

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger



Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme
De Master en Sciences de Gestion
Option : Management et Entrepreneuriat

Thème :
Les pratiques de rémunération équitable et leur
influence sur la motivation et l'engagement
organisationnel
Cas : AL Salam Bank Algérie

Elaboré par :

Mlle ABID Amel

Encadrante :

Dr. Ibtissem BRAHITI

Maitre de conférences A, HEC Koléa

12 ème Promotion

Juin 2025

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger



Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme
De Master en Sciences de Gestion
Option : Management et Entrepreneuriat

Thème :
Les pratiques de rémunération équitable et leur
influence sur la motivation et l'engagement
organisationnel
Cas : AL Salam Bank Algérie

Elaboré par :

Mlle ABID Amel

Encadrante :

Dr. Ibtissem BRAHITI

Maitre de conférences A, HEC Koléa

12 ème Promotion

Juin 2025

Résumer

Dans un contexte économique en constante évolution et où les attentes des salariés évoluent rapidement, la question de la rémunération ne se limite plus à un simple aspect financier, mais devient un levier stratégique de gestion des ressources humaines. C'est dans ce contexte que ce mémoire s'intéresse à l'impact des pratiques de rémunération équitable sur la motivation des employés et leur engagement organisationnel, en prenant pour étude de cas la banque islamique **Al Salam Bank Algérie**.

L'objectif principal de ce travail est d'analyser comment la perception d'équité dans les pratiques de rémunération (salaire de base, primes, avantages sociaux, reconnaissance) influence le niveau de motivation et l'engagement des employés dans leur travail. Une enquête a été menée auprès du personnel d'Al Salam Bank à l'aide d'un questionnaire, afin de recueillir des données quantitatives et qualitatives sur leurs ressentis et leurs expériences en matière de rémunération.

Ce mémoire vise à proposer quelques recommandations pratiques à l'attention des gestionnaires des ressources humaines pour améliorer les politiques de rémunération en cohérence avec les attentes des employés.

Les mots clés : la rémunération équitable, la motivation, l'engagement organisationnel, la gestion ressource humain.

ملخص

وفي بيئة اقتصادية دائمة التغير حيث تتغير توقعات الموظفين بسرعة، لم تعد مسألة التعويضات مقتصرة على مجرد الجانب المالي، بل أصبحت أداة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية. وفي هذا السياق، تبحث هذه الأطروحة في تأثير ممارسات المكافآت العادلة على تحفيز الموظفين والمشاركة التنظيمية، وذلك باستخدام بنك السلام الجزائري الإسلامي كدراسة حالة.

الهدف الرئيسي من هذا العمل هو تحليل كيفية تأثير تصور العدالة في ممارسات التعويضات (الراتب الأساسي، المكافآت، المزايا، الاعتراف) على مستوى تحفيز والتزام الموظفين في عملهم. تم إجراء استبيان استقصائي بين موظفي بنك السلام لجمع بيانات كمية ونوعية عن مشاعرهم وتجاربهم مع التعويضات.

الغرض من هذا الموجز هو تقديم بعض التوصيات العملية لمديري الموارد البشرية لتحسين سياسات التعويضات بما يتماشى مع توقعات الموظفين

الكلمات المفتاحية: الأجر العادل، التحفيز، الالتزام التنظيمي، إدارة الموارد البشرية

Abstract

In an ever-changing economic environment where employee expectations are changing rapidly, the issue of compensation is no longer limited to a mere financial aspect, but becomes a strategic lever for managing human resources. It is in this context that this thesis focuses on the impact of equitable remuneration practices on employee motivation and organizational engagement, using as a case study the Islamic bank Al Salam Bank Algeria.

The main objective of this work is to analyze how the perception of equity in compensation practices (base salary, bonuses, benefits, recognition) influences the level of motivation and commitment of employees in their work. A questionnaire survey was conducted among Al Salam Bank staff to collect quantitative and qualitative data on their feelings and experiences with compensation. The results show that perceived fairness in compensation plays a key role in employee satisfaction, retention and commitment to the organization.

The purpose of this brief is to provide some practical recommendations for human resources managers to improve compensation policies in line with employee expectations.

Keywords : equitable remuneration , motivation, organizational commitment, human resource management.

Dédicace

Ce travail est dédié à :

*Mes chers parents **Slimane et Fatima Zahra***

Qu'ils trouvent en moi la source de leur fierté, leurs patiences, leurs sacrifices à m'élever et à me rendre ce que je suis en ce moment, que le bon Dieu les garde et les protège

*A mes frères, **Mohamed, Youcef, Yasser et Aboubacar** à qui je souhaite la réussite dans la vie.*

A mes amis

Pour leur présence, leurs prières, leur bienveillance et leur réconfort dans les moments difficiles .vous avez été une source de motivation et de stabilité

Sans oublier tous ceux qui ont aidé de près ou de loin pendant mon parcours universitaire.

Amel

Remerciement

Nous tenons à remercier en premier lieu, le bon Dieu de nous avoir donné la foi, la force et le courage pour réaliser ce travail dans de bonnes conditions.

Nous tenons à remercier particulièrement :

Notre encadreur de mémoire au niveau de l'EHEC Mme Ibtissem BRAHITI, pour sa disponibilité, ses conseils avisés, ainsi que son accompagnement tout au long de ce travail. Sa rigueur scientifique et son soutien ont été des sources précieuses d'encouragement.

Nous remercions également l'ensemble du personnel de la Société AL Salam Bank, et plus particulièrement à notre encadrant Mr Rabie ALLOUACHE pour son accompagnement bienveillant, sa disponibilité et la qualité de ses conseils tout au long de mon travail, Son expertise, sa rigueur professionnelle

Je souhaite également remercier les membres du jury pour l'intérêt porté à mon travail et pour leurs remarques constructives.

Un grand merci à mes collègues, amis et proches, qui m'ont soutenu moralement et m'ont encouragé dans les moments de doute.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire

Puis, je dédie ce travail à ma famille, pour son amour inconditionnel, sa patience et son soutien sans faille.

Enfin, je souhaite exprimer ma gratitude à EHEC pour l'excellence de son enseignement et pour les opportunités de développement personnel et professionnel qu'elle offre à ses étudiants

Liste des tableaux :

CHAPITRE I

Tableau I- 1: Les éléments essentiels dans la détermination du salaire	11
Tableau I- 2: Cultures d'entreprise et système de rémunération.....	21

CHAPITRE II

Tableau II- 1: Facteurs de satisfaction et d'insatisfaction selon HERZBERG ...	45
Tableau II- 2 : les éléments de travail	51

CHAPITRE III

Tableau III- 1: les réseaux (agences) d'AL Salam Bank d'Algérie :	79
Tableau III- 2: Les chiffres clés de la banque ALSALAM	81
Tableau III- 3: les différents produits et service offerts par la banque :	83
Tableau III- 4: Répartition de la population de l'enquête selon le sexe.	92
Tableau III- 5: présentation de l'échantillon par âge.....	93
Tableau III- 6: Répartition de la population enquêtée selon le niveau d'instruction	94
Tableau III- 7: la présentation de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.....	95
Tableau III- 8: présentation de l'échantillon selon l'expérience.....	96
Tableau III- 9: représentation du salaire.	98
Tableau III- 10: La satisfaction et la motivation par rapport le système de rémunération	99
Tableau III- 11: système de rémunération équitable	100
Tableau III- 12: Existence de l'équité dans la répartition de salaire.....	102
Tableau III- 13: L'équité dans la distribution de la rémunération	103
Tableau III- 14: les éléments plus motivants et qui vous retient le plus à AL SALAM BANK	104
Tableau III- 15: la représentation la motivation.....	106
Tableau III- 16: La satisfaction par rapport au salaire actuel	107
Tableau III- 17: Existence de l'équilibre entre le salaire mensuel et les efforts fournis	108
Tableau III- 18: Volonté d'augmenter les efforts en cas d'augmentation salariale	109
Tableau III- 19: Comparaison de rémunération d'un salarié avec celle des entreprises en Algérie	110
Tableau III- 20: la rémunération a un impact direct sur la motivation.....	111
Tableau III- 21: La motivation par le salaire est un bon moyen pour fidéliser les travailleurs	112
Tableau III- 22: Quitter l'entreprise pour un salaire plus élevé	113

Liste des figures :

CHAPITRE I

Figure I- 11 : La pyramide des rémunérations	8
Figure I- 2 : Le triple équilibre du système de rémunération	22
Figure I- 31 : les trois piliers d'une politique de rémunération :	33

CHAPITRE II

Figure II- 1: le processus de la motivation au travail.	42
Figure II- 2: la pyramide des besoins d'Abraham MASLOW.....	47
Figure II- 3: Schéma de la théorie ERG (ALDERFER) :.....	49
Figure II- 4: La théorie des attentes de Vroom	67

CHAPITRE III

Figure III- 1: Répartition de la population de l'enquête selon le sexe	92
Figure III- 23 : La répartition de l'échantillon selon l'âge	93
Figure III- 3 : Répartition de la population enquêtée selon le niveau d'instruction.....	94
Figure III- 4 : la présentation de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	95
Figure III- 5: Répartition de la population enquêtée selon le nombre d'années d'ancienneté :.....	97
Figure III- 6: représentation du salaire.	98
Figure III- 7: La satisfaction et la motivation par rapport le système de rémunération	99
Figure III- 8: système de rémunération équitable	101
Figure III- 9: Existence de l'équité dans la répartition de salaire	102
Figure III- 10: L'équité dans la distribution de la rémunération.....	103
Figure III- 11: les éléments plus motivants et qui vous retient le plus à AL SALAM BANK	105
Figure III- 12: le niveau de motivation.	106
Figure III- 13: La satisfaction par rapport au salaire actuel.....	107
Figure III- 14: Existence de l'équilibre entre le salaire mensuel et les efforts fournis	108
Figure III- 15: présenter volonté d'augmenter les efforts en cas d'augmentation salariale ...	109
Figure III- 16: Comparaison de rémunération d'un salarié avec celle des entreprises en Algérie	110
Figure III- 17: la rémunération a un impact direct sur la motivation	111
Figure III- 18: La motivation par le salaire est un bon moyen pour fidéliser les travailleurs	112
Figure III- 19: Quitter l'entreprise pour un salaire plus élevé	113

Liste des abréviations :

C.S.P : la classification socio-professionnelle

DG : Direction Générale

GRH : Gestion des Ressources Humaines

IEP : Indemnité d'expérience professionnelle

IFSP : Indemnité forfaitaires de services permanents

ITP : Indemnité travail posté

L'OIT : Organisation Internationale du Travail.

L'UE : Union Européenne

PRC : Primes de rendement collectif

PRI : Primes de rendement individuel

RH : Ressources Humaines.

SB : Le salaire de base

SMIC : Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance

Sommaire :

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE I :LA REMUNERATION EQUITABLE.	5
Section 01 : Les fondamentaux de la rémunération équitable :	7
2 Section 02 : les pratiques de la rémunération équitable dans les organisations :	20
3 Section 03 : l'impact de la rémunération équitable	25
CHAPITRE II :LA MOTIVATION ET L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL.	37
1 Section 01 : revue de littérature sur les concepts de la motivation et de l'engagement organisationnel.....	39
2 Section 02 : Lien entre la motivation et l'engagement organisationnel	57
3 Section 3 : L'impact des pratiques de rémunération sur la motivation et l'engagement organisationnel des employés	65
CHAPITRE III : L'IMPACT DE LA REMUNERATION EQUITABLE SUR LA MOTIVATION ET L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL DANS LA SOCIETE.....	76
1 Section 01 : Présentation générale de l'entreprise d'accueil.....	78
2 Section 02 : Méthodologie, analyse et résultats de l'enquête	91
3 Section 03 : analyse, synthèse et recommandations	115
CONCLUSION GENERALE	119

INTRODUCTION GENERALE

Dans un environnement professionnel en constante mutation, la gestion des ressources humaines constitue un levier fondamental pour assurer la compétitivité et la pérennité des entreprises. Parmi les différents aspects de cette gestion, la rémunération occupe une place centrale en raison de son rôle à la fois économique et psychologique. En effet, si la rémunération représente avant tout une contrepartie financière du travail fourni, elle est également un facteur clé influençant la motivation, la satisfaction, l'engagement et, plus largement, le bien-être des employés. Cependant, au-delà du montant de la rémunération, c'est la perception de son équité qui détermine en grande partie l'implication des collaborateurs au sein de l'organisation

Autrement dit, l'investissement dans le capital humain est plus que jamais considéré comme un avantage compétitif. Par conséquent, la question de la rémunération occupe une position de premier plan dans l'entreprise.

La question de la rémunération équitable est devenue un enjeu stratégique majeur, pour les employeurs que pour les salariés. Une rémunération perçue comme juste et transparente favorise un climat de confiance au sein des organisations, tandis qu'une perception d'injustice salariale peut entraîner démotivation, baisse de productivité et turnover accru. En ce sens, les entreprises doivent mettre en place des pratiques de rémunération qui garantissent non seulement une équité interne – en assurant une cohérence entre les rémunérations des employés occupant des postes similaires –, mais aussi une équité externe, en restant compétitives par rapport au marché du travail

La motivation est un moteur essentiel du comportement humain. Que ce soit dans la vie personnelle, les études ou le travail, elle influence nos actions, nos efforts et notre persévérance face aux défis. En psychologie comme en gestion des ressources humaines, la motivation est étudiée pour comprendre ce qui pousse un individu à agir et à maintenir son engagement dans une activité donnée. La motivation constitue également le moteur de la dynamique d'équipe dans les opérations d'entreprise modernes

Bien qu'une variété de sujets différents existe au sein de notre spécialité, nous avons choisi de travailler sur le domaine suivant :

« Les pratiques de rémunération équitable et leur influence sur la motivation et l'engagement organisationnel ».

Dans un contexte où l'attractivité et la rétention des talents sont des enjeux majeurs Pour les entreprises, il est essentiel de comprendre comment une politique salariale perçue Comme juste et cohérente peut influencer la satisfaction des employés, leur implication dans Leur travail et leur fidélité à l'organisation.

À partir de ce constat et des explications que nous avons fournies précédemment, notre Problématique de recherche s'intitule :

Comment les pratiques de rémunération équitable influencent _elles la motivation des Employés et leur engagement au sein de l'organisation ?

Afin de traiter cette problématique nous avons établie des questions secondaires qui se Présentent comme suit :

Q1- Quel est l'impact de la rémunération équitable sur la motivation des employées ?

Q2-Quels sont les éléments spécifiques d'une politique de rémunération équitable qui influencent l'engagement organisationnel ?

Q3-Comment les conditions de travail influencent-elles l'engagement organisationnel indépendamment de la rémunération ?

Pour nous orienter et répondre à notre problématique, nous avons formulé les trois hypothèses suivantes qui permettront de conduire notre champ de recherche :

Hypothèse 1 : les employés percevant une rémunération équitable manifestent un niveau de motivation intrinsèque plus élevé que ceux percevant une rémunération inéquitable.

Hypothèse 2 : les pratiques de rémunération équitable sont positivement corrélées avec l'engagement organisationnel des employés.

Hypothèse 3 : la perception d'une rémunération équitable modéré la relation entre les conditions de travail et l'engagement organisationnel.

Pour mener à bien ce mémoire, nous avons adopté une méthodologie descriptive analytique en utilisant comme outil de recherche les ouvrages, travaux scientifiques, encyclopédies, bibliothèque de l'école et aussi Bibliothèque parlementaire Assemblée populaire nationale et site web ainsi que des documents internes Et une étude qualitative.

L'objectif est d'identifier les bonnes pratiques et de proposer des recommandations pour une politique de rémunération qui favorise à la fois la motivation individuelle et l'engagement collectif au sein des organisations.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses nous avons adopté le plan suivant : nous avons divisé notre travail sur trois chapitres :

_Le premier chapitre théorique nous permettra de comprendre la rémunération équitable, qui se compose de trois sections, la première section les fondamentaux de rémunération équitable, la deuxième section les pratiques de la rémunération équitable dans l'organisation, la troisième section l'impact de la rémunération équitable.

_Le second chapitre, nous allons traiter la motivation et l'engagement organisationnel. Il se compose de trois sections, la première section revue de littérature sur les concepts de la motivation et de l'engagement organisationnel, la deuxième section lien entre la motivation et l'engagement organisationnel, troisième sections l'impact des pratiques de rémunération sur la motivation et l'engagement organisationnel des employés

_Le troisième chapitre c'est l'étude de cas (étude quantitative) intitulé l'impact de la rémunération équitable sur la motivation et l'engagement organisationnel dans la société ALSALAM BANK, il se compose de trois sections, la première section présentation de l'entreprise et de la méthodologie de recherche, deuxième section l'impact de la

Rémunération équitable sur la motivation et l'engagement organisationnel, troisième sections recommandations et pistes d'amélioration. Dans ce chapitre on va le faire des entretiens et Un questionnaire.

CHAPITRE I :LA REMUNERATION EQUITABLE.

Introduction de chapitre 01 :

Tous ont droit, sans aucune discrimination, à un salaire égal pour un travail égal.

Tout travailleur a droit à un salaire équitable qui répond à ses besoins et lui assure, ainsi qu'à sa famille, une vie conforme à la dignité humaine et soutenue, le cas échéant, par tous les autres moyens de protection sociale.

Dans ce premier chapitre, notre recherche s'articulera autour du concept : la rémunération équitable, pour mieux comprendre cet élément nous allons diviser ce chapitre en trois sections.

Dans la première section, nous avons essayé de donner tout d'abord les fondamentaux de la rémunération équitable tel que des définitions sur le concept et les composants de la rémunération, ensuite, nous avons essayé dans la section deux d'expliquer sur les pratiques de la rémunération équitable dans les organisations Les principes de système de la rémunération équitable, puis nous avons développé le rôle de la négociation collective et de convention salariales. La section trois quant à elle, développe l'impact de la rémunération équitable. A ce titre, nous traiterons la rémunération intrinsèque et extrinsèque et l'importance de la rémunération et leur bonne pratique de la rémunération équitable

Section 01 : Les fondamentaux de la rémunération équitable :

Assurer l'application à tous les travailleurs du principe de l'égalité de rémunération entre

La main-d'œuvre masculine et la main-d'œuvre féminine pour un travail de valeur égale est un Principe énoncé par la convention n° 100 sur l'égalité de rémunération de l'OIT ratifiée par L'Algérie à l'aube de son indépendance en 1962¹.

1.1 La définition de la rémunération :

Tout d'abord La rémunération est une pierre angulaire de la gestion des ressources Humaines d'une entreprise : selon ses composantes et son impact sur les contraintes et Objectifs de rétention, elle constitue même un enjeu majeur dans la stratégie ressources Humaines. Qui est soumise à la libre négociation individuelle est exprimée en des termes Exclusivement monétaires et son paiement s'effectue en des moyens exclusivement Monétaires, dont le montant, ainsi que celui de tous les éléments qui la composent doivent Figurer, nommément, dans la fiche de paie périodique régulièrement établie par l'employeur.

Selon ROUSSEL : « *la rémunération sera définie comme étant l'ensemble des Rétributions acquises par le salarié en contrepartie de travail effectué pour l'organisation qui L'emploie.* »²

Selon THEVENET. (B) et DEJOUX. (C) : « *La rémunération représente le salaire ou*

*Le traitement ordinaire de base et tous les autres avantages et accessoires payés, directement Ou indirectement, en espèce ou en nature par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi De ce dernier. »*³

¹ Zahir Battache, sur les salaires les pratiques indispensables, Berti éditions, Alger, 2016,2019, p183.

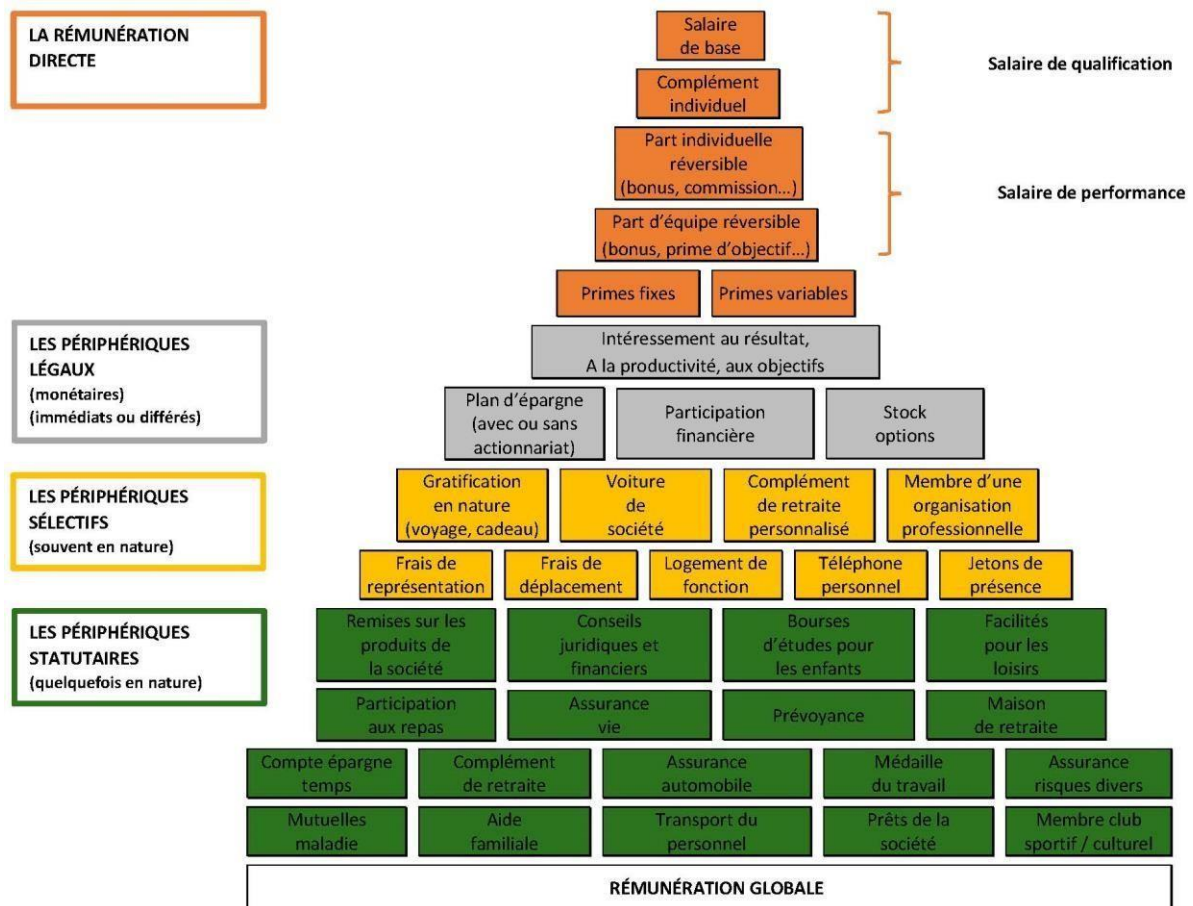
² ROUSSEL : A travail égal salaire égale, Revue de gestion des ressources humaines, Edition ESKA, N° 64, 2007, p.2-33.

³ THEVENET (B), DEJOUX (C), MARBOT (E) ET BENDER(A) : Fonction RH, édition PEARSON EDUCATION, Paris, P.258

Le vieux dicton « toute peine mérite salaire »¹ garde encore son sens pour expliquer :

Toute personne qui fournit un effort ou accomplit un travail mérite une rémunération équitable. Il souligne l'importance de reconnaître la valeur du travail, quel qu'il soit, en assurant une compensation juste pour le temps, l'énergie ou les compétences mobilisées. Cette expression rappelle que le travail ne peut être exigé sans contrepartie, et qu'aucun effort ne devrait rester sans reconnaissance, que ce soit sur le plan matériel ou symbolique.

Figure I- 11 : La pyramide des rémunérations



Source : www.stgcf.fr, d'après Gérard Donnadiou, Éditions d'Organisations.

Source : www.stgcf.fr, d'après Gérard Donnadiou, éditions d'organisations.

Consulté le 11_03_2025 à 10h30

¹ Ricouard, supra note 189 à la p 6.

1.2 La définition de la rémunération équitable :

La rémunération équitable fait référence à un système de rémunération qui prend en Compte de multiples critères tels que les compétences, l'expérience, la performance, la Contribution à l'organisation et les normes du marché pour garantir une rémunération juste et Équilibrée aux salariés.

L'**égalité de rémunération** désigne le principe selon lequel **les employés doivent Recevoir une rémunération égale pour un travail de valeur égale**, indépendamment de Critères discriminatoires tels que le sexe, l'origine, l'âge ou tout autre facteur non lié aux Compétences et aux responsabilités professionnelles.

*« La rémunération doit être la même, quelles Qu'en soient les formes : salaire de base, primes, indemnités, des primes particulières, Réservées pour privilégier les cadres et les travailleurs qualifiés affectés dans les zones Déshéritées »*¹ stipulait la Charte nationale.

On évoque souvent ce principe d'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale pour Un éventuel réajustement des salaires. Les syndicats s'efforcent d'obtenir l'alignement des Salaires des travailleurs par rapport à ceux qui exercent une activité similaire.²

L'employeur ne peut accorder des avantages à certains salariés sans justification valable. Le principe d'égalité de traitement impose que les salariés placés dans une situation comparable soient traités de manière équivalente. Il ne peut se prévaloir de son pouvoir discrétionnaire pour justifier une différence de rémunération entre des salariés occupant un même poste.

Toute distinction doit reposer sur des critères objectifs et pertinents, que l'employeur est tenu de démontrer.³

Les étrangers conjoints d'Algériens, justifiant des mêmes titres, diplômes et expériences professionnelles et occupant les mêmes postes de travail ou emplois percevront la rémunération et l'indemnité allouée à leurs homologues algériens.⁴

¹ Zahir Battache, opct , p 60

² Ibid. p61

³Ibid , p62

⁴ Ibid. p184

« Art 84_ tout employeur est tenu d'assurer, pour un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les travailleurs sans aucune discrimination ». ¹

Il n'y a pas de discrimination entre travailleurs, A moins qu'ils ne se trouvent dans une situation identique et soient soumis aux mêmes conditions de travail.

1.3 Classification juridique :

Le cadre juridique encadrant les rémunérations en Algérie s'appuie principalement sur la loi n°90-11 relative aux relations de travail. Cette législation s'inscrit dans le processus de refonte du droit du travail engagé à la suite des réformes politiques et économiques initiées à la fin des années 1980. Ces transformations marquent un tournant majeur dans la régulation des conditions d'emploi et de travail, annonçant une nouvelle ère dans l'évolution du droit du travail, en lien avec le passage d'un modèle économique socialiste à une économie de marché.

1.4 Les composant de la rémunération

Cette rémunération est constituée alors de trois composantes :

1.4.1 La paix (contractuelle) :

A-La fiche de paie :

Le bulletin de paie est un document essentiel permettant de vérifier les modalités, la périodicité et les justificatifs du paiement d'une rémunération déterminée, calculée soit manuellement, soit de manière automatisée par l'entreprise. Sa délivrance est obligatoire pour l'employeur. Ce dernier est tenu de remettre au salarié, en plus de son salaire, une fiche de paie afin que celui-ci puisse contrôler l'exactitude des montants perçus. Il est également dans l'intérêt du travailleur de conserver ses bulletins de paie, car ils peuvent servir de preuve en cas de litige, mais aussi pour le calcul de la pension de retraite ou d'éventuelles indemnités. La fiche de paie doit. Ainsi les mentions Constituant la fiche de paie est :

- 1- Identification de l'entreprise ;
- 2- Identification du salarié, de son poste, son grade, son échelon ou de son coefficient, ainsi que Son numéro de sécurité sociale et son adresse.
- 3- La période de travail ,

¹ Art 84- de la loi 90-11.

4- Le salaire de base ou le salaire de poste.

5- Le salaire net à payer :

6- Les différentes primes et indemnités et leurs taux ;

7- Les sommes déductibles au titre des cotisations de sécurité sociales et de l'impôt.¹

b-Le salaire de base :

Le salaire de base correspond au montant brut avant toute déduction des cotisations sociales et avant l'octroi de prestations sociales. Il ne comprend ni les primes ni les heures supplémentaires. Ce salaire est généralement indiqué sur la première ligne du bulletin de paie du salarié. Le salaire de base est fixé librement entre l'employeur et le salarié, soit par le contrat de travail, soit par les conventions ou accords collectifs, ou encore par décision unilatérale de l'employeur, sous réserve du respect de certaines règles légales et conventionnelles, telles que le salaire minimum stipulé dans les conventions et accords collectifs de l'entreprise, ainsi que les règles concernant le salaire national minimum garanti.²

Il résulte de la classification socio-professionnelle (C.S.P)

Tableau I- 1: Les éléments essentiels dans la détermination du salaire

Les éléments essentiels dans la détermination du salaire	Définition
Le partage du travail	En cas de politique de partage du travail pour éviter les licenciements, les baisses de salaire doivent être proportionnelles à la réduction du temps de travail et définies par un accord collectif en fonction du niveau des salaires.
les heures supplémentaires	Les heures supplémentaires doivent rester exceptionnelles et être justifiées par une nécessité impérative de service ; l'employeur peut en demander à tout salarié
Le travail à domicile	Selon l'OIT, le travail à domicile est une activité effectuée depuis le domicile ou un lieu choisi par le travailleur, hors des locaux

¹ Zahir Battache, opct , p71

² Ibid. p67

	de l'employeur, pour produire un bien ou un service selon ses directives. Il ne concerne pas les travailleurs disposant d'une autonomie équivalente à celle d'un indépendant, ni les salariés travaillant occasionnellement chez eux.
le travail à temps partiel	<p>D'après l'Organisation internationale du travail (OIT), une travailleuse ou un travailleur à temps partiel est un salarié dont la durée normale de travail est inférieure à celle d'un salarié à temps plein occupant un poste comparable.</p> <p>Le travail à temps partiel correspond à une activité exercée régulièrement, avec l'accord de l'employeur, pour une durée inférieure à la durée légale, mais au moins égale à la moitié de celle-ci.</p>
Le travail posté	Lorsque les besoins de la production ou du service l'exigent, l'employeur peut organiser le travail par équipes successives ou travail posté
la formation et le contrat de fidélité	<p>La formation professionnelle constitue à la fois un levier de progression sociale pour les travailleurs et un pilier essentiel du développement économique national. Elle représente ainsi une responsabilité d'intérêt public qui engage le salarié, l'employeur et l'État.</p> <p>Le salarié a droit à la formation tout au long de sa carrière pour développer ses compétences et évoluer professionnellement, tandis que l'employeur doit organiser en continu des actions de formation.</p>

Source : Zahir Battache, sur les salaires les pratiques indispensables, Berti éditions, Alger, 2016,2019, p71

1.4.2 Les primes et indemnités :

1.4.2.1 Signification du régime indemnitaire :

Le régime indemnitaire regroupe l'ensemble des primes et gratifications versées à un salarié en lien avec l'exécution des missions qui lui sont confiées, telles que définies par le statut particulier auquel il est soumis. Il constitue un complément de traitement, distinct des autres composantes de la rémunération de base. Les primes et indemnités revêtent des formes et appellatif très diverses, qu'il est impossible de les citer de manière exhaustive. Cependant, les plus répandues d'entre elles, peuvent être répertoriées comme suit :

Les primes et indemnités qui rétribuent des conditions de travail pénibles. Elles sont liées à l'insalubrité et à la pénibilité du travail effectué.

- les primes et indemnités liées au rendement et à la productivité

Les primes destinées à rémunérer la fidélité et la présence de travailleurs au niveau de l'entreprise.

-les primes ou indemnités liées à des frais engagés par le travailleur à l'occasion de l'exercice de ses fonctions.¹

« Les indemnités sont destinées à rémunérer les sujétions particulières inhérentes à l'exercice de certaines activités. Elles rétribuent ainsi des conditions de travail pénibles ou se rapportant au lieu et aux conditions spécifiques de travail. Les primes sont destinées en général à stimuler le rendement et la performance. »²

1.4.2.2 Le régime indemnitaire élément du salaire

Par salaire, au sens de la loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail, modifiée et complétée, il faut entendre :

« le salaire de base, tel qu'il résulte de la classification professionnelle de l'organisme employeur ; Les indemnités versées en raison de l'ancienneté du travailleur des heures supplémentaires effectuées ou en raison de conditions particulières de travail et, notamment, de travail posté, de nuisance et d'astreinte, y compris le travail de nuit et l'indemnité de zone.

¹ Zahir Battache, opct, p315

² Ordonnance n° 06-03 du 15 juillet 2006, portant statut général de la fonction publique, art. 124. *Journal officiel de la République Algérienne* (JORA), n° 46.

*Les primes liées à la productivité et aux résultats du travail. »*¹

Dans la fonction publique, le fonctionnaire perçoit, en contrepartie du service rendu, une rémunération constituée du traitement de base ainsi que de diverses primes et indemnités. Le traitement inclut le salaire de base déterminé selon la classification figurant dans la grille indiciaire, auquel s'ajoute l'indemnité d'expérience professionnelle. En complément de cette rémunération, le fonctionnaire peut également bénéficier d'indemnités compensant les frais engagés dans le cadre de l'exercice de ses fonctions.²

1.4.2.2.1 1.4.2.2.1 Composition du régime indemnitaire

Le régime indemnitaire comprend une variété de primes et d'indemnités, sans classification officielle précise. Ces primes et indemnités sont ajoutées à la rémunération dans le but de récompenser, motiver ou prendre en compte les conditions de travail du salarié. Elles compensent des sujétions particulières liées à certains services, comme les travaux dangereux, insalubres ou salissants. Certaines primes tiennent également compte de la valeur professionnelle, de la technicité ou des responsabilités de l'agent, telles que l'indemnité de rendement ou de performance. Enfin, des primes peuvent être attribuées pour le remboursement de frais, tels que la prime de transport ou la prime de panier³.¹

1.4.2.2.2 Quelques primes et indemnités :

Il a été souligné qu'il est impossible de répertorier de manière exhaustive toutes les primes et indemnités en raison de leur nombre et de la complexité de leur classification, surtout lorsque certaines indemnités, bien qu'attribuées sous différentes appellations, servent à rétribuer des fonctions similaires. Toutefois, certaines primes et indemnités reviennent fréquemment, tant dans les régimes indemnitaires applicables à la fonction publique que dans les grilles salariales des différentes branches ou entreprises. À ce titre, nous pouvons citer à titre d'exemple les primes et indemnités suivantes :

a-L 'indemnité de zone :

« Les postes de travail situés dans les zones secteur d'activité, unités économiques, les projets de développement ainsi que les qualifications jugées prioritaires dans le cadre des plans

¹ Ordonnance n° 06-03 du 15 juillet 2006, portant statut général de la fonction publique, art. 32 et 119. *Journal officiel de la République Algérienne* (JORA), n° 46, 16 juin 2006, p. 11.

² Zahir Battache, opct ,p316

³ Zahir Battache, opct, p317

développement ouvrent droit à une indemnité de zone. Il est de même des postes de travail isolés ou se situant dans les lieux de travail isolés. »¹

B _ L'indemnité de nuisance :

« L'indemnité de nuisance est perçue lorsque le poste de travail comporte des tâches et des conditions de travail présentant des inconvénients de pénibilité, de salissure d'insalubrité et/ou de danger,

Qui n'ont pas été pris en compte dans la définition et la classification du poste de travail considère on qui dépassent, exceptionnellement, le seuil pris en compte dans la définition et la classification de ce même poste de travail L'indemnité de nuisance est réduite ou supprimée, selon le cas dans les mêmes formes qui ont présidé à son attribution, lorsque les nuisances pour lesquelles elle a été attribuée sont réduites ou supprimées ou lorsqu'elles ont été partiellement ou totalement intégrées dans la classification du poste de travail concerné . »²

Le versement de l'indemnité de nuisance n'exonère pas l'employeur de son obligation d'améliorer les conditions de travail, comme le stipule la législation du travail.

c-La prime de risque :

Cette prime est attribuée aux salariés contraints de travailler dans des environnements dangereux. Dans le secteur économique, elle est souvent prévue par la convention ou l'accord collectif de l'entreprise.

D -La prime de pénibilité :

Certaines professions, comme celles du secteur du bâtiment, prévoient des primes spécifiques selon la convention collective applicable à leur secteur d'activité. Ces primes ont pour objectif de compenser les contraintes liées à la dureté du travail, en tenant compte des exigences des conditions de travail ainsi que des conditions physiques du salarié.

L'indemnité de qualification ou indemnité de technicité : L'exercice de certaines fonctions requiert un niveau spécifique de qualification ou de technicité, ce qui peut justifier l'attribution d'une indemnité correspondante.

¹ Zahir Battache, opct, p330

² Ibid. p330

F _ L'indemnité d'expérience professionnelle :

L'indemnité d'expérience est attribuée en reconnaissance de l'ancienneté, qui génère une expérience professionnelle. Les modalités de valorisation de cette ancienneté diffèrent selon le secteur d'activité.

La prime d'ancienneté, telle que définie par la convention collective, doit être versée en supplément du salaire prévu par le contrat de travail. Toutefois, elle peut être incluse dans la rémunération contractuelle, sous réserve de l'accord du salarié.

Lorsqu'un travailleur conserve son grade pendant plus de trois ans, il peut percevoir une indemnité d'expérience, dont le montant dépend du poste occupé et de l'ancienneté du salarié dans ce grade. Cette indemnité atteint son montant maximal après une période de travail, qu'elle soit consécutive ou non, effectuée dans plusieurs organismes employeurs.

Cependant, de manière générale, c'est principalement par l'avancement, et en particulier par la promotion à des postes supérieurs, que l'expérience est récompensée. L'expérience professionnelle s'acquiert non seulement par l'ancienneté, mais aussi par la formation et le perfectionnement professionnel du salarié, en lien avec son poste de travail ou des enseignements appropriés.

G _ l'indemnité de travail posté :

Lorsque les exigences de la production ou du service, en particulier dans le secteur public, le nécessitent, l'employeur peut organiser le travail en équipes successives. Cela consiste à diviser la journée de travail en deux ou plusieurs plages horaires, appelées "postes" ou "quarts", chaque tranche étant assurée successivement par différents travailleurs affectés au travail posté.

1.4.3 Les primes exceptionnelles :

Les primes exceptionnelles sont des compléments de rémunération versés de manière ponctuelle par l'employeur, en dehors des primes régulières prévues par le contrat de travail ou la convention collective. Elles peuvent être attribuées pour diverses raisons et jouent un rôle important dans la motivation des salariés, accordées ponctuellement (exemple : prime de fin d'année, prime Macron... etc.).

_ **Primes de rendement individuel (PRI)** : La prime de rendement individuel (PRI) est un complément de rémunération accordé aux salariés en fonction de leur performance personnelle et de leur productivité. Elle vise à récompenser l'effort individuel et à encourager l'amélioration continue du travail.

_ **Primes de rendement collectif (PRC)** : La prime de rendement collectif (PRC) est un complément de rémunération attribué à un groupe de salariés en fonction de la performance collective d'un service, d'une équipe ou de l'ensemble de l'entreprise. Elle vise à encourager la coopération, la cohésion et l'engagement organisationnel.

_ **13^e mois** : Le 13^e mois est une prime exceptionnelle souvent assimilée à un salaire supplémentaire versé en fin d'année. Il peut être obligatoire ou facultatif.

_ **Bonus prime d'intéressement** : Le bonus d'intéressement est une prime collective qui permet aux salariés de bénéficier d'une partie des résultats ou des performances de l'entreprise. Il s'inscrit dans une démarche de rémunération variable et incitative, favorisant l'implication des employés dans la réussite économique de leur organisation.

_ **Primes de challenges** : Les primes de challenges sont des récompenses exceptionnelles accordées aux salariés ayant atteint ou dépassé des objectifs spécifiques, souvent dans des contextes commerciaux ou de productivité. Elles peuvent prendre la forme de primes financières, cadeaux, voyages ou autres avantages

1.5 L'objectif de la rémunération :

1-Rémunérer le travail et maîtriser les coûts salariaux :

La rémunération constitue une part significative des coûts supportés par les entreprises, au même titre que les matières premières ou les équipements. Les charges sociales représentent un poids important : pour un salarié rémunéré au SMIC, le montant total des charges atteint environ 80 % du salaire brut, réparties entre les charges salariales (environ 20 %, à la charge du salarié) et les charges patronales (à la charge de l'employeur).

_ Certaines formes de rémunération, telles que la participation, l'intéressement ou l'épargne salariale, bénéficient d'un régime fiscal et social allégé. Toutefois, la législation interdit aux entreprises de les utiliser pour se substituer, en tout ou en partie, à la rémunération de base.

"Pour préserver leur équilibre financier, les entreprises doivent optimiser la gestion de la rémunération. Cela implique de trouver un juste équilibre entre le coût que représente un salarié et la valeur ajoutée générée par son travail. Cette démarche nécessite la mise en place d'un système de comptabilité analytique et de contrôle de gestion performant.

2_Influer sur le comportement des salariés :

En fonction du niveau de rémunération généralement associé aux compétences et qualifications d'un salarié, l'entreprise peut décider – ou négocier individuellement – de proposer une rémunération supérieure ou inférieure. Elle peut également opter pour un salaire entièrement fixe ou y intégrer une part variable, liée aux résultats obtenus (rémunération à la performance). Ces marges de manœuvre constituent autant de leviers permettant d'influencer les attitudes et comportements des salariés.

En définissant des objectifs à atteindre, les dispositifs de rémunération peuvent renforcer la motivation des salariés, favoriser leur engagement et accroître le niveau d'effort qu'ils consacrent à leur travail. La rémunération peut également jouer un rôle positif dans la satisfaction au travail des salariés. Une satisfaction élevée, caractérisée par un état émotionnel positif ou agréable, se traduit généralement par une diminution de l'absentéisme, des conflits et des intentions de démission

3-Assurer un sentiment d'équité sociale :

Pour influencer positivement le comportement des salariés, la rémunération doit être perçue comme équitable par ces derniers. Ce sentiment d'équité émerge chez le salarié à travers la comparaison de son propre salaire avec celui de ses pairs.

_au travail fourni : rapport entre sa contribution et sa rétribution ;

_au salaire de ses collègues équité interne ;

_au salaire des salariés travaillant dans d'autres entreprises : équité externe.

4-Reconnaissance et récompense des performances

La rémunération est utilisée comme un moyen de reconnaître et de récompenser les performances exceptionnelles des employés. Des mécanismes tels que les bonus et les primes sont mis en place pour encourager et motiver les employés à atteindre et à dépasser les objectifs fixés. ¹

5-Alignement des objectifs organisationnels

La rémunération peut également servir à aligner les objectifs des employés sur ceux de l'organisation. Par exemple, en mettant en place des incitations financières basées sur les objectifs de l'entreprise, les employés sont encouragés à travailler en harmonie avec la vision et les objectifs globaux de l'organisation. ²

¹ <https://www.ferway.co/blog-article/quels-sont-les-objectifs-de-la-remuneration> consulté le 12/03/2025 à 18h35.

² Ibid.

Section 02 : les pratiques de la rémunération équitable dans les organisations :

2.1 Les principes de système de la rémunération équitable :

La question de la rémunération équitable est au cœur des débats dans de nombreux pays à travers le monde, notamment aux États-Unis, au Canada, en Europe et en Nouvelle-Zélande. Diverses méthodes ont été mises en œuvre dans les organisations pour garantir cette équité salariale. Parmi les approches les plus efficaces figurent la transparence des salaires, l'évaluation régulière des grilles salariales et l'adoption de systèmes d'évaluation des postes non biaisés. En 2021, la Commission européenne a lancé une initiative majeure en faveur de l'égalité de rémunération dans l'Union européenne, en intégrant ces outils dans une directive visant à réduire les écarts salariaux entre les sexes. Cette directive s'appuie sur les meilleures pratiques identifiées dans plusieurs pays européens, tels que la France, le Royaume-Uni ou encore l'Islande.¹

Le principe « à travail égal, salaire égal et travail de valeur égale » apparaît pour la première fois dans le traité de Rome en 1957. Il garantit aux travailleurs de l'Union européenne des conditions de concurrence équitables et s'inscrit dans le principe de libre circulation des travailleurs. Pour autant, sur la base des données présentées ci-dessus, on peut se demander si cette intention de départ a été depuis mise en pratique au sein des États membres de l'UE. Conformément au principe énoncé dans le traité de Rome, la rémunération équitable a été transférée vers les traités ultérieurs de l'UE : « *Chaque État membre assure l'application du principe de l'égalité des rémunérations entre travailleurs masculins et travailleurs féminins pour un même travail ou un travail de même valeur.* »²

2.1.1 Le système de rémunération

Le système de rémunération « : est le *«choix de structure de composition et de modes d'évolution des rémunérations de l'ensemble ou de diverses catégories de salariés d'une entreprise ou d'un groupe. Il s'inscrit dans un contexte externe à l'entreprise et s'adapte à ses*

¹ KATINKA BROSE, CHRISTINE GRÄBE, henrike von platen, rémunération équitable - l'Europe dans la course à l'égalité des chances pour tous, note d'orientation politique Novembre 2021, pp1-2

² Ibid., p 3

évolutions. Il répond à des objectifs fixés par l'entreprise cohérence avec ses propres objectifs stratégiques, ainsi qu'avec ses pratiques et ses valeurs»¹

Le système de rémunération constitue un levier stratégique qui dépasse la simple fonction de versement de salaires. Il organise la manière dont les collaborateurs sont rétribués, en tenant compte à la fois des exigences internes de l'organisation et des facteurs externes, tout en s'inscrivant dans sa vision, ses valeurs et ses ambitions à long terme.

Tableau I- 2: Cultures d'entreprise et système de rémunération

Type de culture système de rémunérations	Style bureaucratique	Style paternaliste	Style performant
Management	<ul style="list-style-type: none"> •système hiérarchique •Directives et procédures •ordre légale et réglementaire 	<ul style="list-style-type: none"> •Relations personnalisées, pouvoir, influence -Expérience autorité, fidélité 	<ul style="list-style-type: none"> • Efficacité • Responsabilités aux résultats • Flexibilité
Politique salariale	<ul style="list-style-type: none"> -Directives de l'État des branches -Augmentations générales -Primes d'ancienneté 	<ul style="list-style-type: none"> • Négociation salariale d'entreprise • Augmentation générale ou mixte avec mérite pour les cadres d'avantages sociaux 	<ul style="list-style-type: none"> -Augmentations au mérite -Bonus de performance -Stock- options
Critères d'attribution	<ul style="list-style-type: none"> • Automatique • Grille professionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Ancienneté • Performances 	Réalisation des objectifs
Procédures de décision salariales	<ul style="list-style-type: none"> • Notations 	<ul style="list-style-type: none"> • Entretiens annuels 	Évaluation des performances

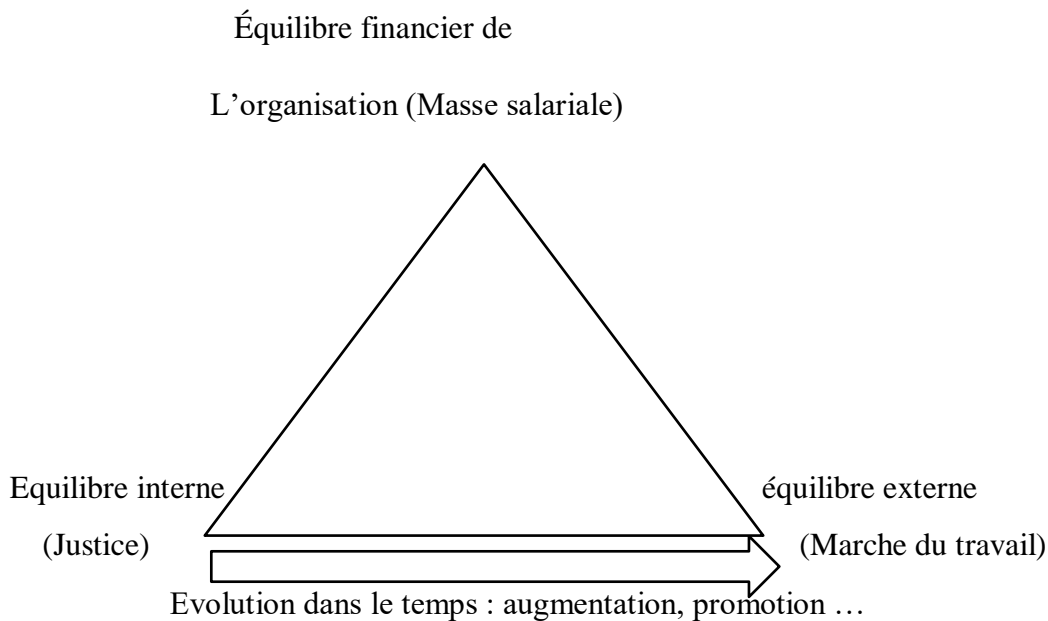
Source : Roman BERNARD : Bâtir une stratégie de rémunération, Dunod, Paris, 2016, P.139

¹ MOUTON-LIGER (A) : cours de Rémunération et gestion de la performance, cours Université Paris 1, Paris, 2003,p.3

2.2 Equilibre d'un système de rémunération :

En instituant un système de rémunération, l'organisation doit pouvoir répondre simultanément à trois questions fondamentales.

Figure I- 2 : Le triple équilibre du système de rémunération



Source : Annabelle Hulin, Gestion des Ressources Humaines La rémunération, Université de Tours et par AUNEGE, l'Université Numérique en Économie Gestion, p7

2.3 Un système de rémunération équitable :

Il est essentiel que les employés perçoivent le système de rémunération comme équitable et incontestable au sein de l'organisation. Toute impression d'injustice ou de déséquilibre peut engendrer des tensions et un climat négatif. Pour prévenir cela, le service des ressources humaines doit effectuer des contrôles réguliers afin de vérifier la cohérence entre les niveaux d'emploi et les rémunérations. Cela repose sur l'utilisation d'outils d'évaluation et de classification des postes. La classification constitue une méthode structurée et impartiale permettant d'évaluer les fonctions selon des critères prédéfinis, attribuant à chaque poste un certain nombre de points reflétant son poids. Ce processus, appelé « pesée des postes », permet d'établir une hiérarchie claire entre les différents niveaux de responsabilité.

La rémunération équitable va au-delà du simple paiement d'un salaire. Elle repose sur le principe de justice et d'égalité dans la rétribution des employés, en tenant compte de plusieurs facteurs :

A-L'équité interne :

Un salarié occupant un poste comparable à celui d'un collègue doit bénéficier d'une rémunération équivalente, tenant compte de ses compétences et de son ancienneté. L'équité interne repose sur l'évaluation comparative des postes au sein d'une même organisation. Cette démarche vise à mesurer la contribution relative de chaque fonction à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Le degré de cohérence entre les postes influe directement sur la stabilité du personnel, la motivation au travail et la performance globale.

b-L'équité externe :

La rémunération associée à un poste doit être alignée sur les standards du marché et comparable aux salaires pratiqués pour des fonctions similaires dans d'autres entreprises. En plus d'assurer la cohérence interne des emplois au sein de l'organisation, il est essentiel d'évaluer leur compétitivité externe, autrement dit leur positionnement sur le marché du travail. La fixation des salaires ne doit pas reposer sur des perceptions subjectives, mais sur une analyse rigoureuse des données externes et des références sectorielles.

c- L'équité individuelle :

La rémunération doit refléter les qualifications, l'expérience et les performances propres à chaque salarié. Une politique salariale équitable veille à ce que la rémunération soit ajustée en fonction de la contribution individuelle, en tenant compte notamment de l'ancienneté, des compétences acquises, de l'efficacité au travail et de l'expertise professionnelle.

d-Équité collective :

L'équité collective en matière de rémunération repose sur le principe selon lequel la rétribution des employés doit refléter la performance et la contribution globale des équipes ou de l'organisation. Elle vise à garantir une reconnaissance équitable des efforts collectifs, favorisant ainsi la coopération, la cohésion et l'engagement des salariés envers les objectifs communs

e-L'équité légale :

Respect des lois et conventions collectives pour éviter toute discrimination salariale basée sur le genre, l'âge, la nationalité, etc.

2.4 Rôle de la négociation collective et de convention salariales :

La négociation collective est un processus volontaire visant à déterminer les conditions de travail et à encadrer les relations entre employeurs et salariés, dans le but d'aboutir à une

convention collective. Reconnue comme un droit fondamental, elle peut porter sur les salaires, les primes, les indemnités ainsi que l'ensemble des éléments constitutifs de la rémunération. Les conventions et accords collectifs conclus entre les partenaires sociaux traitent des conditions d'emploi et de travail ainsi que des éléments relatifs à la rémunération. Dans ce cadre, ils fixent notamment : ¹

-La classification professionnelle :

-Les salaires de base minimums correspondants :

- Les indemnités liées à l'ancienneté, aux heures supplémentaires ou aux conditions de travail (travail de nuit, travail posté) y compris l'indemnité de zone.

-Les primes liées à la productivité et aux résultats du travail

_Les modalités de rémunération au rendement pour les catégories de travailleurs concernés

_Le remboursement de frais engagés.

En ce qui concerne les primes et indemnités, la tendance actuelle montre que les travailleurs les perçoivent de plus en plus comme un complément de salaire. Toutefois, leur part ne doit pas excéder un certain seuil par rapport au salaire de base. Par ailleurs, toutes les modalités relatives aux salaires ainsi que les conditions d'octroi des différents éléments de rémunération doivent être clairement précisées dans la convention collective. Cette dernière doit être accessible aux salariés afin qu'ils puissent s'informer sur leurs droits. Le salaire est encadré par les dispositions du contrat de travail, de la convention collective ou de la grille salariale applicable. Ainsi, la liberté contractuelle des parties en matière de fixation du salaire se trouve restreinte lorsque l'entreprise est soumise à une convention collective en vigueur. « *Plusieurs conventions de l'OIT fixent le cadre de la négociation collective dans la pratique. Il s'agit de la convention (n° 98) sur le droit d'organisation et de négociation collective, 1949 ; la convention (n° 87) sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, 1948 ; la convention (n° 135) concernant les représentants des travailleurs, 1971 et la Recommandation (n° 163) sur la négociation collective, 1981.* » ²

¹ zahir battache, opct, p58-56

² Ibid, p56

Section 03 : l'impact de la rémunération équitable

3.1 La rémunération intrinsèque et extrinsèque :

La rémunération ne se réduit pas au seul salaire perçu par le salarié. Elle recouvre l'ensemble des avantages, qu'ils soient financiers ou non financiers, mis à disposition des employés. La rémunération globale comprend, d'une part, des éléments monétaires directs tels que les salaires, mais aussi indirects comme les primes, les contributions aux régimes de protection sociale ou encore la prise en charge de certains services au bénéfice des travailleurs. D'autre part, elle intègre des composantes non pécuniaires, telles que la nature du poste occupé et les conditions de travail, dont la valeur est subjective et varie selon la perception de chaque individu.

A/ La rémunération extrinsèque (pécuniaire) : ¹

a-Directe :

- Rémunération fixe : selon l'emploi ou les compétences Exemple : salaire de base mensuel ou annuel □ rémunération variable : selon la contribution individuelle ou collective Exemple : prime de rendement, bonus... -

b-Indirecte :

- Avantages sociaux : afin d'offrir aux employés et leur famille une sécurité financière et une meilleure qualité de vie.

Exemple : assurance vie, régime de retraite, régimes gouvernementaux...

- Le paiement des heures non travaillées : la rémunération pécuniaire s'applique généralement à un certain nombre d'heures .Or, il arrive souvent que le nombre d'heures pris en considération ne représente pas que des heures travaillées.

Exemple : vacances annuelles, heures de repas, période de conditionnement physique...

¹ Royaume du Maroc, la rémunération, Université Ibn Zohr, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Agadir, 2009 / 2010, p4

- Services aux employés : cafétéria à prix réduits, possibilité d'acheter les produits et services de l'entreprise en bénéficiant d'un escompte, le remboursement des frais de scolarité, les frais de congés ou de colloques, une automobile, repas...

B/ La rémunération intrinsèque (non pécuniaire) :

La rémunération est très subjective. C'est l'employé qui apprécie selon ses valeurs et ses objectifs personnels les différents avantages qu'il peut retirer de son travail, outre la rémunération pécuniaire. Ainsi, le contenu de la tâche, la reconnaissance et le soutien de son milieu, et les possibilités de croissance et d'épanouissement sont des facteurs très importants de la motivation au travail. La possibilité de travailler dans un milieu harmonieux sous la direction de gestionnaires compétents et équitables, un contexte de travail où les objectifs sont clairement définis et où les outils nécessaires à la réalisation des objectifs sont adéquats constituent d'autres éléments qui éliminent l'insatisfaction et les frustrations au travail.¹

3.2 L'importance de la rémunération équitable :

La rémunération équitable joue un rôle essentiel dans le bon fonctionnement des organisations et le bien-être des employés. Elle influence directement la motivation, l'engagement et la performance des travailleurs, tout en contribuant à une meilleure culture organisationnelle :

3.2.1 La motivation des employés :

_Améliorer les attitudes au travail : mobilisation, satisfaction et motivation au travail, engagement dans le travail et dans l'organisation, etc.

_Améliorer les perceptions d'équité, de justice, de compétence, de reconnaissance, etc.

_Favoriser leur attraction et leur fidélité.

_Favoriser l'acceptation d'une promotion ou d'une mutation.

_Favoriser l'adoption de comportements de «bon citoyens organisationnels» et limiter l'adoption de comportements dysfonctionnels ou frauduleux.

_Une rémunération perçue comme équitable améliore la motivation intrinsèque et extrinsèque.

_Elle encourage l'effort, la performance et la productivité.

¹ Royaume du Maroc, opct, p4

3.3 Influence sur la culture d'entreprise et du climat social :

3.3.1 Influence sur la culture d'entreprise

La rémunération équitable a un impact direct sur la culture d'entreprise en influençant la manière dont les employés perçoivent leur environnement de travail et leurs relations professionnelles.

1. Un reflet des valeurs de l'entreprise

Lorsqu'une entreprise met en place une rémunération équitable, elle démontre son engagement envers la justice, la transparence et la reconnaissance. Cela aide à construire un climat de confiance et à renforcer les valeurs organisationnelles.

2. Un facteur de motivation et d'engagement

Les employés qui estiment être rémunérés de manière juste sont plus motivés et impliqués dans leur travail. Ils ont davantage envie de contribuer aux objectifs de l'entreprise et d'adopter une attitude positive.

3. Moins de conflits et un meilleur climat de travail

Les écarts de salaire injustifiés peuvent créer des tensions entre les employés. Une politique salariale équitable permet de réduire ces frustrations et d'améliorer la cohésion au sein des équipes.

4. Un levier pour attirer et fidéliser les talents

Une entreprise reconnue pour son équité salariale attire plus facilement de nouveaux talents et évite une trop grande rotation des employés. Cela contribue à une culture d'entreprise plus stable et engageante.

5. Un impact positif sur la collaboration

Si les employés sentent que leurs efforts sont récompensés de manière équitable, ils seront plus enclins à travailler ensemble plutôt qu'à se considérer comme des concurrents. Cela encourage un esprit d'équipe et une meilleure performance collective.

6. Une influence durable sur la culture d'entreprise

À long terme, une rémunération équitable aide à construire une culture fondée sur l'inclusion, le respect et l'égalité des chances. Cela renforce l'image et la réputation de l'entreprise auprès des employés et des parties prenantes.

3.3.2 Influence sur le climat social :

La rémunération équitable joue un rôle important dans le climat social d'une entreprise, car elle influence directement la perception des employés sur la justice et la reconnaissance au travail.

En premier lieu au niveau des salaires pour réduire au minimum les litiges professionnels. D'un autre côté il est normal que les syndicats cherchent au premier chef la hausse des salaires et placent la revendication salariale comme condition incontournable dans la revendication sociale

1. Un sentiment de justice et de satisfaction

Lorsque les employés estiment être rémunérés de manière juste par rapport à leur travail et à celui de leurs collègues, ils se sentent valorisés et motivés. À l'inverse, une inégalité perçue peut entraîner de la frustration et une baisse de motivation.

2. Moins de tensions et de conflits

Les écarts de salaire injustifiés peuvent créer des tensions entre les employés et avec la direction. Une rémunération équitable permet donc de réduire ces conflits et d'améliorer l'ambiance de travail.

3. Une meilleure collaboration entre collègues

Si tout le monde se sent justement rémunéré, les employés sont plus enclins à travailler ensemble plutôt qu'à se percevoir comme des concurrents. Cela favorise une bonne entente et un esprit d'équipe

4. Une communication plus fluide avec la direction

Lorsqu'une entreprise est transparente sur ses critères de rémunération, cela facilite le dialogue entre la direction et les employés. Un bon climat social repose sur une communication ouverte et honnête.

5. Une réduction du turnover et de l'absentéisme

Les salariés qui estiment être payés de manière équitable sont plus motivés à rester dans l'entreprise et sont moins susceptibles de s'absenter fréquemment ou de chercher un autre emploi.

3.4 3.4 Bonnes pratiques en matière de la rémunération équitable :

3.4.1 Transparence salariale :

La transparence en matière de rémunération constitue un levier essentiel pour garantir l'équité salariale au sein d'une organisation. Elle contribue à une répartition plus juste des salaires et renforce la confiance des employés envers leur employeur.

Les employeurs font face à des sollicitations croissantes de la part d'un large éventail de parties prenantes l'incitant à mettre en œuvre des politiques visant à promouvoir une rémunération équitable. Le concept de rémunération équitable renvoie de manière générale à l'ensemble des dimensions liées à l'équité salariale et aux avantages sociaux, englobant divers aspects tels que, entre autres, l'égalité de traitement, la transparence et la reconnaissance des compétences. Ce qui suit : ¹

- Parité salariale : Lorsque des personnes effectuent le même travail, un travail semblable ou un travail de valeur égale, les écarts de rémunération sont motivés par des raisons objectives et ne sont pas liés au genre, à l'appartenance ethnique, à l'âge ou à toute autre caractéristique protégée par les lois.
- Rémunération faible – rémunération élevée
- Équité en matière d'avantages sociaux
- Gouvernance
- Équité en matière de carrière (égalité des chances)
- Transparence

¹ <https://www.wtwco.com> équité salariale consulté le 15-04_2025 à 20h

Comment envisager la transparence salariale :



La clarté salariale va au-delà du simple respect des lois locales sur la transparence salariale

Il s'agit d'une occasion de conscientiser davantage les employés et d'accroître leur confiance et leur mobilisation à l'égard du fonctionnement de la rémunération dans votre organisation.

Accélérer l'offre d'une rémunération équitable



Au-delà de la conformité

Divulguer de la fourchette salariale

Dans les affichages de postes à pourvoir ou lors de la sélection d'un candidat ou sur demande, comme l'exigent les lois locales ou de façon proactive en tant qu'employeur responsable.

Déclaration de l'écart de rémunération

Rapport annuel, comme l'exigent les lois locales ou de façon proactive en tant qu'employeur responsable

Transparence et information sur la façon dont les décisions en matière de rémunération sont prises

Cela comprend :

- L'approche en matière de rémunération
- Votre façon d'envisager le marché
- Le fonctionnement des programmes et des processus de rémunération
- La façon dont l'entreprise assure la cohérence des décisions

Les démarches peuvent être axées uniquement sur l'équité salariale ou encore sur l'équité salariale en tant qu'élément du parcours élargi en matière de rémunération et de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI).

Le principe d'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale constitue une priorité de l'Union européenne, qui renforce les exigences en matière de transparence salariale. Face à un écart de rémunération moyen de 16 % entre les femmes et les hommes, l'Union a adopté une directive visant à lutter contre ces inégalités. Celle-ci met fin à l'opacité salariale dans les secteurs public et privé, en instituant un droit à l'information. Désormais, les salariés et leurs représentants peuvent accéder à des données précises sur les niveaux de rémunération individuels ainsi que sur les moyennes salariales par catégorie de poste, ventilées par sexe. Pour les entreprises de plus de 100 salariés, les écarts de rémunérations entre les femmes et les hommes devront être publiés, et les écarts non justifiés de plus de 5 % à fonction équivalente, devront être discutés avec les représentants du personnel afin d'y remédier. Des amendes sont prévues pour les employeurs qui enfreignent les règles et une victime de discrimination pourra par ailleurs demander une indemnisation. L'Union européenne œuvre ainsi pour améliorer les droits sociaux tout en respectant la diversité des pratiques nationales et l'autonomie des partenaires sociaux dans ce domaine.¹

3.5 Politique de rémunération :

Il s'agit d'un ensemble de valeurs, de normes, de pratiques et de principes qui guident la gestion de la rémunération, et qui peuvent être exprimés de manière formelle (par écrit) ou informelle. Une organisation peut choisir d'adopter une politique salariale visant à offrir une rémunération :

- égale à celle du marché afin d'attirer des candidats et de les retenir
- inférieure à la moyenne du marché afin de diminuer ses coûts de la main-d'œuvre ou parce que d'autres conditions de travail compensent le manque à gagner aux yeux des employés (sécurité d'emploi, etc.)
- supérieure au marché ou « à la tête du marché » pour la totalité ou une catégorie particulière de son personnel.

¹ <https://www.consilium.europa.eu/fr/policies/pay-transparency> consulté le 15_04_2025 à 21h

Une politique de rémunération équitable vise à garantir que les collaborateurs sont rémunérés de manière juste et proportionnée en fonction de leur poste, de leurs compétences et de leurs performances, tout en respectant des critères d'égalité.

Elle repose sur deux dimensions principales : ¹

- 1) **L'équité interne** : elle assure une rémunération juste entre collaborateurs occupant des postes similaires au sein de l'entreprise.
- 2) **L'équité externe** : elle permet de rester compétitif sur le marché en offrant des salaires attractifs par rapport aux standards du secteur.

3.5.1 Les différents types de politiques de rémunération :

Il existe différents types de politiques de rémunération. Certaines entreprises adoptent une approche plus traditionnelle, basée sur l'ancienneté ou le grade, tandis que d'autres optent pour une approche plus dynamique et flexible, liée à la performance ou aux compétences.

a-Rémunération fixe et variable :

La rémunération peut être divisée en deux grandes catégories : fixe et variable. La partie fixe est le salaire de base qui ne change pas quelles que soient les performances. La partie variable, souvent liée à la performance, est celle qui peut augmenter (ou diminuer) en fonction des résultats obtenus. Elle comprend les bonus, les commissions et les primes.

b-Rémunération indirecte :

Par ailleurs, n'oublions pas la rémunération indirecte, qui englobe tous les avantages en nature et les avantages sociaux, comme la mutuelle d'entreprise, les titres-restaurant, les plans d'épargne entreprise, et bien d'autres encore.

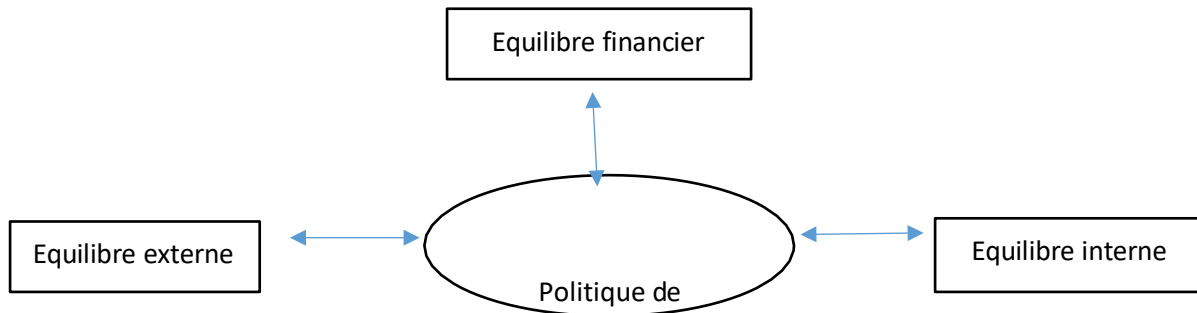
c-Rémunération selon l'ancienneté ou les compétences :

Une entreprise peut choisir de baser sa politique de rémunération sur l'ancienneté du salarié, valorisant ainsi son expérience et sa fidélité, ou sur ses compétences et ses performances, favorisant l'initiative et l'engagement

¹ <http://http://www.elevo.fr/blog/politique-de-remuneration-equitable> consulté le 16_04_2025 à 10h

3.5.2 Les piliers d'une politique de rémunération :

Figure I- 31 : les trois piliers d'une politique de rémunération :



La source : Guillot soulez c. cloet H : exercice de gestion des ressources humaines, lextenso Edition, 2010, p.120.

1-L'équilibre financier :

« À ce titre, il constitue généralement le poste le plus important des engagements financiers des entreprises. La fixation des rémunérations et leur évolution sont au centre des conflits de répartition de la richesse créée qui peuvent opposer les apporteurs de différents facteurs de production (apporteurs de capitaux et salariés, en particulier). La politique de rémunération influence donc de manière décisive l'équilibre financière de l'entreprise. »¹

2-L'équilibre externe :

Différents facteurs externes influencent la politique de rémunération mise en œuvre par une entreprise :

A- La concurrence sur le marché du travail :

Pour attirer et fidéliser les salariés, la politique de rémunération de l'entreprise doit s'aligner autant que possible sur les usages en vigueur sur le marché du travail, et plus précisément sur ceux de son secteur d'activité. En adoptant des pratiques comparables à celles du marché, l'entreprise réduit le risque de départ des employés, souvent lié à un sentiment d'iniquité externe.²

¹ Rokia LAMARA, L'impact du système de rémunération sur la motivation des salariés, Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales, HEC, pp20-21

² Rokia LAMARA, opct, p21

B– La concurrence sur le marché des produits :

Les coûts salariaux ont un impact direct sur le prix des produits ou services, affectant ainsi la compétitivité de l'entreprise.

C– Le cadre légal et fiscal :

Le cadre légal et fiscal peut encourager ou restreindre l'utilisation de certains dispositifs de rémunération par les entreprises. Celles-ci sont également soumises à des obligations, telles que le respect du salaire minimum ou l'interdiction de toute forme de discrimination, conformément à la législation française. ¹

D– Les cultures nationales :

La valeur attribuée à l'argent, tout comme le cadre institutionnel (lois, conventions, idéologies, etc.), constitue des éléments de la culture nationale qui influencent la manière dont une entreprise élabore sa politique de rémunération

.E– Le marché financier :

Les apporteurs de capitaux peuvent influencer les choix en matière de rémunération. Pour les entreprises cotées en bourse, plus particulièrement, il s'agit de signaler que l'entreprise agit dans un sens favorable à l'actionnaire et la rémunération des dirigeants est particulièrement surveillée (gouvernement d'entreprise). ²

3-L'équilibre interne :

Différents facteurs internes influencent la détermination du mix rémunération de l'entreprise :³

A–La culture d'entreprise :

Le système de rémunération, avec ses règles et ses normes, est un mode de reconnaissance qui contribue à forger la culture par les comportements qu'elle encourage ;

B–L'organisation du travail :

La répartition des activités et la structure des effectifs peuvent influencer les modes de rémunération

¹ Rokia LAMARA, opct, p21

² Ibid., p21

³ Ibid , p21

C–La motivation :

Les rémunérations influencent les comportements et les attitudes au travail des salariés et incitent à l'effort

D–L'équité :

Les rémunérations influencent le sentiment d'équité ou d'iniquité des individus

E–La justice organisationnelle :

La question de la justice perçue en matière de rémunération est une condition nécessaire à l'adhésion aux valeurs collectives et à l'implication organisationnelle

F–Le développement des compétences :

L'acquisition de nouvelles compétences représente un effort pour l'individu et la politique de rémunération permet de reconnaître cet effort.

3.6 La structurer une politique salariale transparente et équitable :

Pour transformer la transparence salariale en avantage compétitif, il est essentiel d'adopter une approche méthodique et structurée : ¹

1. **Auditer les écarts de rémunération** : Réaliser un diagnostic des écarts salariaux existants pour identifier les éventuelles disparités et les leviers d'amélioration.
2. **Définir des critères de rémunération objectifs** : Construire une grille salariale basée sur des critères transparents tels que l'expérience, les compétences, les performances ou le niveau de responsabilité.
3. **Communiquer sur la politique salariale** : Informer les collaborateurs des grilles de rémunération, des perspectives d'évolution et des critères de progression.
4. **Former les managers et les équipes RH** : Sensibiliser les responsables à la gestion équitable des rémunérations et à la lutte contre les biais inconscients.
5. **Mettre en place un suivi régulier** : Évaluer périodiquement l'impact des actions mises en place et ajuster les pratiques en fonction des résultats observés

¹ <https://fortify.fr/livres-blancs/transparence-des-salaires-levier-de-performance> consulté le 16_04_2025 à 14h

Conclusion chapitre 01 :

La rémunération équitable constitue un pilier fondamental de la gestion des ressources humaines moderne. Elle ne se limite pas à la simple équité salariale, mais englobe un ensemble de pratiques visant à assurer une reconnaissance juste et transparente des efforts, des compétences et des responsabilités des employés. Ce chapitre a permis de clarifier les différentes dimensions de la rémunération équitable, notamment l'équité interne (comparaison au sein de l'organisation), l'équité externe (comparaison avec le marché), l'équité individuelle (liée à la performance), ainsi que l'équité procédurale (transparence et objectivité des critères de rémunération).

En résumé, la rémunération équitable joue un rôle important dans le bon fonctionnement de l'entreprise. Elle contribue non seulement à la satisfaction des employés, mais aussi à leur engagement.

**CHAPITRE II :LA MOTIVATION ET
L'ENGAGEMENT
ORGANISATIONNEL.**

Introduction de chapitre 02 :

Dans un contexte organisationnel en constante évolution, marqué par des exigences accrues en matière de performance, de flexibilité et d'innovation, la question de la motivation et de l'engagement des salariés occupe une place centrale dans les préoccupations des entreprises. En effet, pour assurer leur compétitivité et atteindre leurs objectifs stratégiques, les organisations doivent pouvoir compter sur des collaborateurs non seulement compétents, mais également motivés et engagés dans leur travail.

La motivation désigne l'ensemble des forces internes et externes qui orientent, déclenchent et maintiennent le comportement des individus vers la réalisation de certains objectifs. Elle influence la manière dont les employés abordent leurs tâches, leur persévérance face aux obstacles et leur niveau de performance. Quant à l'engagement organisationnel, il renvoie à l'attachement émotionnel, à l'implication cognitive et comportementale des salariés envers leur entreprise. Il se manifeste par une volonté de contribuer activement à la réussite de l'organisation et de s'y inscrire dans la durée.

Dans cette perspective, Dans la première section essayer de donner tout d'abord la littérature sur les concepts de la motivation et l'engagement organisationnel, en mobilisant différentes approches théoriques, Ces approches permettent de mieux cerner la complexité des facteurs qui influencent le comportement des salariés et offrent des pistes concrètes pour développer des environnements de travail plus propices à l'épanouissement professionnel. Puis en deuxième section on va essayer de faire le lien entre la motivation et l'engagement organisationnel à travers la relation entre ces deux et Facteurs de motivation influençant l'engagement organisationnel avec une étude empirique, ainsi dans la troisième section on va parler sur l'impact de la pratique de rémunération sur la motivation et l'engagement organisationnel des employés.

Dans le cadre de ce travail, nous nous intéresserons particulièrement à la manière dont les pratiques de **rémunération équitable** peuvent influencer la motivation et l'engagement des salariés. Car au-delà du simple salaire, ce sont aussi les perceptions de justice, de reconnaissance et de traitement équitable qui jouent un rôle clé dans l'attitude des collaborateurs envers leur entreprise.

Section 01 : revue de littérature sur les concepts de la motivation et de l'engagement organisationnel.

La motivation est considérée comme un élément essentiel de la gestion des ressources humaines car elle joue un rôle important dans la motivation des individus et l'amélioration de leur efficacité au travail. La motivation est un ensemble de moyens et de méthodes matériels et spirituels adoptés par les organisations pour encourager les individus à faire de leur mieux pour atteindre les objectifs organisationnels, notamment Ces moyens comprennent des récompenses financières et non financières telles que des promotions, des récompenses, des encouragements et la reconnaissance de leurs réalisations.

1.1 La motivation :

1.1.1 Définition de la motivation :

La motivation constitue un concept central pour comprendre les différences d'engagement au travail entre les individus. Tandis que certains employés abordent leur journée professionnelle avec enthousiasme, d'autres éprouvent une attente impatiente de sa fin. Ce contraste s'explique par un processus psychologique complexe qui suscite depuis longtemps l'intérêt des chercheurs. Ces derniers ont cherché à analyser les besoins, attentes et aspirations des individus, notamment dans le contexte professionnel, où la quête de satisfaction occupe une place essentielle. De ces travaux est progressivement née une réflexion théorique structurée autour de la notion de motivation. Au cours du XXe siècle, ce concept s'est imposé comme une référence terminologique pour désigner les dynamiques internes influençant les comportements au travail, supplantant ainsi des termes comme « motif » ou « mobile ». ¹

La motivation peut être définie comme l'ensemble des forces, internes ou externes, qui influencent une personne et la conduisent à adopter un comportement particulier. De manière plus classique, le *Petit Larousse* la décrit comme un processus à la fois physiologique et psychologique, qui intervient dans le déclenchement, le maintien et l'arrêt d'un comportement.

La motivation, au sein d'un organisme vivant, représente le processus qui guide son engagement dans une activité spécifique. Elle en détermine le déclenchement, l'orientation et l'intensité, tout en assurant sa poursuite jusqu'à son achèvement ou son interruption. Cette

¹ ABDELKRIM BOUHAFD, comprendre l'homme au travail, Edition : 4.06.5842 I.S.B.N, office des publications universitaires ALGER, 2019, p119

notion se distingue du simple dynamisme, de l'énergie ou de l'activité, en ce qu'elle englobe les forces psychologiques et physiologiques qui dirigent et soutiennent le comportement¹.

Il existe une pléthore de définitions de la motivation. Pour McClland², l'un des premiers à s'intéresser au concept, la motivation c'est la sélection, l'énergisation et la direction du comportement. Pour Vallerand et Thill « *Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* ».³

Pour les spécialistes de la question, on retient la définition proposée par Hellriegel et Slocum qui est la suivante : « *le terme motivation sert à désigner les forces qui agissent sur une personne ou en elle-même, pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique, orienté vers un objectif* ». ⁴

Il ressort de l'analyse de ces définitions les éléments suivants : ⁵

_ **L'existence des « besoins »** : L'être humain est naturellement motivé, en ce sens qu'il éprouve des besoins fondamentaux qu'il cherche à satisfaire. Ces besoins, à la fois physiologiques (agissant sur l'individu) et psychologiques (agissant à l'intérieur de lui), constituent les raisons qui suscitent et orientent son comportement.

_ **L'existence des « objectifs »** : Il n'existe pas de motivation en soi, mais plutôt une motivation orientée vers un but ou un « mobile ». Autrement dit, l'action entreprise par un individu, stimulée par ses besoins, est toujours dirigée vers l'accomplissement d'un objectif précis.

Enfin, la motivation est un « processus » que la personne vit ; elle ne peut guère donc être décrétée. Un tel processus fera d'ailleurs l'objet de notre analyse ultérieurement

¹ ABDELKRIM BOUHAFD, opct ,p119

² Ibid., p 119

³ Ibid., pp 119-120

⁴ Ibid., p120

⁵ Ibid , p 120

1.1.2 La motivation au travail :

Le concept << motivation au travail >> aurait apparu pour la première fois comme objet de recherche, dans les travaux des psychologues Tolman et Lewin. L'intérêt du concept justifie l'abondante littérature qui lui est consacrée¹.

Il existe un nombre indéterminé de définitions, on peut considérer que celle proposée en 1955 par Jones puis par Porter et Lawler, fait désormais autorité. La motivation au travail est décrite par ces auteurs comme une énergie qui détermine un type de comportement particulier. La conception énergétique de la motivation se retrouve quasiment dans toutes les définitions. Pour Steers et Porter, « *par exemple, la motivation se définit comme « ce qui stimule le comportement humain», ce sont« les forces énergétiques qui, chez les personnes, les poussent à se comporter de certaines manières».*»²

Ils expliquent également la motivation comme «ce qui dirige ou canalise un tel comportement comment ce comportement est maintenu et soutenu» Précisons que, cette énergie, cette volonté sont à la fois dans la personne et dans son environnement, ce qui explique notre intérêt pour la reconnaissance. En effet, les psychologues parlent des «forces environnementales» qui déclenchent certaines conduites. Pinder , par exemple, estime que la motivation au travail est «*un ensemble de forces énergétiques qui proviennent aussi bien de l'intérieur de l'être humain que de son environnement, pour susciter le comportement lié au travail, et pour déterminer sa forme, sa direction, son intensité et sa durée*». ³ Du point de vue managérial, l'étude de la motivation au travail revêt un intérêt stratégique. Elle vise à identifier les leviers psychologiques qui, aux yeux des salariés, peuvent être perçus comme des sources d'action. En comprenant ces ressorts, les managers peuvent agir efficacement pour stimuler l'implication des collaborateurs et optimiser leur performance, c'est-à-dire les inciter à accomplir leurs tâches de manière plus efficace et engagée. Ce que les salariés peuvent bien désirer ou attendre à travers leur travail et la valeur relative qu'ils attachent à ces aspirations varient évidemment d'un employé à l'autre, d'un continent à l'autre et bien sûr, d'une époque à l'autre. Cela constitue déjà une difficulté dans la gestion des motivations». Par ailleurs, un travail, ou mieux un emploi, n'est pas une entité monolithique, mais un ensemble de tâches et d'activités dont chaque facette peut faire l'objet d'une attente et d'une satisfaction particulière. C'est un surcroît de complexité du strict point de

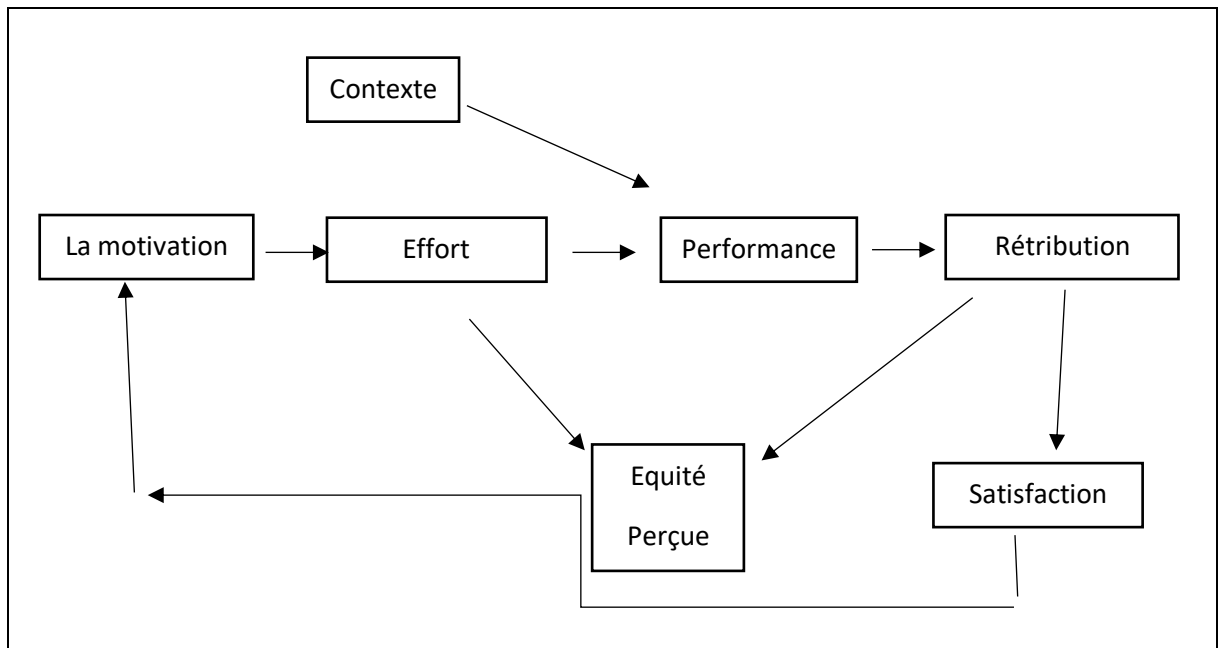
¹ ABDELKRIM BOUHAFD, opct, p123

² Ibid., p 122

³Ibid., p 122

vue de la mesure de la motivation. On s'est essayé néanmoins depuis longtemps à lister ce qui, dans le travail et l'emploi, pouvait être source de motivation et de satisfaction. On retiendra pour l'instant les sources suivantes : le travail, la tâche, l'activité en tant que tels : les rémunérations : les promotions ; les supérieurs ; les collègues etc.¹.

Figure II- 1: le processus de la motivation au travail.



Source : Sire B., La gestion des rémunérations au service de la flexibilité in revue française de gestion, mars-avril-mai, 1994, p 109

¹ ABDELKRIM BOUHAFD, opct., p 123

1.1.3 Les origines de la motivation :

Plusieurs thèmes soulevés par diverses écoles de pensée analytiques ont été controversés. Premièrement, un grand nombre de recherches sur le concept de motivation suggèrent l'importance de distinguer deux types de motivation Deci et Ryan : la motivation extrinsèque et la motivation intrinsèque. La motivation extrinsèque est une incitation externe liée à l'effet carotte (salaire, promesse, etc.) ou à l'effet bâton (surveillance, menaces, sanctions).¹

En revanche, la motivation intrinsèque est le résultat de l'intérêt, de la curiosité ou du plaisir qu'une activité procure naturellement. Cependant, les déterminants de la motivation intrinsèque restent complexes. Les gains monétaires sont souvent accusés d'évincer la motivation intrinsèque Bénabou et Tirole . Diverses études sur la satisfaction au travail suggèrent également que le revenu d'un individu peut ne pas lui apporter la pleine satisfaction souhaitée Clark et Senik.

1.1.3.1 Motivation intrinsèque :

Fait référence à la motivation à s'engager dans une action pour elle-même, parce que l'action est intrinsèquement agréable.

1.1.3.1.1 Les facteurs Déterminants de la motivation intrinsèque.

La curiosité se manifeste comme un besoin naturel d'expérimentation. La curiosité est le facteur déterminant de la motivation et elle ne diminue ni ne disparaît à mesure que la satisfaction augmente.

Il s'agit toujours d'un mouvement spirituel d'exploitation dont le but est la connaissance.

L'autodétermination est le besoin pour chaque sujet de se considérer comme la cause principale de son propre comportement et de pouvoir choisir son propre comportement.

Tout ce qui est perçu comme une pression, une contrainte ou un contrôle réduit l'autodétermination et diminue la motivation intrinsèque. La compétition, le temps imposé et les situations de surveillance peuvent réduire la motivation intrinsèque. En revanche, si le sujet peut choisir la tâche et/ou les conditions de sa réalisation et est conscient des objectifs à long terme, alors la motivation intrinsèque se produira.

¹ ABDELKRIM BOUHAFD, opct , p130

Le sentiment de compétence vient du traitement de l'information, qui nous permet de connaître l'impact de nos actions. Les actions réussies, les bons résultats et les informations de supervision renforcent le sentiment de compétence.

L'autodétermination et le sentiment de compétence jouent un rôle central dans la motivation intrinsèque.

La conscience des objectifs organise les activités du sujet selon quatre dimensions :

- Accorder de l'attention aux tâches.
- mobilisation des forces.
- Améliorer la persévérance.
- Définition de la stratégie de travail.

De nombreux travaux expérimentaux montrent que des sujets auxquels on attribue des buts difficiles, pourvu qu'ils soient accessibles, présentent de meilleures performances que ceux à qui on demande de faire de leur mieux ou à qui on ne donne pas de but.

1.1.3.2 La motivation extrinsèque :

désigne la motivation par les récompenses liées à l'exercice d'un travail¹.

Elle dépend de facteurs externes comme les récompenses, qui sont externes au demandeur. Il ressort de cette définition que la rémunération est une source externe de motivation. Les sources extrinsèques de motivation comprennent la qualité des relations avec les collègues, la sécurité et la propreté, ainsi que la possibilité de perdre son emploi (stabilité d'emploi). Selon Herzberg, chaque type de motivation correspond à un ensemble de Motivation extrinsèque Les sources de motivation extrinsèques comprennent la qualité des relations entre collègues, la sécurité et la propreté, ainsi que la possibilité de perdre son emploi (stabilité d'emploi). Selon Herzberg, chaque type de motivation a un ensemble de facteurs, des facteurs de satisfaction pour la motivation intrinsèque et des facteurs d'insatisfaction pour la motivation externe.

Le tableau suivant illustre les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction selon HERZBERG.

¹ AISSAT AMINA , la gestion des rémunération outil de motivation au service de la performance au travail, mémoire du master sciences économiques , faculté des sciences économiques , commerciales et des sciences gestion ,2012,p25

Tableau II- 1: Facteurs de satisfaction et d'insatisfaction selon HERZBERG

Facteurs de satisfaction (motivation intrinsèque)	Facteurs d'insatisfaction (motivation extrinsèque)
<ul style="list-style-type: none"> • La réalisation de soi • La reconnaissance • Le travail • La responsabilité • L'avancement • La croissance 	<ul style="list-style-type: none"> • L'organisation de l'entreprise • La surveillance • Les conditions de travail • Les relations humaines • Le salaire • La sécurité de l'emploi • La vie personnelle

Source : <http://trebucq.ubordeaux4.fr/Chapitre10/Theorie%2520bifactorielle%2520d%27Herzberg.h> Consulté 28/04/2025. 20:03.

Jean Bretin explique que les fondements de la théorie d'Herzberg sont aujourd'hui contestés, mais, il faut reconnaître que tous les facteurs cités par Herzberg contribuent à la motivation du salarié.

1.1.4 Théories de la motivation des ressources humaines.

Les managers cherchent constamment à stimuler la motivation de leurs équipes, en s'appuyant, de manière consciente ou implicite, sur les différentes théories de la motivation qui orientent leurs pratiques managériales. Ces théories ont largement contribué à façonner la conception actuelle de la gestion de la motivation au sein des organisations.

a-Satisfaire les besoins pour motiver :

1- La théorie des besoins (MASLOW) :

Abraham Maslow, aux côtés de Carl Rogers, est l'un des fondateurs du courant de la psychologie humaniste. Il n'est donc pas étonnant que sa théorie motivationnelle, connue sous le nom de pyramide des besoins, s'appuie sur l'un des principes fondamentaux de l'humanisme : la tendance de l'être humain à rechercher l'accomplissement de soi. Toutefois, la portée de cette théorie va au-delà de ce seul postulat. Dès ses premières formulations en 1943, Maslow introduit à la fois une organisation hiérarchique des besoins et une typologie des contenus motivationnels. Selon lui, la satisfaction des besoins suit une progression : les besoins de niveau inférieur doivent être comblés avant que les besoins de niveau supérieur ne deviennent moteurs de l'action ¹.les suivant :²

_les besoins physiologiques : Il s'agit notamment de la faim, de la soif, de la sexualité, de la fatigue, de la maladie ou encore de l'absence d'un abri adéquat. Leur satisfaction procure un apaisement, une sensation de bien-être physique, voire un plaisir sensoriel. Ces besoins sont fondamentaux car directement liés à la survie de l'individu.

_le besoin de sécurité : Ce besoin se manifeste par la recherche d'un sentiment de sécurité, notamment à travers l'absence de peur et la protection contre les menaces. Il s'active lorsque l'individu ressent de l'insécurité, de l'anxiété ou lorsqu'il adopte des comportements obsessionnels ou compulsifs visant à rétablir un sentiment de contrôle.

¹ Maslow, A. H. (1943). *A théorie of human motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.

² CLAUDE Lévy-Leboyer : *La motivation au travail*, Éditions d'Organisation, Paris 2006, P38

_ **Le besoin de réalisation de soi** : Ce besoin représente l'aspiration ultime de l'être humain : il s'agit de la recherche de développement personnel, d'épanouissement, de créativité et de réalisation de soi. À l'inverse, l'ennui, la routine, l'aliénation, les activités dépourvues de sens ou à faible valeur ajoutée traduisent une frustration de ce besoin. Il est important de souligner que ce besoin est par nature inépuisable ; il ne peut jamais être totalement comblé, car il s'inscrit dans une dynamique continue de progression.

_ **le besoin d'estime** : Ce besoin renvoie au désir d'être reconnu, valorisé et approuvé par les autres. Il émerge notamment lorsque l'individu éprouve des sentiments d'infériorité ou d'incompétence. À l'inverse, le respect de soi, le sentiment de compétence et la confiance en ses capacités contribuent à satisfaire ce besoin d'estime.

_ **Les besoins d'accomplissement personnel** : Placé au sommet de la hiérarchie des besoins selon Maslow, ce niveau correspond à la quête d'épanouissement et de réalisation de soi. Il traduit le désir de l'individu de développer pleinement son potentiel, de se dépasser et de tendre vers une forme d'idéal personnel, au-delà des simples nécessités matérielle

Nous pouvons schématiser la pyramide des besoins de Maslow de la manière suivante

Figure II- 2: la pyramide des besoins d'Abraham MASLOW.



Source : MUCHA, (I) : « la motivation des salariés et la performance dans les entreprises », mémoire professionnel, université de Reims, 2010, p.20.

Grâce à cette pyramide de hiérarchie des besoins, Maslow démontre donc scientifiquement que, pour motiver l'homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation du travail, de procéder à un enrichissement des tâches qui rend le travail plus intéressant et valorisant.

2_ Le modèle de "E R G" D'ALDERFER :

Cette théorie permet de critiquer celle de Maslow. Alderfer y propose une classification plus restreinte des besoins, regroupés en trois catégories. Bien qu'ils soient organisés de manière hiérarchique, ces besoins sont alignés de façon progressive, allant du plus concret au plus abstrait.

_ Existence « subsistance »(E) : Il s'agit de l'ensemble des besoins matériels, incluant les besoins physiologiques ainsi que la recherche de sécurité. On peut donc les qualifier de besoins concrets.

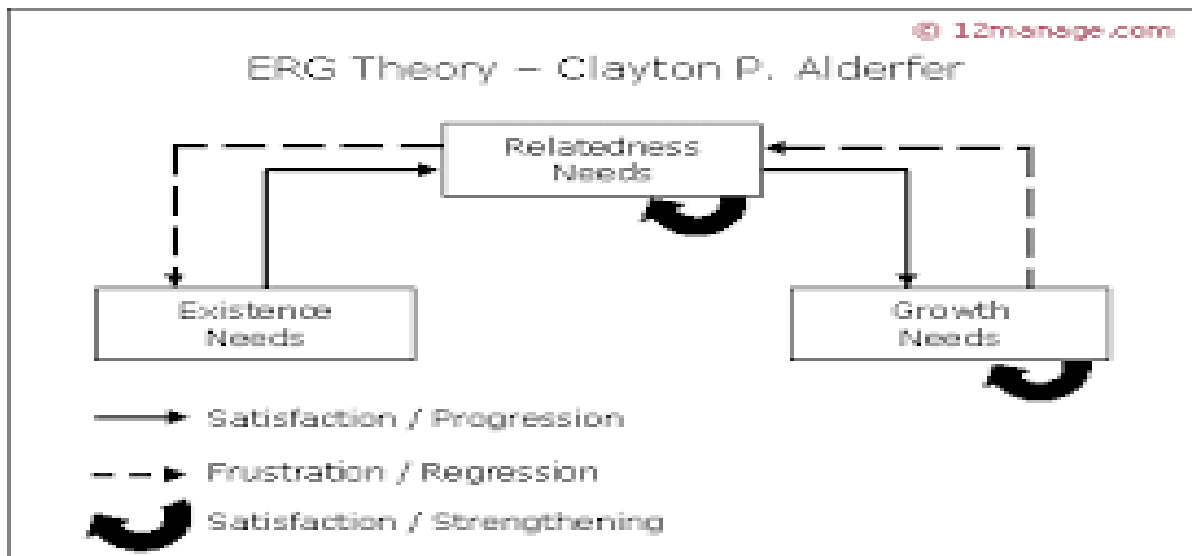
_ Relatedness « relation »(R) : Il s'agit de l'ensemble des besoins sociaux, tels que l'amour, le sentiment d'appartenance ou encore les relations professionnelles. Ces besoins impliquent le désir de créer et de maintenir des liens significatifs avec des personnes importantes, comme les collègues, la famille ou les amis

_ Growth « progression » (G) : Il s'agit de l'ensemble des besoins liés au développement personnel et à l'utilisation de ses compétences, ce qui correspond aux besoins d'estime et de réalisation de soi dans la théorie de Maslow.

Les deux derniers se sont des besoins de développement personnel.

Dans cette théorie ce n'est pas nécessaire de satisfaire un besoin pour qu'un autre besoin devienne motivant, aussi les trois modèles de besoin peuvent être actifs simultanément chez un même individu.

Figure II- 3: Schéma de la théorie ERG (ALDERFER) :



Source : https://www.12manage.com/methods_alderfer_erg_theory_fr.html consulté le 20-04_2025 à 11h

Ce schéma suggère que la satisfaction des besoins dits « inférieurs » favorise une progression vers des besoins plus élevés. À l'inverse, la frustration des besoins « supérieurs » (relationnels et de croissance) peut conduire à une régression vers des besoins plus fondamentaux, tels que les besoins existentiels.

3. David McClelland (1961) :

McClelland est à l'origine de la théorie de la motivation par l'accomplissement. Selon lui, l'être humain tend naturellement à satisfaire trois types de besoins fondamentaux : le besoin d'accomplissement, le besoin de pouvoir et le besoin d'affiliation. Lorsqu'un de ces besoins est fortement ressenti, il incite l'individu à adopter des comportements visant à le satisfaire.

Toutefois, McClelland concentre principalement ses recherches sur le besoin d'accomplissement, qu'il considère, avec le besoin de pouvoir, comme un besoin supérieur. Il propose de mesurer ce besoin à l'aide du test d'aperception thématique (TAT). Il établit ainsi que la motivation d'un individu est proportionnelle à l'intensité de son désir soit de réussir en se référant à un modèle d'excellence, soit de surpasser ses concurrents.

Il convient également de souligner que l'analyse des besoins proposée par McClelland fait écho à la théorie des deux facteurs de Herzberg. En effet, les besoins supérieurs de McClelland correspondent aux facteurs de motivation identifiés par Herzberg, tandis que le

besoin d'affiliation — considéré comme inférieur — peut être rapproché des facteurs d'hygiène.

Un apport notable de la théorie de McClelland réside dans sa tentative d'identifier l'origine des besoins humains. Il suggère que ces besoins sont stockés dans le préconscient, dans une zone associée aux rêveries conscientes.

Bien que les travaux de ces auteurs apportent un éclairage pertinent sur les sources de la motivation, il est également essentiel de s'intéresser aux théories qui expliquent les mécanismes du processus motivationnel lui-même.

b- Rendre le travail plus intéressant pour motiver :

1. La théorie des facteurs d'hygiène et de motivation de H. Herzberg

Le psychologue américain Frederick Herzberg est reconnu pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches et la motivation au travail. Dans le cadre de ses recherches, il a cherché à identifier les sources de satisfaction et d'insatisfaction professionnelles. Sa théorie distingue ainsi deux catégories de facteurs : les **facteurs d'hygiène**, qui concernent les conditions de travail et peuvent prévenir l'insatisfaction, et les **facteurs de motivation**, qui favorisent l'engagement et la satisfaction au travail¹.

- **Facteurs moteurs** : Ces facteurs génèrent de la satisfaction au travail. La réussite, la reconnaissance, la prise de responsabilités ainsi que les possibilités de développement personnel y occupent une place centrale, car ils répondent à des besoins intrinsèques.

- **Facteurs d'hygiène** : Leur absence constitue à elle seule une source d'insatisfaction. Cette catégorie inclut notamment la rémunération et les conditions de travail.

¹ Laura MUCHA, la motivation des salariés et la performance dans les entreprises, mémoire professionnel, université de Reims, 2010, p.20

Tableau II- 2 : les éléments de travail

Facteurs d'hygiène	Facteurs moteurs
<ul style="list-style-type: none"> - Sécurité, statut - Relation avec les collègues - Niveau de salaire - Conditions de travail - Relation avec le supérieur. - Politique et administration d'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> - Développement. - Avancement. - Responsabilité - Travail proprement dit. - Reconnaissance. - Accomplissement.
Insatisfaction	Satisfaction
<p style="margin: 0;">↓</p> <p style="margin: 0;">Elevée</p>	

Source : William B. WERTHEN et autres, « La gestion des ressources humaines », édition McGrawHill, 1990, p412

Ainsi, selon Herzberg, il est démontré que pour motiver durablement les individus au travail, il est essentiel de répondre à leurs besoins de reconnaissance et d'accomplissement. Cela implique une optimisation des tâches, visant à rendre le travail plus stimulant, enrichissant et porteur de sens pour l'employé.

2. La théorie X-Y de Mac Gregor

Les théories X et Y, élaborées par Douglas McGregor dans les années 1960, sont largement mobilisées dans le domaine des ressources humaines et du comportement organisationnel. Issues d'observations empiriques, elles proposent deux visions opposées de la nature humaine au travail. La théorie X repose sur l'idée que, par nature, l'être humain éprouve une aversion pour le travail et cherche à l'éviter autant que possible. Selon cette approche, les individus préfèrent la sécurité à la responsabilité, manquent d'ambition et doivent être encadrés de manière rigide. Pour obtenir l'effort attendu, l'organisation doit alors recourir à des mécanismes de contrôle stricts, voire à la contrainte ou à la récompense, comme le salaire. Ce mode de gestion crée un cercle vicieux : les employés, soumis à un environnement répressif, développent des comportements passifs, fournissent le strict minimum et fuient les responsabilités, perçues comme risquées dans un système peu sécurisant¹. Cette théorie tend à

¹ Laura MUCHA, opct , p.20

conforter les dirigeants dans leurs représentations, l'incitant à renforcer les règles et les mécanismes de contrôle. En ce sens, la théorie X correspond à un style de management autoritaire, généralement mal perçu par les salariés, ce qui peut accentuer leur désengagement et renforcer leur aversion pour le travail.

D'autre part, la théorie Y propose une vision plus positive de la nature humaine au travail. Elle considère que l'individu cherche à s'épanouir à travers son activité professionnelle, qu'il est motivé par l'atteinte de résultats, l'exercice de responsabilités et la participation aux objectifs de l'entreprise. Selon cette approche, l'engagement des employés peut être renforcé en leur offrant des opportunités de développement et d'expression de leur créativité.¹

Ainsi, Lorsque le travail constitue une source de satisfaction pour l'individu, son engagement envers l'organisation tend à s'intensifier. La théorie Y instaure ainsi un cercle vertueux : l'organisation repose sur des principes de confiance, de délégation et d'autocontrôle, ce qui encourage les employés à s'investir davantage. Ces derniers saisissent cette liberté pour prendre des initiatives, assumer des responsabilités, voire en rechercher activement. Cette dynamique renforce à son tour les convictions des dirigeants, qui maintiennent un mode de gestion fondé sur l'autonomie et la participation. Toutefois, ce modèle peut également générer un climat exigeant, source de stress pour certains employés, du fait des attentes élevées en matière d'implication. En somme, la théorie Y s'inscrit dans une logique de management participatif.²

1.2 L'engagement organisationnel :

1.2.1 Définition de l'engagement organisationnel :

L'engagement envers l'organisation ou, «organisationnel commitment », est une notion qui rend compte de anglais la nature et de la force des liens qui unissent la personne à son organisation. De plus, elle constitue un critère important de l'efficacité organisationnelle en ayant un impact sur la mobilisation du personnel. L'engagement part d'une idée assez simple : l'homme est rationalisant. Dans cette perspective, il va adapter ses idées pour les mettre en conformité avec ses actions. L'action va ainsi précéder la rationalisation des opinions d'une personne qui va chercher à donner un sens positif à ses décisions³.

¹ Laura MUCHA, op.cit. , p21

² ibid., p 21

³ ABDELKRIM BOUHAFD, opct, p100

L'engagement organisationnel désigne le lien d'attachement qu'un salarié entretient avec son entreprise Thévenet. Il constitue l'une des cinq formes d'implication précédemment évoquées. Il est essentiel de distinguer engagement et implication : l'engagement résulte principalement de conditions situationnelles, tandis que l'implication repose sur des variables personnelles. L'engagement dépend donc de facteurs externes à l'individu, que l'on peut regrouper en deux grandes catégories : d'une part, la **taille de l'acte**, c'est-à-dire sa visibilité ; d'autre part, son **importance subjective**, que l'on peut évaluer en termes de coût perçu pour la personne.

« *L'engagement organisationnel est une multidimensionnelle qui peut être appréhendée à partir de trois attitude grandes dimensions qui déterminent un état psychologique global dont dépendra la relation de la personne à son organisation ainsi que son envie de partir ou non de l'organisation* ». ¹Des travaux de recherche ont identifiés ces trois dimensions : la dimension affective (l'attachement de la personne à son organisation) ; la dimension calculée (qui fait référence au calcul rationnel d'un salarié anticipant les coûts éventuels de son départ de l'organisation) ; la dimension normative qui désigne les obligations ressenties par une personne vis-à-vis de son organisation). ²

1.2.1.1 Distinction entre engagement affectif, normatif et de continuité :

Il apparait que les employés peuvent ressentir plusieurs formes d'engagement, et que leur bien-être dépendra du dosage » de ces différentes sortes d'engagement dont voici les mois formes : ³

1/L'engagement affectif : Ce type d'engagement reflète le fait qu'un salarié reste attaché à son organisation parce qu'il adhère à ses valeurs et à ses objectifs. Il choisit de rester parce qu'il le souhaite, ce qui traduit un engagement fort, souvent associé à de meilleures performances Mathieu & Zajac. Il s'agit de la forme d'engagement la plus bénéfique, tant pour l'organisation que pour les employés. Ces derniers éprouveraient un plus grand bien-être au travail et connaîtraient moins de conflits entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle.

2/ L'engagement de continuité : L'engagement de continuité désigne la mesure dans laquelle un salarié est conscient des coûts associés à un départ éventuel. Un employé présentant un fort engagement de continuité conserve son emploi principalement par nécessité. Ce type d'engagement est souvent lié à deux facteurs : d'une part, le manque d'alternatives sur le

¹ ABDELKRIM BOUHAFD, op.cit., pp100_101

² Ibid., p101

³ Ibid., p101

marché du travail, et d'autre part, les sacrifices personnels que l'individu devrait consentir s'il quittait son poste Lok & Crawford. En d'autres termes, la relation entre le salarié et l'entreprise est maintenue pour des raisons matérielles. Les employés dans cette situation ressentent généralement moins de bien-être et davantage de conflits entre leur vie professionnelle et personnelle.

3/ L'engagement normatif : L'engagement normatif reflète le sentiment de devoir ou de responsabilité qu'un salarié ressent envers son organisation. Un employé manifestant un fort engagement normatif conserve son poste parce qu'il estime avoir une obligation morale envers l'entreprise. Cet engagement découle de la conviction qu'il existe une obligation éthique ou morale à rester, souvent liée à l'intériorisation des contraintes professionnelles auxquelles il fait face Paillé. Ce type d'engagement est particulièrement préjudiciable au bien-être de l'employé, car des ressentiments excessifs envers l'organisation peuvent nuire à sa santé au travail. Ce malaise est amplifié lorsque l'employé n'a aucune possibilité de changer de poste, ce qui peut accroître les troubles anxieux, les états dépressifs ou encore les troubles cognitifs.

1.2.1.2 La distinction entre implication au travail et engagement organisationnel

En résumé, l'implication au travail se concentre principalement sur le poste occupé : l'investissement du salarié vise avant tout la progression de sa propre carrière. L'engagement organisationnel, quant à lui, va au-delà : il traduit une adhésion aux objectifs et aux valeurs de l'entreprise, ainsi qu'un désir de contribuer activement à son bon fonctionnement. Le salarié engagé souhaite véritablement faire partie intégrante de l'organisation. Il est toutefois possible qu'un individu soit fortement impliqué dans son travail sans pour autant être engagé envers son entreprise, et inversement.

Enfin, la distinction entre l'implication au travail et l'engagement organisationnel constitue sans doute l'un des repères les plus utiles pour la gestion des ressources humaines. Tous les débats sur l'implication arrivent aux questions suivantes : ¹

_Peut-on manager l'implication ?

_Est-ce véritablement pertinent d'envisager un management de l'implication des salariés ?

Les travaux de Thévenet apportent un éclairage, sans doute encore provisoire, aux interrogations soulevées tant sur le plan théorique que pratique. Selon lui, l'idée de pouvoir

¹ ABDELKRIM BOUHAFD, opct , p103

créer l'implication relève en réalité d'un mythe. Thévenet soutient qu'il est illusoire de vouloir impliquer autrui, dans la mesure où l'implication reste avant tout une décision personnelle. Toutefois, bien que l'on ne puisse imposer l'implication, les recherches montrent que les organisations peuvent agir sur l'environnement de travail afin de créer des conditions propices à son émergence. Ainsi, certaines actions managériales peuvent favoriser, sans garantir, l'implication des salariés. :¹

_En premier lieu, L'alignement entre la politique générale de l'entreprise, son projet organisationnel, et les actions stratégiques et opérationnelles déployées.

_En second lieu, notion de réciprocité renvoie à l'échange social entre l'entreprise et ses salariés. Autrement dit, ces derniers doivent percevoir une forme d'équité entre les efforts qu'ils fournissent et les rétributions qu'ils reçoivent en retour qu'il s'agisse de la rémunération, de la reconnaissance, du statut ou de la valorisation de leurs qualifications.

_Enfin, la troisième condition est constituée par l'appropriation qui désigne le niveau de reconnaissance de soi du salarié dans les valeurs et les objectifs de leur organisation. Ces dernières années, le développement des politiques de ressources humaines visant l'essor d'une épargne salariale va dans le sens d'une plus grande appropriation et d'un sentiment d'appartenance accru.

En résumé, c'est probablement par le développement de la cohérence, de la réciprocité et de l'appropriation que les organisations susciteront davantage d'implication dans les années à venir. La théorie de l'engagement actuellement émergente semble constituer une alternative potentiellement intéressante à l'implication des personnes.

1.2.2 Engagement au travail :

L'engagement au travail et l'implication organisationnelle sont deux notions étroitement liées, ce qui peut parfois entraîner des confusions entre elles.

¹ ABDELKRIM BOUHAFD, opct , pp103_104

Nous adoptons la définition de Schaufeli selon laquelle l'engagement est « *un état émotionnel positif et épanouissant, caractérisé par la vigueur, le dévouement et l'absorption* »¹

L'**engagement au travail** est un concept central en psychologie du travail et en gestion des ressources humaines. Il désigne le **niveau d'implication, d'enthousiasme et d'investissement émotionnel** qu'un individu consacre à son poste et à ses tâches quotidiennes.

Pour éviter toute confusion, nous emploierons le terme « engagement au travail » pour désigner la relation entre l'individu et un poste spécifique, tandis que le terme « implication organisationnelle » fera référence à la relation entre l'individu et l'organisation dans son ensemble.

Définition de l'engagement par l'ANDRH : « *Ensemble des actions d'un salarié qui vont au-delà de la contribution demandée par le contrat de travail, qui renforce le sentiment de contribuer à un projet commun, dans le respect des valeurs de l'entreprise* ».²

Même si un environnement favorable peut réunir les conditions propices au développement et à la stimulation de l'engagement organisationnel des salariés, il ne constitue pas pour autant une garantie absolue. En effet, l'engagement dans le travail, dans un collectif et a fortiori dans une organisation s'inscrit (aussi) dans une histoire personnelle :³

_ Une trajectoire professionnelle, une situation personnelle qui peuvent influencer sur la place relative du travail pour chaque individu. _ Pour analyser la relation salarié/ entreprise et comprendre l'engagement, il est donc nécessaire d'appréhender des éléments individuels.²

¹ MAKAYA KHENGE K. ANALYSE de la motivation et l'engagement au travail : cas des employes des petites et moyennes entreprises de kinshasa, Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 2 », 2023, p 258

² Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines (ANDRH). *Mesure de l'engagement dans les organisations : Dispositif d'intervention et conditions de succès* (Supplément au n° 533 de la revue *Personnel*). Commission « Engagement », octobre 2012, p 6

³ Ibid., p 6

Section 02 : Lien entre la motivation et l'engagement organisationnel

Introduction :

La performance et la pérennité d'une organisation reposent en grande partie sur la qualité de ses ressources humaines. Deux concepts clés reviennent souvent dans la littérature en gestion des ressources humaines : la motivation au travail et l'engagement organisationnel. Alors que la motivation est le moteur de l'action individuelle, l'engagement organisationnel représente l'attachement émotionnel, moral et rationnel d'un employé à son organisation. Comprendre le lien entre ces deux notions est essentiel pour les praticiens en gestion et les chercheurs, car cela permet de mettre en œuvre des stratégies efficaces de gestion des talents. Cette section se propose de définir, de comparer, et d'analyser la relation entre la motivation et l'engagement organisationnel à travers les principales théories, les résultats empiriques, et les implications managériales.

2.1 La relation entre motivation et engagement

Dans un imposant dossier sur les neurosciences et l'éducation, Gaussel et Reverdy font le point sur le lien entre motivation, émotions et apprentissages. Selon la recension qu'elles ont faite des plus récentes données de recherche sur le sujet, « *La motivation est la résultante de deux besoins fondamentaux : le besoin de se sentir compétent (compétence perçue) et le besoin d'autodétermination (libre arbitre)* ». ¹Gaussel et Riverdy avancent que, d'un point de vue neuroscientifique, la distinction entre éléments cognitifs, émotionnels et physiologiques de l'apprentissage « *n'est que purement analytique et théorique : ces trois types d'éléments sont indissociablement liés* » ²

À l'instar de Meyer et Rose, Gaussel et Riverdy distinguent plusieurs dimensions de la transformation de l'information en connaissance, en s'appuyant sur le fonctionnement des réseaux neuronaux a) le réseau de reconnaissance, chargé de traiter et structurer les informations issues de l'environnement ; b) le réseau stratégique, responsable de la planification et de la coordination des actions en fonction des objectifs ; c) le réseau affectif, qui régule les

¹ Chantal Racine, Stratégies pédagogiques et leur effet sur la motivation et l'engagement des étudiants en sciences au collégial, Mémoire présenté à la Faculté d'éducation en vue de l'obtention du grade de Maitre ès arts (M.A.) Maitrise en Sciences de l'éducation, université de SHERBOOKE, novembre 2016 pp 79-80

² Chantal Racine, opct. p80

émotions liées à l'apprentissage, telles que la motivation, l'intérêt ou encore le stress . Cette typologie n'est d'ailleurs pas sans évoquer les trois composantes de l'engagement (**affectif, normatif et de continuité**).

Les auteurs divergent quant à la manière d'articuler la relation entre motivation et engagement. Dans le modèle proposé par Finn et Zimmer, la composante affective se rapproche fortement de la notion de motivation. *«L'engagement affectif motive l'investissement d'énergie que les autres [engagement cognitif, académique et social] exigent»*¹

Une fois admis que la motivation et l'engagement sont deux construits distincts mais interreliés, il convient d'en préciser les modalités de relation. Pour certains auteurs, comme Vedder-Weiss et Fortus, l'engagement constitue un indicateur du niveau de motivation. D'autres, à l'instar de Gettinger et Walter, le considèrent plutôt comme un médiateur entre la motivation et l'apprentissage. *«L'engagement des étudiants peut être différencié de la motivation dans la mesure où il sert à établir la relation entre la motivation et l'apprentissage»*²

La motivation peut être envisagée comme un facteur facilitateur de l'engagement au niveau de la tâche d'apprentissage, l'engagement devenant alors un indicateur du niveau de motivation à ce stade. Skinner et Pitzer soulignent toutefois que les performances académiques ne sauraient être utilisées comme mesure directe de l'engagement, puisqu'elles en constituent plutôt une conséquence.

En revanche, certains comportements observables peuvent permettre d'en évaluer le niveau. De manière analogue, selon la conception de la motivation proposée par Viau (2009), il n'est pas possible de mesurer directement la motivation d'un étudiant, mais celle-ci peut se manifester de façon observable à travers son engagement³.

L'articulation entre motivation et engagement est essentielle, car un salarié motivé est plus enclin à s'impliquer durablement dans la vie de l'organisation. Inversement, un engagement fort peut renforcer la motivation en donnant du sens au travail accompli. Ainsi, comprendre les mécanismes qui sous-tendent ces deux notions, identifier les leviers qui les favorisent, et analyser leur impact sur la performance individuelle et collective constitue un enjeu stratégique pour les responsables des ressources humaines et les dirigeants

¹ Chantal Racine, op.cit. , 80

²ibid, 80

³ Ibid., p 83

2.2 Approches théoriques du lien entre motivation et engagement

Plusieurs approches théoriques permettent de mieux comprendre le lien entre motivation et engagement :

2.2.1 La théorie de l'échange social :

La théorie de l'échange social Blau, stipule que les employés développent un attachement à l'organisation en fonction des bénéfices qu'ils en retirent, ce qui renforce leur motivation et leur engagement.¹

Développée par **Blau** dans *Exchange and Power in Social Life*, postule que les relations sociales, y compris celles qui se tissent en milieu organisationnel, reposent sur des échanges réciproques de ressources matérielles et symboliques. Dans cette perspective, les individus s'engagent dans une relation dans la mesure où ils y perçoivent un bénéfice, qu'il soit tangible (rémunération, avantages) ou intangible (reconnaissance, soutien, sentiment d'appartenance). Appliquée au contexte du travail, cette théorie suggère que les employés développent un attachement envers leur organisation en fonction des avantages qu'ils en retirent. Ce processus d'échange contribue ainsi à renforcer leur motivation et à soutenir leur engagement organisationnel.

Blau insiste sur le fait que ces échanges ne sont pas purement utilitaires ou économiques, mais aussi sociaux et affectifs, fondés sur des normes implicites de réciprocité. Lorsqu'un employé sent que son organisation valorise son implication (par exemple par la reconnaissance, le soutien ou l'équité perçue) il est plus enclin à manifester de la loyauté, à accroître son implication professionnelle et à maintenir un niveau élevé d'engagement. À l'inverse, un déséquilibre perçu dans l'échange peut conduire à une baisse de motivation, voire à un désengagement.

Ainsi, la théorie de l'échange social fournit un cadre pertinent pour comprendre les dynamiques qui sous-tendent l'engagement organisationnel : il ne s'agit pas seulement d'un état affectif ou cognitif, mais d'un processus relationnel, continuellement négocié à travers les interactions entre l'individu et son environnement professionnel

¹ Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY : Wiley.

2.2.2 La théorie des attentes de Vroom (1964) :

Suggère que la motivation est fonction de la valence (valeur d'une récompense), de l'instrumentalité (probabilité que la performance conduise à une récompense), et de l'expectation (croyance en sa capacité à atteindre une performance donnée). Ces éléments influencent directement l'engagement. ¹

L'engagement au travail, selon la théorie de Vroom, est une conséquence directe des perceptions individuelles relatives à ces trois dimensions. Par exemple :

Un employé qui valorise fortement la récompense (haute valence), croit fermement que ses efforts seront récompensés (haute instrumentalité), et est convaincu de sa capacité à atteindre un niveau de performance élevé (haute expectation), sera hautement motivé et engagé dans son travail. A l'inverse, une perception faible de l'instrumentalité ou une faible expectation peut conduire à une démotivation et à un désengagement.

2.2.3 Le modèle des caractéristiques du travail (Hackman & Oldham, 1980)

Identifie cinq dimensions du poste (variété, identité, signification, autonomie, feedback) comme sources de motivation intrinsèque qui, à leur tour, renforcent l'engagement :²

_ **A variété des compétences** : la diversité des compétences et des tâches utilisées dans un emploi.

_ **L'identité de la tâche** : la mesure dans laquelle un emploi permet à l'employé de réaliser un travail entier, de la préparation à l'achèvement.

_ **L'importance de la tâche** : le degré auquel un emploi est perçu comme important ou significatif par l'employé.

_ **L'autonomie** : le niveau de liberté, d'indépendance et de discrétion dans le travail.

_ **Le feedback** : la mesure dans laquelle le travail fournit des informations claires et directes sur la performance.

Ces cinq dimensions sont liées à **la motivation intrinsèque** et sont vues comme des moyens d'améliorer l'engagement des employés.

¹ Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley

² Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley

Le modèle des caractéristiques du travail d'Hackman et Oldham s'aligne avec les **théories de la motivation intrinsèque** (telles que la théorie de l'autodétermination de Deci & Ryan) en mettant l'accent sur la **satisfaction des besoins psychologiques** à travers la conception du travail. Un emploi conçu de manière à favoriser ces caractéristiques est plus susceptible de conduire à un **engagement soutenu**, car il donne aux employés un **sentiment de compétence**, de **contrôle** et d'**importance** dans leurs tâches.

2.2.4 Facteurs de motivation influençant l'engagement organisationnel

Plusieurs facteurs de motivation influencent positivement l'engagement organisationnel :

2.2.4.1 climats organisationnels :

En plus des structures et de la culture de l'organisation, le climat constitue une composante interne de l'entreprise dont on doit tenir compte dans la gestion des ressources humaines, en raison notamment de son influence sur la satisfaction et le rendement des individus. En matière de changement organisationnel, il peut donc constituer une cible à privilégier pour améliorer le fonctionnement de l'organisation. Brunet (1983) suggère d'ailleurs une approche en trois étapes (dégeler, reconstruire et consolider) pour modifier le climat. De plus, le climat doit être pris en considération lors d'interventions sur d'autres objets, en raison des influences positives ou négatives qu'il est susceptible d'exercer sur le changement envisagé.

Selon cette conception, le climat apparaît comme un ensemble de caractéristiques de l'organisation définies à partir des perceptions que s'en font les membres. La définition proposée par Pritchard et Karasick se classe elle aussi dans ce courant de pensée :

Le climat organisationnel est une caractéristique relativement permanente d'une organisation un de ses caractères distinctifs. Il résulte des comportements et politiques des membres de l'organisation, principalement des cadres supérieurs. Perçu par les individus, il leur sert de cadre de référence pour interpréter la réalité et orienter leurs activités. ¹

2.2.4.2 Reconnaissances :

La première question qui se pose est pourquoi les personnes se mobilisent-elles dans leur travail ? Parce qu'en échange de ce qu'on appelle la contribution, elles espèrent une rétribution. Contrairement à ce que l'on croit, la rétribution principale est symbolique ou morale,

¹ sylvie Bernard, Pouvoirs et Cultures Organisationnels, presses de l'université du Québec, 1991, p197_200

c'est la reconnaissance. Il y a bien sûr des formes matérielles de rétribution, comme le salaire ou les primes, mais l'efficacité de l'argent dépend de la dimension symbolique.

L'engagement au travail ne dépend pas uniquement du niveau de rémunération, mais peut être fortement influencé par la reconnaissance perçue. Cette dernière, bien que subjective, joue un rôle clé et peut s'exprimer à travers l'identité professionnelle, les efforts fournis, les compétences mobilisées ou encore les résultats obtenus. L'entreprise ne peut imposer l'engagement, mais elle peut favoriser un cadre propice en valorisant ces dimensions.

« *La reconnaissance est un concept qui est significativement très près de celui de la considération et de la récompense* ». ¹ Il est essentiel d'opérer une distinction claire entre les différents concepts liés à la reconnaissance, afin de mieux cerner ce qui lui appartient en propre. Cette distinction peut être envisagée comme un continuum, allant de l'indifférence à la rémunération, en passant par la reconnaissance. L'indifférence renvoie à une relation strictement contractuelle entre l'entreprise et le salarié, dénuée de dimension personnelle. La considération, quant à elle, s'inscrit dans un registre relationnel : elle traduit un lien social entre individus, ou entre un individu et l'organisation, dans lequel le salarié est reconnu comme une personne dotée de pensée et de dignité. La reconnaissance, pour sa part, dépasse la simple considération : elle constitue un retour adressé à l'employé sur ses efforts, son engagement dans le travail et les résultats obtenus. La récompense, enfin, s'inscrit dans une logique d'échange formalisé, équitable et souvent conditionné à la performance. Elle se manifeste sous une forme matérielle ou monétaire. Dans sa forme la plus institutionnalisée, elle prend la forme de la rémunération, c'est-à-dire une contrepartie financière régulière. ²

2.2.4.3 Le soutien perçu de la hiérarchie : selon Eisenberger et al. (1986) :

Ce soutien favorise un engagement affectif plus fort. : ³

-L'autonomie : elle favorise la motivation intrinsèque et l'attachement à l'organisation.

-La justice organisationnelle : la perception d'équité (théorie de l'équité d'Adams, est un prédicteur important de l'engagement.

¹ ABDELKRIM BOUHAFD, opct , pp139_140

² Ibid., p 140

³ Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.

-Les opportunités de développement professionnel : elles nourrissent les besoins de compétence et d'autoréalisation.

2.2.5 Études empiriques sur le lien entre motivation et engagement :

De nombreuses études empiriques ont démontré l'existence d'un lien fort entre motivation et engagement :

1_Tremblay & Roger (2004) ont montré que la motivation intrinsèque est un prédicteur significatif de l'engagement affectif.¹

Tremblay et Roger, dans leur revue des travaux empiriques sur la motivation au travail et l'engagement organisationnel, soulignent que la motivation intrinsèque représente un prédicteur significatif de l'engagement affectif. En s'appuyant sur la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan), les auteurs mettent en évidence que lorsque les individus exercent leur travail par intérêt personnel, plaisir ou sentiment d'accomplissement, ils développent une relation émotionnelle positive avec l'organisation. Cette forme d'engagement, qualifiée d'"affectif", traduit un désir sincère de contribuer à la réussite organisationnelle, bien au-delà d'un simple échange contractuel.

Les auteurs insistent également sur le fait que la qualité de la motivation (c'est-à-dire sa nature plus ou moins autodéterminée) joue un rôle crucial dans la solidité et la durabilité de l'engagement. Les organisations qui parviennent à soutenir l'autonomie, la compétence et le sentiment d'appartenance de leurs employés favorisent une motivation intrinsèque plus marquée, laquelle renforce en retour l'engagement affectif. À l'inverse, une motivation essentiellement extrinsèque, centrée sur les récompenses ou la peur de sanctions, tend à produire des formes d'engagement plus faibles, voire instables. Ainsi, Tremblay et Roger plaident pour une gestion des ressources humaines qui mise sur la reconnaissance, le développement personnel et l'enrichissement des tâches, comme leviers clés du lien affectif à l'organisation.

Une **rémunération équitable**, au-delà de son rôle instrumental, agit alors comme un **signal de reconnaissance** et de considération, renforçant la motivation intrinsèque des salariés. Lorsque les employés estiment que leur contribution est justement valorisée, ils sont plus enclins à s'impliquer émotionnellement dans l'organisation et à développer un **engagement affectif**

¹ Tremblay, M., & Roger, A. (2004). Motivation au travail et engagement organisationnel : un état de la recherche. *Revue des Sciences de Gestion*, 39(212), 65-78.

durable Meyer & Allen. À l'inverse, un système de rémunération perçu comme inéquitable peut générer frustration, démotivation, voire désengagement. Ainsi, l'équité perçue dans la rémunération agit comme **un catalyseur** entre la motivation et l'engagement : elle en favorise l'alignement, la stabilité, et l'intensité.

2_ Une étude menée par Allen & Meyer (2000) démontre que les employés motivés sont plus susceptibles de développer un engagement organisationnel durable.¹

Les employés motivés, notamment de manière intrinsèque, sont plus susceptibles de manifester un **engagement affectif**, considéré comme la forme la plus souhaitable et la plus durable.

Cet engagement affectif traduit un **désir volontaire de rester dans l'organisation** et de contribuer activement à sa mission, non pas parce qu'ils y sont contraints, mais parce qu'ils y trouvent un sens personnel et une satisfaction professionnelle. À l'inverse, une motivation fondée uniquement sur des considérations extrinsèques (récompenses financières, peur de perdre un emploi, etc.) tend à renforcer des formes d'engagement de continuité ou normatif, souvent plus fragiles et contingentes aux circonstances. En ce sens, **la motivation agit comme un moteur de l'engagement organisationnel durable**, à condition qu'elle soit alignée avec les aspirations profondes des individus. Cette perspective rejoint l'approche de la psychologie organisationnelle selon laquelle **la qualité de l'expérience de travail et la reconnaissance des besoins psychologiques** (autonomie, compétence, appartenance) jouent un rôle clé dans le développement d'un lien authentique et durable entre l'employé et l'organisation.

_Les recherches de Gagné & Deci (2005) indiquent que les environnements qui soutiennent l'autonomie favorisent à la fois la motivation intrinsèque et l'engagement².

Les travaux de Gagné et Deci, s'inscrivant dans le cadre de la **théorie de l'autodétermination**, mettent en évidence l'importance cruciale du **soutien à l'autonomie** dans le contexte organisationnel. Selon ces auteurs, les environnements de travail qui permettent aux employés de se sentir **autonomes, compétents et connectés aux autres** favorisent le développement de **la motivation intrinsèque**, c'est-à-dire une motivation fondée sur l'intérêt et le plaisir que l'on éprouve à réaliser une tâche en elle-même. Cette forme de motivation, lorsqu'elle est présente,

¹ Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

² Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362

ne se limite pas à améliorer la performance individuelle : elle joue également un rôle déterminant dans la **consolidation de l'engagement organisationnel**, en particulier de l'engagement affectif.

Section 3 : L'impact des pratiques de rémunération sur la motivation et l'engagement organisationnel des employés

Dans un contexte marqué par la compétitivité et l'évolution constante des attentes des employés, la rémunération demeure un levier stratégique majeur de la gestion des ressources humaines. Elle ne se limite pas à une simple compensation financière, mais représente un ensemble de pratiques visant à motiver, fidéliser et engager les salariés. Cette section s'intéresse à l'impact des pratiques de rémunération sur la motivation et l'engagement organisationnel des employés, à travers une analyse théorique, empirique et managériale

3.1 L'importance de la rémunération sur l'engagement et la motivation des salariés :

On parle souvent des nouvelles attentes des salariés : davantage de sens au travail, des missions intéressantes ou encore la possibilité de se former en continu pour développer ses compétences.

Selon une étude réalisée par Opinion Matters, environ **50 % des Français** considèrent que **le salaire est le principal facteur de motivation au travail**. Toutefois, les auteurs de l'étude nuancent ce chiffre en notant que plus de la moitié des personnes interrogées (soit 53 %) ne considèrent pas l'argent comme leur principale source de motivation au quotidien.

Selon une autre étude réalisée par ADP, le salaire est considéré comme le levier n° 1 de motivation pour la moitié des salariés français. Ce chiffre est plus important chez les **hommes** (56 %) que chez les **femmes** (44 %). L'équilibre vie pro/vie perso est le deuxième facteur de motivation (26 %), avant les relations entre collègues (23 %). En étant pragmatique, on se rend bien compte qu'au-delà des évolutions de certaines attentes, l'argent que l'on reçoit à la fin du mois en échange du travail accompli revêt une importance capitale pour au moins la moitié des salariés.

Voilà pour le besoin exprimé, c'est-à-dire la perception qu'ont les salariés du rôle de la rémunération dans la satisfaction de certains besoins matériels.

Mais il est nécessaire aussi de penser la rémunération au-delà du simple salaire brut et d'apporter certaines nuances quant au niveau de motivation dont elle est vraiment la cause.

Dans son ouvrage, Zwi Segal, expert en psychologie du travail, déclarait dès 2015 : « *Croire qu'une augmentation salariale ou une prime va motiver un salarié à long terme est une erreur. L'effet d'une augmentation salariale sur la motivation ne dure que deux à trois semaines.* »¹

Cette courte durée serait due au fait que l'augmentation de salaire ne semble influencer que la motivation extrinsèque et aurait donc un effet très limité sur l'engagement des employés à long terme.

3.2 Les nouvelles formes de rémunération et leur impact sur la motivation :

L'évaluation des niveaux de formation nécessite la mise en place de dispositifs de rémunération mieux adaptés, afin de renforcer la motivation des salariés. Nous présenterons ici quelques formes de rémunération susceptibles d'influencer positivement leur engagement :²

1- L'individualisation des salaires : Elle permet de passer d'une logique de rémunération basée sur le rendement à une rémunération fondée sur le mérite, en valorisant l'implication individuelle des salariés. Cela peut se traduire par le versement de primes, une augmentation de salaire ou l'octroi d'avantages en nature

2- L'intéressement :

Ce principe repose sur l'idée que l'entreprise distribuera davantage de ressources si les salariés se montrent performants. Des avantages financiers peuvent également être accordés lorsque les résultats de l'entreprise sont satisfaisants.

3- La participation :

La participation repose sur le principe que l'ensemble des salariés a contribué à la réalisation des bénéfices de l'entreprise, ce qui leur donne le droit de prendre part à la répartition des résultats.

¹<https://www.heyteam.com/articles/quel-est-le-role-de-la-remuneration-dans-l-engagement-et-la-motivation-des-salaries> (consulté le 05_05_2025 (23 :39))

² <https://qualiblog.fr/ressources-humaines.dpuf> (consulter le 06_05_2025, 14 :05)

4- La population des cadres dirigeant :

Ils doivent être incités à développer la structure dont ils ont la responsabilité, tout en veillant à ce que leur engagement n'alourdisse pas excessivement la masse salariale. C'est pourquoi des dispositifs tels que les plans d'options ou d'achat d'actions (stock-options) sont mis en place, constituant à la fois un levier de rémunération et un facteur de motivation.

5- Le plan d'épargne :

Certaines entreprises, en particulier les plus grandes, instaurent également des plans d'épargne pour accompagner leurs salariés dans la constitution d'une épargne.

Bien que ces dispositifs de rémunération représentent un levier important de motivation, ils peuvent parfois s'avérer insuffisants à eux seuls.

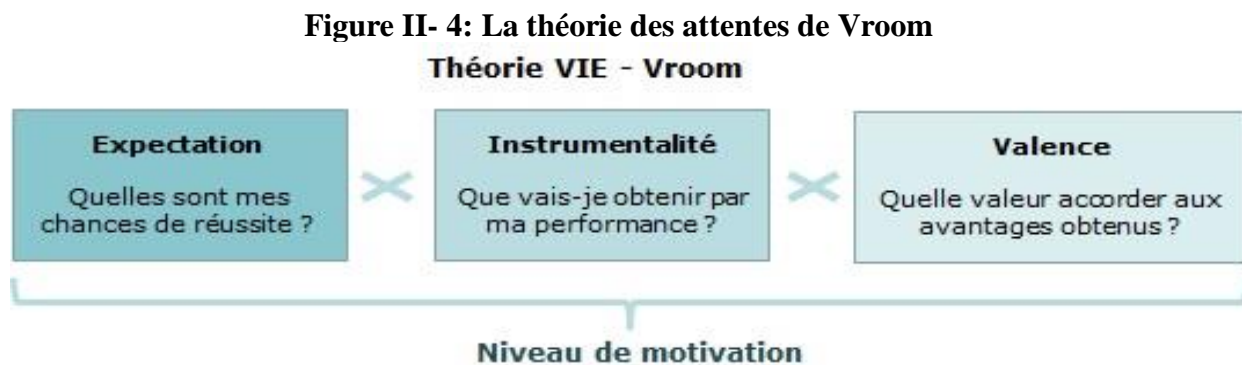
3.3 Théories liant rémunération, motivation et engagement

Les pratiques de rémunération sont fortement ancrées dans plusieurs théories motivationnelles :

1 _ La théorie des attentes de Vroom :

Parmi les outils utilisés pour analyser la motivation au travail, en particulier en lien avec la rémunération, la théorie des attentes – également appelée théorie VIE (Valence, Instrumentalité, Expectation) – développée par Vroom offre un éclairage pertinent. Selon cette approche, la motivation résulterait de la combinaison de trois facteurs : la valence (l'importance accordée à la récompense), l'instrumentalité (la croyance que la performance mènera à la récompense) et l'expectation (la croyance que l'effort permettra d'atteindre la performance attendue).

Motivation = valence x instrumentalité x l'expectation



La source : <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article9> (consulté le 09/05/2025 à 15h:20)

_ la motivation résulterait de la combinaison de trois facteurs :¹

A-La valence :

Cette notion fait référence à l'importance réelle qu'un salarié attribue à une récompense donnée. La motivation sera d'autant plus élevée que l'individu manifeste un fort intérêt pour une forme spécifique de rétribution. Il s'agit donc, pour le manager, d'identifier les récompenses perçues comme les plus valorisantes par les collaborateurs, afin de mieux orienter les efforts et maximiser l'engagement.

b-L 'instrumentalité :

Les salariés doivent être convaincus qu'ils recevront réellement les récompenses qui leur ont été promises. La confiance envers la hiérarchie devient donc primordiale : l'individu se demande si les récompenses promises seront effectivement attribuées. Il est essentiel de maintenir cette confiance en veillant à ce que les engagements pris soient honorés et en communiquant clairement sur leur réalisation.

c-L 'expectation :

La motivation est également influencée par la perception des salariés de leurs propres capacités à atteindre les objectifs fixés. Le manager doit ainsi définir clairement le niveau de performance attendu, de manière à ce qu'il soit perçu comme réalisable pour obtenir la récompense. Si ce niveau est jugé trop élevé, il risque de devenir démoralisant, en suscitant des doutes quant à la possibilité d'atteindre les objectifs fixés

2_ la théorie de MASLOW : Retour à la page 49

3_ La théorie de l'équité d'Adams :

La théorie de l'équité (Adams, 1965) : un employé compare sa rémunération à celle des autres un sentiment d'injustice peut nuire à sa motivation et à son engagement

Ratio d'équité d'Adams = contribution ÷ rétribution

Les contributions désignent l'ensemble des éléments que le salarié investit dans son travail, tels que le temps, l'énergie ou les efforts fournis. En retour, les rétributions englobent non seulement

¹ ÉLINE (N) : Gestion des ressources humaines, Dunod, Paris, 2014, P79

la rémunération, mais aussi des éléments immatériels comme la reconnaissance ou les opportunités de promotion offertes par l'entreprise. Le salarié évalue ensuite l'équité de sa situation en le comparant à celle d'autres individus. On distingue alors : ¹

_ **L'équité interne** : comparaison avec des collègues de la même entreprise.

_ **L'équité externe** : comparaison avec des individus de situation similaire sur le marché du travail.

Enfin, le résultat de cette comparaison va révéler une perception d'équité ou d'iniquité. Or, ce sentiment d'iniquité est dissonant et peut être démotivant.

4_ La théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 2000) : des récompenses perçues comme contrôlantes peuvent réduire la motivation intrinsèque. Il est donc essentiel de maintenir un équilibre entre incitations extrinsèques et reconnaissance de l'autonomie de l'individu.²

La théorie de l'autodétermination, élaborée par Deci et Ryan, met en lumière l'importance de satisfaire trois besoins psychologiques fondamentaux pour favoriser une motivation de qualité : l'autonomie, la compétence et le lien social. Selon ces auteurs, la motivation intrinsèque – c'est-à-dire le fait d'agir par intérêt ou plaisir inhérent à l'activité – peut être fragilisée lorsque les récompenses externes sont perçues comme contrôlantes. Autrement dit, si les incitations extrinsèques (comme les primes ou autres gratifications matérielles) sont vécues comme des moyens de pression ou des tentatives de manipulation, elles risquent de réduire le sentiment d'autonomie de l'individu et, par conséquent, sa motivation intrinsèque. Pour préserver cette dernière, il est donc essentiel de concevoir les systèmes de reconnaissance et de récompense de manière à soutenir l'autonomie, par exemple en valorisant les efforts, en laissant une marge de manœuvre dans la réalisation des tâches ou en associant le salarié aux décisions. Ainsi, un équilibre subtil doit être maintenu entre les formes de motivation extrinsèque et la reconnaissance de la personne en tant qu'acteur autonome de son engagement professionnel.

¹ ÉLINE (N), op.cit. , P80

² Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits : Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

3.4 Les différents variables de modèle théorique de PORTER ET LAWLER :

Le modèle de Porter et Lawler découle d'une collaboration qui a débuté en 1961 à l'université de Californie, à Berkeley. En 1964, alors que Victor Vroom publiait les résultats de ses recherches et formulait la théorie des attentes, Edward Lawler développait parallèlement un modèle de la motivation au travail, qui marquait la conclusion de son travail de thèse. Cette phase a été déterminante dans l'élaboration du modèle de Porter et Lawler (1968) ¹:

Variable 1 : La valeur de la récompense :

Cette variable correspond à la notion de valence dans le modèle de Vroom (1964). Elle fait référence à l'attractivité des résultats pouvant être obtenus par le biais du comportement au travail

Variable 2 : Probabilité perçue que l'effort conduise à une récompense :

Cette variable fait référence aux attentes d'un individu, qui sont liées à sa perception de la probabilité que la récompense dépendra du niveau d'effort qu'il déploiera. Cette probabilité perçue résulte de deux types d'attentes :

_ La probabilité qu'une récompense dépende d'une performance.

_ La probabilité qu'une performance dépend d'un effort.

Variable 3 : Effort

L'effort représente l'intensité ou la quantité d'énergie physique, mentale et intellectuelle investie dans une situation donnée pour accomplir des tâches. Dans ce modèle, il constitue un indicateur de la motivation au travail. Toutefois, l'intensité de l'effort ne garantit pas nécessairement la réussite de la tâche à accomplir.

Variable 4 : Capacité et traits de personnalité :

Ces caractéristiques reflètent le potentiel de l'individu, lui permettant de réaliser une performance à un moment donné. Elles sont relativement indépendantes des facteurs externes et conjoncturels.

¹ TAIEBI Khadidja, La rémunération : un facteur de motivation au travail dans l'entreprise Algérienne., Université Oran 2 Mohamed Ben Ahmed, Volume 6, N°2 (2017), pp 133_135

Variable 5 : Perception du rôle

Cette variable concerne la manière dont l'individu perçoit son rôle dans le travail. Elle fait référence aux types d'efforts qu'il estime nécessaires, car il les considère comme essentiels à la réalisation efficace de ses tâches. Ces perceptions influencent l'orientation de l'effort fourni par l'individu. Cette variable se situe donc entre l'effort et la performance.

Variable 6 : Performance :

Cette variable correspond au succès d'un individu dans l'accomplissement des tâches qui lui sont attribuées. Elle résulte de l'effort fourni, en tenant compte de ses capacités, de ses traits de personnalité et de ses perceptions. Contrairement à la notion de productivité dans la théorie des attentes, qui se limite souvent à un concept de rendement physique, la performance, en tant que résultat de l'effort, reflète le comportement de l'individu, lequel est ensuite évalué.

Variable 7 : Récompenses :

Ce terme désigne les résultats recherchés par un individu. Il peut s'agir de résultats intrinsèques, qui sont sous le contrôle direct de la personne, tels que le sentiment d'accomplissement. À l'inverse, les résultats extrinsèques sont contrôlés par une autre personne, comme c'est le cas de la rémunération. Dans le modèle de 1968, seuls les résultats désirés sont pris en compte dans le processus de motivation et de satisfaction.

Variable 8 : Récompense perçue comme équilibre

Cette variable fait référence à l'ensemble des récompenses qu'un individu estime mériter en fonction de ses performances. L'évaluation de ce qu'il mérite est liée à deux concepts : l'équité interne et l'équité externe. L'équité interne concerne la comparaison entre ses performances et les récompenses qu'il reçoit en retour, tandis que l'équité externe implique la comparaison de sa situation professionnelle avec celle d'autres individus.

Variable 9 : Satisfaction :

La satisfaction mesure dans quelle mesure les récompenses effectivement reçues correspondent ou dépassent le niveau de récompenses perçue comme équitable. Si le niveau de récompense jugé équitable par une personne dépasse ce qu'elle reçoit réellement, elle sera insatisfaite. En fonction de l'écart entre ce qui est perçue comme devant être reçu et ce qui est effectivement obtenu, le degré de satisfaction ou d'insatisfaction variera

3.5 La rémunération comme facteur de motivation :

La rémunération constitue un facteur de motivation extrinsèque. Lorsqu'elle est perçue comme équitable et compétitive, elle stimule l'engagement dans le travail. Les éléments suivants en témoignent :

_ Les primes de performance favorisent l'atteinte des objectifs, Les primes de performance stimulent la motivation en récompensant les résultats atteints. Elles valorisent les efforts individuels, orientent les comportements vers les objectifs de l'organisation et favorisent une culture de la performance. Toutefois, leur efficacité dépend de critères clairs, transparents et perçus comme équitables, sans quoi elles peuvent provoquer démotivation ou tensions internes.

_ Les bonus collectifs renforcent la cohésion et la coopération, Les bonus collectifs encouragent la coopération en récompensant les résultats d'équipe plutôt que les performances individuelles. Ils favorisent la solidarité, le partage des compétences et un climat de travail collaboratif. Toutefois, leur efficacité repose sur des critères justes et transparents, sans quoi ils risquent de créer des frustrations.

_ Les augmentations salariales reflètent la reconnaissance des efforts fournis, Les augmentations salariales sont perçues comme une forme concrète de reconnaissance des efforts fournis. Lorsqu'elles sont justes et méritées, elles renforcent la motivation, la fidélité à l'entreprise et le sentiment de justice. Toutefois, leur impact dépend de la transparence et de la cohérence des critères d'attribution.

Cependant, une survalorisation des incitations financières peut éclipser les motivations intrinsèques, notamment si les employés perçoivent les récompenses comme manipulatrices ou injustes. Des pratiques mal conçues peuvent ainsi entraîner du stress, de la compétition malsaine ou un désengagement progressif.

3.6 Les conditions pour que la rémunération soit motivante :

Selon Lawler, qui a proposé un modèle révisé du processus de motivation au travail en 1971, la satisfaction au travail est étudiée en profondeur. Il y examine également les cinq conditions préalables nécessaires pour que la rémunération soit véritablement motivante, comme suit : ¹

_ Les employés doivent attacher une valence positive élevée à la rémunération.

¹ROUSSEL.P, « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », ECONOMICA, Paris, 1996, p 182.

_ Les employeurs doivent croire que la qualité du travail qu'ils font dépend dans une large mesure de l'effort qu'ils déploient. Cela signifie, qu'ils doivent considérer qu'ils peuvent maîtriser la qualité du travail qu'ils réalisent. Si cette condition n'est pas remplie, les travailleurs ne croiront pas que fournir des efforts dans le travail permettant éventuellement d'obtenir une rémunération élevée.

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

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

3.7 Pratiques innovantes de rémunération :

Enfin, certaines entreprises (y compris au-delà du cercle des start-ups) explorent progressivement des formes de rémunération innovantes. L'objectif est de répondre davantage aux attentes des nouvelles générations, en cherchant notamment à aligner la rémunération avec la quête de sens au travail.

Quelques exemples : ¹

A- Construire la grille des salaires ensemble : cette méthode implique que les employés et les employeurs travaillent ensemble pour définir les niveaux de salaires en fonction des responsabilités, des compétences et de l'expérience de chaque poste. Cela peut aider à instaurer un climat de confiance et de transparence au sein de l'entreprise.

B-Autodétermination des salaires : avec cette méthode, chaque employé est libre de déterminer son propre salaire en fonction de ses performances et de sa contribution à l'entreprise. Cela peut stimuler la motivation et l'engagement des employés, mais nécessite une communication claire et des critères de performance bien définis.

C-Confier les choix de rémunération à un tiers de confiance : certaines entreprises, comme AXA, ont mis en place des comités internes pour évaluer les salaires et les avantages sociaux.

¹ <https://www.heyteam.com/articles/quel-est-le-role-de-la-remuneration-dans-lengagement-et-la-motivation-des-salaries>

(Consulté le 10_05_2025 (00:39))

Cela peut aider à réduire les biais et à garantir une rémunération équitable pour tous les employés.

D-Transparence totale des salaires : en rendant publics les salaires de tous les employés, les entreprises peuvent aider à promouvoir l'égalité salariale et à réduire les écarts de rémunération injustes.

introduction de ces pratiques permet aux entreprises de mieux s'adapter aux attentes des nouvelles générations, plus sensibles à l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle, à la reconnaissance et à l'autonomie.

3.8 Enjeux et recommandations managériales

Pour maximiser l'effet de la rémunération sur la motivation et l'engagement, les gestionnaires doivent :

- _Mettre en œuvre des politiques de rémunération équitables, transparentes et personnalisées.
- _Combiner les récompenses monétaires avec des éléments non financiers (feedback, reconnaissance).
- _Aligner la rémunération avec les valeurs et les objectifs de l'organisation.
- _Impliquer les employés dans la définition des critères de performance.
- _Mener régulièrement des audits de satisfaction liés à la rémunération pour adapter les pratiques.

En parallèle, les managers doivent se former à la communication de la politique de rémunération pour éviter les malentendus, renforcer la perception d'équité et éviter les frustrations pouvant nuire à la motivation et à l'engagement.

Conclusion de chapitre 02 :

Ce chapitre a permis de clarifier les mécanismes de la motivation et de l'engagement au travail, en soulignant leur complémentarité. Il ressort que pour favoriser un engagement durable, les entreprises doivent aller au-delà des incitations classiques et prendre en compte les besoins d'autonomie, de reconnaissance et de sens. Dans cette perspective, les pratiques de rémunération jouent un rôle clé : leur perception par les salariés, en termes d'équité et de cohérence avec les valeurs organisationnelles, influence directement leur motivation et leur implication. Ces constats renforcent l'intérêt d'une réflexion approfondie sur les pratiques de **rémunération équitable**, qui sera développée dans les chapitres suivants.

La rémunération, bien au-delà de sa fonction économique, est un puissant levier de motivation et d'engagement organisationnel. Lorsqu'elle est conçue dans une optique stratégique et humaniste, elle contribue à créer un climat de confiance, d'implication et de performance durable. Les organisations doivent donc adopter des approches équilibrées, intégrant à la fois les dimensions extrinsèques et intrinsèques de la motivation. L'impact de la rémunération n'est pas seulement individuel, mais aussi collectif : elle peut créer un climat organisationnel positif ou, au contraire, alimenter des tensions internes.

**CHAPITRE III : L'IMPACT DE LA
REMUNERATION EQUITABLE SUR LA
MOTIVATION ET L'ENGAGEMENT
ORGANISATIONNEL DANS LA SOCIETE**

Introduction :

Après avoir rassemblé et traité les connaissances théoriques autrement dit, acquis le savoir et structuré notre étude théorique en deux chapitres, nous abordons à présent le troisième et dernier chapitre consacré à l'étude de cas. Celui-ci porte sur la Société AL SALAM BANK, qui a soutenu notre recherche. Dans ce chapitre, nous mettons en confrontation les acquis théoriques avec la réalité du terrain au sein d'AL SALAM BANK, en analysant les résultats issus de notre étude pratique. Afin d'apprécier les résultats finaux, nous permettant ainsi soit de confirmer nos hypothèses posées dans la problématique initiale ou de les infirmer.

Dans la première section nous allons présenter la banque AL SALAM, ses services et produits..., puis dans la deuxième section nous présenterons la méthodologie de recherche adoptée, l'analyse et les résultats de l'enquête.

Section 01 : Présentation générale de l'entreprise d'accueil.

La banque ALSALAM en Algérie :

Nous présentons la banque ASALAM à travers les éléments suivants : son historique, ses objectifs, ses missions ainsi que la présentation de cette dernière à travers quelques chiffres, les principaux produits et leur rôle.

1.1 Historique de la banque ALSALAM en Algérie

ALSALAM Bank, basée aux Emirats Arabe Unis (EAU) est une banque commerciale qui s'est installée en Algérie, grâce à un partenariat mixte Algérie-pays du golfe (EAU, Bahreïn, Soudan, Arabie Saoudite), après l'obtention de l'agrément par la banque d'Algérie le 17 octobre 2006. Son activité a démarré officiellement à la fin de 2008.

Ayant la forme juridique d'une SPA, la succursale algérienne a commencé avec un capital social de 7.2 milliards de dinars, soit 100 millions de dollars, afin de prodiguer des produits conformes aux préceptes de l'islam qui s'adaptent aux besoins de la clientèle.

Ils ont jeté leur dévolu sur l'Algérie car elle regorge d'un climat d'affaires intéressant et ce choix a contribué à son ouverture économique sur le moyen orient et d'attirer les apporteurs de capitaux.

Rappelant qu'ALSALAM Bank Aléria était arrivée au deuxième rang, après la «ZiraatKatilimBankasi» de Turquie, dans le classement des meilleures banques islamiques ayant enregistré un meilleur taux de croissance en 2018, effectué par la prestigieuse revue spécialisée «The Banker» (MERZOUK, 2012). Elle dispose d'un réseau d'agence couvrant les principales villes du pays, qui sont passées de 07 agences en 2016 à 19 agences en 2021, soit (Dely Ibrahim, Bab Ezzouar, Kouba, Blida, Oran, Batna et Constantine) pour rapprocher les prestations bancaires à ses clients et répondre aux souhaits du développement économique.

Tableau III- 1: les réseaux (agences) d'AL Salam Bank d'Algérie :

Agence	Adresse
Agence de Dely Brahim	233 rue Ahmed Ouaked, dely Brahim-Alger
Agence Koubba	24 Djenane Ben Omar, Koubba-Alger
Agence de Bab Ezouar	Cooperative Boushaki f lot n°186, Bab Ezouar-Alger
Agence de Sétif	cité Mouna Quarart lararssa lot 147n°11 Sétif
Agence de Blida	Boulevard Mohammed boudiaf propriété n°88 blida
Agence Oran	05 cooperative Adnane Mustapha, zhun Usto Bir EL Djir-Oran
Agence Constantine	Boulevard Zouiche Amar N° 08, Sidi Mabrouk Supérieur-Constantine
Agence Ouargla	Cité Chorfa, Route nationale N° 49-ouargla
Agence Hassiba	Rue Hassiba Ben Bouali,
Agence Sidi Yahiya	04 rue Hamdani Lahcen, Sidi Yahia, Hydra
Agence Adrar	Rue Bouzidi Abdelkader Lot Propriété n° :145 Section n° :30 Adrar
Agence Biskra	Cité Sayhi Lot n° : 69 Propriété n°:109-110 Biskra
Agence Batna	Cité El Matar N°240 Rue de Biskra, Batna
Agence Annaba	Cité 240 Logts Plaine Ouest, lot B N° :03-Annaba
Agence staoueli	Route Nationale N° 04-Staoueli
Agence Ain Oussara	Cité El Mokrani N°1 Lotissement 1309 Ain Oussara-Djelfa
Agence M'sila	Cité 361 lots, unit�01 M'sila
Agence Oran 2	Cité El Othmani, Lotissement 100 logements, Bt B1, N°134 A et B.Oran
Agence B�jia	Boulevard Mahfoudi Fatah, 332 Logments promotionnels,

Source :  labor  par nous m m , sur la base des données disponibles sur le site :

www.alsalamalgeria.com

1.2 Les objectifs de la banque ALSALAM :

Parmi l'objectif qui s'est fixé la banque ALSALAM en Algérie, nous citons :

_La satisfaction de ses clients en leur offrant des produits et services susceptibles de répondre à leurs besoins avec la conformité aux préceptes de l'islam.

_L'extension et le redéploiement de son réseau à l'échelle national.

_Répondre aux normes et standards universels en offrant un climat d'affaire professionnel.

_Viser à atteindre des niveaux de rentabilité qui intéressent ses actionnaires.

_Elle vise également le développement et la promotion de la production nationale.

1.3 Missions de la banque ALSALAM

La banque ALSALAM a plusieurs missions, dont nous citons :

La banque ALSALAM s'engage dans des activités bancaires ; financière et d'investissement dans le but de participer dans des projets industriels ou agricoles et autres secteurs dans tous les régions du pays

Accepter des dépôts de toutes sortes et effectuer des opérations de retrait et d'endossement des lettres de change ;

Possession et location des biens immobiliers et mobiliers

La banque garantit également des opérations de commerce extérieur en proposant des solutions efficaces telles que les crédits et remises documentaires et les garanties bancaires et elle met à la disposition de ses clients les services de transfert d'argent, la banque à distance, le service mail Swift, les coffres forts ainsi que les terminaux de paiement électronique.

1.4 La banque ALSALAM en quelques chiffres

Nous présentons l'évolution de l'activité de la banque ALSALAM à travers quelques chiffres dans le tableau suivant :

Tableau III- 2: Les chiffres clés de la banque ALSALAM

Montant en millions de DA	Total bilan	Financement direct net	Total revenus net	Résultat d'exploitation	Résultat net
En fin 2017	85 775	45 454	3989	1627	1181
En fin 2018	110 109	75 340	7015	3535	2418
En fin 2019	131 019	95 583	9226	5346	4007
En fin 2020	162 626	101 772	7 701	4 150	3069

Source : établie par nous mémé d'après les données des rapports- annuels de la banque

AL SALAM.

1.5 Les principaux produits :

Les principaux produits et services offerts par Al Salam Bank sont :

_L'ouverture des comptes bancaires : comptes chèques, comptes courants, comptes épargne, dépôts à terme, comptes d'investissement ;

_La gestion des moyens de paiement : l'encaissement des chèques et effets de commerce, les virements interbancaires, les transferts de fonds de ou vers l'étranger. Les cartes bancaires ;

_L'octroi des financements : financements de l'investissement, de l'exploitation, crédits à la consommation, crédits immobiliers.

_Les opérations de commerce extérieur domiciliation des opérations d'importation ou exportation, et règlement des crédits documentaires, remises documentaires ou transferts libres :

_L'émission de cautionnements en faveur des clients dans le cadre des marchés : cautionnement de soumission, restitution d'acomptes, bonne exécution ;

_La location des coffres forts à la clientèle :

_Les services de banque à distance (INTERNET BANKING et MOBILE BANKING).

Les activités de la banques dans sa stratégie future vont être focalisés sur la l'élaboration de plans vitaux qui revitaliseront la situation économique, industrielle et commerciale et pour la réalisation d'une renaissance globale dans tous les domaines.

1

Le tableau ci-dessous synthétise tous les produits services offerts par la banque Al Salam-Algérie :

¹ Rapport annuel de la banque Al Salam 2018

Tableau III- 3: les différents produits et service offerts par la banque :

Produits/services	Types
Produits/services	_Moucharaka Ijara -Istisnaa _Bai Bi Taksit -Moudharaba _Mourabaha -Salem -Bai Al Ajal
Opérations de commerce extérieur	_Les moyens de paiement à l'international crédit et remises documentaires. _Les garanties bancaires
Placements d'investissement	_Bons d'investissement _Livrets d'épargne Oumniyati, Hadiyati, Omrati, Sayidati...etc. _Compte d'investissement
service	_Banque à distance: (Al Salam Moubachir) _Application mobile : (Al Salam Smart Banking) _Le virement permanent (Tahwil) _La carte de paiement électronique :(Amina) _Le paiement en ligne : E-Amina _Cartes de paiement internationales : Al Salam Visa _Les guichets automatiques de banque : GAB,...etc.

Source : élaboré par nous-même d'après les données de la banque

1.6 Le rôle des banques islamiques :

Les banques islamiques jouent un rôle vital non seulement en termes de caractéristiques morales et de dimension sociale des organisations caritatives, mais aussi en tant qu'agent à but lucratif visant à réaliser des profits en vendant des produits. Ainsi elles sont tenues de :

a) Combiner entre le profit et l'éthique, et ce à travers :

- _Intégration des principes islamiques dans leurs opérations.
- _Fournir à l'argent ses deux dimensions économiques et sociales.
- _Privilégier le principe d'association aux risques.

b) Réaliser des objectifs de rentabilité et de solvabilité à travers :

- _Mettre en pratique une stratégie bien ciblée afin d'accroître les parts de marché.
- _Un portefeuille d'emplois très diversifié.

c) Participer à la croissance économique :

- _Assurer la solidarité entre bailleurs de fonds et investisseurs grâce à une approche participative.
- _Mobiliser les ressources financières thésaurisées en raison des pratiques d'intérêt.
- _Proposer des modes de financements adéquats et attrayants.

d) Participer à assurer un bien-être social à travers :

- _Assurer l'égalité sociale à travers la redistribution des revenus venant de la Zakat.
- _Le financement des associations caritatives.

1.7 Les valeurs de la banque Al Salam Algérie

La banque algérienne A Salam a comme ensemble de valeurs L'excellence, l'engagement et la communication ; qu'elle valorise au sein de ses équipes.

L'Excellence : Chez Al Salam Bank-Algérie, l'excellence est considérée comme une culture générale et individuelle, qu'elle transmet à ses clients à travers ses services de haute qualité.

_L'Engagement : La banque fait preuve d'engagement et de responsabilité Elle se dévoue aux attentes de ses clients et collaborateurs.

_La Communication : La communication interne et externe est une priorité à Al Salam Bank afin de mieux servir sa clientèle.

1.8 La structure et l'organisation de la banque : (voir l'annexe n°01)

1.8.1 Présentation de l'organigramme de la banque

1.8.1.1 _L'assemblée générale des actionnaires :

C'est le plus haut organe de gouvernance de la banque, elle prend les décisions qui concernent l'existence de la banque et la continuité de son activité, telles que l'augmentation du capital social, le choix des membres du conseil d'administration et la fixation de leur rémunération. L'assemblée générale ordinaire se réunit une fois par an pour examiner et approuver le rapport d'activité de la banque et ses états financiers

1.8.1.2 Le conseil d'administration :

Il est composé d'administrateurs élus parmi les actionnaires ou leurs représentants lorsqu'ils sont des personnes morales. Le conseil d'administration se réunit périodiquement pour examiner la performance de la banque et prendre les décisions stratégiques. De plus, il assure sa mission à travers deux comités qui sont le comité de financement et le comité d'audit

1.8.1.3 Le comité sharia :

ce comité existe en raison de la spécificité de la banque qui est une banque islamique. Il a comme missions l'orientation, le contrôle et la supervision de l'activité de la banque sur le plan respect des préceptes de la sharia islamique

1.8.1.4 La direction générale

C'est l'organe exécutif, qui est composé d'un directeur général et deux directeurs généraux adjoints, auxquels sont rattachés un ensemble de directions centrales.

1.8.1.5 Les directions centrales

La direction générale assure sa mission à travers un ensemble de directions centrales couvrant toute l'activité commerciale et celle de production bancaire (commercial, financement, commerce extérieur, trésorerie,) ainsi que les activités de contrôle telles que le contrôle permanent, l'audit, la gestion des risques

Il existe aussi un ensemble de directions qui assurent les fonctions de support telles que la logistique, les ressources humaines, le service informatique, la comptabilité et le contrôle de gestion.

1.8.1.6 Le réseau d'agences :

C'est le principal point de contact avec la clientèle de la banque et le canal de distribution de ses produits et services.

Actuellement il se compose de 23 agences, réparties sur le territoire national et encadrées par une direction centrale nommée direction du soutien au réseau

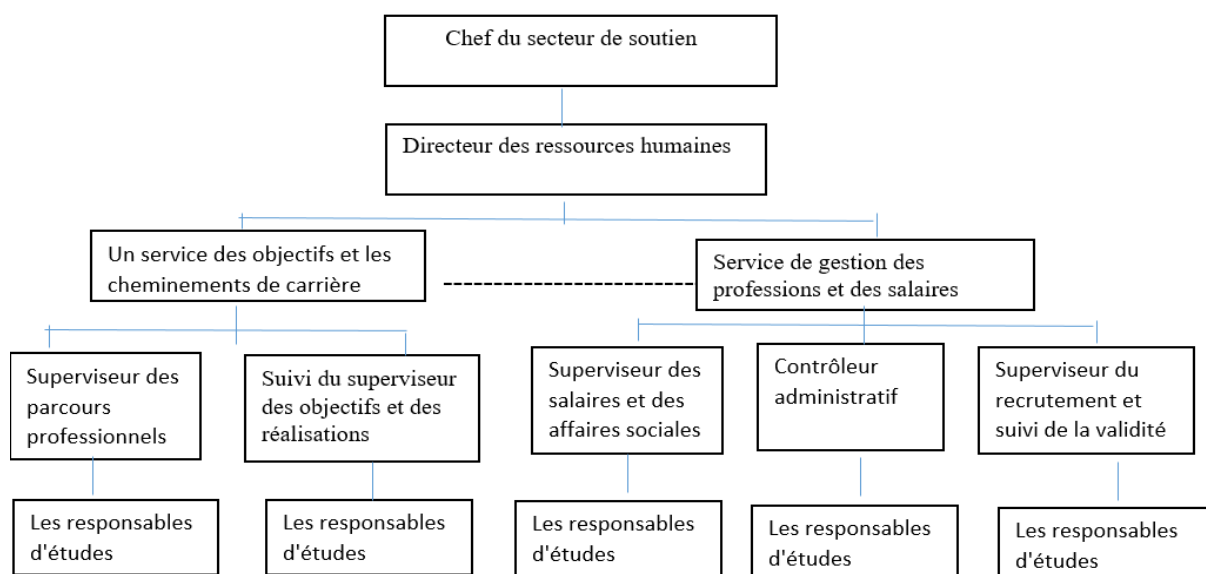
1.9 La définition et la division de la gestion des ressources humaines Al Salam Bank Algérie

1.9.1 Définition de la gestion des ressources humaines de la Banque d'AL Salam :

Les ressources humaines consistent à se concentrer sur les tâches des employés en divisant l'entreprise selon un ensemble d'activités qui comprennent la formation, le recrutement de nouveaux employés, l'encadrement des individus et la fourniture d'avantages aux employés. Les ressources humaines sont définies comme faisant partie de la gestion de l'entreprise et s'occupent de l'insigne et de la formation des employés de leur âge à leur poste de travail.

1.9.2 Structure organisationnelle Planification de Gestion Ressources humaines

Figure 3.1 : Organigramme représente département de ressource humain



La source : document interne de l'entreprise, département de ressource humain d'AL Salam Bank

1.9.2.1 Division de la gestion des ressources humaines Banque AL Salam Dely Brahim :

Le Département des Ressources Humaines est divisé en deux (02) départements :

1-Le Département Carrières et Salaires.

2-Le Département des objectifs et parcours de carrière.

1.9.2.1.1 Département Carrières et Salaires, composé de 6 employés)

Le service des carrières et des salaires a pour mission de :

Suivre l'application du système des professions pour le décaissement.

Gérer le système des salaires et des primes.

Assurer la gestion administrative des employés sous l'angle de la discipline, des congés, des relations de travail et de la sécurité sociale.

1.9.2.1.2Le département des objectifs et des parcours professionnels, composé de 3 personnes)

Les fonctions du département des objectifs et des parcours professionnels sont les suivantes :

- Suivre la politique de travail avec des objectifs.

Fixer des objectifs concrets aux employés

Évaluer et suivre les réalisations individuelles.

- Gérer les parcours de carrière en fonction des performances et des réalisations au travail.

Département de développement des compétences et des connaissances.

1.10 Pratique de rémunération AL Salam Bank d'Alger :

Les pratiques de rémunération d'Al Salam Bank, basé sur les informations disponibles dans le rapport annuel 2024 de la banque : alsalambank.com

1.10.1 Analyse des pratiques de rémunération d'Al Salam Bank

1. Structure de la rémunération

Al Salam Bank adopte une structure de rémunération combinant :

_ **Rémunération fixe** : déterminée en fonction du poste, de l'ancienneté et des compétences, visant à récompenser une performance convenue.

_Rémunération variable : attribuée à la discrétion du comité de rémunération, en reconnaissance des efforts exceptionnels des employés pendant une période de performance donnée.

_Avantages sociaux : incluant des prestations telles que la couverture santé, les indemnités de transport/logement, et l'assurance-vie.

_Participation aux bénéfices : conforme aux principes de la finance islamique, permettant un partage équitable des profits.

2 Équité et transparence

_Équité interne : les salaires sont alignés avec la grille salariale interne et la classification des postes, assurant une cohérence au sein de l'organisation.

_Équité externe : la banque veille à rester compétitive sur le marché bancaire en révisant périodiquement les salaires et les avantages, sur la base d'enquêtes salariales et d'informations du marché.

_Transparence : le comité de rémunération, composé conformément aux directives de la Banque Centrale de Bahreïn (CBB), est responsable de la conception, de la mise en œuvre et de la supervision de la politique de rémunération, assurant ainsi une procédure formelle et transparente .

3 Lien avec la motivation et l'engagement

_Les dispositifs de bonus liés à la performance individuelle et collective visent à stimuler la productivité.

_Des entretiens annuels d'évaluation permettent d'identifier les objectifs atteints et de justifier la rémunération variable.

_L'existence de plans de carrière clairs et d'une rémunération évolutive contribue à renforcer

4 Conformité à la finance islamique

En tant qu'institution bancaire islamique, Al Salam Bank veille à ce que les primes et formes de rémunération soient conformes à la charia : interdiction de l'intérêt (riba), partage équitable des profits et pertes.

Les comités de conformité religieuse peuvent valider les modalités de certaines rémunérations, notamment lorsqu'elles sont indexées sur les performances financières.

1.11 Les primes et avantage d'AL Salam Bank Alger :

Les informations spécifiques concernant les primes et avantages offerts aux employés d'Al Salam Bank Algérie ne sont pas détaillées dans les rapports annuels disponibles publiquement. Cependant, en se basant sur les pratiques générales du groupe Al Salam Bank et les standards du secteur bancaire algérien, on peut esquisser un aperçu des éléments potentiels de la politique de rémunération et des avantages sociaux.

1.11.1 Primes et rémunération variable

Al Salam Bank adopte une politique de rémunération combinant salaire fixe et rémunération variable. La rémunération variable est attribuée à la discrétion du comité de rémunération, en reconnaissance des efforts exceptionnels des employés pendant une période de performance donnée. Cette approche vise à aligner les intérêts des employés avec les objectifs stratégiques de la banque.

1.11.2 Avantages sociaux

Les employés peuvent bénéficier de divers avantages sociaux, notamment :

Assurance santé : couverture médicale pour l'employé et, dans certains cas, pour sa famille.
(trustbank.dz)

Indemnités de transport et de logement : aides financières pour couvrir les frais de déplacement et de logement, selon le poste et la localisation.

Congés payés : jours de congé annuels, congés de maternité/paternité, et autres congés spéciaux conformément à la législation algérienne.

Formations professionnelles : programmes de développement des compétences et de formation continue pour favoriser l'évolution de carrière.

1.11.3 Évolution salariale :

L'évolution des salaires est généralement basée sur :

L'ancienneté : reconnaissance de l'expérience et de la fidélité à l'entreprise.

La performance individuelle : évaluations régulières pour mesurer les contributions de l'employé.

Les performances de la banque : résultats financiers globaux influençant les ajustements salariaux.

Ces éléments sont examinés périodiquement pour assurer une rémunération équitable et compétitive.

Section 02 : Méthodologie, analyse et résultats de l'enquête

Dans cette section, nous allons développer le cadre méthodologique que nous avons utilisé tout au long de ce travail de recherche, afin de réaliser notre étude à travers lesquelles nous devons déterminer pratique de système de la rémunération équitable de La Société AL Salam Bank sur la motivation et l'engagement organisationnel.

Notre étude visant à analyser le système de la rémunération et nous avons opté pour la technique du questionnaire afin de collecter les données qui nous seront utiles après les avoir classées, analysées et interprétées pour vérifier les hypothèses construites au départ.

2.1 2.1 Démarche de l'enquête

Afin de récolter les informations nécessaires à notre recherche, nous avons adopté une méthode descriptive analytique d'ordre quantitative.

2.1.1 L'étude quantitative se réalise à travers :

2.1.1.1 L'élaboration d'un questionnaire

«Le questionnaire est l'ensemble des questions construites dans le but de générer l'information nécessaire à l'accomplissement des objectifs de l'étude».¹

2.1.1.2 La constitution de l'échantillon :

Notre questionnaire contient au total 19 questions Certaines questions comportent également des sous-questions ouvertes Nous avons distribué notre questionnaire (voir l'annexe n°02) sur un échantillon de **80** personnes, ce nombre a été fixé par notre société AL Salam Bank pour des raisons liées à la disponibilité du personnel. Nous avons collecté **43** questionnaires dûment renseignés (ce qui implique **53 ,8%** de notre échantillon ont répondu sur les questionnaires distribués). L'analyse et l'interprétation des données ont été effectuées à l'aide d'Excel.

2.1.1.3 _Considérations éthiques

Au cours de notre étude, nous avons strictement veillé au respect de l'anonymat des répondants. Cette garantie de confidentialité a permis aux participants de s'exprimer librement, sans crainte de jugements ni de répercussions liées à la sincérité de leurs réponses

¹ . Gionnelli (J.L) Et Vernet (E) : Etude de marché, éditions Vuibert, Paris, 1995, p178.

2.1.2 Analyse et interprétation des résultats

2.1.2.1 Présentation de l'échantillon :

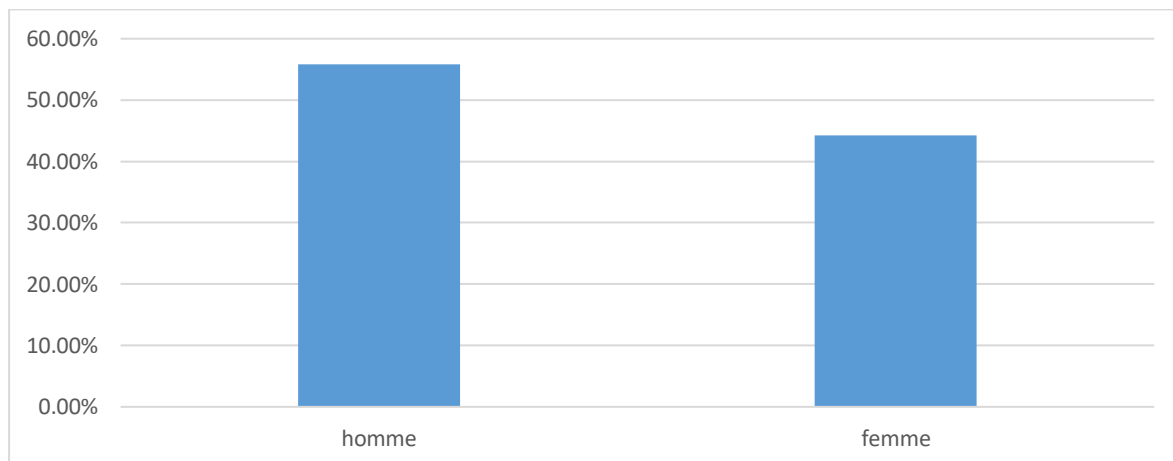
1-Sexe :

Tableau III- 4: Répartition de la population de l'enquête selon le sexe.

Sexe	Effectifs	Pourcentage
Homme	24	55,8 %
Femme	19	44,2 %
Totale	43	100%

Source : réalisé par nous-même.

Figure III- 1: Répartition de la population de l'enquête selon le sexe



Source : réalisé par nous-même.

Commentaire :

Le graphique ci-dessus illustre la répartition des répondants à notre enquête selon leur genre. Nous constatons que le sexe masculin est la catégorie la plus dominante, avec un pourcentage de 55,8%. Tandis que le sexe féminin constitue 44,2% de la population étudiée.

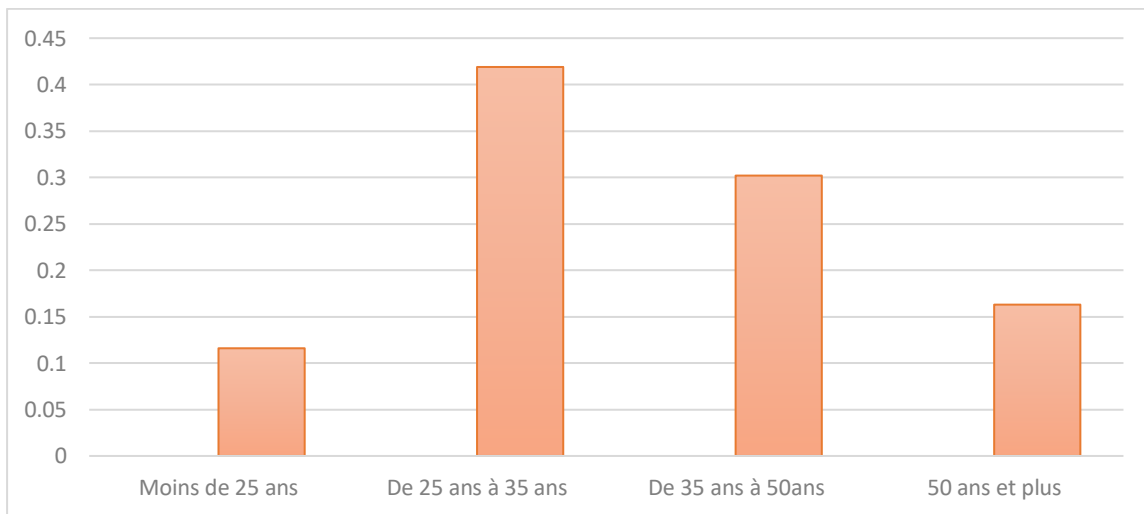
2- L'âge

Tableau III- 5: présentation de l'échantillon par âge.

L'Age	Nombre	Pourcentage
Moins de 25 ans	5	11,6 %
De 25 ans à 35 ans	18	41,9%
De 35 ans à 50ans	13	30,2%
50 ans et plus	7	16,3%
Totale	43	100%

Source : réalisé par nous-même

Figure III- 23 : La répartition de l'échantillon selon l'âge



Source : réalisé par nous-même.

Commentaire :

Selon les données recueillies lors de l'enquête, La population interrogée est majoritairement composée d'individus âgés de 25 à 35 ans, qui représentent 41,9 % de l'échantillon (18 personnes). Cette classe d'âge est suivie par les 35 à 50 ans avec 30,2 % (13 personnes), ce qui indique que plus de 70 % des répondants se situent dans une phase active et stabilisée de leur parcours professionnel.

En comparaison, les moins de 25 ans ne représentent que 11,6 % de l'échantillon (5 personnes), et les 50 ans et plus atteignent 16,3 % (7 personnes). Ces chiffres suggèrent une moindre représentativité des jeunes en début de carrière et des seniors, ce qui pourrait avoir une incidence sur l'interprétation des résultats, notamment en ce qui concerne les attentes envers les politiques de rémunération équitable et les dynamiques de motivation, souvent influencées par l'expérience professionnelle et le cycle de vie.

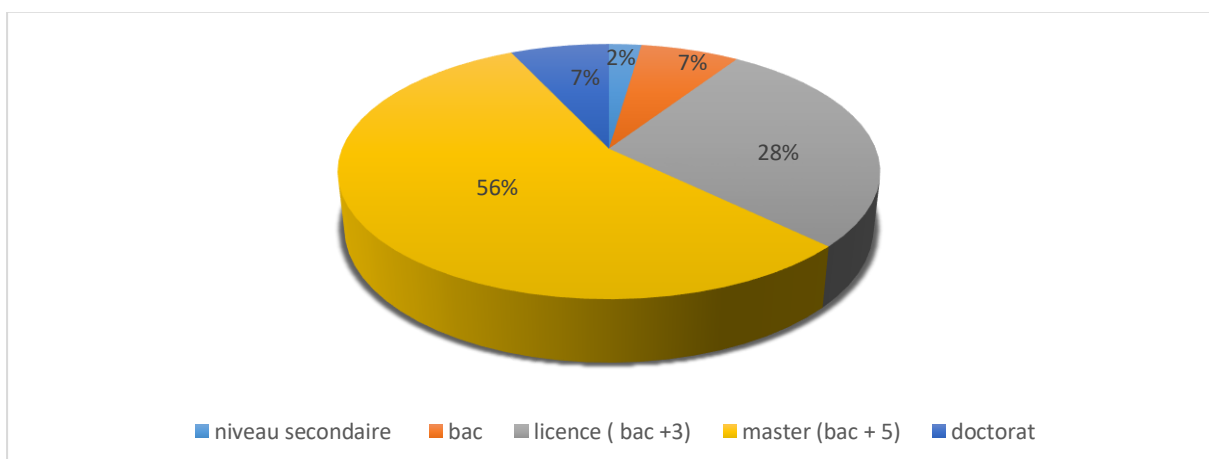
3. le niveau d'instruction

Tableau III- 6: Répartition de la population enquêtée selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	nombre	Pourcentage
niveau secondaire	1	2,3%
bac	3	7%
licence (bac +3)	12	27,9%
Master (bac+5)	24	55,8%
doctorat	3	7%
total	43	100%

Source : réalisé par nous-même.

Figure III- 3 : Répartition de la population enquêtée selon le niveau d'instruction.



Source : réalisé par nous-même.

Commentaire :

D'après les résultats recueillis et classés dans la figure qui présente la répartition des enquêtés selon leur niveau d'instruction, nous constatons que la population enquêtée est majoritairement composée d'individus ayant un niveau d'instruction supérieur, en particulier des diplômés de Master avec un taux de 55,8 % Cette forte proportion d'individus hautement qualifiés est une caractéristique distinctive de l'échantillon étudié. Après on a niveau licence avec taux de 28 %, puis vient en dernière position les personnes de notre échantillon qui ont un niveau d'études bac et doctorat avec une proportion de 7%.

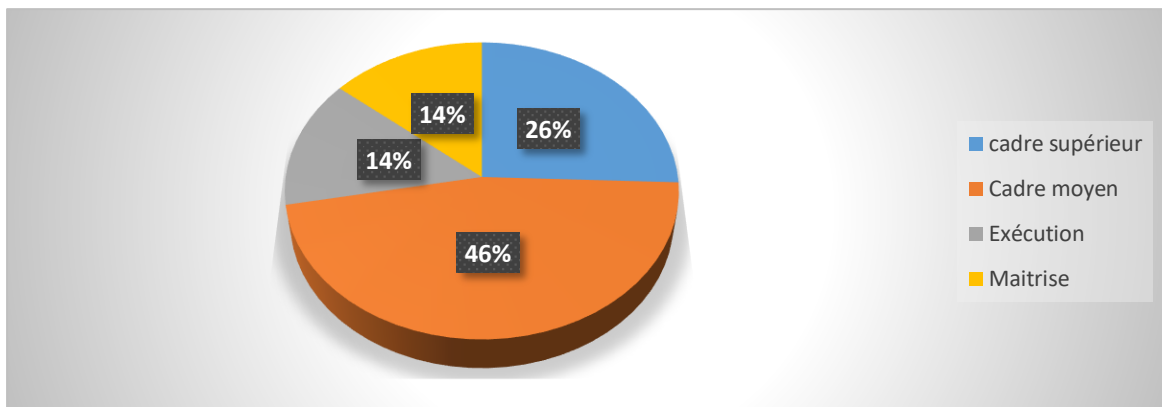
4. La catégorie socioprofessionnelle :

Tableau III- 7: la présentation de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.

Lacategories socioprofessionnelle	Nombre	Pourcentage
cadre supérieur	11	25,6%
Cadre moyen	20	46,5%
Exécution	6	14%
Maitrise	6	14%
Totale	43	100%

Source : réalisé par nous-même

Figure III- 4 : la présentation de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle



Source : réalisé par nous-même

Commentaire :

Les données révèlent une prédominance nette des catégories de "Cadre moyen" et "Cadre supérieur", qui représentent à elles seules plus de 72% (46,5% + 25,6%) de l'échantillon. Cela suggère que la population étudiée est majoritairement composée de professionnels occupant des postes d'encadrement ou de responsabilité, plutôt que les catégories maîtrise et exécution sont quant à elles sous-représentées, avec chacune 14 % des répondants. Cette faible représentation peut s'expliquer par la nature du sujet étudié, qui pourrait concerner davantage les acteurs impliqués dans la gestion des ressources humaines, les politiques de rémunération ou les processus organisationnels, domaines généralement pilotés par des cadres.

Cette distribution socioprofessionnelle a une influence importante sur l'interprétation des résultats, car elle reflète principalement le point de vue de personnels occupant des fonctions à responsabilité, ce qui peut orienter les perceptions en matière de rémunération, de motivation ou d'engagement organisationnel.

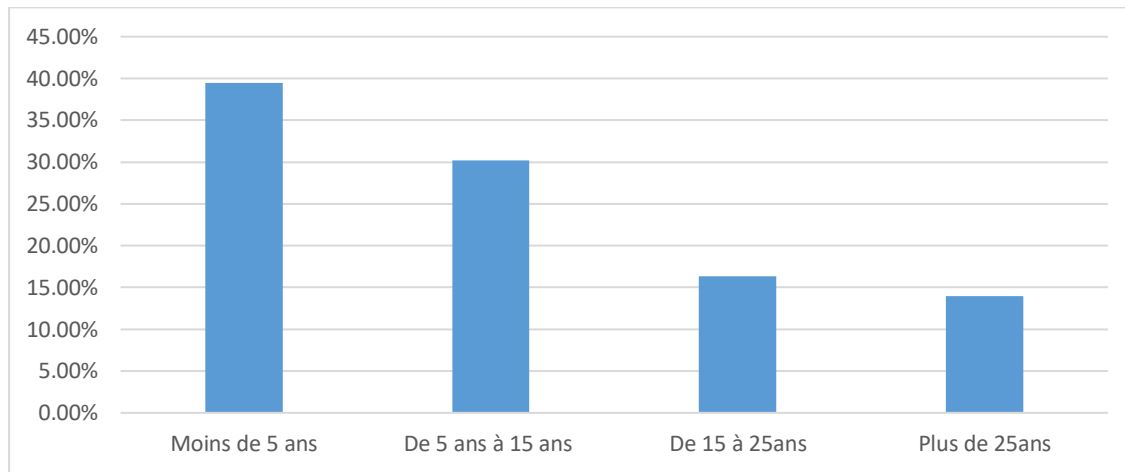
5. la présentation de l'échantillon selon L'expérience :

Tableau III- 8: présentation de l'échantillon selon l'expérience.

Ancienneté	Nombre	Pourcentage
Moins de 5 ans	17	39,5%
De 5 ans à 15 ans	13	30,2%
De 15 à 25ans	7	16,3%
Plus de 25ans	6	14%
Totale	43	100%

Source : réalisé par nous-même

Figure III- 5: Répartition de la population enquêtée selon le nombre d'années d'ancienneté :



Source : réalisé par nous-même

Commentaire :

D'après ce tableau nous remarquons que la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté dans l'organisation révèle une forte présence de salariés ayant une expérience relativement courte. En effet, 39,5 % des répondants ont moins de 5 ans d'ancienneté, constituant ainsi la catégorie la plus représentée. Ce chiffre traduit une présence significative de nouvelles recrues ou de jeunes professionnels, peut-être en début de carrière ou récemment intégrés à l'organisation.

La tranche de 5 à 15 ans d'ancienneté suit avec 30,2 %, ce qui confirme une tendance à la jeunesse ou au renouvellement de l'effectif. À l'inverse, les salariés ayant une ancienneté plus élevée sont moins représentés : 16,3 % pour ceux entre 15 et 25 ans, et 14 % pour les plus de 25 ans.

Cette répartition suggère que l'échantillon est majoritairement composé de personnes ayant une expérience courte à intermédiaire, ce qui peut influencer leur perception de l'organisation, notamment en termes de motivation, d'engagement et de politique de rémunération.

2.1.2.2 La satisfaction par le système de rémunération :

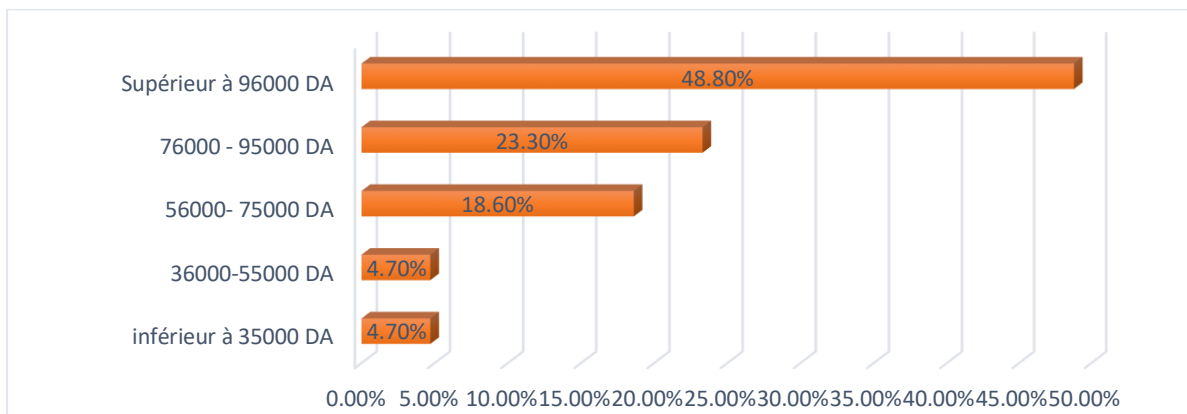
1- Le salaire :

Tableau III- 9: représentation du salaire.

salaire	nombre	Pourcentage
inférieur à 35000 DA	2	4,7%
36000-55000 DA	2	4,7%
56000- 75000 DA	8	18,6%
76000 - 95000 DA	10	23,3%
Supérieur à 96000 DA	21	48,8%
Totale	43	100%

Source : réalisé par nous-même.

Figure III- 6: représentation du salaire.



Source : réalisé par nous-même.

Commentaire :

L'analyse des niveaux de rémunération des répondants montre une forte concentration dans les tranches salariales supérieures. En effet, 48,8 % des personnes interrogées déclarent percevoir un salaire supérieur à 96 000 DA, ce qui constitue la majorité relative de l'échantillon. Cette proportion élevée laisse penser que les répondants occupent majoritairement des postes à responsabilité ou évoluent dans des fonctions valorisées sur le plan salarial, ce qui est cohérent avec la forte représentation des cadres identifiée dans les tableaux précédents.

La tranche salariale située entre 76 000 DA et 95 000 DA regroupe 23,3 % des répondants, tandis que 18,6 % perçoivent un salaire compris entre 56 000 DA et 75 000 DA. Ces deux tranches intermédiaires confirment une tendance générale vers des niveaux de rémunération moyens à élevés.

À l'inverse, les rémunérations les plus faibles sont très peu représentées dans l'échantillon : seuls 4,7 % des répondants perçoivent moins de 35 000 DA, et une proportion équivalente est observée pour la tranche 36 000 à 55 000 DA.

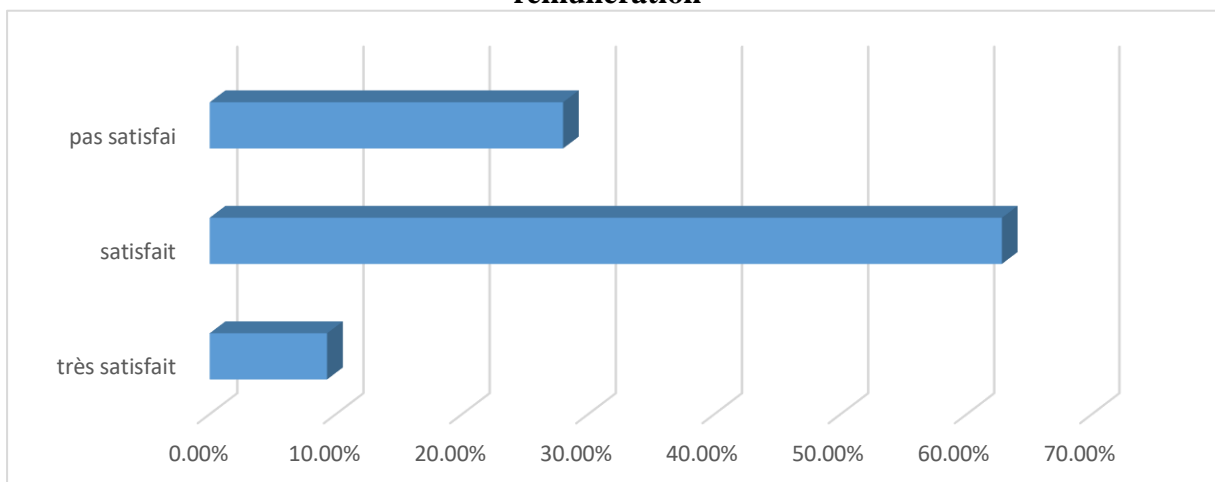
2. La satisfaction et la motivation par rapport le système de rémunération

Tableau III- 10: La satisfaction et la motivation par rapport le système de rémunération

La satisfaction et la motivation par rapport le système de rémunération	Nombre	Pourcentage
très satisfait	4	9,3 %
satisfait	27	62,8 %
pas satisfait	12	28 %
Totale	43	100 %

Source : réalisé par nous-même.

Figure III- 7: La satisfaction et la motivation par rapport le système de rémunération



Source : réalisé par nous-même

Commentaire :

L'analyse des données révèle que la majorité des répondants se déclarent satisfaits du système de rémunération, avec 62,8 % qui expriment une satisfaction générale. Ce résultat indique que le système en place est globalement perçu de manière positive, probablement en lien avec le niveau de rémunération relativement élevé observé dans l'échantillon.

Cependant, seuls 9,3 % des répondants se disent très satisfaits, ce qui montre que l'enthousiasme reste mesuré, même parmi les personnes globalement satisfaites. Cela peut traduire une certaine attente d'amélioration ou un manque de reconnaissance plus qualitative, au-delà des aspects purement financiers.

En revanche, une part non négligeable des répondants, soit 28 %, se déclarent non satisfaits. Ce chiffre met en lumière une fracture dans la perception du système de rémunération, qui peut être liée à un sentiment d'iniquité, à des écarts entre les efforts fournis et les récompenses perçues, ou à un manque de transparence et de critères objectifs dans l'attribution des salaires.

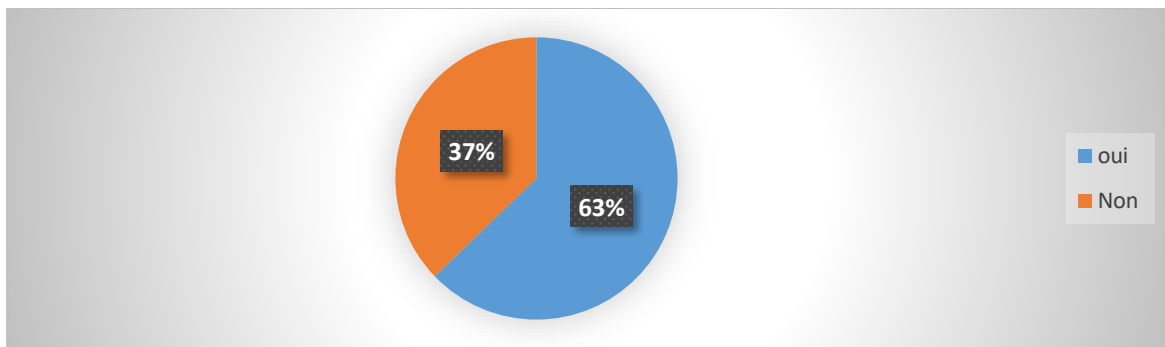
3. système de rémunération équitable

Tableau III- 11: système de rémunération équitable

système de rémunération équitable	Nombre	Pourcentage
oui	27	62,8%
Non	16	37,2%
Totale	43	100%

Source : réalisé par nous-même.

Figure III- 8: système de rémunération équitable



Source : réalisé par nous-même.

Commentaire :

L'analyse de ce tableau met en évidence que 62,8 % des répondants considèrent que le système de rémunération appliqué dans leur organisation est équitable. Ce résultat majoritaire indique que, pour une bonne partie des salariés, la répartition des salaires est perçue comme juste, ce qui est un facteur essentiel de motivation, d'engagement et de climat social positif.

Cependant, il est important de souligner que plus d'un tiers des répondants (37,2 %) estiment que le système n'est pas équitable. Ce chiffre est significatif et reflète l'existence d'un sentiment d'injustice chez une proportion non négligeable de l'échantillon. Ce ressenti peut avoir des conséquences importantes sur la motivation, la performance individuelle, voire sur le taux de turnover ou l'implication organisationnelle.

Si non :

Les employés qui estiment que le système de rémunération n'est pas équitable soulèvent plusieurs critiques majeures, expriment une insatisfaction marquée à l'égard du système de rémunération, perçu comme peu équitable. Plusieurs facteurs sont mis en cause, notamment l'absence d'évolution salariale, la non-prise en compte de la performance individuelle, et l'existence d'écarts de rémunération jugés excessifs entre collaborateurs de mêmes niveaux ou entre employés et encadrement. De surcroît, l'ancienneté et le titre professionnel ne semblent pas influencer sur les niveaux de salaire, Ces retours traduisent un fort ressenti d'iniquité salariale parmi certains employés d'Al Salam Bank, lié à un manque de reconnaissance, de transparence et d'alignement entre rémunération, performance et responsabilités. Les attentes portent sur une révision structurelle du système de rémunération, plus équitable, cohérent et adapté au contexte économique actuel.

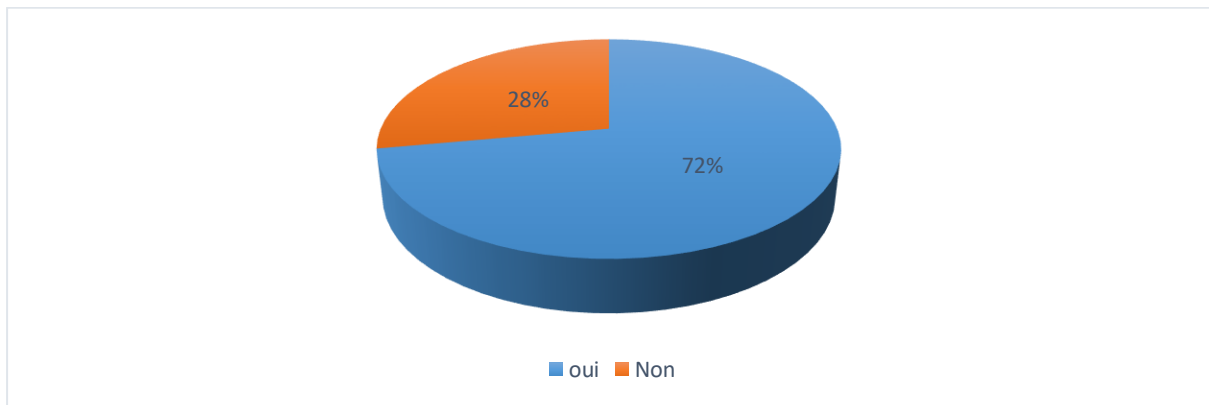
4. Existence de l'équité dans la répartition de salaire

Tableau III- 12: Existence de l'équité dans la répartition de salaire

Existence de l'équité dans la répartition de salaire	Nombre	Pourcentage
oui	31	72,1%
Non	12	27,9%
Totale	43	100%

Source : réalisé par nous-même.

Figure III- 9: Existence de l'équité dans la répartition de salaire



Source : réalisé par nous-même.

Commentaire :

Les résultats du tableau montrent que **72,1 %** des répondants considèrent qu'il existe une équité salariale entre les femmes et les hommes au sein de la société AL Salam Bank. Ce chiffre témoigne d'une perception globalement positive de l'égalité de traitement entre les sexes en matière de rémunération, ce qui est un indicateur encourageant en termes de justice organisationnelle et de respect des principes d'équité.

Cependant, une proportion non négligeable, soit **27,9 %** des répondants, estime que cette équité n'est pas respectée. Cette perception critique peut refléter des écarts salariaux persistants à responsabilités égales, ou encore des obstacles invisibles à l'évolution professionnelle des femmes, comme des plafonds de verre ou un accès inégal aux postes de décision.

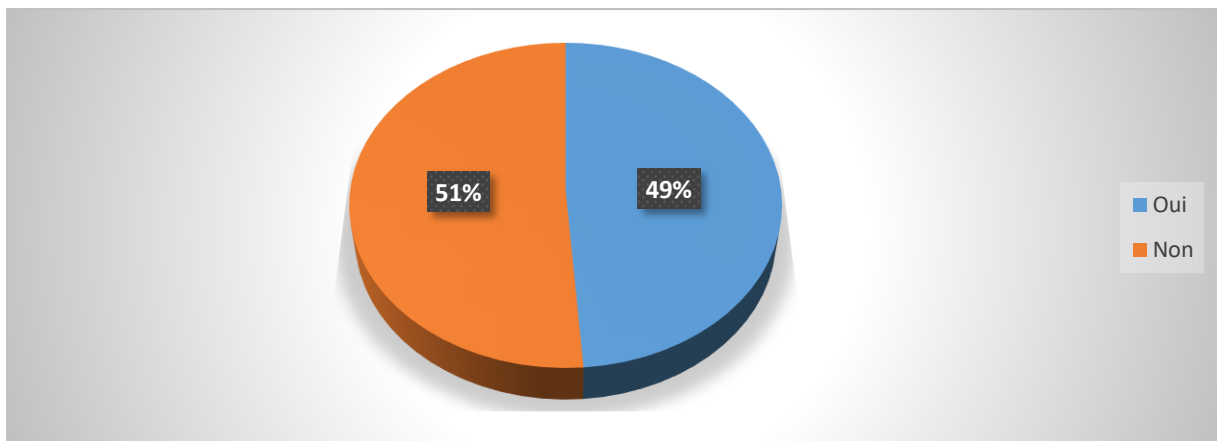
5. Perception d'équité dans la rémunération entre collègues occupant le même poste

Tableau III- 13: L'équité dans la distribution de la rémunération

Equité dans la rémunération	Nombre	Pourcentage
Oui	21	48,8%
Non	22	51,2%
Totale	43	100%

Source : réalisé par nous-même.

Figure III- 10: L'équité dans la distribution de la rémunération



Source : réalisé par nous-même.

Commentaire :

Les résultats révèlent une situation relativement partagée et préoccupante au sein de société AL Salam Bank. En effet, 51,2 % des répondants estiment ne pas être rémunérés de manière juste par rapport à leurs collègues occupant le même poste, contre 48,8 % qui jugent leur rémunération équitable dans ce contexte.

Cette majorité critique met en lumière un sentiment d'iniquité interne qui peut avoir des répercussions importantes sur la motivation, l'engagement et le climat de travail. Les disparités perçues dans la rémunération pour des fonctions identiques peuvent générer de la frustration, un sentiment de dévalorisation et une démobilitation progressive, surtout si elles ne sont pas justifiées de manière transparente.

6. les éléments plus motivants

**Tableau III- 14les éléments plus motivants et qui vous retient le plus à AL SALAM
BANK**

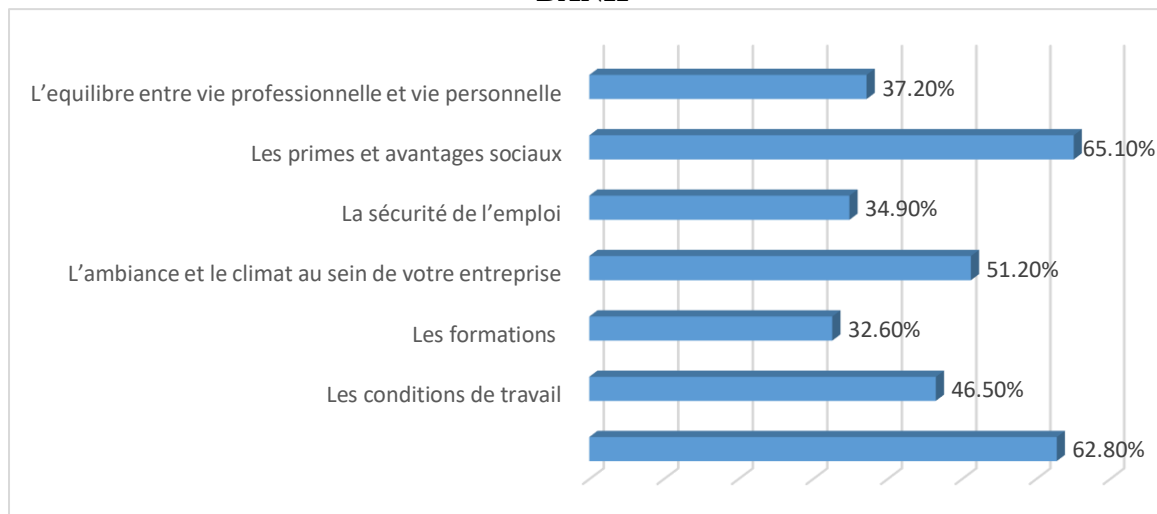
Quels éléments vous motivent le plus ? (Plusieurs réponses possibles)

les éléments	Nombre	Pourcentage
Le salaire	27	62 ,8%
Les conditions de travail	20	46,5%
Les formations	14	32,6%
L'ambiance et le climat au sein de votre entreprise	22	51,2%
La sécurité de l'emploi	15	34,9%
Les primes et avantages sociaux	28	65,1%
L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle	16	37,2 %

Source : réalisé par nous-même.

Remarque : les pourcentages peuvent dépasser 100 % puisqu'un même individu peut cocher plusieurs réponses.

Figure III- 11: les éléments plus motivants et qui vous retient le plus à AL SALAM BANK



Source : réalisé par nous-même.

Commentaire :

Les résultats obtenus révèlent que plusieurs facteurs contribuent à la motivation des employés d'Al Salam Bank, avec une priorité accordée aux aspects financiers et humains. En effet, les primes et avantages sociaux (65,1 %) ainsi que le salaire (62,8 %) sont les éléments les plus cités, ce qui souligne l'importance des rémunérations directes et indirectes dans la perception de la reconnaissance au travail.

Viennent ensuite l'ambiance et le climat de travail (51,2 %) ainsi que les conditions de travail (46,5 %), ce qui met en lumière l'importance du cadre relationnel et organisationnel dans le bien-être et l'engagement des employés. Ces éléments confirment que la motivation ne repose pas uniquement sur la dimension financière, mais aussi sur des facteurs psychosociaux.

Des éléments comme la sécurité de l'emploi (34,9 %), l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (37,2 %), et les formations (32,6 %) sont également mentionnés, bien qu'avec une fréquence moindre. Cela peut indiquer une attente modérée en matière de stabilité, de développement personnel ou d'articulation vie-travail, ou bien un manque d'offre visible de ces aspects dans l'entreprise.

En somme, ces résultats montrent que pour renforcer la motivation des employés, il est essentiel d'agir à la fois sur la politique de rémunération, mais aussi sur la qualité de vie au travail et les perspectives de développement. Un équilibre entre ces différents leviers serait le plus à même de satisfaire les attentes exprimées.

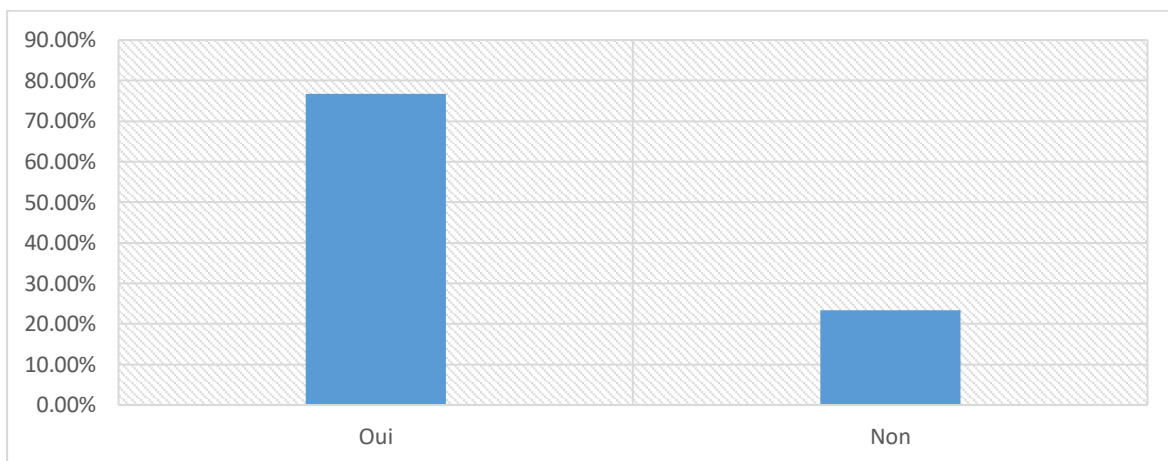
7. La motivation au sein AL Salam Bank :

Tableau III- 15: la représentation la motivation

êtes motivé dans votre travail	Nombre	Pourcentage
Oui	33	76,7%
Non	10	23,3%
Totale	43	100%

Source : réalisé par nous-même.

Figure III- 12: le niveau de motivation.



Source : réalisé par nous-même.

Commentaire :

Les résultats indiquent que 76,7 % des répondants se déclarent motivés dans leur travail, contre 23,3 % qui ne le sont pas. Cette majorité relative reflète une tendance globalement positive en matière de motivation professionnelle au sein de l'organisation, ce qui constitue un atout important pour la performance collective et la stabilité du personnel.

Si non :

Les témoignages des employés qui se disent non motivés mettent en évidence plusieurs facteurs structurels et humains de démotivation. Un premier motif récurrent concerne l'environnement de travail jugé toxique et démotivant, marqué par un climat relationnel tendu et une gestion perçue comme autoritaire ou narcissique de la part de certains responsables. Ce

manque de reconnaissance et de considération contribue à un sentiment d'inutilité ou de dévalorisation chez les employés.

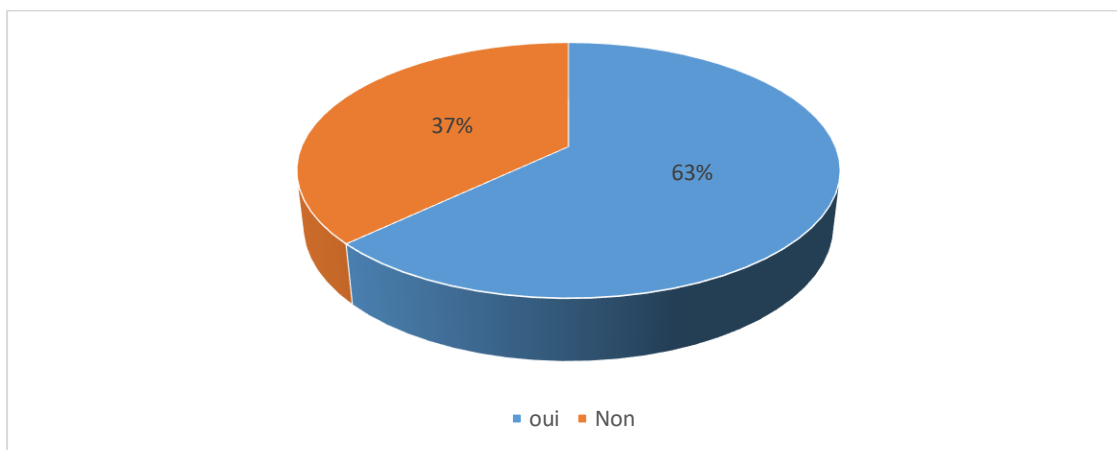
8. La satisfaction par rapport au salaire

Tableau III- 16: La satisfaction par rapport au salaire actuel

La satisfaction par rapport au salaire actuel	Nombre	Pourcentage
oui	27	62,8%
Non	16	37%
Totale	43	100%

Source : réalisé par nous-même

Figure III- 13: La satisfaction par rapport au salaire actuel



Source : réalisé par nous-même

Commentaire :

les résultats indiquent que 62,8 % des employés se déclarent satisfaits de leur salaire actuel, ce qui montre une majorité relativement favorable à la politique de rémunération en place. Cette satisfaction peut refléter une reconnaissance partielle des efforts fournis et un alignement du salaire avec les attentes individuelles pour un certain nombre de salariés. Cependant, la part importante de 37 % d'insatisfaits ne doit pas être négligée. Ce pourcentage significatif traduit une insatisfaction réelle liée probablement à des attentes non comblées, à des perceptions d'injustice ou à des difficultés économiques personnelles. Cette insatisfaction salariale peut engendrer un risque de démotivation, de baisse de performance, voire de turnover.

Si non : les employés insatisfaits de leur salaire expriment un sentiment de décalage important entre la rémunération perçue et leurs attentes réelles. Ils dénoncent notamment une absence d'augmentation salariale depuis leur intégration, ce qui accentue leur frustration. Par ailleurs, ils estiment que leur salaire ne reflète pas leur performance ni leurs efforts, ni ne prend suffisamment en compte leur ancienneté ou leurs responsabilités

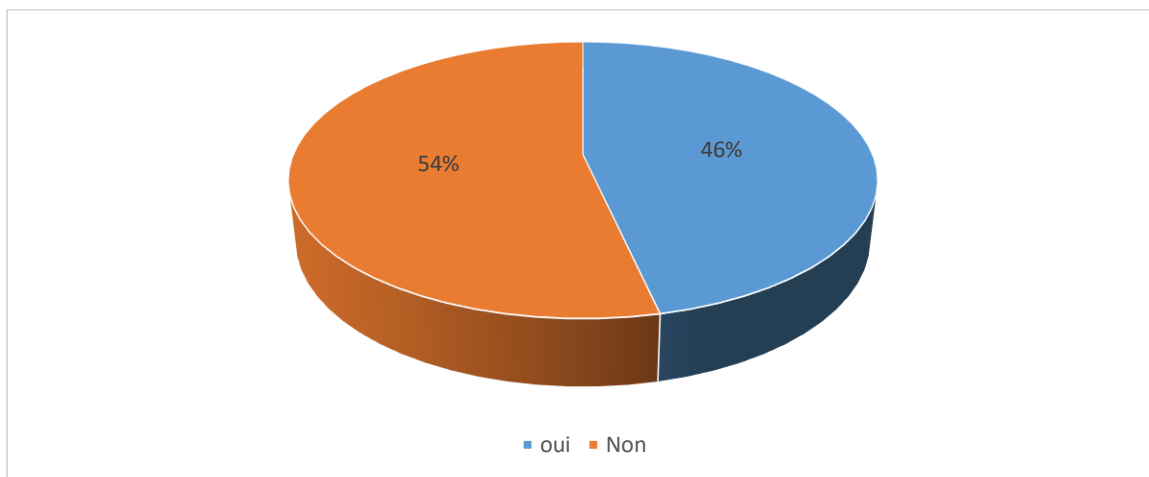
.9.l'équilibre entre le salaire mensuel et les efforts fournis

Tableau III- 17: Existence de l'équilibre entre le salaire mensuel et les efforts fournis

l'équilibre entre le salaire mensuel et les efforts fournis	Nombre	Pourcentage
oui	20	46,5%
Non	23	53,5%
Totale	43	100%

Source : réalisé par nous-même

Figure III- 14: Existence de l'équilibre entre le salaire mensuel et les efforts fournis



Source : réalisé par nous-même

Commentaire :

D'après les réponses, on constate que 53,5 % des employés estiment ne pas percevoir un équilibre satisfaisant entre leur salaire mensuel et les efforts qu'ils fournissent, tandis que 46,5 % considèrent cet équilibre comme adéquat. Cette majorité relative d'employés insatisfaits révèle une perception de décalage entre le travail accompli et la rémunération reçue.

Cette perception peut engendrer un sentiment d'injustice et de frustration, facteurs connus pour influencer négativement la motivation et l'engagement au travail. Elle suggère également que le système de rémunération en place pourrait ne pas refléter suffisamment la charge réelle, la performance ou la contribution des salariés.

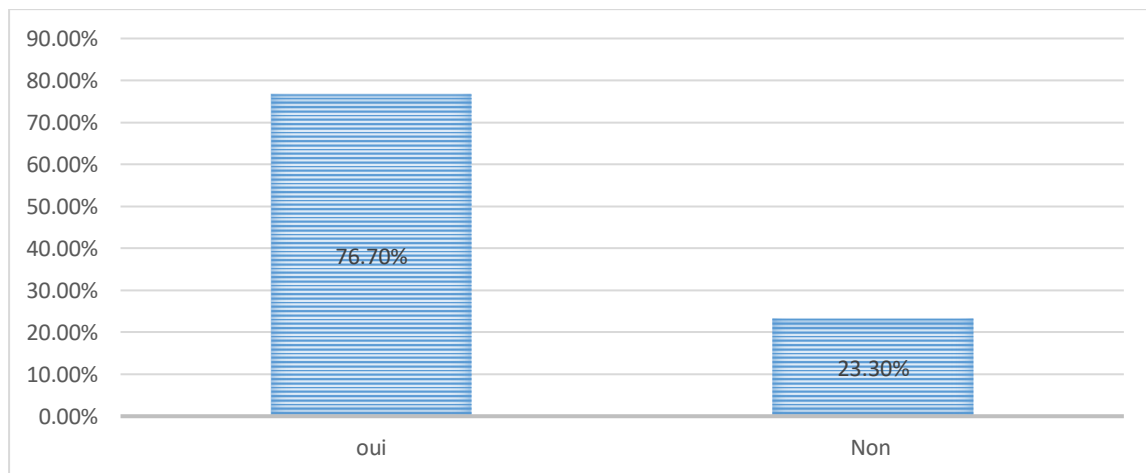
10. Volonté d'augmenter les efforts en cas d'augmentation salariale

Tableau III- 18: Volonté d'augmenter les efforts en cas d'augmentation salariale

Volonté d'augmenter les efforts en cas d'augmentation salariale	Nombre	Pourcentage
oui	33	76,7%
Non	10	23,3%
Totale	43	100%

Source : réalisé par nous-même

Figure III- 15: présenter volonté d'augmenter les efforts en cas d'augmentation salariale



Source : réalisé par nous-même

Commentaire :

Les résultats nous montrent une forte majorité, soit 76,7 % des employés, qui se disent prêts à fournir plus d'efforts à condition d'obtenir une augmentation de salaire. Ce pourcentage élevé souligne l'importance cruciale de la rémunération comme levier de motivation et d'engagement au travail. En revanche, près d'un quart des répondants (23,3 %) ne sont pas

disposés à accroître leur investissement professionnel même en cas d'augmentation, ce qui peut refléter un désengagement plus profond, des insatisfactions non liées uniquement à la rémunération, ou des facteurs personnels ou organisationnels limitant leur motivation.

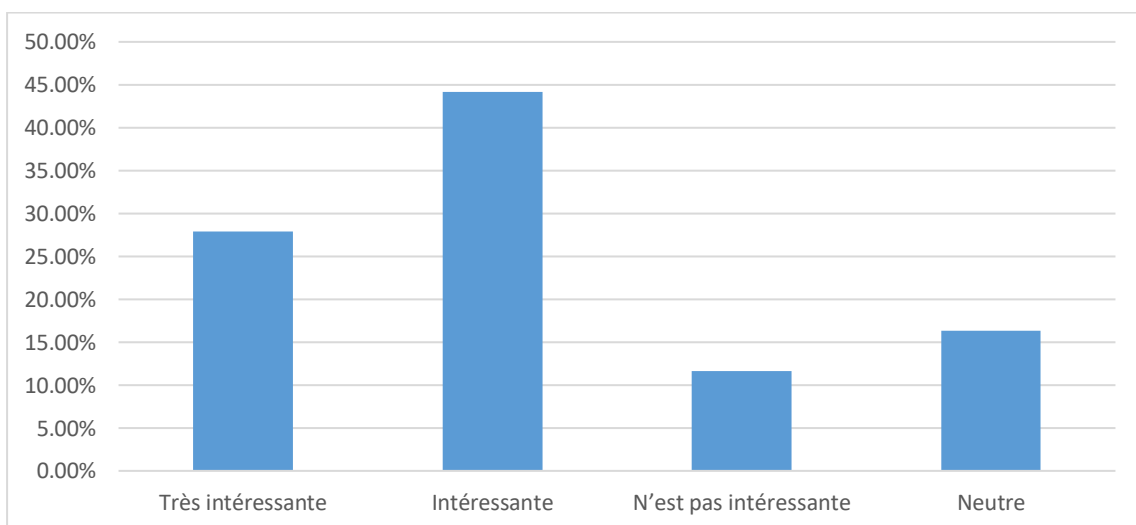
11. Comparaison de rémunération d'un salarié

Tableau III- 19: Comparaison de rémunération d'un salarié avec celle des entreprises en Algérie

Comparaison de rémunération d'un salarié avec celle des entreprises en Algérie	Nombre	Pourcentage
Très intéressante	12	27,9%
Intéressante	19	44,2%
N'est pas intéressante	5	11,6%
Neutre	7	16,3%
Totale	43	100%

Source : réalisé par nous-même

Figure III- 16: Comparaison de rémunération d'un salarié avec celle des entreprises en Algérie



Source : réalisé par nous-même

Commentaire :

Les résultats révèlent que 72,1 % des employés perçoivent leur rémunération comme intéressante ou très intéressante lorsqu'elle est comparée à celle pratiquée dans d'autres entreprises en Algérie. Ce constat indique une évaluation relativement positive du positionnement salarial de l'institution par rapport au marché national, ce qui peut contribuer à un sentiment de valorisation et à une meilleure rétention des talents. En revanche, 11,6 % des répondants considèrent leur rémunération comme « non intéressante », ce qui souligne l'existence d'un noyau d'insatisfaction, potentiellement influencé par des attentes plus élevées ou une comparaison avec des secteurs jugés plus rémunérateurs. De plus, 16,3 % des employés adoptent une position neutre, ce qui peut traduire un manque d'informations sur les pratiques salariales externes ou une indifférence vis-à-vis de cet aspect.

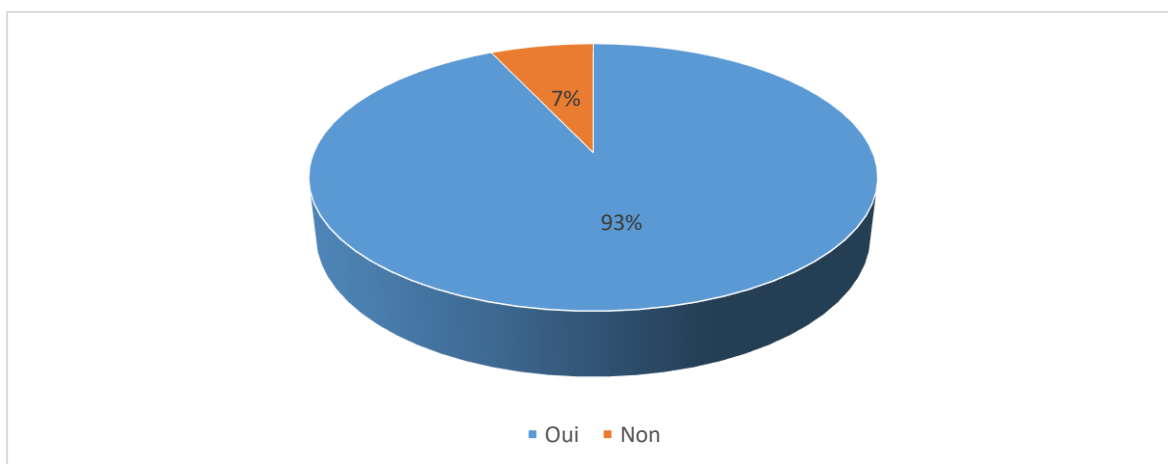
12. la rémunération a un impact direct sur la motivation

Tableau III- 20: la rémunération a un impact direct sur la motivation

la rémunération a un impact direct sur la motivation	nombre	Pourcentage
Oui	40	93%
Non	3	7%
Totale	43	100%

Source : réalisé par nous-même

Figure III- 17: la rémunération a un impact direct sur la motivation



Source : réalisé par nous-même

Commentaire :

Les résultats indiquent clairement que 93 % des employés estiment que la rémunération à un impact direct sur leur motivation, contre seulement 7 % qui ne partagent pas cet avis. Cette majorité écrasante témoigne de la centralité du facteur salarial dans le processus de motivation au travail.

Ce constat confirme que, pour la grande majorité des salariés, la reconnaissance financière est perçue comme un levier essentiel d'engagement, de performance et de satisfaction professionnelle. Une rémunération perçue comme juste et équitable renforce le sentiment de reconnaissance, encourage l'implication et peut favoriser la fidélité à l'entreprise

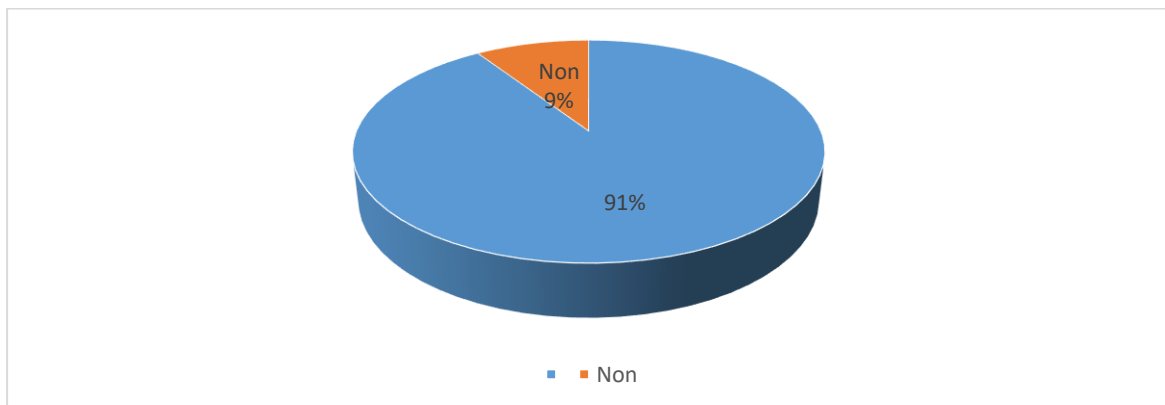
13. La motivation par le salaire est un bon moyen pour fidéliser les travailleurs

Tableau III- 21: La motivation par le salaire est un bon moyen pour fidéliser les travailleurs

La motivation par le salaire est un bon moyen pour fidéliser les travailleurs	Nombre	Pourcentage
Oui	39	90,7%
Non	4	9,3%
Totale	43	100%

Source : réalisé par nous-même

Figure III- 18: La motivation par le salaire est un bon moyen pour fidéliser les travailleurs



Source : réalisé par nous-même

Commentaire :

Les données du tableau montrent que 90,7 % des employés estiment que la motivation par le salaire constitue un bon moyen de fidéliser les travailleurs, contre seulement 9,3 % qui ne partagent pas cette opinion. Cette large majorité confirme que la rémunération est perçue non seulement comme un levier de motivation, mais aussi comme un facteur stratégique de rétention des talents.

Le lien établi entre rémunération et fidélisation traduit une attente forte des salariés en matière de reconnaissance financière continue. Un salaire attractif et évolutif apparaît ainsi comme un élément déterminant de l'engagement à long terme, réduisant les intentions de départ et contribuant à la stabilité de l'effectif.

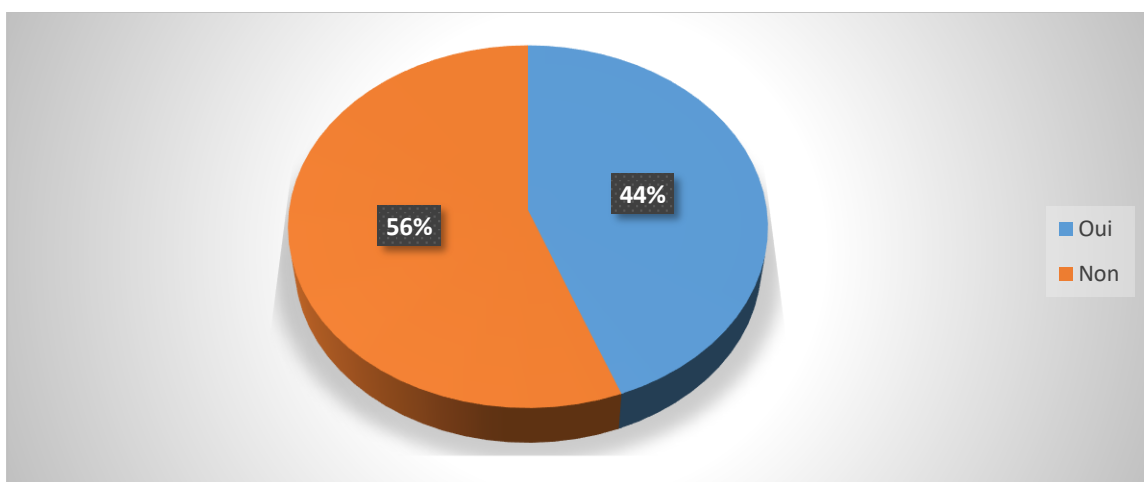
14. Quitter l'entreprise

Tableau III- 22: Quitter l'entreprise pour un salaire plus élevé

Quitter l'entreprise pour un salaire plus élevé	Nombre	Pourcentage
Oui	19	44,2%
Non	24	55,8%
Totale	43	100%

Source : réalisé par nous-même

Figure III- 19: Quitter l'entreprise pour un salaire plus élevé



Source : réalisé par nous-même

Commentaire :

Les résultats montrent que 44,2 % des employés seraient prêts à quitter leur entreprise actuelle si une meilleure offre salariale leur était proposée, tandis que 55,8 % indiquent qu'ils resteraient malgré une offre plus élevée ailleurs. Ce résultat met en évidence une relative stabilité de l'effectif, avec une majorité des salariés manifestant une certaine loyauté ou un attachement à leur environnement professionnel actuel. Toutefois, la proportion importante (près de la moitié) de ceux qui se déclarent prêts à partir pour un meilleur salaire révèle que la rémunération reste un facteur clé de rétention.

Si oui car : Les témoignages des employés qui se déclarent prêts à quitter l'entreprise en cas d'offre salariale supérieure révèlent des motivations multiples, à la fois financières, professionnelles et personnelles. Plusieurs répondants soulignent que leur rémunération actuelle n'est pas à la hauteur de leurs compétences, de leur expertise ou des efforts fournis, ce qui génère un sentiment d'injustice. Pour eux, une meilleure offre représenterait une reconnaissance méritée, non seulement sur le plan financier, mais aussi professionnel, en lien avec des postes à responsabilité ou des opportunités d'évolution.

2.2 Synthèse de l'étude :

D'après les résultats obtenus dans le cadre de notre étude, il apparaît qu'**Al Salam Bank** offre à ses employés un environnement salarial et organisationnel partiellement satisfaisant. Bien que la majorité des salariés perçoive une certaine équité dans la rémunération et reconnaisse l'impact positif du salaire sur leur motivation, des lacunes importantes subsistent, notamment en matière d'équité interne, de reconnaissance des efforts, et de conditions de travail. Le climat relationnel et la gestion managériale sont parfois perçus comme sources de démotivation, et l'insuffisance des formations ainsi que le manque de perspectives d'évolution freinent le développement professionnel des collaborateurs. Ainsi, pour renforcer la motivation et la fidélisation, il est nécessaire d'améliorer à la fois la politique de rémunération et les dispositifs RH, en veillant à promouvoir un environnement de travail plus équilibré et valorisant.

Section 03 : analyse, synthèse et recommandations

3.1 Évolution des salaires au sein d'Al Salam Bank : une analyse contextuelle

Dans le cadre de l'étude des pratiques de rémunération, il est important de noter que les données relatives à l'évolution salariale spécifique à Al Salam Bank Algérie ne sont pas rendues publiques de manière détaillée. Toutefois, l'analyse peut être menée en croisant les pratiques globales du groupe Al Salam Bank et les tendances du secteur bancaire algérien.

Selon les informations disponibles dans les rapports annuels d'Al Salam Bank Bahrain, la politique salariale du groupe repose sur une structure combinée intégrant une rémunération fixe, une rémunération variable conditionnée par la performance, ainsi que des avantages non financiers (Al Salam Bank, 2024). Ces éléments sont ajustés annuellement en fonction des résultats de l'institution, des évolutions du marché et des recommandations du comité de rémunération.

Dans le contexte algérien, les données disponibles indiquent que les salaires dans le secteur bancaire se situent dans une fourchette mensuelle allant de 23 000 DZD à plus de 100 000 DZD, selon l'expérience, la qualification et le niveau de responsabilité (Paylab, 2024). Il est donc plausible de penser qu'Al Salam Bank Algérie adopte une approche similaire, en veillant à rester compétitive tout en respectant les contraintes économiques locales. ¹

Enfin, les ajustements salariaux au sein du groupe s'inscrivent également dans une logique de conformité aux principes de la finance islamique, interdisant l'intérêt et encourageant le partage équitable des bénéfices. Ce cadre éthique influence la manière dont les primes et gratifications sont conçues et distribuées, souvent avec l'approbation d'un comité de conformité religieuse (Sharia Supervisory Board). ²

3.2 analyse la synthèse :

Cette analyse nous a permis de ressortir les points suivants :

_Une majorité des employés perçoit le système de rémunération comme globalement équitable, mais des disparités internes subsistent, notamment entre collègues occupant les mêmes postes.

¹ Paylab. (2024). *Salaires dans le secteur bancaire en Algérie*. <https://www.paylab.com/dz>

² Al Salam Bank. (2024). *Annual Report 2024*. <https://www.alsalambank.com>

_La rémunération est reconnue comme un levier majeur de motivation et de fidélisation par la plupart des salariés.

_Une proportion non négligeable d'employés exprime une insatisfaction liée à l'absence d'augmentation salariale et à un décalage entre efforts fournis et rémunération perçue.

_Le climat de travail et le style managérial sont parfois jugés démotivants, avec des problèmes liés à la surcharge de travail et au manque de reconnaissance.

_Le manque de formations et de perspectives d'évolution professionnelle contribue à un sentiment de stagnation et de démotivation.

_Une partie des salariés est prête à quitter l'entreprise pour une meilleure rémunération, ce qui souligne un enjeu important de rétention des talents.

_La comparaison avec le marché salarial externe est perçue comme globalement favorable, mais cela ne suffit pas à compenser les insatisfactions internes.

_Pour améliorer la motivation et l'engagement, il est nécessaire d'ajuster la politique salariale tout en renforçant les conditions de travail et les dispositifs de développement professionnel.

Les points forts :

_La majorité des salariés d'Al Salam Bank ont moins de 50 ans, ce qui témoigne d'un personnel relativement jeune et dynamique.

_Une part importante des employés occupe des postes de cadres, ce qui traduit un niveau de qualification élevé au sein de l'entreprise.

_Le système de rémunération est perçu comme globalement équitable par la majorité, favorisant ainsi un climat de confiance.

_Une grande majorité des salariés reconnaissent l'impact positif de la rémunération sur leur motivation et leur engagement.

_L'environnement de travail présente des aspects favorables à la coopération et au sentiment d'appartenance.

Les points faibles :

_Plus de 30 % des salariés se déclarent insatisfaits de leur salaire, estimant que celui-ci ne reflète pas suffisamment les efforts fournis.

_Des disparités salariales entre collègues occupant des postes similaires suscitent un sentiment d'injustice.

_L'insuffisance des formations et le manque de perspectives d'évolution sont des facteurs démotivants récurrents.

_Le climat relationnel et le style de management sont parfois perçus comme sources de démotivation, notamment en raison de la surcharge de travail et du manque de reconnaissance.

_Une proportion significative des salariés envisage de quitter l'entreprise en cas d'offre salariale plus attractive, ce qui constitue un risque pour la fidélisation des talents.

3.3 Recommandations pour le système de rémunération équitable de la société AL Salam Bank

Après l'analyse des données et des résultats obtenus lors de notre enquête, nous proposons plusieurs suggestions et recommandations visant à améliorer certains aspects du système de rémunération équitable au sein d'Al Salam Bank. Nous sommes parvenus à formuler les propositions suivantes :

Révision et ajustement de la politique salariale : Il apparaît nécessaire d'instaurer une politique de rémunération davantage équitable et transparente, prenant en considération la performance individuelle, l'ancienneté ainsi que la complexité des postes occupés. La mise en place d'augmentations régulières, justifiées et alignées sur ces critères permettrait de réduire les insatisfactions salariales tout en atténuant les disparités internes.

Renforcement de la communication et de la transparence : L'amélioration de la communication relative aux critères d'attribution des salaires et aux opportunités d'évolution professionnelle est indispensable pour instaurer un climat de confiance durable au sein de l'entreprise. Une meilleure transparence sur les grilles salariales contribuerait à clarifier les attentes des salariés et à limiter les ressentiments liés à un manque d'équité perçue.

Développement des dispositifs de formation et de progression professionnelle : La mise en place de programmes de formation continue ainsi que de parcours professionnels clairement définis constitue un levier essentiel pour valoriser les compétences des employés, stimuler leur motivation et renforcer leur engagement envers l'organisation.

Amélioration des conditions de travail et du climat managérial : Il est recommandé d'adopter un style de management participatif, centré sur le bien-être des salariés et la

reconnaissance de leurs efforts. Par ailleurs, la réduction de la surcharge de travail, notamment par un dimensionnement optimal des effectifs, contribuerait à améliorer significativement la qualité de vie au travail.

Mise en place de mécanismes de reconnaissance et d'encouragement : Au-delà de la rémunération financière, le développement de dispositifs de reconnaissance non monétaire, tels que les primes, avantages sociaux ou événements collectifs, serait favorable à la motivation et à la fidélisation des collaborateurs.

Surveillance et prévention du turnover : Enfin, l'instauration d'un système de suivi des départs volontaires permettrait d'identifier les causes principales des départs et de mettre en œuvre des mesures préventives adaptées, notamment par l'amélioration des conditions salariales et professionnelles afin de retenir les talents.

3.4 Proposition de stratégie de rémunération équitable pour Al Salam Bank

L'élaboration d'une politique de rémunération équitable pour Al Salam Bank, une banque en Algérie, est un enjeu stratégique majeur. Elle doit à la fois attirer et retenir les talents, motiver les employés, garantir l'équité interne et externe, et rester conforme aux réglementations locales. Compte tenu des informations sur les salaires en Algérie et des pratiques bancaires, voici une proposition de stratégie de rémunération.

3.4.1 Stratégie de Rémunération Équitable pour Al Salam Bank

Dans le cadre de notre étude sur les pratiques de rémunération équitable, nous proposons pour Al Salam Bank une stratégie complète visant à renforcer l'équité, la motivation et la fidélisation des talents, tout en respectant les spécificités de la finance islamique et le contexte algérien.

Cette politique repose sur 7 piliers fondamentaux :

1.Équité et compétitivité : garantir une rémunération juste entre les postes similaires (équité interne) et alignée avec les standards du marché (équité externe). :

_ **Équité Interne** : Assurer une rémunération juste entre les collaborateurs occupant des postes similaires au sein de la banque, en tenant compte de l'expérience, des compétences, de la performance et de la complexité du poste.

_ **Équité Externe** Proposer des salaires et avantages attractifs par rapport aux standards du marché bancaire algérien et international (si pertinent pour certains postes clés), afin d'attirer et de retenir les meilleurs talents.

2. Respect des valeurs islamiques : intégrer des mécanismes conformes à la Sharia, notamment dans les primes, prêts et plans d'épargne.

3. Primes sur Performance Collective / Bénéfices de la Banque : Allouer une part des bénéfices de la banque (conforme aux principes de la finance islamique, comme la participation aux profits - *Murabaha* ou *Mudarabah* si applicable, ou un simple bonus lié à la performance globale) aux employés, en fonction des résultats financiers globaux d'Al Salam Bank. Cela favorise le sentiment d'appartenance et la cohésion d'équipe.

4. Avantages sociaux renforcés : proposer une couverture santé améliorée, des allocations, des prêts à conditions avantageuses, ainsi que des dispositifs favorisant l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle :

_ **Assurance santé améliorée** : couverture étendue pour les soins médicaux, hospitaliers et pharmaceutiques des employés et de leurs familles.

_ **Retraite complémentaire** : plan de capitalisation conforme à la Sharia, en supplément du régime légal.

_ **Allocations diverses** : aides au transport, au logement (notamment pour les postes clés) et restauration (tickets ou cantine subventionnée).

_ **Prêts avantageux** : crédits immobiliers, auto ou à la consommation, offerts selon des modalités islamiques et préférentielles.

_ **Congés et flexibilité** : jours de congé supplémentaires et aménagements de travail flexibles (télétravail, horaires souples).

_ **Bien-être au travail** : programmes de soutien psychologique, activités sportives et initiatives favorisant l'équilibre personnel.

5. Développement des carrières : structurer les parcours professionnels, investir dans la formation continue, promouvoir la mobilité interne et le mentoring.

6. Gouvernance et Transparence : mettre en place un comité de rémunération, assurer une communication transparente, réaliser des audits réguliers et adapter la politique aux évolutions du marché :

_Comité de Rémunération : Créer un comité de rémunération indépendant (ou rattaché au Conseil d'Administration) chargé de définir, d'examiner et d'approuver la politique de rémunération.

_Communication Régulière : Communiquer régulièrement sur la politique de rémunération, les critères d'évaluation de la performance et les opportunités d'évolution. Des sessions d'information ou des documents clairs peuvent être mis à disposition.

_Enquêtes de Satisfaction Salariale : Mener des enquêtes anonymes auprès des employés pour recueillir leurs perceptions de la rémunération et des avantages, et identifier les points d'amélioration.

_Audit et Révision : Réaliser des audits réguliers de la politique de rémunération pour s'assurer de son équité, de sa compétitivité et de sa conformité.

7. Mise en Œuvre et Considérations Locales

_Phase d'Analyse : Avant toute mise en œuvre, il est crucial d'analyser en profondeur les salaires actuels d'Al Salam Bank par rapport au marché algérien, et d'évaluer les coûts associés à cette nouvelle politique.

_Implication de la Direction : L'engagement fort de la haute direction est indispensable pour la réussite de cette politique.

_Sensibilité Culturelle et Légale : S'assurer que tous les aspects de la politique sont adaptés au contexte culturel algérien et respectent scrupuleusement la législation du travail en vigueur en Algérie.

_Flexibilité : La politique doit être suffisamment flexible pour s'adapter aux évolutions du marché, de la réglementation et de la stratégie d'Al Salam Bank.

L'implémentation de cette politique requiert une phase d'analyse approfondie des pratiques actuelles, un engagement fort de la direction, ainsi qu'une adaptation culturelle et juridique au contexte algérien.

Conclusion de chapitre 03 :

Ce chapitre a mis en lumière l'importance cruciale d'un système de rémunération équitable dans la motivation et l'engagement des employés au sein de la société Al Salam Bank. L'analyse des données recueillies montre que la perception d'équité salariale influence directement le niveau de satisfaction, la motivation au travail ainsi que le sentiment d'appartenance à l'organisation.

La présente section a permis de présenter la méthodologie adoptée pour la conduite de notre enquête ainsi que l'analyse détaillée des résultats recueillis auprès des employés d'Al Salam Bank. L'approche méthodologique rigoureuse, combinant un questionnaire structuré et une analyse quantitative pertinente, a offert une vision claire des perceptions et attitudes des salariés vis-à-vis du système de rémunération et de leur motivation au travail.

Les résultats obtenus révèlent des dynamiques contrastées au sein de l'entreprise : si une majorité des employés exprime une certaine satisfaction quant aux conditions de travail et à l'équité salariale, plusieurs points d'insatisfaction importants ont également été identifiés, notamment en ce qui concerne les disparités salariales, la reconnaissance financière et la charge de travail. Ces observations soulignent les enjeux cruciaux auxquels l'entreprise doit faire face pour améliorer la motivation et la fidélisation de ses ressources humaines.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

La rémunération équitable ne constitue pas uniquement une question budgétaire ou administrative : elle représente un **facteur clé de mobilisation humaine**, influençant profondément la dynamique interne de l'organisation. Pour des institutions comme Al Salam Bank, investir dans des pratiques salariales justes et perçues comme telles, c'est investir dans le capital humain – avec, à la clé, des gains en performance, en fidélisation et en engagement.

Ce mémoire a porté sur *les pratiques de rémunération équitable et leur influence sur la motivation et l'engagement organisationnel*. La question principale qui a guidé notre travail était la suivante : *Comment les pratiques de rémunération équitable peuvent-elles influencer la motivation et l'engagement des salariés au sein des organisations ?* À partir de cette interrogation, nous avons répondu, notre démarche a combiné une analyse théorique approfondie et une enquête de terrain.

Sur le plan théorique, nous avons mobilisé plusieurs notions clés, notamment la **rémunération équitable** explore les fondements conceptuels et les différentes approches de l'équité salariale, l'engagement organisationnelle et la motivation, À travers les principales théories de la motivation (telles que la pyramide de Maslow, la théorie des deux facteurs de Herzberg ou encore la théorie de l'équité d'Adams), le chapitre met en lumière les **facteurs intrinsèques et extrinsèques** influençant l'implication des salariés. L'engagement organisationnel, quant à lui, est abordé sous ses différentes dimensions (affective, normative et continuité), en insistant sur le rôle des pratiques managériales dans la construction d'un lien durable entre le salarié et son entreprise. Ces concepts nous ont permis de comprendre les leviers psychologiques et sociaux qui relient la rémunération perçue à l'engagement professionnel.

En croisant ces deux axes, la revue de littérature met en évidence que **la perception d'une rémunération équitable constitue un déterminant important de la motivation au travail et de l'engagement des employés**. Une politique salariale juste et transparente peut ainsi contribuer à renforcer la fidélité, l'implication et la performance des collaborateurs, tout en réduisant les risques de démotivation, de désengagement et de turnover.

L'analyse des données empiriques a permis de confirmer plusieurs de nos hypothèses. Les résultats montrent que les salariés qui perçoivent leur rémunération comme équitable présentent généralement un niveau de motivation et d'engagement plus élevé. En particulier, les pratiques

de transparence salariale, d'équité interne et d'ajustement en fonction des performances semblent jouer un rôle clé.

Concernant l'hypothèse 01 : On constate que la première hypothèse « : les employés percevant une rémunération équitable manifestent un niveau de motivation intrinsèque plus élevé que ceux percevant une rémunération inéquitable. » a été confirmée par les résultats de l'enquête menée auprès des collaborateurs de **Al Salam Bank**. Les réponses à plusieurs questions du questionnaire mettent en évidence une corrélation positive entre la perception d'équité salariale et la motivation au travail. Notamment :

À la **question 8** (« *Trouvez-vous que votre système de rémunération est équitable ?* »), les répondants ayant répondu « **oui** » affichent des réponses plus favorables aux items liés à la motivation » à travers le tableau n°8 avec un taux de 62,8%, notamment :

Question 13 : « *Est-ce que vous êtes motivé dans votre travail ?* » » À travers le tableau n°15 avec un taux de 76,7%.

Question 18 : « *Est-ce que la rémunération a un impact direct sur la motivation ?* » » À travers le tableau n°20 avec un taux de 93, %.

Question 16 : « *Êtes-vous prêt à fournir plus d'efforts en cas d'augmentation ?* » » À travers le tableau n°18 avec un taux de 76,7%.

Les répondants percevant leur rémunération comme équitable sont majoritairement motivés dans leur travail, déclarent un impact direct du salaire sur leur motivation, et sont plus enclins à s'investir davantage en cas de reconnaissance financière. À l'inverse, ceux qui jugent leur rémunération inéquitable expriment plus souvent un désengagement ou une motivation limitée.

Concernant l'hypothèse 02 : On constate que la deuxième hypothèse « les pratiques de rémunération équitable sont positivement corrélées avec l'engagement organisationnel des employés. » a été confirmée par les données issues de notre enquête menée auprès des employés d'Al Salam Bank.

En effet, les résultats montrent que les répondants qui perçoivent leur système de rémunération comme équitable (cf. question 8) sont aussi ceux qui expriment une plus grande volonté de rester dans l'organisation (question 19) et qui identifient des facteurs de rétention liés à l'environnement de travail, aux avantages perçus et à la sécurité de l'emploi (question 10). Ces éléments sont des indicateurs comportementaux et psychologiques de l'engagement organisationnel, notamment dans ses dimensions affectives et de continuation.

Par exemple :

_Parmi les employés ayant répondu « oui » à la question « *Trouvez-vous que votre système de rémunération est équitable ?* », une majorité a également indiqué ne pas souhaiter quitter leur poste même en cas d'offre plus rémunératrice ailleurs (Q19).

Concernant l'hypothèse 03 : On constate que la troisième hypothèse « : la perception d'une rémunération équitable modéré la relation entre les conditions de travail et l'engagement organisationnel. » a été confirmée par les employés qui estiment que leur rémunération est juste et équitable manifestent un engagement organisationnel plus élevé, même lorsque les conditions de travail présentent certaines difficultés. À l'inverse, une perception d'injustice salariale tend à affaiblir l'effet positif des bonnes conditions de travail sur la motivation et l'attachement à l'entreprise.

Ainsi, la rémunération équitable agit comme un facteur clé qui renforce ou atténue l'impact des conditions de travail sur l'engagement des salariés, ce qui souligne l'importance d'un système salarial transparent et juste pour maintenir un engagement durable au sein de l'organisation.

Comme dans toute recherche scientifique, certaines difficultés ont été rencontrées au cours de cette étude. L'une des principales limites a concerné le manque d'informations disponibles lors de l'analyse du système de rémunération équitable de Al Salam Bank, notamment parce que certains dispositifs ne sont pas encore pleinement mis en œuvre sur le terrain. Cette situation nous a empêchés d'approfondir certains aspects et d'entrer dans des détails concrets.

Par ailleurs, nous reconnaissons que notre approche du sujet reste partielle au regard de la complexité de la réalité organisationnelle. En effet, le nombre de questionnaires collectés était limité, en raison de la disponibilité restreinte des employés, ce qui a pu restreindre la portée statistique et analytique des résultats.

Enfin, cette recherche ouvre plusieurs perspectives. Il serait intéressant de prolonger cette étude en examinant l'impact des politiques de rémunération équitable à long terme, ou en élargissant l'analyse à d'autres contextes culturels et sectoriels. De plus, l'intégration des nouvelles formes de travail (télétravail, freelancing, économie de plateforme) pose de nouvelles questions sur la manière de penser une rémunération juste dans un monde du travail en mutation.

Par conséquent, il est essentiel que l'entreprise s'efforce d'améliorer les motivateurs du lieu de travail tel que la culture de l'entreprise, la communication, le leadership, la formation, la

rémunération, les avantages sociaux et les opportunités de développement de carrière, afin de maintenir son efficacité, d'atteindre ses objectifs et d'assurer sa pérennité.

Enfin, le système de rémunération est une composante importante de la motivation des employés dans les entreprises. Lorsqu'un système de rémunération équitable, transparent, flexible, segmenté, partagé, contrôlé, fédérateur et globale est élaboré, il peut maintenir l'effet de rémunération sur la motivation, la rémunération équitable s'impose aujourd'hui comme un enjeu central pour les organisations soucieuses de concilier performance économique et responsabilité sociale. Loin de se réduire à un simple aspect financier, la rémunération équitable constitue un levier stratégique de gestion des ressources humaines, dans la mesure où elle influence directement la motivation, l'engagement et la fidélisation des collaborateurs.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

1. Ouvrages :

- ABDELKRIM BOUHAFD, comprendre l'homme au travail, Edition : 4.06.5842 I.S.B.N, office des publications universitaires ALGER
- BI Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley
- CLAUDE Lévy-Leboyer : *La motivation au travail*, Éditions d'Organisation, Paris 2006
- ÉLINE (N) : *Gestion des ressources humaines*, Dunod, Paris, 2014
- Giannelloni (J.L) Et Vernet (E) : *Etude de marché*, éditions Vuibert, Paris, 1995
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley au, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY : Wiley
- Roman BERNARD : *Bâtir une stratégie de rémunération*, Dunod, Paris, 2016
- sylvie Bernard, *Pouvoirs et Cultures Organisationnels*, presses de l'université du Québec, 1991
- THEVENET (B), DEJOUX (C), MARBOT (E) ET BENDER(A) : *Fonction RH*, édition PEARSON EDUCATION, Paris
- William B. WERTHEN et autres, « *La gestion des ressources humaines* », édition McGrawHill, 1990
- Zahir Battache, *sur les salaires les pratiques indispensables*, Berti éditions, Alger, 2016,2019

2) Revues :

- Art 84- de la loi 90-11.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits : Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*
- KATINKA BROSE, CHRISTINE GRÄBE, henrike von platen, *rémunération équitable l'Europe dans la course à l'égalité des chances pour tous*, note d'orientation politique Novembre 2021
- MAKAYA KHENGE K. ANALYSE de la motivation et l'engagement au travail : cas des employes des petites et moyennes entreprises de kinshasa, *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 6 : Numéro 2 », 2023

Bibliographie

- Maslow, A. H. (1943). A théorie of human motivation. *Psychological Review*
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*
- Ordonnance n° 06-03 du 15 juillet 2006, portant statut général de la fonction publique, art. 124. *Journal officiel de la République Algérienne (JORA)*, n° 46.
- Ordonnance n° 06-03 du 15 juillet 2006, portant statut général de la fonction publique, art. 32 et 119. *Journal officiel de la République Algérienne (JORA)*, n° 46, 16 juin 2006
- Rapport annuel de la banque Al Salam 2018
- Ricouard, supra note 189
- ROUSSEL : A travail égal salaire égale, *Revue de gestion des ressources humaines*, Edition ESKA, N° 64, 2007
- ROUSSEL.P, « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », *ECONOMICA*, Paris, 1996
- TAIEBI Khadîdja, La rémunération : un facteur de motivation au travail dans l'entreprise Algérienne., Université Oran 2 Mohamed Ben Ahmed, Volume 6, N°2 (2017)
- Tremblay, M., & Roger, A. (2004). Motivation au travail et engagement organisationnel : un état de la recherche. *Revue des Sciences de Gestion*

3) Travaux universitaire :

- AISSAT AMINA , la gestion des rémunération outil de motivation au service de la performance au travail, mémoire du master sciences économiques , faculté des sciences économiques , commerciales et des sciences gestion ,2012
- Chantal Racine, Stratégies pédagogiques et leur effet sur la motivation et l'engagement des étudiants en sciences au collégial, Mémoire présenté à la Faculté d'éducation en vue de l'obtention du grade de Maitre ès arts (M.A.) Maitrise en Sciences de l'éducation, université de SHERBOOKE, novembre 2016
- Laura MUCHA, la motivation des salariés et la performance dans les entreprises, mémoire professionnel, université de Reims, 2010
- MOUTON-LIGER (A) : cours de Rémunération et gestion de la performance, cours Université Paris 1, Paris, 2003
- Rokia LAMARA, L'impact du système de rémunération sur la motivation des salariés, Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales, HEC

Bibliographie

4) Sites web :

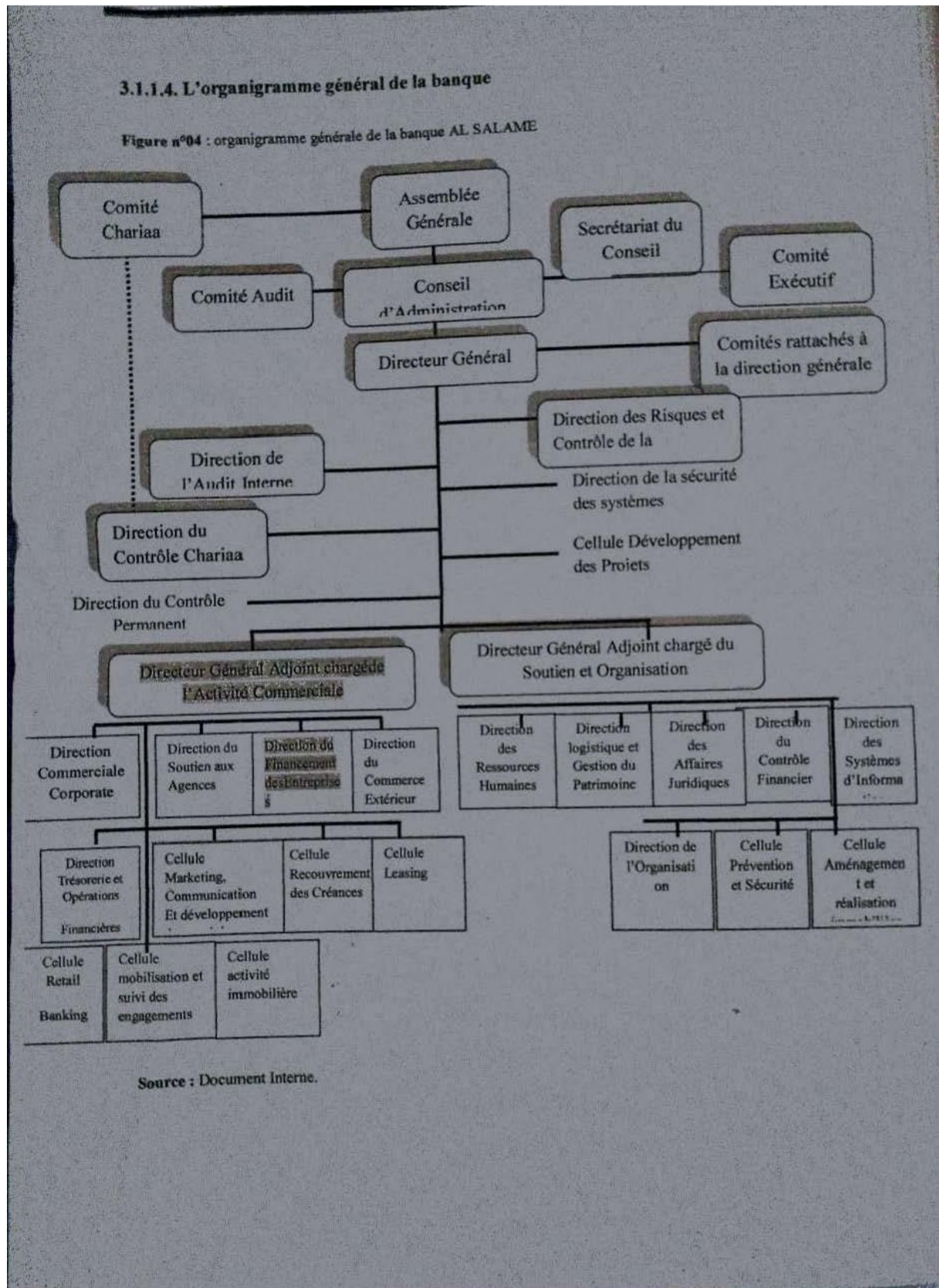
- Al Salam Bank. (2024). Annula Report 2024. <https://www.alsalambank.com>
- <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article9> (consulté le 09/05/2025 à 15h:20)
- <https://www.wtwco.com> équité salariale Consulté 15_04_2025 à 20h 15min
- <https://www.wtwco.com> équité salariale consulté le 15-04_2025 à 20h
- <https://fortify.fr/livres-blancs/transparence-des-salaires-levier-de-performance> consulté le 16_04_2025 à 14h
- <https://qualiblog.fr/ressources-humaines.dpuf> (consulter le 06_05_2025, 14 :05)
- https://www.12manage.com/methods_alderfer_erg_theory_fr.html consulté le 20-04_2025 à 11h
- <https://www.consilium.europa.eu/fr/policies/pay-transparency> consulté le 15_04_2025 à 21h <http://http://www.elevo.fr/blog/politique-de-remuneration-equitable> consulté le 16_04_2025 à 10h
- <https://www.ferway.co/blog-article/quels-sont-les-objectifs-de-la-remuneration> consulté le 12/03/2025 à 18h35
- <https://www.heyteam.com/articles/quel-est-le-role-de-la-remuneration-dans-l-engagement-et-la-motivation-des-salaries> (consulté le 05_05_2025 (23 :39))
- <https://www.heyteam.com/articles/quel-est-le-role-de-la-remuneration-dans-l-engagement-et-la-motivation-des-salaries> (Consulté le 10_05_2025 (00 :39))
- Paylab. (2024). *Salaires dans le secteur bancaire en Algérie*. <https://www.paylab.com/dz>
- www.alsalamalgeria.com

5) document :

- Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines (ANDRH). Mesure de l'engagement dans les organisations : Dispositif d'intervention et conditions de succès (Supplément au n° 533 de la revue Personnel). Commission « Engagement ». octobre 2012
- Royaume du Maroc, la rémunération, Université Ibn Zohr, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Agadir, 2009 / 2010

LES ANNEXES

Annexe 01 : l'organigramme générale de la banque AL Salam Bank



Annexe 02: Questionnaire de fin de cycle

Je suis étudiante à l'École des Hautes Études Commerciales d'Alger, en phase de préparation d'un mémoire de fin de cycle intitulé : « **Les pratiques de rémunération équitable et leur influence sur la motivation et L'engagement organisationnel**», dans le cadre de l'obtention d'un Master en spécialité Management et Entrepreneuriat. Ce questionnaire a pour objectif de recueillir vos opinions et ressentis concernant les pratiques de rémunération équitable au sein de votre entreprise. Vos réponses nous permettront d'identifier les points forts et les axes d'amélioration en matière d'équité salariale.

Nous vous assurons que toutes vos réponses resteront strictement anonymes et seront utilisées uniquement à des fins scientifiques de recherche. Je vous remercie par avance pour votre disponibilité et votre précieuse collaboration.

Partie 01 :

1 _ Quel est votre sexe ? *

- Femme
- Homme

2_ Quelle est votre tranche d'âge ? *

- Moins de 25 ans
- De 25 ans à 35 ans
- De 35 ans à 50ans
- 50 ans et plus

3_ Quel est votre niveau d'instruction ? *

- Niveau secondaire Bac
- Licence / Bac +3
- Master / Bac +5
- Doctorat

4_ quelle est votre catégorie socio-professionnelle ? *

- Cadre supérieur

- Cadre moyen
- Exécution
- Maitrise

5_ Quelle est votre expérience professionnelle ? *

- Moins de 5ans
- De 5 à 15ans
- De 15 à 25ans
- Plus de 25ans

Partie 02 :

6_ votre salaire mensuel est limité entre *

- Inférieur à 35000 DA
- 36000-55000 DA
- 56000- 75000 DA
- 76000 - 95000 DA
- Supérieur à 96000 DA

7_ le système de rémunération est-il satisfaisant et motivant pour vous ? *

Très satisfait

satisfait

pas satisfait

8_ Est-ce que vous trouvez que votre système de rémunération est équitable ? *

- oui
- Non

Si non pourquoi ?

9_ Existe-il une équité (hommes / femmes) dans la répartition des salaires ? *

- Oui

- Non

Si non pourquoi ?

10_ Pensez-vous que vous êtes rémunérés (e) d'une manière juste en comparant votre salaire avec celui des collègues qui occupent le même poste que vous ?

- oui
- non

11_ Quel est, selon vous les éléments plus motivants et qui vous retient le plus à AL SALAM BANK

- Le salaire
- Les conditions de travail Les formations
- L'ambiance et le climat au sein de votre entreprise La sécurité de l'emploi
- Les primes et avantages sociaux
- L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

12_ est-ce que vous êtes motivé dans votre travail ? *

- Oui
- Non

Si non pourquoi ?

13_ Etes-vous satisfait(e) de votre salaire actuel ? *

- Oui
- Non

Si non pourquoi ?

14_ Pensez-vous qu'il y a un équilibre entre votre salaire actuel et vos efforts fournis *

- Oui
- Non

15_ Êtes-vous prêt à mettre plus d'efforts si vous allez obtenir une augmentation ? *

- Oui
- Non

16_ Si vous comparez votre rémunération avec celle des autres entreprises en Algérie, * pensez-vous qu'elle est ?

- Très intéressante
- Intéressante
- N'est pas intéressante
- Neutre

17 _ Est-ce que la rémunération a un impact direct sur la motivation ? *

- Oui
- Non

18_ Pensez-vous que la motivation au travail par le salaire est un bon moyen pour* fidéliser les travailleurs ?

- Oui
- Non

19 _ Si vous avez trouvé un travail avec un salaire élevé dans une autre entreprise,* avez- vous la volonté de quitter votre poste actuel ?

- Oui
- Non

Si oui pourquoi ?

Annexe 03 : autorisation de financement

رخصة تمويل - دائمة -

إدارة التسهيلات

الجزائر في: 2018/06/24

إدارة التسهيلات
الرقم: 1040/

الرقم:	استنبطية 2501
اسم المتعامل:	
رقم الحساب:	
صلاحية استغلال رخصة التمويل:	سنة واحدة (1) من تاريخ الإصدار

قررت لجنة التسهيلات المدعقة بتاريخ منح المتعامل أعلاه التسهيلات المصرفية التالية:

الوحدة: دينار جزائري

نوع التمويل	مدة التمويل	حد التمويل	معدل ضمان الجديدة (%)	معدل ربح هامش الربح (%)	مخاطر السند
مقفد مسلم	من 90 يوم الى 180 يوم	230 000 000.00	-	8.5%	لسط او المسقط (حسب طلب المتعامل)
المجموع		230 000 000.00			مائة و ثلاثون مليون دينار جزائري

الشروط والضمانات:

- تحيين تسجيل الرهن العقاري القانوني من الدرجة الثانية و المتمثل في قطعة ارض صالحة للبناء بولاية استنبطية بمساحة 367.4 م² مخزنة بقيمة 74 مليون دج من طرف خبير المصرف.
- الكفالة التضامنية للشريك الوحيد بإجمالي التسهيلات.
- امضاء سند لأمر بإجمالي التسهيلات.
- تجبير بوليصة تأمين شامل ضد جميع المخاطر لصالح المصرف.

مذكرة المصادقة على الضمانات رقم 0195. الصادرة بتاريخ 06/24

LIMITE N°: 250001.0010000.01

Annexe 04 : accord de financement conditions particulières

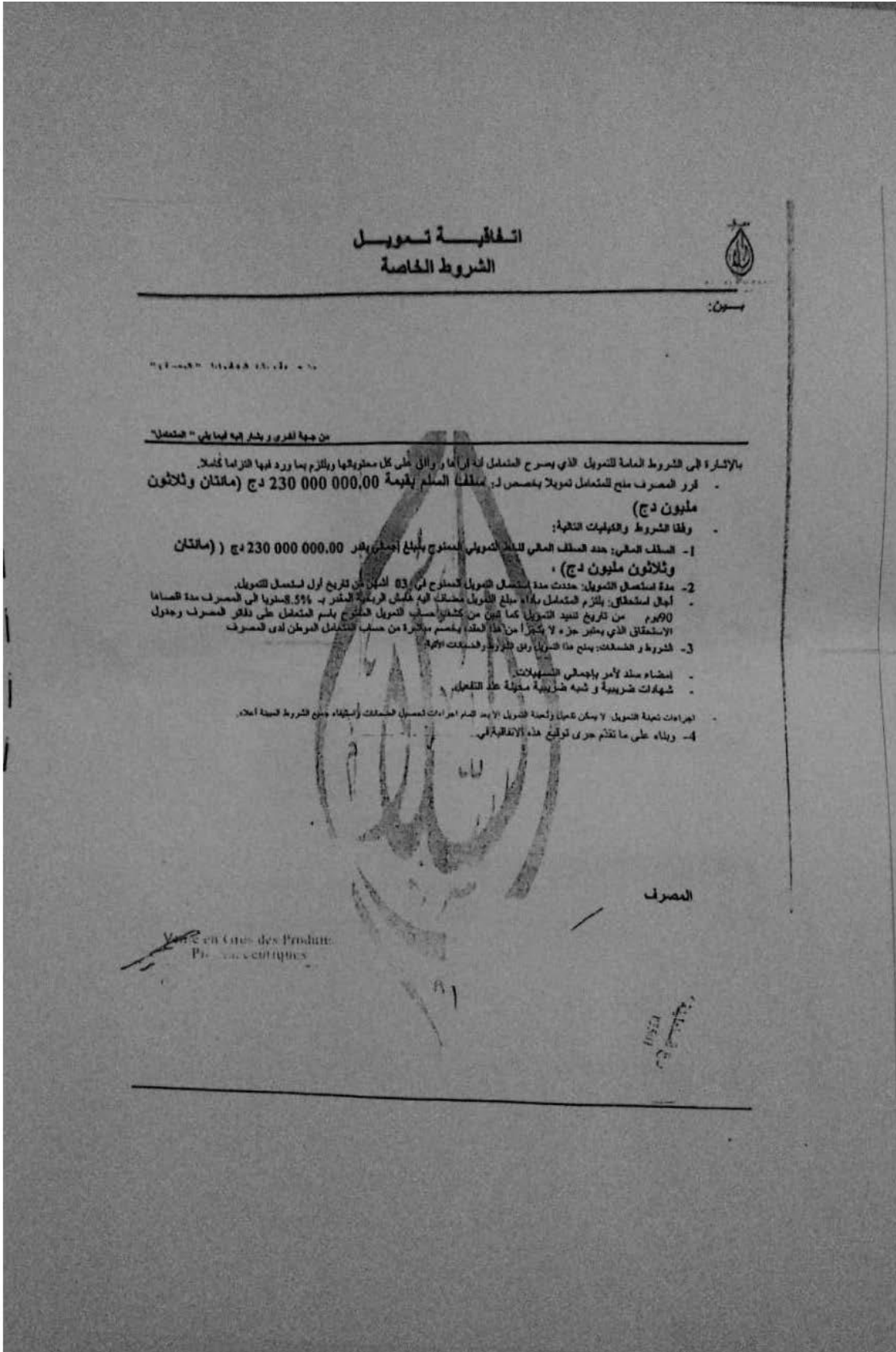


TABLE DES MATIERES

Table des matières

Résumer	I
Dédicace.....	IV
Remerciement.....	V
Liste des tableaux :	VI
Liste des figures :.....	VII
Liste des abréviations :	VIII
Sommaire :	IX
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE I :LA REMUNERATION EQUITABLE.....	5
Section 01 : Les fondamentaux de la rémunération équitable :	7
1.1 La définition de la rémunération :	7
1.2 La définition de la rémunération équitable :	9
1.3 Classification juridique :	10
1.4 Les composant de la rémunération	10
1.4.1 La paix (contractuelle) :	10
1.4.2 Les primes et indemnités :.....	13
1.4.2.1 Signification du régime indemnitaire :.....	13
1.4.2.2 Le régime indemnitaire élément du salaire.....	13
1.4.2.2.1 1.4.2.2.1 Composition du régime indemnitaire.....	14
1.4.2.2.2 Quelques primes et indemnités :	14
1.4.3 Les primes exceptionnelles :	17
1.5 L’objectif de la rémunération :	18
2 Section 02 : les pratiques de la rémunération équitable dans les organisations :	20
2.1 Les principes de système de la rémunération équitable :	20
2.1.1 Le système de rémunération	20
2.2 Equilibre d’un système de rémunération :.....	22
2.3 Un système de rémunération équitable :	22
2.4 Rôle de la négociation collective et de convention salariales :	23
3 Section 03 : l’impact de la rémunération équitable	25
3.1 La rémunération intrinsèque et extrinsèque :	25
3.2 L’importance de la rémunération équitable :.....	26
3.2.1 La motivation des employées :	26
3.3 Influence sur la culture d’entreprise et du climat social :	27
3.3.1 Influence sur la culture d’entreprise.....	27
3.3.2 Influence sur le climat social :	28
3.4 3. 4 Bonnes pratiques en matière de la rémunération équitable :	29
3.4.1 Transparence salariale :	29

Table des matières

3.5	Politique de rémunération :	31
3.5.1	Les différents types de politiques de rémunération :.....	32
3.5.2	Les piliers d'une politique de rémunération :	33
3.6	La structurer une politique salariale transparente et équitable :	35
CHAPITRE II :LA MOTIVATION ET L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL.		37
1	Section 01 : revue de littérature sur les concepts de la motivation et de l'engagement organisationnel.....	39
1.1	La motivation :	39
1.1.1	Définition de la motivation :.....	39
1.1.2	La motivation au travail :	41
1.1.3	Les origines de la motivation :.....	43
1.1.3.1	Motivation intrinsèque :	43
1.1.3.1.1	Les facteurs Déterminants de la motivation intrinsèque.....	43
1.1.3.2	La motivation extrinsèque :	44
1.1.4	Théories de la motivation des ressources humaines.....	46
1.2	L'engagement organisationnel :	52
1.2.1	Définition de l'engagement organisationnel :.....	52
1.2.1.1	Distinction entre engagement affectif, normatif et de continuité :.....	53
1.2.1.2	La distinction entre implication au travail et engagement organisationnel	54
1.2.2	Engagement au travail :.....	55
2	Section 02 : Lien entre la motivation et l'engagement organisationnel	57
2.1	La relation entre motivation et engagement	57
2.2	Approches théoriques du lien entre motivation et engagement.....	59
2.2.1	La théorie de l'échange social :	59
2.2.2	La théorie des attentes de Vroom (1964) :	60
2.2.3	Le modèle des caractéristiques du travail (Hackman & Oldham, 1980).....	60
2.2.4	Facteurs de motivation influençant l'engagement organisationnel.....	61
2.2.4.1	climats organisationnels :	61
2.2.4.2	Reconnaisances :	61
2.2.4.3	Le soutien perçu de la hiérarchie : selon Eisenberger et al. (1986) :.....	62
2.2.5	Études empiriques sur le lien entre motivation et engagement :.....	63
3	Section 3 : L'impact des pratiques de rémunération sur la motivation et l'engagement organisationnel des employés.....	65
3.1	L'importance de la rémunération sur l'engagement et la motivation des salariés :	65
3.2	Les nouvelles formes de rémunération et leur impact sur la motivation :.....	66
3.3	Théories liant rémunération, motivation et engagement	67
3.4	Les différents variables de modèle théorique de PORTER ET LAWLER :	70
3.5	La rémunération comme facteur de motivation :.....	72

Table des matières

3.6	Les conditions pour que la rémunération soit motivante :	72
3.7	Pratiques innovantes de rémunération :	73
3.8	Enjeux et recommandations managériales	74
CHAPITRE III : L'IMPACT DE LA REMUNERATION EQUITABLE SUR LA MOTIVATION ET L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL DANS LA SOCIETE.....		76
1	Section 01 : Présentation générale de l'entreprise d'accueil.....	78
1.1	Historique de la banque ALSALAM en Algérie	78
1.2	Les objectifs de la banque ALSALAM :.....	80
1.3	Missions de la banque ALSALAM	80
1.4	La banque ALSALAM en quelques chiffres.....	80
1.5	Les principaux produits :.....	82
1.6	Le rôle des banques islamiques :	84
1.7	Les valeurs de la banque Al Salam Algérie	84
1.8	La structure et l'organisation de la banque : (voir l'annexe n°01).....	85
1.8.1	Présentation de l'organigramme de la banque.....	85
1.8.1.1	_L'assemblée générale des actionnaires :	85
1.8.1.2	Le conseil d'administration :	85
1.8.1.3	Le comité sharia :.....	85
1.8.1.4	La direction générale	85
1.8.1.5	Les directions centrales	85
1.8.1.6	Le réseau d'agences :	86
1.10	Pratique de rémunération AL Salam Bank d'Alger :.....	87
1.10.1	Analyse des pratiques de rémunération d'Al Salam Bank	87
1.11	Les primes et avantage d'AL Salam Bank Alger :	89
1.11.1	Primes et rémunération variable	89
1.11.2	Avantages sociaux	89
1.11.3	Évolution salariale :	90
2	Section 02 : Méthodologie, analyse et résultats de l'enquête	91
2.1	2.1 Démarche de l'enquête.....	91
2.1.1	L'étude quantitative se réalise à travers :	91
2.1.1.1	L'élaboration d'un questionnaire	91
2.1.1.2	La constitution de l'échantillon :.....	91
2.1.1.3	_Considérations éthiques	91
2.1.2	Analyse et interprétation des résultats.....	92
2.1.2.1	Présentation de l'échantillon :.....	92
2.1.2.2	La satisfaction par le système de rémunération :	98
2.2	Synthèse de l'étude :	114
3	Section 03 : analyse, synthèse et recommandations	115

Table des matières

3.1	Évolution des salaires au sein d'Al Salam Bank : une analyse contextuelle.....	115
3.2	analyse la synthèse :.....	115
3.3	Recommandations pour le système de rémunération équitable de la société AL Salam Bank	117
3.4	Proposition de stratégie de rémunération équitable pour Al Salam Bank.....	118
3.4.1	Stratégie de Rémunération Équitable pour Al Salam Bank.....	118
	CONCLUSION GENERALE	119
	BIBLIOGRAPHIE	
	LES ANNEXES	
	TABLE DES MATIERES	