

## La rémunération : un facteur de motivation au travail dans l'entreprise Algérienne.

TAIEBI Khadidja<sup>1</sup>

### Résumé :

*Cet article, propose une analyse des facteurs de motivation au travail pour satisfaire les besoins de l'individu à titre exemple: la formation, conditions de travail, la sécurité et la rémunération. Parmi ces derniers on conclut que la rémunération est le facteur déterminant de la motivation au travail dans l'entreprise.*

### Mots clés :

Rémunération ; motivation ; travail ; salaire ;

ملخص:

*تقدم هذه المقالة تحليلا أساسيا عن عوامل التحفيز على العمل من أجل تلبية حاجات الفرد مثل: التكوين, ظروف العمل, الأمن و الأجر. و من بين هذه الأخيرة نستنتج أن الأجر هو المحفز الأساسي داخل المؤسسة الجزائرية.*

الكلمات الرئيسية :  
الأجر-التحفيز-العمل-الراتب-

---

<sup>1</sup> Université Oran 2 Mohamed Ben Ahmed ayoubkhadidja@yahoo.fr

### 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 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.

Si le management consiste en effet dans le fait de planifier, d'organiser et de contrôler, son rôle, consiste d'une part à savoir 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 qu'il doit mobiliser, entraîner et contrôler.

La plupart des dirigeants d'entreprises sont d'accord aujourd'hui pour considérer que c'est le facteur humain qui fait la différence entre des concurrents très proches. Il est devenu très difficile de prescrire le travail à faire et 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. <sup>2</sup>

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, 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. <sup>1</sup>

---

<sup>2</sup> Alexander BERGHANN, Bernard UWAMUNGU, encadrement et comportement, 2<sup>ème</sup> édition ESKA Paris 1999.

Donc il existe une relation entre la rémunération et la motivation au travail. Et si ce thème est déjà très ancien, il n'en demeure pas moins d'actualité parce que les études indiquent régulièrement que la rémunération est devenue non seulement, la seconde préoccupation professionnelle des salariés après le risque de la perte de l'emploi, mais aussi la cause principale des conflits sociaux.

Nous voulons essayer de vérifier qu'elle est l'efficacité des rémunérations sur la motivation au travail. Notre problématique est centrée donc sur la question suivante :

### **Est-ce que le système des rémunérations est motivant dans les entreprises Algériennes ?**

Les hypothèses qui vont guider l'orientation de la recherche empirique sont :

✓ *Hypothèse 1 : La rémunération est un facteur de motivation au travail.*

✓ *Hypothèse 2 : il existe d'autres éléments motivants.*

Après avoir délimité le champ d'investigation dans le cadre théorique, nous allons présenter notre étude empirique à partir d'une enquête par questionnaire afin de vérifier la validation de nos hypothèses.

#### **1- Aperçu sur les différentes théories des salaires :**

Les théories abordées vont essayer d'identifier les facteurs déterminant qui précèdent à la fixation du niveau des salaires.

**1.1 L'école classique :** Smith. A et Ricardo D n'ont pas élaboré une théorie du salaire, la question de la détermination des salaires est élaborés dans un cadre global, ce lui relatif a la théorie de la répartition de la valeur entre les classe sociales.

Adam Smith utilise la notion du « salaire naturel » ou du « salaire du subsistance » pour désigner la rémunération du facteur travail.

David Ricardo reprend la notion du « salaire naturel » d'A. Smith, il indique que le facteur travail a un prix naturel. Ce pendant, D. Ricardo 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.

**1.2 L'école marxiste :** Karl Marx n'élabore pas une théorie a part du salaire. La question de la formation des ou des salaires constitue la contre partie du travail, il constitue pour Marx l'expression monétaires de la valeur de la force du travail. Le salaire correspond a l'expression monétaire de la force du travail, constitue donc un prix, le salaire fluctues a l'instar des prix des autre 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.

**1.3 L'école 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. Le salaire se déroule dans un marché concurrentiel.

**1.4 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, constitue 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.

**1.5 L'école de la régulation** : 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.

## 2. La motivation et la satisfaction au travail

### 2.1. Définition de la motivation :

Selon le dictionnaire Larousse universel, la motivation est l'ensemble des objectifs d'un comportement suscités par un état de besoin et entraînant un comportement qui vise à retrouver l'équilibre par la satisfaction du besoin. Chez l'être humain, les motivations cachent, par leur complexité, les pulsions qui sont à leur base.

« La motivation est un ensemble des énergies qui sous tendent l'**orientation**, l'**intensité** et la persistance des efforts qu'un individu consacre à son travail » L'orientation : choix opéré par l'individu entre plusieurs possibilités.

Intensité : force de l'effort, persistance : durée de l'effort.

« C'est le degré d'engagement d'un collaborateur dans la réalisation d'un travail qui lui a été désigné par un tiers (généralement l'organisation et ses représentants) »

La motivation au travail est un processus qui implique:

- La volonté de faire des efforts, et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs.
- De concrétiser ce dernier en comportement.

## 2.2. L'importance de la motivation au travail :

Toute performance est déterminée par l'énergie déployée, le savoir faire appliqué et la direction des efforts faits par rapport au but poursuivi.

L'énergie déployée, l'effort consenti, c'est la motivation. Aussi douée, qualifiée qu'une personne puisse être, il n'y a donc pas de bonne performance, à moins d'une motivation suffisante.

## 3. Les théories de la motivation :

### 3.1. Principales théories sur la motivation (approches internes):

Elles proposent une analyse des différents besoins des individus, qui vont les pousser à agir de façon à satisfaire leurs attentes. Elles expliquent par quoi telle personne sera motivée tant en termes d'organisation du travail qu'en termes de récompenses

Parmi ces théories, nous citons :

#### A. La pyramide des besoins de Maslow :

Maslow a proposé un modèle de la hiérarchie des besoins. Selon ce modèle, les besoins des individus sont classés en cinq catégories et ils ne peuvent tous être ressentis en même temps. Deux principes gouvernent ces besoins : le principe du manque et celui de la progression. Selon le principe du manque, un besoin ne se fait sentir que lorsqu'il n'est pas satisfait, un besoin satisfait perd alors son caractère motivant.



Source : William B. WERTHEN et autres, « La gestion des ressources humaines », édition McGraw-Hill, 1990

**Figure N°1 La pyramide des besoins de Maslow<sup>3</sup>**

### **B. La théorie ERG d'Alderfer :**

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

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

### **C. La théorie bi factorielle de Herzberg :**

Au-delà de la hiérarchisation des besoins, Herzberg a montré grâce à une étude statistique, qu'il faut distinguer deux types d'éléments dans le travail :

**Tableau N°1 : Les éléments de travail**

Facteurs d'hygiène	Facteurs moteurs
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sécurité, statut</li> <li>- Relation avec les collègues.</li> <li>- Niveau de salaire</li> <li>- Conditions de travail</li> <li>- Relation avec le supérieur.</li> <li>- Politique et administration d'entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement.</li> <li>- Avancement.</li> <li>- Responsabilité</li> <li>- Travail proprement dit.</li> <li>- Reconnaissance.</li> <li>- Accomplissement.</li> </ul>
Insatisfaction	Satisfaction
↓ Elevée	

Source : William B. WERTHEN et autres, « La gestion des ressources humaines », édition McGraw-Hill, 1990,

<sup>3</sup> William B. WERTHEN et autres, « La gestion des ressources humaines », édition McGraw-Hill, 1990, p. 412.

- **Les facteurs moteurs qui** procurent une satisfaction.
- **Les facteurs d'hygiène dont** l'absence procure de l'insatisfaction mais qui, lorsqu'ils sont présents, sont considérés comme normaux et ne produisent aucune satisfaction particulière.

#### **D. La théorie de l'équité « L.FESTINGER - S.ADAMS » :**

La théorie de l'équité postule que, dans leurs relations, les individus évaluent ce qu'ils y apportent, leurs contributions, et ce qu'ils en retirent, leurs rétributions, par rapport aux contributions et rétributions, de quelqu'un d'autre. Le sentiment d'équilibre ou de satisfaction résultant de cette comparaison entraîne le maintien des contributions, tandis que celui de déséquilibre motive l'individu à rétablir l'équilibre.

Cette théorie s'exprime sous la forme de l'équation suivante :

$$\frac{R_a}{C_a} = \frac{R_b}{C_b}$$

R : rétributions                      C : contributions  
 a : l'individu                              b : le point de comparaison

Cette théorie est particulièrement utile pour comprendre le comportement des gens qui ont le sentiment de ne pas être adéquatement rétribués en échange de leurs contributions. Elle permet aussi de comprendre leurs réactions, comme le roulement, l'absentéisme ou la grève.

#### **E. La théorie des attentes :**

Une des théories de la motivation qui ont beaucoup d'appuis est la théorie des attentes, élaborée par Vroom et ses collaborateurs. Selon cette théorie, la motivation au travail est déterminée par trois facteurs :

- **La valence** correspond à l'attrait des conséquences pour une personne.
- **L'attente** correspond à la probabilité pour que l'action de cette personne entraîne les conséquences attendues.
- **L'utilité** quant à elle, indique la nécessité des conséquences pour l'individu.

Lorsqu'on multiplie la valence par l'attente et par l'utilité, on obtient le niveau de motivation de la personne à entreprendre l'action en question.

L'équation est alors la suivante : **Attente x Utilité x Valence = Motivation**

- **Facteur de motivation et d'hygiène :**

**Tableau N°2 : Les facteurs de motivation**

Facteurs de motivation	Facteurs d'hygiène
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Travail.</li> <li>- Accomplissement.</li> <li>- Possibilité de croissance.</li> <li>- Avancement.</li> <li>- Reconnaissance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Statut.</li> <li>- Relations avec le supérieur.</li> <li>- Relations avec les collègues.</li> <li>- Relations avec les subordonnés.</li> <li>- Supervision technique.</li> <li>- Politique et administration de l'entreprise.</li> <li>- Sécurité d'emploi.</li> <li>- Condition de travail.</li> <li>- Salaire.</li> <li>- Vie personnelle</li> </ul>

Source : William B. WERTHEN et autres, « La gestion des ressources humaines », édition McGraw-Hill, 1990,

### 3.2. Principales théories sur la motivation : (approches externes) :

#### A. Homme économique:(F.W Taylor) :

- ✓ L'individu est principalement motivé par le salaire.
- ✓ Il définit l'organisation scientifique du travail afin que l'individu soit rémunéré en fonction de sa production.
- ✓ Il a ainsi établi des standards de production en décomposant les emplois en différentes opérations et en mesurant le temps requis pour chacune.

#### B. Homme social :

Le sociologue E.Mayo fut le premier à considérer que les augmentations de productivité ne sont pas seulement générées par de bons salaires ou une amélioration des conditions matérielles techniques, mais que c'est la motivation ou le bon climat psychologique dans l'entreprise qui fonde ces améliorations.

#### C. Théorie de renforcement (B.F.Skinner) :



- ✓ Le comportement de l'individu est conditionné par son environnement externe.
- ✓ Des stimuli adéquats peuvent conduire l'humain aux comportements souhaités.
- ✓ Le renforcement continu (positif ou négatif) permet de faire apparaître plus rapidement le comportement voulu.

#### **D. Théorie X, Y (D. Mc Gregor) :**

- ✓ La théorie X met l'accent sur la contrainte et le contrôle pour faire travailler l'individu; l'individu a besoin de stimuli extérieurs, ....car il est naturellement paresseux.
- ✓ La théorie Y postule que l'individu est capable de maturité, d'autonomie, de créativité et qu'il peut travailler avec plaisir sans être contrôlé par des superviseurs.
- ✓ La théorie Y correspond à la pensée de Mc Gregor pour qui l'individu est essentiellement motivé par lui même.

#### **4.2.5. Théorie des Objectifs (E. Locke) :**

- ✓ Le comportement est motivé par les objectifs conscients de l'individu.
- ✓ L'individu est avant tout rationnel, c'est-à-dire capable de fixer des objectifs et d'orienter sa conduite pour les atteindre.
- ✓ L'individu produit plus et travaille mieux si ses objectifs de rendement pour l'organisation sont élevés.

### **4. Satisfaction au travail :**

**4.1. Définition :** C'est l'attitude mentale d'un individu vis-à-vis des aspects de son travail, les besoins de l'individu, dont la réalisation provoquer des états psychologique différents en milieu de travail, la relation comparative entre la situation actuelle de travail et la situation idéale normative.

#### **4.2. 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.

### 5.3. 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.

## 6- la rémunération facteur de motivation au travail :

### 6.1. Le modèle de Porter et Lawler (1968) :<sup>4</sup>

Le modèle de Porter et Lawler correspond à l'aboutissement d'une coopération qui a débouté 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).

**Variable 1 : La valeur de la récompense :**<sup>5</sup> 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.

**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.

**Variable 3 : Effort<sup>6</sup> :** 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

---

<sup>4</sup> Patrice Roussel, rémunération, motivation et satisfaction au travail, édition economica, Paris, 1996

<sup>5</sup> Idem

<sup>6</sup> Idem

l'effort dans ce modèle ne signifie pas forcément la réalisation avec succès de la tâche à accomplir.

**Variable 4 : Capacité et traits 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.

**Variable 5 : Perception du rôle<sup>7</sup> :** 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.

**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 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.

**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.

**Variable 8 : Récompense perçue comme équilibre<sup>8</sup> :** 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'une autre personne.

---

<sup>7</sup> Idem

<sup>8</sup> Idem

**Variable 9 : Satisfaction :** la satisfaction est la mesure dans laquelle les récompenses effectivement reçues correspondent ou excèdent le niveau de récompenses perçues comme équilibré, si le niveau de récompense jugé équitable par une personne excède les récompenses effectivement reçues, alors elle sera insatisfaite. 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.

### **A- 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.

**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.

**La valeur effort-performance :** la relation entre ces deux variables présente deux 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).

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

**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 équitables 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).

**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.

**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 attrayantes 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 :

## **6.2. Le modèle de la motivation de Lawler en 1971 :<sup>9</sup>**

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.

### **A- Conditions pour que les rémunérations soient motivantes :**

Lawler énumère cinq conditions que les rémunérations soient motivantes :

1- Les employés doivent attacher une valence positive élevée aux rémunérations.

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

3- Les employés doivent croire que la qualité du travail 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.

4- Les employés doivent considérer que les résultats positifs attachés à une bonne performance sont plus importants que ceux négatifs.

---

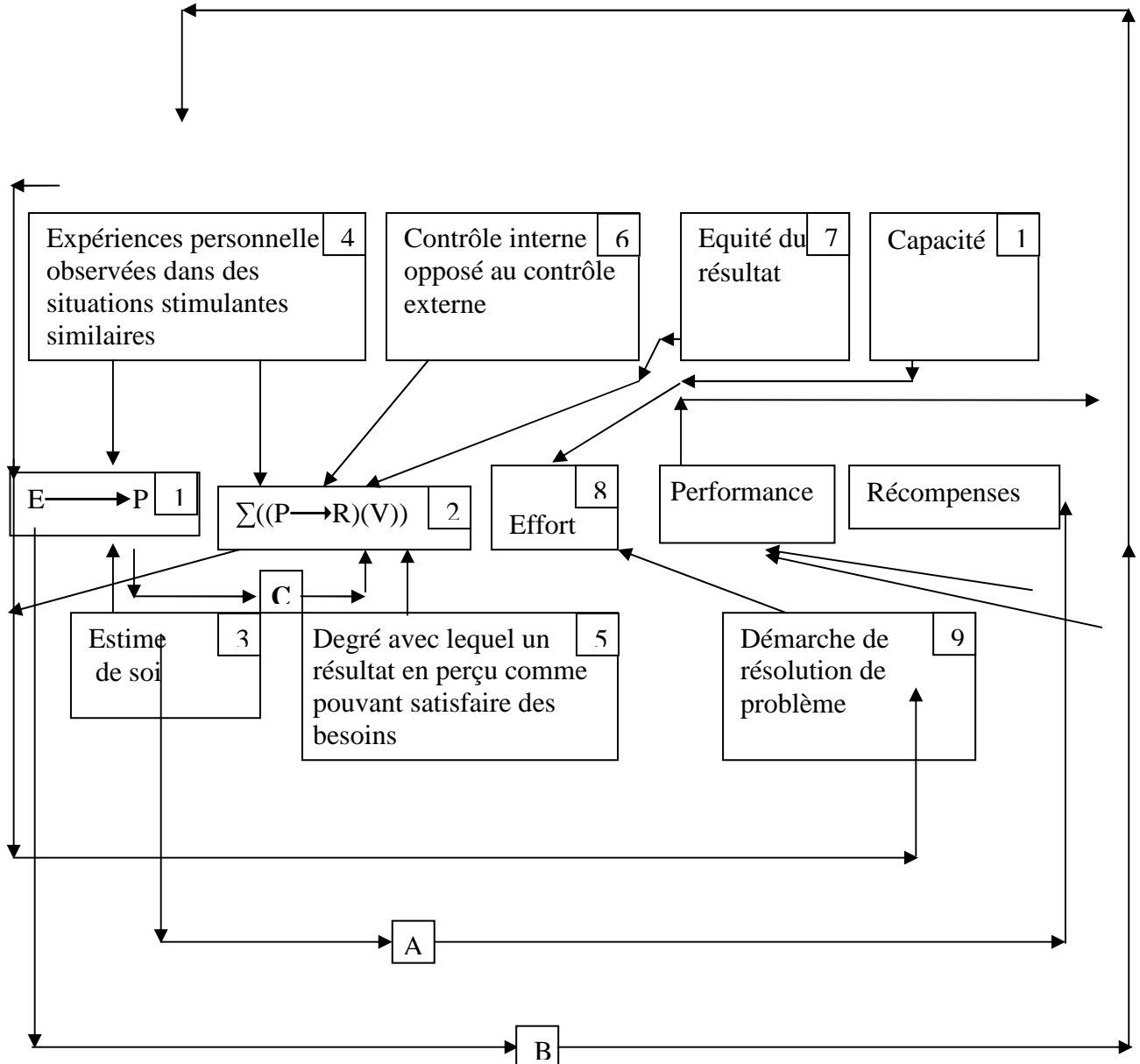
<sup>9</sup> Idem

5- 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.

**B-Les variables du modèle :<sup>10</sup>**

Dans ce modèle, la motivation est déterminée par le processus où interagissent les variables

(1) et (2).



<sup>10</sup>.Idem

**Figure N°2 : Les variables du modèle**

**Source :** Patrice Roussel, rémunération, motivation et satisfaction au travail, édition economica, Paris, 1996

**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).

**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.

**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,

**L 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) :

**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).

**La boucle de rétroaction (b) :** elle indique que l'atteinte 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 ( $\Sigma$  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 intensité est directement reflétée par l'effort qu'elle déploie dans son travail: variable (8).<sup>11</sup>

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

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

---

<sup>11</sup> Idem

**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.

**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 la liaison performance-récompenses. La ligne ondulée reliant ces deux variables signifie que les récompenses ne sont pas toujours la conséquence de la performance.

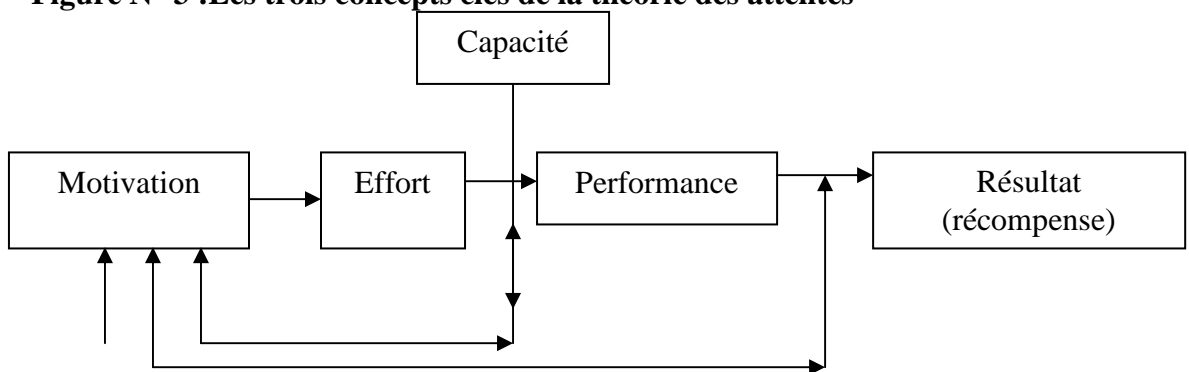
### 6.3. Le modèle de la motivation de Nadler et Lawler 1977 :

Au cours des années 1970, l'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.<sup>12</sup>

#### A-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'études et de propositions 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.

**Figure N °3 : Les trois concepts clés de la théorie des attentes**



**Source :** Patrice Roussel, rémunération, motivation et satisfaction au travail, édition economica, Paris, 1996

- **L'attente Effort → Performance (E → P) :** cette attente représente :

<sup>12</sup> Idem



- ✓ 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 d'échouer) à 1 (certain de réussir).<sup>13</sup>

- **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).

- **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.

## **7- Le cas pratique: La rémunération, un facteur de motivation au travail (E.NA.P)**

### **7.1. Identification de l'entreprise :**

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

L'ENAP est une société par action (S.P.A), et son capital est de 500000000 DA. Elle est composée de six (6) unités de production parfaitement implantées sur le territoire national.

Notre étude est portée sur l'unité de la wilaya d'Oran. Cette unité est issue de la nationalisation du 14 juin 1968 des ex-sociétés étrangères Ripolin et Vue Cote (ex

---

<sup>13</sup> Idem

S.N.I.C) de 1968 à 1988. Lors de la restriction des entreprises. Celle-ci a réintégré le 1<sup>er</sup> janvier 1988 à l'entreprise nationale des peintures.

### **A-Méthodologie**

Pour recueillir les données, nous avons choisis de les avoir grâce à un questionnaire d'enquête écrit, et notre méthodologie de recherche sera inspirée des principes de SPSS 10,0.

### **B-Le questionnaire :**

Ce questionnaire comprend : l'activité ; les conditions du travail ; la sécurité ; les relations avec les collègues ; rémunération et ces composantes ; rémunération/équité ; la formation ; la motivation au travail.

Il contient des questions supplémentaires relatives à la motivation au travail, la satisfaction, les attentes des travailleurs, l'effort et sa relation avec la rémunération.

Ce questionnaire a été destiné à 58 salariés qui représentent 50% de l'effectif global.  
(Année 2014)

- **Sexe :- Masculins : 70,7 % - Féminin 29,3%**
- **Age : -Moins de 30 ans 17, 2%- 30 ans-49 ans 63, 8 %-50 ans et plus 19%**
- **Situation Matrimoniale : Célibataire : 31%- Marié : 69,0%**
- **Le niveau de formation :- Primaire : 62,0%- Moyen : 86,0 %- Universitaire : 29,3%.**
- **L'expérience : 6 -14ans : 56,9%-15 -19ans : 8,6%-20-25ans : 27,6%-**
- **25 et plus : 6,9%.**

### **C-Traitement des données**

**-La relation entre la valeur ajoutée et les frais du personnel :**

**Tableau N° 3 : La relation entre la valeur ajoutée et les frais du personnel**

	$X_i$	$Y_i$	$X_i - X$	$Y_i - Y$	$X*Y$	$X^2$	$Y^2$
	68052	104234436,8	-13389,6	-34451172,6	7,09336E+12	4631074704	1,08648E+16
	68052	136249504,7	-13389,6	-2436104,67	9,27205E+12	4631074704	1,85639E+16
	84179	143686263,4	2737,4	5000654,02	1,20954E+13	7086104041	2,06457E+16
	87393	147216779,7	5951,4	8531170,28	1,28657E+13	7637536449	2,16728E+16
	99532	162041062,2	18090,4	23355452,8	1,61283E+13	9906619024	2,62573E+16
<b>Total</b>	<b>407208</b>	<b>693428046,9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5,74548E+13</b>	<b>33892408922</b>	<b>9,80046E+16</b>

Source : Document interne de l'entreprise

Avec :

$X_i$  : Les frais du personnel

$Y_i$  : La valeur ajoutée

On peut calculer le coefficient de corrélation « r » comme suite :

$$r = \frac{\sum X*Y}{\sqrt{\sum x^2 * \sum y^2}}$$

$X$  : la moyenne de  $X_i = \sum X_i/n = 407208/5 = 81441,6$  (avec  $n=5$ )

$Y$  : la moyenne de  $Y_i = \sum Y_i/n = 693428046,9/5 = 138685609,4$  (avec  $n=5$ )

$$\sqrt{33892408922 * 9,80046E+16} = 5.76334E+13$$

Donc  $r = 5,74548E+13 / 5.76334E+13$

<b>r = 0,99690055</b>
-----------------------

On constate que le coefficient de corrélation s'approche du « 1 », cela veut dire d'une part, qu'il y'a réellement une relation entre la valeur ajoutée et les frais du personnel et d'autre part, chaque augmentation de la valeur ajoutée implique une augmentation des frais du personnel.

**- C.S.P et la motivation :**

Tableau N° 4 : C.S.P et la motivation:

Facteurs C.S.P	Salaire élevé		Formation				Conditions de travail					
	Oui		Non		Oui		Non		Oui		Non	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
<b>Cadres</b>	10	21,3	/	/	6	60	4	40	2	11,8	8	19,5
<b>Maîtrises</b>	8	17	5	45,5	9	69,2	4	30,8	6	35,3	7	17,1
<b>Exécutions</b>	29	61,7	6	54,5	18	51,4	17	48,6	9	52,9	26	63,4

Source : réalisée par la candidate

Nous constatons à travers ce tableau que la catégorie des cadres donne le sentiment d'une équitabilité pour les trois volets de la motivation au travail.

Pour la catégorie maîtrises, le facteur formation reste le plus motivant.

Nous constatons que la catégorie exécution donne le sentiment que le salaire élevé est le facteur le plus motivant (61,7 %). Cela s'explique par le pouvoir d'achat (plus de moitié (55,2%) des travailleurs considèrent l'argent comme moyen unique pour satisfaire leurs besoins).

#### - C.S.P et les composantes de la rémunération :

Tableau N° 5 : C.S.P et les composantes de la rémunération :

CSP	Augmentation de salaire de base	Augmentation des primes individuelles	Augmentation des primes collectives
<b>Cadres</b>	16,3	33,3	/
<b>Maîtrises</b>	22,4	33,3	/
<b>Exécutions</b>	61,2	33,3	100

Source : réalisée par la candidate

Ce tableau reflète la relation que fait le travailleur entre le salaire et le pouvoir d'achat. Nous constatons que la catégorie exécution estime que le salaire de base est le plus motivant vu sa liaison avec le poste, sachant que l'amélioration du revenu est liée au changement du poste.

Pour la catégorie cadres et maîtrises, le facteur prime individuelle reste le plus motivant, sachant que l'augmentation du salaire de base est liée à la politique du pays et que la prime reste une décision interne à l'entreprise.

### - Équité dans la répartition des salaires et la satisfaction au travail :

Tableau N° 6 : Équité dans la répartition des salaires et la satisfaction au travail :

Sexe	Existe t-il une équité dans la répartition des salaires?				Total
	Oui		Non		
	Nbre	%	Nbre	%	
Masculin	33	80,5	8	19,5	41 100%
Féminin	13	76,5	4	23,5	17 100%
Total	46	79,3	12	20,7	58 100%

Source : réalisée par la candidate

On constate que la majorité des salariés quelque soit leur catégorie sociaux professionnelle et quelques soit leur sexe donnent le sentiment favorable sur l'existence d'une équité dans la répartition des salaires.

Lorsque la rémunération est jugée équitable, elle peut accroître le sentiment de satisfaction dans le travail. Insistons sur le fait que cela concerne autant l'équité interne que l'équité externe. L'équité interne révèle que les salariés sont davantage satisfaits quand ils perçoivent que leur rémunération est juste en regard des contributions qu'ils apportent à leur entreprise.

### D-Interprétation des résultats :

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,
- les conditions du travail,
- a 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 aussi nous a conduits 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 comparants au niveau de 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

## **CONCLUSION :**

Dans les entreprises algériennes, 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 du 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 oeuvre, 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 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).

## Références

### Les ouvrages :

- BERGHMANN Alexander, Bernard UWAMUNGU encadrement et comportement, 2<sup>ème</sup> édition eska, Paris.
- Boyer .L, N.Equibey, 2003, Gestion des ressources humaines nouvelles pratiques, édition EMS, Paris.
- Cauden Joël, Berger , juin1988, gestion des ressources humaines, édition Paris,.
- Citeau Jean Pierre,2000, Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques, 3<sup>ème</sup> édition Armand Colin
- Dubet François, injustice, l'expérience des inégalités au travail, Seuil, Paris, 2006.
- Galambaud Bernard, 2002, si la Gestion des ressources humaines était de la gestion, édition Liasons, Paris.
- Gwendoline Aubourg, Demora Héléne, gérer la rémunération des salaires, Paris 2001.
- Koror de Yan GUEN,Amis Bouayad, la face caché du management, édition ,Dunod,.
- Lellou Abderrahmane,Hadj Nekaa, Khaled Tahari,Zahir Yanat2004, Formation et production de compétences, Enjeux et perspectives, édition Dar El Gharb, Oran, 2007.
- Levey Leboyer, Claude,2001, , la motivation dans l'entreprise Modèles et stratégie, édition d'organisation, Paris,.

- 
- Levy Leboyer, Lauche Claude Rodand, Jean Pierre,2006, ressources humaines les apports de la psychologie du travail, organisation, Paris,.
  - Levy Leboyer Claud,2005, la personnalité un facteur essentiel dans le monde du travail, édition d'organisation, Paris,.
  - Marbach Valerie,1999, Evaluer et rémunérer les compétences, édition d'organisation, Paris,.
  - Morin Pierre,1995, organisation et motivation, édition Chihab, Alger,.
  - Pellisier, Jean Supiot Alain Jummaud Antoine,2006, droit du travail, Dalloz, Paris,.
  - Peritti Jean Marie,1998, Gestion des ressources humaines, les éditions d'organisation, Paris,.
  - Peritti Jean Marie,2000, Gestion des ressources humaines, Gestion des ressources humaines 9ème édition Vuibert entreprise, Paris,.
  - Peritti Jean Marie, Patrice Roussel,2000 : les rémunérations : politiques et pratiques, édition Vuibert, Paris,.
  - Roussel Patrice,1996, rémunération, motivation et satisfaction au travail, édition Economica, Paris,.
  - Sekiou Lakhdar et autres, gestion des ressources humaines, édition de Boeck université.
  - Taieb Jean Pierre, François le herse,1997, la masse salariale, édition Dunod, Paris,.
  - Vidal Roffe, Van Bremeetsch Christie,2002, Recruter et motiver ses collaborateurs, édition First, Paris,.
  - Villemus Philippe ,2004, motivez vos équipes, négocier et suivre les objectifs de ses collaborateurs, édition d'organisation, Paris,.
  - Weiss Dimitri, 1994, la fonction ressources humaines, les éditions d'organisation, Paris,.
  - Werthen William B1990, et autres, la gestion des ressources humaines, édition Mc Graw-Hill, Paris,.

### **Les revues :**

- Akari,1995, « réglementation et effort », analyse d'économie et de gestion, N°5, 10.



- Ambra Gille, 2005, « êtes-vous encore motivé ? », l'essentiel du management, N°131, 05.
- Andrej Bennier, 2008, « les sept façons de motiver une équipe », l'Essentiel du management, N°150, 02.
- Aribi .M et y, Ferfera f, 1999, Réformes économiques et gestion de la rémunération au sein de l'entreprise publique Algérienne, Cahier de Cread.
- Benjamin Rousseau 2007, « sachez repérer et mettre au boulot les paresseux », l'essentiel du management, N°140, 03.
- Bouyacoub. A (07/10/2008), le grand paradoxe de l'économie Algérienne mis à nu, N°4202, Le quotidien d'Oran.
- Bouyacoub. A, (21/12/2006), croissance et fragilité de l'économie Algérienne, N°3652, Le quotidien d'Oran.
- 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, Répartition de revenu et catégories sociales, N°34, les cahiers de Cread.
- Conzaque Blingnieres, (02/2007), « le bon patron est celui qui donne envie de la suivre », l'essentiel du management, N°139,.
- Djerbi « la politique salariale en Algérie », P33.
- Dossier, SGT : ce que vous devez savoir, Révolution africaine N° 1098, 1985 Alger.
- Dossier, salaire 2002, ce que vous voulez vraiment, l'Essentiel du management N° 81
- Fournier, Martine De la VEGA Xavier, (2001) « travail, je t'aime, je te haï », Sciences humaines, N°179, . paris.
- Lellou. A « le système de rémunération dans l'entreprise » CREAD, N°12, P19.
- Lellou. A « la question salariale à travers l'entreprise publique, P327.
- Lellou .A, (1989), la formation des salaires en Algérie entre l'économie administrée et l'ajustement structurel, Revue algérienne d'économie et politique salariale en Algérie, CREAD N°12., PENAG, Algérie.

- Le pouvoir d'achat et la négociation salaire d'entreprise, Revue Française de gestion N° 94, Paris 1993.
- Martory. B, la gestion de l'emploi et des salariés ; les rémunérations cahier Français n 262, Paris.
- Mebtoul .A,(16/10/2007), La nouvelle grille des salaires dévalorise le savoir, N°3902, le quotidien d'Oran,.
- Meyer .E, le guide des salaires, 1996-1997, l'Essentiel du management N°21, Paris, 1996.
- Mesahel Abdelkader(11/03/2009) , la gouvernance, Algérie.
- Miraoui Abelkrim, le lien entre performances de l'entreprise publique Algérienne et rémunération de ses dirigeants, N°1,.
- Naro. G,(06/2002), système de rémunération et cultures organisationnelles Revue, Française de gestion N°95, Paris.
- 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.
- Verger. D, Aux sources des carrières salariales et de l'emploi, Economica et Statistique N° 299 Paris 1996
- 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 à 15 octobre 2006 (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.

**Les sites d'Internet :**

[www.univ.parie1](http://www.univ.parie1)

[www.ons.dz](http://www.ons.dz)

[www.wordbank..org](http://www.wordbank..org)

[www.finance-algeria.org](http://www.finance-algeria.org)

[www.elwatan.com](http://www.elwatan.com)

[www.diplomatic.gouv.fr](http://www.diplomatic.gouv.fr)

[www.statistiques-mondiale.com](http://www.statistiques-mondiale.com)

[www.nepad.org](http://www.nepad.org)

[www.africain-union.org](http://www.africain-union.org)