

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Spécialité : Management Des Ressources Humaines

THEME :

**Le système de rémunération et son impact sur la
motivation des salariés au Travail**

**ETUDE DE CAS : La Direction Des Ressources
Humaines (Banque BADR)**

Présenté par :

Mlle BRAHMI Nawel

Encadreur :

**Mme BOUCHA Nesrine
Professeur à EHEC d'Alger**

**08ème Promotion
Juin 2021**

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Spécialité : Management Des Ressources Humaines

THEME :

**Le système de rémunération et son impact sur la
motivation des salariés au Travail**

**ETUDE DE CAS : La Direction Des Ressources
Humaines (Banque BADR)**

Présenté par :

Mlle BRAHMI Nawel

Encadreur :

**Mme BOUCHA Nesrine
Professeur à EHEC d'Alger**

**08ème Promotion
juin 2021**

Dédicace

Je dédie ce modeste travail avec grand amour, à tous ceux qui m'ont aidé à tracer mon chemin:

A mes très chers parents ;

Aucune dédicace, aucun mot ne pourraient exprimer à leur juste valeur la gratitude et l'amour que je leur porte.

" Je mets entre vos mains, le fruit de longues années d'études, de longs mois de distance, de longs jours d'apprentissage.

Loin de vous, votre soutien et votre encouragement m'ont toujours donné de la force pour prospérer dans la vie.

Chaque ligne de ce travail chaque mot et chaque lettre vous exprime la reconnaissance, le respect et l'estime.

Merci d'être mes parents "

A mon cher Fiancé Ahmed pour son soutien, son aide et la force qu'il m'apporte chaque Jour pour aller jusqu'au bout de mes rêves.

A mes chères tantes qui ont toujours été là pour moi ;

Leila, Farida , Nawel j'oublierai jamais votre soutien à moi , votre amour je vous aime trop vous êtes tous ma deuxième maman

A mes chères sœurs de cœur Nihel et souad : source de bien-être, de complicité et de sincérité.

A mes chers frères Hafid et Kamel qui sont toujours motivé et cru en moi

A mes fidèles amis

Pour tous les moments les plus merveilleux et les plus agréables.

A tous mes professeurs pendant mes 18 ans d'école.

Et à tous ceux qui ont accompagné, soutenu et tout au long du processus de mise en œuvre Ce mémoire.

Du fond du cœur...

Brahmi Nawel

Remerciements

Tout d'abord, je remercie le bon Dieu de m'avoir guidé vers le chemin de la connaissance et la porte de la connaissance.

Je remercie mon encadrant pédagogique Madame Boucha Nesrine, pour son aide très utile et efficace, ses précieux conseils ainsi que tous les moments de suivi qu'elle m'a accordé tout au long de la réalisation de mon travail de recherche.

Je remercie toute la famille BADR avec qui j'ai eu l'occasion de travailler à la DRH pour leur disponibilité et leur gentillesse.

Je remercie également les membres du jury qui me feront l'honneur de juger et d'évaluer mon travail.

Enfin, Je ne saurais clore ces remerciements sans exprimer avec affection toute la gratitude pour ma formidable famille : mes parents, ma sœur mes frères et mon fiancé, leur encouragement, leur présence, leur aide et leur amour m'ont été d'un immense réconfort.

Et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce projet de fin de cycle

Master

Liste des figures

N°	Titre	Page
Chapitre I		
01	Les contraintes de la rémunération	8
02	Les enjeux de la rémunération	19
03	Les composantes de la rémunération	20
04	Les trois équilibres du système de rémunération à maintenir.	22
05	La pyramide des rémunérations	23
06	Rôle des différents acteurs du système de rémunération	35
07	Les cinq phases de la classification	36
08	organisation des différents dispositifs de rémunération collective	41
Chapitre II		
01	La pyramide des besoins de Maslow	55
02	Les facteurs de motivation des salaires	63
Chapitre III		
01	missions de la fonction ressource humaine	70
02	Organigramme de BANQUE BADR (DRH):	72
03	L'organigramme de département ressources humaines	74
04	RESUME DES ETAPES DU RECRUTEMENT	76
10	Répartition de la population de l'enquête selon le sexe	83
11	Répartition de la population enquêtée selon l'âge.	84

12	Répartition de la population enquêtée selon le niveau d'instruction.	84
13	La représentation graphique de l'échantillon selon l'ancienneté	85
14	La représentation graphique de l'échantillon selon le contrat de travail	86
15	Répartition des enquêtés par rapport à l'efficacité de la politique salariale de la BADR.	87
16	Répartition des enquêtés par rapport à : la satisfaction de la politique de rémunération au sien de la BADR	89
17	Répartition des enquêtés par rapport à : La politique de rémunération au sein de LA BADR	89
18	La répartition des enquêtés selon les primes que contient la partie variable de la rémunération.	91
19	Répartition des enquêtés selon l'élément de rémunération qui influence sur leurs motivation.	92

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
Chapitre I		
01	Les trois aspects de la rémunération	11
02	Terminologie en rémunération	12
03	Les Différentes Stratégies De Rémunération Relatives Aux Salaires	17
04	Les Dimensions Stratégiques De La Rémunération	18
05	Les attentes des employeurs et des salariés	25
06	Les formes de la rémunération	26
Chapitre II		
01	Source de la satisfaction au travail	49
02	Deux types d'éléments dans le travail	56
03	Facteur de motivation et d'hygiène	59
Chapitre III		
01	Répartition de la population de l'enquête selon le sexe.	83
02	La répartition de l'échantillon étudié selon l'ancienneté	85
03	Répartition de la population enquêtée selon le statut professionnel.	86
04	La répartition de l'échantillon étudié selon le contrat de travail	86
05	L'opinion des enquêtés à propos de l'influence de la rémunération sur la motivation selon le statut professionnel	88
06	la satisfaction de la politique de rémunération au sien de LA BADR	88

07	La politique de rémunération au sein de LA BADR	89
08	L'importance de la part variable au sein de LA BADR	90
09	les primes que contient la partie variable de la rémunération.	90
10	Corrélation des enquêtés selon le statut socioprofessionnel et l'importance de la partie variable de la rémunération.	91
11	Répartition des enquêtés selon leurs avis sur les critères déterminant le salaire de base	91

Liste des abréviations

abréviation	signification
GRH :	Gestion de la ressource humaine.
FRH :	Fonction ressource humain.
RH	R essources H umaines
DRH	La D irection des R essources H umaines
BADR	la Banque d'Agriculture et de Développement Rurale
PPE	P lan d'épargne E ntreprise
ERD	Les besoins d' E xistence, R apport sociaux et D éveloppement personnel
PRI	P rime de R endement I ndividuel
PBI	Point bonification individuelle
PRC	P rime de R endement C ollectif
SR	S ystème de R émunération
PNB	P roduit N ationale B rut
IEP	I ndemnité d' E xpérience
PRS	P rime de S colarité
SS	S écurité S ociale

Sommaire :

Introduction générale

Résumé

Chapitre 01 : Le système de Rémunération

1	INTRODUCTION.....	6
2	SECTION 1 : LES FONDEMENTS DE LA REMUNERATION	7
3	SECTION 2 : GENERALITES SUR LE SYSTEME DES REMUNERATIONS.....	27
4	SECTION 3 : LES MECANISMES DE LA REMUNERATION.....	35
5	SECTION 4 : LES VARIABILITES DU SALAIRE	39
6	CONCLUSION :	42
7	INTRODUCTION.....	44
8	SECTION I : LA MOTIVATION ET LA SATISFACTION AU TRAVAIL	45
9	SECTION II : LES PRINCIPALES THEORIES DE LA MOTIVATION.....	53
10	SECTION 3 : LE LIEN ENTRE LA MOTIVATION ET LA REMUNERATION.....	60
11	CONCLUSION.....	64
12	INTRODUCTION.....	66
13	SECTION 1: PRESENTATION DE LA BADR.....	67
14	SECTION 2 :L'ORGANISATION DU TRAVAIL.....	77
15	SECTION 3 : RESULTATS DE L'ENQUETE :	83

Conclusion générale

La bibliographie

Les annexes

La table des matières

Résumé

La rémunération est une variable de pilotage essentielle. Elle contribue au développement des performances, conditionne l'équilibre social interne, maintient les salariées dans l'entreprise et attire les compétences. Elle est un outil important pour atteindre les objectifs organisationnels. C'est l'un des outils de communication les plus puissants parmi ceux dont disposent les entreprises pour les aider à attirer, retenir et motiver les employés dont elles ont besoin pour avoir du succès.

De toute évidence, les salaires n'ont pas les mêmes implications pour les employeurs et pour les salariés. Pour les employeurs, ils constituent essentiellement un coût, mais aussi un moyen de motiver les travailleurs. Tandis que pour les salariés, les salaires représentent leur niveau de vie, une incitation à renforcer leurs compétences et une source de satisfaction professionnelle. 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. D'une manière générale, elles veillent sur la gestion globale du salaire et de leurs contributions pour qu'ils soient motivés et satisfaits afin d'atteindre leurs besoins.

Il s'agit bien sans doute, d'un système de pilotage plus complexe dans une organisation dont les enjeux économiques et sociaux jouent une telle importance sur son fonctionnement et ses évolutions. La rémunération fait partie de l'outil de motivation. Réaliser un lien entre la rémunération et la motivation veut dire que l'entreprise doit penser à avoir un système de rémunération motivant et équitable.

Mots clés : Rémunération, Stratégie de rémunération, Équité, Négociation collective

Abstract

The remuneration is a key variable driving. It contributes to the development of performance, determines the internal social equilibrium, Keeps employees in the company and attracts talent. It is an important and useful tool for achieving organizational objectives. This is one of the communication tools most powerful among those available to businesses to help them attract, retain and motivate employees they need to be successful.

Obviously, the wages do not have the same implications for the employers and the employees.

For the employers, they constitute principally a cost, but also a means of motivating the workers. While for the employees, the wages represent their standard of living, an incentive to reinforce their competences and, a source of professional satisfaction.

It is undoubtedly, of complex system of piloting in an organization which economic and social stakes play such importance on its functioning and its evolutions. In general, they oversee the overall management of salary and their contributions so that they are motivated and satisfied in order to meet their needs. The remuneration is part of the motivation tool. Realizing a link between compensation and motivation means that the company must think about having a motivating and fair compensation system.

Key words: Remuneration, Strategy of remuneration: Equity, Collective bargaining .



Introduction Générale

Introduction Générale :

La gestion des ressources humaines prend une place stratégique dans l'organisation des entreprises, elle s'intéresse à la ressource la plus importante qui est le facteur humain.

Cette conception de ce facteur fait de lui un capital dont nous devons savoir le rentabiliser et un investissement sur lequel beaucoup de spécialistes en psychologie de travail, de gestion et de sociologie se sont focalisés dans leurs recherches sur la productivité et le rendement au travail.

La rémunération se présente comme une des variables les plus importantes de la fonction ressources humaines. En effet, celle-ci a pour but d'attirer des candidats potentiels, de conserver des employés compétents et de les motiver, d'administrer les salaires ou encore de faciliter l'atteinte des objectifs.

“**Tout travail mérite salaire**” comme on dit en jargon populaire.

La rémunération se situe au cœur de la relation qui lie l'employeur à ses salariés. Elle constitue une partie explicite du contrat de travail: le salarié perçoit un salaire en contrepartie de l'exécution d'un travail. Néanmoins, la rémunération ne constitue que l'une des modalités de la relation contribution-rétribution. En matière de contribution nous pouvons distinguer ce qui montre la simple force et habilité physique, de temps de présence, de talents, des savoirs faire, des résultats ou performances réalisés, en matière de rétribution, nous distinguons le salaire, les primes, gratification et avantages monétaires, mais aussi les avantages matériels.

Les politiques de rémunération doivent également résoudre la question de savoir comment mettre en place un système qui soit suffisamment motivant. Dont l'objectif d'attirer les meilleures compétences, de les fidéliser au service de son développement durable et de sa compétitivité nationale et internationale.

La motivation est une force psychique qui pousse les individus à agir pour atteindre un but¹. Ce sont les besoins que l'individu cherche à satisfaire ou les gains potentiels attendus qui le poussent à réaliser une performance, la motivation est un des éléments décisifs à la survie des entreprises², elle représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes Et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du Comportement. La question de la motivation au travail met certes en jeu des dispositifs Organisationnels de rémunération mais aussi la question du sens du travail et de la Reconnaissance interpersonnelle³. Donc la motivation constitue l'un des facteurs importants de la réussite de l'entreprise et l'une des fonctions majeures de la gestion des ressources humaines. Pour cela, les responsables des organisations doivent veiller à ce que chaque collaboration soit motivée.

¹ Jean-Marie (Peretti) : « *ressources humaines* », 11^eÉd, Vuibert, Paris, 2009.p118

² LEVY (Leboyer) : *la motivation dans l'entreprise* : Ed d'organisation, Paris, 1998, P14.

³ M. (Thévenet) : *fonction RH politiques, métiers et outils des ressources humaines*, PEARSON Education, France, 2007, P 377.

Afin que l'entreprise réalise ses objectifs, est contrainte de faire adhérer ses salariés à sa vision. Elle doit donc adopter une stratégie permettant de développer dans ses employés un certain sentiment d'appartenance à l'entreprise. Une politique de rémunération a pour but d'attirer, de motiver et de retenir les salariés performants dont la fidélisation est indispensable à la réussite de l'entreprise.

Bien que le système de rémunération soit, un élément important dans le contexte économique et social, le système de rémunération ne peut être généralisable. Il diffère d'un pays à un autre. Depuis quelques années en Algérie, des programmes lourds de formation en GRH ont vu le jour, ce qui montre l'intérêt croissant des entreprises dans le domaine. Les managers ont appris à mesurer l'importance d'une bonne gestion des ressources humaines, à lui donner un rôle plus conséquent et à développer les outils associés. Le rôle de DRH a beaucoup évolué et tend à se généraliser dans toutes les entreprises. Ils ont en particulier pris la mesure de la faiblesse de leur système de rémunération et de nombreuses études sont lancées dans ce sens pour relancer la motivation du personnel et l'accroissement de la performance. Cette volonté est exprimée par des efforts dans le domaine de gestion des ressources humaines (GRH), tel que la limitation des augmentations collectives des salaires et qui tendent vers une individualisation de ceux-ci, dans le but d'impliquer plus le personnel en l'associant au succès de l'entreprise, tout en récompensant les salariés les plus performants. Ainsi, les entreprises cherchent à utiliser l'ensemble des nouvelles formes de rémunération afin de maintenir un fort degré de motivation de son personnel. En outre, la rémunération devient une composante essentielle et reconnue de la stratégie ressources humaines, désormais rémunérer ne signifie plus simplement payer, mais aussi motiver, retenir des salariés performants dont la fidélisation est indispensable à la réussite de l'organisation et tout cela en faveur des salariés. Ces derniers sont de véritables acteurs de la performance de cette entreprise. Pour cela, ils doivent être motivés afin de s'inscrire dans une logique d'efficacité pour cet organisme.

Vu l'importance de la rémunération comme une pratique intégrante de la gestion des ressources humaines et la curiosité d'en savoir comment les entreprises algériennes stimulent leurs salariés.

C'est dans ce contexte que nous avons choisi de traiter le thème suivante: « **Le système de rémunération et son impact sur la motivation des salariés au Travail** »

A partir de ce constat et les explications que nous avons portées précédemment naissent notre problématique de recherche, que nous avons formulée comme suit :

Quelle est l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de la BADR?

De cette question principale découle d'autres questions secondaires ; qui sont :

- Est-ce que la rémunération est un déterminant essentiel de la motivation des salariés de cette banque ?
- La BADR rémunère –t- elle le poste ou la compétence, ou Selon les mérites, ou encore une rémunération individuelle ou collective ?

- La rémunération est-elle le facteur le plus motivant au sein de la BADR?

Afin de pouvoir répondre à ces questions, nous avons émis les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : la rémunération est le déterminant essentiel de la motivation au travail.

Hypothèse 2 : La partie variable de la rémunération constitue un moyen efficace pour développer et maintenir la motivation des salariés de cette banque.

Pour pouvoir répondre à notre problématique, je vais procéder par la réalisation d'un questionnaire, adressé aux différentes catégories socioprofessionnelles de la banque BADR (DRH).

1- Les raisons et les objectifs du choix du thème :

Les raisons du choix du thème :

L'importance du sujet de la rémunération et de la motivation comme thème de recherche :

- ✓ l'intérêt particulier du sujet de la motivation de la ressource humaine au sein de la banque.
- ✓ La curiosité d'en savoir un peu plus sur les facteurs qui suscitent la motivation des salariés dans une banque.
- ✓ Découvrir de quelle façon la rémunération peut influencer les comportements des salariés de la banque.

Les objectifs de la recherche

Au terme de cette recherche, nous voulons atteindre les objectifs suivants:

- ✓ Démontrer comment se déroule le processus de rémunération des salariés au sein de la BADR.
- ✓ Savoir quelles sont les éléments pris en compte par la BADR dans l'élaboration d'une politique de rémunération motivante.
- ✓ Déceler les éléments de la rémunération qui influencent le plus sur la motivation des salariés ainsi que sur leur fidélisation.
- ✓ Comprendre le système de rémunération de la banque.
- ✓ Découvrir l'importance de la rémunération sur la fidélisation des salariés. Aujourd'hui, la gestion de la rémunération prend de plus en plus d'importance au sein des organisations, elle est une source d'attraction, de rétention et surtout de motivation des salariés. Si l'entreprise parvient à motiver ses employés, ils travailleront de façon plus productive, ce qui constitue un véritable atout pour l'entreprise car sa compétitivité et sa performance reposent en grande partie sur la motivation de l'ensemble du personnel au travail.

Pour atteindre notre objectif, nous avons élaboré un plan de travail structuré de la manière suivante :

Le premier chapitre théorique est consacré à la rémunération au sein de la fonction ressources humaines, qui se compose de quatre sections, la première section est consacré a Les fondements de la rémunération, la seconde section est orienté vers Généralités sur le système des rémunérations, la troisième section concerne Les mécanismes de la rémunération pour finir avec une quatrième section dont nous avons développé Les variabilités du salaire.

Le second chapitre, nous avons traité la motivation au travail, ce dernier est scindé en trois sections dans la première section nous parlons des mécanismes de la motivation, la deuxième section est orientée vers les théories de la motivation, et le lien entre la rémunération et la motivation dans la dernière section.

Le troisième chapitre sera scindé en trois sections, la première section présente l'organisme d'accueil BADR Banque, on trouve dans la deuxième section L'organisation du travail et nous terminons ce chapitre par une troisième section où nous avons fait une analyse et interprétation des résultats.

Enfin notre mémoire se terminera par une conclusion dans laquelle nous donnerons des réponses aux questions posées dans le but de vérifier et de confirmer nos hypothèses.

Le questionnaire :

Dans notre enquête nous avons opté pour la technique du questionnaire afin de collecter les données qui nous seront utiles après les avoir classées, analysées et interprétées pour vérifier les hypothèses construites au départ.

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

Notre questionnaire est divisé en trois :

- Le premier porte sur les données personnelles des enquêtés.
- La deuxième porte sur la rémunération comme facteur de motivation.
- Le troisième est axé sur la partie variable de salaire.



Chapitre 01 : Le système de Rémunération

Chapitre 01 : Le système de Rémunération

1 Introduction

la rémunération des salariés est considérée dans la littérature managériale, comme l'un des principaux thèmes de la gestion des ressources humaines et de la gestion de l'entreprise tout court, à l'image des autres axes, en interaction et en interdépendance, de la gestion des ressources humaines que sont le recrutement, l'emploi, la formation, l'intéressement, la motivation au travail, la gestion des carrières et la promotion, la rémunération des salariés occupe une place prépondérante. Elle fait l'objet d'un débat récurrent au sein des organisations industrielles et commerciales. L'importance des enjeux qu'elle suscite lui confère une attention particulière.

La politique de rémunération est le reflet des orientations stratégiques et du système de management de l'entreprise. Elle contribue à la création de valeur si elle s'intègre dans la politique des ressources humaines et s'aligne avec la stratégie de l'entreprise. Réussir l'alignement stratégique des pratiques de rémunération est un défi permanent pour l'entreprise. L'importance attachée par le salarié à la rémunération qu'il perçoit, les comparaisons qu'il opère, les attentes qui sont les siennes, donnent à la politique de rémunération de l'entreprise une grande influence sur la motivation de ces salariés.

Une gestion efficace de la rémunération permet de contrôler les coûts liés à la ressource Humaine, mais aussi d'attirer et de retenir des candidats compétents. Les choix stratégiques qui sont faits quant aux différents aspects de la rémunération peuvent avoir des impacts importants sur le climat, l'atteinte des objectifs organisationnels, les comportements des Employés, etc. C'est pourquoi il est important de prendre le temps de réfléchir aux moyens les plus appropriés à adopter dans le contexte particulier de son entreprise.

La question de la rémunération se trouve au cœur de la relation qui lie l'employeur au Travailleur, elle constitue la partie explicite du contrat de travail : le salarié perçoit un salaire en contrepartie de l'exécution d'un travail. L'importance attachée par le salarié à la rémunération qu'il perçoit, les comparaisons qu'il opère et ses attentes donnent à la politique de rémunération des entreprises une grande influence sur sa productivité et le climat social dans l'entreprise. Ainsi pour qu'une organisation soit compétitive et flexible, il est nécessaire d'assurer un bon rapport entre coûts salariaux et productivité.

2 Section 1 : Les fondements de la rémunération

2.1 La définition de la rémunération

La rémunération englobe l'ensemble des avantages offerts par l'employeur à l'employé. Elle est composée d'une part, d'un salaire de base fondé sur une législation ou sur une structure salariale liée aux postes et un marché de référence tout en tenant compte de la taille relative et des résultats de l'organisation et d'autre part, des avantages sociaux qui prennent une part de plus en plus importante dans la rémunération.

Autrement dit, la rémunération est la somme d'argent versée aux personnel employé dans l'organisation en raison de leurs prestations, compétences et forces de travail, elle est composée d'un salaire fixe, d'un salaire variable et de l'ensemble des avantages sociaux⁴.

2.1.1 Selon B.Thévenet, C.Dejoux et All

« La rémunération représente le salaire ou le traitement ordinaire de base et tous les Autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèces ou en nature Par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier »⁵.

2.1.2 Selon J.M.Peretti et J.P.Magot

« La rémunération est l'ensemble des rétributions acquises par le salarié en contrepartie Du travail effectué pour l'organisation qui l'emploie ».

Une définition simple de la rémunération est la contrepartie de la participation directe d'un salarié à la production d'un bien ou d'un service. Son niveau est fonction des responsabilités assumées, des tâches accomplies ou des qualifications exigées.

Nous pouvons aussi la définir comme la relation qui lie le salarié à l'employeur par un Contrat de travail où le salarié fournit un effort en contrepartie d'un salaire versé par L'employeur, donc il s'agit d'une relation contribution-rétribution⁶. La gestion de la rémunération consiste à définir, mettre en œuvre, et contrôler la politique de rétribution du travail au sein d'une organisation. De fait, la rémunération est également un instrument de paix social : l'entreprise se doit de rémunérer le travail de façon suffisamment équitable pour éviter les conflits. Après une série de transformations économique et sociales, la politique de rémunération cherche également à accroître la performance des salariés. Par exemple, elle peut relie la rémunération et les résultats .Ce principe était déjà présent dans le système taylorien – la rémunération à la pièce était conçue comme un moyen d'inciter les salariés à produire davantage, mais il a connu de nombreux développement, notamment avec des outils de rémunération visant à motiver, impliquer et fidéliser, responsabiliser ... le deuxième enjeu est donc managérial : piloter la politique de rémunération en fonction des objectifs de l'entreprise.

⁴SEKIOU (L) et JEAN MARIE (P) : *Gestion des ressources humaines*, édition. De Boeck Bruxelles. 2001. P 156 .

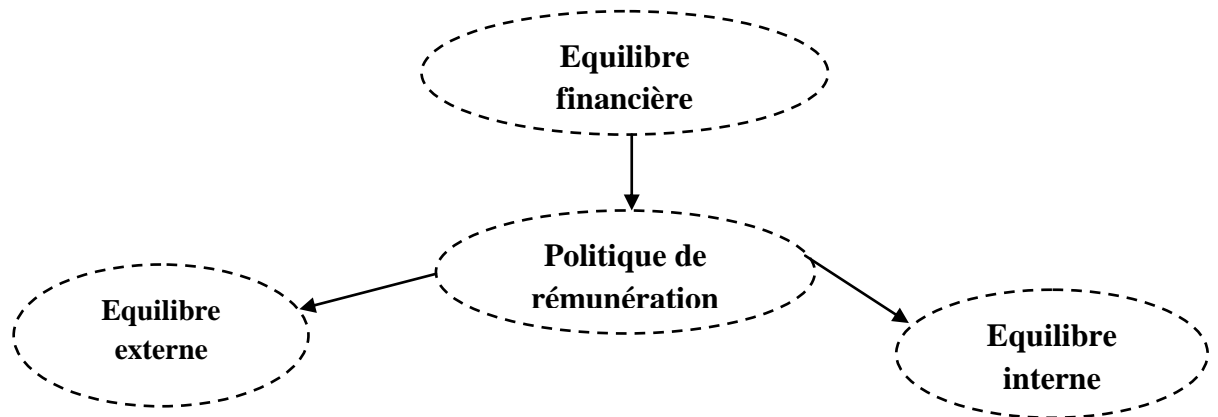
⁵TtHÉVENET (B) et DEJOUX.,(C) : *Fonction RH* , PEARSON EDUCATION, Paris, P.258.

⁶PERETTI (Magot) : *rémunérations*, ED VUIBERT, 2012, P 30.

De nos jours, la rémunération est un sujet toujours aussi sensible, et elle est soumise à des facteurs de plus en plus nombreux, internes et externes, qui limitent l'efficacité des politiques de rémunération. Par exemple, dans certains secteurs, aucune politique salariale ne semble capable de résoudre le problème de la relation du personnel.

2.2 Les contraintes de la rémunération :

Figure 1 : La politique de rémunération dépend de trois contraintes principales :



source1 : établi par moi même

Une entreprise ne peut fonctionner durablement dans une situation de déséquilibre d'une des composantes de son système de rémunération.

La première contrainte concerne l'équilibre financier. Le versement des rémunérations représente un pourcentage significatif de la valeur ajoutée des entreprises. A ce titre il constitue généralement le poste le plus important des engagements financiers des entreprises⁷. La fixation des rémunérations et leur évolution sont au centre des conflits de répartition de la richesse créée qui peuvent opposer les apporteurs de différents facteurs de production. La politique de rémunération influence donc de manière décisive l'équilibre financier de l'entreprise.

La seconde contrainte concerne l'équilibre externe. Différents facteurs influencent la politique de rémunération :

- La concurrence sur le marché de travail : afin d'attirer et de retenir les salariés dans l'entreprise, la politique de rémunération doit être proche des pratiques du marché du travail et, en particulier des pratiques du secteur d'activité de l'entreprise. Par l'alignement sur les pratiques du marché, l'entreprise limite les risques de départ des salariés, conséquence d'un sentiment d'iniquité externe ;
- La concurrence sur les marchés de produit : les coûts salariaux influencent directement le prix des produits ou services vendus par l'entreprise, donc leur compétitivité ;
- Le cadre légal et fiscal : le cadre fiscal peut favoriser ou, au contraire limiter l'usage de certains éléments de rémunération par les entreprises (existence d'exonérations fiscales, niveaux des charges sociales.) Des obligations légales s'imposent également aux entreprises comme le respect d'un salaire minimum...

⁷ PERETTI (J) et MAGOT (J) : « rémunérations », ED VUIBERT, 2012.P16

La dernière contrainte concerne l'équilibre interne de l'entreprise. Elle renvoie principalement aux facteurs suivants :

- La culture d'entreprise : le système de rémunération est un mode de reconnaissance qui contribue à forger la culture par les comportements qu'il encourage ;
- L'organisation du travail : la répartition des activités et la structure des effectifs peuvent influencer les modes de rémunération
- La motivation : les rémunérations influencent les comportements et les attitudes au travail des salariés et incitent ou non à l'effort ;
- L'équité : les rémunérations influencent le sentiment d'équité ou d'iniquité des individus
- Le développement des compétences : l'acquisition de nouvelles compétences représente un effort pour l'individu et la politique de rémunération permet de reconnaître cet effort.

2.3 Les éléments de la rémunération

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 des primes ou des cotisations à des régimes de sécurité de revenu ou par le paiement, en tout ou en partie, des différents services offerts aux employés.

2.3.1 La rémunération directe⁸

La rémunération directe se compose en général d'une partie fixe qui correspond au Salaire de qualification, d'une partie variable qui correspond au salaire de performance et des diverses primes (d'ancienneté, de poste, de panier etc.), fixe ou variable.

Le salaire de qualification (salaire de base)

Il comprend la rétribution prévue par le contrat de travail dont le montant et le versement sont garantis et les sources complémentaires (accord d'entreprise, convention collective, etc.). Il est la contrepartie directe de travail fournit par l'employé. Il est qualifié de salaire majoré lorsqu'il intègre le paiement d'heures supplémentaires, des primes inhérentes à la nature du travail (primes de danger, d'insalubrité c'est-à-dire nuisible à la santé ...) et des primes aux résultats directement dépendantes du travail de salarié (primes de rendement individuel ou de L'équipe de travail)⁹.

➤ **Les primes**

Il s'agit d'un supplément personnel dont le caractère est plus ou moins lié aux conditions du travail et à la production du travailleur. On peut citer:

- **La prime des heures supplémentaires**

ILS 'agit des heures effectuées au-delà de la durée légale de travail. Elles sont soumises à une majoration, dont les taux doivent être au moins de 25% du salaire pour les premières heures supplémentaires, et 50% pour les heures supplémentaires suivantes.

⁸ CITEAU Jean Pierre : *gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratique*. 4^{ème} édition. DALLOZ, Paris, 2002.p111

⁹ PATRICE (Roussel) : *rémunération, motivation et satisfaction au travail* », ED ECONOMICA, Paris 1996, P.82.

- **La prime d'ancienneté**

Elle est destinée à mentionner l'expérience et récompenser la fidélité professionnelle. Le Travailleur après un certain nombre d'années d'ancienneté, arrive à acquérir une maîtrise dans le poste du travail, et un perfectionnement qu'il faut récompenser.

- **La prime de panier**

C'est une prime versée par l'employeur aux salariés qui sont contraints de se restaurer sur leur lieu de travail sans qu'il fournisse la possibilité de manger sur place, grâce à une cantine par exemple.

D'après une note a l'ensemble des structures de la BADR

Augmentation de la valeur monétaire du point indiciaire :

Une augmentation de 10da, répartis comme suit :

5 DA avec effet du 1 janvier 2020

5DA avec effet du 1 juillet 2020

Revalorisation de l'indemnité de panier :

Elle est fixée à 500DA par jour travaillé, soit 11000.00 par mois et ce , à compter du 1 juillet 2019

- **La prime de nuisance**

Elle est octroyée au travailleur occupant un poste de travail dont les tâches, et les Conditions de travail présentent des inconvénients de pénibilité, de salissure ou de danger. La liste des postes de travail ouvrant droit à l'indemnité de nuisance est établie par l'organisme employeur auprès de la commission d'hygiène et sécurité et du délégué compétent dans la matière.

- **La prime de frais de missions**

Le travailleur salarié en mission bénéficie d'une indemnité compensatoire de frais Engagés dans le cas où l'entreprise fait appel à lui pour un besoin de service, en dehors de son lieu habituel de résidence.

2.3.2 Le salaire de performance ou au mérite (variable)

Le salaire de performance permet de tenir compte de la façon dont la personne exerce son activité. Il peut être mesuré en termes d'atteinte d'objectifs fixés au préalable, en termes de contribution au résultat d'une équipe ou de l'ensemble de l'entreprise, etc. Sa caractéristique est de porter sur un élément qui peut varier¹⁰.

Le salaire de performance est utilisé par l'entreprise afin de susciter la motivation chez les salariés. Certains tiennent compte des résultats individuels, d'autres de ceux du groupe de travail :

➤ **La partie individuelle :**

Dans le cadre de la fixation d'objectifs individualisés, des Bonus ou primes variables se développent dans tous les secteurs d'activité. Ces bonus dépendent de la réalisation d'objectifs préalablement fixés. Leur succès dépend largement de la qualité de la négociation qui a présidé à l'élaboration des objectifs.

¹⁰ SEKIOU (L) et PERETTI (J) :. *Gestion des ressources humaines* 2 ème édition. De Boeck Bruxelles. 2001.p113

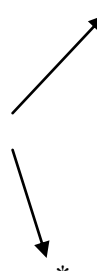
➤ **La partie collective :**

Elle vise à intéresser pécuniairement l'ensemble des salariés à la bonne marche et aux résultats de leur unité.

2.4 Les trois aspects de la rémunération :

Les trois aspects qui viennent d'être étudiés (logique du marché, équité, sociale, efficacité, gestionnaire) se trouvent récapitulés dans le tableau ci-après. Celui-ci est bâti sur un découpage logique par grandes fonctions (économique, sociale, gestion des ressources humaines) qui redistribue un peu différemment les trois aspects et donne la traduction opérationnelle pour le gestionnaire de personnel.

Tableau 1: Les trois aspects de la rémunération

	Définition	Référence	Traduction
Economique	*contrepartie D'un *travail Rémunération *Revenu } * Cout	*Marché, rareté (libéralisme) *Equilibre *Production/Consommation (Fordisme) *Equilibre financier de l'entreprise	*enquêtes salaires *Négociation salariale *Masse salariale
Sociale	*Partage Rémunération * Récompense 	*justice sociale *Equité collective *Mérite, équité individuelle	*participation intéressement *classification, grille de salaire *Individualisation
Gestionnaire	Rémunération = Moyen de Gestion des RH	*Optimisation de la RH *Motivation implication des hommes	*Gestion des carrière (capacités, Potentiels) *Performance individuelle et d'équité (bonus, augmentation individuelle).

Source: 1 : DIMITRI WEISS, « Les ressources humaines », Editions d'organisation, 1999, P.337.

2.5 Terminologie en rémunération¹¹ :

Dans le domaine des rémunérations, plusieurs termes ont utilisés, comme la notion salaire avantage sociaux, masse salariale :

Tableau 2 : Terminologie en rémunération

Terme	Définition
Salaire	Rémunération directe du travail effectuer sur une base horaire , quotidienne, hebdomadaire ou en fonction de la production , régie explicitement ou implicitement par un contrat liant un salaire à un employeur.
Avantages sociaux	Partie de la rémunération que touche une personne en sus (en plus) de son salaire , sans nécessairement fournir un travail en conséquence , tels que la protection de la personne et du revenu ...etc.
Traitement	Rémunération sur une base annuelle dont le mode de versement peut se faire en différents intervalles, Exemple : traitement d'un PDG, d'un ministre ...etc.
Salaire de base	Montant versée au salarié, fondé sur un taux horaire. Hebdomadaire, mensuel ou à la pièce , en ajoutant tous les autres avantages liés à l'emploi , désigne aussi le salaire déterminé par l'exigence d'un emploi dans une classe d'échelle de salaire catégorie d'emploi .
Masse salariale	Montant globale de la rémunération direct ou indirecte consacrée par une organisation ou une industrie ou encore une économie national aux salaires durant une période donnée , généralement une année .
Salaire réel	Salaire qui vient à l'esprit lorsqu' 'on mesure et compare le pouvoir d'achat présent d'un salarié par apport à celui d'une période antécédents donnée (généralement une année)
Régimes d'incitation	Stimulants sous forme pécuniaire u autre qui poussent le salarié à augmenter sa performance ou à améliorer son comportement , tels que les bonus , les primes liées au travail à l pièce ...etc.
Régimes D'intéressement	Moyens par lesquels l'organisation associe ces salariés à des résultats économiques.par exemple, la remise d'action , d'un supplément de salaire du à la participation aux bénéfices.
Salaire individualisé	Salaire qui tient compte de la performance individuelle dans l'ensemble de la rémunération. la tendance veut que même dans une structure formelle de salaire. Ou on associe aux emplois des valeurs minimales et maximales, tout supplément du salaire de base soit attribué selon les régimes d'incitation et d'intéressement et non l'ancienneté.ni l'âge.ni l'augmentation du cout de vie du salarié.

Source: 2: Sekiou Lakhdarr et autres : *Gestion des ressources humaines* », édition Deboeck université, 2ème édition 2001, p.19

¹¹ SEKIOU (L) et autres : *Gestion des ressources humaines*, édition Deboeck université , 2ème édition 2001.p19

2.6 La masse salariale :

Il existe plusieurs définitions de la masse salariale :

- «Montant inscrit sur la déclaration annuelle des salaires, en abrégé DADS »⁷
- « Montant figurant dans les comptes annuels sous la rubrique frais de personnel »¹²
- « L'ensemble des sommes que l'entreprise consacre à la rémunération de ses salariés. Il s'agit donc des salaires bruts versés aux salariés, des charges sociales patronales, ainsi que des indemnités et primes qui ne sont pas imposables et non soumises à cotisation¹³».
- « Montant globale de la rémunération directe ou indirecte consacrée par une organisation ou une industrie ou encore une économie nationale aux salariés durant une période donnée, généralement une année¹⁴ »

Donc d'une vision plus large de la masse salariale : c'est le coût global du travail, elle représente pour l'entreprise une de ses principaux charges. C'est aussi un moyen de valoriser le travail des hommes qui contribuent à sa performance.

Elle comprend principalement :

- Les salaires bruts versés
- Les charges sociales patronales
- Les indemnités non imposables ou non soumises à cotisation
- Les charges fiscales assises sur les salaires, telles que la taxe d'apprentissage et la taxe professionnelle (qu'il ne faut pas oublier)
- Les subventions au comité d'entreprise ainsi que les œuvres sociales;
- Les frais de restauration
- Les frais de médecine du travail
- Les vêtements de travail

A ces dépenses de personnel propres à l'entreprise; il faut ajouter les dépenses concernant les collaborateurs occasionnels n'appartenant pas à l'entreprise (intérimaires principalement, stagiaires éventuellement).

¹² JEAN (Marie) : *Gestion des ressources humaines*. Edition Vuibert, 9^{ème}, Paris2000, P.257.

¹³ CADIN (Loïc) et All, *Gestion des ressources humaines*. 3^{ème} édition. Dunod. Paris.2007.

¹⁴ SEKIOU (Lakhdar) et autres, *Op.cit*, p.163

2.6.1 Types de la masse salariale :

Il n'y a pas de définition normalisée, mais on prend habituellement en considération trois masses salariales, toutes liées à la rémunération directe.

✓ La masse salariale totale (MST) ou MS comptable:

Elle reprend l'ensemble de la rémunération directe ainsi que les charges sociales patronales et salariales liées à cette rémunération. Ces charges sont très diverses et concernent :

- La sécurité sociale.
- La retraite complémentaire.
- L'assurance chômage.
- La construction logement.
- La taxe d'apprentissage.
- La participation des employeurs à la formation professionnelle continue.
- La taxe sur les salaires.
- Les transports.

Dans la définition de la masse salariale totale, on exclut souvent les avantages en nature, mais on exclut aussi les autres périphériques de la rémunération ainsi que les charges exceptionnelles telles que les indemnités de licenciement.

✓ La masse salariale fiscale (MSF) :

Elle correspond à la déclaration annuelle des salaires (DADS) et comprend :

- Tous les salaires, appointements, primes, commissions et avantages en nature.

✓ La masse salariale versée aux salariés (MVS) :

Il s'agit de la masse salariale fiscale augmentée des indemnités non imposable incluse dans la fiche de paie, diminuée des avantages en nature.

La masse salariale fiscale est comparable à la masse salariale totale.

2.6.2 La fixation du salaire :

Certaines contraintes s'imposent à l'employeur dans la mise en place d'une politique de rémunération. 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 coût de la vie
- La croissance économique
- Par décision gouvernementale
- L'égalité des sexes : égalité de rémunération entre les hommes et les femmes
- Existence de la catégorie professionnelle du salarié fixée par la convention collective
- Négociation annuelle des salaires
- Obligation de revoir tous les cinq ans la classification professionnelle dans l'entreprise
- L'entreprise doit respecter l'équité interne (salaire juste
- Equilibre externe en tenant compte des salaires versés par les concurrents¹⁵

2.6.3 La négociation salariale :

La négociation salariale présente un caractère paradoxal puisque l'essentiel des éléments de la politique salariale, est en définitive à l'initiative et de la seule responsabilité de la direction de l'entreprise.

L'essentiel des négociations consiste en fait :

- Q soit à déclarer l'équilibre global au déterminent apparent de l'un ou l'autre des partenaires sociaux
- Q soit à modifier l'importance relative des composantes du total « conditions générales de travail » des salariés, sans que ce total s'accroisse substantiellement.

2.6.4 Les facteurs d'évolution de la masse salariale :

Les augmentations volontaires des rémunérations :

Les salaires et appointements peuvent être augmentés par décision du chef d'entreprise :

- De façon collective.
- De façon individuelle.

Augmentations collectives :

- **Générales** : augmentation accordées à l'ensemble des salariés (parfois sous certaines conditions de présence ou d'ancienneté). Il peut y avoir un

¹⁵ Daniel (Grozet) : *Gestion des ressources humaines pilotage social et performance*. 7eme édition. Dunod. Paris p 125

« effet –talon » si un minimum absolu est fixé.

- **Catégorielles** : augmentations accordées à une partie des salariés,
Exemple : les ouvriers, ou une catégorie à revaloriser.
- **Augmentations individuelles** :
 - Augmentations accordées par décision du chef d'entreprise sans changement de qualifications et sans qu'il soit tenu par un texte ou une obligation (exemple : augmentation individuelles au mérite).
- **Le relèvement automatique des minimums** :

Les salaires et appointements peuvent être augmentés par une décision extérieure à l'entreprise.¹⁶

- **Les relèvements du SMIC** : le salaire minimum de croissance peut être relevé par les pouvoirs publics. Les salariés dont les salaires ou appointements deviennent inférieurs au S.M.I.C, doivent être à ce niveau.
- **Les relèvements des minimums conventionnels hiérarchiques** : La convention collective applicable, peut décider un relèvement de la valeur du « point ». Dès lors, les salariés dont les salaires ou appointements deviennent inférieurs au nouveau minimum doivent être augmentés à ce niveau.
- **Les relèvements des minimums par l'entreprise** : C'est par fois à ce niveau que les minimums sont augmentés.

2.7 La stratégie de la rémunération¹⁷

En fait le responsable des ressources humaines dispose d'une grande variété d'outils, de Pratiques, pour construire le système de rémunération de son entreprise. Cette liberté de choix lui offre la possibilité de concevoir de véritables stratégies de rémunération. Ces choix ont des Conséquences en matière de performance. Apparemment des entreprises similaires sur Différents critères appliquent bien des stratégies de rémunération différentes en matière de niveau de rémunération et surtout de structure de système de rémunération.

¹⁶ GUY(Lautier) : *Les rémunérations, comment faire évaluer son système de rémunération*, édition MAXIMA 1993, Paris.

¹⁷ WEISS (D) : «Ressource Humaines», ED D'organisation, 2eme édition, 1999, Paris, P.17

Tableau 3: Les Différentes Stratégies De Rémunération Relatives Aux Salaires

Stratégie globale de l'entreprise	Salaires	Primes et rendement	Avantages Sociaux	Stratégie de rémunération
Différenciation par le prix (produit banal ou produit de masse)	Inférieurs au marché	Moyennes	Faibles	Maintenir des coûts unitaires bas
Différenciation par la qualité	Egaux ou supérieurs au marché	Faibles	Moyennes	Conserver la main d'œuvre, ne pas mettre l'accent sur la quantité au détriment de la qualité
Différenciation par l'innovation et la technologie	supérieurs au marché	Faibles	Supérieurs	Intéresser la main d'œuvre qui est le principal actif de l'entreprise

Source: 3 : Gary DESSLER, « La gestion des organisations, principes et tendances au XXIème Siècle » 2ème édition, Edition du renouveau pédagogique INC 2009, P 343.

Pour GOMEZ-MEJIA et WELBOURNEVI, la stratégie de rémunération se définit comme :

« Le répertoire des choix possibles de rémunération accessibles aux gestionnaires qui peuvent sous certaines conditions, avoir un impact sur la performance de l'organisation et l'usage efficace de ses ressources humaines ». Ils ont recensé 17 dimensions stratégiques de la rémunération qui sont relatives à trois domaines à savoir : la logique de rémunération, le design du système de rémunération et la gestion des rémunérations. Le tableau ci-après montre les dimensions stratégiques de la rémunération :

Tableau 4: Les Dimensions Stratégiques De La Rémunération

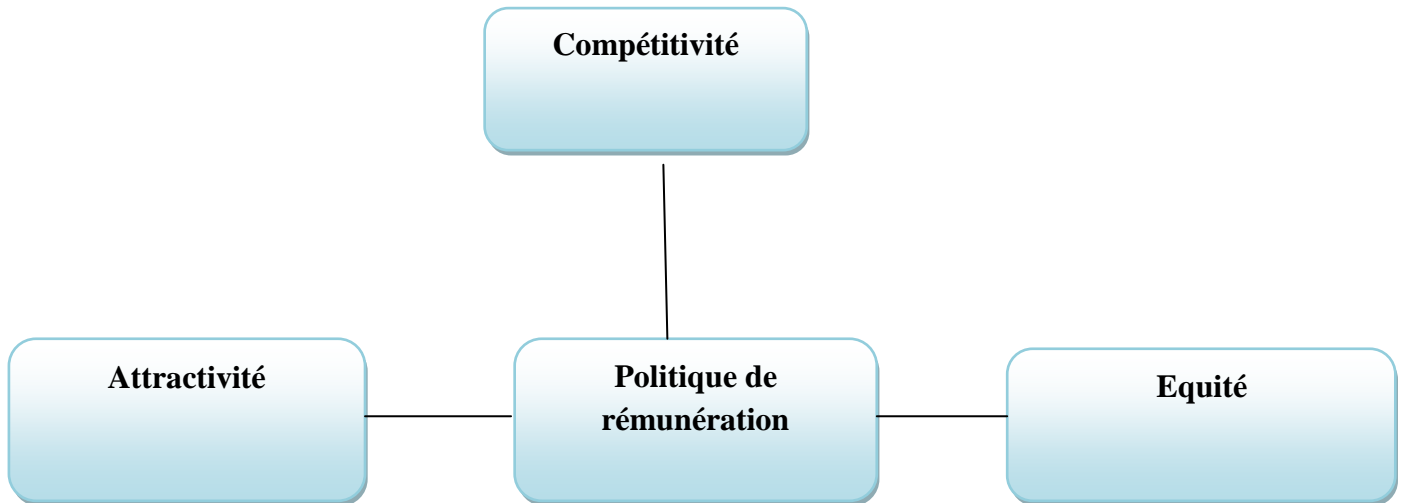
Logique de rémunération		Design du système de rémunération	
Rémunération des Emplois	Rémunération des compétences	Rémunération au dessus du niveau du marché	Rémunération au dessous du niveau du marché
Rémunération à l'ancienneté	Rémunération de la performance	Rémunération fixe plutôt que variable	Rémunération variable plutôt que fixe
Référence à la Performance Individuelle	Référence à la Performance collective	Primes fréquentes	Rémunération Différée
Orientation de court terme	Orientation de long terme	Primauté aux rétributions intrinsèques	Primauté aux rétributions Extrinsèques
Aversion au risque	Prise de risque	Gestion des rémunérations	
Référence à la performance globale de l'organisation	Référence à la performance d'un établissement ou d'une unité	Centralisée	Décentralisée
Primauté accordée à l'équité interne	Primauté accordée à l'équité externe	Opacité de la communication	Transparence de la Communication
Système hiérarchique	Système égalitaire	Absence de participation	Participation
Mesure quantitative de la performance	Mesure qualitative	Gestion bureaucratique	Gestion flexible

Source: 4Source : CHRISTINE, Marie, VACHER, Henninger, « Recherche d'une congruence entre stratégie de diversification et politique de rémunération appliquée aux cadres non dirigeants », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences Sociales TOULOUSE 1, Sous la direction de SIRE Bruno, Novembre 2000, P 22.

2.8 Les enjeux de la rémunération :

Nous pouvons résumer à travers le schéma suivant les enjeux :

Figure 2 : Les enjeux de la politique de rémunération



Source: 5 : établi par moi même

En premier lieu, la rémunération doit répondre à un enjeu stratégique et économique afin d'être **compétitive** :

- La stratégie globale de l'entreprise et la politique de rémunération doivent être alignées vers les mêmes objectifs.
- Le coût de la rémunération globale doit être « compatible » avec la santé financière de l'organisation.

Deuxième enjeu, **l'attractivité** :

- La rémunération doit être en ligne avec les pratiques de la concurrence ou tout du moins ne pas s'en écarter de façon trop prononcée sous peine de ternir l'image employeur et son attractivité et son pouvoir de rétention.
- Il ne s'agit pas de surpayer mais plutôt de trouver le bon niveau pour attirer et garder ses salariés.

Enfin, **l'équité** est le troisième enjeu et non des moindres :

- La rémunération doit être ressentie comme équitable en interne, faute de quoi de nombreuses frustrations et insatisfactions peuvent apparaître.
- Il faut trouver le bon système qui permette d'ajuster la rétribution à la contribution de chacun et/ou du collectif.

Comme le souligne Jean-Marie Peretti (p 101- 2013), «Elaborer une politique de rémunération qui intègre des objectifs multiples, des contraintes diverses et renouvelées, des attentes fortes des salariés et des dirigeants est un défi majeur. L'importance attachée par le salarié à la rémunération qu'il perçoit, les comparaisons qu'il opère, les attentes qui sont les siennes, donnent à la politique salariale de l'entreprise une grande influence sur l'implication.»

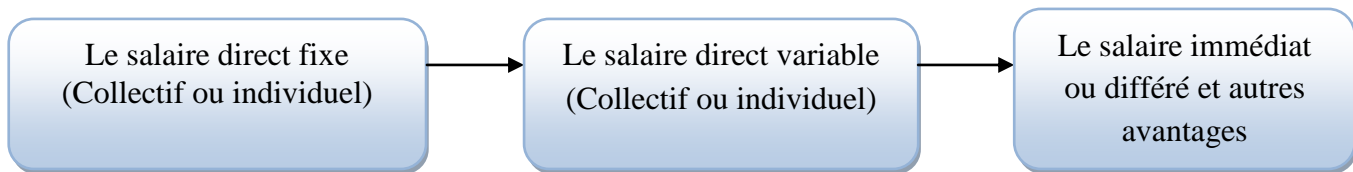
Les enjeux d'une politique de rémunération sont donc d'un niveau stratégique pour l'entreprise :

- minimiser le cout du travail pour être compétitif, en veillant à ce que le climat interne social ne se dégrade pas trop afin que la motivation et la satisfaction des salariés, Conditions de la performance de l'entreprise, ne soient pas amoindries mais pérennisées ! La « Quadrature du cercle » en quelque sorte, que les Ressources Humaines se voient sommer de résoudre.

2.9 Les composantes de la rémunération :

Les éléments qui constituent la rémunération sont :¹⁸

Figure 3 : Les composantes de la rémunération



Source 6 : établi par moi même

✓ Le salaire direct :

Salaire de base : une partie fixe rassurante, le salaire de base est généralement un salaire au Temps ; salaire annuel, salaire mensuel le plus souvent.

Primes fixes, ancienneté, 13^{èmes} mois, les primes variables individuelles (les bonus, Commissions, primes de résultat...), Les primes variables collectives...

✓ Le salaire différé :

Les périphériques légaux : intéressement, participation, plan d'épargne stock options

Les périphériques statutaires : retraites, complément de retraite, compte épargne temps, Assurance vie, assurances complémentaires, prévoyance.

✓ Les avantages divers :

Frais de déplacement, logement, transports, voitures de société, bourses d'études.

Ces différents éléments constituent la rémunération globale d'un collaborateur. La Rémunération directe représente l'ensemble des paiements en espèce et en nature ainsi que les Gains résultant d'autres systèmes de rémunération tels que l'incitation et l'intéressement
La rémunération directe contient une partie fixe et une partie variable :

• pour la partie fixe :

Il s'agit ici du salaire de base. Le salaire fixe consiste à verser une somme fixe en échange du travail effectué, « à travail égal, salaire égal ».

• Pour la partie variable :

Si on est classé à court terme on a : les primes de rendement, participation aux bénéficiaires, 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.

¹⁸ PERETTI Jean-Marie: *ressources humaines* », 11^{ème}Éd, Vuibert, Paris, 2009.p111.

2.10 Les finalités et l'importance de la rémunération

L'importance de l'instauration d'un système de rémunération dans une entreprise apparaît dans les points suivants:

1. **L'équilibre financier** : (niveau de la masse salariale) Compte tenu d'un état de marché du travail pour chaque type de qualification, toute unité proposant des rémunérations qui selon, la masse salariale 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 masse salariale totale, la masse salariale fiscale et la masse salariale versée aux salariés.

La détermination de la masse salariale totale se fait en fonction de la capacité de l'entreprise à payer des salaires, cette capacité de payé est étroitement liée, quant à elle, à la valeur ajoutée de l'entreprise, car plus l'entreprise dégage de valeur ajoutée par salarié, plus sa capacité à payer est forte¹⁹.

2. L'équilibre externe

Proposé sur le marché du travail, s'expose à deux dysfonctionnements graves: son Recrutement devient malaisé, difficulté à maintenir les salariés dans leurs postes. Les entreprise doivent tenir comptes des rémunérations qui s'établissent sur le marché du Travail afin d'attirer les talents, l'équilibre externe est donc nécessaire pour rester attractif lors des recrutements.

3. L'équilibre interne

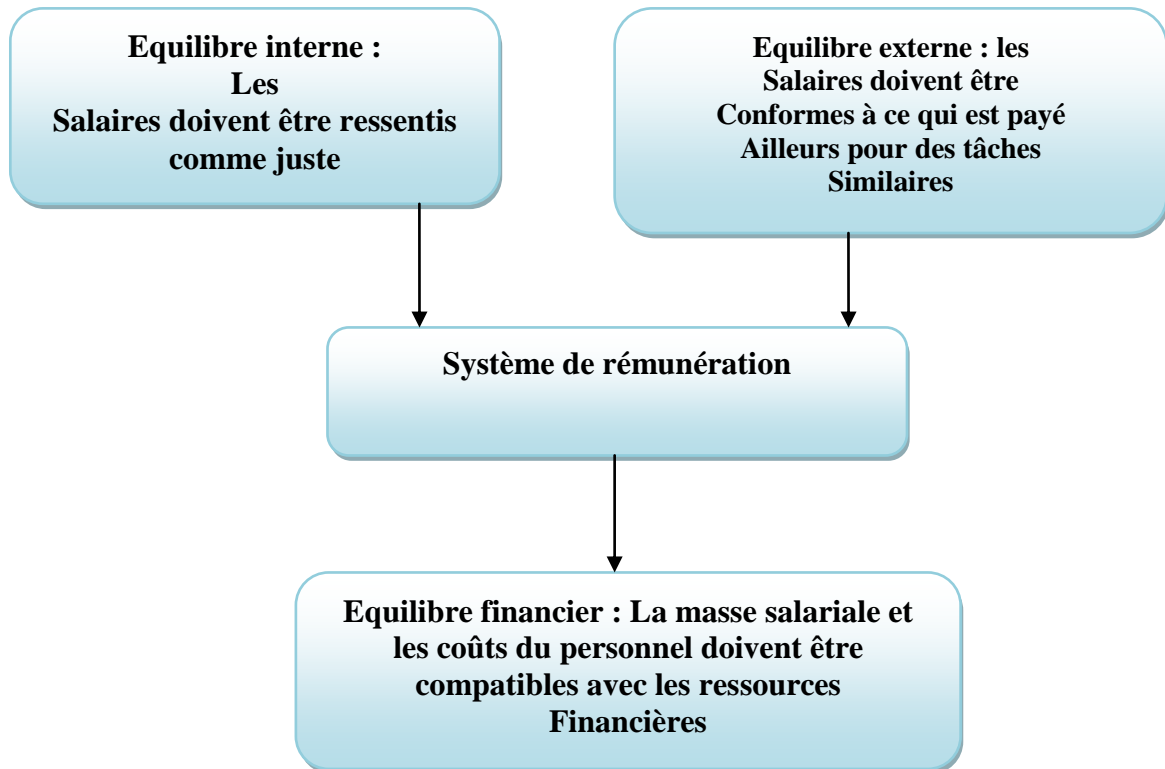
L'équilibre des rémunérations au sein de l'unité repose sur deux composantes qui sont:

- Un sentiment de justice et d'équité vis-à-vis des salariés compte tenu des responsables telles qu'elles sont ressentis dans l'unité, participer au développement de la motivation, l'entreprise doit en tenir compte dans la mesure ou un sentiment d'injustice vécu par les salariés et susceptible d'aboutir au démotivation voir à des conflits.
- Le caractère incitatif de la rémunération: elle doit obligatoirement encourager chaque salarié à améliorer sa performance, c'est-à-dire qu'un système général doit être de nature à favoriser des efforts individuels, ce qui explique la difficulté de sa mise en place²⁰.

¹⁹LE LOUARN (Jean-Yves) : *gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratique*, 4eme édition, Dalloz, paris, 2002, p138.

²⁰ Bernard (M) et Daniel (G) : *Gestion des ressources humaines pilotage social et performance*. 7eme édition. Dunod. Paris p 125

Figure 4 : Les trois équilibres du système de rémunération à maintenir.

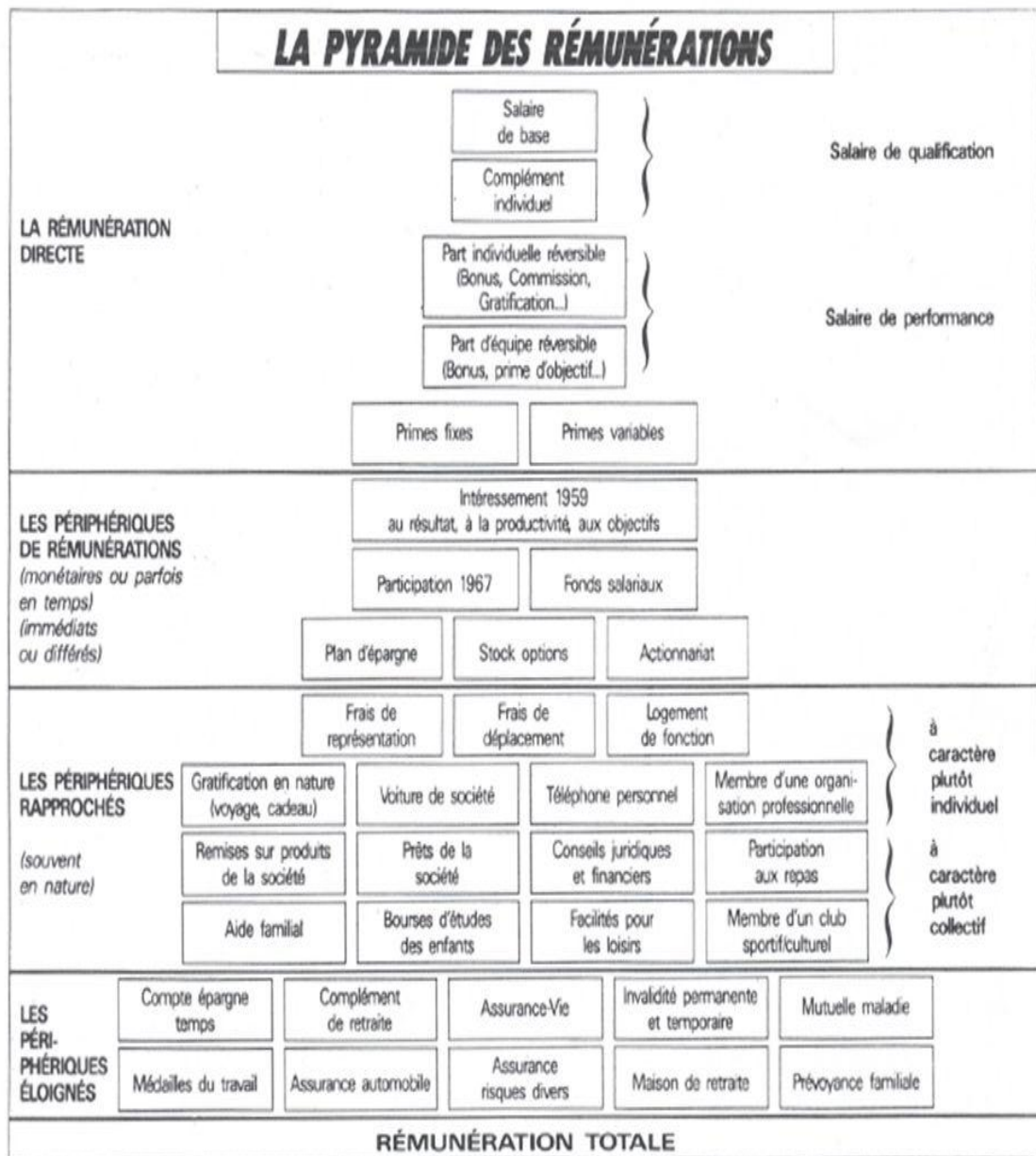


Source: 7 : Bernard MARTORY, Tableaux de bord sociaux pilotage, animation, décision. Edition Liaisons. 2004. P 149.

2.11 La pyramide des rémunérations :

Gérard Donnadiou a proposé un regroupement de la rémunération de base et des périphériques dans une pyramide des rémunérations (voir figure N°05)

Figure 5 : La pyramide des rémunérations



Source: 8 :D'après Gérard Donnadiou, Editions d'organisations

2.12 Les objectifs de la rémunération :

Ses objectifs sont aussi importants pour l'entreprise et on distingue les objectifs sociaux et les objectifs économiques.

➤ Les objectifs sociaux

Sous l'angle social, la rémunération doit prendre en compte les éléments suivants :

- **L'équité interne**

Établir une classification et d'une échelle de salaires (une grille de salaires) le salaire Devrait être établi en fonction de chacun des postes et non selon chacun des salariés

- **La récompense de la performance, du mérite**

Celle ci est mise en œuvre par la DRH et faire la différence entre l'individualisation des salaires (chacun aura ce qu'il méritera en dépendant de sa fonction, de sa responsabilité, de ses missions, de sa compétences et ses apports à la firme ce qui se traduit par des augmentations individuelles ou des commissions ou cadeaux) et la performance des équipes qui se récompensent par une reconnaissance (voyages, centre de vacances, prime d'équipe).

- **La création d'un climat social favorable**

Implication dans des négociations et réalisation des transactions ainsi que dans la prise Des décisions.

- **La gestion des carrières**

Elle est au cœur de la GRH, c'est la mise en place d'outil permettant d'adapter le capital humain aux besoins de l'entreprise. La gestion des carrières se définit comme une politique de développement du capital humain de l'entreprise pour tendre à l'optimisation de son efficacité.

Concrètement elle se traduit par la mise en place d'un suivi des parcours professionnels des collaborateurs pour améliorer leurs compétences et les fidéliser à l'entreprise.

- **La prévention de discrimination**

La rémunération doit être équitable au sein de l'organisation et aucune discrimination ne devrait exister à l'égard des minorités visibles (handicapés, étrangers), nouveaux recrutés, femmes...etc.

- **La motivation du personnel**

C'est une structure de rémunération motivante qui doit viser à établir un mécanisme de rétribution sous forme de promotions d'incitations et ou d'intéressement pour récompenser les salariés qui œuvrent dans le sens des objectifs de l'organisation.

La motivation est l'ensemble des facteurs déterminant l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité. C'est la combinaison de l'ensemble des raisons conscientes ou non, collectives et individuelles, qui incitent l'individu à agir au sein d'une équipe. C'est l'un des enjeux de la fonction managériale.

- **Le respect de la législation**

Toute structure de rémunération établie doit être gérée en respectant la législation établie par l'Etat, les contrats signés avec les syndicats ou autres, etc., par exemple le respect du salaire minimum.

➤ **Les objectifs économiques**

Sous l'angle économique, la rémunération doit comporter les critères suivants ²¹:

- **La fidélisation des salariés occupant des postes clés**

Il s'agit d'un suivi d'enquêtes de salaires pour s'assurer de l'équité externe (en comparant les salaires proposés aux salaires proposés sur le marché du travail)

- **La recherche de la compétence**

En offrant une rémunération comparable et même meilleure sur le marché du travail, il est possible d'attirer des personnes dont les qualifications permettant de maintenir, voire d'augmenter, les profits de l'organisation.

²¹<https://www.maxicours.com/se/cours/l-entreprise-atteindre-des-objectifs-economiques-en-produisant-des-biens-et-services>. Consulter le : 21/06/2021 à 10:42.

- **La conservation de la performance**

La rémunération qui satisfait les salariés, c'est à dire une rémunération comparable à celle offerte sur le marché du travail et répondant aux qualifications de chacun des salariés, contribue à concurrencer adéquatement les autres organisations de façon à conserver les salariés performants.

- **L'équilibre financier**

Éviter une progression trop rapide de la masse salariale, ou encore un mauvais recrutement qui pourrait engendrer une perte à la firme.

2.13 Les attentes des employeurs et des salariés :

La rémunération en général doit satisfaire et concilier deux catégories de besoins : ceux des travailleurs et ceux des employeurs. Elle doit permettre :

Tableau 5 : les besoins satisfaits par la rémunération

Au salarié	A l'employeur
-la couverture des besoins matériels	-la productivité du travail
-la sécurité du revenu	-la qualité du travail
-l'équité: salaire correspond à sa qualification	-la sécurité du travail
-la clarté : transparence du mode de calcul de la rémunération	-le climat social favorable dans l'entreprise
	-la motivation du personnel

Source: 9: réalisé par moi -mêmes

2.14 Les formes de la rémunération²²:

Ce tableau décrit les différentes formes de la rémunération comme rémunération à la journée de travail, à la pièce.....etc. Ainsi il explique les avantages et les inconvénients de chacune.

DONNADIEU (Gérard) : *du salaire à la rétribution pour une nouvelle approche des rémunérations*,

2^{ème} Edition revue et augmentée, 1993. P113.

Tableau 6: Les formes de la rémunération

Formes	Description	Avantages	Inconvénient s
A la journée de travail	L'unité de temps standard pour calculer le travail est l'heure, si on multiplie le nombre d'heures travaillées par un taux horaire fixe, on obtient le salaire, celui-ci doit englobe les heures travaillées en dehors du cadre de la semaine normale, exemple : temps supplémentaire,...etc.	Salaire facile à calculer et à comprendre, gestion simple, pas trop de pression sur le salarié.	Pas beaucoup de motivation, ne considère pas la productivité supérieure, complique le calcul du coût unitaire de production.
A la journée de travail mesurée	Semblable à la journée de travail, sauf que les taux horaires sont révisés au fur et à mesure que le salarié prend de l'expérience. Chaque salarié est soumis à une évolution périodique en fonction de critères prédéterminés.	Salaire facile a calculé, le salarié est poussé à améliorer son rendement, feedback, de la part du supérieur	Arbitraire dans la pondération de certains facteurs, valorisation insuffisante de la dimension incitative.
A la pièce	Salaire calculé en fonction d'une certaine quantité produite, sans mettre de coté les normes de qualité.	Salaire facile à calculer et à comprendre, le salarié est incité fortement à produire plus, le calcul du coût unitaire de production est facile.	Stress plus grand chez le salarié, risque plus grand d'accidents du travail, danger que l'employeur conteste le taux ou le diminue si le salarié est syndiqué.
A la tâche ou forfait	Salaire établit pour l'exécution d'une certaine quantité de travail. Le prix du travail est fixé sous forme d'un acte de gré à gré déterminé à l'avance.	Clarté, simplicité dans le paiement du salaire après exécution de la tâche à la satisfaction de l'employeur.	certain risque de perdre de vue le temps requis pour exécuter la tâche.
A la commission	Pue : Au pourcentage du volume de vente durant une période donnée.	Forte incitation à vendre, forte motivation liée à un grand contrôle sur le volume	Peu de stabilité dans le revenu, stress accru sur la personne évaluée par rapport aux niveaux de

	<p>A l'unité : Au pourcentage lié à chaque unité vendue. Le nombre d'unités vendues détermine le salaire.</p> <p>Avec salaire de base : Salaire de base garanti plus une commission au-delà d'un certain volume de vente fixé à l'avance.</p>		ventes.
Au pourboire	Gratifications en argent ou sous un autre mode versé à une personne à titre d'appréciation pour des services rendus.	Dans certains pays, les pourboires sont partiellement fiscalisés.	Bien des controverses existent autour de cette forme de rétribution.

Source 10 : Sire B. et Tremblay M. : Contraintes et Objectifs d'une politique de rémunération les rémunérations - éd. Vuibert 2000

3 Section 2 : Généralités sur le système des rémunérations

3.1 Le système de rémunération

Le système de rémunération est d'une importance considérable dans une entreprise. Pour les salariés, il détermine les salaires qui constituent pour la majorité d'entre eux leur seule source de revenu, en ce qui concerne l'entreprise, il détermine l'une des sources les plus importantes de ses coûts : la masse salariale.

En termes de gestion des ressources humaines, le système de rémunération doit satisfaire deux objectifs : d'une part, minimiser son impact sur les coûts de l'entreprise ; d'autre part, avoir le plus d'influence sur le comportement des salariés.

3.2 Les Facteurs limitent les systèmes de rémunération :

Plusieurs facteurs limitent et influent sur les choix de l'entreprise en matière de Rémunération. Je cite les plus essentiels, comme suit :

3.2.1 Les facteurs juridiques

Pour ne pas introduire dans les politiques d'entreprise de rigidités excessives. Le droit De travail est venu encadrer la gestion et l'économie. Pour le bien mené il est indispensable D'être connu de la part de l'entreprise et les salariés.

Il existe de nombreuses dispositions régissant les rapports entre l'entreprise et le salarié. De telles dispositions sont en particulier incluses dans des textes s'appliquant à des Collectivités et qu'on l'appelle convention et accords collectifs. L'étude de ces textes est Indispensable pour une gestion des contrats de travail dans l'entreprise.

La rémunération convenue ne suffise pas pour décrire la situation du salarié et celle de

L'entreprise²³. Il faut spécifier les droits et obligations des parties, lors de l'exécution du contrat

De travail. L'entreprise doit donner au salarié le travail convenu, le rémunérer au taux convenu, appliquer les lois, règlements et accords collectifs et respecter la législation sur le Salaire minimum.

3.2.2 Les facteurs syndicaux

A travers les rôles traditionnels des syndicats de représentation des syndiqués, et de la négociation, que les syndicats de salariés s'attachent à garantir les droits des salariés, en termes de salaires, de statuts, de progression de carrière ou de conditions de vie. Ces rôles sont reconnus par l'Etat et prévoient les attributions des délégués syndicaux.

C'est principalement par le biais de la négociation collective que s'exprime cette défense des Travailleurs : dans la région, la branche productive ou l'entreprise, les négociations menées et Signées serviront de base de référence et constitueront les conventions collectives applicables à tous. De la sorte, les syndicats jouent un rôle de régulation sociale important, en permettant l'expression des conflits et des oppositions sans que cela n'engendre de crise sociale grave.

Afin d'obtenir satisfaction, les syndicats disposent de différents moyens, qu'ils s'agissent de la négociation informelle ou programmée, de la grève ou des manifestations publiques. Ces dernières procédures, médiatiques, sont l'occasion d'affirmer sa force et son identité dans le cadre d'un conflit du travail. Les revendications collectives qui s'y expriment contribuent aussi à souder le groupe et à faire prendre conscience de la proximité des situations de travail. Dans ce sens, les syndicats ont une influence favorable pour ce qui est de la Rémunération. Le monopole syndical impute aux syndicats la responsabilité de l'augmentation des salaires dans l'entreprise, lorsqu'ils sont placés en position de force par rapport à l'employeur.

Si le rôle monopolistique du syndicalisme dans la revalorisation des salaires a des effets Parfois négatifs sur la productivité, la présence syndicale contribue à l'amélioration de la Productivité du travail en considérant le syndicalisme comme un moyen d'expression Collective et de réponse institutionnelle. En donnant la possibilité aux salariés d'exprimer Collectivement leurs insatisfactions à l'égard de leurs conditions de travail, la présence Syndicale permet d'améliorer la communication entre les salariés et la direction et, par Conséquent, de réduire la rotation du personnel.

La conclusion généralement admise est que les syndicats ont un impact positif sur les Salaires. L'action syndicale permettrait de maintenir le niveau des salaires par le biais des Négociations en période de récession, creusant un écart salarial entre les salariés syndiqués et Non syndiqués. En revanche, cet écart se réduirait en période d'inflation durant laquelle les Employeurs ne peuvent accorder des valorisations de salaires compte tenu de l'augmentation Générale des coûts.

Chaque entreprise a la possibilité de faire de la négociation collective un élément central De la gestion des ressources humaines. Par ce moyen, l'entreprise peut rechercher un Consensus social négocié qui lui permet d'ajuster de façon plus souple la qualité et la quantité De personnel aux nécessités de sa gestion stratégique, tout en accordant aux salariés des Garanties et avantages leur permettant de moins souffrir des coups provoqués par Retournements conjoncturels, l'évolution des techniques, de l'organisation, et surtout dans un Contexte marqué par l'individualisation des rémunérations qui déstabilise les stratégies Syndicales.

²³ MARTORY (B) et DANIEL (C) : « *Gestion des Ressources Humaines* », 7^{ème} édition, Paris, 2007.

3.2.3 Les facteurs économiques :

Ces facteurs sont liés au prix de la profession sur le marché Du travail, qui est soumis à la loi de l'offre et de la demande de l'emploi. Lorsqu'il y a plus de demandeurs d'emploi que d'offres d'emploi, on observe une pression à la baisse sur les Salaires ou une stagnation des salaires. Tandis que dans les périodes de prospérité, où il y a Plus d'emplois offerts que de demandeurs, la pression s'exerce à la hausse. Donc, il faut Retenir que le marché du travail est segmenté, à un moment donné, où le taux de chômage Moyen peut être élevé, alors qu'il y a une pénurie de main d'œuvre et une pression à la hausse sur les salaires dans certains secteurs (comme le secteur de l'aéronautique). Dans ce cas, l'entreprise doit fréquemment s'intéresser aux salaires pratiqués par la concurrence et Pratiquer des réajustements de ses salaires. Ce marché externe ne permet pas de pratiquer une Politique salariale cohérente et unique. A ce stade, la hausse des salaires (la stratégie du salaire d'efficience) a plusieurs intérêts pour l'employeur :

- Elle attire une main d'œuvre de meilleure qualité, car le prix (le salaire proposé ou Demandé) est un indicateur de qualité. En d'autres termes, le salaire offert pour un emploi Sélectionne ceux qui postuleront pour cet emploi et auront exprimé des prétentions salariales De même niveau.
- Elle réduit la rotation de la main d'œuvre ; un turnover plus faible permet des Économies sur les coûts de recrutement ou de transaction et sur les coûts de formation des Salariés.
- Elle incite les salariés à l'effort, car le versement d'un salaire plus élevé que les Salaires courants a un effet positif sur la productivité et la qualité du travail des salariés.

3.2.4 Les facteurs historiques :

Ces facteurs sont liés à l'entreprise et ses pratiques en matière De rémunération. Car rien n'est plus démotivant pour les salariés que de voir leur employeur Leur retirer des avantages acquis. Le retrait d'un élément même mineur de rémunération doit Être fait avec beaucoup de prudence, et ce afin de limiter la réaction des employés qui mène Parfois à des grèves qui coûteront cher à l'entreprise. C'est pour cette raison qu'un droit Acquis durant trois années devient un acquis au sein de la réglementation au profil des Employés.

3.2.5 Les facteurs stratégiques

Ces facteurs sont liés aux choix à long terme de l'entreprise.

Le choix entre un rendement à long terme et un rendement à court terme aura un effet sur la Rémunération. En effet, le choix du rendement à long terme amènera l'entreprise à mieux Payer ses employés pour les conserver. Il en va de même pour le choix entre une stratégie D'expansion et une stratégie de conservation des acquis.

Donc il est important de dire que, malgré les contraintes légales, syndicales, historiques Et économiques qui nuisent au marché de l'emploi, l'entreprise doit avoir une stratégie de Rémunération conforme à sa stratégie globale et à sa capacité financière.

Le tableau ci-après, nous montre les différentes stratégies de rémunération relatives aux Salaires, aux primes de rendement et aux avantages sociaux qui peuvent être utilisés dans le Cadre de chaque stratégie globale d'entreprise.

3.3 Les qualités d'un système de rémunération

Un bon système de rémunération doit répondre à onze critères. Ces critères doivent être acceptés par la FRH et la direction générale.

- ✓ **Un système de rémunération lié à la stratégie**

Un système de rémunération est un outil au service de la stratégie de l'entreprise. A ce titre, il doit pouvoir être révisé pour s'adapter en permanence à un environnement mouvant. Il faut que ce soit ses soucis essentiels à la réalisation des objectifs de l'entreprise²⁴.

✓ **Un système de rémunération équitable (équilibre interne)**

Le système doit être ressenti comme juste et incontestable par les membres de l'organisation. Tout sentiment de déséquilibre ou d'injustice ressenti par les salariés provoque la création de conflits et de démotivations. La DRH vérifiera régulièrement la pertinence de l'échelle interne des emplois et donc des salaires.

✓ **Un système de rémunération compétitif (équilibre externe)**

Il s'agit pour l'entreprise de définir le positionnement de ses médianes de salaires par niveau d'emploi en fonction du marché externe pour lui permettre d'attirer, de motiver et de retenir les compétences dont elle a besoin²⁵.

✓ **Un système de rémunération motivant**

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

✓ **Un système de rémunération fédérateur**

Le système de rémunération peut également permettre de reconnaître une dimension collective aux résultats obtenus et de renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Les systèmes périphériques tels que la participation, l'intéressement, sont des dispositifs qui ont pour objectif de renforcer ce sentiment de responsabilité collective.

✓ **Un système de rémunération flexible**

Pour assurer une flexibilité de la masse salariale, la politique de rémunération peut intégrer le développement des éléments variables de rémunération: primes variables, accord d'intéressement, etc.

La flexibilité permet de prendre en compte les variations de la situation de l'entreprise et donc d'adapter dans une certaine mesure ses coûts sociaux à sa situation économique.

✓ **Un système de rémunération contrôlé (équilibre financier)**

La masse salariale constitue le poste de dépense le plus important dans la plupart des entreprises. C'est à la DRH de suivre l'évolution de la masse salariale en lien avec le contrôle de gestion sociale et en cas de dérive de pouvoir analyser les facteurs qui jouent sur son augmentation²⁰.

✓ **Un système de rémunération transparent**

Toute politique de rémunération doit être comprise par la hiérarchie afin de faciliter son adhésion et être exposée clairement aux salariés.

✓ **Un système de rémunération segmenté**

Il est préférable de faire simple et diversifié, plutôt que complexe et homogène. Il apparaît plus en plus souhaitable de moduler les éléments de rémunération en fonction des différents métiers, des statuts, etc. cependant ces différenciations doivent se faire dans la cohérence et le respect des valeurs de l'entreprise.

Les politiques de rémunération basées sur les seules mesures collectives ont pratiquement disparu. Les politiques salariales différenciées selon les catégories professionnelles viennent renforcer le phénomène d'individualisation de la rémunération.

✓ **Un système de rémunérations global**

Il faut éviter de raisonner «salaire mensuel net» et il est nécessaire d'aborder la

²⁴ Annick (Cohen) : toute la fonction R.H, ED DUNOD, Paris, 2006 P.301-307.

²⁵Ibid., p301.307

Rémunération a travers les différents éléments qui constituent le revenu que le salarié tire de son travail.

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

✓ **Un système de rémunérations partagé**

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

Il appartient aux managers d'assurer un rôle décisionnel dans le domaine des rémunérations de leurs collaborateurs tout en respectant la politique de rémunération de l'entreprise²⁶.

3.4 Les différents systèmes de rémunération

Pour mieux faire ressortir les politiques susceptibles d'accompagner ou de finaliser les différents systèmes de rémunération, une classification qui distingue essentiellement le salaire fixe, le salaire individualisé et le salaire lié aux résultats de l'organisation peut être retenue.

✓ **Le système de salaire fixe**

Le salaire fixe consiste à verser une somme fixe à l'employé en échange d'un travail effectué quelle que soit la quantité ou la qualité. 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 ».

La rémunération au temps reste à l'heure actuelle l'un des modes les plus courants de rétribution²⁷.

✓ **L'individualisation des salaires**

Malgré les modalités très diverses que recouvrent les pratiques d'individualisation des salaires, il s'agit toujours de faire dépendre une partie plus ou moins importante de la rémunération des apports productifs du salarié à l'organisation.

Le salaire individualisé se distingue du salaire fixe par une caractéristique majeure: le fait d'être déterminé à posteriori suivant le comportement ou les performances du travailleur et non à partir d'une définition abstraite du poste de travail.

✓ **Le salaire à la tâche ou à la pièce**

Le salaire à la tâche est celui qui, d'après un prix convenu entre le patron et l'ouvrier, rémunère les travaux effectués, quel que soit le temps passé à l'ouvrage.

Le salaire à la pièce rémunère de la même façon l'ouvrier selon la quantité d'unités Produites. La seule différence entre les deux tient à la nature de l'activité.

Ce système de rémunération a été développé à la fin du 19^{ème} siècle et a été conçu comme le salaire idéal, car le travailleur peut maximiser ses gains en produisant plus, ainsi ses efforts seront récompensés pécuniairement. Le travail à la tâche est juste puisqu'il rémunère chacun en fonction de ce qu'il produit et rend le travailleur libre en le dépêtrant des entraves de la subordination et du contrôle.

✓ **Le salaire lié à l'organisation**

Il se compose de plusieurs typologies, telle que :

²⁶ Annick (Cohen) : *la rémunération* P.308-310.

²⁷ CADIN (Loïc) et Al : *Gestion des ressources humaines*. 3^{ème} édition. Dunod. Paris.2007.p 268.

- **Le salaire au rendement**

Le salaire au rendement est la forme la plus élémentaire du salaire individualisé, il s'établit à partir du rapport entre l'apport productif et le temps passé à le réaliser. Le salaire au rendement se différencie du salaire au temps parce que la continuité du temps y est plus sévère et parce que le salaire au rendement est subordonné à une organisation collective du travail.

Le salaire au rendement est incontestablement lié aux initiatives tayloriennes. En effet, selon Taylor, une politique de salaire doit être liée à une organisation du travail rationnel: ce dernier supprime l'autonomie du travailleur et confie la conception du travail à des experts qui à partir, d'expérimentations, vont définir les normes auxquels le travailleur doit se plier. Taylor propose ainsi la fixation d'une norme généralisée, établie d'après l'observation d'un groupe réputé expérimental de travailleurs œuvrant selon les instructions précises des spécialistes.

Dans ce système aussi sévère, la rémunération des salariés diffère, un se voit octroyé un salaire normal, un deuxième bénéficie en plus d'une prime, un troisième se voyant gratifié d'une prime nettement plus élevée pouvant équivaloir à une majoration de 30 à 35%.

- **Le salaire à la productivité**

Le salaire à la productivité se distingue du salaire au rendement par la complexité de son calcul. La partie variable dans cette politique de rémunération est un supplément qui s'ajoute au salaire complet, ayant un caractère irrégulier.

Le délai de paiement n'est pas court comme dans le salaire au rendement, bien au contraire, l'échéance est lointaine. Cependant même si ce mode est individualisé, l'évolution des salaires se fait dans le cadre de collectivisations des primes, limitée à des équipes de travailleurs²⁸.

- **Le salaire au mérite**

Le salaire au mérite s'intègre dans le cadre de la direction par les objectifs, dont il représente en quelque sorte la sanction. Il résulte d'une appréciation des performances réalisées par le titulaire de poste en regard des objectifs qui lui ont été assignés par son supérieur hiérarchique. Cette appréciation fait l'objet d'un entretien approfondi entre l'employeur et l'employé et débouche sur la rédaction d'un document contresigné par les deux parties. Les notations peuvent aller de A (exceptionnel) à E (insuffisant) et interviennent directement dans la détermination de la partie variable de la rémunération.

- **Le salaire lié aux résultats de l'entreprise ou l'intéressement**

Le salaire lié aux résultats de l'entreprise appelé également intéressement ou salaire participatif s'identifie, en fait, soit à un supplément soit à un complément de salaire plus ou moins substantiel visant à accroître l'intégration du travailleur en le faisant profiter, dans les formules aussi diverses, que les formules offertes, aux bénéfices de l'organisation.

Dans l'hypothèse de l'intéressement, l'octroi de l'avantage suppose que l'entreprise réalise des bénéfices et qu'un contrat stipule la part que les travailleurs peuvent y prendre. Le bénéfice ainsi conditionné ne dépend plus seulement de l'ardeur du travailleur à la besogne, l'habileté du travailleur à la tâche de celle de son équipe, mais des capacités de gestionnaire et d'entrepreneur, du patron de l'entreprise et ses collaborateurs directs à réaliser des affaires, ou encore d'une conjoncture économique particulièrement favorable.

²⁸ Michel (C) et François (P) : *Traité de sociologie du travail*. 2ème édition. De Boeck. Paris. 1998. P 336.

3.5 Les caractéristiques d'un bon système de rémunération

Un bon système de rémunération bien construit repose sur onze Caractéristiques. Ces caractéristiques doivent être passés en revue par la fonction RH et la direction générale²⁹. Le système de rémunération doit être :

✓ **Un système de rémunération compétitif :**

Il s'agit pour l'entreprise de définir le positionnement de ses médianes de salaires par niveau D'emploi en fonction du marché externe pour lui permettre d'attirer, de motiver et de retenir Les compétences dont elle a besoin. Pour faire cette étude, la direction des RH peut utiliser les Résultats d'enquêtes de salaires qui sont régulièrement faites par divers organismes. Se comparer au marché ne signifie pas obligatoirement rémunérer les salariés au Niveau du marché externe. L'entreprise peut se positionner au-dessous ou au-dessus du Marché pour certains de ses métiers. Cette décision fait partie de sa politique de rémunération. Ces enquêtes donnent généralement les fourchettes de rémunération constatées pour un Métier donné dans un secteur d'activité.

La difficulté de positionnement émane de la nature même de ces enquêtes. La comparaison Des emplois n'est pas toujours aisée.

✓ **Un système de rémunération motivant :**

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

La rémunération variable est considérée comme un outil de motivation permettant de Reconnaître et développer les performances individuelles et collectives au sein de l'entreprise Ou de groupe. L'individualisation partielle ou totale rend nécessaire une certaine sélectivité dans l'attribution des mesures individuelles, celle-ci peut s'appliquer à l'aide d'outils tels que les matrices d'aide à la décision alliant le positionnement marché et le niveau de performance. Les différents niveaux d'augmentation de salaire d'un collaborateur sont fonction de deux Critères :

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

✓ **Un système de rémunération fédérateur**

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

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

✓ **Un système de rémunération flexible**

Pour assurer une flexibilité de la masse salariale, la politique de rémunération peut intégrer le Développement des éléments variables de rémunération : primes variables, accord D'intéressement, etc.

La flexibilité permet de prendre en compte les variations de la situation de l'entreprise et donc D'adapter dans une certaine mesure ses coûts sociaux à sa situation économique.

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

- La motivation individuelle.
- Le progrès individuel et collectif
- La dynamique de l'équipe.

²⁹ Annick Cohen : *Toute La Fonction Ressources Humaines*, Ed, Dunod, Paris, P300.

- La réussite des objectifs.
- L'implication sur les enjeux de l'entreprise.
- La flexibilité.
- L'ajustement.

✓ **Un système de rémunération contrôlé :**

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

✓ **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 exposé clairement aux salariés.

Elle doit également s'inscrire dans une certaine continuité.

✓ **Un système de rémunération segmenté**

Il apparaît de plus en plus souhaitable de moduler les éléments de rémunération en fonction des différents métiers, des statuts, etc.

Cependant ces différenciations doivent se faire dans la cohérence et le respect des valeurs de L'entreprise.

Les politiques de rémunérations basés sur les seules mesures collectives ont Pratiquement disparu. Les politiques salariales différenciées selon les catégories Professionnelles viennent renforcer le phénomène d'individualisation de la rémunération. Par exemple, les politiques salariales s'appuient souvent sur une individualisation totale pour La catégorie des cadres, alors que, pour les non-cadres, subsistent des mesures collectives Associées à des mesures individuelles dans le cadre d'une individualisation partielle.

✓ **Un système de rémunération globale**

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

La mise en place d'un livret individuel qui retrace annuellement l'ensemble

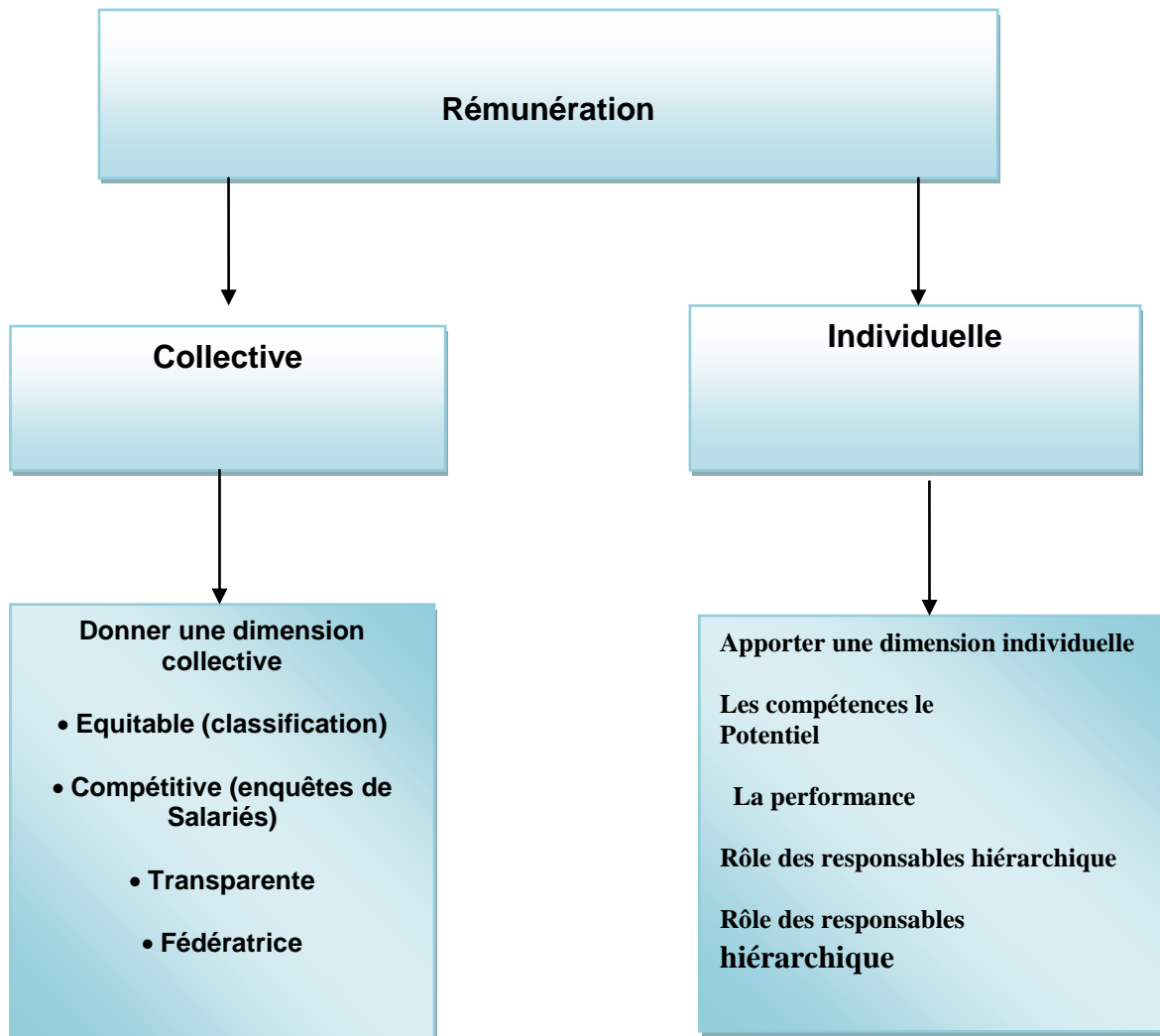
Des éléments de rémunération « perçus » par le salarié que ces éléments soient directs ou Différés, donnent une visibilité sur la rémunération réelle d'un collaborateur.

✓ **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 apparaît aux managers d'assurer un rôle décisionnel dans le domaine des rémunérations de Leurs collaborateurs.

Figure 6: Rôle des différents acteurs du système de rémunération



Source: 11 : Annick Cohen.,« Toute La Fonction Ressources Humanes », Ed,Dunod,Paris,P308

4 Section 3 : Les mécanismes de la rémunération

4.1 le salaire de qualification

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

Elle implique la mise en place dans l'entreprise d'un échelonnement satisfaisant des postes les uns par rapport aux autres et d'un barème correspondant des rémunérations.

La qualification est une opération dont le but est d'évaluer l'importance respective des postes.

4.2 La classification et évaluation de poste

Avant d'aborder les phases de classification, il est nécessaire de définir quelques notions de Base : **Emploi, fonction, poste**

Ces trois termes sont couramment utilisés 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 de l'emploi de secrétariat, par exemple, Sans préciser davantage la nature de travail (secrétaire commerciale, comptable ou de Direction), ces activités peuvent être ensuite l'objet de découpage différents selon les Organisations dans lesquelles elles sont effectuées.

✓ **La fonction** désigne ainsi un ensemble d'activités prescrites relevant davantage de Domaine de responsabilité que de tâches précises. C'est pour quoi en parle généralement de Fonction pour les cadres.

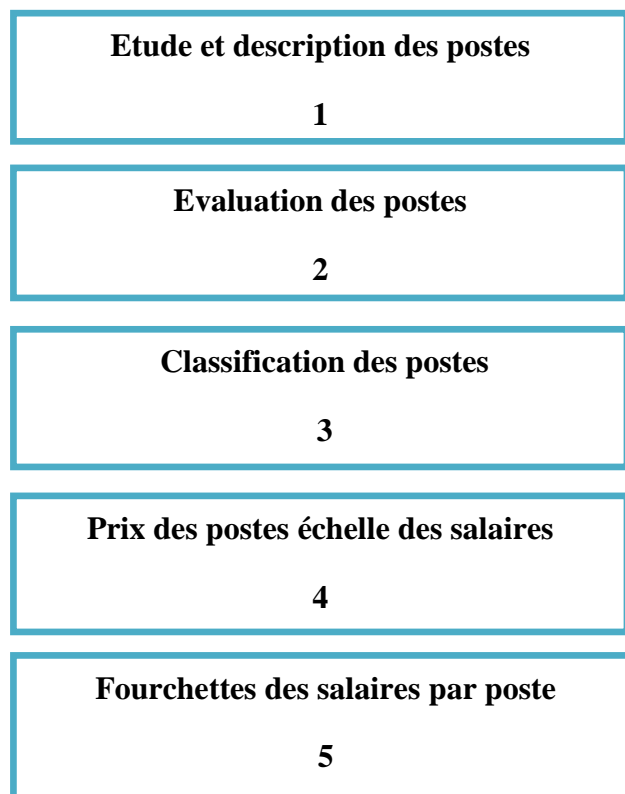
✓ **Le poste** il est beaucoup plus restrictif. Il désigne un ensemble précis de tâches Prescrites et situées par apport à d'autre dans une organisation du travail taylorisée.

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 7 : Les cinq phases de la classification



Source: 12 : Peretti-J-M., « Gestion Des Ressources Humaines », vuibert, 15^{ème}eed, Paris, 2008, P122.

- On peut dire que la classification consiste en une opération d'objectivation des Situations de travail doublé d'une opération de négociation pour parvenir à un compromis Acceptable qui sera traduit au travers d'une grille de classification pour positionner les Emplois et pour déterminer les salaires correspondants. Le choix d'une méthode d'évaluation Repose sur quelques critères tels que :

L'accessibilité, mesurable et observable, la précision, généralisation, la capacité de Comparer des postes appartenants à des fonctions différentes. Cette méthode doit être Adaptable, communicable, elle doit être en cohérence avec les valeurs et la culture de L'entreprise, maîtriser le coût de mise en œuvre.

4.3 Les différentes méthodes d'évaluation :


Il existe deux grandes catégories de méthode :

✓ **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. 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.

Exemple : utilisation de la méthode de comparaison par paires

Tableau 7 : utilisation de la méthode de comparaison par paires

Est super à 	Secrétaire Du directeur	Réceptionniste	pupitreur	Responsable paye	Responsable- sécurité	Total
Secrétaire directeur		×	×			2
Réceptionniste			×			1
pupitreur				×		1
Responsable paye	×	×	×			3
Responsable Sécurité	×	×	×	×		4

Source: 13 :Cadin L.,Guerin F.,Pigeyere F., « Gestion Des Ressources Humaines »Ed, Dunod , Paris, P256.

- Dans cet exemple, le poste de la secrétaire du directeur est jugé supérieur aux postes de réceptionniste et de pupitreur donc, le score est égale a 2 . et pour le responsable sécurité est jugé supérieur à tous les postes, le score est égale à 4.



✓ **La méthode analytique**

Introduisant une phase d'analyse après la définition de l'emploi, ces méthodes utilisent, En nombre variable, des critères de comparaison. 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).

La méthode Hay a été mise au point aux Etats-Unis. Elle s'adapte principalement aux emplois De cadre qui sont décrits selon un schéma type puis analysés à l'aide de trois critères :

- **La finalité :** à quoi sert le poste dans l'organisation
- **L'initiative créatrice :** quel est le degré de difficulté des problèmes à résoudre ?
- **La compétence :** que faut-il savoir pour maîtriser le poste ?

Des tables préétablies indiquant des valeurs de point correspondant aux niveaux sur lesquels Chaque critère est mesuré. Au total, un nombre global des points est attribué à chaque emploi Par addition des points obtenus sur chacun des critères. Ce total aboutit à un classement des Fonctions entre elles, traduit ensuite en classification. Elle se propose d'analyser et de « Peser » les postes à travers plusieurs critère différents ayant chacun une, plus ou forte pondération.

4.4 L'échelle des salaires

La détermination de l'échelle 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 mini-maxi constituant la plage de progrès permettant d'individualiser la Rémunération en fonction de critères individuels.

Une précaution importante doit être prise ; vérifier la cohérence entre l'échelle et le marché Externe des salaires.

Cette vérification repose sur l'enquête des salaires, ces enquêtes fournissent des points de Repère correspondant à des emplois types. Il faut ensuite interpoler pour les autres emplois.

4.5 Rémunération de la performance

Rémunérer la performance et rémunérer la compétence relèvent de la part d'autre Approche complémentaire. La compétence correspond à un ensemble de capacités, un capital Humain que l'entreprise acquiert, détient et développe.

Rémunérer la compétence consiste à rémunérer un stock acquis, difficile à mesurer et à Évaluer. Rémunérer la performance revient à l'inverse à rémunérer un flux mesurable mais Aléatoire dans sa réalisation. Rémunérer la performance fait directement référence aux résultats. Or la relation entre Compétence et performance est complexe et aléatoire. Les Meilleurs compétences ne garantissent pas les meilleurs résultats et les rémunérer ne suffit pas Non plus à garantir le niveau de performance attendu et correspondant au coût du capital Humain mobilisé³⁰.

La performance regroupe les différentes catégories suivantes :

- Les résultats atteints, quantitatifs et qualitatifs par rapport à des objectifs fixés (chiffre D'affaire, clients, délais, coûts, qualité...)

- La performance exceptionnelle non prévue dans les objectifs ou liée à une mission Particulière.

- Un niveau de progression enregistré par rapport à des niveaux de performances passés
- Le caractère durable et renouvelable de la performance obtenue
- Un comportement particulier, la coopération ou l'aptitude au changement.

³⁰ Bernard (Roman) : *Ressources Humaines*», Edition Vuibert, 12ème édition, P47.

4.6 La rémunération de la compétence

Les rémunérations ne dépendent plus de critères impersonnels exogènes à la situation de travail (diplôme, ancienneté, etc.), mais d'un jugement sur la compétence individuelle. Il ne s'agit plus d'attribuer des niveaux de rémunération à des postes de travail à priori, mais d'évaluer et de valoriser des compétences effectivement mobilisées par chaque individu. Ces dernières doivent être reconnues et validées par l'entreprise. La compétence individuelle s'observe d'abord dans le niveau de maîtrise de la fonction, c'est-à-dire dans un cadre délimité qui prédéfinit sa contribution, son rôle et son niveau de responsabilité ³¹.

5 Section 4 : Les variabilités du salaire

5.1 L'intéressement

Le régime de l'intéressement créé en 1959 en France n'a pendant longtemps, connu qu'un succès limité.

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'entreprise.⁸

La répartition de l'intéressement peut être uniforme, proportionnelle au salaire, proportionnelle à la durée du travail ou retenir conjointement ces critères.

Toutes les entreprises peuvent instituer un intéressement, quels que soient la nature de leur activité, leur forme juridique et leur effectif, c'est un système facultatif.

L'accord de l'intéressement contient des clauses obligatoires et, en particulier :

- un préambule indiquant les motifs de l'accord ainsi que les raisons du choix des modalités de calcul de l'intéressement et des critères de répartition de ses produits :

- la formule de calcul liée aux résultats et aux performances de l'entreprise ;
- le système d'information du personnel et de vérification des modalités d'exécution de l'accord. Les clauses correspondent aux adaptations ou aux précisions que les parties souhaitent apporter, dans leur accord
- Prendre en compte les spécificités de l'entreprise (mode de calcul ou de répartition différencié selon les établissements et/ou unités de travail).
- Le choix des formules d'intéressement est donc particulièrement large. Toutefois, certains principes doivent être respectés :
- l'intéressement doit avoir une signification économique, refléter des progrès de l'entreprise (productivité, résultats financiers) et avoir en toute circonstance un caractère aléatoire, c'est-à-dire ne jamais garantir un minimum de versement.

5.1.1 le régime fiscal

Le régime est favorable pour l'entreprise et le salarié.

➤ **Pour le salarié** : les sommes attribuées aux salariés sont, en principe, imposables dans la catégorie des traitements et salaires. Toutefois, si elles sont affectées par le salarié à la réalisation d'un plan d'épargne entreprise et bloquées pendant cinq ans, ces primes d'intéressement sont exonérées de l'impôt sur le revenu dans la limite d'un montant égale à la moitié du plafond annuel de sécurité sociale, pour les

³¹ Ibid., p 42

Salariés et l'entreprise, les sommes distribués au titre de l'intéressement ne sont pas Soumises à la cotisation sociale.

➤ **Pour l'entreprise**

Les primes d'intéressement constituent des charges fiscalement déductibles pour l'assiette de L'impôt sur les sociétés ou de l'impôt sur le revenu.

5.1.2 la participation

Obligatoirement pour les entreprises de plus de 50 salariés, facultatif pour les Autres, le régime de participation des salariés aux fruits de l'expansion de l'entreprise repose Sur un accord.

Cet accord conduit à affecter une partie du bénéfice à la construction d'une réserve Spéciale de participation destinée à être répartie entre les salariés à l'issue d'une période D'indisponibilité ou les sommes sont placées.

La participation est assortie d'avantages fiscaux tant pour l'entreprise que pour les salariés. Les entreprises de moins de 50 salariés peuvent se soumettre volontairement au régime de la Participation.

Pour être valablement conclu, l'accord de participation doit contenir un certain nombre de clauses obligatoires :

- sa date de conclusion, de prise d'effet, et sa durée
- la formule servant de base au capital de la réserve spéciale de participation ;
- la durée d'indisponibilité des droits des salariés ;
- les modalités et plafond de répartition de la réserve entre les bénéficiaires ;

Le montant de cette réserve est calculé, au titre de chaque exercice, le montant de la réserve De participation (R) s'obtient en appliquant la formule ci-après :

$$R = \frac{1}{2} \left(B - \frac{sc}{100} \right) \times \frac{S}{VA}$$

Les éléments retenus dans cette formule sont les suivants :

B=bénéfice net de l'exercice ;
 C=capitaux propre de l'entreprise ;
 S=salaire de l'entreprise ;
 VA=valeur ajoutée de l'entreprise.

5.2 Plan d'épargne entreprise (PEE)

Tout système d'épargne collectif ouvrant aux salariés de l'entreprise la faculté de Participer avec l'aide de celle-ci à la construction d'un portefeuille de valeurs mobilières Constitue un plan d'épargne entreprise(PEE).

Toutes les entreprises peuvent mettre en place un plan d'épargne, quelle que soit L'importance de leur effectif.

La mise en œuvre de plan d'épargne est établie après négociation en vertu d'un accord Conclu entre les chefs d'entreprise et les organisations syndicales représentatives dans L'entreprise ou au sein du comité d'entreprise. La durée minimale d'un plan épargne Entreprise est d'un an.

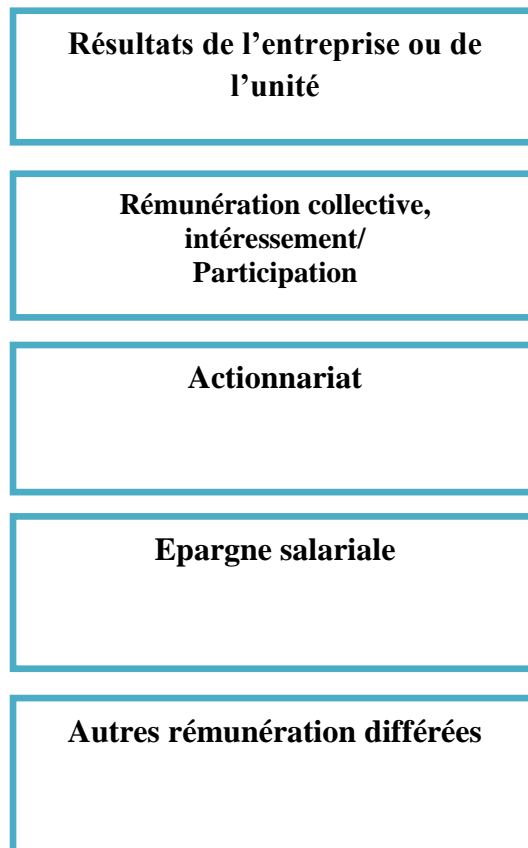
Les plans d'épargne d'entreprise peuvent recevoir :

- Le montant de l'intéressement des salariés à l'entreprise.
- La participation des salariés aux résultats soit en vertu de l'accord de participation, Soit sur l'initiative individuelle des salariés et ce, même lorsque l'accord prévoit un Mode de gestion différent.
- Les versements volontaires des salariés.

Sous section 3 : l'actionnariat

L'actionnariat des salariés recouvre tous les dispositifs visant à favoriser la participation des salariés au capital de leur entreprise, grâce à l'achat d'action : privatisation, stock-options et achat d'action en direct. Le développement de l'actionnariat salarié présente un intérêt financier (augmentation des fonds propres de l'entreprise) et managérial : le fait d'être actionnaires de leur entreprise peut renforcer le sentiment d'appartenance et d'implication des salariés. Il peut aussi se révéler dangereux : les difficultés économiques de l'entreprise risquant d'entraîner pour un salarié la perte de son emploi et de son épargne.

Figure 8 : organisation des différents dispositifs de rémunération collective



Source: 14:Bernard Romon, « *bâtir une stratégie de rémunération* », Ed, Dunod, Paris, 2010, P190.

6 CONCLUSION :

On peut dire que la rémunération est un domaine très conflictuel dans la vie des entreprises. Elle est à la fois une source efficace de conflit et un levier tout aussi efficace de paix sociale. Elle est un système cohérent et évolutif, engageant l'entreprise à verser des salaires constituant son coût à ses collaborateurs en constituant leur revenu, tout en valorisant les fonctions et les performances par des éléments financiers et non financiers. Chaque entreprise est amenée à élaborer sa politique de rémunération, et ce en prenant en considération la conjoncture économique ainsi que ses propres ressources. Se trouvant ainsi face à un dilemme, celui de satisfaire ses employés minimisant ses coûts, une bonne entreprise est celle qui est prête à offrir à tout son personnel des salaires équitables et compétitifs en engageant un minimum de dépenses. Ainsi, la répartition des salaires n'est pas une simple tâche confiée à la direction des ressources humaines, mais elle est le fruit d'un long processus de stratégie de rémunération.



Chapitre II : La motivation au Travail

Chapitre II : La motivation au Travail

7 Introduction

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. Les questions liées à la motivation des salariés constituent une préoccupation en matière De gestion des ressources humaines. La problématique récurrente est de savoir comment Maintenir, restaurer, ou accroître, selon les cas, la motivation des salariés tout au long de leur vie professionnelle, Le processus motivationnel est en effet complexe et peut toujours être Remis en question.

D'une façon générale, la motivation des ressources humaines provoque, le désir d'accomplissement qui se définit comme une disposition permanente de la personnalité qui pousse l'individu à tendre vers la rémunération où le rendement peut être évalué en fonction de certains standards d'excellence. C'est dans ce processus d'agissement que l'employé en tant qu'être humain se dynamise de façon à atteindre ses buts, de combler ses désires, et de gravir des échelons au sein de l'entreprise.

Les ressources humaines motivés maintiennent toujours leurs objectifs à fin d'accroître ses efforts dans les conditions optimales, ils veulent toujours à tout prix réaliser leur tâche afin qu'ils soient au dessus de tout reproche. Dans le but de rester un exemple au sein du groupe l'employé motivé consacre son temps à l'entreprise et demeure toujours vigilant et diligent dans ses œuvres tout en développant ses propres stratégies et fait porter attention sur ses compétences afin de faire coïncider ses objectifs avec les finalités de l'entreprise, ce qui va lui faire jouir des avantages précieux et suivre un parcours extraordinaire de performance.

Dans ce chapitre je vais présenter les différentes définitions de la motivation, ses principales théories, et enfin la relation entre la motivation et la rémunération qui est le but de notre recherche.

8 Section I : la motivation et la satisfaction au travail

8.1 Définition de la motivation :

Il existe plusieurs définitions, on peut commencer par une définition générale:

La motivation n'est pas un trait de caractère : on ne naît pas motivé en soi.

Patrice Roussel (p74, 1996), définit la motivation de la façon suivante: « 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 »

Il indique également qu'elle est difficilement mesurable car non observable directement.

C'est donc le facteur (ou les !) qui pousse quelqu'un à vouloir faire quelque chose. Cela relève d'une volonté qui doit être mise en place conjointement par l'organisation et les salariés.

On distingue généralement deux types de motivation :

- ✓ Intrinsèque : le lien avec le moteur personnel des individus
- ✓ Extrinsèque : les incitations extérieures à l'individu (prime, promotion ...)

La motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire des efforts

D'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers des objectifs et de la charge de travail, et de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles.

En résumé, la motivation est donc «le processus par lequel un individu consacre une Intensité, une direction et une persistance à une tâche en vue d'atteindre un objectif ; Ensemble des énergies qui sous-tendent ce processus» (Robbins et Judge, 2006 : 197).

8.2 L'importance de la motivation au travail :

Toute performance est déterminée par l'énergie déployée, le savoir faire appliqué et la direction des efforts faits par rapport au but poursuivi. L'énergie déployée, l'effort consenti, c'est la motivation. Aussi douée, qualifiée qu'une personne puisse être, il n'y a donc pas de bonne performance, à moins d'une motivation suffisante. Savoir et intelligence ne suffisent pas, ils doivent être accompagnés de rêve et de sentiments.

La volonté n'est qu'une force secondaire, secondaire à une vision, à un désir "Le désir est le père de la volonté" (Aristote).

8.3 Les sources de la motivation

Je distingue plusieurs sources de motivation des salariés, leur importance diffère D'une entreprise à une autre, à titre d'exemple je peux citer :

- **La fixation et la communication des objectifs**

Certains auteurs en économie ne supposent que le principal facteur de motivation des salariés

Porte beaucoup plus sur la communication. Les techniques de management modernes imposent à toute entreprise d'avoir un discours clair en termes de direction. C'est-à-dire, le Chef 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.³²

- **La reconnaissance**

La reconnaissance au travail joue un rôle très important dans le processus de motivation, en effet plus le salarié se sent reconnu par l'entreprise, plus il va être motivé. La reconnaissance influe positivement sur la productivité et la qualité des services, sans oublier son rôle non négligeable dans le succès et la pérennité des organisations. Ainsi que l'entreprise va pouvoir atteindre un niveau de performance élevé grâce à la motivation de ses employés. Il s'agit de reconnaître :

- ✓ La personne
- ✓ Les résultats
- ✓ L'effort
- ✓ Les compétences

- **Le maintien de l'esprit d'équipe**

Le maintien de l'esprit d'équipe est aussi considéré comme une source de motivation, et essentiel à la réalisation des missions confiées. Maintenir l'esprit d'équipe dans tous les services, ainsi que 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 entraîner les équipes³³.

- **L'aspect financier (la rémunération)**

Outre les aspects ergonomiques et périphériques du travail, tels que par exemple, le fait d'avoir des bureaux convenables, ou l'on peut à la fois travailler tranquillement, recevoir un client et procéder à des réunions, il est indéniable que les salariés sont très préoccupés par leur niveau de rémunération et par les mécanismes de rétribution mis en place. Le niveau de rémunération proposé ailleurs est souvent la cause d'un changement d'entreprise, de même que l'impression d'avoir été traité injustement est un facteur de démotivation.

La rémunération est un donc un levier 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 permette d'orienter les comportements dans le sens souhaité.

- **L'évolution de la carrière**

La motivation des salariés peut également provenir des évolutions de carrière

³² ROUSSEL(P) : Rémunération, *motivation, et satisfaction au travail* , Ed, Economica ,1996,P74.

³³ YYES(E) , Opcit. P 192.

Intéressantes que propose l'entreprise. La mobilité interne, la polyvalence permettent aux salariés de ne pas stagner dans leurs carrières professionnelles, mais de découvrir d'autres métiers de manière à développer l'employabilité des personnes tout au long de leur cycle de travail.

8.4 La satisfaction au travail :

La satisfaction et la motivation sont difficiles à dissocier³⁴. Le responsable des Ressources humaines d'une entreprise a besoin de bien distinguer la motivation et la Satisfaction lorsqu'il élabore sa politique de rémunération.

En effet, les psychologues utilisent parfois la formule : **performance** =(capacités × **Motivation**), pour montrer que la motivation a une importance spécifique par rapport à la Satisfaction au travail (Campbell et Pritchard, 1976). La motivation serait l'antécédent Fondamental de la performance, avec la capacité (aptitude et compétence). Selon cette Formule, pour que le personnel soit performant, il devrait être motivé. Il doit agir en déployant les efforts qui permettent d'accomplir efficacement un travail.

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'études considérables. La Satisfaction influence les comportements tels que l'absentéisme, les retards, le départ Volontaire de l'entreprise (démission).

Le processus de la satisfaction résulte de l'écart entre deux perceptions concernant un Aspect du travail que l'individu valorise. Cette valorisation dépend des besoins, des valeurs, Des croyances, des objectifs, des attentes, des aspirations, et des désirs propres à l'individu.

8.5 L'implication au travail

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'entreprise³⁵.

Pourquoi l'entreprise cherche-t-elle à impliquer ses collaborateurs ?

Pour obtenir de leur part un meilleur engagement, une plus grande productivité, des Produits / services de meilleure qualité, et pour satisfaire les clients en répondant à leur Attentes, voire en allant au-delà, de manière à s'assurer leur fidélité et par voie de conséquence La pérennité de l'entreprise. Plusieurs chercheurs notamment J.Peffer (J. Peffer, L'équation humaine, Harvard Business School Press, 1990), se sont efforcés de déterminer les conditions de l'implication Des collaborateurs de l'entreprise. Il ressort de leurs travaux que l'implication s'obtient Lorsque les différents facteurs suivant sont réunis :

³⁴ SEKIOU (L)n et PERETTI (J.M) : *Gestion des ressources humaines* 2 ème édition. De Boeck Bruxelles. 2001.p60

³⁵ WEISS(D) : «*Ressource Humaines*», *ED D'organisation*, 2eme édition, 1999, Paris. P 51.

- **La cohérence**

Les collaborateurs de l'entreprise doivent pouvoir comprendre la politique et la stratégie 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.

- **La réciprocité**

Toutes les relations sociales reposent sur le principe de réciprocité. Selon lequel un service rendu appelle un service en retour. Pour le sociologue Alvin Gouldner, « Aucune société humaine n'échappe à la règle de la 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, celui qui donnera des marques de reconnaissance s'attachera à faire évoluer ses collaborateurs et s'investira pour lui permettre de réussir, créera les conditions d'une implication en retour.

- **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.

8.6 Lien entre satisfaction et motivation :

La satisfaction réfère aux attitudes du salarié et agit sur le court terme alors que la motivation réfère à l'état ressenti par le salarié et agit sur le moyen et le long terme. En lui impulsant pour faire son travail ou pour poursuivre un but. En effet, un salarié satisfait n'est pas forcément motivé. Celui qui est motivé devient facilement satisfait. La satisfaction est comme l'oxygène. Elle est essentielle mais non suffisante pour passer automatiquement à l'étape de la variable motivation.

Le peu de différences entre la satisfaction et la motivation se situe au niveau de l'amplitude de l'état perceptuel et de l'attitude individuelle face aux facteurs liés au travail. L'attitude d'un individu se manifeste positivement devant certains facteurs comme la rémunération. Toutefois, une augmentation de salaire se traduit rarement par une meilleure performance, car il aura d'autres attentes salariales de la part du salarié comme l'autonomie ou l'accomplissement pour le motiver.

8.7 Source de la satisfaction au travail³⁶ :

Les causes de la satisfaction et du mécontent au travail varient d'une personne à l'autre. Pour de nombreux salariés, celles qui importent sont notamment le caractère stimulant du travail. L'intérêt que celui-ci présente pour l'intéressé est l'activité physique qu'il requiert, les conditions de travail, les récompenses proposées par l'organisation, et la nature des collègues.

Tableau 8: Source de la satisfaction au travail ³⁷

Facteurs professionnels	Effet
Le travail proprement dit défi	Un travail stimulant pour l'esprit et que la personne peut mener à bien est satisfaisant.
Exigences physiques	Un travail fatiguant n'est pas satisfaisant.
Intérêt personnel	Un travail intéressant pour la personne est satisfaisant.
Système de rémunération	Des rémunérations équitables et assurant une compensation conforme à la productivité son satisfaisantes.
Conditions du travail physiques	La satisfaction dépend de la correspondance entre les conditions de travail et les besoins physiques.
Réalisation des objectifs	Des conditions de travail qui encouragent la réalisation des objectifs sont satisfaisantes.
Conditions individuelles	Une haute estime de soi est propice à la satisfaction au travail.
Autres personnes dans l'organisation	Les personnes seront satisfaites des contrôleurs, des collègues ou des subordonnés qui les aident à obtenir des avantages. En outre, elles seront plus satisfaites de collègues qui ont la même vision qu'elles.
Organisation et management	Les personnes seront satisfaites des organisations dont les politiques et les procédures visent à les aider à obtenir des avantages. Elles auront mécontenté des rôles conflictuels, voire ambigus, que leur impose l'organisation.

³⁶ Sekiou (LAKHDAR) et autres : *Gestion des ressources humaines*, édition Deboeck université, 2^{ème} édition 2001, P. 117.

³⁷ Ibid., P

Avantages accessoires	Pour la majorité des travailleurs, ces avantages n'influent pas fortement sur la satisfaction au travail.
-----------------------	---

Source: 15: Sekiou LAKHDAR et autres, *Gestion des ressources humaines*, édition Deboeck université, 2^{ème} édition 2001.

8.8 La satisfaction au travail et le rendement :

Existe t-il une relation entre la satisfaction au travail et le rendement ?

On considère désormais que ce n'est pas la satisfaction qui entraîne un bon rendement, mais un bon rendement qui engendre de la satisfaction, tout comme un meilleur rendement peut entraîner de meilleures rétributions.

8.8.1 La satisfaction au travail, le taux de roulement et l'absentéisme :

Les taux de roulement et d'absentéisme sont des préoccupations importantes de la gestion des ressources humaines, de même que la satisfaction au travail. Lorsque la satisfaction au travail augmente, le taux de roulement baisse. L'inverse est vrai autrement dit, les employés qui ont une faible satisfaction au travail ont aussi un taux de roulement élevé.

On note une relation semblable pour ce qui est du taux d'absentéisme. Les employés les moins satisfaits ont tendance à s'absenter plus souvent de leur travail.

8.8.2 L'âge et la satisfaction au travail :

Au fur et à mesure que les travailleurs vieillissent, ils ont tendance à devenir plus satisfaits de leur travail. Plusieurs raisons expliquent cette satisfaction, on retrouve la réduction de leurs attentes et une meilleure adaptation à leur situation de travail étant donné leur situation de travail étant donné leur expérience. Par ailleurs, les jeunes travailleurs ont tendance à être moins satisfaits à cause, entre autres, de leurs attentes plus élevées et de leurs moins bonnes adaptations.

8.9 Les différents systèmes de motivation :³⁸

Les stratégies développées par les entreprises pour motiver leur personnel ont évolué en fonction du Contexte économique et culturel Les motivations par le salaire et les gratifications matérielles :

³⁸ Ibid. Annick COHEN, PP.301-307.

➤ **La motivation par le salaire :**

Dans les années 1910-1930 les recherches de Taylor sur l'organisation du travail avaient permis de mettre en place, dans toutes les usines, des postes de travail rationnels, c'est-à-dire des postes de travail où chaque ouvrier exécutait une tâche simple qu'il pouvait donc faire facilement et rapidement.

Dans cette organisation du travail, les motivations des travailleurs devaient être uniquement économiques. On leur simplifiait la tâche, ils pouvaient produire beaucoup et payés au rendement, ils étaient satisfaits, tout comme l'était l'entreprise. Ainsi étaient conciliés les intérêts de l'entreprise et des personnels. Le salaire a encore une valeur motivationnelle dans certains cas. Mais cette signification importante qu'on peut lui attribuer dépend du contexte du travail.

➤ **La motivation par les gratifications matérielles :**

D'autres gratifications matérielles que le salaire et les primes peuvent être utilisées comme stimulants positifs de l'effort au travail. Il y eut, dans les années 1970 toute une mode des « plans de stimulations au travail ». Ces plans de stimulation visent à motiver les personnels en leur attribuant des gratifications graduées selon leurs efforts et la valeur qu'ils y attachaient.

➤ **La motivation par l'intéressement :**

Après ces différentes méthodes de gratification, il nous faut parler rapidement des différentes formules d'intéressement des personnels aux résultats de l'entreprise. L'intéressement peut prendre quatre formes différentes : Une participation collective aux résultats, participation au capital ou à une opération d'autofinancement, une participation à l'accroissement de la productivité, soit encore des modes de rémunération collectifs tenant compte des caractéristiques propres à l'entreprise.

➤ **Les motivations par la responsabilité et la participation :**

Des théories psychologiques (A. Maslow) et des enquêtes dans les entreprises (F. Herzberg) firent prendre conscience que dans un monde de plus en plus évolué, un personnel de plus en plus instruit et de bon niveau culturel, se trouvant face à des tâches complexes, demandait, pour pouvoir continuer à s'intéresser à son travail, des responsabilités et de l'autonomie.

➤ **La motivation par la responsabilité :**

Dans ce type de management, les hommes sont motivés par la liberté de manœuvre, dans le cadre de contraintes fixées, pour atteindre des objectifs qu'on leur assigne.

➤ **La motivation par la participation :**

Dans la D.P.P.O, les responsabilités, les objectifs et les moyens font l'objet d'une négociation avec l'échelon supérieur : La participation aux décisions est alors utilisée comme motivation. Le niveau des décisions auxquelles on participe est variable.

L'idée de participation s'est ensuite développée et s'est étendue à la participation au pouvoir avec le courant autogestionnaire.

➤ **La motivation par les cercles de qualité :**

Venant du Japon, dans les années 1980-1985, une nouvelle idée s'est amalgamée à l'idée de motiver le personnel par des processus participatifs, cette idée c'était l'idée de « qualité ».

➤ **Les motivations par un projet d'entreprise :**

- **La motivation par la participation :**

Le projet d'entreprise met en œuvre la participation à différents niveaux. Il y a participation d'une partie du personnel dans la phase d'enquête interne, il y a participation dans les phases d'information et de formation et il y a encore participation dans les phases d'application concrète sur le terrain.

- **La motivation par l'implication des chefs :**

Le projet d'entreprise exige que les chefs s'impliquent dans sa mise en œuvre, c'est pour cela qu'il est motivant pour le personnel.

- **La motivation par la définition d'un objectif :**

Le projet d'entreprise donne un objectif à toute l'entreprise et permet donc à la motivation d'avoir sa finalité.

- **La motivation par le consensus :**

Non actions prennent toujours un sens, social, et il est réconfortant de savoir que l'on

participe à une œuvre collective. Le projet d'entreprise à d'emblée cette dimension collective que n'ont pas, par exemple au début, les cercles de qualité. Il est même motivant, dans les très grandes entreprises, de savoir que l'on a un consensus sur quelque chose.

- **La motivation par l'amélioration des conditions de travail :**

Il y a deux sortes d'amélioration des conditions de travail :

- ✓ L'amélioration des conditions matérielles, l'amélioration des conditions psychologiques. Les organisations professionnelles se polarisent sur conditions matérielles, refusant de considérer la partie psychologique de toute situation de travail.
- ✓ Agir sur le bien être psychologique, c'est pour elles, une manipulation, c'est faire travailler « avantage » pour le même salaire, c'est exploiter les hommes.

9 Section II : Les principales théories de la motivation

9.1 L'OST, première théorie de la motivation (d'après Frederick W. Taylor)

L'un des tout premiers chercheurs à avoir élaboré une théorie de la motivation est Frederick Winslow Taylor, au début du XXe siècle. Il définit en 1911 la très célèbre Organisation Scientifique du Travail, ou OST, qui devait permettre de maximiser la productivité par une plus grande motivation des travailleurs.

Cette OST s'articule essentiellement sur trois principes :

➤ **La division verticale du travail**

C'est le principe « A chacun selon ses talents » ou plutôt « A chacun selon son intelligence »⁷. Aux ouvriers le travail manuel, aux ingénieurs le travail intellectuel. 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 (la mise en place de méthodes, d'organisation, de gestion, de contrôle, de recrutement ou de formation), les autres sont par nature fainéants, peu motivés et uniquement bons pour le travail manuel.

➤ **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. Aux plus vigoureux les travaux de force, aux plus faibles les travaux requérant peu d'efforts physiques.

➤ **Le salaire au rendement**

Taylor est tout à fait conscient du caractère abrutissant et aliénant du travail ainsi proposé à l'ouvrier. Selon lui, la seule motivation d'un tel travail ne peut être que l'argent. Pour cette raison, il pense que le salaire au rendement s'impose. Ainsi à chaque tâche correspond un temps d'exécution ; le chronomètre détermine alors la rémunération de l'ouvrier. Le salaire au rendement permet donc la lutte contre les temps morts découlant d'une mauvaise organisation

ou de la tendance spontanée des travailleurs à choisir leur propre rythme, ce que Taylor appelle la flânerie ouvrière.

Ce troisième principe fut très apprécié des ouvriers de l'époque qui voyaient leur Rémunération augmentée dans des proportions importantes, ce qui permettait au plus grand Nombre d'accéder à un confort matériel très appréciable.

9.2 Les travaux d'ELTON MAYO

E. Mayo est un sociologue et psychologue australien à l'origine du mouvement des relations humaines. Il est d'ailleurs considéré comme l'un des pères fondateurs de la sociologie du travail. E. Mayo a voulu compléter l'hypothèse taylorienne qui ne prenait en compte que les techniques et les conditions matérielles du travail pour améliorer la productivité, au prix d'un isolement du travailleur. Il a étudié l'impact de l'ajout de certains avantages pour les employés dans le cadre taylorien (salaires corrects, environnement de travail, horaires, sentiment de sécurité sur son lieu de travail, sécurité de l'emploi, etc.). De ses expérimentations, il a déduit l'importance du climat psychologique sur le comportement et la performance des travailleurs. Dans leurs relations avec la productivité est le point de départ des travaux d'Elton Mayo, à la Western Electric de 1932.

Ses découvertes sont le résultat d'expériences portant sur l'effet de la modification des **Facteurs d'ambiance**. Paradoxalement le rendement élevé se maintenait lorsque les Conditions initiales d'ambiance (défavorables) étaient rétablies. Ces résultats conduisent Mayo à l'idée que des éléments, autres que des facteurs d'ambiance, interviennent. Le Dépouillement d'entretiens avec les ouvriers permit de montrer que ce ne sont pas des **Facteurs matériels** qui gouvernent principalement le rendement mais des éléments de **nature Psycho-sociale**, notamment :

- L'influence du groupe ;
- L'importance de l'information ;
- La nature des relations avec l'encadrement.

Pour Mayo, il ne faisait aucun doute : c'était le sentiment de considération et de Reconnaissance qu'il faisait l'objet, en outre le fait d'être l'objet d'une attention particulière de la part de l'encadrement et d'avoir été choisis comme sujets de l'expérience contribuait à Donner à ces ouvriers une meilleure estime de soi.

Elton Mayo et ses collaborateurs donnent naissance au mouvement des « relations Humaines ». Par conséquent, cette étude a permis de montrer que les ouvriers travaillent mieux quand on s'occupe d'eux. En effet, durant l'expérience, les

employées de la Western Electric, flattées d'être l'objet d'études, avaient sympathisé avec les chercheurs de l'équipe d'E. Mayo. Ils en conclurent que l'estime de soi, la cohésion étaient plus importantes pour la productivité que l'état matériel de l'environnement de travail.

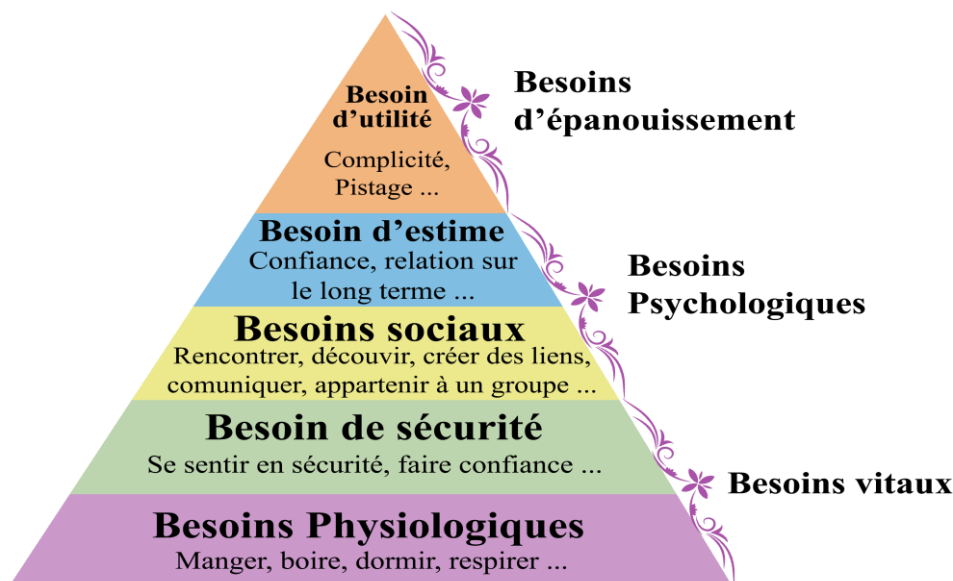
9.3 La théorie des besoins de Maslow

Difficile d'évoquer la motivation sans citer les travaux d'Abraham Maslow et sa fameuse « Pyramide des besoins ». Pour A.Maslow le souci des êtres humains, tout au long de leur vie, consiste à satisfaire leurs besoins. Ceux-ci sont regroupés et hiérarchisés en cinq grandes Catégories, dont certaines s'avèrent prioritaires. Ce n'est qu'une fois les premiers besoins Satisfaits que de nouveaux besoins de natures différentes aillent se manifester³⁹.

Il catégorise ses besoins en cinq classes dont l'ordre de priorité va de 1 à 5 :

- 1. Les besoins physiologiques :** Ces besoins sont directement liés à la survie des individus ou de l'espèce. Ce sont typiquement des besoins concrets comme manger, se vêtir, se nourrir, dormir...
- 2. Les besoins de sécurité :** Ce type de besoin consiste à se protéger contre les différents dangers qui nous menacent. Il s'agit donc de la protection de soi au niveau physique mais également moral.
- 3. Les besoins sociaux d'appartenance à un groupe :** Ce besoin révèle la dimension sociale de l'individu qui a besoin de se sentir accepté par les groupes dans lesquels il vit (famille, travail, association, ...). L'individu se définissant ainsi par rapport à ses relations. Il a donc besoin de s'intégrer à un groupe, être reconnu et être estimé par ce groupe.

Figure 9 : La pyramide des besoins de Maslow



Source: 16 : William B. WERTHEN et autres, « La gestion des ressources humaines », édition McGraw-Hill, 1990, p. 412.

³⁹ Loïc CADIN et Al, Gestion des ressources humaines. 3ème édition. Dunod. Paris.2007. P.268.

Il répartit et hiérarchise en cinq catégories les besoins ressentis par l'individu au travail et qui seront source de motivation pour lui si comblés. On y trouve :

- Les besoins basiques (survie). La rémunération financière répond à cette catégorie.
- Les besoins de sécurité (protection, ordre).
- Les besoins d'appartenance et de socialisation.
- Les besoins de reconnaissance, considération. Ils peuvent être notamment comblés à travers les systèmes de rémunération.
- Les besoins d'accomplissement, de réalisation.

Pour Ma slow, une fois les besoins du premier niveau assouvis (besoins physiologiques), l'individu passe au deuxième type de besoin etc. ...

Mais, ce principe est remis en cause pour diverses raisons :

- ✓ Le passage d'un niveau à un autre n'est pas automatique : un individu peut en effet vouloir être estimé alors même qu'il n'est pas encore en « sécurité ».
- ✓ Cette pyramide doit être valable pour tous ... mais que faire des différences culturelles ou plus simplement des individualités ?


Le dernier niveau est infini pour Ma slow...comment expliquer alors la démotivation ?

- Notons que la rémunération joue ici à différents niveaux : besoins « primaires » et besoins d'estime. Une vision toujours d'actualité puisque en effet la rémunération doit bien sûr permettre de répondre aux besoins de base des individus (conditions de vie) et joue toujours un rôle de marqueur social (le statut, les avantages, ...). La rémunération est donc un élément nécessaire mais pas suffisant pour motiver dans la durée les individus puisqu'on passe en effet d'un besoin à un autre sans cesse.

9.4 La théorie bi factorielle de Herzberg :

Au-delà de la hiérarchisation des besoins, Herzberg a montré grâce à une étude statistique, qu'il faut distinguer deux types d'éléments dans le travail :

Tableau 9 : Facteur de motivation et d'hygiène

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

Source: 17 :William B. WERTHEN et autres, « La gestion des ressources humaines », édition McGraw-Hill, 1990, p. 412.

- ✓ **Les facteurs moteurs qui** procurent une satisfaction.
- ✓ **Les facteurs d'hygiène dont** l'absence procure de l'insatisfaction mais qu'ils sont présents, sont considérés comme normaux et ne produisent aucune satisfaction particulière.

9.5 La théorie X-Y de Mac Gregor

Les théories X et Y sont des théories développées dans les années 1960 par Douglas McGregor utilisées en ressources humaines et en comportement organisationnel. Ces deux théories sont issues d'observations empiriques et s'opposent entre elles.

D'une part **la théorie X** considère que naturellement, l'être humain n'aime pas le travail et l'évitera s'il le peut. Selon cette théorie, les individus n'aiment pas les responsabilités et désirent la sécurité avant tout. Par conséquent, cette théorie induit un cercle vicieux dans lequel l'organisation est construite sur des règles strictes et des contrôles sévères. Les employés s'adaptent en choisissant de travailler au minimum, et en ayant une attitude passive. D'autre part, **la théorie Y** considère que l'Homme cherche dans le travail une certaine satisfaction, mais également à améliorer ses résultats et à avoir des responsabilités au sein de son entreprise. Cette théorie montre également que l'individu cherche à adhérer aux objectifs de l'entreprise ainsi que développer sa créativité. Par conséquent, cette théorie induit un véritable cercle vertueux dans lequel l'organisation est construite autour de principes de confiance, de délégation et d'autocontrôle. Les employés utilisent cette liberté supplémentaire pour mieux s'impliquer dans le travail. Selon Mc Gregor, le travail n'est donc pas forcément désagréable pour l'Homme, ainsi les entreprises doivent considérer que l'Homme est capable de prendre des initiatives, de se fixer des objectifs et de prendre des responsabilités.

9.6 Théorie de renforcement (B.F.Skinner) :

Cette théorie prédit de façon extrêmement perspicace des facteurs tels que la qualité de travail fourni, l'absentéisme, les retards et les accidents .Elle livre, par contre, peu de d'information sur la satisfaction des employés et leurs intentions de démission.

9.7 Théorie des Objectifs (E. Locke) :

Le comportement est motivé par les objectifs conscients de l'individu.

L'individu est avant tout rationnel, c'est-à-dire capable de fixer des objectifs et d'orienter sa conduite pour les atteindre .Il produit plus et travaille mieux si ses

objectifs de rendement pour l'organisation sont élevés.

9.8 La théorie ERD de Alderfer

Alderfer(1969) propose la théorie ERD comme une adaptation de la théorie des besoins aux Situations de travail. Se basant sur une étude auprès de 110 employés de banque, Alderfer propose que la motivation de l'individu consiste à agir en vue de satisfaire trois catégories de besoins : les besoins d'existence (E) , les besoins de rapports sociaux (R), les besoins de développement (D).

- **Les besoins d'existence** : ils expriment les désirs d'ordre physiologique et matériel et

Correspondent aux besoins d'ordre inférieur chez Maslow, 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.

- **Les besoins de rapports sociaux** : il s'agit des besoins qui poussent un individu à Entretenir des relations avec d'autres personnes. Ces relations sont des échanges amicaux Et conflictuels entre l'individu et les personnes qu'il côtoie. Ces besoins s'expriment par le Partage avec autrui de sentiments, d'émotion, de confidences, d'idées, ou au contraire de Haine, de rivalité etc. Ce besoin d'échange est un facteur de motivation qui pousse L'individu à chercher à le satisfaire. En entreprise, les besoins de rapports sociaux peuvent Se traduire par la volonté de s'intégrer dans une équipe de travail, de chercher les contacts Avec autrui, de rendre les échanges conviviaux avec les collègues, de participer à des Activités syndicales... ce type de besoins correspond aux besoins d'ordre supérieur d'estime de soi (en partie) et sociaux proposés par Maslow.

- **Les besoins de développement personnel** : l'individu est motivé pour satisfaire ce type de besoins afin, d'une part d'assouvir ses aspirations pour la créativité et l'innovation, et ses désir de participer à des tâches ou des activités enrichissantes, d'autre part, d'affronter des situations de défis. 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.

Selon Alderfer, la motivation n'est 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. Par exemple, si L'ambiance et les relations ne sont pas satisfaisantes, il peut se replier sur le salaire et les Avantages sociaux en essayant de retirer le maximum d'avantages matériels de l'entreprise. Enfin le phénomène de frustration-régression, lorsqu'un individu ne peut pas satisfaire Ses besoins de développement personnel, il se peut qu'il régresse dans l'échelle de ses Besoins. Par frustration il reporte ses désirs sur les besoins de rapports sociaux dont l'intensité Va par conséquent augmenter.

9.9 La théorie de l'équité d'Adam .S

Elle a été développée par J. S. Adams en 1963. Elle constitue un élément très important dans le processus de la motivation. Selon lui, un individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution de son travail est en ligne avec sa contribution. Il affirme aussi que les individus préfèrent en général une condition d'équité, c'est-à-dire avoir le sentiment d'être traités d'une façon juste et impartiale par rapport aux autres.

La contribution se fait par le biais non seulement de travail fourni mais aussi par D'autres tels que la compétence, la confiance dans le chef.

En définitive, la théorie de l'équité fait ressortir le fait qu'une récompense prend toute Sa valeur aux yeux d'un individu lorsqu'il la voit comme un gain équivalant à ses Contributions et comparable aux gains et aux contributions de son entourage.

9.10 La théorie des attentes :

Une des théories de la motivation qui ont beaucoup d'appuis est la théorie des Attentes, élaborée par Vroom et ses collaborateurs. Selon cette théorie, la motivation au travail est déterminée par trois facteurs :

La valence: correspond à l'attrait des conséquences pour une personne.

L'attente: correspond à la probabilité pour que l'action de cette personne entraîne les conséquences attendues.

L'utilité: quant à elle, indique la nécessité des conséquences pour l'individu.

Lorsqu'on multiplie la valence par l'attente et par l'utilité, on obtient le niveau de motivation de la personne à entreprendre l'action en question.

L'équation est alors la suivante : **Attente x Utilité x Valence = Motivation**

Tableau 10: Facteur de motivation et d'hygiène :

Facteurs de motivation	Facteurs d'hygiène
- Travail.	- Statut.
- Accomplissement.	- Relations avec le supérieur.
- Possibilité de croissance.	- Relations avec les collègues.
- Avancement.	- Relations avec les subordonnés.
- Reconnaissance.	- Supervision technique.
	- Politique et administration de l'entreprise.
	- Sécurité d'emploi.
	- Condition de travail.
	- Salaire.
	- Vie personnelle

Source: 18 : William B. WERTHEN et autres, « La gestion des ressources humaines », édition MCGraw-Hill, 1990, p. 412.⁵

10 Section 3 : Le lien entre la motivation et la rémunération

Dans le chapitre précédent, je vais traiter sur la rémunération au sein de la FRH, Ainsi que les deux sections précédentes de ce chapitre qui ont porté sur la motivation au travail .De ce fait, nous tenterons dans cette section de présenter le lien existant entre la motivation du personnel et la rémunération.

10.1 Les moyens de motivation du personnel

Les entreprises les plus performantes sont celles qui ont les employés les plus motivés. Un personnel motive se caractérise par une productivité élevée, un travail de grande qualité, un grand sens de l'urgence qui lui permet de gérer des situations de stress accru et une plus grande implication personnelle dans le travail⁴⁰.

10.1.1 La motivation par les méthodes de management

Toutes les stratégies de motivation du personnel, les méthodes de management S'appuient sur l'importance de la communication interne d'une part et la reconnaissance d'autre part.

➤ Une communication interne claire et transparente

Toutes les stratégies de motivation se basent sur une communication claire et Transparente .entre collaborateurs de même statut, cette communication se passe facilement .ce qui n'est pas le cas pour les dirigeants ou le manager et ces subordonnés .en effet les managers doivent communiquer les objectifs qui ont été fixés à leur collaborateurs afin que toute l'équipe avance dans le même sens. Le manager doit également veiller à ce que l'ensemble du personnel ait compris leurs buts ainsi que leurs enjeux. Une communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble du personnel dans le sens où il saura quels sont les enjeux et les objectifs de ses tâches .ainsi les salariés travailleront ensemble pour un but commun.

➤ La reconnaissance

La reconnaissance au travail est un élément très important qui influence sur la Motivation des salariés. En effet, plus un salarié se sent reconnu dans l'entreprise ou il travaille, plus il va être motivé car il va se sentir unique et partie intégrante de celle-ci. Ainsi par le biais de la reconnaissance des salariés, l'entreprise va pouvoir atteindre un niveau de performance élevé grâce à la motivation des employés.

10.1.2 La motivation par les conditions de rémunération

Quelles soient directe ou indirecte, les conditions de rémunération ont pour effet de motiver les salariés et de cette manière, engendre un levier de performance pour l'entreprise⁴¹.

⁴⁰ COHEN (Annick) : « *toute la fonction R.H* », ED DUNOD, Paris, 2006, p 128.

⁴¹ PERETTI (J) et MAGOT (J) : « *rémunérations* », ED VUIBERT, 2012.

10.1.2.1 Les conditions de la rémunération directe

Pour susciter la motivation chez les salariés, les entreprises peuvent jouer sur les Conditions de la rémunération directe .la rémunération directe se compose principalement d'une partie fixe c'est-à-dire le salaire de base .d'autre part elle est composé de la rémunération directe variable ou salaire de performance lié au mérite individuel ou collectif. Afin de motiver les salariés. Les entreprise doivent proposer des salaires d'efficience .cette théorie permet de montre que les entreprise ont tout intérêt à offrir des rémunérations plus élevées que celles proposées sur le marché de travail, le but étant d'attirer une main d'ouvre de qualité de la fidéliser mais également d'inciter les salariés à l'effort en d'autres termes a la motivation.

L'entreprise peut également motiver ses salariés par le biais des conditions de Rémunération directe variable ou de performance, notamment en accordant des bonus, des gratifications ou encore des primes d'objectifs, dans ce cas la motivation des salariés est essentiellement impulsée par des aspects purement financiers.

10.1.2.2 Les conditions de la rémunération indirecte

Toute organisation peut accorder à leurs salariés des rémunérations indirectes. Ce type de rémunération concerne les avantages en nature, les avantages sociaux et les périphériques légaux. Ces derniers regroupent la participation, l'intéressement, les plans d'épargne, les stocks options....etc.

Toutes ces modalités contribuent largement à la motivation et créent en même temps un levier de performance pour les entreprises. Ainsi, pour susciter cette motivation, les entreprises peuvent accordées des primes d'intéressements permettent de récompenser financièrement les collaborateurs par rapport aux résultats et aux performances obtenus.

10.1.3 La motivation par les conditions de travail

10.1.3.1 La qualité du climat social

Différents facteurs peuvent influencer sur le climat social d'une entreprise, d'une part des Facteurs externe à l'entreprise (principalement des facteurs économique-sociaux) puis d'autre part des facteurs internes à l'organisation (satisfaction des salaries, stress, malaise et conflits).Il est. Possible pour une entreprise de mesurer et sentir le climat social, notamment par la biais de différents indicateurs, comme l'absentéisme, les démissions ou encore les revendications.

Par conséquent, le climat social va permettre de mesurer de manière objective, le Ressenti, l'implication et l'engagement des salariés vis-à-vis de l'entreprise. Un bon climat social va entraîner la motivation chez les salariés dans le sens où ils vont se sentir bien, sereins et en confiance avec l'ensemble des personnes constituent l'organisation. Ils vont alors avoir envie de s'investir d'avantage dans leur travail.

10.1.3.2 La convivialité au travail

Le management par la convivialité permet de générer de bonnes relations internes, ce qui va susciter chez le salarié la motivation et ainsi garantir un bon niveau de performance pour l'entreprise. La convivialité au travail peut passer par différentes actions et activités proposées aux salariés, notamment par l'organisation d'un petit déjeuner ou d'un repas, une réunion informelle, la présentation d'un service de l'entreprise, une activité ludique ou sportive. Il faut faire preuve d'imagination et proposer toutes sortes d'activités favorisant des relations plus humaines dans le monde professionnel.

10.1.3.3 La rémunération par le travail lui-même

La motivation par l'enrichissement des tâches est très répandue, sa notoriété est certaine mais quelques distinctions s'imposent afin de mieux comprendre :

- D'abord il faut distinguer l'enrichissement et l'élargissement des tâches et de la rotation du personnel, l'élargissement des tâches consiste à ajouter des tâches à un travail, mais sans en changer la nature. De point de vue de la qualité, on reste dans la même qualité d'emploi
- venons à présent à la rotation du personnel ou des postes, elle consiste à faire travailler les employés pendant un certain temps à une autre tâche, et pendant le reste du temps à une autre tâche de la même nature
- comme nous avons constaté, le changement de la nature de travail sans accroître le Niveau de responsabilité ne change en rien les techniques de motivation. On ajoute que des tâches semblables sur le plan horizontal
- passons maintenant à l'enrichissement des tâches, qui consiste à modifier la nature même du travail on agit sur le plan vertical, cette méthode vise habituellement à satisfaire des besoins d'estime et de réalisation de soi des employés. On peut enrichir la tâche en supprimant certains mécanismes de contrôle, permettant aussi l'autocontrôle. On peut également confier une partie de la planification du travail aux employés, ou leur faire accomplir l'ensemble d'une tâche plutôt qu'une partie seulement⁴².

10.2 Les conditions pour que les rémunérations soient motivantes

Dans son ouvrage sur la Rémunération, motivation et satisfaction, Roussel. P reprend les cinq conditions pour que les rémunérations soient motivantes énumérées par Lawler :

Les employés doivent attacher une balance positive élevée aux rémunérations.

Les employés doivent croire qu'une bonne performance est réellement suivie d'une Rémunération élevée.⁴³

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

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

⁴²PERETTI Jean Marie: «*Ressources Humaines*», Edition Vuibert, 12^{ème} édition, année 2010. P 182.

⁴³MARTORY (B) et GROZET (D) : *Gestion des ressources humaines pilotage social et performance*. 7^{ème} édition. Dunod. Paris

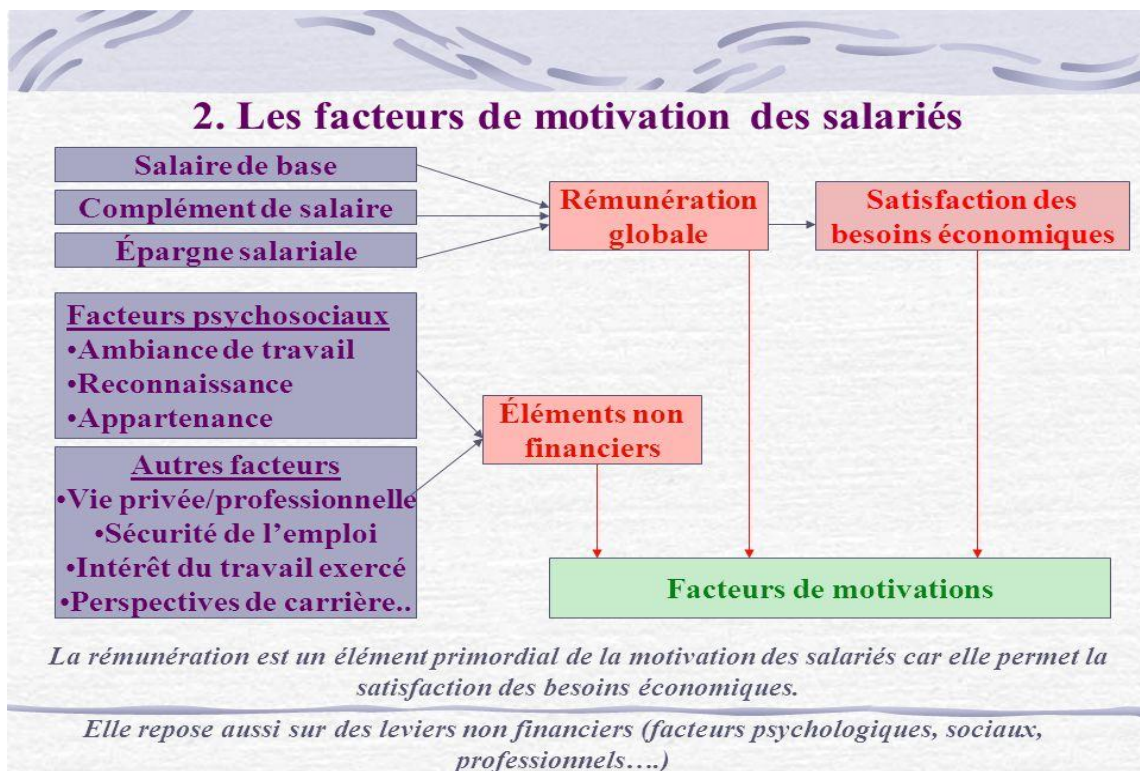
Lawler énumère cinq conditions que les rémunérations soient motivantes :

- ✓ Les employés doivent attacher une valence positive élevée aux rémunérations.
- ✓ Les employés doivent croire qu'une bonne performance est réellement suivie d'une rémunération élevée.
- ✓ Les employés doivent croire que la qualité du travail dépend dans une large mesure de l'effort qu'ils déploient. Cela signifie qu'ils doivent considérer qu'ils peuvent maîtriser la qualité du travail qu'ils réalisent.
- ✓ Les employés doivent considérer que les résultats positifs attachés à une bonne performance sont plus importants que ceux négatifs.
- ✓ Les employés doivent considérer que faire du bon travail est le plus attractif de tous les comportements possibles. C'est-à-dire, la motivation pour bien travailler doit être plus forte que la motivation pour tout autre comportement

Enfin, les employés doivent considérer que faire un bon travail est le plus attractifs de Tous les comportements possibles, seulement alors ils seront motivés pour orienter leur effort vers la réalisation d'un bon travail. C'est-à-dire que la motivation pour bien travailler doit être plus forte que la motivation pour tout autre comportement.

Il est parfois difficile de motiver une personne. En entreprise, la motivation du Personnel exige de tenir compte d'un ensemble de variables dont certaines sont internes à l'organisation et d'autre sont externes.

Figure 10 : les facteurs de motivation des salariés



Source: 19 : PERETTI (J) et MAGOT (J) : « rémunérations », ED VUIBERT, 2012.

10.3 l'individualisation et la 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.⁴⁴

Roussel P. définit la rémunération au mérite comme des augmentations de salaires Individuelles basées sur la performance de l'employé évalué individuellement au cours d'une Période de temps antérieure. De façon plus individualisé, il faut que chaque salarié comprenne Le pourquoi et le comment de chacune des décisions qui ont une répercussion sur l'un ou L'autre des éléments de sa rémunération, pour ne pas être l'objet de démotivation au lieu de Motivation.

11 Conclusion

Vu l'importance de la motivation sur les salariés, l'entreprise cherche à améliorer les Facteurs de motivation au travail (la rémunération, formation, le climat social, la Communication des objectifs ...) pour conserver son effectif et attirer de personnel compétent pour atteindre ses objectifs et assurer sa survie. On peut donc, déduire que si ces facteurs sont satisfaisants au regard des salariés, cela induit à une performance de cette entreprise.

La vision des différentes théories de la motivation nous montre une évolution dans le temps vers une importance accrue des motivateurs internes à l'individu. Les facteurs intrinsèques sont de plus en plus mis en avant et donc les réponses proposées pour motiver sont de plus en plus personnelles : on prend en compte l'individu avec ses singularités.

Le processus de motivation est ainsi un phénomène complexe et individuel, mais indispensable à appréhender et tenter de maîtriser, ou tout du moins comprendre, par les entreprises afin de bâtir une politique de rémunération pertinente et cohérente.

Il existe plusieurs théories de motivation, chacune d'elle a sa propre vision pour Expliquer, quels sont les facteurs qui apportent plus de motivation pour les salariés. Selon l'échelle des besoins de Maslow, le salaire et la sécurité de l'emploi ne sont que des besoins élémentaires, bien après l'appartenance, l'estime et la réalisation de soi. Un bon système de rémunération doit comporter des éléments d'assurance, de valeur et d'incitation afin de satisfaire les attentes et contributions des salariés. Au regard de la théorie des attentes, la rémunération apparaît comme un antécédent de la motivation, la rémunération doit parvenir à combler les attentes des salariés au travail. L'organisation doit donc faire des choix clairs sur son système de rémunération et les communiquer de façon pertinente pour maximiser ses chances de motiver ses salariés.

⁴⁴ Loïc CADIN et All, Gestion des ressources humaines. 3ème édition. Dunod. Paris.2007.p114



**Chapitre III : Impact du système de
rémunération sur la motivation des salariés
de la BANQUE BADR (DRH)**



Chapitre III : Impact du système de rémunération sur la motivation des salariés de la BANQUE BADR (DRH)

12 Introduction

L'Algérie est un pays à tradition rurale où l'agriculture constitue l'un des secteurs fondamentaux de la société et l'un des éléments capitaux de son économie. Elle remplit en effet plusieurs rôles notamment au plan environnemental et social.

Etant donné que la banque de l'agriculture et du développement rural évolue dans un environnement économique et social qui subit à la première de la mondialisation de profondes mutations cette dernière est appelée à adopter un nouveau schéma organisationnel, changer ses méthodes de travail, revaloriser ses moyens d'action (humain et matériel) son type de management ainsi que l'adaptation des stratégies et de gestion aux nouvelles réalités socio-économiques.

Il s'agit dès lors et en matière d'organisation de redéfinir et en même temps en exécution un nouveau système de gestion, de contrôle et de suivi harmonieux et factuel et efficace avec une meilleure communication, ainsi qu'une répartition étudiée des missions et responsabilités à chaque fonction et groupe de fonction.

Dans le cadre de la BADR à adopter un nouvel organigramme plus riche et mieux hiérarchisé et s'est donnée la vocation d'une institution financière dont la devise est de devoir s'adapter aux réformes actuelles, pour maintenir et élargir sa part de marché vu la rude concurrence imposée par les banques privées et étrangères, et occuper une place conforme à sa véritable stature au sein de l'économie nationale et internationale.

Dans ce chapitre, nous allons faire une analyse sur l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés dans la Banque d'Agriculture et de Développement Rural. Pour ce faire, il y a lieu de subdiviser ce chapitre en trois sections successives :

La première section je présenterai une approche globale concernant l'organisme d'accueil, à savoir la Banque d'Agriculture et de Développement Rural.

La deuxième section, quand à elle, présentera l'organisation du travail

Et la troisième section, présentera et analysera les résultats de l'enquête.

13 Section 1: Présentation de la BADR.

Après plusieurs recherches concernant le thème de ma mémoire, je trouvé judicieux de faire un stage pratique dans une banque (BADR) où je pourra mieux, et de source, je répondre à mes différentes interrogations.

13.1 Historique et évolution

La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (**BADR**) est une institution financière Nationale créée par décret N 82-106 le 13 mars 1982 avec pour mission le développement du Secteur agricole et la promotion du milieu rural. Elle est une société par action au capital Social de **2.200.000.000 DA**, chargée de fournir aux entreprises publiques économiques Conseils et assistance dans l'utilisation et la gestion des moyens de paiement mis à leur Disposition, et ce dans le respect du secret bancaire⁴⁵.

En vertu de la loi 90/10 du 14 avril 1990, relative à la monnaie et au crédit (LMC), la banque **BADR** est devenue une personne morale effectuant les opérations d'octroi de crédits et la Mise à la disposition de la clientèle les moyens de paiement et de gestion. Depuis 1999, le Capital social de la **BADR** a augmenté et enregistré le seuil de **33.000.000.000 DA**. Constituée Initialement de **140** agences cédées par la BNA, son réseau compte actuellement plus de **290** Agences, **41** directions régionales et plus de **7000** cadres et employés actifs au sein des Structures centrales, régionales et locales.

Il faut savoir que la BADR dispose de plusieurs filiales qui activent dans plusieurs domaines tels que, la formation bancaire, la garantie du crédit immobilier, l'automatisation des transactions interbancaires, des instruments techniques d'accompagnement, du programme de développement et de modernisation des banques et le financement des prêts aux logements consentis par les intermédiaires financiers agréés.

A ce titre, parmi les filières de la BADR, il y a lieu de retenir notamment :

El Djazair Istithmar, la Société de placement des valeurs Mobilières (SPDM), la Société de Crédit Bail EL Djazair Idjar, la banque Al Baraka, Algérie Clearing, la Société de Gestion de La Bourse des Valeurs (SGBV), la Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires Et Monétique (SATIM), la Banque du Maghreb Arabe pour l'Investissement et le Commerce (BAMIC), l'Entreprise des services et Equipement de sécurité (AMNAL), le Fond de caution Mutuelle de Garanties des Microcrédits, la Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garanties des Exportations (CAGEX), la Société d'Assurance de Prévoyance et Santé (SAPS), l'Institut de Formation Bancaire (IFB), l'Institut Algérien des Hautes Etudes Financières (IAHEF), le Fonds de Cautions Mutuelle de Garanties des Chômeurs, le Fonds De Cautions Mutuelles de Garanties des Risques de crédits de Jeunes Promoteurs, la Caisse de Garantie du Crédit à l'Investissement (CGCI), la Société Algérienne de Leasing Mobilier « S A L E M », et enfin le Programme de Financement du Commerce Inter Arabe (PFCIA) en USD.

13.2 Les étapes d'évolution de la BADR :

La BADR est une banque publique qui a pour mission le développement du secteur agricole Et la promotion du monde rural.

⁴⁵ Pour plus de détails, consulter le site officiel de la BADR : www.BADR-bank.dz

De part la densité de son réseau et l'importance de son effectif, la BADR est classée par le « BANKERS ALMANACH » (édition 2001) première banque au niveau national, 13ème au Niveau africain et 668 au niveau mondial sur environ 4100 banques classées.

Etablissement à vocation agricole à sa création, la BADR est devenue, au fil du temps, et Notamment depuis la promulgation de la loi 90/10, une banque universelle qui intervient dans Le financement de tous les secteurs d'activités.

Ainsi, les trois grandes étapes qui caractérisent l'évolution de la BADR sont les suivantes :

Années 1982-1990 : au cours de ces huit années, la BADR a eu pour objectif, d'asseoir sa Présente dans le monde rural en ouvrant de nombreuses agences dans les zones à vocation Agricole. Elle a acquis une notoriété et une expérience certaine dans le financement de l'agroalimentaire

Et de l'industrie mécanique agricole. Cette spécialisation s'inscrivait, alors dans Un contexte d'économie planifiée où chaque banque publique avait son champ d'intervention.

Années 1991-1999 : la loi 90/10 ayant mis un terme à la spécialisation des banques, la BADR A élargi son champ d'intervention vers les autres secteurs d'activités, et notamment, vers les PME/PMI, tout en restant un partenaire privilégié du secteur agricole. Sur le plan technique, Cette étape a été celle de l'introduction des technologies informatiques :

Année 1991 : mise en place du système SWIFT pour l'exécution des opérations de commerce International ;

Année 1992 : introduction du nouveau plan des comptes au niveau des agences ;

Année 1993 : achèvement de l'information de l'ensemble des opérations bancaires au niveau Du réseau ;

Année 1994 : mise en service de la carte de paiement et de retrait BADR

Année 1996 : introduction de télétraitement (traitement et réalisation d'opération bancaires à Distance et en temps réel) ;

Année 1998 : mise en service de la carte de retrait interbancaire ;

Année 2000-avril 2002 : l'étape actuelle se caractérise par la nécessaire implication des Banques publiques dans la relance des investissements productifs et la mise en adéquation de Leurs activités et du niveau de leur présentation avec les principes de l'économie de marché.

Afin de se mettre au diapason des profondes mutations économiques t sociales et répondre Aux attentes de la clientèle, la BADR a mis en place un programme d'actions quinquennal, Axé notamment sur la modernisation de la banque, l'amélioration des prestations, ainsi que L'assainissement comptable et financier. Ce programme a conduit à ce jour à la réalisation Suivante :

2000 : Etablissement d'un diagnostic exhaustif des forces et faiblesses de la BADR et Élaboration d'un plan de mise à niveau de l'institution par rapport aux normes internationales. Généralement du système réseau local avec réorganisation du progiciel SYBU en client/serveur

2001 : Refonte et raccourcissement des perdures de traitement, d'acheminement et de Sanction des dossiers des crédits. Les délais varient, aujourd'hui, entre 20 et 90 jours, qu'il S'agisse d'un dossier d'exploitation, d'investissement, ou encore de son niveau de sanction (Agence, Succursale, direction générale) ; Concrétisation du concept de « banque assise » avec « services personnalisables » (agence Amirouche, chéragé...)

2001 : Introduction du nouveau plan des comptes au niveau de la comptabilité centrales ;

2001 : Généralisation du réseau MEGA PAC à travers nos agences et structures centrales ;

2001 : Mise en place d'une application relative à la dématérialisation des moyens de paiement Et au transport d'images d'appoints ;

2002 : Généralisation de la norme « banque assise » avec « service personnalisé » aux

Agences principales du territoire national.

13.3 Les missions principales de la banque BADR

On peut résumer ces missions comme suit :

- Le traitement de toutes les opérations de crédit, de change et de trésorerie;
- L'ouverture de comptes à toute personne;
- La réception des dépôts à vue et à terme;
- La participation à la collecte de l'épargne;
- La contribution au développement du secteur agricole;
- L'assurance de la promotion des activités agricoles, agro-alimentaires, agro-industrielles et Artisanales
- Le contrôle avec les autorités de tutelle de la conformité des mouvements financiers des Entreprises domiciliées.

13.4 Les principaux objectifs de la banque BADR

Les différents objectifs espérés par cette banque, sont :

- L'augmentation des ressources aux meilleurs coûts et rentabilisation de celles-ci par des Crédits productifs et diversifiés dans le respect des règles;
- La gestion rigoureuse de la trésorerie de la banque tant en dinars qu'en devises;
- L'assurance d'un développement harmonieux de la banque dans ses domaines d'activités;
- L'extension et le redéploiement de son réseau;
- La satisfaction des ses clients en leur offrant des produits et services susceptibles de répondre à leurs besoins;
- L'adaptation d'une gestion dynamique en matière de recouvrement;
- Le développement commercial par l'introduction de nouvelles techniques managériales telles que le marketing et l'insertion d'une nouvelle gamme de produits.

13.5 La présentation de la direction des ressources humaines

La direction des ressources humaines (DRH) désigne une structure dont les fonctions concernent la gestion du personnel, la formation, la rémunération, la communication, les relations dans la banque l'environnement et les conditions de vie au **travail**. Les ressources humaines tiennent un rôle primordial en entreprise. Le **service DRH** a une haute responsabilité dans la réussite de l'entreprise, car il assure plusieurs fonctions décisives : la rémunération, recrutement, relations sociales, formation professionnelle, etc. Les missions sont vastes et sont reconnues comme le principal levier de développement de l'entreprise, car l'humain y incarne aujourd'hui un véritable enjeu stratégique.

La GRH peut être appréhendé dans un premier sens comme la gestion des hommes au travail. Par rapport à ses objectifs et finalités, la GRH est définie comme un ensemble de pratiques, de managements ayant pour objectif de mobiliser et de développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité et efficacité de l'organisation.

La gestion des ressources humaines, ne signifie pas que les hommes sont des ressources mais que les hommes ont des ressources. La mission du directeur des ressources humaines est donc de développer ses ressources (talents, compétences, dispositions particulières...) de toutes les personnes qui s'investissent au service de l'entreprise et de les mobiliser à atteindre les objectifs définis dans le cadre du projet d'entreprise.

Afin de faire face à de nouveaux défis, la banque Badr n'a pas d'autres options que de maintenir en permanence une adéquation entre les besoins quantitatifs et qualitatifs d'une part et les ressources dont elle dispose d'autre part. Cette stratégie implique une approche dynamique de système de rémunération, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, une incitation à mobilité et un développement de l'employabilité des collaborateurs, une procédure de recrutement exigeante, une ingénierie de la formation, , système de gestion interne performant,

La GRH telle qu'elle est connue aujourd'hui, s'est construite de façon empirique et progressive suivant de très près, la structuration des grandes entreprises industrielles. Les directions des ressources humaines ont dû répondre à différentes questions qui se posaient concrètement aux dirigeants. Il est en effet possible de mettre en évidence un lien étroit entre le processus de développement de la fonction des ressources humaines et les circonstances historiques et économiques qui ont fourni le cadre dans lequel les entreprises évoluent.

13.6 Les missions de la DRH :

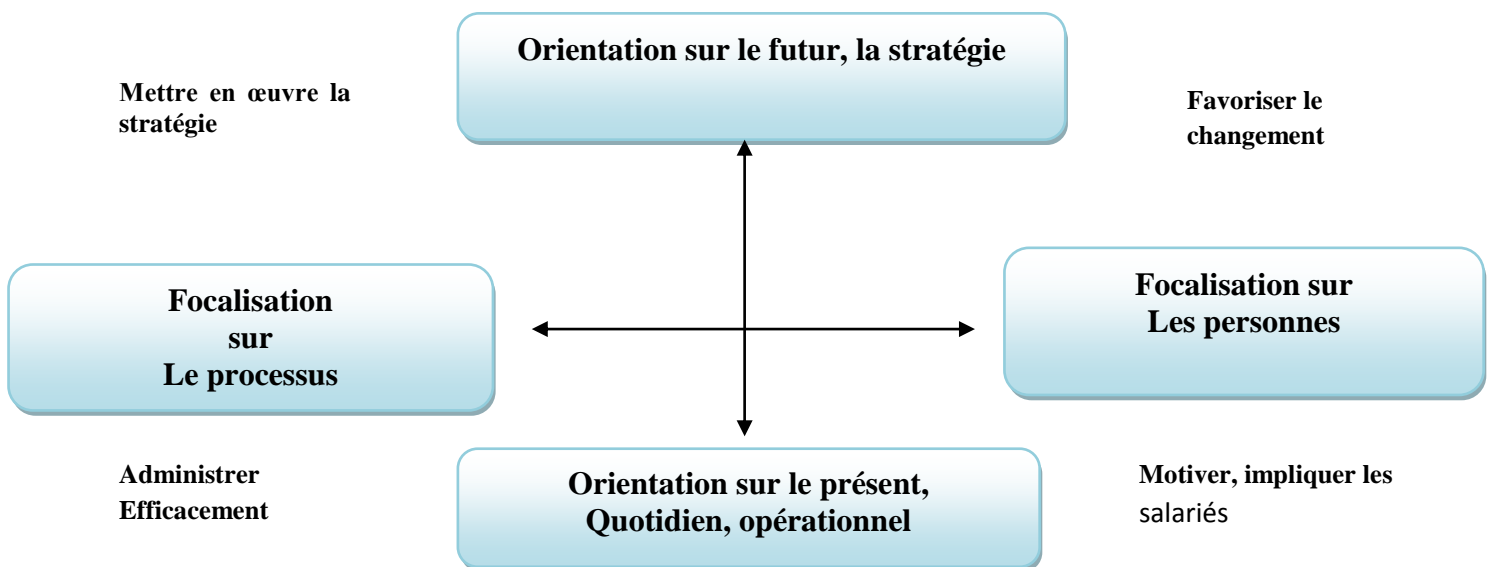
Les missions de la fonction ressources humaines peuvent être examinées selon

Deux axes :

- ✓ L'orientation sur le présent ou le futur ;
- ✓ La focalisation sur les hommes ou sur les processus.

Nous pouvons schématiser les différentes missions comme suit :

Figure 11: « missions de la fonction ressource humaine ».



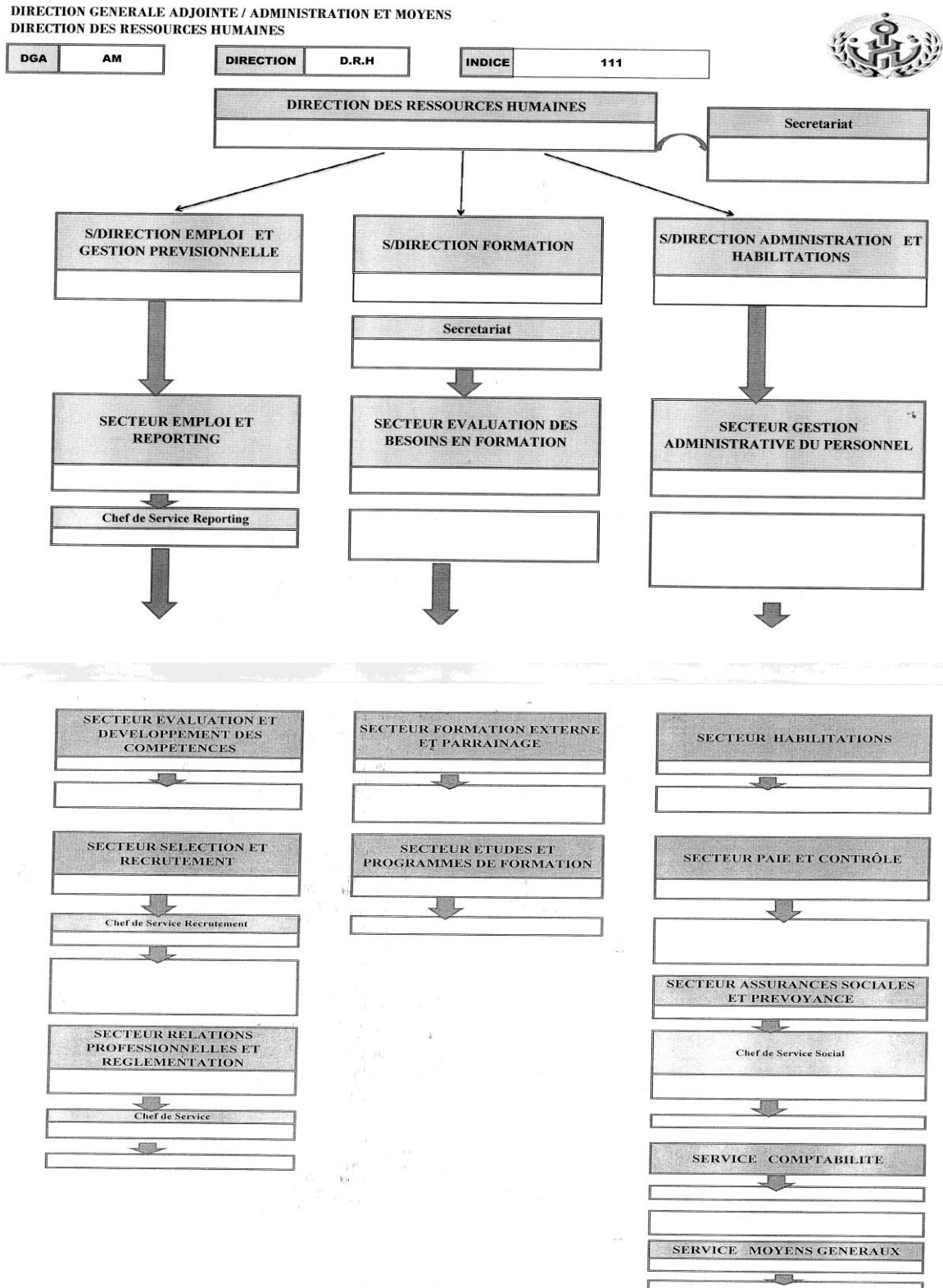
A partir de ce schéma, je peux distinguer les missions de la fonction RH :

- **Administrer efficacement:** c'est d'être une opérationnelle efficace dans l'administration du personnel, correspond à la mise en place d'une organisation décentralisée de la FRH ET une Responsabilisation de la ligne hiérarchique. Ainsi, les activités de GRH sont des parties intégrantes de certaines fonctions.
- **Développer la motivation des salariés:** la motivation peut être définie comme le Processus qui gouverne l'engagement dans une action en déclenchant et en donnant de la direction, de l'intensité et de la persistance à un comportement. Le salarié doit posséder un sentiment de reconnaissance d'autrui, il faut connaître aussi ses attentes et ses besoins.
- **Favoriser le changement :** pour être un agent de changement, la direction des ressources humaines consacre une partie importante de son activité à encourager un esprit novateur et des compétences plus efficaces et à mettre en place des nouvelles modalités de travail ou de rémunération.
- **Mettre en œuvre la stratégie :** pour être un partenaire stratégique, le directeur des ressources humaines (DRH) doit participer à la définition de la stratégie de son entreprise, doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences RH des décisions prises. Ainsi, on veillera à la cohérence de la stratégie RH avec celle de l'entreprise et à la cohérence des différentes pratiques de la GRH entre elles de manière à accompagner efficacement la stratégie définie au sommet stratégique⁴⁶.

13.7 **Organigramme de BANQUE BADR (DRH):**

⁴⁶ Jean Marie Peretti : «Ressources Humaines», Edition Vuibert, 12^{ème} édition, année2010.p 30.

Figure 12 : Organigramme de BANQUE BADR (DRH):



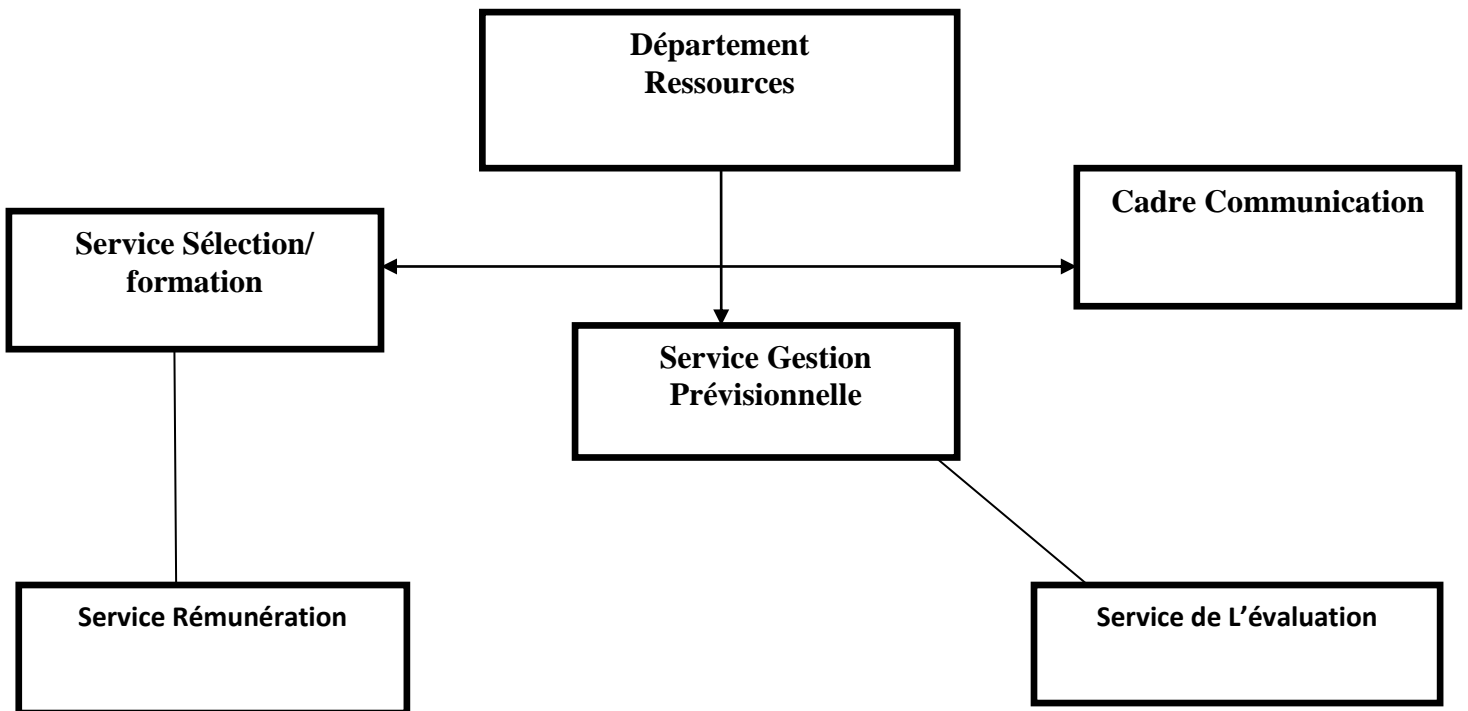
Source: 21 ; Propriété interne de l'entreprise

13.8 Présentation du département ressources humaines et communication :

Le département ressources humaines est chargé d'assurer à la Région, l'acquisition du Personnel, le suivi de sa carrière, ses formations, et ce, jusqu' au départ en retraite. Il est composé de :

- ✓ **Service Gestion Prévisionnelle** : il est chargé de l'étude et de la gestion Prévisionnelle des effectifs ainsi que la gestion de leurs carrières.
 - ✓ **Service étude et langue** : il s'occupe d'apprentissage et stagiaires.
 - ✓ **Service de rémunération** : La rémunération consiste à rétribuer ou à récompenser une personne physique en contrepartie du travail effectué. Les modalités de rémunération sont explicitement décrites dans le contrat.
 - ✓ **Section formation** : cette section est chargée d'assurer la formation des Agents à fin d'établir une adéquation entre le poste occupé et les Qualifications des personnels.
 - ✓ **Section recrutement** : elle s'occupe de toutes les procédures de recrutement
- Section de rémunération : La rémunération consiste à rétribuer ou à récompenser une personne physique en contrepartie du travail effectué.

Figure 13: L'organigramme de département ressources humaines



source: 22 : Document interne à l'entreprise

13.9 Grands domaines de la fonction des RH qui peuvent être regroupés en onze rubriques :

13.9.1 La rémunération

La rémunération est une activité qui consiste à évaluer la contribution des employés à l'organisation, afin de déterminer leur rétribution monétaire et non monétaire, directe ou indirecte en accord avec la législation en vigueur et la capacité financière de l'institution.

D'un point de vue administratif, la direction RH est chargée du contrôle de l'application des obligations légales des conditions de travail. La **gestion de la paie** est assurée par un organe des ressources humaines. Ce rôle comprend le **calcul des bulletins de salaire** à partir d'une grille salariale que le service est également chargé d'établir. Pour cela, le service paie prend en compte la gestion des parts variables, des charges et des différentes déclarations sociales. Le respect des conventions collectives lors de ces différents calculs relève d'ailleurs de sa responsabilité.

La Direction des ressources humaines est chargée de tenir à jour un dossier du personnel. C'est une mission centrale puisqu'elle **permet de faciliter les échanges** entre la direction et les salariés. C'est pour cette raison que le service RH intervient au moment de l'embauche, en établissant les contrats de travail. A la suite de l'embauche des candidats, l'entreprise doit évaluer leurs rendements afin d'établir une rémunération adéquate. Utiliser le rendement comme un déterminant de la rémunération renforce généralement la motivation au travail de l'individu.

13.9.2 Analyse de l'emploi

Elle constitue le point de départ de toute activité des RH. En effet avant même de savoir de quelle compétence a-t-on besoin, il est indispensable de connaître les emplois disponibles. L'analyse de l'emploi consiste donc à repérer et répertorier les emplois disponibles dans une organisation.

La Direction des ressources humaines **organise** et **régule** les formations professionnelles, les départs à la retraite, les congés, les ruptures de contrat, les bilans de compétences, etc. C'est ce qui entre dans la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). Et c'est aussi elle qui prévoit le recrutement du personnel. C'est une lourde responsabilité, car la DRH est chargée de **dénicher les prochains talents** qui mèneront l'entreprise vers ses objectifs.

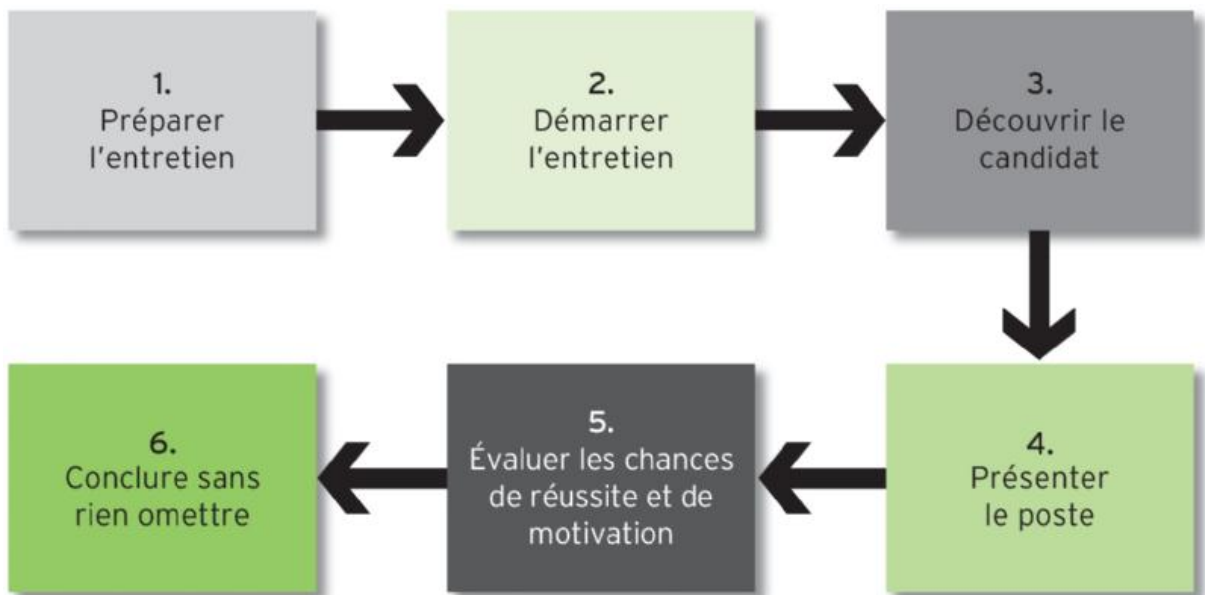
13.9.3 La planification des RH

La planification des RH est un processus d'élaboration et de mise en application de plan et de programme visant à assurer à une entreprise, le nombre d'employés et le type de main d'œuvre nécessaire et ceci au moment opportun.

13.9.4 Le recrutement

Qu'il soit interne ou externe, le recrutement commence par l'expression du besoin, la description du poste, l'appel à candidature, la présélection, la sélection et se termine par l'accueil et l'intégration du nouveau salarié au bureau.

Figure 14 : Résumé des étapes du recrutement :



Source : 23 propriété de l'entreprise

13.9.5 Evaluation du rendement

Il est question ici d'un système structuré et formel visant à mesurer, à évaluer et à influencer les caractéristiques, comportement et les résultats d'un employé occupant un poste donné. Elle est aussi qualifiée d'évaluation du personnel. L'évaluation poursuit quatre séries d'objectifs :

13.9.5.1 Évaluer les compétences des collaborateurs

Elle consiste à faire le total, des compétences dont fait preuve une personne quand elle exécute des tâches en vue d'atteindre un objectif.

13.9.5.2 Évaluer les performances d'une personne

Elle conduit à l'analyse des résultats d'une activité d'une personne, puis comparer ses résultats à ses objectifs et aux résultats obtenus par les collègues.

13.9.5.3 Évaluer le potentiel d'une personne

Elle consiste à apprécier les capacités d'une personne à acquérir rapidement des compétences nouvelles par la formation ou dans son emploi actuel, afin de lui confier de futures responsabilités.

13.9.5.4 Evaluer la motivation

C'est le fait de mesurer le degré d'implication personnel au travail, son niveau d'engagement dans les activités de l'organisation.

13.9.6 La gestion des carrières

La notion de carrière fait référence à la trajectoire professionnelle d'une personne depuis son recrutement jusqu'à son départ de l'organisation. La gestion des carrières doit être appréhendée sous deux aspects : aspect individuel et aspect organisationnel.

Dans son acception individuelle, la gestion des carrières suppose que l'individu prenne en charge son parcours professionnel en développant son employabilité.

14 Section 2 :L'organisation du travail

14.1 Les différents documents utilisés pour élaborer la fiche de paie :

Pour réaliser la fiche de paie on a besoin des documents suivants :

- L'état du pointage.
- L'état des heures supplémentaires.
- La fiche de changement de situation.
- Etat d'avance sur salaire.
- Etat d'avance des prés logement/véhicule.

14.2 Politiques et composantes de rémunération au sein de banque BADR (DRH)

Une organisation doit appuyer sa politique de rémunération sur trois principes :

- une gestion active de sa masse salariale,
- une répartition équilibrée de l'argent qu'elle distribue,
- des rétributions diversifiées (salaires, primes et avantages indirects).

14.3 Les composantes de la rémunération :

Le système de rémunération au niveau de DRH se compose à la fois d'éléments ;

- fixes et variables ;
- individuels et collectifs ;
- directs et différés.

Je note également que la rémunération se prête à la négociation. La loi 90-11

régissant les relations de travail favorise la négociation des conventions collectives des entreprises. Elle donne la possibilité d'adopter le système à l'activité, à la culture, à l'organisation du travail de ces dernières.

En ce qui concerne la banque BADR, les éléments constituant la masse des salaires sont mentionnés dans la convention collective. La classification des postes de travail détermine les fourchettes salariales de base.

14.4 Définition du poste de travail :

Un poste de travail désigne l'ensemble des tâches accomplies par un travailleur dans le cadre d'une organisation du travail, d'où l'article 4 de la convention collective qui étudie et analyse les postes représentatifs de l'activité de l'entreprise. La nomenclature des postes de travail qui comprend l'ensemble des tâches et des missions.

Les critères d'évaluation des postes sont :

- ✓ Le degré de qualification ;
- ✓ Les responsabilités ;
- ✓ Les efforts ;
- ✓ Les contraintes particulières à caractère professionnel.

L'évaluation des postes permet d'affecter à chaque poste un indice. L'indice est d'autant plus élevé que les tâches qu'il comporte nécessitent :

- Des efforts considérables ;
- Des tâches plus difficiles, plus complexes et plus contraignantes.

Les cinq phases de la classification des postes de travail

1. Etude et description des postes ;
2. Evaluation des postes ;
3. Classification des postes ;
4. Prix des postes échelle par salaire
5. Fourchette des salaires par postes.

14.5 Les éléments de la rémunération existant au sein de la banque sont :

- **Le salaire de base :** le salaire de base est le résultat de l'étude et de l'analyse du poste liée à une méthode de classification. Cependant, on fixe un salaire de base pour chaque poste, l'entreprise adopte une méthode analytique.

Cependant, on fixe un salaire de base pour chaque poste, l'entreprise adopte une méthode analytique. Selon la Nomenclature des postes de travail⁴⁷.

- **L'indemnité d'expérience professionnelle (IEP) :** Cette indemnité sanctionne l'ancienneté du salarié dans l'entreprise en/et hors secteur. Pour la DRH elle donne chaque année 2% pour ces salaires. Elle est calculée en pourcentage du salaire de base. Comme suit : **salaire de base × le taux de IEP**
- **Le taux d'IEP :**

Ex : Si le salarié commence le travail le 17/07/2019 Et pour donné a ce salarié L'indemnité d'expérience professionnelle (IEP) de 2% ,il doit travailler pour toute l'année jusqu'à 2020 parce que la DRH automatiquement elle donne a ces salariés cette IEP , mais ce salarié il a commencé le 17/07/2019 Ce mois-ci est pas pris en compte Jusqu'au mois prochain cela signifie que il a travaillé pendant cinq mois « aout , septembre, octobre ,novembre, décembre » le mois de janvier le taux de IEP Il est calculée comme suit :

- **5×2÷12=0.83%**
- **5 : le mois**
- **2 : le pourcentage d'IEP**
- **12 : les années**

Le IEP de 2019 : 00%

Le IEP de 2020 : 0.83%

Le IEP de 2021 : 2.83%

Le IEP de 2022 :5%

Le IEP de 2023 :7%

- **Indemnité de travail de poste « ITP » :** Elle est allouée pour compenser les contraintes forfaitairement les sujétions du service contenue notamment :
 - Le travail de nuit ;
 - Le travail durant les jours hebdomadaires de repos ;
 - Le recouvrement d'horaires pour la passation des consignes.

Indemnité de transport « IT » : elle est donnée aux gens qui utilisent des moyens de transport pour arriver au lieu de travail. Elle est valorisée en fonction des

⁴⁷ Document BADR-DRH

distances entre le lieu de résidence et lieu de travail.

- **Indemnité de véhicule personnelle « IVP »** : Elle est destinée aux gens qui utilisent leurs propres véhicules pour l'intérêt de l'entreprise. Elle se devise en deux parties :
 - **Fixe** : un montant destiné aux cadres.
 - **Variable** : elle est destinée aux cadres qui accomplies des missions hors l'entreprise, c'est une indemnité kilométrique: pour une mission qui nécessite plus de 50 Km, l'entreprise donne 1 DA pour 1 Km. Elle est négociable par la convention.

14.6 La cotisation et l'imposition des indemnités :

On peut classer les indemnités en 3 classes(voir annexe N°)

Les éléments coti sables et imposables : on trouve les éléments suivants :

- Le salaire de base ;
- Les heures supplémentaires ;
- IEP ;
- La nuisance ;
- Le congé ;
- PRI et PRC.

Les éléments imposables et non coti sable : sont les suivants :

- La prime de panier ;
- Indemnité de transport.

Les éléments non coti sable et non imposables :

- IVP
- CAF
- AF

On peut calculer la cotisation des indemnités pour les deux parties :

- L'employeur : 26% ;
- Les salariés : 9%.

Elle concerne la sécurité sociale (CNAS)

14.7 La prime de rendement PR :

La prime de rendement au niveau de La DRH noté selon le personnel et selon le pourcentage de la banque :

Ex : telle banque de la BADR noté sur 25% et le salarier il est noté sur 10 donc le taux

de prime de rendement de ce salarier et 25%.

14.8 La fiche de paie :

Définition La fiche de paie : est le document qui atteste du versement du salaire à un employé à une date précise, pour une période donnée (généralement mensuelle) pour les personnes ayant un contrat de travail. Ces personnes doivent donc être déclarées aux organismes sociaux et/ou aux autorités publiques, et éventuellement payer des impôts et des cotisations sociales selon la législation en vigueur. Ces déductions apparaissent sur les fiches de paie.

En l'absence d'un contrat de travail, des rémunérations peuvent néanmoins être versées à des intervenants (indemnités, vacances, etc.). Ces rémunérations ne donnent pas lieu au versement de cotisations sociales mais doivent faire l'objet d'un justificatif.

Les fiches de paie sont généralement préparées à partir des informations et du calcul des salaires enregistrés dans le livre de paie.

Les informations minimales qui doivent apparaître dans une fiche de paie sont :

- ✓ le nom du salarié et le poste qu'il occupe ;
- ✓ Le nom et les coordonnées de la structure « employeur » (nom, adresse, N° d'immatriculation sociale et fiscale) ;
- ✓ la période de paie concernée (ex : du 1er au 31 janvier 2011) ;
- ✓ Le salaire de base, les éventuelles indemnités additionnelles au salaire de base (allocations familiales, indemnités de transport...), les retenues faites et le salaire net à verser ;
- ✓ Le coût salarial total (salaire net + charges employeur + charges employé) ; • la signature de l'employé ;
- ✓ la signature et le cachet de l'employeur ;
- ✓ la date d'émission de la fiche de paie ;
- ✓ le numéro matricule de l'employé ;
- ✓ la situation matrimoniale/nombre d'enfant(s) à charge.
- ✓ Les informations complémentaires suivantes peuvent être ajoutées si besoin:
- ✓ Le niveau ou la catégorie du poste (si la structure dispose d'une grille des salaires) ;
- ✓ les modalités de paiement (espèces, virement, chèque) ;
- ✓ les avances ou prêts reçus.

Sous section 9 : Traitement de la paie :

La DRH fait le traitement de la paie en prenant en compte les éléments suivants :

Chaque structure émie son propre fiche de pointage au niveau de service personnel où elle est contrôlée et consolidée. On peut trouver 03 types de pointages au sein de la BADR :

- ✓ Le pointage des absences ;
- ✓ Le pointage des heures supplémentaires ;
- ✓ Le pointage de chaque structure.

14.9 La réalisation des bulletins de paie :

Pour un salarié :

Chargé de clientèle, Classe 3 section2, avec 1 échelon et 33 PBI (point bonification individuelle) on a le nombre de points 548 :

- **salaire de base :**

$$548 \times 80 \text{DA} = 4384.00$$

- **Le taux de IEP :**

$$\begin{aligned} 26.03\% &= \text{salaire de base} \times 26\% \\ &= 4384.00 \times 26.03\% \\ &= 11411.75 \end{aligned}$$

- **prime de rendement :**

$$\begin{aligned} &\text{salaire de base} \times \text{le taux de prime de rendement} \\ &4384.00 \times 25\% \\ &= 10960.00 \end{aligned}$$

- **IND transport :**

$$= 1500.00$$

- **IND panier :**

$$= 11000.00$$

- **Retenue ASS AMANA :**

$$400.00$$

- **cotisation sociale :**

$$\begin{aligned} &(\text{Salaire de base} + \text{IEP} + \text{P.R.}) \times 9\% \\ &(4384 + 11411.75 + 10960) \times 9\% \\ &= 66211.75 \times 9\% \\ &= 5959.05 \end{aligned}$$

- **Cotisation IRG :**

$$\begin{aligned} &(\text{Salaire de base} + \text{IEP} + \text{P.R.}) - \text{cotisation sociale} + \text{IND transport} + \text{IND panier} \\ &66211.75 - 5959.05 + 1500.00 + 11000.00 \\ &= 72752.7 \end{aligned}$$

TOTAL :

$$\begin{aligned} &\text{Gains-Retenues} \\ &78711.7 - 21684.6 \end{aligned}$$

Net A Payer : 57027.10

15 Section 3 : Résultats de l'enquête :

15.1 Interprétation des résultats

Cette section sera consacrée à la représentation et à l'analyse des résultats obtenus sur le terrain, nous analyserons les résultats de l'enquête à l'aide d'un questionnaire auprès du personnel.

Les caractéristiques de l'échantillon étudiés (cadre, agents de maitrise, et d'exécution) :

Tableau 11 : Répartition de la population de l'enquete selon le sexe

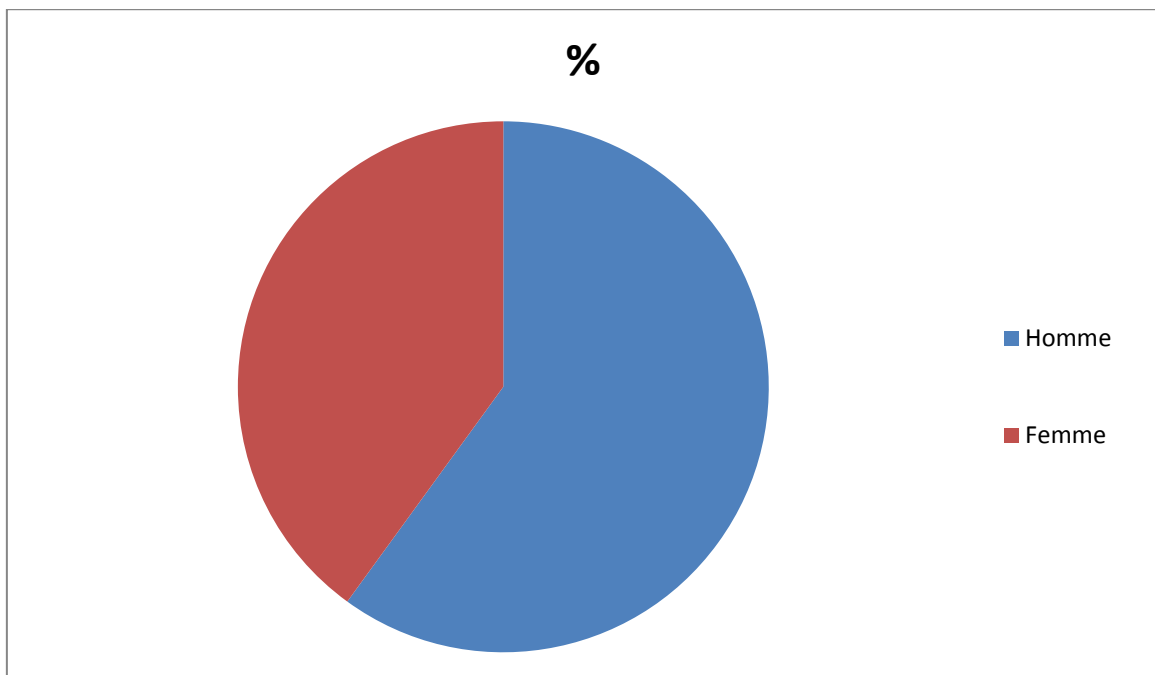
sexe	ni	%
Masculin	42	60
Féminin	28	40
Total	70	100

Source: 24 ; Réaliser par moi-même.

Le tableau, ci-dessus montre la répartition des enquêtés selon le sexe, de ce fait, nous constatons que le sexe masculin est la catégorie la plus dominante, avec un pourcentage de 60%.

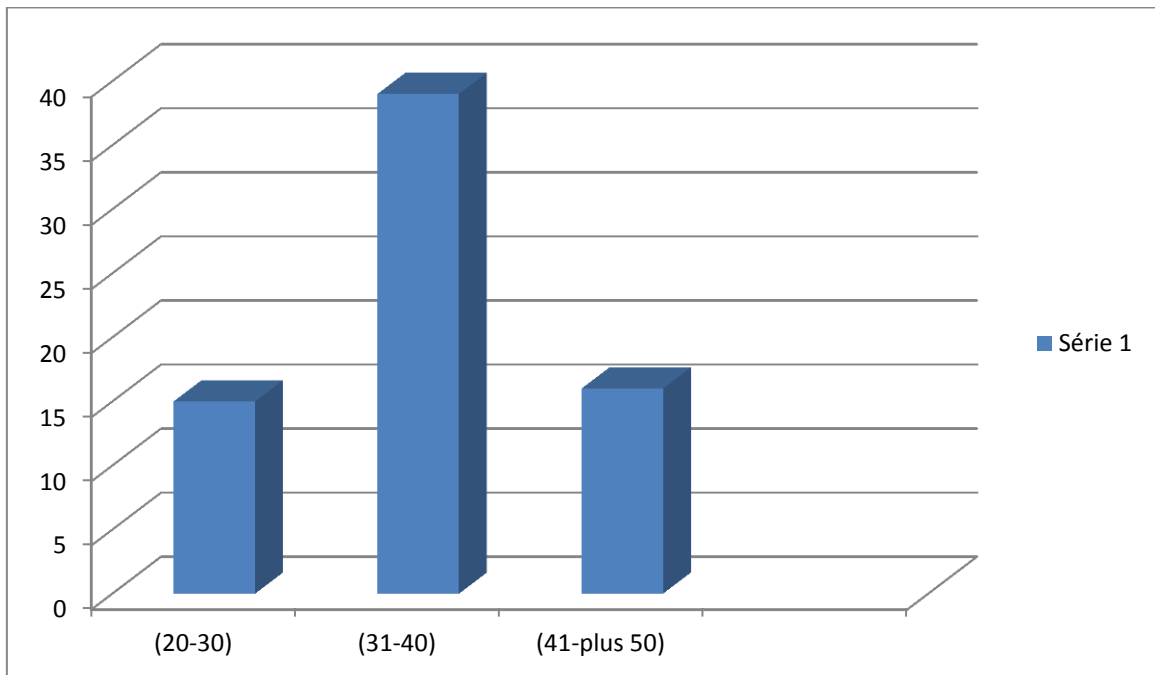
Tandis que le sexe féminin constitue 40% de la population étudiée.

Figure 15 : Répartition de la population de l'enquete selon le sexe



Source : Résulta de l'enquête

Figure 16 : Répartition de la population enquêtée selon l'âge.



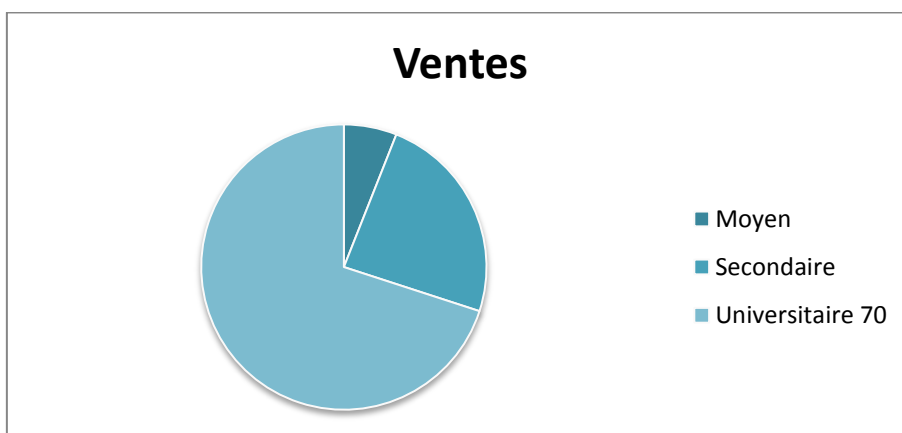
Source : réalisée par moi-même

Selon les données recueillies lors de l'enquête, et présentées dans La figure ci- dessus, nous constatons que la majorité des interrogés ont un âge qui varie entre avec un taux de 56%. Nous pouvons dire que la BADR est fondée sur le potentiel d'expérience pour créer des conditions favorable au développement la gestion des ressources humaines.

Vient en seconde position, la population dont l'âge varie entre 41-50 ans, avec un taux de 23%.

Enfin, la catégorie d'âge ne représente que 21% de la population sondée.

Figure 17 : Répartition de la population enquêtée selon le niveau d'instruction



Source : réalisée par moi-même

D'après les résultats recueillis et classés dans la figure qui présente la répartition des enquêtés selon leur niveau d'instruction, nous constatons que le taux le plus élevé est enregistré chez les salariés qui ont un niveau d'étude universitaire avec un taux de 70%, suivi par les salariés qui ont un niveau d'études secondaires avec une proportion de 24%, puis vient en dernière position la catégorie dont le niveau d'étude moyen avec un pourcentage de 6%.

- 70% de la population interrogée dispose d'un niveau d'instruction universitaire.

- 24% de la population étudiée a un niveau d'instruction est secondaire.

Enfin, le niveau d'instruction moyen ne représente qu'un taux de 6%.

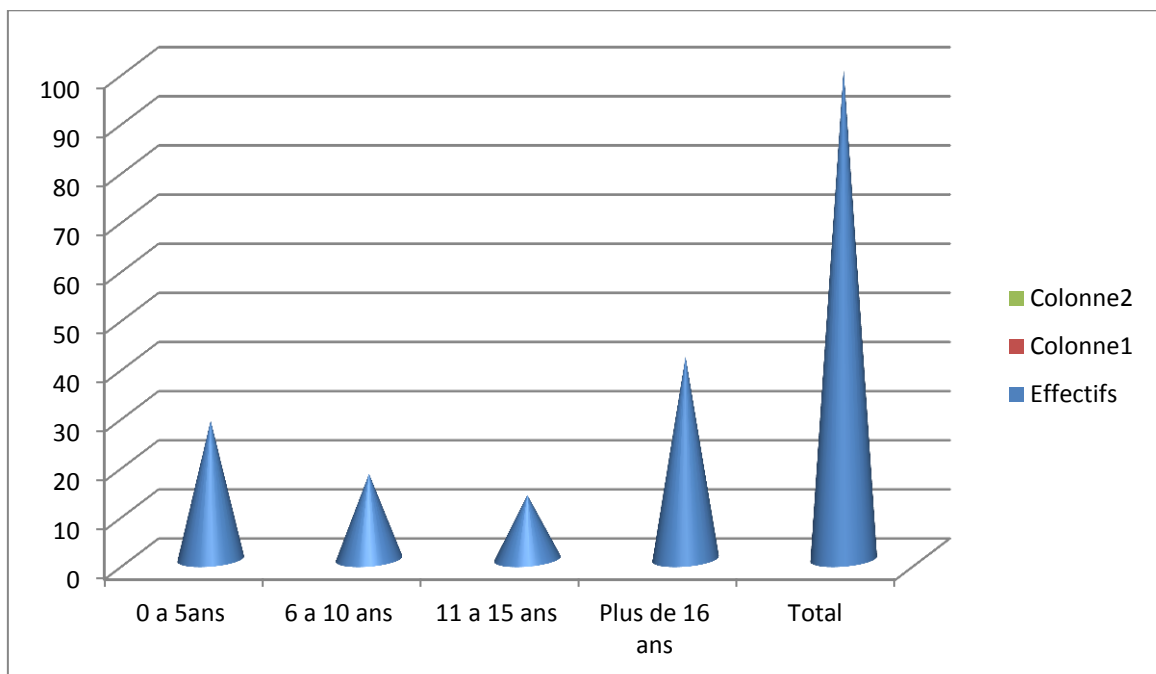
Nous pouvons avancer que la majorité des interrogés disposent d'un niveau d'instruction élevé, ce qui est compatible avec les compétences et les qualifications nécessaires pour exercer des tâches complexes.

Tableau 12 : La répartition de l'échantillon étudié selon l'ancienneté

Ancienneté	Effectifs	%
0 à 5ans	13	28.26%
6 à 10 ans	08	17.39%
11 à 15 ans	06	13.04%
Plus de 16 ans	19	41.31%
Total	46	100

Source : résultat de l'enquête

Figure 18 : La représentation graphique de l'échantillon selon l'ancienneté



Source : résultat de l'enquête

D'après ce graphe on remarque que la plupart des salariés de l'échantillon enquêtés de la BADR ont une ancienneté plus de 16 ans avec un pourcentage de 41.31% , suivi par ceux qui ont une ancienneté qui ne dépasse pas 5 ans avec un taux de 28,36%, 17,39% pour ceux qui

ont une ancienneté de 6 à 10 ans, et enfin 13,04% pour ceux qui ont une ancienneté de 11 à 15 ans.

D'après ce graphe on constate que les salaires, il y'a pas des offres des salaires plus avantageuses et plus attractifs à l'externe de leurs entreprises.

Tableau 13 : Répartition de la population enquêtée selon le statut professionnel.

Statut professionnel	Ni	%
Cadres	58	83%
Techniciens et Agents de maîtrise	12	17%
Total	70	100

Source : réalisée par moi même

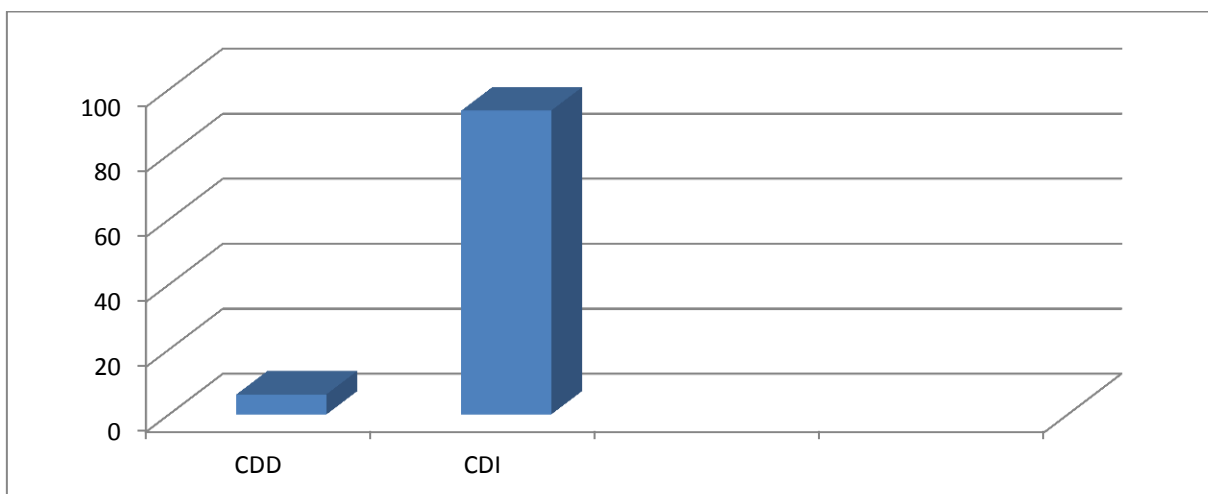
D'après ces résultats, nous constatons que notre échantillon est constitué de deux catégories socioprofessionnelles.

Le tableau montre que la catégorie des cadres est la plus importante avec un pourcentage de 83%, suivi par les techniciens et agents de maîtrise avec un taux de 17%. Dans les tableaux et les figures qui suivent nous allons tenter de vérifier la première hypothèse de recherche qui stipule que la rémunération constitue le principal facteur de motivation au sein de la BADR.

Tableau 14 : La répartition de l'échantillon étudié selon le contrat de travail.

Type de contrat	Effectifs	%
CDD	03	6.52%
CDI	43	93.48%
Total	46	100

Figure 19 : La représentation graphique de l'échantillon selon le contrat de travail

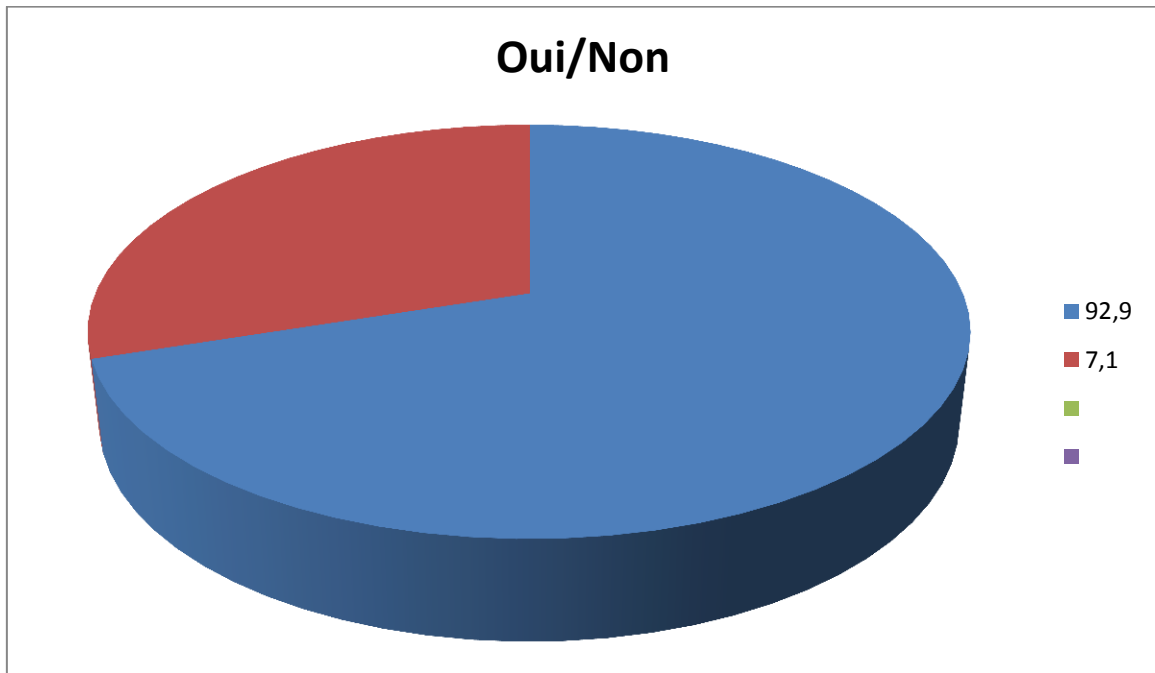


Source : résultat de l'enquête

Dans ce graphe nous constatons que la plupart des employés ont un contrat à durée indéterminée avec un pourcentage de 93,48% donc peu de mouvement, il ya pas des entrants de l'extérieur, et 6,52% pour ceux qui ont un contrat à durée déterminée.

Ce qui explique que la situation des salariés avec un contrat à durée déterminée risque de perdre leur poste dès que leur contrat sera terminé, dans le cas ou le salarié a prouvé ses capacités et il a développé ses compétences l'entreprise peut transférer son contrat à un contrat à durée indéterminée.

Figure 20 : Répartition des enquêtes par rapport à l'efficacité de la politique salariale de la BADR



Source : réalisée par moi-même

Cette figure nous montre la répartition des enquêtés selon leurs perception par rapport à l'efficacité de la politique salariale de la banque.

Nous constatons que 92,9% des personnes interrogées jugent que le système de rémunération de l'est efficace alors que les 7,1% restants jugent qu'il n'est efficace.

D'après les résultats obtenus, nous constatons que la BADR dispose d'une politique salariale efficace, cette dernière a crée un sentiment de reconnaissance et d'équité reflétant le système de valeur, pour attirer les ressources humaines compétentes, conserver les performances et motiver les salariés.

15.2 La politique de rémunération :

Tableau 15: L'opinion des enquêtés à propos de l'influence de la rémunération sur la motivation selon le statut professionnel

L'influence de la rémunération sur la motivation	Non		Oui		Total	
	ni	%	ni	%	ni	%
Cadre	0	0%	58	82.85%	58	82.86%
Technicien et agent de maîtrise	6	8.75%	6	8.75%	12	17.14%
Total	6	8.75%	64	91.42%	70	100%

Source : réalisée par moi-même

D'après les résultats recueillis et classés dans le tableau ci-dessus, nous constatons que la majorité des salariés affirment par rapport à leurs opinions que la rémunération influe sur la motivation avec un taux de 91,42%, ce qui représente un nombre de 64 salariés de toutes catégories socioprofessionnelles, dont on trouve 82,85% qui représentent les cadres, suivis par un taux de 8,57% qui représente les techniciens et agents de maîtrise, Par contre 8,57% représente un nombre de 06 salariés de la catégorie qui ont répondu par , enfin on ne trouve aucune réponse par les cadre.

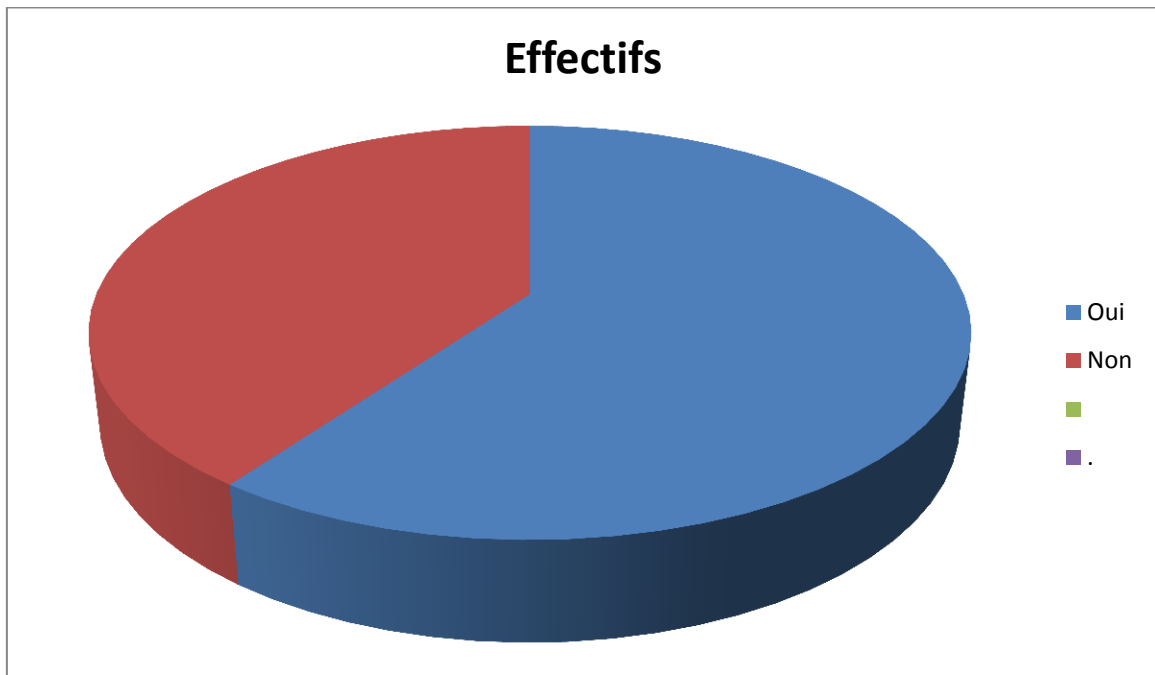
Tableau 16 : la satisfaction de la politique de rémunération au sien de LA BADR

Satisfaction de la politique rémunération au sein de l'entreprise	Effectifs	%
Oui	09	60%
Non	06	40%
Total	15	100

Source : fait par moi-même

D'après le tableau ci-dessus on remarque que la majorité des cadres sont satisfaits de la politique de rémunération de leur entreprise, cette majorité est représenté avec un pourcentage de 60%, contre 40% qui sont non satisfait de la politique de rémunération de LA BADR ils disent qu'elle n'est pas transparente, n'est pas équitable et elle est insuffisante pour la réalisation de leurs besoins et attentes malgré que LA BADR applique une politique transparente et équitable.

Figure 21 : Répartition des enquêtés par rapport à la satisfaction de la politique de rémunération au sien de la BADR



Source : fait par moi-même

Tableau 17: La politique de rémunération au sein de LA BADR se fait par :

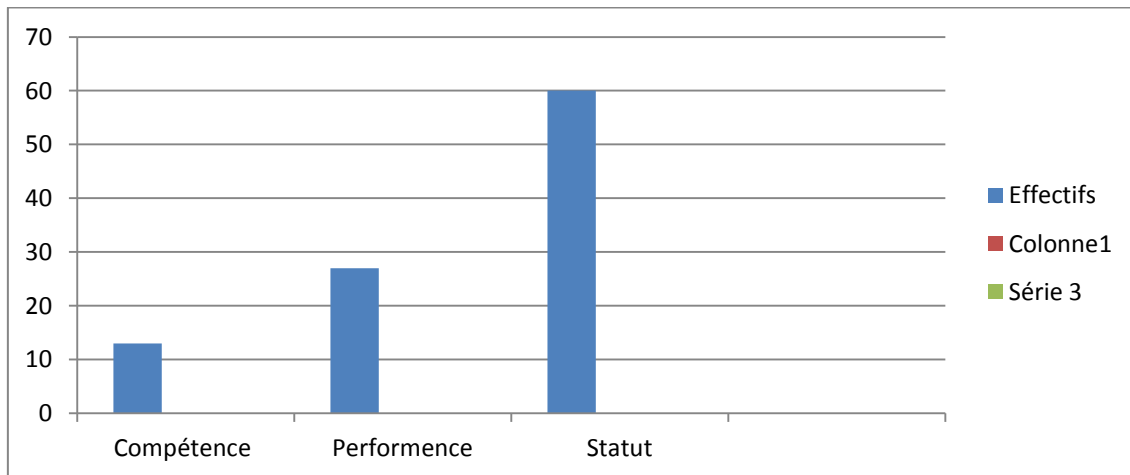
La politique de rémunération se fait par :	Effectifs	%
Compétence	02	13%
Performance	04	27%
Statut	09	60%
Total	15	100

Source : fait par moi-même

D'après ce tableau, on remarque que la plupart des cadres interrogés disent que la politique de rémunération de LA BADR se fait par statut avec un taux de 60%, 27% de ces cadres aussi disent qu'elle se fait par performance, et seulement 13% de cette population interrogé disent qu'elle se fait par compétence.

D'après ces résultats on constate que LA BADR ne prend pas réellement en compte les critères attribué aux cadres comme, la compétence, et la performance.

Tableau 18 : Répartition des enquêtés par rapport à La politique de rémunération au sein de LA BADR se fait par :



Source: 25 : fait par moi même

Tableau 19: L'importance de la part variable au sein de LA BADR

L'importance de la part variable au sein de LA BADR	Effectifs	%
Importante	06	40%
Peu importante	09	60%
Total	15	100

Source : fait par moi même

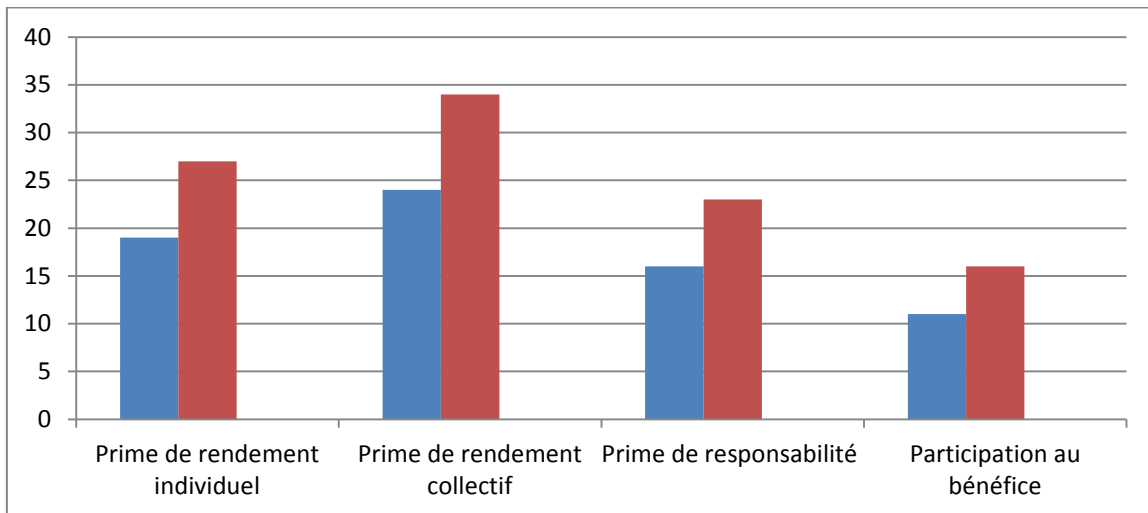
On remarque dans ce tableau que 40% des cadres interrogés trouvent que la part variable de leur rémunération est importante, car elle est représenté de 10% à 20% de leur salaire brut annuel, donc elle représente un surplus pour eux, et elle permet aussi de les motiver, contre ceux qui la considère comme peu importante, avec un pourcentage de 60%, pour eux cette part variable est mal calculer dans leur politique de rémunération et que l'entreprise peut éventuellement l'augmenter.

Tableau 20: les primes que contient la partie variable de la rémunération.

ni	19	24	16	11
fi	27	34	23	16

Source : fait par nous même

Figure 22: La répartition des enquêtés selon les primes que contient la partie variable de la rémunération.



Source : réalisé par moi-même

La figure ci-dessus nous montre la répartition des enquêtes selon les primes de la partie variable, nous observons que 34% des salariés reçoivent des primes de rendement collectif, 27% des salariés perçoivent des primes de rendement individuelles, et 23% des salariés perçoivent des primes de responsabilité, et enfin 16% pour la participation aux bénéfices.

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

Tableau 21: Corrélation des enquêtés selon le statut socioprofessionnel et l'importance de la partie variable de la rémunération.

Part variable de la rémunération /Statut socioprofessionnel	Importante		Peu importante		Total	
	ni	%	ni	%	ni	%
Cadres	37	52,87%	21	30%	58	82,85%
Techniciens et agents de maîtrise	9	12,85%	3	4,39%	12	17,15%
Total	46	65,71%	24	34,39%	70	100%

Source : réalisée par moi-même

D'après les résultats de ce tableau qui montre la relation entre le statut socioprofessionnel et l'importance de la partie variable de la rémunération, on voit que cette partie variable est importante pour les 65,71% des salariés, d'un autre côté on observe 34,39% des salariés qui jugent cette partie peu importante.

L'importance de la partie variable de la rémunération est représentée par 52,87% des cadres, 12,85% des techniciens et agents de maîtrise, A partir de ces résultats on conclut que la majorité des salariés des deux statuts socioprofessionnels, trouvent que la partie variable de la rémunération est importante, probablement en raison de la partie fixe de leur rémunération qui ne leur permet pas de réaliser tout ce que les salariés souhaitent faire et avoir pour combler leurs besoins fondamentaux.

En fait la valeur des primes constituant la partie variable leur permet d'améliorer leur niveau de rémunération.

Tableau 22: Répartition des enquêtés selon leurs avis sur les critères déterminant le salaire de base

Critères déterminant le salaire de base	ni	%
Des qualifications	39	55,7%
Des responsabilités	20	28,6%
Des conditions de travail	11	15,7%
Total	70	100%

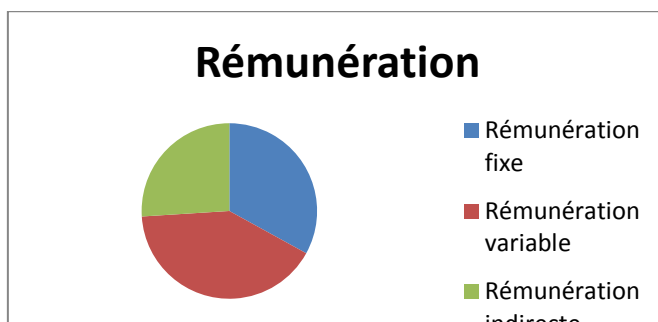
Source : réalisée par moi-même

En ce référant aux résultats de ce tableau qui représente l'avis des enquêtés sur le critère déterminant le salaire de base, on trouve 55,7% affirment que les qualifications viennent en première position comme déterminant de salaire de base, par rapport à un taux de 28,6% pour les responsabilités, par contre 15,7% pour les conditions de travail.

Nous remarquons que les qualifications et savoirs attestés par un diplôme ou résultant d'une expérience.

Ainsi un salarié peut accéder à un poste de travail plus important. Pour les salariés en matière de détermination de salaire de base. Cela montre que la banque CNEP accorde une importance à l'initiative et à la qualification des salariés.

Figure 23: Répartition des enquêtés selon l'élément de rémunération qui influence sur leurs motivation.



Source : réalisée par moi-même

Cette figure nous montre l'avis des enquêtés sur la forme de rémunération qui influence leur motivation, ces résultats indiquent que 41% ont répondu que la rémunération variable est l'élément motivant, 33% sont motivés par la rémunération fixe, par contre 26% sont pour la rémunération indirecte.

D'après ces résultats on remarque que les avis des salariés sont répartis en trois avis différents avec presque les mêmes pourcentages, donc on peut dire que les trois types de motivation sont motivants pour les salariés.

D'autres salariés affirment que les salaires ne sont pas la seule forme de rémunération, cela confirme que la rémunération indirecte a aussi une partie de motivation au travail.

15.3 Vérification de la deuxième hypothèse:

L'analyse des tableaux et figures construits sur la base des questions posées se rapportant à la deuxième hypothèse qui est, rappelons-le: " avec la partie variable de la rémunération, la BADR dispose d'un moyen efficace pour développer et maintenir la motivation de ses salariés".

D'après l'analyse faite sur les tableaux et figures, nous avons recueilli les résultats suivants:

La majorité des salariés de la BADR semble être rémunéré à travers la grille des exigences de poste et le rendement, c'est-à-dire la politique de rémunération au sein de cette banque rémunère et valorise la grille de salaire, c'est-à-dire que le salaire est établi en fonction des exigences et de la valeur du poste qu'il occupe et ce dans le but d'étudier leurs résultats et d'évaluer leurs performances.

Par ailleurs, si l'objectif de la BADR est de motiver leur personnel pour plus de performance, et plus retenir et fidéliser les salariés, cela est justifié par l'affirmation des enquêtés par rapport à l'existence d'une rémunération variable et des régimes d'avantages sociaux.

En revanche, la plupart des salariés sont motivés par cette rémunération variable qu'ils jugent importante en raison de la partie fixe de leur rémunération qui leur permet de réaliser ce qu'ils souhaitent faire et avoir pour combler leurs besoins fondamentaux, de ce fait cette partie variable les incite à s'impliquer d'avantage dans la réalisation de leurs tâches, on peut dire alors que l'intensification des efforts est motivée par l'attente d'une récompense que les salariés veulent percevoir.

Enfin, d'après les résultats obtenus, on peut affirmer qu'avec la partie variable, la BADR dispose d'une démarche stratégique, efficace pour développer et maintenir la motivation de ses salariés.

15.4 Les résultats de l'étude :

D'après les résultats de notre recherche effectuée au sein de la BADR afin d'étudier notre thématique intitulée: l'impact de la rémunération sur la motivation du personnel, nous avons constaté que la majorité des salariés déclarent être satisfaits des salaires perçus, ce qui explique l'existence d'une rémunération variable et signifie que la majorité des salariés reçoivent une partie variable dans leurs rémunération.

La majorité des salariés déclarent que leurs salaires évoluent, ce qui explique que la BADR rémunère ses salariés avec des salaires importants et stables pour les fidéliser et les motiver plus dans leur travail.

C'est pour cela qu'on trouve que la partie variable de la rémunération est importante pour les employés puisque la valeur des primes constituant la partie variable leur permet d'améliorer leur niveau de rémunération.

Ainsi cette rémunération variable influe sur le comportement des salariés et illustre son caractère de motivationnel.

Cela les incite d'avantage à s'impliquer dans leur travail pour un niveau de performance plus élevé, cela peut être justifié par le fait que la BADR rémunère des performances qui résultent des efforts de chacun soit individuellement ou collectivement, puisque cette dernière a instauré une politique de rémunération efficace.

D'un autre côté, la majorité des salariés de cette banque sont motivés en dehors de leur salaire par plusieurs facteurs qui peuvent être sociologiques et psychologiques, on a remarqué que les facteurs qui les motivent sont l'ambiance au travail, l'intéressement, et la considération, l'esprit d'équipe, la solidarité entre eux qui sont la source de motivation des salariés de cette banque qui engendrent d'avoir l'envie au travail.

Conclusion Générale

Conclusion générale :

A travers l'étude que nous avons menée au sein de la BADR, portée sur la rémunération et la motivation au travail, nous sommes parvenus à tirer les conclusions suivantes :

La rémunération au sein de la BADR joue un rôle important en matière de motivation des salariés. En effet les salariés sont motivés par leur rémunération, d'un côté, car elle est juste par rapport à la prestation du travail fourni et équitable vis-à-vis des autres salariés, chacun est rémunéré en fonction du niveau de qualification, de l'exigence du poste et des efforts effectués dans la réalisation du travail, ce dernier est donc reconnu à sa juste valeur. Le sentiment d'équité élimine alors le plus possible l'insatisfaction au travail. D'un autre côté, la rémunération motive les salariés du fait qu'elle leur permet de se procurer les objets de leurs choix, de s'assurer un minimum de confort et de sécurité, qu'elle soit suffisante pour eux et leurs familles, et du fait qu'elle soit évolutive.

Les salariés de BADR sont particulièrement motivés par la partie variable de la rémunération assise sur l'atteinte d'objectifs qualitatifs ou quantitatifs, légitimes et cohérents avec l'organisation du travail. En liant la rémunération à la performance, la BADR encourage ses employés à s'impliquer au travail, à fournir plus d'efforts et à prendre en compte ses objectifs, qui sont expliqués au travers d'une communication appropriée, c'est ainsi que les salariés font le lien entre les efforts et les performances d'une part, les performances et les augmentations qui complètent leur rémunération fixe d'autres part, ce qui est d'avantage satisfaisant pour les salariés vu que cela permet d'avoir une meilleur rémunération.

Ce résultat est en accord avec celui de Patrice ROUSSEL qui démontre que les salariés, sont d'avantage motivé lorsqu'ils perçoivent que leur rémunération fixe est juste et équitable en regard des contributions qu'ils apportent à l'entreprise, l'évolution de la rémunération fixe fondée sur le mérite est une variable efficace pour motiver les salariés.

La BADR s'intéresse à la motivation de ses salariés, en jouant sur plusieurs facteurs dont la rémunération en constitue le premier. En effet les salariés sont d'avantage motivés par la rémunération offerte qui reste l'attrait essentiel dans la vie du travailleur, car c'est elle qui assure la satisfaction des besoins de subsistance, mais plus que cela, elle augmente le pouvoir d'achat permettant notamment d'avoir des loisirs, de planifier et de réaliser des projets, elle offre ainsi une vie plus confortable et plus sereine aux salariés.

Mais la rémunération peut avoir un aspect démotivant si elle s'avère insuffisante, pour cela la BADR établit une grille des salaires et définit les augmentations en tenant compte de la loi sur l'équité, de son budget, étant ainsi tout à fait consciente de l'influence positive de la rémunération, plutôt que tout autre facteur, sur les comportements de ses employés au travail.

Au vu de ce qui a été dit, on conclut que BADR a su parfaitement instauré une politique de rémunération motivante pour ses employés en les rémunérant équitablement par rapport au travail effectué, prenant en compte le diplôme et la qualification des salariés, les résultats atteints dans le sens des objectifs fixés, les besoins propres à chacun, leur offrant notamment Des perspectives d'évolution de salaire au fil du temps, la BADR fait ainsi de la rémunération, le levier principal de la motivation au travail.

Bibliographie :

Bibliographie

OUVRAGE :

Annick (Cohen) : *la rémunération*

Bernard (M) et Daniel (G) : *Gestion des ressources humaines pilotage social et performance*. 7eme édition. Dunod. Paris

CADIN (Loïc) et All, *Gestion des ressources humaines*. 3ème édition. Dunod. Paris.2007.

COHEN (Annick) : « *toute la fonction R.H* », ED DUNOD, Paris, 2006,

DONNADIEU (Gérard) : *du salaire a la rétribution pour une nouvelle approche des rémunérations*, 2^{ème} Edition revue et augmentée, 1993

GUY(Lautier) : *Les rémunérations, comment faire évaluer son système de rémunération*, édition MAXIMA 1993, Paris.

JEAN (Marie) : *Gestion des ressources humaines*. Edition Vuibert, 9^{ème}, Paris2000,

JEAN (Marie) : *Gestion des ressources humaines*. Edition Vuibert, 9^{ème}, Paris2000,

LE LOUARN (Jean-Yves) : *gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratique*, 4eme édition, Dalloz, paris, 2002,

Michel (C) et François (P) : *Traité de sociologie du travail*. 2ème édition. De Boeck. Paris. 1998

PERETTI (J) et MAGOT (J) : « *rémunérations* », ED VUIBERT, 2012

PERETTI (Magot) : *rémunérations*, ED VUIBERT, 2012,

PERETTI Jean-Marie: *ressources humaines* », 11^{Éd}, Vuibert, Paris, 2009

ROUSSEL(P) : *Rémunération, motivation, et satisfaction au travail* , Ed, Economica ,1996

SEKIOU (L) et JEAN MARIE (P) : *Gestion des ressources humaines*, édition. De Boeck Bruxelles. 2001

TtHéVENET (B) et DEJOUX.,(C) : *Fonction RH* , PEARSON EDUCATION, Paris,

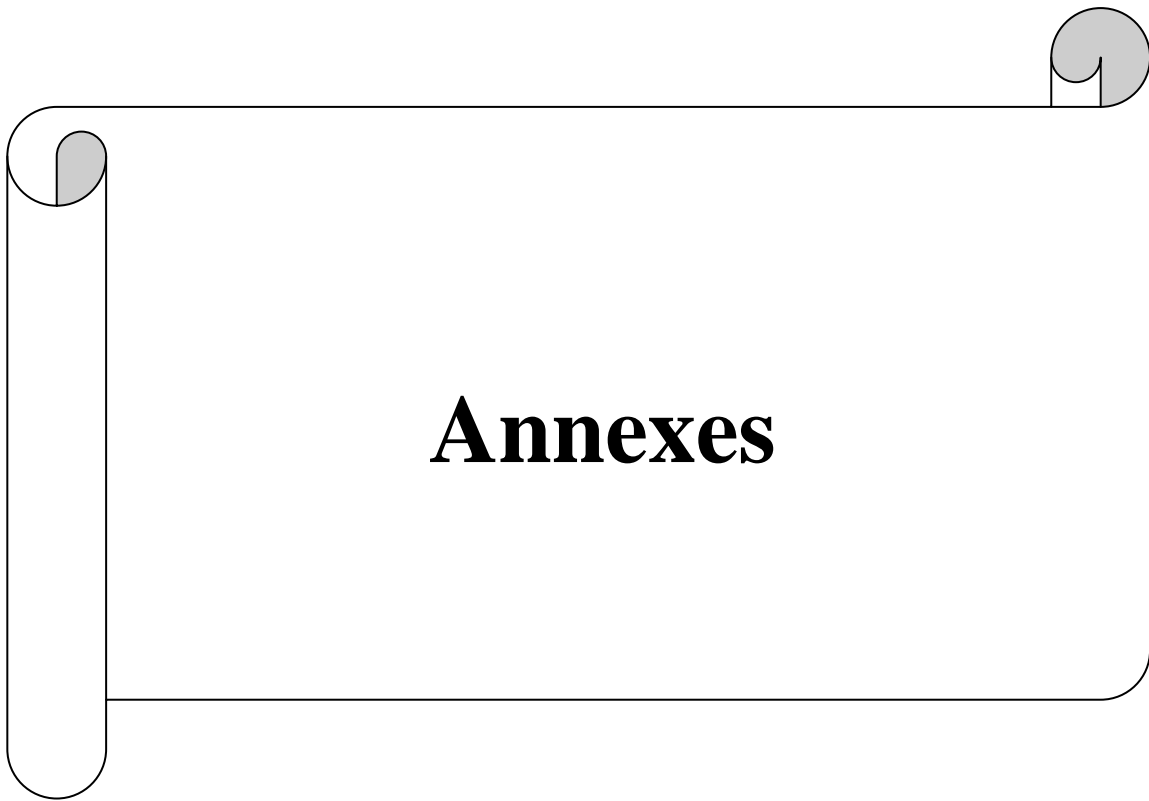
WEISS (D) : «*Ressource Humaines*», ED D'organisation, 2eme édition, 1999, Paris

Site d'internet :

www.BADR-bank.dz

<https://www.maxicours.com/se/cours/l-entreprise-atteindre-des-objectifs-economiques-en-produisant-des-biens-et-services>.

Document interne de l'entreprise



Annexes

Annexe

ANNEXE 1: CALCULE DE L'IEP

ANNEXE 2 : L'ACCORD SALARIAL

ANNEXE 3 : INDEMNITE UTILISATION VEHICULE

ANNEXE 4 : PRIME DE RENDEMENT

ANNEXE 5 ; APPRECIATIONS

ANNEXE 6 : CALCULE DE

ANNEXE 7 ; BULLETIN DE PAIE

ANNEXE 8 : BULLETIN DE PAIE REMPLI

ANNEXE 9 : APPRECIATIONS

ANNEXE 10 : FICHE D'APPRECIATION

**ANNEXE 11 ; FICHE D'EVALUATION ET D'APPRECIATION ET DE
PROPOSITION**

ANNEXE 12 :GRILLE DES ECHELONS D'AVANCEMENT

ANNEXE 13 ; NOMENCLATURE DES POSTES DE TRAVAIL

ANNEXE 14 : NOMENCLATURE DES POSTES DE TRAVAIL

ANNEXE 15 : COMPOSANT SALAIRE DE BASE

ANNEXE 16: LE QUESTIONNAIRE.

Annexe 1: calcul de l'IEP

	<u>IEP</u>
1 mois	$1 \times 2 \div 12 = 0,17\%$
2 "	$2 \times 2 \div 12 = 0,33\%$
3 "	$3 \times 2 \div 12 = 0,50\%$
4 "	$4 \times 2 \div 12 = 0,67\%$
5 "	$5 \times 2 \div 12 = 0,83\%$
6 "	$6 \times 2 \div 12 = 1\%$
7 "	$7 \times 2 \div 12 = 1,17\%$
8 "	$8 \times 2 \div 12 = 1,33\%$
9 "	$9 \times 2 \div 12 = 1,50\%$
10 "	$10 \times 2 \div 12 = 1,67\%$
11 "	$11 \times 2 \div 12 = 1,83\%$
12 "	$12 \times 2 \div 12 = 2\%$

Source : propriété interne de l'entreprise

Annexe 2 : l'accord salarial

بنك الأغلال والتنمية الريفية



شركة مساهمة ذات رأسمال قدره 54.000.000.000 دج س.ت. رقم 00 ب 0011640 الجزائر العام
مقرها الرئيسي بالجزائر - 17 شارع العقيد عميروش

DIRECTION DES RESSOURCES
HUMAINES

Alger, le 09 FÉV 2020

REF / DRH/ N° 867 / 2020

NOTE A L'ENSEMBLE DES STRUCTURES DE LA BANQUE

Objet : Mise en œuvre de l'accord salarial.

Nous avons l'honneur de porter à votre connaissance que l'accord salariale couvrant les exercices 2019 et 2020, a été signé le 03 Février 2020 et sera mis en œuvre courant Février 2020.

L'accord salariale porte sur :

Augmentation de la valeur monétaire du Point Indiciaire :

Une augmentation de 10 DA, répartis comme suit :

- 5 DA avec effet du 1^{er} Janvier 2020.
- 5 DA avec effet du 1^{er} Juillet 2020.

Revalorisation de l'Indemnité de Panier :

Elle est fixée à 500 DA par jour travaillé, soit 11 000.00 par mois et ce, à compter du 1^{er} juillet 2019.

L'Indemnité de Transport :

- 1500 DA pour les trajets supérieurs à 01 KM et inférieurs ou égaux à 05 KM.
- 4000 DA pour les trajets supérieurs à 05 KM et inférieurs ou égaux à 10 KM.
- 5000 DA pour les trajets supérieurs à 10 KM et inférieurs ou égaux à 30 KM.
- 6000 DA pour les trajets supérieurs à 30 KM

Cette disposition prend effet à compter du 1^{er} Juillet 2019.

Source : propriété interne de l'entreprise

Annexe 3 : Indemnité Utilisation Véhicule

Indemnité Utilisation Véhicule :

Le montant mensuel de l'Indemnité d'utilisation de véhicule personnel à 8000 DA / mois.

Cette disposition prend effet à compter du 1^{er} Juillet 2019.

Indemnité de Caisse :

Revalorisation de l'indemnité de caisse comme suit :

- Caissier 6000 DA / Mois.
- Guichetier Manipulateur 5000 DA / Mois.

Cette disposition prend effet à compter du 1^{er} Juillet 2019.

Indemnité pour Salaire Unique :

Cette indemnité est fixée à concurrence de 4000 DA / Mois.

Cette disposition prend effet à compter du 1^{er} Juillet 2019.

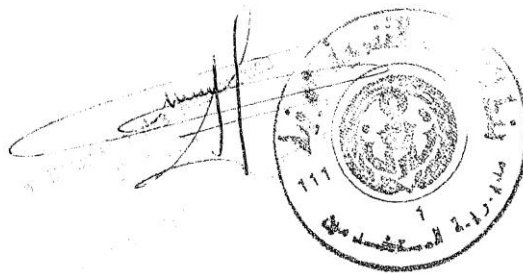
Indemnité Kilométrique :

Cette indemnité est fixé à 20 DA / Mois par KM, en cas d'utilisation de véhicule personnel, pour les missions commandées.

Cette disposition prend effet à compter du 1^{er} Juillet 2019.

Il est demandé aux GRE de mettre en application les dispositions reprises dans ce document dans le strict respect des instructions édictées.

Cordiales salutations.



Source : Documentation de l'entreprise

**BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU
DEVELOPPEMENT RURAL**

DIRECTION GENERALE ADJOINTE EXPLOITATION -123-

(PRIME DE RENDEMENT)

Mois de : Septembre /Octobre

Année : 2019

Nom et Prénom :

Matricule :

Poste de travail S.G.T : [

Notation :

Les travailleurs sont notés mensuellement sur une fiche individuelle de notation selon les trois (03) critères suivants :

a)-Quantité du travail :

Ce critère mesure le volume du travail fourni conformément aux normes propres aux postes de travail considère (03) points.

b)- Qualité du travail :

Ce critère mesure le savoir faire et le soin que l'agent apporte dans l'exécution de son travail – note maximale (04) points.

c)- Assiduité :

Ce critère mesure la régularité de l'agent au travail compte tenu des retards et absences note maximale (03) points.

Critère	Bon	Moyen	Médiocre
Quantité du travail	3 points	2 points	1point
Qualité du travail	4 points	2 points	0 point
Assiduité (1)	(3) points aucune absence ni retard	(2) point retards et abs cumulés inférieur à 8h par mois	(1) point retard et abs cumulés entre 8h et 12h par mois

Source : Documentation de l'entreprise

Annexe 5 ; appréciations

APPRECIATIONS

29/2

SEPTEMBRE 2019		
Critère	Note	Total
Quantité du travail	(De 0 à 3 point)	3
Qualité du travail	(De 0 à 4 point)	4
Assiduité	(De 0 à 3 point)	1 3 2
		8 10 9

OCTOBRE 2019		
Critère	Note	Total
Quantité du travail	(De 0 à 3 point)	3
Qualité du travail	(De 0 à 4 point)	4
Assiduité	(De 0 à 3 point)	3
		10

NOTATION FINALE
VISA DU NOTATEUR

Mr : MESSARA HASSANE

FONCTION : DIRECTEUR GENERAL ADJOINT

Annexe 6 : calcul de

<u>Sur 25 %</u>		P.R	<u>Sur 24 %</u>	
10	→ =	25,00	10	→ 24
9	→ =	22,50	9	→ 21,60
8	→ =	20	8	→ 19,20
7	→ =	17,50	7	→ 16,80
6	→ =	15,00	6	→ 14,40
5	→ =	12,50	5	→ 12,00
4	→ =	10,00	4	→ 9,60
3	→ =	7,50	3	→ 7,20
2	→ =	5,00	2	→ 4,80
1	→ =	2,50	1	→ 2,40

<u>Sur 23 %</u>			<u>Sur 22 %</u>	
10	→	23,00	10	→ 22,00
9	→	20,70	9	→ 19,80
8	→	18,40	8	→ 17,60
7	→	16,10	7	→ 15,40
6	→	13,80	6	→ 13,20
5	→	11,50	5	→ 11,00
4	→	9,20	4	→ 8,80
3	→	6,90	3	→ 6,60
2	→	4,60	2	→ 4,40
1	→	2,30	1	→ 2,20

Annexe 8 : Bulletin de paie rempli

مركز Siège		مفتاح Matricule		الإسم و اللقب Nom et Prénoms		مدة الأجرة Période de paie		الوضع العائلي Sit. Fam.	
Cl.	Sect.	Ech.	PBI	عدد النقاط Nombre de points	المنصب الحقيقي Emploi réel	N° S. S.		رقم الضمان الإجتماعي المستخدم Employeur	
3	1	1	33	548		Agent	العامل		
رمز Code	تفاصيل المنصب Libellé des Rubriques				خاضعات Soumis	النسبة Taux	الأرباح Gains	المقتطعات Retenues	
	S/B						43840,00		
	I E P						26,03%	11411,75	
	P. R				43840,00	25%	10960,00		
	IND TRANSPORT						1500,00		
	IND PANIER						11000,00		
	Ref ASS AMANA							400,00	
	Cot S/S				66211,75	9%		5959,05	
	Cot I R G				72752,70			15325,60	
رقم الحساب N° Compte						مجموع Total		78711,75	21684,65
تاريخ التحويل Date de virement								المبلغ الصافي NET A PAYER	57027,10

لمصلحتكم و من أجل مساعدتكم للمطالبة بحقوقكم (خدمات اجتماعية، إعادة تكوين الملفات... إلخ) احتفظوا بهذا البيان لمدة غير محدودة
 Dans votre intérêt et pour vous aider à faire valoir vos droits, (prestations sociales, reconstitutions de dossiers, etc...), conservez ce bulletin sans limitation de durée

Source : Documentation interne de l'entreprise

Annexe 9 : Appreciations

APPRECIATIONS

29/2

SEPTEMBRE 2019		
Critère	Note	Total
Quantité du travail	(De 0 à 3 point)	3
Qualité du travail	(De 0 à 4 point)	4
Assiduité	(De 0 à 3 point)	1 3 2
		8 10 9

OCTOBRE 2019		
Critère	Note	Total
Quantité du travail	(De 0 à 3 point)	3
Qualité du travail	(De 0 à 4 point)	4
Assiduité	(De 0 à 3 point)	3
		10

NOTATION FINALE
VISA DU NOTATEUR

Mr : MESSARA HASSANE

FONCTION : DIRECTEUR GENERAL ADJOINT

Source : Document interne de l'entreprise.

Annexe 10 : Fiche d'appréciation

DIRECTION GENERALE ADJOINTE
ADMINISTRATION & MOYENS
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

Fiche d'appréciation

Nom :

Prénom :

Fonction :

Codification : A 1101

Classification : 03/01

Date de recrutement : 01 / 04 /2019

Fin de période d'Essai ou contrat : 30 / 09 /2019

APPRECIATION EN VUE DE LA CONFIRMATION

Critères	Mauvaise	Satisfaisante	Bonne	Excellente
Assiduité				
Capacités Professionnelles				
Qualité de Travail				
Aptitude au commandement				
Sens de responsabilité				

Décision motivée du responsable hiérarchique

- Mettre fin au contrat de travail ou à la relation de travail :
 Proroger le contrat pour une durée de :
 Confirmer dans le poste de :

à la classification

Visa et Date

Avis de la Direction

Annexe 11 ; Fiche d'évaluation et d'Appréciation et de Proposition

بنك الفلاحة والتنمية الريفية



BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

FICHE D'EVALUATION,
D'APPRECIATION ET DE PROPOSITIONS

(Annexe 1 à la Décision réglementaire N° 10/94 du 27 Avril 1994)

ANNEE :

Nom et Prénoms : _____ Matricule : _____

Date et lieu de naissance : _____

Situation de famille : (1) Célibataire Marié (e) Divorcé (e) Veuf (ve)

(1) Mettre une croix.

Niveau scolaire : _____
Diplômes de formation générale : _____
(Nature et année d'obtention) _____
Diplômes professionnels : _____
(Nature et année d'obtention) _____
Formation professionnelle suivie : _____
(Nature, durée et année) _____

Date de recrutement : _____

Ancienneté Bancaire : _____

Classification actuelle :	Catégorie	Section	Echelon	Nbres PBI Attribués	Potentiel PBI
	3	8	3	101	343

Poste de travail occupé : _____ Depuis, le : _____

Structure :	Directions Centrales (1)	Directions de Succursales (1)	Agences (1)
Direction			
Sous-Direction			
Service			

Sanction disciplinaire :

Degré, nature : _____

Date : _____

Date d'EXTINCTION des effets de la sanction : _____

Remplir la case appropriée

Annexe 12 : Grille des échelons d'avancement

GRILLE DES ECHELONS D'AVANCEMENT

+ 18 points

CLASSE I		Echelons																			
Sections	Indices départs	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	250	258	265	273	280	288	295	303	310	318	325	333	340	348	355	363	370	378	385	393	400
2	260	268	276	283	291	299	307	315	322	330	338	346	354	361	369	377	385	393	400	408	416
3	270	278	286	294	302	311	319	327	335	343	351	359	367	375	383	392	400	408	416	424	432
4	280	288	297	305	314	322	330	339	347	356	364	372	381	389	398	406	414	423	431	440	448
5	290	299	307	316	325	334	342	351	360	368	377	386	394	403	412	422	431	440	450	459	468
6	300	309	318	327	336	345	354	363	372	381	390	399	408	417	426	435	444	453	462	471	480
7	310	319	329	338	347	357	366	375	384	394	403	412	422	431	440	450	459	468	477	487	496
8	320	330	339	349	358	368	378	387	397	406	416	426	435	445	454	464	474	483	493	502	512
9	330	340	350	360	370	380	389	399	409	419	429	439	449	459	469	479	488	498	508	518	528
10	340	350	360	371	381	391	401	411	422	432	442	452	462	473	483	493	503	513	524	534	544

CLASSE II		Echelons																			
Sections	Indices départs	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	350	361	371	382	392	403	413	424	434	445	455	466	476	487	497	508	518	529	539	550	560
2	360	371	382	392	403	414	425	436	446	457	468	479	490	500	511	522	533	544	554	565	576
3	370	381	392	403	414	426	437	448	459	470	481	492	503	514	525	537	548	559	570	581	592
4	380	391	403	414	426	437	448	460	471	483	494	505	517	528	540	551	562	574	585	597	608
5	390	402	413	425	437	449	460	472	484	495	507	519	530	542	554	566	577	589	601	612	624
6	400	412	424	436	448	460	472	484	496	508	520	532	544	556	568	580	592	604	616	628	640
7	410	422	435	447	459	472	484	496	508	521	533	546	559	571	584	596	609	622	634	647	659
8	420	433	445	458	470	483	496	508	521	533	546	559	572	585	598	611	624	636	649	662	675
9	430	443	456	469	482	495	507	520	533	546	559	572	585	598	612	625	638	651	664	678	691
10	440	453	466	480	493	506	519	532	546	559	572	585	598	612	626	639	653	666	680	693	707
11	450	464	477	491	504	518	531	545	558	572	585	599	612	626	639	653	666	680	693	707	721

00 → 410 → 418 x 80

CLASSE III		Echelons																			
Sections	Indices départs	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	500	515	530	545	560	575	590	605	620	635	650	665	680	695	710	725	740	755	770	785	800
2	515	530	546	561	577	592	608	623	639	654	670	685	700	716	731	747	762	778	793	809	824
3	530	546	562	578	594	610	625	641	657	673	689	705	721	737	753	769	784	800	816	832	848
4	545	561	578	594	610	627	643	659	676	692	709	725	741	758	774	790	807	823	839	856	872
5	560	577	594	610	627	644	661	678	694	711	728	745	762	778	795	812	829	846	862	879	896
6	575	592	610	627	644	661	679	696	713	730	748	765	782	799	817	834	851	868	886	903	920
7	590	608	625	643	661	679	696	714	732	749	767	785	802	820	838	856	873	891	909	926	944
8	605	623	641	659	678	696	714	732	750	768	787	805	823	841	859	877	895	914	932	950	968
9	620	639	657	676	694	713	732	750	769	787	806	825	843	862	880	899	918	936	955	973	992
10	635	654	673	692	711	730	749	768	787	806	826	845	864	883	902	921	940	959	978	997	1016
11	650	670	689	709	728	748	767	787	806	826	845	865	884	904	923	943	962	982	1001	1021	1040

CLASSE IV		Echelons																			
Sections	Indices départs	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	700	721	742	763	784	805	826	847	868	889	910	931	952	973	994	1015	1036	1057	1078	1099	1120
2	720	742	763	785	806	828	850	871	893	914	936	958	979	1001	1022	1044	1066	1087	1109	1130	1152
3	740	762	784	807	829	851	873	895	918	940	962	984	1006	1029	1051	1073	1095	1117	1140	1162	1184
4	760	783	806	828	851	874	897	920	942	965	988	1011	1034	1056	1079	1102	1125	1148	1170	1193	1216
5	780	803	827	850	874	897	920	944	967	991	1014	1037	1061	1084	1108	1131	1154	1178	1201	1225	1248
6	800	824	848	872	896	920	944	968	992	1016	1040	1064	1088	1112	1136	1160	1184	1208	1232	1256	1280
7	820	845	869	894	918	943	968	992	1017	1041	1066	1091	1115	1140	1164	1189	1214	1238	1263	1287	1312
8	840	865	890	916	941	966	991	1016	1042	1067	1092	1117	1142	1168	1193	1218	1243	1268	1294	1319	1344
9	860	886	912	937	963	989	1015	1041	1066	1092	1118	1144	1170	1195	1221	1247	1273	1299	1324	1350	1376
10	880	906	933	959	986	1012	1038	1065	1091	1118	1144	1170	1197	1223	1250	1276	1302	1329	1355	1382	1408
11	900	927	954	981	1008	1035	1062	1089	1116	1143	1170	1197	1224	1251	1278	1305	1332	1359	1386	1413	1440

CLASSE V		Echelons																			
Sections	Indices départs	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	1000	1030	1060	1090	1120	1150	1180	1210	1240	1270	1300	1330	1360	1390	1420	1450	1480	1510	1540	1570	1600
2	1035	1066	1097	1128	1159	1190	1221	1252	1283	1314	1346	1377	1408	1439	1470	1501	1532	1563	1594	1625	1656

Source : Document interne de l'entreprise

Annexe 13 ; Nomenclature des postes de travail

FAMILLE	FILIERE	EMPLOI REPERE	Poste d'Emploi	Class	Codif
Communication	Communication Marketing	Responsable Gamme de Produits H.1.1.00	Infographe	2.6	H1101
			Infographe Désigner	2.11	H1102
		Chargé du Marketing H.1.2.00	Assistant Marketing	2.9	H1103
			Chargé du Marketing	3.4	H1104
			Chargé du Marketing Principal	3,8	H1105
			Chargé du Marketing Sénior	4,1	H1106
			Assistant Communication	2.9	H1201
			Chargé de la Communication	3.4	H1202
			Chargé de la Communication Principal	3.8	H1203
			Chargé de Communication Sénior	4.1	H1204
			Administrateur Site Web	3.8	H1205
			Opérateur Centre d'Appel	3.1	H1206
		Opérateur Principal Centre d'Appel	3.4	H1207	
	Chef de Centre d'Appel	3.8	H1208		
	Documentation Archive	Documentaliste H.3.1.00	Aide Documentaliste	2.9	H3101
			Docmentaliste	3.1	H3102
		Archiviste H.3.2.00	Aide Archiviste	2.6	H3201
			Archiviste	2.9	H3202
			Archiviste Principal	3.1	H3203
			Archiviste Sénior	3.5	H3204
Chef de Centre d'Archive			4.2	H3205	
Traducteur H.3.3.00		Aide Traducteur	2.9	H3301	
		Traducteur Technique	3.1	H3302	

Source : Document interne de l'entreprise

Annexe 14 : Nomenclature des postes de travail

BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL
DIRECTION GENERALE ADJOINTE/ ADMINISTRATION ET MOYENS
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES



BADR

NOMENCLATURE DES POSTES DE TRAVAIL

FAMILLE	FILIERE	EMPLOI REPERE	Poste d'Emploi	Class	Codif
Commercial Engagement	Prospection Conseil	Chargé de Clientèle A.1.1.00	Chargé d'Accueil et d'Orientation	3.1	A.1101
			Assistant clientèle	3.1	A.1102
			Chargé de Clientèle	3.5	A.1103
			Chargé de Clientèle Principal	3.8	A.1104
			Chargé de Clientèle Sénior	3.10	A.1105
		Animateur Commercial A.1.2.00	Agent Commercial	2.6	A1201
			Assistant Commercial	3.1	A1202
			Attaché Commercial	3.4	A1203
			Attaché Commercial Principal	3.8	A1204
			Attaché Commercial Expert	3.11	A1205
	Crédit Engagement	Chargé de Crédit A.2.2.00	Assistant de Crédit	3.1	A2201
			Chargé de Crédit	3.4	A2202
			Chargé de Crédit Principal	3.8	A2203
			Chargé de Crédit Sénior	3.11	A2204
			Expert Evalueur	4.1	A2205
		Chargé de Recouvrement des Créances A.2.3.00	Assistant de Recouvrement	3.1	A2301
			Chargé de Recouvrement	3.4	A2302
			Chargé de Recouvrement Principal	3.8	A2303
			Chargé de Recouvrement Sénior	3.11	A2304

BADR-DRH 2016

Source : Document interne de l'entreprise

Annexe 15 : Composant salaire de base

ANNEXE 05 (SUITE)

AGENT D'ENTRETIEN
BATIMENT

Qualifications	Poste de Travail	Composantes (% sur le salaire de base)			
		Salissure 3%	Pénibilité 3%	Insalubrité 3%	Danger 3%
ELECTRICITE	ELECTRICIEN PRINCIPAL	X			X
	ELECTRICIEN	X			X
PEINTURE	CHEF D'EQU. PEINT. BAT.	X		X	X
	PEINTRE	X		X	X
GUICHET	CAISSIER MANIP. FONDS			X	
	GUICHETIER MANIPUL.			X	
	CONVOYEUR DE FONDS				X
	CAISSIER COMPTABLE				X
AUTRES	POSITIONNISTE			X	
	CHEF D'ATELIER	X			
	TECHNICIEN	X			
	STANDARDISTE		X		
	TELEXISTE CHIFFREUR		X		
	LINGERIE			X	

Date d'effet : 01 janvier 1996

- L'indemnité d'insalubrité relative aux lieux insalubres est fixée à 5% du salaire de base et est déterminée par la Commission interne d'Hygiène et Sécurité.

Elle cesse d'être servie quand il y'a amélioration des conditions de travail.

Source : Document interne de l'entreprise

Annexe 16: Le questionnaire.

Dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un master en sciences commerciales, option Management Des Ressources Humaines à l'école des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, portant sur «Le système de rémunération et son impact sur la motivation des salariés au Travail » , je sollicite votre collaboration et vous prie de bien vouloir répondre à ce questionnaire, cela ne devrait prendre que quelques minutes nous vous remercions d'avance du temps accordé pour répondre à ce questionnaire.

Votre avis compte pour nous.

BRAHMI Nawel

Identification :

1. sexe:

- Homme
- Femme

2. Age :

- [20-30]
- [31-40]
- [41-50[

3. niveau d'instruction :

- Moyen
- Secondaire
- Universitaire

4. ancienneté:

- De 1 à 5 ans
- De 5 à 10 ans
- De 10 à 15 ans
- Plus de 15 ans

5. Catégorie:

- Technicien et agent de maitrise
- Cadre

II. La rémunération comme facteur de motivation :

6. Comment trouvez-vous le système de rémunération au sein de votre entreprise?
- Faible
 - Moyen
 - Bon
7. Pensez-vous que la politique de rémunération dans votre entreprise est motivante?
- Oui
 - Non
8. Dans votre travail actuel, êtes vous satisfait de votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites?
- Satisfait
 - Très satisfait
 - I insatisfait
9. Qu'est-ce qui vous motive le plus dans votre travail?
- L'autonomie dans le travail
 - Ambiance au travail
 - Le salaire élevé
 - Possibilité de formation
10. Est-ce que la rémunération exerce une influence sur votre motivation au travail:
- Oui
 - Non
11. Pensez-vous que la rémunération soit le facteur capital pour motiver les salariés?
- Oui
 - Non

C'est, oui,
 Comment.....

III. La partie variable de salaire :

12. Comment préférez vous travailler?

- En équipe
- Individuel

Pourquoi ?.....

13. Qu'est ce que vous semble être rémunéré a travers la grille du salaire :

- Le diplôme
- Les exigences du poste
- Le rendement

14. Parmi les primes suivantes, laquelle contient la partie variable de votre rémunération?

- Prime de rendement individuel
- Prime de responsabilité
- Prime d'objectif
- Prime de production au mérite

15. Parmi les primes listées précédemment lesquelles vous motive le plus.....

16. La partie variable de votre rémunération représente-t-elle pour vous une partie:

- Importante
- Peu importante
- Pourquoi ?.....

17. Le salaire de base dans votre entreprise est déterminé en fonction de:

- Des qualifications
- Des responsabilités
- Des conditions de travail

18. Selon vous, quels sont les éléments cités ci-dessous qui influence votre motivation au travail?

- Rémunérations fixe
- La rémunération variable
- La rémunération indirecte

19. Avez-vous déjà bénéficié d'une récompense dans votre entreprise?

- Oui
- Non

20. Quelle est la nature de cette récompense?

- Prime de rendement
- Promotion
- Les avantages en nature et aides diverses (voiture, aide au logement,)

On vous remercie du temps que vous avez dédié pour répondre à ce questionnaire.

La table des matières :

DEDICACE

REMERCIEMENT

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

LISTE DES ABREVIATION

RESUME

INTRODUCTION GENERAL

CHAPITRE I : LE SYSTEM DE REMUNIRATION

1	INTRODUCTION.....	6
2	SECTION 1 : LES FONDEMENTS DE LA REMUNERATION	7
2.1	Sous section 1 : La définition de la rémunération	7
2.1.1	Selon B.Thévenet, C.Dejoux et All.....	7
2.1.2	Selon J.M.Peretti et J.P.Magot	7
2.2	Les contraintes de la rémunération :.....	8
2.3	Les éléments de la rémunération	9
2.3.1	La rémunération directe	9
2.3.2	Le salaire de performance ou au mérite (variable).....	10
2.4	Les trois aspects de la rémunération :	11
2.5	Terminologie en rémunération :.....	12
2.6	La masse salariale :	13
2.6.1	Types de la masse salariale :.....	14
2.6.2	La fixation du salaire :	14
2.6.3	La négociation salariale :.....	15
2.6.4	Les facteurs d'évolution de la masse salariale :.....	15
2.7	La stratégie de la rémunération :.....	16
2.8	Les enjeux de la rémunération :	19
2.9	Les composantes de la rémunération :.....	20
2.10	Les finalités et l'importance de la rémunération	21

2.11	La pyramide des rémunérations :.....	22
2.12	Les objectifs de la rémunération :	23
2.13	Les attentes des employeurs et des salariés :	25
2.14	Les formes de la rémunération :.....	25
3	SECTION 2 : GENERALITES SUR LE SYSTEME DES REMUNERATIONS.....	27
3.1	Le système de rémunération	27
3.2	Les Facteurs limitent les systèmes de rémunération :	27
3.2.1	Les facteurs juridiques	27
3.2.2	Les facteurs syndicaux	28
3.2.3	Les facteurs économiques :.....	29
3.2.4	Les facteurs historiques :	29
3.2.5	Les facteurs stratégiques	29
3.3	Les qualités d'un système de rémunération	29
3.4	Les différents systèmes de rémunération.....	31
3.5	Les caractéristiques d'un bon système de rémunération.....	33
4	SECTION 3 : LES MECANISMES DE LA REMUNERATION.....	35
4.1	le salaire de qualification	35
4.2	La classification et évaluation de poste	35
4.3	Les différentes méthodes d'évaluation :	37
4.4	L'échelle des salaires	38
4.5	Rémunération de la performance.....	38
4.6	La rémunération de la compétence	39
5	SECTION 4 : LES VARIABILITES DU SALAIRE	39
5.1	L'intéressement.....	39
5.1.1	le régime fiscal	39
5.1.2	la participation.....	40
5.2	Plan d'épargne entreprise (PEE)	40
6	CONCLUSION :	42

CHAPITRE II : LA MOTIVATION AU TRAVAIL

7	INTRODUCTION	44
8	SECTION I : LA MOTIVATION ET LA SATISFACTION AU TRAVAIL	45
8.1	Définition de la motivation :.....	45
8.2	L'importance de la motivation au travail :.....	45
8.3	Les sources de la motivation	45
8.4	La satisfaction au travail :.....	47
8.5	L'implication au travail	47
8.6	Lien entre satisfaction et motivation :.....	48
8.7	Source de la satisfaction au travail :	49
8.8	La satisfaction au travail et le rendement :.....	50
8.8.1	La satisfaction au travail, le taux de roulement et l'absentéisme :	50
8.8.2	L'âge et la satisfaction au travail :.....	50
8.9	Les différents systèmes de motivation :	50
9	SECTION II : LES PRINCIPALES THEORIES DE LA MOTIVATION	53
9.1	L'OST, première théorie de la motivation (d'après Frederick W. Taylor)	53
9.2	Les travaux d'ELTON MAYO.....	54
9.3	La théorie des besoins de Maslow	55
9.4	La théorie bi factorielle de Herzberg :.....	56
9.5	La théorie X-Y de Mac Gregor	57
9.6	Théorie de renforcement (B.F.Skinner) :.....	57
9.7	Théorie des Objectifs (E. Locke) :.....	57
9.8	La théorie ERD de Alderfer	58
9.9	La théorie de l'équité d'Adam .S.....	59
9.10	La théorie des attentes :.....	59
10	SECTION 3 : LE LIEN ENTRE LA MOTIVATION ET LA REMUNERATION	60
10.1	Les moyens de motivation du personnel	60
10.1.1	La motivation par les méthodes de management.....	60
10.1.2	La motivation par les conditions de rémunération	60
10.1.2.1	Les conditions de la rémunération directe	61

10.1.2.2	Les conditions de la rémunération indirecte	61
10.1.3	La motivation par les conditions de travail.....	61
10.1.3.1	La qualité du climat social	61
10.1.3.2	La convivialité au travail	62
10.1.3.3	La rémunération par le travail lui-même	62
10.2	Les conditions pour que les rémunérations soient motivantes.....	62
10.3	l'individualisation et la rémunération au mérite	64
11	CONCLUSION.....	64
 Chapitre III : Impact du système de rémunération sur la motivation des salariés de la BANQUE BADR (DRH)		
12	INTRODUCTION.....	66
13	SECTION 1: PRESENTATION DE LA BADR.....	67
13.1	Historique et évolution	67
13.2	Les étapes d'évolution de la BADR :	67
13.3	Les missions principales de la banque BADR	69
13.4	Les principaux objectifs de la banque BADR	69
13.5	La présentation de la direction des ressources humaines.....	69
13.6	Les missions de la DRH :	70
13.7	Organigramme de BANQUE BADR (DRH):.....	71
13.8	Présentation du département ressources humaines et communication :	73
13.9	Grands domaines de la fonction des RH qui peuvent être regroupés en onze rubriques :	75
13.9.1	La rémunération	75
13.9.2	Analyse de l'emploi.....	75
13.9.3	La planification des RH	75
13.9.4	Le recrutement	75
13.9.5	Evaluation du rendement	76
13.9.5.1	Evaluer les compétences des collaborateurs	76
13.9.5.2	Evaluer les performances d'une personne.....	76
13.9.5.3	Evaluer le potentiel d'une personne	76
13.9.5.4	Evaluer la motivation	77
13.9.6	La gestion des carrières	77
14	SECTION 2 :L'ORGANISATION DU TRAVAIL.....	77
14.1	Les différents documents utilisés pour élaborer la fiche de paie :	77

14.2	Politiques et composantes de rémunération au sein de banque BADR (DRH)	77
14.3	Les composantes de la rémunération :.....	77
14.4	Définition du poste de travail :.....	78
14.5	Les éléments de la rémunération existant au sein de la banque sont :.....	78
14.6	La cotisation et l'imposition des indemnités :	80
	Les éléments coti sables et imposables : on trouve les éléments suivants :	80
	Les éléments imposables et non coti sable : sont les suivants :.....	80
	Les éléments non coti sable et non imposables :	80
14.7	La prime de rendement PR :.....	80
14.8	La fiche de paie :.....	81
14.9	La réalisation des bulletins de paie :.....	82
15	SECTION 3 : RESULTATS DE L'ENQUETE :	83
15.1	Interprétation des résultats.....	83
15.2	La politique de rémunération :.....	88
15.3	Vérification de la deuxième hypothèse:	93

Conclusion General

Bibliographie

Annexes

