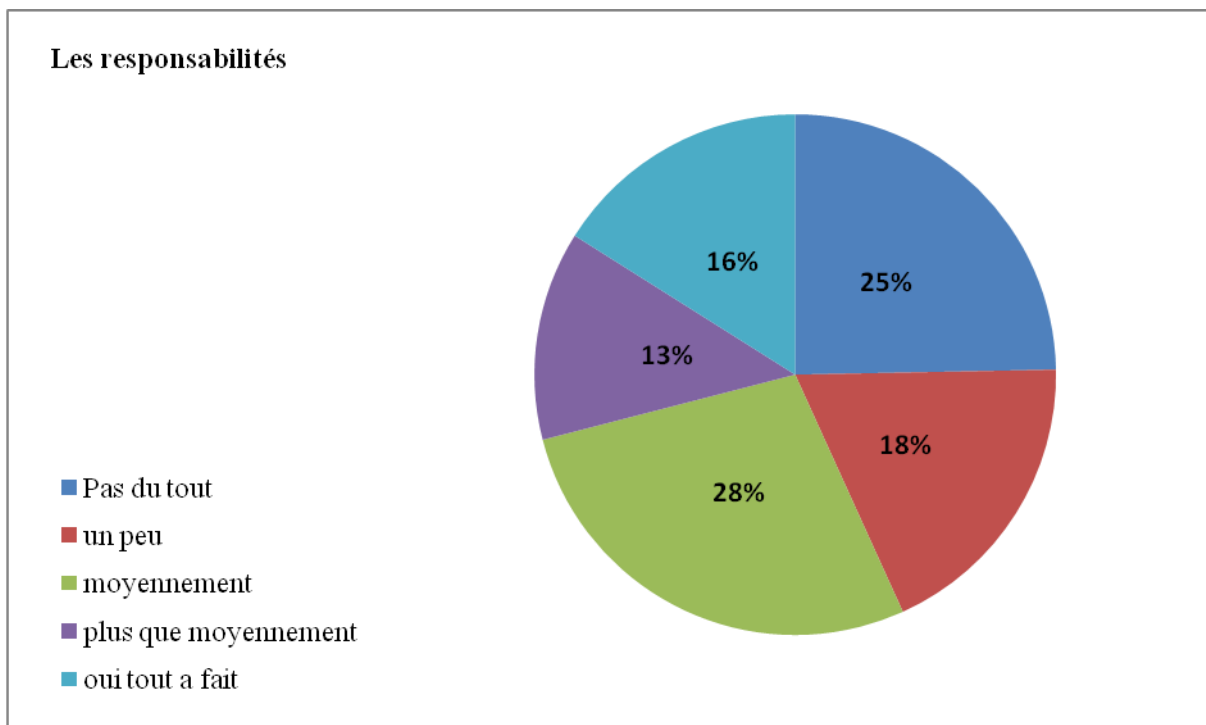
3.3. Les responsabilités :

Tableau N°29: Les responsabilités

Les responsabilités			
Nombre de répondants 160	Pas du tout	40	25
	un peu	30	18,75
	Moyennement	45	28,12
	plus que moyennement	21	13,12
	oui tout à fait	26	16,25

Source : réalisé à partir du SPSS

Graphe N°19 : Les responsabilités



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons que les travailleurs aspirent à être dirigés et évitent la responsabilité (théorie X et Y).

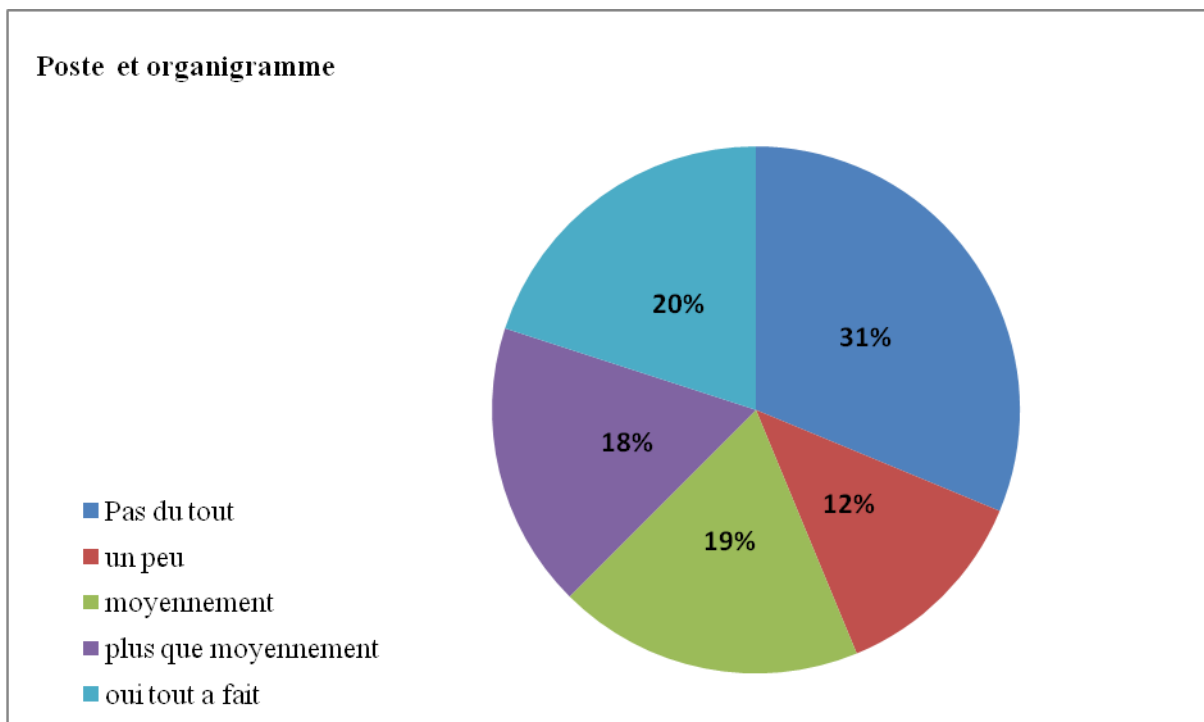
3.4. Poste et organigramme :

Tableau N°30: Poste et organigramme

Poste et organigramme			
Nombre de répondants 160	Pas du tout	50	31,25
	un peu	20	12,5
	Moyennement	30	18,75
	plus que moyennement	28	17,5
	oui tout à fait	32	20

Source : réalisé à partir du SPSS

Graphe N° 20 : Poste et organigramme



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Le tableau nous montre qu'il n'existe aucune relation entre le poste de travail et la structure de l'entreprise.

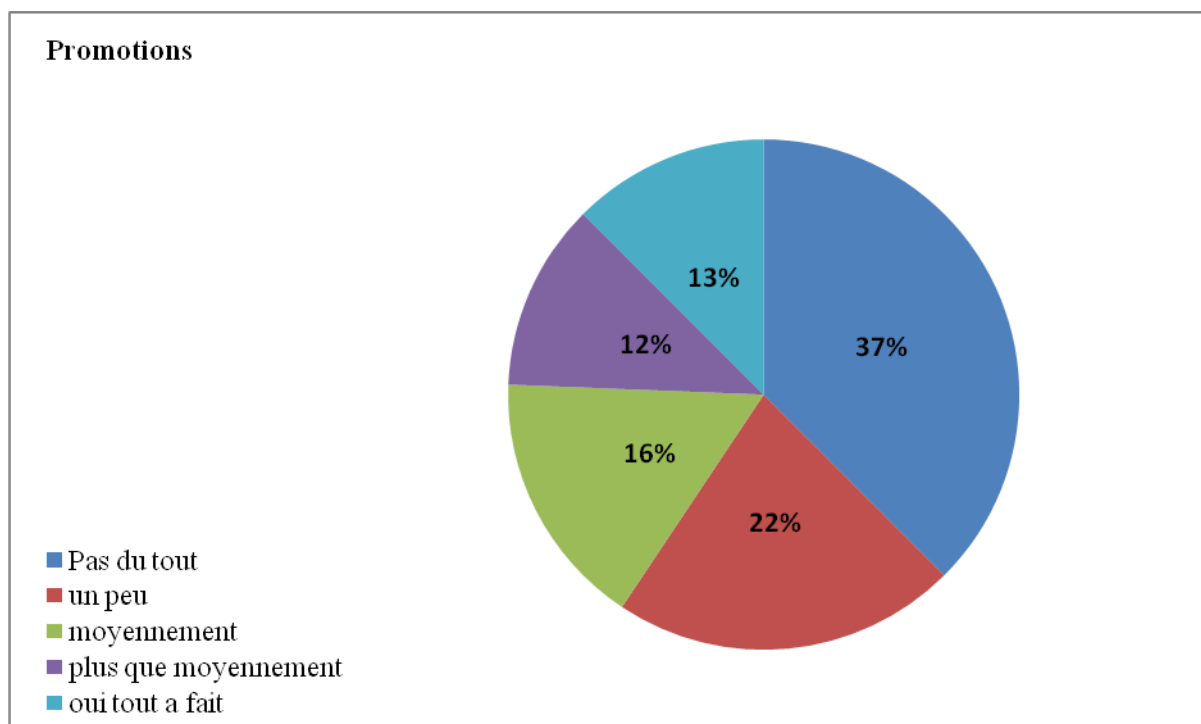
3.5. Promotions

Tableau N°31: Promotions

Promotions			
Nombre de répondants 160	Pas du tout	60	37,5
	un peu	35	21,87
	Moyennement	26	16,25
	plus que moyennement	19	11,87
	oui tout à fait	20	12,5

Source : réalisé à partir du SPSS

Graphe N° 21: Promotions



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons après l'étude de ce tableau que 37% des travailleurs affirment que la promotion ne constitue pas un facteur de motivation au travail.

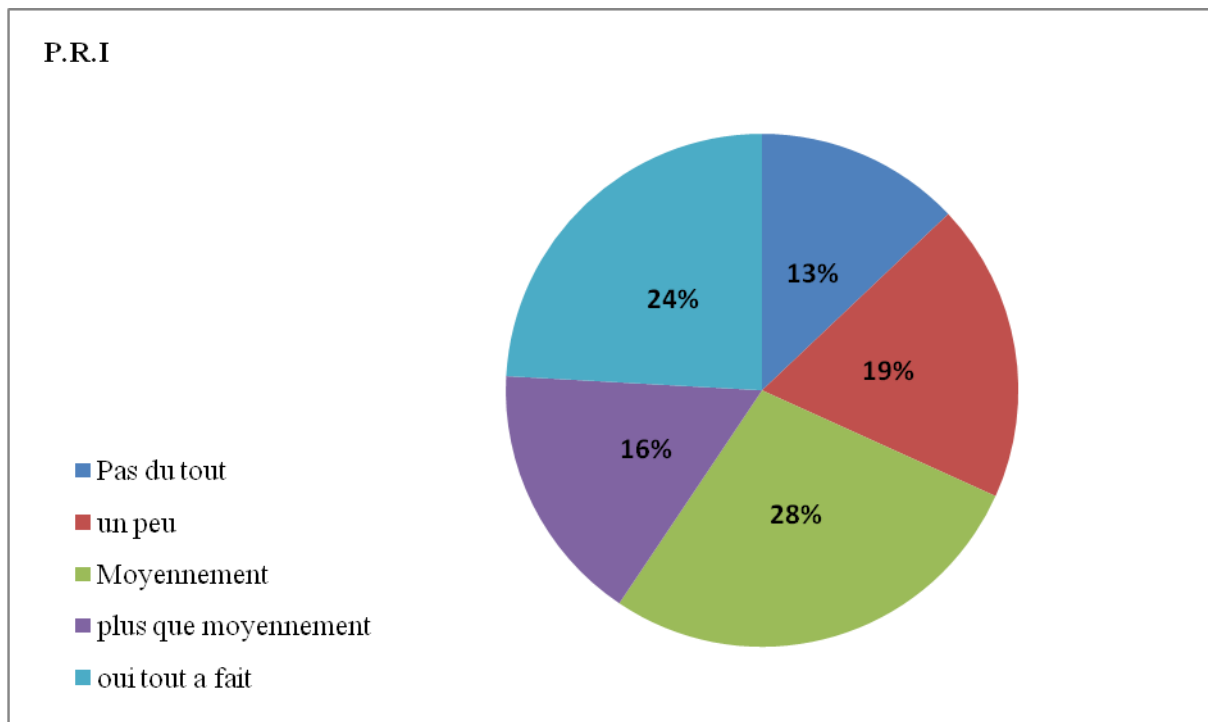
3.6. P. R. I :

Tableau N°32: P. R. I

P.R.I			
Nombre de répondants 160	Pas du tout	22	13,75
	un peu	32	20
	Moyennement	47	29,37
	plus que moyennement	28	17,5
	oui tout à fait	41	25,62

Source : réalisé à partir du SPSS

Graphe N° 22 : P.R.I



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons qu'il y a une relation entre le rendement individuel et la motivation au travail (24%).

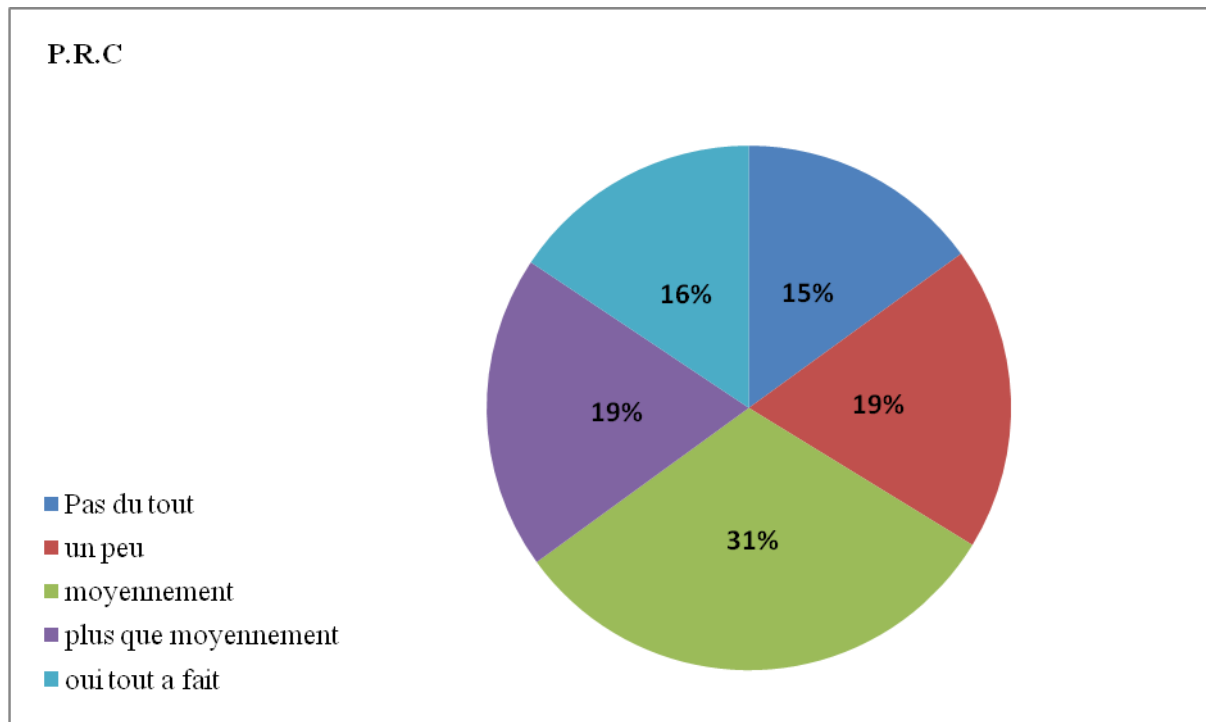
3.7. P.R.C :

Tableau N°33 : P.R.C

P.R.C			
Nombre de répondants 160	Pas du tout	24	15
	un peu	30	18,75
	Moyennement	50	31,25
	plus que moyennement	31	19,37
	oui tout à fait	25	15,62

Source : réalisé à partir du SPSS

Graphe N° 23: P.R.C



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons que les P.R.C constituent une motivation moyenne pour le travailleur dans le rendement collectif.

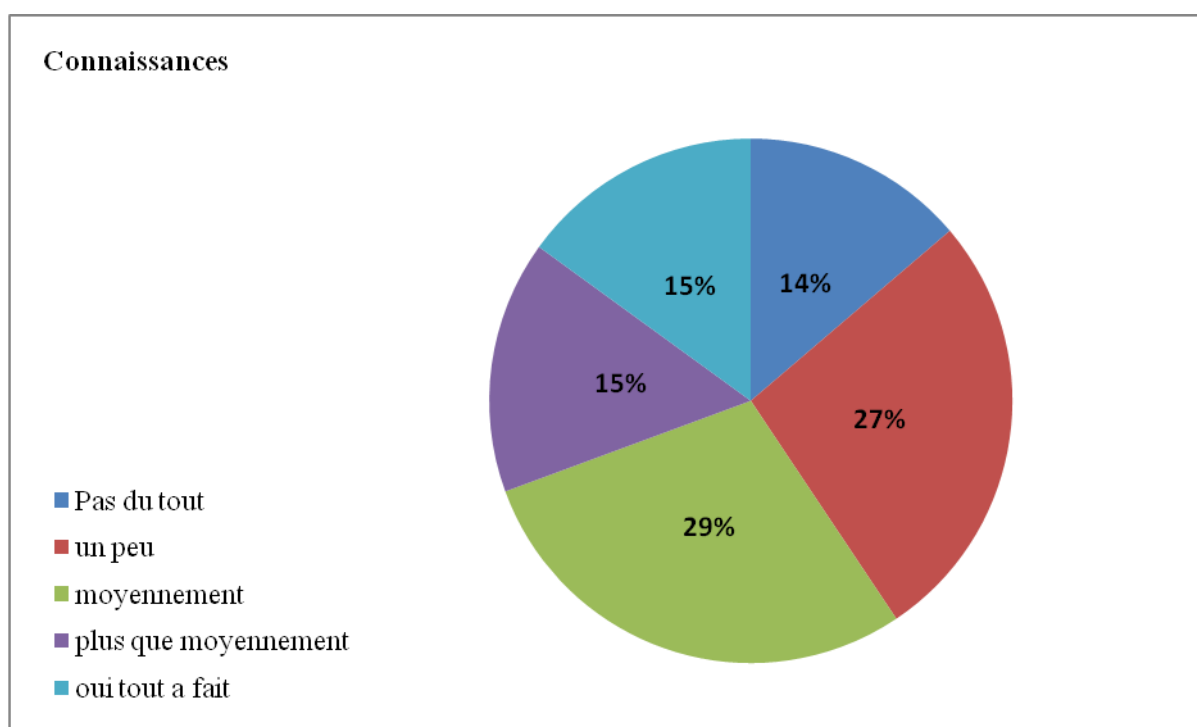
3.8. Connaissances :

Tableau N°34 : Connaissances

Connaissances			
Nombre de répondants 160	Pas du tout	22	13,75
	un peu	43	26,87
	Moyennement	46	28,75
	plus que moyennement	25	15,62
	oui tout à fait	24	15

Source : réalisé à partir du SPSS

Graphe N° 24 : Connaissances



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons que 15% des travailleurs affirment que les connaissances ne sont pas un facteur de motivation au travail au sein de cette entreprise.

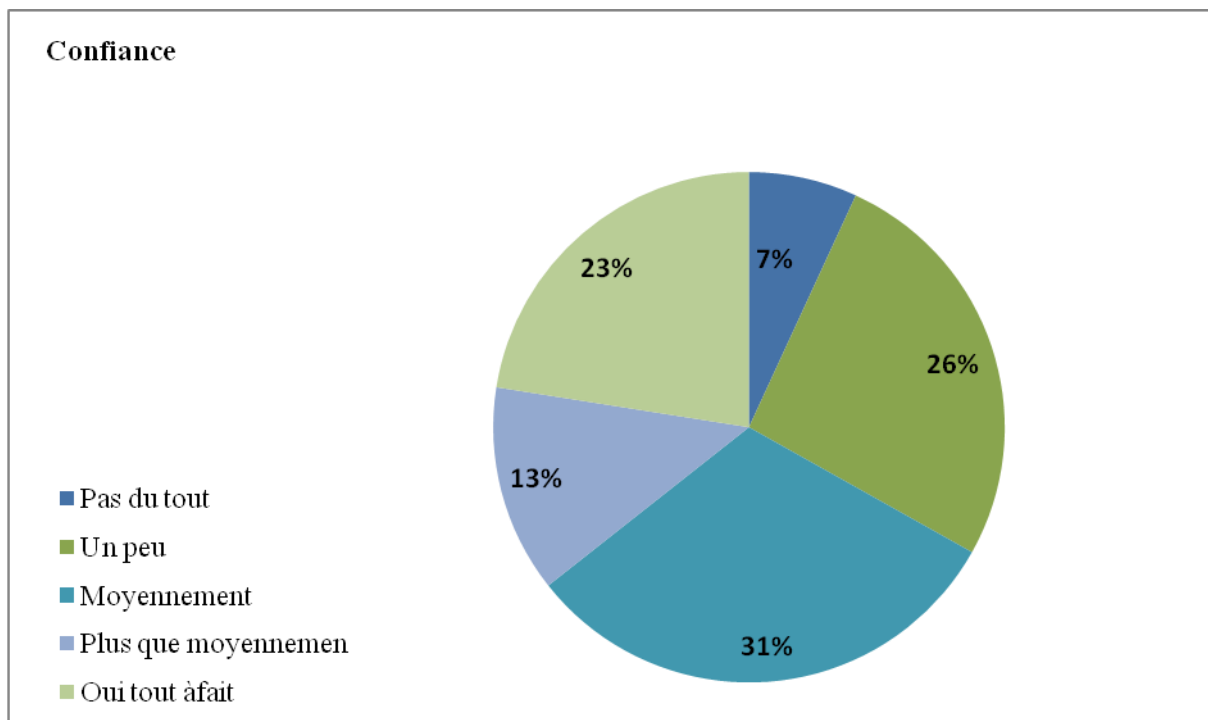
3.9. Confiance :

Tableau N°35 : Confiance

Confiance			
Nombre de répondants 160	Pas du tout	Fréquence	%
		11	6.87
	Un peu	Fréquence	%
		42	26.25
	Moyennement	Fréquence	%
		50	31.25
	Plus que moyennement	Fréquence	%
		21	13.12
	Oui tout à fait	Fréquence	%
		36	22.5

Source : réalisé à partir du SPSS

Graphe N°25 : Confiance



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons que 7% des travailleurs affirment ne pas avoir confiance dans le poste de travail.

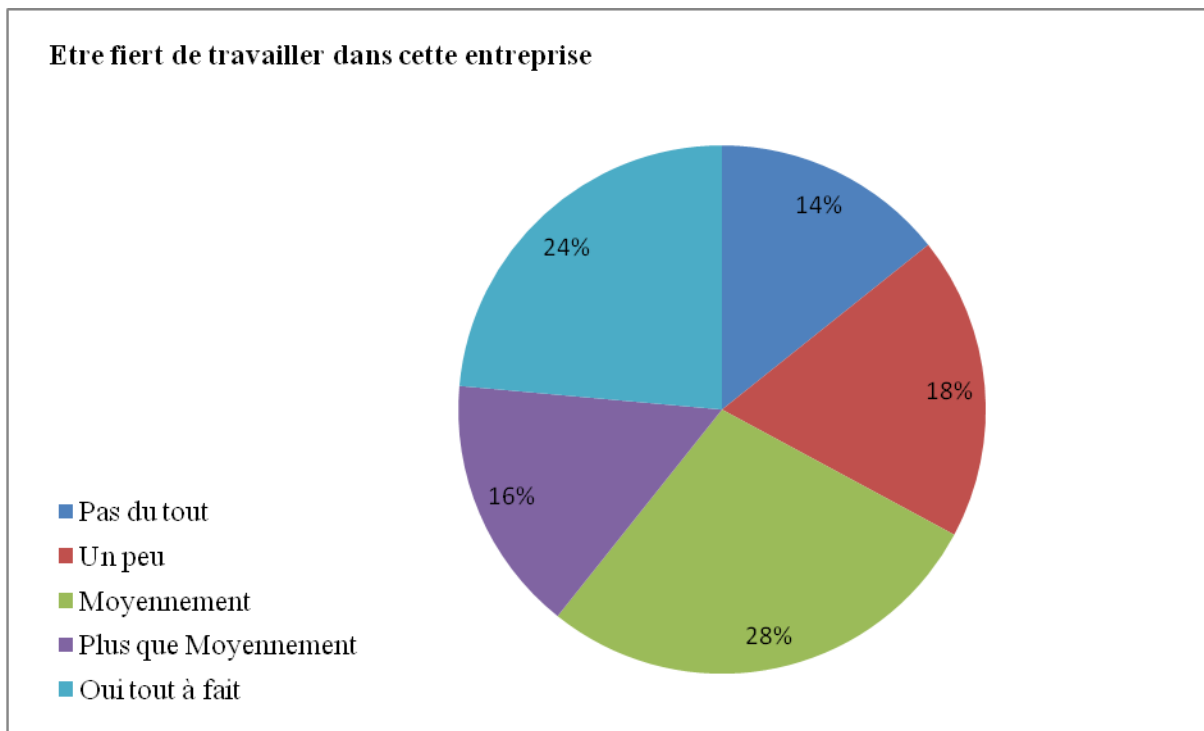
3.10. La fierté de travailler dans cette entreprise :

Tableau N°36 : La fierté de travailler dans cette entreprise

Etre fier de travailler dans cette entreprise			
Nombre de répondants 160	Pas du tout	Fréquence	%
		20	12.5
	Un peu	Fréquence	%
		26	16.25
	Moyennement	Fréquence	%
		39	24.37
	Plus que Moyennement	Fréquence	%
		22	13.75
	Oui tout à fait	Fréquence	%
		33	20.62

Source : réalisé à partir du SPSS

Graphe N°26 : La fierté de travailler dans cette entreprise



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons que 24% des travailleurs affirment d'être fier de travailler dans l'entreprise.

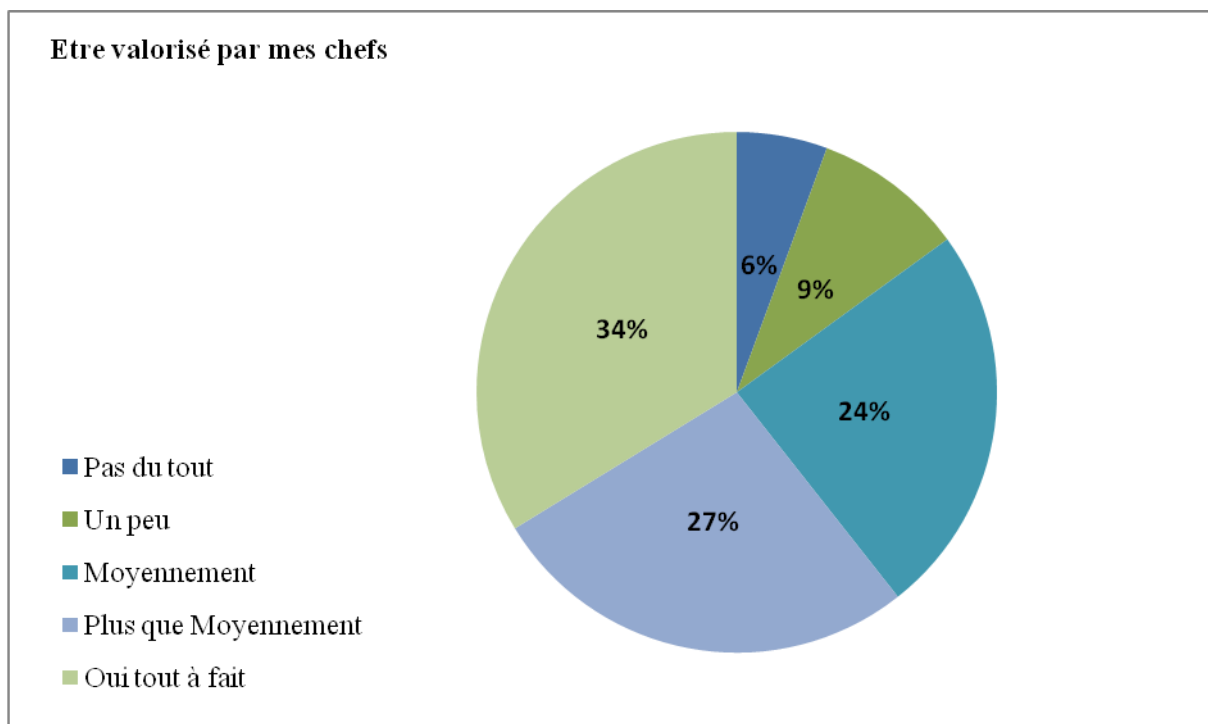
3.11. La valorisation de mes chefs :

Tableau N°37: La valorisation de mes chefs

être valorisé par mes chefs			
Nombre de répondants 160	Pas du tout	Fréquence	%
		09	5.62
	Un peu	Fréquence	%
		15	9.37
	Moyennement	Fréquence	%
		39	24.37
	Plus que Moyennement	Fréquence	%
		43	26.87
	Oui tout à fait	Fréquence	%
		54	33.75

Source : réalisé à partir du SPSS

Graphe N° 27: La valorisation de mes chefs



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons que les travailleurs veulent être valorisés par les chefs. Nous constatons que 34 % des travailleurs estiment qu'ils sont valorisés par leur supérieur hiérarchique.

4. La satisfaction et le salaire :

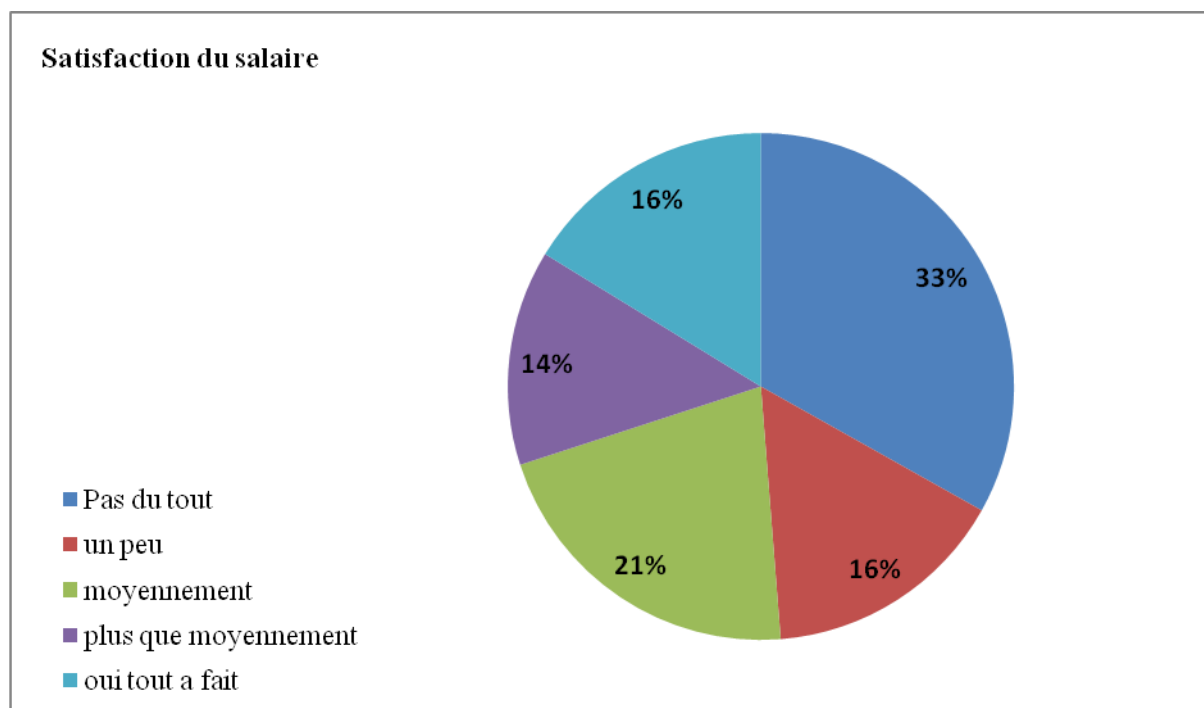
4.1. Satisfaction du salaire :

Tableau N°38: Satisfaction du salaire

Satisfaction du salaire			
Nombre de répondants 160	Pas du tout	53	33,12
	un peu	25	15,62
	Moyennement	34	21,25
	plus que moyennement	22	13,75
	oui tout à fait	26	16,25

Source : réalisé à partir du SPSS

Graphe N° 28 : Satisfaction du salaire



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons que plus de tiers des travailleurs ne sont pas satisfaits de leur salaire

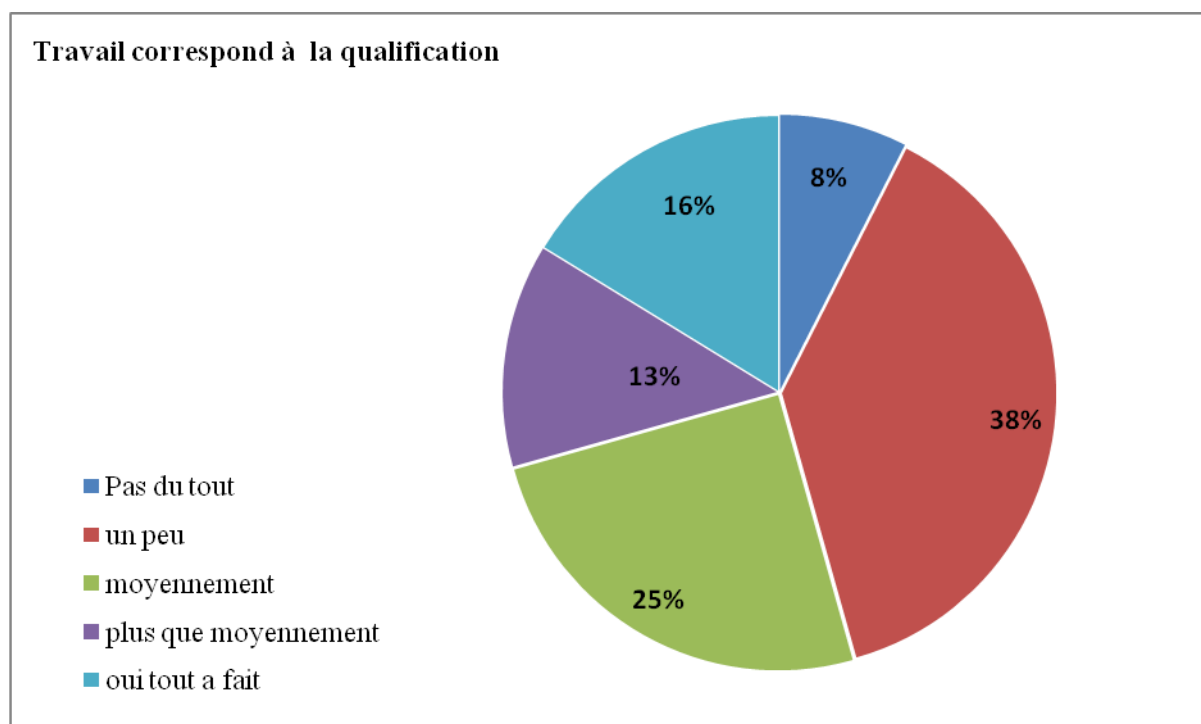
4.2. Travail correspond à la qualification :

Tableau N°39 : Travail correspond à la qualification

Source : réalisé à partir du SPSS

Travail correspond à la qualification			
Nombre de répondants 160	Pas du tout	12	7,5
	un peu	61	38,12
	Moyennement	40	25
	plus que moyennement	21	13,12
	oui tout à fait	26	16,25

Graphe N° 29 : Travail correspond à la qualification



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons que 8% des travailleurs affirment que leur travail ne correspond pas à leur qualification.

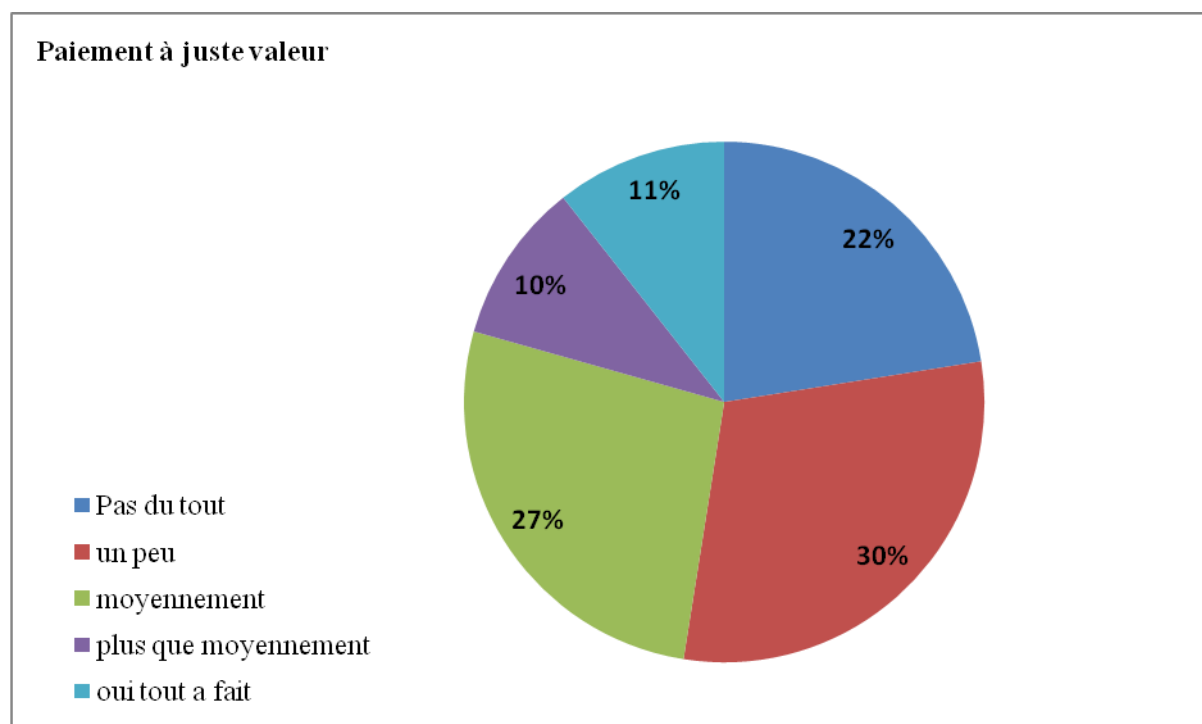
4.3. Paiement à juste valeur :

Tableau N°40: Paiement à juste valeur

	Paiement à juste valeur		
Nombre de répondants 160	Pas du tout	36	22,5
	un peu	48	30
	Moyennement	43	26,87
	plus que moyennement	16	10
	oui tout à fait	17	10,62

Source : réalisé à partir du SPSS

Graphe N° 30 : Paiement à juste valeur



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons que 1/3 des travailleurs estiment qu'ils sont peu payés à juste valeur.

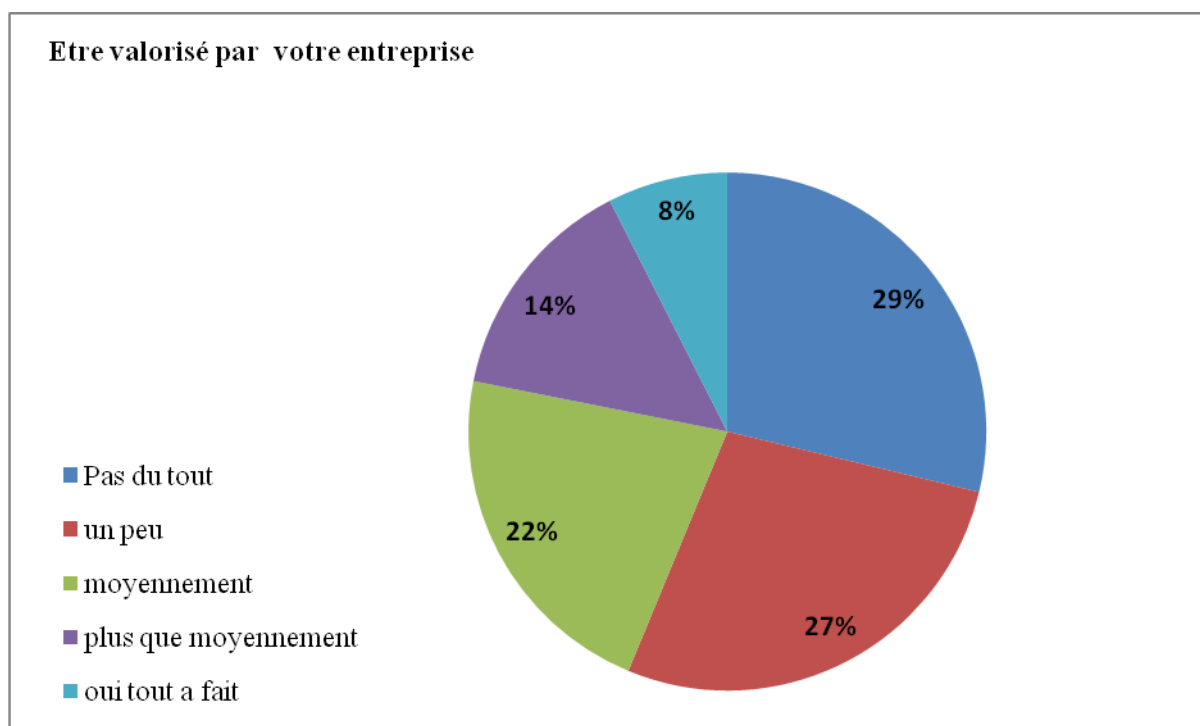
4.4. Valorisé par l'entreprise :

Tableau N°41 : Valorisé par l'entreprise

Valorisé par l'entreprise			
Nombre de répondants 160	Pas du tout	46	28,75
	un peu	44	27,5
	Moyennement	35	21,87
	plus que moyennement	23	14,37
	oui tout à fait	12	7,5

Source : réalisé à partir du SPSS

Graphe N° 31: Valorisé par l'entreprise



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons que seulement 8% des travailleurs estiment être valorisés par leur entreprise.

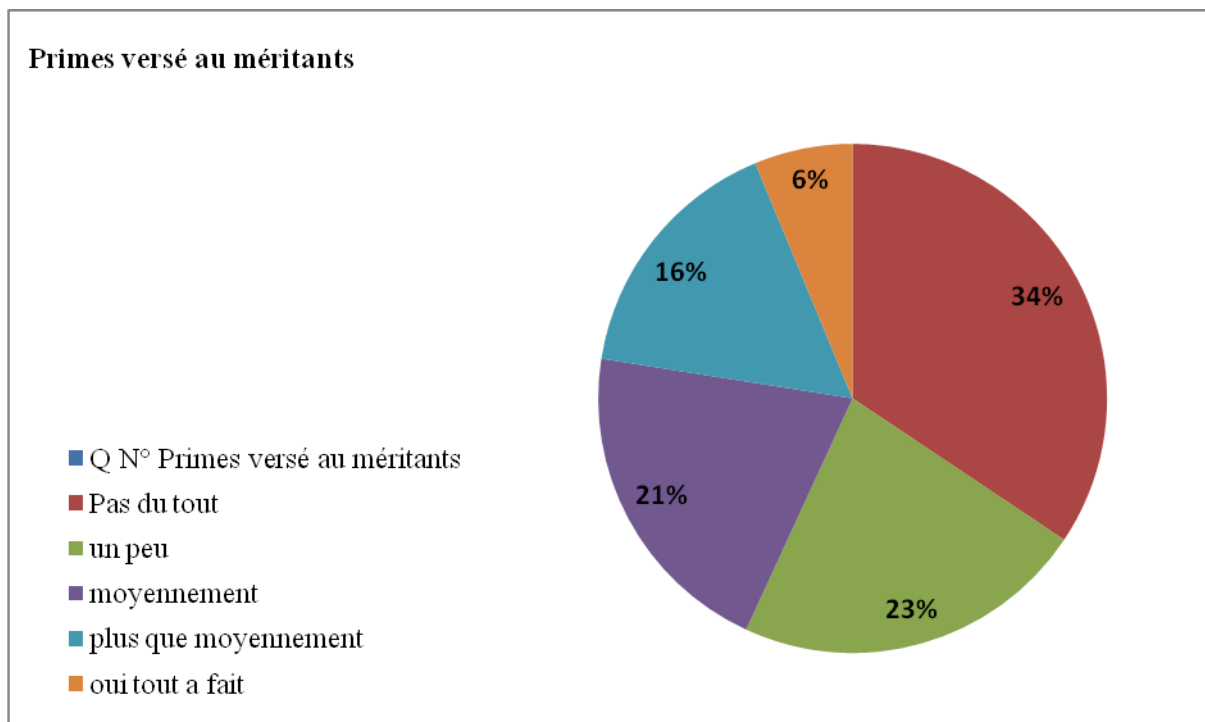
4.5. Primes versées au méritants :

Tableau N°42 : Primes versées au méritants

Primes versé au méritants			
Nombre de répondants 160	Pas du tout	55	34,37
	un peu	36	22,5
	Moyennement	33	20,62
	plus que moyennement	26	16,25
	oui tout à fait	10	6,25

Source : réalisé à partir du SPSS

Graphe N° 32 : Primes versées au méritants



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons que 34% des travailleurs affirment ne pas recevoir leurs primes en fonction de leur productivité.

5. Equité en salaire :

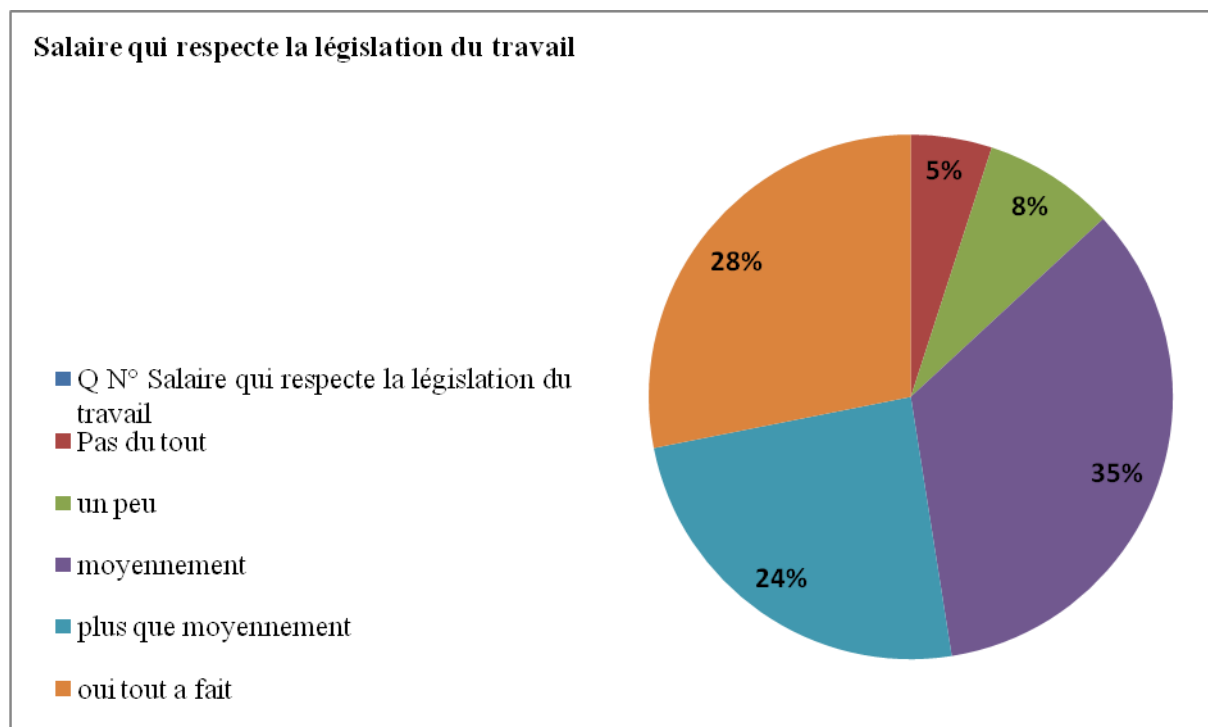
5.1. Salaire qui respecte la législation du travail :

Tableau N°43 : Salaire qui respecte la législation du travail

Salaire qui respecte la législation du travail			
Nb de répondants 160	Pas du tout	8	5
	un peu	13	8,12
	Moyennement	55	34,37
	plus que moyennement	39	24,37
	oui tout à fait	45	28,12

Source : réalisé à partir du SPSS

Graphe N° 33 : Salaire qui respecte la législation du travail



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons que 35% des travailleurs affirment que la législation en matière des salaires respecte la réglementation

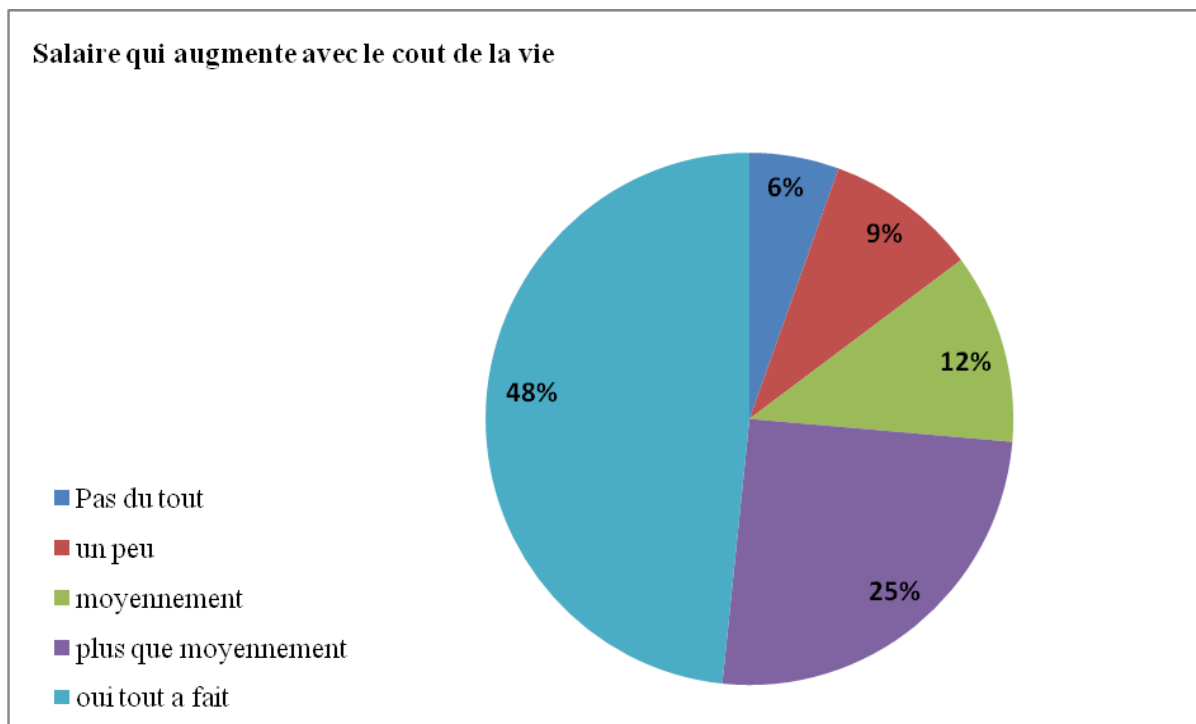
5.2. Salaire qui augmente avec le cout de la vie :

Tableau N°44: Salaire qui augmente avec le coût de la vie

Salaire qui augmente avec le cout de la vie			
Nbre répondants 160	Pas du tout	10	6,25
	un peu	17	10,62
	Moyennement	21	13,12
	plus que moyennement	46	28,75
	oui tout à fait	66	41,25

Source : réalisé à partir du SPSS

Graphe N° 34 : Salaire qui augmente avec le coût de la vie



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons que presque la moitié affirme que le salaire n'augmente pas en fonction de l'inflation.

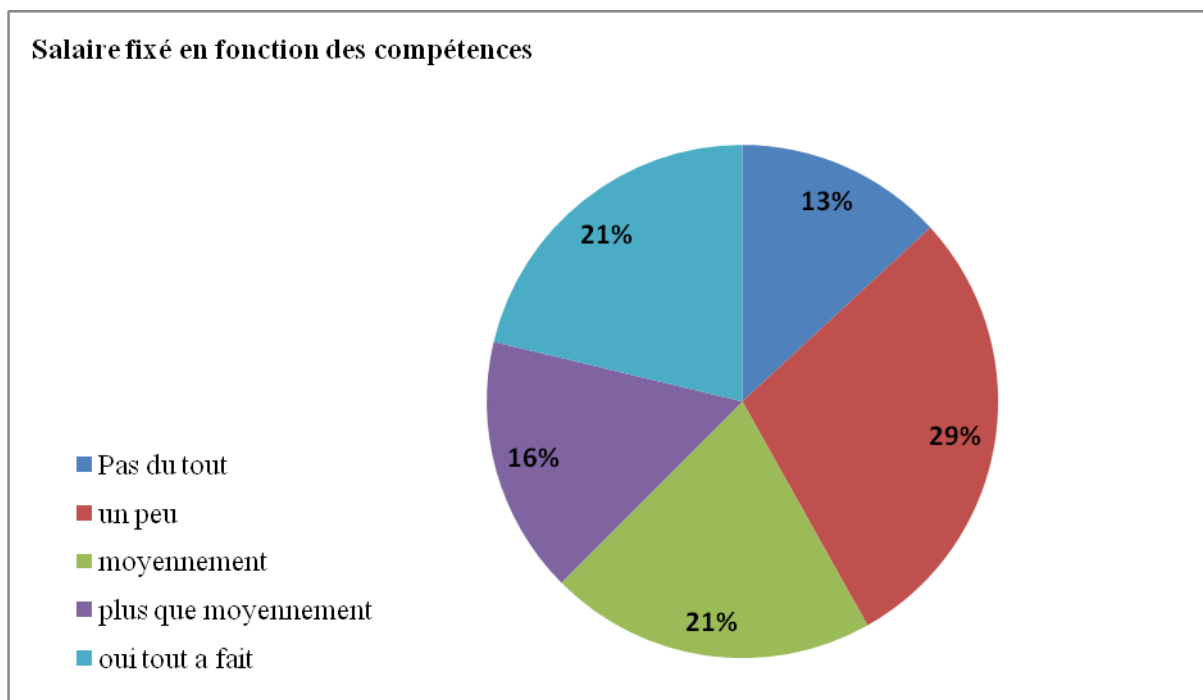
5.3. Salaire fixé en fonction des compétences :

Tableau N°45 : Salaire fixé en fonction des compétences

Salaire fixé en fonction des compétences			
Nombre de répondants 160	Pas du tout	21	13,12
	un peu	46	28,75
	Moyennement	33	20,62
	plus que moyennement	26	16,25
	oui tout à fait	34	21,25

Source : réalisé par SPSS

Graphe N° 35: Salaire fixé en fonction des compétences



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons que 13% des travailleurs affirment que le salaire n'est pas fixé en fonction de leurs compétences.

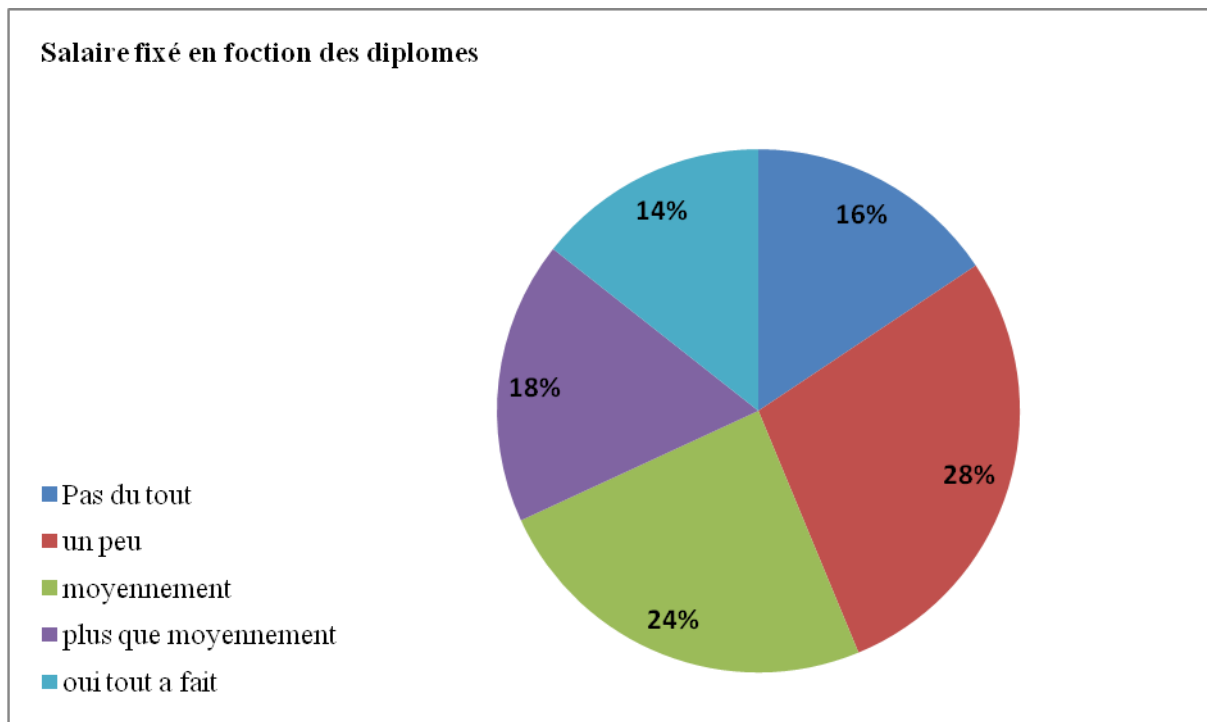
5.4. Salaire fixé en fonction des diplômes

Tableau N°46 : Salaire fixé en fonction des diplômes

Salaire fixé en fonction des diplômes			
Nombre de répondants 160	Pas du tout	25	15,62
	un peu	45	28,12
	Moyennement	39	24,37
	plus que moyennement	28	17,5
	oui tout à fait	23	14,37

Source réalisé par SPSS

Graphes N°36 : Salaire fixé en fonction des diplômes



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons que 16 % des travailleurs affirment que le salaire n'est pas fixé en fonction de leurs diplômes.

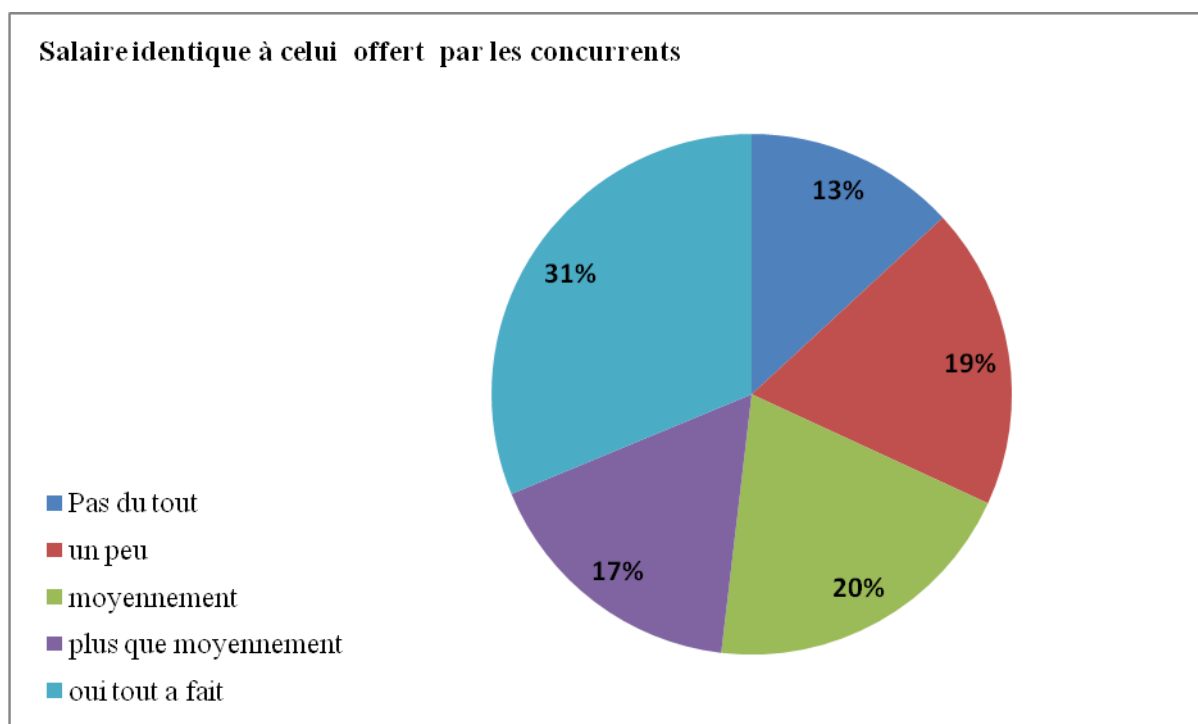
5.5. Salaire identique à celui offert par les concurrents

Tableau N°47 : Salaire identique à celui offert par les concurrents

Salaire identique à celui offert par les concurrents			
Nombre de répondants 160	Pas du tout	21	13,12
	un peu	30	18,75
	Moyennement	32	20
	plus que moyennement	27	16,87
	oui tout à fait	50	31,25

Source : réalisé par SPSS

Graphe N° 37: Salaire identique à celui offert par les concurrents



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons que 13 % des travailleurs affirment que les grilles des salaires des concurrents ne sont pas les mêmes.

6. Autres facteurs de motivation au travail :

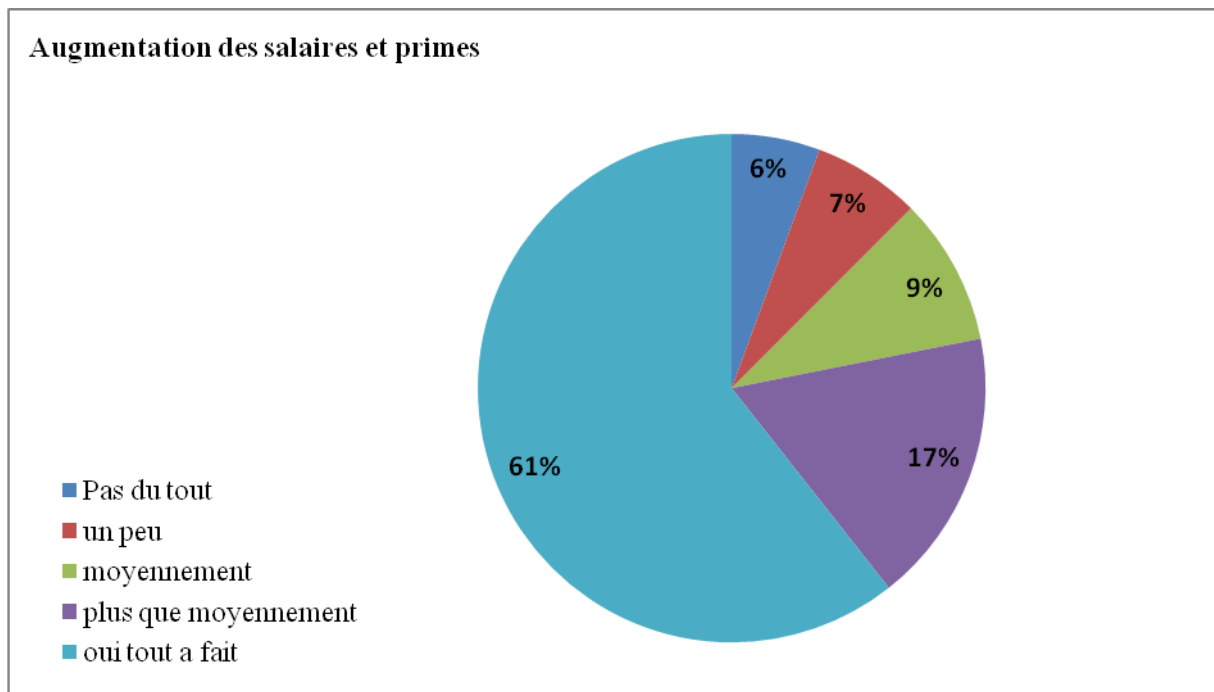
6.1. Une augmentation des salaires, Primes :

Tableau N°48 : Une augmentation des salaires, Primes

Une augmentation des salaires, Primes			
Nombre de répondants 160	Pas du tout	9	5,62
	un peu	11	6,87
	Moyennement	15	9,37
	plus que moyennement	28	17,5
	oui tout à fait	97	60,62

Source : réalisé par SPSS

Graphe N° 38 : Une augmentation des salaires, Primes



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons que 61 % des travailleurs affirment qu'il y a une augmentation des salaires et des primes.

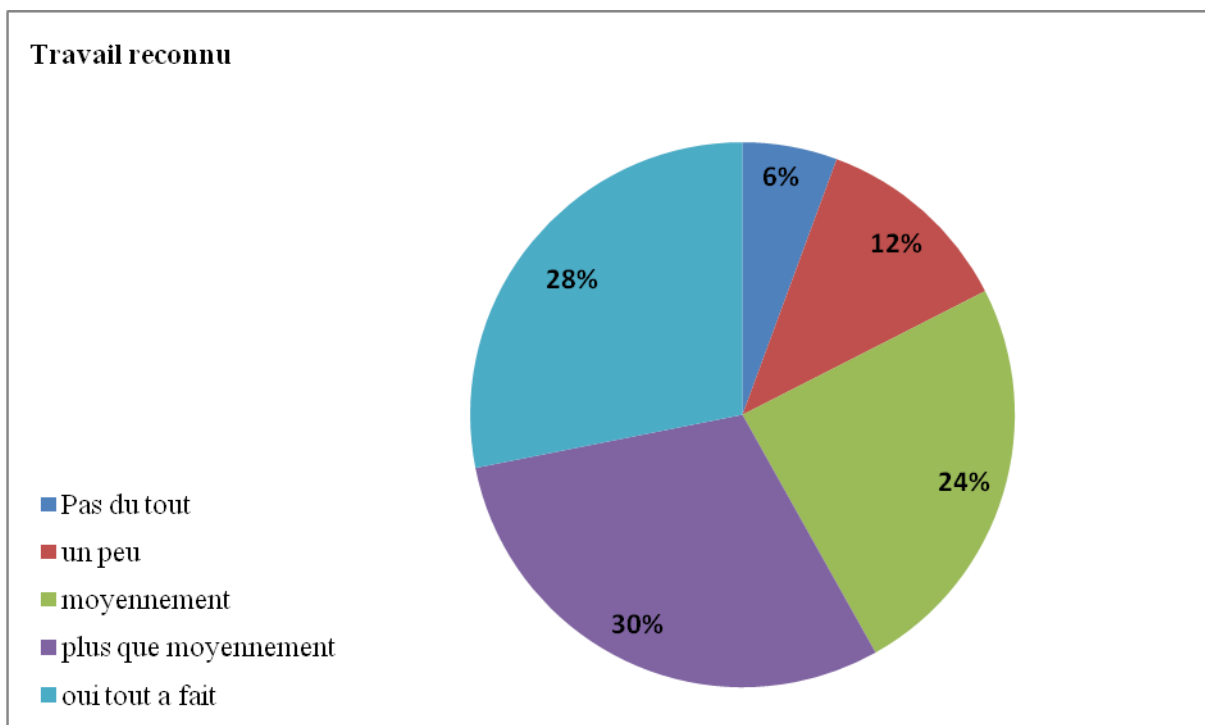
6.2. Travail reconnu :

Tableau N°49 : Travail reconnu

Travail reconnu			
Nombre de répondants 160	Pas du tout	9	5,62
	un peu	19	11,87
	Moyennement	39	24,37
	plus que moyennement	48	30
	oui tout à fait	45	28,12

Source : réalisé par SPSS

Graphe N° 39 : Travail reconnu



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons que plus de la moitié affirme que leur travail est reconnu.

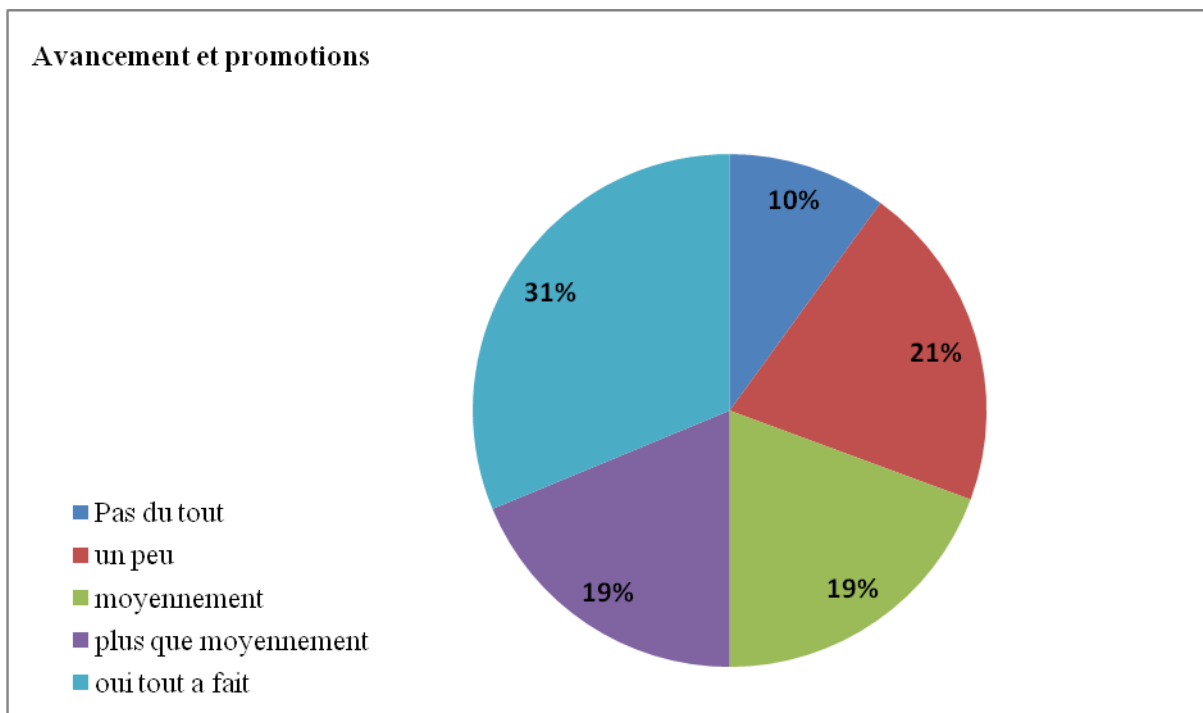
6.3. Avancement et promotion :

Tableau N°50 : Avancement et promotion

Avancement et promotion			
Nombre de répondants 160	Pas du tout	16	10
	un peu	33	20,62
	Moyennement	31	19,37
	plus que moyennement	30	18,75
	oui tout à fait	50	31,25

Source : réalisé par SPSS

Graphe N° 40 : Avancement et promotion



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons que la majorité souhaite que l'avancement et la promotion soient des facteurs de motivation au travail.

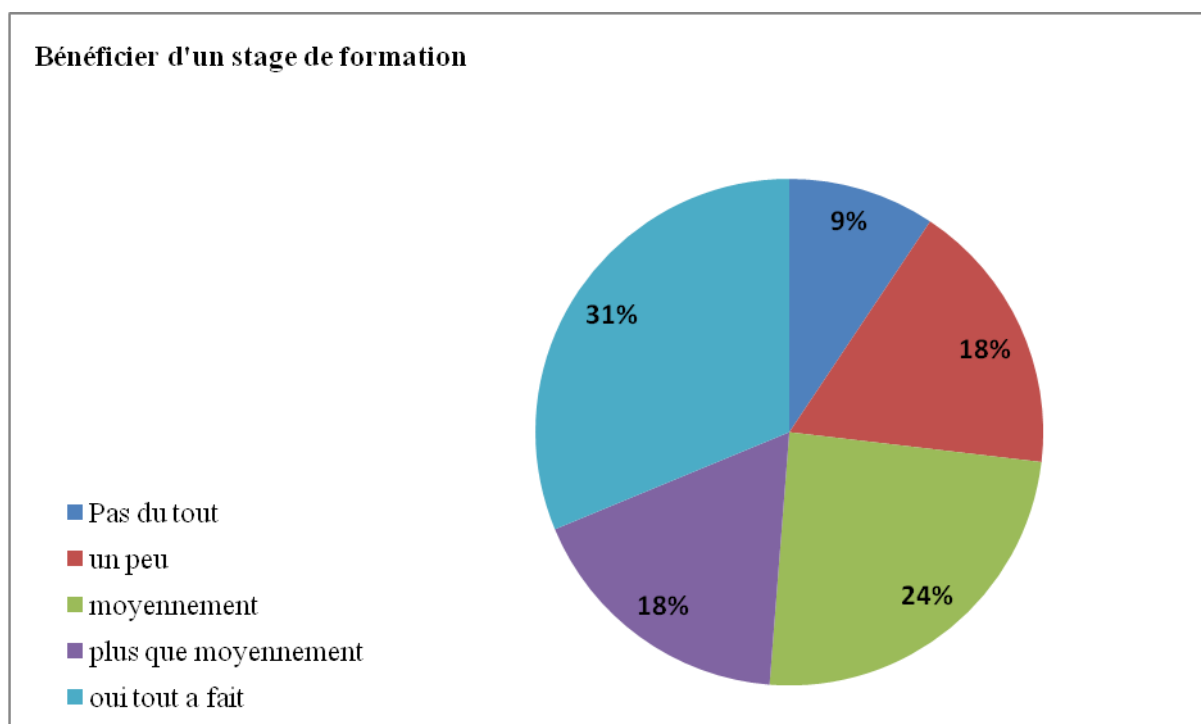
6.4. Bénéficiaire d'un stage de formation :

Tableau N° 51: Bénéficiaire d'un stage de formation

Bénéficiaire d'un stage de formation			
Nombre de répondants 160	Pas du tout	15	9,37
	un peu	28	17,5
	Moyennement	39	24,37
	plus que moyennement	28	17,5
	oui tout à fait	50	31,25

Source : réalisé par SPSS

Graphe N° 41 : Bénéficiaire d'un stage de formation



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons que la majorité des travailleurs ont bénéficié d'un stage de formation.

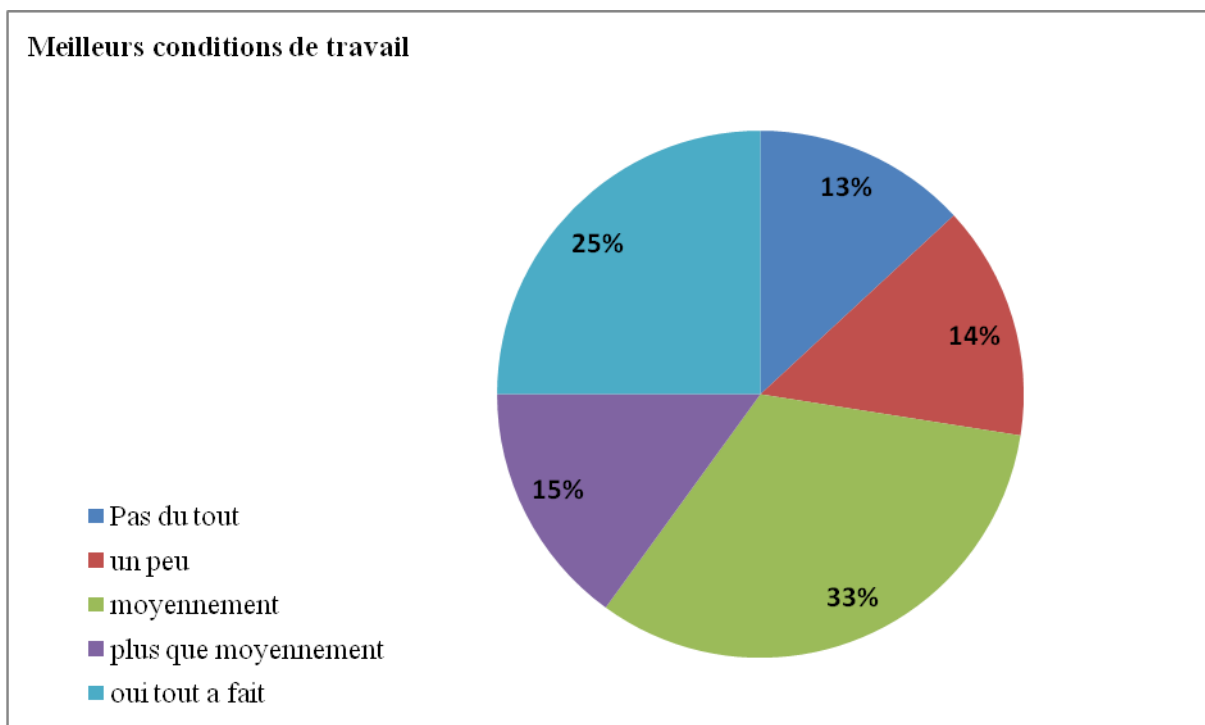
6.5. Meilleures conditions de travail :

Tableau N°52 : Meilleures conditions de travail

Meilleures conditions de travail			
Nombre de répondants 160	Pas du tout	21	13,12
	un peu	23	14,37
	Moyennement	52	32,5
	plus que moyennement	24	15
	oui tout à fait	40	25

Source : réalisé par SPSS

Graphe N° 42 : Meilleures conditions de travail



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons que la majorité estime qu'ils ont des meilleures conditions de travail.

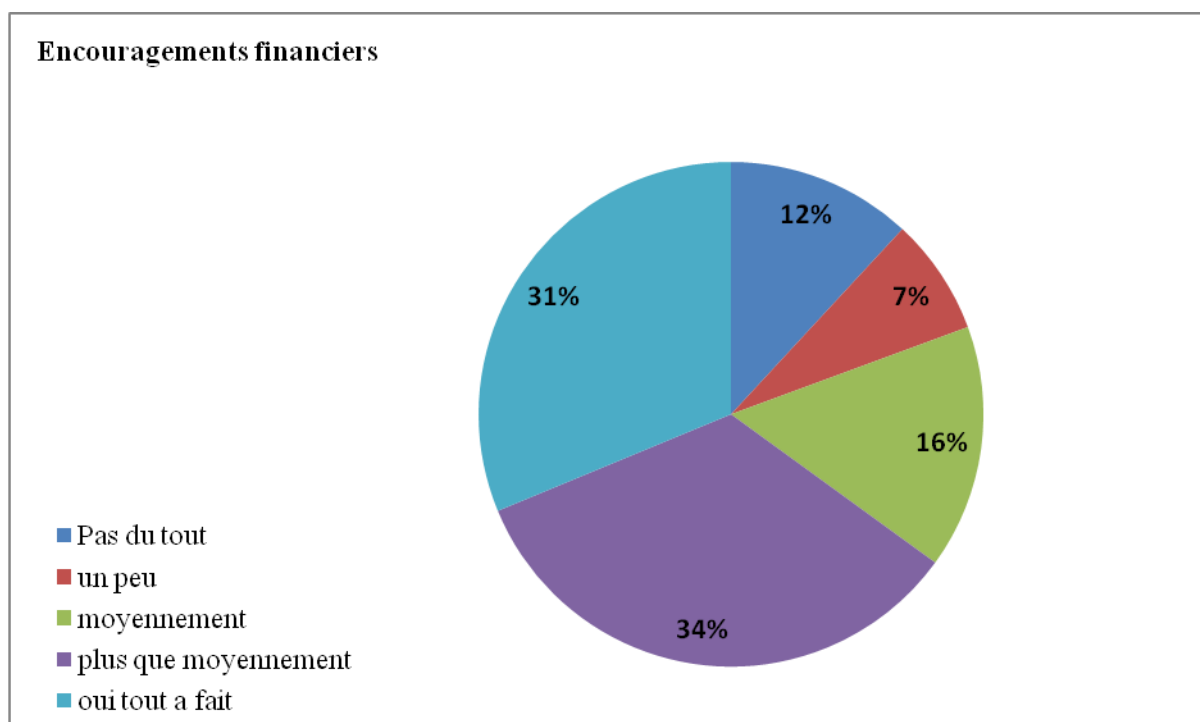
6.6. Encouragements financiers :

Tableau N°53: Encouragements financiers

Encouragements financiers			
Nombre de répondants 160	Pas du tout	19	11,87
	un peu	12	7,5
	Moyennement	25	15,62
	plus que moyennement	54	33,75
	oui tout à fait	50	31,25

Source : réalisé par SPSS

Graphe N° 43 : Encouragements financiers



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons que les encouragements financiers constituent un facteur de motivation au travail pour la majorité des travailleurs.

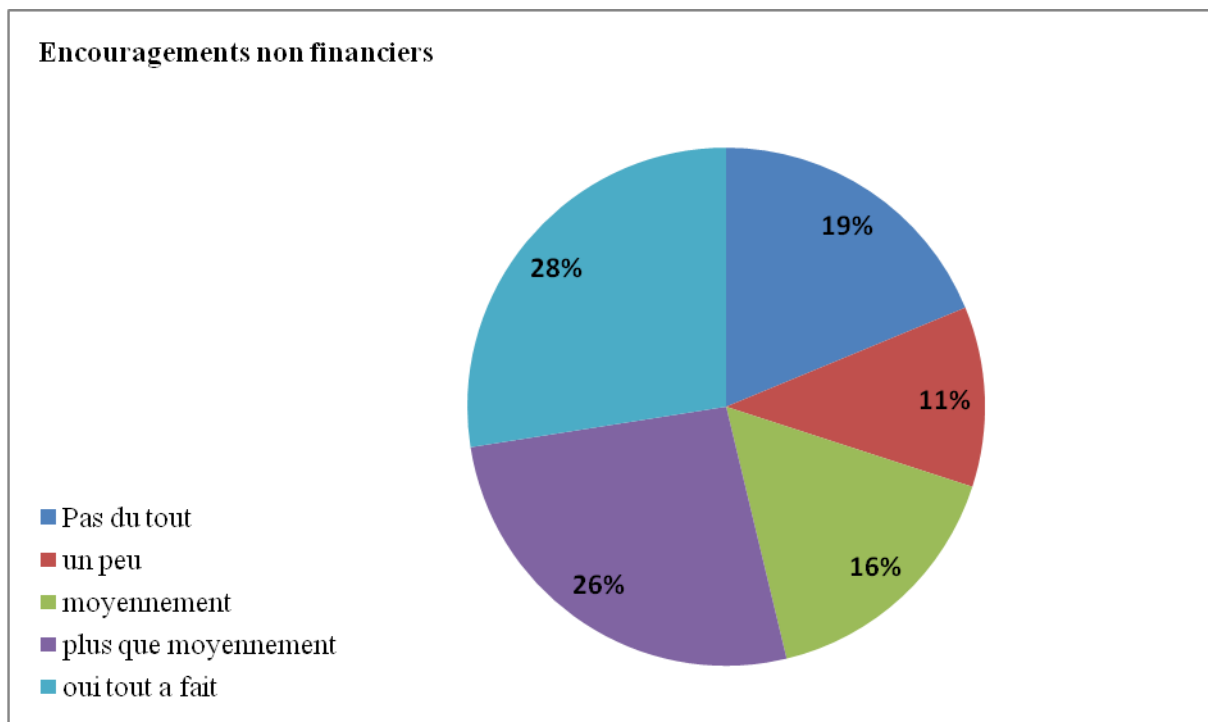
6.7. Encouragements non financiers :

Tableau N°54 : Encouragements non financiers

Encouragements non financiers			
Nombre de répondants 160	Pas du tout	30	18,75
	un peu	18	11,25
	Moyennement	26	16,25
	plus que moyennement	42	26,25
	oui tout à fait	44	27,5

Source : réalisé par SPSS

Graphe N° 44 : Encouragements non financiers



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons que la majorité considère que les encouragements non financiers sont un facteur de motivation au travail.

7. Etude des attentes des travailleurs :

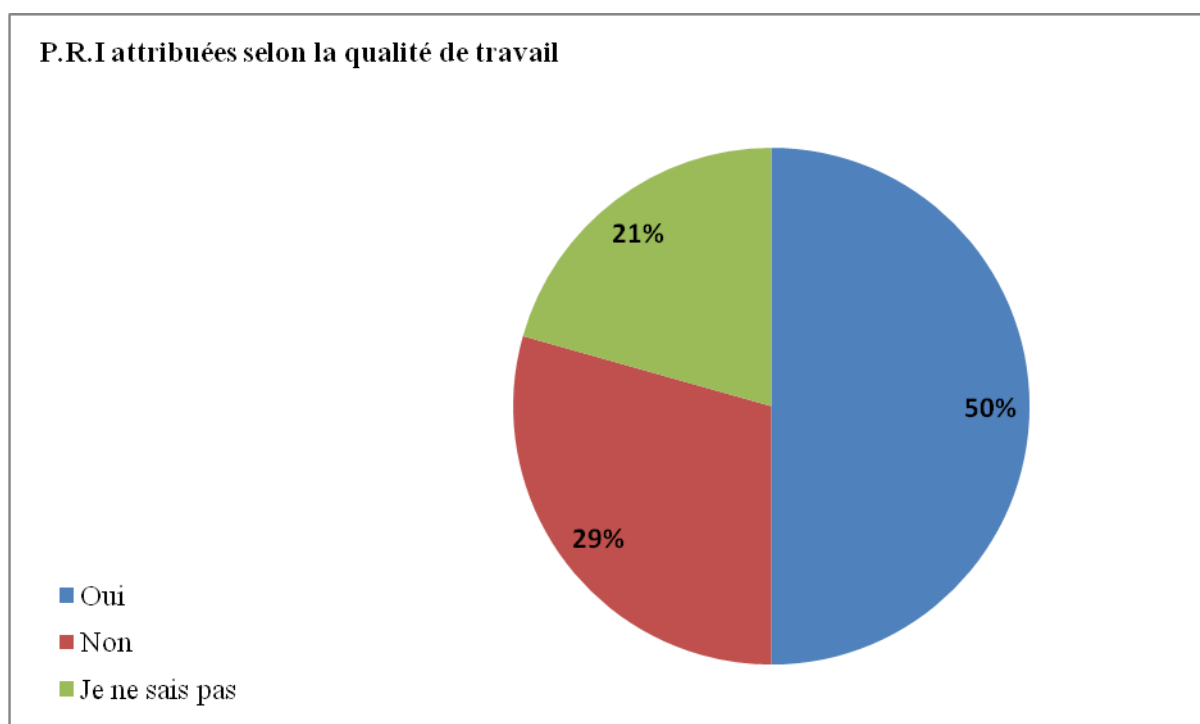
7.1. Les P.R.I sont attribuées selon la qualité du travail

Tableau N°55: Les P.R.I sont attribuées selon la qualité du travail

Les P.R.I sont attribuées selon la qualité du travail			
Nombre de répondants 160	Oui	80	50
	Non	47	30,71
	Je ne sais pas	33	19,28

Source : réalisé par SPSS

Graphe N° 45 : Les P.R.I sont attribuées selon la qualité du travail



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons que presque la moitié de l'échantillon considère que les P.R.I sont attribuées selon la qualité du travail.

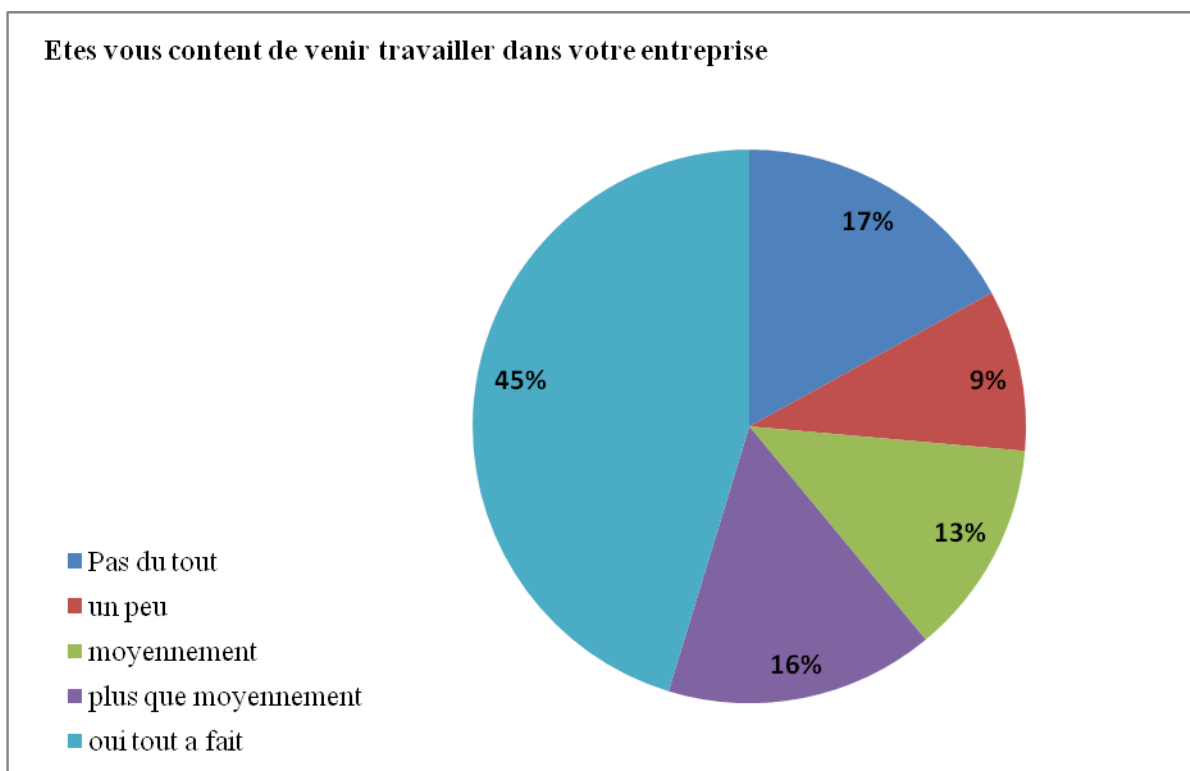
7.2. Satisfaction du salarié :

Tableau N°56 : satisfaction du salarié envers son entreprise

Satisfaction du salarié envers son entreprise			
Nombre de répondants 160	Pas du tout	27	16,87
	un peu	15	9,37
	Moyennement	20	12,5
	plus que moyennement	25	15,62
	oui tout à fait	72	45

Source : réalisé par SPSS

Graphe N° 46 : Satisfaction du salarié envers son entreprise



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons que presque la moitié de l'échantillon sont content de venir travailler dans cette entreprise.

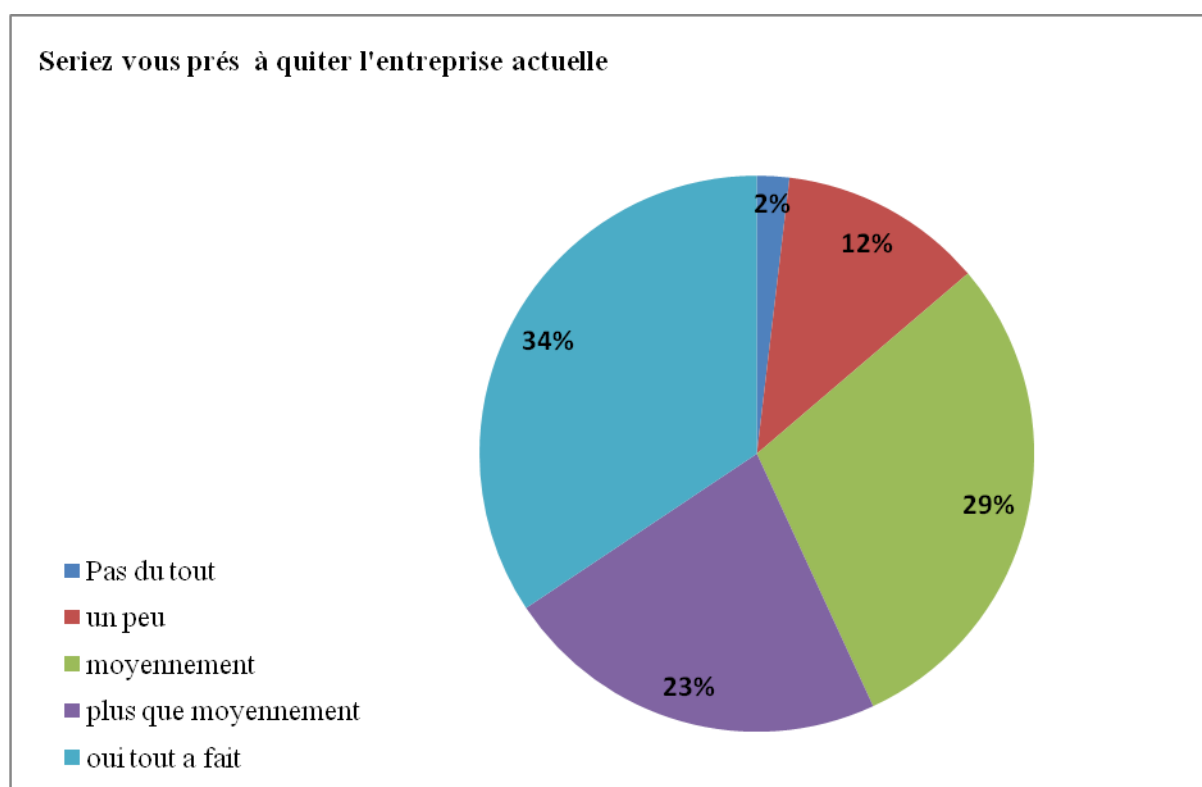
7.3. Fidélité du salarié :

Tableau N°57 : Seriez-vous prêt à quitter l'entreprise actuelle

Seriez-vous prêt à quitter l'entreprise actuelle			
Nombre de répondants 160	Pas du tout	3	1,87
	un peu	19	11,87
	Moyennement	47	29,37
	plus que moyennement	36	22,5
	oui tout à fait	55	34,37

Source : réalisé par SPSS

Graphe N° 47 : Seriez-vous prêt à quitter l'entreprise actuelle



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons que 34 % sont prêts à quitter l'entreprise actuelle.

8. Les Facteurs d'insatisfaction:

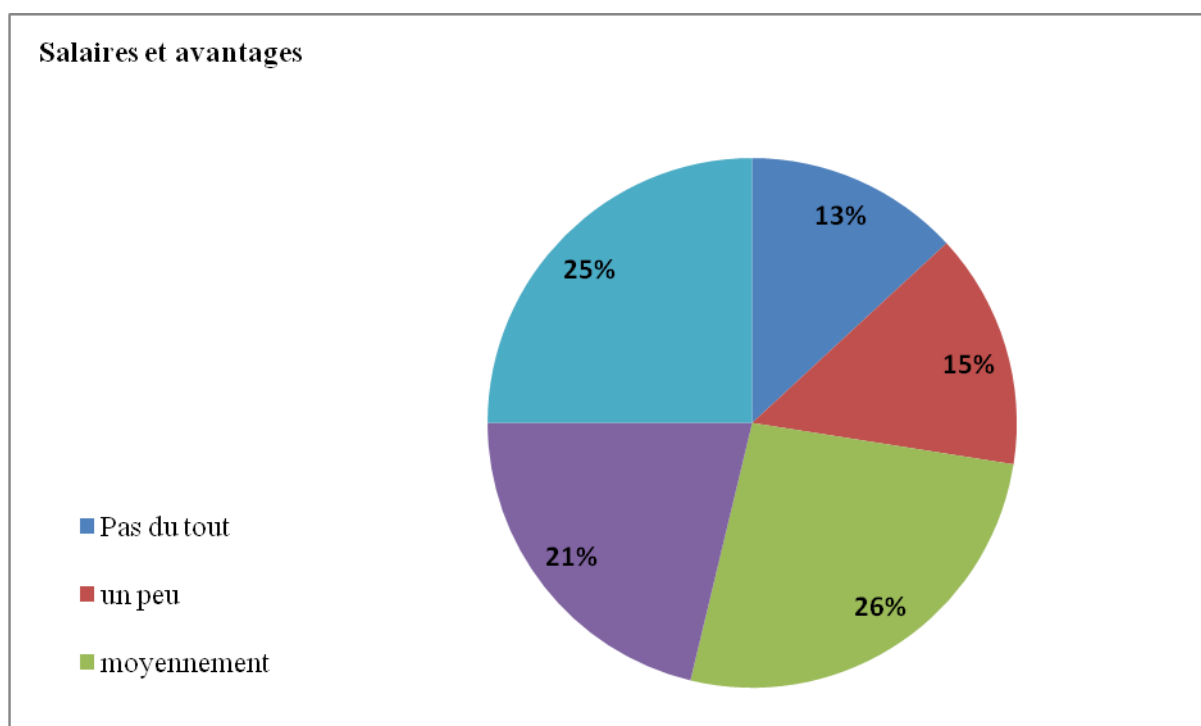
8.1. Salaires et Avantages

Tableau N°58 : Salaires et Avantages

Salaire et avantages			
Nombre de répondants 160	Pas du tout	21	13,12
	un peu	23	14,37
	Moyennement	42	25,25
	plus que moyennement	34	21,25
	oui tout à fait	40	25

Source : réalisé par SPSS

Graphe N° 48 : Salaires et Avantages



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons que 26% des travailleurs considère que les Salaires et Avantages sont des facteurs de l'insatisfaction au travail.

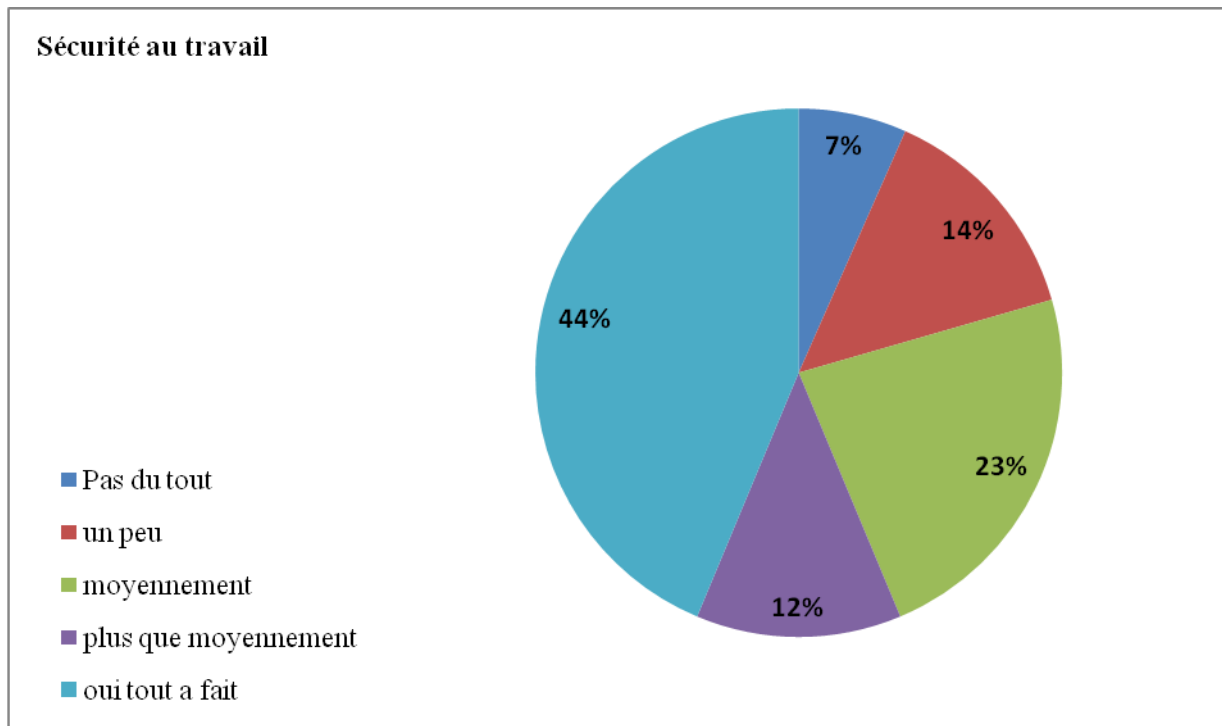
8.2. Sécurité au travail :

Tableau N°59 : Sécurité au travail

Sécurité au travail			
Nombre répondants 160	Pas du tout	10	6,25
	un peu	21	13,12
	Moyennement	35	21,87
	plus que moyennement	19	11,87
	oui tout a fait	66	41,25

Source : réalisé par SPSS

Graphe N° 49 : Sécurité au travail



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons que 44% des travailleurs considère que la sécurité au travail est un facteur de motivation au travail.

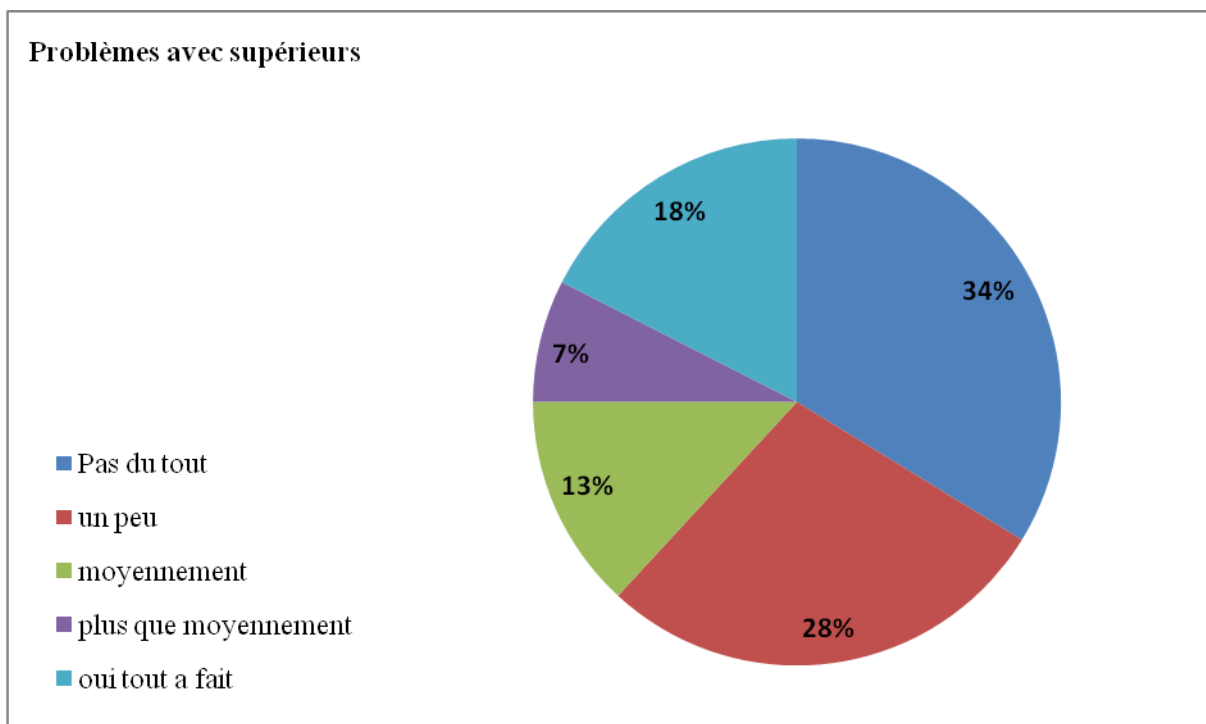
8.3. Problèmes avec les supérieurs :

Tableau N°60 Problèmes avec les supérieurs

Problèmes avec les supérieurs			
Nombre de répondants 160	Pas du tout	54	33,75
	un peu	45	28,12
	Moyennement	21	13,12
	plus que moyennement	12	7,5
	oui tout à fait	28	17,5

Source : réalisé par SPSS

Graphe N° 50: Problèmes avec les supérieurs



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous ne constatons que 34% des travailleurs estime qu'il y a aucuns problèmes avec leurs supérieurs.

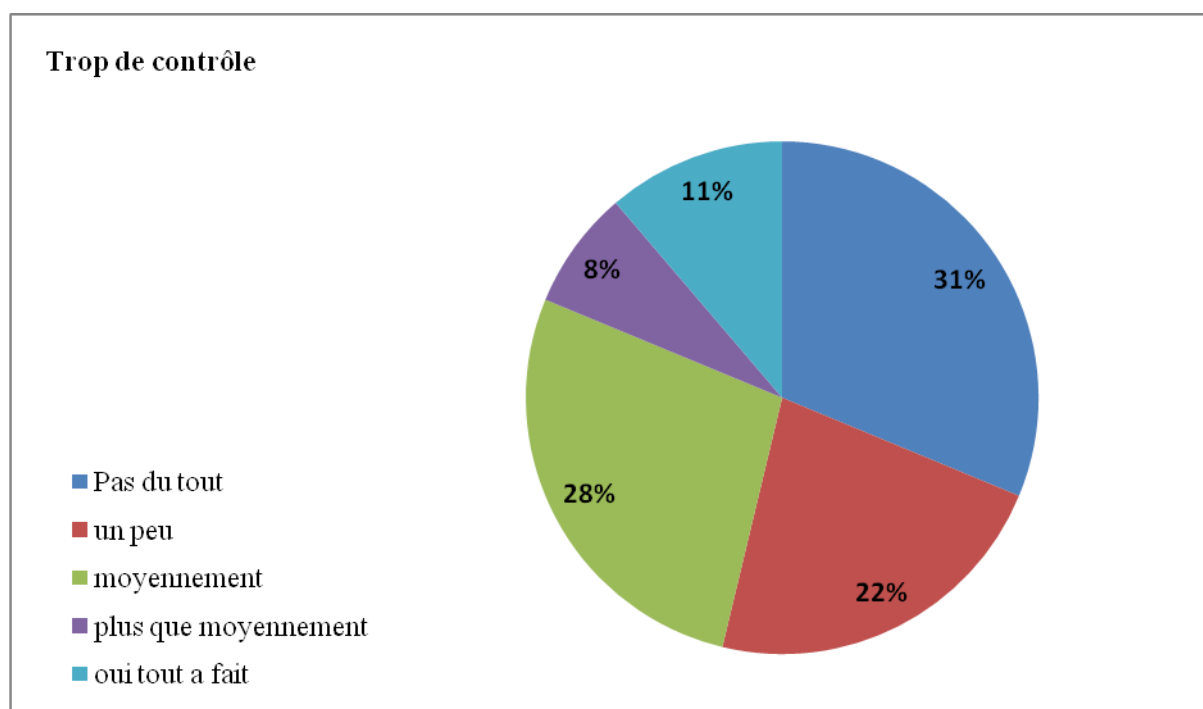
8.4. Trop de contrôle :

Tableau N°61 : Trop de contrôle

Trop de contrôle			
Nombre de répondants 160	Pas du tout	50	31,25
	un peu	36	22,5
	Moyennement	44	27,5
	plus que moyennement	12	7,5
	oui tout à fait	18	11,25

Source : réalisé par SPSS

Graphe N° 51 : Trop de contrôle



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons que 31% des travailleurs estime qu'il existe trop de contrôle au sein de l'entreprise.

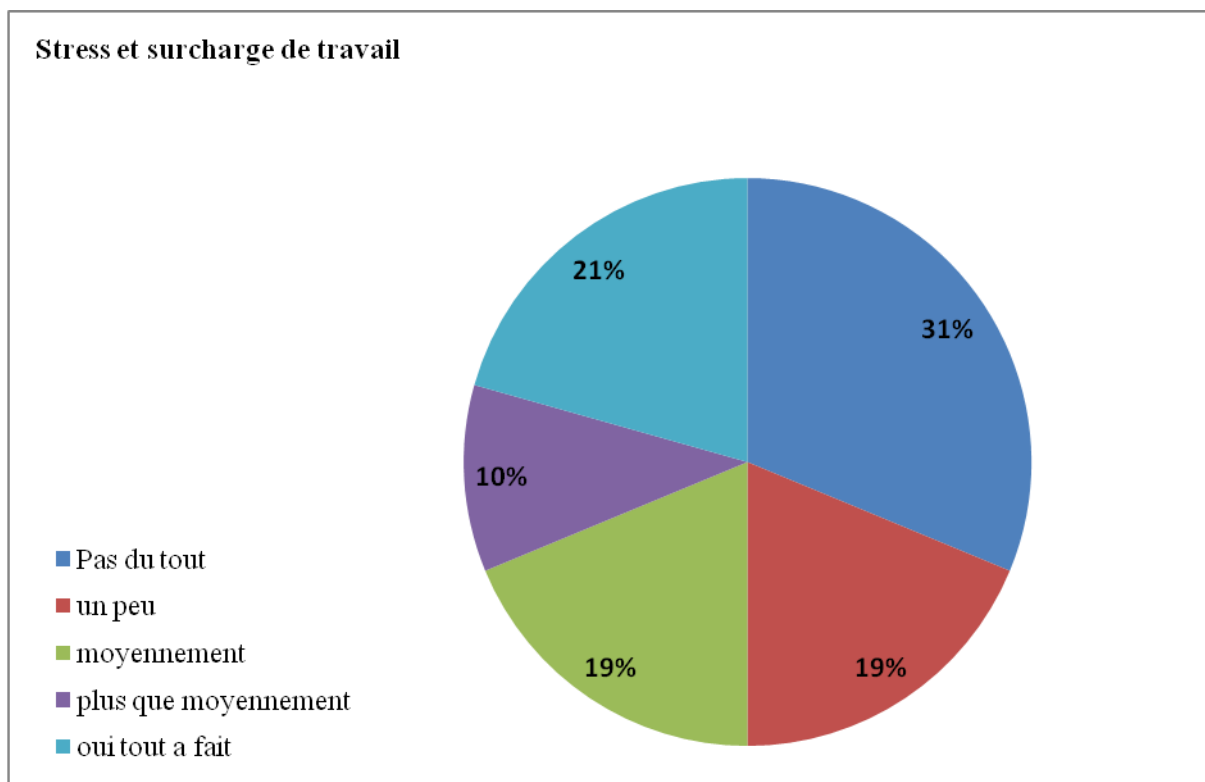
8.5. Stress et surcharge de travail :

Tableau N°62 : Stress et surcharge de travail

Stress et surcharge de travail			
Nombre de répondants 160	Pas du tout	50	31,25
	un peu	30	18,75
	Moyennement	30	18,75
	plus que moyennement	17	10,62
	oui tout à fait	33	20,62

Source : réalisé par SPSS

Graphe N° 52 : Stress et surcharge de travail



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons que 31% des travailleurs considère qu'il n'y a pas de stress et surcharge de travail.

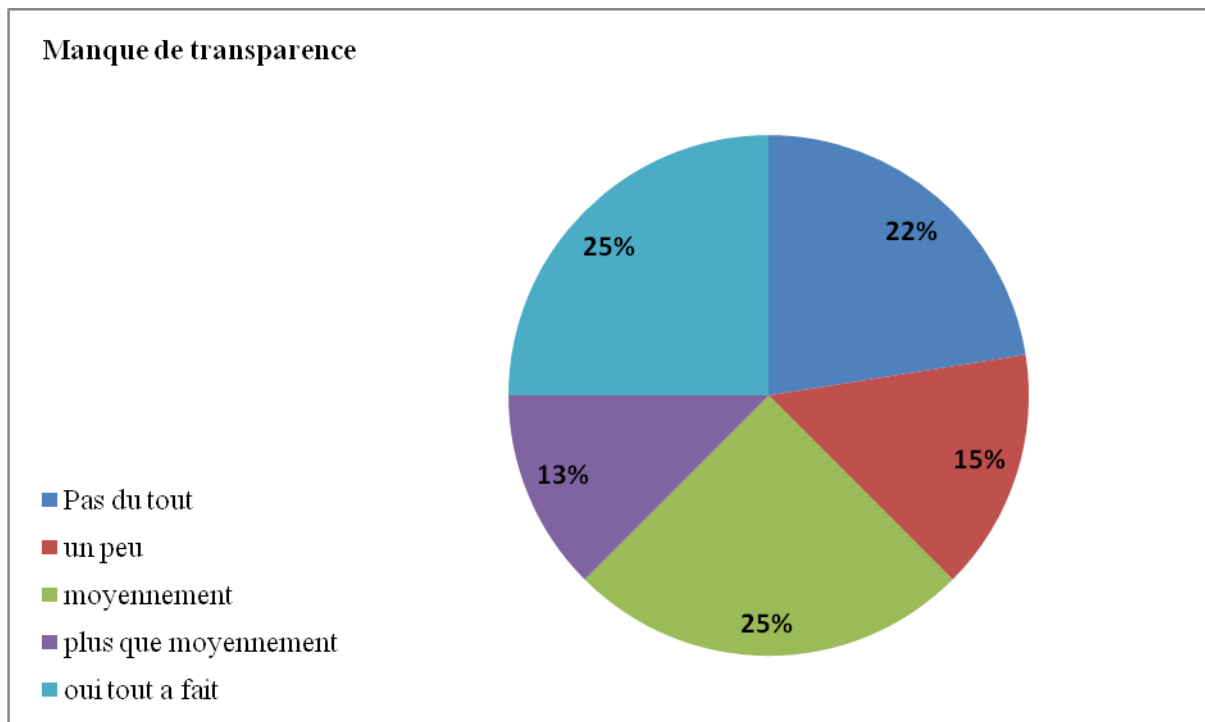
8.6. Manque de transparence :

Tableau N°63 : Manque de transparence

Manque de transparence			
Nombre de répondants 160	Pas du tout	36	22,5
	un peu	24	15
	Moyennement	40	25
	plus que moyennement	20	12,5
	oui tout à fait	40	25

Source : réalisé par SPSS

Graphe N° 53: Manque de transparence



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons que 25% des travailleurs considère qu'il y a un manque de transparence au sein de l'organisation.

9. Le système des rémunérations de l'entreprise :

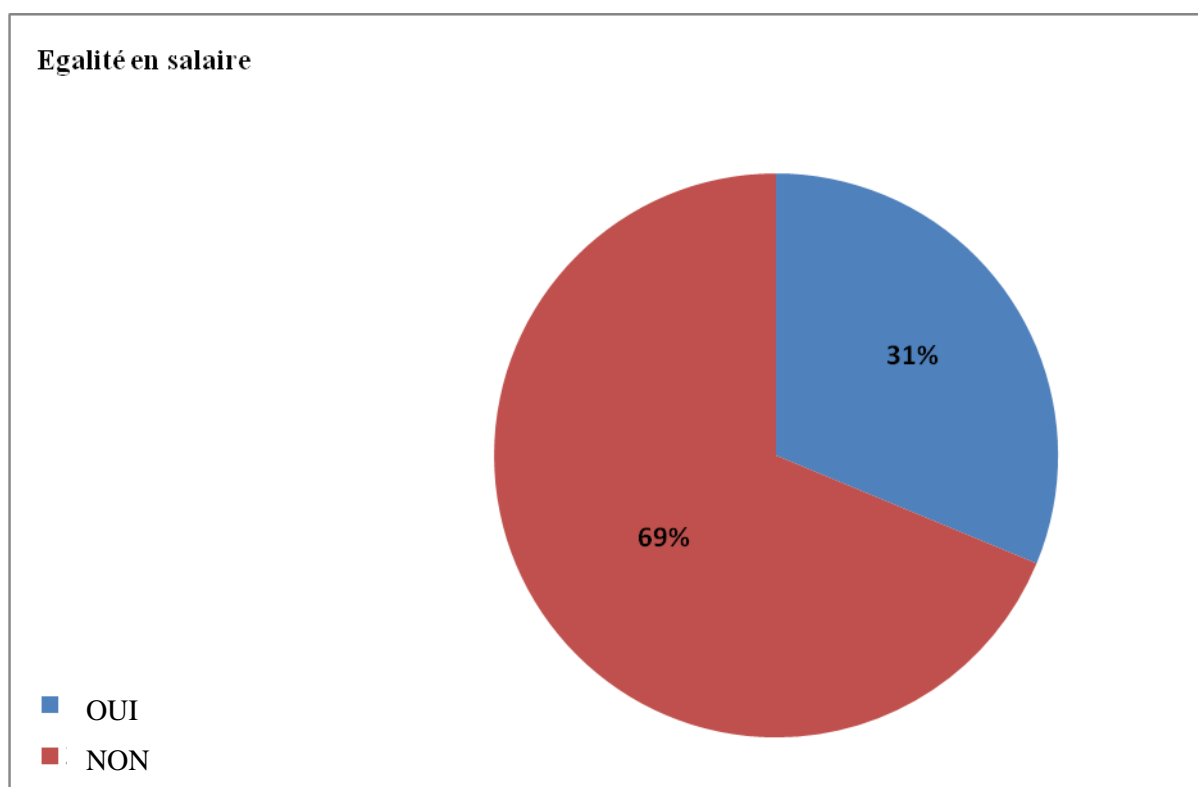
9.1. Egalité en salaire :

Tableau N°64 : Egalité en salaire

Egalité en salaire			
Nombre de Répondants	OUI	Fréquence	%
		50	31,25
160	NON	110	68,75

Source : réalisé par SPSS

Graphe N°54 : Egalité en salaire



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons que 69% des travailleurs considère qu'il n'y a pas égalité entre les salariés.

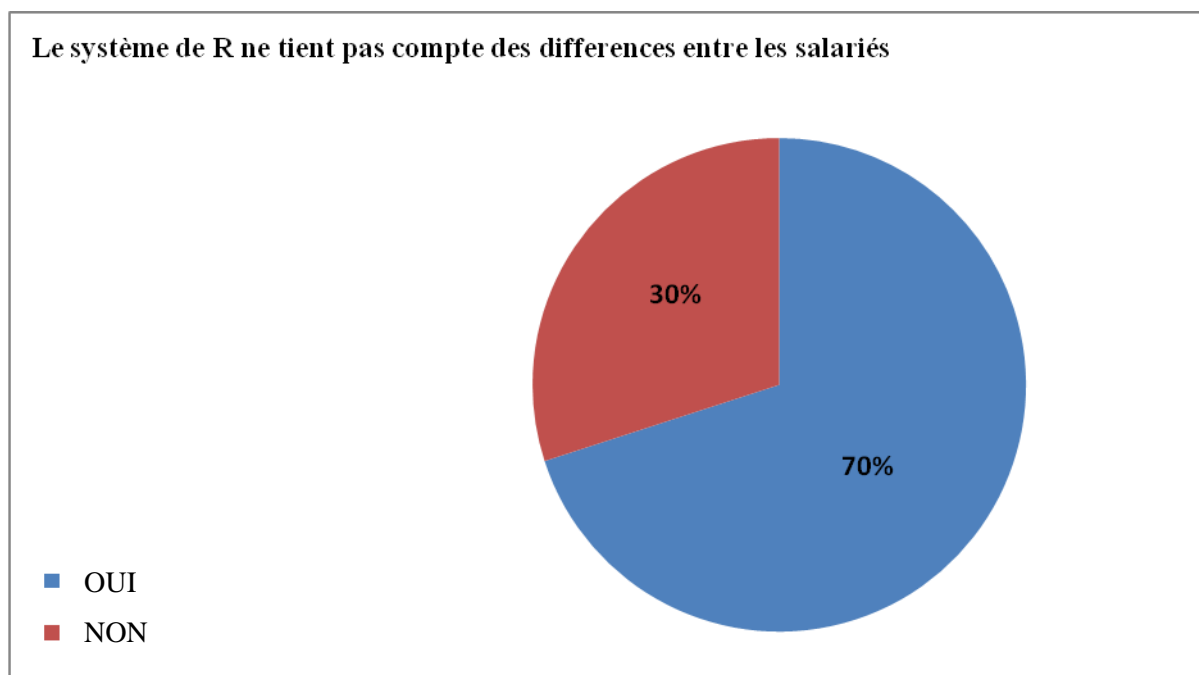
9.2. Le système de rémunération ne tient pas compte des différences entre les salariés :

Tableau N°65 : Le système de rémunération ne tient pas compte des différences entre les salariés

Le système de rémunération ne tient pas compte des différences entre les salariés			
Nombre de répondants	OUI	Fréquence	%
		160	112
	NON	48	30

Source : réalisé par SPSS

Graphe N°55 : Le système de rémunération ne tient pas compte des différences entre les salariés



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons que 70% des travailleurs considère que le système de rémunération ne tient pas compte des différences entre les salariés.

9.3. Le système de rémunération ne paie pas les compétences :

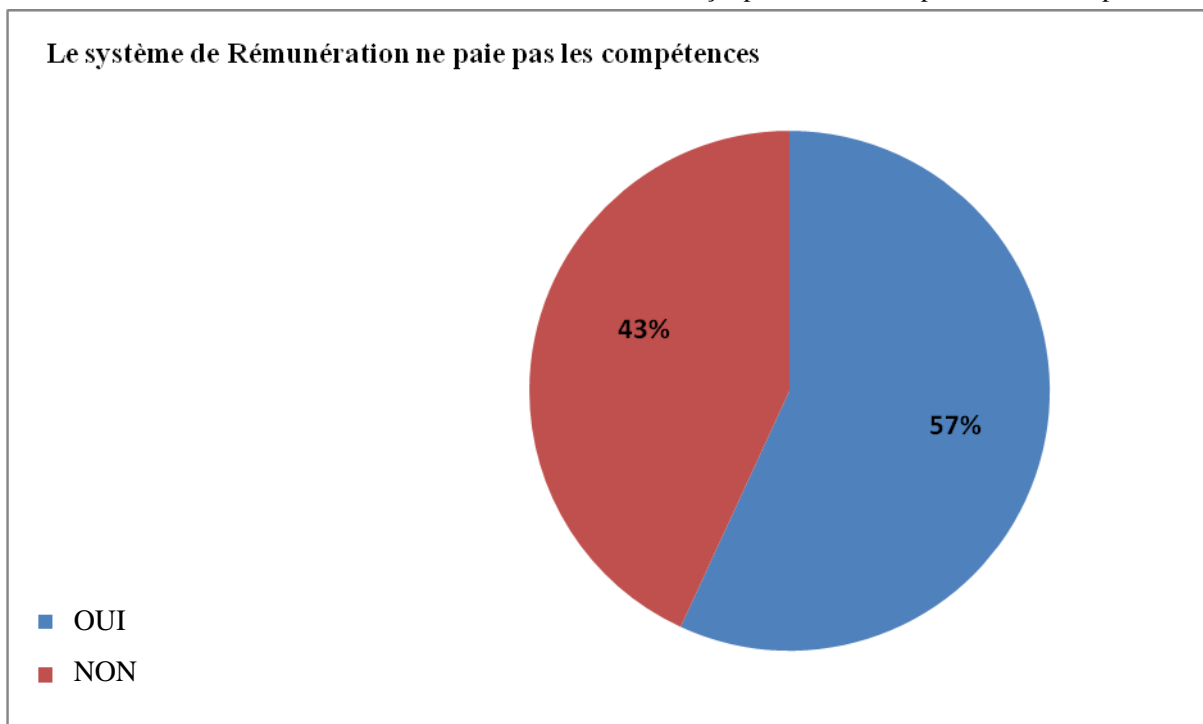
Tableau N°66 : Le système de rémunération ne paie pas les compétences

Le système de rémunération ne paie pas les compétences			
Nombre répondants 160	OUI	Fréquence	%
		91	56,87
NON	69	43,12	

Source : réalisé par SPSS

Graphe N°56 : Le système de rémunération ne paie pas les compétences

Conçu par nos soins à partir du tableau précédent



Nous constatons que 57% des travailleurs confirme que Le système de rémunération ne paie pas les compétences.

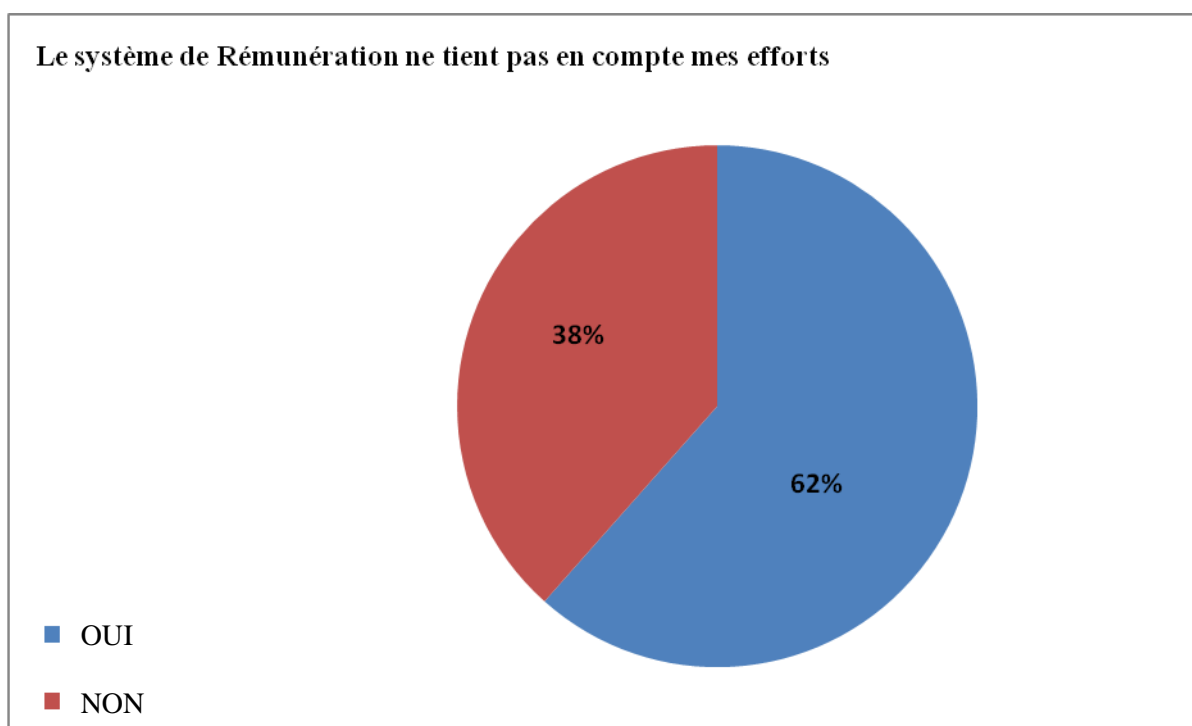
9.4. Le système de rémunération ne tient pas en compte mes efforts :

Tableau N°67 : Le système de rémunération ne tient pas en compte mes efforts

Le système de rémunération ne tient pas en compte mes efforts			
Nombre de répondants		Fréquence	%
		160	OUI
	NON	61	38,12

Source : réalisé par SPSS

Graphe N°57 : Le système de rémunération ne tient pas en compte mes efforts



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons que 69% des enquêtés considère que le système des rémunérations ne tient pas compte des efforts fournis.

10. Quitter l'entreprise actuelle :

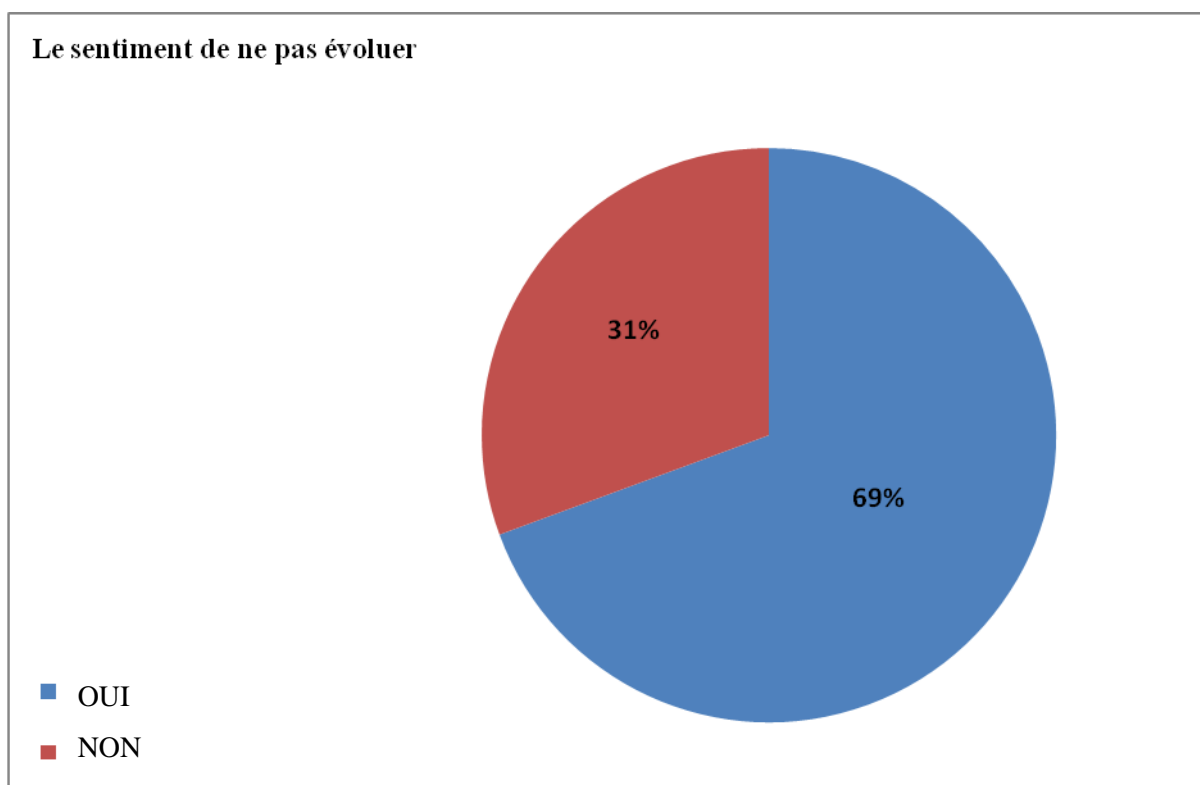
10.1. Le sentiment de ne pas évoluer

Tableau N°68 : Le sentiment de ne pas évoluer

Le sentiment de ne pas évoluer			
Nombre de Répondants 160	OUI	Fréquence	%
		111	69,37
NON	49	30,62	

Source : réalisé par SPSS

Graphe N° 58 : Le sentiment de ne pas évoluer



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons que 69% des salariés ont l'impression de ne pas évoluer dans leurs carrières.

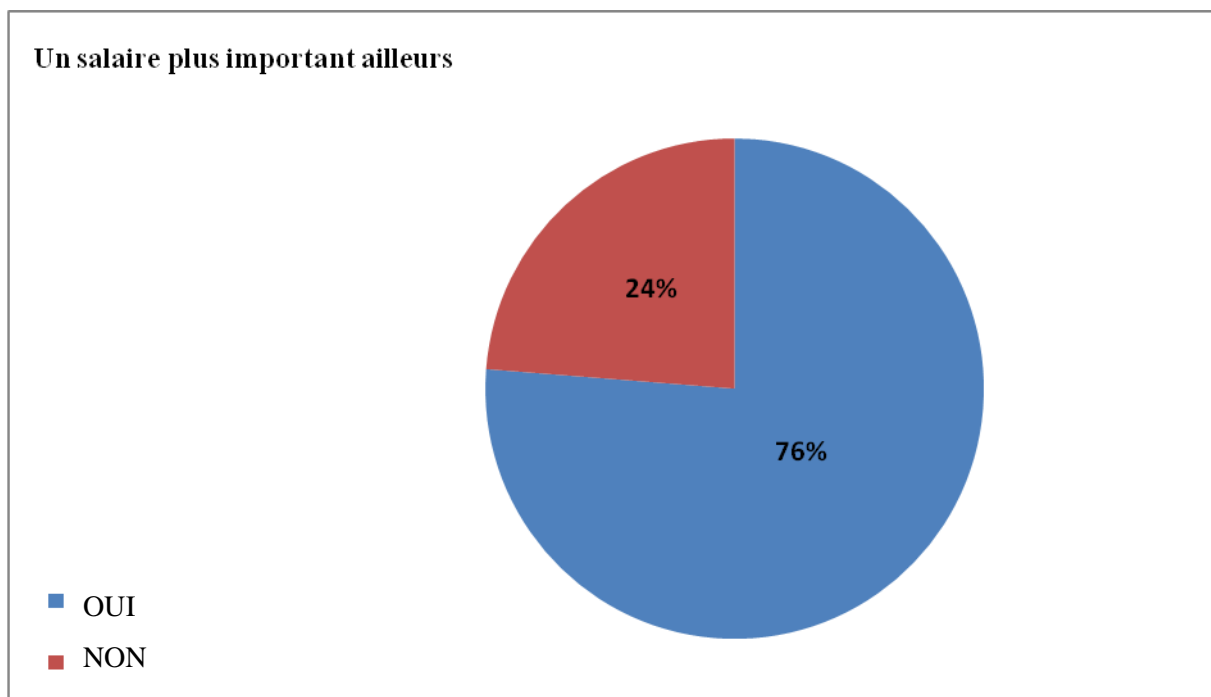
10.2. Un salaire plus important ailleurs :

Tableau N°69: Un salaire plus important ailleurs

Un salaire plus important ailleurs			
Nombre de répondants		Fréquence	%
		OUI	122
160	NON	38	23,75

Source : réalisé par SPSS

Graphe N°59 : Un salaire plus important ailleurs



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons que 76% des travailleurs considère que le salaire est plus important les autres entreprises.

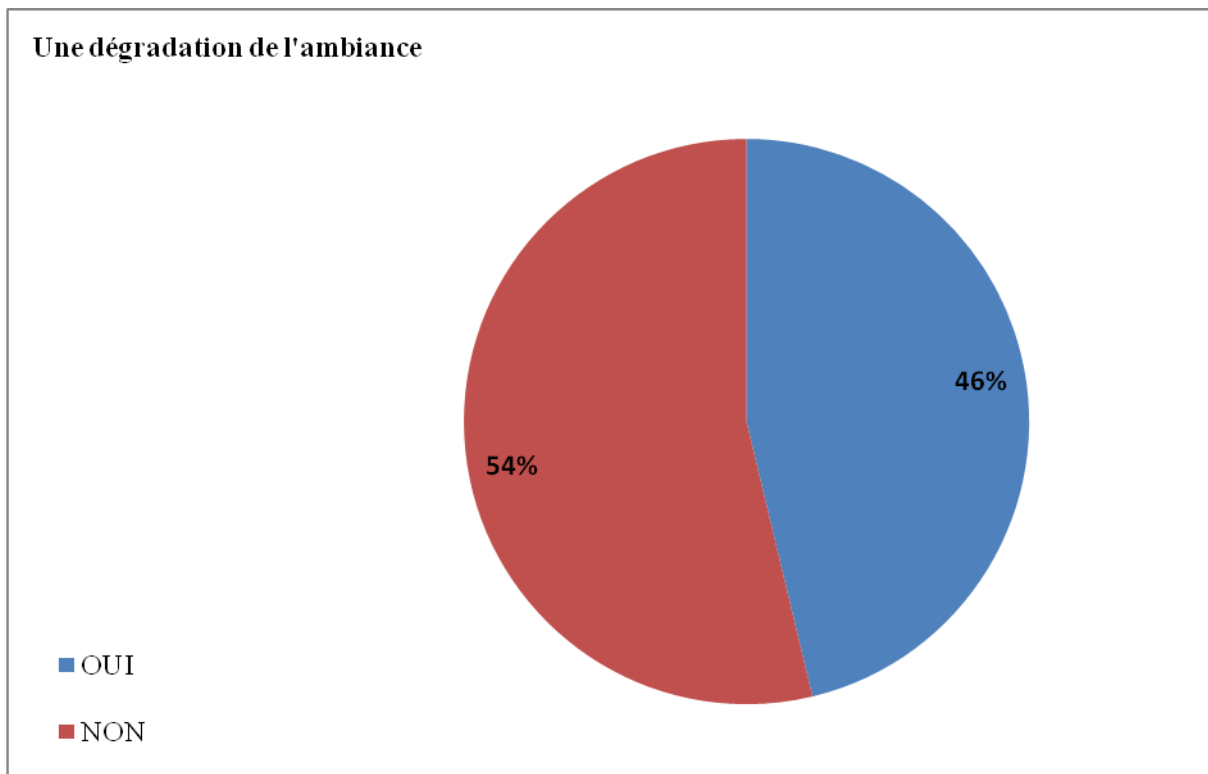
10.3. Une dégradation de l'ambiance :

Tableau N°70 : Une dégradation de l'ambiance

Une dégradation de l'ambiance			
Nombre de répondants	OUI	Fréquence	%
		74	46,25
160	NON	86	53,75

Source : réalisé par SPSS

Graphe N°60 : Une dégradation de l'ambiance



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons que 54% des enquêtés estime que les conditions de travail sont dégradées.

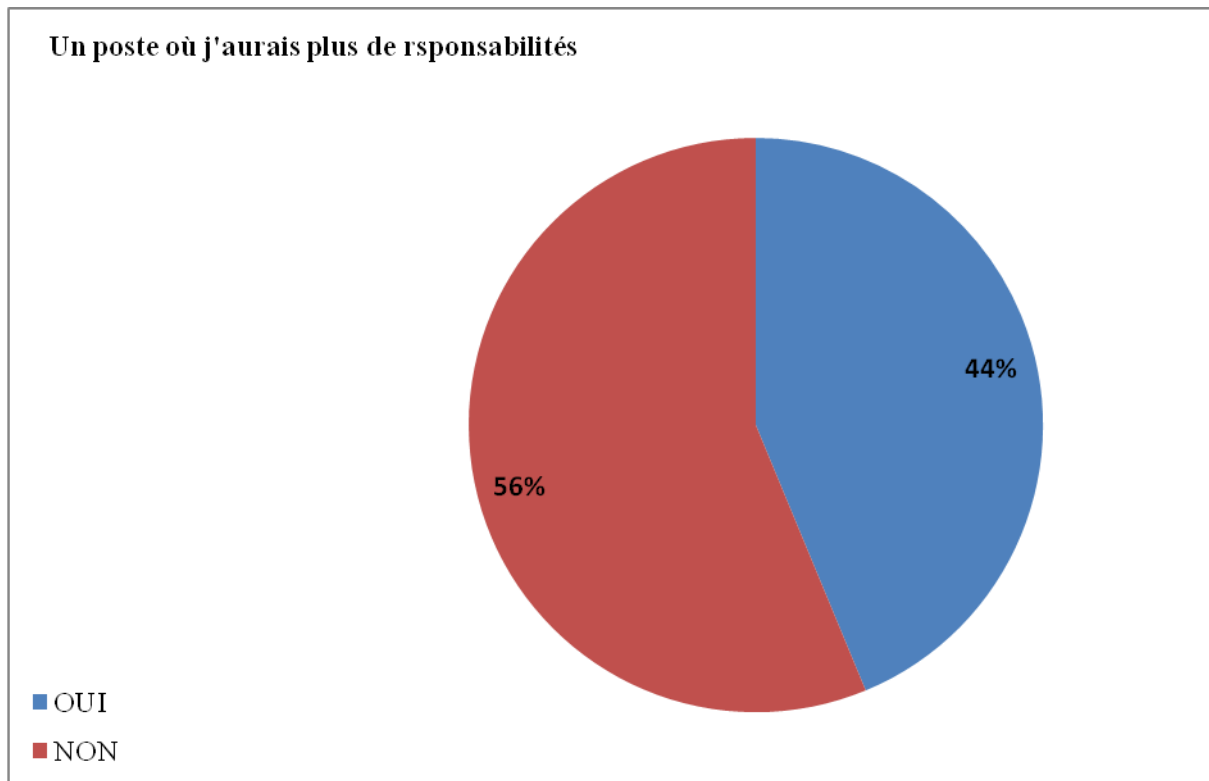
10.4. Un poste où j'aurais plus de responsabilités

Tableau N°71 : Un poste où j'aurais plus de responsabilités

Un poste où j'aurais plus de responsabilités			
Nombre de répondants	OUI	Fréquence	%
		160	70
	NON	90	56,25

Source : réalisé par SPSS

Graphe N°61 : Un poste où j'aurais plus de responsabilités



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons que 56% des travailleurs souhaite un poste avec plus de responsabilités.

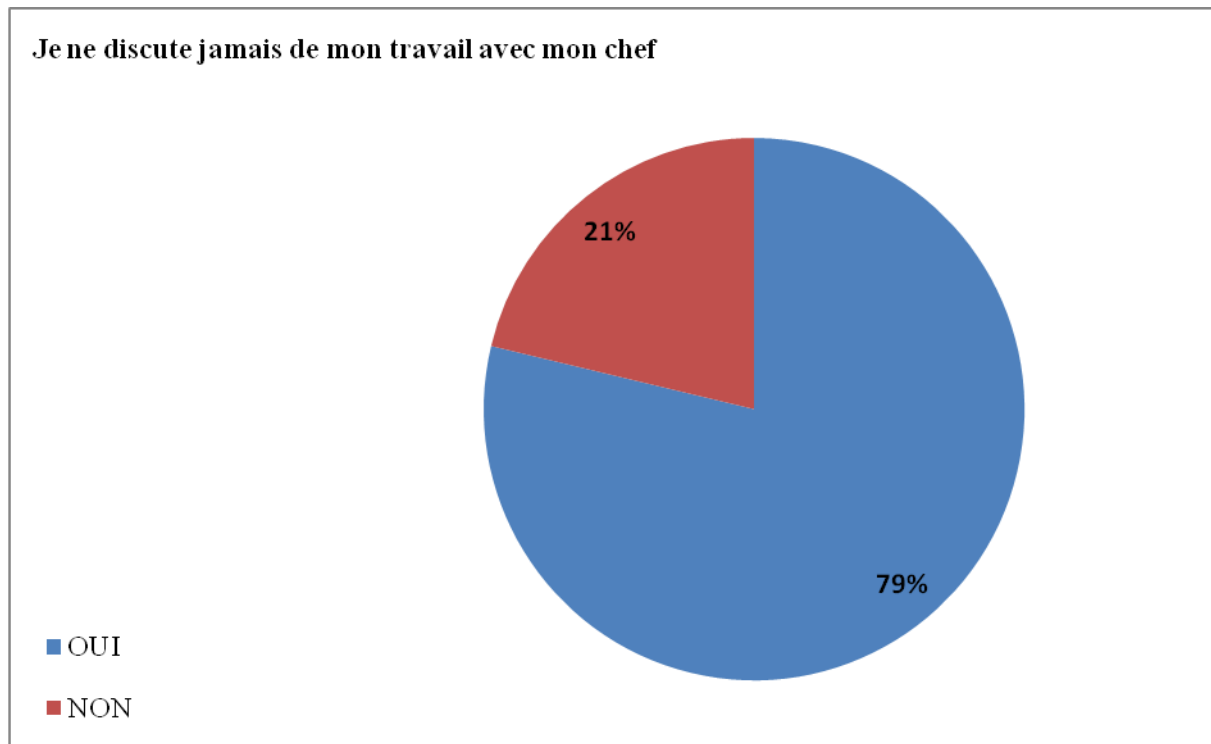
10.5. Je ne discute jamais de mon travail avec mon chef :

Tableau N°72 : Je ne discute jamais de mon travail avec mon chef

Je ne discute jamais de mon travail avec mon			
Nombre de répondants 160	OUI	Fréquence	%
	NON	126	78.75
		34	21.25

Source : réalisé par SPSS

Graphe N°62 : Je ne discute jamais de mon travail avec mon chef



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons que 79% des enquêtés ne discutent jamais du travail avec leur supérieur hiérarchique.

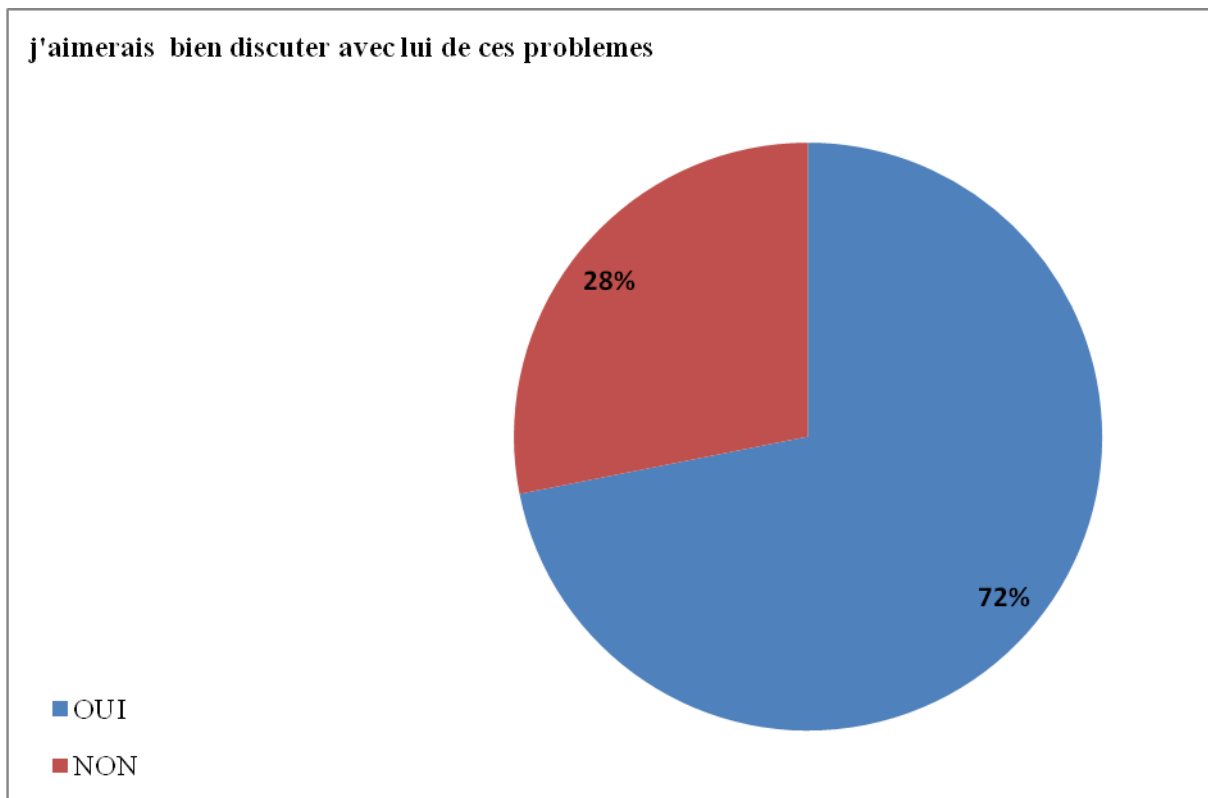
10.6. J'aimerais bien discuter avec lui de ces problèmes :

Tableau N°73 : J'aimerais bien discuter avec lui de ces problèmes

J'aimerais bien discuter avec lui de ces problèmes			
Nombre de répondants		Fréquence	%
		160	OUI
	NON	45	28.12

Source : réalisé par SPSS

Graphe N°63 : J'aimerais bien discuter avec lui de ces problèmes



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons que 72% des salariés souhaite discuter avec lui des problèmes de travail (école des relations humaines).

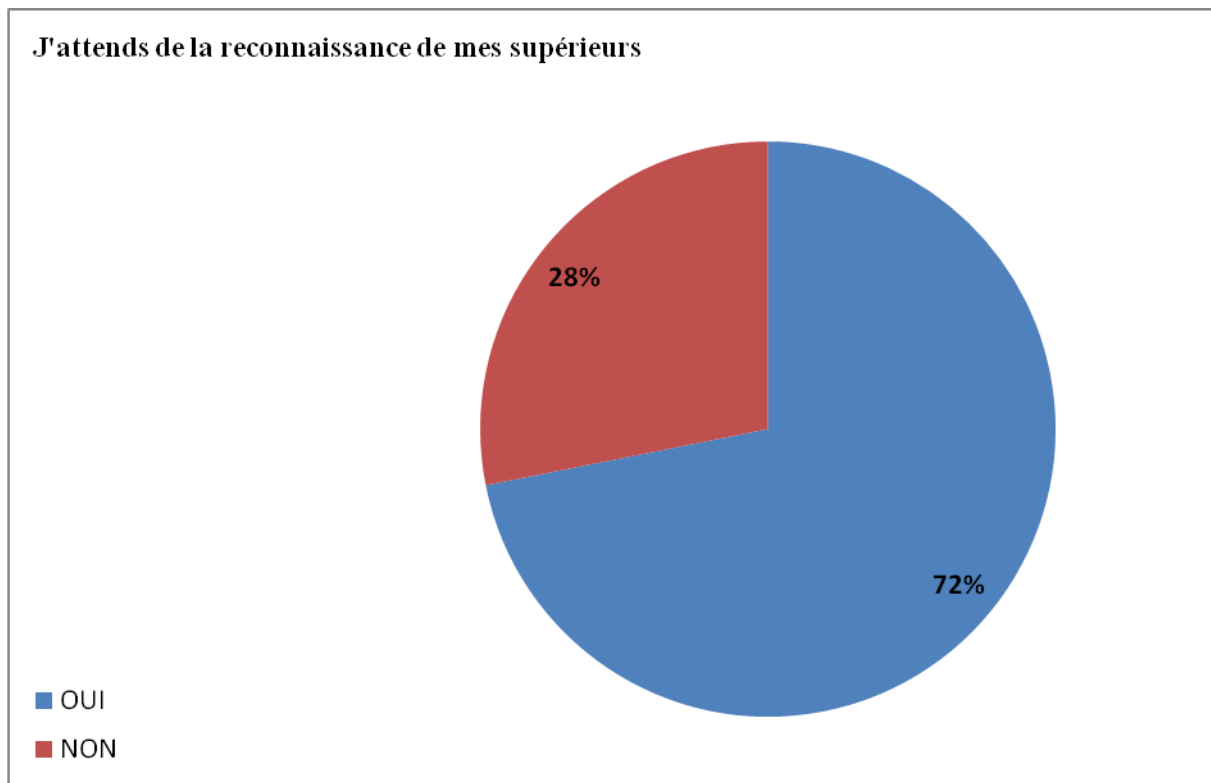
10.7. J'attends de la reconnaissance de mes supérieurs

Tableau N° 74: J'attends de la reconnaissance de mes supérieurs

J'attends de la reconnaissance de mes supérieurs			
Nombre de répondants	OUI	Fréquence	%
		115	71.87
160	NON	45	28.12

Source : réalisé par SPSS

Graphe N°64 : J'attends de la reconnaissance de mes supérieurs



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons que 72 % des travailleurs souhaite être reconnu dans leur travaux par leur supérieurs.

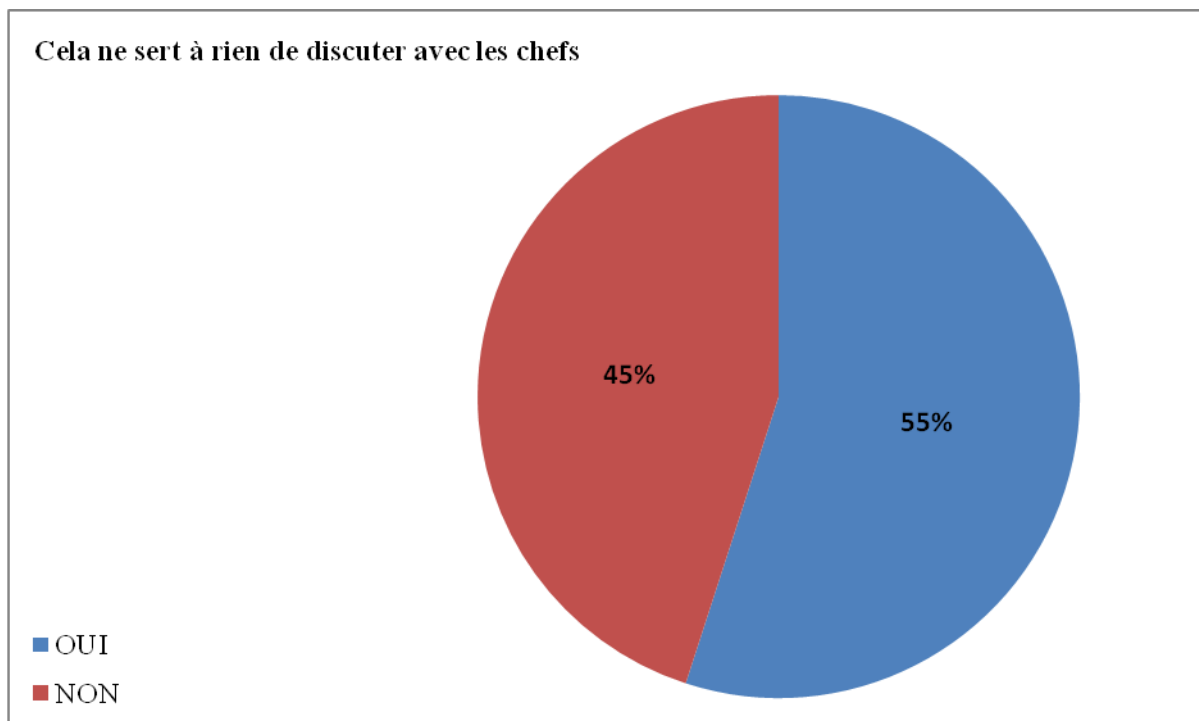
10.8. Ce ne sert à rien de discuter avec les chefs

Tableau N° 75: Cela ne sert à rien de discuter avec les chefs

Cela ne sert à rien de discuter avec les chefs			
Nombre de répondants		Fréquence	%
		160	OUI
	NON	72	45

Source : réalisé par SPSS

Graphique N° 65 : Cela ne sert à rien de discuter avec les chefs



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons que 55% des travailleurs estime de ne pas discuter avec leur chef.

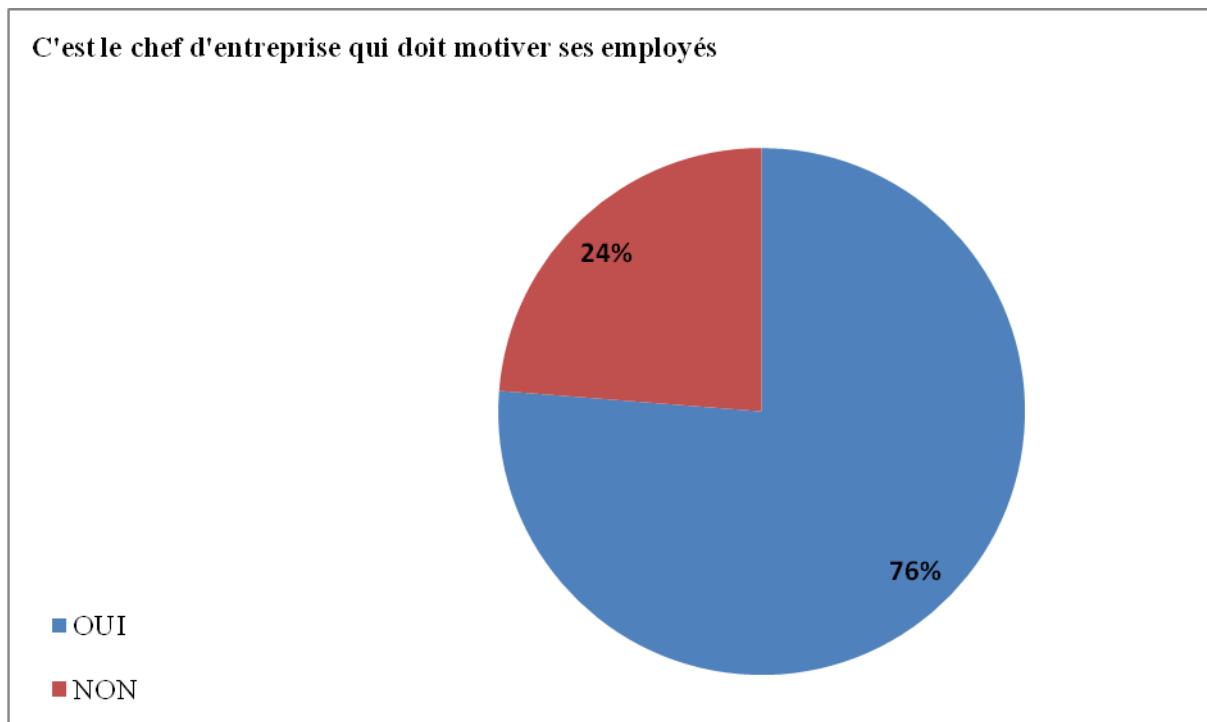
10.9. C'est le chef d'entreprise qui doit motiver ses employés

Tableau N° 76: C'est le chef d'entreprise qui doit motiver ses employés

C'est le chef d'entreprise qui doit motiver ses employés			
Nombre de répondants		Fréquence	%
		160	OUI
	NON	38	23.75

Source : réalisé par SPSS

Graph N° 66 : C'est le chef d'entreprise qui doit motiver ses employés



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons que 76% des salariés affirme que leur chef ne les motive pas.

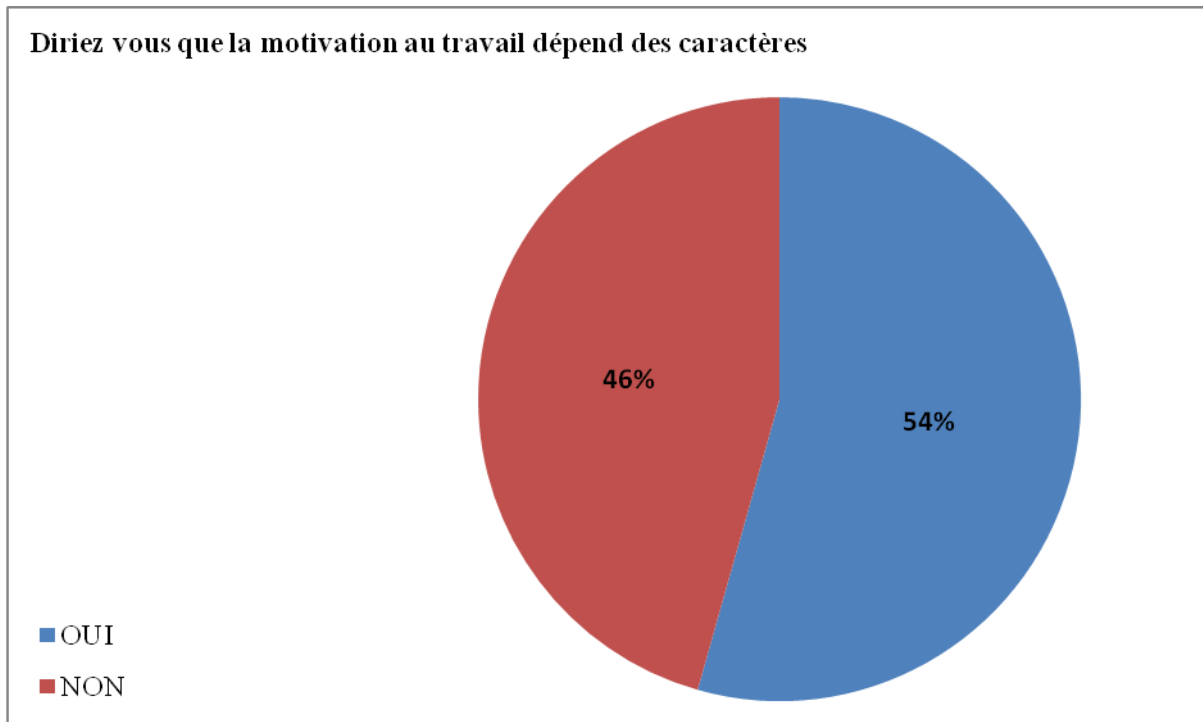
10.10. Diriez-vous que la motivation au travail dépend des caractères

Tableau N°77 : Diriez-vous que la motivation au travail dépend des caractères

Diriez-vous que la motivation au travail dépend des caractères			
Nombre de répondants 160	OUI	Fréquence	%
		87	54.37
NON	73	45.62	

Source : réalisé par SPSS

Graphique N°67 : Diriez-vous que la motivation au travail dépend des caractères



Conçu par nos soins à partir du tableau précédent

Nous constatons que plus de la moitié affirme que la motivation ne dépend pas des caractères.

11. La moyenne des facteurs de motivation au travail :

Tableau N° 78: Calcul la moyenne des facteurs de motivation

	Moyenne
Salaire que je touche	3,61
Encouragements financiers	3.55
Promotion	3.34
Encouragements non financiers	3.28
Formation	3.21
Condition du travail	3.12

Le tableau précédent nous montre que la moyenne calculée pour le salaire représente la valeur la plus élevée (3.61) suivi par les encouragements financiers (3.55), puis la promotion (3.39) ensuite les encouragements non financiers avec (3.28), formation avec 3.21 et enfin les conditions de travail (3.12).

Tableau N°79 : Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

Les facteurs de motivation	Signification (Sig)
Salaire que je touche	0.001
Encouragements financiers	0.011
Promotion	0.020
Encouragements non financiers	0.021
Formation	0.024
Condition du travail	0.026

Le test Kolmogorov-Smirnov nous montre que les variables précédentes suivent la distribution normale puisque les valeurs de Signification (Sig) est inférieure à 0.05.

Donc, nous pouvons utiliser les tests non paramétriques.

12. Coefficients de corrélation de Spearman

Dans notre étude nous allons tester le niveau d'étude (variable ordinale) avec les facteurs de motivation au travail -le salaire, les encouragements financiers, la promotion, les encouragements non financiers, la formation et les conditions de travail qui sont les éléments de nos hypothèses (variables ordinales aussi).

Tableau N°80 : Coefficients de corrélation de Spearman

		Signification	Coefficients de corrélation de Spearman
Niveau d'étude	Salaire et motivation	0.025	+0.756
	Encouragements financiers	0.027	+0.733
	Promotion	0.04	+0.725
	Encouragements non financiers	0.043	+0.706
	Formation	0.01	+0.701
	Condition du travail	0.02	+0.700

Le tableau ci-dessus, nous montre que les valeurs calculées de la signification (Sig) sont inférieures à 0.05, donc il existe une corrélation statistiquement significative entre les facteurs de motivation au travail et le niveau d'étude.

Nous avons également toutes les valeurs de coefficients de corrélation de Spearman sont positives, cela veut dire qu'il existe une corrélation entre les éléments précédents.

Enfin, les valeurs de corrélation de Spearman sont aussi supérieures à 0.7, cela indique une forte corrélation, mais varie d'un facteur à l'autre, où nous notons que la valeur la plus élevée est celui du salaire (0.756).

a.1. Corrélation partielle :

Pour déterminer le facteur le plus motivant, nous avons utilisé la corrélation partielle.

Dans la première étape, nous testons les facteurs de motivation précédents avec l'isolement de la rémunération. Dans la deuxième étape, nous testons la rémunération comme facteur unique de motivation au travail avec l'isolement des autres facteurs de motivation.

Les tests de corrélation partielle ont été présentés à l'aide du SPSS comme suit :

Tableau N° 81 : Les tests de corrélation partielle

	Cas 1	Cas 2	Cas 3
Corrélation partielle	0.713	0.756	0.765

Nous constatons dans le tableau précédent une diminution de la valeur de la corrélation partielle quand la rémunération est isolée, car la valeur de corrélation passant de 0,765 à 0,713. Le salaire est donc le facteur le plus déterminant de la motivation au sein de l'entreprise.³⁰

³⁰ Cas 1: Isolation de la rémunération, Cas 2: Isolation des autres facteurs de motivation, Cas 3: Tous les facteurs.

Résumé :

L'analyse du questionnaire nous conduit aux résultats suivants :

Il existe un certain nombre de facteurs qui génèrent de la satisfaction au travail et qui apparaissent comme des puissants déterminants de la motivation au travail. Il s'agit de :

- la formation,
- les conditions du travail,
- la possibilité d'obtenir de l'avancement,
- la possibilité d'améliorer en acquérant des nouvelles connaissances et du salaire.

Nous avons pu relever à travers ce questionnaire que le salaire reste le principal facteur de motivation des travailleurs quelle que soit leur catégorie socioprofessionnelle. Notre enquête, nous a aussi conduit à des résultats très défavorables par rapport aux attentes à la formation, cette insatisfaction est élevée chez les agents d'exécution.

Toujours en ce qui concerne la formation, les chiffres nous indiquent que malgré l'effort fourni dans le domaine de la formation (l'entreprise a fait une auto évaluation sur les principales difficultés à occuper le poste, travaux d'atelier....) Dans l'entreprise nous constatons que 19% des gens interrogés ont bénéficié d'une formation.

Ce pourcentage nous montre que les efforts en formation sont insuffisants surtout, en les comparant au niveau de la formation. Il existe parmi ces travailleurs 62% qui ont le niveau primaire, 8,6% ont le niveau moyen et 29,3% ont le niveau universitaire. Le désir en formation pour les basses hiérarchies aussi bien pour les supérieurs représente non seulement un besoin d'apprendre et s'évoluer mais il est aussi un moyen d'améliorer la situation et donc le salaire.

En ce qui concerne l'insatisfaction des travailleurs, nous constatons que malgré la diversité des aspects qui causent l'insatisfaction des travailleurs à l'égard de leur travail, cependant il existe un dominateur commun qui représente une source majeure de cette insatisfaction, il s'agit du salaire qui représente un moyen pour la couverture des besoins fondamentaux.

Certains sont insatisfaits de leurs salaires parce qu'ils le voient inadéquat par rapport à leur effort 70,7 % d'autres sont en revanche, ils sont insatisfait de leur salaire en le comparant aux salaires des autres travailleurs dans d'autres entreprises.

Ce problème de l'insatisfaction des travailleurs vis-à-vis de leur salaire nous semble d'autant plus important parce que les motifs de la grève dans n'importe quel secteur d'activité économique sont causés par les salariés.

La variable rémunération est relativement simple à utiliser, en ce sens qu'elle est rapide à mettre en œuvre, visible par les intéressés et facile à communiquer.

L'entreprise doit donc jouer sur une combinaison de plusieurs leviers pour assurer une gestion optimale de ses ressources humaines et mettre en place un véritable mix ressources humaines aux sens du mix marketing.

Nous avons remarqué chacun des facteurs de motivation retiré de ce questionnaire trouve son correspondant dans la théorie, on peut citer à titre d'exemple: le salaire qui est le moyen de satisfaire de nombreux besoins chez les travailleurs (les besoins physiologiques dans la théorie des besoins de Maslow)

Donc ce sont les principaux résultats retirés de notre enquête sur la rémunération et la motivation au travail, ces résultats restent relatifs mais peuvent servir de donnée pour d'autres recherches fondamentales dans ce domaine.

Conclusion Générale

A partir d'une étude documentaire riche de la littérature considérable qui traite le thème de la rémunération et la motivation au travail. Nous pouvons tirer les conclusions suivantes :

La théorie de la rémunération est l'enjeu économique le plus important de puis le début du XIXe siècle, c'est-à-dire depuis la création de l'économie.

L'école, classique cherchait à déterminer l'équilibre économique dans lequel établir le niveau de rémunération à court terme.

David Ricardo a poursuivi en disant que le niveau des salaires est équivalent au minimum nécessaire pour la vie. A partir de la théorie de Ricardo, F.Lassalle a formulé la loi des salaires de fer.

Marx a développé sa théorie du travail et des salaires. Ainsi, une distinction est faite entre le travail nécessaire, dans le quel le travailleur produit la valeur de sa force de travail et reçoit un salaire et l'excès de travail dû au propriétaire capitaliste des moyens de production.

Les théories libérales sur les salaires reposent sur le principe de la liberté économique, fondé sur le fait que le mécanisme du marché est l'unique régulateur des prix et de l'activité économique. Ces théories ne font pas la différence entre le travail et la main d'œuvre, mais traitent les salaires comme le prix de travail que le travailleur vend à l'employeur. Ainsi, les économistes libéraux voient les partisans de la liberté économique.

Les économistes libéraux diffèrent entre eux dans la détermination des salaires.

Selon la théorie du niveau de vie minimum, le niveau de salaire est déterminé par l'équivalent de la valeur des besoins de base nécessaires à la vie du salarié.

Ils disent que le mouvement de l'offre et de la demande sur marché du travail est capable de maintenir une longue période dans le niveau de vie minimum nécessaire pour maintenir la vie de travailleur. Le fondateur de cette théorie est l'économiste français Turgot.

La théorie de la productivité du travail découle de la théorie générale de la répartition du revenu national dans une économie libre ou de marché.

Cette théorie part de l'hypothèse des prix des facteurs de production, qui affirme que chaque participant à la production en reçoit une part équivalente à la productivité, c'est à dire en contribuant à la composition de cette production.

Selon les fondateurs de la théorie sociale, les salaires sont un outil de répartition du revenu national, de sorte que le niveau des salaires dans tout pays est déterminé par deux facteurs :

Le premier est la productivité du travail social, qui détermine la production totale divisée entre les classes sociales. Et le second dans le poids social de la classe ouvrière qui

détermine la part des travailleurs dans le produit.

Toutes les théories des salaires antérieurs étaient incapables d'établir le fondement réel de la détermination des salaires. Les événements des XIX^e et XX^e siècles ont montré la puissance croissante de la classe ouvrière politique et sa grande influence sur la vie politique et économique de tous les pays en particulier en Algérie.

Les niveaux des salaires, en revanche, ont connu sauts qui ne peuvent pas être expliqués par l'amélioration de la productivité ou par le niveau de vie minimum nécessaire, ce qui a permis d'intégrer la théorie sociale du salaire dans la théorie de la négociation salariale. (Conventions collectives ou théorie de la rémunération organisée).

Selon cette théorie, les salaires sont déterminés par négociation individuelle entre le travailleur et l'employeur.

Et par ce que le travailleur est dans une position de négociation faible et que les organisations syndicales jouent un rôle croissant, le niveau des salaires a été déterminé par des négociations entre les organisations d'employeurs et les syndicats. Et en raison de l'importance de la masse salariale et de son impact sur le bon fonctionnement de l'économie nationale et son rôle croissant dans la stimulation de la consommation et la réalisation d'un équilibre au niveau macroéconomie. Outre les dommages importants causés par les grèves, en l'absence d'un accord entre les syndicats et les employeurs au niveau des salaires.

Pour mieux maîtriser les concepts de base dans notre étude, nous avons présenté quelques définitions sur la rémunération, ces différentes formes, les facteurs de la rémunération et les contraintes des politiques de rémunération.

Nous avons cité les trois grandes périodes qui illustrent l'évolution du système de rémunération mis en place depuis l'indépendance : 1962-1979, 1980-1984 et 1985 à nos jours.

La première étape se caractérise par la diversité des nomenclatures d'emploi et des systèmes de rémunération. Jusqu'au 1973, la détermination des salaires se faisait en l'absence de toute intervention de l'état, il en résulte de fortes disparités salariales et des écarts importants entre salaire et prix ce qui amena les pouvoirs publics à décider le blocage des salaires en 01/01/1994 de toutes les formes de rémunération.

Nous avons donnée quelques indicateurs sur le plan macroéconomie de l'Algérie tel que :

La structure d'emploi, où l'indice de fécondité a connu une hausse en passant de 2,93 enfants par femme en 2013 à 3,03 enfants en 2014 selon O.N.S.

La population active en 2015 est d'environ 11.932 millions d'habitants. La population en chômage pour la même période est de 11.2% avec un taux de chômage des jeunes de 29.9%.

Le revenu des indépendants par rapport au P.I.B est passé de 27.15 % en 2011 à 32.90 % en 2015.

Depuis janvier 2015, la majorité des produits connaissent une vertigineuse ayant un impact sur le pouvoir d'achat des Algériens, quant au rythme d'inflation annuel, il s'est établi à 8% jusqu'à 2017.

Nous avons cité les différentes définitions sur la motivation et l'analyse de ces nombreuses définitions nous a mené à déduire que les définitions de la motivation sont aussi diverses que confuses. Cependant, elles ont l'avantage de s'accorder toutes sur sa représentation en tant que relation entre désir, volonté et action, cette relation est dotée par une ligne de direction ou un processus et donc de tout comportement motivé.

Ensuite, pour la compréhension des mécanismes de la motivation, nous avons tenté d'analyser deux typologies de théories qui ont grandement participé à l'amélioration du concept de la motivation et de son processus. D'une part, il existe les théories du contenu : l'une des premières et principales questions auxquelles ces théories ont cherché à répondre est celle du contenu : Qu'est ce qui motive ? Par quoi on est motivé ?

Ces questions là représentent la substance moelle de ces théories, notamment la théorie de (Maslow, Herzberg, Alderfer) qui se base sur une approche statique. Mais les plus célèbres sont la théorie des besoins de Maslow, et la théorie bi factorielle sur la satisfaction et la motivation de F.Herzberg.

D'autre part, nous avons reposé notre travail sur les théories du processus motivationnel, des théories de l'origine psychologique qui ont été appliquées par la suite dans le cadre de la motivation au travail. Ces théories ont le mérite de compléter l'approche sur la motivation en terme de processus, et en situant la motivation au travail dans une perspective dynamique que les fondateurs de ces théories ont tenté d'expliquer ; comment la motivation se déroule ? Comment elle fonctionne ? Ils ont répondu à ces questions par un concept « fort » qui est « les attentes », pour ces pionniers les attentes de l'homme au travail comme facteur explicatif de la motivation, et selon leur conception, il ne faut pas chercher de motiver l'homme au travail : Parce que la motivation existe déjà chez l'homme et elle est enracinée dans ces profondeurs car, il est nécessaire de créer à cet homme les conditions environnementales essentielles pour qu'il se motive lui-même.

Comme conclusion différentes théories de la motivation, que dans les organisations de travail, il s'avère qu'il ne s'agit pas de poser le problème uniquement en termes de présence ou d'absence de la motivation. Il est nécessaire d'aborder le problème en termes de la nature de la motivation, et ici nous avons relevé quelques travaux des grands auteurs en organisation qui ont tentés de passer de l'idéologie de la motivation au pragmatisme. Parmi ces auteurs, nous soulignons « F.Taylor » le pionnier de l'organisation scientifique du travail, qui lui revient la paternité de l'idée de la pratique de l'incitation financière.

Durant cette modeste contribution nous avons également analysé une théorie très marquante dans l'étude du processus motivationnel. Il s'agit notamment de la théorie des attentes de Lewin, Vroom ; Porter et Lawler, selon ces pionniers la motivation dépend des attentes qui sont:

- Les valeurs subjectives accordées à un objectif désiré ;
- La probabilité d'atteindre cet objectif ;
- La perception d'un lien entre le comportement motivé et l'objectif.

L'analyse du questionnaire nous a conduits aux résultats suivants :

Il existe un certain nombre de facteurs qui génèrent de la satisfaction au travail et qui apparaissent comme des puissants déterminants de la motivation au travail. Il s'agit de la formation, des conditions du travail, La possibilité d'améliorer en acquérant des nouvelles connaissances, confiance et du salaire.

Nous avons pu relever à travers ce questionnaire que le salaire reste le principal facteur de motivation des travailleurs quelle que soit leur catégorie socioprofessionnelle.

Notre enquête aussi nous a conduits à des résultats très favorables par rapport aux attentes à la formation.

Toujours en ce qui concerne la formation, nous constatons que 31.25% des gens interrogés ont bénéficié d'une formation. Ce pourcentage nous montre pourtant que les efforts en formation sont insuffisants surtout en les comparants au niveau de formation. Il existe parmi ces travailleurs 11.3% qui n'ont pas d'études, 21.3 % ont un niveau primaire et moyen, 29.4 % ont le niveau secondaire ,38 % ont le niveau universitaire. Le désir en formation pour les basses hiérarchies aussi bien pour les supérieurs représente non seulement un besoin d'apprendre et s'évoluer mais il est aussi un moyen d'améliorer la situation et donc le salaire. En ce qui concerne l'insatisfaction des travailleurs, nous constatons que malgré la diversité des aspects qui causent l'insatisfaction des travailleurs à l'égard de leur travail, il existe cependant un dominateur commun qui représente une source majeure de cette insatisfaction :

il s'agit du salaire qui représente un moyen de gagner du pain. Certains sont insatisfaits de leurs salaires parce qu'ils le voient inadéquat par rapport à leur effort 69 % d'autres sont en revanche, ils sont insatisfait de leur salaire en le comparant aux salaires des autres travailleurs dans d'autres entreprises. Ce problème de l'insatisfaction des travailleurs vis-à-vis de leur salaire nous semble d'autant plus important parce que les motifs de la grève dans n'importe quel secteur d'activité économique sont causés par les salariés. La variable rémunération est relativement simple à utiliser, en ce sens qu'elle est rapide à mettre en œuvre, visible par les intéressés et facile à communiquer.

L'entreprise doit donc jouer sur une combinaison de plusieurs leviers pour assurer une gestion optimale de ses ressources humaines et mettre en place un véritable mix ressources humaines aux sens du mix marketing. Donc les deux hypothèses sont vérifiées.

Nous avons remarqué que chacun des facteurs trouve son correspondant dans la théorie. On peut citer à titre d'exemple le salaire, étant le moyen aussi de satisfaire les besoins de base (les besoins physiologiques dans la théorie des besoins de Maslow). Ce sont les principaux résultats retirés de notre enquête sur la rémunération et la motivation au travail, ces résultats restants relatifs mais peuvent servir pour d'autres recherches fondamentales dans ce domaine que nous proposons d'approfondir. Tout en précisant que le rapport salaire/profits explique la dynamique d'ensemble de tout système socio économique inséparable des mutations mondiales en cours. Ce sera l'objet de l'approfondi.

Références Bibliographiques

Références bibliographiques

Les ouvrages :

- Alain Barrere, Déséquilibres économiques et contre-révolution Keynésienne, édition Economica, Paris 1979.
- BERGHMANN Alexander, Bernard UWAMUNGU encadrement et comportement, 2^{ème} édition eska, Paris1999.
- Boyer .L, N.Equilbey, Gestion des ressources humaines nouvelles pratiques, édition EMS, Paris, 2003.
- Cauden Joël, Berger Levrault, gestion des ressources humaines, édition Paris, juin1988.
- Citeau Jean Pierre, Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques, 3^{ème} édition Armand Colin 2000.
- Dubet François, injustice, l'expérience des inégalités au travail, Seuil, Paris, 2006.
- Galambaud Bernard, si la Gestion des ressources humaines était de la gestion, édition Liasons, Paris, 2002.
- Gérard Grellet et autres, Nouvelle critique de l'économie politique, édition. Calmann-Lévy, 1976.
- Gwendoline Aubourg, Demora Héléne, gérer la rémunération des salaires, Paris 2001.
- Hill, Paris, 1990.
- Jean Cartelier, Surproduit et reproduction, la formation de l'économie politique classique, édition presses Universitaire de Grenoble, Paris,1976
- Jean-Paul de Gaudemar, Mobilité du travail et accumulation du capital, édition presses Universitaire de Grenoble, Paris, 1976
- Koror de Yan GUEN, Amis Bouayad, la face caché du management, édition Dunod, 2004.
- Lellou Abderrahmane,Hadj Nekaa, Khaled Tahari,Zahir Yanat, Formation et production de compétences, Enjeux et perspectives, édition Dar El Gharb, Oran, 2007.
- Levey Leboyer, Claude, , la motivation dans l'entreprise Modèles et stratégie, édition d'organisation, Paris, 2001.
- Levy Leboyer Claud, la personnalité un facteur essentiel dans le monde du travail, édition d'organisation, Paris, 2005.
- Levy Leboyer, Lauche Claude Rodand, Jean Pierre, ressources humaines les apports de la psychologie du travail, organisation, Paris, 2006.
- Marbach Valerie, Evaluer et rémunérer les compétences,édition d'organisation, Paris1999.
- Martory Bernard, Daniel Crozet, Gestion des ressources humaines, édition Dunod, Paris

2001.

- Pellisier, Jean Supiot Alain Jummaud Antoine, droit du travail, Dalloz, Paris, 2006.
 - Peritti Jean Marie, Gestion des ressources humaines, Gestion des ressources humaines 9^{ème} édition Vuibert entreprise, Paris, 2000.
 - Peritti Jean Marie, Gestion des ressources humaines, les éditions d'organisation, Paris 1998.
 - Peritti Jean Marie, Patrice Roussel : les rémunérations : politiques et pratiques, édition Vuibert, Paris, 2000.
 - Romelaer Pierre, Gestion des ressources humaines, édition Armand Colin, Paris 1993.
 - Roussel Patrice, rémunération, motivation et satisfaction au travail, édition Economica, Paris, 1996
 - Sekiou Lakhdar et autres, gestion des ressources humaines, édition de Boeck université.
 - Taieb Jean Pierre, François le herse, la masse salariale, édition Dunod, Paris, 1997.
 - Verger. D, Aux sources des carrières salariales et de l'emploi, Economica et Statistique N° 299 paris 1996
 - Vidal Roffe, Van Bremeetsch Christie, Recruter et motiver ses collaborateurs, édition First, Paris, 2002.
 - Villemus Philippe, motivez vos équipes, négocier et suivre les objectifs de ses collaborateurs, édition d'organisation, Paris, 2004
 - Wassily Leontief, vEssai d'économiques, édition Calmann-Lévy ,1974.
 - Weiss Dimitri et collaborateurs, la fonction ressources humaines, les éditions d'organisation, 1992.
 - Weiss Dimitri, la fonction ressources humaines, les éditions d'organisation, Paris, 1994.
 - Werthen William B., et autres, la gestion des ressources humaines, édition Mc Graw-
- Les revues :**
- Akari, « réglementation et effort », analyse d'économie et de gestion, N°5, 10/1995.
 - Alain Azouvi et autres, Segmentation de l'emploi ou division du salariat, revue trimestrielle Avril-juin, N° 15/16 50F, Paris, 1981.
 - Ambra Gille, « êtes vous encore motivé ? », l'essentiel du management, N°131, 05/2005.
 - Andrej Bennier, « les sept façon à motiver une équipe », l'Essentiel du management, N°150, 02/2008.
 - Aribi .M et y.Ferfera f, Réformes économiques et gestion de la rémunération au sein de l'entreprise publique Algérienne, Calier de Cread N° 1999.
 - Benjamin Rousseau, « sachez repérer et mettre au boulot les paresseux », l'essentiel du

- management, N°140, 03/2007.
- Bouyacoub .A, Répartition de revenu et catégories sociales, N°34, les cahiers de Cread.
 - Bouyacoub. A, croissance et fragilité de l'économie Algérienne, N°3652, Le quotidien d'Oran 21/12/2006.
 - Bouyacoub. A, Entreprises publiques ajustement structurel et privatisation, N°57, les cahiers de Cread.
 - Bouyacoub. A, L'entreprise publique et l'économie de marché (1988-1993), N°39, les cahiers de Cread.
 - Bouyacoub. A, le grand paradoxe de l'économie Algérienne mis a nu, N°4202, Le quotidien d'Oran 07/10/2008.
 - Conzaque Blingnieres, « le bon patron est celui qui donne envie de la suivre », l'essentiel du management, N°139, 02/2007.
 - Djerbi « la politique salariale en Algérie », P33.
 - Dossier, salaire 2002, ce que vous volez vraiment, l'Essentiel du management N° 81 ---
Fournier, Martine De la VEGA Xavier, « travail, je t'aime, je te haï », Sciences humaines, N°179, 02/2007. Paris 2001.
 - Dossier, SGT : ce que vous devez savoir, Révolution africaine N° 1098, 1985 Alger
 - Le pouvoir d'achat et la négociation salaire d'entreprise, Revue Française de gestion N°94 Paris 1993.
 - Lellou .A, la formation des salaires en Algérie entre l'économie administrée et l'ajustement structurel, Revue algérienne d'économie et politique salaire en Algérie, CREAD N°12.1989, PENAG, Algérie.
 - Lellou. A « la question salariale à travers l'entreprise publique, P327.
 - Lellou. A « le système de rémunération dans l'entreprise » CREAD, N°12, P19.
 - Martory. B, la gestion de l'emploi et des salariés ; les rémunérations cahier Français N° 262, Paris.
 - Mebtoul .A, La nouvelle grille des salaires dévalorise le savoir, N°3902, le quotidien d'Oran, 16/10/2007.
 - Mesahel Abdelkader, la gouvernance, 11/03/2009 Algérie.
 - Meyer .E, le guide des salaires, 1996-1997, l'Essentiel du management N°21, paris, 1996.
 - Miraoui Abelkrim, le lien entre performances de l'entreprise publique Algérienne et rémunération de ses dirigeants, N°1, 06/2002.
 - Morin Pierre, organisation et motivation, édition Chihab, Alger, 1995.

- Naro. G, système de rémunération et cultures organisationnelles Revue, Française de gestion N°95, paris 1993.
- Portefaix Bernard, « la motivation premier ressort à l'envisager pour accroître la productivité » Banque, N°562,04/1992.
- Revue internationale du travail, N° 4 Genève 1990, l'Essentiel du management N°33, Paris 1997.
- Said Mahmoud, « la motivation au travail », revue Algérienne du travail, N° 31, 01/2004.
- Tahar, « un modèle de salaire avec norme d'équité et incitation à l'effort », revue économie politique, N°6, 11/1993.
- Yves Guérin. J, 35h ... à quel salaire ? l'Essentiel du management N° 40, paris 1998

Dictionnaires encyclopédies :

- Alquier .C, dictionnaire encyclopédique économique et social, Economise 1990.
- Brunet .T, dictionnaire de SRE l'emploi et des RH Hatier, paris 2001.
- Elwattan économie du 8 à15 octobre2006 (dossier 3).
- Jues, la rémunération globale des salaires, édition PUF, Paris ?1995.
- Lautier Guy, les rémunérations, édition Maxima, Paris, 1993.
- Leduff. R, encyclopédie de la gestion et du management Dallez paris 1999.
- « Malaise au travail », Sciences humaines, N°12, 01/09/2008 (dossier).
- Marie Jean, Tous DRH, édition Vuibert Paris, 2000.
- Peritti .J Meurs, la rémunération du travail, édition PUF, Paris ?1995.
- Teulon .F, Dictionnaire d'histoire, économie, finance géographie PUF, paris 1999.

Websites:

- www.univ.parie1
- www.ons.dz
- www.wordbank..org
- www.finance-algeria.org
- www.elwatan.com
- www.diplomatic.gouv.fr
- www.leschos.fr
- www.statistiques-mondiale.com
- www.nepad.org
- www.africain-union.org

Table des Matières

Table des matières

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

liste des tableaux

liste des graphes

liste des figures

Chapitre 1: La Rémunération

Section 1: Les Théories des Salaires

1. L'école classique	7
1.1. Adam Smith	7
1.2. D.Ricardo	7
1.3. Karl Marx	7
2. L'analyse néoclassique et l'analyse keynésienne	8
2.1. L'analyse néoclassique	8
2.2. L'analyse Keynésienne	9
2.3. La théorie du déséquilibre	9
3. Le développement de la théorie classique	9
a.L'idée.....	10
b.Le pouvoir de gouvernement	11
c.Les consentements ou les manifestations de communion.....	11
4. L'école de la régulation	11
4.1. Présentation générale	11
4.2. La typologie des crises	12
4.3. Les institutions comme mécanismes de régulation	13

Section 2: Généralités sur la Rémunération

1. Les trois aspects de la rémunération	14
2. Terminologie en rémunération	15
3. Les formes de la rémunération	15
4. Principaux objectifs d'une structure salariale	18
5. Lien de la rémunération avec les autres activités de la GRH.....	18
6. Les facteurs de rémunération	18

6.1. Les facteurs internes	18
a.Nature de l'emploi	18
b.Contribution du salarié	20
c.Capacité de payer	20
d.Productivité de la main-d'œuvre	20
e.Syndicalisation	20
6.2. Les Facteurs externes de rémunération	20
a.Loix du marché	20
b.Législation gouvernementale	20
c.Coût de la vie	20
d.Structure industrielle du pays (ou de la région)	21
7. Les contraintes des politiques de rémunération	21
7.1. L'équité financière	21
7.2. L'équité interne	21
7.3. L'équité externe	21
8. La pyramide des rémunérations	21
9. La notion de la rémunération globale	22
9.1. La rémunération directe	23
9.2. Les périphériques légaux	23
a.La participation	23
b.l'intéressement.....	23
c.Le plan d'épargne d'entreprise	23
d.Le plan d'épargne pour la retraite collectif	23
e.L'actionnariat salarié	23
f.Le stock options ou plan d'option	23
9.3. Les périphériques sélectifs	23
9.4. Les périphériques statutaires	23
10. La masse salariale	24
11. Types de la masse salariale	25
11.1. La masse salariale totale (MST) OU MS comptable.....	25
11.2. La masse salariale fiscale (MSF)	25
11.3. La masse salariale versée aux salariés (MVS)	25
12. La fixation du salaire	25

13. La négociation salariale	26
14. Les facteurs d'évolution de la masse salariale	26
a. Augmentations individuelles	27
b. Le relèvement automatique des minimums	27
15. Les facteurs d'évolution structurelle de la masse salariale	27
a. L'effet d'effectif	27
b. L'effet de structure	27
c. L'effet de noria	28
d. L'effet report ou effet résiduel	28
e. L'effet courant	28
16. Les inflexions diverses le G.V.T.....	29
a. Le glissement	29
b. Le vieillissement	29
c. La technicité	29
17. L'évolution en salaire.....	29
a. L'évolution en niveau	29

Section 3: Contexte Général sur la Rémunération en Algérie

1. La situation salariale précédent le SGT.....	30
2. Comparaison des politiques de rémunérations dans les différents secteurs	30
2.1. Comparaison entre le secteur public et le secteur privé	30
2.2. Les disparités salariales dans le secteur public	30
2.3. Comparaison entre le secteur public administratif et le secteur public de production ...	31
3. Les sources de disparités salariales	32
4. La composition des rémunérations avant l'élaboration du SGT	32
4.1. Le salaire de base	33
4.2. Les indemnités liées aux conditions du travail	33
4.3. Les primes de productivités	33
5. La détermination et l'évolution des salaires	33
5.1. L'évolution des salaires	33
6. La pratique des rémunérations issues du SGT	33
7. Les agrégats de gestion	35
7.1. Structure de l'emploi	35
7.2. Evolution des salaires et des revenus des indépendants 2001-2015	36

7.3. Le ratio masse salariale sur le PIB	37
7.4. L'inflation et la rémunération	37
7.5. Les raisons essentielles du retour à l'inflation en Algérie	38
Résumé	39
Chapitre 2: La Motivation au Travail	
Introduction	40
Section 1: Les Théories de la Motivation au Travail	
1. Les théories de contenu	41
1.1. La théorie des besoins de Maslow	41
1.2. La théorie ERG d'Alderfer	41
1.3. La théorie des besoins de Mc Clelland	42
2. Rendre le travail plus intéressant pour motiver.....	42
2.1. La théorie bi-factorielle d'Herzberg	42
2.2. La théorie des caractéristiques du travail d'Hackman et Oldham	43
3. Motiver à travers la justice perçue	43
3.1. La théorie de l'équité d'Adams	43
3.2. Les théories de la justice organisationnelle	45
4. Les théories du choix cognitif	46
4.1. L'attente (Expectation)	46
4.2. L'Instrumentalité	46
4.3. La Valence	46
5. Les théories de l'autorégulation et de la métacognition.....	47
6. Être motivé par le fait de se sentir compétent (les théories de l'autodétermination).....	49
Section 2: Les Mécanismes de la Motivation au Travail	
1. Historique du concept	50
2. Les différentes définitions de la motivation au travail	51
3. Les caractéristiques de la motivation	52
3.1. Le déclenchement du comportement	52
3.2. La direction du comportement	52
3.3. L'intensité du comportement	52
3.4. La persistance du comportement	52
4. Les sources et origines de la motivation	53
4.1. La fixation et la communication des objectifs	53

4.2. La reconnaissance	54
a.Reconnaitre la personne	54
b.Reconnaitre les résultats	54
c.Reconnaitre l'effort	54
d.Reconnaitre les compétences	54
5. Satisfaction au travail	55
5.1. Définition	55
5.2. Lien entre satisfaction et motivation	55
5.3. Etude sur la satisfaction	55
5.4. Source de la satisfaction au travail	56
5.5. La satisfaction au travail et le rendement	57
5.6. La satisfaction au travail, le taux de roulement et l'absentéisme	57
5.7. L'âge et la satisfaction au travail	57
5.8. Le niveau occupationnel et la satisfaction au travail	57
5.9. La taille de l'organisation et la satisfaction	57
5.10. La motivation un mécanisme complexe	58
5.11. La notion de renforcement	58
5.12. L'équité	58

Section 3: Les Modèles de Motivation au Travail

1. Le modèle de Porter et Lawler (1968)	59
1.1. Le modèle théorique : (première version)	59
a.Variable 1 : La valeur de la récompense	60
b.Variable 2 : Probabilité perçue que l'effort conduise à une récompense	60
c.Variable 3 : Effort	61
d.Variable 4 : Capacité et de personnalité	61
e.Variable 5 Perception du rôle.....	61
f. Variable 6 : Performance	61
g.Variable 7 : Récompenses	62
h.Variable 8 : Récompenses perçue comme équilibre	62
i.Variable 9 : Satisfaction	62
1.2. Les liaisons entre les variables	62
a.Valeur de la récompense (variable1) et probabilité perçue	62
b.La valeur effort-performance	62

c.La relation performance-récompense	63
d.La relation entre la performance et la satisfaction	63
e. La relation récompenses (variable7)	63
f.La relation satisfaction (variable9)- valeur de la récompense (variable1)	63
2. Le modèle modifié de 1968.....	63
3. Le modèle de la motivation de Lawler en 1971	64
3.1. Conditions pour que les rémunérations soient motivantes	64
3.2. Les variables du modèle	65
a.La variable (1).....	65
b.La variable (3)	66
c.La variable (2)	66
d.La variable (5)	66
e.La variable (6)	66
f. La boucle de rétroaction (b)	66
g.La performance	67
h.La variable (10)	67
i. La variable (9)	67
4. Le modèle de la motivation de Nadler et Lawler 1977	67
4.1. Les trois concepts clés de la théorie des attentes	67
a.L'attente Effort → Performance (E → P)	67
b.L'attente Performance -Résultat	68
c.La valeur	68
c.1.La boucle de rétroaction	68
c.2. La seconde boucle	69
5. Le modèle et la rémunération	69
Modèle de motivation Japonais	69
Résumé.....	71
Chapitre 3: Cas Empiriques	
Introduction	72
Section 1: Méthodologie de Travail et présentation des entreprises d'accueil	
1. La Méthodologie De Travail	72
2. Description Géographique Du Port D'oran	73
3. Présentation de l'entreprise portuaire d'oran (E.P.O).....	74

3.1. Historique d'EPO	74
3.2. Passage à l'autonomie de l'E.P.O	75
3.3. Activités de l'entreprise	75
3.4. Développement de l'E.P.O	75
3.5. Organisation et la structure générale de l'entreprise.....	77
4. Identification de l'entreprise E.N.A.P (cas empirique n°2)	78
4.1. Présentation de l'unité d'Oran	78
4.2. Quelques caractéristiques	78
4.3. Type de production	79
4.4. Procédé de fabrication	79
a.L'Empattage	79
b.Le Broyage	79
c.La Diltion	79
d.Le Conditionnement	79
4.5. Les missions de chaque département	79
a.Le Laboratoire	79
b.La sécurité	79
c.Le Service Achat	79
4.6. Le Social	79
a.La Comptabilité et Finance	80
b.Le personnel : la gestion des effectifs humains (R.H).....	80
c.La maintenance	80
d.Le Service Vente	80
e.La Production la fabrication des produits.	80
4.7. L'évolution des effectifs	80
a.Effectif global	80
b.Les C.S.P à travers les contrats	81
4.8. L'évolution des principaux agrégats	83
a.L'évolution des agrégats d'exploitation	83
a.1.L'évolution de la valeur ajoutée (V.A) (MDA)	83
a.2.L'évolution de la production (MDA)	84
a.3.L'évolution de Frais de personnel	85
a.4.L'évolution de chiffre d'affaires (M D A).....	86

a.5.L'évolution de budget de formation (MDA).....	87
a.6.Résultat d'exploitation	88
b.Les agrégats de gestion	89
b.1.La productivité de travail	89
b.2.Ratio du poids des Frais du personnel	89
5. Les différents documents utilisés pour élaborer la fiche de paie	89
6. Politiques et composantes de rémunération au sein de l'E.N.A.P	89
6.1. Les composantes de la rémunération	90
6.2. Définition du poste de travail	90
a.Le salaire de base	91
b.L'indemnité d'expérience professionnelle (IEP).....	91
c.La prime de responsabilité et disponibilité	91
d.Les primes liées à la productivité	91
e.Indemnité de nuisance « IN »	92
f.Indemnité de travail de poste « ITP ».....	92
g.Indemnité de transport « IT »	92
h.Indemnité de véhicule personnelle « IVP »	92
i.Indemnité de caisse	93
j.Prime de fidélité (gratification en espèce)	93
k.Indemnité complémentaire des allocations familiales « CAF »	93
l.Indemnité forfaitairement du service permanent « IFSP ».....	93
m.Indemnité de congé	93
n.Bonification Moudjahidine	93
o.Performance individuelle et collectif	93
p.Indemnité de panier (PP)	93
q.Intéressement	93
7. La cotisation et l'imposition des indemnités.....	93
7.1. Les éléments cotisables et imposables	93
7.2. Les éléments imposables et non cotisables	94
7.3. Les éléments non cotisables et non imposables	94
7.4. Impôt « IRG »	94
8. La fiche de paie	94
8.1. Traitement de la paie	95

a. Traitement du pointage.....	95
b. Le changement de situation du mois.....	95

Section 2: Analyse des Résultats

1. Identification	97
1.1. Sexe	97
1.2. Age	98
1.3. Situation de famille	99
1.4. Niveau de formation	100
1.5. Type de contrat	101
2. L'intérêt de travail	102
2.1. Travail par choix ou par nécessité	102
2.2. Travail intéressant	103
2.3. Satisfaction de poste actuel	104
3. Les facteurs de motivation dans le travail actuel	105
3.1. Salaire et motivation	105
3.2. Facilité de mon travail	106
3.3. Les responsabilités	107
3.4. Poste et organigramme	108
3.5. Promotions	109
3.6. P. R. I	110
3.7. P.R.C	111
3.8. Connaissances	112
3.9. Confiance	113
3.10. La fierté de travailler dans cette entreprise	114
3.11. La valorisation de mes chefs	115
4. La satisfaction et le salaire	116
4.1. Satisfaction du salaire	116
4.2. Travail correspond à la qualification	117
4.3. Paiement à juste valeur	118
4.4. Valorisé par l'entreprise	119
4.5. Primes versées au méritants	120
5. Equité en salaire	121
5.1. Salaire qui respecte la législation du travail	121

5.2. Salaire qui augmente avec le cout de la vie	122
5.3. Salaire fixé en fonction des compétences	123
5.4. Salaire fixé en fonction des diplômes	124
5.5. Salaire identique à celui offert par les concurrents	125
6. Autres facteurs de motivation au travail	126
6.1. Une augmentation des salaires, Primes	126
6.2. Travail reconnu	127
6.3. Avancement et promotion	128
6.4. Bénéficiaire d'un stage de formation	129
6.5. Meilleures conditions de travail	130
6.6. Encouragements financiers	131
6.7. Encouragements non financiers	132
7. Etude des attentes des travailleurs.....	133
7.1. Les P.R.I sont attribuées selon la qualité du travail.....	133
7.2. Satisfaction du salarié	134
7.3. Fidélité du salarié	135
8. Les facteurs d'insatisfaction.....	136
8.1. Salaires et Avantages	136
8.2. Sécurité au travail	137
8.3. Problèmes avec les supérieurs	138
8.4. Trop de contrôle	139
8.5. Stress et surcharge de travail	140
8.6. Manque de transparence	141
9. Le système des rémunérations de l'entreprise	142
9.1. Egalité en salaire	142
9.2. Le système de rémunération ne tient pas compte des différences entre les salariés	143
9.3. Le système de rémunération ne paie pas les compétences	144
9.4. Le système de rémunération ne tient pas en compte mes efforts	145
10. Quitter l'entreprise actuelle	146
10.1. Le sentiment de ne pas évoluer.....	146
10.2. Un salaire plus important ailleurs	147
10.3. Une dégradation de l'ambiance	148
10.4. Un poste où j'aurais plus de responsabilités	149

10.5. Je ne discute jamais de mon travail avec mon chef	150
10.6. J'aimerais bien discuter avec lui de ces problèmes	151
10.7. J'attends de la reconnaissance de mes supérieurs.....	152
10.8. Ce ne sert à rien de discuter avec les chefs.....	153
10.9. C'est le chef d'entreprise qui doit motiver ses employés	154
10.10. Diriez-vous que la motivation au travail dépend des caractères.....	155
11. La moyenne des facteurs de motivation au travail	156
12. Coefficients de corrélation de SPEARMAN.....	156
 Résumé.....	 158
 Conclusion Générale.....	 160
 Références Bibliographiques.....	 165
Les ouvrages	165
Dictionnaires encyclopédies	168
Websites	168
 Table des matières.....	 169

MOTS CLES ET GLOSSAIRE

ANNEXES

Mots Cles et Glossaire

Mots clé

Motivation au travail, système de rémunération, satisfaction au travail, conditions de travail, formation, encouragement, salaire, marché de travail, entreprise, rendement, primes, indemnités, intéressement, participation.

Glossaire

« L'expression monétaire d'une consommation d'un ou plusieurs moyens d'exploitation. Pour un élément considéré (matières, main d'œuvre....) c'est le produit de la qualité consommée par la valeur unitaire de cet élément.

Définition de coût : Le coût est défini par P.Lauzed comme :

Emploi : Ensembles des tâches ou fonctions qu'une entreprise destine à un individu en fonction de sa propre organisation du travail.

Galopante quand elle devient un sujet de préoccupation pour les autorités monétaires, le gouvernement et l'ensemble des agents économiques. Lorsqu'aucune décision ne semble être en mesure de la valeur de la retenir, elle sera dite hyperinflation.

Hausse durable : les hausses saisonnières (des fruits en hiver ou des locations en été) ne sont pas considérées comme inflationnistes du fait de leur caractère très conjoncturel. Inversement, le relèvement du tarif d'un produit résultant d'un déséquilibre durable présente une nature inflationniste.

L'entreprise : On peut définir simplement une entreprise comme l'activité d'une personne ou d'un groupe de personnes qui travaillent pour fournir des biens ou des services à des clients. L'objectif d'une entreprise est alors de satisfaire ses clients pour gagner de l'argent.

L'inflation est la hausse et auto-entretenu du niveau général des prix. C'est un phénomène facile à constater, délicat à mesurer, difficile à expliquer, l'inflation a des causes variées et des conséquences économiques et sociales graves qui justifie la mise en place de politique anti-inflationniste.

L'organisation de travail : L'organisation de travail est le double mouvement de division du travail et de sa vérification grâce à des mécanismes de coordination appropriée.

La notion ici retenue est le salaire mais le raisonnement s'applique à l'ensemble des ressources (travail, capital, prestations familiales et sociales...).

Le bilan social : Si l'évaluation de la performance focalise l'individu, le bilan social cherche à établir le potentiel de l'ensemble des collaborateurs (leurs connaissances et aptitudes leurs motivations et la loyauté). Il pourrait ainsi être un outil pour le cadre qui orienterait son attention sur la partie « encadrement » de son travail et sur les problèmes humains et sociaux.

Le chômage est la situation d'une personne qui, **souhaitant travailler** et ayant la **capacité de le faire** (âge notamment), se trouve **sans emploi malgré ses recherches**. L'absence d'emploi peut résulter d'une entrée dans la vie active, du désir de retrouver un emploi après une période d'inactivité, d'un licenciement, d'une démission volontaire ou d'un désir de changer d'activité.

Le pouvoir d'achat du salaire 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. 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.

Le taux d'activité = Population active / Population totale

Le taux de chômage = Population en chômage / Population totale

Le travail : Concerne l'homme qui est facteur de production dans la mesure où sa force de travail contribue à la réalisation de la production. Usage de travail donne lieu à une rémunération : le salaire en général, le travail est associé à un niveau de formation et en niveau d'expérience de la personne concernée.

Marché de travail interne ou fermé : Un espace à l'intérieur duquel s'exerce la mobilité des travailleurs et qui protège des aléas économiques. Il peut s'agir par exemple d'une entreprise, d'une corporation.

Population active : regroupe la population occupée (appelée aussi « population active ayant un emploi) et les chômeurs. La mesure de la population active diffère selon l'observation statistique qui en est faite. On peut actuellement distinguer trois approches principales : au sens du BIT, au sens du recensement de la population, au sens de la comptabilité nationale.

Rampante quand ses conséquences sont aisément supportables.

Annexes