

Ecole des hautes études commerciales

EHEC Alger

Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales

Option : Management des Ressources Humaines

Thème :

**Un système rémunération équitable,
facteur de motivation ou de satisfaction au
travail ?**

Etude de cas : LTPS Ghardaïa

Présenté par :

M. ZIADI Ahmed Houcine

Encadreur :

M. BEKIOUA Farouk

Maître assistant EHEC Alger

**1^{ère} Promotion
Juin 2014**

Ecole des hautes études commerciales

EHEC Alger

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en
sciences commerciales**

Option : Management des Ressources Humaines

Thème :

**Un système rémunération équitable,
facteur de motivation ou de satisfaction au
travail ?**

Etude de cas : LTPS Ghardaïa

Présenté par :

M. ZIADI Ahmed Houcine

Encadreur :

**M. BEKIOUA Farouk
Maître assistant EHEC Alger**

1^{ère} Promotion

Juin 2014

Je dédie ce modeste travail, synonyme de concrétisation de tous mes efforts fournis pendant ces années :

Au Dieu tout puissant

A mes chers parents qui ont tous fais pour que je réussisse.

A mes frères : Djelloul, Azzedine, Mohamed et L'hadj.

A mes Sœurs : Mounira, Souad et Samia.

A mes nièces Mounira, Wissal et Sarah

A tous mes proches, mes cousins et tantes, Mes amis et surtout mon ami Houcine Ben.

A tous mes enseignants, ainsi que mes collègues de la promotion 2014 que ce soit à l'EHEC, ESC et ENSSEA

A tous ceux qui m'aiment et me respectent de prêt ou de loin.

REMERCIEMENTS

Tout travail de recherche n'est jamais totalement l'œuvre d'une seule personne. A cet effet, je tiens à exprimer ma sincère reconnaissance et mes vifs remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail en l'occurrence ma famille qui n'a jamais cessé de m'encourager.

Tout d'abord à M. Farouk BEKIOUA , directeur de ce mémoire, pour l'aide et le temps qu'elle a bien voulu me consacrer et que je ne remercierai jamais assez pour son soutien et sa patience, qu'elle trouve en ces lignes l'expression de ma gratitude.

Ensuite à Mesdames et Messieurs les membres du jury qui ont eu l'amabilité d'accepter d'évaluer ce travail. Qu'ils trouvent ici l'expression de ma reconnaissance.

J'exprime ma gratitude à tous les responsables de l'entreprise LTPS, à Monsieur SOUFFIK, ex PDG du groupe.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à tous mes proches et amis qui m'ont toujours soutenue et encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire.

Merci à Dieu de m'avoir donné la force et le courage de tenir jusqu'à la fin de ce travail.

LISTE DES TABLEAUX

N°	TABLEAUX	Pages
1	La combinaison entre les variables principales et secondaires pour identifier un système de rémunération	12
2	Quelques caractéristiques de la partie fixe et de la partie variable	17
3	la répartition des effectifs par catégorie socioprofessionnel (2014)	54
4	l'évolution des effectifs durant les années (2011,2012 ET 2013)	55
5	la répartition des effectifs interrogés selon la tranche d'âge	66
6	la répartition des effectifs interrogés selon le sexe	67
7	la répartition des questionnaires selon les départements	68
8	ancienneté des cadres ayant rependus	69
9	Affirmation N°1 satisfaction vis-à-vis salaire de base	70
10	Affirmation N°2 satisfaction vis-à-vis l'échelle de rémunération	71
11	Affirmation N°3 satisfaction vis-à-vis les composantes de rémunérations	72
12	Affirmation N°4 satisfaction vis-à-vis les critères utilisé	73
13	Affirmation N°5 satisfaction vis-à-vis la rémunération variable	74
14	Affirmation N°6 satisfaction vis-à-vis le jugement de leurs supérieur	75
15	Affirmation N°7 satisfaction vis-à-vis procédure de gestion des rémunérations	76
16	Affirmation N°8 satisfaction vis-à-vis la gestion des rémunérations comparée aux filiale du groupe	77
17	Affirmation N°9 le degré d'influence de chaque outil de rémunération sur votre motivation au travail	78
18	Affirmation N°10 des éléments qui devront être révisé	79

LISTE DES FIGURES

N°	FIGURES	Pages
1	Les trois piliers d'une politique de rémunération	6
2	Système poste/Performance	13
3	Système poste/Performance/Ancienneté	13
4	Système grade ancienneté	14
5	Système Potentiel/Age	14
6	La pyramide des rémunérations	19
7	La pyramide des besoins	37
8	Processus de motivation	39
9	Mécanisme de MBO et rémunération variable	46
10	cartographie d'implantation	49
11	la répartition des effectifs par catégorie socioprofessionnel (2014)	54
12	Organigramme de la direction des ressources humaines	56
13	Evolutions des Effectifs des Années 2011,2012 et 2013	58
14	la répartition des effectifs interrogés selon la tranche d'âge	66
15	la répartition des effectifs interrogés selon le SEXE	67
16	la répartition des effectifs interrogés selon les Départements	68
17	la répartition des effectifs interrogés selon l'Ancienneté	69
18	Affirmation N°1 satisfaction vis-à-vis salaire de base	70
19	Affirmation N°2 satisfaction vis-à-vis l'échelle de rémunération	71
20	Affirmation N°3 satisfaction vis-à-vis les composantes de rémunérations	72
21	Affirmation N°4 satisfaction vis-à-vis les critères utilisé	73
22	Affirmation N°5 satisfaction vis-à-vis la rémunération variable	74
23	Affirmation N°6 satisfaction vis-à-vis le jugement de leurs supérieur	75
24	Affirmation N°7 satisfaction vis-à-vis procédure de gestion des rémunérations	76
25	Affirmation N°8 satisfaction vis-à-vis la gestion des rémunération comparée aux filiale du groupe	77
26	Affirmation N°9 le degré d'influence de chaque outil de rémunération sur votre motivation au travail	78
27	Affirmation N°10 des éléments qui devront être révisé	79

Sommaire

CHAPITRE I : La gestion des rémunérations

Section N°1 : fondement de la rémunération

Section N°2 : La formation de la rémunération

Section N°3 : L'individualisation de la rémunération

CHAPITRE II : Concept de la motivation, théories et Approches

Section N°1 : Approches sur la motivation

Section N°2 : Cadre conceptuel de motivation

Section N°3 : LES EFFETS DE LA MOTIVATION

CHAPITRE III : Analyse du système de rémunération et de motivation au sien de LTPS

Section N°1 : Présentation De L'Entreprise D'accueil

Section N°2 : La rémunération et la motivation au sien de LTPS

Section N°3 : Enquête de satisfaction à l'égard du système de rémunération de l'entreprise LTPS

Introduction générale

La question de la rémunération se situe, par nature, au fondement même des pratiques de gestion du personnel. Aussi peu développée soit-elle, toute gestion des ressources humaines s'organise à partir du contrat de travail et de l'échange qu'il établit entre travail fourni et rémunération attribuée : c'est le salaire qui fait le salarié. La rémunération est donc soumise aux phénomènes de marché et à l'environnement qui conditionne cet équilibre. Des facteurs exogènes tels que le marché du travail, les représentations sociales, ainsi que les politiques sociales et fiscales conditionnent les modes et les niveaux de rémunération.¹

La gestion des rémunérations est une opération très importante au sein de toute entreprise car, elle constitue un moyen de motivation des salariés ce qui entraîne une augmentation de la productivité.

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.

La motivation semble être aujourd'hui l'un des facteurs de compétitivité essentiel capable de répondre aux besoins des dirigeants. Donc, définir une meilleure politique de rémunération qui permet le déclenchement de la motivation est une préoccupation centrale de la gestion des ressources humaines. Ces politiques et ces pratiques de rémunération déterminent directement le mode d'optimisation des ressources humaines. Définir cette articulation entre rémunération et motivation est une

¹ ROMAN. B, «Bâtir une Stratégie de Rémunération ».2ème édition, Dunod. 2010.P1.

nécessité pour toute fonction de gestion de ressources humaines dans l'entreprise d'aujourd'hui.

« *La différence entre un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau, mais l'homme* » dit Jean Marie Peretti dans son ouvrage « *Ressource Humaine et gestion du personnel* ».

Une personne motivée appréhende son niveau de performance comme essentiel pour s'auto évaluer et participe intensément aux relations et aux réalisations dans les situations de travail. Cette personne place le travail dans le premier rang et s'identifie au travail et aux objectifs de l'organisation compte tenu de ses autres intérêts de vie. C'est pourquoi, l'étude de la relation individu organisation s'avère particulièrement importante.

Notre étude sera focalisée sur la gestion des rémunérations, voir son impact sur la motivation des salariés. Dans ce sens, notre problématique se posera comme suit :

Dans quelle mesure un système de rémunération équitable influence – t – il la satisfaction et/ou la motivation des travailleurs ?

Pour répondre à cette problématique, nous allons essayer tout au long de ce travail de valider les hypothèses suivantes :

- ***Hypothèse 1*** : *Un système de rémunération équitable est un facteur qui influence la motivation des travailleurs et par conséquent leurs performances.*
- ***Hypothèse 2*** : *Un système de rémunération équitable est un facteur de satisfaction seulement, sans pour autant qu'il soit un facteur de motivation et de performance.*
- ***Hypothèse 3***: *Un système de rémunération équitable est un facteur de satisfaction et de motivation en même temps.*

Nous allons donc voir comment LTPS motive ses salariés sans nuire à l'équité interne et externe. Applique-t-elle les mêmes structures de rémunération à l'ensemble des Cadres ? Est-ce qu'il y'a une généralisation du principe d'une rémunération variable du mérite individuel ? Dans son système de rémunération, LTPS rémunère-t-elle le

poste ou la compétence ? On vérifiera donc dans cette entreprise quelle est l'impact d'une rémunération disant équitable sur la motivation et la performance au travail.

Pour constituer une étude assez complète, qui pourra répondre aux différentes questions déjà posées, on propose de présenter notre recherche comme suit :

le premier chapitre sera consacré à la gestion de la rémunération, sa politique et son importance à l'entreprise et ses éléments ainsi que le processus de sa détermination. Le deuxième chapitre portera sur la concept de motivation, et ces différentes théories, et où nous allons présenter à la fin la rémunération comme outil de motivation.

Pour le troisième chapitre, cas pratique portera sur une analyse du système rémunérations et de motivation au sein de LTPS; ou on parlera de sa politiques de rémunération appliquées par les dirigeants de cette entreprise et on se basera sur Celle qui contribuera à la motivation et la stimulation des salaires dans l'entreprise ; enfin dans la troisième section de ce chapitre prendra la forme d'une synthèse et dépouillement du questionnaire.

CHAPITRE I

LA GESTION DE LA REMUNERATION

Introduction :

La rémunération aujourd'hui devient un moyen d'attirer, de conserver et de motiver des candidats compétents pour faire face à la compétition entre organisations. Elle permet ainsi à l'organisation de répondre aux missions de base de la fonction RH et d'atteindre ses objectifs.

Les gestionnaires sont donc amenés à innover en matière de rémunération pour déterminer la rétribution globale des RH. En effet la rémunération est l'activité qui consiste à évaluer la contribution des employés à l'organisation et de fixer leur rétribution monétaire et non monétaire directe et indirecte en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation.

Dans un premier temps, nous définirons la notion de rémunération et ses différentes formes 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 et quels sont les composants de la rémunération qui procurent plus de motivation ?

Comment peut-on avoir un système de rémunération efficace qui permet à la fonction ressources humaines de mieux contribuer à la performance de l'entreprise, Que doit représenter le variable dans la rémunération des salariés? Sur quels types de critères doit-il reposer ? Autant de questions cruciales auxquelles nous devons répondre pour bâtir un système de rémunération à la fois motivant et rentable. Autant de questions qui soulèvent des enjeux majeurs.

Section N°1 fondement de la rémunération

1. Historique du concept (bref historique)

Historiquement, la rémunération est d'abord considérée comme un centre de coût.

Ce coût appelé masse salariale, est composé de l'ensemble des charges engendrées par la rétribution du travail des salariés.¹ Jusqu'à la première guerre mondiale, dans la plus part des pays industriellement avancés, la loi de l'offre et de la demande régit la détermination du salaire. Mais sous l'effet des crises économiques et avec le renforcement du pouvoir syndical, il devenait nécessaire d'élaborer une politique salariale intégrant des objectifs multiples dont les principaux sont :

- Identification et classification des principales composantes de rémunération
- Identification des principaux arbitrages d'une politique de rémunération
- Définition et utilisation de critères pertinents pour effectuer des choix des éléments d'une politique de rémunération.

Pendant les trente glorieuses, le contexte économique est caractérisé par une forte croissance de la production et de profit (la production de masse), il n'y a eu aucune entrave pour accorder des augmentations générales. Une grande lacune s'instaure dans ce type d'organisation surtout en matière de motivation des salariés. Le salarié est rémunéré en fonction du nombre d'heures de travail effectué. Or, le travail dans sa vraie conception est une combinaison des heures travaillées et l'effort fourni au travail. La rétribution de la partie qualitative par le biais de la participation au bénéfice serait alors le chaînon manquant.

A la fin des années 1970, la crise économique marque une rupture, les entreprises sont tenues de diversifier leur offre, ce qui nécessite le recours à une main d'œuvre plus qualifiée, plus chère, et rendre leurs activités plus flexibles. Les directions sont persuadé de la nécessité à se servir de la rémunération non seulement comme d'une simple ligne budgétaire mais désormais également comme d'outil de gestion des ressources humaines c'est-à-dire, il faut que la rémunération allier le contrôle budgétaire et la recherche d'une performance.

1. Qu'est-ce que la rémunération

¹ Compoy E., Maclouf E., « Gestion de ressources humaines » Ed. Pearson Education, France, 2008.

Précision du vocabulaire : salaire et rémunération

Alors que l'on parle plus couramment de « salaire ouvrier » et de « rémunération cadre », nous utiliserons alternativement les deux termes, car nous considérons qu'ils sont synonymes. Tout au plus pourrait-on penser que le terme « rémunération » offre une définition plus large que celui de salaire, mais cette distinction ne nous semble pas au point de l'ériger en règle.¹

En effet, la notion de rémunération peut chez certains auteurs ou dans le sens commun, englober davantage que la stricte contrepartie du travail (le salaire) et désigner la totalité de ce que le salarié perçoit de la part de son employeur, quelle qu'en soit la forme.

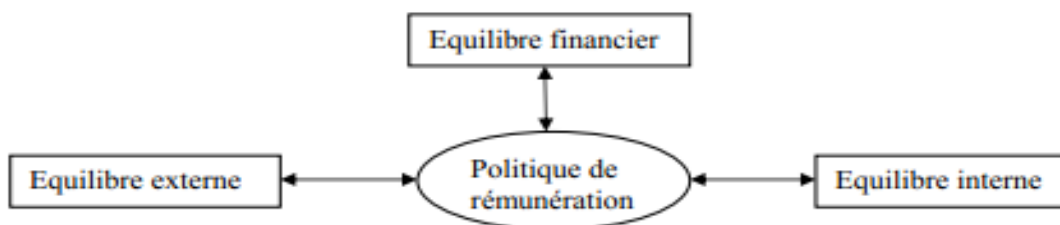
La rémunération : « est l'ensemble des prestations financières reçues par un salarié en échange de sa contribution de travail »², mais d'autres composantes de rémunération viennent de s'y ajouter. Il convient alors à toute politique de traitement entre les salariés, de motiver et de reconnaître les prestations fournies dans l'optique d'une compétitivité constructive entre les salariés de l'entreprise.

La relation salarié-employeur est une relation contractuelle où l'agent (salarié) fournit un effort en contrepartie d'un salaire versé par le principal (l'employeur), il s'agit donc de la relation contribution-rétribution. Le versement de la rémunération constitue généralement et souvent le poste le plus important des engagements financiers.

La politique de rémunération est une des composantes de la politique générale de l'entreprise, elle doit s'y intégrer. Cette politique consiste à un ensemble de choix³ visant :

D'abord la réalisation de trois équilibres :

Figure n° 01 : Les trois piliers d'une politique de rémunération.



¹ Bernard Martory, Daniel Crozet, « *Gestion des ressources humaines* » ; Pilotage et performance, éd. Dunod, 6ème édition, France, 2006., P. 236.

² Denjean M., « La motivation » CEPID, Paris, Décembre 2006.

³ Martory B., « *Contrôle de gestion sociale* », Ed. Vuibert, Paris, 1990, p 20-21

Source : Guillot Soulez C. Cloet H, « *Exercice de gestion des ressources humaines* », Lextenso Edition, 2010, P 120.

L'équilibre financier nécessite que la capacité à payer soit supérieure à la masse salariale.

La masse salariale : représente la totalité des dépenses engagées par l'entreprise au titre de la rémunération au travail. Le volume de la masse salariale ne doit pas dépasser le niveau possible des engagements financiers de l'entreprise. Sachant que la masse salariale a connu une progression substantielle et devient problématique, de fait que cette progression engendre des effets connus sous le nom glissement-vieillesse-technicité (GVT).

- L'effet glissement : concerne les augmentations accordées dans un même poste (mérite performance) ou qui sont dues à un changement de poste ou de classification.
- L'effet vieillesse : concerne les augmentations liées à l'ancienneté dans l'entreprise (primes liées à l'ancienneté).
- L'effet de technicité : concerne les augmentations associées au remplacement de poste de travail peu qualifié par des postes qui exigent des qualifications supérieures.

On peut trouver aussi plusieurs *facteurs externes* influencent la politique de rémunération tels que:

- ***La concurrence sur le marché de travail :***

L'entreprise doit s'aligner sur le marché du travail et adopter une politique de rémunération proche aux pratiques exercées sur le marché du travail et en particulier, des pratiques du secteur d'activité de l'entreprise pour éviter les risques de départ des salariés, conséquence d'un sentiment d'iniquité externe.

- ***La concurrence sur le marché des produits :*** vendus par l'entreprise donc leur compétitivité.¹

- ***Le cadre légal et fiscal :***

Dans des mesures de respect d'un salaire minimum, ou d'interdiction de toute discrimination, un cadre légal s'impose aux entreprises. Un cadre fiscal peut favoriser ou encore limiter

¹ Chloé guillot soulez, h loise cloet, Sophie Landrieau, Kartochian, « *La gestion des ressources humaines* », Lextenso édition, 2 me Ed., paris, 2010, P 162.

l'usage de certains éléments de rémunération par l'entreprise (ex. : le niveau des charges sociales, existence d'exonérations fiscales).

- **Le marché financier :**

Les choix en matière de rémunération sont influencés par les apporteurs de capitaux. Une entreprise cotée en bourse agit en faveur de l'activité de l'actionnaire.

- **Les cultures nationales :**

Les lois, les conventions, les idéologies (le cadre institutionnel) et la place accordée à l'argent sont des facteurs marquants pour une culture nationale qui influence la définition de la politique de rémunération d'une entreprise.

1. La politique de rémunération

La politique de rémunération vise à offrir des salaires compétitifs correspondant à la fonction tenue et aux compétences mises en œuvre, tout en rémunérant *équitablement* la performance pour permettre la progression de carrière. Cette politique doit décliner en plusieurs principes tels que : la cohérence, équité interne, compétitivité, sélectivité, fiabilité/ réversibilité. Elle doit associer le personnel aux résultats (participation, intéressement, plan d'épargne d'entreprise...).

La rémunération engage des processus multiples : évaluation des emplois, classification, négociations salariales, logistique de la paie qui font que celle-là n'est pas une opération simple mais une activité complexe. La gestion de rémunération est soumise à plusieurs principes tels que :

Principe 1 : « A travail égal, salaire égal » : le salaire est établi en fonction du poste.

Principe 2 : « A performance égale, salaire égal » : le salaire est établi en fonction des résultats de travail de l'employé.

Principe 3 : « A compétences égales, salaire égal » : le salaire est établi en fonction des compétences de l'employé plutôt qu'uniquement en fonction des exigences et la valeur du poste qu'il occupe.

La fixation de la rémunération dépend de *deux dimensions* jugées importantes qui sont :

- **La dimension légale :**

Elle repose sur des obligations légales, conventionnelles et contractuelles que l'on doit respecter lorsque l'on fixe les salaires.

Parmi ces obligations, on retrouve :

- Le Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti (SMIG) ;
- Les rémunérations conventionnelles minimales ;
- L'égalité entre les salaires féminins et masculins ;
- L'obligation de négociation au niveau de la branche ou de l'entreprise.

- **La dimension sociale :**

Pour une gestion efficace des ressources humaines, il est nécessaire de mettre en place un système de rémunération équitable pour tous. Le système le plus logique est de faire un échelonnement des postes les uns par rapport aux autres et de construire un barème de rémunération correspondant. Cette méthode de classification se fait selon **2 étapes** successives :

- Dans un premier temps, on procède à une qualification des postes, où l'on va évaluer chaque poste et lui attribuer une cotation (méthode par rangement : Les postes sont classés hiérarchiquement les uns par rapport aux autres, méthode analytique selon **la méthode HAY¹ MANAGEMENT** par exemple, on classe les postes en fonction de différents critères qui sont: la compétence, l'initiative créatrice et la finalité).
- Ensuite, il s'agit de faire une correspondance en salaire, avec la fixation d'échelle de salaires pour chaque poste, la création de plages de progrès, l'élaboration de filière professionnelle.

1. La formation de la rémunération

La formation de la rémunération doit respecter trois dimensions qui sont la question des composantes, de niveau et de la hiérarchie de celle-ci. Une bonne élaboration d'une structure

¹ Peretti, Jean-Marie, *gestion des ressources humaines* ed vuibert, 2013, P117.

salariale pourra faire face à toutes ces questions. L'élaboration des structures salariales passent par la détermination des familles ou des classes d'emplois.

A partir des résultats de l'évaluation des postes de travail, on construit les familles (classes) d'emplois. Ces familles regroupent tous les emplois similaires. Les emplois appartenant à une même famille peuvent différer par leur contenu, mais ils possèdent une valeur équivalente pour l'organisation. Un taux de salaire ou un éventail de taux de salaire est attribué à tous les emplois d'une même famille.

L'existence d'une famille d'emploi permet de justifier les faibles différences de salaires existant entre certains postes, elle facilite l'administration des salaires et élimine les erreurs légères qui se seraient glissées lors de l'évaluation des postes. Une fois que les emplois sont évalués, les familles d'emploi sont définies, on détermine l'éventail des salaires.

L'évaluation des postes de travail assure l'équité interne. Tandis que le recours à des enquêtes salariales sert à fixer les niveaux de rémunération, les structures salariales et le mode de rémunération. Ces enquêtes assurent l'équité externe grâce à l'information qu'elles fournissent.

La hiérarchie des salaires permet d'étudier l'écart entre les différentes catégories de personnel. Elle permet d'apprécier l'équité salariale au sein de l'entreprise.

Plusieurs outils permettent la hiérarchisation de la rémunération. Ces outils sont :

- **Une grille de qualification** : elle hiérarchise les emplois selon leur niveau de complexité et de responsabilité.
- **Une grille de rémunération de la qualification** : qui permet de rémunérer le niveau de qualification et de responsabilité de chaque salarié, titulaire d'un emploi coté dans la grille conventionnelle de classification des emplois.
- **Une grille de rémunération de la performance** : qui permet de vérifier si le salarié est bien classé dans le groupe de salaire qui correspond à son niveau d'activité, observé dans la durée. C'est le salaire de la manière de tenir le poste.
- **Un entretien d'évaluation** : qui permet de mesurer l'activité déployée sur la période et l'intégration des critères de professionnalisme dans l'évaluation.
- **Un système d'augmentation** : qui permet de mesurer l'activité sur la période de manière professionnelle à l'activité déployée.

Remarque : les grilles de qualification ne permettent pas de faire la différence entre le salarié performant et les autres. Elles ne rémunèrent pas la manière de tenir le poste. Elles permettent seulement de vérifier si les salariés classés dans le même groupe de qualification sont bien rémunérés au-dessus des minima conventionnels. Par contre une grille de rémunération à la performance permet de rémunérer selon leur niveau d'activité (ou mérite) les salariés appartenant à un groupe.

Le tableau suivant explique la différence entre les deux grilles de rémunération.

Grille de rémunération de qualification	Grille de rémunération de la performance
<i>A poste égal, salaire égal</i> Elle rémunère au même niveau tous les titulaires d'un poste appartenant au même groupe de qualification quel que soit le volume d'activité déployé dans ce poste.	<i>A activité inégale, salaire inégal</i> Elle permet de rémunérer selon leur niveau d'activité les salariés appartenant à même groupe de qualification.

Source : M.Arabî M., « *La gestion de la rémunération au sein de l'entreprise publique industrielle autonome algérienne* », Mémoire de Magister en Sciences Economiques, Université Mouloud MAMMARI de TIZI-OUZOU, Novembre 1998, P 61

Un responsable de la fonction ressources humaines doit combiner entre les diverses formes de rémunération pour bâtir un système de rémunération à la fois attractif, motivant et sans risques de coûts salariaux élevés.

Section N°2 : Les systèmes de Rémunération :

1. Les systèmes de rémunération :

Nous devons nous attarder sur les nouvelles pratiques de la rémunération qui se manifestent à travers les systèmes de rémunération. Il existe plusieurs systèmes de rémunération. En combinant entre les variables principales et les variables secondaires, on peut identifier les systèmes de rémunération suivants :

Tableau n° 01 : La combinaison entre les variables principales et secondaires pour identifier un système de rémunération.

Variables principales	Variables secondaires
Le poste	→ La performance
Les compétences	→ L'âge
Le potentiel	→ L'ancienneté
	La situation de la famille

Le choix de la variable principale	Le salaire
• Le poste	Le salaire évolue d'abord avec le poste occupé
• Les compétences (capacité prouvée)	Le salaire est attaché à la personne et à l'évolution de ces compétences.
• Le potentiel	Le salaire dépend principalement du pari fait par l'entreprise sur l'avenir professionnel du collaborateur

Source : Donnadiou. G, « du salaire à la rétribution », Ed. Liaison, DL 1997, P153.

On considère alors le poste, les compétences, le potentiel comme variables principales. La performance, l'âge, l'ancienneté dans l'entreprise, la situation de famille sont aussi des variables de pilotage qu'il ne faut pas les ignorer

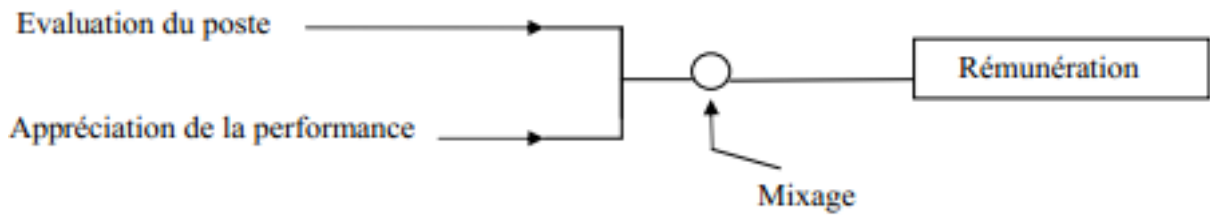
1.1. Le système poste/performance :

Dans ce système, la variable principale est le poste, puisque la performance est considérée comme variable secondaire. Ce système implique : Le repérage des différents postes dans l'entreprise, évaluation de ces postes et l'appréciation de la performance. La rémunération des salariés sera obtenue par le mixage entre évaluation du poste et l'appréciation de la performance.

Il s'agit de la forme d'individualisation dominante dans les pays anglo-saxonne. En France ce système a été appliqué par toutes les filiales de sociétés nord-américaines ainsi que par les groupes industriels qui se prévalent d'un mode de management « made in USA »¹. Ce système est également porté par quelques grands consultants internationaux, tel que Hay.

¹ Donnadiou. G, « du salaire à la rétribution », Ed. Liaison, DL 1997, P153.

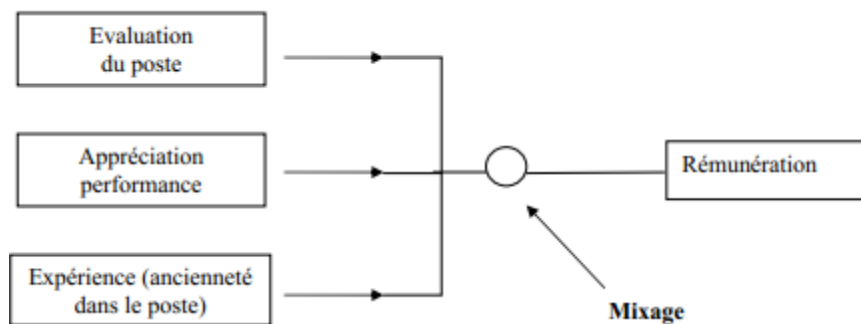
Figure n° 02 : Système poste/Performance.



Source : Donnadiou. G, « du salaire à la rétribution », Ed. Liaison, DL 1997, P153.

Dans une variante plus sophistiquée, on intègre à ce système l'expérience acquise dans la fonction que l'on suppose corrélée avec l'ancienneté dans le poste on aura alors :

Figure n° 03: Système poste/Performance/Ancienneté.



Source : Donnadiou. G, « du salaire à la rétribution », Ed. Liaison, DL 1997, P153.

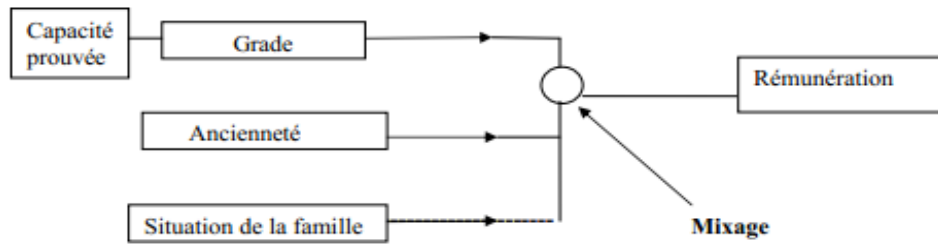
1.2. Système grade ancienneté :

Selon ce système, on rémunère le grade caractéristique attachée à la personne. On suppose que ce grade est corrélé avec la capacité prouvée. Le grade est la variable principale dans ce système, l'ancienneté est la variable secondaire adjointe.

Quelquefois, une deuxième variable secondaire s'ajoute à ce système, la situation de la famille. Ce système est appliqué par des organisations qui n'ont pas la réputation d'un grand dynamisme.¹

¹ Donnadiou. G, Op.cit., P. 153.

Figure n° 04 : Système grade ancienneté.

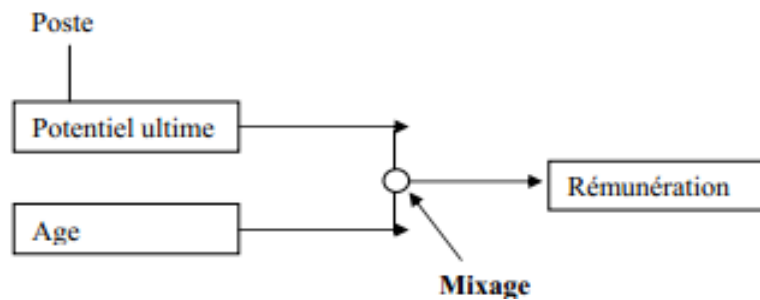


Source : Donnadiou. G, « du salaire à la rétribution », Ed. Liaison, DL 1997, P154.

1.3. Système Potentiel/Age :

La variable principale est le potentiel ultime, la variable secondaire est l'âge de l'intéressé. Ce système ne s'applique généralement qu'aux seuls cadres, et principalement aux cadres diplômés, à la différence du système poste/Performance.

Figure n° 05 : Système Potentiel/Age.



Source : Donnadiou. G, « du salaire à la rétribution », Ed. Liaison, DL 1997, P158.

2. La rémunération directe et la rémunération indirecte :

La rémunération globale se décompose en deux parties : La partie intrinsèque et la partie extrinsèque. Dans la partie intrinsèque on trouve tous ce qui est statut et prestige, sécurité d'emploi, responsabilité, réalisation, reconnaissance, développement/ plan de carrière, défis/travail intéressant etc. La partie extrinsèque comporte la rémunération directe et la rémunération indirecte.

2.1. La rémunération directe

Ensemble des paiements en espèce et en nature ainsi que les gains résultant d'autres systèmes de rémunération tels que l'incitation et l'intéressement.

La rémunération est composée de l'ensemble des avantages psychologiques, et dans ce cas il s'agit de la rémunération intrinsèque et des avantages matériels qui nécessitent, en fait des dépenses de la part de l'organisme employeur, c'est ainsi qu'on parle d'une rémunération extrinsèque : il s'agit de verser une somme directement aux employés concernés en fonction du travail accompli, c'est la rémunération directe.

La rémunération directe contient une partie fixe et une partie variable.

- Pour la partie fixe : il s'agit ici du salaire de base et les primes d'inconvénients.

Le salaire fixe : consiste à verser une somme fixe en échange du travail effectué, le plus souvent, il s'agit d'un salaire au temps, présenté d'ailleurs par les syndicats comme l'un des acquis fondamental des luttes sociales selon le principe bien connu « à travail égal, salaire égal ».

- Pour la partie variable :

Si on est classé à court terme on a : les primes de rendement, participation aux bénéfices, régimes de commission, partage de gains de productivité etc.

Si on est classé à long terme on a : option d'achat d'action, primes en espèce à long terme etc.

Savoir combien injecter pour chacune des deux parts est une affaire importante et très délicate pour un responsable de la fonction ressources humaines. Sachant que le fixe rémunère les compétences et la part variable rémunère les performances. Mais au-delà de cela, que faire pour bien proportionner entre les deux parties qui composent une rémunération ?

L'alchimie du fixe et du variable est une des préoccupations majeures des directions ressources humaines. Cette alchimie s'avère être un exercice très difficile à réaliser. Deux raisons s'imposent pour expliquer cette difficulté. La première est liée au fait que le système de rémunération s'inscrit dans une trilogie (l'objectivation, l'évaluation et la reconnaissance), tandis que la deuxième est liée au caractère multi composite du système de rémunération et voir pour chacun des éléments qui la composent ce que cet élément rémunère.

Alors, avant même de doser. Il faut comprendre que la rémunération est liée intimement à l'objectivation, à l'évaluation et à la reconnaissance.

- L'objectivation : implique la nécessité de tenir compte de différents objectifs (globaux ou segmentés), pour pouvoir construire un système équitable.
- L'évaluation : afin de ne pas affecter le souci de transparence, il faut évaluer les salariés en utilisant des instruments précis et accessibles à tous. Gérer cette étape avec excellence est très important et doit se faire avant de prendre le risque de gratifier les salariés.

Un plan de rémunération qui pourra réaliser un bon dosage doit tenir en compte le caractère multi composite du système de rémunération.

L'un des grands spécialistes des questions de rémunération chez Hay groupe précise que le fixe rémunère le développement des savoirs, savoir-faire et surtout des compétences comportementales nécessaires à l'exercice du poste. On sous-entend par les compétences comportementales : capacité à négocier dans un contexte international, capacité à développer un réseau, capacité à animer une équipe.

Le fixe rémunère aussi le titulaire du poste : son âge, le diplôme, le potentiel, la capacité d'innovation, etc. Le fixe est déterminé en fonction de l'état de marché de travail au moment de l'embauche. Plus la demande de l'emploi qui se présente par rapport au profil recherché se fait rare, plus les salariés au profil recherché seront en position de force pour recevoir un fixe important. Le fixe reste néanmoins négociable même s'il doit être homogène pour l'ensemble des salariés qui ont un niveau égal.

Pour la partie variable, elle inclut des éléments individuels, collectifs, quantitatifs et qualitatifs. Cette part récompense des performances clairement liées à des résultats et/ou des actions à finalité commerciale. Regarder ce qui se fait dans d'autres entreprises en termes de pratique est très utile. La comparaison doit être faite au niveau de tous les éléments, fixe est inclus.

Le tableau suivant résume quelques caractéristiques associées à la part fixe et à la part variable.

Tableau n°2¹ : Quelques caractéristiques de la partie fixe et de la partie variable.

Le fixe	Le variable
<ul style="list-style-type: none"> • La partie fixe est réglementée et soumise au droit du travail • Elle doit être attractive pour recruter. • Lorsqu'elle est suffisante, elle permet de fidéliser les salariés. • Parce qu'elle est régulière, elle permet de sécuriser. 	<ul style="list-style-type: none"> • La partie variable est toujours motivante. • Elle doit être attribuée de manière discriminante, en évitant le « saupoudrage » et aussi elle ne doit pas être trop importante. • Le variable individuel doit rester dominant pour ne pas démotiver les meilleurs.

Source : Etablit par Arabi M. mémoire de magistère, Page 64, 1998

Le *variable* est le levier de motivation, le variable rémunère les résultats et la performance obtenus par le salarié dans le cadre de sa mission tandis que le *fixe* rétribue le niveau de responsabilité, la maîtrise ou encore la maturité du salarié par rapport au poste.

2.2. La rémunération indirecte

Si dans des circonstances préalablement définies, la rémunération n'a pas de lien direct avec le travail fourni, on parlera alors de la rémunération indirecte. Elle contient : avantages sociaux, régime de retraite, temps chômé payé (vacance, congé statutaire), services aux employés et gratification.

¹ Arabi M., « La gestion de la rémunération au sein de l'entreprise publique industrielle autonome algérienne », Mémoire de Magister en Sciences Economiques, Université Mouloud MAMMERY de TIZI-OUZOU, Novembre 1998. Page 64.

Elle se compose de :

- Des retraites obligatoires de prévoyance financées partiellement ou totalement par l'entreprise (régime gros risque s, régime soins de salarié).
- De l'assurance vie dans le cadre d'un accord collectif ou l'entreprise intervient comme négociateur pour obtenir des conditions préférentielles sur les frais de gestion qu'elle peut ensuite prendre à sa charge.
- Des retraites obligatoires.
- Des sur complémentaires.
- Des montages spéciaux.

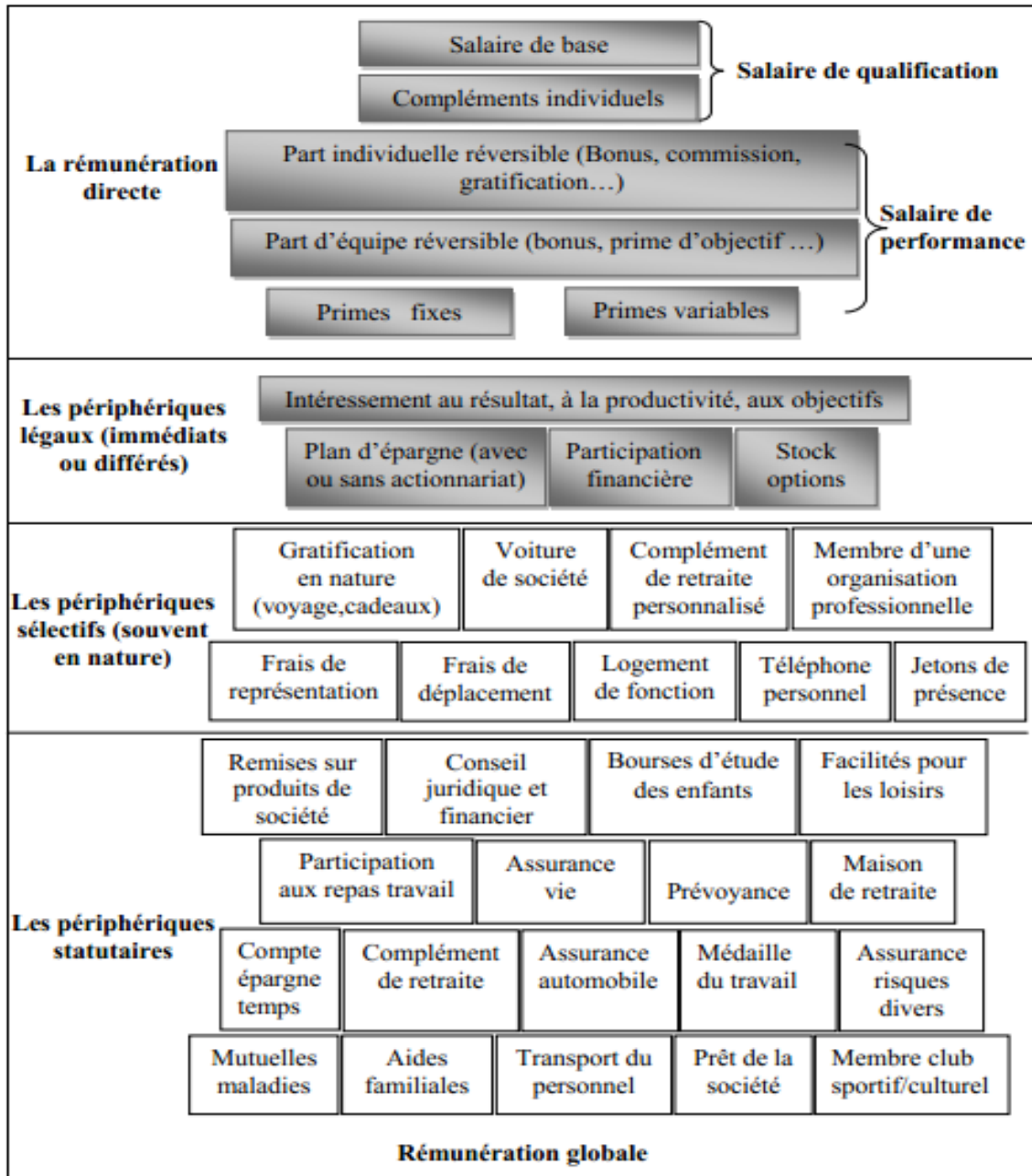
Donc, la rémunération indirecte est l'ensemble des paiements ou prestations dont bénéficient les salariés en plus de la rémunération directe (les avantages sociaux).

La rémunération globale : représente ainsi la valeur totale des paiements directs et indirects versés aux employés.

3. La pyramide des rémunérations

L'approche systémique de la rémunération considère la rémunération comme élément complexe de la politique des ressources humaines et justifie par conséquent l'intérêt que l'on peut avoir à étudier la rémunération. Il s'agit donc d'une boîte noire qu'il faut décortiquer afin d'essayer d'en saisir les rouages et surtout les influents et les conséquences. Pour cela il nous faut étudier la pyramide de la rémunération.

Figure n°6 : La pyramide des rémunérations.



Source : Peretti.J.M d'après Donnadiou G Du salaire à la rétribution, 1997. / « Ressources Humaines », 13eme Ed Vuibert

Section n°3 : L'individualisation de la rémunération

1. La modulation personnelle

L'individualisation des rémunérations repose également sur la modulation personnelle des augmentations du salaire fixe à l'intérieur d'une fourchette de salaire du poste. Certaines entreprises ne prévoient, pour un emploi, qu'un seul niveau de salaire. Le mérite, les performances individuelles, la qualité du travail effectué sont pris en compte par le variable.

En règle générale, cependant, une plage de progression est définie. A l'intérieur d'une fourchette de salaires, les salariés occupant des emplois de même niveau ont des rémunérations différentes. Le tableau donne un exemple de fourchette d'amplitude 80/120.

Dans le cadre de cette fourchette de traitement, un nouvel embauché ou un promu démarre au minimum de la fourchette. Dans un délai court (un an au maximum), il est augmenté en fonction du caractère plus ou moins satisfaisant de son adaptation au poste. Ainsi, un débutant embauché à 30 000 DA pour un poste donné passe, à l'issue de la période probatoire, à 35 000 DA.

Si ses performances ne justifient pas une progression, il doit être réorienté sur un autre poste. En effet, le niveau minimal de 30 000 DA pour le poste initial ne peut correspondre qu'à une situation provisoire (prise en main du poste). En fonction de résultats satisfaisants, le nouvel embauché parviendra au bout de quelques années à une rémunération de 48 000 DA.

Ainsi, 48 000 DA constituent la rémunération normale maximale pour le poste. A ce niveau, les perspectives d'augmentation de salaire sont étroitement dépendantes des possibilités de promotion. En l'absence de promotion et si les résultats présentent une qualité particulière, de nouvelles augmentations sont envisageables (50 000 DA, voire 53 000 DA si la prestation est vraiment de grande qualité). Ces augmentations de caractère exceptionnel traduisent fréquemment des difficultés d'évolution de carrière, soit que le cadre concerné, en dépit de ses brillants résultats, ne soit pas jugé capable d'assurer des responsabilités accrues, soit que des préoccupations géographiques, familiales ou autres limitent sa mobilité, soit, enfin, que des vacances de postes supérieurs ne se produisent pas. L'absence de possibilités effectives de promotion correspond à une situation de plus en plus fréquente. Les augmentations provoquent un glissement vers les maxima de la fourchette pour certains postes.

Dans l'exemple, la zone de progrès représente 50% de plus que le prix minimal, soit plus ou moins 20% autour de la valeur moyenne. Dans la plupart des cas, la plage de progression se situe entre 20 et 50 % du minimum. Le choix d'une fourchette large correspond à des postes où l'efficacité personnelle a un impact important.

L'amplitude est d'autant plus large que le niveau de qualification est élevé. La tendance est à l'élargissement des fourchettes.

La modulation personnelle repose sur des augmentations; de salaires personnalisés, visant à reconnaître les performances de l'individu et l'état du marché du travail, elles doivent être motivées par l'instauration d'un réel système d'appréciation des performances.

La politique de personnalisation des salaires nécessite un large effort d'information, de communication et de concertation. Elle génère une décentralisation et une délégation des responsabilités.

Les limites des AI (augmentations individuelles) apparaissent dans la durée pour les piliers qui, faute de promotion, atteignent le plafond de la fourchette et ne peuvent être récompensés pour leur performance par de nouvelles augmentations.

L'individualisation de la rémunération a un objectif d'équité et de stimulation. Elle concerne:

- la rémunération immédiate de la contribution à travers des primes divers (salaires aléatoires ou variables) ;
- la modulation personnelle du salaire à partir d'une évaluation des performances dans une plage de progrès, déterminée pour chaque emploi;
- l'attribution d'avantages monétaires ou non, immédiats ou différés.

1.1. Le variable individuel

De nombreux systèmes ont été utilisés pour rémunérer le personnel en fonction de sa contribution. Les heures supplémentaires rémunèrent l'augmentation du temps consacré au travail indépendamment de la Performance. Certains systèmes tiennent compte des résultats individuels ; d'autres, de ceux du groupe de travail.

1.1.1. Les primes individuelles

Depuis le salaire aux pièces, une large gamme de techniques a été expérimentée pour rémunérer et accroître le rendement avec des avantages et des inconvénients divers. L'évolution de l'organisation et les exigences de qualité ont conduit à l'abandon des salaires au rendement dans les entreprises de production.

La prise en compte du rendement, corrigé de critères liés à la qualité de la production, se fait sous forme de prime d'objectif. La grille des critères retenus pour déterminer le montant de la prime reflète les choix stratégiques et les spécificités de l'activité.

Aujourd'hui, dans le cadre de la fixation d'objectifs individualisés, des bonus ou primes variables se développent dans tous les secteurs d'activité.

Pour la population des commerciaux, la partie variable est essentielle. Les bonus dépendent de la réalisation d'objectifs préalablement fixés.

Des lors, leur succès dépend largement de la qualité de la négociation qui a présidé à l'élaboration des objectifs.

Le développement excessif de la « culture du bonus », très forte dans le monde financier, a montré ses limites et ses risques avec l'éclatement de la crise en 2008. Limiter les niveaux de primes et en répartir l'attribution dans le temps apparaît souhaitable et fait l'objet de nouvelles réglementations. Les critères pris en compte pour déterminer la partie variable de la rémunération évoluent. Ainsi le nouveau contrat social de FT ORANGE (Conquête 2015) précise que la contribution de chacun est définie comme « la réalisation d'objectifs individuel », « la contribution aux objectifs collectifs » et « l'implication dans les processus de coopération ». On peut constater la définition élargie de la contribution au-delà des simples résultats individuels. Intégrer la responsabilité sociétale parmi les critères se développe avec, parfois pour les dirigeants, 33 % des bonus sur des objectifs ni business, ni économiques.

2. Les primes collectives :

Pour contrecarrer les effets pervers d'une stimulation trop individuelle et les difficultés de mesure de la performance personnelle, les entreprises développent des primes collectives au niveau de l'équipe, du service, de l'unité de travail, de l'établissement ou de l'entreprise.

L'aléatoire collectif développe le sentiment d'appartenance et soude les équipes. Son caractère aléatoire le rend réversible.

1.2 Les autres composantes :

La politique d'individualisation de l'entreprise concerne également d'autres composantes de la rétribution globale avec en particulier:

1.2.1 Les primes d'ancienneté :

Elles sont encore largement répandues en France et sont inscrites dans de nombreuses conventions collectives.

La principale justification de ces primes était que les travailleurs acquièrent de l'expérience avec l'ancienneté; ils ont, par conséquent, plus de valeur et doivent percevoir un salaire plus élevé. Toutefois, il y a une limite à l'expérience que l'on peut acquérir, et le nombre d'années pris en compte est limité en conséquence.

Aujourd'hui l'existence de plage de progrès permettant d'individualiser, pour un poste, la rémunération remplace cette justification qui repose sur le postulat d'une croissance linéaire de l'efficacité.

Les inconvénients des primes d'ancienneté, notamment en terme de mobilité, conduisent à rechercher d'autres reconnaissances de la fidélité à l'entreprise. Une voie est l'attribution de suppléments de congés et l'augmentation des indemnités en cas de séparation.

1.2.2 Les avantages particuliers (le hors-salaire) :

Certains avantages peuvent être liés à la situation de famille (complément familial, primes de mariage, de naissance), aux contraintes du poste (prime de salissure, de risque) ou d'horaire (travail de nuit, le dimanche, etc.).

Certains avantages sont liés à l'emploi occupé et dits « de fonction » (logement de fonction, voiture de fonction) ; s'y ajoutent parfois des services annexes: entretien des pelouses et jardins, de la voiture.

Certains avantages peuvent être accordés aux plus performants à l'issue de compétitions et concours internes. Ces stimulations (inventives) peuvent être variées.

D'autres avantages personnalisés concernent:

- les voyages;
- la détente (participation à un club sportif, mise à disposition d'une résidence de vacances de l'entreprise, invitation à des manifestations sportives ou culturelles) ;
- la santé (remise en forme, couverture maladie), la protection sociale, la prévoyance et la retraite;
- les prêts;
- le standing (meublier de bureau, bureau, restauration) ;
- l'adhésion à des associations professionnelles;
- la mise à disposition de matériel et d'abonnements (portable, mobile, Internet, etc.) ;
- le conseil;
- les cadeaux aux salariés, qui sont exonérés dans la limite de 5 % du plafond mensuel.

Ces avantages constituent aussi des signes de reconnaissance.

2. Les limites de l'individualisation

L'individualisation pose, dès la fin des années 80, trois problèmes¹ :

2.1 La qualité des outils d'appréciation du mérite :

Les instruments de l'évaluation permettant d'asseoir des décisions d'augmentation souvent peu faibles, mal acceptés par les salariés et par les décideurs. En absence d'outils incontestables pour étayer des décisions sélectives, les responsables « saupoudrent ». Faute de mesurer convenablement « le mérite », le décideur n'individualise que très modérément les rémunérations. « Semeuse » et « tournante » sont deux dérives fréquentes.

¹ Peretti.J.M, *Ressources Humaines*, ed vuibert, 13^{ème} édition, P 281.

2.2 La montée de l'individualisation :

Le développement de comportements individualistes peut induire la perte de la dimension collective de la contribution et de la performance. Ces évolutions apparaissent dangereuses à long terme. L'entreprise peut craindre une perte du sentiment d'appartenance et une moindre mobilisation les projets communs.

2.3 L'irréversibilité des augmentations :

Les décisions d'augmentation individuelles font progresser le salaire fixe de façon irréversible. En période de faible inflation, les corrections ultérieures sont limitées. Le salarié reconnu performant est augmenté plus plafonne lorsque, après quelque mesure d'augmentation individuel, il se rapproche du haut de la fourchette de salaire de son niveau de rémunération. Par ailleurs, le salarié qui a cessé d'être performant conserve durablement le bénéfice de ses performances passées. Les inégalités peuvent alors engendrer un sentiment de non-équité.

3. La recherche de l'équité :

L'équité est une attente forte. Chaque salarié évalue ce qu'il apporte (sa contribution). Il évalue également ce qu'il reçoit (sa rétribution). Il calcule un ratio rétribution/contribution qu'il compare avec la connaissance qu'il a du même ratio pour d'autres salariés, dans l'entreprise ou en dehors. Ce ratio constitue son ratio d'équité.

Selon la théorie de l'équité (voir chapitre II), Chaque salarié souhaite et recherche un traitement équitable. Pour que les décisions soient justes et équitables, quatre conditions doivent être remplies:

- le salarié doit connaître les modalités de mesure de sa contribution ;
- il doit pouvoir améliorer sa contribution mesurable;
- le lien entre contribution et rétribution doit être explicite;
- le salarié doit percevoir la rétribution méritée.

il est nécessaire que le processus d'individualisation de la rémunération soit rigoureux et transparent pour chacune des composantes.

Sachant aussi qu'il existe des comparaisons¹.

Cette évaluation du phénomène d'échange salarial ne demeure pas isolée. Chaque salarié choisit des personnes avec lesquelles se comparer. Il construit des standards de comparaison. Poursuivant son processus de comparaison, le salarié procède à l'évaluation des rétributions et contributions des personnes choisies comme repères et qui deviennent ses référentiels. Il dispose ainsi d'autres ratios d'équité. Il compare ensuite son ratio d'équité avec celui ou ceux qu'il a retenus comme référentiel et ressent un sentiment d'équité ou de non-équité.

Ce n'est pas la différence entre les évaluations de sa contribution et de sa rétribution qui engendre le sentiment d'équité ou de non-équité.

C'est la différence relative entre son ratio d'équité et celui de son référent. Ce jeu de comparaison s'appuie sur des ratios reposant sur des perceptions.

Si la comparaison fait ressortir deux ratios égaux, le salarié se considère en situation d'équité. La relation proportionnelle entre les contributions et les rétributions est perçue comme égale. Dès lors que chaque salarié souhaite et recherche un traitement équitable, il est, dans ce cas, satisfait.

Si les deux ratios sont différents, le salarié perçoit une situation de non-équité. La non-équité peut être sous-équité (le ratio est perçu comme inférieur à la base de comparaison retenue : «Vu tout ce que je fais et ce que lui fait, ce n'est pas juste qu'il gagne autant par rapport à moi») ou sur-équité («j'ai le sentiment d'être mieux traité que la personne avec laquelle je me compare»). L'équité évaluée peut être interne (dans l'entreprise) ou externe (hors entreprise). Un salarié peut à la fois s'estimer en sur-équité interne et en sous-équité externe ou inversement («je suis moins bien traité que mes collègues mais je ne pourrais pas gagner autant dans une autre entreprise si je souhaitais changer »).

Soient :

Rs = évaluation de la rétribution que le salarié S retire de son emploi

Cs = évaluation de la contribution que le salarié S apporte à son entreprise

¹ Jean, M, P, *les clés de l'équité*, Ed organisation, 2004, P 3-5

Rr = évaluation par S de la rétribution retirée de son entreprise par la personne prise comme référentiel (R)

Cr = évaluation par S de la contribution apportée à son entreprise par R.

Il y a trois situations possibles à l'issue de la comparaison faite par le salarié avec le référentiel qu'il a retenu :

- Sentiment d'équité, lorsque $RS/CS = RR/CR$
- Sentiment de sous-équité, lorsque $RS/CS < RR/CR$
- Sentiment de sur-équité, lorsque $RS/CS > RR/CR$

La première situation est celle de l'équité, source de mobilisation des salariés. La rétribution est mobilisatrice si elle est perçue comme équitable par les salariés (Guerrero, 2001).

Les deux autres situations¹ provoquent des sentiments de non-équité créant un état de tension, voire de détresse, source de motivation à adopter des comportements contre-productifs (situation 2) ou très productifs (situation 3).

¹ Jean, M, P, Op.cit, P 6

Conclusion

La politique de rémunération est un réel levier de motivation et un outil de changement des organisations. L'enjeu est de bâtir un système qui répond à la stratégie de l'entreprise en tenant compte des aspects techniques, économiques, sociaux et juridiques. Une politique de rémunération dépend de trois principales contraintes : l'équilibre financier, l'équilibre interne et l'équilibre externe. Ce qui est important c'est que le salarié considère qu'un système de salaire est équitable de telle sorte que les différences de salaire soient plus comprimées que les différences de productivité.

Un système de la masse salariale détermine la façon dont les employés sont payés. Si un déséquilibre touche une des composantes de système de rémunération, l'entreprise ne peut fonctionner durablement. La détermination des rémunérations affecte à la fois : l'équilibre financier à long terme d'une organisation, son équilibre social entre différentes catégories de personnel, et le degré de motivation de chacun de ses membres.

L'équilibre des rémunérations au sein d'une unité repose sur deux composantes :

- Le sentiment de justice et d'équilibre vis-à-vis des salaires et des responsabilités ;
- Il faut que la gestion de rémunération prenne une dimension stratégique afin d'influencer le comportement des salariés dans le sens recherché.

Lorsque l'on parle de rémunération, les bienfaits de tel ou tel système sont opposés à ses conséquences néfastes. Mais on oublie la plupart du temps que chaque méthode a été conçue pour des conditions de production bien définies celle qui a été choisie dans une entreprise doit être remise en question chaque fois que les circonstances ou les besoins évoluent, sous peine de voir apparaître des inconvénients.

CHAPITRE II

**LE CONCEPT DE MOTIVATION,
THEORIES ET APPROCHES**

Introduction

Dans ce présent chapitre nous allons présenter tout d'abord la définition ou encore les différentes définitions données à la notion de motivation en répondant à la question qu'est-ce que la motivation ? Puis on présentera les principales théories portant sur la motivation. Le passage par cette passerelle est vraiment important car après même de proposer une approche visant à évaluer l'efficacité des composantes de la rémunération sur la motivation des salariés ou encore aborder la motivation par la rémunération, il faut d'abord passer par le traitement de la notion de motivation d'une manière générale.

La motivation des salariés est donc désormais un facteur essentiel de la réussite des entreprises. Afin de mieux connaître toutes les facettes de la motivation il semble indispensable de tenter de la définir sous différentes approches et de tenter de mieux comprendre les différentes théories sur ce sujet. En effet, dans cette notion de motivation, interviennent des aspects psychologiques, sociologiques, philosophiques et organisationnels. Aujourd'hui des recherches sont encore réalisées, elles portent plus particulièrement sur le rôle de la personnalité, sur l'environnement de chaque individu, et sur l'impact qu'il peut avoir sur sa motivation.

Les dirigeants tentent aujourd'hui de modifier les tâches pour les rendre motivantes. Ils modifient également leur management, en appliquant des notions du management participatif, en fidélisant les salariés. Les dirigeants intensifient également leurs efforts en communication interne, en mettant au point des stratégies pour valoriser les salariés et leur entreprise. Enfin, ils renforcent leur culture d'entreprise afin d'accentuer la cohésion entre les salariés et l'entreprise.

Nous devons définir ce concept puis présenter d'une manière synthétique quelques théories portant sur ce thème, en trois sections.

Section n°1 : Approches sur la motivation

Les théories de l'organisation comme le management nous ont habitués à ce terme issu des recherches en marketing et désormais tombé dans le langage courant. Les spécialistes des sciences humaines qui l'ont pris en charge n'ont cependant pas toujours été soucieux d'en réduire les ambiguïtés. Une des premières obligations qui s'imposent quand on entend traiter de motivation au travail est donc de mettre de l'ordre dans le vocabulaire scientifique et le lexique des praticiens de la gestion. Cela n'est cependant pas aisé. En effet, une revue de la question réalisée en 1981 fait état de cent quarante définitions de la motivation à travers la littérature spécialisée (Roussel, 1996). On semble donc bien en peine de proposer une définition de ce phénomène humain. En outre, la lecture des ouvrages français traitant de la question nous montre que, très souvent, le terme motivation se confond avec ceux de satisfaction et d'implication. Or, pour les Anglo-Saxons, ces trois termes ont évidemment des significations distinctes, même s'ils sont incontestablement liés – tellement d'ailleurs qu'on ne doit pas s'étonner des interpénétrations sémantiques dont ils font usuellement l'objet. Il nous faut donc essayer d'y voir plus clair.

1. PREMIÈRE APPROCHE DE MOTIVATION

Issue des travaux de Jones en 1955, reprise par toute une lignée de chercheurs après lui, la définition de Porter et Lawler, bien qu'ancienne, résume une opinion qui fait désormais plus ou moins autorité. La motivation y est décrite comme une énergie qui détermine un type de comportement particulier. Steers et Porter précisent que la motivation peut être définie comme: «Ce qui stimule le comportement humain [...]: ce sont les forces énergétiques qui, chez les individus, les poussent à se comporter de certaines manières et les forces environnementales qui souvent déclenchent ces conduites.» La motivation, poursuivent-ils, est également ce qui «dirige ou canalise un tel comportement» et qui explique «comment ce comportement est maintenu et soutenu» (cité par Roussel, 1996). Ainsi, la motivation est fondamentalement conçue comme une dépense d'énergie; énergie engagée dans la réalisation d'un but défini. Elle peut être vue sous trois aspects à la fois: comme attitude, intention et comportement. C'est bien ce qu'indique, en France, la définition de Levy-Leboyer (1984): «La motivation est un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but, donc un triple choix: faire un effort, soutenir cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit

atteint, y consacrer l'énergie nécessaire». Autre particularité de la définition de Steers et Porter, la motivation est un mélange de dispositions internes et d'opportunités externes – d'où l'importance de la situation dans certaines analyses motivationnelles. La motivation au travail, précise ainsi Pinder, est: «*Un ensemble de forces énergétiques qui proviennent aussi bien de l'intérieur de l'être humain que de son environnement, pour susciter le comportement lié au travail, et pour déterminer sa forme, sa direction, son intensité et sa durée.*». Dernière caractéristique: la motivation ne se donne jamais directement à voir. Ainsi, pour Roussel (1996), qui cherche à synthétiser l'ensemble des apports conceptuels relatifs à la question, la motivation au travail est un processus qui implique:

- La volonté de faire des efforts, d'orienter et soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail.
- La concrétisation de cette intention en comportement effectif, au mieux des capacités personnelles.

Il faut bien comprendre ici que la motivation est avant tout un construit hypothétique, c'est-à-dire d'un concept représentant un processus psychique supposé, non observable directement. L'expression la plus visible de la motivation n'est autre en effet que l'effort produit par un individu, effort défini comme somme d'énergie physique et intellectuelle investie dans un travail et se traduisant par une performance, qui seule est accessible à la mesure. La motivation, en somme, ne peut s'appréhender et se mesurer qu'indirectement – subjectivement, à travers des échelles de mesure d'attitude; objectivement, par des scores de performance.

- **Satisfaction et motivation**

La satisfaction partage avec la motivation ce caractère évanescent (Frisch-Gauthier, 1964). Selon Le Robert, la satisfaction est: «Le sentiment de bien-être, le plaisir qui accompagne l'accomplissement de ce qu'on attend, ce qu'on désire, ce qu'on souhaite». Il n'existe pas de dissensions fondamentales autour de cette définition, quoique l'analyse de ce phénomène ne soit pas non plus sans poser de problèmes méthodologiques et théoriques, compte tenu de l'importance des actes cognitifs dans la vie individuelle et sociale (Karpik, 1966). La satisfaction est une réaction affective, émotionnelle, qui résulte de l'évaluation par l'individu de ses activités, de son travail, et du constat que les résultats obtenus sont conformes à ses attentes, à ses aspirations, à ce qu'il en attendait, comme à ses valeurs. La satisfaction au

travail est ainsi pour Locke (Roussel, 1996): «*Un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail, rapporté aux attentes qu'il avait développé à leur propos*». La satisfaction est donc le produit de la confrontation des attentes du salarié avec les résultats obtenus. C'est bien par-là que la satisfaction touche à la motivation, qu'elle procède même de la motivation. On ne peut pas être satisfait si l'on n'attendait pas tel ou tel résultat, si on ne le désirait pas, en somme, s'il ne nous motivait pas. La motivation est l'antécédent de la satisfaction et comme tel, lui est irrémédiablement liée, ce qui explique la fréquence des glissements sémantiques de l'un à l'autre terme dans la littérature spécialisée.¹

Francès (1995) propose l'approche suivante pour faire ressortir les liens existants entre ces concepts. La question de base, selon lui, en ce qui concerne le travail, pourrait être la suivante: *pourquoi travaille-t-on ?* Évidemment, la réponse économique, au double sens du terme, est de dire «*pour gagner sa vie*». Or, on sait que c'est trop court, que ce seul argument n'explique rien des attitudes au travail. Il n'explique pas le choix de tel ou tel travail et encore moins l'application plus ou moins grande qu'on y met. La motivation est le concept qui permet de donner une réponse à la variété de nos attitudes face au travail: *la motivation est l'ensemble des aspirations qu'un travailleur attache à son travail*, sachant que chacune de ces aspirations est affectée d'un coefficient de probabilité de réalisation en fonction à la fois du travail accompli et de la reconnaissance de ce travail par l'organisation. «*L'aspiration, selon Francès, n'est pas observable, ni même consciente en tant que telle, mais seulement par le but auquel elle fait tendre le travailleur, c'est-à-dire par le résultat qu'il attend de son emploi, résultat qui, lui, est conscient et descriptible*». Évidemment, les résultats espérés, les attentes, les désirs, ont des contenus et des pouvoirs de séductions différents selon les individus, soit selon les catégories d'emplois, soit selon les différents travailleurs d'un même emploi. On dit qu'ils ont des «*valences*» différentes. Ce point de vue est traduit par l'équation suivante:

$$M = \sum_{n=1}^k (A) V$$

La force de la motivation (M) est la somme (\sum), allant de 1 à k, des attentes (A) que le travailleur place dans son emploi, chacune de ces attentes ayant une désirabilité, une importance, en somme, une valence (V) plus ou moins grande.

¹ Maugeri, Salvatore, *théories de la motivation au travail*, ed dunod, 2013, P.13.

La satisfaction, dès lors, se définit, elle, à partir de la motivation, comme la confrontation des attentes avec les résultats obtenus (O):

$$M = \sum_{n=1}^k (A-O) V$$

On retrouve fréquemment ce type de conversion «mathématique» de notions psychologiques dans la littérature spécialisée. On verra que c'est vraisemblablement par-là que les validations empiriques des phénomènes décrits sont les plus problématiques. Notons simplement ici que la satisfaction mesure le niveau de divergence entre ce qu'une personne désire et ce qu'elle retire effectivement de son emploi. Ces définitions et leur traduction en équations mathématiques font bien apparaître que la satisfaction dépend de la motivation, qu'elle est son préalable, alors qu'on peut fort bien être motivé sans être satisfait, du moins pendant un temps donné (on peut continuer à désirer des résultats qu'on n'a pas encore obtenus... jusqu'à ce qu'on se lasse). Pour départager définitivement les deux concepts, on estime généralement que la motivation concerne le travail, la tâche, tandis que la satisfaction se réfère à l'emploi. C'est la raison pour laquelle la motivation est mesurée par les psychologues par des «indices déclaratifs» et des indicateurs de performance, alors que la satisfaction est mesurée par des indices déclaratifs et des indices comportementaux: turn-over, absentéisme, départs annoncés et réalisés, comportements de retrait, alcoolisme ou prise de drogue... Dans un cas comme dans l'autre, les mesures ne sont certes pas simples à concevoir et encore moins à interpréter.

Section N°2 Cadre conceptuel de motivation

1. Définition et typologie de la motivation :

1.1 Définition :

Etymologiquement, le terme motivation vient du latin « movere », c'est-à-dire mettre en mouvement. Eric Delavallée, dans son blog « Questions de Management »¹, assimile la motivation à un petit moteur que nous avons tous en nous mais que nous n'alimentons pas tous avec le même carburant.

En effet, la motivation est une force qui est en l'individu lui-même et qui le pousse à agir et à déployer un effort de manière persistante afin de satisfaire ses différents besoins, désirs et pulsions, et oriente son comportement vers un objectif jusqu'à ce qu'il soit atteint².

- **La motivation professionnelle :**

A partir de cette explication du concept de motivation, on peut définir la motivation professionnelle comme étant une force qui pousse le travailleur à fournir un effort supplémentaire en vue d'atteindre les objectifs de son organisation et contribuer ainsi à la performance de cette dernière. Ainsi une organisation qui parvient à bien gérer la motivation de ces salariés a des chances d'être plus performante que ces concurrentes.

Elle née d'une double comparaison que l'individu effectue entre d'une part les objectifs de l'organisation et l'effort qu'il devra engager pour les atteindre, d'autre part la récompense qu'il obtiendra par rapport à ses besoins.

2) Les types de motivation :

Les besoins, désirs, pulsions et préférences peuvent être internes et externes, ce qui nous pousse à distinguer entre deux types de motivation :

2.1) Une motivation intrinsèque :

Elle est appelée ainsi parce qu'elle provient de l'individu lui-même, et correspond à ses valeurs, besoins et croyances. Elle est donc liée à une motivation personnelle générée

¹ www.questions-de-management.com [page consultée le :20/04/2014]

² Inspiré de : SEKIOU.L, « *Gestion du Personnel* », 3^{ème} édition, Editions d'Organisation, 1990, P.327 et MONTSERRAT.X, « *Comment Motiver* », Editions d'Organisation, 2004, P.13.

par l'attrait de l'activité pour elle-même. Elle peut résulter par exemple de la satisfaction du travail accompli et de sa reconnaissance¹.

2.2) Une motivation extrinsèque :

En effet, beaucoup de personnes ne sont pas motivées par le travail qu'elles font, elles agissent dans le cadre d'une motivation extrinsèque. C'est-à-dire une motivation issue du milieu et qui résultent de promesses ou d'actions extérieures (par exemple : récompenses, éviter une punition, conditions de travail,...etc.) Selon Deci et Ryan² dans leur théorie de l'évaluation cognitive, il existe quatre niveaux de motivation extrinsèque, avec un degré d'implication des individus plus important d'un niveau à un autre :

Niveau 1 : La régulation externe : La source du contrôle de l'action est externe ;

Niveau 2 : L'introjection : La source du contrôle s'internalise tout en demeurant contrôlant.

Niveau 3 : L'identification : Le comportement est choisi et valorisé par l'intéressé ;

Niveau 4 : La régulation intégrée : L'individu a le sentiment de déterminer lui-même son comportement.

En plus des deux types de motivation, Deci et Ryan distinguent un troisième type, à savoir « l'amotivation » c'est-à-dire l'absence de toute forme de motivation intrinsèque et extrinsèque³.

En ce qui concerne le domaine de la gestion des ressources humaines, Bernard Roman⁴ différencie entre deux grands types de modèle RH :

- Le modèle de développement qui est faiblement sensible au marché, et s'appuie sur l'embauche de jeunes diplômés, la sélection des potentiels, la formation, et la mobilité interne.
- Le modèle de marché qui, comme son nom l'indique, présente une très forte sensibilité au marché et qui s'appuie sur une politique d'embauche opportuniste en fonction des besoins, et est caractérisé par un développement et une mobilité interne très limitée.

¹ www.questions-de-management.com [page consultée le :20/04/2014]

² MONTSERRAT.X, « Comment Motiver », Editions d'Organisation. 2004. P.18

³ Ibid, P65

⁴ ROMAN. B, «Bâtir une Stratégie de Rémunération ».2ème édition, Dunod. 2010. P.18.

Il distingue par la suite entre deux types de motivation qui pourraient s'appliquer à chacun des deux systèmes :

- **Une motivation par les carrières :**

Elle est appliquée dans des organisations pour lesquelles l'évolution des carrières a un effet important sur la motivation. En effet, dans ce type d'organisations le niveau de responsabilité hiérarchique passe avant le niveau de rémunération, On accorde donc plus d'importance à la dimension managériale.

- **Une motivation par les rémunérations :**

Dans d'autres cas c'est le niveau de rémunération qui prime sur le niveau de responsabilité hiérarchique. La dimension managériale importe donc peu et le principal levier de motivation est la rémunération, plus particulièrement la rémunération variable.

Section N°2 : Les différentes théories de motivation

1) Les théories de la motivation :

Les diverses théories de la motivation influencent directement la pratique des managers. Quand ils cherchent à motiver leurs équipes, ceux-ci s'appuient consciemment ou non sur les théories de la motivation. Ce sont en effet ces théories qui ont façonné l'idée que nous avons aujourd'hui de la manière de gérer et de renforcer la motivation¹.

Globalement on distingue entre deux catégories de théories de la motivation :

Les théories du contenu : C'est-à-dire celle centrées sur les besoins. Elles cherchent à comprendre le contenu et les causes de la motivation.

A l'origine de ce courant de pensée on retrouve Abraham Maslow avec sa théorie de la hiérarchie des besoins (1954) et Frederick Herzberg avec sa théorie des deux facteurs.

Les théories du processus : Centrées sur les attentes et cherchent à analyser ce qui pousse l'individu à fournir un effort supplémentaire. La théorie de l'expectation-valence (1964) de Victor Vroom est la plus puissante et la plus connue des théories du processus. D'autres théories² qui traitent de la motivation au travail et qui ne font partie d'aucune de ces

¹ MONTSERRAT.X, « Comment Motiver », Editions d'Organisation. 2004, P.25.

² Ibid, P.26.

deux catégories sont d'autant plus importantes telle que celle de Frederick Winslow Taylor en 1911 et celle d'Elton Mayo en 1927.

Nous présenterons ces principales théories de la plus ancienne à la plus récente :

2. 1.1- F.W.Taylor (1856-1917, Ingénieur américain) : le travail est un besoin économique :

Comme nous l'avons vu précédemment, Taylor est le fondateur de l'Organisation Scientifique du Travail et du salaire au rendement. Selon lui le travailleur ne s'intéresse, et de ce fait n'est motivé, que par la maximisation de son profit individuel, et accorde ainsi une importance particulière à la motivation financière.

3. 1.2- E. Mayo (1880-1949, professeur et chercheur australien en psychologie) :

Le travail répond à un besoin de relations humaines

A travers ses expériences dans les ateliers Hawthorne à Chicago, Mayo montre que l'argent seul n'est pas source de motivation, il existe en effet d'autres variables d'ordre psychologique qui peuvent avoir un impact considérable sur la motivation des travailleurs, tel que le besoin de reconnaissance (statut social), le sentiment d'appartenance à un groupe, et la satisfaction des besoins sociaux (sécurité).

4. 1.3- A. Maslow (1908-1970, Psychologue américain) : la théorie des besoins:

Cette théorie est fondée sur un principe fondamental : un besoin non satisfait reste une source de motivation. A partir de là, Maslow a construit une pyramide hiérarchisant les besoins en cinq niveaux. Selon lui, pour qu'un individu soit motivé par les besoins d'un niveau supérieur, il faudrait que les besoins du niveau inférieur soient satisfaits.

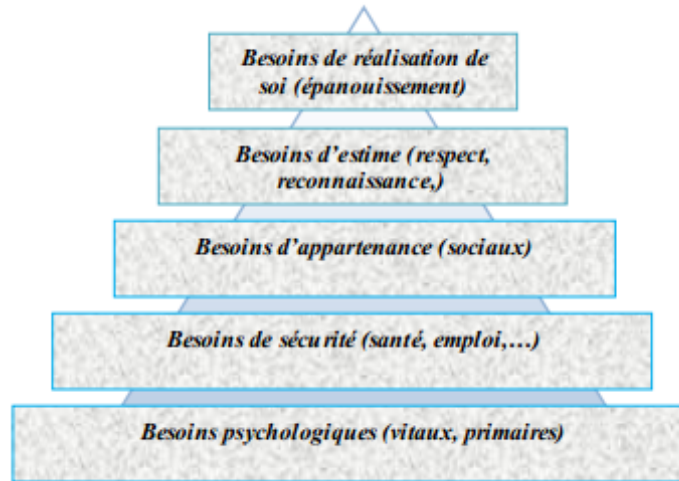


Figure n°7: La pyramide des besoins

5. 1.4- F. Herzberg (1923-2000, Professeur américain en psychologie industrielle) : la théorie des deux facteurs :

Reprenant les travaux de Maslow, Herzberg distingue entre deux types de facteurs :

- ✓ Les facteurs moteurs ou de satisfaction, qui au sens de Herzberg sont seuls à avoir un véritable impact sur la motivation (reconnaissance de soi, appartenance, intérêt du travail,...)
- ✓ Les facteurs d'hygiène ou d'insatisfaction, qui peuvent susciter un mécontentement en cas d'absence, mais qui ne sont pas source d'une forte motivation (conditions de travail, rémunération, sécurité de l'emploi, ...)

Herzberg préconise l'enrichissement des tâches pour une meilleure motivation. Cette théorie a été beaucoup critiquée en reprochant à Herzberg de confondre motivation et satisfaction.

6. 1.5- V. Vroom (1932, professeur en économie) : la théorie de l'Expectation-Valence :

Selon Vroom, la motivation est le résultat d'un ensemble d'attentes.

Avec son modèle V.I.E (Valence, Instrumentalité, Expectation), il essaye de décrire le processus de motivation à partir de trois facteurs¹ :

¹ «Les impacts des incitations monétaires sur l'effort des salariés: positifs ou négatifs?» In: Mémoire on

- ✓ La valence : ou l'attractivité des résultats, qui représente une mesure de l'importance qu'accorde un individu au résultat ou à une récompense au travail. Plus cette valence est importante plus l'individu est motivé ;
- ✓ L'instrumentalité : c'est-à-dire la relation entre niveau de performance accompli et la récompense attendue par un individu. C'est donc la perception de la probabilité que la performance permettra d'accéder à la récompense ;
- ✓ L'expectation : qui concerne la relation entre l'effort fourni et la performance attendue. C'est la perception qu'a un individu de sa capacité à accomplir une tâche et de bien mener sa mission. En effet, le sentiment d'être capable de réaliser une tâche conditionne la motivation de l'individu.

Un employeur pourrait renforcer la motivation de ses employés en augmentant les attentes subjectives qu'un effort plus fort produira des niveaux de performance plus élevés, en renforçant le lien perçu entre la performance et les récompenses, et en s'assurant que les employés évaluent les récompenses données pour la performance élevée¹.

Vroom met donc en relation les efforts individuels, la performance à laquelle ils aboutissent, la récompense de cette performance, ainsi que le lien entre cette récompense et les attentes.

Pour bien définir une stratégie de rémunération, il faudra tenir compte² :

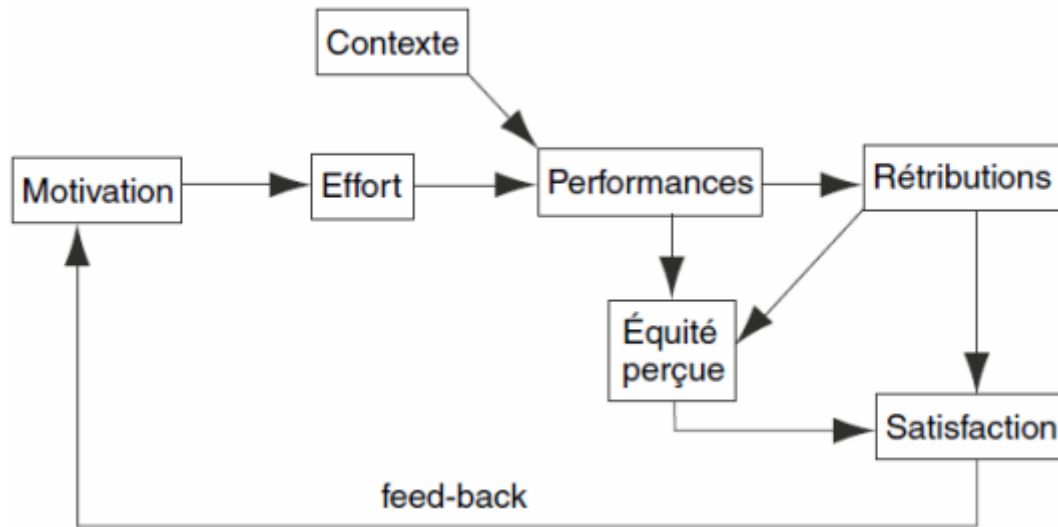
- De la satisfaction des attentes en ce qui concerne la rétribution des résultats et des performances ;
- La perception d'équité du point de vue des conditions de réalisation de la performance ;
- La perception d'équité sur le plan de l'évaluation ;
- La valeur de la rétribution allouée et sa proportionnalité avec les résultats obtenus ;

Line (www.memoireonline.com) [page consultée le 16/04/2013].

¹ «Les impacts des incitations monétaires sur l'effort des salariés: positifs ou négatifs?» In: Mémoire on Line (www.memoireonline.com) [page publié le : 22/11/2012 consultée le 16/04/2013].

² ROMAN.B, «Bâtir une Stratégie de Rémunération ».2^{ème} édition, Dunod. 2010. P.97.

Figure n°8 : Processus de motivation



Source : ROMAN.B, «*Bâtir une Stratégie de Rémunération* ».2^{ème} édition, Dunod. 2010, p97

SECTION N°3 : LES EFFETS DE LA MOTIVATION

1.1. Effets de la motivation par la rémunération sur les employés¹ :

De nos jours, la question d'incitation et de motivation des salariés est fondamentale dans toute organisation. L'incitation dite « monétaire » ou « rémunération variable » est l'un des mécanismes incitatifs les plus efficaces pour pousser les salariés à fournir un effort supplémentaire et à aligner leurs intérêts avec ceux de leur employeur.

En effet, les intérêts de l'employeur et ceux de l'employé sont souvent divergents, et les incitations monétaires peuvent s'avérer nécessaires pour remédier à cette contrariété que l'on désigne : problème du « principal-agent ».

Depuis longtemps, deux courants de pensée ont émergé traitant l'impact des incitations monétaires sur l'effort des salariés. D'un côté « les économistes » supposent qu'ils ont un effet stimulant la motivation et donc la performance des salariés. De l'autre, les psychologues supposent que ces incitations ont un effet nuisible à la motivation intrinsèque et à l'effort.

¹ «*Les impacts des incitations monétaires sur l'effort des salariés: positifs ou négatifs ?*» In: Mémoire on Line (www.memoireonline.com) [page publié le :22/11/2012 consultée le 27/04/2014].

1.1- Les effets positifs :

Contrairement à la rémunération fixe, la perception et le montant de la rémunération variable (ou incitation monétaire) est conditionnelle à l'effort fourni et est attribuée ex-post. L'employé ne percevra donc pas de récompense s'il n'accomplit pas le travail qu'il lui a été attribué. Ainsi l'employé est incité au travail par la perspective d'une récompense.

La rémunération variable comme nous l'avons défini est fonction des performances individuelles. Il est évident qu'un employé ayant accompli les missions attribuées au poste qu'il occupe à 100%, soit mieux rémunéré qu'un autre salarié occupant le même poste et ayant accompli 50% de ses missions.

Si les employés réalisent qu'il existe une forte corrélation entre les performances qu'ils accomplissent et les récompenses qu'ils perçoivent, ils se mettront naturellement à fournir des efforts supplémentaires pour obtenir plus de récompenses.

Un système de rémunération variable bien adapté pourrait donc constituer un réel levier de motivation. S'appuyant sur la théorie des attentes de Vroom, on pourrait dire que la motivation d'un individu et l'effort qu'elle conditionne augmentent sensiblement si la compensation est basée sur la performance, due à une attente accrue au sujet de la relation « effort- performance- résultat » et à une plus grande valence de résultat. S'agissant de la valence de l'argent dans la conception initiale de Vroom, est qu'en plus de sa valeur symbolique se rapportant au prestige, au statut, et autres facteurs, l'argent constitue un instrument permettant de satisfaire les besoins et d'acquérir les choses que l'individu désire tel que les biens matériels. On pourrait donc déduire qu'une rémunération conditionnelle aux performances devrait inciter les employés à fournir des efforts supplémentaires.

En outre, la théorie des incitations qui évoque le problème du « principal-agent », démontre elle aussi l'effet positif des incitations monétaires sur l'effort des salariés. Le problème du principal-agent suppose une certaine asymétrie d'information qui voudrait que l'employeur (le principal) soit sous-informé par rapport à l'employé (l'agent). Cela engendre des comportements opportunistes de la part des employés, et on distingue entre un opportunisme ex-ante correspondant à l'anti-sélection qui renvoie à l'incapacité de l'employeur de distinguer parmi les candidats à l'emploi, ceux dont la productivité est élevée de ceux dont la productivité est faible. S'il fixe un salaire pour tous, il risque de d'obtenir

que ceux dont la productivité correspond à cette rémunération ou à un montant inférieur, et perdre de ce fait les plus productifs.

L'opportunisme ex-post correspond à l'aléa moral, qui se produit lorsque les agents profitent du fait que le contrôle de leur comportement soit jugés trop coûteux, pour ne pas respecter leurs engagements contractuels (ils tirent au flanc).

Pour remédier à ces problèmes, la théorie des incitations suggère l'utilisation de mécanismes monétaires tel que la rémunération variable afin d'aligner les intérêts de l'agent avec ceux du principal. Ainsi les incitations monétaires devraient jouer un rôle fondamental dans la motivation et le contrôle de la performance.

1.2- Les effets négatifs :

Même s'il peut nous sembler évident que l'introduction d'une incitation monétaire ne pourrait qu'avoir un effet stimulant la motivation, dans certains cas, cela pourrait provoquer l'effet inverse.

En effet, certains auteurs, principalement ceux des théories dites du contenu, soutiennent l'idée que les incitations monétaires auraient un effet pervers sur la motivation intrinsèque (qui présente selon eux certains avantages par rapport à la motivation extrinsèque), et de ce fait nuiraient à l'effort des salariés.

Herzberg a fait ressortir grâce à une étude statistique, les deux catégories de facteur que nous avons présenté, et qui n'interviennent pas de la même manière dans le processus de motivation. Selon Herzberg seul les facteurs intrinsèques (facteur moteurs ou de satisfaction) qui ont la capacité de procurer la satisfaction (fierté d'avoir bien accompli une tâche par exemple) et influer ainsi positivement la motivation et l'effort. La rémunération appartient à l'autre catégorie des facteurs (facteurs d'hygiène, extrinsèques) car son absence procure de l'insatisfaction mais son existence est considérée comme normale, et ne procure de ce fait aucune satisfaction et ne contribue donc pas à la motivation et l'effort.

La théorie des besoins de Maslow a pour principe de base qu'un besoin non satisfait reste une source de motivation, ce qui implique qu'un besoin satisfait ne constituerait plus une source de motivation. Maslow considère que le besoin monétaire fait partie des besoins inférieurs

qui sont vite satisfaits pour permettre à l'individu de satisfaire d'autres besoins de niveaux supérieurs. L'incitation monétaire à l'effort connaît donc vite ces limites.

Deci et Ryan dans la théorie de l'évaluation cognitive, mettent en évidence l'importance du feed-back, du sentiment de compétence et d'auto-détermination qui a rapport à la motivation intrinsèque, et affirment que la mise en place d'une incitation monétaire, d'autant plus que si elle est perçue comme un moyen de contrôle, pourrait nuire considérablement à ces sentiments ou besoins, chose qui va non seulement décourager les salariés à l'effort, mais réduire leur niveau d'effort, et ce particulièrement pour les activités intrinsèquement motivées. Ce qui voudrait dire que le fait d'attribuer une incitation monétaire à un salarié qui aime son travail, réduit l'intérêt intrinsèque qu'il porte à la tâche et de ce fait son effort.

2. Motivation et performance :

Dans la réalité, les relations entre la motivation et performance ne sont pas aussi simples qu'on pourrait le croire. Les personnes motivées peuvent être performantes, mais pas forcément, de même pour les personnes non motivées qui ne sont pas nécessairement non performantes¹. En effet, d'autres paramètres tel la compétence et l'organisation doivent être pris en compte, et de ce fait on pourrait être confronté à des personnes motivées mais non performantes (par manque de compétence par exemple), ou encore, des personnes non motivées mais performantes (cas des tâches répétitives spécialisées qui ne requiert, ni motivation, ni compétence mais de l'organisation).

Toutefois, dans certaines situations de travail, tel le métier, ou l'autonomie et la prise d'initiative sont importantes, la motivation comme la compétence peuvent s'avérer nécessaires pour produire la performance.

3. Rémunération variable et performance :

La politique de rémunération constitue l'une des préoccupations majeures pour la gestion des ressources humaines. Elle répond simultanément aux diverses exigences de l'organisation en termes de développement du capital humain, de gestion des coûts, ou encore d'optimisation de la performance.

¹ www.questions-de-management.com [page publié le : 29/11/2009 consultée le : 25/04/2014].

Rémunérer la performance sous-entend rémunérer un résultat par rapport à un objectif. Ce type de rémunération, associé à une rémunération des compétences (salaire fixe de qualification), peut s'avérer nécessaire car cette dernière ne suffit pas à assurer le résultat ou le niveau de performance désiré.

Un mécanisme bien adapté de rémunération basé sur une mesure objective de la performance, peut constituer un levier efficace de la motivation individuelle. Grâce à un tel mécanisme, l'employé est non seulement amené à déployer plus d'efforts orientés vers un résultat opérationnel à atteindre, mais aussi poussé à développer davantage ses compétences et capacités professionnelles (nécessaires à l'atteinte de ce résultat). Cet aspect pourrait être renforcé en intégrant avec les objectifs opérationnels d'autres objectifs de développement professionnel.

De plus, toute stratégie de rémunération constitue un réel enjeu financier et ce compte tenu de la part considérable des frais de personnel dans le total des coûts pour la majorité des organisations. Dans ce cadre, rémunérer les performances permettrait à l'organisation une meilleure gestion de ses coûts. En effet, les mécanismes de rémunération à la performance impliquent :

- ✓ D'une part que les employés non performants n'auraient pratiquement que leur rémunération fixe habituelle et n'entraîneraient de ce fait aucune augmentation des charges ;
- ✓ D'autre part, les employés performants entraînent une augmentation des charges dues à la rémunération à la performance qui leur sera versée. Par ailleurs, cette augmentation sera compensée par un accroissement des bénéfices dû à une amélioration des performances.

La rémunération à la performance contribuerait ainsi à une meilleure performance économique de l'organisation.

Toutefois, certaines mesures énoncées par Bernard Roman¹ doivent être impérativement suivies pour assurer l'efficacité de tout système de rémunération à la performance :

- ✓ La rémunération à la performance doit être effectivement variable et donc incertaine tout comme la performance qui la détermine, et ce afin de préserver

¹ ROMAN.B, Op.cit., P.48.

d'une part l'effet motivationnel, et contribuer d'autre part à l'équilibre économique de l'organisation ;

- ✓ Il est nécessaire que la performance soit correctement rétribuée. Des systèmes de mesure de la performance s'appuyant sur des outils assez puissants et pertinents du contrôle de gestion sont indispensables ;
 - ✓ Des objectifs individuels ou collectifs sur la base des quels s'exprime la performance attendue ainsi que le niveau de rémunération, doivent être préalablement fixés à travers un contrat implicite avec le salarié ;
- La mesure, l'évaluation et la rémunération à la performance doivent s'effectuer à des niveaux pertinents selon les fonctions et métiers considérés :
- Niveau individuel
 - Niveau équipe/ métier
 - Niveau global de l'organisation

Ces différents niveaux se complètent. La rémunération variable d'une personne comporte idéalement une part liée à des critères d'équipe ou de métier et une part liée à la performance globale de l'organisation.

4- Rémunération variable et management par objectif :

Les outils et procédés de management souffrent d'être ni intégrés, ni cohérents entre eux. Ils perdent de leur efficacité dès lors qu'ils ne sont pas reliés aux systèmes de rémunération. Intégrer ces derniers dans un processus de management cohérent relève considérablement de leur efficacité¹.

La rémunération des performances est un mode d'intégration managériale garant d'équité entre les collaborateurs dont la contribution n'est pas comparable et donc évaluable par les mêmes critères. A ce titre, elle est un composant du système de management. En effet, si manager c'est transformer du travail en performance, et si la rémunération comme facteur de motivation participe à la production des performances, alors la rémunération des performances ne peut pas ne pas être un composant à part entière du système de management².

¹ ROMAN.B, Op.cit. P.173.

² www.manager-par-les-objectifs.fr [page consultée le 27/04/2014]

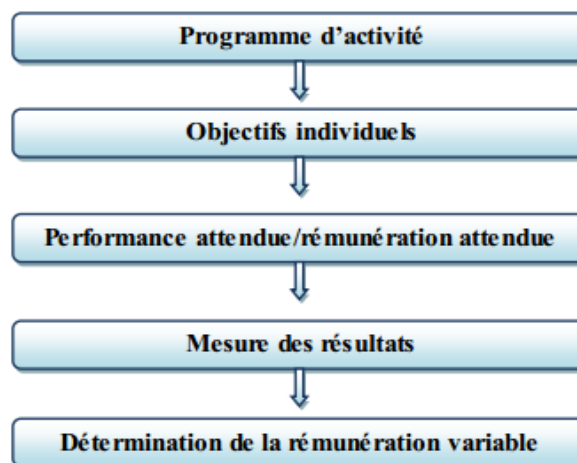
C'est le sens de toutes les formes du management par objectifs qui placent le levier de la rémunération à la performance au centre du processus de management¹.

Les systèmes de rémunération variable constituent les outils idéaux de motivation et d'incitation, plus particulièrement ceux conçus sur la base de mécanismes de management par objectifs, se déclinant à tous les niveaux et pour chaque individu, tout en faisant l'objet de contrats implicites ou explicites qui servent à l'évaluation lors des entretiens annuels d'objectifs.

En effet, la rémunération variable doit motiver sur un ou plusieurs objectifs de l'organisation, tout en focalisant ces motivations sur des objectifs prioritaires. Cela peut se faire en établissant des rémunérations variables tout en spécifiant préalablement l'objet rémunéré.

L'efficacité du système de rémunération repose ainsi qu'un ensemble de mécanismes étroits, qui relie entre eux de façon directe, les objectifs des métiers, le contrat d'objectifs individuel, la mesure de la performance et les rémunérations effectivement attribuées². Il est donc nécessaire qu'un système de rémunération variable soit encadré par un système de management par objectifs qui permet de spécifier à l'avance les objectifs à atteindre, tout en établissant de manière claire l'incitation à les atteindre.

Figure n°9 : Mécanisme de MBO et rémunération variable



Source : ROMAN.B, «Bâtir une Stratégie de Rémunération ».2^{ème} édition, Dunod 2010.P.175.

¹ ROMAN.B, Op.cit. P.47.

² Ibid., P.175.

Conclusion :

La motivation est la force qui pousse l'individu à satisfaire ses besoins et désirs, ses aptitudes et qui détermine un comportement visant à réduire un état de tension, et donc à rétablir un équilibre.

La motivation a un effet direct sur la vie de l'individu dans l'entreprise parmi ces effets y a-t-il: dynamisation de l'individu, Fabrication de l'adaptation, l'orientation et canalisation de la conduite et l'organisation de groupe et de consensus.

Les théoriciens se sont penchés sur le travail pour savoir ce qui nous motivait. il est apparu que nous étions poussés par nos besoins, mais aucune des théories n'a pu dire précisément quels facteurs étaient prépondérants dans la motivation de l'individu au travail, pour cela ses théories se divisent sur trois catégories : les théories du contenu centrées sur les besoins, les théories de processus centrées sur les attentes et les théories interactionnistes intégrant l'environnement externe.

Les théoriciens de la motivation, ont accordé beaucoup d'intérêt aux facteurs conditionnant directement et indirectement la dynamique de l'homme au travail.

La motivation nécessite une lecture transversale des éléments qui la compose entre autre la rémunération, la communication, le recrutement et les conditions du travail. il faut noter dans ce sens que les travaux récents dans ce domaine démontrent l'idée que la vraie motivation commence par le succès à la tâche « la bonne personne au bon poste », il s'agit du point de départ de l'attachement ou de lien qui caractérise la relation entreprise/salarié.

Ce lien définit davantage par l'adéquation ou la complémentarité que crée

l'entreprise entre les objectifs des hommes ainsi que les objectifs de l'entreprise.

**CHAPITRE III
ANALYSE DU
SYSTEME DE
REMUNERATION
AU SIEN DE LTPS
GHARDAÏA**

Ce chapitre va être consacré à l'étude du système de rémunération au sien de LTPS Ghardaïa. Cette étude débutera par une présentation générale de l'organisme d'accueil et plus précisément de le département des ressources humaines où nous allons décrire les éléments constituent la rémunération.

Ensuite, nous allons approfondir notre champ d'étude à un niveau plus précis et entamer une évaluation de la rémunération.

Section N°1 : Présentation De L'Entreprise D'accueil

1.1. Création :

LTP-Sud a été créé le 12/03/1983 par décret n° 83-186. En octobre 1989 il est devenu une entreprise autonome dont le propriétaire est le Holding Public réalisation et Grands Travaux et en 1998. Il été transformé en filiale faisant partie du groupe LCTP, et certifier ISO 9001 version 2008 par le bureau SGS Suisse.

Le capitale sociale est fixé à un montant de 1.200.000.00 DA réparti en 12000 actions de : 100.000 DA l'unité de valeur nominale. Elle est une filiale à 100% de la société Holding, comprend 2 Unités réparties sur le $\frac{3}{4}$ du territoire national et emploie cinq-cent-soixante-dix-sept travailleurs (01/07/2011 dont 500 permanents)

LTP-Sud fait partie du groupe LCTP, qui contient les quatre labos « LCTP, LTPS, LTP-Est, LTP-Ouest)

2/Activités :

Il est spécialisé dans les domaines suivants (*détails du champ d'activités*) :

- Les études géotechniques routières et aéroportuaires.
- Les études géotechniques pour sol de fondation.
- Les études géologiques et géophysiques.
- Les études géométriques des tracés routiers et des infrastructures aéroportuaires.
- Les études techniques pour des petites retenues d'eau.

- Les études d'assainissement et d'A.E.P.
- Le contrôle et le suivi de réalisations de routes, aérodromes ouvrages d'art et bâtiments.
- Contrôles des matériaux (béton, liants hydrocarbonés, granulats, eau, etc....).
- Auscultation des chaussées au HWD.
- Mesure d'uni au RSPs mark III L2.2.
- Contrôle de l'adhérence RST et tâche de sable.
- Contrôle de signalisations horizontales.

DENOMINATION & STATUT JURIDIQUE :

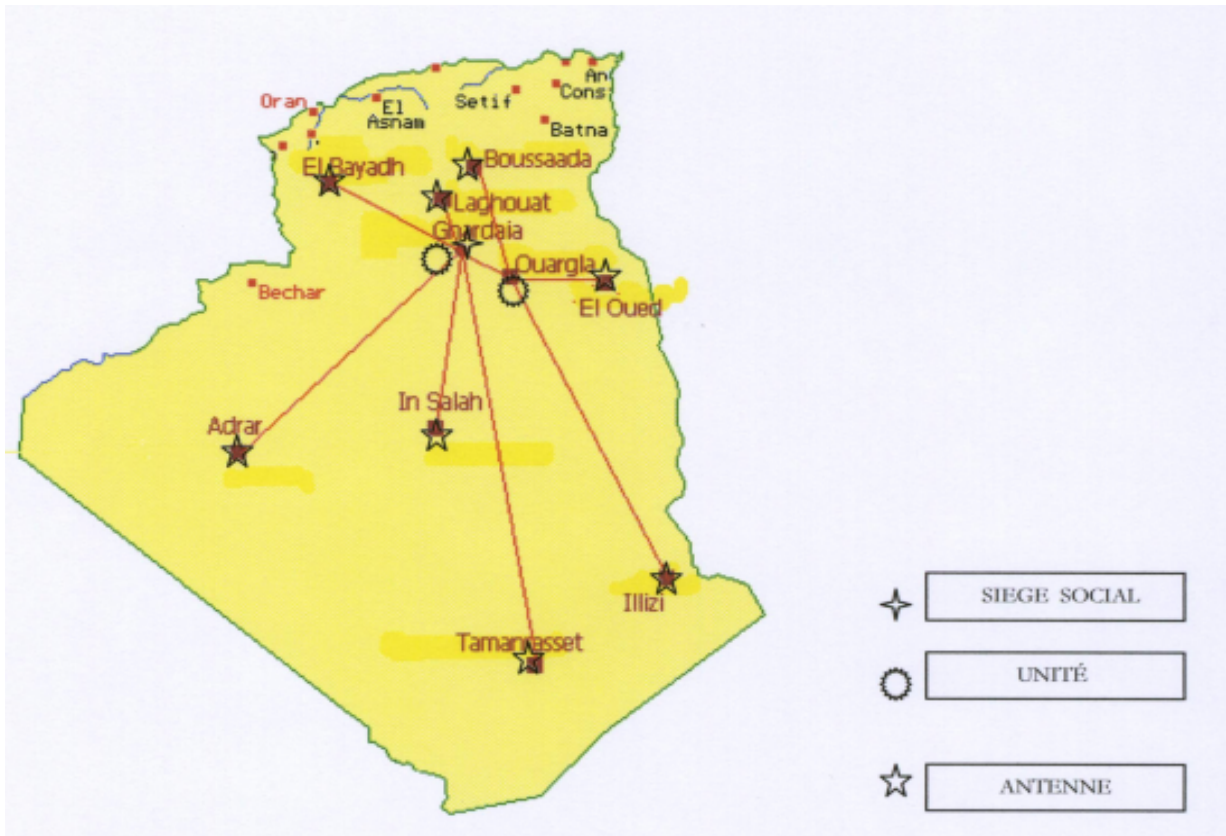
Le laboratoire des Travaux Publics du Sud dénommé en abrégé « *LTPS* » est une entreprise publique économique (*EPE*) société par actions, à caractère commercial

CHAMP D'ACTION :

Le L.T.P-Sud étend son champ d'action pratiquement sur $\frac{3}{4}$ de la superficie de l'Algérie. Il est implanté dans les Wilayat mentionnées ci-dessous, ce qui lui permet de répondre aux sollicitations de la clientèle sur la majeure partie du territoire national.

1. Adrar
2. El-Bayadh
3. EL-Oued
4. Ghardaïa
5. Laghouat
6. M'sila
7. Ouargla
8. Tamanrasset

Figure n°10 : cartographie d'implantation



Source : Documents de l'entreprise

RESSOURCES MATERIELLES :

- Le matériel du LTPS, connaît une évolution croissante grâce à un renouvellement régulière et à une adaptation aux exigences des activités.
- Des programmes d'investissement engagés au fil des années ont renforcé considérablement les moyens matériels.
- En plus de ses équipements très diversifiés, le LTPS gère un fichier appréciable de fournisseurs

Les moyens propres du LTPS sont composés de :

- Matériels d'essais et de contrôle.
- Matériel et équipement de sondage et d'essais In-Situ.
- Matériel et équipement topographiques.
- Matériel et équipement d'auscultation de chaussées.

- Matériel et équipement Géophysique.
- Matériel et équipement de métrologie.
- Matériel et réseaux informatique.

Système de management de la qualité – Exigences Générales- :

L'organisation doit établir, documenter, mettre en œuvre un système Management de la Qualité (SMQ) et améliorer en permanence son efficacité, LTPS doit :

- Identifier les processus nécessaires du SMQ.
- Déterminer leurs séquences et leurs interactions.
- Déterminer les critères et la méthode pour assurer l'efficacité du fonctionnement et la maîtrise de ces processus.
- Mettre en œuvre des actions nécessaires pour ISO 9001 (obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue des processus.)

HYGIENE, SECURITE ET ENVIRONNEMENT :

Quel que soit le travail fait, Il est évident que les consignes "Hygiène, Sécurité & Environnement " ne pourraient être circonscrites dans une organisationnels, qui constituent un minimum à respecter par chaque activité afin d'assurer la conformité des prestations, (les installations et équipements, Labo chimie, Labo géotechnique, Labo béton, Chantiers, Sondage et essais in-situ, cuisine, etc....)

Les documents « Hygiène, Sécurité & Environnement » sont, en effet, un guide suffisant pour mettre en œuvre les consignes en question.

2.1. PRINCIPAUX CLIENTS :

PRINCIPAUX CLIENTS	<ul style="list-style-type: none">• <i>Administrations centrales.</i>• <i>Administrations locales des wilayat</i>• <i>APC</i>• <i>Entreprises publiques (SONATRACH, ENC, EVSM, SONELGAZ, INERGA, SNTP, SONATRO, ALTRO, EPTP, SNTF, ENGCB, ANABIB, TARSİ, ENOR, etc....)</i>• <i>Entreprises multinationales (JGC, BECHTEL, ABB, KBR, PETROFAC, SARPI, BENTINI, BP exploration, CITIC-CRCC.SNC-LAVALIN, international,</i>• <i>MCC-SOCOM)</i>• <i>Entreprises privées (ALCOGAZ, EGTR, ASSLOUNI, SAFIR, ORAN, etc....)</i>• <i>Bureaux d'études étatique et privés (SAETI, BEPG, SETOR, SETS, ENHYD, SIDEM, ENGCB, SETIM, etc....)</i>• <i>Laboratoire publics (CTTP, LTPO, LTPE, LCTP, LNHC, etc....)</i>
-------------------------------	--

Source : établi par nos soins

2.2. PRINCIPALES REFERENCES :

Les prestations du LTPS sont aussi diversifiées, nombreuses et importantes que ses clients. Voici quelques-unes d'entre elles :

<p>ETUDES GEOTECHNIQUES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Aérodromes (Ghardaïa, hassi-messaoud, hassi R'mel, In-Salah, Bordj Badji Mokhtar, In-Gezzam, Reggane, El-Menia, In-Amenas, El-Gumar, Djanet, Illizi, El-bayadh, Ouergla, Tougourt, Kerchaba, TFT, El-Merk, Hassi-berkine, Rhoud el khrouf, Ohanet, Amguid, etc....)</i> • <i>Routes et Chaussées (Tamanrasset, Tin-Zaouatine, Tam-In-Gezam, Metlili, Brézina, Silet-Timiaouine, Silet-BBM, Reggane, Sebaa-Tindouf(environ 2400 Km), Djanet-Tam, Tam, Amguid-In-Salah, Djanet-bordj el Haouas, Djanet-Ain-Alkoum)</i> • <i>Etudes de renforcement : (RN23 Laghouat-Tiaret, RN16 Biskra-El-oued, RN1 Laghouat-Ghardaïa, RN48, RN45)</i> • <i>Etudes de sols (POS « Guerrara, zelfana, El-Menia, in-salah, tam, ogx, illizi , in-amenas, bbm, adrar, Laghouat, El-bayadh », usines de traitement des hydrocarbures et les CTH,etc....)</i> • <i>Etudes géotechnique des barrages : (Oued Labiod, Oued Haimer, Oued Boubrik, Digue Hassi Messaoud, etc...)</i> • <i>Etudes de formulation béton hydraulique : Chantiers GHA, OGX, TAM, INZ, etc...</i> • <i>Etudes de formulation béton Bitumineux : Voiries, routes et aéroport.</i>
<p>ETUDES GEOPHYSIQUES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Périmètre agricole El-Goléa et Hassi Lfhal (GCA)- centrales Electriques (Sonelgaz) GHA-TAM-Djanet-Tinalkoum-In-Gezzam-Tinzaouatine- In-Salah, Hassi Messaoud</i> • <i>Auscultation au géo radar : taxiway TWA aéroport Alger, Recherche de cavités souterraines 250 logements sociaux OPGI Oran, Théâtre de verdure Sétif, et show room TOYOTA Oran, étude géotechnique du centre transit APC Hassi messaoud</i>
<p>CONTROLE DES CHANTIERS Géo-technique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>SONATRACH : réseau routier hassi r'mel, Hassi berkine, Hassi messaoud, Oued noumer-Tiguentour, Tiguentourine, TFT, Réseau routier Zarazaitine</i> • <i>DTP Ouargla : RN19, RN16, RN3, RN53, RN53A</i>

2.3 RESSOURCES HUMAINES :

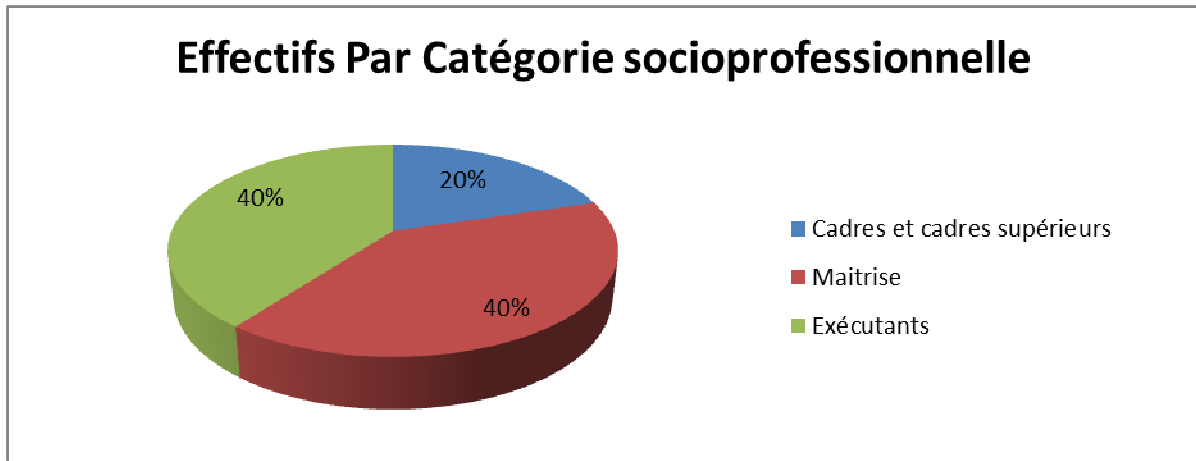
C'est la ressource la plus précieuse dont dispose le LTPS. Douée d'une adaptabilité remarquable et possédant un savoir-faire qui lui permet de valoriser toutes les autres ressources, elle est composée d'un noyau de compétence capable d'encadrer toutes les catégories de personnel, dans toutes les spécialités. Au Janvier 2014, Le LTPS compte 580 agents, dont la structure globale se présente comme suite :

Tableau N°3 : la répartition des effectifs par catégorie socioprofessionnel (2014)

Catégories Socioprofessionnel	Effectifs	Pourcentages
Cadres et cadres supérieurs	118	20,35%
Maitrise	232	40%
Exécutants	230	39,65%
TOTAL	580	100%

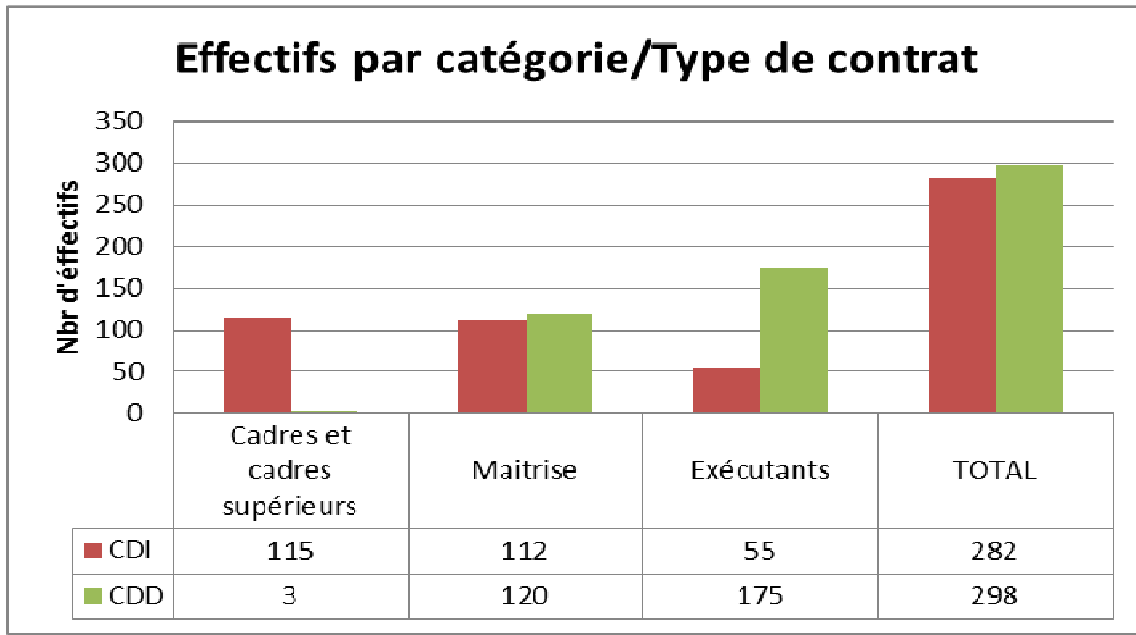
Source : Département RH

Figure N°11 : la répartition des effectifs par catégorie socioprofessionnel (2014)



- Pour être en mesure de faire face au plan de charge, évolutif et diversifié, Le LTPS s'est organisé de façon à rendre ses structures et ses équipes flexibles et adaptables.
- Il a mis en place un système de recrutement s'appuyant sur une sélection basée sur des exigences claires, et favorise l'émergence de compétences grâce à des évaluations régulières et une formation permanente touchant tous les catégories.
- Pour son encadrement, le laboratoire organise des rencontres des cadres, constituant un espace d'échange, d'information, de réflexion, de propositions, de connaissance où l'ambiance amicale et de travail se côtoient.

Figure N°4 : la répartition des effectifs selon le type de contrat et la catégorie socioprofessionnel



Source : Département RH

Section N°2 : Présentation du Département des Ressources Humaines

La fonction ressources humaines s'appuie sur les divers paramètres fonctionnels ; connaissances juridiques, psychologiques, économiques, comptables....

Elle représente la partie de l'administration générale qui a pour mission : concevoir, planifier, regrouper, coordonner, intégrer, diriger, et contrôler les activités des structures de l'entreprise.

Elle est chargée de veiller à l'adéquation permanente entre les besoins et les ressources de personnels en termes de quantités.

2.1 Organisation de la direction des ressources humaines

2.1.1 Structure de la direction des ressources humaines

La direction des ressources humaines de l'entreprise de LTPS est structurée en quatre (02) Sous- Direction, deux services (2)

❖ **Sous-Département**

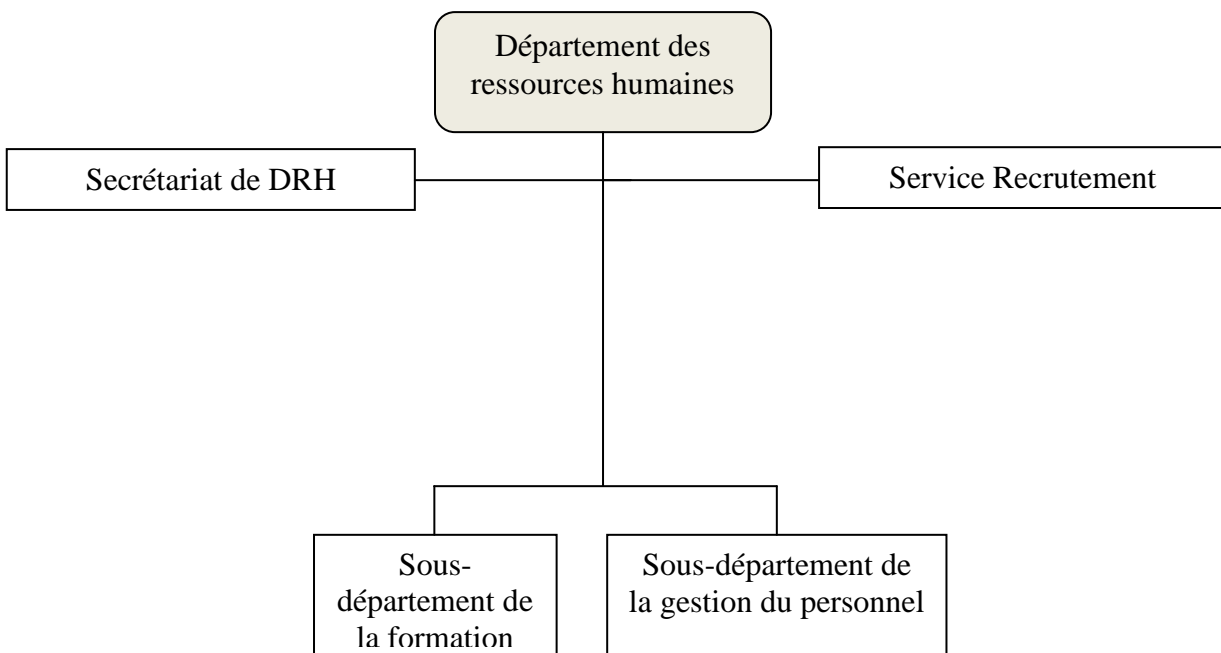
- Sous-Direction de la Formation.
- Sous-Direction de la Gestion du Personnel.

❖ **Les services**

- Service Secrétariat de DRH.
- Service Recrutement.

2.1.2 Organigramme de la direction des ressources humaines :

Figure N°12: Organigramme de la direction des ressources humaines



Source : DRH LTPS Ghardaïa

2.2 Caractérisation et évolution des ressources humaines au sein de LTPS Ghardaïa

La maîtrise des effectifs est un élément primordial de la gestion des ressources humaines. La connaissance des différentes caractéristiques de l'effectif global est nécessaire non seulement pour la rémunération mais de s'assurer également de leur mouvement, leur nombre, leurs compétences, leurs postes...pour une éventuelle planification en cas de nécessité. C'est la meilleure façon d'améliorer la performance managériale de son potentiel humain.

Dans ce contexte, nous allons essayer de dresser la répartition et l'évolution des effectifs par catégorie socioprofessionnelle en vue d'avoir l'effectif global pour les trois dernières années (2011/2012/2013) de LTPS.

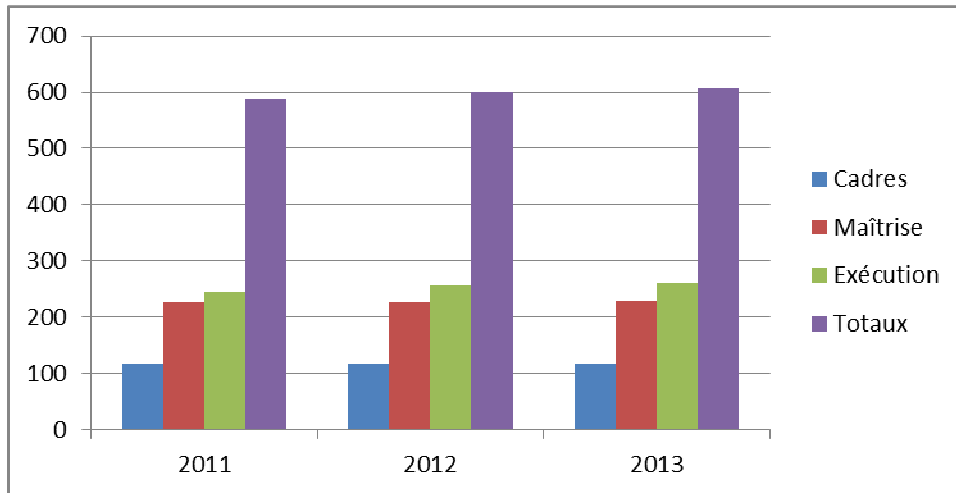
2.2.1 Tableau comparatif de la répartition de l'effectif réel par catégories socioprofessionnelle de 2011,2012 et 2013

Tableau N°5 : l'évolution des effectifs durant les années (2011,2012 ET 2013)

catégories socioprofessionnelles	2011	2012	2013
Cadres	117	118	118
Maîtrise	227	227	228
Exécution	245	255	260
Totaux	589	600	606

Source : Documents interne

Figure n°13 : Evolutions des Effectifs des Années 2011,2012 et 2013



Dans ce tableau comparatif, on remarque une augmentation de l'effectif global sur la période allant de 2011 à fin 2013 de 17 employés. Selon le responsable du département, cet écart est dû au nouvel projet c'est-à-dire des départs à l'ouverture de nouveaux chantiers. Ainsi qu'on remarque aussi une diminution de l'effectif par rapport à 2014 de 26 employés, on peut dire que l'écart le plus élevée en termes de RH est dans la Catégorie d'exécutants vue que l'activité de l'entreprise n'est pas stable à long terme ce qui influence la masse salariale de l'entreprise.

Section N°2 La rémunération et la motivation au sien de LTPS

1. Les composantes de la rémunération :

le salaire Fixe											
Salaire de Base	<p>Le salaire de base mensuelle du travailleur dans LTPS est basé sur un acte collective agréé par l'administration de l'entreprise et le syndicat des travailleurs, comme il est mentionné dans L'article n°87 dans le code du travail « le salaire de base est applicable dans les secteurs d'activités est fixé par décret, après consultation des associations syndicales des travailleurs et employeurs les plus représentatives »</p> <p>La rémunération de base d'un agent est déterminée par la catégorie du poste qu'il occupe (selon l'échelle de rémunération et selon l'échelon).</p>										
Indemnité de zone et conditions de vie	<ul style="list-style-type: none"> les travailleurs appelés à exercer dans des conditions particulières d'isolement et de résidence perçoivent une indemnité de zone et de conditions de vie (IZCV) les conditions de vie et d'isolement propres à chacun des lieux géographiques et de travail ainsi que les montants journaliers y afférents, sont évalués et arrêtés par les parties à la négociation. 										
Indemnité d'expériences professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> L'indemnité d'expérience professionnelle (IEP) est attribuée sous forme d'un pourcentage indexé sur le salaire de base dont le maximum est fixé à 75% pour une durée de travail de 35 années. Le travailleur bénéficie, au titre de son expérience, d'une indemnité d'expérience professionnelle aux taux fixés ci-dessus : <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Année d'activité</th> <th style="text-align: center;">Taux</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>La première année (1^{ère} année).</td> <td style="text-align: center;">0.5 %</td> </tr> <tr> <td>09 années suivantes (2^{ème} à fin 10^{ème} année).</td> <td style="text-align: center;">1 %</td> </tr> <tr> <td>10 autres années (11^{ème} à fin 20^{ème} années)</td> <td style="text-align: center;">2 %</td> </tr> <tr> <td>4 dernières années (21^{ème} à fin 35^{ème} année)</td> <td style="text-align: center;">3 %</td> </tr> </tbody> </table>	Année d'activité	Taux	La première année (1 ^{ère} année).	0.5 %	09 années suivantes (2 ^{ème} à fin 10 ^{ème} année).	1 %	10 autres années (11 ^{ème} à fin 20 ^{ème} années)	2 %	4 dernières années (21 ^{ème} à fin 35 ^{ème} année)	3 %
Année d'activité	Taux										
La première année (1 ^{ère} année).	0.5 %										
09 années suivantes (2 ^{ème} à fin 10 ^{ème} année).	1 %										
10 autres années (11 ^{ème} à fin 20 ^{ème} années)	2 %										
4 dernières années (21 ^{ème} à fin 35 ^{ème} année)	3 %										

<p>L'indemnité forfaitaire de service permanent</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les travailleurs occupant un poste de travail impliquant le recours permanent aux heures supplémentaires ouvrent droit à une indemnité forfaitaire de service permanent. <ul style="list-style-type: none"> ❖ La liste des postes de travail y ouvrant droit, est arrêtée par les parties à la négociation. ❖ Le montant de l'indemnité de service permanent est arrêté par les parties à la négociation. ❖ L'indemnité é de service permanent est exclusive de toute forme d'indemnisation pour heures supplémentaire. Elle n'est pas cumulable avec l'indemnité de travail posté et avec la prime de responsabilité et de sujétion
<p>les primes et indemnités spécifiques aux cadres</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La prime de responsabilité et de sujétion, attribuée aux cadres du au sens de l'article 140 de la présente convention, est destinée à compenser forfaitairement les responsabilités et sujétion inhérente à chaque poste de travail. • La prime de responsabilité et de sujétion est subdivise on cinq taux distincts fixés du salaire de base. <p>Ces taux sont déterminés en fonction de la catégorie socioprofessionnelle d'appartenance ou de la nature des charges et du degré de responsabilité propre à chaque poste de travail.</p> <p>Les conditions d'attribution, les règles de gestion et les taux y correspondantes sont arrêté par les parties à la négociation.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les primes de responsabilité et de sujétion n'est pas cumulable avec les indemnités et / ou primes qui compensent les heures supplémentaires, le service permanant

Le salaire variable	Les primes et indemnités
Les primes et indemnités concernant les résultats de travail	
La prime de rendement collective	<p>Cette prime se calcule sur la base d'un pourcentage du salaire de la somme de prime globale de RC fixé par le sommet stratégique, elle dépend des résultats atteignent par les deux(2) Unités, le partage de cette prime dépend du nombre de jour travaillé pour chaque personne, et le nombre de travailleurs.</p> <p>Elle est base essentiellement sur la réalisation des objectifs, réduction des coûts, l'exécution des tâches, la contribution aux résultats.</p>
La prime de rendement individuelle	<p>Elle correspond à la performance ou à la contribution individuelle (du travailleur) elle ne peut dépasser le 20 % du salaire de base par mois.</p> <p>Le supérieur hiérarchique donne une appréciation du travail fournit par son subordonne envoie les notes à l'administration qu'elle est chargée d'établir le pourcentage exacte de la prime.</p>
Les avantages sociaux	
La restauration	<p>Toutes personnes travaillant à LTPS ou stagiaire a droit à un repas pour la pause déjeuner.</p> <p>Un foyer est mis à disposition du personnel de 12H à 12 :30, les repas sont variées et équilibrés or y trouve une entrée, un plat de résistance, le dessert et une boisson.</p>
Le transport	<p>La direction mis à disposition un bus pour emmener les travailleurs de leur domicile vers l'entreprise et pour les redéposer l'après-midi chez eux.</p> <p>Ce bus couvre toutes les régions de la wilayat de Ghardaïa.</p>

Source : établit par nos soins

2. Le système de motivation :

Les éléments essentiels qui forment le système de motivation de LTPS sont :

2.1 La promotion :

Le terme promotion désigne le fait d'obtenir un nouveau poste, de nouvelles responsabilités. Le plus souvent une promotion est accompagnée d'une augmentation de salaire ou d'avantages divers.

La promotion interne est un facteur de motivation et de dynamisation du personnel à LTPS elle vient récompenser la qualité du travail fourni par un salarié en reconnaissant celle-ci et en offrant au salarié en question la possibilité d'accéder à un niveau supérieur répondant à la fois à son souhait et à un besoin de la structure. On peut y accéder grâce à son ancienneté et à ses compétences, elle correspond à un grade supérieur.

Les promotions s'effectuent compte tenu des postes disponibles de l'aptitude et du mérite du travailleur.

2.2 Les motivations matérielles :

Elle se traduit généralement

1) La prime de rendement individuelle :

Elle correspond à la performance ou à la contribution individuelle (du travailleur) elle ne peut dépasser le 20 % du salaire de base par mois.

2) La prime de rendement collective :

C'est une prime qui se calcule sur la base d'un pourcentage du salaire de la somme de prime globale de RC fixé par le sommet stratégique, elle dépend des résultats atteints par les deux(2) Unités, le partage de cette prime dépend du nombre de jour travaillé pour chaque personne, et le nombre de travailleurs pour les encourager.

Section 3 : Enquête de satisfaction à l'égard du système de rémunération de l'entreprise.

3.1 Présentation de la méthodologie d'enquête

L'enquête a été réalisée auprès des employés du siège de la direction général de LTPS. L'objectif était de confronter la réalité à la problématique énoncée en l'occurrence l'existence ou l'absence de l'équité dans le système de rémunération au sein de l'entreprise LTPS.

L'étude d'une population aussi importante, telle que la population de LTPS, n'est pas simple. Pour cela, il s'est avéré nécessaire d'introduire un échantillon qui nous a paru la plus appropriée pour vérifier notre hypothèse.

Pour réussir notre étude et afin de mieux comprendre la réalité de l'équité à LTPS, nous avons procédé à la sélection du personnels des différents départements en une (01) catégorie principales (cadres), et ce à des fins de comparaison entre les différentes départements, quant à leur rémunération.

Par la suite, on a procédé au traitement puis à l'analyse et à l'interprétation de l'ensemble des données et des informations collectées en essayant de détecter les éléments déterminants de la rémunération, que ce soit du point de vue des travailleurs ou de l'entreprise.

3.1.1. Constitution de l'échantillon

Le questionnaire a été distribué à un échantillon de 45 personnes appartenant à la même catégorie. Sur ces 45, 43 nous ont été retournés remplis. Les 43 questionnaires sont répartis entre :

- Département Technique
- Département de Comptabilité
- Département Administration
- Département des Ressources Humaines

3.1.1.1. Considérations éthiques

Notant au passage que l'anonymat des répondants a été respecté, chose spécifiée dans le questionnaire distribué.

En effet, l'anonymat du questionnaire, a permis une expression plus libre sans crainte de répercussion ou de conséquences désagréable dû à la franchise des employés.

3.1.1.2. La rédaction du questionnaire

Le questionnaire est basé sur la statistique descriptive en utilisant l'échelle de Likert comme outils de mesure. Le logiciel Microsoft Office Excel 2010 et le logiciels SPHINX PLUS a été utilisé pour le dépouillement et l'analyse du questionnaire.

L'échelle de Likert est une forme de questionnaire où les réponses suivent une échelle d'approbation depuis la plus positive à la plus négative. Le nombre d'échelons est impair, généralement 5 ou 7 (4 dans notre cas). La réponse indique un degré d'adhésion à une affirmation, comme le montre l'exemple ci-dessous :

- 1- satisfait ;
- 2- Plutôt-satisfait
- 3- Plutôt-insatisfait.
- 4- Insatisfait

Notre questionnaire comprend 10 questions, regroupées en trois thèmes fondamentaux. Les thèmes proviennent des principes importants de motivation, de rémunération et de satisfaction au travail qui mettent l'accent sur la motivation présentées dans le chapitre II. Les trois thèmes du questionnaire sont comme suit :

- 1- Rémunération
- 2- Satisfaction
- 3- L'équité

Nous présentons ci-après, les résultats de notre enquête effectuée auprès des Cadres de la Direction General de LTPS et nous tenterons via ces résultats de répondre à notre problématique.

3.2. Dépouillement et analyse du questionnaire :

Cette partie est consacrée à la présentation et à l'interprétation des résultats de cette recherche.

1. Le Tri à Plat

- **Identification :**

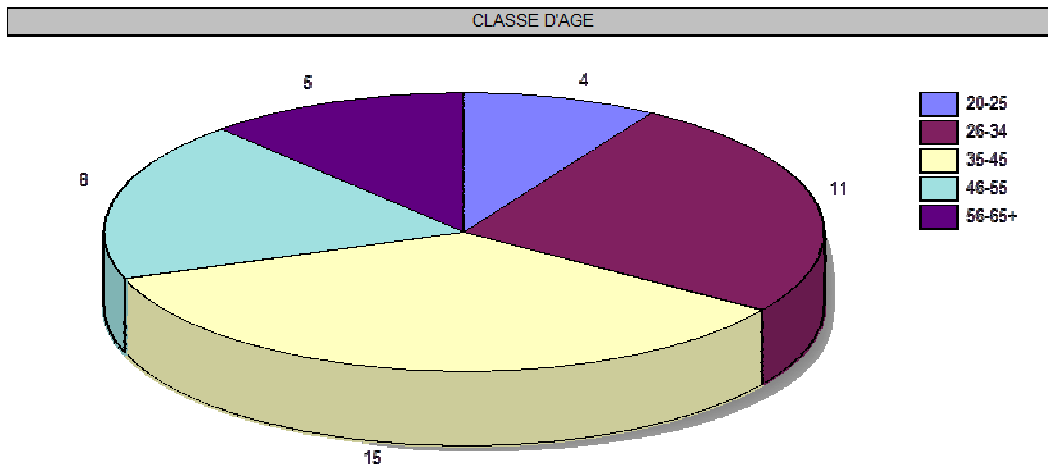
Classe D'âge

Tableau N°5 : la répartition des effectifs interrogé selon la tranche d'âge

CLASSE D'AGE	Nb. cit.	Fréq.
20-25	4	9.3%
26-34	11	25.6%
35-45	15	34.9%
46-55	8	18.6%
56-65+	5	11.6%
TOTAL OBS.	43	100%

Source : établi par nos soins.

Figure N°14 : la répartition des effectifs interrogés selon la tranche d'âge



Source : établi par nos soins.

Discussion des résultats :

D'après le graphe ci-dessus, on remarque que la tranche d'âge la plus présente dans notre enquête est la catégorie des cadres qu'on l'âge entre 35-45 avec un taux de (34,6%) de l'ensemble des cadres interrogés, cela reflète que LTPS possède une ressources humaines assez jeunes.

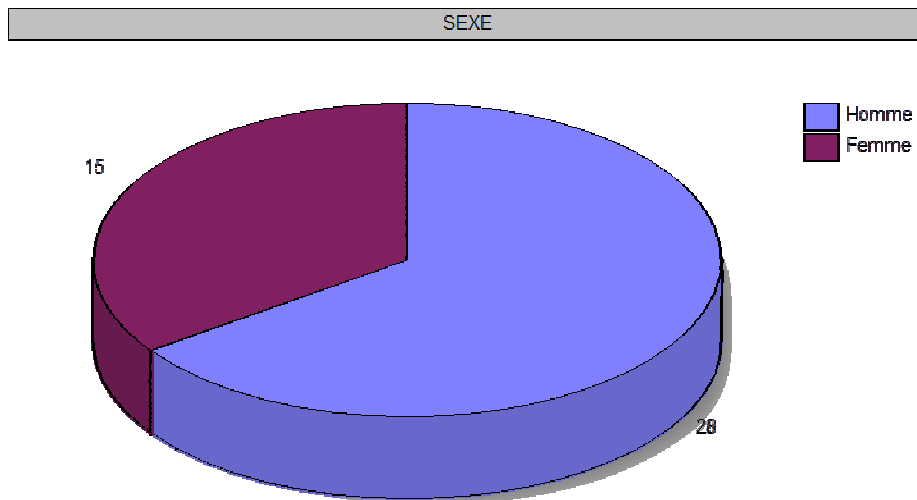
- **Sexe**

Tableau N°15 : la répartition des effectifs interrogé selon le SEXE

GENRE M/F	Nb. cit.	Fréq.
Homme	28	65.1%
Femme	15	34.9%
TOTAL OBS.	43	100%

Source : établi par nos soins.

Figure N°2 : la répartition des effectifs interrogé selon le SEXE



Source : établi par nos soins.

Discussion des résultats :

D'après le tableau et le graphe ci-dessus que le taux de masculinité est le plus dominant avec un taux de (65,1%), cela peut-être logique, vu que l'entreprise est son environnement est lié aux travaux publics, un domaine qui n'attire pas beaucoup le sexe féminins

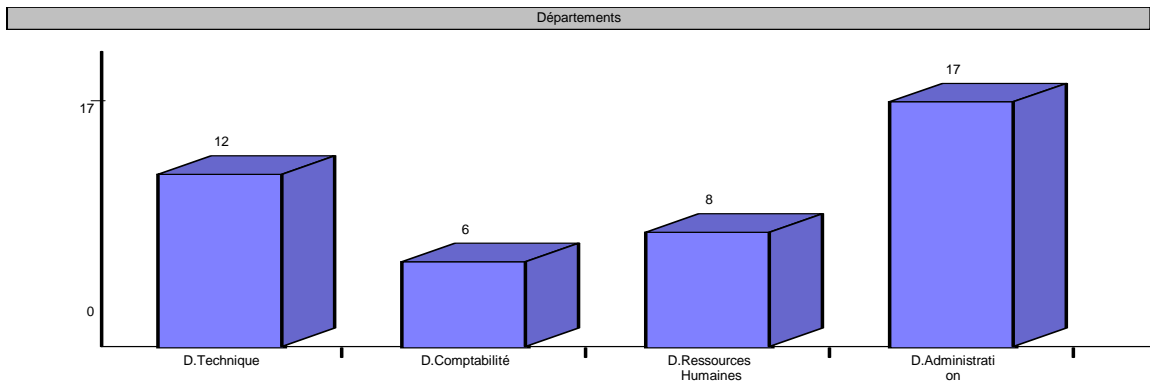
- *Départements*

Tableau N°7: la répartition des effectifs interrogé selon les Départements.

Départements	Nb. cit.	Fréq.
D.Technique	12	27.9%
D.Comptabilité	6	14.0%
D.Ressources Humaines	8	18.6%
D.Administration	17	39.5%
TOTAL OBS.	43	100%

Source : établi par nos soins

Figure N°16 : la répartition des effectifs interrogé selon les Départements



Source : établi par nos soins.

Discussion des résultats :

D'après le tableau et le graphe ci-dessus que le taux le plus élevé des cadres ayant répondu aux questionnaires, font partie du département administration vue que la densité des cadres est à ce niveau-là.

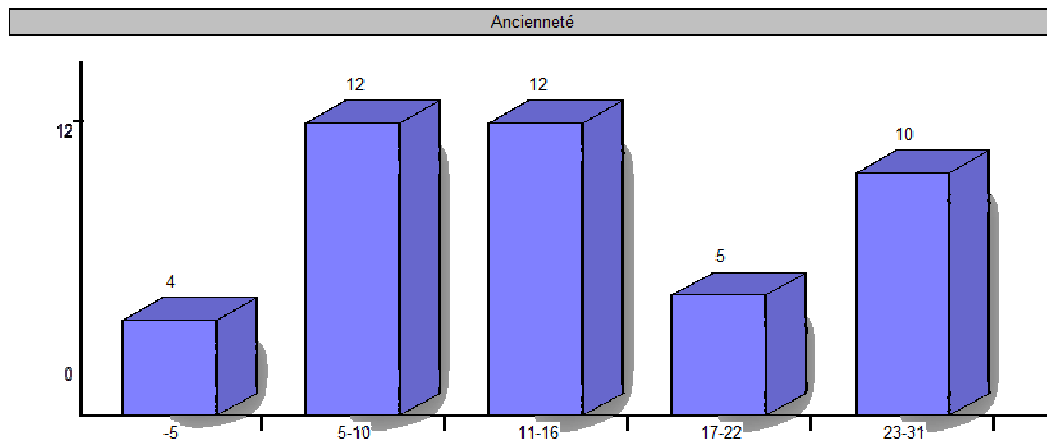
- *Ancienneté*

Tableau N°8 : la répartition des effectifs interrogé selon l’Ancienneté.

Ancienneté	Nb. cit.	Fréq.
-5 ans	4	9.3%
5-10 ans	12	27.9%
11-16 ans	12	27.9%
17-22 ans	5	11.6%
23-31 ans	10	23.3%
TOTAL OBS.	43	100%

Source : établi par nos soins.

Figure N°17 : la répartition des effectifs interrogé selon l’Ancienneté



Source : établi par nos soins.

Discussion des résultats :

D’après le tableau et le graphe ci-dessus, on constate que les pourcentages les plus élevés sont de (27,9%) pour les cadres ayant entre (5-10) ans et (11-16) ans.

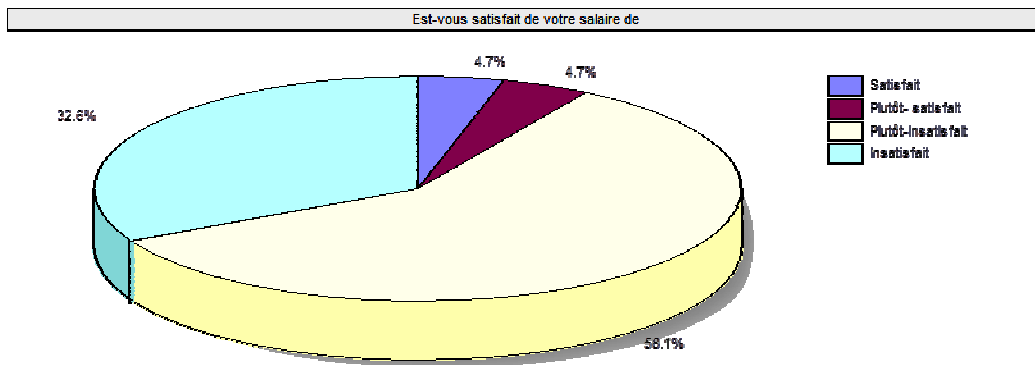
Affirmation N°1 : Est-vous satisfait de votre salaire de base ?, les résultats de l'enquête sont comme suite

Tableau N°9 satisfaction vis-à-vis salaire de base

Est-vous satisfait de votre salaire de base	Nb. cit.	Fréq.
Satisfait	2	4.7%
Plutôt- satisfait	2	4.7%
Plutôt-insatisfait	25	58.1%
Insatisfait	14	32.6%
TOTAL OBS.	43	100%

Source : établit par nos soins.

Figure N°5



Source : Etablit par nos soins.

Discussions des résultats :

D'après, les pourcentages obtenus, on remarque que même la catégorie des cadres a enregistré un taux d'insatisfaction élevé (58,1% et 32,6%) à l'égard du salaire de base, cela reflète peut être l'expression d'un profond mécontentement, la stagnation de la grille des salaires sans avoir de mise à jour ou bien seulement une progression des attentes.

Application de la théorie d'équité

Adams explique que l'individu comparaison traitement à celui des individus de l'entreprise, il est alors entrain de rechercher l'équité interne, lorsqu'il se compare à des personnes extérieures à l'entreprise, il cherche l'équité dite externe.

La comparaison que fait le salarié de LTPS par rapport à la situation d'autres personnes qu'il prend comme point de repère dans son entreprise (l'équité interne)

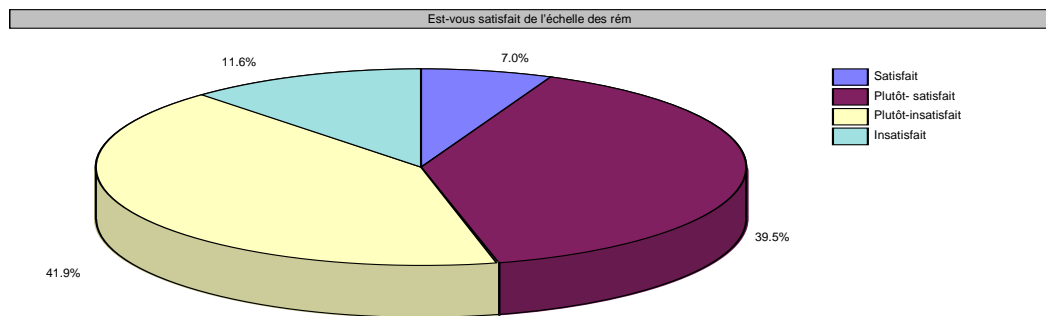
Affirmation N°2 : - Est-vous satisfait de l'échelle des rémunérations de votre catégorie par rapport aux autres catégories d'emplois ?

Tableau N° : L'échelle de satisfaction à l'égard du montant de la rémunération dans la même catégorie

Est-vous satisfait de l'échelle des rémunérations	Nb. cit.	Fréq.
Satisfait	3	7.0%
Plutôt- satisfait	17	39.5%
Plutôt-insatisfait	18	41.9%
Insatisfait	5	11.6%
TOTAL OBS.	43	100%

Source : établi par nos soins.

Figure N° : L'échelle de satisfaction à l'égard de l'échelle de la rémunération d'autres catégories



Source : établi par nos soins.

Discussions des résultats :

D'après, les pourcentages obtenus, on remarque que la catégorie des cadres a enregistré un taux d'insatisfaction élevé (41,9% et 11,6%) à l'égard de la rémunération, cela reflète peut être l'expression d'un profond mécontentement, dû à un rapprochement des salaires entre les différentes catégories, sachant que la catégorie Cadres est la mieux payée. Ou bien seulement une progression des attentes.

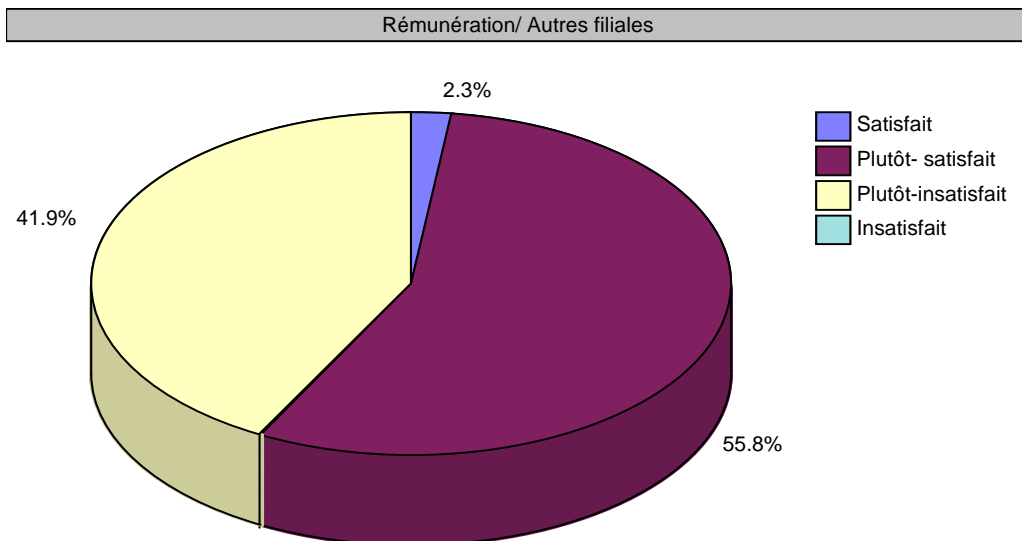
Affirmation N° 3 : Est-vous satisfait des composantes rémunérations de votre entreprise comparées à celles appliquées dans d'autres filiales.

Tableau N° :

Est-vous satisfait des composantes rémunérations / filiales	Nb. cit.	Fréq.
Satisfait	1	2.3%
Plutôt- satisfait	24	55.8%
Plutôt-insatisfait	18	41.9%
Insatisfait	0	0.0%
TOTAL OBS.	43	100%

Source : établi par nos soins.

Figure N° :



Source : établi par nos soins.

Discussions des résultats :

D'après, les pourcentages obtenus, on remarque que même la catégorie des cadres a enregistré un taux de satisfaction de (55,8% et 2,3%) à l'égard des composantes de la rémunération par rapport aux autres filiales , cela reflète peut être l'expression satisfaction, dû à un rapprochement des composantes entre les cadres des autres filiales.

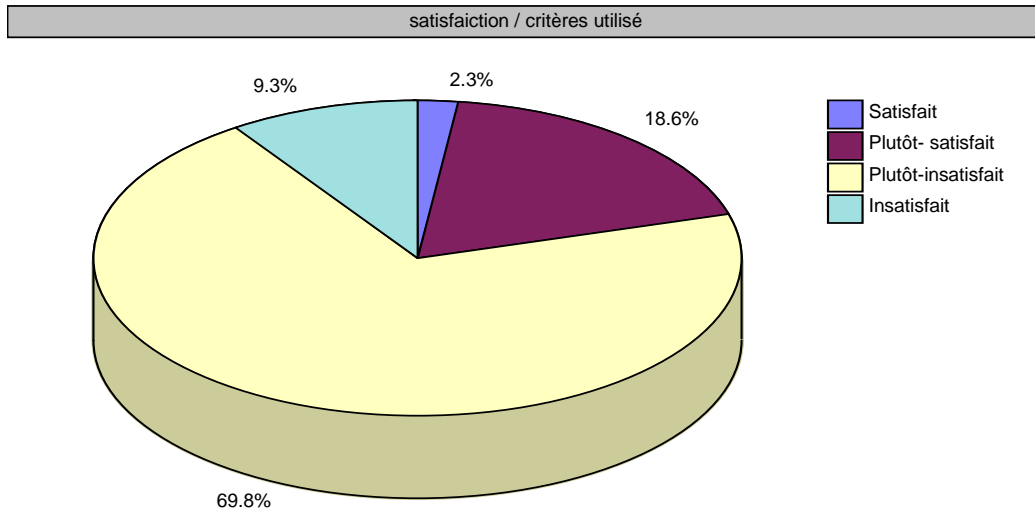
Affirmation N°4 : Est-vous satisfait des critères utilisés pour déterminer votre rémunération directe, ex : grille de salaire de la convention collective, évaluation poste, comparaison au « marché des rémunérations », performance, conditions de travail, qualification, ancienneté ??

Tableau N° :

Est-vous satisfait des critères utilisé	Nb. cit.	Fréq.
Satisfait	1	2.3%
Plutôt- satisfait	8	18.6%
Plutôt-insatisfait	30	69.8%
Insatisfait	4	9.3%
TOTAL OBS.	43	100%

Source : établi par nos soins.

Figure N° :



Source : établi par nos soins.

Discussions des résultats :

D'après, les pourcentages obtenus, on remarque que la catégorie des cadres a enregistré un taux d'insatisfaction élevé (69,8% et 9,3%) à l'égard des critères utilisés pour la détermination de la rémunération, cela reflète peut être l'expression insatisfaction et génère un mécontentement des cadres, ce qu'il va influencé la rentabilité de ces dernier.

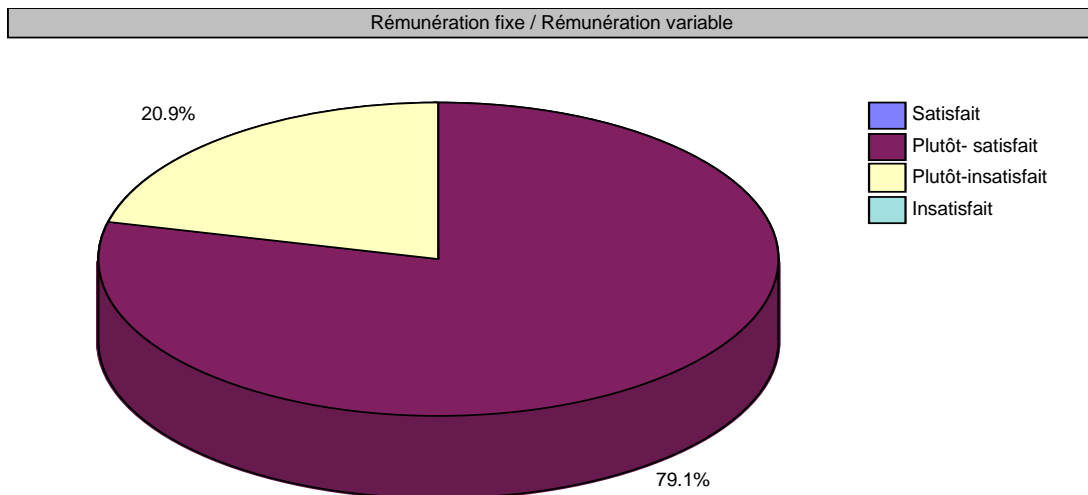
Affirmation N°5 : Est-vous satisfait de la rémunération variable par rapport à la rémunération fixe dans votre salaire ?

Tableau N° :

Est-vous satisfait de la rémunération v	Nb. cit.	Fréq.
Satisfait	0	0.0%
Plutôt- satisfait	34	79.1%
Plutôt-insatisfait	9	20.9%
Insatisfait	0	0.0%
TOTAL OBS.	43	100%

Source : établi par nos soins.

Figure N° :



Source : établi par nos soins

Discussions des résultats :

D'après, les pourcentages obtenus, on remarque que le taux de satisfaction de la rémunération variable par rapport à la rémunération fixe est élevé (79,1%). On peut dire que la gestion des rémunérations à LTPS est centrée au variable plus qu'au fixe, ce qui rend la rémunération motivante à court terme et pas à long terme.

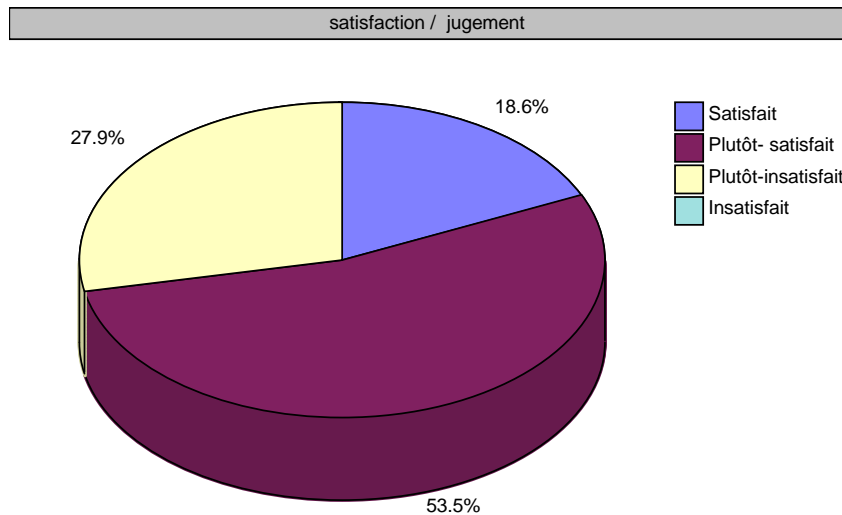
Affirmation N°6 : Est-vous satisfait du jugement de vos supérieurs pour évaluer vos performances liées à vos contributions ?

Tableau N° :

Est-vous satisfait du jugement de vos s	Nb. cit.	Fréq.
Satisfait	8	18.6%
Plutôt- satisfait	23	53.5%
Plutôt-insatisfait	12	27.9%
Insatisfait	0	0.0%
TOTAL OBS.	43	100%

Source : établi par nos soins.

Figure N° :



Source : établi par nos soins

Discussions des résultats :

D'après, les pourcentages obtenus, plus des 2/3 des cadres sont contents par rapport au jugement de leurs supérieurs, nous remarquons que (53,5%) des interrogés sont plutôt-satisfait vis-à-vis le jugement de leur supérieure, on marque alors un taux de satisfaction globale de (72,1%).

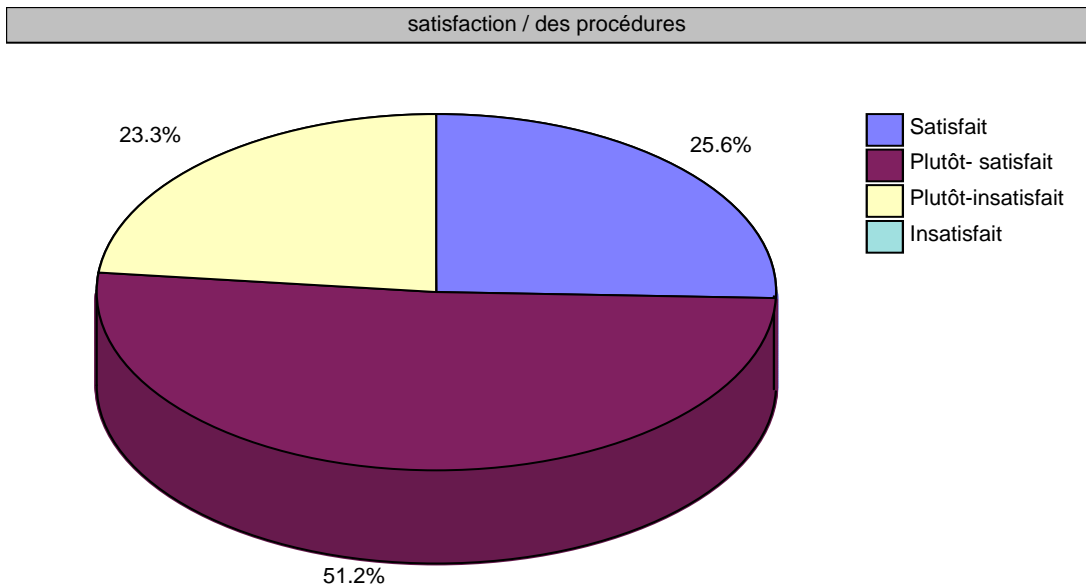
Affirmation N°7 : Est-vous satisfait des procédures de gestion de votre rémunération, ex information sur les composantes de la rémunération, régularité des dates de paiement, rapidité de versement des primes...

Tableau N° :

Est-vous satisfait des procédures de gestion	Nb. cit.	Fréq.
Satisfait	11	25.6%
Plutôt- satisfait	22	51.2%
Plutôt-insatisfait	10	23.3%
Insatisfait	0	0.0%
TOTAL OBS.	43	100%

Source : établi par nos soins.

Figure N° :



Source : établi par nos soins

Discussions des résultats :

D'après, les pourcentages obtenus, on remarque que (51,2%) des interrogés sont plutôt-satisfait vis-à-vis les procédures de gestion de la rémunération en terme d'information sur les composants de salaires et dates de paiement, le taux de satisfaction globale dépasse les trois quarts (76,8%), indice de ponctualité en terme de délai.

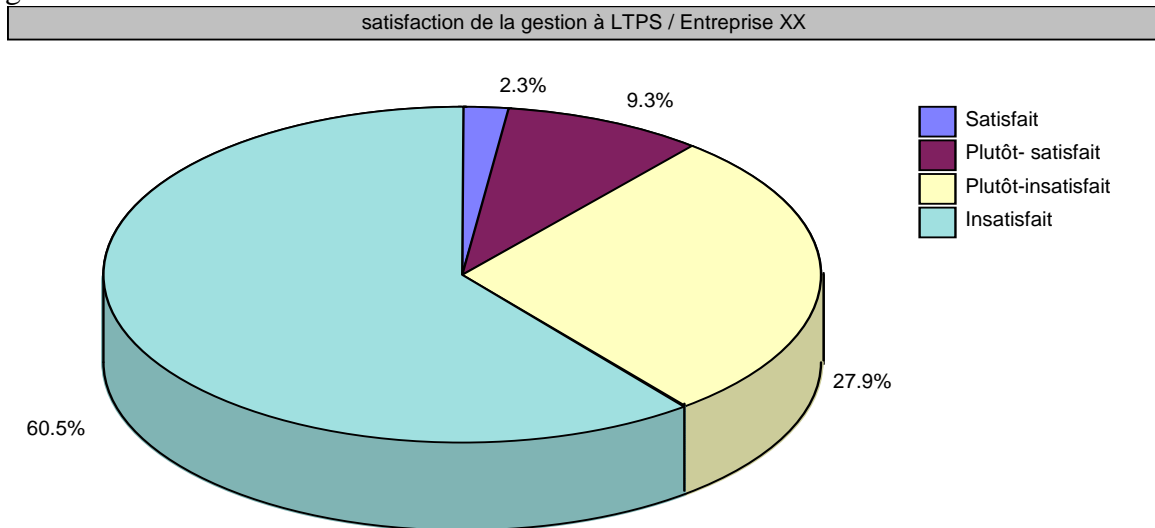
Affirmation N°8 : Est-vous satisfait de la gestion des rémunérations de votre entreprise comparée à celle d'autres entreprises en dehors des filiales du groupe ?

Tableau N° :

Est-vous satisfait de la gestion des ré	Nb. cit.	Fréq.
Satisfait	1	2.3%
Plutôt- satisfait	4	9.3%
Plutôt-insatisfait	12	27.9%
Insatisfait	26	60.5%
TOTAL OBS.	43	100%

Source : établi par nos soins.

Figure N° :



Source : établi par nos soins.

Discussions des résultats :

D'après, les pourcentages obtenus, on remarque le taux d'insatisfaction est élevé (60,5%) à l'égard la gestion des rémunérations à LTPS par rapport aux autres entreprises du même secteur d'activité, cela reflète peut être l'expression d'un profond mécontentement, ou bien seulement une progression des attentes ce qui va influencer la motivation des cadres et les pousse à s'enfuir cherchons du boulot ailleurs.

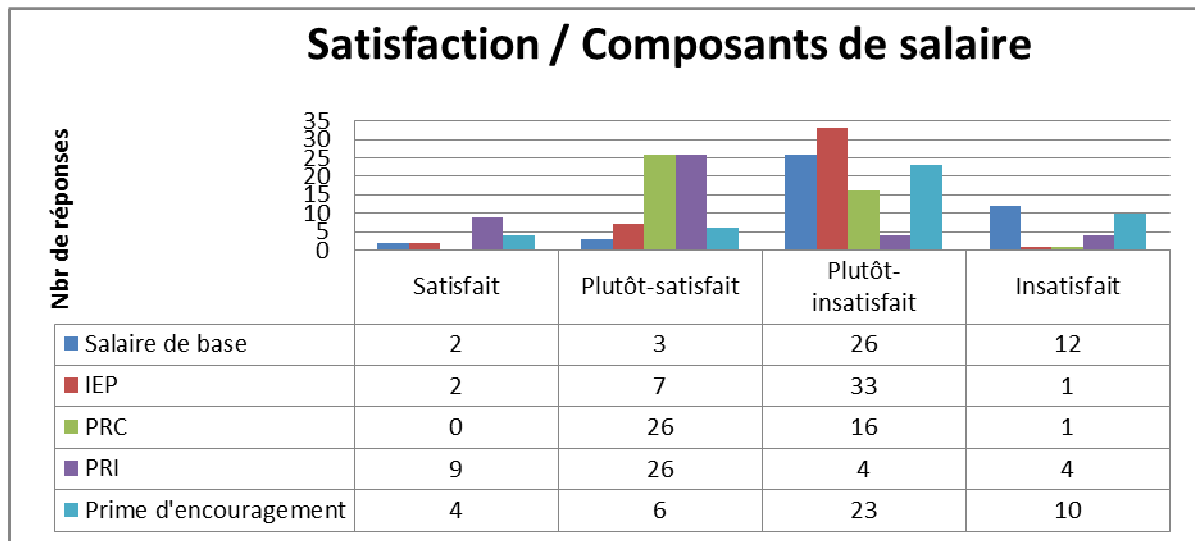
Affirmation N°9 : Selon vous, parmi les outils cités ci-dessous, quels est le degré d'influence de chaque outil de rémunération sur votre motivation au travail ?

Tableau N° :

	Satisfait	Plutôt-satisfait	Plutôt-insatisfait	Insatisfait
Salaire de base	4.65%	6.98%	60.47%	27.91%
IEP	4.65%	16.28%	76.74%	2.33%
PRC	0.00%	60.47%	37.21%	2.33%
PRI	20.93%	60.47%	9.30%	9.30%
Prime d'encouragement	9.30%	13.95%	53.49%	23.26%

Source : établi par nos soins

Graphe :



Source : établi par nos soins

Discussions des résultats :

D'après le tableau et le graphe ci-dessus, on remarque que (60,47%) des interrogés sont plutôt-insatisfait de leurs salaire de base, ainsi qu'on trouve aussi (76,74%) sont plutôt-insatisfait de l'indemnité d'expérience professionnel, vue que les deux éléments sont liée. A l'égard des Prime de rendement Collective / Individuelle on trouve un pourcentage élevée (60,47%) sont plutôt-satisfait vis-à-vis leurs primes de rendement C/I. On ce qui concerne la prime d'encouragement on observe que le taux d'insatisfaction est plutôt significatif.

On constate aussi que le pourcentage global d'insatisfaction est de (60,47%) à l'égard des composants du salaire, cela reflète une insatisfaction envers quelques éléments qui sont peut-être partagés d'une manière non égale.

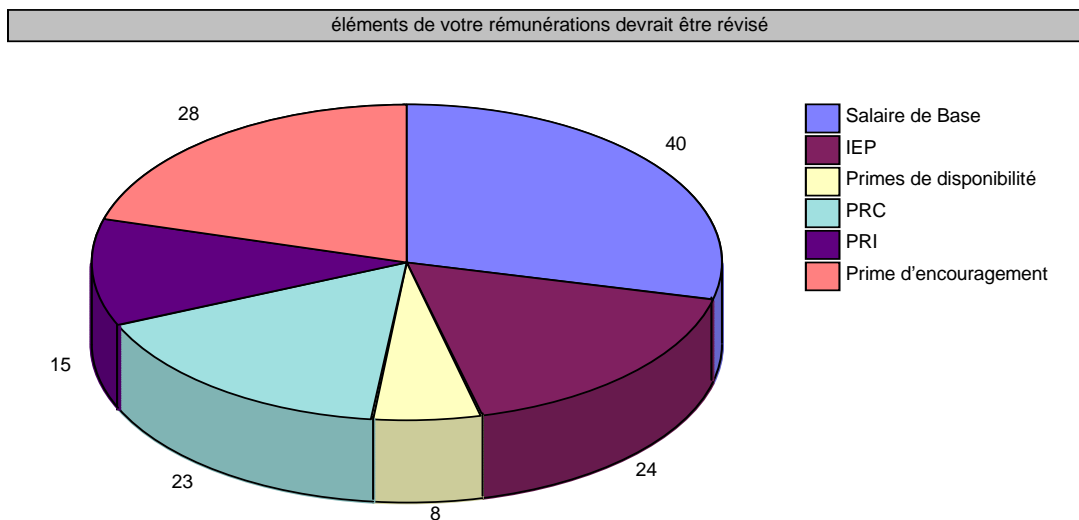
Affirmation N°10 : Selon vous quel élément de votre rémunérations devrait être révisé ?

Tableau N°

éléments de votre rémunérations devrait être révisé	Nb. cit.	Fréq.
Salaire de Base	40	93.0%
IEP	24	55.8%
Primes de disponibilité	8	18.6%
PRC	23	53.5%
PRI	15	34.9%
Prime d'encouragement	28	65.1%
TOTAL OBS.	43	

Source : établi par nos soins.

Figure N°



Source : établi par nos soins

Discussions des résultats :

D'après le tableau et le graphe ci-dessus, on remarque que, le taux des cadres ayant voulu une révision de salaire de base est de (93%) de l'ensemble de cadres interrogés, ainsi qu'on constate aussi que 28 cadres (65,1%) veulent une révision de la prime d'encouragement ; cela reflète peut-être qu'il y'a un partage des primes qu'il n'est pas équitable.

On constate aussi que (55,8%) de l'ensemble, réclament leurs indemnités d'expériences professionnelles, vue que cette dernière est liée avec le salaire de base, ce qu'il fait que les deux variables sont attachées. On remarque aussi que la prime de rendement collective marque sa présence avec un taux de (53,5%), dans ce cas on peut dire que le système de rémunération au sien de LTPS marque une défaillance en termes de salaire de base et les différentes primes tel que la prime d'encouragement et la prime de rendement collective.

Affirmation N°11 : Que proposez-vous comme axe d'amélioration dans la gestion des rémunérations de votre entreprise ?

S'agissant d'une question ouverte, seulement 26 (57%) cadres ont répondu à cette question. Parmi les répondants : 18 personnes proposent une individualisation de salaire avec des critères d'évaluation significatifs, par lesquels on s'intéresse à rémunérer la compétence de la personne et pas le poste. On constate aussi qu'il y'a 22 personnes qui proposent d'avoir un système à jour par rapport au marché de travail, vue que le salaire de base est insuffisant.

2. Le tri croisé

Lors de notre enquête nous avons constaté certains points qui doivent être impérativement pris en considération et seront développés dans cette partie par des tableaux croisés.

Constat 1 :

Est-vous satisfait de votre salaire de base ?

Est-vous satisfait de l'échelle des rémunérations de votre catégorie par rapport aux autres catégories d'emplois ?

Est-vous satisfait de votre salaire de/Est-vous satisfait de l'échelle des rém	Satisfait	Plutôt-satisfait	Plutôt-insatisfait	Insatisfait	TOTAL
Satisfait	2	0	0	0	2
Plutôt- satisfait	0	2	0	0	2
Plutôt-insatisfait	0	14	11	0	25
Insatisfait	1	1	7	5	14
TOTAL	3	17	18	5	43

Les valeurs du tableau sont les nombres de citations de chaque couple de modalités.

Sur les 18 cadres qu'ils sont plutôt-insatisfait de leurs salaire de base, 11 cadres parmi 25 sont plutôt-insatisfait de l'échelle des rémunérations de leurs catégorie par rapport aux autres catégories d'emplois

Explication : Cela peut-être expliqué par le fait que des cadres ayant le même statut bénéficient d'un même salaire de base, par la longueur de la fourchette des salaires ou bien seulement à une progression des attentes des cadres.

Constat 2 :

Est-vous satisfait des composantes rémunérations de votre entreprise comparées à celles appliquées dans d'autres filiales ?

Est-vous satisfait de la rémunération variable par rapport à la rémunération fixe dans votre salaire ?

Est-vous satisfait des composantes rému/Est-vous satisfait de la rémunération v	Satisfait	Plutôt-satisfait	Plutôt-insatisfait	Insatisfait	TOTAL
Satisfait	0	1	0	0	1
Plutôt- satisfait	0	19	5	0	24
Plutôt-insatisfait	0	14	4	0	18
Insatisfait	0	0	0	0	0
TOTAL	0	34	9	0	43

Les valeurs du tableau sont les nombres de citations de chaque couple de modalités.

Sur les 34 cadres qu'ils sont Plutôt-satisfait des composantes rémunérations de l'entreprise par rapport aux autres filiales du groupe, on remarque que 19 cadres parmi 24 qu'ils sont plutôt-satisfait de leurs salaires variable par rapport à la rémunération fixe dans leurs salaires.

Critique :

Vue les résultats obtenus on peut déduire que la différence entre les différences entre les composants des salaires entre les différentes filiales ne sont pas significatives, la seule différence est en terme de prime de zone et conditions de vie, même cette dernière n'a pas une grande influence vue qu'elle se calcule sur la base du salaire de base.

3. Proposition et suggestions :

Après avoir collecté les informations, commenté ces dernières, et avoir constaté un manque de satisfaction chez les cadres de LTPS, il est temps de faire une analyse critique et essayer de proposer des suggestions.

Proposer des suggestions consiste à rechercher des améliorations à mettre en place pour faire disparaître le problème posé initialement. Cette recherche s'appuiera sur les résultats de l'enquête vue précédemment. Notre analyse comprendra les trois thèmes fondamentaux de rémunération, la satisfaction et l'équité.

Ces thèmes proviennent des principes importants de motivation et de satisfaction au travail qui mettent l'accent sur les différentes théories de motivation présentées dans le chapitre II. Les trois thèmes du questionnaire sont comme suit :

1- Rémunération et commodités sociales

A travers les réponses des cadres, on constate une attitude d'insatisfaction de leur part vis-à-vis le système de rémunération et d'avantages sociaux à LTPS.

Ce mécontentement vis-à-vis du salaire de base peut être expliqué par :

- d'une part, le fait que 90,7 % des cadres de LTPS sont insatisfait de leurs salaires de base.
- d'autre part, ce salaire s'avère être très insuffisant face à l'augmentation continue du coût de la vie.

Face à cette situation les cadres ne trouvent pas de réelles issues ou de possibilités pour améliorer leur salaire. Ainsi que pour l'indemnité d'expérience professionnelle, où on remarque que la majorité des cadres de LTPS sont insatisfaits de la politique de leur entreprise en cette matière vu qu'ils sont insatisfaits du salaire de base, Ce qui constitue un facteur de démotivation pour les cadres de cette entreprise.

Une révision du système de rémunération s'avère donc primordiale, pour élever le niveau de motivation des employés notamment ceux des catégories les plus basses de la hiérarchie.

Cette révision doit :

- ✓ Concevoir une augmentation de la valeur monétaire du point indiciaire, pour permettre une amélioration du salaire de base ; Deux propositions apparaissent

Proposition N°1 :

En premier lieu, une augmentation du salaire de base est envisageable, vu que le plus grand nombre d'indemnité est calculé à travers ce dernier.

Une augmentation de salaire de base accordé peut à certain moment satisfaire l'ensemble des employés ce qui rend l'orientation du comportement est fort possible ce qu'il va influencer d'une façon ou d'une autres la perception des salariés vis-à-vis leurs salaires ce qui crée un sentiment d'appartenance à l'entreprise, et facilite a cette dernière la réalisation des objectifs planifié.

Proposition N°2 :

Vu que l'indemnité d'expériences professionnelles est rattaché au salaire de base dans son calcul, cette proposition-là viens par la suite dans le cas où une augmentation du salaire de base n'est pas accorder par l'entreprise.

Vu que l'entreprise LTPS joue sur le variable plus que le fixe ; cette situation peut engendrer un sentiment de satisfaction à certain moment lorsque il y'a un grand nombre de célibataire que de marié par exemple, nouveau diplômé ...etc.

D'après les affirmations cité ci-dessus ; Malgré que leurs salaires sont liée au travail ce qui va pas influencé leurs pension de retraite, et qu'ils vont pas recevoir une pension inférieure à 80% de leurs salaires moyens de l'âge de retraite, ce type de cadres veulent système de rémunérations penché vers le fixe qu'au variable vue que peut-être ils n'assume pas un rendement dans les cinq dernières années avant la retraite. Sachant que avec l'évolution des coûts de vie sa devra une nécessité d'avoir une bonne pension de retraite

Dans ce cas l'entreprise doit prendre en considération la situation familiales par l'intégration d'un plan de retraite qui permet au employés d'améliorer leurs salaires d'une façon individuelle ce facilite au salariés à l'âge de retraie d'améliorer leurs pensions.

- ✓ Une gamme de commodités sociales riche et motivante (membre club sportif/culturel, assurance automobile, bourses d'étude des enfants, facilités pour les loisirs, etc.).

- ✓ Une concrétisation de l'équité et de la transparence en matière de commodités sociales en rendant une partie importante, commune et accessible à tous les employés de l'entreprise.

Un tel système de rémunération peut être désagréable, mais il est susceptible de motiver le personnel et d'améliorer sa performance, et donc celle de l'entreprise.

2- Satisfaction et stimulation :

Les résultats des affirmations proposées dans cette catégories, Il convient de dire qu'il y'a une satisfaction vis-à-vis la gestion et le déroulement du système de rémunération au sien de LTPS, cette dernière peut être confirmé par l'ancienneté des cadres ; malgré les bas salaires de base.

Cette situation-là est à nos yeux une preuve évidente qu'il y'a une culture qui a était bâtis au sien de LTPS et peut-être un indice de satisfaction au niveau des rémunérations, et le style managérial ; un système de rémunération basé sur le fixe est nécessaire pour un renforcement des liens d'appartenance des employés vis-à-vis leur entreprise.

Conclusion générale

Actuellement les entreprises redécouvrent que le potentiel humain est un atout: elles ont en effet compris que les structures et les hommes peuvent donner un avantage compétitif à leurs organisations. Ce phénomène s'est traduit par un développement considérable de l'intérêt porté aux ressources internes, qu'il faut désormais mobiliser et impliquer. Car l'entreprise ne peut plus aujourd'hui fonctionner efficacement sans avoir recours aux techniques de stimulation et de motivation. Entre autres la rémunération se manifeste comme l'une de ces techniques et représenté ; Parmi des outils de motivation dans l'entreprise les plus importants, on parle de la capacité des entreprises à reconnaître et rémunérer les capacités personnelles des salariés, leur contribution et donc leur performance dans le poste qu'ils occupent. Désormais, rémunérer ne signifie plus payer mais aussi attirer, motiver retenir les candidats performants dont la fidélisation est indispensable à la réussite de l'entreprise.

Durant cette thèse, nous avons mis comme objectif majeur de notre recherche de retracer, d'analyser le système des rémunérations appliquées au sein de l'entreprise algérienne LTPS et de voir l'importance et la contribution de cette rémunération dans l'incitation de ses employés et leur motivation au travail.

En utilisant une approche dite descriptive réfère les pratiques de cette dernière en matière de rémunération comme outil de motivation en tenant compte du contexte interne et externe de l'entreprise, nous avons montré comment le système de rémunération était établi et comment était-il destiné à motiver et inciter les employés, mais aussi qu'elle est leur contribution et classement en terme de motivation.

La main d'œuvre constitue un avantage concurrentiel principal pour le domaine de Travaux Publics, dont l'homme est l'unique source, c'est pour cette raison que l'attraction de main d'œuvres qualifiées à l'entreprise, sa motivation et sa rétention jouent un rôle non négligeable dans le positionnement par rapport à la concurrence.

Notre thèse décrit, une analyse du système de rémunération, tout en essayant de ressortir la contribution de cette rémunération dans l'incitation de ses employés et leur motivation au travail.

Notre étude portant sur l'échantillon des cadres de LTPS a montré que les cadres interrogés étaient sensibles à l'équité dans la fixation des composantes de leur rémunération.

L'étude de la rémunération nous renvoie donc aux différentes attitudes qu'elle génère. Cependant, comme nous l'avons vu dans de notre mémoire, la rémunération a aussi des limites. Il n'y a pas de système de rémunération pertinent dans l'absolu. Un système de rémunération tend à devenir de plus en plus complexe. On a pu comprendre aussi que ce n'est pas facile de poursuivre plusieurs objectifs avec un seul outil, il faut maîtriser alors les mécanismes qui déterminent la satisfaction et la motivation au travail, l'insatisfaction à l'égard d'autres facteurs (conditions de travail, la sécurité de l'emploi, ...) est un frein supplémentaire à la rémunération.

Cette recherche nous a permis de révéler que la motivation constituait un moteur fondamental de la performance par les spécialistes, et qu'elle exigeait la prise en compte d'une notion globale de la rétribution plus large que celle de rémunération financière.

Les contraintes et limites

A l'instar de toute recherche scientifique, les résultats émanant de nos investigations de terrain doivent être appréciés en tenant compte des limites inhérentes aux choix conceptuels et méthodologiques effectués. De ce fait, nous n'affirmons pas que les réalisations sont complètes, une thèse ne peut prétendre à traiter un sujet dans son intégralité, surtout dans le domaine de management en général et la rémunération et motivation en particulier, on ne peut avoir qu'une vision partielle de la réalité organisationnelle dans le sens où toutes les entreprises sont singulières mais non généralisables à ce qui se passe concrètement sur le terrain.

Une des difficultés rencontrées dans cette thèse a été de vouloir mener de front des problématiques liées à la fois au système de GRH, mais également à la gestion de la rémunération et la motivation au sein de LTPS. Ainsi que, des lacunes sont apparues lorsque nous avons voulu traiter des aspects pratiques de ces deux champs d'investigation. Mais d'un autre côté, il est clair que la prise de décision dans chacun de ces deux domaines (la rémunération et motivation) est fortement influencée aussi par les « chiffres ». Dans ce sens, on aurait pu fournir davantage de données chiffrées, mais les procédures bureaucratiques de (l'administration de l'entreprise algérienne et la culture du confidentiel nous ont empêché

d'approfondir notre réflexion. De même, et à cause de cet esprit de confidentialité des données, nous n'avons pas bien élaboré la partie concernant l'analyse du système de rémunération et sa relation avec la motivation des employés à LTPS. Nous n'avons pas pu distribuer le questionnaire avant qu'il soit trillé.

Nous croyons avoir touché les aspects du sujet et atteint les objectifs, mais nous souhaitons encore que ce volet soit développé et pris en main par d'autres chercheurs et future- étudiants spécialisé dans le domaine de gestion.

A la lumière de ce qui précède ; nous pouvons dire que l'hypothèse N°1 selon laquelle *«Un système de rémunération équitable est un facteur qui influence la motivation des travailleurs et par conséquent leurs performances»* est infirmé

Par conséquence l'hypothèse N°2 selon laquelle *«Un système de rémunération équitable est un facteur de satisfaction seulement, sans pour autant qu'il soit un facteur de motivation et de performance»* est confirmé.

Enfin, à l'égard de l'hypothèse N°3 selon laquelle *«Un système de rémunération équitable est un facteur de satisfaction et de motivation en même temps»* est infirmé

Nous pouvons conclure dans ce sens que *«La rémunération est un déterminant de la motivation au travail, mais elle n'est pas le déterminant le plus décisif. Ne pas être motivé par la rémunération n'implique pas que les salariés ne sont pas motivés au travail»*

Bibliographie

Ouvrages :

- Bernard Martory, Daniel Crozet, « Gestion des ressources humaines » ; Pilotage et performance, éd. Dunod, 6ème édition, France, 2006.
- Chloé guillot soulez, h lo se cloet, Sophie Landrieau, Kartochian, « La gestion des ressources humaines », Lextenso édition, 2 me Ed., paris, 2010.
- Compoy E., Maclouf E., « Gestion de ressources humaines » Ed. Pearson Education, France, 2008.
- Denjean M., « La motivation » CEPID, Paris, Décembre 2006.
- Donnadiou. G, « du salaire à la rétribution », Ed. Liaison, DL 1997.
- Jean, M, P, les clés de l'équité, Ed organisation, 2004.
- Martory B., « Contrôle de gestion sociale », Ed. Vuibert, Paris, 1990.
- Maugeri, Salvatore, théories de la motivation au travail, Ed Dunod, 2013.
- MONTSERRAT.X, « Comment Motiver », Editions d'Organisation. 2004
- Peretti, Jean-Marie, gestion des ressources humaines ed vuibert, 2013.
- Peretti.J.M, Ressources Humaines, ed vuibert, 13eme edition, 2013.
- ROMAN. B, «Bâtir une Stratégie de Rémunération ».2 me édition, Dunod. 2010.
- SEKIOU.L, « Gestion du Personnel ». 3 me édition, Editions d'Organisation. 1990.

Mémoires et thèses :

- Arabi M., « *La gestion de la rémunération au sein de l'entreprise publique industrielle autonome algérienne* », Mémoire de Magister en Sciences Economiques, Université Mouloud MAMMARI de TIZI-OUZOU, Novembre 1998.
- Ben Aissa Limam A., « *L'influence de la perception de la rémunération selon la performance sur l'efficacité du travail en équipe* », Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine EDOGEST-CREPA, 7 Août 2006.

Sites internet :

- «*Les impacts des incitations monétaires sur l'effort des salariés: positifs ou négatifs?*» In: Mémoire on Line (www.memoireonline.com)/motivation [page consultée le 16/04/2013]
- www.questions-de-management.com [page consultée le : 20/04/2014]
- www.manager-par-les-objectifs.fr [page consultée le 27/04/2014]
- www.e-rh.org
- www.mrh.org

-
- www.cyberthese.org

Bibliothèque en ligne

- www.scholarvox.com

Annexes

Table des matières

Liste des tableaux

Liste des figures

INTRODUCTION GENERALE

Partie théorique

Chapitre 1 : La gestion des rémunérations

Introduction :	- 4 -
Section N°1 fondement de la rémunération	- 5 -
1. Historique du concept (bref historique)	- 5 -
1. Qu'est-ce que la rémunération	- 5 -
1. La politique de rémunération	- 8 -
Section 2.La formation de la rémunération	- 9 -
1.1.	
Le système poste/performance :	- 12 -
1.2. Système grade ancienneté :	- 13 -
1.3. Système Potentiel/Age :	- 14 -
2. La rémunération directe et la rémunération indirecte :	- 15 -
2.1. La rémunération directe	- 15 -
2.2. La rémunération indirecte	- 17 -
3. La pyramide des rémunérations	- 18 -
Section n°3 : L'individualisation de la rémunération	- 20 -
1. La modulation personnelle	- 20 -
1.1. Le variable individuel	- 21 -
1.1.1. Les primes individuelles	- 22 -
1.1.2. Les primes collectives :	- 22 -
1.2 Les autres composantes :	- 23 -
1.2.1 Les primes d'ancienneté :	- 23 -
1.2.2 Les avantages particuliers (le hors-salaire) :	- 23 -
2. Les limites de l'individualisation	- 24 -
2.2.1 2.1 La qualité des outils d'appréciation du mérite :	- 24 -
2.2.2 2.2 La montée de l'individualisation :	- 25 -
2.2.3 2.3 L'irréversibilité des augmentations :	- 25 -
3. La recherche de l'équité :	- 25 -
Section n°1 : Approches sur la motivation	- 30 -
1. PREMIÈRE APPROCHE DE MOTIVATION	- 30 -
• Satisfaction et motivation	- 31 -
Section N°2 Cadre conceptuel de motivation	- 34 -
1. Définition et typologie de la motivation :	- 34 -
1.1 Définition :	- 34 -

2) Les types de motivation :	- 34 -
2.1) Une motivation intrinsèque :	- 35 -
2.2) Une motivation extrinsèque :	- 35 -
• Une motivation par les carrières :	- 36 -
• Une motivation par les rémunérations :	- 36 -
1) Les théories de la motivation :	- 36 -
2. 1.1- F.W.Taylor (1856-1917, Ingénieur américain) : le travail est un besoin économique :	- 37 -
3. 1.2- E. Mayo (1880-1949, professeur et chercheur australien en psychologie) : Le travail répond à un besoin de relations humaines	- 37 -
4. 1.3- A. Maslow (1908-1970, Psychologue américain) : la théorie des besoins:	- 37 -
5. 1.4- F. Herzberg (1923-2000, Professeur américain en psychologie industrielle) : la théorie des deux facteurs :	- 38 -
6. 1.5- V. Vroom (1932, professeur en économie) : la théorie de l'Expectation-Valence :	- 38 -
SECTION N°3 : LES EFFETS DE LA MOTIVATION	- 40 -
1.1. Effets de la motivation par la rémunération sur les employés :	- 40 -
1.1- Les effets positifs :	- 41 -
1.2- Les effets négatifs :	- 42 -
2. Motivation et performance :	- 43 -
3. Rémunération variable et performance :	- 43 -
4- Rémunération variable et management par objectif :	- 45 -
Section N°1 : Présentation De L'Entreprise D'accueil	- 48 -
1.1. Création	- 48 -
2/Activités :	- 48 -
DENOMINATION & STATUT JURIDIQUE :	- 49 -
CHAMP D'ACTION :	- 49 -
RESSOURCES MATERIELLES :	- 50 -
2.1. PRINCIPAUX CLIENTS :	- 52 -
2.2. PRINCIPALES REFERENCES :	- 52 -
2.3 RESSOURCES HUMAINES :	- 54 -
Section N°2 La rémunération et la motivation au sien de LTPS	- 59 -
1. Les composantes de la rémunération :	- 59 -
2. Le système de motivation :	- 62 -
2.1 La promotion :	- 62 -
2.2 Les motivations matérielles :	- 62 -
Section 3 : Enquête de satisfaction à l'égard du système de rémunération de l'entreprise.	- 63 -



QUESTIONNAIRE :

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin d'études dans le but de l'obtention d'un master en sciences commerciales spécialité « Management des Ressources Humaines », ayant pour thème : « la gestion des rémunérations : un outil de motivation au service de la performance au travail. Cas de l'entreprise LTPS. ».

N.B : Il est à noter que l'anonymat de la personne sera sauvegardé et que les informations recueillies n'auront qu'une finalité strictement scientifique.

Nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions suivantes :

1. Identification :

- Age :.....

Sexe :

Homme

Femme

Département ou vous exercé votre travail.....

Ancienneté (nombre d'années de service).....

Q1- Est-vous satisfait de votre salaire de base ?

Satisfait Plutôt- satisfait Plutôt-insatisfait Insatisfait

Q2- Est-vous satisfait de l'échelle des rémunérations de votre catégorie par rapport aux autres catégories d'emplois ?

Satisfait Plutôt- satisfait Plutôt-insatisfait Insatisfait

Q3- Est-vous satisfait des composantes rémunérations de votre entreprise comparées à celles appliquées dans d'autres filiales.

Satisfait Plutôt- satisfait Plutôt-insatisfait Insatisfait

Q4- Est-vous satisfait des critères utilisés pour déterminer votre rémunération directe, ex : grille de salaire de la convention collective, évaluation poste, comparaison au « marché des rémunérations », performance, conditions de travail, qualification, ancienneté... ??

Satisfait Plutôt- satisfait Plutôt-insatisfait Insatisfait

Q5- Est-vous satisfait de la rémunération variable par rapport à la rémunération fixe dans votre salaire ?

Satisfait Plutôt- satisfait Plutôt-insatisfait Insatisfait

Q6- Est-vous satisfait du jugement de vos supérieurs pour évaluer vos performances liées à vos contributions.

Satisfait Plutôt- satisfait Plutôt-insatisfait Insatisfait

Q7- Est-vous satisfait des procédures de gestion de votre rémunération, ex information sur les composants de la rémunération, régularité des dates de paiement, rapidité de versement des primes...

Satisfait Plutôt- satisfait Plutôt-insatisfait Insatisfait

Q8- Est-vous satisfait de la gestion des rémunérations de votre entreprise comparée à celle d'autres entreprises.

Satisfait Plutôt- satisfait Plutôt-insatisfait Insatisfait

Q9- Selon vous, parmi les outils cités ci-dessous, quels est le degré d'influence de chaque outil de rémunération sur votre motivation au travail ?

Degré de satisfaction \ Eléments	Satisfaisant(e)	Plutôt-satisfaisant (e)	Plutôt-insatisfaisant (e)	Insatisfaisant (e)
Salaire de Base				
IEP				
Primes de disponibilité				
PRC				
PRI				

Q10- Selon vous quel éléments de votre rémunérations devrait être révisé ?

Salaire de Base	
IEP	
Primes de disponibilité	
PRC	
PRI	
Prime d'encouragement	

Q10- Que proposez-vous comme axe d'amélioration dans la gestion des rémunérations de votre

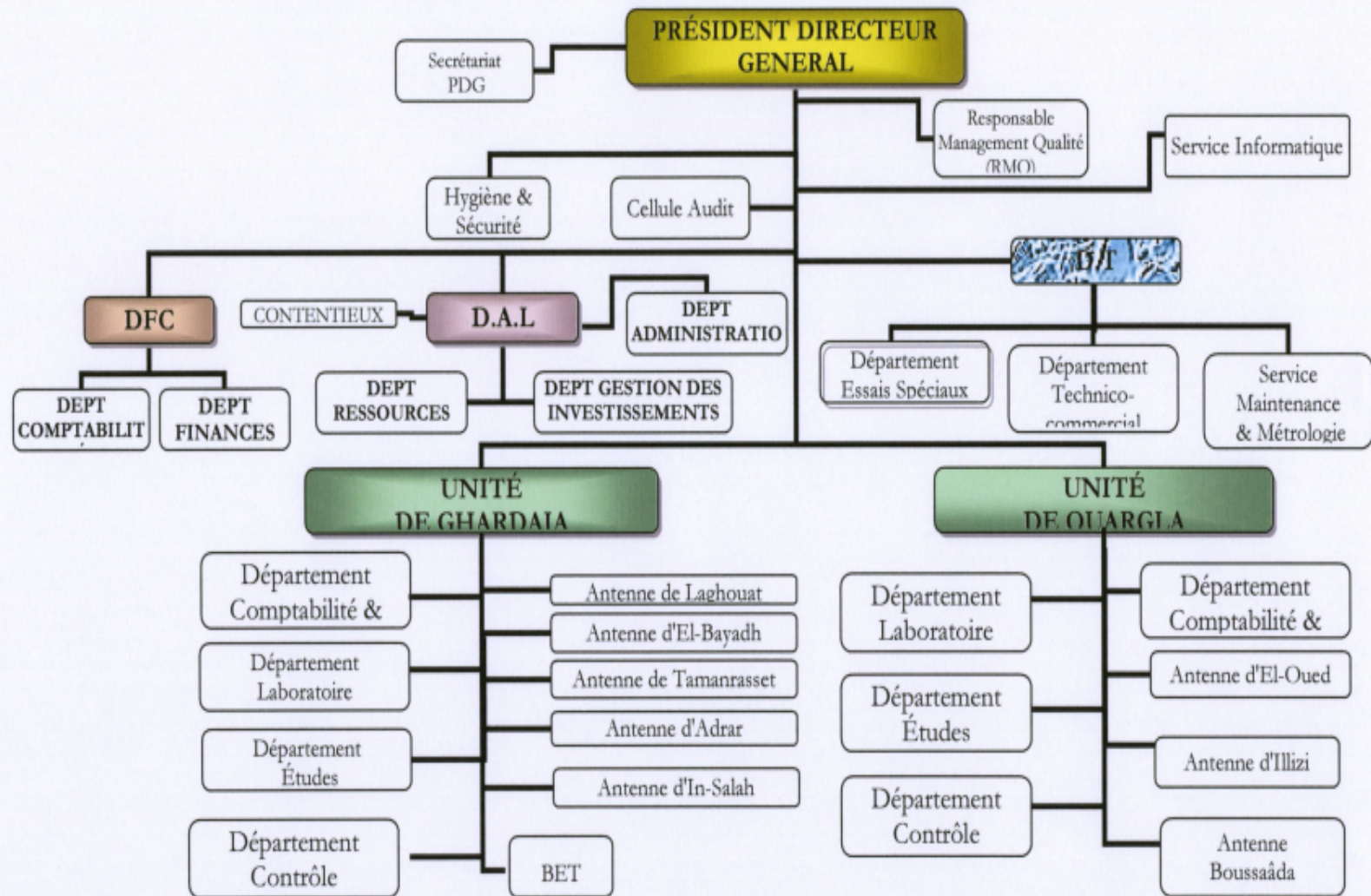
entreprise.?.....

Merci pour votre collaboration

LEXIQUE :

- **l'échelle des rémunérations** : signifie les composantes de la rémunération directe (la rémunération fixe) « salaire de base + Primes fixes + Complément de salaire fixe, qui n'est pas reliée à la performance »

ORGANIGRAMME CONDENSE DU LTP-SUD



Mots-clés :

Rémunération, Motivation, Performance, Pyramide de rémunération, équité, systèmes de rémunération, Composantes de rémunération, Rémunération fixe, Salaire de base, Rémunération au mérite individuel, Rémunération au mérite collectif ...

Résumé :

Dans le but de mieux comprendre le fonctionnement des entreprises et des organisations, les chercheurs et les managers ont développé la notion de motivation au travail, car ils ont compris qu'il y'a une véritable crise de motivation. Tourné vers les salariés et leur environnement de travail ; les managers ont commencé à s'intéresser davantage au climat social et au lien existant entre les salariés et leur environnement de travail, c'est-à-dire aux facteurs qui favorisent l'engagement des salariés vis-à-vis de leur travail, ils se sont intéressés aussi aux politiques salariales et aux systèmes de rémunération.

Les mutations économique, politiques règlementaires, ou encore sociologiques ont eu des répercussions sur la gestion des rémunérations dans les entreprises. Les dernières années voient une évolution en matière des pratiques marquées par le découplage rémunération inflation, l'individualisation des salaires afin de susciter mieux la motivation des salariés.

En Algérie, dans le cadre d'un processus de mutation qualitative, la fonction ressources humaines a vu son rôle et son champ de compétence évoluer, malgré la difficulté à mieux cerner les aspects objectifs de cette fonction, des efforts apparaissent davantage dans les actions des entreprises quant à la prise en compte de cette ressource, afin d'arriver à une meilleure efficacité.

L'objectif de ce thème c'est d'expliquer ce couplage entre rémunération et motivation au travail, voir l'état de LTPS sur ce sujet, en répondant à la problématique suivante Dans quelle mesure un système de rémunération équitable influence – t – il la satisfaction et/ou la motivation des travailleurs ?

الكلمات مفتاح:

راتب، تحفيز، الكفاءة، هرم الرواتب، الراتب الثابت، الأجر القاعدي، راتب ذا الاستحقاق الفردي، المساهمة، المنصف التكافؤ، النفع، المشاركة، ... الخ.

الملخص:

بهدف معرفة سير المؤسسات و الهيئات، طور الباحثين و المسيرين مفهوم الحافز بالعمل بعد أن أدركوا وجود أزمة فيما يخص الحث و الحافز إلى العمل. حيث أصبحوا يهتمون بالعمل و بكل ما يربط هذا الأخير بمحيط عمله، أي بكل العوامل التي تدعم ارتباطه و التزامه بالعمل و قد اهتموا أيضا بسياسة و أنظمة الرواتب.

إن التحولات الاقتصادية، السياسية، القانونية و الاجتماعية لها نتائجها على تسيير الرواتب و دفع مستحقات العمال في المؤسسات الاقتصادية. إن السنوات الأخيرة عرفت تطورا في الأنظمة مميزة بانفصال علاقة الراتب الإجمالي و هذا بفردي الرواتب من أجل أحداث الإثارة و التحفيز للعمال.

الجزائر في إطار التحول النوعي تفرض تطورات على وظيفة إدارة الموارد البشرية من حيث دورها و مجال نشاطها. بالرغم من صعوبة التحكم في الأهداف و جوانب هذه الوظيفة إلا ان العمل يبقى مستمر من أجل فعاليتها التامة من أجل الأخذ بعين الاعتبار هذا المورد من أجل الفعالية المستمرة

ان الهدف من هذه المذكرة هو توضيح مجال الاقتران بين المستحق (الراتب) و الدافع (الحافز للعمل) و معرفة حالة صيرورة نظام الأجور في مؤسسة مخبر الأشغال العمومية للجنوب، في هذا الموضوع و هذا بالإجابة عن التساؤل الآتي هل إذا حفزنا العامل براتب منصف و دفع المستحقات سيكون راضيا، و بالتالي نبث فيه الحافز للعمل؟ هل الراتب المنصف هو العامل الأساسي في حث العمال؟