

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales

D'Alger

EHEC

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

Option : Management et Entrepreneuriat.

**L'IMPACT DU SYSTEME DE REMUNERATION SUR LA
MOTIVATION DES SALARIES**

Etude de cas : CONDOR

Présenté par :

Melle Faten BELLIL

Encadreur :

M. Smain CHABANI

Professeur à EHEC

6^{eme} Promotion

Juin 2019

Résumé :

Dans le but de mieux comprendre le fonctionnement des entreprises, les managers ont développé la notion de motivation au travail, car ils ont compris qu'il est important d'inciter les salariés à se motiver pour fournir plus d'effort. les managers se sont intéressés aux politiques et au système de rémunération pour avoir une meilleure performance de ses salariés dans l'entreprise.

L'objectif de ce thème c'est d'expliquer l'impact de la rémunération ou la façon dont les employés sont rémunéré sur leur motivation, voir l'état de condor sur ce sujet en répondant à la problématique suivante : quel est l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de condor.

Mots-clés : la rémunération, la motivation, le système de rémunération, le salaire, les compétences, la satisfaction, le processus de motivation

Abstract

In order to better understand how businesses work, managers have developed the concept of motivation at work, because they have understood that it is important to encourage employees to motivate themselves to provide more effort. Managers were interested in the policies and the compensation system to have a better performance of its employees in the company.

The objective of this topic is to explain the impact of remuneration or how employees are paid on their motivation, to see the state of Condor on this subject by answering the following question: The impact of compensation on the motivation of Condor employees.

Keywords: Remuneration, motivation, remuneration system, salary, skills, satisfaction motivation process

الملخص

من أجل فهم كيفية عمل الشركات بشكل أفضل ، طور المديرين مفهوم الدافع في العمل ، لأنهم أدركوا أنه من المهم تشجيع الموظفين على تحفيز أنفسهم لتوفير المزيد من الجهد. كان المديرين مهتمين بالسياسات ونظام التعويضات للحصول على أداء أفضل لموظفيها في الشركة.

والغرض من هذا الموضوع هو شرح تأثير التعويض أو كيفية دفع رواتب الموظفين على دوافعهم ، راجع حالة كوندور حول هذا الموضوع من خلال الإجابة على المشكلة التالية: ما هو تأثير التعويض على تحفيز الموظفين داخل كوندور.

الكلمات المفتاحية: التعويض ، الدافع ، نظام التعويض ، الراتب ، المهارات ، الرضا ، عملية التحفيز

Dédicaces

A l'homme de ma vie, mon exemple éternel, mon soutien moral et source de joie et de bonheur, celui qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir, que dieu te garde dans son vaste paradis, à toi mon père. « ZOUBIR »

A la mémoire de mon grand-père MOHAMED.

A ma mère, tu m'as donné la vie la tendresse et le courage pour réussir, je t'offre ce modeste travail pour te remercier pour tes sacrifices.

A mon oncle BACHIR et ma tante HASSINA pour leurs appuis, leurs encouragements et leurs soutiens moral.

A ma chère sœur KENZA, A mes adorables frères MOHAMED ET YAZID

A mon grand-père SALAH, pour son encouragement durant ces années d'études.

Mes grand-mères: KHADRA ET AMRIA je les souhaite une longue vie et une bonne santé

Aux personnes qui m'ont toujours aidé et encouragé, qui étaient toujours à mes côtés, mes aimables amies, et sœurs de cœur : HADJER, CHANEZ, SABRINA, BOUTHAINA, RANIA ET NESSRIN.

A mes oncles : MABROUK, MOURAD, WAHID, FAYCEL ET MARWAN.

A mes tantes : SALIHA, NACIRA, AMEL ET FOUZIA.

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier en tout premier lieu le bon dieu tout puissant de nous avoir donné la volonté, la puissance et surtout la patience pour l'élaboration de ce modeste travail.

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à monsieur Smain CHAABANI, mon encadreur au niveau de l'école des hautes d'études commerciales.

Ce travail ne serait pas aussi riche et n'aurait pas pu avoir le jour sans l'aide et l'encadrement de Mme Asma CHEBIRI, je la remercie pour la qualité de son encadrement exceptionnel, pour sa patience, sa rigueur et sa disponibilité durant notre préparation de ce mémoire.

J'exprime mes gratitudes à tous les responsables de Condor, à M. FOUAD .B et AZZEDINNE.R en particuliers.

Mes remerciements et ma profonde gratitude pour les membres du jury de leur extrême gentillesse d'accepter l'évaluation de ce travail.

Un grand merci à mon père et ma mère, pour leur amour, leurs conseils ainsi que leur soutien inconditionnel, qui m'a permis de réaliser les études que je voulais.

Je remercie également les directeurs GHEDIRI ABDLAALI et LKHLEF RACHID pour leur soutien et encouragement durant notre préparation de ce mémoire.

Enfin, j'adresse mes vifs remerciements à tous mes proches et amis pour la réalisation de ce mémoire.

Liste des tableaux

Chapitre II

Tableau n°01 : la déférence entre le leader et le manager	42
Tableau n°02 : relation entre la pyramide des besoins et la rémunération	52

Chapitre III

Tableau n° 01: Evolution des effectifs de 2012 à Février 2018.....	64
Tableau n° 02 : évolution des effectifs par catégories socioprofessionnelle.....	65
Tableau n° 03 : l'effectif par genre en 28 février 2018.....	65
Tableau n° 04 : l'effectif de la formation des personnes de 2013 à 2017.....	65
Tableau n° 05 : La répartition des effectifs interrogés selon le sexe.....	73
Tableau n° 06 : La répartition des effectifs interrogés selon la tranche d'âge.....	74
Tableau n°07 : la répartition de la population questionné selon la catégorie socioprofessionnelle.....	75
Tableau n° 08: la répartition de la population questionné selon l'ancienneté des personnes.....	76
Tableau n°09 : la représentation du score de motivation.....	77
Tableau n°10 : la représentation du score de rémunération.....	78
Tableau n°11: la répartition de la population questionné selon le salaire.....	83
Tableau n°12 : l'opinion des salariés vis-à-vis de la satisfaction et la motivation de leur système de rémunération.....	84
Tableau n°13: la satisfaction du salaire par rapport à l'importance du travail.....	85
Tableau n°14: Les augmentations de salaire accordées aux salariés depuis leurs recrutements.....	86
Tableau n°15 : la motivation des salariés par le salaire ou par d'autres moyens.....	87
Tableau n°16: la répartition de la population questionné selon la possibilité de motivation...89	
Tableau n°17: la motivation des salariés par les composantes de leurs salaires.....	90
Tableau n°18: les facteurs de motivation.....	91
Tableau n°19: la motivation loin de l'équité interne.....	92
Tableau n°20: L'impact de salaire des autres entreprises sur le salaire de CONDOR.....	92
Tableau n°21: l'importance du poste de travail.....	93
Tableau n°22: les besoins des salariés.....	94
Tableau n°23: l'opinion des salariés envers la fidélisation des employées par le salaire.....	95

Liste des figures

Chapitre I

Figure n°01 : les aspects de la rémunération.....	09
Figure n° 02 : Représentation de triple équilibre du système de rémunération d'après Donnadieu.....	12
Figure n°03 : Les cinq phases de la classification.....	14
Figure n°04 : la pyramide de rémunération.....	20
Figure n° 05 : La combinaison entre les variables principales et secondaires pour identifier un système de rémunération.....	21
Figure n° 06: Système poste/Performance.....	22
Figure n° 07: Système grade /ancienneté.....	22
Figure n° 08 : Système Potentiel/Age.....	23
Figure n°09 : l'équilibre rétribution contribution.....	27

Chapitre II

Figure n° 01 : la pyramide de MASLOW.....	46
Figure n°02 : les facteurs de motivation selon HERZBERG.....	50
Figure n°03 : la théorie de VROOM (VIE).....	54

Chapitre III

Figure n° 01 : le profil de condor.....	62
Figure n° 02 : les unités de production de CONDOR.....	63
Figure n°03 : organigramme structurelle.....	64
Figure n° 04 : l'organigramme de CONDOR.....	66
Figure n°05: les éléments du questionnaire.....	72
Figure n° 06: la répartition des pourcentages effectifs interrogés selon la tranche d'âge.....	74
Figure n° 07: la répartition des pourcentages effectifs interrogés selon la catégorie socioprofessionnelle.....	75
Figure n°08: la répartition des pourcentages effectifs interrogés selon l'ancienneté.....	76
Figure n°09: la répartition des pourcentages effectifs interrogés selon le salaire.....	83
Figure n°10: le pourcentage de l'opinion des salariés vis-à-vis de la satisfaction et la motivation de leur système de rémunération.....	84
Figure n°11: la satisfaction du salaire par rapport à l'importance du travail.....	85
Figure n°12: La représentation graphique des augmentations des salaires.....	86

Figure n°13: la représentation graphique de la motivation des salariés par le salaire ou d'autres moyens.....	87
Figure n°14: le taux de motivation	89
Figure n°15: La représentation graphique de niveau de satisfaction vis-à-vis les composants de leurs salaires.....	90
Figure n°16: présentation graphique des facteurs de motivations :.....	91
Figure n°17: la représentation graphique de la motivation loin de l'équité interne.....	92
Figure n°18: La représentation graphique de l'impact des salaires des autres entreprises sur les salariés.....	93
Figure n°19: la représentation graphique de l'importance du poste de travail.....	94
Figure n°20: la représentation graphique des besoins des salariés.....	95
Figure n°21: la représentation graphique de l'opinion des salariés envers la fidélisation des employés par le salaire.....	95
Figure n°22 : représentation graphique du nuage de points de la relation entre motivation et rémunération.....	96
Figure n° 23 : représentation graphique de Scores Motivation/Rémunération des 50 Réponses.....	97

La liste des abréviations :

Chapitre 01 :

Abréviations	Significations
MS	La masse salariale
MST	La masse salariale totale
MSF	La masse salariale fiscale
MSV	La masse salariale versée aux salariés
VA	La valeur ajoutée.
RSP	Réserve spéciale de participation.
BNF	Bénéfice net fiscal
CP	Capitaux propres.
SNMG	Salaire national minimum garantie
RVI	Rémunération variable individuel
RVC	Rémunération variable collectif.
RH	Ressource humaine
C	Contribution
R	Rétribution

Chapitre 02 :

OST	Organisation scientifique de travail
E	Existence
R	Relation
G	Grandir
V.I.E.	Valence. Instrumentalité. Expectation

Chapitre 03 :

OMC	Organisation mondiale de commerce
PEM	Petit et moyen
CSP	Catégorie socioprofessionnelle.
SR	Système de rémunération
PRC	Prime de rendement collectif
PRI	Prime de rendement individuelle

Le sommaire :

INTRODUCTION GENERALE	2
CHAPITRE PREMIER : LE SYSTEME DE LA REMUNERATION.....	6
INTRODUCTION :.....	6
SECTION01 : LES FONDEMENTS DE LA REMUNERATION.....	6
SECTION 02 : LA REMUNERATION DE LA FONCTION.....	13
SECTION 03: LE SYSTEME DE REMUNERATION	21
CONCLUSION :	29
CHAPITRE DEUXIEME : LA MOTIVATION AU TRAVAIL	31
INTRODUCTION	31
SECTION 1 : LES MECANISMES DE LA MOTIVATION :.....	31
SECTION 2 : PRINCIPALE THEORIE DE LA MOTIVATION :	43
SECTION 3 : LA MOTIVATION PAR LA REMUNERATION.	52
CONCLUSION :	57
CHAPITRE TROISIEME : L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION AU SEIN DE CONDOR.....	59
INTRODUCTION :.....	59
SECTION 01 : PRESENTATION GENERALE DE L'ENTREPRISE :.....	59
SECTION 02 : METHODOLOGIE, ANALYSE ET RESULTATS DE L'ENQUETE	70
SECTION 03 : LA REMUNERATION ET LA MOTIVATION AU SEIN DE CONDOR .	80
CONCLUSION.....	102
CONCLUSION GENERALE	104

INTRODUCTION

GENERALE

Introduction Générale

Avec la mondialisation et la grande concurrence d'aujourd'hui, le facteur humain dans l'économie devient de plus en plus critique, en effet il joue le rôle le plus important dans le développement et l'assurance de la pérennité de l'organisation, étant le créateur principal de richesse, l'entreprise doit tenir compte de son capital humain dans toute démarche organisationnelle managériale et humaine.

La motivation constitue désormais le moteur principal de la dynamique et de la synergie de l'homme au travail. L'entreprise devient dans ce sens un véritable espace de création de richesse grâce à la motivation de l'homme dans ces multiples dimensions.

La motivation constitue aussi la force propulsive de la dynamique de l'équipe dans le fonctionnement de l'entreprise moderne.

Le concept de motivation est devenu complexe et profond de sens car il se caractérise par un ensemble de dimensions.

Parmi les objets attendus par nos soins dans la réalisation de ce travail de recherche sur le thème c'est de situer l'apport de la rémunération dans la dynamique de la motivation de l'homme au travail. .

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

Malgré la diversité des thèmes qui existent dans notre spécialité, des différents domaines, qui sont intéressants, nous avons choisi de travailler sur :

« L'impact du système de rémunération sur la motivation des salariés, cas : condor »

A travers notre recherche nous avons essayé de répondre à la problématique suivante :

« Quel est l'impact de la rémunération sur la motivation des employés de CONDOR »

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

- Est-ce que la rémunération est un déterminant essentiel de la motivation des salariés de CONDOR ?
- CONDOR rémunère-t-elle le poste, la compétence, le mérite ou encore se base-t-elle sur la rémunération individuelle ou collective ?

Afin de mieux cerner notre sujet nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- ✓ **Hypothèse n° 01** : La rémunération est le déterminant principal de la motivation des employées.
- ✓ **Hypothèse n° 02** : La rémunération est un facteur insuffisant pour motiver les employées.

Parmi les raisons qui ont motivé notre choix à étudier ce thème de recherche nous retenons son intérêt capital, car chaque entreprise ne peut réaliser des objectifs, conduire des hommes et des projets sans une réelle politique de rémunération adaptée aux textes mutationnels du capital humain.

Ce thème que nous avons demeure l'une des préoccupations managériales de l'entreprise à l'échelle mondiale, l'entreprise locale en particulier. Nous tenterons dans le cadre de cette recherche d'étudier la réalité de l'entreprise algérienne.

Le choix de ce thème nous éclaire le mieux possible sur la situation des salariés et leurs motivations au travail. Il nous permet d'analyser comment la rémunération influence la motivation des salariés au sein de l'entreprise « CONDOR », de Comprendre l'impact du système de rémunération sur la motivation des salariés et de Sortir sur le terrain afin de découvrir le sens de ce procédé, ainsi savoir et découvrir la réalité du système de rémunération au sein de l'entreprise « CONDOR ». Il reprend aussi à la nature de notre formation et programme d'étude en master management à EHEC.

La motivation des employés est devenue une préoccupation centrale dans le management des entreprises et des organisations en général.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, Nous avons partagé notre travail en trois chapitres structurés comme suit :

- Dans le premier chapitre nous allons essayer de parler de la rémunération, de ses fondements et de la rémunération de la fonction. à la fin de ce chapitre nous allons traiter le système de la rémunération.
- Le deuxième chapitre portera sur le concept de motivation, et ses différentes théories, et nous allons présenter à la fin la rémunération comme outil de motivation.
- En ce qui concerne le troisième chapitre, il sera consacré à la présentation de condor, dans une première section, la deuxième traite la méthodologie et l'analyse des résultats et dans la troisième, on parle de la rémunération et la motivation au sein de condor

Pour que notre travail soit consistant et pour une meilleure étude du rôle de la rémunération sur la motivation des salariés, nous avons adopté une méthode descriptive et analytique nous allons procéder à une enquête de terrain qui sera effectuée au niveau de l'entreprise CONDOR sous forme d'un questionnaire qui a été diffusé sur un échantillon de 50 personnes (adressé aux différentes catégories socioprofessionnelles).

LE PREMIER CHAPITRE :

LE SYSTEME DE LA

REMUNERATION

Chapitre Premier : Le Système De La Rémunération.

Introduction :

La rémunération est un élément clé de la politique des ressources humaines, ce domaine RH a toujours été au cœur des préoccupations de l'entreprise encore plus, la rémunération devient un atout stratégique. En agissant sur les différents leviers de la rémunération, les dirigeants attendent de la part des salariés plus de motivation, et donc plus de performance.

La gestion des rémunérations est une opération très importante au sein de chaque entreprise car, elle constitue un moyen de motivation des salariés.

Aujourd'hui, le système de rémunération a une grande importance dans la vie professionnelle d'un salarié.

Notre chapitre sera débuté par une première section, nous définirons la notion de rémunération, qu'est-ce que la rémunération ? Nous parlerons sur les aspects, les objectifs, les contraintes et les composants de la rémunération Qui permet au lecteur d'avoir une idée sur le salaire et ses composants.

La seconde section traitera, le système de la rémunération. Ses caractéristiques et principes.

Enfin dans la dernière section, elle sera consacrée sur les mécanismes de la rémunération.

Section01 : les fondements de la rémunération.

Dans cette section nous allons définir le concept de la rémunération, les composants et les objectifs de la rémunération, les contraintes de la rémunération, et nous finissons notre travail avec la rémunération globale et la pyramide de rémunération.

1. Définition de la rémunération :

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

¹ BERNARD, (M) et CROZET (D) : « *Gestion des ressources humaines* » ; Pilotage et Performance, éd. Dunod, 6ème édition, France, 2006, P. 236.

Tout le monde pense que la rémunération c'est le salaire même dans le dictionnaire nous trouvons le synonyme de la rémunération est le salaire mais le sens de la rémunération est plus large que le salaire. Dans la recherche de la définition de la rémunération nous avons trouvé plusieurs définitions, parmi lesquelles nous citons :

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* »¹

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* ».²

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 ...)* ».³

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 ou 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.

2. Les objectifs de la rémunération :

Parmi les principaux objectifs visés par la rémunération, nous pouvons citer :

2.1. L'acquisition des ressources humaines compétentes :

Proposer une rémunération comparable, meilleure et supérieure à celle pratiquée sur le marché du travail pour attirer les talents et les meilleures compétences existantes sur son environnement, fidéliser les bons éléments.

¹ THEVENET (B), DEJOUX (C), MARBOT (E) ET BENDER(A) : « *Fonction RH* », Ed PEARSON EDUCATION, Paris, P.258

² HENRI (M) : « *vocabulaire, concepts et outils économique, dictionnaire de gestion* », Economica. Paris, 1998, P 425.

³ GUY (L), « *Les rémunérations* », édition Maxima Laurent du mesnil, Paris, 1993, p.14.

2.2.Prévoir la discrimination :

Une rémunération équitable sur le plan interne et externe de l'entreprise (entretien d'évaluation). Pour éliminer le plus possible l'insatisfaction au travail. Parce que tout sentiment d'injustice vécu par les salariés est un facteur de démotivation, est porteur de conflits potentiels,

2.3.Conserver les ressources humaines compétentes :

Individualisation des salaires .une rémunération comparable à celle offerte sur le marché du travail et pour répondre aux qualifications de chacun des salariés, contribue à concurrencer adéquatement les autres organisations de façon à conserver les salariés performants.

2.4.Motiver les ressources humaines :

Motiver les salariés par la réduction des coûts liés à l'absentéisme, au manque de productivité. Elle doit répondre donc aux besoins de chaque salarié, pour reconnaître les individus et en répondant à leur besoin de reconnaissance et d'estime de soi.

2.5.Respecter la législation et la rationalisation :

viser à respecter la rationalisation des coûts de l'organisation. Respecter la législation établie par l'Etat, les contrats signés avec les syndicats ou autres

Donc, l'entreprise peut choisir un système de rémunération sur la base des objectifs.

3. Les trois aspects de la rémunération

Figure n°01 : les aspects de la rémunération.

	DEFINITION	REFERENCES	TRADUCTION (pour l'homme de personnel)
ECONOMIQUE	<p>Contrepartie d'un travail</p> <p>Rémunération → Revenu</p> <p>Coût</p>	<p>Marché, rareté (libéralisme)</p> <p>Equilibre Production/consommation (Fordisme)</p> <p>Equilibre financier de l'entreprise</p>	<p>Enquête Salaire</p> <p>} }</p> <p>Négociations } augmentations Salariales } générales</p> <p>} }</p> <p>Masse salariale</p>
SOCIALE	<p>Rémunération</p> <p>Partage</p> <p>Récompense</p>	<p>Justice sociale</p> <p>Equité collective</p> <p>Mérite, équité individuelle</p>	<p>Participation, intéressement</p> <p>Classification, grille de salaire</p> <p>Individualisation</p>
GESTIONNAIRE	<p>Rémunération → des Ressources Humaines</p> <p>Moyen de gestion</p>	<p>Optimisation de la ressource humaine</p> <p>Motivation/implication des hommes</p>	<p>Gestion des carrières (capacités, potentiels)</p> <p>Performance individuelle et équipe (bonus, augmentation individuelle)</p> <p>Performance d'entreprise (intéressement)</p>

Source : MEKKIOUI (S) et ZIANI (N) : « la rémunération de développement des ressources humaines », in Revue algérien de développement économique N ° 03 /Déc. 2015, p.07.

4. La fixation de la rémunération

La rémunération est librement fixée sous réserve de respecter des obligations légales, des dispositions conventionnelles et contractuelles. Les règles les plus importantes concernent ¹:

- L'existence du SMIC
- l'existence de rémunérations minimales conventionnelles ;
- l'interdiction des discriminations ;
- l'interdiction des clauses d'indexation ;
- l'obligation de négociation.

¹ JEAN-MARIE, (P) : « Gestion des ressources humaines », édition Vuibert, 21 éditions, paris, 2016, p.107.

L'existence du SMIC (salaire minimum interprofessionnel de croissance) correspond à la rémunération minimale qui doit obligatoirement être versée aux salariés des entreprises. Aucun salaire ne doit être inférieur au SMIC. C'est un taux horaire qui augmente avec: le cout de la vie. La croissance économique. Par décision gouvernementale. L'égalité des sexes. Existence de la catégorie professionnelle du salarié fixée par la convention collective. Négociation annuelle des salaires.¹

Les conventions collectives extensibles fixent en particulier le salaire minimal professionnel du travailleur sans qualification et les coefficients hiérarchiques en fonction des qualifications.²

L'interdiction des discriminations : l'égalité des salaires féminins et masculins, pour un même travail ou pour un travail de valeur égale, doit être assurée par l'employeur. Il existe deux obligations de négocier :

- a. **Au niveau de la branche** : les organisations liées par une convention de branche doivent se réunir pour négocier sur les salaires et les classifications.
- b. **Au niveau de l'entreprise** : une négociation sur le salaire effectif doit avoir lieu au moins une fois par an.

¹ TAIEBI (Kh) : « *les rémunérations : un facteur de motivation au travail dans les entreprises. Cas de l'ENAP* »₂ mémoire de magistère en management des entreprises, faculté des sciences économiques sciences de gestion et sciences commerciales, université Oran2 Mohamed ben Ahmed, Oran, 2010, p.20.

² BARANGER (P), CHEN (J), HELFER (J-P), BRUSLERIE (H), ORSONI (J) et PERETTI (J-M), « *gestion les fonctions de l'entreprise* », édition Vuibert, 2 eme édition, paris, 1998, p.437.

5. Les contraintes de la rémunération :

L'entreprise élabore un système de rémunération qui sache à respecter trois grands équilibres qui sont :

5.1.L'équité financière :

L'équilibre financière nécessite que la capacité à payer soit supérieure à la masse salariale (Capacité à payer \geq masse salariale). La MS représente la totalité des dépenses engagées par l'entreprise au titre de la rémunération du travail.

Son calcul est lié à la définition précise que l'on en donne, puisqu' on distingue, la MST, la MSF et MSV, la détermination de la MST est fonction de la capacité de l'entreprise à payer des salaires. Cette capacité à payer est étroitement liée, quant à elle, à la VA de l'entreprise différence entre le total des charges et la valeur des consommations intermédiaires).Car plus l'entreprise dégage de VA par salarie, plus sa capacité à payer est forte. Reste que les critères qui conduisent à la définition de l'enveloppe globale de la rémunération ne sont pas toujours faciles à exprimer (¹).

5.2.Cohérence externe :

Certains niveaux de salaires constituent pour les entreprises des seuils incompressibles. Les salaires minima professionnels négociés au niveau de chacune des grandes branches professionnelles, ainsi que le S.N.M.G.

D'autre part, les moyens des rémunérations dans des secteurs différents, pour des catégories professionnelles différentes.

Une entreprise ne pourra pas payer des salaires très inférieurs au taux du marché sans le risque de détériorer la qualité de ses ressources humaines.

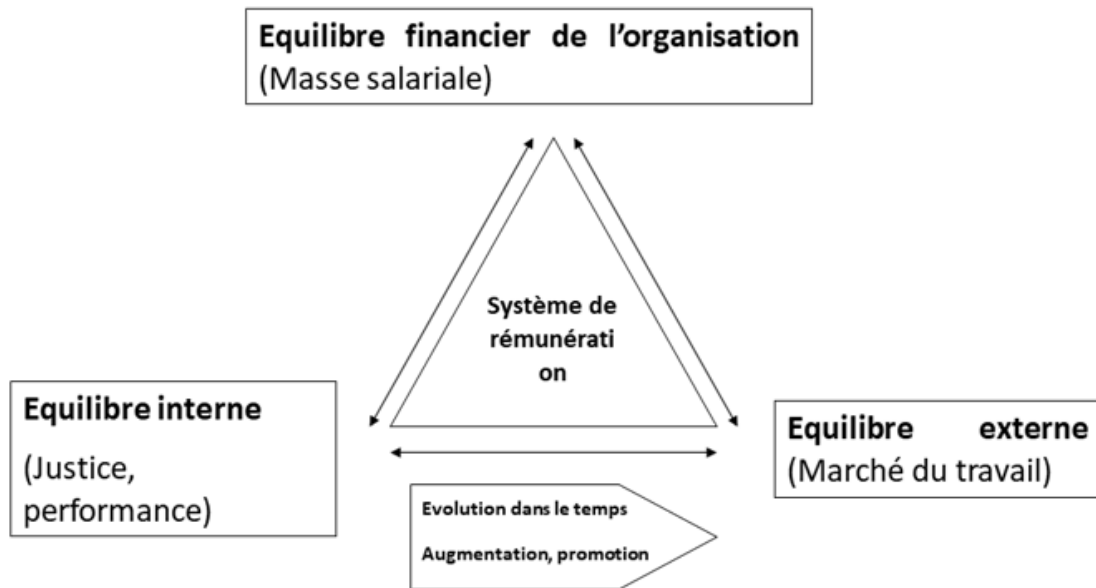
5.3.L'équité interne :

Tout sentiment d'injustices est perçu de la part des salariés comme porteur de soupçons et source de conflit et de démotivation. L'équité est perçue sous deux angles :

- a. Elle peut être appréhendée dans le cadre de la cadre de la promotion des salariés.
- b. L'adéquation de rapport contribution et rétribution du salarié.

¹ MOUZAIA (S) et OUFFA(S) :*L'impact du système de rémunération sur le rendement des travailleurs, cas SONATRCH*, mémoire de master en sociologie (option ; sociologie du travail et des ressources Humaines), Faculté des sciences humaines et sociales, Bejaia, 2015, p.31.

Figure n° 02 : Représentation de triple équilibre du système de rémunération d'après Donnadiou :



Source : adapté de Donnadiou : « *du salaire a la rétribution : pour une nouvelle approche des rémunération* », édition liaison, 3^e Ed, paris, 1997.

6. Les composants de la rémunération :

Un système de rémunération regroupe 3 composantes : la rémunération du poste, la rémunération de la performance et la rémunération due à l'histoire du salarié dans l'entreprise.

6.1. La rémunération du poste :

L'outil utilisé pour la rémunération du poste est la grille de salaire avec coefficient mais elle n'est cependant pas adaptable à toutes les entreprises en raison de leur structure.

La grille de salaire : La détermination de la grille des salaires s'appliquant à la classification des emplois retenue dans l'entreprise débouche sur la fixation, pour chaque poste, d'un salaire minimal et d'une fourchette « minimum-maximum » constituant la plage de progrès permettant d'individualiser la rémunération en fonction des performances.

6.2. La rémunération de la performance :

La rémunération de la performance aboutit à un salaire variable. La rémunération de la performance est divisée en deux parties : les primes individuelles et les primes collectives.

6.3. La rémunération due à l'histoire du salarié dans l'entreprise :

C'est les primes liées à l'ancienneté du salarié dans l'entreprise et toutes les augmentations de salaire qui en découlent.

Section 02 : la rémunération de la fonction.

Dans cette section nous allons parler sur le salaire de la qualification, la classification et l'évaluation de poste, et la rémunération de la performance

1. Le salaire de la qualification :

La qualification est censée représenter l'ensemble des capacités professionnelles d'un salarié. Elle est sanctionnée par un niveau de formation et justifiée par son expérience professionnelle. S'est aussi, par extension, la place qui lui est attribuée dans la grille de classification, situation identifiée grâce à l'attribution d'un coefficient hiérarchique, qui garantit au salarié un minimum de salaire dans son poste.¹

L'élaboration d'une échelle des salaires reposant sur une opération effective de qualification constitue un préalable à la gestion des rémunérations.²

2. La classification et l'évaluation de poste :

D'abord on va définir quelque notion de base : emploi, fonction et poste. Ces trois termes sont couramment utiliser les uns et les autres, pour désigner des situations de travail. Il est pourtant utile de les désignés.

L'emploi : est un terme générique désignant un ensemble d'activités faisant appel à un même noyau de compétences. On parlera ainsi d'emploi de secrétariat, par exemple, sans préciser davantage la nature du travail

La fonction : désigne ainsi, un ensemble d'activités prescrites relevant davantage de domaines de responsabilités que, de tâches précises. C'est pourquoi, on parle généralement de fonction pour les cadres.³

Le poste : Quant à la notion de poste, Elle est beaucoup plus restrictive. Elle désigne un ensemble précis de tâches prescrites et situées par rapport à d'autres dans une organisation du travail taylorisée

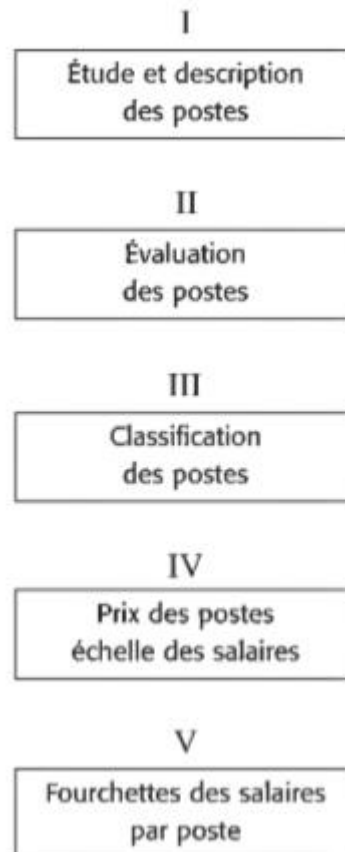
¹ JEAN-PIERRE(C), « *gestion des ressources humaines* », 4emeEdition, paris, 2002, p,142.

² Jean-Marie(P), Op.cit. p.121.

³ CADIN (L), « *gestion des ressources humaines* », 3éme édition, paris, 2007, p.195.

Le processus de classification et de qualification comprend cinq phases : L'étude et la description des postes constituent la première phase de l'opération, l'opération de qualification repose, en règle générale sur des descriptions des fonctions existantes.

Figure n°03 : Les cinq phases de la classification



Source : Jean-Marie, (P) : Op.cit.p.122.

Il y'a deux méthodes permettant d'évaluer les emplois : la méthode analytique et la méthode globale.

2.1.La méthode analytique :

Elle repose sur l'évaluation séparée de plusieurs des caractéristiques. La somme des estimations partielles aboutit à l'attribution d'un total de points correspondant à un coefficient¹. Parmi les nombreuses études existantes, on peut citer la méthode Hay, sans doute la plus connue, la méthode d'autonomie (E. Jacques) Et la méthode dite du niveau de décision (F.Patterson).

¹ JEAN-MARIE, (P), op.cit, p.123.

La méthode HAY, souvent utilisée pour les postes d'encadrement, fait appel à l'estimation de trois facteurs :

- a. **la finalité** : à quoi sert le poste dans l'organisation ;
- b. **l'initiative créatrice** : quel est le degré de difficulté des problèmes à résoudre ?
- c. **la compétence** : que faut-il savoir maîtriser pour tenir le poste ?

Cette méthode est une méthode multi-critérielles : elle se propose d'analyser et de « peser » les postes à travers plusieurs critères différents ayant chacun une, plus ou moins forte, pondération. Chacun de ces facteurs, pour être mesuré doit être décomposé en termes de profondeur et d'étendue.

2.2.La méthode globale :

Elle repose sur le rangement des postes dans l'entreprise les uns par rapport aux autres de façon à obtenir une liste des postes par ordre d'importance. Elle implique la comparaison d'un grand nombre de postes entre eux. Ces comparaisons sont en général confiées à un ou plusieurs groupes de travail.¹ Parmi ces méthodes, la comparaison par paires est la plus connue, elle consiste à positionner un emploi A relativement à un emploi B, puis successivement à un emploi C, puis D, etc. il s'agit d'élaborer un classement en termes de « est supérieur à ». On procède ensuite de la même manière avec l'emploi B, comparé à son tour à C, D, etc.

3. L'échelle des salaires :

La détermination de l'échelle de salaires s'appliquant à la classification des emplois retenu dans l'entreprise débouche sur la fixation, pour chaque poste; d'un salaire minimal et d'une fourchette mini-maxi constituant la plage de progrès permettant d'individualiser la rémunération en fonction de critères individuels.²

¹ Op.cit,p.124.

² Op.cit.p.125.

4. Rémunération de la performance :

La performance au travail est un des domaines les plus importants en psychologie du travail et des organisations. La plupart des préoccupations associées au monde du travail ont trait directement ou indirectement à la question de la performance au travail. La performance est un rapport entre un résultat et le coût d'obtention de ce résultat. Idéalement, l'indicateur de performance doit rendre compte de la valeur de résultat et du coût de l'obtention de ce résultat.¹

Rémunérer la performance et rémunérer la compétence, Rémunérer la compétence consiste à rémunérer un stock acquis, difficile à évaluer et à mesurer. Rémunérer la performance revient à l'inverse à rémunérer un flux mesurable mais aléatoire dans sa réalisation. La rémunération de la performance n'est pas simplement la rétribution a posteriori d'un résultat constaté, elle est le levier, qui motive, agit sur les ressources pour atteindre les résultats prévus.

5. La rémunération globale :

La rémunération comprend plus que le salaire. La rémunération globale comprend tous les éléments pécuniaires, qu'ils soient versés directement à l'employé sous forme de salaire ou indirectement par le paiement de primes ou de cotisations à des régimes de sécurité de revenu ou par le paiement, en tout ou en partie, de différents services offerts aux employés. La rémunération globale comprend aussi des éléments non pécuniaires, tel que le contenu du travail et le contexte du travail dont la valeur peut varier selon la perception de l'employé. (2)

5.1. La rémunération directe et indirecte :

5.1.1. La rémunération directe :

5.1.1.1. **Les salaires** : le salaire correspond au montant d'argent, garanti par l'employeur, qu'un employé reçoit pour son travail sur une base annuelle, mensuelle, hebdomadaire ou horaire. ³ c'est le plus grand composant de la rémunération totale des employées et il détermine la paie de vacances et la retraite.

¹ Igalens J. « Audit des ressources humaines », Ed. Liaison, Paris, P125.

² <file:///C:/Users/Admin/Downloads/53bc2cec1b131.pdf> (consulté le 22/02/2019 à 21:1

³ Sylvie(S.O) et Roland (T) : « *Gestion de la rémunération (théorie et pratique)* », édition de la chenelière Inc., 2 édition, canada, 2006, p.5.

5.1.1.2. **Les primes et les allocations** : des primes ou les montants forfaitaires liés à l'exécution du travail dans des conditions particulières, à savoir les heures supplémentaires, le quart de travail de soir ou de nuit, le travail en un lieu éloigné, le travail le weekend ou un jour de congé. Des allocations par exemple pour contrebalancer un différentiel de coût de la vie ou pour la scolarité des enfants¹

5.1.1.3. **La rémunération variable** : Si on est classé à court terme on a : les primes de rendement, participation aux bénéfices, primes de commission, partage de gains de productivité. Si on est classé à long terme on a : option d'achat d'action, primes en espèce à long terme...etc

5.1.2. La rémunération indirecte :

5.1.2.1. **Les avantages sociaux** : ce sont les régimes gouvernementaux, régime de retraite, assurance de vie, pour offrir aux employés une meilleure qualité de vie et une sécurité financière.

5.1.2.2. **Le temps chômé « paiement des heures non travaillées »** : payer les employés en totalité ou en partie pendant ces absences, pour les jours fériés pour des raisons personnelles, maladie, maternité, paternité, un décès, un mariage...etc.

5.1.2.3. **Les avantages complémentaires et les conditions de travail** : les avantages comme une automobile, des repas, des frais de scolarité, une place de stationnement, possibilité d'acheter les produits et services de l'entreprise en bénéficiant d'un escompte. Les conditions de travail sont les heures de travail et les congés sans solde.

5.2. La rémunération immédiate et différée:

5.2.1. **La rémunération différée** : concernant la rémunération différée, elle est liée principalement au statut des personnes, nous pouvons citer parmi les rémunérations différées l'exemple des stock-options, la retraite par capitalisation. Elle est perçue après l'écoulement d'une durée ou bien lors de la survenance d'un événement, comme le départ du salarié de l'entreprise.

5.2.2. **La rémunération immédiate** : par contre la rémunération immédiate est celle qui est reçue sans délai par le salarié.

¹ Ibid., p.5.

5.3. La rémunération fixe et variable :

5.3.1. La rémunération fixe : est composé du salaire, des primes et des autres gratifications fixes découlant du poste occupé ou en fonction de critères personnels (expérience, ancienneté, dans l'entreprise...) elle ne peut être inférieur au minimum légal.

5.3.2. La rémunération variable : peut-être collective ou individuelle. La part individuelle, composée de primes et bonus, La part variable collective est la seule rémunération au mérite que perçoivent les salariés à l'exclusion des commerciaux.

A. La rémunération variable individuelle (RVI) : Le processus d'évaluation permet de fixer les objectifs en début de l'année et de mesurer leurs atteintes en fin de l'année. Cette rémunération variable individuelle est de 10% des objectifs atteint.

B. la rémunération variable collective (RVC) : Le montant de l'attribution de la rémunération collective est indexé sur les résultats traduit par les indicateurs clé (chiffre d'affaire, quantité produite selon l'année) à l'issue de l'exercice.

5.4. Les périphériques légaux :

5.4.1. Les intéressements : L'intéressement est une rémunération collective, aléatoire et basée sur les résultats et les performances de l'entreprise. Les modalités de son calcul et de son partage sont prévues, en général, dans les conventions collectives.¹

Il faut respecter certain principes :

- a. L'intéressement a une signification économique, indique le progrès de l'entreprise et avoir un caractère aléatoire (jamais garantir un minimum de versement).
- b. La somme globale à distribuer résulte à la formule de calcul définie dans le contrat.
- c. Les modalités de répartitions ne doivent pas exclure un grand nombre de salarié et ne retiennent que des critères objectifs.

¹ http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/26ccdf83-080a-475a-b7a5-3d0f305b7f64/M1_RH/PMEELP0021.html (consulté le 14/02/2019 à 22.50)

5.4.2. Les participations : ce sont obligatoire dans les entreprises d'au moins de 50 salariés, mais les autres elle est facultatif, elles permettent aux salariés de profités des bénéfices réalisés par l'entreprise, la formule du montant de la participation (RSP) est fixé par :

$$\text{RSP} = \frac{1}{2}(\text{B} - 5\% \text{C}) * (\text{S} / \text{VA})^1$$

B : bénéfice net de l'exercice

C : capitaux propre de l'entreprise

S : salaire de l'entreprise

VA : valeur ajoutée de l'entreprise

5.4.3. Plan d'épargne : Toutes les entreprises peuvent mettre en place un plan d'épargne. Celui-ci peut recevoir la participation, l'intéressement et des versements volontaires des salariés qui sont en général augmentés par un versement de l'entreprise (abondement). Il ne peut excéder le triple de la contribution des salariés. Tous ces versements sont bloqués pendant au moins cinq ans².

5.4.4. Stock option : la possibilité d'acheter des actions de leur entreprise a un prix d'exercice fixé d'avance au terme d'une période donnée. Les bénéficiaires sont les dirigeants et les cadres dirigeants principalement.

5.4.5. L'actionnariat salariée : la proposition d'acheter d'action a un cours plus avantageux que le cours de bourse aux salariés.

5.5. Les périphériques sélectifs :

Souvent accordés en nature (logement, voiture, téléphone, voyage, cadeau, frais de déplacement et représentation...) ils peuvent être variables et réversible et entre alors dans le cadre d'une politique de rémunération dynamique.

5.6. Les périphériques statutaires :

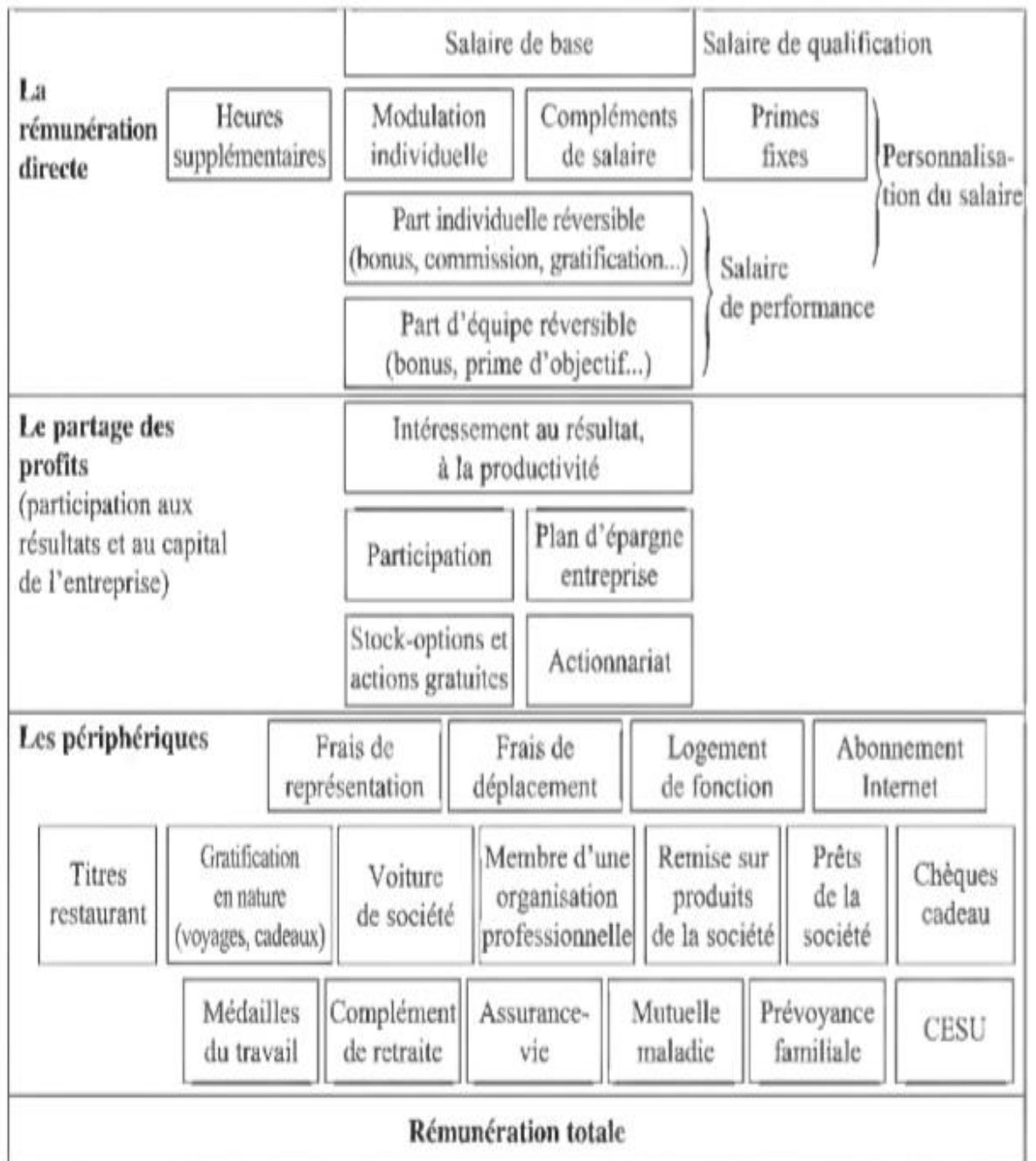
ils ont un caractère distributif et réglementaire du type avantage acquis.

¹ http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/26ccdf83-080a-475a-b7a5-3d0f305b7f64/M1_RH/PMEELP0021.html (consulté le 14/02/2019 à 23 :00)

² http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/26ccdf83-080a-475a-b7a5-3d0f305b7f64/M1_RH/PMEELP0021.html (consulté le 14/02/2019 à 23.50)

6. La pyramide de rémunération :

Figure n°04 : la pyramide de rémunération.



Source : Jean-Marie, (P) : Op.cit. p.122.

Section 03: le système de rémunération

Dans cette section nous allons définir le système de la rémunération, les caractéristiques d'un bon système, et les différents systèmes de la rémunération. Et nous allons finir cette section par les principaux d'équité.

1. Le système de rémunération :

Le salaire peut être défini comme la rémunération de l'activité du travailleur lié par un contrat de travail. Lorsqu'on parle de salaire, se pose la question de l'arbitrage entre la rémunération du poste de travail, celle de la façon d'occuper le poste celle du potentiel d'évolution de l'individu et un certain nombre d'avantages sociaux relativement indépendants de la prestation individuelle. Une réponse cohérente de l'entreprise ne peut être apportée qu'en envisageant de coordonner de façon optimale les composantes d'un véritable système de rémunération.¹

Nous devant attarder sur les nouvelles pratiques de la rémunération qui se manifestent à travers les systèmes de remuniration.il existe plusieurs systèmes de rémunération. En combinant entre les variables principales et les variables secondaires. On peut identifier les systèmes de rémunération suivants :

Figure n 05 : La combinaison entre les variables principales et secondaires pour identifier un système de rémunération.

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

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

Source : DONNADIEU, (G) : op.cit. P.153.

¹ <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/538e0d526d7c8.pdf> (consulté le 16/02/2019 a 21 :15)

1.1. Système poste/performance :

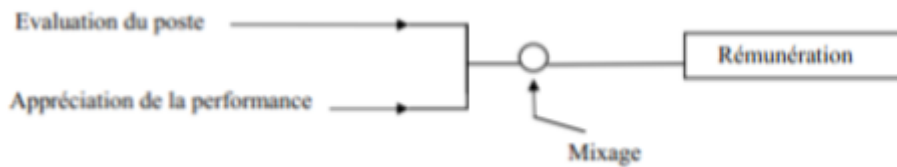
Dans ce système le variable principale est le poste, tandis que la performance est considère comme variable secondaire. Ce système implique le repérage de différents postes dans l'entreprise, évaluation de ces postes et l'appréciation de la performance.

La rémunération des salaries sera obtenue par le mixage entre évaluation du poste et l'appréciation de la performance.

Il s'agit de la forme d'individualisation dominante dans les pays Anglo –saxonne.

Ce système est également porté par quelque grand consultant international, tel que HAY.

Figure n° 06: Système poste/Performance.

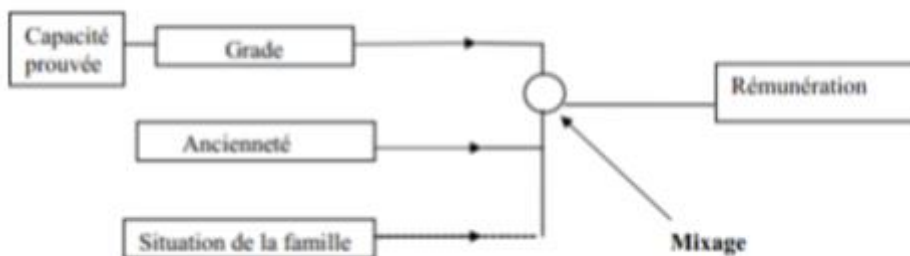


Source : DONNADIEU, (G) :Op.cit. p, 153.

1.2. Système grade /ancienneté :

Selon ce système, on rémunère le grade caractéristique attachée à la personne .on suppose ce grade est corrélé avec la capacité prouvée, Le grade est le variable secondaire adjointe. Ce système est appliqué par des organisations qui n'ont pas la réputation d'un grand dynamisme.¹

Figure n° 07: Système grade /ancienneté.



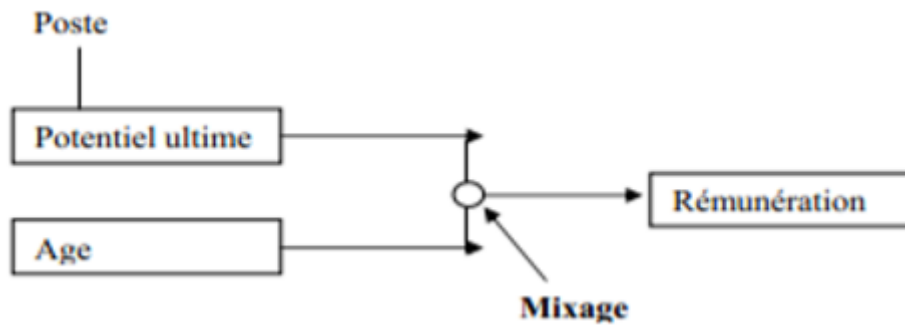
Source : Op.cit. p. 153.

¹ Donnadiou (G), Op.cit., p, 153.

1.3. Système potentiel/âge :

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

Figure n° 08 : Système Potentiel/âge.



Source : Op.cit. p, 158.

2. Les caractéristiques d'un bon système :

Un bon système de rémunération doit répondre à onze critères :

- 2.1. **Un système de rémunération lié à la stratégie** : est un outil au service de la stratégie de l'entreprise.
- 2.2. **Un système de rémunération équitable** : doit être juste. Tout sentiment de déséquilibre ou d'injustice ressenti par les salariés est porteur de conflits et de démotivation.
- 2.3. **Un système de rémunération compétitif (la concurrence)** : l'entreprise doit déterminer 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.
- 2.4. **Un système motivant** : encourager les employés à réussir les objectifs de l'entreprise par la rémunération variable par exemple, elle permet de reconnaître et développer les performances individuelles et collectives au sein de l'entreprise ou du groupe.

- 2.5. 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'entreprise¹,
- 2.6. Un système de rémunération flexible :** 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 économique². donc Pour assurer une flexibilité de la MS, la politique de rémunération peut inclure le développement des éléments variables de rémunération : primes variables, accord d'intéressement... La rémunération variable provoque : la motivation individuelle. Le progrès individuel et collectif. Le dynamisme de l'équipe, La réussite des objectifs. La flexibilité.
- 2.7. Un système de rémunération contrôlé :** La MS 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 MS en lien avec le contrôle de gestion social et, en cas de dérive, de pouvoir analyser les facteurs qui jouent sur son augmentation.
- 2.8. Un système de rémunération transparent :** La transparence totale sur les salaires n'est pas en vigueur dans la majorité des entreprises ; 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 afin de faciliter son adhésion et être exposée clairement aux salariés. Elle doit également s'inscrire dans une certaine continuité.
- 2.9. Un système de rémunération segmente :** 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.³

¹ COHEN(A), « *toute la fonction R.H* », ED DUNOD, Paris, 2006, P.304.

² ABOUD (K) et AGGOUNE (S) : « *l'effet de la rémunération sur la motivation des salariés : cas CIVITAL* » mémoire de master en science de gestion (option ; gestion des ressources humaines), faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, Bejaia, 2016, p.21.

³ COHEN(A) : Op.cit.p307.

- 2.10. **Un système de rémunération globale :** il est nécessaire d'aborder la rémunération au travers des différents éléments qui constituent le revenu que le salarié tire de son travail.
- 2.11. **Un système de rémunération partagé :** Il 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 apparait aux managers d'assurer un rôle décisionnel dans le domaine des rémunérations de leurs collaborateurs.

3. Les différents systèmes de rémunération :

3.1. Le salaire fixe :

Il consiste à verser une somme fixe en échange du travail effectué. Le plus souvent, il s'agit d'un salaire au temps, présenté d'ailleurs par les syndicats comme l'un des acquis fondamentaux des luttes sociales selon le principe bien connu « à travail égal, salaire égal ». ¹

Afin de différencier les salariés La majorité des entreprises disposent de systèmes qui prévoient la possibilité de rémunérer différemment le même emploi dans une fourchette jugée raisonnable. L'entreprise doit varier la rémunération d'une personne même s'il reste dans le même emploi en tenant compte de la maîtrise supposée plus grande qu'elle acquiert au fil du temps, en d'autres termes l'entreprise doit pouvoir différencier le salaire de débutant de celui qui est plus expérimenté. Il ne s'agit pas de rémunérer seulement l'ancienneté d'un poste, il s'agit de considérer qu'un individu peut voir sa rémunération augmenter même s'il ne change pas d'emploi.

3.2. Le salaire individualisé :

A partir des années 80 beaucoup d'entreprises ont développé une nouvelle pratique de rétribution, celle de l'individualisation des rémunérations. L'individualisation des salaires est un levier de motivation individuelle et un levier de performance économique de l'entreprise. Elle valorise l'impact individuel de la contribution de chacun sur les résultats de l'entreprise.

¹ CADIN (L), p.268

3.3. Salaire lié au résultat de l'entreprise

Le lien entre la rémunération de salarié et résultat de l'entreprise prend des différentes formes : intéressement, partage des bénéfices, programme d'actionnariat ...etc. ces derniers permettent à certain salarié d'acquérir une partie de capital de l'entreprise.

L'intéressement est une rémunération collective présentant un caractère aléatoire et résultant d'une formule de calcul liée aux résultats et aux performances de l'entreprise¹.

4. Les principaux d'équité en gestion de rémunération :

Selon la théorie de l'équité, les salariés évaluent ce qu'ils apportent à leur entreprise et ce qu'ils reçoivent en contrepartie. Ils calculent un ratio entre ce qu'ils apportent, leur contribution (C), et ce qu'ils reçoivent, leur rétribution (R). Ce ration est appelé ratio d'équité depuis les travaux d'Adams(1963)²

La contribution tous ce qui concerne l'employé (son expérience, ses efforts, son rendement ses compétences sa performanceetc.) Par contre pour la rétribution il s'agit des avantages sociaux et du salaire.

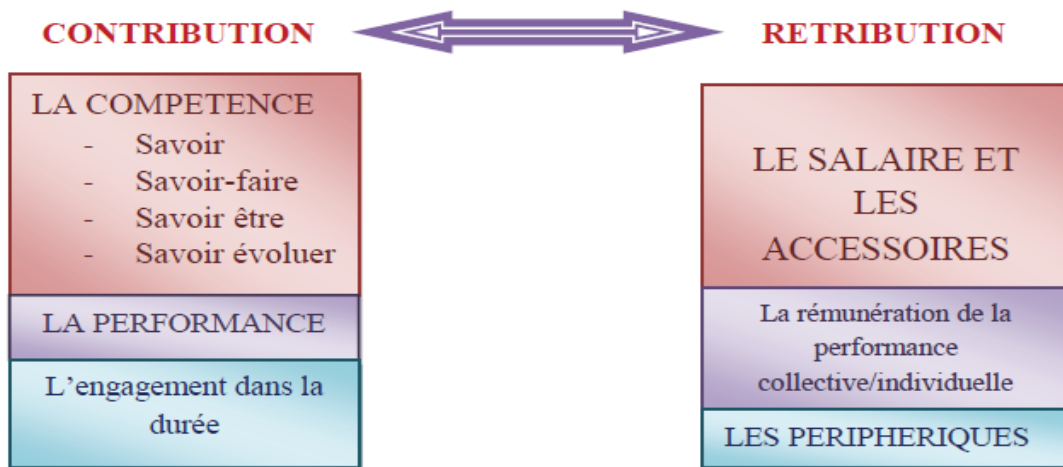
La notion de ratio « contribution-rétribution » permettant d'évaluer le caractère juste de l'échange contribution rétribution et au concept « référents » qui concerne les personnes avec lesquelles les employés se comparent pour juger de l'équité de leur échange. Il existe une iniquité lorsque le ratio C-R perçu par une personne lui apparait comme inégal par rapport au ratio C-R d'une autre personne avec qui elle se compare³.

¹ BARANGER (P), CHEN (J), HELFER (J-P), DE LA BRUSLERIE (H), ORSONI (J) et PERETTI (J-M).Op.cit.p.448.

² JEAN PIERRE (M) ET JEAN MARIE (P): Rémunérations, edition Vuibert, Paris,2012, p.19.

³ Sylvie(S.O) et Roland (T) : Op.cit. p.16.

Figure n°09 : l'équilibre rétribution contribution



Source : MARTORY(B) et CROZET(D) , « gestion des ressources humaines », 6ème édition DUNOD, Paris, 2005, p143.

4.1.L'équité externe :

L'analyse de l'équité externe consiste à examiner la rémunération qu'offre une organisation pour des emplois en relation avec la rémunération qu'offrent d'autres organisations (le « marché ») pour les emplois similaires. La politique de la compétitivité adoptée par une organisation porte sur le taux de salaire et les autres composantes de son offre de rémunération¹.

4.2.L'équité interne :

Consiste à s'assurer au sein d'une entité, les emplois comportent des exigences vis-à-vis la rémunération équitable, pour optimiser une équité interne, les professionnels de la rémunération établissent une structure salariale qui s'appuie sur l'analyse, la description et l'évaluation des emplois, l'analyse et la description des emplois c'est la collecte des documentations et l'analyse des données pour décrire un emploi, comprendre les rôles et les responsabilités du travail, les compétences requises ainsi que le contexte ou les condition de travail. Le processus d'évaluation des emplois vise à déterminer la valeur relative d'un ensemble d'emplois afin de constituer des différentiels de salaires.

¹ Op.cit. p.17.

4.3.L'équité individuelle :

Une politique de rémunération relative aux contributions individuelles des employés indique dans des organisations qui accordent de l'importance à certaines caractéristiques des employés, un système de rémunération tient compte de l'équité individuelle en rémunération de la personne titulaire selon le poste qui occupe et les critères adoptés. On tient compte des contributions individuelles lorsqu'on gère les salaires des titulaires à l'intérieur d'échelles salariales comportant un taux minimal et maximal, si on accorde des rétributions de genre prime, commissions, en fonction des années de service.

4.4.L'équité collective :

Quand on parle de l'équité collective, la politique de rémunération relative aux contributions collectives des employés traduit l'importance que l'organisation apporte à certains indicateurs de rendement d'une entité, d'une division ou de l'organisation. Un système de rémunération tient compte de l'équité collective lorsque la rémunération des employés varie en fonction de leur contribution aux succès de l'organisation. On considère les contributions collectives lorsqu'on rend les employés titulaires à un ou plusieurs régimes collectifs de rémunération variable, à court terme ou à long terme.

4.5.L'équité du processus de gestion de la rémunération :

L'équité du processus de gestion de rémunération consiste à s'assurer que les décisions et les activités de gestion de la rémunération sont établies de façon équitable et perçues par les employés. Il ne s'agit pas de savoir si la rémunération est suffisante mais plutôt de se demander si, aux yeux des employés, les décisions liées à la rémunération sont justes et si les régimes de rémunération sont perçus comme étant équitablement gérés.

4.6.L'équité légale :

Bien que toutes les firmes doivent respecter les lois en vigueur, l'ampleur de ce défi varie d'une organisation à une autre. Par conséquent, certaines lois contraignent plus en moins la gestion de la rémunération des firmes en fonction de leurs caractéristiques : leur nature, la composition de la main d'œuvre, la spécificité du travail, etc.

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 AU TRAVAIL

Chapitre Deuxième : La Motivation Au Travail

Introduction

GEORGE BERNARD SHAW « Ceux qui réussissent en ce monde sont ceux qui cherchent des conditions favorables en se levant le matin et qui les fabriquent s'ils ne les trouvent pas »

La motivation des salariés est désormais un facteur essentiel de la réussite des entreprises. Les dirigeants tentent aujourd'hui de modifier les tâches pour les rendre motivantes. Ils modifient également leur management, en appliquant des notions du management participatif, de la motivation par la rémunération et par d'autres outils de motivation, et en fidélisant les salariés.

Dans ce chapitre nous allons présenter les différentes définitions de la motivation et tous les mécanismes de la motivation après nous présenterons les principales théories portant sur la motivation. Et enfin la relation entre la motivation et la rémunération qui est le but de notre recherche.

Section 1 : Les mécanismes de la motivation :

La motivation dans l'entreprise est une stratégie de management qu'un dirigeant doit gérer au quotidien. Sans motivation, les collaborateurs ne s'épanouiront pas et les entreprises ne se développeront pas, car si la motivation est nulle le résultat de l'entreprise sera nul aussi.

Un salarié motivé augmente ses performances au travail. Il existe différents moyens pour motiver une équipe au sein d'une entreprise. La première chose qui vient à l'esprit est la rémunération. Il s'agit d'une des méthodes de récompense qui est utilisée à la motivation des collaborateurs mais elle n'est pas la seule. Les managers doivent continuellement s'atteler à la motivation de leurs équipes car elle est la clé de la réussite.

1. L'évolution de la motivation :

Dans les années 1930, les organisations cherchaient à favoriser le travail collectif. Le groupe motivant le salarié, il fallait s'occuper du groupe pour développer la performance de l'individu. Dans les années 1960 et 1970, les organisations ont tenté de compenser les difficultés du travail collectif en rémunérant la performance individuelle et en assurant le bien être des salariés par des avantages sociaux. La motivation s'identifiait à cette époque à la satisfaction au travail. ¹

Dans les années 1980, la motivation s'identifiait plutôt à une implication personnelle dans un projet collectif développé par les organisations. A présent, la motivation au travail est un processus qui se gère, se reconstruit en permanence à partir de multiples stratégies et fait intervenir autant les dimensions individuelles que les caractéristiques de l'organisation.²

2. Définition de la motivation :

Il existe plusieurs définitions :

Selon le dictionnaire de gestion « *La motivation est l'état d'une personne qui choisit de faire un effort en vue d'accomplir une certaine tâche, puis choisit de fournir une certaine quantité d'efforts et, en fin, choisit de maintenir ses efforts pendant un certain temps* » ³

Selon MICHAEL (A) : « *La motivation vient du terme motif, ce dernier vient du latin : motivus : qui veut dire mobile et movere, le verbe latin mouvere* », *mouvoir, bouger, mettre en mouvement* ». ⁴

Selon RASSOUL(P) : « *La motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire des efforts d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail, et de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles* » ⁵

¹ SEKIOU (L), BLONDIN (L) ET ALL : « *gestion des ressources humaines* », Edition de Boeck Université, 2001, p.410

².ibid. p.410.

³ HENRI (M),«*dictionnaire de gestion*»,EDECONOMICA,1998,Paris,P.280

⁴ MICHAEL (A)., « *l'art de motiver* »,Edition DUNOD, Paris, 2009,P5.

⁵ ROUSSEL (P)., « *Rémunération, motivation et satisfaction au travail* »,ED,ECONOMICA, paris, 1996,P74.

Selon WEISS (D) : « *La motivation est directement liée à l'action et à son résultat, elle peut être définie comme le degré d'engagement d'un collaborateur dans la réalisation d'un travail qui lui a été désigné par l'organisation.* »¹

Selon LEVY LEBOYER (C) « *la motivation est un processus qui fait naître l'effort pour atteindre un objectif et qui relance l'effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint. Motiver un collaborateur, c'est l'inciter à agir, c'est créer et entretenir des situations qui stimulent son désir de réaliser des tâches et d'atteindre les buts qui lui sont confiés* »²

Et donc on peut la définir aussi comme l'ensemble des forces qui déterminent l'action et le comportement d'un individu pour réaliser une activité ou atteindre un objectif.

3. Les sources de la motivation

Il existe plusieurs sources de motivation des salariés dans les entreprises qui diffèrent d'une entreprise à une autre parmi elles on cite quelques-unes.

3.1.La fixation et la communication des objectifs

Certains auteurs en économie supposent que la communication est le principal facteur de motivation des salariés. Les techniques de management modernes imposent à toute entreprise d'avoir un discours précis en termes de direction. C'est-à-dire, le directeur de l'entreprise, les responsables des différents services doivent expliquer de manière précise aux salariés ce que l'on attend d'eux et ce vers quoi on tend en fixant dès le départ des objectifs pour l'entreprise et en expliquant également pourquoi on a pris telles ou telles décisions plutôt que d'autres. Une communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble du personnel de l'entreprise

3.2.La reconnaissance :

La reconnaissance au travail est un élément très important, elle a un grand impact sur la motivation des salariés. En effet, plus un salarié se sent reconnu dans l'entreprise ou il travaille, plus il va être motivé parce que il va sentir que son travail est valorisé et reconnu au sein de l'entreprise, ainsi que l'entreprise va pouvoir atteindre un niveau de performance élevé grâce à la motivation de ses employés.

¹ WEISS (D), « *Ressource Humaines* », Edition organisation, 2ème édition, 1999, Paris, P.349

².ROUSSEL(P):op.cit. P .43.

Il s'agit de reconnaître :

3.2.1. La personne :

Dans cette optique, la reconnaissance porte sur l'individu et non sur l'employé. Elle peut passer ne serait-ce que par la connaissance du prénom du salarié ou le jour de son anniversaire afin de lui montrer que l'on s'intéresse à lui et qu'on le respecte.

3.2.2. Les résultats :

La reconnaissance du salarié par rapport au résultat de son travail. Celle-ci peut prendre la forme verbale en le félicitant tout simplement de ses résultats positifs ou encore par l'obtention d'une prime au mérite.

3.2.3. L'effort :

La reconnaissance du salarié liée aux efforts fournis, aux engagements et aux risques encourus pour atteindre les objectifs fixés. Cette reconnaissance peut passer par le fait de l'encourager verbalement et l'inciter à poursuivre ses efforts.

3.2.4. Les compétences :

La reconnaissance par rapport aux compétences. Pour ce faire, on peut accorder aux salariés des primes de mérite ou encore des primes de participation. Cette reconnaissance des compétences peut aussi prendre la forme d'une communication verbale de la part de la hiérarchie, la remise d'une médaille de travail.

3.2. Le maintien de l'esprit d'équipe :

Le maintien de l'esprit d'équipe est considéré comme source de motivation. Le contact avec les managers est considéré comme étant important, pour donner un engouement, une envie de faire et pour la même façon communiquer ce vers quoi on va et entraîner les équipes.

3.3. L'aspect financier :

La rémunération est un levier très important en matière de motivation, sur lequel l'organisation se doit de jouer finement ; la question n'est pas tant de payer plus qu'ailleurs, mais de bâtir un système cohérent tant en interne qu'en externe et qui permet d'orienter le comportement dans le sens souhaité.

3.4. L'évolution de carrière :

La motivation des salariés peut également provenir des évolutions de carrière importantes que propose l'entreprise. La mobilité interne, la polyvalence permettent aux salariés de ne pas stagner dans leurs carrières professionnelles, mais de trouver d'autres métiers de manière à développer l'employabilité des personnes tout au long de leur cycle de travail.

4. Motivation et satisfaction au travail :

Selon le ROBERT, la satisfaction est « le sentiment de bien-être, le plaisir qui accompagne l'accomplissement de ce qu'on attend, ce qu'on désire, ce qu'on souhaite »¹

La satisfaction au travail est une attitude par rapport à l'emploi. Les conséquences qu'elle aurait sur le comportement de l'individu ont fait l'objet d'étude considérable².

La satisfaction au travail est ainsi pour LOCKE (ROUSSEL) : « un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail, rapporté aux attentes qu'il avait développées à leurs propos »³

Il est difficile de dissocier la satisfaction et la motivation. Le responsable des ressources humaines d'une entreprise a besoin de bien séparer la satisfaction et la motivation lorsqu'il élabore sa politique de rémunération.

La satisfaction est donc le produit de la confrontation des attentes du salarié avec les résultats obtenus. C'est bien par-là que la satisfaction touche à la motivation, qu'elle procède même de la motivation. On ne peut pas être satisfait si l'on attendait tel ou tel résultat, si on ne le désirait pas, en somme, s'il ne nous motivait pas. La motivation est l'antécédent de la satisfaction⁴

¹ SALVATORE (M) : « *théorie de la motivation au travail* », DUNOD, paris, 2004, p, 11.

² ROUSSEL(P), Op.cit., P.16.

³ SALVATORE (M), Op.cit,p11.

⁴ SALVATORE (M), op.cit.p.11.

5. Motivation et implication au travail :

La motivation suppose implication mais elle va bien au-delà puisqu'elle touche aux ressorts psychologiques de l'individu, au plus profond de lui-même.¹

« Pour quelle raison cherche-t-on à motiver les collaborateurs de l'entreprise ? » Les managers apportent à cette question une réponse unanime : pour obtenir leur implication et maximiser les chances d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. L'implication est donc la conséquence logique de la motivation et le but ultime recherché par les managers de l'entreprise².

On obtient l'implication lorsque les différents facteurs (les conditions de l'implication des collaborateurs de l'entreprise) suivants sont réunis :

5.1. La cohérence :

Les collaborateurs de l'entreprise doivent pouvoir comprendre la stratégie et la politique de l'entreprise. Il existe des entreprises qui changent sans cesse de stratégie qui cherchent les conditions de cohérence propres à favoriser l'implication de leurs collaborateurs.

5.2. La réciprocité :

Toutes les relations sociales reposent sur le principe de réciprocité. Beaucoup d'entreprises considèrent l'implication du salarié comme étant la naturelle contrepartie du salaire versé. Pour le salarié, en revanche, une totale implication dans sa mission n'est possible que si l'entreprise s'implique elle-même en allant au-delà de la rémunération qu'elle lui sert. Ainsi, celle qui donnera des marques de reconnaissance, s'attachera à faire évoluer ses collaborateurs et s'investira pour leur permettre de réussir, créera les conditions d'une implication en retour.

5.3. L'appropriation :

L'homme éprouve le besoin naturel de s'approprier son environnement, donc les résultats de son travail, les managers qui savent reconnaître les contributions aux résultats ou aux œuvres de ceux qui les ont produits renforcent leur implication.

¹ CHAMAK(A) et FROMAGE (C) « *le capital humain* ». Edition liaison. 2006. P. 192.

² MICHAEL (A) , op.cit. P.51.

6. Les éléments de la motivation :

Sentiment → Décision → Action → Résultat.

6.1. La motivation est un Sentiment :

Si la motivation est un désir suffisamment fort pour générer une action, alors il doit y avoir une composante de sentiment, car le désir est un sentiment. On entend souvent des gens dire qu'ils n'ont pas fait une chose parce qu'ils n'en avaient pas d'envie. S'ils l'avaient suffisamment voulu, ils en auraient eu envie.¹

6.2. La motivation est une décision :

Bien que la motivation naisse d'un sentiment qui pousse à agir, si l'on attend qu'il nous tombe dessus pour passer à l'action, on risque fort de se retrouver dans un état permanent d'inaction. Une fois de plus, il y a des raisons à cela que nous passerons en revue plus loin. La motivation implique aussi une décision, un mouvement crucial de la volonté.²

6.3. La motivation c'est l'action :

Motivation, moteur, mouvement... tous ces mots ont relation avec l'action. Exemple : le chef de l'entreprise qui se lève tôt et se couche tard pour traiter avec les fournisseurs, encadrer les employées, servir le client et gagner des marchés.

6.4. La motivation est le résultat :

Chaque fois si on veut obtenir ou réussir quelque chose, le sentiment (une fringale de pizza) peut déclencher une décision (commander une pizza) et une action (décrocher le téléphone pour passer la commande) qui provoque un résultat (le livreur à votre porte dans les quarante minutes).

7. Les fondements de la motivation :

7.1. Motivation intrinsèque :

C'est le fait d'effectuer une activité pour elle-même et pour le plaisir qu'on retire. C'est-à-dire que la personne pratique une activité pour elle-même sans attendre de récompense.

¹ GORMAN (T) : « *motivation* », éditions EXPRESS ROULARTA, paris, 2010, p, 6.

² Op.cit .p.7.

Selon MERYEM LE SAGET, la motivation intrinsèque s'appuie sur :¹

- 7.1.1 La curiosité intellectuelle** : la curiosité est un déterminant de la motivation qui ne subit pas de baisse ni d'usure avec la satisfaction (mouvement psychique d'exploitation).
- 7.1.2 Le désir de grandir et d'évoluer** : C'est l'envi d'évoluer de devenir d'avantage qui l'ont pourrait être et qui l'on a envie d'être.
- 7.1.3 L'envi de donner sens à sa vie** : ce désir de sens est plus rare et plus difficile à percevoir chez les individus que d'autres composantes de la motivation.

Donc la motivation intrinsèque est liée à une motivation personnelle elle est la motivation la plus puissante elle résulte de la liberté de créer ou d'entreprendre....

7.2.Motivation extrinsèque :

C'est une activité non engagée pour elle-même, c'est-à-dire que la personne agit dans l'intention d'obtenir une conséquence (récompense ou éviter une punition)

8. Les techniques de motivation :

l'entreprise utilise des moyens pour motiver et stimuler son personnel à mieux produire être efficace et efficient pour réaliser les objectifs fixés dans les différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise , parmi les techniques les plus utilisées :

8.1.Salaire et prime :

- 8.1.1. Salaire** : Le salaire versé chaque mois , est la toute première rétribution qui jusqu'alors constituait pratiquement pour la grande majorité des gens l'unique rétribution monétaire ;il s'agissait d'un salaire fixe qui pouvait éventuellement être revu en fin d'année ,seuls les collaborateurs dont on estimait qu'ils avaient un impact direct sur le chiffre d'affaires notamment les vendeurs pouvaient recevoir une rémunération variable basée sur leur niveau de vente.²

¹ LE SAGET (M) : « *le manager intuitif* », Edition DUNOD, Paris, 2009, P.50.

² VIAGUES(J) : « *managé les hommes* », Edition ORGANISATION, Paris, 1999, P.69.

8.1.2. **Les primes** : Les primes sont des gratifications sous forme de complément de salaire ou de biens et de cadeaux ,elles sont prévues par les conventions collectives et les accords d'entreprises certaines sont communes à la majorité des conventions et d'autres sont spécifiques à certaines professions.¹

On peut distinguer :

8.1.2.1. **Les primes liées à l'exécution du travail** : sont

- **Primes d'ancienneté** : Le paiement d'une prime d'ancienneté découle le plus souvent d'une disposition de la convention collective applicable à l'entreprise. Cette prime s'ajoute au salaire de base et doit figurer à part sur le bulletin de paie. Elle est généralement proratisée en fonction du temps de travail ou de présence du salarié.
- **Primes d'assiduité** : elles récompensent le défaut d'absence du salarié sur une période donnée. La prime d'assiduité peut être un moyen pour lutter contre l'absentéisme qui coûte cher à l'entreprise : désorganisation du travail, retard dans la réalisation du travail.
- **Primes de fin d'année ou le 13ème mois** : Le 13ème mois fait partie des gratifications annuelles au même titre que la prime de fin d'année ou la prime de bilan.

8.1.2.2. **Les primes liées aux conditions de travail** : pénibilité, froid, insalubrité, risque, astreinte, travail de nuit, etc.;

8.1.2.3. **Les primes liées au lieu de travail** : Des primes peuvent être versées au salarié pour compenser des inconvénients liées à son lieu de travail tels que : mutation et expatriation.

8.1.2.4. **Les primes liées à la situation personnelle du salarié** : il peut s'agir d'un événement familial (naissance, mariage..) ou d'un événement particulier de la vie du salarié tels que : départ en congés payés et médaille du travail.

8.1.2.5. **Les primes liées au bénéfice de l'entreprise** : L'employeur peut associer les salariés aux résultats de l'entreprise, sous forme soit d'accessoires de salaire, soit de primes pouvant échapper aux cotisations sociales et à l'impôt.

¹ RECASSA (A) : « *les techniques de paie* », Edition MAXIMA, Paris, 1999, P. 200.

8.2.Motiver par la communication humaine :

8.2.1. Motivé par les gratifications psychologiques :

Selon Bœuf Claude, un ensemble de techniques de gratification psychologiques a été instauré, favorisé les échanges interpersonnels et l'animation au sein de l'entreprise.¹

8.2.2. Motivé par l'information

Les explications et les informations données aux travailleurs (les objectifs de leur travail, leur place dans l'ensemble du processus de production de l'entreprise, la qualité de leur travail et les succès et les échecs de l'entreprise) est une technique de motivation.

Il est donc essentiel de développer la communication personnelle, donc la communication joue un rôle très important pour le succès de l'entreprise

Les programmes de motivation sont :

- a. Les réunions des services.
- b. Les dialogues employés/ directions.

8.3.Motiver par la participation et l'amélioration des conditions de travail :

8.3.1. Motiver par la participation

« La politique de participation vise, comme son nom l'indique, à faire participer le plus possible le personnel à l'action commune, c'est à dire à Lamarche de l'entreprise, en lui donnant les moyens d'apporter sa contribution pleine et entière, quels que soient le poste occupé et le niveau de responsabilité ».²

L'objectif de cette politique est de faire de tous les collaborateurs et pas seulement des cadres, des « partenaires » et non plus comme c'était trop souvent le cas « d'exécutants » indifférents au sort de l'entreprise.

¹ BŒUF(C) et MUCCHIELLI(A) : « *le projet d'entreprise* », édition ESF, 2eme édition, Paris, 1991, P.21.

² CARRE(H) : « *dirigé des salariés aujourd'hui* », Edition MAXIMA, Paris, 1991, P, 33.

8.3.2. Motiver par l'amélioration des conditions de travail :

Il existe diverse façon d'améliorer les conditions de travail : certes les conditions matérielles occupent une place prépondérante dans l'aménagement du travail telles que : la prise en compte de l'environnement : éclairage, ventilation. Chauffage, sonorisation et couleurs...etc. Ceci pour assurer le confort et le bien-être du salarié dans un cadre de travail agréable.¹

8.4.Le leadership :

Le leadership se définit comme la capacité, pour le responsable de l'équipe, d'influencer des personnes de façon à ce qu'elles puissent exécuter des tâches sans contraintes, avec toute la motivation voulue pour atteindre des objectifs communs.²

On peut définir le leadership de manière générale comme : la capacité d'un individu à influencer, à motiver, et à rendre les autres capables de réussir.

Aussi le leadership c'une technique essentielle de motivation. Les caractéristiques de leadership :

- a. Il doit réussir à attirer les gens, donc savoir ses objectifs et comment il va les atteindre.
- b. Les membres de son équipe doivent non seulement connaître le «comment», mais aussi le «qui», le «quoi» et le «quand» du projet.
- c. donne à chaque membre de son équipe la possibilité de donner son idée, ses pensées et les identifie, et aide son équipe à se définir et à réaliser les objectifs communs.

8.4.1. **Les styles de leadership** : il existe 3 styles de leader qui ont été étudiés sur le terrain :

- a. **Le laisser-faire** : passif, peu concerné, isolé socialement= pas efficace (ne motive pas)
- b. **L'autoritarisme** : orienté vers le travail, socialement distant, directif = efficace dans les grandes équipes
- c. **La participation aux décisions** : délègue, socialement proche, partage le pouvoir= plus efficace.

¹ DEGUY (M) : « *politique des ressources humaines dans l'entreprise* », Edition ORGANISATION, Paris, 1989, P.111.

² http://gpp.oiq.qc.ca/qu_est_ce_que_le_leadership.htm consulté le 15/04/2019 à 18 :00

8.4.2. **La déférence entre le leader et le manager** : Il existe quatre différences entre un manager et un leader :

- a. L'horizon et les objectifs
- b. Les actions
- c. L'autorité
- d. La prise de risques

Tableau n°01 : la déférence entre le leader et le manager :

	Le leader	Le manager
L'horizon et les objectifs	Il construit sur le long terme. Ambitieux, il désire faire évoluer et transformer. Et son objectif peut tout à fait s'étendre sur une ou plusieurs décennies.	il se concentre sur le court terme. Il cherche à atteindre des objectifs de « production » dépassant rarement un an.
Les actions	il crée du sens et accompagne. Il sait que pour atteindre ses objectifs, il doit susciter énergie, enthousiasme et envie.	Il crée des résultats. il suit la réalisation. Il planifie, organise, coordonne et contrôle. Pour savoir où en est le travail de son équipe
L'autorité	Il s'appuie sur une autorité « informelle »: l'influence. Grâce à ses excellentes relations sociales, sa personnalité inspirante, et sa crédibilité professionnelle, il obtient la confiance des autres et leur donne envie d'accomplir ce qu'il demande.	Il utilise son titre, son autorité « formelle » pour faire respecter les consignes qu'il donne.
La prise de risque	Il porte le changement, il s'intéresse aux résultats à long terme. Son ambition l'amène donc à prendre plus de risques pour atteindre sa vision	Il veut obtenir des résultats immédiatement ou dans un futur proche. Il cherche donc la stabilité et évite de prendre des risques.

Source : élaboré par nous-même.

Section 2 : Principale théorie de la motivation :

Motiver quelqu'un est une tâche complexe et difficile. Des relations multiples entre plusieurs variables internes et externes à l'organisation font qu'on ne peut espérer obtenir une réponse rapide et simple aux problèmes de motivation. En fait, plusieurs théories tentent d'expliquer divers aspects du phénomène.

1. L'OST première théorie de la motivation d'après (F.W TAYLOR) :

Au début du XXe siècle. Il définit en 1911 la très célèbre Organisation Scientifique du Travail, ou OST, dans le but d'améliorer la productivité et la qualité de la productivité. Il a affirmé la nécessité pour maximiser le rendement. L'individu est principalement motivé par le salaire. Cette OST s'articule essentiellement sur trois principes :

1.1.La division verticale du travail :

C'est le principe « A chacun selon ses talents ». Selon Taylor, il faut laisser la réflexion à ceux qui ont de l'esprit et l'exécution à ceux qui ont surtout des bras. La vision de l'homme qu'a Taylor est terriblement déterministe, considérant que les uns sont intelligents, motivés et aptes à prendre en charge les travaux intellectuels, les autres sont par nature fainéants, peu motivés et uniquement bons pour le travail manuel.

1.2.La division horizontale du travail :

C'est la décomposition des tâches en « sous-tâches » à exécuter, en gestes élémentaires. au lieu de confier un travail complet à un individu, on confiera plusieurs « sous-tâches » à plusieurs individus en fonction de leurs aptitudes manuelles. Aux plus vigoureux les travaux de force, aux plus faibles les travaux requérant peu d'efforts physique.

1.3.Le salaire de rendement :

Pour Taylor, les ouvriers sont naturellement peu enclins à travailler. Pour les inciter à produire le plus possible, il faut donc jouer sur un seul et unique levier de motivation : le salaire. Taylor définit une valeur étalon d'exécution de chaque tâche et rémunère davantage, ceux qui dépassent cette valeur de référence en produisant davantage, en proportion du gain de production.¹

¹ AGUILAR(A), Op.cit., P32.

2. Les théories des besoins de MASLOW :

La théorie des besoins de MASLOW (1908-1970) est la théorie la plus connue, dans son ouvrage publié en 1954 « motivation and personality » traite la problématique de la motivation au travail. Il existe cinq catégorie de besoins pour définir les origines de la motivation humaine. la motivation des individus est provoqué par la volonté de satisfaire des besoins, si l'individu agit, il est motivé et le contraire.

Le modèle MASLOW concerne la manière dont il présente les liens qui existeraient entre ces différents besoins sous la forme d'une pyramide.

Les besoins inferieurs sont les besoins physiologiques fondamentaux (manger, boire, avoir chaud, se reproduire), liés au pulsions instinctives. Juste au-dessus d'eux, on trouve des besoins sécuritaires : se protéger vivre sans avoir peur, etc. encore au-dessus, appartinsent les besoins sociaux. L'homme a besoin de donner et de recevoir de l'affection, de se sentir accepté et comme appartenant à un groupe.¹

Ce sont des besoins psychologiques d'estime. Ils expriment l'envie d'être reconnu, apprécié, approuvé, et d'avoir la reconnaissance d'autrui, en même temps que l'estime que l'estime de soi et le gout du pouvoir. Enfin, se manifestent les besoins de réalisation de soi ou d'actualisation du soi, il s'agit de la réalisation du potentiel personnel. L'individu désire progresser, se développer et s'épanouir à travers la création, l'innovation.²

D'abord, on a les besoins physiologiques, suivis des besoins de sécurité, des besoins d'appartenance, des besoins d'estime, et les besoins d'accomplissement de soi.

Les cinq catégories sont :

2.1. Besoins physiologiques :

Les besoins de base regroupent les besoins humains pour survivre : manger, respirer, dormir, boire, se chauffer, se vêtir, se reproduire... Aujourd'hui, les besoins physiologiques recouvrent des besoins liés aux points suivants : Le logement - lieu, surface, agencement, environnement, La nourriture - le mode de restauration, Les vêtements, Les vacances, Le mode de vie dans son ensemble - équilibre général du mode de vie.

¹ Salvatore(M). Op.cit., p54.

² Op.cit.p54.

2.2.Besoins de sécurité :

Sont les besoins d'organiser sa vie de manière à assurer sa survie comme la santé, la sécurité de l'emploi, les besoins d'être informé, les besoins d'être protégé, les besoins de stabilité, les besoins de vivre dans un environnement non menaçant. Aujourd'hui les besoins de sécurité sont principalement liés aux thèmes suivants : La sécurité de l'emploi, La sécurité des revenus et des ressources, La sécurité physique, les agressions, La sécurité morale et psychologique, La sécurité et la stabilité familiale, La santé.

2.3.Besoins d'appartenance :

Le besoin de savoir qu'on compte pour les autres, le besoin de pouvoir s'exprimer, le besoin d'appartenir à un groupe, le besoin de pouvoir communiquer avec les autres, le besoin de sentir une dépendance, le besoin de partager...

2.4.Besoins d'estimes :

Ils expriment l'envie d'être reconnu, apprécié, approuvé et d'avoir l'estime d'autrui. Ils traduisent aussi l'estime de soi et le goût du pouvoir.

2.5.Besoins d'accomplissement :

Ils sont liées au désir de progresser, de se développer et de s'épanouir, de créer, d'innover...

Figure n° 01 : la pyramide de MASLOW.



Source : <https://stmgparisotmdo.wordpress.com/2015/11/01/la-pyramide-de-maslow-en-image/> (consulté le 15/03/2019 à 22 :30).

Selon MASLOW, la satisfaction d'un besoin ne peut être réalisée que si les besoins de niveau inférieur sont eux-mêmes satisfaits.

3. La théorie E.R.G d'ALDERFER :

La Théorie ERG (ERG Theory) de Clayton P. ALDERFER est un modèle qui est apparu en 1969 dans un article du PSYCHOLOGICAL REVIEW intitulé "An Empirical Test of a New Theory of HUMAN NEED" (Un essai empirique d'une nouvelle théorie du besoin humain). Dans une réaction à HIERARCHY OF NEEDS (Hiérarchie des Besoins) célèbre par Maslow, ALDERFER distingue trois catégories des besoins humains qui influencent le comportement du travailleur ; Existence, Relation et Grandir (Croissance).¹

¹ <http://www.ledicodumarketing.fr/definitions/theorie-erg.html> (consulté le 16/03/2019 à 22 :20).

3.1. Les besoins d'existence E :

Ils expriment les désirs d'ordre physiologique et matériel et correspondent aux besoins d'ordre inférieur chez Maslow (1943), c'est-à-dire les besoins physiologiques et de sécurité. La faim, la soif appartiennent à cette catégorie. Il en est de même pour le désir d'améliorer ses conditions de travail, son salaire ou ses avantages divers en milieu organisationnel.¹

3.2. Les besoins de relations (rapport sociaux) R :

Sont les besoins qui poussent le personne à faire des relations avec les autres, ces relations sont des relations d'amitiés ou de conflits, ces besoins s'expriment par le partage de sentiments, d'idées, d'émotions ou bien de haine Ces besoins sont les facteurs de motivation qui cherche le personne à les satisfaire.

3.3. Les besoins de grandir (développement personnel) G :

L'individu est motivé pour satisfaire ce type de besoin afin, d'une part d'assouvir ses aspirations pour la créativité et l'innovation, et ses désirs de participer à des tâches ou des activités enrichissantes, d'autre part, d'affronter des situations de défi. Ce type de besoin s'apparente aux besoins d'ordre supérieur d'estime de soi (en partie) et de réalisation de soi tels qu'ils ont été définis par Maslow. Cependant, pour Maslow, l'actualisation de soi, pour une personne, est liée à la réalisation de son potentiel inné.²

Contrairement à la théorie de Maslow, il n'existerait pas de hiérarchie de préséance entre les catégories de besoins. Chaque besoin peut agir de manière simultanée. La motivation dépendrait de l'intensité d'un besoin, elle-même liée au degré de satisfaction du désir : plus il est satisfait, moins il est intense.³

Selon ALDERFER, il n'y'a pas une pyramide avec sa hiérarchie : il n'est pas nécessaire de satisfaire un besoin pour accéder à un autre besoin, et l'on peut être stimulé par les trois familles de motivations simultanément. En revanche, Alderfer introduit la notion de frustration-régression : lorsque quelqu'un ne parvient pas à satisfaire un besoin, il tend à se retourner vers une autre famille de besoins pour l'investir d'avantage.

¹ http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2010.abang_sako_a&part=362815 (consulté le 16/03/2019 à 23 :00).

² http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2010.abang_sako_a&part=362815 (consulté le 16/03/2019 à 23 :15).

³ ROUSSEL (P), « *la motivation au travail- concept et théorie* », édition EMS, paris,2001,p,6.

La seconde contribution de la théorie ERD est d'avancer l'hypothèse du phénomène de frustration-régression. Lorsque l'individu ne peut pas satisfaire ses besoins de développement personnel, il se peut qu'il régresse dans l'échelle des besoins d'existence augmente. De nouveau, le processus de régression dans l'échelle des besoins se produit à cause d'une frustration. Ainsi, ALDELFER va à l'encontre de MASLOW pour qu'il ne puisse y avoir que régression dans la satisfaction des besoins en fonction de leur hiérarchisation, alors que dans la théorie ERD il peut y avoir régression.¹

4. La théorie des besoins de MC CLELLAND :

MC CLELLAND a proposé en 1961 sa théorie selon laquelle c'est la volonté de satisfaction d'un besoin qui motive les individus. Pour lui, il existe trois types de besoins qui peuvent motiver l'individu : besoin d'accomplissement, besoin de pouvoir et besoin d'affiliation. Il pense que la motivation est présente chez chacun personne, mais de façon caché (latente), dans la zone préconsciente de notre psychisme. Ce sont donc nos expériences personnelles, la culture et la formation qui les révèlent.

Les trois besoins dominants identifiés par MC CLELLAND sont :

4.1.Besoin d'accomplissement :

Le facteur de motivation dominant est le besoin de réussite, les personnes cherchent à établir et réaliser des objectifs représentant un défi. Elles sont douées pour prendre des risques calculés et atteindre leurs buts, Elles préfèrent aussi travailler seules. . On trouve ce type de besoin surtout dans les entrepreneurs.

4.2.Besoin d'affiliation :

Le facteur de motivation dominant est le besoin d'affiliation, les personnes se caractérisent par leur volonté de faire partie du groupe. Le plus important c'est la collaboration n'est pas la compétition.

4.3.Besoin de pouvoir :

Le facteur de motivation dominant est le besoin de pouvoir, les personnes veulent ou avoir une influence sur les autres ou les contrôler. Elles aiment la compétition et les victoires.

¹ ROUSSEL (P).op.cit.P.35.

5. La théorie bi-factorielle de HERZBERG :

Frederick Herzberg : américain, sociologue du travail né en 1923 : il classe les sources de satisfactions en deux facteurs : les facteurs qui mènent à la satisfaction ne sont pas les mêmes que ceux qui mènent à la non-satisfaction : on appelle sa théorie la théorie bi factorielle ou théorie des 2 facteurs. Il classe les facteurs de satisfactions en facteurs d'hygiène et en facteurs de motivations.¹

Herzberg et al. (1957, 1959), Ils distinguent deux catégories de facteurs en milieu de travail qui interviennent de manière très différente dans le mécanisme de la motivation.

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. Cette recherche va le conduire à produire d'avantage d'efforts. Ils procurent une satisfaction.

5.1. Les facteurs de motivation :

- a. les accomplissements (réalisation d'un travail bien fait).
- b. la reconnaissance des accomplissements.
- c. le travail proprement dit (objet du travail).
- d. la responsabilité.
- e. la promotion ou avancement.
- f. la possibilité de développement.

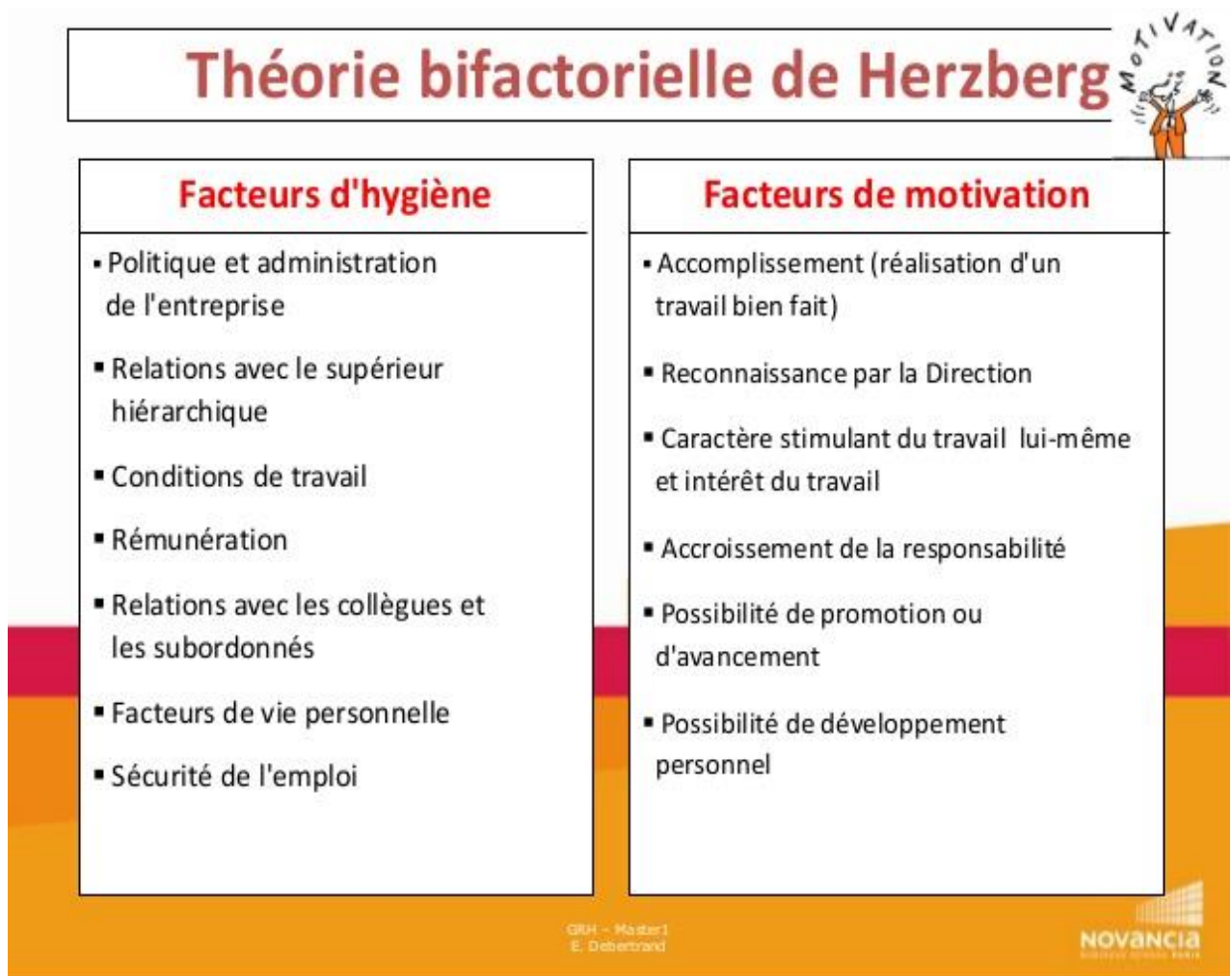
La deuxième catégorie regroupe les facteurs qui ne peuvent produire que de l'insatisfaction s'ils ne sont pas maîtrisés. Ce sont les facteurs d'hygiène, au sens psychiatrique de l'hygiène mentale, car ils font parties des conditions nécessaires mais non-suffisantes à l'équilibre de l'individu. Les facteurs d'hygiène dont l'absence procure de l'insatisfaction mais lorsque ils sont présent, sont considérés comme normaux et ne produisent aucune satisfaction particulière.

¹ <https://fr.scribd.com/doc/95045291/La-theorie-bi-factorielle-d> (consulté le 17/03/2019 à 21 :45)

5.2. Les facteurs d'hygiène :

- a. les supérieurs (qualité et défauts)
- b. la politique et l'administration de l'entreprise.
- c. les conditions du travail.
- d. les relations avec les collègues, la sécurité de l'emploi.
- e. la rémunération.
- f. les facteurs de vie personnelle.

Figure n°02 : les facteurs de motivation selon HERZBERG.



Source : <https://image.slidesharecdn.com/ppt-131201110257-phapp02/95/motivation-7-638.jpg?cb=1385895827> (consulté le 17/03/2019 à 22 :25)

6. Théorie de HACKMAN et OLDHAM (les caractéristiques de l'emploi) :

Dans les années 1970, établie par J. Richard HACKMAN et Greg R. Oldham, la théorie des caractéristiques des tâches décrit les conditions qu'un travail doit offrir pour éveiller de l'intérêt et de la motivation.

Théorie des caractéristiques de la tâche : Ils postulent que la motivation est liée à certaines caractéristiques qui sont ou non présentes dans le travail. Ils ont proposé une liste de caractéristiques du travail qui semblent donner du sens au travail et sur lesquelles il serait possible d'agir pour influencer la motivation.¹

Ils ont identifié cinq caractéristiques :

6.1. Variété :

C'est la variété des activités nécessaires pour tenir l'emploi et donc la diversité des compétences requises. Par exemple, un(e) secrétaire de direction doit gérer un agenda, répondre au téléphone, taper des rapports, organiser des événements...

6.2. Identité :

C'est la connaissance de l'individu, d'une part d'un processus entier de travail, et d'autre part, des résultats attendus. la possibilité pour celui qui effectue un travail d'identifier le résultat.

6.3. Signification :

Elle suppose la connaissance de la valeur sociale de ce travail et de son impact sur le travail des autres personnes. la tâche doit être claire.

6.4. Autonomie :

C'est-à-dire son indépendance et ses marges de liberté, dans le cadre professionnel qui lui a été signifié.

6.5. Feedback :

C'est une information retenus d'un travail effectué, sur la performance et l'accomplissement des tâches. Cette information peut provenir de la réalisation du travail ou être communiquée par le manager.

¹ <http://public.iutenligne.net/sciences-humaines-et-sociales/roche/GRH/Tensions/theoriesmotivation.html> (consulté le 22/03/2019 à 17 :10)

Ils ont développé une formule qui permet d'obtenir un score potentiel de motivation :

$$\text{MPS} = [(\text{variété} + \text{identité} + \text{signification}) \times \text{autonomie} \times \text{feedback}] / 3$$

Les trois premières caractéristiques (variété, identité et signification) se combinent et établissent le degré d'intérêt du salarié pour le travail et pour son poste. L'une des caractéristiques est faible alors elle n'a pas un grand impact sur la perception générale du travail si seulement les deux autres caractéristiques sont. La somme des trois caractéristiques qui est la plus importante.

En revanche, si l'un des trois facteurs de la formule est proche de zéro, alors le Potentiel de Motivation sera proche de zéro, car c'est une multiplication des facteurs. Pour un travail enrichissant et utile il faut que les trois facteurs soient remplis.

Section 3 : la motivation par la rémunération.

Dans cette section nous allons parler sur les théories qui traitent le lien entre la rémunération et la motivation et l'individualisation.

1. La théorie des besoins, des attentes et d'équité :

1.1. La théorie des besoins (modèle MASLOW) :

On va essayer de faire une relation entre la pyramide de besoins et la rémunération.

Tableau n°02 : relation entre la pyramide des besoins et la rémunération :

Les besoins	Rémunérations
Les besoins physiologiques	SMIC, minima conventionnels.
Le besoins de sécurités	périphériques statutaires, augmentations générales.
Les besoins d'appartenances	intéressements, participation, plan d'épargne
Les besoins d'estimes	bonus, augmentations individuelles
Les besoins d'accomplissements	bonus, promotions.

Source : établir par nous même

Des exemples¹ :

- 1.1.1. **Besoins physiologiques** : avoir un salaire permettant de vivre décemment
- 1.1.2. **Besoins de sécurité** : posséder une stabilité d'emploi, un environnement et conditions de travail sécurisants
- 1.1.3. **Besoins d'appartenance** : être intégré dans un groupe de collègues, être informé régulièrement de la vie de l'entreprise
- 1.1.4. **Besoins d'estime** : être reconnu par son manager, ses collègues - exercer un métier utile, posséder un titre valorisant, exercer dans un espace de travail prestigieux
- 1.1.5. **Besoins d'accomplissement de soi** : atteindre des objectifs particulièrement difficiles, se perfectionner, élargir ses compétences, devenir un expert dans son domaine, résoudre des problèmes complexes... mais aussi être autonome dans son poste.

Il faut respecter la hiérarchisation des besoins pour une satisfaction des besoins, si les besoins de rang inférieur ne sont pas satisfaits donc les besoins de rang supérieur ne soient pas satisfaits

1.2. La théorie des attentes de VROOM :

La théorie des attentes est aussi appelée la théorie V.I.E (valence, instrumentalité et expectation), elle repose sur une distinction performance-résultat. L'individu va entreprendre une action qui serait susceptible d'atteindre ses objectifs. Selon Vroom il existe trois séries d'attentes :

- 1.2.1. **L'expectation** : C'est la réponse à la question "Suis-je capable de ?", "Quelles sont mes chances de réussite". La motivation dépend de la confiance qu'a l'individu dans ses capacités à atteindre l'objectif.
- 1.2.2. **L'instrumentalité** : perception de la probabilité que telle performance permettra d'accéder à la récompense. C'est ce rapport attente sur performance.
- 1.2.3. **La valence** : c'est la valeur que l'individu attribue aux possibles résultats de son travail, elle est liée à la performance, positive ou négative, du travail individuel. Il s'agit de poser la question suivante : quel est le prix de mon travail?

$$\text{Motivation} = E * I * V$$

¹ <https://www.manager-go.com/management/theorie-de-maslow.htm> (consulté le 06/04/2019 à 17 :10)

Figure n°03 : la théorie de VROOM (VIE) :



SOURCE : <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article9> (consulté le 22/03/2019 à 21 :20)

Lorsqu'on multiplie la valence par l'instrumentalité et par l'expectation, on obtient le niveau de la motivation de la personne. Si un des facteurs est nul il implique l'absence de la motivation.

Alors l'employé est motivé quand :

- ✓ Il se croit capable d'atteindre une performance.
- ✓ Il croit que cette performance lui octroiera un avantage.
- ✓ Que cet avantage est valorisé.

Pour que la motivation soit très élevée il faut que le manager maximise les trois types de perceptions.

1.3. La théorie d'équité :

Les travaux d'Homans (1959, 1974) et d'Adams (1963, 1965) proposent une première formulation de la théorie de l'équité. Ils expliquent la motivation au travail par la tendance des individus à comparer leur situation avec celle d'autres personnes. Ils s'appuient sur les travaux de Festinger sur la comparaison sociale (1954) et la dissonance cognitive (1957).¹

Selon Adams, chaque individu observe son environnement au travail. C'est-à-dire chaque salarié au travail peut comparer sa situation (salaire, avantages, charge de travail...) avec celle des autres personnels à l'interne ou l'externe de l'entreprise.

¹ Jean-Marie (P), « les clés de l'équité : enjeu managérial » éditions d'organisation, 2004, p.3.

La théorie de l'équité appuie sur la comparaison entre deux variables : les apports et les résultats, ou bien si il existe une relation entre la rétribution de travail et la contribution.

Les rétributions regroupent le salaire, les promotions, les conditions de travail, le statut, la reconnaissance, l'intérêt des tâches réalisées....

Les contributions comprennent la formation, l'implication, l'ancienneté, le niveau de compétence, les efforts réalisés, les performances, l'expérience....

Cette comparaison peut guider à un constat de non-équité qui va exhorter votre salarié à agir pour rétablir l'équilibre. Les salariés vont rechercher la "justice", donc la justice est un moteur essentiel de la motivation individuelle.

Appliquant ce constat aux situations de travail, Adams et Homans ont montré que la non-équité est source de motivation à agir. Originaire de la psychologie sociale, leur théorie est fondée sur les principes d'échange et de comparaison. Elle distingue trois phases – évaluation, comparaison, action – dans le comportement du salarié.¹

Les individus estiment leurs contributions (ce qu'ils y apportent) et leurs rétributions (ce qu'ils en retirent) par rapport aux contributions et rétributions de quelqu'un, si il y a un déséquilibre les individus sont encouragés à rétablir l'équilibre.

On peut l'exprimer par cette équation :

$$\mathbf{R(a) / C(a) = R(b)/C(b)^2}$$

- a. l'individu.
- b. le point de comparaison.

Le ratio d'équité prend son sens quand il est confronté à ceux des autres salariés. La comparaison conduit à 3 sentiments :³

- a. sentiment d'équité si les ratios sont identiques,
- b. sentiment de sous-équité lorsque le ratio personnel est inférieur (l'individu sous payé).
- c. sentiment de sur-équité si ce ratio est supérieur (l'individu est sur payé).

¹ Op.cit., p.4.

² <https://www.pole-emploi.fr/employeur/comprendre-la-motivation-de-vos-salaries-la-theorie-de-l-equite-@/article.jspz?id=481916> (consulté le 24/03/2019 à 23 :00)

³ <https://www.pole-emploi.fr/employeur/comprendre-la-motivation-de-vos-salaries-la-theorie-de-l-equite-@/article.jspz?id=481916> (consulté le 24/03/2019 à 23 :30)

2. L'individualisation et rémunération au mérite :

Au cours des années 1980, on a constaté le développement de l'individualisation des salaires. Désormais les compétences et les performances sont reconnues. La poursuite du développement de l'individualisation permet de prendre en compte le mérite, et favoriser la motivation. L'individualisation prend dans la plupart des entreprises une importance considérable. La rémunération de la fonction exercée renvoie à l'organisation et se définit selon un ensemble de règles, la rémunération de la compétence et de la performance, c'est à dire selon le mérite individuel, renvoie directement à l'individu et à la personne.¹

L'individualisation ou rémunération au mérite peut se définir comme un modèle qui tient compte de la spécificité, de l'implication et de la performance de chaque salarié qui est évaluée individuellement au cours d'une période de temps antérieure. Le mode de calcul s'appuie sur les résultats obtenus comparés aux objectifs (quantitatifs et qualitatifs) fixés ou négociés avec la hiérarchie².

L'individualisation est une politique salariale pour motiver les salariés en rémunérant leurs performances individuelles. On dit que le salaire est individualisé lorsque chaque salarié sait avec précision et à l'avance ce que l'entreprise attend de lui et comment sera mesurée sa performance en vue d'une éventuelle évolution de sa rémunération.

Elle repose sur trois types d'objectifs :

- a. L'individualisation du salaire encourage la performance.
- b. L'individualisation du salaire doit motiver sur un ou plusieurs objectifs de l'entreprise par la canalisation et focalisation la motivation sur les objectifs prioritaires de l'entreprise et non sur des objectifs secondaires ou détournés.
- c. L'individualisation du salaire développe le sentiment d'équité.

¹ BERNARD (R) : « *Bâtir Une Stratégie De Rémunération* » 2ème édition, DUNOD, Paris, 2010, p.49

² http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/26ccdf83-080a-475a-b7a5-3d0f305b7f64/M1_RH/PMEELP0021.html consulté le 25/04/2019 à 21:20h

Conclusion :

La motivation au travail à une très grande importance, elle est considérée comme un atout majeur et un avantage concurrentiel pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

Motiver les salariés doit être un des objectifs majeurs pour ces dernières, en améliorant les facteurs de motivation au travail pour fidéliser et attirer les personnes compétentes.

Les théories de motivation sont nombreuses, chacune d'entre elles à sa propre vision.

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.

Ce second chapitre nous a permis d'appréhender la problématique de la motivation et de voir les différentes stratégies de motivation.

LE TROISIEME CHAPITRE :
L'IMPACT DE LA REMUNERATION
SUR LA MOTIVATION AU SEIN DE
CONDOR

Chapitre Troisième : L'impact De La Rémunération Sur La Motivation Au Sein De CONDOR.

Introduction :

Nous allons se focaliser sur l'entreprise économique et commerciale CONDOR pour traiter son système de rémunération.

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

Dans la deuxième section nous présentons le système de la rémunération et la motivation au sein de CONDOR.

Dans un deuxième temps nous allons faire une enquête sur terrain à l'aide d'un questionnaire pour évaluer la motivation et la satisfaction des employés.

Section 01 : Présentation Générale de l'Entreprise :

Dans cette section nous présenterons l'entreprise CONDOR, son historique, ses activités et donner quelques chiffres.

1. Généralité de condor

1.1.Historique :

A l'origine, la SPA CONDOR ELECTRONICS était une petite affaire de commerce de denrées alimentaires et de transport, fondée et façonnée par le patriarche de la famille, El HADJ MOHAMED TAHER BENHAMADI. Grâce à ses réflexes du métier, un esprit commercial et un sens de la création très éveillé, El Hadj Mohamed TAHER, a tracé la première voie qui a mené à la création du Groupe BENHAMADI.

Aujourd'hui, le groupe représente un des conglomérats d'entreprises Algériennes les plus puissants et actives sur la sphère économique du pays. Il opère dans différents domaines d'activités et affiche des résultats dignes d'être cités en exemple.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION AU SEIN DE CONDOR

60

Le Groupe BENHAMADI, avec sa densité et son efficacité, brassera un gros volume d'affaires et de projets que seul le groupe BENHAMADI peut mener à bon port, et cela dans des domaines très vitaux et importants , Pour avoir son statut de leader actuel le groupe BENHAMADI avait besoin de bases, des bases structurelles et économiques, celles-ci s'illustrent dans les filiales du groupe qui permettent son essor.

1.2. Condor, l'entreprise de division des frères :

La voie balisée par un père commerçant puis fabricant de matériaux de construction est toujours la même suivie aujourd'hui par le groupe BENHAMADI, constitué de plusieurs entités autonomes agissant dans l'agro-alimentaire, les produits rouges la transformation plastique, et l'électronique. Aujourd'hui le groupe est dirigé par les trois frères BENHAMADI diplômés de plusieurs universités d'Algérie, ils ont uni leur savoir-faire pour commencer un grand parcours dans le marché national et même international par une variété de produits. SPA CONDOR ELECTRONICS, membre du groupe BENHAMADI est une entreprise qui s'est spécialisée dans la fabrication de produits électroniques pour la maison et le bureau (téléviseurs, récepteurs satellite, climatiseurs, électroménager etc.), des produits qui embarquent tous une technologie de pointe et un niveau de qualité exceptionnel.

Grace à une politique agressive en matière de prix, de fiabilité et de service après-vente, Condor a su se hisser parmi les marques algériennes les plus performantes du pays et gagner le cœur des algériens. L'énorme succès qu'ont eu ses produits sur le marché algérien et bien au-delà de nos frontières, dénote de la très haute qualité de fabrication et l'efficacité de nos appareils, qui peuvent à présent faire la fierté de l'Algérie, et ce à l'aube de son adhésion à l'OMC (Organisation Mondiale de Commerce).

1.3. Développement de CONDOR ELECTRONIC

Afin de répondre aux exigences actuelles du marché, Condor ELECTRONICS multiplie les investissements et met en place des structures performantes qui répondent aux exigences conjoncturelles et aux attentes des familles algériennes.

Avec une structure ancrée dans le domaine et la diversité de sa large gamme de produits électroniques, électroménagers et informatiques, Condor ELECTRONICS rayonne sur le marché des équipements de la maison et du bureau.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION AU SEIN DE CONDOR

2. Condor profil et compétence

2.1. Compétences et Expertises :

- Etre à la pointe de la technologie, avec un bon rapport qualité prix.
- Evaluation continue de la satisfaction client.
- Stratégie de diversification produit et de distribution.
- Ouvriers hautement qualifiés.
- Amélioration en continue du contexte socio- professionnel.
- Récompense & encouragement des bonnes initiatives.
- Toujours visant des objectifs plus réalisables & plus élevés.
- Maintenir la position du leader et Penser à l'environnement.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION AU SEIN DE CONDOR

62

2.2. Profil de Condor ELECTRONICS

Figure n ° 01 : le profil de condor

Date de création: 09/02/2002
Date d'entrée en production: 23/11/2002
Marque déposée: CONDOR (dépôt à l'INAPI le 30 Avril 2003)
Capital Social : 2 450 200.000.00 DA
Président du conseil d'administration: BENHAMADI Abderrahmane
Directeur Général: BENHAMADI Omar
Superficie totale: 112 559 m²
Couverte: 63 822 m²
Non couverte: 48 737 m²
Nombre d'employés: 4000 Employés
Adresse: Zone d'activité route de M'sila îlot 70, Section 161 Bordj Bou Arreridj 34000- Algérie
Site Web: www.condor.dz
Numéro vert: 30 75

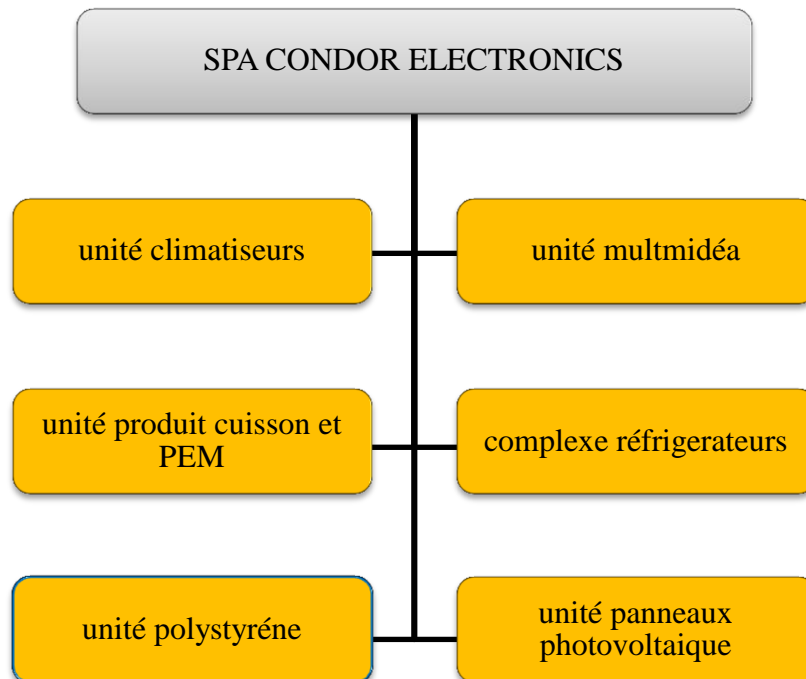
Source : élaboré par nous-même.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION AU SEIN DE CONDOR

3. Condor, structuration et composition :

3.1. Composition de SPA CONDOR ELECTRONICS :

Figure n° 02 : les unités de production de CONDOR.



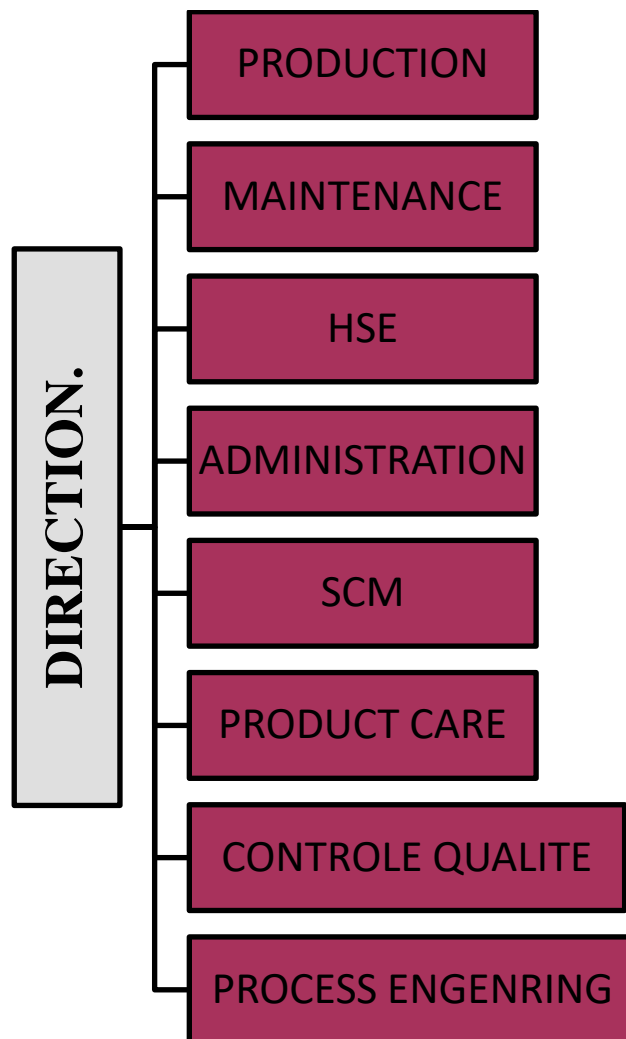
Source : élaboré par nous-même.

3.2. Structuration des unités de production :

Dans la deuxième ligne de la structure générale de l'entreprise Il y a sept (07) unités de production dont des produits différents qui sont : climatiseur centralisé, réfrigérateurs, climatiseurs et produits cuissons, téléviseurs, réception satellites, polystyrène. Pour les sept (07) unités, elles fonctionnent généralement de la même façon avec une structure commune qui est présentées par l'organigramme suivant :

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION AU SEIN DE CONDOR

Figure n°03 : organigramme structurelle :



Source : direction ressources humaines

3.3. Quelques Chiffres 2012-2018 :

Nous allons présenter quelques chiffres entre 2012 et 2018 au sein de condor :

3.3.1. Evolution des effectifs de 2012 à Février 2018

Tableau n° 01: Evolution des effectifs de 2012 à Février 2018

Année	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Effectif	3556	4306	4674	5484	6180	6221	6397

Source : direction ressources humaines.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION AU SEIN DE CONDOR

65

Commentaire : Les effectifs de la SPA CONDOR ELECTRONICS en 2012 était 3556 salariés et ils augmentent jusqu'à 6397 salariés au mois de février 2018, Le taux de croissance de 2012 à 2018 égal à 79,89%,

3.3.2. Evolution des effectifs par CSP 2012/ Février 2018

Tableau n° 02 : évolution des effectifs par catégories socioprofessionnelle

CSP	Années						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Fév.2018
Cadres	290	343	449	584	740	461	478
Maitrise	539	666	854	1351	1673	2304	2313
Exécution	2727	3297	3371	3545	3767	3456	3606
Total	3556	4306	4674	5480	6180	6221	6397

Source : direction ressource humaine.

Commentaire : Les cadres de la SPA CONDOR ELECTRONICS sont passés de 290 salariés en 2012, à 478 salariés au mois de février 2018; soit un taux de croissance égal à +64,82% et un taux d'Encadrement au mois de février 2018 égal à 07,47%.

3.3.3. Effectif par genre en 28 février 2018 :

Tableau n° 03 : l'effectif par genre en 28 février 2018

Genre	Effectif	Taux
Homme	5473	85.56%
Femme	924	14.44%

Source : direction ressource humaine

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION AU SEIN DE CONDOR

Des statistiques de la formation des personnes :

Tableau n° 04 : l'effectif de la formation des personnes de 2013 à 2017

Année	Nombre de personne formée	Montant consacré à la formation
2013	950 personnes	1.5 milliards de dinars
2014	860 personnes	1.5 milliards de dinars
2015	850 personnes	2 milliards de dinars
2016	900 personnes	2 milliards de dinars
2017	700 personnes	2 milliards de dinars

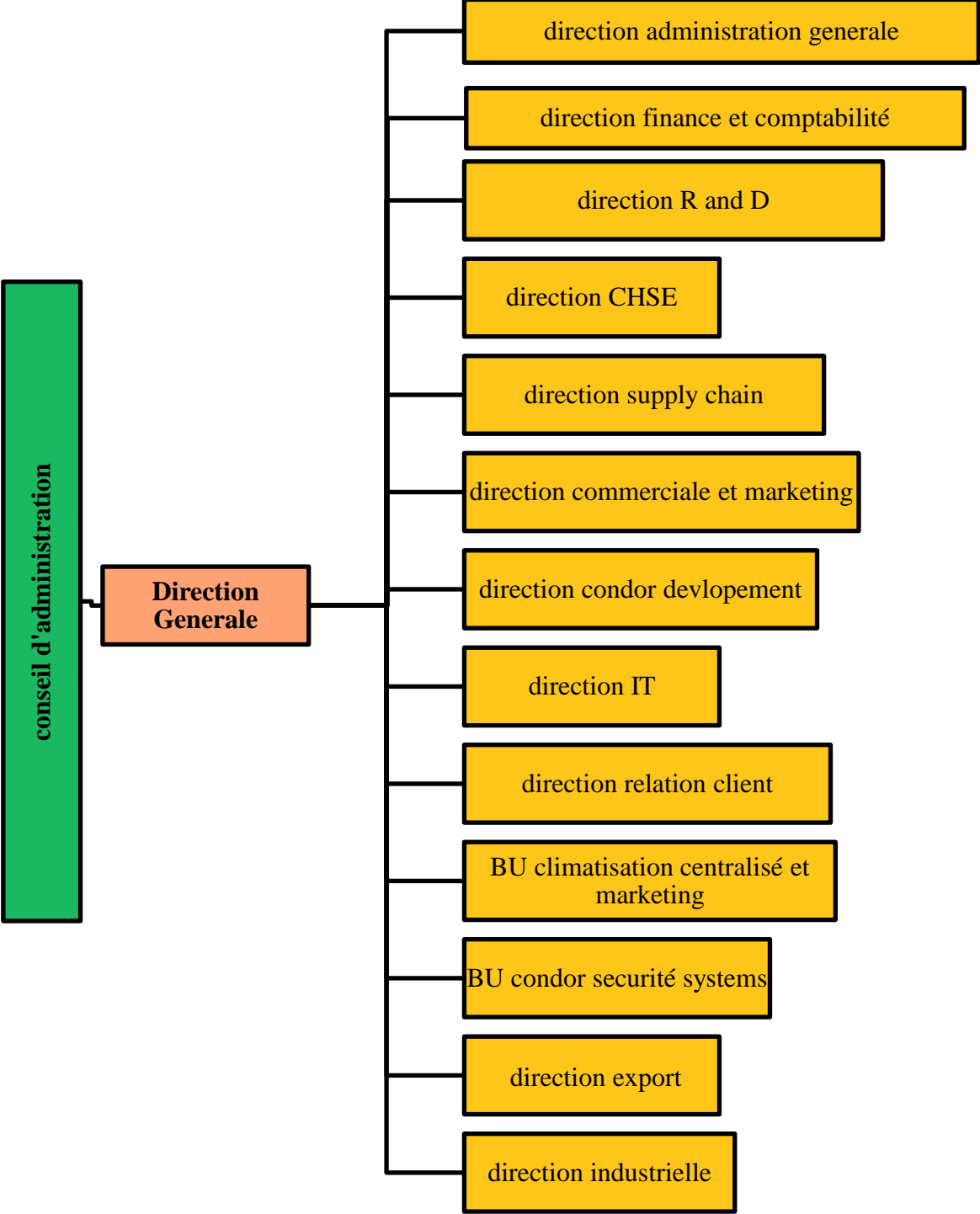
Source : direction des ressources humaines.

On remarque que le nombre des personnes diminue mais le montant consacré à la formation était 1.5 milliards dans les années 2013, 2014. Et 2 milliards dans les années 2015, 2016, 2017. Donc on peut dire que cette diminution de nombre des personnes revient à l'absence des personnes parce que les formations se répètent. Et l'augmentation du montant consacré à la formation revient aux factures de formation, parce qu'elles couleront très cher les formations des années : 2015, 2016, 2017.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION AU SEIN DE CONDOR

3.4. L'organigramme de CONDOR :

Figure n °05 : l'organigramme de CONDOR



source : direction resource humaine

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION AU SEIN DE CONDOR

68

3.5. Les opérations commerciales :

La SARL BENHAMADI prend en charge dans son cadre de fabrication, commercialisation et KHADAMATI de ses produits trois opérations principales:

3.5.1. L'opération achats :

Avec l'accord signé avec l'entreprise HISENSE qui est une grande entreprise spécialisée dans l'industrie de l'information et de l'électronique, CONDOR importe de HISENSE les matières premières et les composants des produits électroniques : télévisions, récepteurs satellites, climatiseurs, réfrigérateurs, ... et la matière première de produits blancs qui est utilisé pour conserver le produit emballé.

Tout achat doit se traiter par les services de la dernière ligne de la structure générale de l'entreprise qui sont :

- a. Service achats Réfrigérateurs /Climatiseurs et produits Blancs.
- b. Service achats TV et récepteurs satellites.
- c. Service achats locaux.
- d. Service relations douanières.
- e. Service achats Matières plastiques et produit chimique.

En effet, CONDOR a son service commercial qui doit veiller toujours dans chaque entrée des matières premières au traitement des processus de l'acquisition de ses dernières depuis la rentrée dans le port jusqu'aux les garages de stockage des unités de production.

3.5.2. L'opération vente : CONDOR, et avec une grande quantité des produits finis tel que les réfrigérateurs, climatiseurs, TV et récepteurs satellites... et avec un réseau de distribution illimité dans toutes les wilayas d'Algérie base sur le fait de mettre ses produits à la disponibilité de client quel que soit où habite et en bon état et bon moment et bon endroit pour l'exploiter.

Avec la stratégie de l'entreprise face à la concurrence par rapport aux autres entreprises, CONDOR a un grand avantage grâce à cette dernière, le produit CONDOR doit être disponible à la portée du client avec et de lui satisfait.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION AU SEIN DE CONDOR

69

Cette stratégie a été bien étudiée par la famille de la direction commerciale et a été simulée par rapport à l'entreprise HISENSE qui est l'exemple de succès en tant qu'investisseur principal, elle développe ses activités dans les domaines des appareils électroménagers, des télécommunications, et de l'information ainsi que de l'immobilier et de la distribution. HISENSE a créé plus de 20 filiales en Chine et à l'étranger qui totalisent des actifs nets supérieurs à 5,8 milliards de dollars.

Donc CONDOR prend toujours en considération l'exemple pour le suivre et utilise des raisons qui lui permettent de commercialiser ses produits forcément et avec la certification à l'ISO 9001 version 2000, Condor a désormais tous les atouts requis pour l'accès aux marchés extérieurs et le développement de ses exportations. La certification à l'ISO 9001 version 2000 est, en effet, une preuve officielle et normative qui s'impose à l'ensemble de la sphère internationale et des partenaires étrangers. La cérémonie s'est achevée par la remise du certificat et la prise de photos souvenir immortalisant un moment fort dans le parcours d'une entreprise plus que jamais en plein essor.

3.6. KHADAMATY :

Dans le cadre de sa politique de commercialisation de ses produits, CONDOR utilise un terme très intéressant on l'appelant "KHADAMATY".

KHADAMATY est le fait de faire des processus relatifs à la vente d'un produit et de servir le client jusqu'à la main du client tel que le transport, la disponibilité de pièces de rechanges.

Les efforts consentis sur la qualité des produits se prolongent dans l'organisation du KHADAMATY par la réhabilitation de la crédibilité de la garantie auprès des consommateurs algériens qui ont choisi d'acquiescer le produit Condor.

Sur ce registre, Condor marque encore sa différence en lançant audacieusement la formule 2 ans de garantie et 3 ans de disponibilité de la pièce de rechange.

Plus globalement, CONDOR a continué à améliorer notre système de management de la qualité pour répondre au mieux aux exigences de notre clientèle. La multiplication des représentations Condor à travers les villes d'Algérie et la formation de nos agents KHADAMATY marquent sa volonté de cibler l'excellence en termes de qualité de service. Plus que jamais, la satisfaction de notre clientèle reste notre principale motivation.

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

Dans cette partie nous allons essayer d'évaluer le rôle de la gestion de la rémunération sur la motivation des employés chez CONDOR et cela à l'aide d'un questionnaire comportant des questions sur le domaine étudié.

Nous indiquons ici la méthodologie qui nous a permis de recueillir les données dont nous nous sommes servis dans le cadre de notre étude et les difficultés que nous avons rencontrées. Notre étude visant à analyser le système de la rémunération, nous avons utilisé des techniques d'analyse quantitatives pour tester nos hypothèses.

Au début nous faisons une présentation de notre échantillon de point de vue personnel (le sexe des personnes et son âge) après de point de vue professionnel (catégorie socioprofessionnelle et l'ancienneté).

Pour le système de rémunération et la motivation de Condor nous avons collecté les informations de ce dernier par des documents données par la direction ressources humaines. Dans le questionnaire nous avons posé des questions après nous avons fait l'analyse des résultats à travers l'explication des tableaux et les graphes des réponses.

Le questionnaire répond à un besoin d'information, il est donc l'ensemble de questions construites dans le but de générer l'information nécessaire à l'accomplissement des objectifs de l'étude.

1. L'objectif et la durée de l'enquête :

Pour bien montrer la place qu'occupe le système de rémunération au sein de l'entreprise, nous avons mené une enquête qui nous aidera à comprendre et à analyser la perception de la population enquêtée par rapport à notre thème «l'impact du système de rémunération sur la motivation des salariés » en nous appuyant sur un instrument de recherche qui est le questionnaire. Cet instrument nous a permis de :

- a. Utiliser une méthode scientifique de recherche et d'investigation des données ;
- b. L'exploitation des réponses données et la confirmation ou l'infirmité des hypothèses posées dans l'analyse de la problématique de notre travail.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION AU SEIN DE CONDOR

71

Quant à la durée notre enquête s'est déroulée du 05 au 29 mai 2019. On a effectué la collecte des données en 10 jours, le traitement et l'analyse des résultats en 05 jours.

L'objectif principal de cette enquête est :

- a. De savoir l'importance du système de rémunération et la motivation des salariés.
- b. D'identifier l'impact du système de rémunération sur la motivation des salariés

2. Méthode de traitement des données :

Concernant l'impact de la rémunération sur la motivation, nous avons analysé les résultats des tableaux et les graphes. Dans cette partie nous avons fait deux méthodes d'analyse la première concerne l'interprétation directe des taux de réponses favorisant le lien entre la rémunération et la motivation dans les réponses de notre questionnaire et quant à la deuxième on a construit un modèle de score qui se base sur les réponses des questions relatives à chaque variable, on a sorti deux scores majeurs pour les deux variables, on a voulu ainsi quantifier le niveau de motivation et le niveau d'efficacité de la rémunération pour chacune des réponses.

Dans ce qui suit nous allons voir :

a. La Collecte des données :

- L'élaboration du questionnaire
- La méthode d'échantillonnage

b. L'Analyse et Interprétation des données :

- Méthode I : Tri plat
- Méthode II : Analyse de corrélation

2.1. Collecte des données : Questionnaire :

2.1.1. La rédaction du questionnaire :

Le questionnaire : technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de l'interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématique et de faire des comparaisons chiffrées. ¹

¹ CHABANI(S) et OUACHERINE(H) : « guide de méthodologie de la recherche en science sociales », 1^{er} édition, alger, 2013 ,p.77.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION AU SEIN DE CONDOR

72

Les types de question : Notre enquête combine deux formes de questionnaire, question fermé et question ouverte.

Au préalable, le questionnaire a été vérifié par mon encadreur dans l'entreprise, et un test a été effectué sur 5 personnes dans le but de vérifier :

- a. Si les questions étaient bien comprises.
- b. Si les termes utilisés sont assimilables.
- c. S'il y a une cohérence dans l'enchaînement des questions posées.

Après vérification et test, nous avons apporté quelques corrections afin que le Questionnaire soit parfaitement compréhensible

2.1.2. Structure du Questionnaire :

Dans la structuration de notre questionnaire nous avons le décomposé sur quatre volets. Le premier volet est la descriptive de l'échantillon, dans ce dernier nous avons posé quatre questions concerne le genre, l'Age, la catégorie socioprofessionnelle et l'ancienneté des personnes au sein de condor.

Le deuxième concerne la rémunération, nous avons essayé de savoir si les salariés sont satisfaits de son salaire ou non.

Dans le troisième volet, les questions posées concerne la motivation, pour savoir si condor motive les salarié et les structure de motivation

Nous avons fini notre questionnaire par des questions sur « l'impact de la rémunération sur la motivation » pour trouver le lien entre ces deux variables.

2.1.3. Eléments du Questionnaire :

Figure n°06 : les éléments du questionnaire

Descriptif de l'échantillon
genre
âge
vos catégorie socioprofessionnelle
vos ancienneté au sein de condor
Rémunération
vos salaire
le système de rémunération est-il satisfaisant et motivant pour vous ?
êtes-vous satisfait de vos salaire par rapport à l'importance de travail que vous faites?
depuis vos recrutement avez-vous bénéficie d'une augmentation
y-a-t-il d'autre avantage que la paie?
Motivation
Est-ce que vous êtes motivé?
est-ce que vous êtes motivé loin de l'équité interne ?
qu'est-ce qui vous motive le plus dans vos travail?
qu'est-ce que vous motive le plus de vos salaire?
Impact de la rémunération sur la motivation
est-ce que vous allez quitter condor si on vous offre un salaire mieux ?
si on vous offre un poste plus intéressant avec le même salaire êtes-vous capable de quitter condor?
préférez-vous que condor vous donne?
pensez-vous que la motivation au travail par le salaire est un bon moyen pour fidéliser les travailleurs?

Source : élaboré par nous même

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION AU SEIN DE CONDOR

2.2. Collecte des données : Echantillon :

L'analyse des résultats de cette enquête se fera dans le cadre de la problématique de ce mémoire et des réponses attendues à nos questions. Il demeure que les réponses en elles même peuvent suggérer d'autres pistes d'investigation que nous mènerons si besoin.

Dans cette première partie dite aussi partie signalétique nous allons poser des questions qui vont nous permettant de caractériser chaque répondant.

2.2.1. Conception de l'échantillon :

Constitue une étape importante de l'enquête par sondage car la qualité des résultats dépend essentiellement de la taille de l'échantillon.

Donc, pour l'analyse du système de rémunération et son impact sur la motivation des salariés, nous avons proposé de focaliser notre étude sur les deux directions : direction ressources humaines et direction administration, nous avons pris un échantillon de 50 personnes, représentatif à 30% de la population mère.

2.2.2. Structure de Notre échantillon du point de vue personnel:

- Sexe
- Tranche d'Age

2.2.2.1. Le sexe de la population interrogée :

Tableau n° 05 : La répartition des effectifs interrogés selon le sexe :

Genre	Nombre	Pourcentage
Femme	19	38,00%
Homme	31	62,00%
Total général	50	100,00%

Source : élaboré par nous-même.

Selon le tableau, L'enquête a été faite sur un échantillon de 50 personnes, dont 62% des enquêtés sont des hommes et 38% sont des femmes. Alors l'effectif des hommes est plus grand que les femmes, Nous pouvons expliquer cela par la nature du travail effectuée et la place géographique de l'entreprise.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION AU SEIN DE CONDOR

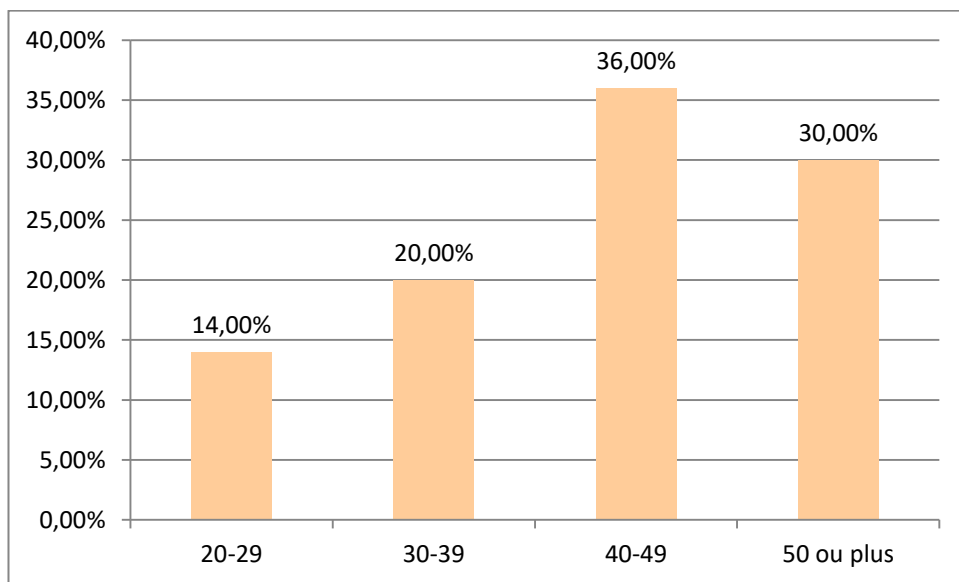
2.2.2.2. La tranche d'âge de la population questionnée.

Tableau n° 06 : La répartition des effectifs interrogés selon la tranche d'âge

l'âge	Nombre	pourcentage
<20-29≤	7	14,00%
<30-39≤	10	20,00%
<40-49≤	18	36,00%
50 ou plus	15	30,00%
Total général	50	100,00%

Source : Elaboré par nous-même

Figure n° 07: la répartition des pourcentages effectifs interrogés selon la tranche d'âge



Source : Elaboré par nous-même.

D'après le graphe et le tableau ci-dessus, on constate que la tranche d'âge la plus grande c'est entre 40-49 avec un pourcentage de 36%, cela reflète que le personnel est jeune et relativement expérimenté. et elle pourrait être justifiée par la politique de recrutement adaptée par l'entreprise ou elle recrute beaucoup plus les personnes qui ont une expérience ou bien à cause de l'ancienneté des personnes.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION AU SEIN DE CONDOR

2.2.3. Structure de notre Echantillon du point de vue Professionnelle.

- Catégorie socio professionnelle
- Ancienneté

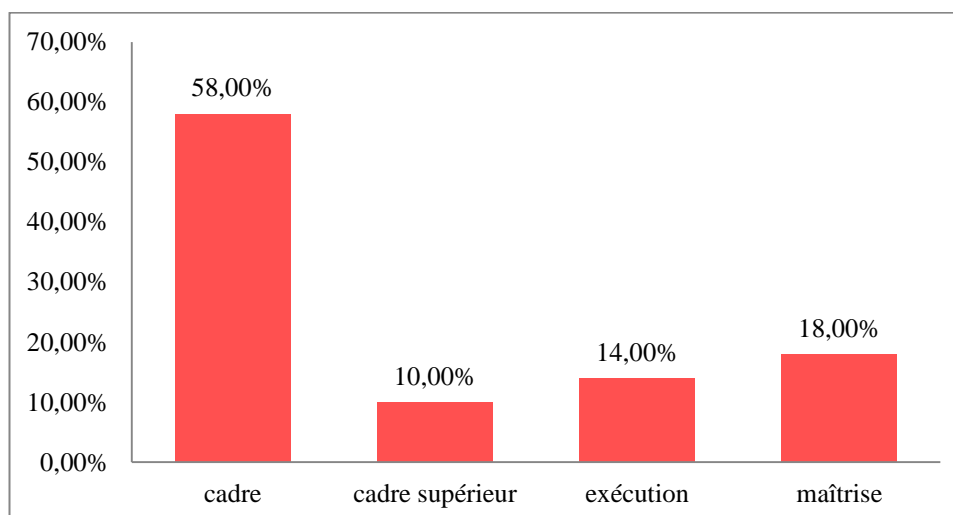
2.2.3.1.La catégorie socioprofessionnelle de la population questionnée :

Tableau n°07 : la répartition de la population questionné selon la catégorie socioprofessionnelle :

catégorie socioprofessionnelle	nombre	pourcentage
Cadre	29	58,00%
cadre supérieur	5	10,00%
Exécution	7	14,00%
Maîtrise	9	18,00%
Total général	50	100,00%

Source : élaboré par nous-même

Figure n° 08: la répartition des pourcentages effectifs interrogés selon la catégorie socioprofessionnelle :



Source : élaboré par nous-même

D'après les résultats obtenus, on remarque que le pourcentage de 58 % de la catégorie des cadres est la plus représentante par rapport aux autres catégories, 10% de cadre supérieur, 18% d'agent maîtrise et 14% d'agent d'exécution, cela indique que la direction ressource humaine et la direction administrative nécessite un plus grand nombre de cadres et agent de maîtrise que les autres.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION AU SEIN DE CONDOR

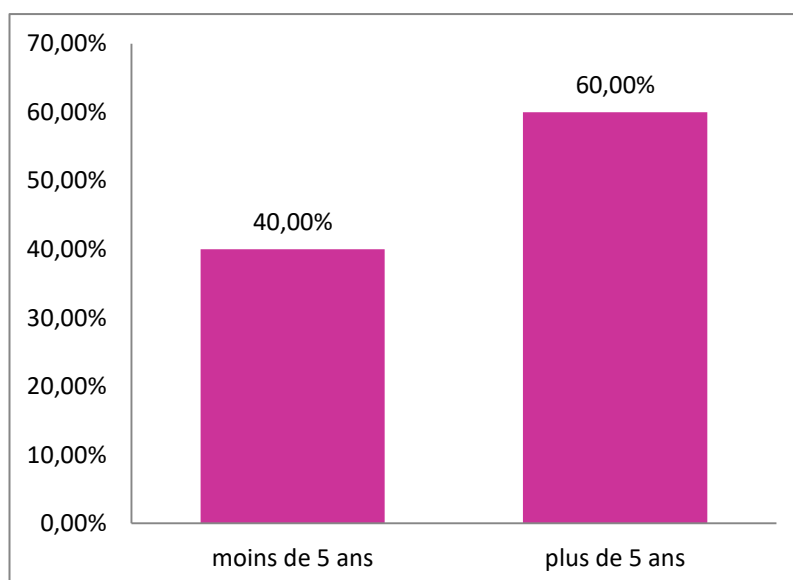
2.2.3.2.L'ancienneté de la population questionnée

Tableau n° 08: la répartition de la population questionné selon l'ancienneté des personnes

Ancienneté	nombre	Pourcentage
moins de 5 ans	20	40,00%
plus de 5 ans	30	60,00%
Total général	50	100,00%

Source : élaboré par nous-même.

Figure n°09: la répartition des pourcentages effectifs interrogés selon l'ancienneté :



Source : élaboré par nous-même.

On remarque que la plupart des salariés de la population enquêtée de l'entreprise ont une ancienneté plus de 5 ans avec un pourcentage de 60% avec ce qui ont une ancienneté moins de 5 ans avec un pourcentage de 40%. Alors on constate que les salariés sont fidèles à leur entreprise, peut-être par ce qu'il n'y a pas des offres des salaires plus avantageuses et plus attractifs à l'externe de leur entreprise.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION AU SEIN DE CONDOR

78

3. Méthodes d'analyse et interprétation des données :

Dans ce qui suit nous allons présenter la méthodologie utilisée dans la collection des données et l'interprétation de ses derniers.

Nous allons voir :

- Méthodes Tri plat
- l'analyse de corrélation

3.1.Méthode I : Simple du Tri Plat :

Afin de nous permette de traiter les résultats, cette utilisée appelée « le tri plat ». à pour objet de résumer et de synthétiser les données brutes du questionnaire, c'est-à-dire calculer les pourcentages des réponses de ces questions l'une après l'autre.

Nous avons examiné les réponses de trois questions principales :

- Est-ce-que vous allez quitter CONDOR si on vous offre un salaire mieux ?
- Si on vous offre un poste plus intéressant avec le même salaire êtes-vous capable de quitter CONDOR ?
- Préférez-vous que CONDOR vous donne ? Salaire, Voiture, Logement...
- Pensez-vous que la motivation au travail par le salaire est un bon moyen pour fidéliser les travailleurs ?

3.2.Méthode II : Analyse de Corrélation :

Dans cette méthode nous avons voulu à travers les réponses modéliser les deux variables de Rémunération et Motivation.

Pour le score des réponses qui varie entre 0 et 1 selon la réponse (oui / non), le score des réponses en suite sera consolidé dans deux sous variables on le multipliant par le coefficient de la question. Finalement la motivation et la rémunération auront des scores entre 0 et 100

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION AU SEIN DE CONDOR

3.2.1. Modèle de Score de Motivation :

Tableau n°09 : la représentation du score de motivation

Motivation		N Question	Score	Questions
	Êtes- Vous Motivé?	6	40	êtes-vous motivé?
		13	30	est-ce que vous êtes motivé loin de l'équité interne ?
	Allez- Vous Quitter?	14	15	est-ce que vous allez quitter condor si on vous offre un salaire mieux ?
		15	15	si on vous offre un poste plus intéressant avec le même salaire êtes-vous capable de quitter condor?
Total			100	

Source : élaboré par nous-même

On s'est basé sur deux sous variables :

- **êtes-vous motivé** : qui consolide deux questions en lien directe avec la qualité de la motivation c'est pour cette raison ils ont le coefficient de score le plus haut (0 à 70)
- **Allez-vous quitter** : le score de cette variable sanctionne la motivation sur la base de l'hypothèse que la volonté de quitter l'entreprise exprime un faible niveau de motivation. (0 à 30)

3.2.2. Modèle de Score de Rémunération :

Tableau n°10 : la représentation du score de rémunération

Rémunération		N Question	Score	Questions
	Etes- vous Satisfait ?	7	40	le système de rémunération est-il satisfaisant et motivant pour vous ?
		8	30	êtes-vous satisfait de votre salaire par rapport à l'importance de travail que vous faites?
	Préférez- vous le Salaire?	16	0	préférez-vous que condor vous donne?
		12	30	qu'est-ce qui vous motive le plus dans votre travail?
Total			100	

Source : élaboré par nous-même.

Êtes-vous satisfait : qui consolide deux questions en lien directe avec le niveau de satisfaction du répondeur sur la rémunération.

Préférez-vous le salaire : cette sous variable renforce le score de la rémunération dans le cas où c'est le salaire qui motive l'employé cela veut dire que le système de rémunération contribue et renforce la motivation interne, et donc ça augmente le score du SR

3.2.3. Analyse de corrélation :

Dans l'analyse de corrélation nous avons pris les deux scores des deux variables (motivation, rémunération) sur la base desquels on a dessiné un nuage de points et on a calculé le coefficient de corrélation, qui exprime la force du lien entre les deux variables.

Afin de juger le coefficient de corrélation, nous avons pris les seuils de 0.5 comme indicateur

$r \geq 0.5$: Corrélation existante : il existe un lien entre les deux variables.

$r < 0.5$: Corrélation négative : il n'existe aucun lien entre les deux variables.

Section 03 : la rémunération et la motivation au sein de condor

Afin d'enrichir le travail de notre recherche, nous avons réalisé une étude qui permet à la fois de savoir le degré de mise en place des différentes approches théoriques de la rémunération au sein de condor et de voir jusqu'à quel point cette stratégie influence la motivation des salariés.

Donc l'objectif de notre étude est d'analyser d'une part, le système de rémunération adopté par Condor et leurs impacts sur la motivation des salariés.

1. Rémunération au sein de Condor :

En contrepartie du travail fourni, le travailleur a droit à une rémunération au titre de laquelle il perçoit un salaire ou un revenu proportionnel aux résultats du travail.

1.1. Aperçu sur la fonction de Rémunération

1.1.1. La politique de rémunération :

Le système de la rémunération de condor est fondé sur des bases scientifiques. Il base sur la performance et la compétence du personnel. Condor possède une politique de rémunération centrée sur la performance. Elle vise à développer les compétences et la motivation des salariés. La rémunération doit se faire à partir de la performance individuelle et collective.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION AU SEIN DE CONDOR

81

1.1.2. Les objectifs de la politique de rémunération de CONDOR :

- a. Equité.
- b. Compétitivité.
- c. Performance.
- d. Appartenance.

1.2. Caractéristiques de la Rémunération

1.2.1. Les composants de système de rémunération de Condor :

Selon le responsable de département rémunération, le système de rémunération de condor est composé de :

1.2.1.1. Salaire de base : il est fixe, il varie selon la hiérarchie et le poste occupé.

1.2.1.2. Les indemnités: sont de compensations monétaires. Ce sont :

- **Indemnité de téléphone** : le cas où l'employée utilise son téléphone portable pour un appel de travail.
- **Indemnité de disponibilité et de responsabilité** : cette indemnité pour les cadres supérieurs.
- **Indemnité de nuisance** : Les travailleurs affectés à des postes de travail dont les tâches présentent des inconvénients de pénible, de salissure, de danger et d'insalubrité perçoivent une indemnité dite de nuisance (saleté).
- **Indemnité de véhicule personnel** : pour les personnes qui utilisent leurs propres véhicules pour l'intérêt de l'entreprise.
- **Indemnité kilométrique** : elle est destinée aux chauffeurs généralement pour une mission l'entreprise donne une contrepartie pour ces missions.
- **Indemnité travail posté** : Cette indemnité qui ne peut se cumuler avec l'indemnité forfaitaire de service permanent. est attribuée selon le système exercé ci-après: système continu, système semi-continu, système discontinu.
- **Indemnité annuelle compensatrice amortissement véhicule.**
- **Indemnité logement de fonction** : Il bénéficie d'une indemnité, lors qu'il se trouve éloigné de sa résidence
- **Indemnité de formation** : Les travailleurs appelés à assurer accessoirement des tâches de formation au sein de l'entreprise.

- **Indemnité frais de mission** : Le déplacement du travailleur, commence à l'heure de départ de son lieu habituel de travail ou de résidence. Il prend fin à l'heure du retour du travailleur à son lieu habituel de travail ou de résidence.
- **Indemnité de panier** : les travailleurs exerçant sous le régime de la séance continue, bénéficient d'une indemnité de panier, y compris pour les mois de ramadhan et le, congé annuel.
- **Indemnité forfaitaire de transport** : Cette indemnité forfaitaire constitue un remboursement des frais engagés par le travailleur, entre sa résidence habituelle et son lieu de travail
- **Indemnité forfaitaire région isolée** : les employées appelées à exercer dans des conditions particulières d'isolement et de résidence perçoivent une indemnité de zone
- **Indemnité salaire unique** : Tout employée marié le conjoint n'exerce aucune activité rémunérée perçoit une indemnité mensuelle de salaire unique.
- **Indemnité de congé annuel** : Le congé annuel est défini comme un droit, d'aucune prescription, reconnu à tout travailleur de bénéficier d'un repos rémunéré.

1.2.1.3. Les primes : Ont pour objet de rémunérer le surplus d'efficacité personnelle et l'effort supplémentaire fourni par le salarié.

- **Prime d'ancienneté** : les employées acquièrent de l'expérience avec l'ancienneté; ils ont, par conséquent, plus de valeur et doivent percevoir un salaire plus élevé.
- **Prime de caisse** : elle est destinée aux agents de moyens généraux et notamment aux caissiers pour compenser les erreurs lors de calcul.
- **Prime de nuit** : les heures supplémentaires effectuées de nuit sont payé à 100%. De 21h jusqu'à 5h du matin.
- **Prime de rendement** : les primes de rendement sont destinées à sélectionner la productivité et le rendement individuel et collectif. Les performances liées un résultat du travail sont déterminées par un mécanisme qui vise à assurer la situation matérielle des travailleurs et la liaison entre le salaire, la production et la productivité

- **Prime de scolarité** : Cette prime est destinée à aider les employées à faire face aux frais d'acquisition des livres et fournitures scolaires pour leurs enfants, âgés de plus de 6 ans, qui sont scolarisés ou suivent des études techniques, secondaires ou supérieures
- **Prime de zone** : les employées exerçant dans certaines zones géographiques du territoire national.
- **Prime d'encouragement** : est une prime liée à la productivité et aux résultats du travail.
- **Prime d'inventaire** : prime à couvrir les frais généraux et les frais de prestations prévus au contrat d'assurance.
- **Prime de risque** : est versée à un salarié effectuant des missions à risque dans le cadre de son emploi
- **Prime spéciale annuelle** : Une prime annuelle est une prime qui doit être versée chaque année. Elle est en général égale à un mois de salaire

1.2.1.4. Avantages en nature : Téléphone mobile, voiture de fonction, logement.

1.2.1.5. Avantages sociaux : salle de sport, crèche...

1.2.2. Les critères pris en considération dans la classification des postes :

La direction ressources humaines de condor classe les postes en fonction de différents critères qui sont :

- a. la compétence.
- b. l'initiative créatrice.
- c. la finalité.

1.2.3. Le calcul de la paie :

Le calcul de la paie est l'opération qui consiste à déterminer pour chaque travailleur lié par un contrat de travail à durée indéterminée ou déterminée, ses gains et ses retenues au regard de son activité.

Pour condor, divers montions doivent figurer régulièrement sur le bulletin de paie, ce sont les suivent :

- **L'identification de l'entreprise** : Nom et l'adresse de l'entreprise, La date de la fiche de paie.
- **L'identification de salarié** : Matricule, Nom, Prénom, Situation familiale, Fonction, Affectation, N° sécurité sociale, Mode de paiement, Banque, N° compte.
- **Les éléments du salaire net** : il existe deux types les gains et les retenues.
- **La date de paiement.**
- **Le cachet « la griffe » de condor.**

1.3. L'analyse des réponses relatives à la rémunération:

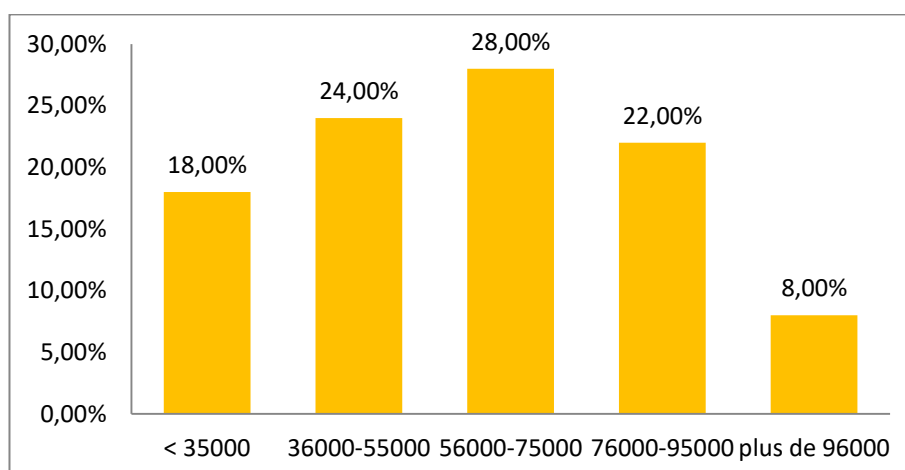
1.3.1. Le salaire de la population questionnée :

Tableau n°11: la répartition de la population questionné selon le salaire :

Salaire	nombre	pourcentage
< 35000	9	18,00%
36000-55000	12	24,00%
56000-75000	14	28,00%
76000-95000	11	22,00%
plus de 96000	4	8,00%
Total général	50	100,00%

Source : élaboré par nous-même.

Figure n°10: la répartition des pourcentages effectifs interrogés selon le salaire



Source : élaboré par nous-même.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION AU SEIN DE CONDOR

On remarque que 18% perçoivent un salaire inférieur à 35000 DA, 24% entre 36000 et 55000, 28% entre 56000 et 75000, 20% entre 76000 et 95000 et le reste supérieur à 95000 DA.

On constate que l'entreprise donne un salaire diffère et il est différenciée 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 différent et cela revient à l'ancienneté et la compétence de personne.

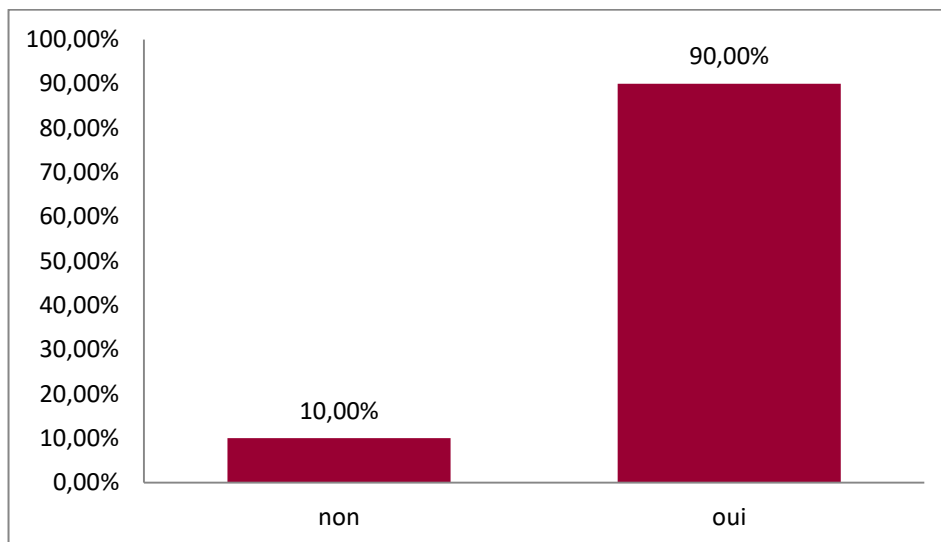
1.3.2. Le système de rémunération est-il satisfaisant et motivant pour vous?

Tableau n°12 : l'opinion des salariés vis-à-vis de la satisfaction et la motivation de leur système de rémunération

le SR est-il satisfaisant et motivant ou non	nombre	Pourcentage
Non	5	10,00%
Oui	45	90,00%
Total général	50	100,00%

Source : élaboré par nous-même.

Figure n°11: le pourcentage de l'opinion des salariés vis-à-vis de la satisfaction et la motivation de leur système de rémunération.



Source : élaboré par nous-même.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION AU SEIN DE CONDOR

En se référant aux pourcentages obtenus nous constatons que la majorité des salariés sont satisfait du système de rémunération de CONDOR, leur contribution est en ligne avec leur rétribution. Une minorité des salariés avouent qu'ils ne sont pas satisfaits vis-à-vis du système de rémunération.

Pour cet échantillon de salariés la rémunération constitue un facteur de démotivation puisque ils sont insatisfaits de leur système de rémunération.

La catégorie cadre et cadre supérieur est satisfaite et motivée par le système de rémunération avec un pourcentage de 100%, mais la catégorie agent de maîtrise et d'exécution il y a des salariés qui ne sont pas satisfait et motivés par le système de rémunération.

Ces derniers disent qu'il n'est pas transparent, n'est pas équitable et il est insuffisant pour la réalisation de leurs besoins et attentes malgré que l'entreprise CONDOR applique une politique transparente et équitable.

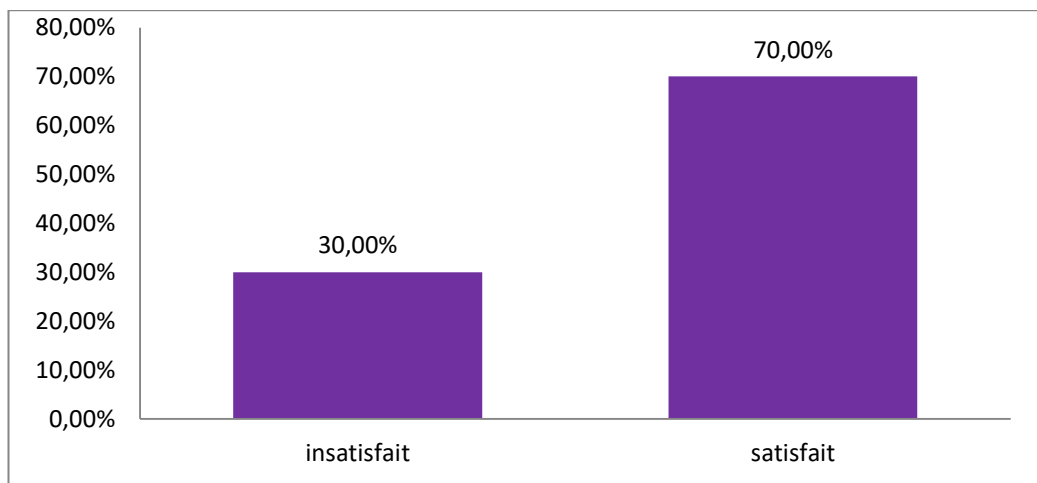
1.3.3. Etes-vous satisfait de votre salaire par rapport à l'importance de travail que vous faites ?

Tableau n°13: la satisfaction du salaire par rapport à l'importance du travail

le salarié	nombre	pourcentage
Insatisfait	15	30,00%
Satisfait	35	70,00%
Total général	50	100,00%

Source : élaboré par nous-même.

Figure n°12: la satisfaction du salaire par rapport à l'importance du travail



Source : élabora par nous-même.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE LA REMUNERATION

SUR LA MOTIVATION AU SEIN DE CONDOR

87

D'après les résultats obtenus, on remarque que le pourcentage de satisfaction est le plus élevé qui est 70% mais le pourcentage d'insatisfaction est de 30%.

Cela indique que le système de rémunération est équitable par rapport à l'importance de travail. Malgré qu'il y a des salariés qui ne sont pas satisfait mais on prend la majorité.

On constate que tous les cadres voient que leurs salaires est adéquat avec l'effort fourni dans leur travail. Vient par la suite la catégorie agent de maîtrise et d'exécution on a enregistré qu'il y a des salariés qui sont satisfait et d'autre qui ne sont pas mais la majorité satisfait.

L'entreprise doit revoir son système de rémunération pour satisfaire ses salariés qui ne sont pas satisfait vis-à-vis du salaire et l'effort fourni.

1.3.4. Depuis votre recrutement avez-vous bénéficié d'une augmentation ?

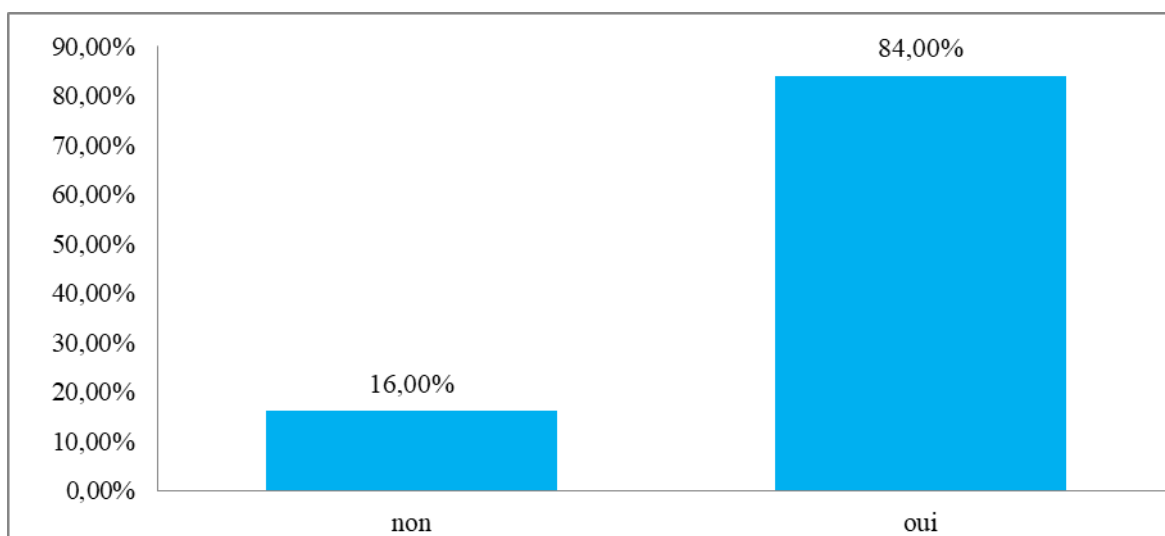
Tableau n°14: Les augmentations de salaire accordées aux salariés depuis leurs recrutements

Étiquettes de lignes	nombre	pourcentage
Cadre	29	58,00%
Oui	29	58,00%
cadre supérieur	5	10,00%
Oui	5	10,00%
Exécution	7	14,00%
Non	6	12,00%
Oui	1	2,00%
Maîtrise	9	18,00%
Non	2	4,00%
Oui	7	14,00%
Total général	50	100,00%

Source : élaboré par nous-même

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION AU SEIN DE CONDOR

Figure n°13: La représentation graphique des augmentations du salaire



Source : élaboré par nous-même

D'après les résultats, on remarque que l'entreprise accorde des augmentations à toutes les catégories des salariés avec un pourcentage de 100% pour les cadres supérieurs et les cadres. 78% pour la catégorie agent de maîtrise qui ont bénéficié d'une augmentation et 22% des agents de maîtrise qui n'ont pas eu une augmentation, et par la suite la catégorie des agents d'exécution avec un taux de 86% qui n'ont pas eu une augmentation.

1.3.5. Est-ce que la motivation des salariés est par le salaire ou par d'autres moyens ?

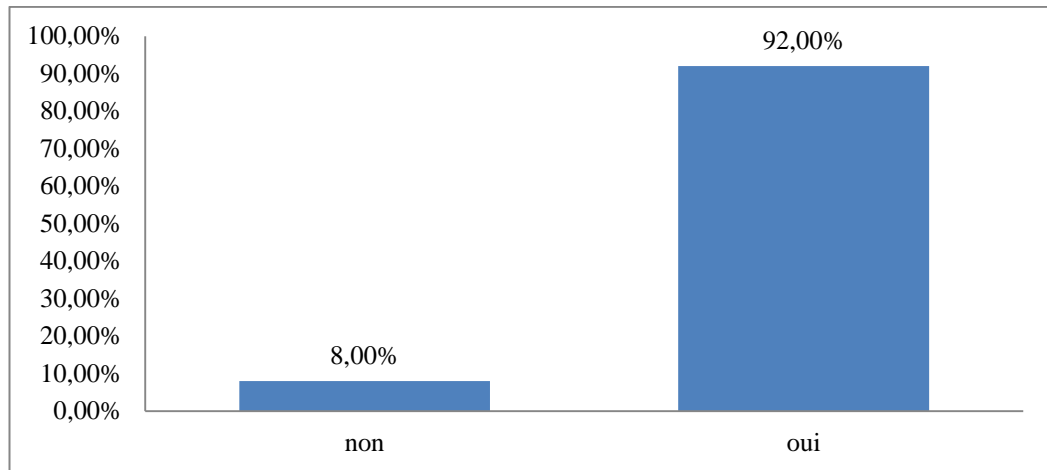
Tableau n°15 : la motivation des salariés par le salaire ou par d'autres moyens

opinion	Nombre	pourcentage
Non	4	8,00%
Oui	46	92,00%
Total général	50	100,00%

Source : élaboré par nous même

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION AU SEIN DE CONDOR

Figure n°14: la représentation graphique de la motivation des salariés par le salaire ou d'autres moyens



Source : élaboré par nos même.

Le pourcentage ci-dessus nous montre que 8% des salariés sont motivés par l'évolution de leur carrière, la reconnaissance des efforts déployés, les conditions de travail... Alors que les 92% préfèrent le salaire comme un moyen de motivation, mais aussi ils incluent le salaire.

D'autres salariés signalent que le salaire constitue un bon moyen de motivation. Ces résultats nous permettent de conclure qu'on est près de la théorie de Taylor, qui considère que le salaire comme l'unique et le seul levier de motivation.

Enfin on déduit que le salaire est très intéressant pour les employés de l'entreprise pour chaque catégorie.

2) Motivation au sein de Condor :

La motivation des salariés est l'esprit essentiel pour eux afin de donner le maximum d'efforts pour l'atteinte des objectifs tracés. Dans l'entreprise condor, il n'y'a pas de politique de motivation mais y a des méthodes.

Dans l'entreprise CONDOR il n'existe pas de politique motivation mais il existe des méthodes c'est-à-dire un service qui s'occupe de motiver les salariés, mais la motivation est à rapprocher du contenu des tâches, réussite, promotion, l'indépendance et l'autonomie. Le contexte de travail est à mettre en relation avec la rémunération, les relations d'équipe conditionnent la motivation.

SUR LA MOTIVATION AU SEIN DE CONDOR

2.1. Aperçu sur la Motivation :

2.1.1. Les principales sources de motivation

- Le salaire,
- Les avantages sociaux,
- Les conditions de travail,
- La formation,
- La communication.
- Le travail en équipe.
- La promotion.

2.1.2. Les médaille de travail : c'est une gratification en espèce pour motiver les gens à travailler.

Les gens qui ont 10 ans de service → bronze.

Les gens qui ont 20 ans de service → d'argent.

Les gens qui ont 25 ans de service → médaille d'or.

Les gens qui ont 30 ans de service → médaille de vermeil.

La politique de rémunération est l'un des piliers de la fonction ressources humaines, l'entreprise CONDOR dispose d'une politique de rémunération, et elle tente de faire de cette politique un réel levier de motivation.

La politique de rémunération de CONDOR basées sur la performance et elle vise à développer les compétences et la motivation des salariés.

2.2. L'analyse des réponses relatives à la motivation :

2.2.1. Est-ce que vous êtes motivés dans votre travail ?

Tableau n°16: la répartition de la population questionné selon la possibilité de motivation :

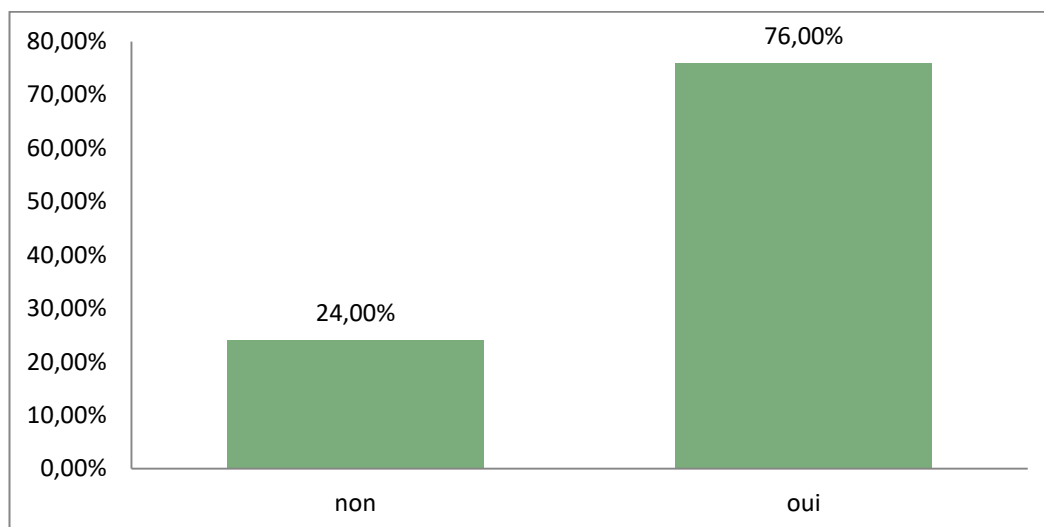
Etés-vous motivé?	Nombre	pourcentage
Non	12	24,00%
Oui	38	76,00%
Total général	50	100,00%

Source : élaboré par nous-même

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION AU SEIN DE CONDOR

91

Figure n°15: le taux de motivation :



Source : élaboré par nous-même.

On constate que la majorité des employés est motivée (76%) de leur travail sauf une minorité (24% qui se sent démotivé, pour le fait qu'elle est mal rémunérée. La catégorie cadre et cadre supérieur est motivée avec un pourcentage de 100%, mais la catégorie agent de maîtrise et d'exécution contient des salariés qui ne sont pas motivant.

Les salariés qui se sentent motivés sont ceux qui sont bien formé et par conséquent ils sont bien rémunérés (ils sont satisfaits). Cependant, la minorité qui n'est pas motivée à cause du salaire elle n'est pas satisfaite.

2.2.2. Qu'est-ce que vous motive le plus de votre salaire ?

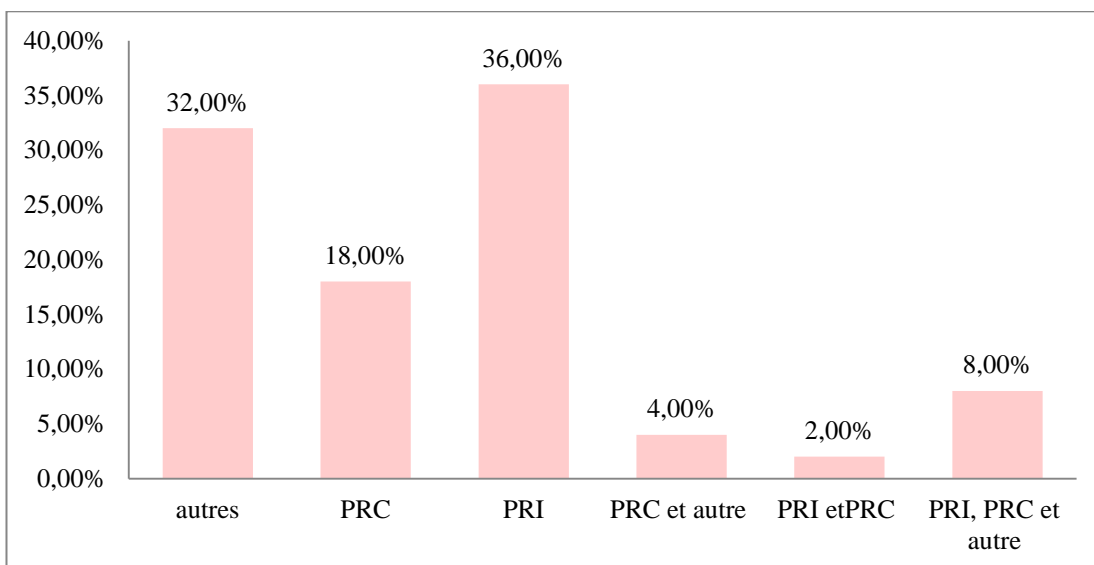
Tableau n°17: la motivation des salariés par les composantes de leurs salaires :

type	nombre	pourcentage
Autres	16	32,00%
PRC	9	18,00%
PRI	18	36,00%
PRI et autres	2	4,00%
PRI et PRC	1	2,00%
PRI, PRC et autres	4	8,00%
Total général	50	100,00%

Source : Elaboré par nous-même.

SUR LA MOTIVATION AU SEIN DE CONDOR

Figure n°16: La représentation graphique de niveau de satisfaction vis-à-vis les composants de leurs salaires.



Source : élaboré par nous-même.

En se référant aux taux obtenus on remarque que, une intensité élevée des salariés signale qu'ils sont motivés le plus par la prime de rendement individuel car elle est considérée comme un composant de différenciation de la rémunération. CONDOR peut jouer sur cette composante en proposant des salaires attirant qui permette de motiver et fidéliser ses salariés.

D'après ces résultats obtenus on constate que la rémunération est l'un des outils de motivation de l'échantillon des individus étudiés au sein de l'entreprise.

2.2.3. Qu'est-ce qui vous motive le plus dans travail ?

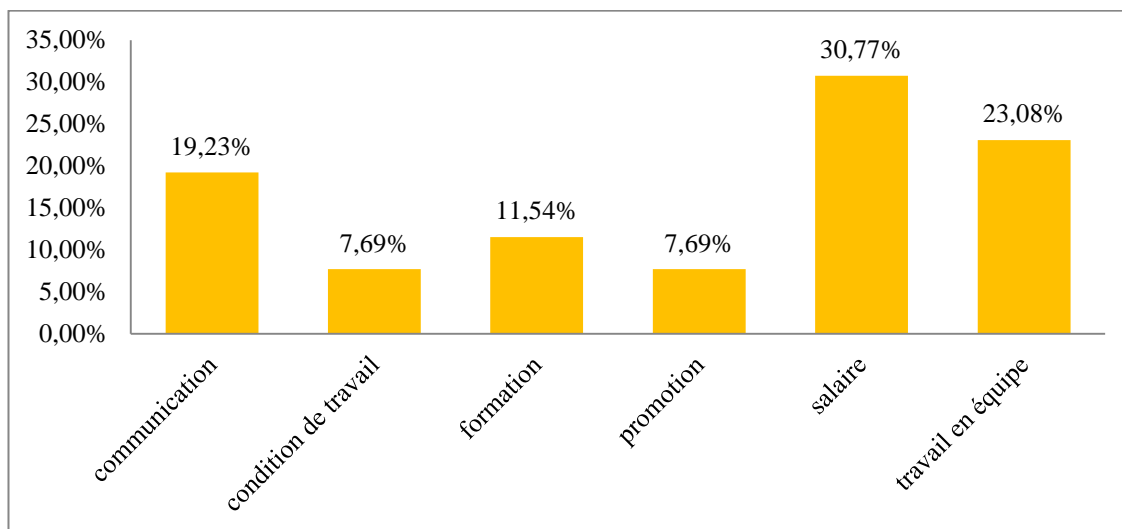
Tableau n°18: les facteurs de motivation

Facteurs de motivation	nombre	pourcentage
Communication	10	19,23%
condition de travail	4	7,69%
Formation	6	11,54%
Promotion	4	7,69%
Salaire	15	30,77%
travail en équipe	11	23,08%
Total général	50	100,00%

Source : élaboré par nous-même

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION AU SEIN DE CONDOR

Figure n°17: présentation graphique des facteurs de motivations :



Source : élaboré par nous-même

D'après les résultats, on remarque que le premier facteur de motivation chez les salariés interrogés de l'entreprise CONDOR est le salaire avec un pourcentage de 30.77%, suivi par le travail en équipe avec un taux de 23.08%, après la communication avec un taux de 19.23% mais la formation, condition de travail et promotion avec des taux très bas.

Cela explique que le salaire n'est pas le seul facteur de motivation chez les salariés de CONDOR, mais il est l'un des plus importants et que le travail en équipe et la communication jouent un rôle très important dans la motivation des salariés.

2.2.4. Est-ce-que vous êtes motivé loin de l'équité interne ?

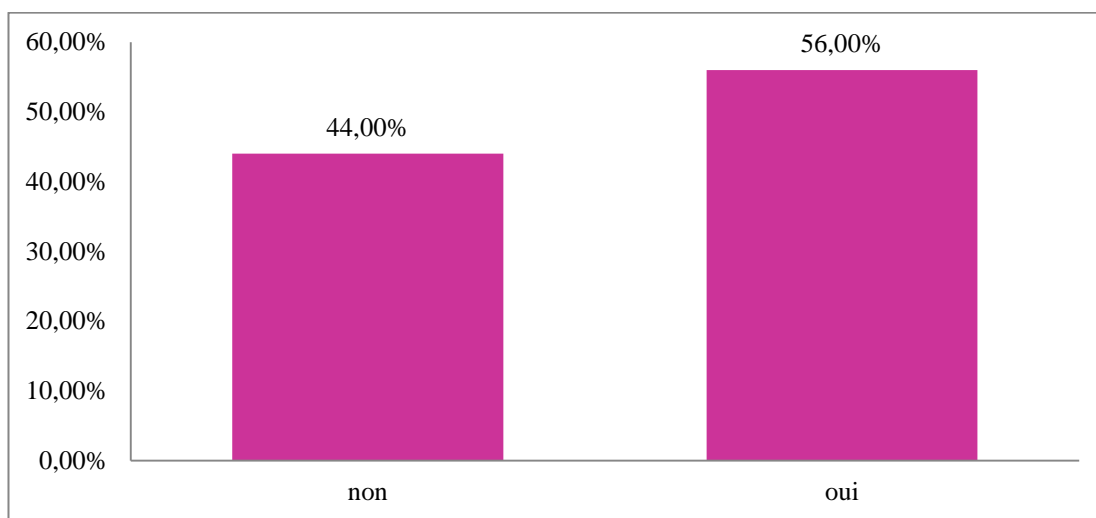
Tableau n°19: la motivation loin de l'équité interne :

opinion	nombre	pourcentage
Non	22	44,00%
Oui	28	56,00%
Total général	50	100,00%

Source : élaboré par nous-même.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION AU SEIN DE CONDOR

Figure n°18: la représentation graphique de la motivation loin de l'équité interne



Source : élaboré par nous-même.

Les résultats avouent que l'équité interne a une importance mais pas beaucoup parce que la plupart des salariés pensent qu'ils ont motivé loin de l'équité interne avec un taux de 56% ils sont majoritaires des cadres qui.

On peut dire que les salariés favorisent la motivation au travail. Pour eux c'est très important de rémunérer les salariés selon leurs contributions et leurs efforts fournis « travail égal, salaire égal ».

3. L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés

3.1. Méthode I Simple de Tri Plat

3.1.1. Est-ce-que vous allez quitter CONDOR si on vous offre un salaire mieux ?

Tableau n°20: L'impact de salaire des autres entreprises sur le salaire de CONDOR :

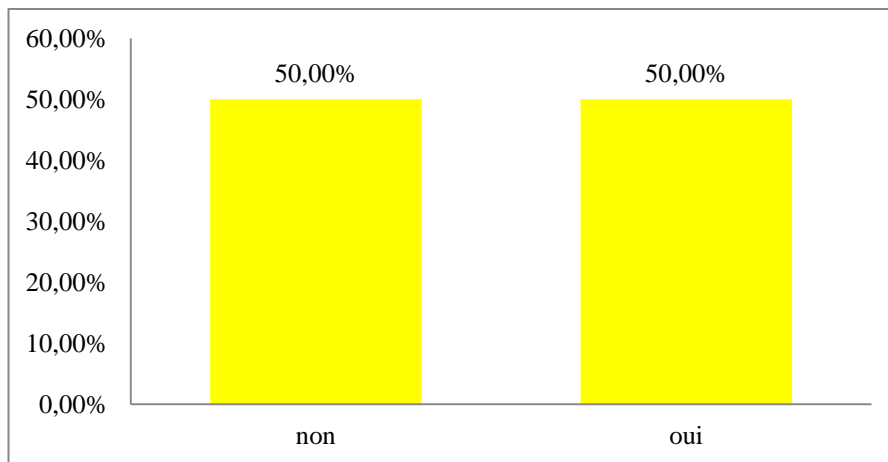
opinion	nombre	pourcentage
Non	25	50,00%
Oui	25	50,00%
Total général	50	100,00%

Source : élaboré par nous-même.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION AU SEIN DE CONDOR

95

Figure n°19: La représentation graphique de l'impact des salaires des autres entreprises sur les salariés



Source : élaboré par nous-même.

Les résultats montrent que 50% des salariés s'intéressent aux salaires proposés par d'autre entreprise mais 50% pensent que le salaire n'est pas importants il faut rester fidèle à leur entreprise. Le travailleur cherche à se positionner par rapport aux concurrents et même des entreprises indépendantes. Tout sentiment d'iniquité ressentis par le salariés est porteur de conflit et de démotivation d'après les réponses recueillis les salariés affirment qu'ils vont mettre fin à la relation de travail et ils n'hésitent pas de quitter l'entreprise si les offres a l'extérieur sont plus attractives qui répond à leurs besoins

On arrive à déduire que la moitié l'échantillon des salariés étudiés s'intéresse au salaire mais l'autre moitié décide de rester fidèle à condor. Donc, la rémunération représente un facteur de motivation et de fidélisation.

3.1.2. Si on vous offre un poste plus intéressant avec le même salaire êtes-vous capable de quitter CONDOR ?

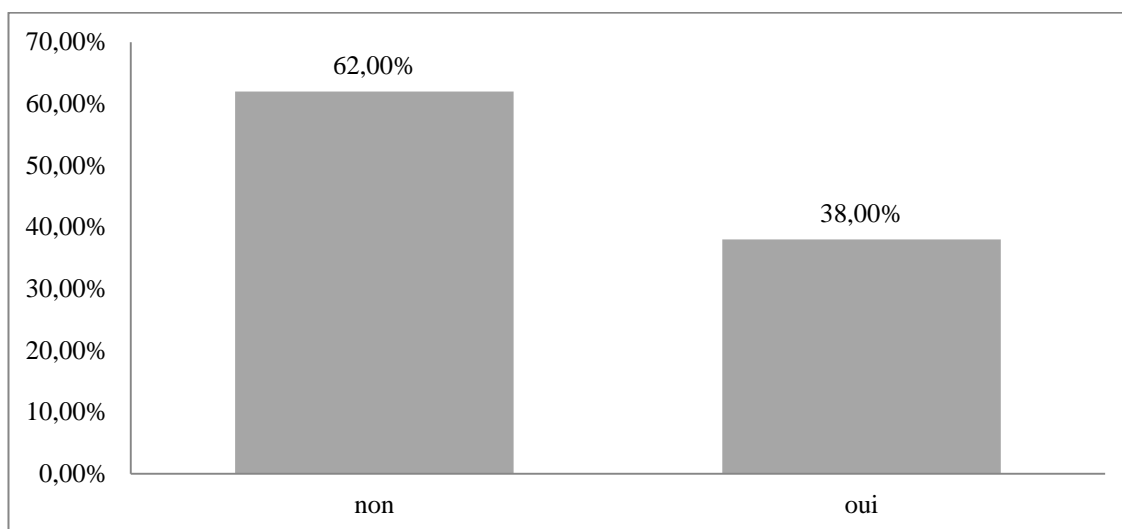
Tableau n°21: l'importance du poste de travail

opinion	nombre	pourcentage
Non	31	62,00%
Oui	19	38,00%
Total général	50	100,00%

Source : élaboré par nous-même

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION AU SEIN DE CONDOR

Figure n°20: la représentation graphique de l'importance du poste de travail



Source : élaboré par nous-même.

Les résultats nous montrent que la plupart des salariés interrogés de l'entreprise CONDOR ne sont pas prédisposés à la recherche d'un autre travail est cette population représente 62% de ces salariés, car leur salaire est garanti et ils sont satisfait de leur niveau de rémunération. Par ailleurs, on trouve 38% sont à la recherche d'un autre travail, pour un climat social plus motivant.

Puisque ils existent des salariés qui cherchent de travail ailleurs .l'entreprise condor doit prendre en compte leurs revendications pour les garder et les motiver.

3.1.3. Préférez-vous que CONDOR vous donne ?

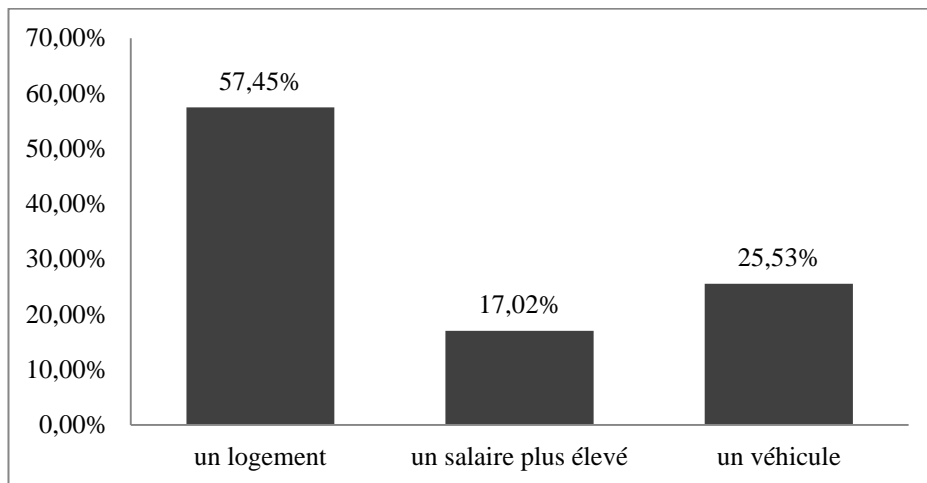
Tableau n°22: les besoins des salariés

condor vous donne	nombre	pourcentage
un logement	28	57,45%
un salaire plus élevé	9	17,02%
un véhicule	13	25,53%
Total général	50	100,00%

Source : élaboré par nous-même.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION AU SEIN DE CONDOR

Figure n°21: la représentation graphique des besoins des salariés



Source : élaboré par nous-même.

D'après les résultats on remarque que 57.45% des salariés ont besoin d'un logement suit 25.53% des salariés veulent un véhicule et une minorité qui sont pour un salaire plus élevé.

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

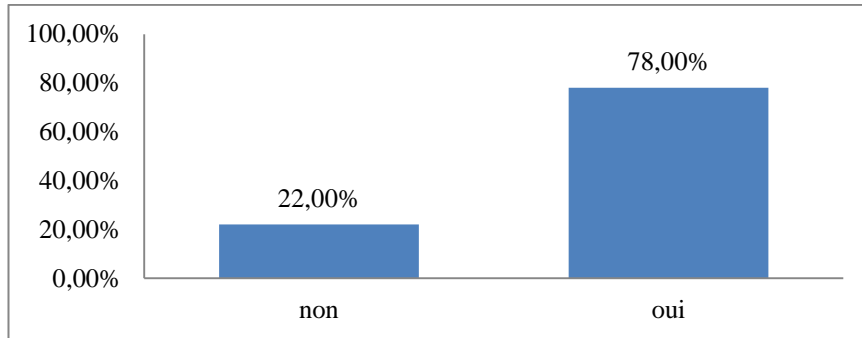
Tableau n°23: l'opinion des salariés envers la fidélisation des employés par le salaire :

opinion	nombre	pourcentage
Non	11	22,00%
Oui	39	78,00%
Total général	50	100,00%

Source : élaboré par nous même

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION AU SEIN DE CONDOR

Figure n°22: la représentation graphique de l'opinion des salariés envers la fidélisation des employés par le salaire



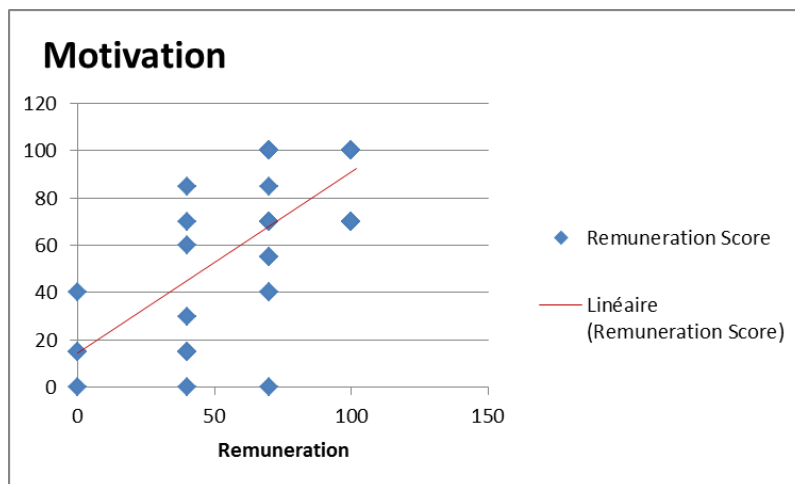
Source : élaboré par nous-même.

D'après les résultats, la majorité des salariés trouvent que le salaire est un bon moyen pour les fidéliser avec un pourcentage de 78% dont une minorité qui ont répondu que le salaire n'est pas le seul moyen pour fidéliser les salariés avec un taux de 22%

3.2. Méthode II : L'analyse de corrélation entre la rémunération et la motivation

Sur la base de notre modèle de scoring nous avons pu élaborer le nuage de points que nous présentons dans le graph suivant

Figure n°23 : représentation graphique du nuage de points de la relation entre motivation et rémunération



Source : élaboré par nous-même.

Dans le graphe précédent nous pouvons voir que les scores des motivations et rémunération se suivent exprimant ainsi une corrélation entre les deux, plus le système de rémunération est efficace, plus serait le niveau de motivation.

De même sur le graphe des nuages des points on voit bien que les points forme une ligne ascendante qu'on a visualisée avec la ligne en rouge, exprimant la corrélation des deux variables, le coefficient de corrélation calculé était de $r=0.68 \geq 0.5$ nous jugeons ainsi que le niveau motivation est très lié à la qualité du système de rémunération.

4. Synthèse de l'étude :

D'après les résultats obtenu de l'enquête, nous pouvons constater que CONDOR met à disposition de ses employés des conditions et un climat social favorable au travail, en adoptant un style de management adapté aux métiers , encourageant le travail en équipe, renforçant le sentiment d'appartenance et la communication, et concernant les fonctions des ressources humaines la formation occupe une place très importante dans le développement des compétences des employés.

Cette analyse nous à permis de ressortir les points suivantes :

- Condor rémunère ces salariés de manière différents, il s'agit d'une variation de salaire plus personnalisé malgré l'existence de même poste occupé
- Les salariés sont satisfait et motivants de leur système de rémunération. Mais il 'y a une minorité qui n'est pas satisfait vis-à-vis du salaire et l'effort fourni.
- Le salaire est constitué l'outil le plus motivant.
- La communication est favorable au sein de l'entreprise.
- Une bonne entente entre les collègues et un climat social satisfaisant qui favorise le travail en groupe.
- Les employés estiment bénéficier des formations en vue d'améliorer leurs compétences et d'acquérir des nouveaux maitrises.
- Une grande partie des employés sont prêt à quitter l'entreprise pour une meilleure offre ailleurs.
- l'ensemble des salariés préfèrent le salaire pour les motiver et les fidéliser.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION AU SEIN DE CONDOR

101

Les points forts :

- 70% des enquêtes ont moins de 50ans ce qui signifie que l'entreprise à un personnel jeun.
- Un bon climat social qui favorise le travail en équipe.
- La clarté des taches et la bonne transmission des objectifs à atteindre.
- La majorité des enquêtés sont des cadres.
- La plupart des enquêtés affirment qu'ils travaillent dans des bonnes conditions

Les points faibles :

- 30% des enquêtés ne sont pas satisfaits de leurs salaires par rapport l'effort fournis.
- Le principal motif d'insatisfaction est le salaire.

5. Recommandations

Les résultats de notre recherche montrent qu'il y a des faiblesses dans le système de motivation appliqué au sein de l'entreprise, ces faiblesses nous ont amené à faire des suggestions et à apporter quelques recommandations afin de contribuer à l'amélioration de ce système :

Faire des évaluations régulièrement des employés pour pouvoir connaitre les insuffisances et veiller à améliorer leurs compétences et connaissances pour la réalisation des objectifs fixées.

Lancer un programme de formation pour le personnel dans le but d'enrichir les connaissances des employés

Fidéliser le personnel par l'augmentation salariale, l'amélioration de la qualité de vie au travail, l'enrichissement des taches, la participation à la prise des décisions, les primes.

Le management appliqué au sein de l'entreprise nécessite une refonte, en favorisant d'avantage la participation des salariés dans l'établissement , la fixation et la réalisation des objectifs, en se basant sur la création et la valorisation de potentiel humain par la formation, la communication, la délégation et le coaching.

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION AU SEIN DE CONDOR

102

Conclusion

Cette enquête nous a permis d'analyser les tableaux et d'avoir les résultats suivants selon les catégories interrogées, cadres, agents de maîtrise et agents d'exécution.

Que les salaires perçus par les salariés de CONDOR sont motivants et satisfaisants pour la catégorie cadres et la catégorie agent de maîtrise, mais les agents d'exécution ne sont pas motivants et satisfaisants et le salaire est insuffisant pour la réalisation de ses besoins.

De plus nous avons déduit que le salaire et l'effort fournis par les salariés sont adéquats pour la majorité des salariés. Pour les autres qui ne sont pas satisfaits, condor doit revoir son système de rémunération pour les satisfaire.

On a déduit que la majorité des salariés interrogés de Condor est satisfaite et motivée de sa politique de rémunération, ces salariés considèrent le salaire comme le premier facteur de motivation, mais qu'il n'est pas le seul, car ils sont aussi motivés par le facteur travail en équipe et la communication.

Concernant l'impact des salaires sur la fidélisation des salariés, l'ensemble des salariés préfèrent le salaire pour les motiver et les fidéliser.

Enfin, on conclut que le salaire joue un rôle très important dans la vie des salariés pour satisfaire leurs besoins quotidiens mais aussi pour les motiver, le salaire est considéré comme un bon moyen de motivation pour l'échantillon enquêté

CONCLUSION

GENERALE

Conclusion générale

L'objet de ce mémoire de recherche a porté sur la rémunération et son influence sur la motivation des salariés.

Tout au long de ce mémoire, nous avons fait un tour sur les approches théoriques mises en place en ce qui concerne les notions de motivation et de rémunération.

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, satisfait les besoins des salariés et fait équilibrer la rémunération des postes avec les compétences et les efforts fournis par les salariés.

La rémunération fait partie de l'outil de motivation, mais n'en constitue pas le premier. Réaliser un lien entre la rémunération et la motivation veut dire que l'entreprise doit veiller et penser à avoir un système de rémunération motivant et équitable. Pour bien expliquer cette relation entre ces deux concepts, on a opté pour un questionnaire destiné aux différentes catégories socioprofessionnelles.

Ce travail nous a 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 a permis d'infirmer la première hypothèse qui disait que la rémunération est l'élément essentiel et déterminant de la motivation au travail et de confirmer la deuxième qui soutenait que la rémunération est un déterminant de la motivation mais qui n'est pas le seul facteur pour motiver les salariés au travail.

Au terme de notre mémoire et suite à notre étude effectuée au sein de Condor portant sur un échantillon de salariés de l'entreprise, nous sommes arrivés à conclure que le système de rémunération de l'entreprise est motivant et satisfaisant pour leurs salariés et que le salaire joue un rôle très important dans la motivation des salariés.

Au cours de notre recherche, nous avons constaté que le salaire ne suffit pas pour motiver les salariés de Condor, et pour cela nous suggérons : De renforcer la rémunération des salariés qui représente un facteur capital pour la motivation des salariés, encourager toute activité relative à la motivation, les conditions de travail, la communication, le rôle des services, le travail en équipe, la formation.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

1) Ouvrages :

- BARANGER (P), CHEN (J), HELFER (J-P), BRUSLERIE (H), ORSONI (J) et PERETTI (J-M), « *gestion les fonctions de l'entreprise* », édition Vuibert, 2^{eme} édition, paris, 1998
- BERNARD (R) : « *Bâtir Une Stratégie De Rémunération* » 2^{eme} édition, DUNOD, paris, 2010.
- BERNARD, (M) et CROZET (D) : « *Gestion des ressources humaines* » ; Pilotage et Performance, éd. DUNOD, 6^{ème} édition, France, 2006.
- BŒUF(C) et MUCCHIELLI(A) : « *le projet d'entreprise* », édition ESF, 2^{eme} édition, Paris, 1991.
- CADIN (L), « *gestion des ressources humaines* », 3^{ème} édition, paris, 2007
- CARRE(H) : « *dirigé des salariés aujourd'hui* », Edition MAXIMA, Paris, 1991.
- CHABANI(S) et OUACHERINE(H) : « *guide de méthodologie de la recherche en science sociales* », 1^{er} édition, Alger, 2013.
- CHAMAK(A) et FROMAGE (C) « *le capital humain* ». Edition liaison. 2006.
- COHEN(A), « *toute la fonction R.H* », ED DUNOD, Paris, 2006.
- DEGUY (M) : « *politique des ressources humaines dans l'entreprise* », Edition ORGANISATION, Paris, 1989,
- Donnadiou : « *du salaire a la rétribution : pour une nouvelle approche des rémunérations* », édition liaison, 3^{ème} Ed, paris, 1997.
- GORMAN (T) : « *motivation* », éditions EXPRESS ROULARTA, paris, 2010,
- GUY (L), « *Les rémunération* », édition Maxima Laurent du mesnil, Paris, 1993
- IGALENS (J). « *Audit des ressources humaines* », Ed. Liaison, Paris.

- JEAN PIERRE (M) ET JEAN MARIE (P): « *Rémunérations* », édition Vuibert, Paris, 2012.
- Jean-Marie (P), « *les clés de l'équité : enjeu managérial* » éditions d'organisation, 2004,
- JEAN-MARIE, (P) : « *Gestion des ressources humaines* », édition Vuibert, 21 éditions, paris, 2016.
- JEAN-PIERRE(C), « *gestion des ressources humaines* », 4emeEdition, paris, 2002.
- LE SAGET (M) : « *le manager intuitif* », Edition DUNOD, Paris, 2009,
- MARTORY(B) et CROZET(D), « *gestion des ressources humaines* », 6ème édition DUNOD, Paris, 2005,
- MICHAEL (A) : « *l'art de motiver* », Ed DUNOD, Paris , 2009,
- RECASSA (A) : « *les techniques de paie* », Edition MAXIMA, Paris, 1999,
- ROUSSEL (P) : « *la motivation au travail- concept et théorie* », édition EMS, paris, 2001,
- ROUSSEL (P) : « *Rémunération, motivation et satisfaction au travail* », ED, ECONOMICA, paris, 1996.
- SALVATORE (M) : « *théorie de la motivation au travail* », DUNOD, paris, 2004,
- SEKIOU (L), BLONDIN (L) ET ALL : « *gestion des ressources humaines* », Edition de Boeck Université, 2001.
- Sylvie(S.O) et Roland (T) : « *Gestion de la rémunération (théorie et pratique)* », édition de la CHENELIERE Inc., 2 édition, canada, 2006.
- THEVENET (B), DEJOUX (C), MARBOT (E) ET BENDER(A) : « *Fonction RH* », Ed PEARSON EDUCATION, Paris.
- VIAGUES(J) : « *managé les hommes* », Edition ORGANISATION, Paris, 1999.
- WEISS (D), « *Ressource Humaines* », Edition organisation, 2eme édition, 1999, Paris.

2) Revues :

- MEKKIOUI (S) et ZIANI (N) : « *la rémunération de développement des ressources humaines* », in Revue algérien de développement économique N ° 03 /Déc. 2015.

3) Dictionnaires :

- HENRI (M): « *vocabulaire, concepts et outils économique, dictionnaire de gestion* », ED ECONOMICA. Paris, 1998.

4) Travaux universitaire :

- ABOUD (K) et AGGOUNE (S) : « *l'effet de la rémunération sur la motivation des salariés : cas CIVITAL* » mémoire de master en science de gestion (option ; gestion des ressources humaines), faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, Bejaia, 2016.
- MOUZAIA (S) et OUFFA(S) : « *L'impact du système de rémunération sur le rendement des travailleurs, cas SONATRCH* », mémoire de master en sociologie (option ; sociologie du travail et des ressources Humaines), Faculté des sciences humaines et sociales, Bejaia, 2015.
- TAIEBI (KH) : « *les rémunérations : un facteur de motivation au travail dans les entreprises. Cas de l'ENAP* », mémoire de magistère en management des entreprises, faculté des sciences économiques sciences de gestion et sciences commerciales, université Oran2 Mohamed ben Ahmed, Oran, 2010

5) Sites web :

- <file:///C:/Users/Admin/Downloads/53bc2cec1b131.pdf> (consulté le 22/02/2019 à 21:15)
- http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/26ccdf83-080a-475a-b7a5-3d0f305b7f64/M1_RH/PMEELP0021.html (consulté le 14/02/2019 à 22.50).
- http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/26ccdf83-080a-475a-b7a5-3d0f305b7f64/M1_RH/PMEELP0021.html (consulté le 14/02/2019 à 23 :00).

- <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/538e0d526d7c8.pdf>
(Consulté le 16/02/2019 à 21 :15).
- http://gpp.oiq.qc.ca/qu_est_ce_que_le_leadership.htm(consulté le 15/04/2019 à 18 :00).
- <http://www.ledicodumarketing.fr/definitions/theorie-erg.html>(consulté le 16/03/2019 à 22 :20).
- http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2010.abang_sako_a&part=362815(consulté le 16/03/2019 à 23 :00).
- http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2010.abang_sako_a&part=362815(consulté le 16/03/2019 à 23 :15).
- <https://fr.scribd.com/doc/95045291/La-theorie-bi-factorielle-d> (consulté le 17/03/2019 à 21 :45)
- <https://stmgparisotmdo.wordpress.com/2015/11/01/la-pyramide-de-maslow-en-image/> (consulté le 15/03/2019 à 22 :30).
- <https://image.slidesharecdn.com/ppt-131201110257-phpapp02/95/motivation-7-638.jpg?cb=1385895827> (consulté le 17/03/2019 à 22 :25)
- <http://public.iutenligne.net/sciences-humaines-et-sociales/roche/GRH/Tensions/theoriesmotivation.html> (consulté le 22/03/2019 à 17 :10)
- <https://www.manager-go.com/management/theorie-de-maslow.htm> (consulté le 06/04/2019 à 17 :10)
- <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article9> (consulté le 22/03/2019 à 21 :20)
- <https://www.pole-emploi.fr/employeur/comprendre-la-motivation-de-vos-salaries-la-theorie-de-l-equite-@/article.jspz?id=481916> (consulté le 24/03/2019 à 23 :00)

- <https://www.pole-emploi.fr/employeur/comprendre-la-motivation-de-vos-salaries-la-theorie-de-l-equite-@/article.jspz?id=481916> (consulté le 24/03/2019 à 23 :30)
- http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/26ccdf83-080a-475a-b7a5-3d0f305b7f64/M1_RH/PMEELP0021.html (consulté le 25/04/2019 à 21:20h).

Les Annexes

Les annexes :

Le questionnaire

Madame, mademoiselle, monsieur ;

Je suis étudiante à l'école des hautes études commerciales d'Alger en phase de préparation d'un mémoire intitulé «**d'impact de la rémunération sur la motivation des salariés, étude de cas : CONDOR**» pour l'obtention d'un master option management et entrepreneuriat. Je vous prie de bien vouloir m'aider à travers vos réponses au présent questionnaire, on vous remercie

NB : ce questionnaire restera anonyme

Vous cochez sur la bonne réponse

1. **Genre :** Homme
 Femme
2. **Age :**
 - 20-29.
 - 30-39.
 - 40-49.
 - 50 ou plus.
3. **Votre catégorie socioprofessionnelle :**
 - Cadre supérieur.
 - Cadre.
 - Agent de maîtrise.
 - Agent d'exécution.
4. **Votre ancienneté au sein de condor :**
 - Moins de 5 ans.
 - Plus de 5 ans.

5. Votre salaire :

- < 35000.
- <36000-55000<.
- < 56000-75000<.
- <76000-95000<.
- >96000.

6. Etes-vous motivé ?

- Oui.
- Non.

7. Le système de rémunération est-il satisfaisant et motivant pour vous :

- Oui.
- Non.

8. Etes-vous satisfait de votre salaire par rapport à l'importance de travail que vous faites ?

- Satisfait.
- Insatisfait.

9. Qu'est-ce que vous motive le plus de votre salaire ?

- Primes de rendements individuels.
- Primes de rendements collectifs.
- Autres

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

- Oui.
- Non.

11. Y-a-t-il d'autre avantage que la paie ?

- Oui
- Non.

12. Qu'est-ce qui vous motive le plus dans votre travail ?

- Salaire.
- Reconnaissance.
- Condition de travail.
- Formation.
- Communication.
- Travail en équipe.
- Promotion.

13. Est-ce que vous êtes motivé loin de l'équité interne :

- Oui.
- Non.

14. Est-ce que vous allez quitter CONDOR si on vous offre un salaire mieux ?

- Oui.
- Non.

15. Si on vous offre un poste plus intéressant avec le même salaire êtes-vous capable de quitter condor ?

- Oui.
- Non.

16. Préférez- vous que CONDOR vous donne ?

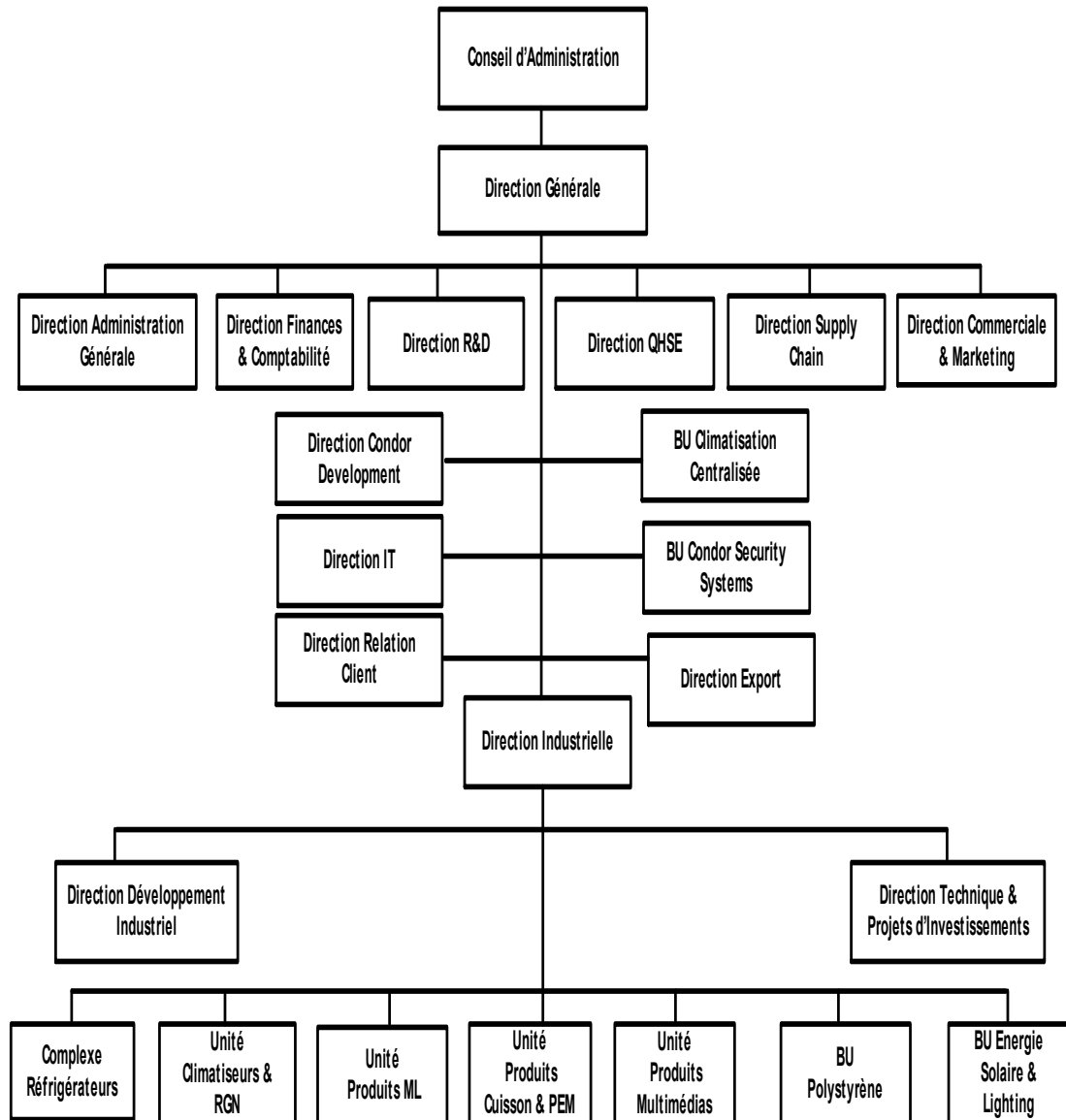
- Un véhicule.
- Un logement.
- Un salaire plus élevé.

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

- Oui.
- Non.

Merci de votre aide, ainsi que les réponses que vous nous avez apportées.

L'organigramme de condor



Unités de Production

Complexe Réfrigérateurs

Date de création: 2006
 Superficie: 35000 m²
 Effectif: 740 Employés
 2 lignes de montage.
 4 ateliers dont:
 1 ligne pour la transformation
 métallique.
 1 ligne pour la transformation
 plastique.
 1 ligne pour le pré-assemblage +
 moulage.
 1 ligne pour l'assemblage final.

Unité Produits Blancs

Date de création: Août
 2011
 Superficie: 5000 m²
 Effectif: 202 Employés
 Activités: 2 lignes de
 montage pour les cuisines
 , micr-ondes, fourneaux
 et machine à laver
 plastique

Complexe Climatiseurs

Date de création: Juin 2002
 Superficie 37614 m² dont
 19469 m² couverte
 Effectif: 687 Employés
 1 atelier qui groupe:
 1 ligne de tôle,
 1 ligne de peinture.
 1 atelier d'échangeur de
 chaleur,
 1 atelier qui regroupe
 1 ligne d'assemblage,
 1 ligne de caoutchouc
 d'isolation.

Unité Produits Bruns

Date de création: Février
 2008
 Superficie: 41877 m²
 Effectif: 326 Employés
 3 lignes d'assemblage de
 téléviseurs,
 1 ligne d'assemblage de
 démodulateurs,
 1 ligne d'assemblage DVD,
 1 ligne SMT insertion
 automatique et cartes
 mères.

Unité Injection Plastique

Date de création: Mai 2004
 Superficie: 6248 m²
 Effectif: 131 Employés
 1 atelier d'injection dont:
 1 section de peinture

Unité Polystyrène

Date de création: Octobre
 2003
 Superficie: 8125 m²
 Effectif: 215 Employés
 Activités: Transformation
 et fabrication des
 emballages et blocs en
 polystyrène expansé.

Ces unités de production sont un environnement d'épanouissement pour les ingénieurs
 Algériens en matière d'innovation et de création.

Un réseau commercial et après-vente performant

Condor Informatique:

C'est en 2008 que Condor Eléctronics est parti à la conquête de l'informatique. Ce fut la première entreprise à s'être lancé comme défi de fabriquer, en Algérie, des cartes mères pour PC. Elle arrive aujourd'hui à en produire environ 450 par jour grâce à sa ligne de production SMT.

Trois configurations composent à ce jour la gamme Condor informatique:

Family, Multimédia et professionnel. Parmi ses produits

- AIO Tactile,
- Classmate,
- Tablette tactile " Condor TAB",
- Ordinateurs de bureau (desk-tops),
- Ordinateurs portables (lap-tops),
- Notbooks.

Les résultats encourageants réalisés par Condor informatique sont les prémices d'un avenir radieux pour cette filiale qui, par ailleurs, a conclu plusieurs partenariats avec des leaders internationaux dans le domaine des technologies, tels qu'Intel, Western Digital, Oracle, Good Ram, 1^{er} partenaire Named sur région NEPA. ces associations s'inscrivent dans une volonté de maîtrise complète du métier via le transfert de technologie et de savoir faire.

Evolution vente par année et produit:

Condor informatique, qui compte 18 sites SAV répartis sur 12 wilayas, poursuit comme objectif d'élargir son réseau de service après vente de manière à couvrir l'ensemble des wilayas du pays. cette démarche aura pour but d'être au plus près d'une clientèle que Condor s'attèle à satisfaire au mieux.

Condor informatique reste le premier constructeur algérien de PC certifiés en Afrique du nord.

Condor Climatisation Centralisée

Qu'il s'agisse d'un projet de climatisation pour un nouveau bâtiment, pour une rénovation, un hôpital, un hôtel, un centre commercial, une application de bureau ou encore un process industriel et un data center, CONDOR reste le pourvoyeur de solutions adaptées par excellence.

Design et discrets, les systèmes de climatisation centralisée Condor offrent la possibilité de traiter plusieurs espaces grâce à une seule et unique installation principale. ceci confère un grand confort d'utilisation et permet une importante économie d'énergie.

Condor offre notamment:

- Des refroidisseurs de liquide (Chillers) et pompes à chaleur (PAC) à condensation par air ou par eau,
- Des systèmes à détente directe (VRV, multi splits),
- Des climatiseurs monoblocs de toiture (roof tops),
- Des ventilateurs convecteurs,
- Des solutions évoluées de traitement d'air.

L'éclairage de Grandes Infrastructures

Avec cette filiale, Condor a su investir un domaine jusque là réservé aux opérateurs étrangers. Réussir dans le créneau de l'éclairage urbain requiert une maîtrise parfaite du métier de ce métier, et cela, Condor l'a bien compris. C'est dans ce sens que l'équipe d'ingénieurs et de techniciens chargée du lancement de cette nouvelle activité a effectué plusieurs missions à l'étranger organisées pour visiter les stades de Marseille, Palerme et d'autres infrastructures au Portugal afin de faire la synthèse des différentes technologies utilisées et ce pour dégager une technique spécifique adaptée à la réalité du marché algérien.

Les Energies Renouvelables

Les enjeux environnementaux des présents contextes local et international expliquent le choix de Condor de s'ouvrir aux perspectives de développement durable en investissant pas moins de 938 MDA dans un projet "Energies Renouvelables".

L'usine Condor dédiée à l'énergie solaire, actuellement en phase de construction, sera destinée à la fabrication de panneaux photovoltaïques avec la technologie du silicium dont la puissance peut varier entre 70 W à 280 W (mono et poly). Ce produit sera destiné à un usage en industrie (stations solaires), aux habitations, au pompage agricole, à l'électrification rurale et à l'éclairage public.

Condor prendra en charge le dimensionnement des installations, la fabrication des panneaux solaires, l'installation et le service après vente.

Entendue sur une superficie de 5584 m², pour 9072 m² de surface couverte, cette manufacture comprendra RDC et deux étages dédiés à la fabrication, le stockage des matières premières et produits finis sans oublier l'administration.

Cette infrastructure d'une capacité nominale de production de 50 MW/An pour un cycle de fonctionnement de 2*8 H et avec un effectif global de 200 personnes environ, entrera en activité dès le mois de mai 2013.

L'hôtellerie

L'hôtel BANI HAMAD Bordj Bou Arreridj est le fleuron de la famille Benhamadi, premier hôtel 4 étoile dans la Wilaya. Situé en plein centre ville, il est à 40 mn de l'aéroport international de Sétif.

Depuis deux décennies les propriétaires des Entreprises du groupe Benhamadi n'ont cessé de participer à la promotion de l'Entreprise algérienne.

Dans le domaine de l'hôtellerie et du tourisme, l'hôtel créé seulement cette année et va être inauguré la fin de cette année, participe activement à l'élévation qualitative de ce secteur. Notamment dans la création d'emploi aussi ou en pourrait compter 100 emplois directs et 30 emplois indirects.

Ce magnifique hôtel avec ses 8 étages s'étale sur 1715 m², et abritera 72 chambres et 12 suites, un restaurant gastronomique et un salon de thé, une salle des banquets, une salle de conférence d'une capacité de 120 personnes et une salle de fitness. Et plusieurs locaux à louer.

Le SAV Condor Électronics

Afin d'assurer une couverture SAV du territoire national à travers un déploiement sur les 48 wilayas, Condor a mobilisé d'important moyens humains et matériels. Ces efforts se justifient par une volonté affirmée de satisfaire au mieux les attentes des consommateurs qui ont choisi d'avoir confiance en ses produits.

Soucieuse du bien-être et de la pleine satisfaction de ses clients, l'Entreprise a mis en place une démarche rigoureuse de traitement des doléances et réclamations dans les meilleures des conditions.

Là encore, Condor Electronics innove, en lançant la formule 2 ans de garantie + 3 ans de disponibilité de la pièce de rechange. L'objectif étant de rassurer au maximum le client par la disponibilité de la pièce de rechange, même en période hors garantie. Un argument commercial de taille, d'autant plus que l'Entreprise veille à ce que les coûts d'intervention soient étudiés et restent accessibles à sa clientèle aguerrie.

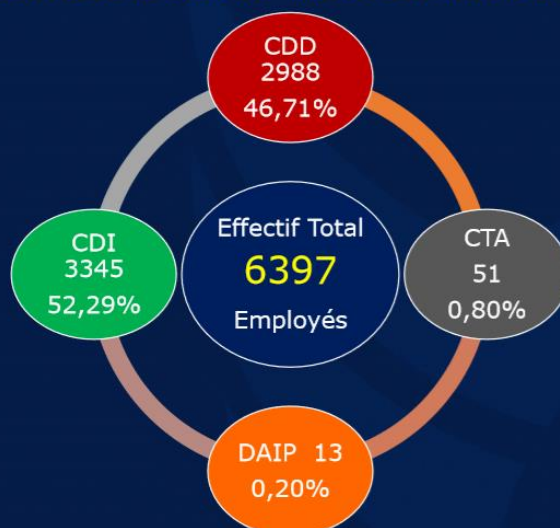
La Qualité Condor

Condor n'est pas en reste en matière de qualité. C'est à la date du 27 Mars 2007 que Condor Electronics obtient la certification ISO 9001 version 2000. Suite à l'audit de reconduction effectué le 19 au 22 avril 2010, le comité de certification TUV Rheinland a décidé d'accorder à Condor le renouvellement de la certification ISO 9001 version 2008. Ce certificat concerne les activités de fabrication, de commercialisation et le SAV d'appareils électroniques et électroménagers. L'engagement de l'Entreprise en matière d'environnement et de développement durable explique le fait que Condor oeuvre également à obtenir la certification ISO 14001 correspondante au système de management environnemental.

En Décembre 2011, Condor Electronics a vu sa qualité récompensée par le prix National de la qualité remis chaque année par l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR). Lors de cérémonie qui s'est déroulée en présence du ministre de l'industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement, Condor s'est vu décerner un chèque de 2 millions de DA doublé d'un trophée.

Condor

Répartition des effectifs par type de contrat -Février 2018-



Evolution des Retraités 2014/2017

Collectif	Années			
	2014	2015	2016	2017
Effectif	09	14	26	14

Evolution des Accidents de Travail 2014/2017

Collectif	Années			
	2014	2015	2016	2017
Effectif	353	338	274	246

Evolution du Turn-Over 2014/2017

Collectif	Années			
	2014	2015	2016	2017
Taux de T-O (%)	27,32	32,07	32,94	27,27

NB: Turn-over = [(Entrées + Sorties)/2] / Effectif moyen

BULLETIN DE PAIE

PAIE AVRIL

Matricule

Nom

Prénom

Situation Familiale

Fonction

Rubrique	Intitulé	Nombre	Base	Taux	Gain	Retenue
001	Salaire de Base	173,33	180,58		31 300,00	
141	Rappel Prime de Rendement	30,00	29 300,00		8 790,00	
164	Prime de Rendement		31 300,00	27,44	8 588,72	
500	Salaire de Poste	1,00	48 678,72		48 678,72	
505	Retenue SS		48 678,72	9,00		4 381,08
600	Salaire Imposable	1,00	44 297,64			
601	Retenue IRG		36 298,74	1,00		4 387,00
602	Retenue IRG 10%		7 998,90	10,00		799,90
605	Salaire brut	1,00	48 678,72			
632	Retenue Cotisation Mutuelle SAPS	1,00	400,00			400,00
Totaux					48 678,72	9 967,98
Salaire net					38 710,74	

BULLETIN DE PAIE

PAIE AVRIL

Matricule

Nom

Prénom

Situation Familiale

Fonction

Rubrique	Intitulé	Nombre	Base	Taux	Gain	Retenue
001	Salaire de Base	173,33	305,78		53 000,00	
141	Rappel Prime de Rendement	30,00	52 969,42		15 890,83	
164	Prime de Rendement		53 000,00	28,00	14 840,00	
165	Ind. Forfaitaire de Fonction		53 000,00	20,00	10 600,00	
500	Salaire de Poste	1,00	94 330,83		94 330,83	
505	Retenue SS		94 330,83	9,00		8 489,77
600	Salaire Imposable	1,00	85 841,06			
601	Retenue IRG		71 380,41	1,00		14 914,00
602	Retenue IRG 10%		14 460,65	10,00		1 446,10
605	Salaire brut	1,00	94 330,83			
632	Retenue Cotisation Mutuelle SAPS	1,00	400,00			400,00
Totaux					94 330,83	25 249,87
Salaire net					69 080,96	

Tables de matières

DEDICACES

REMERCIEMENTS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

LA LISTE DES ABREVIATIONS :

LE SOMMAIRE :

INTRODUCTION GENERALE	2
CHAPITRE PREMIER : LE SYSTEME DE LA REMUNERATION.....	6
INTRODUCTION :	6
SECTION01 : LES FONDEMENTS DE LA REMUNERATION.....	6
1. <i>Définition de la rémunération :</i>	<i>6</i>
2. <i>Les objectifs de la rémunération :</i>	<i>7</i>
2.2. Prévoir la discrimination :	8
2.3. Conserver les ressources humaines compétentes :	8
2.4. Motiver les ressources humaines :	8
2.5. Respecter la législation et la rationalisation :	8
3. <i>Les trois aspects de la rémunération.....</i>	<i>9</i>
4. <i>La fixation de la rémunération</i>	<i>9</i>
5. <i>Les contraintes de la rémunération :</i>	<i>11</i>
5.1. L'équité financière :	11
5.2. Cohérence externe :	11
5.3. L'équité interne :	11
6. <i>Les composants de la rémunération :</i>	<i>12</i>
6.1. La rémunération du poste :	12
6.2. La rémunération de la performance :	12
6.3. La rémunération due à l'histoire du salarié dans l'entreprise :	13
SECTION 02 : LA REMUNERATION DE LA FONCTION.	13
1. <i>Le salaire de la qualification :</i>	<i>13</i>
2. <i>La classification et l'évaluation de poste :</i>	<i>13</i>
3. <i>L'échelle des salaires :</i>	<i>15</i>
4. <i>Rémunération de la performance :</i>	<i>16</i>
5. <i>La rémunération globale :</i>	<i>16</i>

5.1.	La rémunération directe et indirecte :.....	16
5.2.	La rémunération immédiate et différée:	17
5.3.	La rémunération fixe et variable :.....	18
5.4.	Les périphériques légaux :.....	18
5.5.	Les périphériques sélectifs :	19
5.6.	Les périphériques statutaires :	19
SECTION 03: LE SYSTEME DE REMUNERATION.....		21
1.	<i>Le système de rémunération :.....</i>	<i>21</i>
1.1.	Système poste/performance :.....	22
1.2.	Système grade /ancienneté :	22
1.3.	Système potentiel/Age :.....	23
2.	<i>Les caractéristiques d'un bon système :.....</i>	<i>23</i>
3.	<i>Les différents systèmes de rémunération :.....</i>	<i>25</i>
3.1.	Le salaire fixe :	25
3.2.	Le salaire individualisé :.....	25
3.3.	Salaire lié au résultat de l'entreprise	26
4.	<i>Les principaux d'équité en gestion de rémunération :.....</i>	<i>26</i>
4.1.	L'équité externe :.....	27
4.2.	L'équité interne :	27
4.3.	L'équité individuelle :	28
4.4.	L'équité collective :.....	28
4.5.	L'équité du processus de gestion de la rémunération :.....	28
4.6.	L'équité légale :	28
CONCLUSION :		29
CHAPITRE DEUXIEME : LA MOTIVATION AU TRAVAIL		31
INTRODUCTION.....		31
SECTION 1 : LES MECANISMES DE LA MOTIVATION :.....		31
1.	<i>L'évolution de la motivation :</i>	<i>32</i>
2.	<i>Définition de la motivation :.....</i>	<i>32</i>
3.	<i>Les sources de la motivation</i>	<i>33</i>
3.1.	La fixation et la communication des objectifs.....	33
3.2.	La reconnaissance :.....	33
3.2.1.	La personne :	34

3.2.2. Les résultats :	34
3.2.3. L'effort :	34
3.2.4. Les compétences :	34
3.2. Le maintien de l'esprit d'équipe :	34
3.3. L'aspect financier :	34
3.4. L'évolution de carrière :	35
4. <i>Motivation et satisfaction au travail :</i>	35
5. <i>Motivation et implication au travail :</i>	36
5.1. La cohérence :	36
5.2. La réciprocité :	36
5.3. L'appropriation :	36
6. <i>Les éléments de la motivation :</i>	37
6.1. La motivation est un Sentiment :	37
6.2. La motivation est une décision :	37
6.3. La motivation c'est l'action :	37
6.4. La motivation est le résultat :	37
7. <i>Les fondements de la motivation :</i>	37
7.1. Motivation intrinsèque :	37
7.2. Motivation extrinsèque :	38
8. <i>Les techniques de motivation :</i>	38
8.1. Salaire et prime :	38
8.2. Motiver par la communication humaine :	40
8.3. Motiver par la participation et l'amélioration des conditions de travail :	40
8.4. Le leadership :	41
SECTION 2 : PRINCIPALE THEORIE DE LA MOTIVATION :	43
1. <i>L'OST première théorie de la motivation d'après (F.W TAYLOR) :</i>	43
1.1. La division verticale du travail :	43
1.2. La division horizontale du travail :	43
1.3. Le salaire de rendement :	43
2. <i>Les théories des besoins de MASLOW :</i>	44
2.1. Besoins physiologiques :	44
2.2. Besoins de sécurité :	45
2.3. Besoins d'appartenance :	45
2.4. Besoins d'estimes :	45

2.5. Besoins d'accomplissement :	45
3. <i>La théorie E.R.G d'ALDERFER :</i>	46
3.1. Les besoins d'existence E :	47
3.2. Les besoins de relations (rapport sociaux) R :	47
3.3. Les besoins de grandir (développement personnel) G :	47
4. <i>La théorie des besoins de MC CLELLAND :</i>	48
4.1. Besoin d'accomplissement :	48
4.2. Besoin d'affiliation :	48
4.3. Besoin de pouvoir :	48
5. <i>La théorie bi-factorielle de HERZBERG :</i>	49
5.1. Les facteurs de motivation :	49
5.2. Les facteurs d'hygiène :	50
6. <i>Théorie de HACKMAN et OLDHAM (les caractéristiques de l'emploi) :</i>	51
6.1. Variété :	51
6.2. Identité :	51
6.3. Signification :	51
6.4. Autonomie :	51
6.5. Feedback :	51
SECTION 3 : LA MOTIVATION PAR LA REMUNERATION.	52
1. <i>La théorie des besoins, des attentes et d'équité :</i>	52
1.1. La théorie des besoins (modèle MASLOW) :	52
1.2. La théorie des attentes de VROOM :	53
1.3. La théorie d'équité :	54
2. <i>L'individualisation et rémunération au mérite :</i>	56
CONCLUSION :	57

CHAPITRE TROISIEME : L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION AU SEIN DE CONDOR.....59

INTRODUCTION :.....59

SECTION 01 : PRESENTATION GENERALE DE L'ENTREPRISE :.....59

1. <i>Généralité de condor</i>	59
1.1. Historique :	59
1.2. Condor, l'entreprise de division des frères :	60
1.3. Développement de CONDOR ELECTRONIC	60

2.	<i>Condor profil et compétence</i>	61
2.1.	Compétences et Expertises :	61
2.2.	Profil de Condor ELECTRONICS	62
3.	<i>Condor, structuration et composition</i> :	63
3.1.	Composition de SPA CONDOR ELECTRONICS :	63
3.2.	Structuration des unités de production :	63
3.3.	Quelques Chiffres 2012-2018 :	64
3.3.1.	Evolution des effectifs de 2012 à Février 2018.....	64
3.3.2.	Evolution des effectifs par CSP 2012/ Février 2018	65
3.3.3.	Effectif par genre en 28 février 2018 :	65
3.4.	L'organigramme de CONDOR :	67
3.5.	Les opérations commerciales :	68
3.6.	KHADAMATY :	69
SECTION 02 : METHODOLOGIE, ANALYSE ET RESULTATS DE L'ENQUETE		70
1.	<i>L'objectif et la durée de l'enquête</i> :	70
2.	<i>Méthode de traitement des données</i> :	71
2.1.	Collecte des données : Questionnaire :	71
2.1.1.	La rédaction du questionnaire :	71
2.1.2.	Structure du Questionnaire :	72
2.1.3.	Eléments du Questionnaire :	73
2.2.	Collecte des données : Echantillon :	74
2.2.1.	Conception de l'échantillon :	74
2.2.2.	Structure de Notre échantillon du point de vue personnel:	74
2.2.3.	Structure de notre Echantillon du point de vue Professionnelle.....	76
3.	<i>Méthodes d'analyse et interprétation des données</i> :	78
3.1.	Méthode I : Simple du Tri Plat :	78
3.2.	Méthode II : Analyse de Corrélation :	78
3.2.1.	Modèle de Score de Motivation :	79
3.2.2.	Modèle de Score de Rémunération :	79
3.2.3.	Analyse de corrélation :	80
SECTION 03 : LA REMUNERATION ET LA MOTIVATION AU SEIN DE CONDOR		80
1.	<i>Rémunération au sein de Condor</i> :	80
1.1.	Aperçu sur la fonction de Rémunération	80
1.1.1.	La politique de rémunération :	80

1.1.2. Les objectifs de la politique de rémunération de CONDOR :.....	81
1.2. Caractéristiques de la Rémunération.....	81
1.2.1. Les composants de système de rémunération de Condor :	81
1.2.2. Les critères pris en considération dans la classification des postes :....	83
1.2.3. Le calcul de la paie :	83
1.3. L'analyse des réponses relatives à la rémunération:	84
1.3.1. Le salaire de la population questionnée :	84
1.3.2. Le système de rémunération est-il satisfaisant et motivant pour vous? 85	
1.3.3. Etes-vous satisfait de votre salaire par rapport à l'importance de travail que vous faites ?	86
1.3.4. Depuis votre recrutement avez-vous bénéficié d'une augmentation ?..87	
1.3.5. Est-ce que la motivation des salariés est par le salaire ou par d'autres moyens ?.....	88
2) <i>Motivation au sein de Condor</i> :	89
2.1. Aperçu sur la Motivation :	90
2.1.1. Les principales sources de motivation	90
2.1.2. Les médaille de travail : c'est une gratification en espèce pour motiver les gens à travailler.	90
2.2. L'analyse des réponses relatives à la motivation :	90
2.2.1. Est-ce que vous êtes motivés dans votre travail ?	90
2.2.2. Qu'est-ce que vous motive le plus de votre salaire ?	91
2.2.3. Qu'est-ce qui vous motive le plus dans travail ?.....	92
2.2.4. Est-ce-que vous êtes motivé loin de l'équité interne ?	93
3. <i>L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés</i>	94
3.1. Méthode I Simple de Tri Plat	94
3.1.1. Est-ce-que vous allez quitter CONDOR si on vous offre un salaire mieux ?	94
3.1.2. Si on vous offre un poste plus intéressant avec le même salaire êtes- vous capable de quitter CONDOR ?.....	95
3.1.3. Préférez-vous que CONDOR vous donne ?	96
3.1.4. Pensez-vous que la motivation au travail par le salaire est un bon moyen pour fidéliser les travailleurs ?.....	97
3.2. Méthode II : L'analyse de corrélation entre la rémunération et la motivation	98

4. *Synthèse de l'étude* : 100

5. *Recommandations*..... 101

CONCLUSION..... 102

CONCLUSION GENERALE 104

BIBLIOGRAPHIE

LES ANNEXES

TABLES DE MATIERES