

ECOLE DES HAUTES ETUDE COMMERCIALE

EHEC

**Mémoire de fin d'étude en vue d'obtention de diplôme de fin
d'étude en Sciences Commerciales**

Spécialité : Management des Ressources Humaines

Thème :

**Impact de la rémunération dans la
motivation des salariés.**

**Cas pratique : la société algérienne des
cotonnades et velours « AL.CO.VEL ».**

Présenté par :

Melle . CHIBANE Zohra

Encadré par :

M. MESBAH Madjid

Année universitaire

2017/2018

Remerciement

Je remercie Dieu le tout puissant qui nous à procuré la santé, le courage et la volonté pour mener ce travail à terme.

Je remercie les plus sincères s'adressent en premier lieu à M·MESSBAH Madjid mon encadreur qui a crédité de sa confiance ce projet et pour la somme de ses conseils et recommandations.

Je remercie mon maitre de stage Mme SLIMANI Farida pour avoir accepté de me guider sur le bon chemin du travail, malgré ses nombreuses occupations n'a jamais ménagé ses efforts pour suivre de près mon travail.

Je suis aussi très reconnaissante envers les responsables de service ressources humaines en particulier Mme GACI SAMIA pour toute l'attention qu'elle m'a apportée.

Je tiens à remercier le personnel de centre formation et orientation pour leur générosité et leur aide.

Je remercie également tous particulièrement l'ensemble du personnel de l'entreprise ALCOVEL.

Enfin merci à tout ceux qui nous ont aides de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire.

Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail à tous ceux qui ont su être si présents
dans ma vie.*

*A mes chers parents, qui m'ont permis d'arriver à ce bout de
chemin de mon cursus universitaire Aucun hommage ne pourrait
être à la hauteur de l'amour dont ils ne cessent de me combler.
que dieu leur procure bonne santé et longue
vie.*

*A mes très chères sœurs Djazira, Sabiha, Kahina, Linda et Djawida,
ainsi que leur maris : Aziz, Moukrane, Nacer et Koussaila.*

A mes frères Mourad et Hmimi.

A ma très chère belle soeur Abla.

A mes petites nièces adorables : Ranad, Farah, Ghina, Léa et Ellena.

*A mes petits neveux adorables : Abdlkader, Dahman, Rayan, Ghilass,
Mohammed lyad.*

A toute la famille Chibane

*A mes amis(es) : Amina, Meriem, Badia, Lilia, Imene, Randa, Sonia,
Amani, Shanavas, Sohaib, Youcef et Hakim.*

*Et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce
projet voie le jour.*

CHIBANE Zohra

Liste des abréviations :

Abréviations	Significations
ALCOVEL	Algérienne des Cotonnades et Velours
ANEM	Agence Nationale de l'Emploi
BTP	Bâtiment et Travaux Publics
CFO	Centre de Formation et Orientation
CNAS	Caisse Nationale des Assurance Sociales
ERD	Existence, Rapport sociaux et Développement
GRH	Gestion des Ressources Humaines
HS	Heures Supplémentaires
ICR	Indemnité Différentielle de Revenu
IFSP	Indemnité Forfaitaire de Service Permanent
ISO	Organisation Internationale de Normalisation
OST	Organisation Scientifique de Travail
PRC	Prime de Rendement Collectif
PRI	Prime de Rendement Individuel
QMI	Québec en Matière d'Information
RH	Ressource Humaine
SP	Salaire de Poste
SPA	Société Par Action

SGT	Société Général du Travailleur
SONITEX	Société Nationale des Industries Textiles
SRC	Système de Rémunération fondé sur les Compétences
TEXAL	Algérienne des Textiles

Liste des figures :

N° de Figures	Titre	pages
N° 01	La pyramide des besoins selon Maslow.	22
N° 02	Modèle de la théorie des attentes de Porter et Lawler (1968).	33
N° 03	La pyramide des rémunérations.	58
N° 04	La répartition selon le sexe.	83
N° 05	La répartition selon l'âge.	84
N° 06	L'expérience professionnelle.	85
N° 07	La catégorie professionnelle.	86
N°08	La tranche de revenu.	88

Liste des tableaux :

N° de tableau	Titre	pages
N° 01	La répartition de l'échantillon selon le sexe.	82
N° 02	La répartition de l'échantillon selon l'âge.	83
N° 03	La répartition selon l'expérience professionnelle.	85
N° 04	La répartition selon la catégorie professionnelle.	86
N° 05	La répartition selon la tranche de revenu.	87
N° 06	Le métier est-il un choix ou une nécessité.	89
N° 07	L'importance de la motivation au travail.	90
N° 08	Les différentes sources utilisées dans la motivation des salariés.	91
N° 09	Application des nouvelles techniques de motivation.	92
N° 10	Les cinq facteurs les plus importants en terme de motivation.	93
N° 11	Le système de motivation d'ALCOVEL incite réellement la motivation des salariés.	95
N° 12	La satisfaction par rapport au travail réalisé.	95
N° 13	Que rémunère l'entreprise.	96
N° 14	Les primes et les indemnités.	97
N° 15	Est-ce que l'entreprise prend en considération dans la rémunération les éléments non financières.	98
N° 16	Les augmentations salariales préférées.	99
N° 17	D'après vous est ce que la rémunération a un impact efficace au niveau de motivation.	100
N° 18	La rémunération des collaborateurs contribue-t-elle à améliorer leur performance.	100
N° 19	Le système de rémunération en terme d'équité.	101

Le sommaire

La liste des Abréviations

La liste des figures

La liste des tableaux

Sommaire

Introduction

Partie théorique

Chapitre I : Le cadre méthodologique de travail

1. Les raisons de choix du thème.	6
2. Les objectifs de la recherche.....	6
3. La problématique.	7
4. Les hypothèses de la recherche.....	8
5. Définition des concepts.....	8
6. La méthode et techniques utilisées.....	10
7. La population d'étude.	12
8. L'espace et l'échéance d'enquête.....	12
9. Les difficultés rencontrées.	13

Chapitre II : La motivation au travail

Section 01 : La motivation

1. Historique du concept.....	16
2. Différentes définitions de motivation	17
3. Les sources de motivation.....	18
4. Les types de motivation.....	20

Section 02 : les théories de motivation

1. Les différentes théories de motivation.....	21
--	----

Section 03 : La motivation par la rémunération

1. La théorie des attentes et la théorie d'équité comme cadre de référence.....	31
2. La performance au travail, la rémunération des compétences et la rémunération de la performance.....	34
3. L'individualisation et la rémunération au mérite.....	38

Chapitre III : La gestion de la rémunération

Section 01 : les fondements généraux de la rémunération

1. Définitions.....	45
2. Théories de salaire.....	47
3. La typologie des salaires.....	49
4. Les formes de rémunération.....	50
5. Le système de rémunération.....	51
6. La rémunération est une question de composante d'hierarchisation de niveau.....	53
7. Composante de la rémunération globale.....	56
8. La pyramide de rémunération.....	58

Section 02 : Politique et pratique de salaire

1. Masse salariale.....	60
2. L'évolution de la masse salariale.....	61
3. Evolution de la politique de rémunération	63

Partie pratique

Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil analyse des données et interprétation des résultats

Section 01 : Présentation et organisation de l'organisme d'accueil

1. La présentation d'ALCOVEL.	76
2. Présentation du département des ressources humaines.	80

Section 02 : Analyse et interprétation des résultats

1. Analyse et interprétation des résultats.	82
--	----

2. La discussion des hypothèses.....103

Conclusion

La liste bibliographique

Annexes

Introduction

Introduction

Introduction

Au sein des organisations de l'économie de la connaissance, les individus sont les créateurs et les détenteurs de la ressource stratégique que constituent les savoirs. Le capital financier et le capital technique sont de moins en moins des actifs stratégiques sur lesquels se fondent l'avantage concurrentiel des firmes et la compétitivité des nations. Les ressources humaines sont au cœur du modèle économique des entreprises. L'innovation et la créativité, dont dépend le développement des organisations, sont l'œuvre de l'action humaine. Les capacités d'innovation et de créativité des firmes dépendent des compétences et de la motivation des individus qu'elles mobilisent. De ce fait, le management des ressources humaines est devenu un facteur de compétitivité de la firme.¹

Dans cette optique il convient de favoriser une prise de conscience et de renforcer le rôle des dirigeants en matière de développement humain. Le « management de la motivation » constitue une réelle valeur ajoutée à la fois pour l'individu et l'organisation

De nos jours la situation n'est plus la même, la prédominance de l'industrie en Europe s'est décomposée, ce qui oblige les entrepreneurs à mettre en place de nouvelles politiques managériales afin de répondre à de nouvelles attentes.

Ces nouvelles politiques managériales doivent par exemple prendre en considération l'évolution économique et sociale, adapter les décisions à la situation actuelle et envisager de nouveaux fondements pour la motivation au travail.

La rémunération se situe au cœur d'une relation qui lie un employeur et ses salariés. Elle consiste la partie explicite du contrat de travail : le salarié perçoit un salaire en contrepartie de l'exécution d'un travail. Toute entreprise est donc amenée à gérer des salaires et en particulier à résoudre la question de leur hiérarchisation, comment l'élaborer ? Sur quels critères ? Comment tenir compte de la nature du travail effectué ? De la compétence des salariés ? Autant de questions qui soulèvent des enjeux majeurs quant au choix des fondements de la rémunération. Donc la rémunération est 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. La participation active du personnel employé dans les entreprises ne doit pas être freinée par un système de rémunération inadapté, voire irrationnel. Chaque dirigeant doit prendre conscience

¹ Management des ressources humaines entre marché de travail et acteurs stratégiques MICHEL Ferrary Dunod paris 2014, p1

Introduction

de cette réalité pour éviter d'en subir les conséquences, il doit faire du système de rémunération un moteur de progrès pour l'entreprise.

Dans une situation globale d'effondrement de la valeur « travail », de réduction du temps de travail et de perte des repères traditionnels, la motivation reste un carrefour indispensable d'interaction entre la volonté de l'individu, le savoir-faire et le degré d'autonomie accordés par l'entreprise. Pouvons-nous affirmer qu'il ne peut y avoir d'amélioration organisationnelle ou humaine sans une réelle motivation des acteurs ? D'autre part, peut-il y avoir plus de performance sans motivation durable des personnes qui y travaillent ? C'est d'ailleurs dans le but de répondre à ces questions que de nombreuses études sont menées dans de grandes entreprises.

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

Dans cette recherche notre but est de focalisé sur la gestion des rémunérations, voir son impact sur la motivation des salariés au sein l'entreprise algérienne de textile ALCOVEL. L'étude s'articule autour de trois principales parties suivantes :

Dans la première partie nous exposerons la partie méthodologique qui contient : la problématique du sujet (les raisons de choix du thème, la problématique, les hypothèses de recherche, la définition des concepts clé), et la méthode et les techniques utilisés (les techniques utilisées pour le recueillement des informations, ainsi que la présentation de la population d'enquête et les difficultés rencontrées sur le terrain).

La deuxième partie traitera le cadre théorique qui contient deux chapitres, le premier s'agit en effet sur la motivation : conception et théories, et le deuxième porte sur la rémunération : les fondements généraux de la rétribution ainsi la politique et pratique de salaire.

Et à la fin la partie pratique qui se compose en deux chapitre, le premier consacré sur la présentation de l'organisme d'accueil ALCOVEL, le deuxième porte sur l'analyse et l'interprétation des résultats, discussion des hypothèses et enfin la conclusion.

Partie théorique

Chapitre I

Le cadre méthodologique

1. Les raisons et choix du thème :

Toute recherche scientifique doit avoir un but principal bien précis, sachant qu'il n'existe pas un thème plus important qu'un autre précisément en sociologie.

D'après Maurice Angers « *le choix du sujet et l'évolution de la faisabilité d'une recherche représente le premier moment de la formulation du problème de recherche.* »²

Cependant, notre intérêt pour ce sujet de recherche a été suscité par de nombreuses sources d'inspiration, on peut citer entre autres :

- 1- Savoir si les entreprises valorisent la motivation de personnel
- 2- Mettre en lumière son rôle dans l'implication des salariés.
- 3- Est-ce que La politique de rémunération constitue un levier important pour entretenir cette motivation
- 4- Sur quelle base l'entreprise algérienne rémunère-t-elle ses salariés.

2. Les objectifs de la recherche :

Chaque étude accomplie à pour but d'atteindre un ou plusieurs objectifs qui se différencient selon la nature du sujet de recherche.

Par conséquent, notre présente recherche à pour objectif de :

- ✓ Découvrir l'importance de l'impact qui relie la motivation et la rémunération de personnel
- ✓ Montrer la réalité de motivation au sein d'une entreprise et son évolution ;
- ✓ Caractériser les éléments de la rémunération qui influencent plus sur la motivation
- ✓ Savoir si le système de rémunération appliqué au sein de l'entreprise est motivant ou non.
- ✓ Savoir que pense le salarié algérien de leurs salaire et leur rémunération et qu'elle est la position qu'ils prennent sur les différences de traitement
- ✓ Voir aussi si les éléments de rétribution assurent l'équité entre les salariés.
- ✓ Approfondir nos connaissances acquises pendant notre cursus.
- ✓ Stage de fin d'étude pour nous faciliter l'intégration dans le domaine de travail.

3. La problématique :

Une entreprise telle qu'elle soit, son objectif principal est d'atteindre une bonne performance. Quelque soit le degré d'intelligence, d'aptitude, ou de dextérité d'une personne, sa compétence ne suffit pas à lui permettre d'atteindre une forte productivité. Pour y parvenir la personne doit également être motivée. Les motifs spécifiques auxquels obéissent les employés dans le travail affectent leur productivité.

Rares sont les processus de gestion qui permettent d'influer sur le comportement des hommes et sur les performances de l'entreprise avec autant d'efficacité que la gestion des ressources humaines. Pour toute entreprise la meilleure stratégie pour améliorer la performance managériale est d'être convaincue que les hommes sont leur principal atout. (COLLIN, EG.C. & DEVANNA, M.Q. 1991 :305)

A bien des égards, la fonction du manager consiste à canaliser efficacement la motivation des employés vers la réalisation des objectifs de l'entreprise. Une entreprise doit découvrir de nouvelles méthodes pour motiver leur «capital humain ».Ceci implique que les managers devraient s'efforcer de comprendre plus clairement ce qui motive les employés. Ainsi pour qu'une entreprise soit efficace, elle doit prendre en compte les problèmes de motivation qu'implique le fait de susciter chez les individus le désir d'appartenir à l'entreprise et d'y être productif. (HELLRIEGEL et al 1992 :235).

En général, une manque de motivation des ressources humaines cause un dysfonctionnement du système qui occasionne un blocage dans le système de valeur ce qui conduit à un changement imprévu et des contraintes qui produisent des ennuis à l'entreprise. Dans la quantité et la qualité des services qui vont régner des vides qui menacent l'entreprise à l'avenir.

D'après TERRY, F. et FRANKLIN, G. (2000 :575), les organisations qui se transforment avec succès sont celles qui intègrent la gestion de leurs ressources humaines dans l'élaboration et déploiement de leur stratégie.

La réussite des entreprises en général, dépend de la façon dont le personnel est géré, car celui-ci est le moteur dans la gestion d'une entreprise. La motivation des ressources humaines qui est un facteur indispensable à la performance des entreprises ; est un facteur que les managers des ces entreprises doivent prendre en considération. Dans tous ces aspects, nous retenons l'angle de la motivation des ressources humaines pour une meilleure performance d'une entreprise, pour approfondir le sujet.

Pour que le salarié soit performant, il devrait être motivé. Il doit agir en déployant les efforts qui permettent d'accomplir efficacement un travail. La rémunération est donc un facteur prépondérant de motivation des travailleurs car elle a un caractère alimentaire et permet en outre d'accéder à une consommation marchande qui répond à des besoins personnels ou sociaux.

Cette recherche va nous permettre de vérifier cette hypothèse et de voir aussi si la rémunération est le déterminant essentiel de la motivation pour les salariés de l'entreprise algérienne des cotonnades et velours ALCOVEL? Et quelle est l'impact d'une rémunération disant efficace sur la motivation au travail.

Pour répondre à cette question qui va s'éclater à d'autres sous questions, on a pris le cas de ALCOVEL de fait qu'on peut placer cette entreprise dans le contexte d'organisations qui réfléchissent aux moyens d'impliquer davantage ses salariés dans la vie de l'entreprise.

Questions spécifiques :

. Nous allons donc voir comment ALCOVEL motive ses salariés sans nuire à l'équité interne. Dans son système de rémunération, ALCOVEL rémunère-t-elle le poste ou la performance? On vérifiera donc dans cette entreprise? Est-ce que les salariés motivés par leur rémunération sont également satisfaits et motivés dans leur travail ?

4. Les hypothèses de recherche :

Selon Gordon Mace et François Petry « l'hypothèse est une réponse anticipée à la question spécifique de recherche, c'est un énoncé déclaratif qui précise une relation anticipée entre des phénomènes observés ou imaginés. L'hypothèse constitue un pont entre la formulation de problème et le point de départ de la vérification et forme ainsi la pierre angulaire de tout travail de recherche.

Pour répondre aux questions préalablement posées, on a formulé les hypothèses suivantes :

Hypothèse 02 : la rémunération est le déterminant essentiel de la motivation au travail. Les salariés motivés par leur rémunération sont également motivés et satisfaits dans leur travail.

Hypothèse 01 : l'entreprise cherche toujours à satisfaire ses salariés elle applique des nouvelles politiques de rémunération afin de les impliquer et motiver.

5. Définition des concepts :

La définition conceptuelle permet de mieux cerner le sens des concepts utilisés dans un travail de recherche « *un concept n'est pas seulement une aide pour percevoir mais aussi une façon de concevoir* »¹

Pour notre mémoire, nous avons certains concepts qui sont jugés utiles pour la définition :

La motivation :

La motivation est une force interne à l'individu : elle dépend de ses caractéristiques personnelles comme les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalités. Une force externe : elle est liée à la situation. La motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire les efforts d'orienter et soutenir durablement le salarié vers la réalisation des objectifs et de la charge au travail, et de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités du personnel.

Louis BERGERON, auteur de *Satisfaction, motivation et performance au travail* définit la motivation : « comme une force intérieure, poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs

¹ Madeleine GRAWITZ, *Lexique des sciences sociales*, 7ème édition Dalloz, Paris, 2000, P.15.

organisationnels, tel qu'il les perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie ».

La rémunération :

On appelle rémunération l'ensemble des ressources financières données aux salariés en rétribution de leur activité professionnelle, qu'elle soit prévue ou non dans leur contrat de travail.²

Elle est l'un des moyens qu'une organisation possède pour retenir ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats à joindre ses effectifs.

Il y a deux formes de rémunération disponibles dans une logique de rétribution globale :

- La rétribution monétaire : le salaire de base, les compléments liés aux résultats ou aux mérites, l'intéressement collectif, les revenus complémentaires (indemnité, avantages en nature, caisse de retraite ou de prévoyance, actionnariat).
- La rétribution non monétaire: la reconnaissance psychologique, les responsabilités attractives, le statut, la formation, les possibilités de promotion, l'autonomie et la liberté d'action.

Le salaire :

Le terme salaire désigne toute rémunération constituant la contrepartie de prestation du travail fourni par une personne (travailleur ou ouvrier) pour le compte d'une autre personne (employeur), en vertu d'un contrat de travail ou d'une convention collective. Son montant peut être calculé, soit forfaitairement (au temps), soit en fonction de la quantité de la tâche fournie (aux pièces).

Le terme traitement désigne la rémunération versée aux travailleurs des administrations et institutions publiques (fonctionnaire).

Le terme émolument désigne un ensemble de traitements ou salaires versés à une même personne, (généralement ceux d'une année).

Le terme indemnité désigne un élément d'une rémunération ou d'un salaire destiné à compenser une augmentation du coût de la vie ou à rembourser une dépense imputable à l'exercice de la profession (prime). Il désigne également des sommes allouées pour le dédommagement d'un préjudice (indemnité de licenciement) ou des rémunérations liées à certaines fonctions (indemnités allouées à des personnes élues).

Le terme prime désigne toute somme d'argent payée à un salarié en plus de son salaire, en vue de lui rembourser certains frais (indemnité) ou de l'intéresser à la production, au rendement (gratification).

² Pierre LOUART , **gestion des ressources humaines**, 2eme Edition, Paris, 1993, p.23.

La performance :

La performance est un concept englobant et intégrateur donc difficile à définir de façon précise. Il existe plusieurs définitions conceptuelles de la performance mais d'une façon distinctive selon le domaine touché et le contexte d'utilisation. Comme le souligne Sausier : « *la notion de performance doit-elle aussi-être précise à chaque fois que l'on veut l'utiliser.* »³

« *La performance dans le court et le moyen terme s'apprécie toujours à deux niveaux : l'efficacité, c'est-à-dire le degré d'atteindre les objectifs quelque soit les moyens utilisés, l'efficience : rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir* »⁴

La compétence :

Selon Christian BATAL, « les compétences d'un emploi correspondent aux savoirs, savoir-faire et savoir-être qu'il est nécessaire de mobiliser pour pouvoir réaliser correctement les activités propres à cette situation de travail, tandis que les compétences d'un individu se résument aux mêmes savoirs, qu'il maîtrise effectivement et qu'il est capable de mettre en œuvre, en situation, s'il en éprouve le besoin »

6. La méthode et techniques utilisées :

Pour pouvoir analyser les hypothèses, afin de les confirmer ou de les informer, il est nécessaire d'utiliser des méthodes et techniques adéquates pour récolter les informations, et bien sur de mesurer le phénomène à étudier afin d'arriver à des résultats objectifs.

a) La méthode utilisée

La méthode est un ensemble de règles ou de procédés pour atteindre un objectif⁵ change selon la diversité des thèmes, la problématique posée dans le cadre théorique et les objectifs tracés.

La méthode appropriée durant notre étude est la méthode quantitative, dans le but d'analyser les données et leurs explications, mais, il est bien aussi de faire appel à la méthode qualitative par laquelle on peut déterminer le degré de validation des hypothèses.

Pour éclairer la relation qui est mise dans le cadre théorique on a construit des tableaux simples et des tableaux croisés.

b) Les techniques appliquées

³ Pierre VOYER, **Le tableau de bord de gestion et indicateur de performance**, 2eme Edition, presse de l'université de Québec, 2006, P.84.

⁴Bernard MARTORY, **Gestion des ressources humaines**, 7eme édition Dunod, Paris, 2008, P.167.

⁵ Madelaine GRAWITZ, Op.cit., P.275.

On peut dire qu'il y'a pas une grande différence entre méthode et technique, sauf que cette dernière est une réponse à un (comment ?) ; comme le dit GRAWITZ, c'est le moyen par lequel on peut atteindre un but, face à des faits ou des étapes pratiques.

La dessous, pendant notre recherche, nous avons utilisés un ensemble de techniques pour réunir les données nécessaires du thème, qui sont les suivantes :

➤ **La recherche documentaire :**

Les documents peuvent être de nature, écrits (y compris dessins, schémas, photos,...), publiés (livres, revues scientifiques, presse, mémoires, dictionnaire,...), officiels (textes de lois, organigrammes⁶,...)...

Le choix des lectures, dans l'objet est la lecture scientifique relative à l'objet d'étude, et dont le but est l'exploration de la littérature en vue d'élaborer une problématique théorique (cadre théorique et hypothèses).

Des ouvrages de synthèse ou des articles dans les quels les auteurs ne se contentent pas de présenter des données mai aussi des éléments d'analyse et d'interprétation⁷. Ce type d'analyse présente un caractère essentiellement exploratoire.

➤ **Le questionnaire :**

Avant d'établir notre questionnaire, on a d'abord visité le terrain pour effectuer un petit questionnement, dans le but de s'orienter vers des pistes et des questions importantes non prise en considération auparavant, notre premier contacte comprend quelques questions adressées à un manager de l'entreprise ALCOVEL, qui portent sur l'organisation générale du travail.

Le questionnement comprend quelques questions qui ont confirmés l'existence des pratiques de gestions des ressources humaines au sein de l'entreprise ALCOVEL, ces derniers nous ont aidés dans l'élaboration des hypothèses et du questionnaire.

Le questionnaire est un ensemble de questions posées oralement par interview ou par écrit⁸. La nature de notre thème et celle de la population d'enquête nous ont incités à utiliser le questionnaire comme technique de recherche, qui se divise en deux volets, le premier ce porte sur les caractéristiques personnelles des enquêtés, et l'autre volet sur le thème de recherche lui-même qui renvoie à notre problématique et à nos hypothèses.

⁶ Jean-Marie De Ketelet et Xavier Roegiers, Méthodologie du recueil d'information, 4eme édition de Boeck, Paris-Bruxelles, 2009, P.27.

⁷ Raymond Quivy et Luc Van Campenhoudt, Manuel de recherché en sciences sociales, Dunod, 1995, P.45.

⁸ Madeleine GRAWITZ, Op.cit., P.339.

La validité d'un instrument de mesure indique la capacité de l'instrument à bien mesurer le phénomène à l'étude ainsi que son potentiel de généralisation⁹. Il ne faut cependant pas perdre de vue que le recours à un questionnaire n'est qu'une méthode de recueil d'informations parmi d'autres. Il peut être même la pire des choses lorsque le chercheur se laisse obnubiler par l'impression de vérité immanente que lui conférait la représentativité statistiquement prouvée des échantillons consultés.¹⁰

7. Présentation de la population d'étude :

L'étude s'est portée sur toute la population en relation avec l'entreprise, au nombre totale de 316 personnes, comme c'est un large effectif cela a nécessité de prendre un échantillon de 40 personnes estimé représentatif de l'ensemble de la population.

Cette population est choisie selon la méthode probabiliste, par laquelle on a essayé de toucher certains cadres et les agents de maîtrise (des deux sexes), alors le reste été focalisé sur la catégorie d'exécution, avec une sélection aléatoire simple, le choix de cette méthode été fait en fonction des objectifs et aussi des contraintes auxquelles nous somme soumis.

L'étendue large de la population mère, nous à orienter vers le choix de la technique du questionnaire pour la collecte des informations utiles à la vérification empirique de notre questionnement, qui nous a permis d'atteindre les résultats que nous jugeons nécessaires d'analyser, afin de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de notre échantillon.

8. L'espace et l'échéance de l'enquête :

L'espace qui a abrité cette enquête est l'ancienneté de l'organisme lui-même, nous avons fait un certain nombre de questionnement lors de nos visites à cet organisme. Avant de précéder a leur administration, en premier lieu on a jugé utile de consulter quelques documents offerts par le responsable du l'organisme, qui décrivant l'ensemble de l'effectifs, dans le but de dresser un plan d'échantillonnage.

On a effectué trois mois de stage pratique, allons du 11/03/2017 au 21/05/2017, après avoir faire des visites chez le département des ressources humaines. On a distribué ensuite les questionnaires dans la seconde moitié, une échéance de temps accordée aux participants, enfin recueillies les données pour leur dépouillement et analyse.

⁹ Gordon MACE et François Petrey, **Guide d'élaboration d'un projet de recherche en sciences sociales**, édition De Boeck, Paris-Bruxelles, 2010, P.95.

¹⁰ C. JAVEAU, **L'enquête par questionnaire : Manuel à l'usage du praticien**, édition d'organisation, Paris, 1978, P.7.

9. Les difficultés rencontrées :

On ne peut pas réaliser un travail ou une recherche sans rencontrer des difficultés bien sur, donc durant la période de notre recherche nous avons rencontré quelques difficultés à savoir:

- L'insuffisance des ouvrages sur notre thème de recherche dans la Bibliothèque de l'école
- La fermeture de la bibliothèque numérique rend notre travail plus difficile à réaliser
- La difficulté d'accéder au terrain à cause de l'absence de collaboration de l'université avec des entreprises.
- L'échappement des cadres de répondre aux questionnaires, en raison de l'occupation ou l'indisponibilité de temps, et c'est très difficile de trouvé la personne qui accepte de répondre aux questions.
- Certains ouvriers ont refusé de répondre au questionnaire à cause de leur faible niveau éducatif.
- Le manque de références antérieures relatives à notre spécialité surtout sur notre thème

Chapitre II

La motivation au travail

La motivation est devenue actuellement l'origine d'une préoccupation de certains établissements Car elle s'agit d'un facteur essentiel à la réussite des entreprises et de leurs projets. Elle permet aux individus de réaliser des objectifs.

Un employé motivé est un employé qui désire réellement accomplir son travail de la meilleure façon possible et qui le démontre par ses efforts. Les individus agissent toujours en fonction d'un objectif à atteindre ou d'une récompense à retirer, ainsi on pourrait dire que les gens sont toujours motivés c'est-à-dire leur comportement est orienté vers un but.

C'est en fonction de chaque individu que l'entreprise pourra compter pour remporter un véritable succès. Cependant si l'entreprise veut rentabiliser ses investissements, créer un climat serein et favorable, il faut qu'il y ait le désir, l'intention, la volonté de bien exécuter les tâches.

Dans ce présent chapitre, 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 avancées jusqu'à nos jours 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.

La rémunération aujourd'hui devient un moyen d'attirer, de conserver et de motiver des candidats compétents pour faire face à la compétition entre organisation.

Les définitions au dessus nous amènent à poser la question suivante : « en quoi la rémunération peut-elle être source de motivation ? »

Pour répondre à cette problématique, nous allons voir successivement :

- Dans un premier temps, définir chaque terme et connaître les théories concernant la motivation des salariés est nécessaire pour pouvoir faire face aux nouvelles situations que subissent les managers.
- Dans un second temps, comment la rémunération contribue dans la motivation ainsi la satisfaction des salariés.

Section 01 : la motivation

1. Historique du concept :

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

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

A la fin du moyen âge, les grandes entreprises et les grands ateliers apparaissent, c'est l'ère du passage à l'époque moderne. Dès lors, le mode d'organisation change, on peut concevoir que la motivation des salariés baissent, de fait que cette dernière doit obéir à de multiples facteurs et d'indicateurs qui la régissent. A partir de cet instant, l'art de l'organisation et du management devient plus qu'une nécessité.

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

Dans le but de mieux comprendre le fonctionnement des entreprises et des organisations, les chercheurs et les managers sont focalisés sur la question qui fera émerger *le concept de motivation* : *Qu'est-ce qui pousse ou qu'est-ce qui suscite la décision de l'individu de se comporter de telle ou telle façon selon le contexte, d'agir dans telle ou telle direction selon sa décision ou sous pression exercée sur lui ?*

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

Pour parler sur la motivation, on est censé de se placer dans un cadre conceptuel ou théorique du sujet. Pour mettre en avant la notion de motivation on est obligé de passer par les relations de

causalité. Il faut admettre aussi que le fait de parler sur la motivation n'implique pas nécessairement qu'on est entrain d'adopter une forme de réductionnisme, mais assurément, « d'autant d'écoles psychologiques autant de motivations ».

Cette quantité de théories et de méthodes présente un double inconvénient :

- Tous ces travaux ne sont pas fondés sur un modèle théorique et/ou n'ont pas été validés.
- Cette abondance ne facilite pas les choix et les avis, les opinions, les analyses et les pratiques managériales divergent sur ce sujet.¹

2. Différentes définitions de motivation :

Motivation vient du mot motif, lui-même emprunté au latin *motivus* (mobile) et *movere* (mouvoir) et signifie en ancien français: « Qui met un mouvement » ; la motivation concerne donc l'approfondissement des motifs qui « nous poussent à agir » et l'étude du processus qui nous « met en mouvement ».²

La motivation est, dans un organisme vivant, la composante ou le processus qui règle son engagement pour une activité précise. Elle en détermine le déclenchement dans une certaine direction avec l'intensité souhaitée et en assure la prolongation jusqu'à l'aboutissement ou l'interruption.³

Définir la motivation au travail relève du défi tant les avis, les opinions, les analyses, les pratiques managériales divergent sur un sujet combien important pour l'entreprise. Autant les chercheurs que les managers s'opposent entre courants de pensée, jusqu'à créer des antagonismes. Chacun a son avis sur la définition de la motivation au travail et ses recettes pour la renforcer dans l'entreprise. Déjà en 1976, Toulouse et Poupert parlaient de *la jungle des théories de la motivation au travail*, alors qu'en 1981, Kleinginna A.M. et Kleinginna P.R. recensaient 140 définitions du concept.⁴

Le concept de motivation est entré dans le langage des chercheurs et des managers à mesure qu'ils essayaient de mieux comprendre le fonctionnement des organisations, alors que depuis très longtemps on s'interroge sur l'origine et le pourquoi des comportements humains dans un groupe, dans une société.⁵

Louis BERGERON, auteur de *Satisfaction, motivation et performance au travail* définit la motivation : « comme une force intérieure, poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels, tel qu'il les perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie ».

¹ M.DENJEAN, **La motivation CEPID**, Paris, Décembre 2006, P.3.

² Etienne SERUPIA SEMUHOZA, **Théories de la motivation au travail**, Edition l'Harmattan, 2009, p.18.

³ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Motivation> ,26/02/2017 ,16:08.

⁴ P.ROUSSEL, **la motivation au travail : concepts et théories** , Ed. EMS, Paris, 2001, P.3.

⁵ http://pages.videotron.com/bergloui/linked/performance_travail.pdf ,26/02/2017, 15:26.

D'après SIMON, (1957), « la motivation est un complexe de forces qui fait agir un individu selon une force donnée, n'est pas un « donné » mais un « construit » ; pour BERELSON et al. (1983), cité par BELANGER et al (1988) « une motivation est un état interne qui donne l'énergie, fait activer ou fait déplacer et qui dirige ou canalise le comportement vers un but ». ⁶

La motivation est un « des éléments décisifs à la survie des entreprises ⁷ ».

La motivation est une force interne à l'individu : elle dépend de ses caractéristiques personnelles comme les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalités. Une force externe : elle est liée à la situation. La motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire les efforts d'orienter et soutenir durablement le salarié vers la réalisation des objectifs et de la charge au travail, et de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités du personnel.

Dolan et al (1996) précisent que la motivation est « l'ensemble des forces incitant l'individu à s'engager dans un comportement donné ». Il s'agit donc d'un concept qui se rapporte tant aux facteurs internes (cognitifs) qu'externes (environnementaux) qui invitent l'individu à adopter une conduite particulière ». ⁸

Motiver, c'est faciliter l'émergence des ressources de la personne, lui permettre d'être en accord avec ses besoins, ses valeurs et ses buts collectifs; c'est aussi stimuler, donner un sens à une activité, lever les obstacles et les freins et créer un environnement et une organisation qui facilitent l'atteinte des objectifs collectifs et personnel.

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 »

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 performance⁹.

3. Les sources de la motivation :

De nombreux sociologues se sont penchés sur les questions de motivation au travail et plusieurs théories cohabitent : les plus connues sont celles de Maslow, de Murray et de Ronen. Mais aucune ne peut établir avec précision les facteurs prédominants dans la motivation au travail car elle dépend de chaque individu et de l'orientation de chaque entreprise.

⁶ Etienne SERUPIA SEMUHOZA, Op.cit., p.20.

⁷ Levy- Leboyer C, **La motivation dans l'entreprise** , Ed. d'organisation, Paris, 1998, P .14.

⁸ M. DENJEAN, Op. cit., P.3.

⁹ Salvatore MAUGERI, **Théorie de la motivation au travail**, Ed.Dunod, Paris, 2013, P.13.

Quels sont les éléments qui contribuent à la motivation d'un employé et quels sont les leviers et les outils que l'on peut utiliser ?

- **la rémunération** : La politique salariale des entreprises doit établir une grille des salaires et définir les augmentations en tenant compte de la loi sur l'équité, de son budget, de l'équilibre interne et des rémunérations externes des concurrents. C'est un des éléments clés et elle comprend également l'ensemble des avantages en nature, sociaux et la participation éventuelle des employés aux résultats.
- **La culture et le projet d'entreprise**: les dirigeants doivent créer une véritable culture d'entreprise qui leur soit propre et mobiliser leur personnel autour d'un projet d'entreprise pour constituer un véritable lien et une fierté d'appartenir à ce groupe. Le travailleur doit être imprégné de cette culture et des valeurs véhiculées par la société, qui sera un facteur de cohésion, qui bien utilisée, permettra une meilleure intégration du personnel.
- **Le management et la communication** : la motivation et le style de management appliqué dans l'entreprise sont intimement imbriqués. Le management a beaucoup évolué en passant d'une vision axée sur l'autorité et l'obéissance à une vision beaucoup plus humaine des relations. Le terme en vogue aujourd'hui est le « management participatif ». L'objectif est de mobiliser le personnel en s'efforçant de faire coïncider ses objectifs personnels et ceux de l'entreprise. Il n'existe pas de style idéal de management, Il faut adapter un style approprié à chaque situation. Pour rester motivé, un salarié doit recevoir une appréciation et un retour sur son travail de manière régulière.
- **Information, transparence et convivialité** : l'information doit être à double sens et être utilisée pour motiver les salariés. Ils ont besoin d'être informés sur l'état de santé de l'entreprise, ses succès et ses faiblesses. En cas de mauvaise nouvelle, l'employeur doit savoir que dire à ses salariés, quand le dire et comment. Le dialogue et la convivialité dans l'entreprise et dans l'équipe de travail sont essentiels. D'ailleurs, le thème de bien être au travail est souvent mis en avant. Le salarié doit se sentir utile à l'entreprise et écouté par son gestionnaire pour être encore plus performant. Il faut donc l'inviter à faire des suggestions pour améliorer ses propres performances ainsi que celles de l'entreprise en général.
- **La promotion et la réussite** : elle s'inscrit dans une gestion prévisionnelle des emplois. Les efforts et les bons résultats doivent être récompensés par une évolution de carrière positive pour que le salarié soit motivé sur le long terme et plus efficace sur l'ensemble de sa fonction. Chaque employé a besoin d'estime, d'encouragement et de reconnaissance et doit sentir que son travail est utile et efficace.
- **Le développement de compétences professionnelles** : il se traduit par des actions de formation et se situe aujourd'hui comme un des éléments de motivation les plus appréciés.¹⁰

¹⁰ <http://blog.akova.ca/2010/08/quelles-sont-aujourd'hui-les-principales-sources-de-motivation-des-employes/> (page consulté 27/02/2017 16 :00).

4. Les différents types de motivation :

Nous pouvons distinguer plusieurs types de motivation qui sont au nombre de quatre. Nous allons les définir en montrant pour chacune d'elle leur force et leur faiblesse.

- **La motivation finale :** La motivation finale se définit comme l'énergie qu'un acteur tire du résultat qu'il vise, à raison des avantages que cette finalité pourrait lui apporter. C'est l'objectif qui est en soi intéressant et qui nourrit son effort. Autrement dit, c'est le résultat qui compte, et rien que le résultat. Ce type de motivation reflète par exemple les entreprises voulant être leader sur un marché. Cette motivation a pour avantage de donner très rapidement lieu à de bons résultats. L'acteur se concentre exclusivement sur le but à atteindre. Cependant, un acteur motivé uniquement par le résultat final encoure un risque; en effet l'inquiétude du résultat est permanente et à l'arrivée peut produire le pire. De plus, cela peut engendrer des conséquences désastreuses tant sur le plan moral, juridique que humain.
- **La motivation instrumentale :** La motivation instrumentale s'intéresse davantage au savoir-faire, c'est l'art et la manière qui comptent. Le résultat étant l'expression de cette perfection technique. Ce type de motivation permet donc de développer des solutions techniques originales, d'inventer de nouvelles méthodes ou des procédés originaux. Cependant la motivation instrumentale se préoccupant très peu du résultat, peut parfois amener à une lenteur du travail voire à une improductivité pouvant être très handicapante dans une structure organisationnelle.
- **La motivation de survie :** La motivation de survie est la plus visible dans le monde animal, car il s'agit avant toute chose de survivre; mais cette source de motivation est également présente chez les Hommes. Lorsque l'on adopte une motivation de survie on agit par nécessité. Celle-ci est utile car elle est très vive et oblige l'acteur à une grande efficacité, mais elle s'avère tout de même très stressante, brutale et parfois violente notamment en situation de guerre. Plus couramment, on rencontre ce type de comportement lorsqu'une entreprise démarre son activité; elle doit tout mettre en œuvre pour s'insérer et se maintenir sur le marché.
- **La motivation obsessionnelle :** La motivation obsessionnelle peut être définie comme une motivation radicalisée. Le but est l'essentiel et en devient une obsession quotidienne. Elle conduit à tous les sacrifices, nous la trouvons par exemple chez les religieux ou les sportifs de haut niveau. Elle peut dans certain cas devenir néfaste pour soi comme pour son entourage.

Il est important de rappeler que ces différentes motivations ne se retrouvent pas à l'état pur, les individus optent pour des motivations différentes en fonction de la situation dans laquelle ils se trouvent. Ainsi, c'est la rencontre des motivations de nature différente qui est source de conflit entre les individus. Par conséquent, toutes les sortes de motivation sont judicieuses dès lors que l'on sait en user, et ce, de manière équilibrée et adaptée à la

situation¹¹.

Section 02 : les théories de motivation :

Depuis les travaux de Campbell et al. (1970) la taxinomie des théories de la motivation distinguait les théories de contenu des théories de processus.

Cependant, devenue trop exigüe pour contenir toutes les théories et trop rigide pour classer certaines d'entre elles, cette taxinomie a connu de nombreuses adaptations jusqu'à ce que Kanfer (1990) en propose une nouvelle. Ruth Kanfer développe une taxinomie qui intègre les dernières avancées des théories de la motivation et la fait reposer sur trois paradigmes : (1) celui des besoins - mobiles - valeurs ; (2) celui du choix cognitif ; (3) et celui de l'autorégulation - métacognition.

Cette taxinomie est reprise ici afin de parcourir les principales théories de la motivation appliquées à l'univers des organisations de travail.

Afin de parcourir les principales théories de la motivation appliquées à l'univers des organisations de travail, nous allons suivre cette taxinomie qui intègre les dernières avancées des théories de la motivation.

1. les théories des besoins mobiles et valeurs (les théories de contenu) :

La taxinomie repère trois grands courants théoriques : les théories des besoins ; les théories classiques de la motivation intrinsèque ; les théories de la justice organisationnelle et de l'équité.

Elles tentent d'identifier les besoins, les mobiles et les valeurs qui sont à l'origine du comportement et de répondre à la question quelles sont les forces internes et externes qui agissent comme stimulus ?¹²

1.1. La théorie des besoins de Maslow :

Cet auteur est connu pour avoir proposé, dès les années 1940, une hiérarchie des besoins permettant de déterminer les sources de la motivation humaines en général. Selon Maslow, tous les individus souhaitent satisfaire cinq catégories de besoins.

Qu'il est possible de hiérarchiser, ce qui implique qu'une personne s'attachera d'abord à satisfaire les niveaux inférieurs, avant de se préoccuper des niveaux supérieurs¹³.

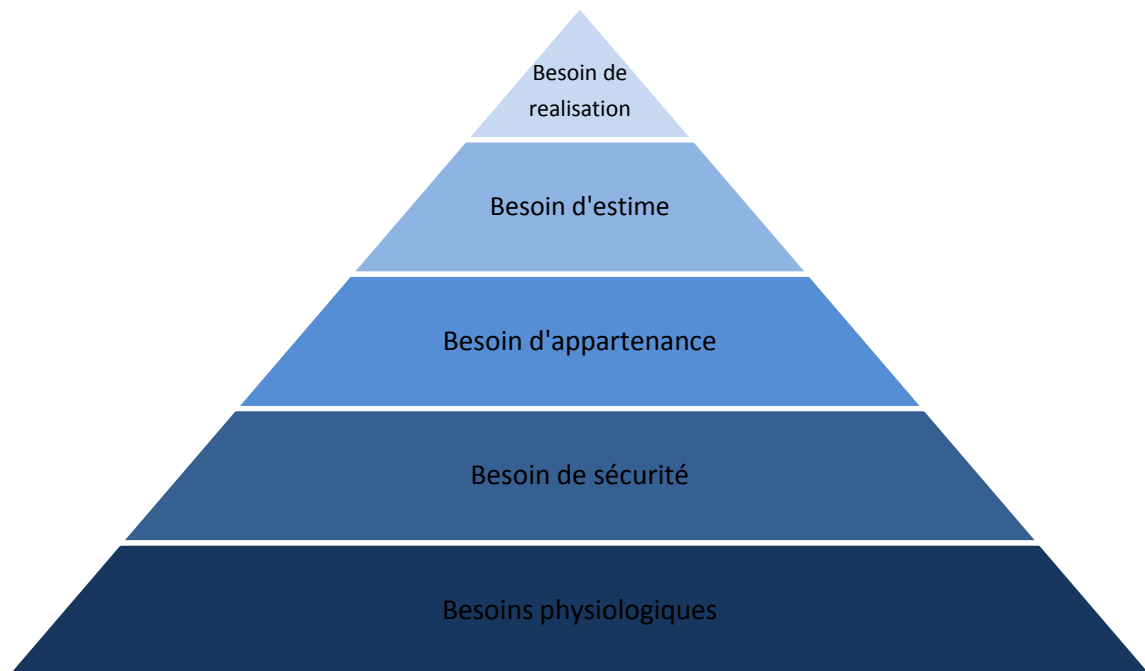
La motivation à assouvir un type de besoin se prolonge tant que l'individu n'est pas parvenu à le satisfaire. Lorsqu'il arrive à ses fins, il trouve comme nouvelle motivation le désir de satisfaire une nouvelle classe de besoin, et ainsi de suite jusqu'au cinquième niveau de la hiérarchie, celui du besoin de réalisation de soi¹⁴.

¹¹L. MUCHA , **La motivation des salariés et la performance dans les entreprises**, Mémoire professionnel, université de Reims, 2010, P.12.

¹² P.ROUSSEL, Op.cit., p.5.

¹³ Salvatore MAUGERI, op.cit., p. 58.

¹⁴ P.ROUSSEL, Op.cit., p. 6.

FIGURE N 01: La pyramide des besoins selon Maslow.

Source : Salvatore Maugeri les théories de motivation , Donud ,paris ,2013, p 58.

Les besoins inférieurs sont les besoins physiologiques fondamentaux (manger, boire, avoir chaud, se reproduire), liés aux pulsions instinctives.

Juste au-dessus d'eux, on trouve des besoins sécuritaires : se protéger, vivre sans avoir peur, etc.

Encore au dessus, apparaissent les besoins sociaux. L'homme a besoin de donner et de recevoir de l'affection, de se sentir accepté et comme appartenant à un groupe

À partir de ce troisième niveau apparaissent les besoins supérieurs. Ce sont des besoins psychologiques d'estime, Ils expriment l'envie d'être reconnu, apprécié, approuvé et d'avoir la reconnaissance d'autrui, en même temps que l'estime de soi et le goût du pouvoir.

Enfin, se manifestent les besoins de réalisation de soi ou d'actualisation de soi. Il s'agit de la réalisation du potentiel personnel. L'individu désire progresser, se développer et s'épanouir à travers la création, l'innovation.¹⁵

1.2. La théorie ERD d'Alderfer :

Une seconde théorie des besoins est développée quelques années plus tard par Alderfer (1969). Cette théorie suggère que la motivation de l'individu est provoquée par une tension (force interne).

Alderfer estime que la motivation de l'individu le pousse à agir en vue de satisfaire trois catégories de besoins : les besoins d'existence (E), les besoins de rapports sociaux (R) et les besoins de développement personnel (D).

E : existence : ensemble des besoins matériels y compris la recherche de la sécurité.

R : ensemble des besoins sociaux, avoir des liens sociaux avec des personnes importantes pour soi.

D : besoins de se développer et notamment de développer et d'utiliser les compétences.

Contrairement à la théorie de Maslow, il n'existerait pas de hiérarchie de préséance entre les catégories de besoins. Chaque besoin peut agir de manière simultanée. La motivation dépendrait de l'intensité d'un besoin, elle-même liée au degré de satisfaction du désir : plus il est satisfait, moins il est intense. Cette théorie propose une échelle de besoins classés en trois catégories sur un continuum allant du plus concret (besoins d'existence) au plus abstrait (besoins de développement personnel).

Mais en aucun cas cette échelle de besoins ne signifie une préséance entre ces trois catégories de besoins.

1.3. La théorie bi-factorielle d' Herzberg :

Herzberg et al. (1957, 1959) distinguent deux catégories de facteurs en milieu de travail qui interviennent de manière très différente dans le mécanisme de la motivation. La première catégorie regroupe des facteurs qui auraient la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés. Ils sont désignés comme facteurs de motivation.

Herzberg (1971) propose une liste de facteurs de motivation : les accomplissements, la reconnaissance des accomplissements, le travail proprement dit la responsabilité, la promotion ou avancement, la possibilité de développement.

Les facteurs de la seconde catégorie n'auraient pas la capacité d'apporter de la satisfaction, ils pourraient générer de l'insatisfaction. Ils poussent l'individu à agir sans véritable motivation ; ce sont des facteurs d'hygiène, de maintenance ou d'ambiance – nécessaires au bon équilibre mental de l'individu.

Ces facteurs d'hygiène sont : le supérieur (qualités et défauts), la politique et l'administration de l'entreprise, les conditions de travail, les relations avec les collègues, les subordonnés et les supérieurs, le prestige, la sécurité de l'emploi, la rémunération, les facteurs de vie personnelle.¹⁶

¹⁵ Salvatore MAUGERI, Op.cit., p. 58.

¹⁶ P.ROUSSEL, Op.cit., p.6.

1.4. Les théories classiques de la motivation intrinsèque :

Un ensemble de théories développées au cours des années 1970-1980 postule que le déclenchement de la motivation est suscité par la volonté de satisfaire essentiellement des besoins psychologiques ou d'ordre supérieur.

Ces théories tentent d'identifier quelles sont les forces internes et externes qui agissent sur la décision individuelle d'agir de façon motivée.

Deux théories émergent de ce courant : la théorie de l'évaluation cognitive et la théorie des caractéristiques de l'emploi.

Ces théories classiques définissaient la motivation intrinsèque comme les forces qui incitent à effectuer des activités volontairement, par intérêt pour elles mêmes et pour le plaisir et la satisfaction que l'on en retire.

1.4.1 La théorie de l'évaluation cognitive

La théorie de l'évaluation cognitive est due aux travaux de Deci et Ryan (1971, 1975, 1985). Leur hypothèse fondamentale est :

La motivation intrinsèque serait suscitée par des besoins que chaque individu développe plus ou moins, ceux de se sentir compétent et autodéterminé. Le processus motivationnel dépendrait de tous les facteurs dispositionnels et contextuels qui pourraient influencer ces deux besoins.

Chaque individu, à des degrés divers, cherche à satisfaire des besoins de compétence, c'est-à-dire, à développer ses capacités à interagir efficacement avec son environnement (de travail, relationnel, etc.). Cette capacité se développe par l'accumulation de connaissances et d'expérimentations lors ses interactions avec son environnement mais aussi par la force de ce besoin qui l'incite à chercher à le maîtriser. Ce besoin agit de façon conjointe avec celui d'autodétermination.

L'individu est également motivé par le besoin de se sentir autodéterminé, c'est-à-dire par le développement d'une capacité à pouvoir choisir dans le plus grand nombre de situations possibles.

Pour satisfaire ce besoin, l'individu s'emploie à développer le locus de causalité interne qu'il perçoit. Il s'agit alors pour lui de développer sa perception d'être à l'origine de son comportement. Tant qu'il perçoit que son environnement guide ses choix, il perçoit en lui-même un locus de causalité externe.

S'il perçoit un locus de causalité interne, il perçoit alors son contexte (de travail) comme supportant son autonomie. En retour, son sentiment d'autodétermination s'accroît et renforce la motivation intrinsèque. Si le contexte de travail amène l'individu à se sentir responsable de son comportement, à assumer les choix qu'il effectue, à développer son autonomie dans ses actes, il percevra un locus de causalité interne et un sentiment d'autodétermination.

Enfin, lorsque ce contexte de travail renvoie vers l'individu un feed-back positif sur ses réalisations, ses performances, il renforce son sentiment de compétence et par conséquent sa motivation intrinsèque¹⁷.

¹⁷P. ROUSSEL, Op.cit., p.7.

1.4.2. La théorie des caractéristiques de l'emploi d'Hackman et Oldham(1975,1976, 1980) :

Elle s'intéresse aux effets incitatives du besoin de développement personnel et des caractéristiques de l'emploi sur la motivation et la satisfaction. Le modèle développé par Hackman et Oldham porte sur la motivation interne. Ils ont déterminé cinq caractéristiques qui influencent le niveau potentiel de motivation. Ces caractéristiques sont : la variété des compétences, l'identité de la tâche, le sens de la tâche, l'autonomie et le feed-back.

Lorsqu'on arrive à satisfaire trois types de besoins de développement personnel que nous allons détailler par la suite, le potentiel de motivation lié à un emploi peut engendrer une motivation interne élevée.

On associe à chaque type de besoin de développement une ou plusieurs caractéristiques de l'emploi, qui permettent de ressentir ce sentiment.

1. Le premier type de besoins de développement personnel : L'individu doit se considérer responsable des résultats de son travail. La caractéristique du travail qui permet à l'individu d'éprouver ce sentiment est l'autonomie.
2. Le deuxième type de besoins de développement : L'individu doit ressentir, que, son travail a un sens .Parmi les cinq il ya trois caractéristiques qui permettent d'éprouver ce sentiment qui sont : la variété des compétences, l'identité de la tâche et le sens de la tâche.
3. Le troisième type de besoins de développement personnel : L'individu doit avoir connaissance des résultats du travail qu'il réalise. La perception qu'il a de ses résultats dépend d'une cinquième caractéristique de son emploi : la qualité du feed-back reçu.

Dans l'appréciation du potentiel de motivation attachée à un emploi, plus les besoins sont élevés, plus ces trois perceptions seront importantes. On suppose alors que la motivation interne croît sous l'effet multiplicatif de la force des besoins de développement et de l'accomplissement d'un travail à potentiel de motivation élevé.¹⁸

1.5. Les théories de la justice organisationnelle et de l'équité :

La théorie de l'équité a connu ses principaux développements au début des années 1960 avec les travaux d'Adams.

Greenberg a renforcé cette théorie qui porte sur l'équité organisationnelle en deux reprises, d'abord en 1980 et puis encore en 1990 dans d'autres travaux accomplis en collaboration avec MC Carty.

Adams se réfère aussi à la théorie de la dissonance cognitive de Festinger (1957) dont l'hypothèse fondamentale est que l'existence d'une dissonance entre ce qui est perçu et ce qui est

¹⁸ P.ROUSSEL, Op.cit., p.8.

désiré est source de tension psychologique, entraînant de la part de l'individu des comportements qui visent à réduire cette tension et cette dissonance.

L'individu observe son environnement professionnel pour savoir s'il est traité avec équité dans son entreprise. Si l'individu, à l'issue de cette comparaison, est insatisfait de sa situation, l'iniquité qu'il perçoit crée chez lui une tension qu'il va chercher à réduire.

Cette tension le conduit à déclencher son comportement vers un but, à déployer les efforts nécessaires pour réduire le sentiment d'iniquité qui l'anime.

L'individu tend à évaluer ses contributions (*input*) en faveur de son organisation de travail (performances, niveaux de formation, de compétence, ancienneté, efforts, etc.). Il évalue aussi les avantages (*outcomes*) qu'il retire de son emploi (salaire, conditions de travail, statut, reconnaissance, promotions, etc.).

Puis, il compare ses deux éléments : « avantages retiré de l'emploi (A_p) » sur « contributions en faveur de l'entreprise (C_p) ».

Chaque individu élabore un ratio correspondant à cette comparaison : A_p/C_p . L'individu poursuit ce processus de comparaison en évaluant le ratio "avantages retirés de l'emploi sur contributions en faveur de l'entreprise" qu'il perçoit chez d'autres personnes considérées comme points de repère : A_a/C_a .

L'individu élabore ses ratios selon son système de perception, ils sont donc subjectifs.

- Lorsque l'individu perçoit une égalité entre ses ratios : il éprouve un sentiment d'équité, Il perçoit alors que les avantages qu'il retire de son emploi (salaire...), relativement à ses contributions (efforts) sont justes au regard des avantages et contributions des personnes avec lesquelles il se compare.
- lorsqu'il perçoit des différences entre ses ratios : il éprouve un sentiment d'iniquité soit de sous-équité, soit de sur-équité.
-

Sa motivation naîtra de la volonté de réduire ce sentiment et le conduira soit à adopter un nouveau comportement (quitter l'entreprise, demander une mutation, une promotion, une augmentation ...), soit à changer les perceptions de la situation (modifier psychologiquement ses contributions, ses rétributions ou celles des personnes avec lesquelles il se compare en les relativisant ; prendre de nouvelles personnes comme points de comparaison ...). Enfin, l'individu tend à se comparer à une ou plusieurs personnes à l'intérieur de son entreprise, et à des personnes travaillant dans d'autres organisations. Il se sera confronté à un problème d'équité interne dans le premier cas, d'équité externe dans le second.

La théorie de la justice organisationnelle regroupe trois formes de justice.

- La justice distributive ou justice des résultats (il s'agit de la théorie de l'équité d'Adams).
- La justice procédurale, ou justice des méthodes et des procédures de management : comme son nom l'indique, il faut implanter dans l'organisation les procédures qui agissent sur

l'équité éprouvée par les salariés.¹⁹

1. Les théories du choix cognitif :

Regroupent celles des attentes-valences, de l'attribution et de la dynamique de l'action. Elles prennent appui sur un principe de base énoncé par Tolman et Lewin : le comportement est déterminé par la valeur subjective des buts que l'individu poursuit, mais aussi par ses attentes de voir son comportement produire les résultats recherchés.

« Elles tentent de répondre à la question « comment les individus sont-ils motivés pour travailler ? ».

Pour cela les théories cognitives posent le postulat que l'individu se comporte de façon hédoniste quand il choisit d'adopter un comportement. Celui-ci doit permettre d'obtenir le résultat associé à la plus grande valeur positive perçue dans le but de maximiser l'affect positif et de diminuer l'affect négatif (Lawler, 1991 ; Kanfer, 1990).

Cette taxinomie propose de classer ces théories selon trois approches : l'approche cognitive- interactionnelle classique ; l'approche cognitive-intermittente ; celle des dynamiques de l'action.

2.1.L'approche cognitive-interactionnelle classique :

La théorie du mobile à l'accomplissement d'Atkinson (1957) est la contribution majeure à cette approche. Le mobile à l'accomplissement est la stimulation ou la force qui pousse l'individu à orienter son comportement vers des buts qu'il valorise.

Face à son travail, l'individu choisit un comportement en fonction d'un arbitrage entre des attentes d'affects positifs en cas de succès et d'affects négatifs en cas d'échec. Le mobile à l'accomplissement incite l'individu à chercher le succès et à éviter l'échec.

Le modèle théorique d'Atkinson conçoit la motivation comme le produit d'un processus où six facteurs interagissent :

- Le mobile à l'accomplissement ou mobile à accéder au succès ;
- Le mobile à éviter l'échec ;
- Les attentes soit de succès, soit d'échec. Il s'agit de l'évaluation subjective de la probabilité de réussir ou d'échouer dans le but recherché ;
- Les facteurs correspondent aux valeurs incitatrices soit du succès, soit de l'échec. Il s'agit de l'évaluation subjective des affects positifs ou négatifs qui surviendront en cas de succès ou d'échec.

Ce modèle suggère que la motivation au travail exige trois conditions, être motivé pour réaliser les tâches avec succès (mobile d'accomplissement), percevoir une probabilité de réussir (attente), et valoriser le succès (valeur incitatrice du succès).²⁰

2.2. Approche cognitive - intermittente

¹⁹ P.ROUSSEL, Op.cit., p.9.

²⁰ Ibid., p.10.

Énoncée par Victor Vroom en 1964, la théorie des attentes (ou VIE) stipule que les comportements des individus sont la résultante d'un choix conscient et raisonné, d'une sorte d'analyse coûts/bénéfices au sens strict du terme.

Selon Vroom, la force motivationnelle dépend de l'enchaînement de trois types de perceptions :

- L'attente (Expectation), E : c'est la croyance qu'a l'individu que des efforts accrus lui permettront d'augmenter sa performance au travail. Le terme « expectation » signifie que l'individu formule des attentes sur la probabilité d'atteindre un objectif de performance en fonction d'un certain niveau d'effort consenti dans son travail.
- L'Instrumentalité, I : c'est l'estimation de la probabilité que la performance attendue, prévue par l'individu, entraîne des conséquences et des résultats (des récompenses ou bien des sanctions). Il est ici également question d'attente, cette fois-ci à propos des avantages et des sanctions qui résulteraient de l'atteinte ou non d'un objectif de performance.
- La Valence, V : c'est la valeur affective que l'individu attribue aux récompenses obtenues.

La motivation (M) est alors un simple produit cartésien de ces trois termes : $M=E*I*V$. la théorie VIE est qualifiée « d'intermittente ou d'épisodique » dans la mesure où elle est centrée sur des attentes et des valences de l'individu par rapport à des comportements particuliers, dans des situations particulières ou intermittentes. Le modèle théorique du processus motivationnel viserait à expliquer des situations irrégulières dans le travail de l'individu (des performances épisodiques).²¹

2.3 L'approche des dynamiques de l'action

Atkinson, associé à Birch puis à Kuhl (1970, 1978, 1984) proposent une nouvelle orientation à l'étude de la motivation au travail. Leurs travaux insistent sur les effets multiples et dynamiques des tendances motivationnelles manifestées par l'individu dans l'orientation et la durée de ses actions.

Reprochant le caractère intermittent de la motivation dans la théorie des attentes, ils s'intéressent à la stabilité et aux changements de l'orientation du comportement au travail dans le temps.

Cette théorie suppose que l'individu connaît régulièrement des tendances motivationnelles multiples. Aussi, son comportement à un moment donné refléterait-il la tendance motivationnelle la plus saillante. Des changements de comportement refléteraient des changements dans la tendance motivationnelle dominante.

Le principe de la théorie des dynamiques de l'action repose sur l'opposition de deux forces motivationnelles qui détermineraient le comportement :

- les forces consommatrices.
- les forces incitatrices.

²¹ Ibid., p.11.

Les forces incitatrices orientent le comportement vers une activité particulière à un moment donné, alors que les forces consommatrices entrent ultérieurement en action afin de diminuer la motivation pour cette activité. Il est supposé que l'attente de réussir à une tâche enclencherait plus probablement une force consommatrice que l'attente d'échouer à celle-ci.²²

3. Les théories de l'autorégulation-métacognition

Ces théories étudient les processus qui interviennent entre les mécanismes cognitifs et affectifs de l'individu lorsqu'il cherche à atteindre des objectifs. Dès lors qu'il a effectué un choix, des processus cognitifs et affectifs guident le comportement lui permettant d'atteindre l'objectif.

Ces théories proposent d'expliquer davantage les processus qui déterminent l'effet des objectifs sur le comportement, que les processus qui déterminent le choix des objectifs poursuivis par l'individu.

Trois groupes de théories dominent cette approche : la théorie de la fixation des objectifs (Locke, 1968, Locke et al, 1981), la théorie socio-cognitive (Bandura, 1986, 1991) et la théorie du contrôle (Carver et Sheier, 1981).²³

3.1. La théorie de la fixation des objectifs :

La théorie de la fixation des objectifs cherche à répondre à la question "comment motiver les gens ?", et propose une solution, "en fixant des objectifs".²⁴

Le but est magiquement investi d'un pouvoir « motivateur », indépendant des récompenses associées, dans la mesure où la capacité d'un individu à se représenter de manière symbolique son travail sous forme d'objectifs précis aurait la faculté d'ordonner, d'organiser et de stimuler sa conduite.²⁴

L'apport de Locke peut se résumer en trois phrases. Il définit le but comme le désir d'atteindre un certain niveau de performance. Il démontre que les buts sont de puissants déterminants de l'effort et de l'activité qui conduisent à cette performance, et ceci même si le but lui-même n'est pas et ne peut pas être atteint.²⁵

On estime que « l'effet de but » fonctionne à condition que :

- On ait défini un but clair et précis, suffisamment complexe et difficile pour être considéré comme un challenge, mais pas trop tout de même, pour demeurer acceptable.
- Les employés acceptent les objectifs fixés, soit par conformisme vis-à-vis de la hiérarchie, soit parce qu'on leur a bien « vendu » l'objectif, en particulier en raison de la clarté des précisions apportées à propos du but.
- Un feed-back permanent est mis en place entre les employés et leur encadrement pour

²² http://www.memoireonline.com/01/14/8514/m_De-la-motivation--la-performance-du-travailleur-dans-une-societe--haute-contrainte-securitair31.html (page consultée le 02/03/2017, 14:00).

²³ P.ROUSSEL, Op.cit., p.12.

²⁴ Salvatore MAUGERI, Op.cit., p. 101.

²⁵ Levy Leboy C, Op.cit., p.99.

informer les premiers du degré de réalisation de la performance souhaitée.²⁶

3.2. Les théories de l'autodétermination

L'hypothèse centrale des théories de l'autodétermination est de considérer que le comportement individuel est motivé par le besoin de se sentir compétent et d'être à l'origine de ses propres comportements. Elle s'appuie sur un cadre d'analyse où s'articulent trois théories : celle de l'évaluation cognitive, celle de l'orientation à la causalité et celle de l'intégration de soi (Deci et Ryan, 1985). La première propose, que, la motivation au travail serait suscitée par l'expression d'un besoin de compétence. Il serait le mobile qui conduirait l'individu à tenter de maîtriser son environnement (travail, emploi, organisation) en vue de développer ses sentiments de compétence et d'efficacité. Lorsque l'individu développe ces deux sentiments, ceux-ci tendraient à se renforcer dans le processus de motivation pour être performant.

La théorie de l'orientation à la causalité énonce que l'individu chercherait à contrôler son environnement par son propre comportement. La motivation serait également suscitée chez l'individu par la volonté d'être l'agent causal de son propre comportement lorsqu'il cherche à satisfaire ses besoins.

La théorie de l'intégration de soi, enfin, postule que les différentes formes de contrôle de l'individu dans l'organisation ainsi que les contraintes externes concourent à son processus de socialisation, participent à l'évolution de sa personnalité. Elle pose l'hypothèse que chaque individu changerait de comportement dans l'organisation sous l'effet d'un processus d'intériorisation, de sorte que des comportements initialement régulés par des facteurs de contrôle externe deviendraient autodéterminés au fil du temps. Ainsi, l'instrumentalité pourrait devenir à des degrés divers autodéterminée, selon qu'elle est intégrée au soi et assumée par celle-ci, parce que cohérente avec l'image qu'aurait l'individu de soi (Deci et Ryan, 1991 ; El Akremi, 2000).²⁷

Du point de vue de la théorie de l'autodétermination ; la motivation se renforce dans les situations de travail plus autonomes et se traduit par les résultats plus positifs sur le plan comportemental et des attitudes.²⁸

²⁶ Salvatore MAUGERI, Op.cit., p. 102.

²⁷ P.ROUSSEL, Op.cit., p.14.

²⁸ A.RITZ, **La motivation de service public et la performance organisationnelle au sein de l'administration fédérale suisse**, in revue internationale des sciences administratives, 1975, PP 59.82.

Section 03 : la motivation par la rémunération :

Un des objectifs principaux de toute entreprise est d'obtenir une productivité maximale de ses salariés ainsi qu'une qualité de travail importante qui font toute sa richesse. C'est pourquoi il est très important pour celle-ci de développer la motivation de ses employés.

On peut imaginer que de nombreuses solutions existent afin de motiver les salariés. Le travail n'est aujourd'hui plus seulement un effort fourni en contrepartie de la rémunération, mais est également un moyen pour le salarié de s'accomplir et de s'affirmer socialement.

Les employés n'ont pas les mêmes attentes. Ce qui motive certains peut en démotiver d'autres. C'est pourquoi la motivation reste un problème important au sein des entreprises qui peut être difficile à résoudre.

Le caractère symbolique de la rémunération peut être un facteur important de motivation. C'est pourquoi depuis quelques années de nouvelles formes de rémunération font leur apparition.

Cependant la rémunération n'est pas nécessairement une source de motivation mais peut être dans certains cas source de démotivation si elle apparaît insuffisante. C'est pourquoi les méthodes de rémunération deviennent l'un des sujets incontournables pour les entreprises. Elles veulent choisir le système le plus efficace et le plus motivant. Elles limitent donc les augmentations collectives des salaires dans le but d'impliquer le personnel en l'impliquant dans le succès de l'entreprise en récompensant l'efficacité de ses employés. C'est pour cela que les entreprises utilisent les différentes formes de rémunération.

1. La théorie des attentes et la théorie d'équité comme cadre de référence

1.1. La théorie des attentes :

Victor Vroom énonce en 1964 la théorie des attentes (ou VIE) selon laquelle les comportements des individus sont la résultante d'un choix raisonné (analyse coûts/bénéfices). Selon l'auteur, la force motivationnelle dépend de l'enchaînement de trois types de perceptions :

- Attente (Expectation) : exprime le niveau d'attente du salarié et la perception qu'il a des performances qu'il peut atteindre en fonction des efforts qu'il fournisse.

- Instrumentalité : c'est-à-dire la perception de la récompense que l'individu peut obtenir en fonction de sa performance.

- Valence : il s'agit de cette valeur affective que représente la récompense de la performance.²⁹

Il est essentiel pour le manager de maximiser les trois types de perceptions pour que la motivation soit la plus élevée possible.

Les récompenses obtenues doivent être liées au niveau de performance réalisé. Plus le salarié apprécie sa récompense, plus sa valeur sera grande.

²⁹L.CADIN, et Al, **Gestion des ressources humaines : Pratique et éléments de théorie**, Ed. Dunod, 2ème Ed., Paris, 2004, P. 232.

1.2. Les théories de l'équité et de la justice :

1.2.1 La théorie de l'équité d'Adams :

Dès le début des années 1960, Adams développe la théorie de l'équité qui connaîtra des prolongements. D'après l'auteur, l'individu au travail observe son environnement afin d'évaluer si le traitement qui lui est réservé est équitable ou non. L'individu effectue le rapport entre les avantages qu'il retire de son emploi (rétributions) et les contributions qu'il effectue pour l'organisation (contributions personnelles) :

- Les rétributions A_p (outcomes) regroupent le salaire, les promotions, les conditions de travail, le statut, la reconnaissance, l'intérêt des tâches réalisées...
- Les contributions C_p (inputs) comprennent la formation détenue, l'implication, l'ancienneté, le niveau de compétence, les efforts réalisés, les performances, l'expérience professionnelle détenue...

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

Trois scénarii sont envisageables :

- $A_p/C_p > A_a/C_a$: situation d'iniquité (sur-équité). Si l'individu juge que son ratio est plus avantageux que celui des autres, on dit qu'il est 'sur payé'. Ce ressenti serait généralement temporaire.
- $A_p/C_p = A_a/C_a$: situation d'équité. L'individu estime que le traitement qui lui est réservé est comparativement équitable par rapport à celui qui est réservé aux autres.
- $A_p/C_p < A_a/C_a$: situation d'iniquité (sous-équité). L'individu trouve que son ratio est inférieur à celui des autres, il s'estime 'sous payé'. Cela peut être dû à des contributions jugées élevées ou à des rétributions considérées comme trop faibles.

De plus, l'auteur précise que l'individu compare sa situation par rapport à des individus de l'entreprise (équité interne) mais aussi à des personnes extérieures à l'entreprise (équité externe). Un traitement injuste aurait pour effet de démotiver les individus alors qu'un traitement juste a pour effet de motiver les individus en répondant à leur besoin de justice.³⁰

1.2.2. Les théories de la justice organisationnelle :

Ce concept de justice organisationnelle prolonge la théorie d'Adams. Ce concept regroupe trois formes de justice : la justice distributive (théorie de l'équité d'Adams), la justice procédurale et enfin la justice interactionnelle (la justice interpersonnelle mises en œuvre par les managers).

Ainsi, en 1987, Greenberg ajoute à la justice distributive d'Adams ce qu'il nomme la justice procédurale, qui est la justice des processus mis en place par l'entreprise en matière de GRH

³⁰ http://aaiae.iae-toulouse.fr/files/MRH/fiches_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf page 4.

(méthodes d'évaluation du personnel, méthodes de classification, répartition des augmentations salariales...).

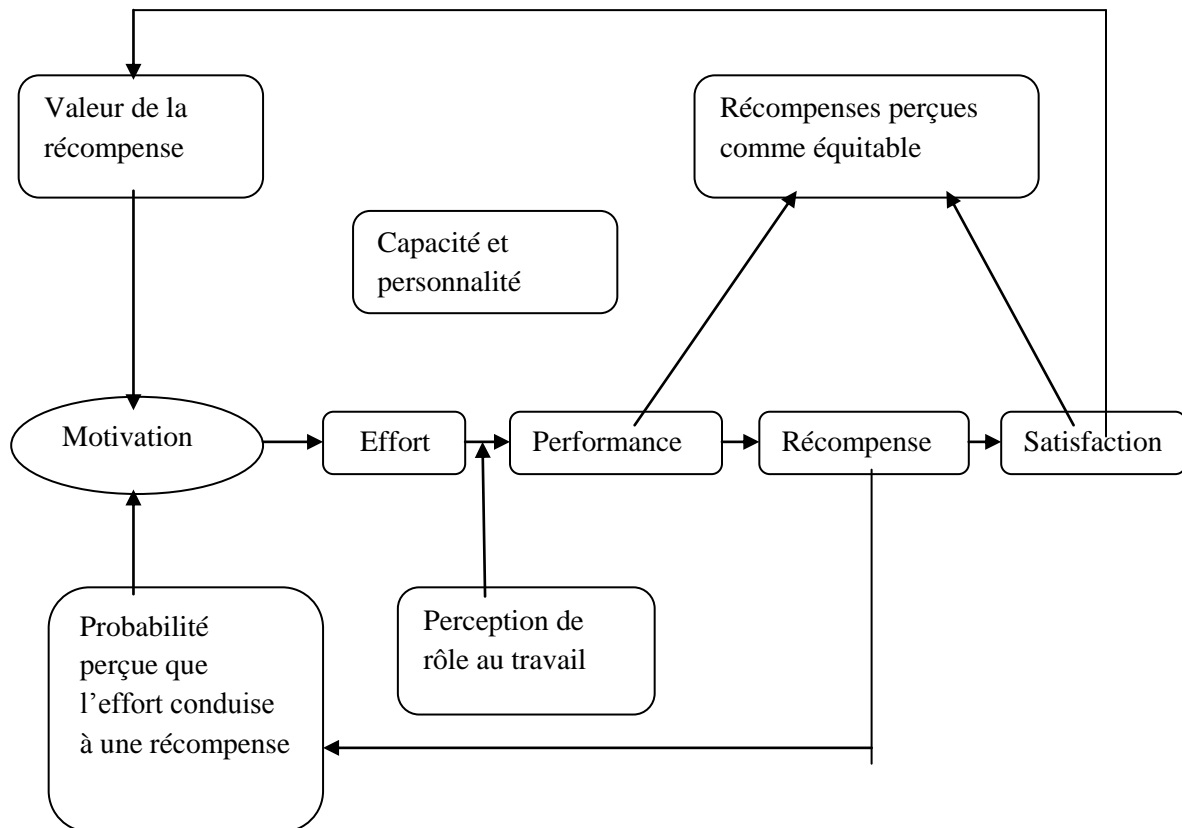
En 1986, Bies et Moag apporte la troisième forme de justice : la justice interactionnelle (attitude et comportements des managers vis-à-vis de leurs collaborateurs). Ils distinguent :

- La justice informationnelle qui consiste à faire circuler les informations pertinentes « du haut vers le bas ». Ainsi, on évite les pratiques de rétention de l'information (Crozier et Friedberg)
- La justice interactionnelle : un traitement respectueux des individus correspond à leurs attentes et répond à leurs besoins de justice.³¹

Les théories de la justice organisationnelle ont permis d'inciter à la réduction d' « injustice distributive ». Mais aussi à encourager les managers à rendre légitime via la communication les différences de traitement (justice procédurale).

Enfin, elles soutiennent le partage d'information et les relations respectueuses entre les individus et les niveaux hiérarchiques (justice interactionnelle).

Figure n 02 : Modèle de la théorie des attentes de Porter et Lawler (1968)



³¹ Amel CHAID, **Impact de la rémunération dans la motivation des salariés de l'entreprise algérienne : cas NAFTAL**, Mémoire master 2 expertise Intervention sur l'Emploi et les Ressources Humaines, Université de Lyon, 15 septembre 2014, p.64.

Source : Roussel P., Rémunération, motivation et satisfaction au travail, P 99.

2. La performance au travail, la rémunération des compétences et la rémunération de la performance :

2.1. La performance au travail :

La performance au travail est un des domaines les plus importants en psychologie du travail et des organisations. La plupart des préoccupations associées au monde du travail ont trait directement ou indirectement à la question de la performance au travail. La performance est un rapport entre un résultat et le coût d'obtention de ce résultat. Idéalement, l'indicateur de performance doit rendre compte de la valeur de résultat et du coût de l'obtention de ce résultat.³²

La performance au travail est un processus multidimensionnel. Nous allons voir l'impact de la motivation notamment la motivation par la rémunération sur la performance au travail. La notion de performance est très difficile à maîtriser, dans ce travail, on s'intéresse qu'à la performance individuelle.

a) Définition de la performance individuelle au travail :

Campbell (1990) définit la performance individuelle au travail comme « un ensemble de comportements ou d'actions qui sont pertinents pour les objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en termes de niveau de compétence et de contributions aux objectifs ».

Plus récemment, selon Motowildo (2003) : « la performance au travail est définie comme la valeur attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée ». ³³

La performance individuelle envisagée, ne dépend pas que de l'effort. Elle dépend également du rôle de l'individu dans l'organisation, de son aptitude à occuper le poste (adéquation ressources/besoins), du contexte interne (équipement, organisation du travail...) et de variables exogènes à l'entreprise (propres au salarié, environnement économique, environnement social...).³⁴

b) La gestion de la performance :

Burgaud (2002) définit la gestion de la performance comme « un processus permanent entre un salarié et son manager ».

Gérer la performance signifie, amener les individus à atteindre et à réaliser les objectifs

³² J.IGALENS , **Audit des ressources humaines** , Ed. Liaison, Paris, P.125.

³³ I.ACHTE. et Al, **Comment concilier la performance et le bien-être au travail ?**, in Mémoire MBA RH, Université Paris Dauphine, 2010, P.40.

³⁴ I.ACHTE. et Al, op.cit., p .41.

nécessaires à la performance escomptée. La gestion de la performance est synonyme de mise en relation de la performance individuelle ou collective aux résultats de l'entreprise. Les processus de gestion nécessitent d'estimer les besoins, les moyens de les réaliser, d'évaluer le résultat et corriger quand il y a des écarts. La gestion de la performance implique :

- **Aligner les efforts des salariés sur les objectifs de l'entreprise** : L'alignement du salarié aux objectifs de l'entreprise signifie que ce salarié est considéré comme étant un capital qu'il va falloir exploiter de manière efficiente. Identifier les besoins de l'entreprise et les qualifications, c'est-à-dire les collaborateurs nécessaires à la réalisation de ces besoins est une importante action qu'il fallait intégrer dans cette phase ;
- **Evaluer la contribution des salariés** : la mise en place d'une liste de critères de mesure de la performance (critères quantifiables) afin de mesurer la contribution des salariés.
- **Identifier les priorités de développement des salariés** : Le salarié doit toujours rester dans le centre d'intérêt de l'entreprise, en fonction de degré de réalisation des objectifs issus de la performance. Les responsables peuvent opter pour une action d'orientation ou une action de formation afin d'optimiser son apport à l'organisation.³⁵

2.2. La rémunération des compétences :

La compétence ne garantit pas nécessairement la performance et la rémunérer n'assure pas toujours l'atteinte de résultats³⁶.

La question de compétence est en effet au cœur de la démarche compétence dans la mesure où la mobilisation d'un individu ne peut pas être imposée ou prescrite. Dans ces systèmes de rémunération fondés sur les compétences (SRC), les nouvelles règles modifient profondément les termes de l'échange salarial.

Les rémunérations ne dépendent plus de critères impersonnels exogènes à la situation de travail (diplôme, ancienneté, etc.), mais d'un jugement sur la compétence individuelle. Il ne s'agit plus d'attribuer des niveaux de rémunération à des postes de travail à priori, mais d'évaluer et de valoriser des compétences effectivement mobilisées par chaque individu. Ces dernières doivent être reconnues et validées par l'entreprise. « La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle.

Dans les entreprises, on est loin d'une pratique unique, uniforme et standardisée de rémunération des compétences. Dans certain cas, la rémunération dépend directement du nombre de compétences maîtrisées dans d'autres cas, le salaire reste déterminé par la classification, mais le salarié doit, pour obtenir une prime, progresser dans son métier, acquérir de nouvelles compétences et les mettre en œuvre dans son travail.

La rémunération joue un rôle central dans la logique compétence. C'est une rémunération

³⁵A.Limam BEN AISSA, **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.

³⁶Bernard ROMAN, **Bâtir une stratégie de rémunération**, Ed.Dunod, Paris, 2010 , p.37.

individualisée établit en fonction des exigences et de la valeur du poste occupé par le salarié. En effet, diverses raisons économiques et technologiques font que, de plus en plus, un travail est associé avec les notions de compétence, projet et rémunération plutôt que les notions traditionnelles de « lieu », « tâche », « position hiérarchique », ou « salaire ».

Aujourd'hui, la logique compétence fait beaucoup parler d'elle et semble prendre le pas sur la logique emploi- qualification dans l'analyse des déterminants de la rémunération³⁷.

Selon Guerrero S, il faut passer par cinq étapes pour bâtir une grille de rémunération. Une classification est fondée sur les compétences acquises ou sur l'emploi occupé permet d'établir les salaires.

Etape 1 : description d'emploi, référentiel de compétences ;

Etape 2 : évaluation des emplois et des compétences ;

Etape 3 : classification des emplois selon l'évaluation qui en été faite.

Etape 4 : choix d'une échelle de salaire pour chaque emploi/compétences (salaire minimum).

Etape 5 : élaboration de la grille des salaires et des modalités d'évolution salariale La question cruciale ici c'est de savoir comment évaluer et classer les emplois.

La rémunération des compétences est censée résulter en plusieurs avantages tant pour les employés que pour les employeurs, Par exemple, elle améliorerait la polyvalence, la créativité, la motivation à acquérir des habiletés et à les améliorer, l'implication, les compétences, la satisfaction, l'assiduité et la rétention au travail des employés. Ces impacts sur les attitudes et les comportements des employés entraîneraient du Coup, pour les organisations, une qualité accrue des produits et services, une productivité Supérieure, une réduction des coûts de main-d'œuvre, un meilleur service à la clientèle, un travail d'équipe plus efficace, une meilleure utilisation des nouvelles technologies, une réduction du roulement de personnel, une plus grande facilité à recruter les employés et à des remplacer lors de leurs absences ou de leurs congés (chacun étant plus en mesure de faire le travail des autres), un personnel plus flexible permettant de mieux faire face aux fluctuations de la demande de services ou de produits et de s'adapter plus facilement et plus rapidement aux changements technologiques ou encore, aux modifications dans les procédés de production.³⁸

Malgré la variété des avantages associés à la rémunération des compétences, très peu d'études, ont toutefois précisément analysé l'efficacité de ce mode de rémunération (Murray et Gerhart, 1998).

³⁷ A.LENE, **Rémunérer les compétences, l'entreprise peut-elle tenir ses promesses** , In Revue Française de gestion,N 184, Paris, 2008, P.53.

³⁸ S.SAINT-ONGE,A.KLARSFELD et V. Y. HAINES , III (2002)., **Les régimes de rémunération basée sur les compétences : quelle contingence par rapport à la stratégie? Quels effets?** Actes de l'Association française de gestion des ressources humaines, Tome 3, 329-347.

2.3. La rémunération de la performance :

La rémunération liée à la performance est une méthode de paiement par laquelle tout ou une partie de la paie d'un individu ou un groupe d'employés, est déterminé par une mesure ou une évaluation de la performance.

Ce type de rémunération vise à différencier le salaire versé selon le degré de contribution des individus au succès de l'entreprise. Elle s'oppose en particulier aux systèmes basés sur l'ancienneté ou sur des caractéristiques personnelles, telles que l'on trouve dans les administrations notamment, ainsi que dans certaines conventions collectives. Pour les systèmes basés sur l'ancienneté, le niveau de la rémunération est fixé selon le niveau de formation et l'âge, la rémunération évolue au gré de l'ancienneté ou d'éventuelles promotions dans des niveaux de fonctions supérieurs. Une telle politique se révèle évidemment très peu incitative pour la motivation des collaborateurs.

Les salaires représentent souvent le plus gros poste de dépenses d'une entreprise. C'est pourquoi, en liant la rémunération à la performance, elle dispose d'un moyen efficace pour motiver ses collaborateurs, susciter des initiatives contribuant à son succès.

Les primes et incitations encouragent les salariés à s'impliquer et à s'aligner sur les objectifs de l'entreprise. Mais il faut que cette relation entre rétribution et performance soit correctement gérée et clairement expliquée. Un manque de visibilité sur les coûts engendrés au fil du temps peut se traduire par une perte de revenu. De même, un déficit de communication peut nuire au moral et à la motivation des collaborateurs.

Les systèmes de rémunération à la performance se subdivisent en deux catégories :

- Les systèmes de rémunération à la performance dont la rémunération fixe augmente d'autant plus vite que les performances et compétences du salarié évoluent rapidement. Ils assurent une continuité de la rémunération, mais avec des augmentations qui varient selon les performances et visent à corriger progressivement les inégalités de traitement. Ce système s'appuie sur des évaluations des fonctions, avec des fourchettes de variation associées. Ces fourchettes permettent aux collaborateurs d'évoluer au sein de la fourchette en fonction des performances accomplies et des compétences démontrées.

- Les systèmes de rémunération incitative (rémunération variable) destinée à récompenser les contributions au développement de l'entreprise, par le niveau de vente, la réduction des coûts ou la rentabilité notamment. Ils visent aussi à assurer une certaine flexibilité aux coûts salariaux en cas de réduction du chiffre d'affaires.³⁹

La rémunération à la performance est un levier très efficace pour le développement des incitations et de la motivation. Quelques principes de fond doivent être respectés :

³⁹ <http://www.youscribe.com/catalogue/documents/ressources-professionnelles/emploi-et-carrieres/gestion-de-la-remuneration-et-performance-de-l-entreprise-358798> ,(page consultée le 05/03/2017, 15:47).

- la rémunération à la performance doit être réellement variable, comme la performance elle-même, pour conserver à la fois le niveau d'incertitude nécessaire à la motivation et contribuer à l'équilibre économique de l'entreprise ;
- la qualité des systèmes de mesure de la performance : les outils de contrôle de gestion doivent être suffisamment pertinents, simples et largement diffusés pour servir de support au management de la performance et de référence incontestable à la rémunération ;
- la performance doit être exprimée par rapport à des objectifs, individuels ou collectifs d'une part pour clarifier le type de performance attendue, d'autre part pour établir un contrat implicite préalable avec les salariés dans lequel l'atteinte de l'objectif entraîne un certain niveau de rémunération à la performance ;
- 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'entreprise.⁴⁰

3. L'individualisation et la rémunération au mérite :

Roussel P. définit la rémunération au mérite comme des augmentations de salaires individuelles basées sur la performance de l'employé évolué individuellement au cours d'une période de temps antérieure.

Le système au mérite permet au salarié d'établir un lien clair entre ses efforts, ses performances et ses augmentations de la rémunération fixe, sa motivation est accrue (ROUSSEL, 1996)⁴¹.

La rémunération de la fonction exercée renvoie à l'organisation et à l'entreprise et se définit selon un ensemble de règles, la rémunération de la compétence et de la performance, c'est-à-dire selon le mérite individuel, renvoie directement à l'individu et à la personne.

La rémunération au mérite individuel regroupe la rémunération de la compétence et de la performance. Elle repose sur l'identification des critères professionnels à rétribuer par l'intermédiaire des processus d'évaluation et les systèmes de mesure de la performance.

Gérard Donnadieu 1998 propose parmi la très grande diversité des formules de rémunération trois grands types cohérents qu'il définit par le couplage entre une variable dite principale et une variable dite secondaire : le système poste/performance ; le système diplôme/ancienneté et le système potentiel/âge.

➤ Le système poste/performance

Le système poste/performance est un bon exemple de la mixité de l'individualisation qui repose à la fois sur des variables uniformes liées à la structure et des variables individuelles. Il intègre la

⁴⁰ Bernard ROMAN, Op.cit., p.48.

⁴¹ P.LEMISTRE, **Incitations au travail et évolution des modes de rémunération en France**, les notes de LIRHE, N°322, Toulouse, Septembre 2000, P.14.

valeur estimée de la fonction exercée et le mérite individuel du salarié, c'est-à-dire ses compétences détenues et démontrées et sa performance constatée.

Ce modèle est désormais largement diffusé, à l'exception du secteur public. Son fonctionnement reste cependant conditionné par l'évolution de carrières des individus et les changements de postes qui restent le levier principal de promotion et d'évolution des rémunérations.

➤ **Le système diplôme/ancienneté**

Le système diplôme/ancienneté est beaucoup plus centré sur l'individu. Le niveau est supposé corrélé avec la capacité prouvée aux expériences et performances passées.

L'individu est possesseur d'un diplôme et d'un parcours professionnel qui atteste de ses capacités. C'est le système qui prévaut sur le marché du travail tout comme dans l'approche du potentiel. Il s'apparente à une forme de reconnaissance d'un potentiel ou des capacités accumulées à partir desquelles on estime une performance future.

L'ancienneté est la variable secondaire. Elle a vocation à exprimer, par la durée, à la fois l'expérience acquise dans l'organisation et une notion d'équité interne car elle offre une garantie minimale d'évolution uniforme à l'ensemble des salariés.

➤ **Le système potentiel/âge**

Il s'agit d'une formule intégralement centrée sur la personne, particulièrement pour les cadres. La variable est le potentiel évalué, ce qui permet de placer le salarié sur une trajectoire théorique de carrière et de rémunération sur la durée et en fonction de son âge. Cette appréciation est ensuite corrigée des résultats obtenus et du rythme des évolutions d'une fonction à une autre, mais elle est déterminante tout au moins en début de parcours. Ce système est appliqué explicitement aux populations de jeunes diplômés et aux hauts potentiels et cadres en général.

Dans ces trois formules types, les formes de rémunération privilégient le salaire fixe et sa progression. Viennent s'y ajouter selon le secteur soit des primes liées à la fonction et à la performance (commercial, fonction spécialisée), à l'ancienneté (avantages divers en fonction du nombre d'années d'ancienneté, points de diplômes), soit d'autres avantages, souvent non monétaires lorsqu'il s'agit de hauts potentiels ou de cadres (stock-options, formation).

Malgré une très grande diversité des pratiques, le concept d'individualisation tend à évoluer vers des formules où le salaire fixe évolue de façon totalement individuelle avec cependant le levier du changement de fonction qui reste déterminant dans son évolution. Il s'y ajoute, en fonction de critères également totalement individuels, les bonus ou les primes individuelles variables en fonction des performances enregistrées chaque année.⁴²

La rémunération au mérite repose sur trois types d'objectifs :

- la rémunération au mérite encourage la performance. Il faut pour cela que les performances passées aient été correctement rétribuées. Dans ce cas, un contrat implicite existe et lie la performance future à un niveau estimé de rétribution. Cette hypothèse est celle de la théorie des attentes et des motivations ;
- la rémunération au mérite doit motiver sur un ou plusieurs objectifs de l'entreprise. Il s'agit de canaliser, de focaliser ces motivations sur les objectifs prioritaires de l'entreprise

⁴² Bernard ROMAN, Op.cit., p50-52.

et non sur des objectifs secondaires ou détournés. Il s'agit donc d'établir une rémunération qui spécifie l'objet rémunéré préalablement. C'est l'idée de la définition d'objectifs préalables et d'une rémunération centrée sur le niveau de réalisation des objectifs. Un système de rémunération au mérite doit donc être encadré par un système de management par objectifs qui définit à l'avance les objectifs à atteindre et qui établit une incitation claire à les atteindre ;

- la rémunération au mérite développe le sentiment d'équité. Dès qu'un système d'appréciation transparent et accepté par les salariés existe, chaque salarié est en mesure d'établir et de comprendre la relation entre son niveau de rémunération et les critères utilisés. Si la rémunération au mérite est par définition individualisée et différenciée, elle peut s'inscrire dans un système plus collectif dans le sens où il correspond aux objectifs de l'entreprise et, par conséquent, est accepté par les salariés. Dans ce cas, l'adhésion à l'entreprise, à ses objectifs et à ses critères de rémunération, renforce le sentiment d'équité et d'appartenance. Elle permet dans ces conditions de limiter les conséquences habituelles de la perception d'inéquité (absentéisme, revendications, désimplication, départ volontaire).⁴³

⁴³ Bernard ROMAN, Op.cit., p.53.

A cet effet, la motivation dans les entreprises est devenue un instrument privilège de valorisation des ressources humaines et constitue le passage obligé de l'adaptation des compétences et des qualifications aux évolutions des missions et des métiers.

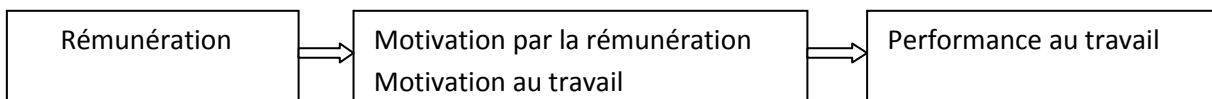
Ce premier chapitre affirme que, la motivation se trouve dans la connaissance de la stratégie de l'entreprise. Elle vise à faciliter l'adaptation des individus des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. La motivation naît d'un besoin organisationnel et professionnel.

Il est indéniable que les interactions entre la recherche académique et le monde professionnel sont source d'innovations et de synergies permettant de développer des courants de pensées, des visions et des méthodes qui tendent vers un développement durable de la gestion des ressources humaines. Source de performances économiques plus élevées, ces synergies permettent également des améliorations sociales considérables en mettant en avant les aspirations et les spécificités individuelles. Il est central pour les managers d'avoir à l'esprit ces théories. Elles naissent d'une réalité concrète (la réalité du terrain), que les chercheurs savent externaliser, analyser, formaliser, reformuler et vulgariser afin de la rendre accessible et exploitable.

Au fur et à mesure de leurs publications et de leur application, les théories de la motivation ont contribué à créer des bénéfices réciproques, pour les organisations autant que pour les employés et n'est-ce pas là l'objectif central de la gestion des ressources humaines.

Différence entre le succès et l'échec se situe de plus en plus dans la performance des employés grâce à la gestion des ressources humaines. La performance des ressources humaines est donc primordiale pour le succès de l'entreprise. Or, l'un des principes de base du management est que le rendement d'une personne est fonction de son niveau de compétence et de sa motivation, d'où : $Performance = f(Compétence \times Motivation)$

Le salaire reste la première source de motivation des collaborateurs. Sa bonne gestion renforce leur implication et les incite à s'aligner sur les objectifs de l'entreprise. Pour ce faire, la relation entre rémunération et performance doit être clairement établie et expliquée, en offrant une visibilité totale sur le suivi.



Un système de rémunération motivant doit reposer sur des piliers qui sont : l'équité, le maintien du niveau social et l'individualisation des salaires. Le salaire reste la principale source qui peut déclencher la motivation des salariés dans l'entreprise. Une condition s'impose pour que la rémunération ne perde pas son effet motivant : il faut verser un salaire adapté au travail réalisé et il est bien bénéfique de chercher auprès des salariés qu'elles sont les sources de motivation qui influencent plus sur leur motivation, en matière de rémunération c'est bien de savoir qu'elles sont les composantes qui procurent plus de motivation chez le salarié.

Cependant le salaire n'est plus l'arme principale des entreprises pour attirer des salariés qualifiés et reconnus, Il faut aujourd'hui un véritable climat social de qualité, une ambiance de travail propice à l'absence de stress et de pression, tout un ensemble de critères qui poussent les salariés à rester motivé ainsi impliqué dans l'entreprise.

Chapitre III

La gestion de la rémunération

Se reconnaître dans un niveau social, se grouper et se différencier d'autres individus constituent des besoins fondamentaux pour l'Homme. Le besoin d'appartenance et de reconnaissance sociale est représenté au troisième niveau dans la pyramide établie par Maslow, juste au dessus des besoins physiologiques et de sécurité.

L'Homme semble éprouver le besoin de pouvoir se situer en société, en se référant à certains éléments de son existence. Le travail et la rémunération de celui-ci répondent alors sans nul doute pour partie à ce besoin identitaire.

L'importance attachée par le salarié à la rémunération qu'il perçoit, les comparaisons qu'il opère, et ses attentes donnent à la politique des rémunérations des entreprises une grande influence sur sa productivité et le climat social dans l'entreprise.

Ainsi pour qu'une organisation soit compétitive et flexible, il est nécessaire d'assurer un bon rapport entre coûts salariaux et productivité. Etant considérée comme l'attrait essentiel de la vie du travailleur, la rémunération devient « la pierre angulaire » de la GRH.

Par conséquent, l'enjeu est de taille : il s'agit de construire un système de rémunération stratégique en s'appuyant sur les différents éléments qui la composent en fonction des effets qu'ils ont sur les contraintes identifiées et les objectifs retenus. La rémunération globale représente ainsi la valeur totale des paiements directs et indirects versés aux employés.

La masse salariale est principalement composée des dépenses liées aux rémunérations des personnels telles que les salaires, les charges patronales, les impôts et taxes. Cependant, d'autres dépenses connexes existent relevant des personnes en place dans l'établissement et non assistés directement sur les salaires.

Fruit du respect des lois et conventions collectives, la politique de rémunération répond à la volonté de l'entreprise d'attirer les meilleures compétences par des rémunérations élevées.

La rémunération est un moyen qu'une organisation possède pour maintenir son effectif et attirer les nouveaux candidats pour rejoindre cet effectif.

Dans ce chapitre, nous définirons :

- les fondements généraux de la rémunération en mettant le point sur l'importance d'une rétribution qui répond à l'exigence et enjeu de l'équité, afin d'assurer un bon fonctionnement de travail.
- La politique et la pratique salariale qui est un sujet qui concerne toute organisation. En effet, tout employeur fait face au problème de déterminer la capacité de payer de l'organisation, le montant de la rémunération qu'elle désire affecter aux différents postes,

la rémunération offerte sur le marché et effectuer des choix quant aux niveaux de rémunération directe et indirecte.

Section 01 : les fondements généraux de la rémunération

1.1. Evolution :

Nous présentons quelques étapes de l'évolution de la rémunération.

- Période de l'esclavage et des serfs :

Dans les communautés rurales d'autrefois, on vivait presque 'en autarcie (économie fermée), une grande partie du travail était exécutée par des esclaves qui ne recevaient de leur maître que gîte et couvert. De nombreux autres salariés étaient occupés comme serfs. Ils étaient attachés à la terre et travaillaient en participation, recevant une partie de la récolte en contrepartie de leur travail.

- Moyen âge :

Dans les périodes de pénurie de la main-d'œuvre causée par les épidémies, les salariés ont acquis une certaine liberté. Dans les villes, les artisans des guildes profitèrent de conditions d'emploi et de salaires plus avantageux que les salariés agricoles. Les travailleurs étaient payés en grande partie en biens et services mais leur salaire était contrôlé afin de garder chaque classe à sa place.

- Période industrielle :

Dans l'économie ouverte de la période industrielle, les forces du marché ont eu libre cours, donnant parfois lieu à des abus. Les travailleurs étaient payés en fonction de leur production; le salaire était égal à la production, payé en biens et services, assortis d'argent comptant.

Pour prévenir les abus, de nombreux pays se sont dotés de lois pour protéger les salariés et régler le système de rémunération en nature.

- Epoque contemporaine :

De nos jours, dans les pays industriellement avancés, de même que dans les industries urbaines des pays en développement, la totalité du salaire est versée en monnaie (espèce, chèque, dépôt direct). Les salariés sont libres d'acheter, au prix du marché, les denrées alimentaires et d'autres articles dont ils ont besoin. Le travail est devenu de plus en plus complexe et les progrès technologiques ont influencé les processus de production. Les employeurs peuvent licencier les salariés qui ne produisent pas suffisamment ou en réduire le nombre si les affaires sont moins bonnes. Les salariés sont rémunérés en fonction de leur poste et de leur niveau dans la hiérarchie.

Si la fin de la deuxième guerre mondiale, des avantages sociaux ont été introduits dans le système de rémunération. Les modes de rémunération traditionnels sont remis en question; la rémunération selon les compétences émerge.¹

1.2. Les définitions de la rémunération :

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

Au sein des organisations, la rémunération engage des processus multiples : évaluation des emplois, classification, négociation salariales, logistique de la paie qui font que celle-là n'est pas une opération simple mais une activité complexe. Cette politique de rémunération vise à offrir des salaires compétitifs correspondant à la fonction tenue et aux compétences mises en œuvres, tout en rémunérant équitablement la performance pour permettre la progression de carrière.²

CITEAU Jean-Pierre a expliqué la notion de la gestion de la rémunération « *c'est que la mise en place d'une politique ou d'un système de gestion des rémunérations nécessite plusieurs critères d'évaluation et d'appréciation* », JEANDUBOIS considère que pour gérer les salaires au niveau de l'entreprise, il faut sélectionner, « *combiner et traiter les critères qui s'imposent* ».³

La relation salarié-employeur est une relation contractuelle où l'agent (salarié) fournit un effort en contre partie 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.⁴

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 probante au point de l'ériger en règle⁵.

En effet, la notion de rémunération peut chez certain 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.

¹ Amel CHAID, **Impact de la rémunération dans la motivation des salariés de l'entreprise algérienne : cas NAFTAL**, Mémoire master 2 expertise Intervention sur l'Emploi et les Ressources Humaines, Université de Lyon, 15 septembre 2014, p.8.

² BROMAN , Op.cit., p.1.

³ Jean-Pierre CITEAU, **gestion des ressources humaines, principe généraux et ces pratiques**, 2eme édition , DUNOD , 1997, p.113.

⁴ MARTOY B, **Contrôle de gestion sociale** , Ed. Vuibert, Paris, 1990, p 20-21.

⁵ CADIN L, GUERIN F et PIGEYRI F, **Gestion des ressources humaines**, P. 236.

La rémunération est en somme le prix payé par l'employeur en contre partie du travail fourni par le travailleur ou d'une façon plus large c'est « toute somme ou tout avantage accordé à l'occasion du travail dans le cadre de l'entreprise ayant pris le travailleur en charge ». ⁶

1.3. Les différentes théories du salaire

Le problème de la rémunération, c'est à dire de la valeur à attribuer au travail s'est toujours posé, mais la façon d'aborder ce concept a considérablement évolué au cours du temps.

L'entreprise est considérée comme une boîte noire⁷, elle est dépourvue de contenu. Ce manque d'intérêt a surpris R. COASE⁸, car il voit que la plupart des gens dans n'importe quel pays sont employés dans les entreprises et que la majeure partie de la production a lieu au sein de ses entreprises et que, l'efficacité du système économique dans son entier dépend des entreprises.

A l'intérieur de la firme, ces transactions de marché sont éliminées, et l'entrepreneur coordonnateur, qui dirige la production se voit substitué à la structure compliquée du marché et de ses transactions d'échange⁹.

Ces observations l'ont amené à s'interroger sur la nature de cette entreprise notamment en matière de son mode de fonctionnement.

Ce dernier, a connu une évolution à travers le temps, commençant par l'OST (organisation scientifique du travail) de TAYLOR, où, le taylorisme a apporté une réponse aux dysfonctionnements ¹⁰soulevés par le mode de production artisanale, en mettant en place des techniques et des règles de gestion (séparation entre le travail de conception et le travail d'exécution, division du travail, tâches simplifiées...Etc.). A cette époque, l'O.S.T a fait preuve d'efficacité, en raison des gains de productivité qu'elle a générés.

Trois ans après la mort de TAYLOR, FORD introduira en 1918 des nouveautés sur le système dit taylorien et créa ainsi son propre système de production qu'on appelle, le fordisme¹¹. Ce dernier est marqué par le travail sur des lignes d'assemblages, la standardisation des produits et des métiers.

L'apparition du taylorisme et du fordisme a permis d'améliorer la productivité par le biais

⁶ G.H. CAMERLYNCK et G.LYON-CAEN, **Droit de travail**, Paris, Dalloz, 1965, p.179.

⁷ H. DEMETZ, **L'entreprise dans la théorie économique, Problèmes Economiques**, n° 2565-2566 du 22-29 Avril 1998

⁸ R. COASE, **La firme le marché et le droit**, Traduit par A. DURAL et B. ALIOUAT, Ed : Diberot multimédia, 1997, Bruxelles, p.16.

⁹ R. COASE, **la nature de la firme**, Revue française d'économie, Paris, 1987, pp 201-203.

¹⁰ C. THUDEROZ, **Histoire et sociologie du management**, Ed : Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, Lausanne, 2006, p.8.

¹¹ FOUURIAT, **Sociologie des organisations**, Ed : Pearson Education, Paris, 2007, p.91.

d'une meilleure organisation du travail, les auteurs de la théorie de régulation¹², parlent de croissance intensive avec un rapport salarial particulier, qui repose sur les gains de productivité. Ces gains vont permettre d'impulser la croissance économique par différentes sortes.

Au début des années 80 l'OST est incapable de trouver des solutions face à la révolution technologique et ne propose aucune alternative pour une production diversifiée. De ce fait, on assiste à la naissance de nouveaux critères de production pour assurer les gains de productivité. De ce fait, la croissance a changé et entraîné avec elle la crise du taylorisme, qui n'arrive pas à s'adapter face à la diversification et à la fluctuation de la demande¹³.

Qui dit fordisme dit production de masse (avec une main d'œuvre spécialisée et peu qualifiée) avec consommation de masse, car, l'entreprise taylorienne travaillait en petite série pour une production de clients limitée, connue et identifiable, à l'encontre de l'entreprise fordienne, où, un nouveau rapport d'échange est constitué : des clients nombreux, anonymes achetant des produits nombreux et indifférenciés. Pour faire face à cette nouvelle configuration, l'entreprise a mis en place un mode de gestion basé sur la notion de rémunération.

1.3.1. La théorie du salaire d'efficience

Les théories du salaire d'efficience ont émergé au cours des années 80 dans un contexte incertain. Toutes les versions postulent un lien direct entre la productivité et la rémunération. Les objectifs recherchés consistent à attirer la meilleure main d'œuvre possible. Le contexte est lié à une information imparfaite sur l'embauche.

Dans ce sens, le salaire devient l'outil de contrôle de la qualité du travail fourni. Ainsi, l'entreprise adopte une stratégie de fidélisation du personnel. Elle consiste à verser des salaires élevés par rapport au salaire concurrentiel. Donc, c'est la logique du marché qui intervient. Ceci engendre une diminution du coût de recrutement et du coût de rotation de la main d'œuvre également. Dans ce cadre, l'entreprise a intérêt à fidéliser le personnel qu'elle a embauché.

Les départs volontaires sont ainsi réduits. En effet, le salarié n'est pas sûr d'avoir ces opportunités d'emploi dans le marché concurrentiel. Dans ce cadre, le salarié est sensibilisé vers son entreprise du moment où la rémunération versée est liée directement à l'effort et à la qualité du travail fournis. Ainsi, l'employé devient responsable de son parcours professionnel.

Il existe deux versions du salaire d'efficience qui font appel à la notion d'équité :

La première a été proposée par G. Akerloff. Cette version est partie d'une observation du comportement d'un groupe de travailleurs selon une logique de don contre don. Dans ce sens, la performance collective est valorisée. Ainsi, l'approche consiste à valoriser la performance d'un groupe de travailleurs. Ces derniers reçoivent le même salaire, quel que soit l'effort fourni. Du

¹² R. REYNAUD, *Les règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale*, Ed : Armand Collin, Paris, 1997, p.45.

¹³ Ibidem.

fait, l'entreprise doit verser un salaire équitable pour l'ensemble du groupe et ¹⁴ s'engage à ne pas augmenter les normes de production. Le but est de garantir l'emploi des salariés jugés peu performants. Il s'agit de maintenir une certaine efficacité sociale.

La deuxième version est appréhendée par G. Akerloff et J. Yellen en 1990. Cette théorie est fondée sur la notion psychologique de l'équité. Cette notion est perçue par le rapport contribution/rétribution. Tout sentiment d'iniquité engendre une diminution de l'effort de la part des salariés. Le but est de rétablir l'équilibre. Ce qui nuit à l'efficacité dans le poste.

«Le point crucial de cette théorie est la détermination du seuil de référence ¹⁵».

❖ Critique des théories du salaire d'efficience :

La première version assure une efficacité sociale. Nonobstant, elle provoque une iniquité dans le versement des rémunérations. L'effort individuel n'est pas valorisé dans une telle approche.

Quant à la version de Akerlof F. et Yellen : si elle a l'avantage de laisser les employés se révolter contre le sentiment d'iniquité, elle a l'inconvénient d'engendrer une rigidité salariale due aux groupes de références.

1.3.2. La théorie des attentes ¹⁰

Cette théorie a été formulée par Porter, Lawler, deux psychologues américains en 1963. Elle postule que le comportement du salarié est rationnel en situation de travail. Ce dernier est amené à comparer entre l'effort consenti et les résultats obtenus. Il s'agit de la rétribution octroyée à son égard. Cependant une récompense supérieure à la norme doit être octroyée. Il ajoute que d'autres formes de rémunération tels que le statut social, le sentiment de pouvoir, la réalisation de soi...accroissent la productivité au travail.

En effet, pour atteindre les objectifs organisationnels, il est obligatoire de prendre en compte les objectifs sociaux des individus. ¹⁶

1.3.3. La théorie de l'équité :

Le fondateur est Adams en 1963. La thèse s'articule autour du comportement du salarié et de sa motivation en situation professionnelle. Ces éléments-là sont liés à la perception de l'équité qu'il estime à travers le ratio rétribution/contribution.

Une fois le salarié satisfait, il accroît sa productivité. Dans le cas contraire, il a tendance à réduire son rendement. Le but étant de compenser le sentiment d'iniquité. Cette notion d'équité est perçue dans deux sens :

- Equité interne : Le salarié prend comme référence la rétribution du groupe de travail.
- Equité externe : Le point de repère est le marché du travail. En cas de dis-satisfaction, le salarié peut revendiquer son salaire. Si la situation est toujours défavorable, il aura

¹⁴ CF. D, **Meurs rémunération du travail P.U.F**, Paris ,1995 p 67-68-69.

¹⁵ Idem., p.72.

¹⁶ JM PERETTI et P. ROUSSEL, **Les rémunérations**, Vuibert, Paris, 2000, p.237.

tendance à quitter l'organisation. Ainsi, il sera tenté par d'autres offres d'emploi.¹⁷

1.4. La typologie des salaires

1.4.1 Salaire au temps

Le système de rémunération au temps est le plus utilisé. Il est calculé sur une base horaire, et généralement, le principe de mensualisation est retenu par l'organisme employeur

La mensualisation présente un double avantage, aussi bien pour le salarié que pour l'organisation. Elle permet le contrôle de la masse salariale pour l'entreprise et favorise la sécurité de l'emploi. Elle constitue, également, une source régulière de revenu pour le salarié. La notion du temps est fondamentale dans la détermination de la rémunération. Ainsi, dans la conception du salaire au temps, le salaire horaire et le salaire mensuel ou semi - mensuel ont quelques illustrations¹⁸.

- **Le salaire horaire**: C'est un système de rémunération appliqué aux ouvriers. L'unité temporelle est à la base du versement salarial.
- **Le salaire mensuel** : Le salaire mensuel est appliqué aux travailleurs. Une approche consensuelle est observée par chacune des deux parties. La détermination du salaire résulte de la capacité de négociation et s'inscrit dans le cadre de la convention ou de l'accord collectif. Il s'agit de tenir compte des contraintes juridiques et des dispositifs mis en place par la législation et la réglementation du travail.¹⁹
- **Le salaire au rendement** :

Cette forme de rémunération lie le salaire à la performance. Donc, il s'agit de rémunérer l'effort.

- **Le salaire aux Pièces** : Il s'agit d'un mécanisme de stimulation, dans la mesure où le salarié déploie toutes ses capacités dans l'accomplissement du travail. Néanmoins, il génère des inconvénients du fait qu'il peut causer des surmenages et des risques de travail. Une prime est octroyée aux travailleurs. Elle est additionnée au salaire normal.
- **Le système Gantt** : «C'est un exemple de salaire différentiel qui consiste à décomposer la rémunération en deux fractions : un salaire minimum égal au produit de base par le temps passé. Une prime en pourcentage est appliquée au produit du salaire de base par le temps alloué ».²⁰

« L'ouvrier touchera la rémunération minimale. S'il réalise un gain de temps, sa rémunération

¹⁷ C.F A. MEIGNANT, **Ressources Humaines Déployer la stratégie**, Ed. Liaisons , Paris, 2000, p.243.

¹⁸ CF. J. LECAILLO N, **Les salaires**, Cujas, France, 1973, p141-142.

¹⁹ CF. J. LECAILLON, op.cit., p.144.

²⁰ CF. J. LECAILLON, **Les salaires**, op. Cité, p16-149.

comportera une prime. Le salaire effectif dépend donc du montant de la prime. Cette dernière varie selon le temps alloué et le pourcentage accordés »²¹

- **Le système Bedeaux** : Il s'agit d'évaluer la quantité du travail produite. L'effort humain consenti est chronométré, cela, selon des normes précises, tout en évitant le surmenage. Une fois que le salarié dépasse un seuil donné, il bénéficie d'une prime.
- **Le salaire collectif** : Il s'agit de rémunérer un groupe de travailleurs. On cite à titre d'exemple l'atelier d'équipe. Dans un sens large, c'est une récompense de l'effort collectif des salariés en contre partie de leur participation aux résultats de l'entreprise. L'esprit d'initiative de chaque salarié est pris en considération. En revanche, la répartition du résultat dépend de la qualification de chaque salarié.

Le salaire par équipes autonomes : Ce type de rémunération consiste à diviser l'entreprise en unités de production homogènes, dotées d'une large autonomie dont l'équipe joue le rôle de sous-traitant de l'entreprise. Les gains réalisés sont répartis en fonction de la qualification de chaque employé.

1.4.3 Le salaire social :

«Le salaire social est l'ensemble des prestations bénéficiant au salarié en tant que tel, mais dont l'importance est sans rapport avec le travail effectivement fourni ou ses résultats »²²

1.5. Les diverses formes de rémunération

Parler de la rémunération c'est en effet, tout à la fois évoquer des aspects de gestion (à court terme) des rémunérations et traiter des politiques (à moyen terme) de rémunération, ce sont des aspects quantitatifs (financiers, monétaires) et qualitatifs (implication du personnel, style de management) qui constituent les pratiques de la fonction sociale en matière de rémunération, ces deux aspects se retrouvent présents, à des degrés divers, dans les quatre formes de rémunération présentées ci-dessous qui correspondent à des volontés et bien sur à des différentes cultures d'entreprise.

1.5.1 La rémunération monétaire à court terme

Elle constitue la forme de rémunération la plus classique, puisqu'il s'agit ici simplement de payer le prix du travail dans le cadre d'un échange en général négocié cette forme de rémunération correspond essentiellement au salaire fixé prévu pour le type d'activité exercée par le collaborateur, ce fixe prix peut évidemment varier en fonction de l'ancienneté et d'autres facteurs comme la formation de base ou l'expérience dans l'activité, à ce salaire fixe se rajoutent des rémunérations monétaires plus conjoncturelles (bonus, intéressement) liées le plus souvent à la performance individuelle ou collective.

²¹ Idem., p.151.

²² CF. J. LECAILLON, **Les salaires**, Cujas, 1973, Paris, p.158.

1.5.2 La rémunération monétaire à moyen terme

Cette forme de rémunération entre dans la catégorie de la rémunération différée, cette rémunération est différée car le collaborateur n'obtient sa compensation financière qu'après un laps de temps qui peut durer plusieurs années, c'est en particulier le cas de la fameuse participation au bénéfice, institué par le général DG en 1959 et remise à l'honneur récemment par le texte de fin 1986, il en est de même pour le développement actuel des multiples formules d'actionnariat des salaires qui ont connu un certain engouement lors des privatisations de 1986 et 1987.

1.5.3 La rémunération à long et très long terme

Cette forme de rémunération est très récente dans le contexte français alors que certains pays comme les ETAT-UNIS, la pratique depuis long temps, elle est différée à long terme car il s'agit souvent d'une capitalisation pour couvrir des risques survenant en fin de vie professionnelle, dans cette catégorie de rémunération on trouve les formules récentes du retrait et prévoyance, assurer au collaborateur un certain niveau de revenu lorsqu'il atteindra l'âge de la retraite.

1.5.4. La rémunération sous la forme d'avantage en nature :

Il s'agit de la forme la plus discutable de la rémunération car elle est souvent difficilement évaluée, ces avantages en nature se traduisent habituellement par des réductions sur les produits (ou services) de l'entreprise, par une voiture ou un logement de fonction.²³

1.6. 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 :

a. Système poste / performance :

La variable principale est le poste. La variable secondaire est la performance. Une autre variable secondaire peut s'introduire pour valoriser le travail. Il s'agit de l'ancienneté.

Ce système favorise l'équité interne au sein de l'entreprise puisqu'il s'applique à toutes les catégories socioprofessionnelles.

Il est également motivant car il rémunère les compétences.

De surcroît, il permet de développer le professionnalisme vers la mobilité. Celle-ci induit une augmentation de salaires.

Nonobstant, il n'est pas adaptable à une situation incertaine où les mobilités sont moindres, ce

²³Abdalhamid DJELLAOU, **Audit des rémunérations : cas groupe industriel SAIDAL SPA**, Mémoire de Magistère en Science Commerciales, Université d'Oran , 2010, p.13.

qui démotive les salariés. Dans ce sens, ils seront tentés vers les offres des concurrents.²⁴

b. Système grade/ancienneté :

Ce système de rémunération est basé sur les variables suivantes :

Variable principale : Le grade. Il est attaché à la personne et non pas au poste. On peut également l'appeler la capacité prouvée.

Variable secondaire : l'ancienneté.

On peut ajouter une deuxième variable secondaire qui est la situation de famille.

Ce choix effectué en matière de capacité prouvée est lié à la stratégie d'entreprise qui se résume en terme de :

-Possession d'un diplôme.

- Réussite à un concours interne.

Historique sur la performance des salariés dans les postes occupés auparavant ; l'expérience professionnelle.

Ce système de rémunération valorise l'individu. Celui ci ayant acquis un bagage théorique considérable.

Nonobstant l'efficacité dans l'emploi reste à prouver du moment où la qualification prise au terme du diplôme est une promesse de compétence.²⁵

c. Le système potentiel / âge :

Cette formule de rémunération est centrée sur la personne.

La variable principale est le potentiel ultime.

La variable secondaire est l'âge.

Elle reflète un aspect prévisionnel et permet de pronostiquer sur la performance future du salarié.

Donc, les perspectives de carrière et de mobilité sont envisageables dans cette formule.

Ces trois formes-là recourent à une seule variable d'action qui est l'augmentation individuelle acquise par le salarié, elle requiert un caractère irréversible et s'intègre au salaire de base.

La promotion des salariés induit une augmentation individuelle des salaires. Dans ce sens, elle engendre un effet de cumul.

Ces pratiques-là étant basées sur la partie fixe du salaire s'approprient dans une période

²⁴ CF. G. DONNADIEU, **Du salaire à la rétribution**, Ed. liaisons, Paris, 1993, p 130-132

²⁵ CF. G. DONNADIEU, Op.cit., p.133.

inflationniste.²⁶

Les composantes de la rémunération :

Patrice Roussel explique qu'en termes de politique de rémunération, il est préférable de proposer une classification sommaire en trois catégories :

- Une partie fixe : elle rémunère la fonction remplie et les compétences avec laquelle elle est exercée selon les principes d'équité et de compétitivité par rapport aux marchés extérieurs. Elle est attachée à la satisfaction par la recherche de l'équité²⁷.
- Une partie variable : Elle comprend les primes et les récompenses dites salaires de performance ou bonus ajustable chaque année et pouvant varier entre 0 et un plafond défini par un certain pourcentage du salaire de qualification.
La rémunération variable sert à motiver les salariés.
- Une couverture sociale : elle libère les salariés de préoccupations d'ordre familial liées à des risques personnels (décès, maladie,...) ou concernant leur retraite²⁸.

1.7. La rémunération est une question de composantes, d'hierarchisation et de niveau

1.7.1 La rémunération est une question de composantes

On s'intéressera dans cette section aux composantes de la rémunération. Pour Bruno Sire : la construction d'un système de rémunération stratégique doit s'appuyer sur une dissociation des éléments de la rétribution en fonction des effets qu'ils ont sur les contraintes identifiées et les objectifs retenus²⁹.

Ces composantes sont nombreuses et diverses. Le salaire de base considéré comme l'élément essentiel de la rémunération, n'est qu'une composante de la rémunération globale. Certains auteurs ont développés les composantes de la rémunération suivantes :

- **Le salaire direct** : salaire de base, primes fixes, ancienneté, 13ème mois, les primes variables individuelles (bonus, commissions, primes de résultat), les primes variables collectives.
- **Le salaire différé** :
 - Les périphériques légaux : intéressement, participation, plan d'épargne, stock

²⁶ CF. G. DONNADIEU, Op.cit., p.135.

²⁷ P. ROUSSEL, Op.cit., P. 85.

²⁸ P. ROUSSEL, Op.cit., P. 85.

²⁹ B.SIRE, **La gestion des rémunérations au service de la flexibilité**, in revue française de gestion, mars – avril – mai, 1994, p.104.

options.

- Les périphériques statutaires : retraite, complément de retraite, assurance vie, assurances complémentaires, prévoyance
- Les avantages divers : frais de déplacement, logement, transport, voitures de société, bourses d'études, prêts...

1.7.2 La rémunération est une question de niveau

Le niveau et l'évolution des salaires (au sens plus large : rémunération) sont des facteurs de la compétitivité d'une économie donnée, d'une firme donnée, la situation souhaitée c'est que le salaire doit engendrer l'effet de productivité, on dit alors que des salaires plus élevés peuvent avoir des répercussions positives sur la productivité du travail. Le niveau de la rémunération est un facteur déterminant de la perception qu'a l'individu de son salaire.

On parle alors de deux niveaux de salaire : le niveau attendu et le niveau effectif. Les salariés ne seront satisfaits que si le niveau attendu de la paie correspond au niveau effectif. Ces salaires permettent d'avoir des salariés de meilleure qualité, plus motivés, plus stables. C'est par son niveau que le salaire est un pouvoir d'achat pour les salariés et un coût pesant sur la compétitivité de l'entreprise.

Les évolutions économiques modifient constamment le rapport entre l'offre et la demande de travail, entraînant des fluctuations dans le niveau des salaires et la progression du pouvoir d'achat. Il existe donc un référentiel salarial (pattern) qui relie en partie les mécanismes de l'offre et la demande de travail, dont l'entreprise doit se servir pour situer le niveau de ses rémunérations³⁰.

1.7.3 La rémunération est une question d'hierarchisation

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.

³⁰ G. GAUTIE, *Coût du travail et emploi*, Ed. la Découverte, Paris, 1998, P. 143.

- **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.

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 groupe³¹.

❖ Construire une grille de salaire

La construction d'une grille de salaire suppose une bonne connaissance du droit du travail et les exigences salariales définies par les conventions collectives. Connaître quelles sont les conséquences d'une grille des salaires en matière d'équité interne et de motivation pour le personnel est très important.

La définition d'un niveau de salaire minimal identique pour l'ensemble des salariés doit répondre à un principe qui existe en application du droit du travail qui affirme qu' « A travail égal, salaire égal ». Ce principe existe aussi en respect des exigences salariales définies par les conventions collectives.

Pour affecter un salaire minimal identique il faut se positionner sur le même poste et avoir un niveau de diplôme, d'expérience et d'ancienneté égal. Les entreprises qui ont signé un accord de conventions collectives ne peuvent s'échapper au respect des exigences salariales définies par ces dernières. Dans une convention collective, on prévoit obligatoirement une rémunération minimale établit en fonction de chaque catégorie d'emploi ou de compétence. Dans les conventions collectives on trouve des listes d'emploi types ou de compétences par type de métier. Les conventions collectives s'appuient sur des définitions d'emploi ou des référentiels de compétences³².

On associe à chaque emploi une position avec un coefficient hiérarchique qui montre où l'emploi se situe par rapport aux autres. L'emploi le mieux classé est celui qui nécessite des responsabilités, des risques et un niveau de difficulté le plus élevé. On constate alors que le système de rémunération des salariés est centré soit sur l'emploi, soit sur la compétence ou sur les deux. Dans tous les cas, les principes de la mise en place d'une grille de rémunération sont les mêmes.

³¹ Ourdia TRICHI, **La gestion des rémunérations un outil de motivation au service de la performance au travail : cas CEVITAL**, Mémoire de magistère Es-Sciences Economique, Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou, 17/07/2012, p.13.

³² S.GUERRERO , **Les outils des ressources humaines : les savoir faire essentiels en gestion de ressources humaines**, Ed. Dunod, Paris, 2004, P. 128.

1.8. Les composants de la rémunération globale :

Représente la valeur totale des paiements directs et indirects versés aux employés. Elle 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.

1.8.1 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.

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.

1.8.2. 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.

Elle se compose de :

- Des retraites obligatoires de prévoyance financées partiellement ou totalement par l'entreprise (régime gros risques, 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).

1.9. 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°03 : la pyramide des rémunérations

Source : Peretti.J.M., Baron X., Beau P., Bouchez J. P., « Ressources humaines », Ed. d'Organisations, Paris, 2003. P341

C'est Donnadiou G. qui a proposé un regroupement de la rémunération de base et des périphériques dans une pyramide des rémunérations³³. La pyramide de rémunération montre les diverses formes qui existent pour rémunérer les salariés. Chaque forme doit être adaptée à l'activité de l'entreprise, aux catégories socioprofessionnelles. La diversité des formes de rémunération impose au responsable de la fonction ressources humaines de combiner les différents éléments, précédemment cités, de façon cohérente et optimale à travers une réelle politique de rémunération globale plutôt que de les accumuler.

Le dirigeant de la fonction ressources humaines doit connaître à cœur la pyramide de rémunération, il doit manipuler d'une manière rationnelle bien étudiée et surtout logique les différentes formes pour construire un système de rémunération qui répond à la culture et au contexte de son entreprise, il doit éviter les tentions dues à la question des écarts non justifiés et il doit éviter aussi de gonfler d'une manière dangereuse et arbitraire la masse salariale.

Guerrero S., dans son ouvrage intitulé : les outils des ressources humaines, nous présente la métaphore de la « pyramide de rémunération » qui est très utile pour y répondre³⁴.

³³ J.M PERETTI, op cit, p.108.

³⁴S. GUERRIRO, **les outils des ressources humaines : les savoir faire essentiels en gestion de ressources humaines**, Ed. Dunod, Paris, 2004. P 126

Section 02 : politique et pratique de salaire

Ce chapitre présente les outils et les techniques de traitement de la masse salariale. Il est question de définir la masse salariale, les facteurs de son évolution ainsi que les techniques de son contrôle. Les politiques de rémunération et les critères déterminant font également l'objet de ce chapitre.

1. La masse salariale

a. Définition

La masse salariale désigne les sommes financières que l'entreprise consacre à la rémunération de ses salariés : Les salaires bruts versés (salaires nets et charges sociales) et les charges patronales qu'elle supporte. J.Taieb La masse salariale p 6

La masse salariale représente la totalité des dépenses engagées par l'entreprise au titre de la rémunération.

b. La typologie de la masse

Il existe trois types de masse salariale.

➤ La masse salariale comptable :

Appelée également masse salariale totale, elle comprend l'ensemble de la rémunération directe. Elle englobe les charges sociales patronales et salariales liées à cette rémunération.

Les avantages en nature, les autres périphériques de la rémunération ainsi que les indemnités de licenciement sont exclus de cette masse salariale³⁵.

Elle comprend donc :

Les salaires appointements de chaque salarié, quel que soit la nature du contrat.

- Les primes.
- Les commissions.
- Les indemnités et avantages en espèces.
- Les remboursements globaux ou forfaitaires de frais
- Les précomptes retenus aux salariés.
- Les charges patronales sociales.³⁶

➤ La masse salariale fiscale :

« Elle correspond à la déclaration annuelle des salaires et comprend tous les salaires, appointements, primes, commissions et avantages en nature. La part des charges sociales

³⁵ J.P Taieb, **La masse salariale**, Ed.Dunod, Paris, 1997, p.7.

³⁶ Idem., p.8.

obligatoires payées par les salariés »³⁷

Les indemnités ou remboursement de frais professionnels non imposables ainsi que les sommes ayant caractère de dommage et intérêts et les versements bénéficiant d'exonérations sont déduits³⁸.

➤ **La masse salariale versée aux salariés :**

Elle est composée de la masse salariale fiscale majorée des indemnités non imposables incluses dans la feuille de paie diminuée des avantages en nature.

La masse salariale fiscale est comparable à la masse salariale versée et représente environ les deux tiers de la masse salariale totale.

2. L'évolution de la masse salariale :

Selon G. Donnadiou, plusieurs facteurs contribuent à l'évolution de la masse salariale

1. Les facteurs externes :

On peut citer à titre d'exemple :

La variation des taux de charges sociales, la variation du nombre de jours travaillés les augmentations de la sécurité sociale, l'accroissement des cotisations pour accidents de travail, la variation du temps de travail.

2. Les facteurs internes :

Certains éléments sont négociés avec les syndicats, d'autres sont plus difficiles à prévoir, il s'agit :

- Des augmentations générales et individuelles,
- Des heures supplémentaires,
- De la formation,
- De la modification de l'organisation du travail,
- Du recours à l'intérim,
- De l'absentéisme,
- Des accidents du travail.

Les augmentations collectives et individuelles et les changements dans la structure des qualifications ont une influence sur les salaires de base, les primes, les heures supplémentaires, les coûts de l'ancienneté, les congés payés les jours fériés, les absences indemnisées, les charges sociales calculées sur le salaire brut »³⁹

³⁷ G.DONNAIDIEU, **Du salaire à la rétribution**, Editions Liaisons, Paris, 1993, p.37.

³⁸ C.F G DONNAIDIEU, op.cit., p. 37.

³⁹ Gérard DONNAIDIEU, **du Salaire à la Rétribution**, Editions Liaisons , Paris, 1993, p.41.

a. L'effet d'historique :

« Il peut s'agir de l'impact des augmentations générales sur la masse salariale. Elles concernent toutes les catégories socioprofessionnelles. Le versement est effectué selon des modalités variables et un taux uniforme. Elles peuvent être octroyées comme suit : En pourcentage du salaire ou des primes.

Une somme identique octroyée à l'ensemble du personnel. Il peut s'agir d'augmentations catégorielles attribuées à l'ensemble du personnel ou à une catégorie précise.

L'incident des augmentations générales sur l'évolution de la masse salariale se traduit par l'effet masse effet niveau et effet report »⁴⁰.

b. L'effet niveau :

« Il concerne l'évolution du salaire nominal des salariés sur une période ».

c. L'effet masse :

Il traduit la variation de la dépense pour l'entreprise des augmentations en niveau.

d. L'effet report :

Il est significatif d'une incidence différée sur la masse salariale des augmentations en niveau»⁴¹

e. L'effet G.V.T :

Il comprend toutes les variables ayant un incident sur les augmentations individuelles, à savoir :

V : Vieillesse.

T : Technicité.

G : Glissement.

- **Le vieillissement :**

Il prend en considération l'ancienneté quelle soit dans le poste ou dans l'entreprise.

Dans ce cadre, des conventions collectives peuvent octroyer des primes d'ancienneté à dessein de fidéliser voir d'impliquer les salariés au sein de l'organisation.

- **La technicité :**

Il s'agit d'un besoin en matière de qualification liée à un changement d'activité.

Dans ce sens une qualification à un poste supérieur requiert une augmentation de salaire.

- **Le Glissement :**

Cet élément se décompose lui-même en G1, G2 : (groupe 1, groupe 2)

⁴⁰ B. MARTOY, *le contrôle de la gestion sociale vuibert gestion*, Paris, 1990, p.102.

⁴¹ CITEAU, *Gestion des Ressources Humaines Armand*, p.136.

Le G1 est lié aux augmentations effectuées dans le poste lui-même.

Il peut s'agir du mérite (non lié à l'ancienneté). Il est positif dans le cas des politiques de rémunération favorisant la pratique de l'individualisation où la rétribution est liée à la performance.

Le G2 est lié aux changements de poste; cas de promotions. Il est négatif car il concerne les départs et les embauches.

Un jeune salarié est embauché à un salaire moindre que celui d'un ancien.

f. L'effet d'effectif :

L'effectif de l'entreprise contribue à l'évolution de la masse salariale. Ainsi, pour compresser les coûts salariaux, elle peut procéder à des préretraites. Le recours à la retraite anticipée et aux plans sociaux est également envisageable. ⁴²

3. Evolution de la politique de rémunération

Dans cette section, il est question de cerner la pratique des rémunérations dans l'entreprise publique algérienne cela, à travers l'évolution des rémunérations durant les trois (03) phases :

- La pratique des rémunérations avant le Statut Général du Travailleur SGT.
- La politique des rémunérations issue du SGT.
- Le système des rémunérations dans le cadre de l'autonomie des entreprises.

4.1. La pratique des rémunérations avant le Statut Général du Travailleur SGT.

Nous aborderons dans ce titre les pratiques salariales avant la mise en place d'une politique nationale uniforme des rémunérations. L'objet est de présenter les éléments composant la rémunération, les acteurs ayant le pouvoir de fixation et les facteurs de son évolution.

La situation salariale précédente le S.G.T était désordonnée et injustifié. Ceci est dû à l'absence d'instruments, de législation et de Gestion des Ressources Humaines (GRH).

Dans ce cadre, on pouvait constater une diversité des nomenclatures des emplois. Ainsi, chaque entreprise avait sa propre grille des salaires. A ce stade, des disparités sont constatées, et ce, entre :

- Les salaires moyens globaux des secteurs et des branches.
- Les salaires moyens du secteur primaire et ceux des autres secteurs⁴³.
- Les salaires moyens des entreprises entre elles et des unités d'une même entreprise. ⁴⁴

⁴² Cf. J. ROJOT, J.F.AMAIDEU, **G.R.H et relations professionnelles**, Ed litec, 1996, p 66- 35

⁴³ Cf. A.LELLOU, **Le système de rémunération dans l'entreprise restructurée**, CREAD, n°12, p.19.

⁴⁴ A.LELLOU, **Industrialisation et conditions d'usage de la force de travail dans le secteur public en Algérie**,

a. Comparaison des pratiques de rémunération dans les différents secteurs :**❖ Comparaison entre le secteur public et le secteur privé :**

Le marché du travail se caractérisait par la mobilité d'une main-d'œuvre qualifiée vers le secteur privé en dépit d'une main d'œuvre non qualifiée dans le secteur public.

Compte tenu de cette situation de pénurie, les entreprises ne pouvaient fidéliser leur personnel qu'en versant des salaires élevés, mais uniquement les entreprises prospères.

Ainsi, on constate l'octroi des compléments de rémunération au profit des salariés compétents à savoir : les logements, le transport, la formation...

Cette situation a induit de même une étendue de l'éventail des salaires ; une accentuation des disparités salariales.

En matière de gestion de l'emploi, les entreprises ne jouissaient d'aucune flexibilité. Ainsi, elle se caractérisait comme suit :

- Les contrats de travail étaient à durée indéterminée.
- La disparition progressive et presque totale des emplois précaires (saisonniers, intérimaires).
- Les employés préservaient leurs emplois grâce à l'intervention de l'Etat.
- La non liaison des rémunérations aux résultats de l'entreprise.⁴⁵

❖ Les disparités salariales dans le secteur public :

Des disparités ont été constatées entre les sociétés nationales du même secteur économique⁴⁶. Elles avaient des procédures de recrutement et de rémunération variées d'une entreprise à une autre.

On note également l'absence des textes réglementaires fixant les minima de salaires⁴⁷.

De surcroît, on constate la quasi-absence des critères de la gestion prévisionnelle de l'emploi, à savoir :

- La qualification.
- L'expérience professionnelle.

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

1984, p.308.

⁴⁵ A.LELLOU, Op.cit., P.309.

⁴⁶ Cf. EL DJEBRI, **La politique des salaires en Algérie**, ISE Alger, p.11.

⁴⁷ Idem., p.12.

personnel de production d'une même société.

❖ **Comparaison entre le secteur public administratif et le secteur public de production**

:

Les pratiques salariales précédant le SGT faisaient apparaître des différences entre le secteur administratif et industriel, objet de ce paragraphe.

Il est question de les présenter, par catégorie socioprofessionnelle à savoir :

- Le personnel d'exécution.
- Le personnel de maîtrise et assimilé.
- Les cadres et ingénieurs.
- Les cadres supérieurs.

• **Le personnel d'exécution :**

Le personnel administratif est mieux payé dans les entreprises nationales que dans la fonction publique. De surcroît, les entreprises publiques, ayant une pyramide de rémunération plus considérable que celle de la fonction publique, octroient plus de primes aux salariés. Cette situation induit une accentuation des disparités des rémunérations.

D'autant plus que la récompense dans la fonction publique est connue d'avance, contrairement à l'entreprise nationale.

Les sociétés nationales, ne pouvaient fidéliser leurs salariés⁴⁸, qu'en versant les multiples primes et indemnités.

• **Personnel de maîtrise et assimilé :**

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

• **Cadres et ingénieurs :**

Cette catégorie requière une haute qualification. Ainsi, elle engendre des disparités drastiques entre les deux secteurs ; administratif et industriel. On ajoute que dans les entreprises du secteur industriel, les disparités sont flagrantes.

• **Cadres supérieurs :**

Cette catégorie est située dans le plus haut de la hiérarchie. Ainsi, elle bénéficie d'une rémunération très élevée dans les sociétés nationales. En effet, les cadres supérieurs bénéficient le plus des primes et d'indemnités ; ceci accroît les distorsions salariales. De surcroît, l'octroi des avantages en nature accentue l'étendue de l'éventail des salaires.

⁴⁸ Cf., E DJABI, Op.tic., Alger, p33-34.

A ce stade, on assiste à une hiérarchisation des rémunérations sans rapport avec le travail fourni. Cela s'explique par la situation désordonnée en matière de gestion des rémunérations.

b. Les sources de disparités salariales :

Les distorsions de rémunération ont trait à l'octroi de primes et indemnités diverses à la catégorie hautement qualifiée ; celle des cadres.

Vu la situation du marché du travail; pénurie de la main d'œuvre qualifiée, les entreprises les plus compétitives visaient le versement de rémunérations élevées. L'objectif étant de garantir la stabilité du personnel qualifié en son sein.

L'octroi de primes non imposables accentue l'étendue de l'échelle salariale. «Les secteurs d'activités pétrolières et celui de la sidérurgie paient les salaires les plus élevés et ceci pour toutes les qualifications et dans toutes les zones. Viennent ensuite les secteurs et les industries mécaniques chimiques qui versent également des rémunérations assez élevées et ce, quel que soit le niveau de qualification. Par contre, les industries de textile, cuire et peaux alimentaires versent les salaires les plus bas ».

On déduit que les différenciations de salaires ne sont pas liées à la qualification.

«En 1973, le pourcentage d'encadrement est environ de 04 % dans l'industrie et de moins de 02% dans le BTP». Ce qui a conduit certains auteurs à avancer l'idée selon laquelle le travail manuel était dévalorisé dans les deux secteurs.

La composition des rémunérations avant l'élaboration du SGT : La structure des rémunérations comprend l'ensemble des éléments de la rémunération globale. Elle est généralement composée de partie fixe et variable.⁴⁹

Cette dernière est fonction des résultats obtenus, tantôt individuels et tantôt collectifs.

Ainsi la rémunération du secteur administratif comprend une partie fixe uniquement. Cela s'explique par son objectif non marchand. Contrairement, l'entreprise met en place des politiques stimulantes. Il s'agit de la partie variable des rémunérations.

La décortication de la structure des rémunérations des entreprises publiques, avant l'élaboration du S.G.T permet d'énumérer les éléments suivants :

- **Salaires de base** : Il représente la partie fixe de la rémunération. Il résulte du positionnement du salarié dans la grille des salaires de l'entreprise. Etant donnée la situation ; la diversité de la nomenclature des emplois, chaque entreprise adoptait une grille spécifique fixation des rémunérations.

- **Les indemnités liées aux conditions de travail** : Ces indemnités sont liées aux conditions de travail des salariés. Elles varient d'un individu à un autre.

- **Les primes de productivité** : Elles constituent la partie variable de la rémunération globale. Elles sont censées à récompenser l'effort tantôt individuel tantôt collectif. Elles

⁴⁹ A. LELLOU, *Le système de rémunération dans l'entreprise restructurée*, CREAD, n°12, p.180.

requièrent cependant un caractère incitatif dans la mesure où elles permettent d'intéresser les salariés aux résultats.

On note que c'est une pratique héritée de la gestion socialiste des entreprises. Son impact était faible, du fait que sa proportion dans le salaire n'était pas considérable. En effet, Elle ne représentait que 12% du salaire de base⁵⁰. D'autant plus qu'elle n'était pas octroyée en fonction des critères stimulants.

En outre, l'octroi de la prime de rendement collectif était attribué selon les mêmes modalités, et ce, à l'ensemble du personnel⁵¹. Elle s'inscrivait donc dans une logique d'efficacité sociale.

Cette situation a accentué les disparités salariales du salaire brut. Ce dernier étant déjà élevé pour le personnel d'encadrement.

c. La détermination et l'évolution des salaires :

-La détermination des salaires :

Entre 1963 et 1973, les pouvoirs publics sont quasi-absents dans la détermination des salaires. L'intervention de l'Etat se limitait à la fixation du seuil minimal⁵².

-L'évolution des salaires :

A la fin des années 70, on note la conclusion d'accord de salaires dans le cadre de convention collective. Dans ce cadre, les salaires se prêtaient à se négocier. Ainsi les entreprises jouissaient d'une certaine marge de liberté quant à la fixation des rémunérations. Les rémunérations évoluaient donc en fonction des négociations avec les partenaires sociaux⁵³. Les résultats économiques des entreprises n'avaient aucune influence. L'Etat reste responsable de la fixation des rémunérations des administrations⁵⁴.

A partir de 1974, les entreprises publiques cèdent leur pouvoir de fixation des rémunérations au profit des pouvoirs publics⁵⁵. De ce fait, les salaires évoluaient en fonction des décisions institutionnelles. A ce stade on note :

Le sur classement des travailleurs donc des promotions qui ne sont pas liées aux objectifs.

L'octroi de primes et indemnités-sources des disparités-qui ne sont pas liées également au travail fourni.

La rémunération des heures supplémentaires qui n'ont pas été effectuées⁵⁶.

Donc l'octroi des primes et indemnités, qui n'étaient pas liées à la situation économique de l'entreprise, accentuait les disparités salariales.

⁵⁰ CF. A.LELLOU, Op.cit., P.184.

⁵¹ A. LELLOU, *La question salariale à travers l'entreprise publique*, I.S.E, 1993, p.327.

⁵² Idem., p.157.

⁵³ Ibid., p.160.

⁵⁴ CF. A.LELLOU, CREAD n°18, Reghaia, Algérie, 1990, P.113.

⁵⁵ CF. A, LELLOU, *La question salariale, à travers l'entreprise publique*, I.S.E, p. 160.

⁵⁶ Idem., p.166.

Ainsi entre 1979 et 1984, l'intervention de l'Etat avait pour but l'institutionnalisation d'une grille nationale des salaires, (objet du titre suivant).

4.2. La politique des rémunérations issue du SGT

Les dysfonctionnements présentés dans les paragraphes précédents étaient liés à l'absence des instruments en législation et en Gestion des Ressources Humaines. Les disparités salariales constatées entre les différents secteurs, branches et même entre les différentes catégories socioprofessionnelles de la même entreprise ont suscité l'intérêt des pouvoirs publics sur la réflexion à la mise en place d'une grille nationale unique pour toutes les entreprises vers secteurs et branches.

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

Donc on a songé à la mise en place d'une grille nationale des salaires dans tous les secteurs et les branches. Désormais, c'est l'Etat qui institutionnalise les lois et les règlements concernant la pratique des rémunérations.

a. La politique nationale des salaires :

La charte nationale de 1976 fixait les principes essentiels d'une politique nationale des salaires que nous résumons comme suit :

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

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

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

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

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

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

Donc le S.G.T. est venu pour rémunérer les salariés selon le mérite.

Effectivement, il lie la rémunération à l'effort fourni. Cependant, si on parle de disparités, il s'agit bien de distorsions liées à la productivité du travail tantôt individuelle tantôt collective. Ainsi, c'est en 1980 que fut l'introduction des seuls minima par groupe socio- professionnel.⁵⁷

b. Composition du système de rémunération selon le SGT :

Le salaire de poste issu du S.G.T. est défini comme suit :

- Le salaire de base.

⁵⁷ Cf, E DJABI, Op.cit., p.38.

- Indemnités de zone.
- Indemnité d'expérience professionnelle.
- Indemnité de nuisance.
- Indemnité de service permanent.

La détermination du salaire de base est fondée sur la cotation du poste de travail qui résulte d'une méthode nationale unique.

Le S.G.T. retient cinq critères de cotation des postes de travail :

- La qualification formation de base et l'expérience professionnelle.
- La responsabilité matérielle, physique, directe et fonctionnelle, hiérarchique et diffusée.
- L'effort physique, neuropsychique et intellectuel.
- Les conditions du travail : ambiance physique et risques d'accidents de travail.
- Les contraintes et les exigences particulières.

Donc c'est le poste de travail qui est pris en considération. Des sous critères sont élaborés tels que la responsabilité, les conditions du travail, les tâches,.... De ce qui précède, la rémunération globale est conçue comme suit :

Le salaire de base qui est déduit de la classification professionnelle.

Le régime indemnitaire: il est lié aux conditions de travail, à l'organisation du travail et à l'expérience professionnelle, comme les nuisances, le service permanent, le travail posté, la zone et l'effort et les gains de productivité (primes de stimulation). Le système est appliqué depuis 1985.

➤ **Le salaire de base :**

Il est calculé en se référant à la catégorie et à la section du travailleur pour obtenir l'indice médian que multiplie par 9 DA ou 10 DA selon le secteur à partir du 1/01/85 et pour l'ensemble des secteurs à partir du 1/01/86.

➤ **L'indemnité d'expérience professionnelle :**

Elle rémunère l'ancienneté à un poste au minimum 3 ans et à une véritable expérience professionnelle définie comme un savoir faire acquis dans autres organismes. Le travailleur qui remplit les conditions requises peut être promu à un niveau supérieur dans la hiérarchie. L'IEP peut être également perçue comme une prime de fidélité.

➤ **L'indemnité de travail posté :**

Il s'agit du travail divisé en postes ou en quarts 3X8. C'est un système continu qu'il soit en rotation ou pas, avec arrêt en fin de semaine ou pas. Le travail peut s'effectuer soit avec des périodes creuses ou en activité continuelle. Les taux de calcul varient de 5% à 15% du salaire de base, et ce, quel que soit le système mis en place.

➤ **L'indemnité de nuisance :**

C'est une indemnité qui est liée également aux conditions de travail du salarié. Les conditions du travail défavorables qui comportent des nuisances sont indemnisées. Le taux d'application est fonction toujours du salaire de base. La différence avec les éléments cités au préalable est que ce dernier est déjà intégré dans le salaire de base par le système de cotation à un seuil précis.

➤ **Les heures supplémentaires (HS):**

Appelées également indemnité forfaitaire de service permanent (IFSP), elles consistent à rémunérer les heures de travail effectuées au-delà de l'horaire normal.

➤ **La prime de rendement individuel (PRI) :**

Il s'agit en fait d'un mécanisme de stimulation qui permet de rémunérer la productivité du travail. La prime de rendement individuel sanctionne le rendement individuel des salariés.

➤ **La prime de rendement collectif (PRC) :**

Cette prime sanctionne le rendement d'un collectif des travailleurs.

➤ **L'indemnité différentielle de revenu (ICR) :**

Cette indemnité sanctionne la différence de rémunération perçue par un salarié avant la mise en place du SGT.

➤ **L'indemnité de zone géographique :**

Elle rémunère la distance éloignée de la région du poste de travail.

➤ **L'indemnité de zone :**

Autre que géographique, elle désigne en outre les postes de travail isolés ainsi que les qualifications jugées rares.

➤ **Allocations familiales :**

C'est une allocation versée aux parents. Son montant est fixé à 40 DA par enfant jusqu'à 18 ans et 25 ans pour les enfants qui poursuivent leurs études.

➤ **Indemnités de salaire unique :**

Elle désigne la rémunération du conjoint et dont la conjointe ne travaille pas. Son montant est de 40 DA.

➤ **Le salaire de poste (SP) :**

Le salaire de poste comprend des éléments à l'exclusion d'autres. Il est défini comme suit :

- Salaire de base.
- Indemnité de l'expérience professionnelle.
- Indemnité du travail posté.
- Indemnité de nuisance.

- Indemnité du service permanent.
- Prime de rendement individuel.
- PRC.

❖ **Les limites du SGT :**

La mise en place du S.G.T. avait pour objectif d'atténuer les disparités salariales. Donc il s'agissait d'uniformiser la gestion des rémunérations des entreprises.

Nonobstant le système, étant centralisé, s'avérait rigide. En effet, les salaires étaient fixés par l'Etat et imposés à l'employeur. Ce dernier n'avait aucun espace d'initiative en matière de réglementation des rémunérations.

Ces limites constatées ont été perçues lors de la mise en place d'une nouvelle législation du travail dans le cadre des réformes économiques des années 88.

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

Ainsi, les différents volets traités par la dite loi sont exposés dans la section suivante.

4.3. Le statut général du travailleur et l'autonomie des entreprises :

➤ **La législation du travail :**

La nouvelle législation du travail se caractérise par :

La substitution des conventions de l'entreprise et de branche des statuts types et des statuts particuliers.

L'enrichissement des dispositions relatives à la relation du travail. Etant à des durées indéterminées, elles peuvent être à des durées déterminées. La relation du travail peut être également développée sous d'autres formes ; travail à domicile, à temps partiel.

➤ **La politique des rémunérations :**

L'autonomie a permis aux entreprises de prendre l'initiative en matière de rémunération. Elle ne se trouve plus obligée de suivre la méthode nationale unique de classification des postes.

Etant liée à une convention collective, le système de classification des postes est à débureaucratiser et à assouplir. Dans ce sens, il doit s'adapter aux diverses situations.

Le but étant de valoriser l'effort fourni sans aucune pression institutionnelle. Ainsi une mobilisation des salariés est nécessaire dans un souci d'équité.

Dans ce sens, la performance est le critère déterminant de la fixation des salaires. Il s'agit donc de valoriser les plus méritants. Cette logique s'inscrit dans le cadre de la réduction du coût de production et dont la maîtrise de la masse salariale devient impérative.

A ce stade, on note le suivi de certains ratios qui peuvent servir dans la prise de décision. Il

s'agit alors de rechercher une certaine efficacité dans le cadre des moyens financiers dont dispose l'entreprise.

En matière de classification, il s'agit de donner à l'entreprise un espace d'initiative dans la cotation des postes de travail et en conséquence également aux salaires. L'entreprise a l'avantage de pondérer des critères spécifiques à son organisation et à sa culture. Nonobstant un critère commun est à appliquer : la qualification.

Dans ce cadre, toutes les entreprises qui appartiennent au même secteur doivent avoir des valeurs communes dans la qualification aux postes de travail.

Les autres postes spécifiques à l'entreprise reviennent à la décision de cette dernière, et ce, par voie de négociation collective.

Les postes de travail sont classés par l'organisme employeur par référence aux règles et aux critères définis par une méthode nationale de classification et aux niveaux des postes types fixés par une échelle nationale de référence portant classification nationale des postes types du travail. Les règles et les critères de la méthode nationale de classification sont adaptés par la convention de branche aux spécificités de l'entreprise.

Le Statut Général du Travailleur dans le cadre de l'autonomie des entreprises donne la possibilité d'ajuster les critères selon les spécificités de chaque organisation. Les entreprises étaient privées de cet avantage dans le cadre du système centralisé du Statut Général du Travailleur. Le nombre de catégories, la répartition des postes à l'intérieur de ces catégories ainsi que les conditions aux postes types à une catégorie donnée sont définis par la convention de branche.⁵⁸

Avant les réformes économiques, la répartition des postes ainsi que les conditions d'accès aux postes types, étaient définies par le statut type du secteur d'activité. Quand on parle du salaire on revient toujours à la notion du poste du travail. Pour ces derniers, la méthode nationale de classification est une référence pour toutes les entreprises. Les autres critères sont laissés à la portée des branches.⁵⁹

La détermination des niveaux minima et maxima et l'éventail des salaires sont liés aux objectifs économiques des entreprises. La nouveauté réside dans l'introduction d'un élément incitatif institué par voie réglementaire.

➤ **La constitution de la nouvelle politique des rémunérations :**

La politique des rémunérations, dans le cadre de l'autonomie des entreprises, nous conduit à signaler que désormais la rémunération globale comprend plusieurs éléments, dont la majorité est laissée pour l'appréciation de l'entreprise, à savoir :

a. Le salaire de base: il résulte de la classification professionnelle de l'entreprise.

b. Les indemnités : Elles sont de natures différentes. On peut citer à titre d'exemple : les

⁵⁸ Cf. E DJAB, Op.cit., p.16.

⁵⁹ Cf. A.LELLOU, Op.cit., p.123.

indemnités d'ancienneté, des heures supplémentaires, du travail posté, de nuisance, d'astreinte et l'indemnité de zone.

c. Les primes liées à la productivité et aux résultats de travail : Il s'agit d'un mécanisme de stimulation qui consiste à récompenser l'effort des salariés.

Ces trois éléments sont constitués d'une manière générale : D'une partie fixe. Il s'agit du salaire de base et des indemnités liées aux conditions du travail.

D'une partie variable. Il s'agit des primes de productivité et des résultats.

La loi 90-11 liée aux relations du travail propose une certaine flexibilité à la fixation des rémunérations.

Dans ce cadre, cette nouvelle réglementation assure aux entreprises un certain espace d'initiative en matière de gestion de main d'œuvre et dont les rémunérations constituent un levier important.

La nouvelle législation met en œuvre le mode de gestion. Cependant, il est basé sur le principe de la contractualisation des relations du travail ; le travail à durée déterminée, le travail à temps partiel... C'est dans ce cadre que la gestion de la main d'œuvre requiert un caractère flexible.

La négociation des salaires permise par la dite loi prend en considération les critères économiques dans la fixation et l'évolution des salaires. Cependant, l'entreprise a le privilège de sélectionner les critères de classification des postes de travail, et ce, par voie de négociation collective. Cependant, Soumis à de fortes tensions de la part des actionnaires et administrateurs et même des travailleurs qui ne cessent de revendiquer des droits allant à l'encontre des performances financières, les dirigeants ou les gestionnaires de ses entreprises sont confrontés à de sérieux problèmes de gestion. Les solutions que leur apporte les mécanismes de la bonne gouvernance de l'entreprise sont très contradictoires face à la diversité des intérêts (actionnaires, gestionnaires, salariés, les créanciers...) qui convergent au sein de l'entreprise. Il s'agit de proposer un certain nombre d'outils de contrôle et des incitations aux gestionnaires capables de trouver des compromis entre les différents groupes cités précédemment. A savoir l'audit social.

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.

Les sommes financières que l'entreprise consacre à la rémunération de ses salariés est appelé masse salariale, elle représente la totalité des dépenses engagées par l'entreprise, plusieurs facteurs contribuent à l'évolution de cette masse monétaire.

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

Vu l'importance capitale de la rémunération au sein de l'entreprise, il s'est révélé 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.

Pour les salariés, la rémunération constitue un pouvoir d'achat et une garantie de sécurité. Elle donne valeur effective au travail qu'ils ont réalisé. Elle traduit plus au moins une grande équité par rapport à ceux aux quels ils se comparent.

Du côté de l'entreprise, certains objectifs reprennent ceux des salariés, dans la mesure où les rémunérations visent à stimuler le travail tout en évitant les sentiments d'iniquité: où les politiques d'émulation individuelle et l'équilibre relatif entre les traitements.

Mais le système de rémunérations dépend aussi de contraintes structurelles et réglementaires (statut en vigueur, conventions collectives). Il est lié au niveau global de masse salariale (ce qui fait qu'une politique de rémunération peut être équitable mais à salaires trop faibles, ou vice-versa). Enfin, il peut être orienté par les résultats à atteindre et conditionné par eux.

Partie pratique

Chapitre IV

Présentation de l'organisme d'accueil

**Analyse des données et interprétation des
résultats**

Chapitre IV Présentation de l'organisme d'accueil analyse des données et interprétation des résultats

Section 01 : Présentation et organisation de l'organisme d'accueil

1. Présentation de l'organisme d'accueil :

✓ Raison sociale

Le Complexe Industriel d'Akbou est une unité de l'Algérienne des textiles par abréviation TEXALG SPA.au capital de 5 000.000.000 DA.

Pour son fonctionnement, elle dispose des moyens de communication suivants :

- Téléphone : 03 lignes (213.034.33.73.19/213.034.33.79.69)
- Fax : 02 lignes (213.034.34.73.18/28)
- E-MAIL : alcovel@yahoo.fr, texalgspa_complexe_akbou@yahoo.fr

✓ Historique :

Initialement projet de la SONITEX puis après restructuration dépendant de la COTITEX Laghouat, le complexe a été réceptionné définitivement le 07 Novembre 1984.

Instituée en filiale, sous tutelle du Groupe TEXMACO, ALCOVEL a été créée le 25 Janvier 1998 et son capital qui était de 1.000.000 DA, a été augmenté à 1 500 000 000 DA en vertu de la résolution de l'AGEX n°03 du 08.12.1999, a été augmenté à 2 574 295 000 DA en vertu de la résolution de l'AGEX du 30/12/2007 et a été diminué à 350 000 000 DA en vertu de la résolution de l'AGEX du 28/02/2009.

L'unité industrielle ALCOVEL / TEXALG Akbou a été créé le 30/11/2011, son capital est détenu à 100% par l'Algérienne des Textiles par abréviation TEXALG SPA.

✓ Trophées :

- ARAB TROPHY 1989
- XVII INTERNATIONAL TROPHY FOR QUALITY 1989

✓ Certificats :

- ISO 9002/94 décerné par QMI Canada n°014054 du 08.11.2002
- ISO 9001/2000 décerné par QMI Canada n°014054 du 02.12.2003
- ISO 9001/2000 décerné par QMI Canada n°0023101 du 23.01.2007
- ISO 9001/2008 décerné par QMI Canada n°0046023 du 22.01.2010
- ISO 9001/2008 décerné par QMI Canada n°0067694 du 23.01.2013

Chapitre IV Présentation de l'organisme d'accueil analyse des données et interprétation des résultats

- ✓ Situation géographique :

ALCOVEL / TEXALG est implantée à la ZI d'Akbou sur la RN n°26 de la wilaya de Bejaia, elle est située à 70 km du port et aéroport de Bejaia, 6 km de la gare ferroviaire et à 180 km du port et aéroport d'Alger.

Les moyens :

1. Infrastructure

- L'unité dispose d'un complexe intégré composé de 3 principaux départements de production : Filature, Tissage, Finissage. De deux laboratoires pour le contrôle de qualité et d'une station d'épuration des eaux.
- Les bâtiments sont érigés sur une surface totale de 158.400 m² dont 62.430 m² de surface couverte

2. Equipements

- ❖ Production :
 - Filature : 18.720 broches
 - Tissage : 120 métiers à navettes + 60 métier à tisser optimax (en cours des essais de performances), 40 métiers GUSKEN à ratières et 8 métiers JACQUARD
 - Finissage : ligne complète de traitement de velours, 14 jiggers (teinture tissus), 2 autoclaves (teinture filés), 3 rames d'apprêts et 01 Sanforiseuse.
- ❖ Administration : réseau (serveur + micro-ordinateurs)
- ❖ Services généraux : transpalettes, chariots élévateurs 1.5 à 3 tonnes, véhicule utilitaires et légers.

3. Activités

Les principaux produits fabriqués par l'entreprise sont les suivants :

- Les filés (coton cardé, peigné, acrylique et polyester).
- Les velours d'habillement coton (fines, moyennes et grosses côtes).
- Les velours d'habillement coton lycra (fines côtes).
- Les velours d'ameublement (uni coton et acrylique, jacquard et mélange coton et acrylique).
- Toiles d'habillement.
- Supports vêtement professionnel.
- Draps de lits 01 place.

Chapitre IV Présentation de l'organisme d'accueil analyse des données et interprétation des résultats

- Prestations (blanchiment et teinture de filés et tissus coton et acrylique, finition velours écrus, sanforisage).

4. Capacité de production

- Filature : 1.450 tonnes de filés de différents numéros métriques en deux équipes.
- Tissage : 2.200.000 ml en deux équipes.
- Finissage : 2.250.000 ml en une équipe.

5. Effectif : l'effectif global de l'entreprise arrêté au 30/04/2017 est de 324 agents.

Présentation de l'entreprise mère (SONITEX) :

La SONITEX a été créée par ordonnance n 66-128 du 21/07/1966, elle fait parti des premières à mettre en application le système de gestion socialiste en 1977. Pour ce faire, la société nationale des industries textiles a mis en place un réseau dense d'unités de production et commercialisation.

La société a pris une dimension telle qu'elle ne peut plus gérer par sa seule direction ; c'est alors que les pouvoirs publics ont entamé des réformes au sein de l'entreprise mère en 1983, ces réformes ont donné plusieurs entreprises qui sont :

- **INDITEX**
- **ECOTEX**
- **ETALEX**
- **SOITEX**
- **DISTRITEX**
- **COTITEX**

Au terme de deuxième réforme économique du 07/1986, la COTITEX donne naissance à quatre entreprises qui sont : COTITEX de Batna, COTITEX de Sebdou, COTITEX de Draa Ben Khedda et COTITEX de Laghouat.

Présentation de l'entreprise (AL.CO.VEL) :

Le complexe velours d'Akbou est inscrit comme projet au deuxième plan quadriennal signé le 31/09/1977 entre la SONITEX et l'association.

Syberta le Peigné de Belgique. L'individualisation du projet est intervenue le 15/05/1978 et la mise en vigueur du projet le 25/09/1978 et les travaux de réalisation sont débutés le 11/1978, par contre la réception définitive est le 07/11/1984 et la date de la mise du complexe au régime de croisière dont la période est établie jusqu'à 1985.

Chapitre IV Présentation de l'organisme d'accueil analyse des données et interprétation des résultats

A partir du 28/01/1998 le complexe velours d'Akbou, unité de Laghouat est transformé en S.P.A au capital de 1500 000 000,00 DA dénommé « Algérienne des cotonnades et velours », AL.CO.VEL par abréviation.

2.1 Donnée générales :

Le complexe est situé à environ 7 km du chef lieu de la daïra d'Akbou et à 70 km du chef lieu de la wilaya de Bejaia. Sa superficie est de 158 400 m² dont 62 340 m² couverte. Son effectif total est de 8898 dont :

2.2 Nature juridique de l'entreprise :

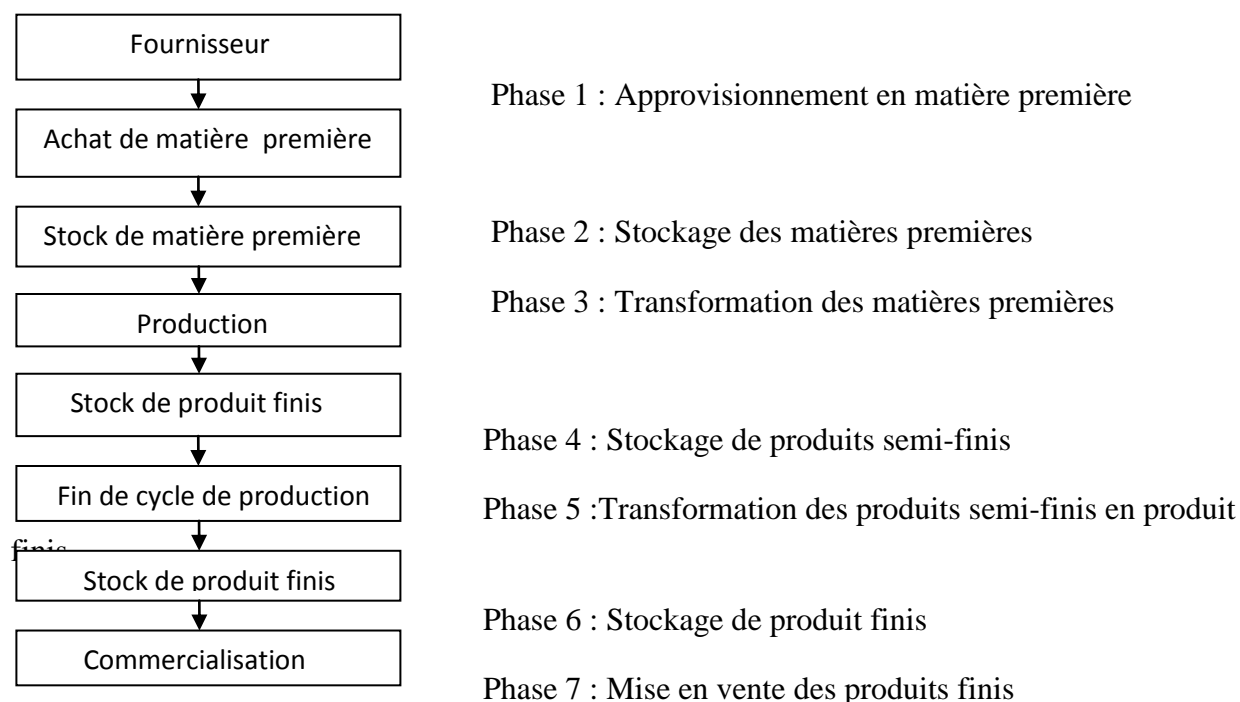
AL.CO.VEL est une société par action(S.P.A) à caractère industrielle et commercial.

2.2.1. **Commerciale** : Une fois les matières premières transformées en produit finis, l'entreprise procède à leur commercialisation après avoir déterminé leur prix.

2.2.2. **Industrielle** : elle achète des matières premières et fourniture qu'elle transforme en produits finis.

2.2.3. **Prestation de services** : outre la transformation et la commercialisation l'entreprise réalise aussi des prestations de services ou elle reçoit des matières premières comme le tissu pour le traitement (teinture) et le coton et l'acrylique pour sa transformation en file.

2.2.4. Processus de réalisation des produits finis au niveau du complexe :



Chapitre IV Présentation de l'organisme d'accueil analyse des données et interprétation des résultats

2. Présentation du département des ressources humaines :

Il s'occupe des affaires et de la gestion du capital humain, elle se compose de plusieurs services : service formation, service recrutement et archivage, service gestion du personnel, service paie, service moyens généraux.

- **Service formation** : il assure le déroulement de la formation du début jusqu'à la fin dans le domaine du textile, elle contient également le CFO, le rôle de celui-ci s'occupe des stagiaires issus des écoles privés ou publique. Ce service sert à orienter les stagiaires vers les différents départements de l'établissement.
- **Service moyens généraux** : elle gère les chauffeurs, manutentionnaires et agents de nettoyage.
- **Service recrutement et archivage** : ce service dirige la dotation du facteur humain pour subvenir l'unité en besoin du capital humain. Elle s'occupe également de :
 - ✓ L'archivage des demandes de candidatures rejetées ou jugées non adaptées aux postes demandés ;
 - ✓ Recrutement ;
 - ✓ Evaluation du personnel ;
 - ✓ Temps de travail ;
 - ✓ Formation ;
 - ✓ Problèmes :
 - Accident de travail ;
 - Sanctions disciplinaires ;
 - Licenciement.
- **Service paie** : dans ce service, nous avons constaté qu'un seul calculateur de paie et acheminer les procédures de rémunération du personnel en collaboration avec ALFADITEX via son compte bancaire.
La gestion de paie a pour objectif deux missions :
Mise à jour de la paie : qui sert a :
 - ✓ Initialisation de la paie
 - ✓ Saisi du pointage hygiène et sécurité manuellement
 - ✓ Transfert du pontage et prestations et contrôle
 - ✓ Calcul général de la paie
 - ✓ Saisi de frais de mission

Chapitre IV Présentation de l'organisme d'accueil analyse des données et interprétation des résultats

- ✓ Etablissement de soldes de tout compte
- ✓ Etablissement de bons de paiement
- ✓ Etablissement attestation salariales (période de salariat)
- ✓ Calcul salaire des retraits (avec 60 mois)
- ✓ Etablissement des relèves des émoluments
- ✓ Rapport d'activités (mensuel et manuel)

Edition paie :

- ✓ Edition du pointage et contrôle
- ✓ Edition générale et contrôle de bulletins de paie
- ✓ Edition générale de journal de paie
- ✓ Edition générale des états récapitulatifs des salaires
- ✓ Edition générale des prêts sociaux
- ✓ Edition générale des frais médicaux
- ✓ Etablissement et édition de la déclaration (mensuelle et manuelle)
- ✓ Etablissement et édition de la déclaration sociale (mensuelle et manuelle)
- ✓ Etablissement et édition quote part œuvre sociale (divers documents a la demande)

- **Service gestion du personnel** : elle se compose de deux sections, section gestion sociale et section gestion de carrières.

1. Service gestion sociale :

Cette section est chargée de la déclaration des mouvements du personnel à la Caisse Nationale des Assurances Sociales (CNAS) :

- ✓ Affiliation des nouveaux recrues ;
- ✓ Radiation du personnel ayant cessé l'activité ;
- ✓ Gestion des allocations familiales ;
- ✓ Déclaration des maladies (Maternité, accident de travail et maladie professionnelle.) ;
- ✓ Préparation des dossiers de la retraite ;
- ✓ Préparation des dossiers du capital décès.

2. Service gestion des carrières : il assure :

- ✓ Pointage du personnel
- ✓ Les absences autorisées et irrégulières
- ✓ La gérance de la carrière des travailleurs maladie.
- ✓ Divers décision (prolongation, promotion...)
- ✓ Développer le potentiel humain dont elle dispose.
- ✓ Accroître sa flexibilité.
- ✓ Mobiliser les salariés de manière cohérente pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise, ainsi que les objectifs de carrière de chacun.

Chapitre IV Présentation de l'organisme d'accueil analyse des données et interprétation des résultats

- ✓ Notification de remplacement et d'intérim par venant des structures
- ✓ Notes de régularisation tel que (transport permanence des cadres quitus et autre)

Section 02 : Analyse et interprétation des résultats

1- Analyse des tableaux simples

Les données personnelles

Tableau N°01: la répartition de l'échantillon selon le sexe

Sexe	Fréquence	%
Homme	22	55%
Femme	18	45%
Total	40	100

Ce tableau indique que 55% des enquêtés de l'entreprise ALCOVEL sont de sexe masculin et 45% sont de sexe féminin sur un total de 40 personnes enquêtés.

Delà, nous pouvons observer que la différence de sexe n'est pas très importante, et que cette entreprise suit la tendance globale de l'accès des femmes aux postes de responsabilités qui est observée dans un nombre croissant d'entreprise en Algérie.

La majorité des femmes occupent des postes au niveau d'administration et les hommes se trouvent au niveau de la conception et de l'exécution ou la production puisque les tâches effectuées au niveau de la production demandent un effort physique.

Chapitre IV Présentation de l'organisme d'accueil analyse des données et interprétation des résultats

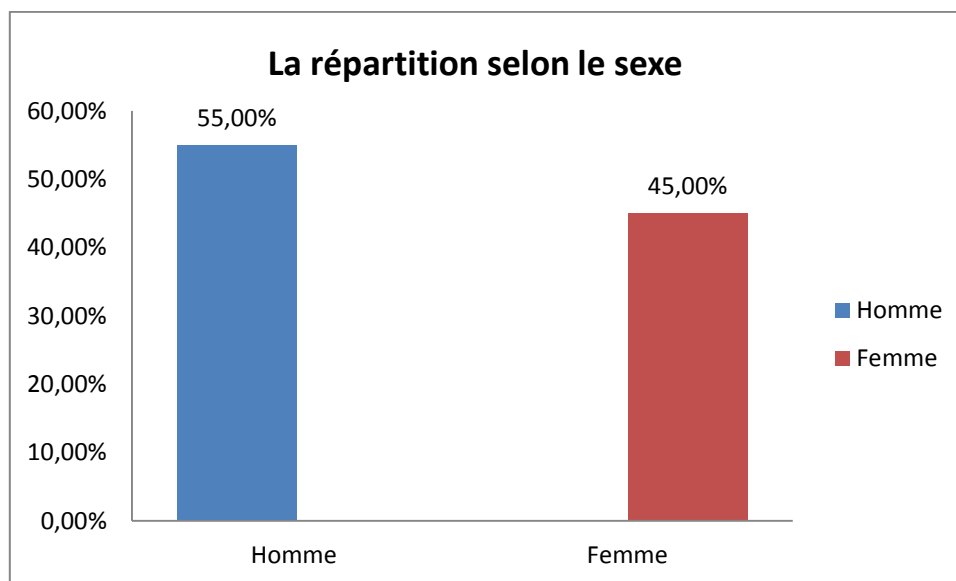


Figure N°04: La répartition selon le sexe.

Tableau N°02 : la répartition de l'échantillon selon l'âge

Catégorie d'âge	Fréquence	%
[20-30[18	45%
[30-40[15	37,5%
[40-50[6	15%
50 et plus	1	2,5%
Total	40	100%

Chapitre IV Présentation de l'organisme d'accueil analyse des données et interprétation des résultats

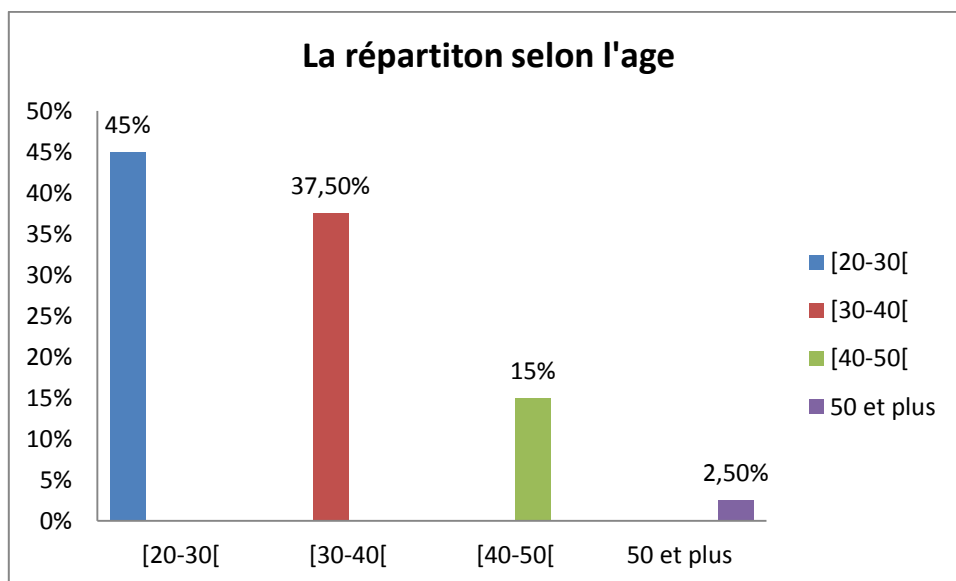


Figure N°05 : la répartition selon l'âge.

Dans le présent tableau, on remarque que l'échantillon regroupe des effectifs de différentes catégories d'âge. La catégorie la plus dominante est celle qui se situe [20 – 30 [avec un pourcentage de 45% suivi de celle de [30 – 40[avec un pourcentage de 37,5%, ensuite la catégorie [40 – 50[et celle de 50 et plus respectivement de 15% et 2%.

ça peut s'expliquer par le fait que la moyenne d'âge de la société ALCOVEL est de 25 ans s'entraînant la plupart des travailleurs c'est des jeunes et aussi ce dernier comme toutes les entreprises mondiales, encouragent le recrutement des jeunes afin de porter des idées nouvelles et de s'adapter mieux aux changements sur tous les niveaux.

La politique de recrutement se fait par les organismes d'emploi tel que l'A.N.E.M.

Chapitre IV Présentation de l'organisme d'accueil analyse des données et interprétation des résultats

Tableau N°03 : la répartition selon l'expérience professionnelle

L'expérience professionnelle	Fréquence	%
[0—5[11	27,5%
[5 – 10[16	40%
[10- 15[7	17,5%
Plus de 15	6	15%
Total	40	100%

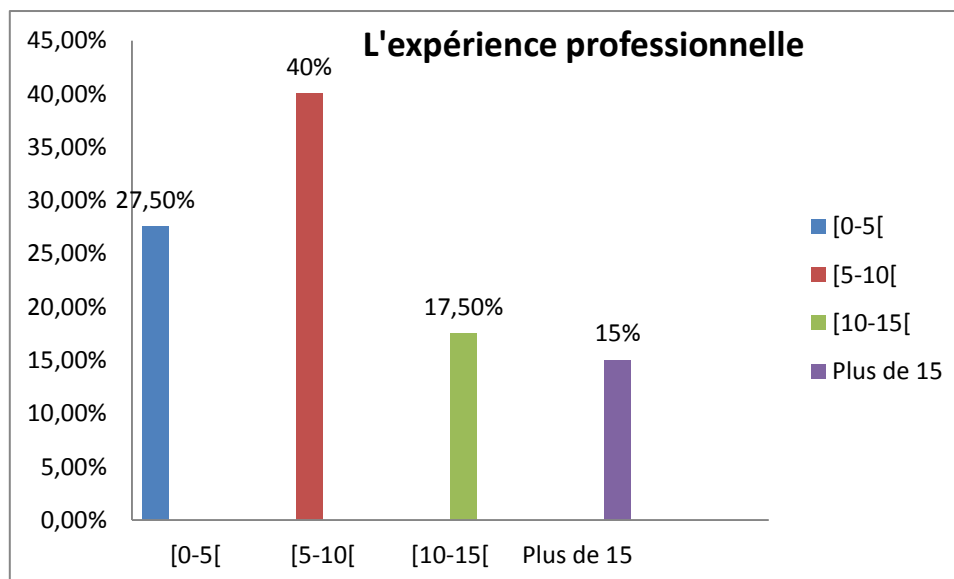


Figure N°06 : l'expérience professionnelle.

Le tableau N°03 renseigne sur le partage des personnes enquêtées sur des fourchettes d'années d'expérience professionnelle avec une amplitude fixe de 5 ans

D'après cette grille, la fourchette [5-10[ans est la dominante, elle est estimée à 40% (16 du nombre de l'échantillon), suivie par celle de [0-5[ans en deuxième position par un taux de 27,5% (11 membres de la totalité des enquêtés).

La classe [10-15[ans vient en troisième position par une estimation de 17,5% (7 membres) et en dernière position la classe plus de 15 ans avec un taux de 15% soit 06 membres de l'effectif global pris en compte dans l'enquête.

Chapitre IV Présentation de l'organisme d'accueil analyse des données et interprétation des résultats

Par le tableau N°03 on constate que la société **ALCOVEL d'Akbou** détient en son sein un effectif relativement rajeuni, chose déduite par la simple analyse du tableau de référence implanté ci-dessus, avec l'addition des deux premières classes, celles entre [0-10[l'ensemble égale à 67,5%

Cet intérêt au rajeunissement des effectifs démontre largement la stratégie adoptée par l'élite de cet établissement, pour redonner une nouvelle force de locomotion, ainsi éviter tout manque d'effectif issu du vieillissement de la force de travail.

Tableau N°04 : la répartition selon la catégorie professionnelle

La catégorie professionnelle	fréquence	%
Cadres	9	22,5%
Maitrises	17	42,5%
Exécutants	14	35%
Total	40	100%

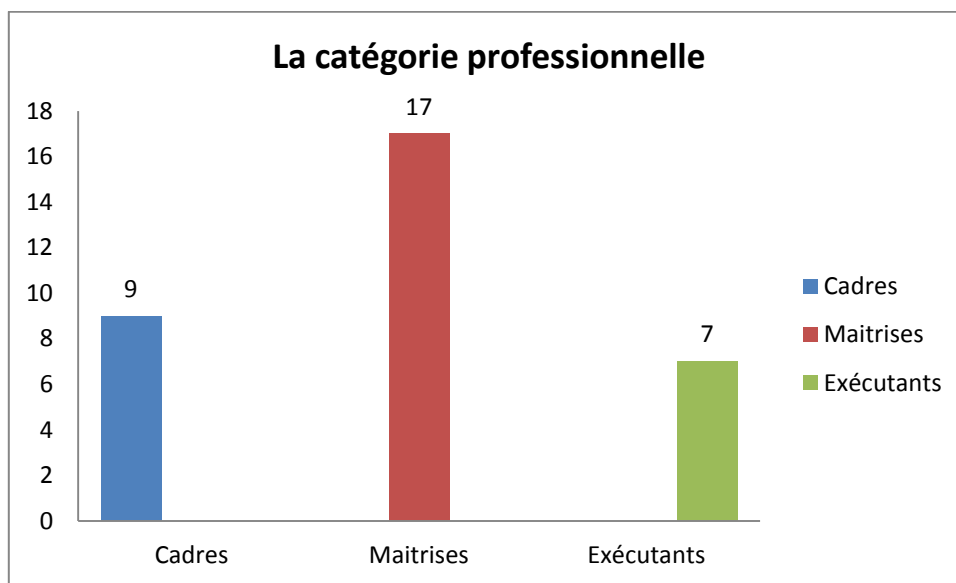


Figure N°07 : la catégorie professionnelle.

Chapitre IV Présentation de l'organisme d'accueil analyse des données et interprétation des résultats

A la lumière de ce tableau, on a remarqué que notre population d'étude, est composée essentiellement de 17 agent de maitrises avec un pourcentage de 42,5%, ensuite 14 exécutants avec un taux de 35% et enfin la catégorie des cadres avec un ratio de 22,5% et une fréquence de 9 personnes de la population enquêtée.

Cela, peut s'expliquer par le fait que la société ALCOVEL encourage le recrutement de ceux qui ont un diplôme supérieur afin qu'ils puissent assimiler le fonctionnement de l'entreprise et les taches qu'ils sont chargés d'accomplir.

Tableau N°05 : la répartition selon la tranche de revenu

La tranche de revenu	Fréquence	%
[20000 – 30000[22	55%
[30000 – 40000[11	27.5%
[40000 – 50000[7	17.5%
[50000 – 60000[0	0%
Plus de 60000	0	0%
Total	40	100%

Chapitre IV Présentation de l'organisme d'accueil analyse des données et interprétation des résultats

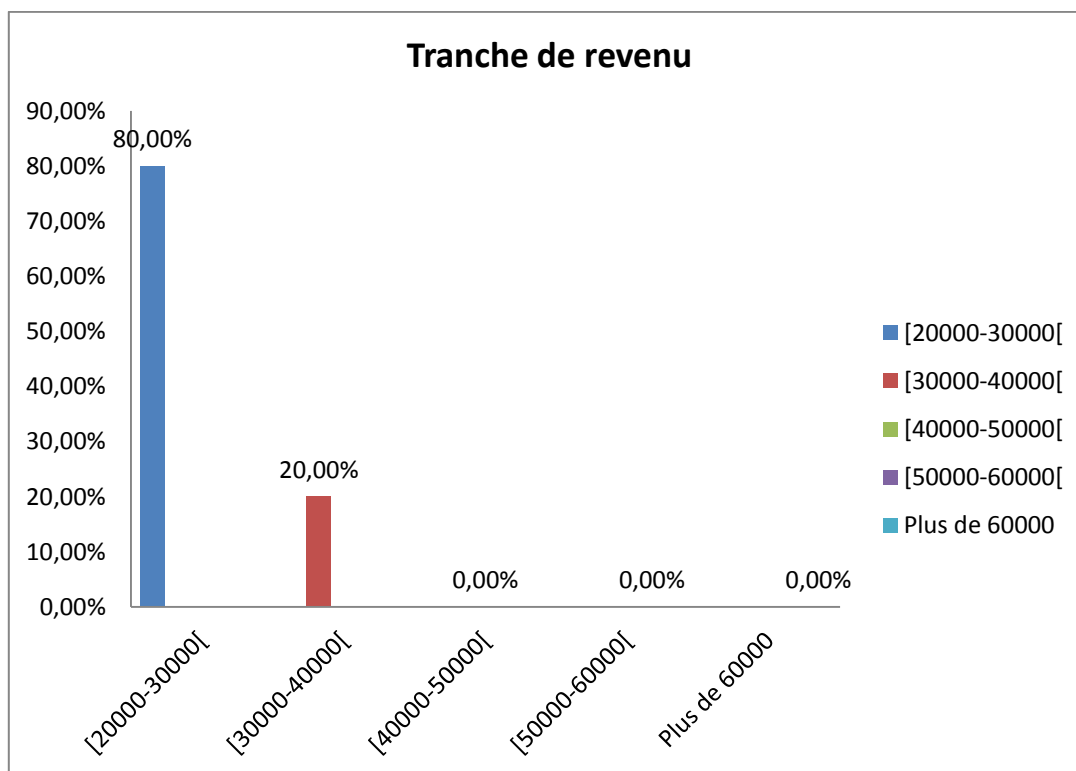


Figure N°08 : la tranche de revenu.

Le tableau N°05 renseigne sur le partage des personnes enquêtées sur des fourchettes de revenu avec une amplitude fixe de 10000 DA.

D'après cette grille, la fourchette [20000-30000[DA est la dominante, elle est estimée à 55% (22 du nombre de l'échantillon), suivie par celle de [30000-40000[DA en deuxième position par un taux de 27,5% (11 membres de la totalité des enquêtés).

La classe [40000-50000[DA vient en troisième position par une estimation de 17,5% (7 membres de l'effectif global pris en compte dans l'enquête).

Les réponses collectées de questionnaire montrent que les 11 personnes ayant un salaire de 30000 à 40000 sont des agents de maîtrises et les 7 derniers qui reçoivent un salaire 40000 et 50000 sont des cadres.

A partir des résultats obtenus on constate que l'entreprise ALCOVEL applique un système de rémunération peu diversifié qui ne dépasse pas les 50000 DA.

Chapitre IV Présentation de l'organisme d'accueil analyse des données et interprétation des résultats

Ainsi on remarque la majorité de personnel reçoit un salaire entre 20000 et 30000 DA, la raison est peut être le recrutement de l'entreprise des jeunes diplômés qui sont moins expérimentés avec un contrat CDI ou CDD (les pré-emplois).

On conclut, la gestion de la rémunération varie d'une organisation à l'autre; un système de rémunération peut s'avérer un succès dans une organisation et un échec dans l'autre. L'important, c'est que ce même système soit bien aligné avec les objectifs organisationnels. Par exemple, dans le cas ALCOVEL qui n'encourage pas le travail d'équipe et la collaboration, il va de soit qu'il favorise le rendement individuel que collectif.

Ainsi, plus le système de rémunération soutiendra la stratégie organisationnelle, plus les chances de succès de l'organisation augmenteront.

Tableau N°06 : le métier est-il un choix ou une nécessité.

Un choix par choix ou nécessité	Fréquence	%
Il s'agit d'un choix	8	20%
Il s'agit d'une nécessité	32	80%
Total	40	100%

Cette question a pour but de savoir si l'effectif exciser son métier par un choix ou une nécessité. Par les chiffres de tableau N on peut déduire que 32 de personnes enquêtés trouvent le travail indispensable et essentiel afin d'assurer la survie et le confort sur les plans matériel et intellectuel.

Assurer sa survie matérielle, c'est pouvoir manger, s'habiller, s'abriter et se soigner. Assurer son confort matériel, c'est pouvoir choisir et améliorer ses conditions de vie matérielle. Assurer ses besoins intellectuels, c'est apprendre à communiquer, lire, écrire et compter. Mais c'est aussi se cultiver, se distraire, et raisonner.

Soit 8 personnes considèrent leur travail comme un choix individuel pour certains raisons personnelles (améliorer la situation, nouer des relations sociaux...).

Tableau N°07 : l'importance de la motivation au travail

Chapitre IV Présentation de l'organisme d'accueil analyse des données et interprétation des résultats

La motivation au travail	Fréquence	%
Un facteur essentiel	34	85%
Un facteur négligeable	8	15%
Total	40	100%

Cette question a pour but de savoir est ce que les salariés considèrent la motivation comme un levier essentiel ou négligeable au travail.

A travers le tableau N°07 on constat que la majorité de l'échantillon, un effectif de 34 personnes soit 84% des enquêtés pensent que il faut qu'il y ait le désir, l'intention, la volonté de bien exécuter les tâches.

Un taux de 15% soit 8 personnes trouvent que la motivation est un facteur négligeable dans l'accomplissement des taches.

Il est bien clair que le salarié motivé maintient toujours ses objectifs afin d'accroître ses efforts dans les conditions optimales, il veut à tout prix réaliser sa tâche afin qu'il soit au dessus de tout reproche. Dans le but de rester un exemple au sein du groupe il consacre son temps à l'entreprise et demeure toujours vigilant et diligent dans ses œuvres tout en développant ses propres stratégies et fait porter attention sur ses compétences afin de faire coïncider ses objectifs avec les finalités de l'entreprise, ce qui va lui faire jouir des avantages précieux et suivre un parcours extraordinaire de réussite.

Tableau N°08 : les différentes sources utilisées dans la motivation des salariés.

Chapitre IV Présentation de l'organisme d'accueil analyse des données et interprétation des résultats

les différentes sources utilisées dans la motivation des salariés	Fréquence	%
Un climat de travail positif	28	21%
La reconnaissance	27	20,5%
Rémunération et avantage divers	29	22%
Le développement de compétences professionnelles	28	21%
Information, transparence et convivialité	13	9,8%
La participation dans la prise de décision	7	5,3%
Total	132	100%

Cette question a pour but de savoir quelles sont les sources de motivation appliquées au sein de l'entreprise ALCOVEL.

Les chiffres de ce tableau montrent que 38 personnes des enquêtés disent que l'entreprise assure un climat de travail positif, en suite 31 personnes des répondus affirment que la rétribution a un impact positif sur leur motivation, un nombre d'effectif de 28 personnes voient que le développement de compétence professionnelles est l'un des outils de motivation au sein de l'entreprise, 27 des répondants ont dit que la société établi une véritable culture de reconnaissance, en suite 27 personnes affirment un manque d'information et transparence dans l'entreprise, enfin 33 des répondus voient qu'ils ne participent pas dans la prise de décision.

A partir des résultats obtenus on constate que les employés considèrent la rémunération comme outil de motivation, car la société assure un salaire adéquat par rapport au travail réalisé et différentes primes et indemnités, on conclut que les motivations financières sont efficaces pour mobiliser le personnel, car elles poussent à détecter et récompenser l'implication, la performance et les résultats des employés les plus productifs.

On remarque que l'entreprise ALCOVEL mis en place des conditions gagnantes pour favoriser un environnement de travail harmonieux, comme par exemple, établir une véritable culture de reconnaissance dans l'entreprise. Une culture harmonisée aux valeurs de l'organisation. Évidemment, la valorisation de la contribution des employés doit faire partie intégrante de ces valeurs. la reconnaissance ainsi est devenue un moyen de susciter l'engagement et la fierté des employés. Elle maintien encore L'augmentation des connaissances, par exemple par le biais de la

Chapitre IV Présentation de l'organisme d'accueil analyse des données et interprétation des résultats

formation permettront au collaborateur d'évoluer au sein de l'entreprise, d'être plus autonome mais aussi plus efficace.

On constate encore qu'il existe une faible circulation d'informations pertinentes et un manque de transparence en entreprise cela peut être a cause d'installation d'un système d'information moins pertinent qui communique des informations soi moins utile ou l'accumulation des informations superficielles. Une mauvaise communication en entreprise peut causer plus d'un problème parmi lesquels on peut citer: le retard de livraison d'une marchandise, le conflit, le non respect des délais, perte de temps et d'argent...

On remarque aussi que le style de management appliqué en entreprise néglige la participation des collaborateurs dans la prise de décision cela peut être due d'un dirigeant autoritaire qui n'offre pas un sens de responsabilité aux salariés et leurs points de vu ne prisent pas en compte, cela peut mener un manque d'engagement et sensibilisation des employés(cela peut le justifie le tableau N)

Enfin rien n'empêche de dire que l'entreprise ALCOVEL assure certains outils de motivation.

Tableau N°09 : Application des nouvelles techniques de motivation.

Nouvelles techniques de motivation	Fréquence	%
OUI	13	32,5%
NON	27	67,5%
Total	40	100%

Le tableau N°09 a pour but de savoir si l'application des nouvelles techniques de motivation est l'un des préoccupations fondamentales au sein de l'entreprise ALCOVEL.

Il ressort de ce tableau que 67,5% des répondants soit 27 salariés disent que la société ne met pas en évidence l'application des nouvelles techniques afin de les motiver sachant que ces nouvelles méthodes constituent le passage obligé de l'adaptation des compétences et des qualifications aux évolutions des missions, des métiers et l'environnement, contre 32,5% soit 13 réponses affirment le contraire .

On conclut que l'entreprise ALCOVEL ne garantisse pas la motivation long terme.

La non application de ces techniques peut être justifié par l'insuffisance des moyen financiers de l'entreprise.

Chapitre IV Présentation de l'organisme d'accueil analyse des données et interprétation des résultats

La négligence de l'entreprise l'importance de la créativité et innovation en terme de motivation dans l'implication et la fidélisation durable des salariés a long terme.

La question de la motivation des salariés au sein des entreprises reste un problème important et délicat à résoudre puisque chaque salarié n'a pas les mêmes besoins et ce qui peut en motiver certains peut tout à fait exercer l'effet inverse sur d'autres.

Tableau N°10 : les cinq facteurs les plus importants en terme de motivation.

Facteur de motivation	Fréquence	%
La formation	35	17,5%
Les perspectives d'évolution	2	1%
Une communication claire sur les objectifs	21	10,5%
Un entretien pour faire le point sur ma carrière	33	16,5%
Une reconnaissance financière	36	18%
D'autres formes de reconnaissance (aménagement d'horaires, ...)	4	2%
Un sentiment d'appartenance	3	1,5%
Une ambiance satisfaisante	8	4%
L'autonomie dans la réalisation de travail	26	13%
Le travaille en équipe	32	16%
Total	200	100%

L'objectif de cette question est de savoir quels sont les éléments les plus important en terme de motivation lors de travail.

Les collaborateurs voient que les cinq outils suivant assurent leur motivation au travail : une reconnaissance financière (36 personnes), la formation (35personnes), un entretien pour faire le point sur ma carrière (33 personnes), le travaille en équipe (32personnes) et l'autonomie dans la réalisation de travail (26 personnes).

Chapitre IV Présentation de l'organisme d'accueil analyse des données et interprétation des résultats

« Former pour motiver » et « motiver pour former » sont indissociables. En effet, il n'y a pas de formation motivante s'il n'existe pas en amont une volonté réelle de responsabiliser la population managériale dans la stratégie RH. En les impliquant dans la conception, dans l'évaluation des besoins et des résultats, les managers sont motivés à « vendre » la formation à leurs équipes. D'autre part, offrir aux collaborateurs de la visibilité sous la forme de parcours de formation cohérents, progressifs et étalés dans le temps est fidélisant et motivant.

Le travail sur la cohésion d'équipe, la motivation d'équipe, constituent un aspect essentiel de la vie des groupes. Nous avons la conviction qu'une équipe motivée, qui travaille harmonieusement ensemble est infiniment plus productive pour son entreprise. Dans le fonctionnement d'une équipe, chacun apporte son savoir-faire et son savoir-être pour construire une œuvre commune, mais chacun amène aussi son histoire, ses valeurs et son identité...

Le travail peut être un facteur d'épanouissement, pour cela, il convient que diminuer, autant que possible, les contrôles inopinés. C'est-à-dire de donner le plus de liberté possible aux salariés, de les rendre autonomes. La condition pour que cela fonctionne est un cadre bien défini. L'autonomie s'exerce dans un cadre qui permet de sécuriser le salarié, son manager et le système. Plus il y a de directives et contrôles pour vérifier si elles sont respectées et plus le salarié peut se sentir enfermé dans des règles rigides jusqu'à en devenir prisonnier.

La rétribution constitue ainsi un facteur de motivation des RH. Il est alors important pour le gestionnaire, de se servir de ce pilier pour influencer le comportement des salariés dans l'organisation. Mais, la rétribution comporte plusieurs facettes. Si elle fait penser généralement au salaire qui représente la rémunération monétaire, elle inclut aussi d'autres avantages. Il s'agit des reconnaissances intrinsèques, intangibles ou psychologiques qui s'opposent aux reconnaissances extrinsèques ou tangibles (salaire, primes et allocations, rémunération variable, rémunération indirecte).

Tous les 2 ans, l'entretien professionnel est un rendez-vous obligatoire entre le salarié et l'employeur. Il est destiné à envisager les perspectives d'évolution professionnelle du salarié et les formations qui peuvent y contribuer, notamment en terme de qualifications et d'emploi.

On déduit que les employés pensent que les éléments mentionnés au dessus incitent et impliquent leur motivation au travail

Tableau N°11: le système de motivation d'ALCOVEL incite réellement la motivation des salariés ?

Chapitre IV Présentation de l'organisme d'accueil analyse des données et interprétation des résultats

La rémunération incite la motivation	Fréquence	%
OUI	34	85%
NON	6	15%
Total	40	100%

Cette question a pour objectif de savoir est ce que le système de rémunération établi par l'entreprise ALCOVEL incite la motivation des employés.

Cette figure indique que 85% des réponses affirment l'existence d'une politique de rémunération motivante, contre un taux de 15% soit 6 répondus affirment que leur salaire ne développe pas leur incitation et motivation.

Comme la rémunération est l'un des premières attentes des salariés, la société ALCOVEL contribue à garantir un salaire satisfaisant par rapport au travail réalisé, car l'un des objectifs principaux de toute entreprise est d'obtenir une productivité maximale de ses salariés ainsi qu'une qualité de travail importante qui font toute sa richesse. C'est pourquoi il est très important pour celle-ci de développer la motivation de ses employés.

Rien ne nous empêche de dire que la rétribution offerte par l'entreprise incite la motivation et l'implication des salariés.

Tableau N°12 : la satisfaction par rapport au travail réalisé.

La satisfaction	Fréquence	%
Très insatisfait	0	0%
Insatisfait	4	10%
Ni satisfait ni insatisfait	6	15%
Satisfait	26	65%
Très satisfait	4	10%
Total	40	100%

Chapitre IV Présentation de l'organisme d'accueil analyse des données et interprétation des résultats

Ce tableau a pour but de démontrer si les employés sont satisfaits par rapport au travail réalisé.

Avec l'analyse des réponses et propos des enquêtés, le tableau N°12 nous indique que 65% des répondants interrogés soit 26 personnes sont satisfaits, suivi d'un taux de 15% soit 6 personnes qui sont ni satisfait ni insatisfait, ensuite un même taux de 10% des salariés insatisfait et satisfait, enfin personne n'est très insatisfait.

On remarque que la société ALCOVEL arrive à maintenir une majorité de personnel satisfait de leur salaire car l'employé bénéficie d'un salaire adéquat par rapport aux tâches réalisées, des allocations familiales, protection social et les différents primes et indemnités.

On déduit que la rétribution s'agit d'un levier classique et un facteur de motivation indiscutable. Cependant, il faut qu'elle possède véritablement un impact durable sur la motivation des collaborateurs.

Tableau N°13: que rémunère l'entreprise ?

La nature de la rémunération	Fréquence	%
La performance	2	5%
La qualification	28	70%
Le poste	10	25%
Total	40	100%

La question qui nous interpelle dans le tableau N°13 ci-dessus, est de savoir la nature de la rémunération dans l'entreprise ALCOVEL. Il nous indique que 70% des répondants soit 28 enquêtés ont dit que l'entreprise rémunère la qualification contre 25% des répondants interrogés soit 10 personnes disent que la société rémunère le poste occupé, en fin un taux de 5% soit 2 personne de la population enquêtée répondants sur la performance.

Il est bien clair que l'entreprise ALCOVEL rémunère la qualification professionnelle qui dépend de diplôme universitaire, la formation, l'expérience ainsi les qualités personnelles et morales.

Chapitre IV Présentation de l'organisme d'accueil analyse des données et interprétation des résultats

A partir des résultats obtenus on constate que la plupart des salariés sont rémunérés sur leur contribution personnelle qui mène à une appréciation individuelle, c'est-à-dire l'entreprise rémunère la personne et non pas le poste.

Tableau N°14 : les primes et les indemnités.

Les primes et les indemnités	Fréquence	%
Prime de l'ancienneté	28	12,8%
Prime de rendement individuelle	0	0%
Prime de panier	40	18,8%
Prime de transport	39	17,8%
Prime de rendement collectif	0	0 %
Prime de nuit	12	5,7%
Indemnité de nuisance	29	15,8%
Indemnité heurs supplémentaires	27	12,3%
Indemnité de congé payé	36	16,4%
Total	211	100%

Cette figure nous indique que l'employé bénéficie de différentes primes et indemnités : la majorité des salariés reçoivent des primes de l'ancienneté (28 personnes), de panier (40 personne), de transport (39 personnes), indemnité de nuisance (29 personnes), des heurs supplémentaires (27 personnes), de congé payé (36 personnes) et la prime de nuit (12 personne)

On constate que la relation entre rétribution et performance n'est pas correctement gérée et clairement expliquée, car l'entreprise ALCOVEL néglige le degré de contribution individuelle et collective des individus au succès de l'entreprise, ce que le justifie le tableau N qui démontre que

Chapitre IV Présentation de l'organisme d'accueil analyse des données et interprétation des résultats

l'entreprise rémunère la qualification et non la performance des collaborateurs ainsi la figure ci-dessus qui montre qu'aucun salarié bénéficie d'une prime individuelle ou collective.

Pour les systèmes basés sur l'ancienneté, le niveau de la rémunération est fixé selon le niveau de formation et l'âge, la rémunération évolue au gré de l'ancienneté ou d'éventuelles promotions dans des niveaux de fonctions supérieurs. Une telle politique se révèle évidemment très peu incitative pour la motivation des collaborateurs.

On déduit que malgré l'entreprise ALCOVEL ne mise en relation de la performance individuelle ou collective aux résultats de l'entreprise mais le système de rémunération de la société ne comporte pas seulement la partie fixe, il comporte un ensemble des primes et indemnités.

Donc la politique de rémunération de l'entreprise est basée sur ces primes et indemnité pour motiver ses collaborateurs, susciter des initiatives contribuant à son succès.

Tableau N°15: Est-ce que l'entreprise prend en considération dans la rémunération les éléments non financières ?

La rémunération non financière	Fréquence	%
La promotion	11	12%
La participation dans la prise de décision	6	6,5%
Les symboles ou marques de reconnaissance	13	14,1%
Sécurité d'emploi (la garantie de travail)	34	37%
Les conditions de travail	28	30,4%
Aucun	11	12%
Total	103	100%

Cette question a pour objectif de montrer si la société prend en considération la rémunération non financière.

Chapitre IV Présentation de l'organisme d'accueil analyse des données et interprétation des résultats

Les chiffres de ce tableau N°15, montrent que la **Fonction publique ALCOVEL** représente une valeur refuge pour toutes celles et ceux qui souhaitent **avoir un emploi sûr**, Ayant pour mission de garantir un service public pérenne pour tous, elle est peu soumise à la crise, ce qui en fait un secteur sécurisant pour tous ses employés (37% des répondus voient que leur emploi est sécurisé)

On constate aussi que 30,4 % de personnes sont satisfaits de leurs conditions de travail. Cette satisfaction peut être la raison de certains avantages : des horaires raisonnables et réguliers leur permettant de préserver un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée, travailler dans des locaux agréables et spacieux, outils performants et mis à jour régulièrement ...

On remarque encore que le style de management appliqué en entreprise néglige la participation des collaborateurs dans la prise de décision cela peut être due d'un dirigeant autoritaire qui n'offre pas un sens de responsabilité aux salariés et leurs points de vu ne prisent pas en compte, cela peut mener un manque d'engagement et sensibilisation des employés (6 personnes des répondants interrogés participent dans la prise de décision)

Ces résultats nous montrent que la majorité des salariés sont convaincus par les éléments de rémunération non financière, parmi ces éléments nous avons la sécurité d'emploi et les conditions de travail.

Tableau N°16: les augmentations salariales préférées.

Les augmentations salariales	Fréquence	%
Augmentation de salaire de base	39	98%
Augmentation de primes individuelles	0	0%
Augmentation des primes collectives	1	2%
Total	40	100%

A travers le tableau N°16 on constat que ka majorité de l'échantillon, un effectif de 39 personnes soit 98% des enquêtés veulent une augmentation de salaire de base, contre une personne soit 2% des répondants préfère d'avoir une prime collective, enfin aucun salarié veut bénéficier des primes individuelle.

Il est bien clair que tous les salariés préfèrent une augmentation qui porte sur le salaire de base, car, la plupart des primes et indemnités sont en relation avec le salaire de base.

Chapitre IV Présentation de l'organisme d'accueil analyse des données et interprétation des résultats

Tableau N°17 : D'après vous est ce que la rémunération a un impact efficace au niveau de motivation ?

l'impact de la rémunération sur la motivation	Fréquence	%
OUI	35	87,5%
NON	5	12,5%
Total	40	100%

Le tableau N°17 a pour but de savoir si les salariés pensent que la rémunération a un impact direct sur la motivation

Cette figure indique que 87,5% des réponses affirment que la rétribution a un impact efficace sur la rémunération, contre un taux de 12,5% soit 5 répondus affirment le contraire.

On conclut que la majorité des évalués affirment que l'application d'une bonne politique de rémunération influence positivement sur la motivation des salariés.

Tableau N°18: la rémunération des collaborateurs contribue- t- elle à améliorer leur performance?

La rémunération et l'amélioration de la performance	Fréquence	%
OUI	35	87,5%
NON	5	12,5%
Total	40	100 %

Ce tableau nous indique que 87,5% soit 35 personnes des répondants interrogés disent que la rémunération a un impact sur la performance.

Un taux de 12,5% soit 5 personnes enquêtées de ceux qui ne sont pas d'accord sur le fait que la rémunération a une influence sur la performance.

On déduit que la majorité des personnes enquêtées affirment que l'application d'une bonne politique de rémunération influence positivement sur la performance de l'entreprise.

Chapitre IV Présentation de l'organisme d'accueil analyse des données et interprétation des résultats

Tableau N°19 : le système de rémunération en terme d'équité.

Système de rémunération en terme d'équité	Fréquence	%
Le système de rémunération est équitable car il garantit une égalité de traitement entre les salariés exerçant la même profession en terme de rémunération et de déroulement de carrière	8	20%
Le système est inéquitable car il ne tient pas compte des disparités entre les établissements (charge de travail supérieure, conditions de travail différentes...)	2	5%
Le système est inéquitable car il ne s'appuie pas sur les compétences de la personne il est axé uniquement sur son diplôme, niveau d'étude	28	70%
Le système n'est pas équitable car il ne tient pas compte du niveau d'efforts fournis dans l'atteinte des objectifs de l'activité que j'exerce	2	5%
Total	40	100%

La question qui nous interpelle dans le tableau N°19 ci-dessus, est de savoir si le système de rémunération est équitable.

Ce tableau nous indique que 70% soit 28 personnes des répondants interrogés disent que le système est inéquitable car il ne s'appuie pas sur les compétences de la personne il est axé uniquement sur son diplôme, niveau d'étude.

Un taux de 12,5% soit 5 personnes enquêtées trouvent que le système de rémunération est équitable car il garantit une égalité de traitement entre les salariés exerçant la même profession en terme de rémunération et de déroulement de carrière.

Ensuite un taux de 5% soit 2 réponses affirment que le système est inéquitable car il ne tient pas compte des disparités entre les établissements (charge de travail supérieure, conditions de travail différentes...)

Enfin un taux de 5% de nos répondants soit 2 enquêtés apportent que le système n'est pas équitable car il ne tient pas compte du niveau d'efforts fournis dans l'atteinte des objectifs de l'activité que j'exerce.

On observe que quelques salariés se justifient en disant qu'il y a un dysfonctionnement lors de la distribution des salaires. Car il y a des agents qui travaillent moins mais ils ont le même salaire

Chapitre IV Présentation de l'organisme d'accueil analyse des données et interprétation des résultats

d'un agent qui travaille trop et mieux. Cela veut dire qu'il y a une absence des critères et une politique pour l'élaboration d'un système de rémunération pertinent, qui prend en considèrent tous les aspects de travail : la performance individuelle, la compétence, le niveau d'étude...etc.

On déduit que la société n'assurer un niveau de rémunération équivalent entre les emplois comportant des exigences et un niveau de responsabilités comparables.

Chapitre IV Présentation de l'organisme d'accueil analyse des données et interprétation des résultats

Section 03 : La discussion des hypothèses.

3-1. Discussion de la première hypothèse :

A travers les résultats que nous avons obtenus de la part de nos enquêtés, nous avons constaté que l'entreprise ALCOVEL favorise l'intégration des pratique de gestion des ressources humaines, tel que la motivation, la formation, la rémunération et la communication.

Un des objectifs principaux d'ALCOVEL est d'obtenir une productivité maximale de ses salariés ainsi qu'une qualité de travail importante qui font toute sa richesse. C'est pourquoi l'entreprise contribue à développer la motivation de ses employés.

A ALCOVEL L'importance attachée par le salarié à la rémunération qu'il perçoit, les comparaisons qu'il opère, et ses attentes donnent à la politique des rémunérations des entreprises une grande influence d'une part sur sa productivité et le climat social dans l'entreprise d'autre part sur la motivation et l'implication des collaborateurs.

La direction du développement ressources humaines (RH) d'ALCOVEL a des objectifs clairs, ils s'inscrivent dans le cadre de la stratégie globale de la fonction RH ; elle s'occupe du processus du recrutement, de la gestion d'emploi et des compétences, de la détection des hauts potentiels ainsi que du développement des carrières, et ce, en tenant compte de la spécificité et de la diversité des différents métiers de l'entreprise

La classification des sources de motivation des salariés sont très diverses selon les personnes interrogées. La plupart des responsables pensent que la motivation passe par le salaire et les conditions de travail. Le salaire comme principal facteur de motivation, fait partie intégrante de la motivation des salariés surtout à l'époque dans laquelle nous nous trouvons. D'autres ont privilégié les aspects liés à la formation, conditions de travail, promotions, l'ambiance de travail et convivialité.

Les employés n'ont pas les mêmes attentes. Ce qui motive certains peut en démotiver d'autres. C'est pourquoi la motivation reste un problème important au sein des entreprises qui peut être difficile à résoudre. Ensuite on a remarqué que certains salariés sont satisfaits par leur rétribution et pas totalement motivés au leur travail, cela montre que ses salariés ont besoins d'autres sources de motivation comme une communication claire sur les objectifs, un entretien de carrière ...

Après avoir interprété et analysé les résultats, on déduit que la première partie de l'hypothèse se confirme par le fait que la rémunération est souvent perçue comme la principale préoccupation des salariés de l'entreprise ALCOVEL, et cette dernière l'utilisent comme un outil de motivation .Par contre la deuxième partie est assez confirmée car nous pouvons être satisfaits sans être

Chapitre IV Présentation de l'organisme d'accueil analyse des données et interprétation des résultats

réellement motivé mais nous pouvons difficilement être motivé sans ressentir un minimum de satisfaction..

3.2 Discussion de la deuxième hypothèse :

D'après nos observation et information collecté on a remarqué que l'entreprise ALCOVEL ne possède pas une politique de motivation en tant que telle, il n'ya pas de service qui s'en occupe de la motivation des salariés. Cependant elle essaie d'apporter des éléments afin de contribuer et inciter à la motivation.

La majorité des enquêtes confirment que l'entreprise n'applique pas des nouvelles techniques de motivation cela le justifié par exemple le style de management appliqué qui néglige le partage des idées ainsi la participation dans la prise de décision. Le terme en vogue aujourd'hui est le « management participatif », l'objectif est de mobiliser le personnel en s'efforçant de faire coïncider ses objectifs personnels et ceux de l'entreprise. Pour rester motivé, un salarié doit recevoir une appréciation et un retour sur son travail de manière régulière.

Les managers optent pour un ensemble de techniques pour susciter la motivation chez leurs salariés. Ils privilégient les techniques de motivation liées aux conditions de rémunération, les aspects portant sur l'évolution de carrière ou encore sur l'amélioration des conditions de travail. Les responsables interrogés n'ont pas pu imputer ces comportements au seul fait de la rémunération.

La connaissance des facteurs de motivation et des facteurs d'hygiène peut permettre, d'une part de renforcer les éléments à l'origine de la motivation au travail, et d'autre part d'agir sur les facteurs d'insatisfaction. L'identification de ces facteurs permet d'envisager des actions correctrices, dans la mesure du possible, afin de motiver le personnel pour qu'il agisse conformément aux intérêts de l'entreprise. Si la marge de manœuvre concernant certains facteurs de motivation est réduite, le manager a la possibilité d'agir sur certains facteurs d'insatisfaction, et de renforcer certains facteurs de motivation.

Nous déduisons que la deuxième hypothèse est pas totalement confirmée car l'entreprise néglige d'adopter certains nouvelles techniques de motivation qui induit une implication durable à long terme.

Conclusion

Conclusion

Conclusion

La fonction RH est garante de la mise en œuvre de la stratégie et de l'atteinte des objectifs business de l'entreprise par la mise en place d'une organisation et des conditions les plus favorables pour que les salariés puissent les réaliser. Elle doit en permanence être vigilante à ce que les postes, les missions, l'organisation des équipes soient alignés avec l'objectif collectif.

Le concept de motivation souligne le rôle prépondérant de la fonction RH à travers la mise en place de nouvelles politiques RH et l'accompagnement de l'encadrement pour l'appropriation de ces politiques favorisant l'adhésion des salariés.

On peut rappeler que la motivation et les théories qui nourrissent ce concept sont d'une grande importance au sein des organisations. Aujourd'hui, les recherches en la matière alimentent les organisations et la gestion des ressources humaines en méthodes pour développer la motivation au travail.

Certains éléments deviennent essentiels, notamment les relations au travail, le climat, la charge de travail, les relations avec la hiérarchie qui agissent dans la motivation au travail dans un contexte où les organisations voient naître des risques psycho-sociaux, véritables freins à la motivation des salariés.

Dans cette recherche, nous avons voulu étudier l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise ALCOVEL. De plus, nous souhaitons proposer une piste de recherche en réponse aux différentes hypothèses posées dès le départ.

Tout au long de ce mémoire, on a arriver à conclure que la gestion de la rémunération est importante parce qu'elle peut être à la fois un levier d'amélioration du rendement, un levier d'attraction et de conservation du personnel ainsi qu'un levier d'influence à l'égard des attitudes, des sentiments et des comportements des employés. Actuellement, les entreprises sont confrontées à un environnement complexe. Leurs décisions ont un impact décisif sur la pérennité de leurs activités ; leurs champs de manœuvres deviennent de plus en plus restreints d'où la nécessité de bien maîtriser les décisions émises

Le salaire ou les éléments dits 'de compensation' au sens large sont un des éléments de la motivation des salariés. Mais ils sont loin d'être les seuls : tout ce qui permet au salarié de se développer dans son métier (fiche de poste et objectifs clairs, formation, management de qualité, reconnaissance...) et de s'intégrer dans un projet global d'entreprise (ambiance, conditions de travail, stratégie et vision partagée, fierté d'appartenance...) est tout aussi fondamental.

Une politique de rémunération qui respecte la compétitivité externe permet à toute organisation de se situer positivement par rapport à ses concurrents dans l'esprit de ses employés.

Notre étude portant sur l'échantillon des salariés d'ALCOVEL a montré que les salariés interrogés étaient sensibles à la compétitivité et à l'équité dans la fixation des composantes de leur rémunération.

Conclusion

Cependant, comme nous l'avons vu dans la première partie 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, la formation...) est un frein supplémentaire à la rémunération.

Le travail sur la politique de rémunération ne peut se faire que si l'organisation est clairement identifiée, avec des postes et des missions claires, des niveaux de séniorité ou expertises précisés, et des niveaux de compétences détaillés pour chacun des niveaux dans l'entreprise. Les augmentations doivent être aussi et principalement liées à une bonne évaluation des salariés (sur des critères de performance mais aussi de savoir-être) et non uniquement au critère de leur ancienneté, comme c'est trop souvent le cas.

Le salaire peut être un élément de démotivation s'il est trop bas par rapport à un marché, par rapport aux besoins du salarié ou encore par rapport à sa propre perception de sa valeur. A l'inverse, il est motivant s'il est juste et corrélé à la mission du poste, avec des objectifs ambitieux mais atteignables.

La politique de rémunération est un des éléments clés de la motivation, mais c'est une brique d'un ensemble complexe incluant les éléments liés au métier (fiche de poste, objectifs, formation, management, coaching interne, évolutions, etc.) et aux valeurs de l'entreprise (stratégie claire et partagée, ambiance et culture interne, etc.).

La liste bibliographique

Liste bibliographique

Ouvrages :

1. A.LELLOU, **Industrialisation et conditions d’usage de la force de travail dans le secteur public en Algérie**,1984
2. A.LELLOU, **La question salariale à travers l’entreprise publique**, I.S.E, 1993.
3. A.LELLOU, **Le système de rémunération dans l’entreprise restructurée**, CREAD, n°12.
4. Bernard MARTORY, **Gestion des ressources humaines**, 7eme édition Dunod, Paris, 2008.

5. Bernard ROMAN, **Bâtir une stratégie de rémunération**, Ed.Dunod, paris, 2010.
6. B. MARTOY, **Le contrôle de la gestion sociale vuibert gestion**, Paris, 1990.
7. B.SIRE., **La gestion des rémunérations au service de la flexibilité**, in revue française de gestion, mars – avril – mai, 1994.
8. Cf. A.LELLOU, **Le système de rémunération dans l’entreprise restructurée**, CREAD, n°12.
9. CF. A.LELLOU, CREAD n°18, Reghaia, Algérie, 1990.
10. CF. A, LELLOU, **la question salariale, à travers l’entreprise publique**, I.S.E
11. C.F A. MEIGNANT, **Ressources Humaines Déployer la stratégie**, Ed. Liaisons , Paris, 2000.

12. CF. D, Meurs rémunération du travail P.U.F, Paris ,1995.
13. Cf. EL DJEBRI, **La politique des salaires en Algérie**, ISE Alger.
14. CF. G. DONNADIEU, **Du salaire à la rétribution**, Ed. liaisons, Paris, 1993.

15. CITEAU, **Gestion des Ressources Humaines** Armand.
16. CF. J. LECAILLO N, **les salaires**, Cujas, Paris, 1973.
17. CF .J. ROJOT, J.F.AMAIDEU, **G.R.H et relations professionnelles**, Ed litec, 1996.
18. C. JAVEAU, **L’enquête par questionnaire : Manuel à l’usage du praticien**, édition d’organisation, Paris, 1978.

19. C. THUDEROZ, **Histoire et sociologie du management**, Ed : Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, Lausanne, 2006.
20. Etienne SERUPIA SEMUHOZA, **Théories de la motivation au travail**, Edition l’Harmattan, 2009.

21. G.DONNAIDIEU, **Du salaire à la rétribution**, Editions Liaisons, Paris, 1993.

22. Gérard DONNAIDIEU, **du Salaire à la Rétribution**, Editions Liaisons , Paris, 1993.
23. G. GAUTIE, **Coût du travail et emploi** , Ed. la Découverte, Paris, 1998.
24. Gordon MACE et François Petrey, **Guide d'élaboration d'un projet de recherche en sciences sociales**, édition De Boeck, Paris-Bruxelles, 2010.
25. G.H. CAMERLYNCK et G.LYON-CAEN., **droit de travail**, paris, Dalloz, 1965.
26. H. DEMETZ, **L'entreprise dans la théorie économique, Problèmes Economiques**, n° 2565-2566 du 22-29 Avril 1998
27. Jean-Marie De Ketelet et Xavier Roegiers, **Méthodologie du recueil d'information**, 4eme édition de Boeck, Paris-Bruxelles, 2009.
28. Jean-Pierre CITEAU, **gestion des ressources humaines, principe généraux et ces pratiques**
29. J.IGALENS , **Audit des ressources humaines** , Ed. Liaison, Paris.
30. J.M.PERETTI et P. ROUSSEL, **Les rémunérations**, Vuibert, Paris, 2000.
31. J.P Taieb, **La masse salariale**, Ed.Dunod, Paris, 1997.
32. Levy- Leboyer C, **la motivation dans l'entreprise** , Ed. d'organisation, Paris, 1998.
33. Madeleine GRAWITZ, **Lexique des sciences sociales**, 7ème édition Dalloz, Paris, 2000.
34. M.DENJEAN, **La motivation CEPID**, Paris, Décembre 2006.
35. P.LEMISTRE , **Incitations au travail et évolution des modes de rémunération en France** , les notes de LIRHE, N°322, Toulouse, Septembre 2000.
36. Pierre LOUART , **gestion des ressources humaines**, 2eme Edition, Paris, 1993.
37. Pierre VOYER, **Le tableau de bord de gestion et indicateur de performance** , 2eme Edition, presse de l'université de Québec, 2006.
38. P.ROUSSEL, **la motivation au travail : concepts et théories** , Ed. EMS, Paris, 2001.
39. Raymond Quivy et Luc Van Campenhoudt, **Manuel de recherché en sciences sociales**, Dunod, 1995.
40. R. COASE, **La firme le marché et le droit**, Traduit par A. DURAL et B. ALIOUAT, Ed : diberot multimédia, Bruxelles,1997.
41. Salvatore MAUGERI, **théorie de la motivation au travail**, Ed.Dunod, Paris, 2013.
42. S.GUERRERO , **Les outils des ressources humaines : les savoir faire essentiels en gestion de ressources humaines**, Ed. Dunod, Paris, 2004.

43. S.SAINT-ONGE,A.KLARSFELD et V. Y. HAINES , III (2002)., **Les régimes de rémunération basée sur les compétences : quelle contingence par rapport à la stratégie? Quels effets?** Actes de l'Association française de gestion des ressources humaines.

Revue :

1. A. LENE , **Rémunérer les compétences, l'entreprise peut-elle tenir ses promesses** , In Revue Française de gestion,N 184, Paris, 2008.
2. A.RITZ, **La motivation de service public et la performance organisationnelle au sein de l'administration fédérale suisse**, in revue internationale des sciences administratives, 1975.
3. H. DEMETZ, **L'entreprise dans la théorie économique, Problèmes Economiques**, n° 2565-2566 du 22-29 Avril 1998
4. R .COASE, **La nature de la firme**, Revue française d'économie, Paris, 1987.

Mémoires et thèses :

1. Abdalhamid DJELLOULI, **Audit des rémunérations : cas groupe industriel SAIDAL SPA**, Mémoire de Magistère en Science Commerciales, Université d'Oran , 2010, p.13.
2. A.BEN AISSA LIMAM, **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.
3. CHAID Amel, **Impact de la rémunération dans la motivation des salariés de l'entreprise algérienne : cas NAFTAL**, Mémoire master 2 expertise Intervention sur l'Emploi et les Ressources Humaines, Université de Lyon, 15 septembre 2014.

4. L. MUCHA, **La motivation des salariés et la performance dans les entreprises**, Mémoire professionnel, Université de Reims, 2010.
5. Ourdia TRICHI, **La gestion des rémunérations un outil de motivation au service de la performance au travail : cas CEVITAL**, Mémoire de magistère Es-Sciences Economique, Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou, 17/07/2012.

Webographie

1. <http://blog.akova.ca/2010/08/quelles-sont-aujourd'hui-les-principales-sources-de-motivation-des-employes/>
2. http://www.memoireonline.com/01/14/8514/m_De-la-motivation--la-performance-du-travailleur-dans-une-societe--haute-contrainte-securitair31.html
3. http://www.memoireonline.com/01/14/8514/m_De-la-motivation--la-performance-du-travailleur-dans-une-societe--haute-contrainte-securitair31.html
4. http://pages.videotron.com/bergloui/linked/performance_travail.pdf
5. http://www.memoireonline.com/01/14/8514/m_De-la-motivation--la-performance-du-travailleur-dans-une-societe--haute-contrainte-securitair31.html
6. <https://fr.wikipedia.org/wiki/Motivation>
7. http://aaiae.iae-toulouse.fr/files/MRH/fiches_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf page 4
8. <http://www.youscribe.com/catalogue/documents/ressources-professionnelles/emploi-et-carrieres/gestion-de-la-remuneration-et-performance-de-l-entreprise-358798>

Les annexes

1. Questionnaire

ECOLE DES HAUTES ETUDE COMMERCIALE

EHEC

Spécialité : Management des Ressources Humaines

Questionnaire

Dans le cadre de réalisation d'un mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un master en science commerciales , option management des ressources humaines , à l'école des Hautes Etudes Commerciales d'Alger , portant sur « **l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés** ».

Je vous prie de bien vouloir m'accorder un peu de votre temps pour répondre à cette série de questions , avec l'assurance de la garantie de l'anonymat. Merci pour votre collaboration.

Cordialement : CHIBANE Zohra

Les données personnelles

1. Sexe :

Un homme

Une femme

2. Age :

Entre 18 et 25 ans

Entre 26 et 35 ans

Entre 36 et 45 ans

Entre 46 et 55 ans

Plus de 55 ans

3. Expérience professionnelle :

Entre 0 et 5 ans

Entre 5 et 10 ans

Entre 10 et 15 ans

Plus de 15 ans

4. Catégorie professionnelle :

Cadres

Maîtrises

Exécutants

5. tranche de revenu (brut mensuel) :

Entre 20000 et 30000 DA

Entre 30000 et 40000 DA

Entre 40000 et 50000 DA

Entre 50000 et 60000 DA

Plus de 60000 DA

6. Exercez-vous ce métier par choix ou par nécessité ?

-il s'agit d'un choix

-il s'agit d'une nécessité

7. la motivation dans votre travail est il:

-un facteur essentiel

-un facteur négligeable

8. A ALCOVEL, Quelles sont les différentes sources utilisées dans la motivation des salariés ?

Un climat de travail positif

La reconnaissance

Rémunération et avantage divers

Le développement de compétences professionnelles

Information, transparence et convivialité

La participation dans la prise de décision

9. l'entreprise applique-t-elle des nouvelles techniques de motivation ?

Oui

Non

10. Quels sont, selon-vous, les cinq facteurs les plus importants en terme de motivation ?

La formation

Les perspectives d'évolution

Une communication claire sur les objectifs

Un entretien pour faire le point sur ma carrière

Une reconnaissance financière

D'autres formes de reconnaissance (aménagement d'horaires, ...)

Un sentiment d'appartenance

Une ambiance satisfaisante

L'autonomie dans la réalisation du travail

Le travaille en équipe

11. A votre avis, le système de rémunération d'ALCOVEL incite réellement la motivation des salariés ?

Oui

Non

12. Dans votre emploi actuel, êtes vous satisfait de votre salaire par rapport à l'importance de du travail que vous faites ?

Très insatisfait

Insatisfait

Ni satisfait ni insatisfait

Satisfait

Très satisfait

13. Que rémunère l'entreprise ?

La performance

La qualification

Le poste

14. Quelles sont les différentes primes et indemnités que vous recevez dans votre salaire ?

Prime de d'ancienneté

Prime de rendement individuelle

Prime de panier

Prime de transport

Prime de rendement collectif

Prime de nuit

Indemnité de nuisances

Indemnité heurs supplémentaires

Indemnité de congé payé

15. Est-ce que l'entreprise prend en considération dans la rémunération les éléments non financiers ? Si oui quelles sont dans cette liste ?

La promotion

La participation dans la prise de décision

Les symboles ou marques de reconnaissance

Sécurité d'emploi (la garantie de travail)

Les conditions de travail

16. quelles sortes des augmentations préférez-vous ?

Augmentation de salaire de base

De primes individuelles

Des primes collectives

17. D'après vous est ce que la rémunération a un impact efficace au niveau de motivation ?

Oui

Non

18. A votre avis, la rémunération des collaborateurs contribue-t-elle à améliorer leur performance ?

Oui

Non

19. Que pensez-vous du système de rémunération en terme d'équité ? (cochez la propositions qui vous semble la plus pertinente)

Le système de rémunération est équitable car il garantit une égalité de traitement entre les salariés exerçant la même profession en terme de rémunération et de déroulement de carrière

Le système est inéquitable car il ne tient pas compte des disparités entre les établissements (charge de travail supérieure, conditions de travail différentes...)

Le système est inéquitable car il ne s'appuie pas sur les compétences de la personne il est axé uniquement sur son diplôme, niveau d'étude

Le système n'est pas équitable car il ne tient pas compte du niveau d'efforts fournis dans l'atteinte des objectifs de l'activité que j'exerce.