

# **Ecole des Hautes Etudes Commerciales**



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

**Thème :**

**L'impact du système de rémunération sur la  
motivation des salariés**

**Etude de cas : SAA**

**Elaboré par :**

**Mlle Rokia LAMARA**

**Encadrant :**

**Mme Widad CHABANI Maître de  
conférences (A) à EHEC Alger**

**9<sup>ème</sup> Promotion**

**Juin 2022**

## **Résumé :**

Dans le but de mieux comprendre le fonctionnement des entreprises et des organisations, les chercheurs et les managers ont développé la notion de la motivation au travail, car ils ont compris qu'il est important de créer ce sentiment pour octroyer plus d'efforts. Les managers ont commencés à s'intéresser d'avantage au climat social et au lien existant entre les salariés et leurs environnements de travail, c'est-à-dire aux facteurs qui favorisent l'engagement de ses derniers vis-à-vis de leur travail. Ils se sont intéressés aussi aux politiques salariales à appliquer dans l'entreprise pour avoir une meilleure performance de son personnel.

L'objectif de ce travail est d'étudier l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés, en répondant à la problématique suivante : comment le système de rémunération contribue à la motivation des employés au sein de LA Société Nationale d'Assurance SAA ?

En effet, nous avons effectué une enquête par un questionnaire sur un échantillon des salariés de SAA, Les résultats obtenus sont entre autre la rémunération est le principal facteur de la motivation, conjugué avec les autres facteurs de la motivation comme la formation, les conditions de travail ...ect

## **Mots clés :**

La motivation au travail, climat social, environnement de travail, politique salariales, le système de la rémunération, la motivation des employés, facteur de motivation

**Abstract :**

In order to better understand the functioning of companies and organizations, researchers and managers have developed the notion of motivation at work, because they have understood that it is important to create this feeling of putting more effort. Managers have begun to take a greater interest in the social climate and the existing link between employees and their work environments, i.e. the factors that promote employee commitment to their work. They were also interested in the salary policies to be applied in the company to have a better performance of its personnel.

Our objective is to study the impact of remuneration on the motivation of employees, by answering the following problem: how the compensation system contributes to employee motivation at national insurance company ?

We made a questionnaire intended for the employees of the insurance company. The results obtained are, the remuneration is the main factor of motivation, combined with other factors such as training, working conditions....ect

**Keywords :**

Motivation at work, the salary policies, remuneration, the motivation of employees, training, working conditions

## ملخص :

من أجل زيادة أرباح الشركات والمؤسسات ، اعتمد الباحثون والمديرون على استراتيجية تحفيز الموظفين في العمل ، لأنهم أدركوا أن التحفيز يؤدي الى زيادة مجهودات الموظفين ، فقاموا بالاهتمام بشكل أكبر بالمناخ الاجتماعي في العمل أي العوامل التي تعزز التزام الموظف بعمله. اهتموا أيضاً بسياسات الرواتب التي تجعل أداء الموظف أفضل .

الهدف من دراستنا هو معرفة تأثير نظام التعويض على تحفيز الموظفين والإجابة على المشكلة التالية: كيف يساهم نظام التعويضات في تحفيز الموظفين في شركة الوطنية للتأمين ؟

قمنا بإعداد استبيان مخصص لموظفي شركة الوطنية للتأمين للإجابة عليه والنتائج التي تحصلنا عليها هي أن التعويض هو العامل الرئيسي للتحفيز ، إلى جانب وجود عوامل أخرى مثل التدريب وظروف العمل ... إلخ.

## الكلمات المفتاحية

استراتيجية التحفيز، المناخ الاجتماعي ، سياسات الرواتب ، نظام التعويض ، تحفيز الموظفين ، التدريب ، ظروف العمل

# Dédicaces

*Je tiens à le dédier particulièrement à mes très chers parents pour leurs sacrifices, patience, leur présence, leur soutien tout au long de mes années d'études, que le bon Dieu les garde et les protège.*

*A mes frères, IMAD et ADAM à qui je souhaite la réussite dans la vie.*

*et mes sœurs KARAMA et ASMA qui n'a jamais cessé de m'encourager et de m'aider tout au long de l'élaboration de ce travail.*

*A toutes ma famille.*

*A mes chers amis qui ont partagé avec moi les joies et les peines des bancs de l'université.*

*A ma chère copine HOUDA.*

*A vous tous, je dédie le fruit de ce travail.*

# Remerciements

Au terme de notre travail de recherché, nous tenons à remercier vivement tous ceux qui ont contribues de près ou de loin à sa réalisation, espérons qu'il sera guide pour les étudiants à venir.

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 bonne conditions.

Nous exprimons également notre gratitude à notre encadreur au niveau de l'EHEC Mme Widad CHABANI, d'avoir accepté de nous encadré, pour son aide précieuse, ses conseils tout au long de l'année et pour sa grande contribution à ce travail.

Nous remercions les membres du jury d'avoir bien voulu prendre le temps d'évaluer et d'examiner notre travail.

Nous remercions également l'ensemble du personnel de la SAA de Bab Ezzouar et plus particulièrement à notre encadrant Mr Hamza KHETTA de nous avoir accueillis et de fournir les informations nécessaires pour cette recherche.

Enfin, nous exprimons nos immenses remerciements et chapeau bas à la direction de l'école EHEC qui nous a donné cette opportunité et une passerelle vers le milieu professionnel.

## Liste des tableaux :

1.1 Cultures d'entreprise et système de rémunération .....	15
1.2 Les différents types de stratégie des Ressources Humaines.....	29
3.1 Répartition de la population de l'enquête selon le sexe .....	72
3.2 La répartition de l'échantillon selon l'âge.....	73
3.3 Répartition de la population enquêtée selon le niveau d'instruction.....	75
3.4 Répartition de la population enquêtée selon le nombre d'années d'ancienneté.....	76
3.5 La répartition de la population questionnée selon la catégorie socioprofessionnelle Liste des figures .....	77
3.6 La satisfaction et la motivation par rapport le système de rémunération.....	78
3.7 La répartition de la population questionnée selon le salaire.....	79
3.8 Bénéfice d'une augmentation depuis le recrutement.....	81
3.9 Les sortes d'augmentations que préfèrent les salariés.....	82
3.10 La prime qui contient la partie variable de rémunération.....	83
3.11 Le degré de motivation de cette partie variable.....	85
3.12 Existence de l'équité dans la répartition de salaire.....	86
3.13 Existence de l'équilibre entre le salaire mensuel et les efforts fournis.....	87
3.14 Comparaison de rémunération d'un salarié avec celle des entreprises en Algérie.	88
3.15 Niveau de motivation au travail.....	89
3.16 La source majeure de motivation.....	91
3.17 La rémunération a un impact direct sur la motivation.....	92
3.18 Quitter l'entreprise pour un salaire plus élevé.....	93
3.19 La motivation par le salaire est un bon moyen pour fidéliser les travailleurs.....	94

## Liste des figures :

1.1	Grille des éléments de rémunération.....	7
1.2	Les piliers d'une politique de rémunération.....	19
1.3	La pyramide des rémunérations.....	22
1.4	Environnement, Stratégie, et Politique de rémunération.....	27
1.5	Objective de l'entreprise et techniques de rémunération.....	28
2.1	La pyramide des besoins d'Abraham MASLOW.....	47
2.2	Schéma de la théorie ERG (ALDERFER). ....	49
3.1	Organigramme de la DCHMP .....	71
3.2	Répartition de la population de l'enquête selon le sexe. ....	73
3.3	La répartition de l'échantillon selon l'âge.....	74
3.4	Répartition de la population enquêtée selon le niveau d'instruction. ....	75
3.5	Répartition de la population enquêtée selon le nombre d'années d'ancienneté.....	76
3.6	La répartition de la population questionnée selon la catégorie socioprofessionnelle.....	77
3.7	La satisfaction et la motivation par rapport le système de rémunération.....	79
3.8	La répartition de la population questionnée selon le salaire .....	80
3.9	Bénéfice d'une augmentation depuis le recrutement.....	81
3.10	Les sortes d'augmentations que préfèrent les salariés.....	82
3.11	La prime qui contient la partie variable de rémunération.....	84
3.12	Le degré de motivation de cette partie variable.....	85
3.13	Existence de l'équité dans la répartition de salaire.....	86
3.14	Existence de l'équilibre entre le salaire mensuel et les efforts fournis.....	87
3.15	Comparaison de rémunération d'un salarié avec celle des entreprises en Algérie.....	89
3.16	Niveau de motivation au travail.....	90
3.17	La source majeure de motivation.....	91

3.18 La rémunération a un impact direct sur la motivation.....	92
3.19 Quitter l'entreprise pour un salaire plus élevé.....	93
3.20 La motivation par le salaire est un bon moyen pour fidéliser les travailleurs.....	94

## Liste des abréviations :

**SAA** : Société Nationale d'Assurance

**RH** : Ressources Humaines

**PEE** : Le plan d'épargne d'entreprise

**SMIC** : salaire minimum interprofessionnel de croissance

**GRH** : La gestion des ressources humaines

**ERG** : Existence Relatedness Grow

**PME** : Petite ou moyenne entreprise

**ERP** : Enterprise resource planning

**FGA** : Fonds de Garantie Automobile

**AGA** : agents généraux agréés

**BADR** : La Banque de l'agriculture et du développement rural

**BDL** : La Banque de développement local

**BNA** : La Banque nationale d'Algérie

**ASG** : Une filiale de Gardiennage et Sécurité nommée

**SAPS** : La Société d'Assurance de Prévoyance et de Santé

**SAE** : La Société Algérienne des Expertises

**MACIF** : Mutuelle d'assurance des commerçants et industriels de France

**IPA** : Inter Partner Assistance

**CCR** : La Compagnie Centrale de Réassurance

**DAG** : la Division de l'Administration Générale

**DFCC** : la Direction de la Formation et conduite de changement

**DCH** : Direction de Capital Humain

**DCHMP** : Direction de Capital Humain et Management des Performances

# Le sommaire

<b>Introduction Générale</b>	1
<b>CHAPITRE 1 Le système de rémunération</b> .....	5
<b>Section 01</b> : Les fondements de rémunération.....	5
<b>Section 02</b> : La Politique de rémunération .....	17
<b>Section 03</b> : Définir une stratégie de rémunération globale.....	26
<b>CHAPITRE 2 La motivation des salaires au travail</b> .....	34
<b>Section 01</b> : Cadre général de la motivation.....	34
<b>Section 02</b> : Les théories de la motivation et sa relation avec la rémunération.....	45
<b>Section 03</b> : Effet et indice de motivation des hommes au travail.....	58
<b>CHAPITRE 3 L’impact de la rémunération sur la motivation des salariés de la SAA</b> .....	64
<b>Section 01</b> : Présentation générale de l’entreprise d’accueil.....	64
<b>Section 02</b> : Méthodologie, analyse et résultats de l’enquête.....	71
<b>Conclusion Générale</b>	98

# **Introduction générale**

## **Introduction Générale :**

Ce qui caractérise aujourd'hui la dynamique des entreprises dans le monde des pays développés est la gestion des ressources humaines, tel que, le capital humain constitue un atout important pour les organisations. Sans ressources humaines l'entreprise n'est pas apte à atteindre ses objectifs, il faudrait par conséquent les contrôler et les motiver.

La motivation joue un rôle important dans l'orientation du comportement humain vers la réalisation des objectifs de l'organisation, et c'est pourquoi, de nombreux chercheurs et penseurs ont mené plusieurs études afin d'étudier les facteurs de motivation qui affectent le comportement des individus et comment les utiliser pour libérer leurs énergies vers la réalisation et la performance. La motivation est aussi l'une des ressources les plus importantes de l'organisation, en tant que moteur principal de toutes ses activités, est devenue l'avantage le plus compétitif parmi les organisations, c'est celui qui fait l'excellence et qui fait la différence, sa capacité et son potentiel pour atteindre les objectifs de l'organisation, la survie ou la détérioration de toute organisation dépendent des ressources humaines et de la façon dont elle s'en occupe et de la capacité de cette organisation à stimuler ces ressources afin de lui permettre d'accomplir ses tâches de la meilleure façon possible, et compte tenu de l'importance de la motivation de toutes sortes pour la ressource humaine, les organisations recherchent les moyens les plus importants pour motiver ses membres.

Par ailleurs, le système de rémunération a été toujours au cœur des préoccupations des entreprises et constitue le fer de lance de la motivation des travailleurs. Les entreprises sont menacées par le départ des employés compétents, qui comparent leurs rémunérations avec celles offertes sur le marché du travail. Donc, l'entreprise doit s'assurer qu'elle offre une rémunération motivante et comparable à celle qu'offre les entreprises du même secteur ou pour des emplois similaires, afin d'attirer les candidats compétents et fidéliser les employés les plus performants dans le but d'avoir un avantage comparatif et distinctif permanent et durable.

Les politiques de rémunération doivent également résoudre la question de savoir comment mettre en place un système qui soit suffisamment motivant. Dont l'objectif d'attirer

les meilleures compétences, de les fidéliser au service de son développement durable et de sa compétitivité nationale et internationale.

Vu l'importance de la rémunération comme une pratique intégrante de la gestion des ressources humaines et la curiosité d'en savoir comment les entreprises algériennes stimulent leurs salariés. A partir de ce constat et les explications que nous avons portées précédemment naissent notre problématique de recherche, que nous avons formulé comme suit :

Comment Le système de rémunération contribue-t-il à la motivation des salariés ? Qui va être traité au sein de La Société Nationale d'assurance SAA.

De cette problématique découlent des questions secondaires suivantes :

- Est-ce que la rémunération peut constituer une réelle source de motivation des salariés de La Société Nationale d'Assurance SAA ?
- La direction générale SAA rémunère-t-elle le poste, la compétence, le mérite ou encore se base-t-elle sur la rémunération individuelle ou collective ?

Pour répondre à la problématique de recherche nous avons rédigé un questionnaire que nous avons administré à un échantillon des salariés de la SAA., nous avons opté pour une approche quantitative basée sur des hypothèses de recherche qui sont au nombre de deux à savoir :

- 1- La rémunération constitue une réelle source de motivation au travail.
- 2- La rémunération est un facteur insuffisant pour motiver les salariés.

Notre travail est structuré de la manière suivante :

Le premier chapitre théorique est consacré à système de rémunération, qui se compose de trois sections, la première section est consacrée a les fondements de rémunération, la seconde section est orientée vers la politique de rémunération, pour finir avec une troisième section dont nous avons à définir la stratégie globale de la rémunération.

Le second chapitre, nous allons traiter la motivation des salariés au travail, nous allons présenter les différentes définitions de la motivation, ses principales théories, et la relation entre la motivation et la rémunération, enfin nous allons exposer l'effet et indice de motivation des hommes au travail.

Le troisième chapitre intitulé L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés de la SAA, sera divisé en deux sections, la première section présente l'organisme d'accueil de la SAA, on trouve dans la deuxième section le cadre méthodologique et analyse et résultats de l'enquête.

**LE PREMIER CHAPITRE :**  
**LE SYSTEME DE REMUNERATION**

## **Introduction :**

Parler de ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources. La mission du management des ressources humaines est de développer et mobiliser les compétences et motiver les salariés. De nombreux process et outils RH, ainsi que le comportement quotidien de certains managers, semblent basés sur l'idée de la gestion des rémunérations prend de plus en plus d'importance dans la gestion stratégique des ressources humaines. La politique et Les pratiques des rémunérations doivent être en ligne objectifs stratégiques.

Ce chapitre traitera la notion de rémunération à travers trois sections, La première contiendra les fondements de rémunération puis La deuxième section abordera la politique de rémunération enfin La troisième section sera consacrée à définir la stratégie globale de la rémunération.

## **1.1 Les fondements de rémunération :**

Élaborer une politique de rémunération qui intègre des objectifs multiples ; des contraintes diverses et renouvelées, des attentes fortes des salariés et des dirigeants est un défi majeur. Les frais de personnel représentent une part importante de la valeur ajoutée de l'entreprise, en général plus de la moitié. Maîtriser la croissance de la masse salariale est un impératif de gestion. L'importance attachée par le salarié à la rémunération qu'il perçoit, les comparaisons qu'il opère, les attentes qui sont les siennes, donnent à la politique salariale de l'entreprise une grande influence sur l'implication. La gestion des rémunérations prend de plus en plus d'importance dans la gestion stratégique des ressources humaines. La politique et les pratiques des rémunérations doivent être en ligne objectifs stratégiques.

### **1.1.1 Définition de La rémunération :**

La rémunération est la contrepartie du travail fourni. Il s'agit donc d'un élément essentiel du contrat de travail. La notion de rémunération est définie de façon distincte en droit de la sécurité sociale et en droit du travail. Pour cerner le sens de la rémunération, il est utile de citer quelques définitions données par les auteurs

GUY. (L) pense que : « La rémunération est le prix que paie l'entreprise pour obtenir un facteur de production dont elle a besoin, au même titre qu'elle paie pour obtenir d'autres facteurs de production (matières premières, technologies, besoin financiers, équipements ...) ».<sup>1</sup>

Une définition proposée par HENRI. (M) « c'est la contrepartie d'un travail dont le montant dépend de l'accord entre les parties (salarié/entreprise), sous réserve des dispositions légales et éventuellement conventionnelles. »<sup>2</sup>

Selon ROUSSEL (1996) : « 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. »<sup>3</sup>

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. »<sup>4</sup>

Du point de vue de la gestion, « La rémunération est le prix que paie l'entreprise pour obtenir un facteur de production dont elle a besoin, au même titre qu'elle paie pour obtenir d'autres facteurs de production (matières premières, technologies, besoin financiers, équipements,...) »<sup>5</sup>

D'après ces définitions on conclut que : la rémunération consiste à payer une personne physique ou morale en contrepartie d'un travail ou d'un service. La relation salarié-employeur est une relation contractuelle où l'agent (salarié) fournit un effort en contrepartie d'un salaire versé par le principal (l'employeur), il s'agit donc de la relation contribution-rétribution.

---

<sup>1</sup> GUY (L) : *Les rémunérations*, édition Maxima Laurent du mesnil, Paris, 1993, p.14.

<sup>2</sup> HENRI (M) : *Vocabulaire, Concepts et outils économique*, Dictionnaire de gestion, Economica. Paris, 1998, P

<sup>3</sup> ROUSSEL : *A travail égal salaire égale*, Revue de gestion des ressources humaines, Edition ESKA, N° 64, 2007, p.2-33.

<sup>4</sup> THEVENET (B), DEJOUX (C), MARBOT (E) ET BENDER(A) : *Fonction RH*, édition PEARSON EDUCATION, Paris, P.258

<sup>5</sup> LAUTIER (G) : *Les rémunérations*, éditions Maxima, Paris, 1993, P14.

## 1.1.2 LE SYSTEME DE REMUNERATION :

Le système de rémunération<sup>6</sup> est composé de différents éléments, à savoir :

- Le salaire direct fixe.
- Le salaire direct variable.
- Le salaire différé et autres périphériques ou avantages.

Ces différents éléments constituent la rémunération globale d'un collaborateur. On identifie usuellement les éléments suivants (figure 1.1).

**Figure 1.1 : Grille des éléments de rémunération**

<b>Rémunération directe</b>	
<b>Fixe</b>	Salaire de base Complément individuel Complément lié au poste Prime d'ancienneté Treizième mois Primes conventionnelles
<b>Variable</b>	Prime individuelle sur objectifs Prime exceptionnelle type « de fin d'année » Bonus, commissions Prime collective sur objectifs (équipe)
<b>Rémunération différée</b>	
Participation Intéressement Abondement, PEE	Stock options Actionnariat Retraites supplémentaires
<b>Autres éléments périphériques</b>	
Incentives Avantages en nature, voiture Remboursement de frais	Formation CE, congés Prévoyance, etc.

Source : Annick Haegel : Op.cit , P. 285

<sup>6</sup> ANNICK Haegel : *Toute la fonction ressources humaines*, 3ème édition, Dunod, Paris, 2010 - 2016, P.284

## 1.1.2.1 Les critères d'un bon système de rémunération :

Un système de rémunération bien construit repose sur onze critères<sup>7</sup>. Ces critères doivent être passés en revue par la fonction RH et la direction générale.

### A-Un système de rémunération lié à la stratégie :

Un système de rémunération est un outil au service de la stratégie de l'entreprise. À ce titre il doit pouvoir être révisé pour s'adapter en permanence à un environnement mouvant. Il doit favoriser la réalisation des objectifs de l'entreprise, et non pas constituer un frein. Il doit également s'inscrire à l'intérieur des valeurs et de la culture de l'entreprise.

### B- Un système de rémunération équitable :

Le système doit être ressenti comme juste et incontestable par les membres de l'organisation. Tout sentiment de déséquilibre ou d'injustice ressenti par les salariés est porteur de conflits et de démotivation. La direction des RH vérifiera régulièrement la pertinence de l'échelle interne des emplois et donc des salaires. Pour cela elle s'appuiera sur des outils d'évaluation et de classification des emplois.

La classification des emplois est une démarche objective et concertée d'évaluation des emplois. Elle consiste à peser les emplois à partir de critères de notation et d'accorder à chaque emploi un nombre de points, donc, par conséquent, un poids. Cette démarche dite de « pesée des emplois » permet de les hiérarchiser et de les classer par niveaux.

Parallèlement, la DRH bâtit des grilles de salaires qui auront pour objectifs de:

- Donner des règles de gestion avec un mini/médian/maxi « théoriques » par niveau d'emploi.
- Mettre en place des règles de progression.
- Détecter et gérer les anomalies.

Une communication et une transparence sur les règles de gestion des rémunérations facilitent et contribuent à la compréhension du système par tous

---

<sup>7</sup> ANNICK Haegel : Op.cit., P. 286

### **C-Un système de rémunération compétitif :**

Il s'agit pour l'entreprise de définir le positionnement de ses médianes de salaires par niveau d'emploi en fonction du marché externe pour lui permettre d'attirer, de motiver et de retenir les compétences dont elle a besoin. Pour faire cette étude, la Direction des RH peut utiliser les résultats d'enquêtes de salaires qui sont régulièrement faites par divers organismes.

Se comparer au marché ne signifie pas obligatoirement rémunérer les salariés au niveau du marché externe. L'entreprise peut se positionner au-dessous ou au-dessus du marché pour certains de ses métiers. Cette décision fait partie de sa politique de rémunération.

Ces enquêtes donnent généralement les fourchettes de rémunération constatées pour un métier donné dans un secteur d'activité. La difficulté de positionnement émane de la nature même de ces enquêtes. La comparaison des emplois analysés n'est pas toujours aisée. Les titres de l'emploi et la qualification sont souvent trop sommaires. Les enquêtes se limitent souvent au seul salaire mensuel sans prendre en compte les suppléments qui peuvent s'ajouter tels que l'intéressement, les primes, les bonus... Elles ne prennent en général pas en compte les situations locales ou régionales qui peuvent modifier sensiblement le marché du travail en un endroit donné.

Il existe également des enquêtes plus globales. On peut noter l'enquête de rémunération Cegos qui présente l'état du marché des salaires des cadres. Les niveaux de salaires observés sont décrits selon plusieurs dimensions, pour permettre une analyse selon les différents critères visibles, que ceux-ci soient ou non retenus comme critères de gestion :

- L'âge.
- Le diplôme ou la formation initiale.
- Le niveau de responsabilité.

La description des niveaux des salaires est complétée par une analyse de deux aspects majeurs des politiques de rémunération : les augmentations de salaires et la rémunération variable. Elle concerne soit le marché national, tous secteurs d'activité confondus, soit les principales branches professionnelles : métallurgie, ingénierie et bureaux d'études, industrie, services.

### **D- Un système de rémunération motivant :**

Le système doit encourager l'implication de chacun dans la réussite des objectifs de l'entreprise, dans la progression de ses compétences et de ses performances. Pour que cette implication soit réellement récompensée, la direction des RH veillera à ce que les critères d'augmentations individuelles, la fixation des objectifs individuels et collectifs ainsi que la nature des primes soient bien en cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

La rémunération variable est considérée comme un outil de motivation permettant de reconnaître et développer les performances individuelles et collectives au sein de l'entreprise ou du groupe.

L'individualisation partielle ou totale rend nécessaire une certaine sélectivité dans l'attribution des mesures individuelles, Celle-ci peut s'appliquer à l'aide d'outils tels que les matrices d'aide à la décision alliant le positionnement marché et le niveau de performance.

Les différents niveaux d'augmentation de salaire d'un collaborateur sont fonction de deux critères:

- Son niveau de performance et de compétences.
- Son positionnement dans sa plage salariale.

### **E -Un système de rémunération fédérateur :**

Le système de rémunération peut également permettre de reconnaître une dimension collective aux résultats obtenus et de renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Les systèmes périphériques tels que la participation, l'intéressement, le PEE... sont des dispositifs qui ont pour objectif de renforcer ce sentiment de responsabilité collective.

### **F- Un système de rémunération flexible :**

Pour assurer une flexibilité de la masse salariale, la politique de rémunération peut intégrer le développement des éléments variables de rémunération : primes variables, accord d'intéressement, etc. La flexibilité permet de prendre en compte les variations de la situation

de l'entreprise et donc d'adapter dans une certaine mesure ses coûts sociaux à sa situation économique.

On peut rappeler ici l'impact d'une rémunération variable. Elle provoque :

- La motivation individuelle.
- Le progrès individuel et collectif.
- Le dynamisme de l'équipe.
- La réussite des objectifs.
- L'implication sur les enjeux de l'entreprise.
- La flexibilité.
- L'ajustement.

### **G- Un système de rémunération contrôlé :**

La masse salariale constitue le poste de dépenses le plus important dans la plupart des entreprises. C'est à la fonction RH de suivre l'évolution de la masse salariale en lien avec le contrôle de gestion social et, en cas de dérive, de pouvoir analyser les facteurs qui jouent sur son augmentation (augmentation des effectifs, effet de report, changement des plafonds de SS, effet de Noria, etc.).

### **H -Un système de rémunération transparent :**

La transparence totale sur les salaires n'est pas en vigueur dans la majorité des entreprises notamment dans les entreprises françaises. Néanmoins, on peut communiquer sur les grilles de salaire et les règles d'augmentation et de gestion des situations individuelles. Toute politique de rémunération doit être comprise par la hiérarchie de faciliter son adhésion et être exposée clairement aux salariés. Elle doit également s'inscrire dans une certaine continuité.

### **I- Un système de rémunération segmenté :**

Il est préférable de faire simple et diversifié, plutôt que complexe et homogène. Il apparaît de plus en plus souhaitable de moduler les éléments de rémunération en fonction des différents métiers, des statuts, etc. Cependant ces différenciations doivent se faire dans la cohérence et le respect des valeurs de l'entreprise. Les politiques de rémunération basées sur les seules mesures collectives ont pratiquement disparu. Les politiques salariales différenciées selon les catégories professionnelles viennent renforcer le phénomène d'individualisation de la rémunération. Par exemple, les politiques salariales s'appuient souvent sur une individualisation totale pour la catégorie des cadres, alors que, pour les non-cadres, subsistent des mesures collectives associées à des mesures individuelles dans le cadre d'une individualisation partielle.

### **J- Un système de rémunération globale :**

Il faut éviter de raisonner « salaire mensuel net » et il est nécessaire d'aborder la rémunération au travers des différents éléments qui constituent le revenu que le salarié tire de son travail.

La mise en place d'un livret individuel qui retrace annuellement l'ensemble des éléments de rémunérations « perçus » par le salarié, que ces éléments soient directs ou différés, donnent une visibilité sur la rémunération réelle d'un collaborateur.

### **K- Un système de rémunération partagé :**

L'appartient à la fonction RH de mettre en place le cadre général du système de rémunération, d'élaborer les outils de gestion, et de mettre à disposition des managers les informations nécessaires à la prise de décision.

Il appartient aux managers d'assurer un rôle décisionnel dans le domaine des rémunérations de leurs collaborateurs tout en respectant la politique de rémunération de l'entreprise. Ce point important interroge directement sur la définition du rôle des managers, sur le système d'information et sur l'accès des managers aux Informations RH.

## 1.1.2.2 Les objectifs d'un système de rémunération :

Parmi les objectifs<sup>1</sup> d'un bon système de rémunération 33, nous citons :

### - Acquérir et attirer des ressources humaines compétentes :

En offrant une rémunération comparable et même meilleure sur le marché du travail, va attirer des personnes dont les qualifications permettront de maintenir, voir d'augmenter, les profits de l'entreprise.

### - Prévenir la discrimination:

En respectant l'équité interne et externe par l'établissement de salaire en fonction de chacun des postes et les exigences de l'emploi en question, et non selon chacun des salariés, afin d'éliminer le plus possible l'insatisfaction au travail. Car, tout sentiment d'injustice exprimé ou vécu par les salariés est un facteur de démotivation, est porteur de conflits potentiels. En plus, l'équité renvoi à la perception d'une adéquation entre le niveau et le type de contribution du salarié et de sa rémunération, ainsi à l'idée que sa performance dans le travail justifie ses chances de progression dans l'entreprise.

### - l'équité inter :

Offrir une rémunération équivalente pour des emplois comportant des exigences semblables

### - Équité externe :

Offrir une rémunération comparable à celle qu'offrent les autres organisations pour des emplois similaires.

### - Équité individuelle :

Offrir aux employés une rémunération qui varie en fonction de leur contribution relative en termes d'années de service, de rendement, de compétences ou d'expérience.

### - Équité collective :

Offrir aux employés une rémunération qui varie en fonction de leur contribution au succès de l'entreprise ou de l'une de ses unités.

---

<sup>1</sup> <https://journals.univ-ouargla.dz> (consulté le 9/03/2022 à 13:48h).

A cet effet, la rémunération au-delà du reflet du système de valeur de l'entreprise, met enjeu la place et la valeur de l'être humain dans une entreprise.

### **1.1.2.3 Le système de rémunération, reflet de la culture d'entreprise :**

L'influence du système de rémunération sur la culture<sup>1</sup> et les comportements est régulièrement sous- évaluée. Or le système de rémunération forge sur le moyen terme la culture de l'entreprise quelle qu'elle soit, bureaucratique, paternaliste, performante, entrepreneuriale ou innovatrice.

Chaque culture comporte des valeurs et des politiques salariales différentes (voir la figure 1.1).

---

<sup>1</sup> BERNARD Roman : *Bâtir une stratégie de rémunération*, Dunod, Paris, 2016, P.138

**Tableau 1.1 : 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"> <li>• Système hiérarchique</li> <li>• Directives et procédures</li> <li>• Ordre légal et réglementaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relations personnalisées, pouvoir, influence</li> <li>• Expérience autorité, fidélité</li> <li>• Efficacité, gestion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efficacité</li> <li>• Responsabilités aux résultats</li> <li>• Flexibilité</li> <li>• Rapidité,</li> <li>• Pragmatisme</li> </ul>
Politique salariale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directives de l'État des branches</li> <li>• Augmentations générales</li> <li>• Primes d'ancienneté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Négociation salariale d'entreprise</li> <li>• Augmentation générale ou mixte avec mérite pour les cadres</li> <li>• Intéressement</li> <li>• Beaucoup d'avantages sociaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentations au mérite</li> <li>• Bonus de performance</li> <li>• Stock- options</li> <li>• Intéressement aux résultats</li> </ul>
Critères d'attribution	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatique</li> <li>• Grille professionnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ancienneté</li> <li>• Performances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réalisation des objectifs</li> <li>• Performances atteintes</li> </ul>
Procédures de décision salariales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretiens annuels</li> <li>• Évaluation dissociée de la rémunération</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation des performances</li> <li>• Évaluation support des mesures salariales</li> </ul>

**Source : Bernard Roman : Op.cit, P.139**

Le choix des formes de rémunération individuelle ou générale au mérite, stock-options ou intéressement collectif, a un effet direct et différent sur le comportement, la motivation et les performances du personnel. Quand ces choix sont conscients et reflètent une volonté de l'entreprise, ils ont un impact multiplicateur sur les résultats attendus. Si, comme c'est souvent le cas, elles sont le résultat ou l'accumulation de mesures peu cohérentes entre elles sans réflexion consciente intégrée à la stratégie, elles peuvent produire des dysfonctionnements et des sur coûts

considérables. Puisque la culture est constituée par les pratiques et les solutions mises en œuvre par les organisations, les systèmes de rétribution y ont une importance particulière. Les organisations qui ne sont pas conscientes de leur culture et des systèmes qui la composent se trouvent souvent en situation de conflit et de sous-performance opérationnelle ou commerciale.

C'est le cas lorsque l'entreprise choisit de lancer un projet d'entreprise ou une opération de mobilisation en vue d'un changement dans ses métiers ou son fonctionnement. Si ce projet s'inscrit, par exemple, dans une culture de type paternaliste qui pratique des augmentations générales dans une logique de maintien du pouvoir d'achat et ne met pas en valeur les critères professionnels qui déterminent les mesures individuelles, il se heurtera à coup sûr à des mécanismes bien en place et forgés par les systèmes de reconnaissance. Dans ce cas, l'effet mobilisateur n'aura qu'un effet limité ou nul car il n'inclut pas une adaptation complète des mécanismes de rémunération. Les objectifs de changement entrent en conflit avec les valeurs en place qui sont implicites et consolidées par le système de reconnaissance en vigueur.

Ainsi, tout projet de changement, de transformation ou tout simplement de focalisation temporaire sur un objectif précis passe par une remise à plat et une explicitation de la politique salariale, en cohérence avec le projet envisagé et comme levier de son exécution.

Il définit ou renforce la structure en intégrant ou séparant les différentes entités qui la composent. Ses implications sont décisives à moyen terme. Si cadres et non-cadres, techniciens et commerciaux ont des systèmes de rétribution très différents, le cloisonnement hiérarchique sera renforcé et la coopération interne faible. Des politiques de rétribution à la performance pour les employés ou ouvriers et forfaitaires pour les cadres déterminent une ségrégation horizontale. Des politiques propres à chaque catégorie ou métier accentuent la ségrégation et l'intégration verticales. De même, pour citer un exemple très fréquent, si la rémunération à la performance ne concerne que les cadres ou les salaires les plus élevés, cela écarte d'emblée la possibilité d'obtenir une meilleure performance des autres catégories, ce qui revient à faire l'impasse sur l'optimisation des ressources les moins qualifiées.

De nombreux exemples d'entreprises montrent qu'une approche unifiée des systèmes de rétribution avec l'adoption de critères semblables pour toutes les catégories, aboutit

à des organisations plus flexibles et fluides. Les salariés de tous les niveaux travaillent ensemble et la mobilité interne est importante.

Celle-ci permet d'augmenter la rémunération individuelle dès lors qu'elle renforce l'expertise sans que l'accès à un poste de management soit la voie exclusive pour faire progresser la rémunération. Une telle organisation fonctionne évidemment davantage avec des décisions prises sur la base de l'expertise et non de la position hiérarchique. Elle encourage le développement de l'expertise à tous les niveaux car elle la reconnaît et la valorise.

## **1.2 La Politique de rémunération :**

La définition de la politique de rémunération<sup>1</sup> est centrale pour une entreprise mais est en même temps paradoxale car la rémunération représente à la fois un facteur d'équilibre social et un coût. La rémunération représente le revenu des apporteurs de travail, elle est un moyen d'attirer, de motiver et de conserver les salariés. Le versement des rémunérations représente souvent pour l'entreprise son principal poste de dépenses. De plus, une entreprise ne peut payer des salaires que dans la mesure où elle vend sa production et génère un chiffre d'affaires.

### **1.2.1 L'évolution des politiques de rémunération :**

Evolution des politiques de rémunération est un pilier de la satisfaction et de l'implication des salariés et la révision salariale s'intègre aujourd'hui dans le calendrier annuel des Ressources humaines et des Managers.

#### **- Du salaire fixe, immédiat et collectif :**

Le paiement du travail se faisait essentiellement sous forme de gages puis la notion de salaire apparaît progressivement. Dans l'entreprise taylorienne est instauré le salaire au rendement avec la fixation d'une rémunération à la pièce afin d'obtenir une meilleure performance. Le postulat est que l'argent constitue le principal intérêt des salariés et que ceux-ci chercheront à accroître leur

---

<sup>1</sup> CHELOE Guillot-Soulez : *gestion des ressources humaines*, Gualino, Paris, 2021, P.128

Performance s'ils obtiennent en échange une meilleure rémunération. Après la Seconde Guerre mondiale, le salaire à la pièce est remplacé par un salaire fixe et collectif : le salaire de base fixe est éventuellement augmenté de primes. En France, cette rémunération de base va progressivement être complétée par l'instauration de mécanismes comme l'intéressement (1959), les plans d'épargne entreprise (1967) ou la participation financière (1967).

### - **À la rémunération individualisée, variable et différée :**

Depuis les années 1970, l'évolution des politiques de rémunération se caractérise par un triple mouvement :

#### **A–Le développement du variable :**

Le contexte économique moins favorable et la volonté des entreprises de limiter la progression de la masse salariale entraînent la montée de la part variable de la rémunération ;

#### **B–Le développement du différé :**

Les dispositifs de partage de gains et des profits se développent. Pour les salariés comme pour les entreprises, ces dispositifs s'accompagnent d'avantages fiscaux et sociaux. Pour les salariés, ils répondent à un objectif de sécurité en permettant de se constituer une épargne. Pour les entreprises, ils évitent d'alourdir la masse salariale. Le caractère différé tient au principe de blocage des fonds pendant un certain nombre d'années ;

#### **C–Le développement de l'individualisation :**

D'une rémunération principalement établie en fonction du poste ou de la fonction occupée, les entreprises évoluent vers une rémunération en fonction de la personne et de ses qualités pour occuper le poste. La rémunération est individualisée, c'est-à-dire modulée en fonction des caractéristiques individuelles du salarié. L'individualisation peut prendre la forme de primes ponctuelles et/ou d'augmentations individuelles. L'individualisation des rémunérations peut générer des conséquences positives pour l'entreprise et pour les salariés mais est aussi risquée :

#### **-Avantages recherchés :**

- Facilite le recrutement et la fidélisation d'un personnel motivé.
- Instrument de reconnaissance de la performance individuelle.
- Outil de mobilisation et de motivation.

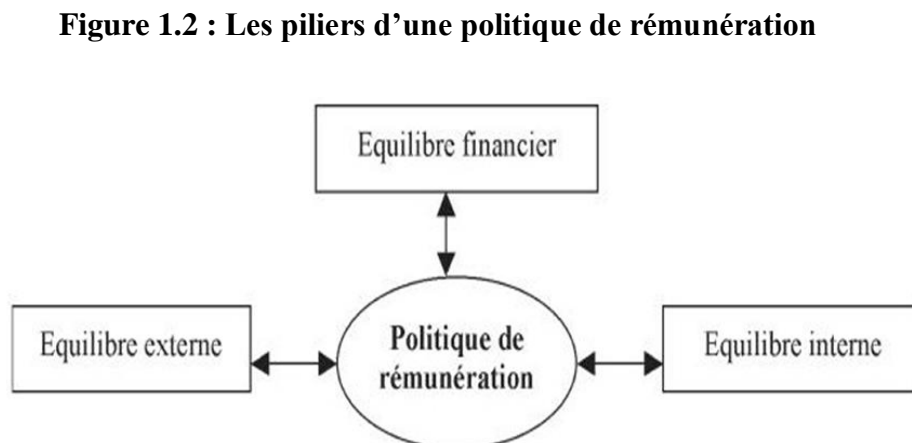
- Instrument de développement de la performance et d'incitation à l'effort.
- Permet de limiter l'augmentation de la masse salariale de l'entreprise.

### -Inconvénients potentiels :

- Risque d'incompréhension de la politique de rémunération
- Risque en termes d'équité : la grille des salaires est modifiée et des différences trop grandes peuvent générer un sentiment d'iniquité
- L'atteinte des objectifs peut devenir source de stress
- Négociation collective des salaires plus difficile pour les syndicats
- Risque de détérioration du climat social et de démotivation des salariés non concernés par l'individualisation

### 1.2.2 Les enjeux et les contraintes des politiques de rémunération :

Une politique de rémunération est en équilibre sur trois piliers :



Source : Cheloé Guillot-Soulez : Op.cit. , P.128

Une entreprise ne peut fonctionner durablement dans une situation de déséquilibre d'une des composantes de son système de rémunération. Tout l'art du gestionnaire est de construire le mix rémunération (combinaison des différents éléments de rémunération) optimal.

### **- 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.

### **-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 :**

Afin d'attirer et de retenir les salariés dans l'entreprise, la politique de rémunération doit être proche des pratiques du marché du travail et, en particulier, des pratiques du secteur d'activité de l'entreprise. Par l'alignement sur les pratiques du marché, l'entreprise limite les risques de départ des salariés, conséquence d'un sentiment d'iniquité externe ;

#### **B- La concurrence sur le marché des produits :**

Les coûts salariaux influencent directement le prix, donc la compétitivité, des produits ou services vendus par l'entreprise ;

#### **C- Le cadre légal et fiscal :**

Le cadre légal et fiscal peut favoriser ou, au contraire, limiter l'usage de certains éléments de rémunération par les entreprises. Des obligations s'imposent également aux entreprises comme le respect d'un salaire minimum ou l'interdiction de toute discrimination dans le cadre français ;

## **D– Les cultures nationales :**

La place accordée à l'argent comme le cadre institutionnel (lois, conventions, idéologies...) sont des facteurs de la culture nationale qui influencent la définition de la politique de rémunération d'une entreprise ;

## **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).

## **-L'équilibre interne :**

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

## **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 ;

## **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 :**

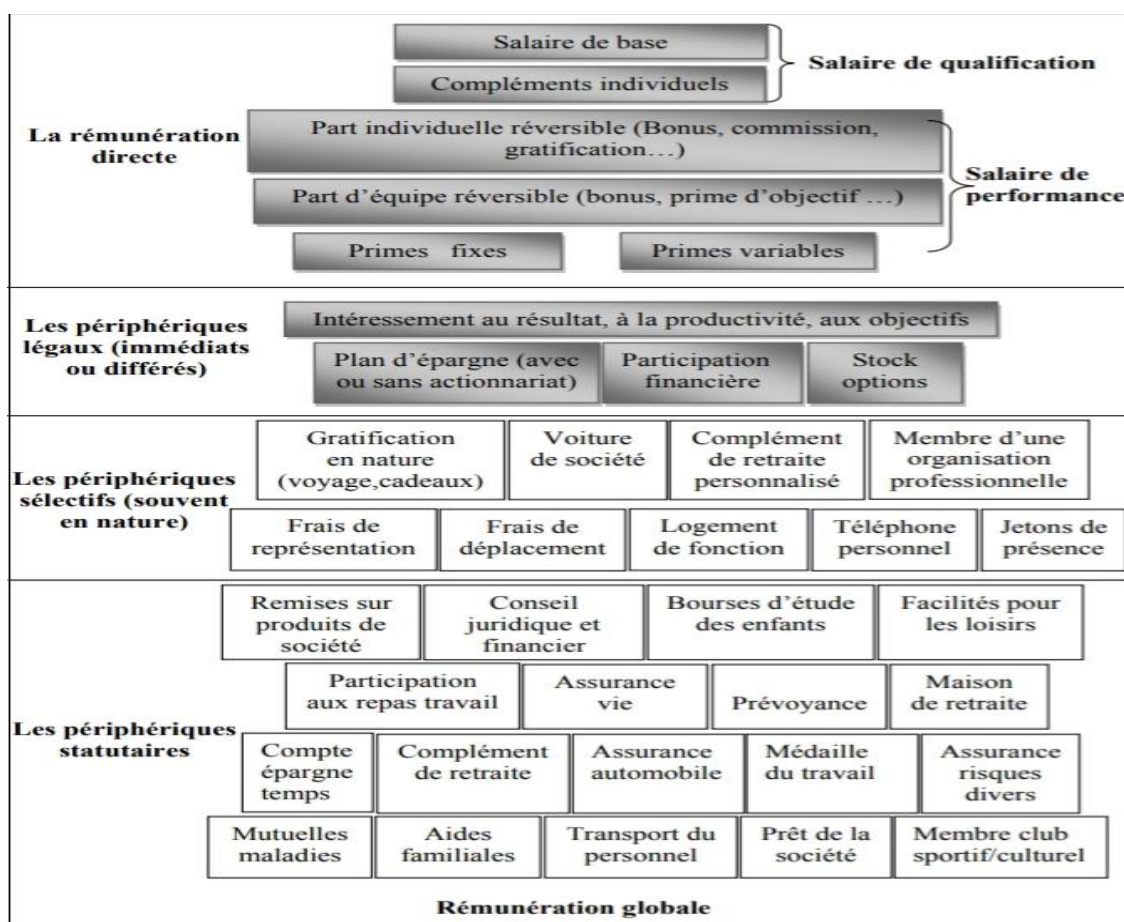
# CHAPITRE 1. LE SYSTEME DE REMUNERATION

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

## 1.2.3 La pyramide des rémunérations :

La pyramide des rémunérations offre une vision schématique synthétique des différents modes de rémunération existant. Elle est construite sur la base du concept de rémunération globale qui prend en compte tous les avantages périphériques ainsi que des éléments de la rémunération différée (systèmes d'intéressement par exemple) ou du salaire à long terme (constitution d'une épargne retraite par exemple).

Figure 1.3 : la pyramide des rémunérations



Source : Cheloé Guillot-Soulez : La gestion des ressources humaines, Gualino, Paris, 2021, P.131

La pyramide des rémunérations se décompose en quatre grands types de rémunérations :

## **-La rémunération principale :**

Elle représente l'essentiel de la rémunération globale et se décompose en trois parties :

- La rémunération du poste composée du salaire de base (rémunération stable versée par l'employeur au salarié en contrepartie de son travail) et d'un complément individuel (primes individuelles),
- La rémunération individuelle de la façon d'occuper le poste : on parle de salaire de performance ou bonus,
- La rémunération collective de la façon d'occuper le poste : primes collectives ou bonus collectif.

## **-Les périphériques légaux :**

Ils ont pour caractéristique d'avoir fait l'objet d'une loi ou d'une ordonnance. Ils se traduisent, en fin de période de référence ou au bout d'un temps de blocage, par un versement d'argent qui vient compléter le salaire. Ils bénéficient d'un régime social et fiscal particulier ;

## **-Les périphériques sélectifs :**

Ce sont des éléments de rémunération variables et réversibles, souvent liés au statut des emplois occupés (incentives selon l'expression anglo-saxonne) ;

## **-les périphériques statutaires :**

Ils ont un caractère collectif, prédéterminé et rigide.

### **1.2.4 Le salaire de base :**

La rémunération a connu de nombreux développements ces dernières années et se présente comme une des fonctions les plus importantes pour la gestion des ressources humaines. En effet, la rémunération est composée de plusieurs composantes et on parle de rémunération globale. Cette rémunération globale est notamment composée de la rémunération directe (salaire de base, primes, etc.)

## 1.2.4.1 Définition et enjeux :

Le salaire de base<sup>1</sup> est la rémunération stable versée par l'employeur au salarié en contrepartie de son travail. Le salaire revêt une triple dimension :

### -une dimension juridique :

Le salaire résulte du caractère synallagmatique du contrat de travail, c'est-à-dire des obligations réciproques du salarié et de l'employeur : le salarié s'engage à fournir une prestation de travail, l'employeur à payer le salaire en échange ;

### -une dimension sociale :

Par son caractère alimentaire, le salaire permet au salarié d'assurer sa subsistance ;

### -une dimension économique :

Le niveau des salaires a une influence sur les coûts de production et le niveau des prix de vente et peut jouer un rôle dans la politique économique.

## 1.2.4.2 La fixation du salaire de base :

Le salaire de base est fixé<sup>2</sup> librement entre l'employeur et le salarié soit par le contrat de travail, soit par décision de l'employeur sous réserve du respect des règles légales et conventionnelles. Le salaire de base peut être calculé au temps (heure, journée, mois, année...), au rendement (pièce, tâche, prime, commission d'après le chiffre d'affaires réalisé...), de manière mixte (une partie fixe et une partie variable selon les résultats obtenus).

Le mode de rémunération et le montant du salaire peuvent être modifiés par accord entre l'employeur et le salarié. En revanche, toute modification unilatérale du salaire par l'employeur constitue une modification du contrat de travail que le salarié peut refuser.

## 1.2.4.3 Les obligations légales :

En matière de salaire, plusieurs règles<sup>3</sup> doivent être respectées, quel que soit le mode de fixation du salaire retenu.

---

<sup>1</sup> CHELOE Guillot-Soulez, Op.cit., P.132

<sup>2</sup> CHELOE Guillot-Soulez : Op.cit., P.132

<sup>3</sup> CHELOE Guillot-Soulez : Op.cit., P.133

### **- Le respect des salaires minimaux :**

- l'employeur doit respecter le SMIC (salaire minimum interprofessionnel de croissance) qui est le salaire horaire en dessous duquel un salarié ne peut être payé ;
- l'employeur doit respecter les minima professionnels fixés dans les conventions collectives : un minimum professionnel peut être inférieur au SMIC mais les rémunérations versées ne peuvent pas être inférieures au SMIC.

### **-L'obligation de négociations salariales :**

Depuis les lois Auroux de 1982, la négociation annuelle est obligatoire et doit notamment porter sur les salaires. La négociation est obligatoire mais peut ne déboucher sur aucun accord.

### **-L'interdiction de toute discrimination en matière de rémunération :**

Toute discrimination est interdite : l'origine, le sexe, l'âge, l'apparence physique, le patronyme, la situation de famille, les activités syndicales, les convictions religieuses, l'exercice du droit de grève... aucun de ces critères ne peut être utilisé pour établir une différence de rémunération.

### **- Le principe d'égalité de rémunération entre femmes et hommes :**

La loi établit le principe de l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes : tout employeur est tenu d'assurer, pour un même travail ou un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes. Ce principe interdit toute discrimination de salaire fondée sur le sexe. Dans la notion de rémunération sont pris en compte le salaire et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèces ou en nature quelle qu'en soit l'origine. Les différents éléments composant la rémunération doivent être établis selon des normes identiques pour les femmes et les hommes : ainsi, les catégories et les critères de classification et de promotions professionnelles ainsi que toutes les autres bases de calcul de la rémunération, notamment les modes d'évaluation des emplois, doivent être communs aux salariés des deux sexes. Cette règle n'interdit pas des écarts de salaire dès lors que des critères objectifs mais également subjectifs (qualités, aptitudes) permettent de différencier des postes de travail.

## 1.2.4.4 Les primes :

Les termes primes ou gratification regroupent sous un même vocable un ensemble d'accessoires de la rémunération de base qui ont pour but de majorer ladite rémunération tout en la personnalisant. Il existe deux types de primes<sup>1</sup> :

### A- Les primes fixes ou obligatoires :

Elles sont versées régulièrement selon des règles de paiement établies ;

### B- Les primes exceptionnelles ou bénévoles :

Elles sont versées irrégulièrement, l'employeur ayant toute liberté pour décider de l'opportunité de leur versement ainsi que de leur montant. Une prime fixe répond à trois critères :

#### - La généralité :

La prime s'applique à tous les salariés ou à toute une catégorie de salariés ;

#### - La constance :

La prime est toujours versée dans les mêmes circonstances ;

#### - La fixité :

La prime est toujours déterminée selon les mêmes règles (mode de calcul, critères d'attribution).

## 1.3 Définir une stratégie de rémunération globale :

Rationalisée, recentrée sur des critères plus individuels et professionnels, en ligne directe avec les performances et les résultats, la rémunération prend une dimension stratégique<sup>2</sup>. Si le système de rémunération a une répercussion directe sur la performance de l'organisation et des acteurs qui la composent, alors il s'agit véritablement d'un levier d'action majeur dans la boîte à outils

---

<sup>1</sup> CHELOE Guillot-Soulez : Op.cit., P.136

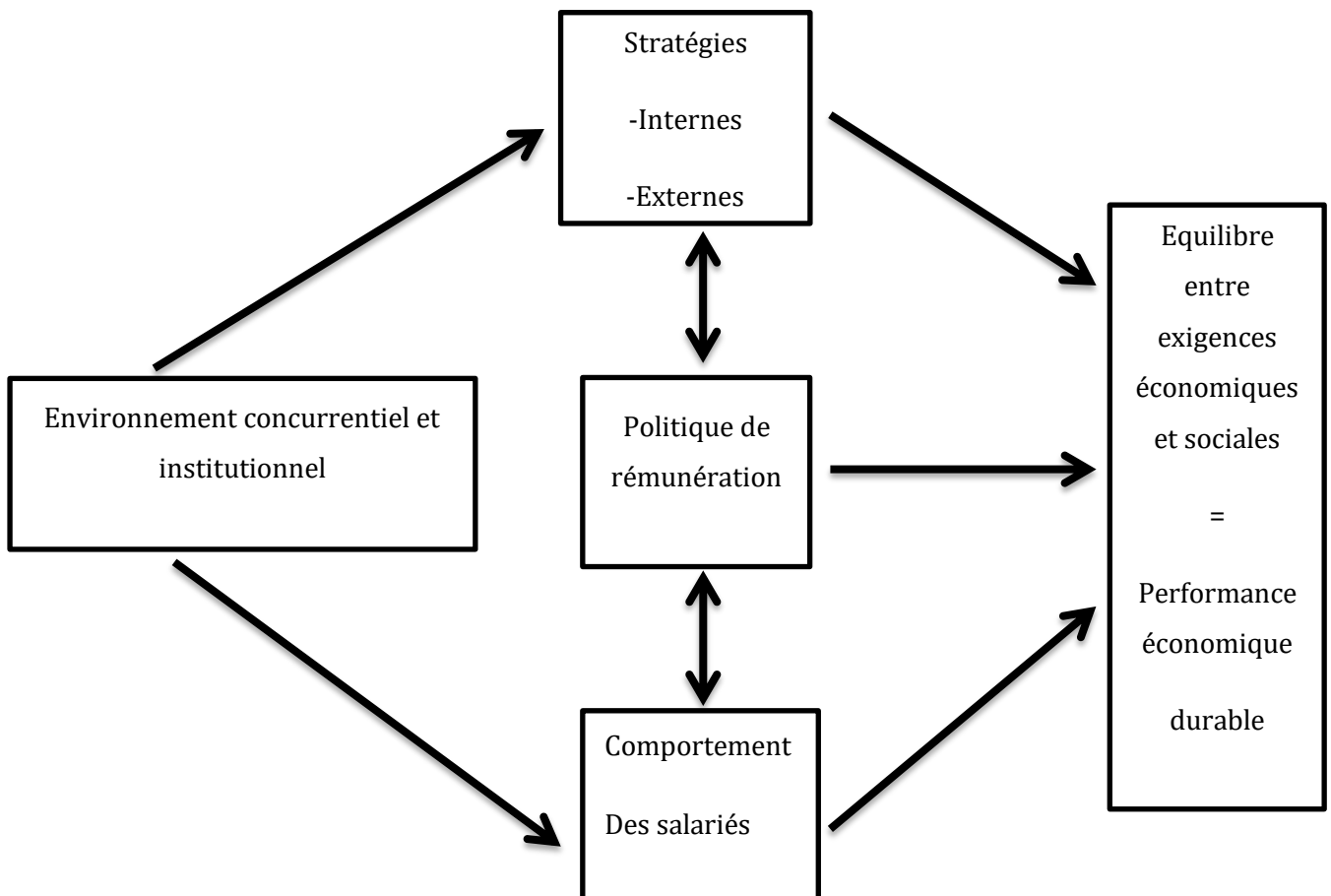
<sup>2</sup> BERNARD Roman : *Bâtir une stratégie de rémunération*, Dunod, Paris, 2010, P.94

du manager. Ses mécanismes, ses formes et son usage doivent, dans ces conditions, être analysés et suffisamment formalisés pour les rendre applicables.

## 1.3.1 DE la stratégie RH à la stratégie de rémunération :

La rémunération instrumentalise la stratégie RH et la positionne au cœur du système d'objectifs et de contraintes de l'organisation. Les systèmes de rémunération s'élaborent sur la base d'une analyse de l'environnement, interne et externe, et du comportement des salariés comme le résume la figure 1.4

Figure1.4 : Environnement, Stratégie, et Politique de rémunération



Source : BERNARD Roman : Op.cit, P.119

# CHAPITRE 1. LE SYSTEME DE REMUNERATION

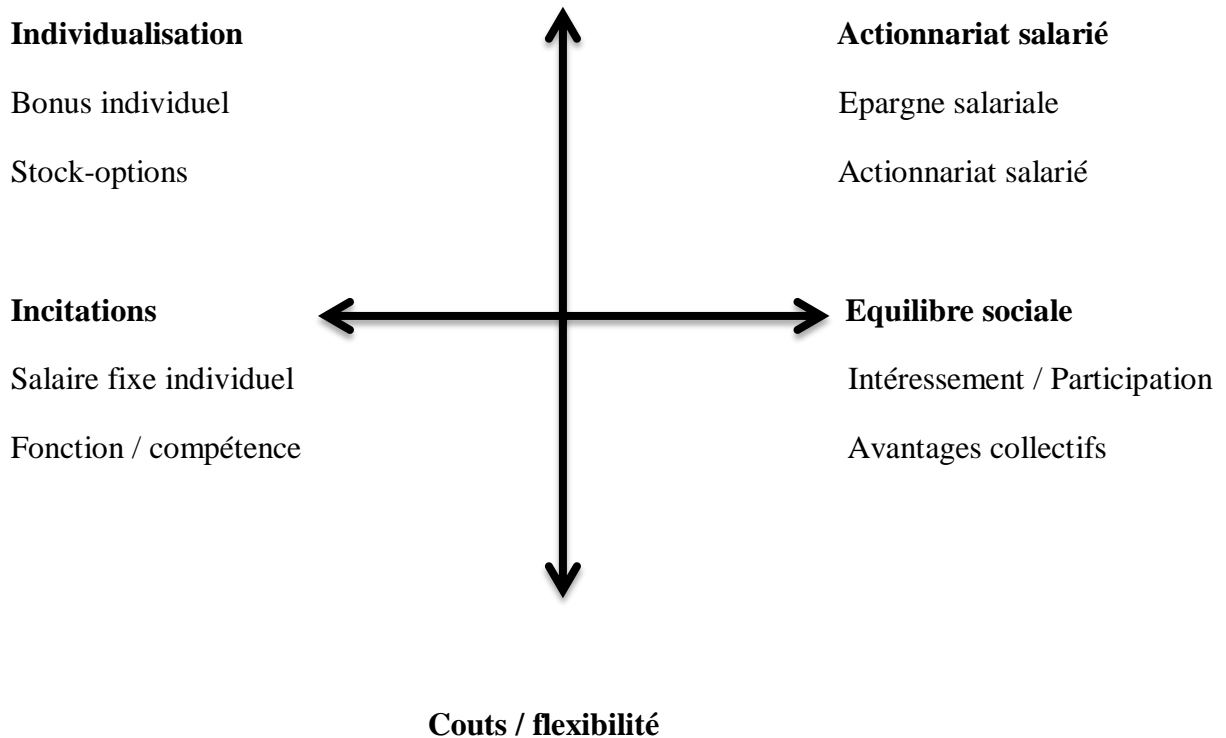
---

La stratégie des rémunérations se situe entre deux types d'équilibres, qu'elle doit définir, puis optimiser :

- **L'équilibre entre deux objectifs contradictoires** : le couple optimisation du capital humain/coût-flexibilité ;
- **L'équilibre entre deux contraintes opposées** : le couple concurrence et marché/équilibre collectif et cohésion.

La figure 1.5 fait apparaître les tensions qui apparaissent entre objectifs et contraintes de l'entreprise et les exemples de techniques de rémunération permettant de les concilier.

**Figure 1.5 : Objectifs de l'entreprise et techniques de rémunération**



Source : Bernard Roman : Op.cit, p.120

Deux chercheurs, Bamberger et Meshoulam ont élaboré un modèle stratégique qui établit les liens entre stratégie d'activité et systèmes de rémunération. Selon eux, il est possible de définir une stratégie RH selon deux dimensions :

- une dimension gestion des ressources humaines :
  - type acquisition de ressources sur le marché (buy) ;
  - type développement de ressources existantes (make) ;
- une dimension optimisation du processus RH :
  - contrôle sur les méthodes et les processus de fonctionnement ;
  - contrôle sur les résultats et non sur les processus.

À partir de là, ces deux auteurs ont identifié ce qu'ils appellent des stratégies RH dominantes. Le croisement des deux dimensions ci-dessus aboutit à quatre types de stratégies.

**Tableau 1.2 : Les différents types de stratégie des Ressources Humaines**

	<b>Développement (make)</b>	<b>Marché (buy)</b>
<b>Résultats</b>	<b>Engagement</b>	<b>Agent libre</b>
<b>Processus</b>	<b>Paternaliste</b>	<b>Secondaire</b>

**Source : Bernard Roman : Op.cit, p.127**

La première stratégie dite de l'engagement (commitment) est celle prise par l'entreprise qui choisit de développer son personnel et de le contrôler par les résultats. La deuxième dite de l'agent libre (free agent) consiste à acquérir les ressources nécessaires sur le marché en fonction des besoins et laisse à ce personnel une large autonomie en le contrôlant sur ses résultats. La troisième, appelée paternalisme (paternalistic), ressemble au modèle traditionnel dans lequel le contrôle des méthodes et du fonctionnement interne à tous les niveaux, associé à une GRH

fondée sur les règles, va de pair avec une relation durable et des garanties d'emploi. La quatrième stratégie dite secondaire (secondary) fait référence au marché du travail secondaire car elle met l'accent sur du personnel auquel on recourt en fonction des besoins, fait appel aux formes périphériques d'emploi, et contrôle strictement les processus en raison de la faible qualification des ressources sur lesquelles on n'investit pas ou peu, en formation par exemple.

Ces stratégies RH expriment en réalité la finalité attribuée à la GRH par les dirigeants et la culture de l'entreprise selon la vision et les objectifs attendus des ressources humaines. Quatre objectifs sont déclinés :

- la contribution attendue des RH ;
- sa composition ;
- sa compétence ;
- son engagement.

La stratégie RH déterminée, la stratégie de rémunération peut être établie. Des choix stratégiques de rémunération sont alors formulés pour chaque stratégie RH. Quatre critères de détermination sont identifiés :

- les basics choices, les choix fondamentaux ;
- les choix d'équité interne ;
- les choix d'équité externe ;
- les choix d'équité individuelle.

Les choix fondamentaux concernent les principaux leviers de la stratégie de rémunération :

- le choix de privilégier l'équité interne ou l'équité externe ;
- le niveau de partage du risque de coût entre l'entreprise et le salarié et l'équilibre entre rémunération fixe et variable ;
- l'accent mis sur la rémunération tangible ou intangible ;
- le type de gestion des rémunérations, centralisée/décentralisée, transparence ou non, lien explicite ou non avec les critères de rémunération.

Les choix d'équité interne font référence aux critères généraux du système de rémunération :

- poids donné à la rémunération de la fonction ou de la compétence individuelle ;
- dispersion des niveaux de salaires : nombre, niveaux et type de hiérarchie des salaires.

Par ailleurs, les choix d'équité externe sont relatifs à la volonté ou à la nécessité d'adapter les rémunérations aux pratiques du marché. Ces choix sont souvent conditionnés par des options plus générales. Si l'entreprise suit une stratégie de type buy, elle aura beaucoup de difficultés à pratiquer des salaires en dessous du marché, car sa politique d'embauche ne pourrait se réaliser dans des conditions normales. Son choix de positionnement par rapport au marché en termes de rémunération s'accompagne donc d'autres choix relatifs à sa politique de GRH.

Il y a enfin les choix relatifs au type de rémunération individuelle :

- le critère de reconnaissance : égalité, ancienneté, compétence, performance ;
- le niveau de reconnaissance : l'individu ou le groupe ;
- le cycle de reconnaissance : court ou long terme ;
- le type de reconnaissance : montant forfaitaire ou proportionnel, salaire ou prime ;
- la sélectivité : large ou restreinte.

Après avoir défini la politique RH et ses objectifs, la firme, selon Bamberger et Meshoulan, construit son système de rémunération après s'être positionnée sur l'ensemble des critères de choix formulés ci-dessus. Le principe de mesure de l'efficacité est d'évaluer les liens entre les produits du système et ses options stratégiques. L'efficacité doit être appréciée de façon relative en tenant compte des contraintes de tout système de rémunération : contraintes légales, avantages acquis, vitesse de transformation d'un système en place...

La modélisation proposée par Bamberger et Meshoulan est une avancée majeure dans un domaine où la dimension stratégique des rémunérations n'était pas, jusqu'à présent, véritablement identifiée.

### **Conclusion**

Le système de rémunération est un outil de changement des organisations, un réel levier de motivation alors il revient à tout système de rémunération de garantir l'équité de traitement des salariés, de motiver et de reconnaître les présentations fournies dans l'optique d'une compétitivité entre les salariés de l'entreprise.

Elaborer un bon de rémunération, c'est d'assurer d'attirer des candidats de qualités, de retenir les employés clés à leur emploi, et d'aligner la motivation des employés sur les objectifs de l'entreprise. La gestion des rémunérations c'est le maintien de l'ordre qui cherche à satisfaire aussi bien l'entreprise que ses salariés.

**LE DEUXIEME CHAPITRE : LA MOTIVATION DES**  
**SALARIES AU TRAVAIL**

### Introduction :

La motivation est un sujet qui interpelle et intrigue. Elle fournit le thème d'ouvrages, de conférences, de séminaires de formation depuis plusieurs décennies. Elle n'a jamais tenu une place aussi importante dans le discours managérial, car elle joue un rôle clé dans la réussite des organisations aujourd'hui.

Les salariés doivent mobiliser leur bonne volonté, leur empathie et leur créativité, ce qui n'est possible que s'ils s'investissent en profondeur dans leur travail et de façon tout à fait paradoxale, jamais leur malaise n'a semblé aussi fort, jamais leur engagement n'a semblé aussi problématique

Dans ce chapitre nous allons présenter les différentes définitions de la motivation, ses principales théories, et la relation entre la motivation et la rémunération qui est le but de notre recherche, enfin nous allons exposer l'effet et indice de motivation des hommes au travail.

### 2.1 Cadre général de la motivation :

Le sujet de la motivation au travail et de l'engagement des collaborateurs a déjà fait couler beaucoup d'encre. D'autant que le lien avec la performance est très fort et elle est considérée comme une clé de réussite des entreprises, Pour mieux comprendre cette notion, nous allons commencer cette 1ère section par historique de la motivation au travail et sa définition.

#### 2.1.1 Historique de la motivation au travail :

« *L'homme naquit pour travailler, comme l'oiseau pour voler* » **François Rabelais.**

La motivation des collaborateurs voit son succès grandir progressivement au sein des entreprises. Si le sujet semble être au goût du jour dans nos sociétés, il s'avère que motivation et travail sont intimement liés depuis bien longtemps. Retraçons donc l'histoire de cette relation incontournable<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> [www.mindforest.com/motivation-au-travail-un-peu-dhistoire](http://www.mindforest.com/motivation-au-travail-un-peu-dhistoire) (Publié le 09/12/2014 consulté le 08/04/2022 à 10:48).

Dès l'époque préhistorique, nos ancêtres s'attelaient déjà à la tâche pour subvenir à leurs besoins et pour protéger leur progéniture. Si l'on reprend la fameuse pyramide de Maslow, il s'agissait avant tout de subvenir aux besoins primaires (physiologiques et de sécurité). Au fil des siècles, ils ont évolué, laissant place à de nouveaux besoins, moins matériels (apparence, estime de soi et accomplissement personnel). Pendant l'antiquité, les différences entre les populations se sont marquées, et des activités professionnelles plus variées ont commencé à se côtoyer.

D'une part, le travail physique était réservé aux esclaves. Leur motivation était simplement de travailler pour ne pas être punis et rester en vie. En parallèle, les maîtres occupaient une fonction politique. Les notions de motivation et de considération étaient alors fondamentales, les mêmes aspirations de connaissances et d'honneur animaient également les soldats qui servaient leur patrie et souhaitaient monter en grade. Par la suite, au moyen-âge, l'artisanat était en pleine expansion. Les commerçants vivaient alors de la création et de la vente de leurs propres produits. Dans ces conditions, le gain et la reconnaissance pour le travail fourni constituaient leurs deux motivations principales. Les chevaliers, quant à eux, vouaient leur existence à la cause du royaume, et la reconnaissance primait. Enfin, dans une société dominée par l'église, le peuple travaillait dans l'espoir d'obtenir le salut éternel et y trouvait là une motivation divine.

### **- Les premières lueurs du management**

Les ateliers réunissant plusieurs artisans se sont répandus à la renaissance. Ne travaillant plus pour eux-mêmes, mais pour leurs patrons, ces artisans ont lentement perdu leur motivation. En effet, voyant leurs gains et la reconnaissance de leur travail diminuer, ils avaient alors moins de raisons de mettre du cœur à l'ouvrage.

Au fil des décennies, les gérants ont cherché à augmenter les performances de leurs usines. C'est ainsi que l'organisation scientifique du travail née à la fin du XIXe siècle. Le modèle a certes permis de nombreux gains de productivité mais a surtout engendré d'autres travers... en effet, se sentant peu reconnus et déshumanisés par le travail à la chaîne, les ouvriers ont vu leur motivation décliner. C'est donc avec ce changement d'organisation que les dirigeants ont commencé à chercher des moyens pour motiver leurs collaborateurs. Ils ont alors posé les bases du management tel que nous le connaissons.

Ainsi, à la fin des années 1930, l'évolution du management et la réflexion sur la motivation au travail sont devenues des questions centrales dans la gestion d'entreprises. Si toutes les organisations ne mettent pas la motivation de leurs collaborateurs en première ligne, elles agissent néanmoins dessus.

Les leviers sont multiples : rémunération, reconnaissance, conditions de travail, ambiance, etc.

Le lien entre travail et motivation a donc toujours existé. Quelques soient ses raisons. Le collaborateur a besoin d'une motivation, d'une raison, pour réaliser une action. Sans motivation, le travail n'est pas correctement effectué, voire inachevé. L'enjeu actuel est donc d'identifier les leviers de motivation les plus pertinents, pour garantir les meilleurs résultats.

### 2.1.2 Définition de la motivation :

La motivation est une notion difficile à cerner car chaque chercheur définit le phénomène selon son domaine d'étude, dans cette section on va définir le concept selon les autres auteurs.

#### Définition N° 1 :

Si l'on se réfère au dictionnaire ROBERT : « la motivation est l'action des forces conscientes ou inconscientes qui détermine le comportement » ou encore « l'ensemble des facteurs déterminant le comportement de l'agent économique plus particulièrement du consommateur »<sup>1</sup>.

#### Définition N° 2 : selon Nicole Aubert :

Motivation vient du mot **motif**, lui-même emprunté au latin **motivus** : mobile et **movere**, et qui signifiait en ancien français « qui met en mouvement »<sup>2</sup>.

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

---

<sup>1</sup> Dictionnaire le ROBERT quotidien, Paris, 1996, P.1128

<sup>2</sup> AUBERT, (N) : *Diriger et motiver : Secrets et pratiques*, édition D'Organisation, 1997, P15

**Définition N°3** : selon K.Lewin :

K. Lewin explique : « la motivation que peut ressentir un individu au travail, sur la base de ses besoins. Il apporte des explications additionnelles, il soutient que le processus motivationnel prend forme lorsque l'individu identifie un but qui, à ses yeux, est important »<sup>1</sup>.

**Définition N°4** : selon Jean-François Decker :

La motivation se définit selon J.F Decker comme suit : « La motivation c'est la recherche préférentielle de certains types de satisfaction. Le terme préférentiel signifie que la motivation revêt incontestablement un caractère individuel et sélectif (...) chacun de nous cherche la satisfaction qu'il apprécie le plus ; des préférences étant subjectives »<sup>2</sup>.

**Définition N°5** : selon LEVY-LEBOYER .C :

« Etre motivé, c'est essentiellement, avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre, persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint. Les degrés de la motivation dépendent de la variation de ces trois aspects et de leurs interactions avec tous les autres déterminants de la performance: aptitudes, personnalité, savoirs et compétences »<sup>3</sup>.

D'après ces définitions, nous constatons que la motivation est un concept qui représente un processus physique supposé, non observable directement, et nous pouvons la ressentir mais nous ne pouvons pas la toucher. La motivation commence lorsque l'individu fixe un but et met des efforts pour l'atteindre. Elle est influencée par le désir et la volonté de l'individu jusqu'à l'atteinte de ce but.

---

<sup>1</sup> BEDARD, (M), MILLER, (R) : *La gestion des organisations*, édition Cheneliere /McGraw-Hill, Canada, 1995, P.673

<sup>2</sup> DECKER (Jean-François) : *Diriger et motiver secrets et pratiques*, édition d'Organisation, 1997, P15.

<sup>3</sup> LEVY-LEBOYER, (C) : *Motivation dans l'entreprise, modèle et stratégie*, édition d'organisation, paris, 2001, P. 29.

### 2.1.3 Les types de motivation :

On peut distinguer deux types<sup>1</sup> de motivation :

- **La motivation intrinsèque :**

Elle intervient lors d'une activité réalisée uniquement pour le plaisir et pour la satisfaction sans attendre une récompense, c'est-à-dire, elle correspond aux intérêts spontanés de la personne, l'activité en elle-même apporte des satisfactions indépendamment de toute récompense extérieure.

Par exemple faire du sport pour le plaisir .Elle est appelée ainsi parce qu'elle provient de l'individu lui-même, et correspond à ses valeurs, besoins et croyances. Par exemple un employé est satisfait par l'accomplissement de son travail.

- **La motivation extrinsèque :**

Elle permet à l'individu d'agir non pas pour le plaisir, mais pour les récompenses et pour acquérir un statut social, ou bien pour éviter un désagrément ou sanction. Le salarié est donc motivé par un élément extérieur au travail lui-même ou par la récompense que lui procure l'activité dans laquelle il est engagé.

Selon Deci et Ryan<sup>2</sup> dans leur théorie de l'évaluation cognitive, il existe quatre niveaux de motivation extrinsèque, avec un degré d'implication des individus plus important d'un niveau à un autre :

Niveau 1 (La régulation externe) : La source du contrôle de l'action est externe.

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

Niveau 3 (L'identification) : Le comportement est choisi et valorisé par l'intéressé.

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

---

<sup>1</sup> LEVY (L) : *la motivation dans l'entreprise*, éditions d'Organisation, paris, 2003, p98.

<sup>2</sup> MONTSERRAT (X) : *Comment Motiver*, éditions d'Organisation, paris, 2004, P 18.

### - **L'amotivation :**

Elle se traduit par l'absence d'autorégulation et d'énergie volontaire, c'est-à-dire l'absence totale de motivation. Elle se manifeste par des degrés d'énergie relativement bas, une absence de régulation comportementale et un non-engagement au travail, celle-ci apparaît lorsque l'individu

ne fait plus de lien entre l'action qu'il entreprend et le résultat de cette action. Dans la plupart du temps, l'amotivation est reliée fortement à des conséquences négatives.<sup>1</sup>

### **2.1.4 Les caractéristiques de la motivation au travail :**

Les psychologues s'accordent pour identifier et définir quatre principales caractéristiques de la motivation au travail<sup>2</sup> :

#### - **Le déclenchement du comportement :**

C'est le passage de l'absence de l'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense l'énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement adapté à une situation donnée. Elle résulte d'une force interne (recherche de plaisir) ou d'une force externe (obtention d'une récompense).

#### - **La direction du comportement :**

La motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitatrice qui oriente l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre, les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu.

#### - **L'intensité du comportement :**

La motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail. Chaque emploi exige une proportion de ces trois types d'efforts.

#### - **La persistance du comportement :**

---

<sup>1</sup> MONTSERRAT(X), op.cit., P 65.

<sup>2</sup> ROJOT (J), ROUSSEL (P) et VANDENBERGHE (C) ; *Comportement organisationnel : Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel* ; édition : De boeck ; pp.166-167.

La motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.

### **2.1.5 Les facteurs de motivation au travail :**

Il existe 5 principaux facteurs<sup>1</sup> de motivation au travail qui sont :

#### **a- La reconnaissance :**

La reconnaissance d'un salarié par son employeur est un élément très important de la motivation au travail. La première manière pour faire preuve de reconnaissance envers votre salarié est tout simplement de le féliciter personnellement. Il est préférable de féliciter votre salarié dans votre bureau en tête à tête.

Il existe d'autres méthodes pour faire part de votre reconnaissance envers votre salarié. En effet, il est tout à fait possible de récompenser votre salarié par des repas au restaurant ou encore des congés exceptionnels.

Dans l'idée, montrer personnellement que vous tenez à votre salarié, à l'aide d'attention ou bien d'avantages, lui permettra de prendre compte de votre reconnaissance envers lui.

#### **b- L'Autonomie :**

L'autonomie est très importante pour un salarié. Cette dernière lui permettra de prendre conscience de l'importance et de la confiance dont vous lui faite part. Il est essentiel de déléguer certaines tâches importantes à vos salariés, cela leur permettra de monter en compétence mais aussi travailler correctement pour garder votre confiance.

#### **c- Le bien-être au travail :**

Le bien-être au travail est le facteur le plus large et certainement l'un des plus important pour le salarié. Afin de favoriser au maximum le bien-être au travail de votre salarié, voici plusieurs méthodes à mettre en place dans votre entreprise.

---

<sup>1</sup> <https://wedoofood.com/blog/quels-sont-les-facteurs-et-outils-principaux-de-motivation-au-travail/> (publié le 03 /12/ 2020 consulté le 10/04/2022 à 01h00).

Premièrement, il est primordial d'instaurer une rencontre commune dans une équipe. Que ce soit une fois par semaine ou une fois par mois, réunissez-vous pour boire un café, manger ensemble afin de créer des liens ou enrichir votre relation.

Dans un second temps, il est préférable d'encourager les célébrations au sein de votre entreprise. Que soit les anniversaires, l'arrivée de nouveaux salariés ou bien encore la célébration d'évènements comme Noël ou Halloween, ces actions de célébration permettront aux salariés de votre entreprise de construire des liens et renforcer les liens déjà existants.

Mettre en place des activités sportives au sein de votre entreprise ou encore planifier des rencontres sportives interentreprises peuvent permettre d'apporter une dimension supérieure à votre entreprise, toujours dans l'esprit de créer des liens entre vos salariés en travaillant sur leur point commun.

D'une manière plus globale, vous devrez créer un environnement de travail agréable. Que ce soit par le renforcement des liens entre vos salariés ou bien une bonne ambiance avec une décoration moderne et chaleureuse, vous devez trouver l'équilibre parfait afin d'améliorer le bien-être au travail de vos salariés.

### **d- L'intérêt du poste et de la mission :**

Ce facteur est simple mais essentiel quant à la motivation d'un salarié. Il est très important d'évaluer correctement au préalable, lors de l'embauche du salarié, qu'il se montre en parfaite adéquation avec le poste et les missions proposées. Un métier riche et passionnant pose les bases d'un épanouissement professionnel. Il s'agit d'un critère de satisfaction majeur. Des missions stimulantes pour le salarié l'amènera à se motiver pour réussir ces dernières.

### **e- Les évolutions de carrière :**

Il est essentiel d'évaluer correctement le potentiel de développement des compétences de vos salariés. Il serait néfaste pour la motivation d'un salarié s'il ressentait qu'il est arrivé au bout de ce qu'il peut faire dans votre entreprise. Il est important de prendre les devants et de définir avec eux un plan de carrière précis en étant sincère avec lui.

### 2.1.6 Les niveaux hiérarchiques de la motivation :

Il existe un modèle hiérarchique, qui contient trois niveaux de généralité, chacun ayant ses caractéristiques propres<sup>1</sup> :

- Le niveau situationnel.
- Le niveau contextuel.
- Le niveau global.

#### a- Le niveau situationnel :

La motivation situationnel réfère à la motivation d'un individu quand il est en train de faire une activité spécifique à un moment précis dans le temps. Elle correspond à un état motivationnel et non à une caractéristique individuelle stable.

#### b- Le niveau contextuel :

La motivation contextuelle réfère à la tendance plus ou moins stable de l'individu à être motivé intrinsèquement, motivé extrinsèquement ou a motivé dans une « sphère d'activité » bien précise (EMMONS, 1995), Balais, VALLERAND, GAGNON, BRIERE et PELLETIER (1990) ont révélé que parmi la multitude de contextes de vie des jeunes adultes, les trois plus importants sont l'éducation , les loisirs et les relations interpersonnelles. Selon le modèle hiérarchique, les individus développent une orientation motivationnelle prépondérante pour chaque contexte de vie.

La motivation au niveau contextuelle est susceptible d'être influencée par des facteurs sociaux propres au contexte en question. L'étude de Blais et al (1990) sur la motivation dans les relations amoureuses et les études de VALLERAND et ses scolaires des exemples d'études. Portant sur la motivation dans un contexte de vie spécifique. De nombreuses échelles ont été développées afin de mesurer la motivation contextuelle, chacune d'elles portant sur un contexte de vie spécifique (éducation, motivation interpersonnelles, loisir,...).

#### c- Le niveau global :

La motivation globale est la forme la plus stable de motivation et constitue en quelques sortes un aspect de la personnalité de l'individu. Ainsi la motivation globale réfère à une

---

<sup>1</sup> : CARRE, (PH) et FINOUILLET (F) : *traité de la psychologie de la motivation*, Dunod, paris, 2009, pp.56-58.

orientation motivationnelle globale (générale) à interagir avec l'environnement selon un mode intrinsèque, extrinsèque ou a motivé.

Il est important de distinguer les trois différents niveaux de motivation particulièrement si l'on veut comprendre les déterminants et les conséquences de la motivation.

### 2.1.7 L'importance de la motivation des employés :

*« Le talent est important pour devenir un génie, mais la motivation le serait encore d'avantage ».*

Quel est le point d'avoir une belle voiture éblouissante si elle n'a pas la puissance d'un moteur génial pour qu'elle fonctionne bien? Vous vous demandez qu'est-ce qu'une voiture et son moteur ont à voir avec la motivation des employés? Eh bien, votre organisation est la voiture polie viril et vos employés sont ses moteurs. Tout comme un moteur lisse et puissant est crucial pour le fonctionnement continu de la voiture, la main-d'œuvre motivée et finement réglée est fondamentale pour faire fonctionner l'entreprise en douceur et efficacement. De plus, le fait que la motivation des employés soit directement liée aux bénéfices des entreprises rend d'autant plus important le maintien et l'encouragement de vos employés. À ce titre, plus les employés sont motivés, plus votre entreprise sera prospère et distincte. Pour couper court, le capital humain, c'est-à-dire les employés, est l'atout le plus précieux pour toute organisation et son bon fonctionnement.

L'importance de la motivation se traduit par les éléments suivants <sup>1</sup>:

#### - **Productivité accrue :**

Lorsque les travailleurs sont continuellement motivés de l'extérieur ou de l'intérieur, ils ont tendance à montrer de la passion dans leur travail et à mieux performer. Les entreprises qui fournissent une raison derrière des emplois stimulants sont, à leur tour, les motivant à travailler dur et à atteindre l'objectif ou à relever les défis ainsi prévus. Ainsi, lorsqu'ils sont confrontés à des objectifs de productivité, ils font de leur mieux pour relever les défis et accomplir leurs tâches dans le temps imparti, sans aucun outil de motivation externe comme des primes et des récompenses.

---

<sup>1</sup> [https://www-speedupcareer-com.translate.google/articles/importance-of-employee-motivation.html?\\_x\\_tr\\_sch=http&\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=fr&\\_x\\_tr\\_hl=fr&\\_x\\_tr\\_pto=sc](https://www-speedupcareer-com.translate.google/articles/importance-of-employee-motivation.html?_x_tr_sch=http&_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=fr&_x_tr_hl=fr&_x_tr_pto=sc)  
(Consulté le 10/04/2022 à 13:00)

Ceci, à son tour, est bénéfique pour l'entreprise grâce à l'augmentation de la production et de la productivité.

- **Amélioration du moral des employés :**

Motiver les employés sur une base continue peut les inciter à travailler dur et à relever les défis, améliorant ainsi le niveau de moral parmi eux. Une équipe avec un moral élevé des employés est dans une meilleure position d'aller au bureau tous les jours et face aux défis de l'emploi. Plus les travailleurs sont heureux, plus ils se révèlent productifs. De plus, l'entreprise connaît moins de conflits et moins d'incidents d'absentéisme.

- **Une main-d'œuvre plus loyale :**

Plus les employés sont motivés, plus ils sont loyaux envers leur travail et l'organisation, dans l'ensemble. Il s'avère coûteux pour l'organisation d'embaucher de nouveaux employés en investissant du temps et de l'argent dans leur recrutement. De plus, ils viennent avec un taux de roulement élevé des employés (le coût de remplacement d'un employé avec un autre) à l'entreprise. D'un autre côté, les travailleurs fidèles permettent d'économiser de l'argent en termes de coûts de recrutement, de formation et de perte de productivité, ce qui réduit considérablement

le roulement du personnel. En outre, une entreprise comptant un groupe de travailleurs motivés et loyaux a plus de chances d'acquérir une bonne réputation parmi les travailleurs et les clients potentiels.

- **Meilleure créativité :**

Une main-d'œuvre motivée a tendance à travailler librement et plus passionnément sur les tâches assignées. À ce titre, ces employés affichent des niveaux de créativité et d'imagination améliorés et de meilleure qualité au travail. Par conséquent, un groupe d'employés innovateurs et inspirés aide l'entreprise à aller de l'avant avec des idées créatives qui circulent tout le temps pour l'amélioration de l'organisation. Pour susciter plus de créativité parmi les employés, les superviseurs doivent concevoir un style de leadership qui les encourage constamment à fournir des suggestions, de nouvelles idées de produits et de nouvelles façons rentables d'offrir de meilleures performances.

### - **Opportunités d'évaluation :**

Plus que les employés sont motivés par rapport à leurs buts et objectifs professionnels, meilleures sont leurs chances d'être promus. Selon l'intérêt et le travail acharné qu'un employé fournit au travail, il est susceptible d'être récompensé en conséquence. À ce titre, de meilleurs niveaux de performance sont plus susceptibles de faire reconnaître un employé parmi les autres travailleurs, ce qui lui permet de bénéficier d'une évaluation, d'une promotion ou d'une augmentation de salaire.

Avec les raisons susmentionnées indiquant l'importance de la motivation des employés, il est essentiel de maintenir la main-d'œuvre stimulée et encouragée

## **2.2 Les théories de la motivation et sa relation avec la rémunération :**

### **2.2.1 Les théories de la motivation :**

Les managers cherchent toujours à motiver leurs équipes, ils s'appuient consciemment ou non sur les théories de la motivation qui influencent leurs pratiques managériales. Ces théories ont façonné l'idée que nous avons aujourd'hui sur la gestion de la motivation.

#### **a-Satisfaire les besoins pour motiver :**

##### **- La théorie des besoins (MASLOW) :**

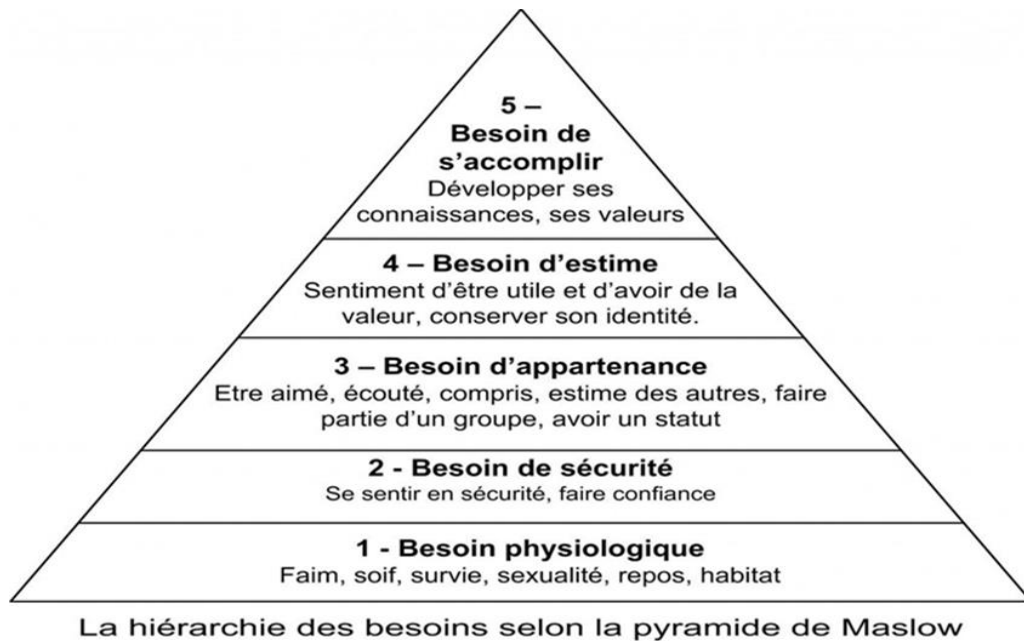
Abraham Maslow est avec Carl Rogers un des fondateurs du courant de la psychologie humaniste. Il n'est donc pas surprenant de retrouver dans la théorie motivationnelle de la pyramide des besoins un des grands principes de l'humanisme, à savoir que l'homme tend vers un besoin de réalisation. Cependant cette théorie ne s'arrête pas là puisque dès les premières formulations (1943), il propose un principe d'organisation et des contenus motivationnels différents. Le principe d'organisation est hiérarchique, autrement dit pour accéder à un besoin de niveau supérieur, les besoins de niveaux inférieurs doivent être satisfaits. Les contenus sont, dans l'ordre de satisfaction, les suivants<sup>1</sup> :

---

<sup>1</sup> CLAUDE Lévy-Leboyer : *La motivation au travail*, Éditions d'Organisation, Paris 2006, P38

- **les besoins physiologiques** : ce sont la faim, la soif, la sexualité, la fatigue, la maladie, l'absence d'abri viable. La satisfaction de ces besoins implique un relâchement, le plaisir des sens, une sensation de confort. Ces besoins sont liés à la survie ;
- **le besoin de sécurité** : ce besoin se retrouve dans l'absence de peur, dans le fait de se prémunir contre les dangers. Ce besoin est activé quand l'individu a peur, qu'il se sent en insécurité, mais aussi lorsqu'il a des comportements obsessionnels ou compulsifs ;
- **le besoin d'amour** : il s'agit ici de besoin de rapports sociaux, d'appartenance, d'affectivité. Le fait d'être rejeté, d'être inutile, de se sentir seul, d'être abandonné va créer les conditions d'émergence de ce besoin ;
- **le besoin d'estime** : il s'agit de l'envie d'être reconnu, apprécié, approuvé et d'avoir l'estime d'autrui. Les sentiments d'incompétence ou d'infériorité vont avoir pour effet de déclencher ce besoin. Le respect de soi, la sensation de compétence, la confiance en soi vont combler le besoin d'estime ;
- **le besoin de réalisation de soi** : il s'agit de la quête ultime de tout être humain, la recherche de développement, d'épanouissement personnel, de création en est les pierres angulaires. L'ennui, l'aliénation, la routine, les activités à faible valeur ajoutée, l'absence de sens dans la vie sont les principales déficiences de ce besoin. Il est à noter que ce besoin ne peut jamais être satisfait, il est infini.

Figure 2.1: la pyramide des besoins d'Abraham MASLOW.



Source : Claude Lévy-Leboyer, Op.cit, P39

### -La théorie "E R G" D'ALDERFER :

Le même scepticisme s'applique à une autre théorie des besoins, moins connue en France, et due à Alderfer, et cela même si cet auteur a tenté d'échapper aux critiques faites à Maslow. Son modèle diffère de celui de Maslow sur quatre points<sup>1</sup> :

---

<sup>1</sup> CLAUDE Lévy-Leboyer, Op.cit, P41

Il limite le nombre des besoins à trois qui donnent leur nom au modèle : ERG pour Existence (ensemble des besoins matériels, y compris la recherche de sécurité), Relatedness (ensemble des besoins sociaux, avoir des liens sociaux avec des personnes importantes pour soi, collègues, familles, amis...) et Growth (besoin de se développer, et notamment de développer et d'utiliser les compétences qu'on possède).

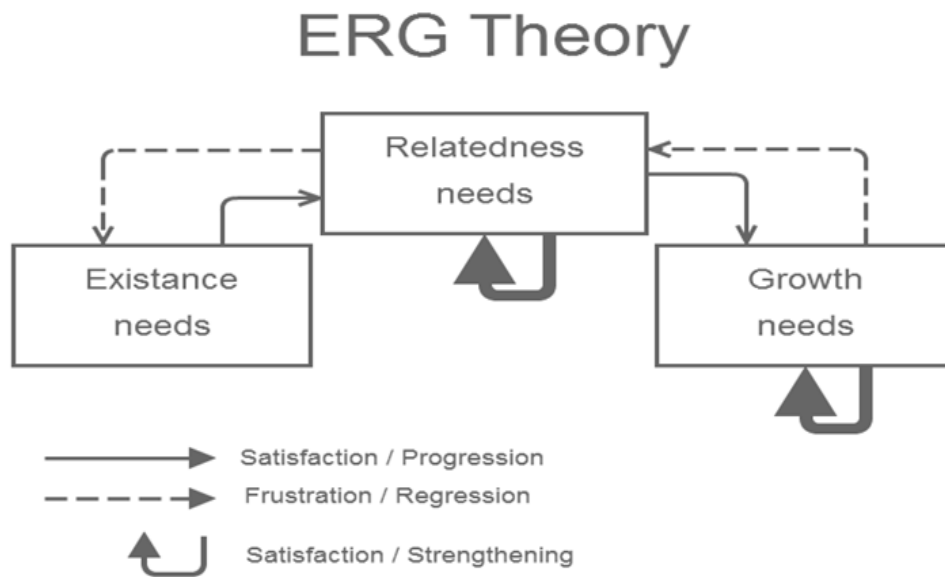
En outre, les trois besoins ne sont pas organisés en hiérarchie mais sont alignés du plus concret (les besoins "d'existence") au plus abstrait (les besoins de "développement personnel").

De plus, les trois besoins peuvent très bien être actifs simultanément chez un même individu ; et il n'est pas nécessaire qu'un besoin soit satisfait pour qu'un autre besoin devienne motivant.

Enfin, tout individu au travail est supposé "se déplacer" sur ce continuum, dans les deux sens, en allant soit vers le plus abstrait soit vers le plus concret. Par exemple, si quelqu'un n'arrive pas à satisfaire son besoin de se développer, il va vraisemblablement se reporter sur des besoins plus matériels.

Le modèle d'Alderfer n'a pas fait l'objet de recherches aussi nombreuses que celui de Maslow, probablement parce que, malgré l'intention de son auteur, les deux schémas partagent le même défaut, dû à l'imprécision de la notion même de besoin. En outre, aucun des deux modèles ne précise s'il est possible de créer des besoins, et ne permet d'affirmer que certains besoins sont plus motivants que d'autres, ce qui rendrait ceux qui en sont animés plus productifs et plus ardents au travail. Rien n'autorise à dire que le fait de passer d'un besoin à un autre entraîne un changement de comportement dans le travail, ni comment on peut, sur le terrain, mesurer la force des besoins et leurs degrés de satisfaction, de manière à ajuster une politique de personnel.

Figure 2.2 : Schéma de la théorie ERG (ALDERFER) :



Source : CLAUDE Lévy-Leboyer, Op.cit, P41

Ce schéma signifie que la satisfaction des besoins « inférieurs » entraîne une progression vers des besoins plus élevés ; au contraire, la frustration des besoins « supérieurs » (relationnels et croissance) est susceptible d'entraîner une régression vers des besoins plus élémentaires que sont les besoins existentiels.

On retrouve facilement les similitudes avec l'approche de MASLOW mais aussi une différence majeure. Il valide le processus de satisfaction-progression de MASLOW mais ELDEFER postule que pour satisfaire les besoins, l'homme fonctionne aussi par frustration régression. L'homme qui ne peut satisfaire un besoin va s'y maintenir, en régressant au niveau inférieur qu'il peut aisément remplir (ALDEFER, 1973).

### **-La théorie des besoins de McClelland :**

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

McClelland propose trois catégories de besoin, sans aucune hiérarchie<sup>1</sup> :

- **Le besoin d'affiliation** : C'est le besoin de s'associer à d'autres personnes ;
- **Le besoin d'accomplissement** : C'est le besoin de relever des défis, d'atteindre des objectifs ;
- **Le besoin de puissance** : C'est le besoin d'avoir de l'influence sur ses pairs, d'être capable de les motiver vers un objectif précis. La personnalité de chaque individu est marquée par la prédominance d'un des trois besoins qui sera la force motrice qui influera sur ses comportements.

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

- Être à l'écoute des besoins des individus, qu'ils soient latents et exprimés (Maslow et Alderfer).
- Prendre conscience que les besoins sont spécifiques à chaque individu (McClelland).

### **b- Rendre le travail plus intéressant pour motiver :**

#### **-La théorie bi-factorielle d'Herzberg :**

La théorie motivationnelle d'Herzberg est issue du monde du travail et y a été appliquée. Herzberg et ses collègues ont mené une enquête auprès de salariés d'une entreprise en utilisant la méthode dite des incidents critiques. Les salariés devaient au cours de l'entretien décrire des situations qui ont produit de la satisfaction ou de l'insatisfaction exceptionnellement importante. Herzberg et ses collaborateurs ont ensuite utilisé l'analyse de contenu pour classer les propos des différents employés. Cette classification a été élaborée à partir de répétition de facteurs centraux dans différentes situations. Si une situation est citée à plusieurs reprises comme procurant de la satisfaction alors l'élément central de cette situation permet d'identifier un des facteurs de satisfaction. Ce travail de classification lui a permis de dégager deux catégories de facteurs.

---

<sup>1</sup> [https://tsm-alumni.fr/files/ALUMNI/MRH/fiches\\_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf](https://tsm-alumni.fr/files/ALUMNI/MRH/fiches_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf) (consulté le 11/04/2022 à 09:10)

Dans la première catégorie, se trouvent les facteurs qui ont la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés. Ce sont les facteurs de motivation car ce sont des besoins que l'individu va chercher à combler<sup>1</sup>. Cette recherche va le conduire à produire davantage d'efforts. Ces facteurs sont :

- l'accomplissement ou la sensation d'avoir bien réalisé son travail ;
- La reconnaissance notamment du travail bien fait ;
- Le travail en tant que tel ;
- La responsabilité ;
- Le plan de carrière notamment au travers de promotion, d'avancement et de réalisation de soi.

La seconde catégorie regroupe les facteurs qui ne peuvent produire que de l'insatisfaction s'ils ne sont pas maîtrisés. Ce sont les facteurs d'hygiène, au sens psychiatrique de l'hygiène mentale, car ils font partie des conditions nécessaires mais non suffisantes à l'équilibre de l'individu. Ces facteurs environnementaux ne sont pas à même de créer la motivation, par contre, ils ont un impact négatif sur l'individu s'ils ne sont pas contrôlés. Ces facteurs sont les suivants :

- Les qualités et défauts du supérieur hiérarchique ;
- La rémunération ;
- La politique et administration de l'entreprise ;
- Les relations de travail (supérieurs, collègues, subordonnés) ;
- Les conditions de travail telles que la sécurité de l'emploi, la valorisation au travers de l'emploi, les conditions de vie dans l'entreprise.

L'étude a également permis de constater que les facteurs de satisfaction apparaissent relativement peu souvent dans les situations d'insatisfaction et inversement. Ce constat a permis à Herzberg de stipuler une indépendance totale entre les facteurs de satisfaction et les facteurs d'insatisfaction. En effet, les facteurs de motivation ne sont pas à l'origine de l'insatisfaction tandis que les facteurs d'hygiène ne peuvent générer que de l'insatisfaction ou au pire de l'indifférence mais ni satisfaction, ni motivation.

---

<sup>1</sup> FENOUILLET, (F) ; *la motivation* ; édition : Dunod ; 2e édition ; Paris ; 2012 ; pp.91-92

Cette théorie, qui s'inscrit dans le courant humaniste, a été très largement utilisée au travers du programme d'enrichissement au travail. Il faut constater que, pour Herzberg, la rémunération est un facteur d'hygiène et ne participe donc pas à ce titre à la motivation de l'individu.

Herzberg et ses collaborateurs n'ont cependant pas cherché dans leurs études s'il y avait une relation entre les différents facteurs de motivations et les performances des individus.

### **-La théorie des caractéristiques du travail d'Hackman et Oldham :**

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

- La variété des compétences nécessaires pour occuper cet emploi ;
- L'identité de la tâche : plus un emploi est segmenté en tâches opérationnelles, moins l'identité de chacune de ces tâches est grande ;
- L'importance de la tâche, qui désigne l'impact du travail réalisé pour l'entreprise ;
- L'autonomie qui renvoie au sentiment de responsabilité ressenti par le salarié dans la réalisation de ses tâches ;
- Le feed-back qui rappelle le besoin qu'à l'individu d'être informé sur les conséquences de ses réalisations, sur ses résultats ;
- Le potentiel de motivation d'un emploi sera donc fonction de ces cinq caractéristiques.

-L'application managériale des théories centrées sur le contenu du travail se trouve dans l'incitation à agir sur le contenu du travail, en donnant aux individus des missions plus épanouissantes, plus valorisantes et moins mécaniques leur permettant de déployer davantage de compétences et de ne pas être démotivés par un travail routinier dont ils ne perçoivent pas la finalité et sur lequel on ne leur prodigue aucun retour<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> [https://tsm-alumni.fr/files/ALUMNI/MRH/fiches\\_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf](https://tsm-alumni.fr/files/ALUMNI/MRH/fiches_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf) (consulté le 11/04/2018 à 09:10).

### **c- Motiver à travers la justice perçue :**

#### **- Les théories de la justice organisationnelle :**

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

Ainsi, Greenberg ajoute à la justice distributive d'Adams ce qu'il baptise la justice procédurale, qui est la justice des moyens, des méthodes et des processus déployés par l'entreprise pour allouer les ressources et les récompenses. Il est ici question des méthodes d'évaluation du personnel, des procédures pour demander une formation, de l'organisation de la gestion des carrières, des outils et méthodes de classification, de répartition des augmentations de salaires et des primes... c'est-à-dire de l'ensemble des procédures déployées par l'organisation dans sa gestion des ressources humaines.

Bies et Moag ont quant à eux mis en lumière la justice interactionnelle qui se penche sur l'attitude et les comportements des managers vis-à-vis de leurs collaborateurs. Ils distinguent :

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

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

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

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

- À être équitables dans les rémunérations (justice distributive) ;
- À mettre en place des systèmes d'évaluation équitables (justice procédurale) ;
- À informer les salariés sur ces pratiques (justice informationnelle)<sup>1</sup>.

### **-Les théories de l'autorégulation et de la métacognition :**

Dans ce cadre on trouve la théorie de fixation des objectifs et les théories de l'autodétermination.

### **-Motiver en fixant des objectifs :**

La théorie de la fixation des objectifs cherche à savoir comment motiver les gens». La solution consiste à fixer des objectifs. Plus précisément, «Locke et Latham (1990) ont développé la théorie de la fixation des objectifs selon laquelle le comportement est intentionnel et la volonté d'agir dans un sens donné résulte d'abord de l'existence d'un objectif à poursuivre»<sup>2</sup>.

Les objectifs jouent alors le rôle de régulateurs du comportement étant donné qu'ils poussent à l'action et dirigent l'énergie vers des activités précises.

Les points essentiels de cette théorie sont les suivants:

- Les personnes qui poursuivent un objectif clair, précis et difficile ont un meilleur rendement que celles qui n'ont pas d'objectifs explicités à atteindre ;
- La performance augmente proportionnellement avec le niveau de difficulté de l'objectif, jusqu'à ce que l'individu ait atteint la limite de ses compétences ou qu'il abandonne son objectif ;
- Les objectifs précis et difficiles engendrent de meilleurs résultats que les objectifs difficiles, mais flous (ex. ; « fais de ton mieux! ») ;

---

<sup>1</sup> [https://tsm-alumni.fr/files/ALUMNI/MRH/fiches\\_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf](https://tsm-alumni.fr/files/ALUMNI/MRH/fiches_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf) (consulté le 11/04/2018 à 09:10).

<sup>2</sup> MORIN, (E) et AUBÉ (C) ; *Psychologie et management* ; édition : Chenelière éducation ; Montréal ; 2007 ; pp.115-116

- Pour que les objectifs soient efficaces, ils doivent susciter l'engagement des personnes auxquelles ils ont été fixés.

Bref, les managers devraient en effet apprendre à fixer des objectifs qui soient suffisamment difficiles pour représenter un défi, mais pas trop cependant, dans la mesure où un objectif inatteignable ne peut pas mobiliser les salariés, mais au contraire les décourager<sup>1</sup>.

### **-Être motivé par le fait de se sentir compétent : les théories de l'autodétermination**

Ces théories ont été énoncées par Deci et Ryan (1985). De ce point de vue, les individus sont motivés par le fait de se sentir compétents, capables d'arriver à leurs fins et de contrôler leurs comportements, bref, de se sentir autonomes<sup>2</sup>.

Selon les auteurs, l'individu doit atteindre une motivation intrinsèque qui permet une régulation interne de ses comportements, sans intervention extérieure (régulation externe). Ils distinguent trois cas de figure principaux :

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

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

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

On comprend de façon triviale l'intérêt de se trouver en présence d'une motivation intrinsèque chez des collaborateurs. Différentes solutions managériales vont dans cette optique, en tentant de développer puis d'entretenir une motivation intrinsèque chez les individus,

---

<sup>1</sup> ROUSSEL (P), DALMAS (M) et OUBRA (N) ; « *Les modèles intégrateurs de la motivation au travail* » ; in revue Comportement Organisationnel ; Vol 3 ; 2009 ; pp.235-249

<sup>2</sup> [https://tsm-alumni.fr/files/ALUMNI/MRH/fiches\\_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf](https://tsm-alumni.fr/files/ALUMNI/MRH/fiches_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf) (consulté le 12/04/2022 à 01:30).

notamment les pratiques d'empowerment, de travail en équipe, d'autonomie accrue, de partage des informations et des connaissances, d'élargissement des tâches et de polyvalence...

### 2.2.2 La relation entre la rémunération et la motivation :

La question de la rémunération est un élément qui apparaît en filigrane des approches fondatrices de la notion de motivation en management. Pour Taylor, l'individu a un rapport instrumental au travail et le salaire est sa préoccupation principale, ce que remet en question Mayo en introduisant la dimension affective de l'homme au travail. Maslow avance l'importance des besoins autres que physiologiques, soulignant lui aussi la nécessité de penser la motivation au-delà de la rémunération. Herzberg considère quant à lui que la rémunération ne peut être qu'un facteur d'insatisfaction et non de satisfaction.

#### -La théorie des attentes de Vroom :

Parmi les outils mobilisés pour comprendre la motivation au travail, et notamment le rôle joué par la rémunération, la théorie des attentes (ou théorie « VIE ») de Vroom apporte un éclairage intéressant. La motivation serait le résultat des facteurs combinés de valence, instrumentalité et expectation<sup>1</sup> :

$$\mathbf{Motivation} = \mathbf{Valence} \times \mathbf{Instrumentalité} \times \mathbf{Expectation}$$

#### - La valence

Cette notion renvoie à la valeur effective accordée à une récompense par le salarié. La motivation sera d'autant plus forte que l'individu exprimera un intérêt fort pour une forme ou une autre de rétribution : quelle valeur accorder aux récompenses proposées ? Il s'agit donc pour le manager de comprendre ce que les collaborateurs apprécient et ce pour quoi ils sont prêts à fournir le plus d'efforts.

---

<sup>1</sup> ÉLINE (N) : *Gestion des ressources humaines*, Dunod, Paris, 2014, P79

### - L'instrumentalité :

Les salariés doivent avoir l'assurance qu'ils percevront effectivement ce qui a été convenu. La confiance envers la hiérarchie est donc prédominante : vais-je bien obtenir les récompenses promises ? Il convient d'entretenir ce sentiment de confiance en s'assurant que ce qui a été promis a été donné et de le faire savoir.

### - L'expectation :

La motivation est aussi liée à la perception des salariés de ce qu'ils sont capables d'accomplir. Le manager doit déterminer avec précision le niveau de performance attendu afin qu'il soit perçu comme accessible pour obtenir la récompense. Si ce niveau de performance est trop élevé, il pourra en effet s'avérer démotivant : est-ce possible d'atteindre mes objectifs ?

Enfin, le manager pourra agir sur la perception des salariés à propos de leurs capacités, notamment en s'appuyant sur la formation.

### -La théorie de l'équité d'Adams :

Enfin, le pouvoir explicatif de la théorie de l'équité d'Adams est lui aussi particulièrement reconnu pour appréhender les liens entre rémunération et motivation. L'auteur propose une approche en trois étapes. Tout d'abord, l'individu élabore un ratio mettant en relation sa contribution dans le travail avec la rétribution dont il fait l'objet<sup>1</sup>.

$$\text{Ratio d'équité d'Adams} = \text{contribution} \div \text{rétribution}$$

Les contributions comprennent le temps, l'énergie, les efforts... consentis par le salarié. Les rétributions renvoient pour leur part à la rémunération mais aussi à la reconnaissance, la promotion... proposées en retour par l'entreprise au collaborateur. Puis, le salarié établit une comparaison entre sa situation et celle des autres individus. On distingue alors :

- **l'équité interne** : comparaison avec des collègues de la même entreprise ;

---

<sup>1</sup> Éline (N), Op.cit., P 80

- **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.

### 2.3 Effet et indice de motivation des hommes au travail :

La motivation est toujours une inférence, il y a certainement des indices et effets de motivation des hommes au travail <sup>1</sup> qui sont :

#### 2.3.1 Effet de motivation :

La motivation lorsqu'elle est éveillée et agissante, intervient de deux façons :

-Elle dynamise l'individu (maintenant l'activité persistante en direction du but correspondant).

-Elle oriente et canalise la conduite.

##### - **Dynamisation de l'individu :**

Le phénomène est constable d'abord par ses aspects négatifs, exemple : un individu s'applique à la tâche imposée sans qu'elle ne lui plaise à un comportement plutôt passif, il se sent mal à l'aise, trouve que la tâche manque d'intérêt et éprouve plus rapidement de la fatigue. Il suffit de se référer à l'expérience personnelle pour savoir que éprouver une fatigue n'est pas forcément en relation avec la quantité de dépense physique ou intellectuelle effectivement faite. L'ennui et la lassitude sont ressentis sous forme de fatigue et inversement, lorsqu'il y a une forte motivation, la résistance à la fatigue s'élève et l'impression de celle-ci correspond à des phénomènes physiologiques réels, apparaît tardivement.

##### - **Orientation et canalisation de la conduite :**

Quand la motivation est faible, l'individu est facilement diverti de la tâche par des sollicitations extérieures et étrangères, le comportement se fractionne en divers actes dissociés, non orientés vers le but, sans rapport avec la tâche.

---

<sup>1</sup> ELINE (N), *gestion des ressources humaines*, édition DUNOD, Paris, Juin 2014, P.97

Quand la motivation est forte, au contraire, il y a concentration sur la tâche, exclusion de ce qui est rapport avec elle : irritation et agressivité contre les sollicitations perturbantes, résistance accrue à la distraction et à la diversion.

La motivation détermine l'attitude de l'homme à l'égard de la tâche et en définitive, elle est la recherche de l'agréable et l'évitement du désagréable.

### 2.3.2 Indices de motivation des employés au travail :

#### a- L'absentéisme :

Les principaux motifs d'absences sont retenus par le bilan social dans les entreprises, qui réparti le taux global d'absentéisme, selon les critères de maladie, maternité, congés légaux. Le taux d'absentéisme se calcul de la manière suivante :

$$\frac{\text{Heure planifiées par période} - \text{heures travaillées par période}}{\text{Heures planifiées par période}} \times 100$$

#### - Quantifier le phénomène :

L'absentéisme coûte cher pour les entreprises, il est estimé qu'en général 1% du taux d'absentéisme coûte 1% de la masse salariale.

Il faut financer le remplacement et la gestion des absents, le surcoût lié aux heures supplémentaires ainsi que la désorganisation induite.

Les entreprises, pour se rendre compte de ce phénomène doivent donc fixer un taux au deçà duquel l'absentéisme représente un signal d'alarme.

#### - Il convient dans un second temps d'identifier les causes de l'absentéisme :

L'absentéisme est donc caractérisé sous diverses formes : arrêts maladies, congés sabbatiques, petits retards répétés. Par conséquent les causes seront différentes selon le type d'absentéisme et ne transmettront pas le même message aux dirigeants.

Il faut donc identifier les raisons des absences, leurs fréquences et leurs périodicités. En effet, on ne traitera pas de la même façon le salarié régulièrement absent qui subit des séances de chimiothérapie pour soigner son cancer que celui qui prend chaque année quatre jours pour assister aux matchs de Roland Garros ou au festival de Cannes par exemple.

### **b- Le turnover :**

Le turnover correspond à la rotation du personnel, c'est-à-dire le nombre de départs vers l'extérieur.

Le turnover est lié à différents types de départ :

#### **-Les départs provoqués par l'entreprise :**

- Licenciements pour motifs personnels ou pour motifs économiques.
- Sanctions.

#### **-Les départs du fait des collaborateurs :**

- Pour des motifs non maîtrisables par l'entreprise (déménagement) ;
- Pour des motifs qui peuvent être inhérents à la politique de l'entreprise : démissions (qui peuvent être des réponses aux conditions générales de travail, de rémunération, d'horaires de travail, de promotions, etc.)

Le turnover est coûteux et peut interrompre ou anéantir des initiatives ou projets importants, perturber des équipes, provoquer des surcharges de travail sur les collaborateurs restant, empiéter sur les disponibilités du responsable qui doit alors se lancer dans un recrutement, le turnover peut même affecter l'image et la culture de l'entreprise

### **c- Le climat social :**

Le climat social c'est l'ambiance, l'atmosphère qui règne dans une entreprise. Quand l'ambiance et l'atmosphère sont bonnes on peut émettre l'hypothèse que l'entreprise bénéficie d'un bon climat social et par conséquent elle bénéficie d'un bon management, d'équipes solides et de salariés impliqués et motivés par leurs travaux et la réussite de leur entreprise.

Un bon climat social est donc primordial puisque cela implique travailler dans des conditions de travail agréables et « chaleureuses ». Ceci implique également comme nous

l'avons vu une réduction des effets néfastes pour l'entreprise telle que l'absentéisme et le turnover.

En effet, un bon climat social engendre la satisfaction de besoins chez les individus tels que le besoin d'estime, d'appartenance à un groupe et d'être reconnu.

### **Conclusion :**

La motivation est une notion difficile à cerner, elle englobe une large gamme de significations, c'est un bon moyen pour donner un sens au travail, elle représente le fait de pousser les employés à sortir ses énergies et ses compétences pour mieux investir dans leur travail.

Il existe plusieurs sources de motivation tel : la rémunération, la formation, la reconnaissance...

La préoccupation de ce phénomène pousse plusieurs théoriciens (Maslow, Herzberg...) à expliquer les niveaux et les méthodes de la motivation des ressources humaines.

La rémunération constitue un élément essentiel de la motivation des salariés dans les entreprises. Pour que la rémunération ne perde pas son effet motivant, il faut verser des salaires adaptés au travail réalisé par les salariés, et aussi chercher d'autres sources de motivations en matière de rémunération.

**LE TROISIEME CHAPITRE: L'IMPACT DE LA**  
**REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES SALARIES**  
**DE LA SAA**

### **Introduction :**

Après avoir rassemblé les connaissances théoriques, les avoir traité autrement dit « Acquérir le savoir » et organiser notre étude théorique en deux chapitres, on passe à présent au troisième et dernier chapitre, le cas pratique concerne la présentation de La Société Nationale d'Assurance SAA et ses fondements en Algérie. Etant donné qu'elle a soutenu notre étude. Dans ce chapitre, nous allons confronter les connaissances acquises « le savoir » à la pratique au sein de LA Société Nationale d'Assurance SAA et aux résultats obtenus à travers l'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, la première section débutera par une présentation générale de l'entreprise d'accueil, puis dans la deuxième section nous présenterons la méthodologie, analyse et résultats de l'enquête

### **3.1 Présentation générale de l'entreprise d'accueil :**

SAA est une entreprise publique économique, agréée pour pratiquer l'ensemble des branches d'assurance<sup>1</sup>, elle est la première société d'assurance et de la réassurance en Algérie. Elle est aujourd'hui le leader du marché algérien des assurances, Le 2ème assureur à l'échelle maghrébine et le 3<sup>ème</sup> assureur à l'échelle arabe, dans le peloton des six premiers assureurs du continent africain.

Ce sont plus de 3319 collaborateurs qui perpétuent depuis 1963 des valeurs qui font l'identité de la SAA, le savoir-faire, La responsabilité, le leadership et le respect des engagements sont incarnées chaque jour, le plus dense du pays avec plus de 520 points de vente, répartis à travers tout le territoire national pour vous servir.

#### **3.1.1 Historique**

La Société nationale d'assurances (SAA) voit le jour en tant que compagnie d'assurances à capitaux mixtes algéro-égyptiens 1963. C'est en 12 décembre de la même année que le premier point de vente ouvre ses portes à Alger-Centre, sous l'enseigne SAA Assurances<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> <https://www.saa.dz> (consulté le 20 /05/2022 à 20h39)

<sup>2</sup> Document interne de l'entreprise

## **CHAPITRE 3. L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES SALARIES DE LA SAA**

---

Trois ans plus tard, en mai 1966, l'institution du monopole de l'Etat sur les opérations d'assurances a donné

lieu à la nationalisation de la SAA qui devient, de ce fait, une compagnie « algérienne » à part entière.

### **• Janvier 1976 :**

Spécialisation des entreprises d'assurance, la SAA a été chargée de développer les segments de marché concernant les branches d'assurances suivantes: Automobile, Risques des ménages, des artisans et commerçants, des collectivités locales, autres institutions relevant du secteur de la santé et des professionnels et des assurances de personnes (accidents, vie, maladie retraite, groupe etc.)

### **• Février 1989 :**

Dans le cadre de l'autonomie des entreprises, la SAA transforme son mode de gouvernance et devient une EPE au capital de 80 000 000 DA.

### **• 1990 :**

Levée de la spécialisation des entreprises publiques d'assurance, la SAA se lance dans la couverture des risques industriels, de la construction, de l'engineering et du transport, pour étendre ses activités aux risques agricoles à compter de l'année 2000.

### **• 1995 :**

Ouverture du marché aux investisseurs nationaux et étrangers, application de l'ordonnance 95107 de janvier 1995, complétée et modifiée par la loi N° 06/04 conduisant à :

- L'ouverture du marché aux investisseurs nationaux et étrangers.
- La réintroduction des intermédiaires privés (agents généraux, courtiers et bancassurance),
- La mise en place des outils de contrôle du marché et la création de la Commission nationale de Supervision des Assurances.
- La séparation des assurances de personnes par rapport aux assurances de dommages.

## **CHAPITRE 3. L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES SALAIRES DE LA SAA**

---

### **•1997 :**

Refonte de l'organisation du réseau, une organisation tournée vers la performance.  
Rémunération des agences directes sur la base de leurs performances opérationnelles.

### **•2003 :**

Nouveau découpage régional, introduction de l'ERP ORASS et développements d'un système d'information adapté aux besoins de la SAA, mise en place d'un nouveau plan stratégique.

### **•2004 :**

Réorganisation structurelle, création de division par segment du marché afin de booster la productivité. Fin de mandat de la SAA entant que gestionnaire du FSI et création du Fonds de Garantie Automobile (FGA).

### **•2010 :**

Séparation des assurances de personnes de celle relative aux dommages.

### **•2011 :**

Création des conditions préalables et des nouvelles structures au démarrage des filiales d'assurance de personnes et de dommages

### **•2012 :**

Croissance et développement de l'entreprise qui s'est caractérisée par :

- Une augmentation du capital social en le portant de 16 milliards de dinars à 20

Milliards de dinars ;

- Une réalisation d'une croissance de 16% par rapport à 2011 ;

- Une réalisation d'un chiffre d'affaires de 23 milliards de dinars ;

- Une atteinte de 25% de part de marché.

## **CHAPITRE 3. L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES SALAIRES DE LA SAA**

---

### **•2015 :**

Lancement du programme de Relooking du Réseau, la SAA se lance pleinement dans la diversification de son portefeuille par le développement des branches hors automobile.

### **•2016 :**

Changement de siège social, une tour intelligente qui renforce la compagnie dans sa dynamique commerciale

### **•2017 :**

La SAA fait passer son Capital social à 30 Milliards de DA soit 275 Millions de Dollars, elle présente les indicateurs les plus élevés du marché permettant d'envisager l'avenir avec sérénité.

- Fonds propre : 34 milliards de DA équivalent à 310 millions US \$

- Placements : 46 milliards de DA équivalent à 420 millions US \$

- Actifs immobiliers : 29 milliards de DA équivalent à 265 millions US \$.

### **•2018 :**

Signature de la convention Cadre de partenariat et lancement des bureaux de souscription au niveau des showrooms Renault, signature de la convention avec MERILCO (base de données de lutte contre la fraude pour la branche automobile). Mise en place d'un site pilote pour une plateforme de gestion des sinistres automobile. Relookage de 68 agences & aménagement de 17 agences.

### **3.1.2 Le statut de la SAA :**

La Société Nationale d'Assurance (SAA) est une SPA, qui a été créée en 1963 avec un capital social de 30 milliards de dinars. Elle est spécialisée dans le domaine de l'assurance, notamment d'automobile, de transport, d'agriculture, etc. Leader, elle détient près de 25% de part du marché national. Son CA a été estimé à 30 milliard de dinars en 2021.

## **CHAPITRE 3. L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES SALAIRES DE LA SAA**

---

Son siège social est Sis au Quartier des Affaires Bab EZZOUAR Alger

Son effectif au 31/12/2021 a diminué à 3299 employées.

### **3.1.2.1 Le réseau de distribution :**

Le réseau de distribution de la SAA se base sur seize (16) Directions Régionales, situées à l'est, l'ouest et le centre de l'Algérie<sup>1</sup>. Ce réseau est composé de :

- 304 Agences Directes ;
- 233 agents généraux agréés (AGA) ;
- 47 courtiers
- 198 Guichets Bancassurances avec la BADR, la BDL et la BNA ;
- Une filiale d'expertises composée de 25 centres spécialisés en automobile, notamment le contrôle technique des véhicules, en risque domestiques et d'entreprises ;
- Une filiale de Nettoyage nommée Exacte Plus
- Une filiale de Gardiennage et Sécurité nommée ASG
- Partenariat Imprimeries des assurances ;
- Partenariat des assurances de personne SAPS nommée actuellement AMANA ;
- Un réseau d'avocats agréés pour assister et défendre les intérêts des clients ;
- Un réseau de médecins servant les expertises médicales des clients ;
- Un réseau d'experts en agriculture et vétérinaires pour faciliter les travaux d'évaluation et d'expertises en cas de sinistre par exemple.

### **3.1.3 La SAA dans son environnement :**

Afin de mieux organiser ses activités techniques (ses cœurs de métiers), la SAA procède à une filialisation de ses activités. Cette filialisation stratégique lui permet, effectivement de

---

<sup>1</sup> Document interne de l'entreprise

## **CHAPITRE 3. L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES SALAIRES DE LA SAA**

---

concentrer ses efforts et d'améliorer la qualité de ses services en matière d'assurance. Elle dispose alors de quatre (04) filiales<sup>1</sup> :

### **a- La Société Algérienne des Expertises (SAE-EXACT) :**

La Société Algérienne des Expertises réalise des travaux d'expertises en automobile principalement et en risques divers. Ses services sont alors réalisés au profit de toutes les

structures de la SAA, ainsi que pour les structures des autres compagnies activant dans le même secteur. La SAE réalise également des travaux de contrôle technique des véhicules des particuliers. Et ce à travers ses stations de contrôle (réseau des centres d'expertises).

### **b- La société d'Assurance, de Prévoyance et de Santé (AMANA)**

Ce partenariat a été créé en 2008, suite à un rapprochement entre la SAA et la MACIF (les plus importants acteurs d'assurance en Algérie). Elle active dans l'assurance des personnes, et elle est connue sous le nom d'AMANA. Sa mission consiste à développer des produits d'assurance de la vie (mort) rapatriement du corps, des voyages à l'étranger (perte de bagage), de la prévoyance et de la santé (soins et frais médicaux). Elle collabore alors avec la MACIF (le principal partenaire), la BDL et la BADR (qui ont rejoint le partenariat en l'an 2011).

Ces produits sont destinés aux particuliers, aux professionnels et aux entreprises. Ils consistent à garantir une assurance maladie, une prise en charge suite à un accident, des frais de santé, et autres garanties.

### **c- Inter Partner Assistance (IPA) :**

IPA est un partenariat d'assistance aux véhicules. Elle porte une assistance au véhicule ainsi qu'à son conducteur en cas de panne.

### **d-Partenariat Imprimerie des Assurances :**

Cette filiale d'imprimerie a pour mission de réaliser des travaux d'impression pour la SAA, la CCR, ainsi que pour le compte des tiers.

### **3.1.4 La fonction RH au sein de la SAA :**

---

<sup>1</sup> Document interne de l'entreprise

## **CHAPITRE 3. L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES SALAIRES DE LA SAA**

---

Dans ce point, nous allons voir la place qu'occupe la GRH au sein de la SAA<sup>1</sup>. La DCH a connu deux (02) organisations différentes. L'ancienne, où elle était, simultanément avec celle des Moyens Généraux, sous la coupe de la Division de l'Administration Générale (DAG). A ce moment-là, elle se déclinait en trois (03) sous-directions. Et l'actuelle (mise en place depuis 1997), où elle assure qu'une seule partie de la GRH, et partage les autres fonctions avec la Direction de la Formation et conduite de changement (DFCC).

### **a-Nouvelles Activités de la DCHMP :**

#### **• Gestion administrative du personnel :**

- Enregistrement, suivi et contrôle des données individuelles et collectives du personnel de la SAA,
- Tenu des documents et registres imposés par la réglementation en vigueur,
- Application des dispositions statutaires et réglementaires à l'entreprise

#### **• Administration des rémunérations :**

- fixation, contrôle et suivi des salaires individuels primes statistiques
- Calcule des charges sociales
- Calcul et partage des avantages sociaux propres à la SAA

#### **• Pilotage et développement des RH :**

- La gestion de l'emploi et des modalités d'ajustement en terme d'analyse de poste,
- recrutement de qualité, mobilité, promotion
- Gestion prévisionnelles des emplois et des compétences
- Gestion des potentiels et détection des besoins en formation

#### **• Les relation et actions sociales**

- Conseil a la hiérarchie dans la gestion du personnel
- L'information et la communication RH

---

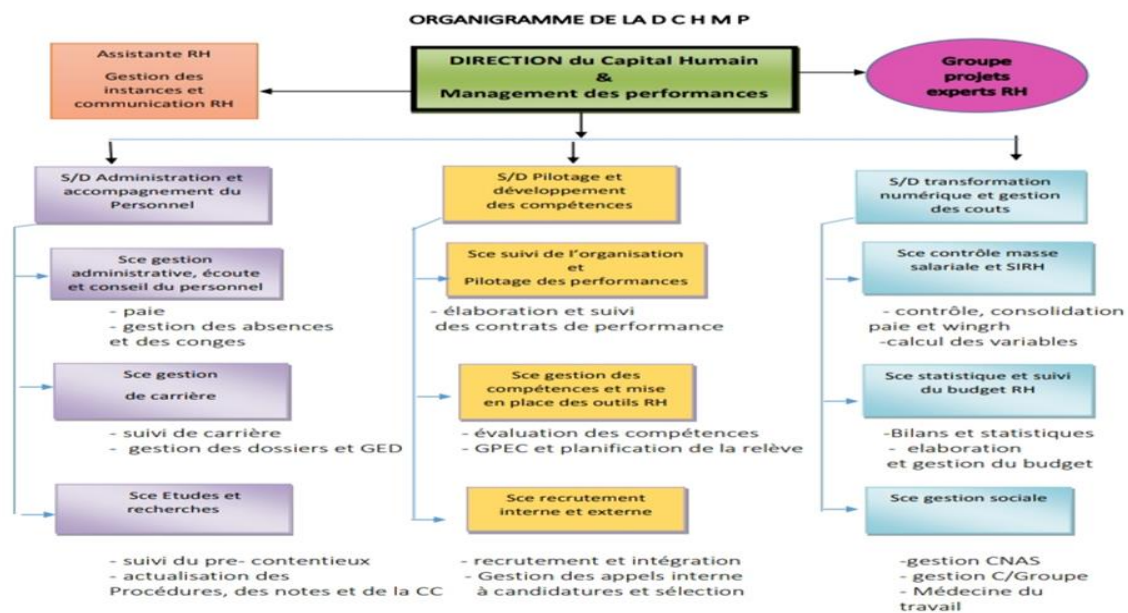
<sup>1</sup> Annexe 02

## CHAPITRE 3. L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES SALARIES DE LA SAA

-Marketing RH

### b -Organigramme de la DCHMP

**Figure 3.1 : Organigramme de la DCHMP**



**Source :** document interne de l'entreprise, département de capital humain.

### 3.2 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 l'impact qu'exerce le système de rémunération de La Société Nationale d'Assurance SAA sur la motivation des employés.

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.

## CHAPITRE 3. L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES SALARIES DE LA SAA

---

### 3.2.1 L'élaboration d'un questionnaire :

Le questionnaire est défini par Maurice ANGERS comme : « une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès des individus, qui permettent de les interroger et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et établir des comparaisons chiffrées ».

Notre questionnaire contient au total 19 questions, il est divisé en deux items le premier regroupe 05 questions sur les données personnelles des enquêtés et le deuxième se compose de 14 questions qui visent la relation entre le système de rémunération de SAA et la motivation<sup>1</sup>.

### 3.2.2 La population et l'échantillon d'étude :

Nous avons distribué notre questionnaire sur un échantillon de 70 personnes, ce nombre a été fixé par notre organisme d'accueil SAA pour des raisons liées à la disponibilité du personnel.

Sur 70 questionnaires distribués, nous avons collecté 52 questionnaires dûment renseignés (ce qui implique 74,3 % de notre échantillon ont répondu sur les questionnaires distribués). Le tri, l'analyse et l'interprétation des données a été effectuée à l'aide d'Excel.

### 3.2.3 Analyse et interprétation des résultats

#### 3.2.3.1 La première partie du questionnaire

**Tableau 3.1 : Répartition de la population de l'enquête selon le sexe.**

<b>Sexe</b>	<b>Ni</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Homme</b>	34	65,4 %
<b>Femme</b>	18	34,6 %
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100 %</b>

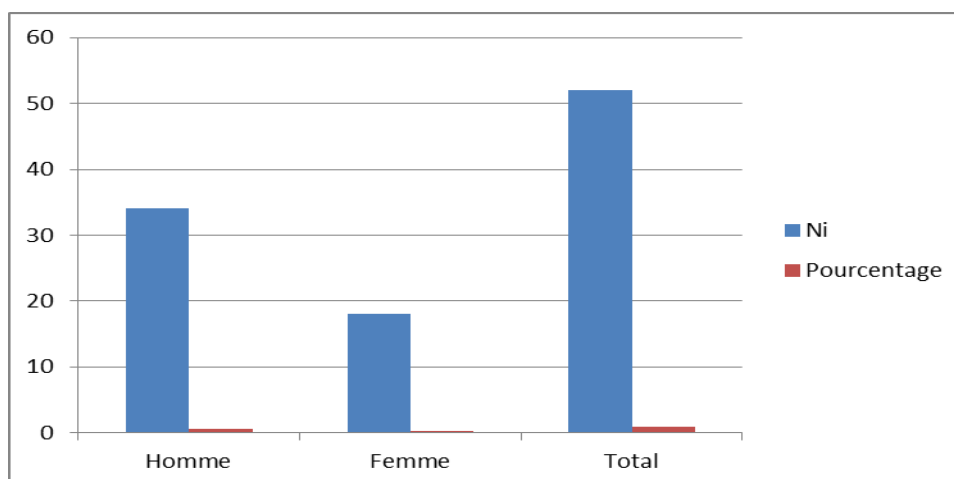
**Source :** réalisé par nous-même.

---

<sup>1</sup> Annexe 01

## CHAPITRE 3. L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES SALARIES DE LA SAA

Figure 3.2 : Répartition de la population de l'enquête selon le sexe.



Source : réalisé par nous-même.

### Commentaire :

Le tableau, ci-dessus montre la répartition des enquêtés selon le sexe, de ce fait, nous constatons que le sexe masculin est la catégorie la plus dominante, avec un pourcentage de 65,4%. Tandis que le sexe féminin constitue 34,6% de la population étudiée.

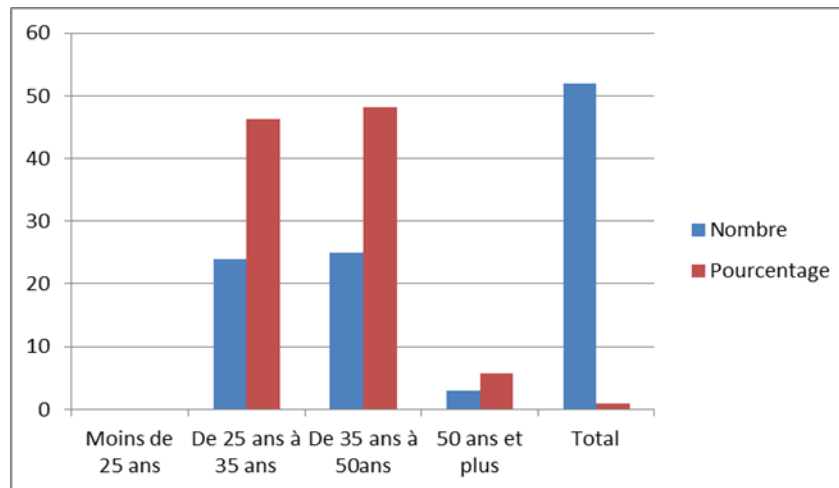
Tableau 3.2 : La répartition de l'échantillon selon l'âge

L'âge	Nombre	Pourcentage
Moins de 25 ans	0	0%
De 25 ans à 35 ans	24	46,2
De 35 ans à 50ans	25	48,1
50 ans et plus	3	5,8
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Source : réalisé par nous-même.

## CHAPITRE 3. L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES SALARIES DE LA SAA

Figure 3.3 : La répartition de l'échantillon selon l'âge



Source : réalisé par nous-même.

### Commentaire :

Selon les données recueillies lors de l'enquête, et présentées dans la figure ci-dessus, nous constatons que le taux le plus élevé correspond à la tranche qui se situe entre [35-50] ans avec un pourcentage de 48,1% de l'ensemble des enquêtés, soit un nombre de salariés expérimentés, ayant le sens de stabilité et de maturité professionnelles et présentent des caractéristiques physiques et psychologiques ainsi que des compétences très diversifiées selon leur parcours de vie et leurs expériences en matière de formation et d'emploi. On relèvera aussi que 46,2 % des employés correspond aux tranches d'Age des individus comprises entre [25-35] ans qui indiquent que l'entreprise se base sur une catégorie des jeunes, ce qui constitue un atout important pour l'entreprise qui constitue une culture de développement favorisant la présence des jeunes. Enfin, près de 5,8% des employés âgés de 50 ans et plus qui possèdent une large expérience pouvant être léguée aux plus jeunes.

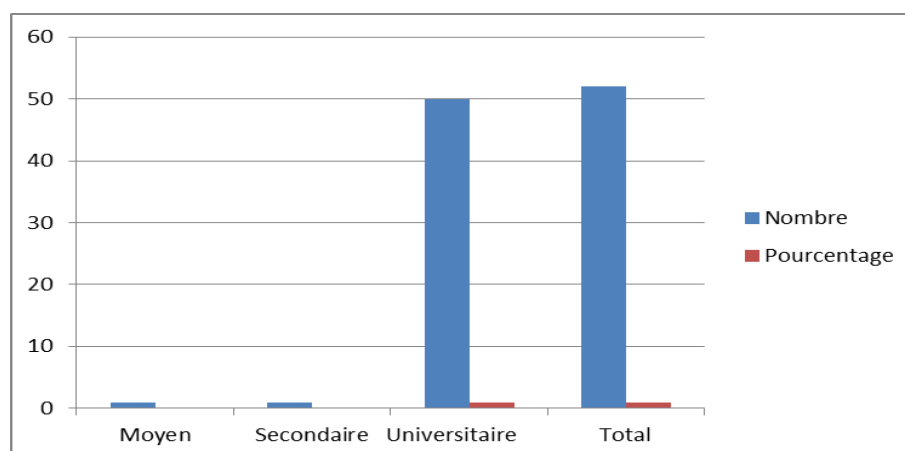
## CHAPITRE 3. L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES SALARIES DE LA SAA

**Tableau 3.3 : Répartition de la population enquêtée selon le niveau d'instruction.**

Niveau d'instruction	Nombre	Pourcentage
Moyen	1	1,9 %
Secondaire	1	1,9 %
Universitaire	50	96,2 %
Total	52	100 %

Source : réalisé par nous-même.

**Figure 3.4: 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 le taux le plus élevé est enregistré chez les salariés qui ont un niveau d'étude universitaire avec un taux de 96,2%,

### CHAPITRE 3. L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES SALARIES DE LA SAA

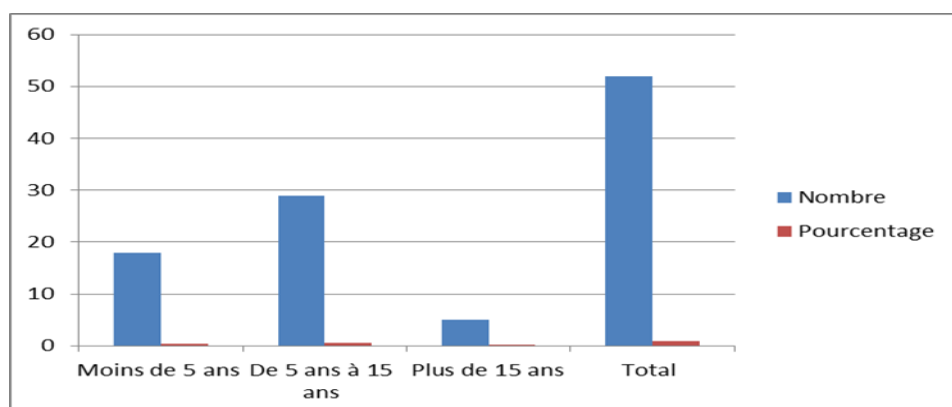
puis vient en dernière position les personnes de notre échantillon qui ont un niveau d'études secondaire et moyen avec une proportion de 1,9% qui travaillent en s'appuyant sur leurs expériences ou sur une formation professionnelle pour améliorer leurs capacités

**Tableau 3.4 : Répartition de la population enquêtée selon le nombre d'années d'ancienneté**

Ancienneté	Nombre	Pourcentage
Moins de 5 ans	18	34,6 %
De 5 ans à 15 ans	29	55,8 %
Plus de 15 ans	5	9,6 %
Total	52	100 %

Source : réalisé par nous-même

**Figure 3.5 : 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 majorité est des cadres interrogés ont une ancienneté de 5 ans à 15 ans avec un pourcentage de 55,8 %, suivi par ceux qu'ils ont une

### CHAPITRE 3. L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES SALARIES DE LA SAA

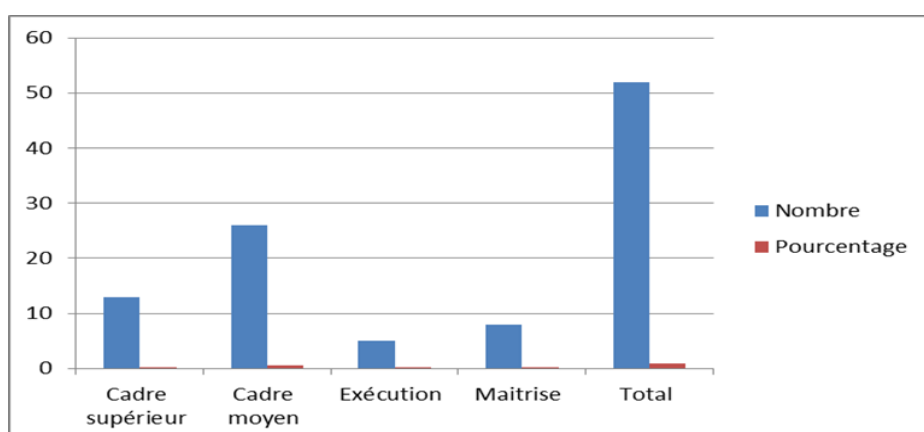
ancienneté moins de 5 ans avec un taux de 34,6 %, enfin en dernière position on trouve ceux qui ont une ancienneté qui dépasse les 15 ans avec un pourcentage de 9,6%.

**Tableau 3.5: la répartition de la population questionné selon la catégorie socioprofessionnelle**

catégorie socioprofessionnelle	Nombre	Pourcentage
Cadre supérieur	13	25 %
Cadre moyen	26	50%
Exécution	5	9,6 %
Maitrise	8	15,4 %
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100 %</b>

Source : réalisé par nous-même.

**Figure 3.6: la répartition de la population questionnée selon la catégorie socioprofessionnelle**



Source : réalisé par nous-même.

## CHAPITRE 3. L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES SALARIES DE LA SAA

---

### Commentaire :

D'après les données du tableau précédent, l'ensemble des employés interrogés est composé essentiellement de la catégorie cadre moyen avec un pourcentage de 50%, suivi par les cadres supérieurs avec un taux de 25 %, puis la catégorie d'agent maîtrise représentant 15,4% des salariés enquêtés et 9,6% pour d'agent d'exécution.

### 3.2.3.2 La deuxième partie du questionnaire :

- **Question 01** : Le système de rémunération de votre entreprise est-il satisfaisant et motivant pour vous?

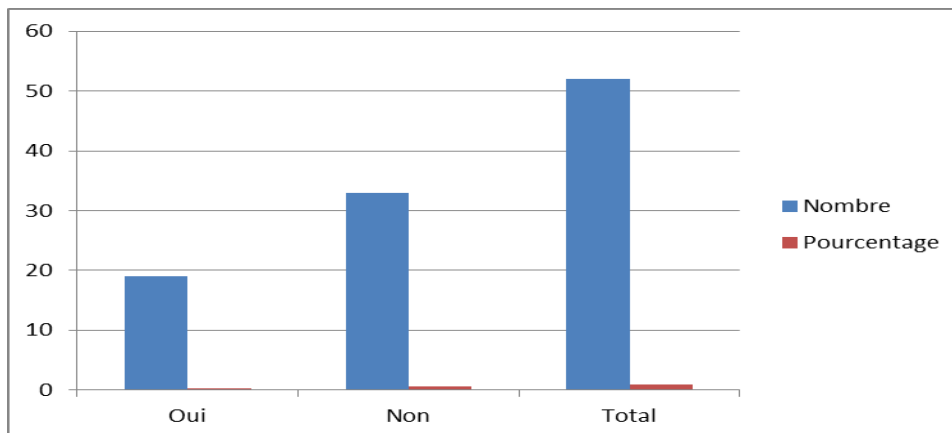
**Tableau 3.6: La satisfaction et la motivation par rapport le système de rémunération**

<b>La satisfaction et la motivation par rapport le système de rémunération</b>	<b>Nombre</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Oui</b>	19	36,5 %
<b>Non</b>	33	63,5 %
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100 %</b>

**Source** : réalisé par nous-même.

## CHAPITRE 3. L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES SALARIES DE LA SAA

**Figure 3.7: La satisfaction et la motivation par rapport le système de rémunération**



Source : réalisé par nous-même.

**Commentaire :**

En se référant au pourcentage obtenu nous constatons que 63,5% des salariés ne sont pas satisfaits du système de rémunération de SAA, leur effort n'est pas récompensé. Pour ses salariés la rémunération constitue un facteur pas très motivant, par contre 36,5%, des employés interrogés disent que le système de rémunération est motivant qui veut dire qu'ils sont satisfaits et que l'entreprise offre un salaire plus élevé.

**-Question 2 :** votre salaire mensuel est limité entre :

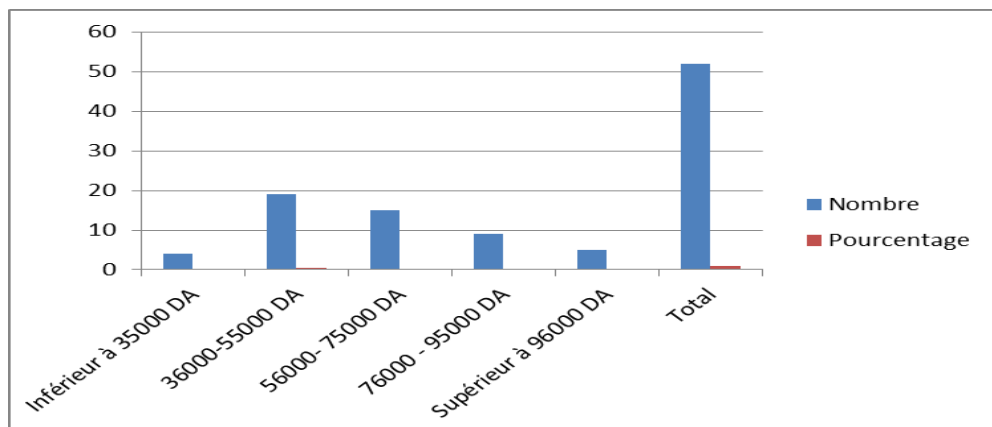
**Tableau 3.7: la répartition de la population questionné selon le salaire**

Salaire mensuel	Nombre	Pourcentage
<b>Inférieur à 35000 DA</b>	4	7,7 %
<b>36000-55000 DA</b>	19	36,5%
<b>56000- 75000 DA</b>	15	28,8%
<b>76000 - 95000 DA</b>	9	17,3%
<b>Supérieur à 96000 DA</b>	5	9,6%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Source : réalisé par nous-même.

## CHAPITRE 3. L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES SALARIES DE LA SAA

Figure 3.8 : la répartition de la population questionnée selon le salaire



Source : réalisé par nous-même.

### Commentaire :

Nous observons d'après ces données que 7,7 % des enquêtés perçoivent un salaire inférieur à 35000 DA, 36,5% des salariés ont un salaire entre [36000 - 55000], suivi un taux de 28,8% entre [56000 et 75000] et 17,3% entre [76000 et 95000], enfin le reste d'échantillon étudié est supérieur à 95000 DA.

Nous constatons que l'entreprise donne un salaire diffère et il est différencié de personne à une autre. Et cette différenciation est faite selon le poste, la compétence et la performance on peut trouver aussi des personnes qui ont le même poste mais le salaire est diffèrent et cela revient à l'ancienneté et la compétence de la personne.

## CHAPITRE 3. L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES SALARIES DE LA SAA

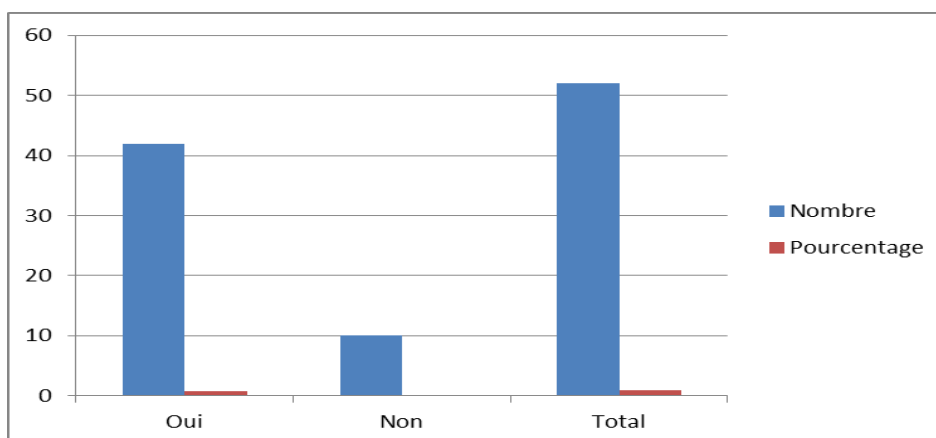
**Question 03 :** Depuis votre recrutement avez-vous bénéficié d'une augmentation ?

**Tableau 3.8 :** Bénéfice d'une augmentation depuis le recrutement

Bénéfice d'une augmentation depuis le recrutement	Nombre	Pourcentage
Oui	42	80,8 %
Non	10	19,2%
Total	52	100%

Source : réalisé par nous-même.

**Figure 3.9 :** Bénéfice d'une augmentation depuis le recrutement



Source : réalisé par nous-même.

### Commentaire :

La majorité des employés de SAA ont bénéficié d'une augmentation depuis le recrutement avec un taux d'effectif plus élevé 80,8%, par contre la minorité des employés de notre échantillon (19,2%) n'ont pas bénéficié d'une augmentation.

## CHAPITRE 3. L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES SALARIES DE LA SAA

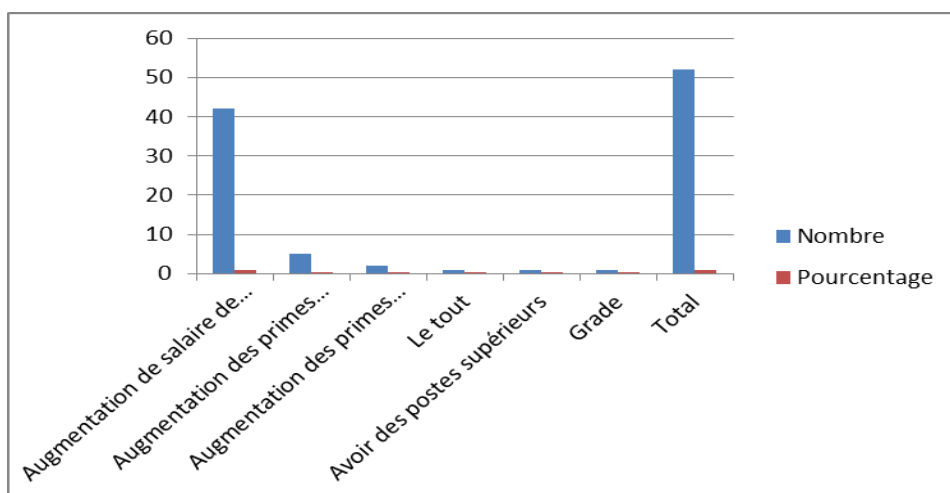
**Question 04 :** Quelles sortes des augmentations préférez-vous ?

**Tableau 3.9 :** les sortes d'augmentations que préfèrent les salariés

les sortes d'augmentations que préfèrent les salariés	Nombre	Pourcentage
Augmentation de salaire de base	42	80,8 %
Augmentation des primes individuelles	5	9,6 %
Augmentation des primes collectives	2	3,8 %
Le tout	1	1,9%
Avoir des postes supérieurs	1	1,9%
Grade	1	1,9%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Source : réalisé par nous-même.

**Figure 3.10:** les sortes d'augmentations que préfèrent les salariés



Source : réalisé par nous-même.

## CHAPITRE 3. L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES SALARIES DE LA SAA

### Commentaire :

D'après les réponses, 59,38% des salariés ont préféré l'augmentation de salaire de base, 9,6% l'augmentation des primes individuelles, 3,8% l'augmentation des primes collectives par contre d'autres employés ont préféré d'autres sortes comme le tout, avoir des postes supérieurs et le grade avec un pourcentage de 1,9%.

Les employés de SAA trouvent que l'augmentation salaire de base est la première sorte d'augmentation qui la préfère car d'un côté, sa nouvelle structuration qui englobe les échelons et plusieurs primes assurent une rémunération plus élevée, et d'un autre, le salaire de base est considéré comme la partie fixe et la garantie de la rémunération globale.

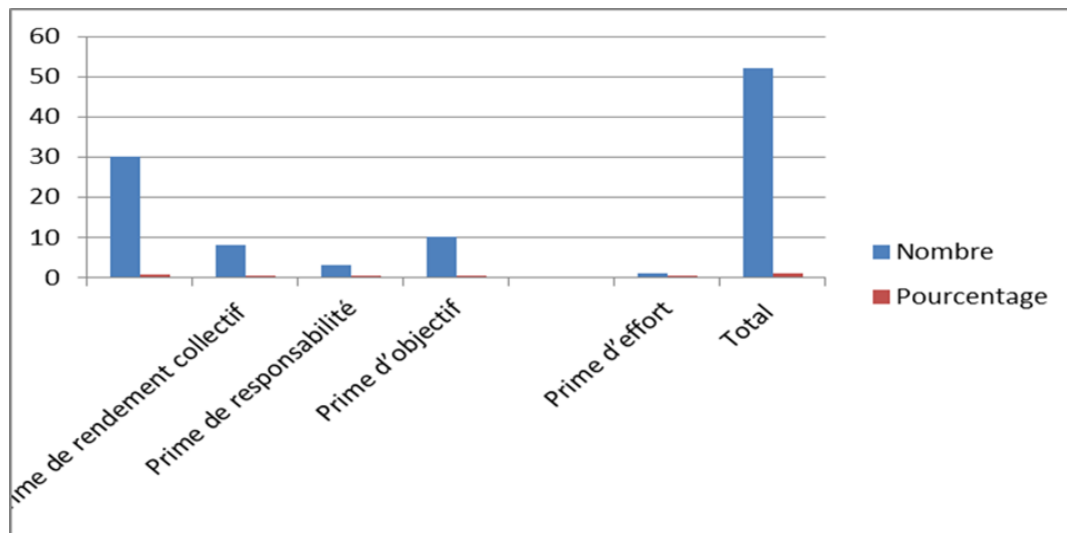
**Question 05 :** Parmi les primes suivantes, laquelle contient la partie variable de votre rémunération ?

**Tableau 3.10 : La prime qui contient la partie variable de rémunération**

<b>La prime qui contient la partie variable d'une rémunération</b>	<b>Nombre</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Prime de rendement individuel</b>	30	57,7 %
<b>Prime de rendement collectif</b>	8	15,4 %
<b>Prime de responsabilité</b>	3	5,8 %
<b>Prime d'objectif</b>	10	19,2 %
<b>Prime de production au mérite</b>	0	0%
<b>Prime d'effort</b>	1	1,9%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

**Source :** réalisé par nous-même.

Figure 3.11: La prime qui contient la partie variable de rémunération



Source : réalisé par nous-même.

### Commentaire :

Les résultats nous montrent la répartition des enquêtés selon les primes de la partie variable, nous observons que 57,7% des salariés reçoivent des primes de rendement individuels, 19,2 % des primes d'objectif et 15,4% des primes de rendement collectif, et 5,8% pour des primes de responsabilité, enfin 1,9 % pour des primes d'effort.

D'après les résultats obtenus, nous remarquons que presque la moitié de notre échantillon reçoit des primes de rendement individuel dans la partie variable de leur rémunération, et d'autres salariés reçoivent des primes de responsabilité et des primes d'effort. Donc cela peut être expliqué par le fait que la SAA ne prend pas seulement la participation des efforts et les responsabilités comme critère pour encourager ses salariés, la société utilise aussi les primes de rendement individuel et collectif qui constituent d'autres mécanismes de rémunération.

## CHAPITRE 3. L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES SALARIES DE LA SAA

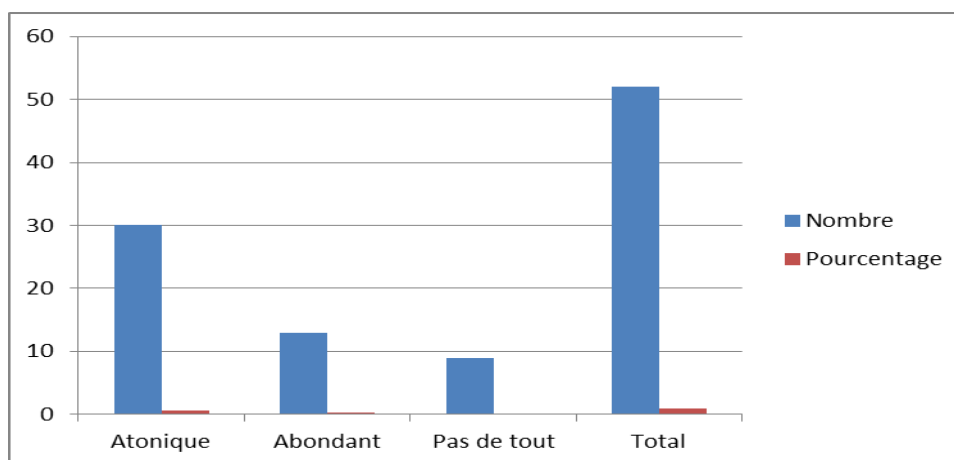
**Question 6 :** Comment trouvez le degré de motivation de cette partie variable ?

**Tableau 3.11 :** Le degré de motivation de cette partie variable

Le degré de motivation de cette partie variable	Nombre	Pourcentage
<b>Moyen</b>	30	57,7%
<b>Bon</b>	13	25%
<b>Faible</b>	9	17,3%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Source : réalisé par nous-même.

**Figure 3.12 :** Le degré de motivation de cette variable



Source : réalisé par nous-même.

### Commentaire :

Les résultats nous montrent que le degré de la motivation de la plupart des salariés interrogés par rapport à cette variable est moyen avec un pourcentage de 57,7% par contre 25%

## CHAPITRE 3. L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES SALARIES DE LA SAA

d'effectif ont un bon degré de motivation, enfin le reste des salariés ont un faible degré de motivation avec un pourcentage 17,3%.

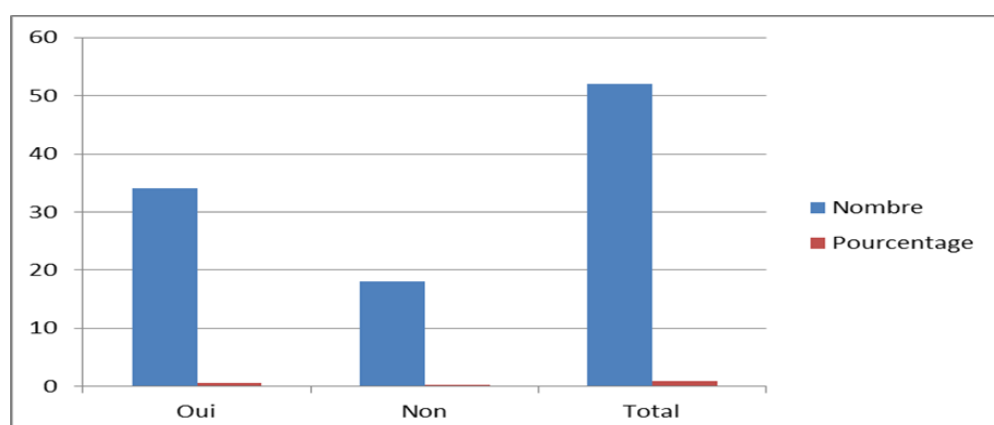
**Question 7:** Existe-il une équité (hommes / femmes) dans la répartition des salaires ?

**Tableau 3.12 : Existence de l'équité dans la répartition de salaire**

Existence de l'équité dans la répartition de salaire	Nombre	Pourcentage
Oui	34	65,4%
Non	18	34,6%
Total	52	100 %

Source : réalisé par nous-même.

**Figure 3.13 : Existence de l'équité dans la répartition de salaire**



Source : réalisé par nous-même.

## CHAPITRE 3. L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES SALARIES DE LA SAA

### Commentaire :

Ces résultats représentent que le taux de travailleurs qui trouvent qu'il y a une équité entre les femmes et les hommes dans le travail au sein de SAA est de 65,4%, tandis que le taux des autres employés qui pensent qu'il n'y a pas d'équité entre les femmes et les hommes est de 34,6%. On constate que la majorité des salariés quel que soit leur travail ou leur catégorie

Socioprofessionnel et quel que soit leur sexe donnent le sentiment favorable sur l'existence d'une équité dans la répartition de salaire.

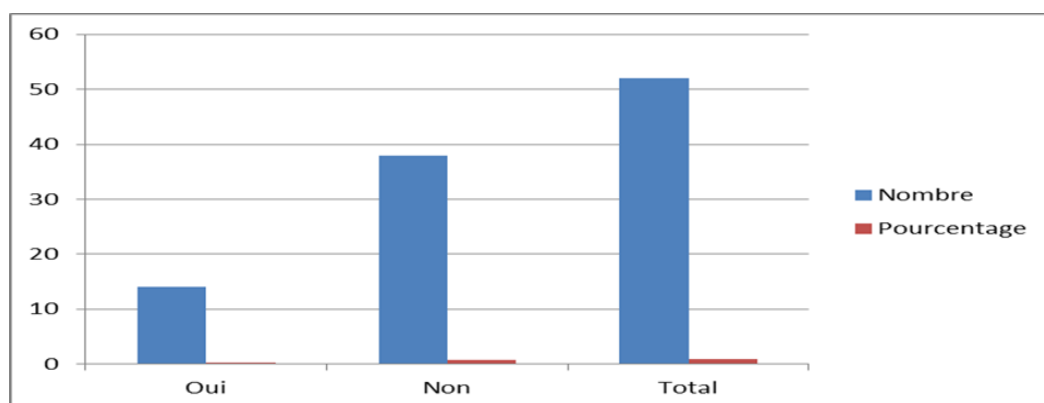
**Question 8 :** Pensez-vous qu'il y a un équilibre entre votre salaire mensuel et vos efforts fournis ?

**Tableau 3.13 : Existence de l'équilibre entre le salaire mensuel et les efforts fournis**

Existence de l'équilibre entre le salaire mensuel et les efforts fournis	Nombre	Pourcentage
Oui	14	26,9%
Non	38	73,1%
Total	52	100%

Source : réalisé par nous-même

**Figure 3.14 : Existence de l'équilibre entre le salaire mensuel et les efforts fournis**



Source : réalisé par nous-même.

## CHAPITRE 3. L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES SALARIES DE LA SAA

---

### Commentaire :

D'après les réponses, on constate que 73,1% des individus interrogés trouvent qu'il y'a un déséquilibre entre le salaire actuel de SAA et leurs efforts fournis mais le reste des interrogés (26,9%) pensent le contraire.

Les employés qui trouvent que leurs salaires sont insuffisants par rapport à leurs efforts fournis, soit ils souffrent de la mauvaise gestion de la rémunération de performance c'est-à-dire la non reconnaissance et l'injustice de leurs supérieurs, soit ils ne veulent pas fournir d'efforts supplémentaires pour l'accomplissement de leur travail.

**Question 9** : Si vous comparez votre rémunération avec celle des autres entreprises en Algérie, pensez-vous qu'elle est ?

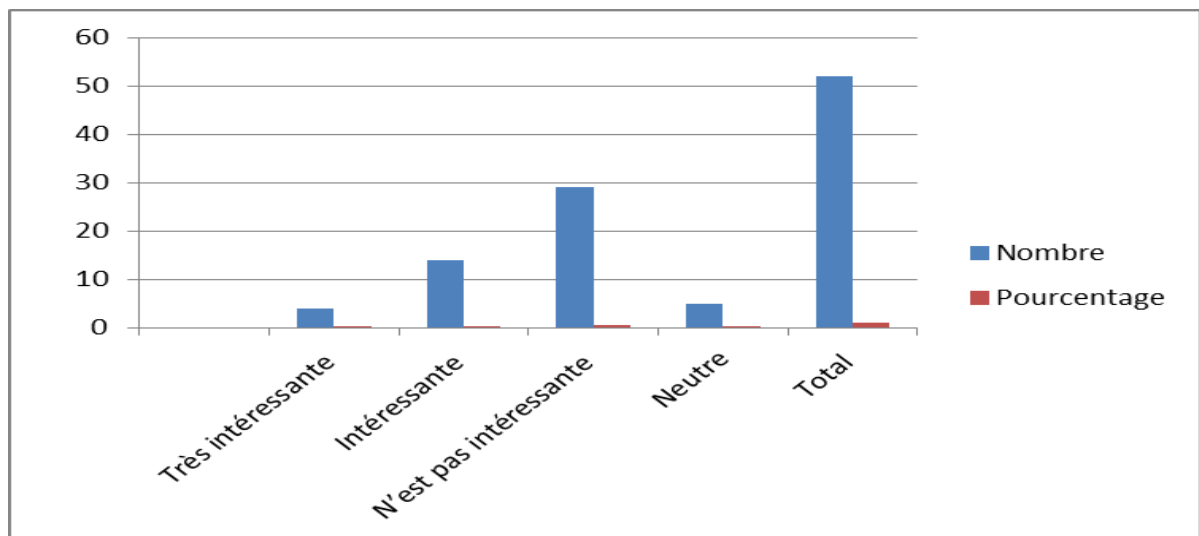
**Tableau 3.14 : Comparaison de rémunération d'un salarié avec celle des entreprises en Algérie**

<b>Comparaison de rémunération d'un salarié avec celle des entreprises en Algérie</b>	<b>Nombre</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Très intéressante</b>	4	7,7%
<b>Intéressante</b>	14	26,9%
<b>N'est pas intéressante</b>	29	55,8%
<b>Neutre</b>	5	9,6 %
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Source : réalisé par nous-même.

## CHAPITRE 3. L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES SALARIES DE LA SAA

**Figure 3.15 : Comparaison de rémunération d'un salarié avec celle des entreprises en Algérie**



**Source : réalisé par nous-même**

**Commentaire :**

En comparant la rémunération de SAA avec celle des autres entreprises en Algérie, 55,8% de notre effectif nous trouvons qu'elle n'est pas intéressante, 26,9% intéressante, 9,6% neutre et le reste de l'effectif trouve la rémunération très intéressante avec un pourcentage de 7,7%.

**Question10 :** Quel est votre niveau de motivation au travail

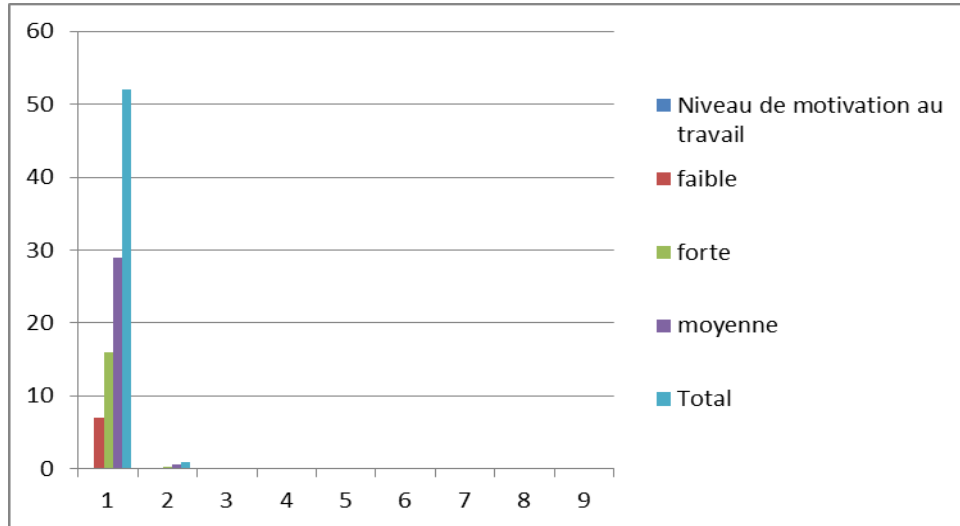
**Tableau 3.15: Niveau de motivation au travail**

Niveau de motivation au travail	Nombre	Pourcentage
Faible	7	13,5%
Moyenne	29	55,8%
Forte	16	30,8%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

**Source: réalisé par nous-même**

## CHAPITRE 3. L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES SALARIES DE LA SAA

Figure 3.16 : Niveau de motivation au travail



Source : réalisé par nous-même

### Commentaire :

Nous constatons que le taux de travailleurs qui ont un fort degré de motivation représente 30,8% tandis que le taux des travailleurs qui ont un degré moyen de motivation est de 48% et pour ce qui concerne les travailleurs qui ont une faible motivation est de 55,8% aussi. Ces chiffres indiquent que le taux des travailleurs qui ont une forte motivation et les travailleurs qui ont une moyenne motivation constituent la majorité.

## CHAPITRE 3. L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES SALARIES DE LA SAA

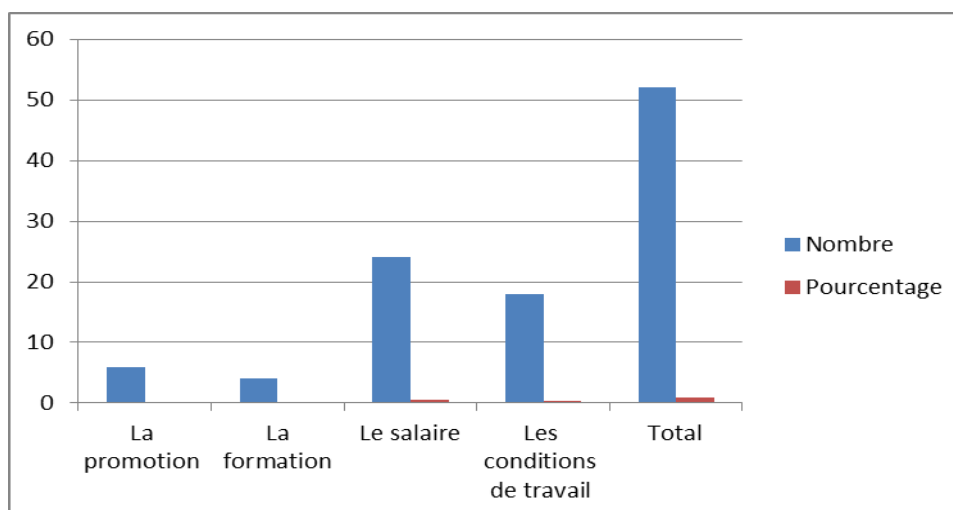
**Question 11 :** Quelle est pour vous la source majeure de motivation ?

**Tableau 3.16: La source majeure de motivation**

La source majeure de motivation	Nombre	Pourcentage
La promotion	6	11,5%
La formation	4	7,7%
Le salaire	24	46,2%
Les conditions de travail	18	34,6%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Source : réalisé par nous-même

**Figure 3.17: La source majeure de motivation**



Source : réalisé par nous-même

## CHAPITRE 3. L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES SALARIES DE LA SAA

### Commentaire :

D'après nos résultats, nous constatons que la source majeure qui motive le plus les employés de SAA est le salaire avec un taux de 46,2%, ensuite les conditions de travail avec un taux de 34,6%, la promotion est considérée aussi comme un facteur de motivation mais avec un taux réduit à 11,5% par contre 7,7% des employés interrogés trouvent que la formation est une source de motivation au sein de la société. Cette question nous a permis de connaître d'autres facteurs de motivation au sien SAA.

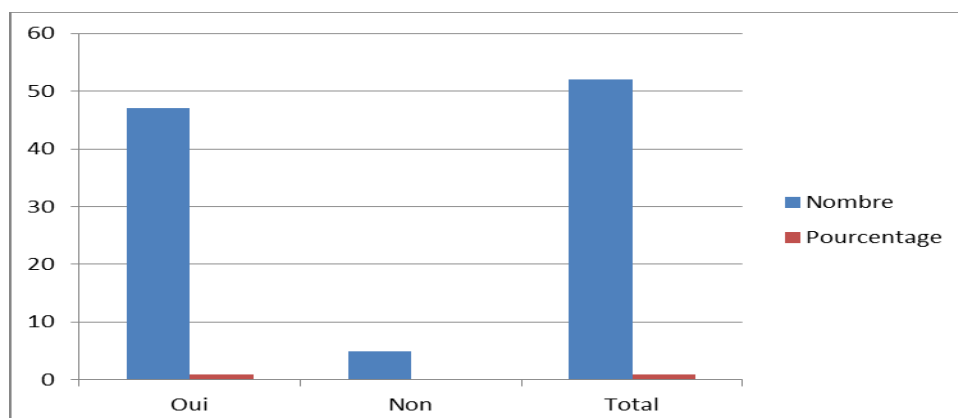
**Question 12:** Est-ce que la rémunération a un impact direct sur la motivation ?

**Tableau 3.17: la rémunération a un impact direct sur la motivation**

la rémunération a un impact direct sur la motivation	Nombre	Pourcentage
Oui	47	90,4%
Non	5	9,6%
Total	52	100%

Source : réalisé par nous-même

**Figure 3.18 : la rémunération a un impact direct sur la motivation**



Source : réalisé par nous-même.

## CHAPITRE 3. L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES SALARIES DE LA SAA

### Commentaire :

Ce tableau nous montre que presque tous les travailleurs (90,4%) trouvent que la rémunération a un impact direct sur la motivation par contre 9,6% des salariés sont contre. Cela signifie que les travailleurs donnent une grande importance à ce facteur qui peut influencer ses coûts de vie, alors on peut considérer la rémunération comme facteur essentiel de la motivation au travail (les salariés motivés par leur rémunération).

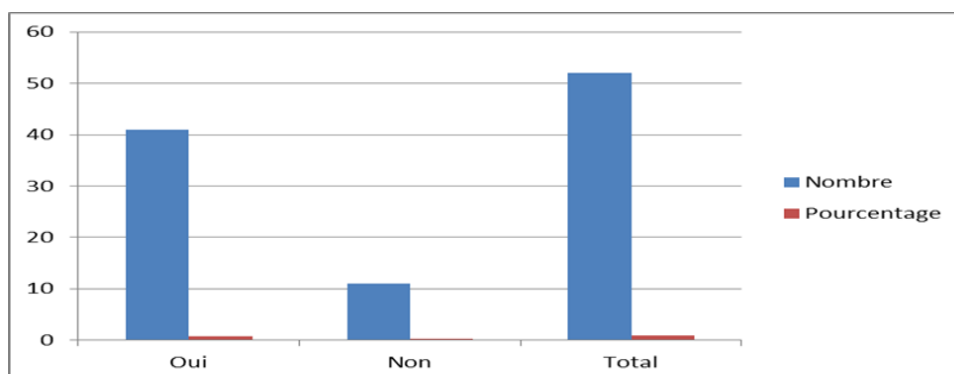
**Question 13 :** Si vous avez trouvé un travail avec un salaire élevé dans une autre entreprise, avez- vous la volonté de quitter votre poste actuel ?

**Tableau 3.18: Quitter l'entreprise pour un salaire plus élevé**

Quitter l'entreprise pour un salaire plus élevé	Nombre	Pourcentage
Oui	41	78,8%
Non	11	21,2%
Total	52	100%

Source : réalisé par nous-même

**Figure3.19 : Quitter l'entreprise pour un salaire plus élevé**



Source : réalisé par nous-même

### CHAPITRE 3. L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES SALARIES DE LA SAA

#### Commentaire :

Nous retenons d'après les résultats du tableau précédent que 78,8% des salariés ont l'envie de quitter SAA pour un salaire élevé dans une autre entreprise, par contre 21,2 % des employés ne la veulent pas. Cela signifie que les travailleurs ne sont pas satisfaits de leur salaire donc ils ont entrains de chercher un autre moyen ou d'autre travail pour améliorer leurs situation, donc nous constatons qu'il y a une absence de la fidélité.

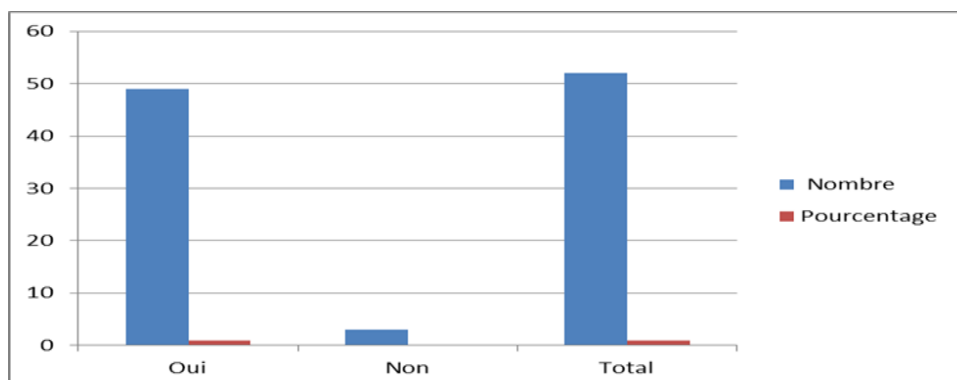
**Question 14 :** Pensez-vous que la motivation au travail par le salaire est un bon moyen pour fidéliser les travailleurs ?

**Tableau 3.19 : 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	49	94,2%
Non	3	5,8 %
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Source : réalisé par nous-même

**Figure 3.20: La motivation par le salaire est un bon moyen pour fidéliser les travailleurs**



Source : réalisé par nous-même

## **CHAPITRE 3. L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES SALARIES DE LA SAA**

---

### **Commentaire :**

D'après les résultats, la majorité des salariés trouvent que le salaire est un bon moyen pour les fidéliser avec un pourcentage de 94,2% dont une minorité qui ont répondu que le salaire n'est pas le seul moyen pour fidéliser les salariés avec un taux de 5,8%.

Nous remarquons que le salaire constitue un facteur principal, cette rémunération est considérée comme un critère crucial non seulement pour la motivation mais aussi la fidélisation des salariés.

### **3.2.3.3 Synthèse des résultats :**

D'après les résultats de notre recherche effectuée au sein de la SAA afin d'étudier notre thématique intitulée : l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés, Les informations que nous avons pu relever à travers notre questionnaire nous ont permis de mieux comprendre la vision des salariés envers leurs rémunération, Cette analyse nous a permis de ressortir les points suivantes :

- Il existe une variation de salaire chez SAA plus personnalisée malgré l'existence de même poste occupé.
- Nous avons constaté que la majorité des salaires dans la société SAA, déclarent être non satisfaits et non motivés des salaires perçus.
- Ils considèrent le salaire comme la première source de motivation, mais qu'il n'est pas la seule, car ils sont aussi motivés par d'autres sources comme la formation et les conditions de travail.
- La majorité des employés de SAA préfèrent l'augmentation de salaire de base.
- Les salariés de SAA déclarent qu'il y a une équité entre les femmes et les hommes dans la répartition des salaires.
- Une grande partie pense qu'il n'y a pas un équilibre entre le salaire mensuel et l'effort fournis et il confirme que la rémunération a un impact direct au niveau de la motivation.
- l'étude nous montre que certains employés veulent quitter l'entreprise, cela renvoie au non prise en compte des besoins réels sur la catégorie des salariés.

## **CHAPITRE 3. L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES SALARIES DE LA SAA**

---

### **Conclusion :**

Pour répondre aux différentes problématiques portant sur la motivation, puis la motivation par la rémunération, on a opté pour une enquête sur le terrain à partir d'un échantillon de salariés. L'enquête a nécessité d'élaborer un questionnaire.

Après l'analyse des données et des résultats obtenus lors de notre recherche, nous ont amené à faire des suggestions et à apporter quelques recommandations qui permettent l'amélioration de quelques points concernant le système de rémunération de SAA. Nous sommes parvenues à suggérer ce qui suit :

- Effectuer des évaluations régulières des employés et s'assurer que leurs compétences et leurs connaissances sont améliorées pour atteindre les objectifs fixés.
- Développer la culture de communication au sein de l'entreprise ;
- Lancement d'un programme de formation pour améliorer la motivation des employés à se sentir importants pour l'entreprise
- Faire appel aux pratiques de la gestion de rémunération, il s'agit du pivot même du management des ressources humaines.
- Fidéliser le personnel par l'augmentation salariale.

## **Conclusion générale**

## **Conclusion générale :**

La mise en place d'une politique de rémunération est considérée comme l'un des thèmes les plus sensibles dans la gestion des ressources humaines, car elle touche directement la vie pratique des responsables, mais également leur statut et leur estime. C'est pour cette raison qu'elle occupe une place importante dans l'entreprise.

La gestion de la rémunération prend de plus en plus d'importance au sein des entreprises. Celles-ci tentent de résoudre les lacunes qui se trouvent dans la rémunération par l'introduction d'un système ou d'une politique de rémunération, qui assure à la fois les objectifs de l'entreprise, satisfaire les besoins des salariés et fait équilibrer la rémunération des postes avec les compétences et les efforts fournis par les salariés. D'une manière générale elles veillent sur la gestion globale du salaire et à leurs contributions pour qu'ils soient motivés et satisfaits afin d'atteindre leurs besoins.

La rémunération fait partie de l'outil de motivation, elle permet de récompenser les résultats obtenus et de satisfaire une partie très importante des besoins ressentie par les employés. Réaliser un lien entre la rémunération et la motivation veut dire que l'entreprise doit penser à avoir un système de rémunération motivant et équitable.

Par ailleurs, les salariés au sein de la SAA ne sont pas motivés par leur rémunération, chacun est rémunéré en fonction du niveau de qualification, de l'exigence du poste et des efforts effectués dans la réalisation du travail, ce dernier est donc reconnu à sa juste valeur. D'un autre côté, la rémunération motive les salariés du fait qu'elle leur permet de se procurer les objets de leurs choix, de s'assurer un minimum de confort et de sécurité, qu'elle soit suffisante pour eux et leurs familles, et du fait qu'elle soit évolutive.

ce travail nous permis de déduire que la rémunération a une grande influence sur la motivation des employés ; cependant, elle n'est pas le seul facteur de motivation, ce qui nous permis d'infirmer la première hypothèse qui disait que la rémunération constitue une réelle source de motivation au travail et de confirmer la deuxième qui soutenait que La rémunération est un facteur insuffisant pour motiver les salariés

Nous avons aussi constaté que les cadres, agents d'exécution et agents de maîtrise interrogés de l'entreprise SAA ne sont pas satisfait de de leur rémunération par ce que il est

considéré comme peu importante, de ce fait ça risque de déclencher une démotivation chez les salariés

En conclusion, nous pouvons dire que l'entreprise SAA devrait mettre en place une politique de rémunération incitative pour ses employés en leur donnant des récompenses justes en rapport avec leur contribution au travail, en tenant compte du diplôme et de la qualification des employés, des résultats obtenus dans le sens des objectifs spécifiques, et les besoins spécifiques de chacun, ce qui leur offre notamment le potentiel d'évolution des salaires dans le temps, le SAA de l'entreprise fait donc des primes le principal levier de motivation au travail.

# **BIBLIOGRAPHIE**

## Bibliographie

### 1. Ouvrages :

- ANNICK (H), «Toute la fonction ressources humaines », 3ème édition, Dunod, Paris, 2010 - 2016.
- BERNARD (R), « Bâtir une stratégie de rémunération », Dunod, Paris, 2016.
- BERNARD (R), « Bâtir une stratégie de rémunération », Dunod, Paris, 2010.
- BEDARD, (M), MILLER, (R), « La gestion des organisations», édition Cheneliere / McGraw-Hill, Canada, 1995
- CLAUDE Lévy-Leboyer , «La motivation au travail », Éditions d'Organisation, Paris 2006.
- CARRE, (PH) et FINOUILLET (F), « traité de la psychologie de la motivation », Dunod, Paris, 2009.
- CHELOE Guillot-Soulez, « gestion des ressources humaines», Gualino, Paris, 2021.
- DECKER (Jean-François), «Diriger et motiver secrets et pratiques», édition d'Organisation, 1997.
- ÉLINE Nicolas, «Gestion des ressources humaines », Dunod, Paris, 2014.
- FENOUILLET, (F), «la motivation », édition Dunod, 2e édition , Paris ,2012.
- GUY (L), « Les rémunérations», édition Maxima Laurent du mesnil, Paris, 1993.
- LAUTIER (G), « Les rémunérations », éditions Maxima, Paris, 1993.
- LEVY (L), « la motivation dans l'entreprise », éditions d'Organisation, paris, 2003.
- LEVY-LEBOYER, (C), « Motivation dans l'entreprise, modèle et stratégie», édition d'organisation, paris, 2001.
- MONTSERRAT(X), « Comment Motiver », éditions d'Organisation, paris, 2004.
- MORIN, (E) et AUBÉ (C) ; «Psychologie et management», édition Chenelière éducation ; Montréal ,2007.
- THEVENET (B), DEJOUX (C), MARBOT (E) ET BENDER(A), « Fonction RH», édition Pearson éducation, Paris.

## **2) Revues :**

- ROUSSEL, « A travail égal salaire égale », Revue de gestion des ressources humaines, Edition ESKA, N° 64, 2007.
- ROUSSEL (P), DALMAS (M) et OUBRA (N), « Les modèles intégrateurs de la motivation au travail », in revue Comportement Organisationnel , Vol 3, 2009.

## **3) Dictionnaires :**

- Dictionnaire le ROBERT quotidien, Paris, 1996.
- HENRI (M) : Vocabulaire, Concepts et outils économique, Dictionnaire de gestion, Economica, Paris, 1998.

## **4) Travaux universitaire :**

- BAKITI BA. MBOG BINYET J-O., « Système de rémunération et motivation au travail des fonctionnaires camerounais : une analyse théorique », Assistant à la faculté de sciences économique et de gestion appliquée de l'université de Douala au Cameroun, septembre 2010.
- FOREST V., « rémunération au mérite et motivation au travail : l'exemple de la fonction publique d'état », doctorante en science de gestion, Université Lumière de Lyon 2, juin 2006.

## **5) Sites web :**

- <https://journals.univ-ouargla.dz> (consulté le 9/03/2022 à 13:48h).
- [www.mindforest.com/motivation-au-travail-un-peu-dhistoire](http://www.mindforest.com/motivation-au-travail-un-peu-dhistoire) (Publié le 09/12/2014 consulté le 08/04/2022 à 10:48).
- [https://www-speedupcareer-com.translate.goog/articles/importance-of-employee-motivation.html?\\_x\\_tr\\_sch=http&\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=fr&\\_x\\_tr\\_hl=fr&\\_x\\_tr\\_pto=sc](https://www-speedupcareer-com.translate.goog/articles/importance-of-employee-motivation.html?_x_tr_sch=http&_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=fr&_x_tr_hl=fr&_x_tr_pto=sc) (Consulté le 10/04/2022 à 13:00).
- [https://tsm-alumni.fr/files/ALUMNI/MRH/fiches\\_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf](https://tsm-alumni.fr/files/ALUMNI/MRH/fiches_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf) (consulté le 11/04/2022 à 09:10).
- <https://www.saa.dz> (consulté le 20 /05/2022 à 20h39)



## **LES ANNEXES**

# Annexe 01

## Le questionnaire

### L'étude de l'effet de la rémunération sur la motivation des salariés au sien de SAA

Dans le cadre de l'obtention d'un diplôme de master en management et l'entrepreneuriat à l'EHEC, nous sollicitons votre aide de bien vouloir répondre à ce questionnaire qui s'articule sur : l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés (le cas de SAA), nous serons très reconnaissants de votre participation qui ne prends que 5 min pour avoir votre avis sur les items de l'enquête vos informations seront traitées pour des fins purement scientifique.

#### Une seule réponse possible

##### 1- Vous êtes ...

Un homme

Une femme

##### 2- Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?

Moins de 25 ans

De 25 ans à 35 ans

De 35 ans à 50 ans

50 et plus

##### 3- Niveau d'instruction :

Moyen

Secondaire

Universitaire

4- Quelle est votre ancienneté dans la société ?

Moins de 5 ans

De 5 ans à 15 ans

Plus de 15 ans

5- Quel est votre statut (catégorie socio-professionnelle) ?

Maîtrise

Exécution

Cadre moyen

Cadre supérieur

6- Le système de rémunération de votre entreprise est-il satisfaisant et motivant pour vous ?

Oui

Non

7- votre salaire mensuel est limité entre :

Inférieur à 35000 DA

36000-55000 DA

56000-75000 DA

76000-95000 DA

Supérieure à 96000 DA

8- Depuis votre recrutement avez-vous bénéficié d'une augmentation :

Oui

Non

9- Quelles sortes des augmentations préférez-vous ?

Augmentation de salaire de base

Augmentation des primes individuelles

Augmentation des primes collectives

Autre : .....

**10- Parmi les primes suivantes, laquelle contient la partie variable de votre rémunération ?**

Prime de rendement individuel

Prime de rendement collectif

Prime de responsabilité

Prime d'objectif

Prime de production au mérite

Autre : .....

**11- Comment trouvez le degré de motivation de cette partie variable ?**

Moyen

Bon

Faible

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

Oui

Non

**13- Pensez-vous qu'il y a un équilibre entre votre salaire mensuel et vos efforts fournis ?**

Oui

Non

**14- 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

**15- Votre niveau de motivation au travail :**

Faible

Moyenne

Forte

**16- Quelle est pour vous la source majeure de la motivation ?**

La promotion

La formation

Le salaire

Les conditions de travail

**17- D'après vous, est ce que la rémunération a un impact direct sur la motivation :**

Oui

Non

**18- 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

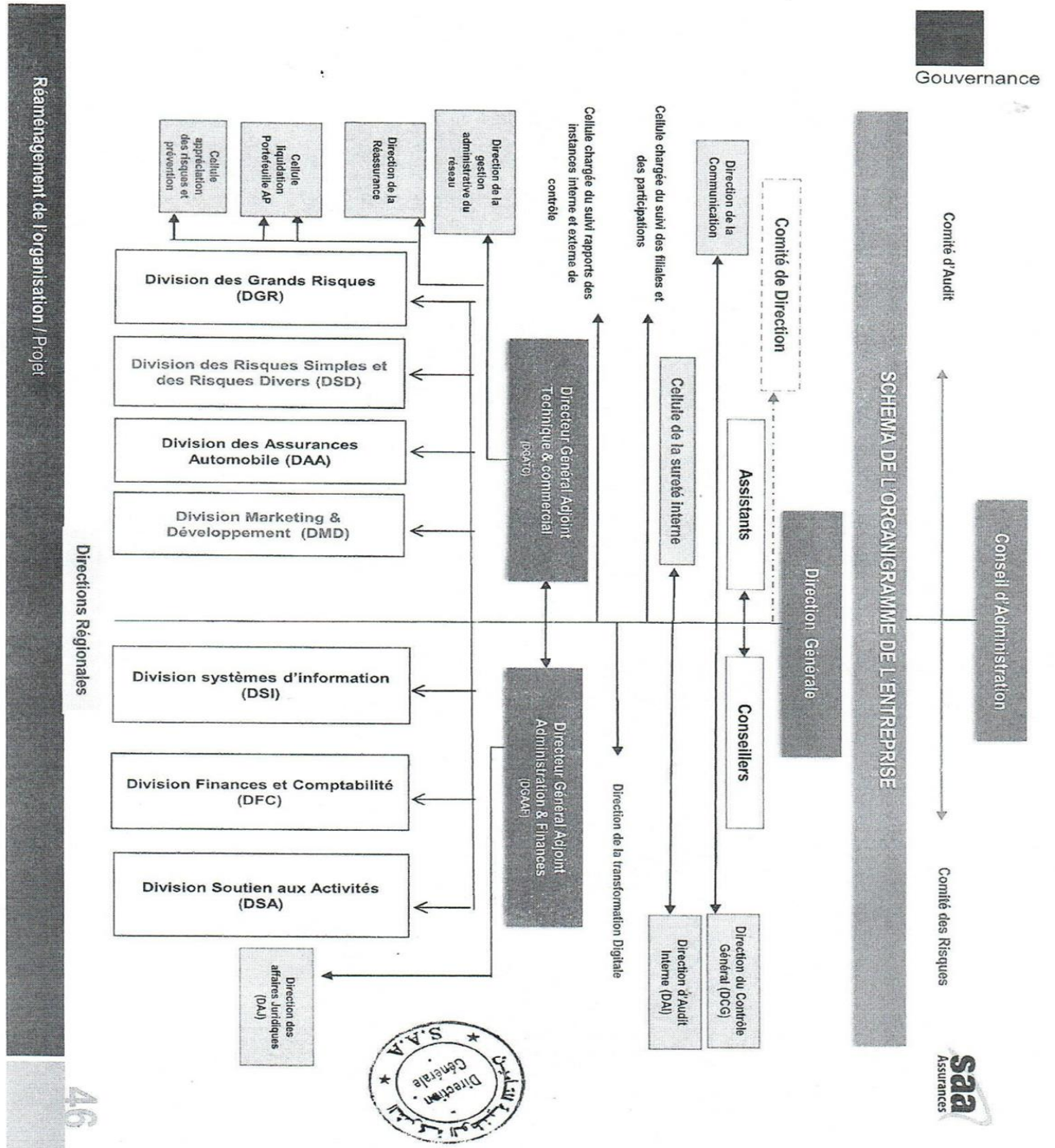
**19- Pensez-vous que la motivation au travail par le salaire est un bon moyen pour fidéliser les travailleurs ?**

Oui

Non

# Annexe 02 :

## Organigramme de SAA :



# Annexe 03 :

## Accord collectif n0 19 :

### 1- أحكام تعديلية

#### المادة 01: تتميم المادة 36 من الاتفاقية الجماعية

تتم أحكام المادة 36 من الاتفاقية الجماعية للمؤسسة، المؤرخة بتاريخ 1994/10/04، بفقرة ثالثة تحرر كما يلي:

"العامل المرقى لمنصب أعلى، يخضع حتما لفترة اختبارية تتراوح بين ستة (06) أشهر و اثنتي عشر (12) شهرا لمناصب العمل ذات التأهيل العالي (الاطارات الوسطى والاطارات السامية)، تتاح من خلالها الفرصة، للهيئة المستخدمة، للتأكد من كفاءة و استحقاق هذا العامل، تحدد الفترة الاختبارية لكل فئة من فئات العمال كما يلي:

الصف	المدة	فئات العمال
من 10-04	01 شهر	التنفيذيين
من 15-11	02 شهرين	المهرة
من 21-16	من 06 إلى 12 أشهر	الاطارات الوسطى و الإطارات السامية

عند نهاية الفترة الاختبارية المحددة وعلى أساس تقييم المسؤول المباشر، تقرر الهيئة المستخدمة تثبيت المعني بالأمر في المنصب الجديد أو إعادة تعيينه في منصبه الأصلي أو في منصب ذو أجر مماثل".

#### المادة 02: تعديل المادة 02 من الاتفاق الجماعي رقم 15

تعديل المادة 02 من الاتفاق الجماعي رقم 15، المؤرخ في 2013/03/07 المعدلة و المتممة للمادة 37 من الاتفاقية الجماعية المتعلقة بترتيب العامل المرقى لمنصب أعلى، كما يلي:

" العامل الذي يرقى لمنصب أعلى، يرتب في الصف و الفرع المطابقان لهذا المنصب الجديد و يحتفظ بالرقم الاستدلالي المكتسب قبل الترقية، الذي يضاف له قيمة درجتين لتحديد الدرجة التي يصنف فيها في المنصب الجديد".

تحدد كيفية تطبيق هذه المادة عن طريق تعليمة إدارية تتضمن الإجراءات اللازمة



Handwritten signature or initials.

من خلال الاتفاق المتبادل بين:

الشركة الوطنية للتأمين "ش.و.ت"، الكائن مقرها بـ 05، شارع ارنستو شي غيفارا- الجزائر-  
ممثلة من طرف الرئيس المدير العام، السيد سايس ناصر، المسمى بالمستخدم،

من جهة،

ومكتب المجلس النقابي للمؤسسة "ش.و.ت"

ممثلا من طرف السيد شعبان عز الدين، الأمين العام للمجلس النقابي للمؤسسة،

من جهة أخرى،



### **المادة 03: تعديل المادة 06 من الاتفاق الجماعي رقم 09**

\*تتيمما للمادة 06 من الاتفاق الجماعي رقم 09، المؤرخ في 2010/07/01 المتعلقة باستفادة بعض مناصب العمل من منحة تقييم الوظيفة، تم إضافة المناصب التالية ، ضمن قائمة مناصب العمل المستفيدة من منحة تقييم الوظيفة و على هذا الأساس، يستفيد من المنحة السالفة الذكر العمال الذين يشغلون المناصب التالية، بالنسب المحددة كما يلي:

- إكتواري رئيسي " خبير حساب المخاطرة" 22 %
- Actuaire Principal
- مهندس نظام 21 %
- Ingénieur Système
- إطار دراسات "مهندس مكتب" 20 %
- Cadre d'Etude «Ingénieur Souscripteur »

### **المادة 04: تكملة المادة 13 من الاتفاق الجماعي رقم 13**

\*تتمم و تعدل المادة 13 من الاتفاق الجماعي رقم 13، المؤرخ في 2011/07/19 المعدلة و المتممة للمادة 04 من الملحق رقم 08 الصادر في 2007/03/06 المعدل للمادة 116 من الاتفاقية الجماعية المتعلقة بالاستفادة من المنحة التقنية، كما يلي:

" الاستفادة من المنحة التقنية تتوقف على العمال الذين يشغلون مناصب عمل تقنية أو محاسبية، المعادلة لمنصب نائب رئيس مصلحة أو مناصب أدنى.

تحدد قيمة المنحة التقنية وفقا لنسبة مئوية من الأجر الأساسي القاعدي، على النحو التالي:

- \*شهادة الكفاءة المهنية للتأمين (CAP): 10 %.
- \*شهادة الأهلية للتأمين (BP): 15 %.
- \* شهادة الاقتصاد والقانون ( محاسبة CED) : 15 %.
- \*شهادة التحكم في تقنيات المحاسبة ( محاسبة CMT) : 15 %.
- \*شهادة الكفاءة المهنية ( محاسبة CAP) : 10 %.
- \*شهادة التحكم في المحاسبة ( محاسبة CMC) : 10 %.
- \*شهادة التحكم المهني في التأمين أو المحاسبة (CMPA/CMPC) : 10 %.
- \*شهادة تقني سامي في التأمين أو المحاسبة (BTS): 20 %.

لا يمكن الجمع بين عدة منح تقنية بل تمنح واحدة فقط على أساس الشهادة التي تخول لصاحبها النسبة المئوية الكبرى.

لا يمكن الجمع بين منحة التقنية و المنح الأخرى كمنحة تقييم الوظيفة ومنحة المسؤولية".



Handwritten signature or mark.

# Annexe 04

## Avenant N°24 :

### 1- أحكام تعديلية

#### الجزء الأول: إعادة تقييم النقطة الاستدلالية ومراجعة قيمة بعض المنح والتعويضات

ان قرار إعادة تقييم النقطة الاستدلالية ومراجعة قيمة بعض المنح والتعويضات جاء بناء على الاتفاق الممضي عليه من طرف "الاتحاد الجزائري لشركات التأمين وإعادة التأمين" و"الفيدرالية الوطنية لعمال البنوك والتأمين" المؤرخ في 2019/11/20 وكذا موافقة مجلس إدارة الشركة المنعقد بتاريخ 2019/12/30.

#### المادة 01: إعادة تقييم مبلغ النقطة الاستدلالية ورفعها تدريجيا إلى 70 دج.

يتم رفع قيمة النقطة الاستدلالية المقدره بـ 60 دج بموجب أحكام المادة 01 من الاتفاق الجماعي رقم 15 المؤرخ في 2013/03/07 بصفة تدريجية إلى:

\* 64 دج ابتداء من: 2019/01/01.

\* 68 دج ابتداء من: 2019/07/01.

\* 70 دج ابتداء من: 2020/01/01.

#### المادة 02: إعادة تقييم بعض المنح والتعويضات.

##### 1\*منحة السلة:

تعديل قيمة منحة السلة الممنوحة للعمال بموجب المادة 121 من الاتفاقية الجماعية المعدلة بالمادة 01 من الاتفاق الجماعي رقم 13 المؤرخ في 2011/07/19 وكذا المادة 02 من الملحق الجماعي رقم: 08 المؤرخ في 2007/03/06 لتصبح قيمتها: 400 دج صافية يوميا عن كل يوم عمل فعلي.

##### 2\*منحة الصندوق:

تعديل المادة 117 من الاتفاقية الجماعية المتممة بالمادة 02 من الاتفاق الجماعي رقم 13 المؤرخ في 2011/07/19 وتحرر كما يلي:

" للعمال الذين يشغلون منصب "قابض" أو مكلف بتحصيل أقساط التأمين الحق في منحة الصندوق للتكليف الذي يضطلع به هذا الأخير ولتغطية النقص المحتمل من النقود ناجم عن خطأ في العد، تحدد قيمتها بـ: 2000 دج شهريا.

غير أنه فيما يخص العمال الذين استفادوا من هذه المنحة في ظل أحكام المادة 02 من الاتفاق الجماعي رقم 13 المذكور أعلاه وحفاظا على الحقوق المكتسبة، فإنه يتم إبقاء الاستفادة من نفس القيمة التي

تقاضوها خلال شهر ديسمبر 2018 وذلك ما داموا يمارسون مهام قابض أو مكلف بتحصيل أقساط التأمين.

أثناء العطلة السنوية، مبلغ منحة الصندوق يدفع للعامل الذي يعرض القابض. إن الاستفادة من هذه المنحة لا تخول لصاحبها الجمع بينها وبين منحة الضرر، منحة المسؤولية أو منحة تقييم الوظيفة.

### **3\* منحة تسبير الصندوق النقدي:**

تعديل منحة تسبير الصندوق النقدي الممنوحة للعمال المعنيين وفقا للفقرة 04 من المادة 117 من الاتفاقية الجماعية وتحدد بقيمة 1.200 دج. أثناء العطلة السنوية، مبلغ منحة الصندوق يدفع للعامل الذي يعرض القابض. إن الاستفادة من هذه المنحة لا يخول لصاحبها الجمع بينها وبين منحة الضرر، منحة المسؤولية أو منحة تقييم الوظيفة.

### **4\* التعويض عن مصاريف النقل:**

تعديل القيمة القصوى لمنحة النقل التي يستفيد منها العمال بموجب المادة 114 من الاتفاقية الجماعية المعدلة بالمادة 05 من الاتفاق الجماعي رقم: 13 المؤرخ في 2011/07/19 وتحدد ب: 5000.00 دج شهريا وذلك بناء على الوثائق المبررة.

### **5\* المنحة الجزافية عن استعمال السيارة الشخصية:**

تعديل القيمة القصوى للتعويض الخاص باستعمال السيارة الشخصية التي يستفيد منها العمال بموجب المادة 115 من الاتفاقية الجماعية المعدلة بالمادة 02 من الاتفاق الجماعي رقم 03 المعدلة بالمادة 05 من الاتفاق الجماعي رقم 13 المؤرخ في 2011/07/19 وتحدد ب: 6000.00 دج شهريا وذلك بناء على الوثائق المبررة. يتعين على المستخدم التأكد من استعمال السيارة الشخصية بصفة دائمة لمقتضيات المصلحة وذلك تحت طائلة البطلان.

### **6\* التعويض الكيلومتري عن استعمال السيارة الشخصية للقيام بمهمة عمل:**

تعديل قيمة التعويض الكيلومتري الممنوح للعامل المكلف بمهمة بموجب المادة 131 من الاتفاقية الجماعية المعدلة بالمادة 04 من الاتفاق الجماعي رقم: 13 المؤرخ في 2011/07/19 وتحدد ب: 15 دج عن الكيلو متر الواحد، إذا كانت المسافة تفوق 50 كيلومتر.



# Table de matière :

**Résumé**

**Dédicaces**

**Remerciements**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Liste des abréviations**

Introduction générale	1
<b>Chapitre 1 : Le système de rémunération</b>	<b>5</b>
Introduction.....	5
<b>Section 01 : Les fondements de rémunération.....</b>	<b>5</b>
1.1.1 Définition de La rémunération.....	5
1.1.2 LE SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION.....	7
1.1.2.1 Les critères d'un bon système de rémunération.....	8
1.1.2.2 Les objectifs d'un système de rémunération.....	13
1.1.2.3 Le système de rémunération, reflet de la culture d'entreprise.....	14
<b>Section 02 : La Politique de rémunération.....</b>	<b>17</b>
1.2.1 L'évolution des politiques de rémunération.....	17
1.2.2 Les enjeux et les contraintes des politiques de rémunération.....	19
1.2.3 La pyramide des rémunérations.....	22
1.2.4 Le salaire de base.....	23
1.2.4.1 Définition et enjeux.....	24
1.2.4.2 La fixation du salaire de base.....	24
1.2.4.3 Les obligations légales.....	24

1.2.4.4 Les primes.....	26
<b>Section 03 : Définir une stratégie de rémunération globale.....</b>	<b>26</b>
1.3.1 DE la stratégie RH à la stratégie de rémunération.....	27
Conclusion.....	32
<b>CHAPITRE 2 : LA motivation des salaires au travail</b>	<b>34</b>
Introduction.....	34
<b>Section 01 : Cadre général de la motivation.....</b>	<b>34</b>
2.1.1 Historique de la motivation au travail.....	34
2.1.2 Définition de la motivation.....	36
2.1.3 Les types de motivation.....	38
2.1.4 Les caractéristiques de la motivation au travail.....	39
2.1.5 Les facteurs de motivation au travail.....	40
2.1.6 Les niveaux hiérarchiques de la motivation.....	42
2.1.7 L'importance de la motivation des employés.....	43
<b>Section 02 : Les théories de la motivation et sa relation avec la rémunération.....</b>	<b>45</b>
2.2.1 Les théories de la motivation.....	45
2.2.2 La relation entre la rémunération et la motivation.....	56
<b>Section 03 : Effet et indice de motivation des hommes au travail.....</b>	<b>58</b>
2.3.1 Effet de motivation.....	58
2.3.2 Indices de motivation des employés au travail.....	59
Conclusion.....	62
<b>CHAPITRE 3 : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés de la</b>	
<b>SAA.....</b>	<b>64</b>
Introduction.....	64
<b>Section 01 : Présentation générale de l'entreprise d'accueil.....</b>	<b>64</b>

3.1.1 Historique.....	64
3.1.2 Le statut de la SAA.....	67
3.1.2.1 Le réseau de distribution.....	68
3.1.3 La SAA dans son environnement.....	68
3.1.4 La fonction RH au sein de la SAA.....	69
<b>Section 02 : Méthodologie, analyse et résultats de l'enquête.....</b>	<b>71</b>
3.2.1 L'élaboration d'un questionnaire.....	71
3.2.2 La population et l'échantillon d'étude.....	72
3.2.3 Analyse et interprétation des résultats.....	72
3.2.3.1 La première partie du questionnaire.....	72
3.2.3.2 2èmes parties du questionnaire.....	78
3.2.3.3 Synthèse des résultats.....	95
Conclusion .....	96
Conclusion Générale.....	98

## **Bibliographie**

## **Annexes**

## **Table de matière**