

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 :

**La contribution de la rémunération à la
motivation de la ressource humaine**

ETUDE DE CAS :

SADEG

Présenté par :

**M. Mohammed Ousaid
Seif eddine**

Encadreur :

**Mr. KERKOUB
Azzeddine,
Professeur**

08^{ème} Promotion

Juin 2021

Remerciements

Tout d'abord je remercie « ALLAH » le tout puissant de m'avoir donné la santé, la force et la volonté d'accomplir ce travail.

Je tiens à remercier mon promoteur « Mr. KERKOUB AZZEDDINE », pour la qualité de son encadrement, pour sa patience, sa rigueur et sa disponibilité durant la préparation de ce mémoire.

Je remercie les membres du juré d'avoir bien voulu prendre le temps d'évaluer et d'examiner notre travail.

Je remercie également l'ensemble du personnel de la SADEG d'Annaba et plus particulièrement à mon encadreur Mr BOUGHELOUM HAMDI de nous avoir accueillis et de fournir les informations nécessaires pour cette recherche.

Dédicace

Je dédie ce simple et présent travail à mes chers parents pour leurs encouragements, Leur soutien et leur amour dont ils ne cessent de me combler, qu'ALLAH leurs procure bonne santé et longue vie.

A mes chers frères, pour son appui et son encouragement.

A toute ma famille qui m'a Soutenu et qui M'a encouragé tout au long de mon parcours universitaire, toutes Personnes me connaissant de loin Ou de près milles mercis.

À toutes les personnes qui ont participé à l'élaboration de ce travail. Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués, et le fruit de votre soutien infailible, Merci d'être toujours là pour moi.

La liste des figures

Figure N° 01 : la pyramide des besoins de Maslow	13
Figure N° 02 : La pyramide de l’alignement du politique de rémunération	23
Figure N° 03 : La pyramide des rémunérations	31
Figure N° 04 : Les trois équilibres du système de rémunération à maintenir	37
Figure N° 05 : Les sources de la motivation	46
Figure N° 06 : Les origines de la motivation	49
Figure N° 07 : Processus de motivation au travail	56
Figure N° 08 : Organigramme des Sociétés du groupe Sonelgaz	67
Figure N° 09 : Organigramme Sociétés de Distribution de l’Electricité et du Gaz	70
Figure N° 10 : L’organigramme de la DRH de SADEG	76
Figure N° 11 : Les composantes du système de la rémunération de SADEG	77
Figure N° 12 : Concernant est-ce-que l’employé est motivé dans son travail	84
Figure N° 13 : Concernant la satisfaction vers la rémunération actuelle au sein de SADEG	87
Figure N° 14 : Concernant leur avis est-ce-que la partie variable de la rémunération incite les salariés	93
Figure N° 15 : Répartition des enquêtés selon leurs avis sur le bénéfice et la récompense	95

La liste des tableaux

Tableau N° 01: Synthèse de la théorie de Taylor	11
Tableau N° 02 : Les caractéristiques des modes de rémunération en fonction des évolutions du management	24
Tableau N° 03 : Une matrice d'augmentation du salaire	33
Tableau N° 04 : Facteurs de satisfaction et d'insatisfaction selon HERZBERG	48
Tableau N° 05 : Répartition de la population enquêtée selon le sexe	81
Tableau N°06 : Répartition de la population enquêtée selon l'âge	82
Tableau N°03 : Répartition de la population enquêtée selon le niveau de formation ...	82
Tableau N°04 : Répartition de la population enquêtée selon le statut socioprofessionnel	83
Tableau N°05 : Répartition de la population enquêtée selon la catégorie de salaire	83
Tableau N°06 : Répartition de la population enquêtée selon l'ancienneté	84
Tableau N°07 : Concernant la raison d'être démotivé	85
Tableau N°08 : Concernant le principal facteur qui motive le travailleur	85
Tableau N°09 : Concernant sur quelle base la SADEG rémunère ses travailleurs	86
Tableau N°10 : Concernant la satisfaction de leurs loisirs par leur rémunération	87
Tableau N°11 : Concernant leur avis sur l'adéquation entre la rémunération et les efforts effectués au travail	88
Tableau N°12 : La répartition selon le sexe	89
Tableau N°13 : La répartition selon le statut socioprofessionnel	90
Tableau N°14 : Concernant est-ce-que la rémunération peut influencer sur la motivation au travail	91
Tableau N°15 : La répartition des enquêtés selon les primes qui contiennent la partie variable de la rémunération	91
Tableau N°16 : L'importance de la partie variable de la rémunération selon leurs avis	92
Tableau N°17 : Concernant l'avis des enquêtés sur la motivation par la partie variable selon le statut socioprofessionnel	94
Tableau N°18 : Concernant l'élément de rémunération qui influence sur leur motivation	95
Tableau N°18 : Concernant l'impact de la rémunération variable efficace sur la motivation	96

La liste des abréviations

GRH : Gestion de la ressource humaine.

GPEC : Gestion prévisionnelle de l'emploi et compétence.

OST : Organisation scientifique du travail

RH : Ressource humain.

ERD : Existence, rapports sociaux, développement.

VIE : Valence, instrumentalité, expectation.

DRH : Direction de ressource humain.

RSP : Réserve spéciale de la participation

PEI : Plan d'épargne interentreprises

SMIG : Salaire minimum interprofessionnel garanti.

COS : conseil d'orientation et de surveillance.

SADEG : Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du gaz

SPA : Société par action

SPE : Société Algérienne de production d'électricité.

GRTE : Société Algérienne de gestion de réseaux de transport de l'électricité.

GRTG : Société Algérienne de gestion de réseaux de transport du gaz.

SDA : Société Algérienne de distribution de l'électricité et du gaz à Alger.

SDC : société Algérienne de distribution de l'électricité et du gaz du centre.

SDE : société Algérienne de distribution de l'électricité et du gaz de l'Est.

SDO : société de distribution de l'Ouest.

Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre I : Rémunération des ressources humaines.....	05
Section 01 : Généralités sur la GRH.....	06
Section 02 : Le cadre général de la rémunération.....	19
Section 03 : Les composantes de la rémunération.....	27
Chapitre II : La motivation au travail.....	40
Section 01 : Les mécanismes de la motivation.....	40
Section 02 : La motivation par la rémunération.....	51
Chapitre III : L'impact de la politique de rémunération sur la motivation des salariés au sein de SADEG	64
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	64
Section 02 : Analyse et interprétation les résultats.....	80
Conclusion générale.....	99
La bibliographie	
Les annexes	
La table des matières	

Introduction
générale

Depuis la Seconde Guerre mondiale, la fonction des ressources humaines a subi des changements rapides et profonds. Il occupe une place très importante dans l'organisation. C'est pourquoi, dans les difficultés auxquelles sont confrontées les organisations aujourd'hui, on évoque souvent les problèmes de gestion des ressources humaines. Mettre en place un modèle de gestion des ressources capable d'attirer les meilleures compétences, de les retenir et de les motiver au service de son développement durable et de sa compétitivité nationale et internationale est la principale préoccupation de toute entreprise.

Les managers doivent impliquer les salariés dans l'atteinte d'objectifs de plus en plus difficiles à atteindre, et ces entreprises ont des stratégies de plus en plus sophistiquées qui nécessitent la mobilisation des salariés.

Dans ce fait de nombreuses méthodes existent et sont destinées à mobiliser et motiver les salariés bien que cette dernière résulte d'un processus complexe qui met en jeu les différents facteurs de motivation, l'un de ses facteurs sont les rémunérations.

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

La rémunération est un élément clé de la pratique des ressources humaines et elle a depuis toujours constitué un sujet primordial pour les entreprises¹. La rémunération s'inscrit dans le cadre de relation contribution-rétribution qui lie le salarié à l'entreprise, La rétribution dépasse le cadre spécifiquement matériel elle renvoie à la relation de double échange qui permet d'identifier d'une part ce que l'individu apporte à l'entreprise (contribution) et d'autre part ce qu'il en dégage sous forme d'avantage divers (sa rétribution). L'implication du personnel employé dans les entreprises ne doit pas être freinée par un système de rémunération inadaptée voire irrationnel, chaque dirigeant doit considérer que la gestion de rémunération est essentielle à l'organisation car elle constitue un moyen de motivation des salariés et elle constitue l'un des leviers motivationnels.

Dans ce sens, la politique de rémunération doit étudier plus attentivement la question des passagers, c'est-à-dire la contribution réelle des salariés dont les performances ne peuvent être évaluées par les dirigeants de l'entreprise, il est vraisemblable que leur motivation soit affectée positivement ou négativement.

¹ COHEN-HAEGEL (Annick), *“ toute la fonction ressources humaines ”*, 2ème édition, DUNOD, paris, 2010, P.298.

La motivation semble être aujourd'hui l'un des facteurs de compétitivité essentiel capable de répondre aux besoins des dirigeants. Donc, définir une meilleure politique de rémunération qui permet le déclenchement de la motivation est une préoccupation centrale de la gestion des ressources humaines. Ces politiques et ces pratiques de rémunération déterminent directement le mode d'optimisation des ressources humaines. Définir cette articulation entre rémunération et motivation est une nécessité pour toute fonction de gestion de ressources humaines dans l'entreprise aujourd'hui.

En Algérie ces dernières années, un grand nombre de projets de formation en gestion des ressources humaines ont vu le jour, ce qui montre que les entreprises s'intéressent de plus en plus à ce domaine. Les managers ont appris à comprendre l'importance d'une bonne gestion des ressources humaines, à leur donner un rôle plus cohérent et à développer des outils associés. Le rôle du DRH a beaucoup changé et tend à être universel dans toutes les entreprises. En particulier, ils ont pris des mesures avec un système de rémunération faible et ont effectué de nombreuses recherches dans ce domaine pour augmenter la motivation des employés et améliorer les performances².

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

Dans quelle mesure la rémunération contribue-t-elle à la motivation des salariés dans l'entreprise ?

Pour répondre à cette problématique, nous avons jugés opportun de faire répondre aux questions suivantes :

- Quelle sont les politiques de la rémunération ?
- Est-ce que la politique de rémunération pratiqué par la société SADEG SONELGAZ répond aux attentes de ses salariés ?
- La rémunération contribue-t-elle réellement à la motivation des salariés ?
- Est-ce-que la rémunération est le facteur le plus motivant au sein de SADEG ?

² DALI (Abdelaziz), « *Perspectives sur la GRH au Maghreb, la gestion des ressources humaines en Algérie* », E. Vuibert, Paris, 2005, P.19.

Pour bien gérer cette étude, on est opté pour une approche quantitative basée sur des hypothèses de recherche qui sont au nombre de deux à savoir :

- La SADEG utilise la rémunération comme facteur principal pour la motivation au travail.
- Il existe une relation positive entre la rémunération variable et la motivation des salariés au sein de SADEG

Pour expliciter le sujet de cette recherche il faut le structurer autour des trois chapitres suivants :

Le premier chapitre est intitulé « Rémunération des ressources humaines ». La première section est consacrée à généralités de la GRH, la seconde section est orientée vers le cadre général de la rémunération, pour finir avec une troisième section dont nous avons développé les composantes de la rémunération.

Dans le deuxième chapitre, nous avons abordé la motivation au travail, cette dernière est divisée en deux sections : la première section traite du mécanisme de motivation et la seconde section est basée sur la motivation par la rémunération.

Le troisième chapitre intitulé « L'impact de la politique de rémunération sur la motivation des salariés au sein de SADEG » sera divisé en deux sections, la première section présente l'organisation d'accueil SONELGAZ, ses missions, ses objectifs et précisément la direction des ressources humaines. On termine ce chapitre par la deuxième section a pour l'objet d'analyser et interpréter les questionnaires distribués auprès des employés de la DRH pour voir le degré de leur motivation et leur avis sur les rémunérations actuelle.

Enfin, après ces trois chapitres la recherche sera conclue avec une conclusion générale contient les résultats obtenus de chaque chapitre, les point fort et les points faibles de la recherche, les suggestions et la confirmation des hypothèses proposé dans cette introduction générale.

CHAPITRE I

Rémunération des ressources humaines

Introduction

Le sujet paraît si évident à première vue ça veut dire simplement oui une fois la question en ce qui est du système déposé. La rémunération est de toute évidence l'élément centrale de motivation pour les salariés. En effet, les salariés sont par définition des personnes qui au sein d'une entreprise échangent leur force de travail pour une contrepartie monétaire, néanmoins nous allons voir au cours de cette étude que la réalité est plus complexe.

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

« Il est évident que les différentes formes du paiement ne modifient en rien la nature du salaire, bien que telle forme puisse être plus favorable que telle autre au développement de la production capitaliste »¹.

Donc pour tout ça, le chapitre est divisé sur 3 sections. La première concerne des généralités sur la GRH, les différentes définitions, l'historique et ses évolutions. La deuxième section abordera le cadre général de la rémunération, afin d'analyser les composantes de la rémunération dans la troisième.

¹ www.persee.fr/doc/ecop_0249-4744_1990_num_92_1_5152

Section 1 : Généralités sur la GRH

La gestion des ressources humaines est plus que jamais un pilier de la performance de l'entreprise. Les questions de gestion de compétences, de recrutement, de rémunération ou même d'implication de ses collaborateurs se positionnent au centre des préoccupations des employeurs. Pour définir simplement la notion des ressources humaines, on peut dire qu'il s'agit d'un service piloté par un Directeur des ressources humaines qui a la charge de plusieurs services. Il s'occupe par exemple de la gestion du personnel, des relations entre les syndicats, de la communication.

1.1. Définition de la GRH

On peut définir la GRH.

La gestion des ressources humaines (GRH) peut se résumer à faire en sorte que l'entreprise ou l'organisation à laquelle on s'intéresse dispose en temps voulu des personnels dont elle a besoin. C'est-à-dire, c'est avoir les ressources qu'il faut, où il faut et quand il faut.

Autrement dit ; « La gestion de ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité. »²

Parmi les principales définitions que nous avons pu relever à partir d'une revue de littérature nous trouvons celles de :

P. Roussel selon laquelle « La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. »³

MARCEL Coté : « la fonction ressource humaine est cette partie de l'administration générale qui a pour rôle de penser, de planifier, de regrouper, de coordonner, d'intégrer, de d'ériger, de contrôler les activités de chaque supérieur hiérarchique lorsqu'il vise à se doter

² MORENO (Maxime). « *Gestion des ressource humaines* », janvier, 2008, P.05.

³ Idem, P.05.

d'un personnel compétent à le conserver et à le développer en vue d'atteindre les objectifs de son organisation et ceux de ses collaborateurs, d'une manière efficace. »⁴

SHIMON, L. DOLONS, TANIA SABA, SUSANE F. JACKSON, RANDALL S. SCHULER : « La gestion des ressources humaines d'une organisation peut se définir comme l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels. »⁵

1.1.1. Les éléments constitutifs de la GRH

Des pratiques de gestion : recruter, mobiliser, évaluer, rémunérer, former...

Des règles et des normes : juridiques, conventions collectives, accords de branche, d'entreprise, normes produits, réglementations, outils de GRH.

Des politiques de gestion d'entreprises : déterminées par les stratégies d'entreprise en fonction des contextes externes : marchés, produits, secteurs d'activité et des contextes internes : mode d'organisation, niveaux de qualification, routines de travail, culture dominante.

Des acteurs multiples : en interne : direction, service Rh, managers, représentants du personnel ; en externe : pouvoirs publics, syndicats, consultants, donneurs d'ordre, actionnaires.

1.1.2. Dimensions et attributions de la gestion des Ressources humaines :

A- Les Dimensions :

La gestion des ressources humaines doit à la fois permettre le dialogue entre les partenaires sociaux, veiller au respect de la réglementation, et être un outil de pilotage au service de l'entreprise.

Certaines décisions relevant de la gestion des ressources humaines sont plutôt tactiques (comme, par exemple, une action de formation alors que d'autres sont d'avantage stratégiques (telles que, par exemple les décisions se traduisant par une substitution capital travail, donc par des licenciements).

⁴ MARCEL (Cot). « La gestion des ressources humaines », édition Vuibert, Paris, 1975, P.06.

⁵ SHIMON(L). TANIA (S). SUSANE. RANDALL (J). SCHULER (S). « La gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles », 3ème édition, PEARSON éducation, 2002, P.5.

Une partie de ces tâches peut être décentralisée au niveau des différentes unités de l'entreprise alors que d'autres engagent l'avenir de l'entreprise.

Parler de gestion des Ressources Humaines⁶ revient à mettre l'accent sur 4 dimensions : la dimension managériale et économique, la dimension juridique, la dimension psycho-sociale et la dimension politique.

D'emblée il convient de souligner que la Gestion des Ressources Humaines a pour attributions fondamentale la gestion administrative du personnel et les relations sociales.

a- Dimension managériale et économique :

Diriger le personnel, c'est aussi exercer une fonction de commandement, qui consiste à organiser, animer et évaluer. La Gestion des Ressources Humaines est aussi impliquée notamment dans la gestion ou la production, la prévision du budget et l'analyse des besoins.

b- Dimension juridique :

Conçue à l'origine comme un simple contrat de louage des services par le code civil, la relation employeur-employé s'est institutionnalisée tout au long du 20^{ème} siècle, générant notamment un droit du travail dont les textes de plus en plus nombreux régissent de nombreux domaines, tels que l'embauche, la durée du travail, la discipline, le règlement intérieur, la détermination du salaire, les congés, la représentation des salariés, la réglementation des conflits, les licenciements, l'hygiène et la sécurité.

c- Dimension psycho-sociale :

L'organisation des salariés, l'évolution du niveau scolaire et des mœurs, les recherches en psychologie, en sociologie des organisations, en communication et en d'autres disciplines relatives à la gestion ont profondément modifié l'attente des salariés et des cadres.

Pour les premiers, il semble que l'entreprise ou l'institution soit de moins en moins perçue comme un lieu où l'on aliène son autonomie voire sa personnalité en échange d'un salaire, plutôt que comme un espace de vie où l'on espère réaliser un certain nombre de besoins supérieurs tel que l'estime des autres, la sécurité, la convivialité, l'opportunités des carrières, et autres.

⁶ CITEAU (Jean-Pierre), « *Gestion Des Ressources Humaines* », principes généraux et cas pratiques, édition ARMANDCOLIN, Paris 1997.

Quant aux employeurs, ils cherchent à agir sur les variables psycho-sociales pour motiver et développer l'adhésion et la cohésion de leur personnel.

d- Dimension politique :

Diriger des hommes est un acte éminemment politique, car il implique une attitude à aménager, un rapport de force à conquérir et un pouvoir qui doit traduire la stratégie propre de l'organisation. Il est complété par l'élaboration et le suivi du système d'information sociale, qui enregistre les données relatives aux personnels et produit divers indicateurs de gestion⁷.

L'institutionnalisation de la représentation du personnel, du droit d'expression des salariés ainsi que la gestion des conflits individuels ou collectifs nécessitent, en plus des connaissances techniques et juridiques, des qualités de tacticien et de négociateur.

La gestion des hommes n'est pas l'apanage de la Direction des Ressources Humaines. Tout responsable qui encadre les subordonnés, ne serait-ce qu'un tout petit groupe, doit gérer, dans le cadre de ses attributions, des ressources humaines. Néanmoins l'importance des tâches administratives et le haut degré de spécialisation justifient l'existence des services Spécialisés.

B- Les Attributions :

a- Gestion administrative au personnel :

Les activités de gestion administrative au personnel pourraient être groupées en trois :

➤ La gestion collective :

- Analyse des besoins d'emploi
- Gestion des flux internes tels que les promotions, les mutations et les licenciements ;
- Définition des procédures à l'embauche, d'évaluation, et de rémunération, etc. ;
- Conception du règlement intérieur ;
- Définition et la mise en application des règles de sécurité ;
- Gestion du plan de formation notamment l'analyse des besoins et l'organisation d'actions de formation ;
- Gestion d'œuvres sociales ;
- Médecine du travail ;

⁷ MAURY (Suzanne), « La GRH dans la fonction publique », Coll. Claire-Marie Buttin, édition 2016, P.08.

- Élaboration des statistiques dont certaines sont obligatoires, comme celles relatives aux accidents du travail, au bilan social et aux ratios sociaux ;

➤ La gestion des tâches individuelles :

Il s'agit essentiellement :

- De recrutement ;
- De la gestion des dossiers individuels ;
- De la rémunération, de la rotation, et des sanctions ;
- De la détermination des plans de carrière.

➤ La gestion des relations avec les administrations :

Elle concerne particulièrement :

- L'inspection du travail ;
- La direction départementale du travail ;
- La sécurité sociale ;

1.2. Historique de la GRH

La conception de la GRH est largement déterminée par la pensée dominante au cours d'une période en matière de management. Pour appréhender la nature de ces évolutions, on présentera brièvement les principaux courants de la pensée managériale qui sont à l'origine d'une conception moderne de la GRH.

1.2.1. Ecole classique :

Selon **Frederick Winslow TAYLOR** (1856-1917)⁸ il y a la division des tâches, la parcellisation du travail qu'on appelle l'OST (Organisation Scientifique du Travail)⁹

Il a d'abord constaté l'inefficacité de la production due à de deux principaux facteurs :

- L'incompétence dans l'encadrement
- Le freinage de la production par les salariés

Suite à ce constat, il propose une division fonctionnelle et une décomposition du travail, l'octroi d'un salaire équitable et une coopération entre les salariés et les cadres.

⁸ BARABEL (Michel) et MEIER (Olivier) : « *MANAGEOR* » édition DUNOD, Paris, 2006.

⁹ *ibid.*

La division fonctionnelle du travail est fondée sur la séparation entre les tâches de conception et d'exécution.

La décomposition du travail en tâches élémentaires en facilite l'exécution ; elles doivent être répétées inlassablement pendant un temps précis. Cette décomposition se traduit aussi par la séparation du travail en équipes mettant l'accent sur l'individualisation des tâches confiées à chaque employé.

L'attribution d'un salaire équitable fondé sur les compétences et les responsabilités de chaque salarié ainsi que sur ces efforts constituent des facteurs de motivation et donc d'augmentation de la production. De même, une bonne coopération entre les salariés et les cadres favorise le consensus social.

Tableau N° 01: Synthèse de la théorie de Taylor

Tâche juridique	Tâche administrative	Surveillance du travail	Sécurité & ergonomie
Contrat	Paie	Suivi et contrôle des tâches	Installation des outils de travail de façon à gagner du temps

L'autre grand théoricien de l'Ecole Classique est **Henri FAYOL** (France 1841-1925)¹⁰. Parmi ces contributions figure la définition des activités d'une entreprise en 6catégories :

- Technique : produire, transformer et fabriquer ;
- Commerciale : achat, vente, échange ;
- Financière : recherche et utiliser les capitaux de façon optimale ;
- De sécurité : protection des personnes et des biens ;
- De comptabilité : calcul de paie et des statistiques (recensement des actifs et du patrimoine) ;
- Administrative : préparer, organiser, commander, coordonner, contrôler.

Il a aussi préconisé certains principes de la GRH notamment :

- Division du travail ;
- Autorité ;
- Discipline ;
- Unité de commandement ;
- Unité de direction ;
- Subordination des intérêts ;

¹⁰ Michel BARABEL, Olivier MEIER « MANAGEOR » édition DUNOD, Paris, 2006.

- Rémunération et méthode de paiement ;
- Centralisation ;
- Hiérarchie ;
- Ordre matériel et moral ;
- Équité ;
- Stabilité du personnel ;
- Initiative dans la conception et exécution d'un plan ;
- Union du personnel et esprit de corps.

1.2.2. Ecole des relations humaines :

Les débuts de cette école des relations humaines datent des années 1930¹¹. A la théorie de la gestion des Ressources Humaines selon l'école classique, elle a ajouté entre autres les notions suivantes :

- L'apport des responsables d'entreprise qu'on peut expliquer en quelques mots par des expérimentations de terrain autour d'une même idée, sans oublier que le facteur humain peut infléchir la productivité du travail ;
- L'expérimentation : l'expérimentation ou recherche sur les conditions de travail selon le grand psycho-sociologue **Elton MAYO** (1928-1932) et selon lui aussi il faut organiser des ateliers de travail sur le même mode d'organisation ; il a en outre précisé qu'en changeant certaines variables, la production change. Il teste sa théorie sur l'éclairage, le bruit, la chaleur ;
- L'organisation du travail est importante mais il ne faut pas oublier de prendre en compte les autres facteurs.

Mayo a complété l'hypothèse taylorienne en étudiant l'impact de l'ajout de certains avantages pour les employés tels que les salaires corrects, l'amélioration de l'environnement de travail, les horaires, les sentiments de sécurité sur le lieu du travail, la sécurité de l'emploi, etc.

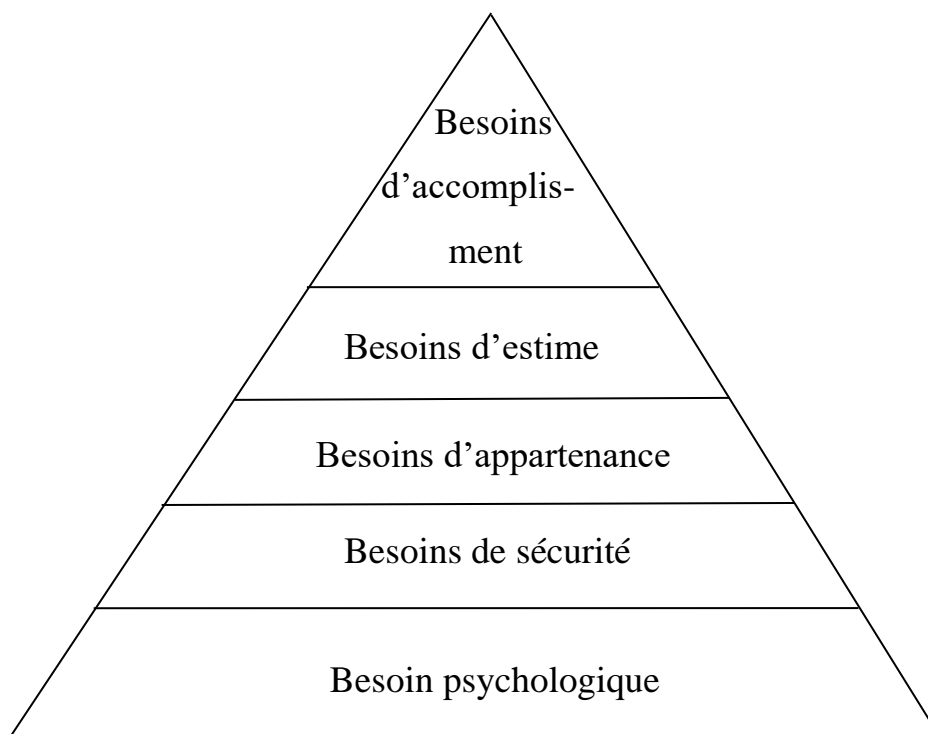
Quant à Abraham **MASLOW** il introduit la théorie de la motivation qui consiste à observer l'homme pendant ses heures de travail et sa performance.

C'est ainsi qu'il a trouvé sur quels facteurs s'appuyer pour augmenter la motivation au travail fondée sur la pyramide des besoins hiérarchisée de la manière suivante (voir Figure 1) :

¹¹ EMERY (Yves), GONIN (François) : « dynamiser la gestion des ressources humaines » presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, 2006.

- Besoins primaires : l'homme travaille essentiellement pour pouvoir trouver de quoi se nourrir, s'habiller et se loger ; c'est ainsi qu'il faut trouver un système de rémunération correcte et équitable ;
- Besoins de sécurité : l'homme a aussi une vision à long terme ; le travailleur est plus motivé s'il est assuré de garder longtemps son emploi dans l'entreprise pour se sentir en sécurité notamment par la protection sociale et les avantages de retraite ;
- Besoins sociaux : le travailleur est plus motivé quand il travaille en groupe ; la dynamique de groupe et d'équipe est déterminante ;
- Besoins d'estime de soi-même et des autres sans oublier celui d'une reconnaissance positive de ses actions par ses supérieurs, exprimés notamment en termes d'avantages financiers et de félicitations.

Figure N° 01: la pyramide des besoins de Maslow



Source : KOTLER.P et DUBOIS.B, Marketing Management, 7ème Edition, Ed Publi Union, Paris 1988, p. 198.

Sa hiérarchie des besoins signifie que l'homme n'atteint le plein développement de son psychisme que s'il est satisfait sur tous les plans : physiologie, sécurité, amour (appartenance), estime (reconnaissance) et accomplissement de soi (créativité). Malgré l'apparence rigide de la pyramide faite d'étapes fixes pour la progression, Maslow précise depuis sa première publication en 1943 que les besoins humains sont dynamiquement fluides - avec plusieurs de ces besoins présents dans une personne simultanément¹².

Un autre théoricien, **K.Z LEWIN** a utilisé une théorie qui précise que l'individu n'est pas isolé, qu'il est membre d'une communauté. De ce fait, pour augmenter la productivité, les facteurs psychosociologiques et la dynamique de groupe sont déterminants.

Il a démontré l'importance de l'autorité et de l'influence du groupe sur le comportement individuel. Il a prouvé sa théorie par une expérimentation sur trois types de management : laisser-faire, le moins performant ; autocratique, le plus productif quantitativement et démocratique le plus productif qualitativement.

On ne peut pas parler de l'école des relations humaines sans mentionner **Mac Gregor** et **Herzberg** qui ont introduit l'analyse empirique de l'organisation. Ils préconisent que l'entreprise n'est pas une simple organisation, mais celle du travail. Aussi la qualité du travail est une source de plaisir et de satisfactions pour l'employé.

Mac GREGOR a fondé la théorie dite X et Y qu'il explique de la manière suivante :

- La théorie X : ensemble des postulats prévalant dans les méthodes classiques de management (théorie de la carotte et du bâton) basée sur l'aversion innée de l'homme pour le travail et l'obligation de contraindre, contrôler et menacer pour qu'il fournisse les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs ;
- La théorie Y : l'effort au travail est aussi naturel que le repos ; ainsi on aboutit à des assertions suivantes :
 - Le contrôle externe et la menace ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un travail utile ;
 - Le système de récompense associé à l'atteinte d'un objectif permet de responsabiliser l'individu ;
 - Responsabilités ;
 - L'homme est capable de créativité dans une organisation ;
 - Les potentialités intellectuelles d'un individu sont rarement mobilisées totalement.

¹² Michel BARABEL, Olivier MEIER « MANAGEOR » édition DUNOD, Paris, 2006

Comme on le voit, la théorie de l'Ecole des relations humaines vient appuyer celle de l'Ecole classique.

1.2.3. Ecole de la contingence :

Une des idées maîtresses de l'Ecole de la contingence est que l'environnement exerce une influence certaine sur les structures de l'organisation.

Selon **Mintzberg**, le principal représentant de cette école, la structure de l'organisation est d'une certaine façon liée à la nature de l'environnement.

En fonction de ce qu'il appelle les variables déterminantes, à savoir la conception de la structure, le facteur de contingence, les buts et le pouvoir, **Mintzberg** définit les cinq configurations d'organisation ci-après.

a) *L'autocratie ou configuration entrepreneuriale :*

Il s'agit d'une organisation placée sous l'autorité personnelle d'un chef unique qui contrôle cette organisation et en est souvent le fondateur et le propriétaire. Les décisions sont concentrées dans les mains d'une seule personne.

b) *La bureaucratie mécaniste :*

Max Weber, dont s'est inspiré **Mintzberg**, utilise le terme de « bureaucratie » pour désigner l'organisation au sein de laquelle le travail est fortement structuré aux niveaux horizontal et vertical.

La standardisation des procédés est importante mais les travailleurs sont peu qualifiés. Le cas le plus typique est celui de l'entreprise de montage où le travail se fait à la chaîne.

Les objectifs de l'entreprise sont prédominants et le pouvoir est localisé au sein du sommet hiérarchique et chez les analystes de la « technostructure », appellation initialement utilisée par **Max Weber**, est reprise par **Mintzberg** qui en a tiré plusieurs variantes.

- 1) **L'instrument** : organisation est un instrument entre les mains des propriétaires qui détiennent la plus grande partie du pouvoir.
- 2) **Le système clos** : la hiérarchie interne et la technostructure se partagent le pouvoir.
- 3) La structure divisionnaire se caractérise par une importante fragmentation en départements.

c) *L'adhocratie :*

Terme forgé à partir de l'expression « ad hoc », il indique que les acteurs de l'entreprise cherchent à répondre aux exigences spécifiques des clients en cherchant les solutions les plus adaptées.

L'adhocratie se rencontre normalement dans des structures de petite échelle et souvent temporaire.

d) *La configuration professionnelle*

Le personnel est très qualifié, l'organisation est structurée sur les compétences de ses opérateurs et des procédures simples et rapides, qu'assure un perfectionnement continu¹³.

e) *Le missionnaire*

Sa caractéristique principale est le dévouement des membres de l'organisation à une cause commune pour laquelle les objectifs spécifiques prennent le pas sur ceux du système.

D'après **Herbert SIMON**, le décideur est souvent dans le brouillard car les informations qu'il reçoit ne sont pas toujours complètes, ses capacités d'abstraction, de synthèse sont limitées, et il est influencé par des émotions et des événements extérieurs n'ayant aucun lien avec la décision qu'il doit prendre.

James **MARCH**, avec d'autres disciples de Simon préconisent que les organisations sont des processus dynamiques et continus de prises de décisions. Selon eux, la théorie du comportement de l'entreprise peut être résumée en 4 concepts fondamentaux :

- La résolution des conflits ;
- L'élimination de l'incertitude ;
- La recherche de la problématique ;
- L'apprentissage.

1.2.4. **Approche contractuelle :**

L'approche contractuelle concerne des règlements des différents conflits au sein d'une entreprise ou organisation.

Ce règlement suit un certain processus :

¹³ Michel BARABEL, Olivier MEIER « MANAGEOR » édition DUNOD, Paris, 2006.

- L'analyse globale du système qu'est l'entreprise pour déceler les possibilités de négociation ;
- La réflexion sur les règles à mettre en place pour régler les conflits ;
- La réflexion sur l'expérience sur les conflits et les négociations ;
- La négociation d'accords importants pour régler les conflits spécifiques ;

Il n'est pas réaliste de penser que l'on peut complètement supprimer le conflit, mais on peut anticiper sur sa naissance par une écoute active des acteurs internes qui sont entre autres les représentants du personnel, les salariés, le médecin du travail, l'assistante sociale et d'autres.

Dans le cadre juridique régissant les relations de travail, l'acteur syndical joue un rôle de contrepoids face aux décisions de l'entreprise.

1.2.5. **Approche culturelle :**

On ne peut pas parler de l'évolution de la Gestion des Ressources Humaines sans mentionner l'approche culturelle dont un des théoriciens est Renaud **SAINSAULIEU**.

Brièvement, il essaye de définir « l'identité au travail » par des analyses empiriques à travers la culture des salariés de l'entreprise et l'analyse des besoins sociaux selon les groupes d'appartenance.

La culture d'entreprise tient compte des valeurs collectives et des représentations symboliques de l'organisation.

1.2.6. **La professionnalisation :**

Les professionnels de la fonction RH avec leur approche basée sur la participation semblent plus proches des préoccupations de la Direction Générale. Le responsable du service RH se voit appelé « Directeur des RH » et les relations industrielles ou de travail se rattachent à ce service. Il voit ainsi son rôle se transformer en des mots-clés comme :

- Planification stratégique
- Evaluation du rendement et des performances
- Formation et développement des compétences
- Gestion des carrières
- Qualité de vie de travail
- Partenariat
- Flexibilité, etc.

Ces axes d'activités relevant de la fonction RH se justifient par la compétitivité accrue et la logique client principalement.

L'administration du personnel ou des RH fut la plus classique des formes de la fonction RH. Sa mission consiste à placer les hommes qu'il faut¹⁴, là où il le faut et au moment où il le faut, aussi elle ramasse et organise l'information pour une meilleure gestion au niveau rémunération, embauche, relations sociales, etc.

1.3. Le développement de ressource humaine

La notion d'administration du personnel, au sein de l'entreprise, a évolué à travers le temps pour devenir la gestion des ressources humaines (GRH).

Ce dernier concept est beaucoup plus large puisqu'il dépasse la simple administration pour englober le management du capital humain de l'entreprise, avec toutes les nouvelles fonctions qui en découlent.

A ce titre, la gestion des Ressources Humaines comporte plusieurs facettes, complémentaires, indissociables et surtout, **indispensables à la bonne marche de l'entreprise**. Elles composent les caractéristiques de cette activité primordiale dans l'organisation. En effet, la gestion des Ressources Humaines détermine la stratégie de fonctionnement de l'entreprise et le suivi des performances car elle comprend :

- La gestion du recrutement et des affectations
- **La gestion des rémunérations**
- La gestion des carrières
- La gestion des formations
- La gestion sociale
- L'appréciation de la performance.
- Et la gestion des compétences.

Développement des ressources humaines est l'une des caractéristiques nécessaires à un déménagement et d'affiner et du développement de maintenance et de la capacité et les ressources humaines dans les aspects de la communauté scientifique, technique, et était-il un moyen d'éducation d'approfondir les connaissances humaines et de l'information, les théories

¹⁴ CITEAU (Jean-Pierre) : « *Gestion des Ressources Humaines, principes généraux et pratiques* », édition ARMAND COLIN, Paris, 1997.

ou les principes ou les valeurs et les philosophies d'accroître la capacité de travailler et de production.

C'est une façon de former pour lui donner des méthodes scientifiques modernes et méthodes avancées de techniques pour des performances optimales au travail et la production.

Section 2 : Le cadre général de la rémunération

Le salarier attache une importance particulière à sa rémunération, en termes de comparaison et d'attente. Ceci confère à la politique salariale une influence déterminante sur le climat sociale. L'entreprise se doit d'avoir une base théorique solide et variable sur les rémunérations en examinant successivement les différentes définitions, les politiques de rémunération, ses objectifs et ses évolutions.

Sous-section 1 : Définitions de la rémunération et le salaire

1.1. Définitions de la rémunération

- La rémunération est formée par le salaire, les primes, les avantages sociaux et les autres avantages que reçoit l'employé en contrepartie du travail qu'il effectue au profil de l'entreprise¹⁵.

Les objectifs de la rémunération sont doubles : elle vise le paiement d'un salaire juste en mesure d'attirer, de conserver les ressources humaines dont a besoin l'entreprise et de montrer son personnel d'une part, et d'autre part elle cherche à payer un salaire équitable ; comparable à celui payé par les autres entreprises pour le même type de poste.

- La rémunération désigne l'ensemble des éléments financiers destinés aux membres du personnel employé dans l'organisation. Elle constitue la prestation essentielle fournie par l'employeur en contrepartie du temps de travail et des compétences apportées par le collaborateur ou la collaboratrice¹⁶.

¹⁵ DONNADIEUI (Gerard) : « *Du salaire à la rétribution Totale* », Edition LIAISON, France, 1997, P.11.

¹⁶ EMERY (Yves) et GONIN (François) : « *Gérer les ressources humaines* ». Bibliothèque des ressources humaines. Lausanne. 1999. P 293.

- La rémunération représente le salaire ou le traitement ordinaire de base et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèce ou en nature, par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de celui-ci¹⁷.

1.2. Définition du salaire

Le mot salaire est utilisé dans une acception plus étroite que la rémunération pour désigner la somme d'argent versée mensuellement avant ou après les déductions sociales.

On peut définir le salaire comme suit :

Le salaire comprend tous les paiements directs faits dans le but de compenser un individu pour la production d'un bien ou pour un service rendu¹⁸.

Le salaire est la somme d'argent versée au travailleur en contrepartie de sa capacité de production mise à la disposition de l'employeur. Le montant du salaire versé dépend du contrat de travail, du code de travail et des augmentations de salaire.

Le salarié perçoit un salaire net égal au salaire brut moins les cotisations sociales salariales (à sa charge) et que l'employeur lui retient.

- **Le salaire brut** est celui qui figure dans le contrat de travail et en haut de la feuille de paie ;
- **Le salaire net** est celui que perçoit réellement le salarié ou viré dans son compte bancaire.

La différence entre ces deux correspondent au montant des cotisations sociales à la charge du salarié qui sont prélevées par l'employeur et versées directement par lui aux caisses de sécurité sociale.

¹⁷ THEVENET et Alii. Fonction RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines. 2ème édition. Pearson. Paris. 2012.

¹⁸ COTE (Marcel) : « Gestion de ressources humaines ». 15^{ème} édition. Vuibert. Paris. P.108.

Sous-section 2 : la politique de rémunération et ses objectives

La volonté de faire fonctionner un système équilibré va se traduire dans les faits par la mise en place d'une politique de rémunération, dans les éléments sont bien résumés dans les quelques principes énoncés¹⁹ :

- La politique de rémunération doit n'être qu'une des composantes de la politique générales de l'entreprise, elle doit s'y intégrer et surtout ne pas être en contradiction avec certaines autres politiques ;
- La politique des salaires doit faire l'objet de révision périodique ; elle n'est qu'un produit ayant un cycle de vie très court ;
- La politique des salaires doit être négociée, c'est-à-dire recueillir l'adhésion des salariés ;
- Il est souhaitable de la formaliser dans une charte écrite des salaires, connue tous ;
- La politique de rémunération doit être voulue, poncée, équilibrée et réaliste, elle ne doit pas résulter d'assemblage de solution partielle et ancienne à des problèmes ponctuels ;
- Tout diagnostic complet des salaires doit porter sur tous les éléments étudiés qualifications, classifications, niveau et structure des salaires. Toute remise en ordre doit être progressive, s'effectuer par paliers et non brutalement, elle doit être justifiée, programmée, annoncée et si possible acceptée ;
- Cette remise en ordre des rémunérations doit être effectuée sur les éléments précis qui sont à l'origine des anomalies, elle doit s'effectuer distinctement de la promotion ou de la récompense du comportement individuel, suivant des règles et un calendrier préétabli.

La mise en œuvre d'une politique de rémunération comporte à la fois des phases stratégiques consistantes à penser le système, et des phases tactiques relevant de son pilotage au jour le jour. On peut la décomposer en cinq (5) étapes :

2-1- la définition des trois grands équilibres :

Ne pas dépasser les possibilités financières, assurer la partie des salaires sur le marché du travail, respecter l'équilibre interne.

2-2- Le choix d'une structure salariale :

C'est-à-dire que l'ensemble des parties de salaires dont la progression tient compte, des écarts de rémunérations entre des postes de niveaux différents et dont l'entendue ou la

¹⁹ MARTORY (Bernard) : « Contrôle De Gestion Sociale ». Edition VUIBERT, France, 2000, P.21.

dispersion dans chaque classe permet de tenir compte des différences individuelles de performance par des augmentations au mérites) Cela revient en fait à déterminer la part attribuée à la rémunération du poste et à la façon de l'occuper puis à mettre en place la hiérarchie de l'ensemble des salaires de l'organisation.

2-3- La mise en place de systèmes d'informations :

Qui permettent de suivre les évolutions internes et externes : maîtriser les variables essentielles de la politique salariales, d'une part, d'autre part connaître les changements de l'environnement en ce qui concerne les prix, les salaires, l'emploi et les métiers.

2-4- La définition et la mise en place d'outils de pilotage et de contrôle :

Ils visent à assurer le respect des objectives stratégiques et tactique compte tenu des évolutions de l'environnement. Ces instruments de contrôle social sont essentiellement de deux ordres :

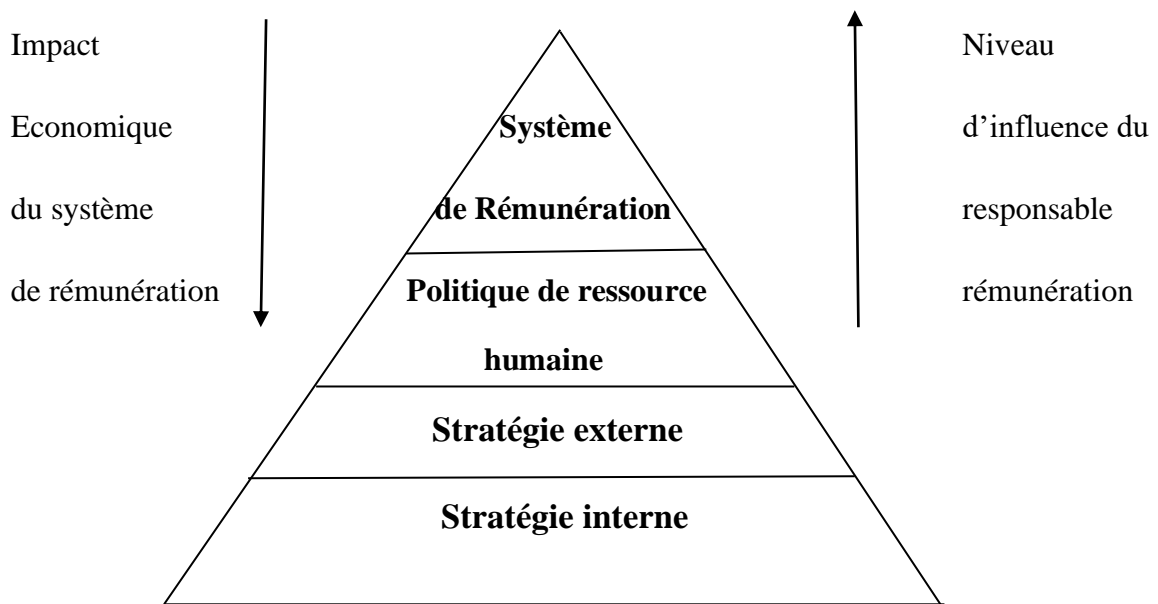
- Dans les approches globales : analyse et pilotage de la masse salariale.
- Dans les approches décentralisées : budgets de frais de personnel, l'analyse de l'ensemble des coûts salariaux, un suivi des effectifs et des Performances.

2-5- la définition de mode de gestion et systèmes de rémunération :

Le tableau numéro (02) présente les caractéristiques des modes de rémunération en fonction des évolutions du management. Il sera donc souhaitable d'enluminer les caractéristiques pour y trouver la vérité des pratiques, notamment en recoupant ces indications celles des modes de gestion de la main-d'œuvre. Il reste que ce tableau rend compte la dynamique des systèmes de rémunérations en présentant un schéma d'évolution courant : plus la gestion est évaluée, plus le salaire est personnalisé, plus gestion salariale est décentralisée et plus le salaire de performance à moyen et à long terme devient significatif²⁰.

²⁰ MARTORY (Bernard), Op-cit, P.24.

Figure N° 02 : La pyramide de l'alignement du politique de rémunération



Source : MARTORY (Bernard), Op.cit, P.24.

Ensuite de nombreuses recherches faisaient pour connaître les secteurs ou la rémunération joue un rôle leader dans la motivation des salariés les chercheurs découverts 3 domaines sont : le marché des produits, le marché financiers et le marché des serv

Tableau N° 02 : Les caractéristiques des modes de rémunération en fonction des évolutions du management

Evolution du management	Caractéristique	Mode de rémunération	Effet attendu du mode de rémunération
L'entreprise taylorisme	Concentrées – Centralisées Taches spécialisées, hiérarchisées.	Rémunérations : - À la tâche - Au rendement - Horaires	Attendre les quantités fixées
L'entreprise communicante	Initiative donnée à la base pour supprimer les petites nuisances. Communication pour faire découvrir les réalités industrielles et commerciales.	Rémunération mensualisée. Participation.	Sécurité. Solidarité.
L'entreprise participative	L'entreprise des groupes : Mobilisation des intelligences et des initiatives	Intéressement collectif. Individualisation des rémunérations pour une partie du personnel.	Encourager les progrès (qualité, productivité, délais, services). Initiative.
L'entreprise performante	Marche de l'entreprise à haut régime grâce au rassemblement du plus grand nombre autour de valeurs commune.	Intéressement sectorisé (les différentes entités de l'entreprise ont un intéressement proportionnel à leur performance). Individualisation généralisée. Plan épargne entreprise et fond commun de placement PEE et FCP.	Optimisation des performances de l'ensemble des personnes composant l'unité (solidarité interne). Reconnaitances des mérites pour encourager la plus grande majorité.
L'entreprise coopérative, surdouée, du 3ème type	Plusieurs projets cohabitent harmonieusement ; utilisation de ressources externes (maillage) pour réussir encore mieux. - Entreprenariat.	Actionnariat. Y compris RES (rachat de l'entreprise par les salariés et plans d'actions Partenariat.	Fidélisation du plus grand nombre. Engagement par le partage du pouvoir pour des résultats convaincants.

Source: MARTORY (Bernard), Op-cit, P.25.

Sous-section 3 : L'évolution des rémunérations

Au court des vingt dernières années, la convergence des politiques de rémunération apparaît nettement l'une des facteurs qui rend l'environnement un peu flou et que certaines évaluations sont communes. Ainsi en Algérie, on peut évoquer une Algérie de ressources humaines où les convergences sont sensibles dans tous les domaines de ressources humaines, y compris celui des rémunérations¹.

Les formes et les objectifs des systèmes de rémunérations ont évolué tout au long du 20^e siècle. La rémunération à la pièce est probablement le plus vieux système ayant existé avant que s'installe la notion de salaire de base.

Dans les années 1950 l'idée tylorienne de l'étude des temps et de l'analyse du travail persiste avec l'attribution à chaque poste de travail d'une rémunération différenciée, la création d'échelle détaillée de descriptions de poste procédant au recensement des postes existants et fixant des taux horaires retrouve dans chaque pays.

Dans les années d'après-guerre, la rémunération de base est complétée par la mise en œuvre de certains avantages sociaux à l'initiative de l'état ou des partenaires sociaux au niveau inter professionnel, de branche ou d'entreprise, ils sont plus rarement accordés unilatéralement par l'employeur, les avantages ont des objectifs divers. En particulier la fidélisation.

Dans les années 1970, la fin d'une période faste de croissance pose le problème de la maîtrise des coûts salariaux, l'entreprise cherche le mode de rémunération qui incite les travailleurs à accroître ses effets. C'est dans ce cadre que se développe la théorie du salaire d'efficacité avec ses versions simulation, sélection, Turn Over et équité, donc les entreprises découvrent que le comportement des salariés semble influencé de façon cruciale par leur carte morale.

Mais dès le début des années 1980. Les chercheurs ont remarqué que le développement de la rémunération dans cette époque à deviner les méthodes de cette dernière en quatre types² :

¹ THRIAULT R. G. « *Remarque Sur La Gestion De La Rémunération* ». Edition IAISON, France, 1991, P.121.

² ALIS D, HOURQUET P-G Et PERETTI J-M, « *hétérogénéité de la perception des déterminants De l'équité dans un contexte international* », Edition VUIBERT, France, 2001, P.45.

3.1. Rémunérer le poste ou la personne :

Jusqu'aux années 1980, les entreprises rémunéraient principalement les postes de fonction. Selon les enquêtes HEWITT environ 80 % de la rémunération avaient une dimension collective la personnalisation ne représentait que 20 % de la rémunération, la personne est prise en compte à travers la compétence, mesurée par : l'ancienneté, la qualification ou le diplôme.

Dans les années 1990, les rémunérations doivent intégrer l'impact des restructurations et le dynamisme du marché du travail.

Juste en fonction de ses compétences et des besoins de l'organisation, le salarié se voit confier de nouvelles missions. Le poste a des frontières mouvantes des bordures flexibles en fonction des qualités de celui qui l'occupe. Il en résulte la nécessité d'instaurer et d'élargir pour chaque poste la fourchette de rémunération correspondante.

3.2. Le marché au piège de l'équité

Dans les années 1980, la notion d'équité évolue, elle s'exprimait dans la formule « poste salaire » elle devient « poste perspective »

L'individualisation de la rémunération en fonction de la contribution actuelle est progressivement acceptée. Elle se traduit par augmentation individuelle attribuée au mérite avec des déterminants de l'équité doublés. On peut alors parler de l'emploi comme référence et salaire comme différence

Dans les années 1990, les entreprises choisissent de payer également la performance future en prenant en compte les compétences, pour LOWLER La rémunération des compétences est adaptée à un style de management participatif elle fonctionne bien dans les organisations dans lesquelles le travail est autrement interdépendants et/ou en voient l'évolution rapide.

3.3. Le partage de gains

Durant cette période, les entreprises rémunèrent également le résultat. En effet un certain nombre d'entreprises considèrent que le résultat global s'élabore de façon trop complexe pour identifier toutes ses composantes au niveau individuel, en particulier pour le personnel d'exécution la théorie de l'agence a favorisé la prise de conscience que l'efficacité du partage

des gains et des profits en termes de productivité apparaît d'autant plus forte que les performances de chaque salarié sont interdépendantes et difficile à mesurer.

3.4. Être employeur de choix

Dans les années 2000 d'autres composantes de la rémunération total l'objet d'un intérêt croissant, en particulier les avantages sociaux immédiats aux différés composants de la rémunération sont élargis avec les indemnités de fin de carrière, couverture médicale ...etc.

Section 3 : Les composantes de la rémunération

Les stratégies et les pratiques des entreprises et des organisations en matière de rémunération connu un profond renouvellement depuis plusieurs années. Les modalités de rémunérations se sont diversifiées. Les composantes individuelles, variables, différées et non monétaire ont pris une importance accrue. En agissant sur les différents leviers de la rémunération, les dirigeants attendent de la part des salariés plus de motivation et donc plus de performance. La rétribution globale est devenue un ensemble complexe et cette complexité suscite un besoin de communication, de transparence et de cohérence.

Pour cela cette section sera devisée en deux sous-section. La première concerne les éléments de la rémunération et les caractéristiques d'un bon système de rémunération pour la deuxième.

Sous-section 1 : Les éléments de la rémunération

On s'intéressera dans ce titre à l'élaboration de la classification des différents éléments de la rémunération.

1-1-La rémunération directe :

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

1-1-1-Le salaire de qualification (salaire de base) :

Il comprend la rétribution prévue par le contrat de travail dont le montant et le versement est garanti 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 du salarié (primes de rendement individuel ou de l'équipe de travail)³.

1-1-2-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. Elle peut être mesurée 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 varier⁴. De nombreuses entreprises tendent à renforcer la part variable de la rémunération totale, même si on observe des variations liées le plus souvent au contexte économique. Les justifications de cette tendance reposent souvent sur les incertitudes économiques qui se traduisent par des résultats fluctuants liés à l'évolution des salaires aux résultats de l'entreprise est une manière simple de limiter les coûts et, plus largement, de flexibiliser les rémunérations en fonction des résultats. La réversibilité de la rémunération variable se conçoit comme la contrepartie de celle du résultat; puisque celui-ci n'est jamais garanti d'une année sur l'autre; l'évolution de la rémunération ne peut pas davantage être garantie.

1-2-La rémunération indirecte

La rémunération indirecte est liée au statut du salarié ou à son appartenance à l'entreprise et elle concerne tous les éléments et avantages sociaux qui se rajoutent à la rémunération directe. Ces avantages indirects peuvent se décomposer en trois périphériques de rémunération : les périphériques sélectifs, statutaires et légaux.

1-2-1-Les périphériques sélectifs

Ce sont des éléments concrets comme la voiture, le téléphone, le logement, les frais de déplacements, le complément de retraite individualisé, etc.

1-2-2-Les périphériques statutaires

Correspondent aux avantages sociaux. Ce sont, par exemple, les œuvres sociales du comité d'entreprise, le compte épargne temps, le complément de retraite, la mutuelle maladie,

³ ROUSSEL (Patrice), « rémunération, motivation et satisfaction au travail », ED ECONOMICA, Paris 1996, P.82.

⁴ L.Cadin, F.Guerin, et al., «Pratique et Éléments de Théorie GRH», Ed DUNOD, 4eme ED, Paris, 2012, p.282

la prévoyance, les avantages sociaux offert par l'entreprise, etc.

1-2-3- Les périphériques légaux

La participation

Est obligatoire dans les entreprises d'au moins 50 salariés. Elle permet aux salariés de profiter des bénéfices réalisés par l'entreprise. Le montant de la participation, ou réserve spéciale de la participation (RSP), est calculé à partir du bénéfice fiscal et sa formule est fixée par la loi.

$RSP = 1/2(\text{bénéfice net fiscal} - 5\% \text{ des capitaux propres}) * \text{part des salaires dans la valeur ajoutée}$.

Cependant les entreprises peuvent choisir une autre formule de calcul sous réserve que cette formule soit au moins aussi favorable.

L'intéressement

Est un dispositif facultatif qui permet aux salariés de bénéficier financièrement des résultats ou des performances de leur entreprise. L'entreprise accorde un supplément de revenu sous forme de prime d'intéressement à ses salariés en fonction de critère quelle détermine (résultats, progression du chiffre d'affaire, baisse de taux de non-qualité). Seules les entreprises qui le souhaitent mettent en place un système l'intéressement. Il a été mis en place en 1959 mais c'est surtout développer à partir de 1986. Si une grande liberté est laissée quant au mode de calcul, les éléments pris en compte doivent assurer le caractère incertain et variable de ce mode de rémunération. Le montant de l'intéressement peut être disponible immédiatement contrairement à la participation⁵.

Le plan d'épargne interentreprises PEI

Le PEI a succédé au PEE (plan d'épargne en entreprise) en octobre 2000. Il recueille les sommes versées au titre de la participation, l'intéressement, ainsi que les versements volontaires. Les sommes investis dans un PEI doivent être bloquées pendant cinq ans pour être défiscalisées⁶.

⁵ B.Thévanet, C.Dejoux, E. Marbot, A. Bender, Op.cit., P.21

⁶ (GUERRERO Sylvie), « les outils des RH », les savoir-faire essentiels en GRH, ED DUNOD, PARIS, 2009, P.162.

Les stocks options

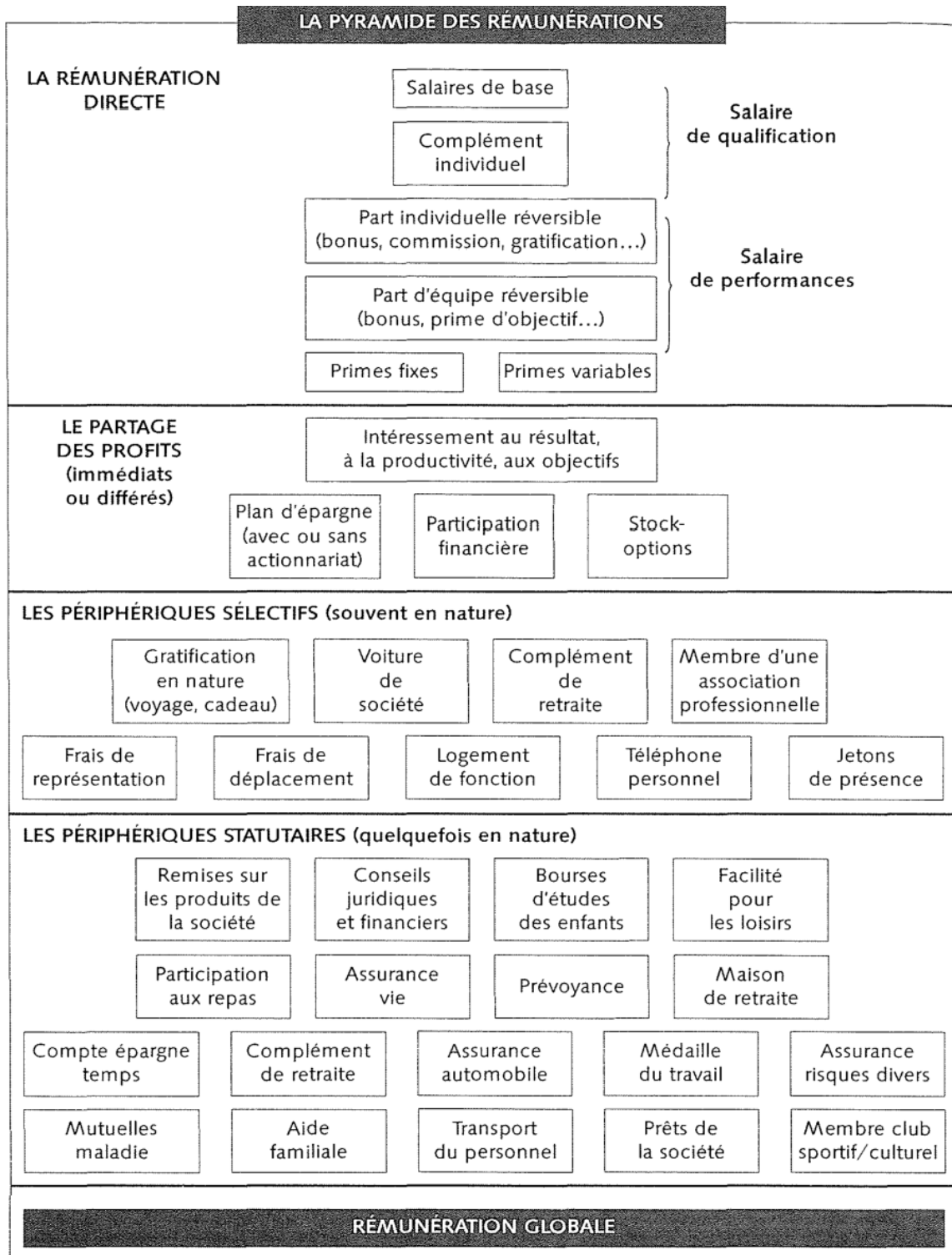
On effet les entreprises ont le droit depuis fort longtemps de proposer a leur employés l'acquisition des actions a un certain prix fixé d'avance que l'on appelle le prix d'exercice. La question des stocks option illustre la recherche assidue par les entreprises de levier de motivation et d'implication du facteur humain destinés à les fidéliser⁷.

➤ La pyramide des rémunérations

La rémunération d'un salarié peut être représenté sous formes d'une pyramide rassemblant des éléments que l'on rencontre dans toutes les entreprises, mais dans des proportions diverses. Chaque forme doit être adapté à l'activité de l'entreprise les analyses de la rémunération comme celle de DONNADIEU permettent de répertorier et présenter les différentes formes de rémunération utilisées, prenant en compte tous les avantages périphériques. La figure n°01 traduit la composition de la rétribution élargie : de la base à l'essentiel représenté par le salaire de base et les primes auxquels s'ajoutent la rémunération de la performance individuelle et / ou collective, les périphériques légaux, les avantages en nature et les avantages sociaux offert par l'entreprise.

⁷ POULAIN-REHM (Thierry), « *Les stock-options en France : théories et politiques* », Editions Le Harmattan, oct, 2003, P.16

Figure N° 03 : La pyramide des rémunérations



Source : Jean-Marie Peretti, « ressources humaines », 11^{Éd}, Vuibert, Paris, 2009, P.276.

Sous-section 2 : 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.

2-1- Les caractéristiques d'un bon système de rémunération

Un bon système de rémunération doit répondre à onze critères. Ces critères doivent être passés en revue par la fonction RH et la direction générale⁸.

2-1-1- 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 doit favoriser la réalisation des objectifs de l'entreprise.

2-1-2- Un système de rémunération équitable

Le système doit être ressenti comme juste et incontestable par les membres de l'organisation. Tout sentiment de déséquilibre ou d'injustice ressenti par les salariés renvoie à la création des conflits et de démotivation. La direction des RH vérifiera régulièrement la pertinence de l'échelle interne des emplois.

2-1-3- 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.

⁸COHEN Annick, « toute la fonction R.H », ED DUNOD, Paris, 2006, P.300-308.

2-1-4- Un système de rémunération motivant

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

La rémunération variable est considérée comme un outil de motivation permettant de reconnaître et développer les performances individuelles et collectives au sein de l'entreprise ou du groupe, l'attribution de l'entreprise d'un salaire plus élevées que celle proposer sur le marché, le but étant d'attirer la main d'œuvre de qualité, de les fidéliser, d'inciter les salariés à l'effort, en d'autres termes à la motivation.

Tableau N° 03 : Une matrice d'augmentation du salaire

Niveau et performance des compétences	Effectif (%)	Pourcentage d'augmentation en fonction du positionnement du salarié dans sa plage salariale			
		6-7	5,5-6,5	4-5,5	3,5-4,5
Excellent	10	6-7	5,5-6,5	4-5,5	3,5-4,5
Plus qu'attendu	45	5-6	4-5	3-4	2-3
Attendu	40	3-4	2-3,5	1-2,5	0-2,5
Insuffisant	5	0	0	0	0

Source : COHEN.A, Op. Cite. P.283.

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

- Son niveau de performance et de compétence ;
- Et son positionnement dans sa plage sociale.

Il est important de connaître le positionnement d'un collaborateur dans la grille de salaire avant d'accorder une augmentation de salaire :

- Dans le premier quartile : Il est dans le bas de sa fourchette de salaire, sous la médiane ; c'est-à-dire dans les 25% de collaborateur les moins payés de sa plage sociale ;

- Dans le deuxième quartile : Il est positionné sous la médiane entre les 25% et 50% les moins payés de sa plage sociale ;
- Dans le troisième quartile : Il est positionné au-dessus de la médiane, il y a 25% de l'effectif qui est plus payé que lui ;
- Et dans le quatrième quartile : Dans sa plage salariale, il fait partie des 25% des plus payés.

2-1-5- Un système de rémunération fédérateur

Le système de rémunération peut également permettre de reconnaître une dimension collective aux résultats obtenus et de renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise⁹.

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

2-1-6- 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.

2-1-7- Un système de rémunération contrôlé

La masse salariale constitue le poste de dépense 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.

2-1-8- 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.

⁹ Annick COHEN, Op.cit, P 300-308.

2-1-9- Un système de rémunération segmenté

Il est préférable de faire simple et diversifié, plutôt que complexe et homogène.

Il apparaît de plus en plus souhaitable de moduler les éléments de rémunération en fonction des différents métiers, des statuts, etc. Cependant ces différenciations doivent se faire dans la cohérence et le respect des valeurs de l'entreprise.

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

2-1-10- Un système de rémunération globale

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

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

2-1-11- Un système de rémunération partagé

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

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

Toute réforme de système de rémunération aura pour objectif de privilégier, l'équité, la transparence, et le partage dans le cadre de la gestion des ressources humaines. C'est pour que la mise en place d'un système de rémunération au sein d'une organisation reste l'un des objectifs les plus délicats à atteindre.

2-2- Les principes d'un système de rémunération

Trois objectifs sont recherchés lors de l'élaboration d'un système de rémunération : l'équilibre financier, l'équilibre externe, l'équilibre interne

➤ **L'équilibre financier** : (niveau de la masse salariale)

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 à payer 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 forte¹⁰.

➤ **L'équilibre externe** :

Compte tenu d'un état de marché du travail pour chaque type de qualification, toute unité proposant des rémunérations qui, à qualification égale, s'avéreraient durablement et significativement inférieures à ce qui est proposé sur le marché du travail, s'expose à deux disfonctionnements graves : son recrutement devient malaisé, difficultés à maintenir les salariés dans leur poste.

Les entreprises doivent tenir compte 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.

➤ **L'équilibre interne** :

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

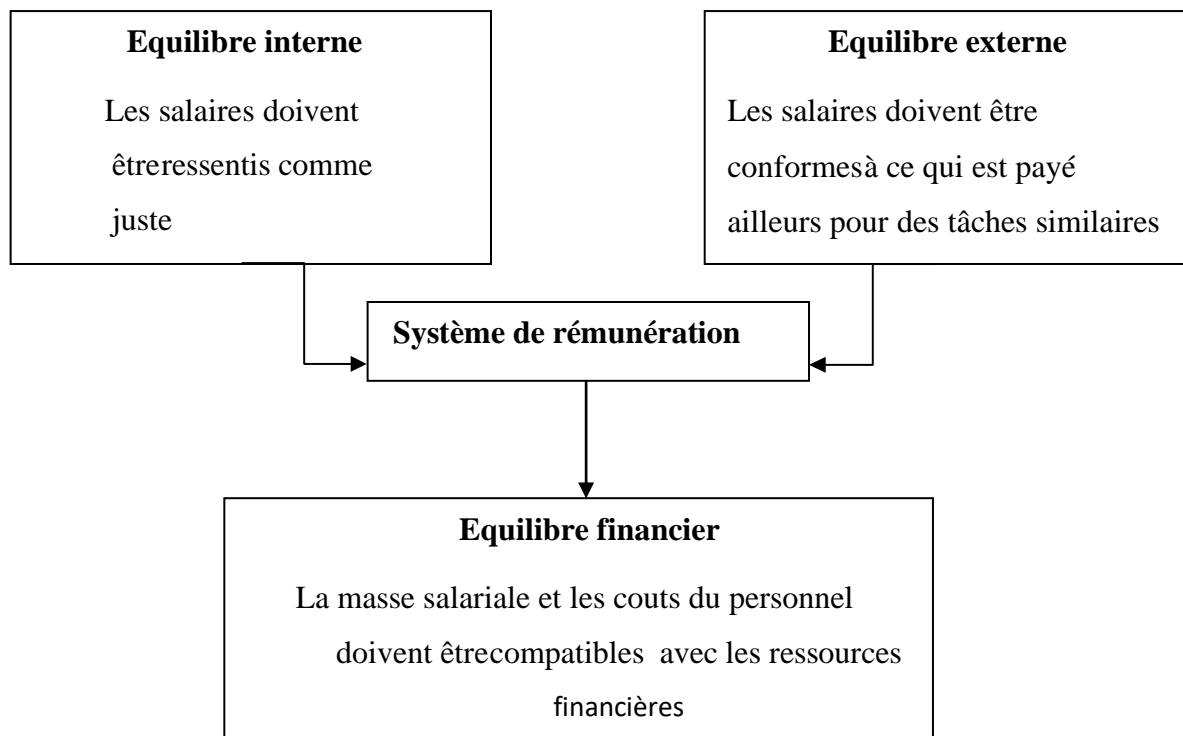
- Un sentiment de justice et d'équité vis-à-vis des salariés, compte tenu des responsabilités telles qu'elles sont ressenties dans l'unité, participe au développement de la motivation.

¹⁰ Jean-Pierre CITEAU, « Gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratiques ». 4^{ème} édition. Dalloz. Paris. 2002. P 138.

L'entreprise doit en tenir compte dans la mesure où un sentiment d'injustice vécu par les salariés est susceptible d'aboutir à de la démotivation voire 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 les difficultés de sa mise en place¹¹.

Figure N° 04 : Les trois équilibres du système de rémunération à maintenir



Source : MARTORY (Bernard) : « *Tableaux de bord sociaux pilotage, animation, décision* ». Edition Liaisons. 2004. P.149.

¹¹ MARTORY Bernard et GROZET Daniel : « *Gestion des ressources humaines pilotage social et performances* ». 7^{ème} édition. Dunod. Paris. 2008. P 125.

Conclusion

La notion de rémunération globale permet d'envisager des solutions diversifiées et adaptées à chaque situation particulière, tout en s'inscrivant dans un modèle général qui permet la flexibilité ; celle-ci s'impose désormais comme le cadre de tout système de rémunération.

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

La rémunération a connu plusieurs transformations, elle a été développée par des économistes pour l'adapter aux besoins des entreprises/salariés. Parmi ces besoins on a la motivation du salarié, car la rémunération est considérée comme une source de motivation, une source qui permet affecter la performance des collaborateurs positivement si l'entreprise s'occupe d'améliorer la gestion de rémunération, alors c'est quoi la motivation en travail ?

CHAPITRE II

La motivation au travail

Introduction

Pour mieux comprendre le fonctionnement des organisations, les managers et chercheurs adoptent le concept motivation. Celle-ci est considérée comme l'élément moteur d'un comportement dirigé et finalisé.

La motivation semble être un des facteurs de compétitivité essentiel capable de répondre aux besoins de dirigeants, et donc définir une politique de rémunération qui permetle déclenchement de la motivation et l'une des préoccupations majeures des entreprises.

Dans ce chapitre nous allons présenter les différentes définitions de la motivation, ses principales théories, et en fin le lien entre la motivation et la rémunération qui est le but de notre recherche.

Section 1 : Le mécanisme de la motivation

On va consacrer cette section à définir le concept de la motivation, son historique et ses sources.

1.1. Définition du concept :

Selon le dictionnaire de gestion

La motivation est l'état d'une personne qui choisit de faire un effort en vue d'accomplir une certaine tâche, puis choisit de fournir une certaine quantité d'efforts et, en fin, choisit de maintenir ses efforts pendant un certain temps¹.

Selon patrice ROUSSEL

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 intension en comportement effectifs au mieux des capacités personnel².

Selon Dimitri WEISS

La motivation est directement liée à l'action et à son résultat, elle peut être définie comme le degré d'engagement d'un collaborateur dans la réalisation d'un travail qui lui a été désigné par l'organisation³.

¹ MAHÉ (Henri) de ANDELLE (Boisl), «*dictionnaire de gestion*», ED ECONOMICA, 1998, Paris, P.280.

² P. ROUSSEL, Op.cit, P.74.

³ D.WEISS, «*Ressource Humaines*», ED D'organisation, 2eme édition, 1999, Paris, P.349

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

1.2. Historique du concept de motivation

Il est difficile de retracer l'histoire du concept général de motivation, car nous n'avons aucune trace de recherches possibles entre l'Antiquité et le XXe siècle. Cependant, elle peut être comparée à l'histoire de l'organisation du travail, qui utilise (pas toujours directement).

Le concept de limitations de la motivation au travail. Au Moyen Âge d'aujourd'hui, le type d'organisation est lié au type d'occupation considéré. Par conséquent, nous pouvons prendre l'artisan comme exemple. Le savoir-faire lui a donné l'opportunité d'organiser le travail selon ses souhaits. Par conséquent, puisque les artisans travaillent du début à la fin et avancent à leur rythme grâce à une motivation intrinsèque, nous pensons que la motivation est relativement importante.

Plus tard, à la fin du moyen âge, on assiste à la création d'ateliers et de grandes entreprises, ce qui coïncide au passage à l'époque moderne. Dès lors, le mode d'organisation change, et ainsi on peut concevoir que la motivation des salariés diminue en conséquence. A partir de ce moment, l'art de l'organisation et du management deviendra rapidement une nécessité.

Dans la première moitié du 20e siècle, le concept de motivation au travail n'apparaissait pas dans le langage courant, ni dans l'organisation. La définition précédente était Utilisant le dictionnaire français de l'époque comme terme juridique, le concept est apparu pour la première fois comme objet de recherche en 1930. La recherche était à l'origine basée I sur la famille, l'église et les partis politiques.

Au début du 20e siècle, le taylorisme et plus tard le fordisme ont établi une organisation du travail scientifique. Pour Taylor, la motivation est le résultat du salaire, il n'a pas pris en compte la motivation interne des salariés, ce qui rend le travail inhumain.

Au milieu du XXe siècle, la France a utilisé la «psychologie des tendances» ou «tendance» pour étudier la motivation: <tendance instinctive» est proche de l'instinct. «Tendance sociale», «tendance idéale», etc.

1.3. Les sources de motivation

Il existe plusieurs sources de motivation des salariés dans les entreprises qui

diffèrent d'une entreprise à une autre parmi elles on cite quelques-unes :

1.3.1. La reconnaissance

La reconnaissance au travail joue un rôle très important dans le processus de motivation, en effet, plus un salarié se sent reconnu dans l'entreprise où 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 de ses employés. La reconnaissance est un fait difficilement perceptible car elle est souvent informelle. La reconnaissance est un objet insaisissable car multidimensionnel, elle est à la fois individuelle et collective, quotidienne et ritualisée ; elle concerne autant la personne que le travail ; elle peut être financière où « symbolique ». La pratique de la reconnaissance doit prendre en compte toutes ces dimensions⁴.

Selon Brun et Dugas, il y'a quatre grands domaines de reconnaissance⁵ :

1.3.1.1. La reconnaissance existentielle (la personne) :

Il s'agit d'une personne unique avec des talents, des sentiments et une expertise unique. Cela se reflète dans les petites actions menées chaque jour dans la communication interpersonnelle. Grâce à la reconnaissance existentielle, les individus sont considérés comme ayant le droit de parler et d'influencer la prise de décision.

1.3.1.2. La reconnaissance de la pratique de travail :

Dans le processus de travail, ce type de reconnaissance est lié à la façon dont les employés accomplissent leurs tâches : comportement, professionnalisme et compétences. Les éléments couverts par cette reconnaissance incluent la créativité, l'innovation, l'amélioration continue des méthodes de travail, la relation client, le travail d'équipe, etc.

1.3.1.3. La reconnaissance de l'investissement dans le travail :

Parfois, malgré toutes les connaissances professionnelles et l'énergie dépensées, le résultat n'est pas satisfaisant. Par conséquent, nous ne pouvons pas récompenser l'atteinte des objectifs (reconnaissance des résultats), mais l'investissement dans le travail peut être

⁴ http://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail_fr_22737.html.31.03.2016.06:20

⁵ EMERY Yves et GONIN François. Op.cit. P 191.

correctement reconnu. Cela reconnaît la qualité et l'importance des efforts des employés pour contribuer au processus de travail.

Cette reconnaissance peut s'exprimer de plusieurs manières : remerciements verbaux pour une participation particulière, lettres personnalisées mettant l'accent sur le courage et la persévérance dans des conditions difficiles, etc.

1.3.1.4. La reconnaissance des résultats du travail :

Cette reconnaissance est liée au produit du travail de l'employé et à sa contribution aux objectifs de l'entreprise. « Une fois la tâche accomplie, c'est un jugement et une reconnaissance pour l'efficacité et l'utilité du travail effectué par un individu ou une équipe de collègues. » (Brun et Dugas, 2002)⁶.

La reconnaissance des résultats se fait généralement de diverses manières, généralement de manière formelle : des réunions sont organisées pour évaluer les réalisations des employés, des cérémonies sont organisées pour souligner des réalisations spécifiques, des primes d'encouragement sont versées lorsque les objectifs sont atteints et des collègues félicitent défi important.

1.3.2. 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 équipes.

1.3.3. 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

⁶ EMERY Yves et GONIN François. Op.cit. P 192

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 souhaité⁷.

1.3.4. L'évolution de carrière

La motivation des salariés peut également provenir des évolutions de carrière 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.

1.3.5. La culture et le projet d'entreprise

L'entreprise est un lieu idéal pour mettre en pratique diverses théories de la motivation. D'un point de vue stratégique, la culture d'entreprise est un élément capital important dans une organisation et un levier pour motiver les collaborateurs. C'est un concept très tendance actuellement, il représente l'ensemble de l'entreprise, l'histoire, la vie quotidienne et les projets futurs. La culture de l'entreprise peut être influencée par la culture du pays, ainsi que par la culture régionale, religieuse, sociale ou professionnelle.

La culture d'entreprise peut donc se définir comme étant l'ensemble des valeurs, rituels et symboles que partagent et acquièrent les différents membres de l'entreprise. Elle est diffusée via :

- Le discours du dirigeant
- Les valeurs, règles et projets de l'entreprise
- Les séminaires
- Les journées d'information

⁷ BAILLY (Frédéric-Alexandre) et Alii : « *Comportements humains et management* ». 2^{ème} édition. Pearson Education. France.2006. P 164.

1.3.6. La fixation et la communication des objectifs

Certains auteurs supposent que le principal facteur de motivation au travail porte beaucoup plus sur une communication irréprochable. 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, 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. Ainsi, une communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble du personnel. Au contraire, si la direction tient un discours hypocrite et flou, les salariés vont perdre toute confiance à l'égard de leurs supérieurs et au fil du temps se démotiver⁸.

⁸ M.ABBAS Yazid et M.BADEK Sofiane, « *La relation entre la mobilité interne et la motivation au travail* ». Mémoire de fin de cycle- UNIVERSITE MOHAMMED PREMIER. 2013.p.37.

Figure N° 05 : les sources de la motivation



1.4. Les types de la motivation

Des études approfondies sur la notion de motivation ont montré l'importance de la distinction entre les types de motivation existants. Ainsi la théorie de l'autodétermination de DECI et RYAN (1985, 1991) postule que les différentes motivations observables dans le monde du travail peuvent être distinguées par le degré d'autodétermination qui sous-tend le comportement au travail⁹.

Selon cette théorie, plus les employés choisissent volontairement de travailler, plus leur motivation est autodéterminée. À l'inverse, plus les salariés sont obligés de faire leur travail, moins leur motivation est l'autodétermination. Du plus haut niveau d'autodétermination au plus bas, la motivation d'autodétermination et la motivation de non-autodétermination peuvent être divisées en trois catégories : la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et l'automotivation.

1.4.1. La motivation intrinsèque :

Un employé est motivé intrinsèquement lorsqu'il accomplit son travail pour la satisfaction et le plaisir qu'il en tire, ou bien en d'autres termes parce qu'il effectue son travail volontairement et par intérêt.

Il existe trois formes de motivation intrinsèques¹⁰ :

- ❖ **La motivation intrinsèque à la connaissance** : un employé fait son travail pour le plaisir d'apprendre de nouvelles techniques.
- ❖ **La motivation intrinsèque à l'accomplissement** : l'employé fait son travail pour le plaisir de se surpasser.
- ❖ **La motivation intrinsèque à la stimulation** : l'employé fait son travail pour le plaisir de ressentir des stimulations fortes au travail.

1.4.2. La motivation extrinsèque :

La motivation extrinsèque regroupe une série de comportements liés à des raisons instrumentales. Lorsque les employés sont motivés par des forces extérieures, ils ne mèneront pas les activités telles qu'elles sont, mais en profiteront ou éviteront le malheur par la suite.

⁹ BOISVERT (Daniel) : « L'autonomie des équipes d'intervention communautaire ». Presses de l'université du Québec. Québec.2000. P 141.

¹⁰ BOISVERT Daniel. Op.cit. P 141.

Il existe trois formes de motivation que l'on peut situer sur un continuum d'autodétermination, allant du plus faible au plus élevé¹¹ : la régulation externe, l'introjection, l'identification.

- ❖ **La régulation externe** : C'est la motivation externe la moins auto-déterminée parmi les trois formes. Un contrôle totalement extérieur à l'individu le pousse à agir. Par exemple, un salarié motivé par des réglementations externes se met au travail parce qu'il veut un salaire.
- ❖ **L'introjection** : Se trouve au deuxième niveau d'autodétermination. Cette motivation oblige les salariés à s'imposer à leurs propres sources de contrôle interne. Par exemple, un employé ainsi motivé se rend au travail parce qu'il se sent coupable de ne pas y aller.
- ❖ **L'identification** : Au troisième niveau d'autodétermination. Dans ce type de motivation, le comportement est produit par choix. Bien que le comportement lui-même ne soit pas agréable, les personnes qui apprécient le comportement le considèrent toujours comme important. Par exemple, un employé ainsi motivé peut décider de fréquenter une école du soir. Dans ce cas, il ne fait pas d'activités de divertissement, mais en tire des résultats positifs.

Selon Herzberg, pour chaque type de motivation correspond un ensemble de facteurs appelés, facteurs de satisfaction pour la motivation intrinsèque et facteur d'insatisfaction pour la motivation extrinsèque.

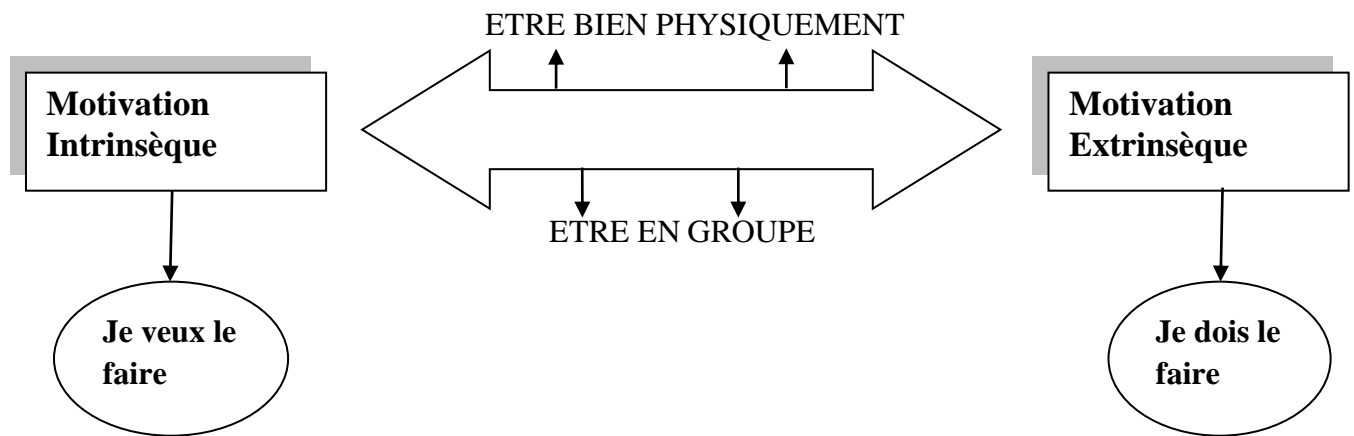
Tableau N° 04 : Facteurs de satisfaction et d'insatisfaction selon HERZBERG

Facteurs de satisfaction (Motivation intrinsèque)	Facteurs d'insatisfaction (Motivation extrinsèque)
<ul style="list-style-type: none"> • La réalisation de soi • La reconnaissance • Le travail • La responsabilité • La promotion • l'avancement • La croissance 	<ul style="list-style-type: none"> • Facteurs d'hygiène, de maintenance et d'ambiance • Défaut et qualité de supérieur • L'organisation de l'entreprise, la politique et l'administration de l'entreprise • La surveillance • Les conditions de travail • Les relations humaines • La sécurité de l'emploi, Le salaire • Les facteurs de vie personnelle

Source : ROJOT Jacques, ROUSSEL Patrice, VANDENBERGHE Christian,
« *Comportement organisationnel volume 3* », 1ère édition, de Boeck, 2009, pp 181-182.

¹¹ Ibid. P 142.

Figure N° 06 : les origines de la motivation



1.4.3. L'amotivation :

Dans un dernier temps, DECI et RYAN (1985, 1991) proposent l'existence d'un autre concept motivationnel : l'amotivation. Celle-ci peut se définir comme étant l'absence relative à la motivation, qu'elle soit intrinsèque ou extrinsèque. L'individu qui est dans un état d'amotivation ne perçoit pas de relation entre ses actions et ses résultats obtenus¹².

Lorsqu'un employé se rend au travail, ne s'amuse plus et n'est plus payé. Les personnes qui manquent de motivation pensent souvent qu'elles sont incompetentes et non autodéterminées. Par conséquent, lorsque les employés sont surchargés de travail et approchent de l'épuisement émotionnel, ils font généralement preuve de motivation. Lorsqu'un employé se rend au travail, ne s'amuse plus et n'est plus payé. Les personnes qui manquent de motivation.

1.5. La motivation, la satisfaction, l'implication et la performance au travail : les différents liens entre ces concepts

1.5.1. Lien entre motivation et satisfaction au travail :

La séparation entre motivation et satisfaction est très difficile. Les responsables des ressources humaines de l'entreprise doivent faire la distinction entre motivation et satisfaction lors de l'élaboration des politiques de rémunération.

¹² BOISVERT (D). Op.cit. P. 142.

En effet, les psychologues utilisent la formule performance fonction (capacités x = motivation), pour montrer que la motivation a une importance spécifique par rapport à la satisfaction au travail la motivation serait l'antécédent fondamental de la performance, avec la capacité (aptitude et compétence). Selon cette formule, pour que les employés soient performants, ils doivent être motivés. Il doit faire un effort pour que le travail soit effectué efficacement.

La satisfaction au travail est une attitude par rapport à l'emploi. Les conséquences qu'elle aurait sur le comportement de l'individu ont fait l'objet d'étude considérable¹³. La satisfaction influence le comportement tels que l'absentéisme, les retards, le départ volontaire de l'entreprise.

1.5.2. Lien entre motivation et implication :

Plusieurs chercheurs, 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 suivants sont réunis¹⁴ :

- **La cohérence**

Les collaborateurs de l'entreprise doivent être capables de comprendre les politiques et stratégies de l'entreprise. Cette cohérence peut être comprise à tous les niveaux. Certaines entreprises changent constamment de stratégie et recherchent des conditions cohérentes qui favorisent la participation de leurs employés.

- **La réciprocité**

Toutes les relations sociales sont fondées sur le principe de réciprocité, selon lequel le service fourni exige un service en retour. De nombreuses entreprises considèrent la participation des salariés comme une compensation naturelle du salaire versé. En revanche, en ce qui concerne les salariés, ce n'est que si l'entreprise dépasse le cadre de sa rémunération de service et y participe, qu'il est possible de participer pleinement à sa mission. Par conséquent, la marque de reconnaissance sera donnée, des efforts seront faits pour développer ses employés et l'investissement dans les personnes qui les font réussir créera les conditions d'une implication en retour.

¹³ ROUSSEL P. Op.cit. P. 16.

¹⁴ M. Aguilar, «L'art de Motiver», ED DUNOD, Paris, 2009, P.51.

- **L'appropriation**

L'instinct de propriété n'est pas négociable. L'homme a naturellement besoin de s'adapter à son environnement, c'est pourquoi les résultats de son travail, les managers qui savent reconnaître les résultats ou les managers des personnes qui produisent ces résultats renforceront leur participation.

1.5.3. Lien entre motivation et performance :

Il faut aussi distinguer la motivation et la performance. « Une personne motivée peut très bien ne pas être performante, c'est-à-dire ne pas réussir dans son action en raison de toute série d'aléas (compétences, connaissances, caractéristiques organisationnelles...). Il est plus rare par contre qu'une personne performante n'ait pas été un minimum motivé pour entreprendre l'action en question ».

Il n'y a donc pas de cause à effet direct entre les deux mais, il y'a d'avantage de chances d'accéder à la performance avec des collaborateurs motivés¹⁵.

Section 2 : La motivation par la rémunération

Dans cette section nous allons essayer de définir les principales théories de la motivation applicables au domaine de l'organisation de travail et la relation entre deux concepts rémunération et motivation.

Sous- section 1 : Les principales théories de la motivation

La motivation des salariés est devenue l'enjeu central dans le management des entreprises et des organisations. En fait, les sondages menés auprès des employés indiquent que l'enthousiasme au travail a un impact sur la qualité du travail et l'efficacité des salariés.

Dans les années trente, l'école des relations humaines est apparue. Sa théorie repose principalement sur le fait qu'ils considèrent les besoins des individus et de leur environnement social.

Les théories de l'école des relations humaines sont constituées en deux principales théories : les théories de contenu et les théories de processus.

¹⁵ COBUT (E). et BOMAL (Géraldine). Op.cit. P. 23.

1.1. Les théories de contenu

Les théories contenues concentrent sur les besoins des individus les conditions pour répondre, elles se concentrent donc sur l'intensité et les déclencheurs de ces besoins. Les théories les plus marquantes des théories de contenu sont :

1.1.1. La théorie des besoins de MASLOW

Maslow propose une hiérarchie de théorie des besoins qui répond cette question : qu'est-ce qui motive les gens ? volonté de répondre aux besoins motivera n'importe qui. Tant qu'il aura cette volonté, agira et sera inspiré. (voir figure 1)

- **Les besoins psychologiques** : Ces besoins sont directement liés la survie des individus ou des espèces et sont classés comme le premier niveau le plus élémentaire. Ce sont les besoins de se nourrir, se vêtir, de boire, de dormir, de respirer...
- **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.
- **Les besoins d'appartenance** : 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.
- **Les besoins d'estime** : Celui-ci prolonge le besoin d'appartenance à un groupe. L'individu souhaite être reconnu en tant qu'entité propre au sein des groupes auxquels il appartient.
- **Les besoins de développement personnel** : Selon MASLOW, ce besoin est le sommet des aspirations humaines, l'homme a besoin de s'épanouir, de s'accomplir personnellement et de rechercher le meilleur de soi. Il vise à sortir d'une condition purement matérielle pour atteindre l'épanouissement¹⁶.

¹⁶ ROUSSEL.P. « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », Edition Economica, Paris, 1996. P.34.

1.1.2. La théorie E.R.D d'ALDERFER

La théorie de Maslow a été relativement peu vérifiée dans la réalité, principalement à cause de la structure très hiérarchisée des besoins. En 1969 Alderfer propose la théorie ERD (**E** : les besoins d'existence, **R** : les besoins de rapports sociaux, **D** : les besoins de développements personnel) 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 besoin :

- **Les besoins d'existence** : Ils expriment les désirs d'ordre physiologique et matériel et correspondent aux besoins d'ordre inférieure 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 d'hivers au milieu organisationnel.
- **Les besoins de rapports sociaux** : Il s'agit de 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 confiance, 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. Ce type de besoin correspond aux besoins d'ordre supérieur d'estime de soi (en partie) et sociaux proposés par MASLOW.
- **Les besoins de développements personnels** : L'individu est motivé pour satisfaire ce type de besoin afin, d'une part d'assouvir ses aspirations pour la créativité et l'innovation, et ses désirs de participer à des tâches ou des activités enrichissantes, d'autre part, d'affronter des situations de défi. Ce type de besoins s'apparente aux besoins d'ordre supérieur d'estime et de réalisation de soi¹⁷.

1.1.3. La théorie bi-factorielle de HERZBERG

La théorie b-factoriel de Herzberg affirme qu'il existe des facteurs spécifiques qui poussent l'individu à agir, à être particulièrement motivé pour satisfaire certains de ses besoins.

¹⁷ ROUSSEL (P). Op.cit.P.35.

Herzberg distingue deux catégories des facteurs qui interviennent de manière très différente dans le mécanisme de la motivation¹⁸.

La première catégorie de facteur a la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés. Ils sont considérés aussi comme des facteurs de motivation car ils incitent l'individu à faire les efforts nécessaires pour satisfaire ses besoins. Les facteurs de motivation sont les accomplissements (réalisation d'un travail bien fait), la reconnaissance des accomplissements, le travail proprement dit (objet du travail), la responsabilité, la promotion ou avancement, la possibilité de développement.

Les facteurs de la deuxième catégorie n'ont pas la capacité d'apporter de la satisfaction, de manière certaine ils peuvent générer de l'insatisfaction. Cette impossibilité d'apporter de la satisfaction fait que ces facteurs ne sont pas à l'origine de la motivation. Par conséquent il pousse l'individu à agir sans véritable motivation. Ils sont appelés facteurs d'hygiène ou de maintenances. Ces facteurs d'hygiène ou d'ambiance le supérieur (qualité et défaut), la politique et l'administration de l'entreprise, les conditions de travail, les relations avec les collègues, les subordonnés et les supérieurs, la sécurité de l'emploi, la rémunération, les facteurs de vie personnel (influence de l'entreprise sur la vie personnel).

Herzberg et ses collaborateurs observent que les facteurs de motivation sont principalement liés au contenu du travail. Ils sont associés à la satisfaction au travail car ils ont tendance à induire des sentiments de développement personnel. En ce qui concerne les facteurs d'hygiène, ils sont liés à l'environnement de travail, c'est-à-dire à l'environnement dans lequel les individus effectuent leur travail.

Dans cette théorie, nous constatons qu'il existe une confusion entre les l'insatisfaction, et les facteurs d'hygiène sont toujours liés à deux concepts de motivation et de satisfaction. Les facteurs de motivation sont toujours liés à la satisfaction et à l'insatisfaction. Cependant, la satisfaction n'est pas une motivation, même si elle peut être une motivation.

1.1.4. **La théorie des besoins de David McClelland**

Toujours dans l'optique selon laquelle c'est la volonté de satisfaction d'un besoin qui motive les individus, McClelland a proposé en 1971 sa théorie selon laquelle un des trois

¹⁸ ROUSSEL (P). Op.cit.P.37.

besoins qui la recensé prédomine chez chaque individu et influe sur sa motivation. Il n'établit pas de hiérarchie formelle des besoins.

McClelland propose trois catégories de besoin qui sont manifestement reliés au milieu du travail.

1.1.4.1. Le besoin d'affiliation : C'est le besoin de s'associer à d'autres personnes, renvoie au besoin de relations sociales satisfaisantes. Autrement dit, c'est le désir d'établir et de maintenir des relations conviviales avec l'autrui¹⁹.

1.1.4.2. Le besoin d'accomplissement (de réalisation) : C'est le besoin de relever les défis, atteindre les objectifs, mentionner le désir de réussir, Performance exceptionnelle dans les activités dans lesquelles il s'engage. Ce besoin oblige les travailleurs Effectuer les tâches efficacement.

1.1.4.3. Le besoin de puissance (pouvoir) : C'est le besoin d'avoir de l'influence sur ces pairs, être capable de les motiver vers un objectif précis. Ces personnes aiment maîtriser les situations et stimuler les gens.

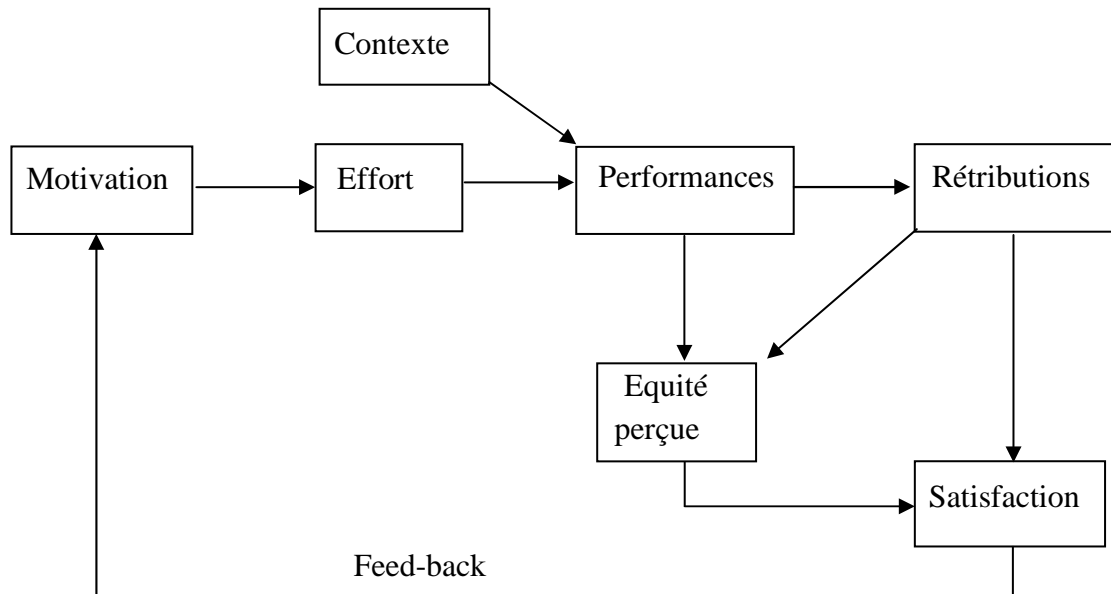
1.2. Les théories de processus

Comme nous l'avons cité ci-dessus, les théories de contenu déterminent la nature des besoins ainsi, leurs rôles dans le déclenchement de la motivation. Nous complétons les théories de besoins, les théories de processus envisagent la motivation sous un autre angle.

Les recherches sur la motivation au travail sont nombreuses et anciennes, les plus fécondes et les plus utiles aux gestionnaires sont celles qui se fondent sur une approche dynamique. Ce sont les théories du processus et leurs mécanismes peuvent être représentés de la façon suivante²⁰ :

¹⁹ OU.TIRCHI, « *la gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail* », thèse de magister en science économique, université Mouloud Mammeri, 17-07-2012, P.92.

²⁰ Bernard Roman. Op.cit. P. 96.

Figure N° 07 : Processus de motivation au travail

Source : ROMAN. Op.cit. P 97

Parmi les théories de la motivation dites de processus, on trouve deux travaux majeurs qui permettent d'éclairer les enjeux autour des pratiques incitatives de rémunération : la théorie de l'équité d'Adams et la théorie des attentes de Vroom :

1.2.1. La théorie de l'équité d'Adam S.

La théorie de l'équité a été développée par J.S. Adams dans les années 1960. Elle constitue un élément très important dans le processus de la motivation. Selon J.S. Adams un individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution de son travail « outcomes » est en ligne avec sa contribution « inputs ».

1.2.2. La théorie des attentes de Vroom

Cette théorie, issue du canadien professeur de gestion et de psychologie Victor Vroom, a été publiée en 1964. Elle est également connue sous le nom V.I.E (Valence, Expectation, Instrumentalité), et comme la première des théories de la motivation elle a posé la question

«Comment». Comment se déroule le processus de motivation ? Comment atteindre un redoublement d'efforts d'un employé²¹ ?

Selon Vroom, la motivation de l'individu est influencée par son attente interne et des valences de l'individu par apport à des comportements particulier, dans des situations particulières.

Elle nous renseigne que l'individu est motivé par ce qu'il attend un résultat, il a l'espoir d'un futur meilleur. Ainsi, selon cette théorie, les individus choisissent rationnellement les comportements qu'ils estiment les plus appropriés pour atteindre leurs objectifs plutôt que d'adopter automatiquement des comportements déclenchés seulement pour satisfaire un besoin. Elle se résume essentiellement comme la perception qu'a l'individu de la relation qui existe entre, d'une part, son effort au travail et son rendement et, d'autre part, les récompenses susceptibles d'être obtenues qui motive le comportement²².

Vroom cherche à comprendre le fonctionnement du processus de la motivation au travail par l'étude de la force motivationnelle qui pousse l'individu à agir dans son travail.

Cette force est déterminée par trois facteurs :

1.2.2.1. L'expectation ou attente (E) :

La croyance qu'il existe une relation entre les actions et leurs conséquences, c'est-à-dire que les gens croient que des efforts accrus mèneront à une amélioration des performances ou de la productivité. C'est ce que chacun doit faire, ce qu'il attend comme résultat possible de ses efforts ... La vision que chacun a de lui-même détermine les efforts qu'il est prêt à faire. En fait, je pense personnellement que ce niveau d'effort peut lui permettre d'obtenir de tels résultats. Par conséquent, l'attente est l'attente de l'action (effort), puis le résultat dit de premier niveau (performance). Ce résultat de premier niveau permet à son tour d'obtenir d'autres résultats dits de second niveau, tels que le niveau de salaire, la promotion et la reconnaissance.

²¹ MichalaHamlova, «*la motivation : comparaison de motivateurs et de satisfacteurs dans le secteur public et privé*», faculté des lettres département des études romanes, octobre 2012,P.41.

²² OU.TIRCHI, «*la gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail*», thèse de magister en science économique, université Mouloud Mammeri, 17-07-2012, p94.

1.2.2.2. L'instrumentalité (I) :

L'instrumentalité correspond à la probabilité de perception d'un individu s'il atteint un certain niveau de performance (résultat de premier niveau). Par conséquent, l'instrumentalité est l'attente entre les deux résultats, les premier et deuxième niveau.

En d'autres termes, c'est le point de vue d'un individu sur ces opportunités d'accepter quelque chose. Ces récompenses sont basées sur les performances qu'il peut réaliser. Plus simplement, il laisse les individus évaluer leurs chances de recevoir des récompenses (par exemple, promotion, augmentation de salaire) s'il améliore ses performances.

1.2.2.3. La valence (V) :

C'est la valeur émotionnelle d'un individu par rapport à quelqu'un (positif ou négatif) en raison de ses performances au travail, ces résultats ont remporté la deuxième place (récompense) un dur travail. Lorsque le résultat est recherché, la valence est positive. Lorsque le résultat n'est pas idéal, la valence est négative, ce qui peut être du stress, de la fatigue et une sanction en cas d'échec pour tenter d'atteindre le niveau de performance requis.

En d'autres termes, la valence fait référence à la valeur émotionnelle obtenue par un individu. S'il obtient la performance nécessaire à la récompense, il peut obtenir la récompense, c'est-à-dire mesurer le pour et le contre du comportement. Enfin, le prix chimique est lié à l'attractivité ou à la valeur symbolique de l'individu pour la récompense ou le résultat final.

La théorie décrit la motivation comme une force générée par trois variables : l'expectation, l'instrumentalité et valence. Vroom a remarqué une récompense, en la partie salariale liée au système d'incitation est incitative. Si certaines conditions sont remplies, cela entraînera des changements dans le comportement des employés. S'ils pensent qu'il est possible d'atteindre l'objectif dont dépend la compensation : c'est le concept de l'attente. S'ils trouvent la récompense attrayante et importante, alors c'est la valence. Enfin, s'ils croient qu'après avoir atteint leurs objectifs, ils recevront effectivement la récompense promise : on parle d'instrumentalité.

A partir de ces théories, dérivant de divers facteurs de motivation, nous allons essayer la synthèse. Les sources de motivation des employés sont nombreuses. Leur importance réside dans d'une entreprise à l'autre, d'un manager à un autre, d'un salarié à un autre.

Sous-section 2 : La relation entre la motivation et la rémunération

Nous tenterons dans cette section de présenter le lien existant entre la motivation des ressources humaines et la rémunération.

1. Les moyens de motivation du personnel

Les entreprises les plus performantes sont celles qui ont les employés les plus motivés. Un personnel motivé 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 travail²³.

1.1. La motivation par les éléments de la rémunération :

La rémunération fixe est perçue régulièrement et elle est considérée comme sécurisante et fidélisante lorsque son montant est suffisant. La rémunération variable correspond au contraire à une perspective de gain, conditionnée par un effort ou une performance qui sera à l'origine de l'incitation. Elle est de plus en plus utilisée par les entreprises car elle est considérée comme plus motivante²⁴.

Afin de stimuler la motivation des salariés, l'entreprise peut utiliser les conditions de la rémunération directe. La rémunération directe est principalement composée d'une partie fixe, à savoir le salaire de base. D'autre part, il s'agit d'une rémunération variable directe ou d'une rémunération à la performance liée à la performance individuelle ou collective. Afin de motiver les salariés, l'entreprise doit proposer des salaires attractifs par rapport à ses concurrents.

L'entreprise est pleinement intéressée à offrir des rémunérations plus élevées que ceux offerts par le marché du travail ; le but est d'attirer une main-d'œuvre de qualité, de la retenir et en même temps d'encourager les employés à travailler dur, autrement dit, à motiver.

Les entreprises motivent les salariés par des rémunérations directes variables ou des conditions de performance, notamment par des primes, des pourboires voire des primes ciblées. Dans ce cas, l'enthousiasme des salariés est essentiellement motivé par des aspects

²³ L.Lethielleux, « *L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines* », ED Gualino, 5^{ème} édition, 2012, P.84.

²⁴ Ou.Tirchi, « *la gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail* », thèse de magister en science économique, université mouloud maamri, 17-07-2012, p92.

purement financiers. Les entreprises peuvent également attribuer aux employés une rémunération indirecte.

Motiver les salariés est au cœur des préoccupations des dirigeants et managers. Pour autant, leur tâche n'est pas aisée, tant la motivation relève d'un processus complexe, toutefois la rémunération semble être parmi les outils les plus utilisés.

1.2. 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.

1.2.1. Une communication interne claire et transparente

Toutes les stratégies de motivation reposent sur une communication claire et transparente entre collaborateurs de même statut, ce qui est facile à réaliser. Ce n'est pas le cas des dirigeants ou des managers et de ces subordonnés. En effet, le manager doit communiquer les objectifs fixés pour les salariés afin que toute l'équipe aille dans le même sens. Les gestionnaires doivent également s'assurer que tous les employés comprennent leurs objectifs et leurs défis. Une communication interne de haute qualité aidera à motiver tous les employés car ils sauront quels sont les défis et les objectifs de leurs tâches. Par conséquent, les employés travailleront ensemble pour un objectif commun.

1.2.2. 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.

1.3. 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, engendrer un levier de performance pour l'entreprise²⁵.

²⁵ Ibid. L.Thomas, S.Micheau-Thomazeau.P.13.

1.3.1. 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 composée de la rémunération directe variable ou salaire de performance lié au mérite individuel ou collectif. Afin de motiver les salariés. Les entreprises doivent proposer des salaires d'efficience. Cette théorie permet de montre que les entreprises 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 à 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.

1.3.2. 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.

Elle peut aussi proposer aux salariés des plans d'épargne ou des plans d'épargne pour la retraite. Ces dispositifs bloqués pendant plusieurs années vont permettre à ces organisations de garder et fidéliser ses salariés, développement ainsi le sentiment d'appartenance à cette organisation. Un salarié bien intégré va donc se sentir plus motivé dans son travail qu'un salarié qui ne sent pas reconnu dans son organisation.

Enfin, les grandes organisations peuvent permettre aux salariés d'acquérir des parts dans leurs enceintes, grâce à l'actionnariat salarié, car ce dernier propose aux employés d'acheter des actions à un cours plus avantageux que le cours de la bourse ; ce dispositif va leur permettre de développer leur sentiment d'appartenance à l'organisation et ses valeurs. Cela va

ainsi stimuler et encourager la motivation et produire un cercle vertueux pour l'organisation et atteindre un niveau de performance notable.

Conclusion

La motivation est l'ensemble des forces incitant un individu à s'engager dans un comportement donné, il s'agit donc d'un comportement qui se rapportent aux facteurs internes (cognitifs) et externes (environnementaux) qui invitent l'individu à adopter une conduite particulière.

Les théories de motivation sont nombreuses, chacune d'entre elles à sa propre vision. Les théories de contenu présentent les causes de la motivation sans se préoccuper de la manière dont se développe la motivation, et ils ne nous donnent pas la réponse à la question est ce qu'on peut motiver les salariés par la rémunération ? Pour les théories de processus on constate une contradiction entre ces théories, ils y'a ceux qui disent que la motivation est engendrée par la satisfaction, et ils y'a ceux qui disent qu'elle est engendrée par l'insatisfaction.

Motiver les salariés est au cœur des préoccupations des dirigeants et managers. Pour autant, leur tâche n'est pas aisée, tant la motivation relève d'un processus complexe, toutefois la rémunération semble être parmi les outils les plus utilisés. 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. Une rémunération mal gérée peut par contre vite devenir un facteur de démotivation.

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

CHAPITRE III

*L'impact de la
politique de
rémunération des
salariés au sein de
SADEG*

Introduction

Dans les deux premiers chapitres, nous avons présenté les éléments de la politique et le système de rémunération de l'entreprise et son rapport à la motivation, à travers ces informations nous essayons de présenter un cas pratique au niveau de la société **SADEG** pour être en mesure de répondre à notre problématique de recherche afin d'atteindre l'objectif de ce travail.

Le but de ce chapitre est d'abord de présenter une motivation des salariés de **SADEG**, consultez la motivation des employés de la société. Nous étudierons quelques variables qui contrôlent l'état proactif des employés de la société.

Pour cela, nous avons élaboré un questionnaire et nous avons réparti sur un échantillon de "60" personnes qui est composé de : cadres, agents de maîtrise et agents d'exécution ainsi que les documents internes fournis par nos soins consultés.

Afin d'atteindre l'objectif de la présente recherche, nous devons d'abord passer par la présentation du groupe SONELGAZ et la direction SADEG, son historique, ses activités et ses principales missions, dans la première section. Dans la deuxième section nous allons porter sur les analyses et interprétations des résultats.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Sous-section 1 : Le groupe SONELGAZ

Sonelgaz est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électrique et gazière en Algérie. Créée en 1969, Sonelgaz, œuvre depuis un demi-siècle au service du citoyen algérien en lui apportant cette source énergétique essentielle à la vie quotidienne.

A la faveur de la promulgation de la loi sur l'électricité et la distribution du gaz par canalisations, Sonelgaz est passée d'une entreprise verticalement intégrée à un holding pilotant un Groupe industriel multi-sociétés et multi-métiers.

Sonelgaz a toujours joué un rôle majeur dans le développement économique et social du pays. Sa contribution dans la concrétisation de la politique énergétique nationale est à la

mesure d'importants programmes réalisés, en matière d'électrification rurale et de distribution publique gaz ; ce qui a permis de hisser le taux de couverture en électricité à 98%

Pour 10 494 000 clients et un taux de pénétration du gaz à 65% pour 6 451 000 clients. Aujourd'hui, le groupe Sonelgaz est composé de 21 sociétés dont 02 Holding, dont 14 sociétés directement pilotées par le Holding, 02 sociétés contrôlées à hauteur de 50 et 51% et de 05 sociétés en participation avec des tiers.

1.1. Son historique

Apparu le 5 juin 1947 sous l'occupation coloniale Française avec le nom de l'EGA (Electricité et Gaz d'Algérie). Il regroupait les anciennes entreprises de productions et de distributions de l'électricité et du gaz.

Elle a pris le nom de SONELGAZ (Société National de l'Electricité et du Gaz) en 1969, dans le cadre de la nationalisation des entreprises algériennes suivant l'ordonnance N°69/59 datée du 28/07/1969.

Après son indépendance en 1958, l'Algérie a eu pour intention de développer l'entreprise elle-même, sans l'aide des Français. Son défi a été réussi car elle est devenue une entreprise de taille importante qui était déjà composée de 6000 agents, en plus d'être devenue un acteur économique important en Algérie.

En 1985, il y a eu la restructuration de l'entreprise, en se dotant 6 nouvelles filiales autonomes afin de répondre aux besoins du pays. Ces filiales qui se sont spécialisées dans un domaine d'activité précis, à savoir :

- Les Travaux d'électrifications - KAHRIF
- Le montage des infrastructures et installations électriques - KAHRAKIB
- Le montage industriel - ETTERKIB
- La fabrication des compteurs et des appareils de mesures et de contrôles - INERGA
- Les travaux génie civil - INERGA
- La réalisation des canalisations de transport et distribution de gaz.
- La réalisation des réseaux électriques avec KANAGAZ.

En 1991, la SONELGAZ s'est transformée en EPIC (Un établissement Public à caractère Industriel et Commercial) par le décret N°91-475 du 14/12/1991, sous le contrôle d'un organe appelé le conseil d'orientation et de surveillance (C.O.S).

Cette entreprise ayant la personnalité morale et une autonomie financière, est passée de l'EPIC à une société par action (S.P.A) en 2002, elle était pour la première fois dotée d'un Président Directeur Général, un conseil d'Administration et d'une assemblée générale.

En plus de son nouveau statut, elle devait posséder un portefeuille d'actions et d'autres valeurs mobilières.

En 2004, elle devient un "HOLDING" ou un groupe d'entreprise :

- La SPE (Société Algérienne de production d'électricité)
- La GRTE (Société Algérienne de gestion de réseaux de transport de l'électricité).
- La GRTG (Société Algérienne de gestion de réseaux de transport du gaz).

En 2006, quatre autres filiales viennent s'ajouter au groupe :

- SDA (Société Algérienne de distribution de l'électricité et du gaz à Alger).
- SDC (société Algérienne de distribution de l'électricité et du gaz du centre).
- SDE (société Algérienne de distribution de l'électricité et du gaz de l'Est).
- SDO (société de distribution de l'Ouest).

Grâce à ses ressources humaines formées et qualifiées, le Groupe occupe une position privilégiée dans l'économie du pays en tant que responsable de l'approvisionnement de plus de six millions de ménages en électricité et de trois millions en gaz naturel, soit une couverture géographique de 98% en taux d'électrification et 48 % pour la pénétration gaz.

1.2. Ses caractéristiques

Le groupe SONELGAZ est une entreprise devenue leader dans la production, le transport et la distribution de l'énergie que ce soit à l'étranger ou en Algérie avec ses 11 097 679 clients en Algérie soit 7 428 843 pour l'électricité et 3 668 836 concernant le gaz.

➤ Esprit d'innovation

Elle se caractérise par sa capacité innovante à rechercher et à développer de nouvelles énergies comme le solaire et l'éolien.

C'est le cas avec le programme national de développement des énergies renouvelables pour l'année 2011 à 2030 qui vise une production de l'énergie solaire et éolienne de 40 %.

➤ La formation du personnel

SONELGAZ est une entreprise participante à la formation des jeunes par le biais de plusieurs formations spécialisées dans des instituts externes mais aussi dans son propre institut de formation IFEG (Institut de formation de l'électricité et du gaz) de Ben Akenoun , des écoles de la ville de Blida et de Ain M'lila qui sont des écoles de formations techniques afférentes aux métiers de l'électricité et du gaz¹ .

1.3. Ses objectifs

Elle a pour objectif de :

- La production et la commercialisation de l'électricité et du gaz à l'étranger et en Algérie.
- Le transport du gaz pour le marché national et international.
- La distribution et la commercialisation du gaz par canalisation en Algérie.
- L'étude ainsi que le développement des énergies nouvelles.
- Devenir une société actionnaire (portefeuille d'action).
- Devenir leader dans la prestation et dans l'équipement en matière énergétique.

¹ Document internes op.cit.

1.4. Les missions de SONELGAZ

Sa réussite est essentiellement due à ses 72 598 agents qui veillent chaque jour au bon fonctionnement de l'activité.

Son succès s'explique aussi par ses 34 filiales et ses 5 sociétés en participations puisque ses filiales assurent la production, le transport et la distribution de l'électricité et gaz.

C'est ce qui concrétise le principe de la "décentralisation" dans la gestion des activités de l'entreprise renforcée par sa coordination, sa diffusion de l'information et sa prise de décision.

Sa place de leader a été aussi obtenue grâce à ses infrastructures lui permettant une grande capacité d'intervention :

- 293 473 km de réseaux d'électricité et 78549 km réseaux de gaz.
- Sa production d'électricité de 54 086 MW.
- Ses recettes s'estimant à 233 Milliards de Dinars².

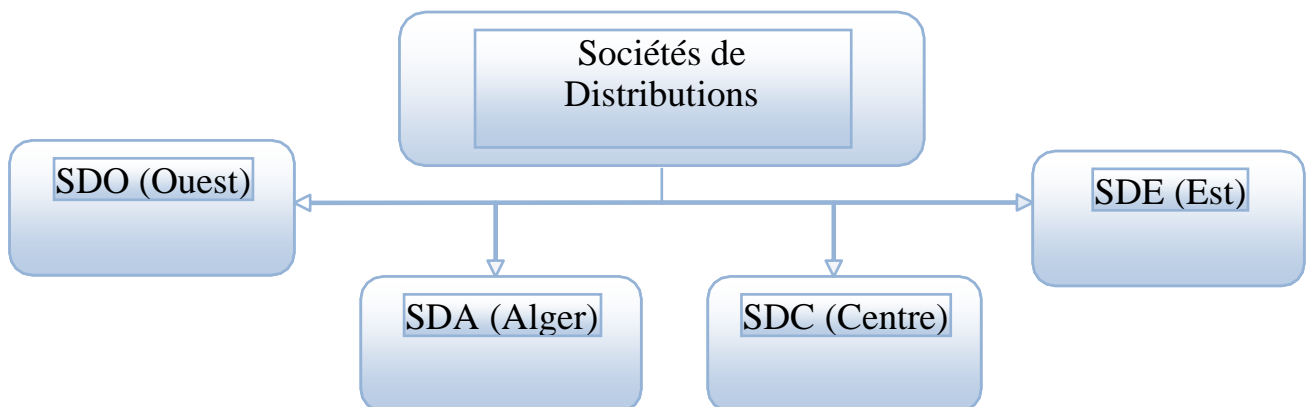
Sous-section 2 : La présentation de la direction de distribution :

L'énergie est distribuée vers des différents lieux de consommation par la société de Distribution, cette dernière est divisée en quatre : SDA, SDC, SDE, SDO.

La société SONELGAZ Distribution Centre (SDC) dispose d'un important réseau d'électricité et de gaz. Elle est divisée sur un nombre de direction de distribution DD qui sont : Blida, Tizi-Ouzou, Médéa, Bouira, Djelfa, Ouargla, Tamanrasset, Laghouat, Ghardaïa, El Oued, Biskra et Illizi.

² Document internes op.cit.

Figure N°09 : Organigramme Sociétés de Distribution de l'Électricité et du Gaz



Source : document remis par Sonelgaz

2.1. Direction de Distribution d'Annaba (SADEG)

Créé le 22 mai 2005, au capital social de 64 milliards de Dinars, la Société Algérienne de Distribution de l'Électricité et du Gaz, dénommée « SADEG. Spa », société par actions et dont le siège social est situé au niveau de boulevard Seddik Benyahia – Annaba, parmi cinquante-trois (53) Directions de Distribution, 48 concessions électricité et gaz s'étendant sur le territoire national.

Organigramme de la direction : (voir l'annexe)

2.1.1. Ses missions

- Adapter le réseau d'aujourd'hui aux nouvelles technologies de demain afin de rester en adéquation permanente avec les besoins des clients. ;
- Sécuriser les infrastructures vis-à-vis d'une part, de l'évolution des consommations, en particulier la consommation électrique (capacité du réseau et des postes sources, sécurisation des lignes aux aléas climatiques), et d'autre part, de la croissance de la production et les accidents de grande ampleur ;
- Accompagner et réaliser, dans le cadre du programme de l'Etat, les projets de développement, conformément aux missions de la Société.

- Satisfaire aux meilleures conditions la demande de raccordement des clients électricité et gaz ;
- Contribuer à bâtir une politique sociale en cohérence avec nos valeurs et nos objectifs ;

2.1.2. Ses ambitions

Nos ambitions demeurent inéluctablement sources de motivation et doivent accompagner l'évolution vers une vision future. Plus proche de notre clientèle pour un service d'excellence fondé sur une relation client et en conformité avec les standards internationaux.

➤ La Direction de Distribution d'Annaba dispose de trois divisions :

1) Commerciale :

▶ Connaître la clientèle HT, HP et MT/MP :

- Connaissance physique et économique : appellation de l'unité, adresse exacte, Téléphone, Fax, Statut (SARL, EPE ...).
- Connaissance du process de fabrication utilisé : ceci permet de déterminer l'influence du comportement du réseau électrique ou gazier sur le process de fabrication.
- Connaissance du produit fabriqué ou activité exercée en quantité, en qualité et en valeur selon un plan de charge mensuel ou annuel.
- Connaissance du régime de fonctionnement : saisonnier, standard, 1x8, 2x8, 3x8, etc.... Le but recherché est celui de déterminer en commun accord les périodes qui intéressent le client pour programmer toute action commune (rencontre, entretien des réseaux, etc. ...).

▶ Connaître la clientèle BT/BP :

Créer une base de données pour une connaissance physique des représentants des Comités de quartiers, Associations professionnelles, APC, APW, Associations des consommateurs et autres.

L'identification de leurs responsables à travers les noms, prénoms, adresses, quartiers, activités, commune de rattachement, permet d'entretenir des relations de proximité.

▶ Mettre en place des outils d'écoute,

- Rencontres avec les Clients HT, HP, MT, MP, BT/BP
- Rencontres avec les associations (comités de quartiers, association des consommateurs etc...)
- Rencontres avec les autorités locales (APC, APW, Directions de Wilaya...)
- Promoteurs publics et privés
- Bureaux d'études dans le domaine de la construction
- Presse
- Faire des Enquêtes de satisfaction clients
- Exploiter les Rapports d'exploitation pour anticiper sur les réclamations sur la qualité de service.
- Mettre en place des Panel MT et BT et lancer des études sur le mode de consommation de ces clients.
- Analyser les Réclamations de la Clientèle
- Améliorer les aménagements des Halls d'accueils

2) Travaux :

Veiller au respect des normes de réalisation des réseaux d'électricité et de gaz (respect des règles GDTE et GTDG).

Veiller à la qualité des matériels introduits sur les réseaux d'électricité et gaz (lutte contre la contrefaçon).

Veiller au respect des délais de réalisation des branchements et extensions de réseaux d'électricité et de gaz.

3) Technique :

Mettre en place les mécanismes permettant d'assurer la continuité et la qualité de service, l'exploitation et la maintenance des réseaux électricité et gaz conformément aux règles techniques et commerciales.

Veiller au respect des règles et consignes d'exploitation des réseaux de distribution d'électricité et de gaz.

2.1.3. Staff de la direction de distribution :

➤ Missions et attributions :

A- Chargé de la communication :

- Concevoir et organiser l'information destinée au public et à la clientèle en utilisant les supports appropriés (dépliants, affiches, presse, radio locales, brochures ...), en s'appuyant sur la politique arrêtée par la société.
- Participer avec la direction générale de la Société (SD) aux manifestations commerciales.
- Entretenir des relations étroites avec les médias (TV, Radios, Presse...)

B- Chargé de la sécurité :

- ▶ Suivre les accidents de travail, entreprises sous-traitantes et tiers,
- ▶ Etablir les tableaux de bord et bilans de la Direction de Distribution,
- ▶ Mettre en œuvre des campagnes de sensibilisation des tiers sur les risques liés à la mauvaise utilisation de nos énergies,
- ▶ Participer pour le compte de la Direction de Distribution aux échanges dans le domaine de l'hygiène, la sécurité et la protection de l'environnement avec les organismes spécialisés locaux,
- ▶ Assurer le secrétariat de la CHS/Unité DD, et suivi des recommandations
- ▶ Diffuser les affiches d'accidents typiques,

C- Assistant sûreté interne :

L'Assistant du Directeur de Distribution, chargé de la Sûreté Interne d'Etablissement a pour mission d'assister le Directeur de Distribution dans la coordination des mesures et actions relatives à la Sûreté Interne des structures et établissements territorialement subordonnés.

L'Assistant du Directeur de Distribution, chargé de la Sûreté Interne d'Etablissement est tenu de :

- ▶ Veiller à l'application de toutes les instructions et orientations émanant de la hiérarchie en matière de Sûreté Interne des Etablissements.

- ▶ S'assurer de la disponibilité technique et opérationnelle des moyens nécessaires à l'exercice de la Sûreté Interne au niveau des établissements.
- ▶ Veiller à la conformité des PSI. Veiller à la consolidation opportune de ces PSI conformément aux instructions de la tutelle et /ou des autorités territoriales.
- ▶ Elaborer et effectuer un programme d'inspection des établissements.
- ▶ Elaborer des rapports d'inspection en préconisant toutes les mesures qui s'imposent à l'amélioration de l'efficacité de la Sûreté Interne des Etablissements.

2.2. La direction des ressources humaines :

C'est l'une des principales fonctions supports de l'entreprise à travailler en étroite collaboration avec la direction générale. Les cadres de la direction des ressources humaines orientent et/ou accompagnent la stratégie économique de l'entreprise en mettant en avant sa dimension sociale.

La direction des ressources humaines est plus subordonnée à la direction générale de l'entreprise, le secrétaire général ou directeur administratif et financier est rarement vu.

2.2.1. Ses missions

La DRH est garante de l'application et de respect des règles et procédures en la matière et a pour missions :

- Valoriser les compétences existantes pour le développement des activités nouvelles,
- Veiller à l'adéquation entre les ressources humaines présentes (compétences, potentialités) et le développement des activités,
- Développer l'information, l'écoute et la concertation en matière de relation socioprofessionnelle et de conditions de travail,
- Décliner en plan opérationnel le système de gestion adopté par la Société,
- Assurer la coordination des diverses activités du personnel au sein de la Direction de distribution, notamment, le recrutement, l'accueil / intégration, l'affectation, la promotion, la mutation ...,
- Elaborer les plans annuels de recrutement et de formation,
- Appliquer les politiques de gestion de la ressource humaine initiées par la Direction Générale.

2.2.2. Les deux départements de la DRH

La gestion des ressources humaines est une fonction transversale dont toutes les entreprises ont besoin de gérer les relations sociales, valoriser les carrières, recruter de bons profils et qui demande des compétences professionnelles et humaines solides³.

2.2.2.1. Département ressources humaines et rémunération :

Le département de ressources humaines et rémunération assure les fonctions suivantes :

- Gérer les contrats et les fiches de paies, recrutement de nouveaux personnels.
- Valoriser les carrières, développer les compétences individuelles et collectives.
- Gérer les relations sociales et les éventuels conflits.
- Définir une politique managériale et sociale performante.
- Créer une polyvalence qui est très recherchée dans le monde de l'entreprise où le facteur travail est une composante indispensable de l'activité économique.
- Coordonner et organiser les activités d'un groupe.

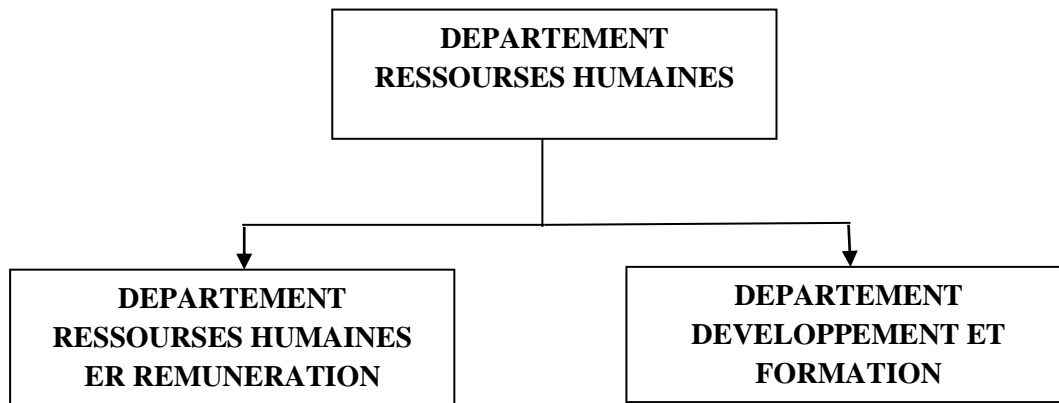
2.2.2.2. Département de développement et formation :

- Définir un plan de formation ;
- Planifier les actions mises en place en termes de formation ;
- Superviser les actions de formation ;
- Il dresse un budget prévisionnel. Ce plan de formation va permettre de préparer un planning de formation ;
- Et rechercher des formateurs, négociation des tarifs, réservation en cas de besoin des lieux d'accueils, gestion du planning.
- Déterminer les besoins de l'organisme en termes de véhicules, de locaux pour les bureaux,

Nous illustrons l'organigramme de la direction des ressources humaines (DRH) comme suit :

³ Convention collective de la société SADEG

Figure N°10 : l'organigramme de la DRH de SADEG




Source : Document interne à la société SADEG

Sous-section 3 : La politique de la rémunération de SADEG

SADEG a une politique de rémunération centrée à la performance. Elle vise à cultiver les compétences et la motivation des employés. Les principes de cette politique sont la reconnaissance et la récompense de la performance, et la cohérence du dispositif avec les priorités stratégiques de l'entreprise. La politique de rémunération repose sur les trois principes suivants :

- Construire un plan de rémunération juste, compétitif et incitatif pour tous ;
- Compréhension transparente des composantes salariales ;
- Différences dans les niveaux de salaire, c'est-à-dire que les différents types de rémunération sont différents.

Figure N°11 : Les composantes du système de la rémunération de SADEG

Liées au poste 	Salaire de base	Rémunération Fixe (Brute garanti)
	Transport	
	Nuisance	
	IEP	
	Panier	
	Astreinte	
Individuel	Rémunération variable	
collectif		
logement	Avantage en nature	
véhicule		
Tél mobile		
Assurance groupe	Avantages sociaux	
Complément retraite		

Source : document interne de l'entreprise SADEG

3.1. La rémunération fixe

Elle comprend toutes les parties fixes du salaire annuel total (y compris l'IRG et la part des salariés dans les cotisations sociales) et les primes fixes, telles que le panier, les compléments de revenu, les transports et les éléments salariaux récurrents. Par exemple, on peut citer des éléments de compensation, comme l'hébergement ou les véhicules de la société si l'amende absolue n'est pas respectée.

3.1.1. La démarche méthodologique

Elle croise deux dimensions :

La première :

- Selon la hiérarchisation de poste du système pyramidal ;

- Options de positionnement liées au marché du travail ;
- Déterminer l'échelle salariale fixe (petite/moyenne/grande) par grade.

La deuxième :

- Déterminer les compétences techniques et transverses applicables à la fonction ;
- Évaluer les compétences et les performances personnelles à travers de multiples essais (évaluation annuelle) ;

3.2. Les catégories en fonction du grade

La société SADEG a trois catégories socioprofessionnelles à qui il lui correspond des grades qui sont les suivants

Catégories	Grades
Exécution	E1 E2 E3
Agents de maîtrise	T1 T2 T3
Cadres	C1
Cadres supérieur	C2 C3 C4

Pour chaque grade, le salaire de référence est défini par une fourchette (minimum et maximum).

Les valeurs minimales et maximales comprennent l'IRG, la part salariale des cotisations sociales, et les primes et indemnités forfaitaires telles que les paniers, les compléments de revenu et les transports.

3.3. La rémunération variable

Elle comprend des parties liées à la performance individuelle et des parties liées à l'atteinte d'objectifs collectifs :

3.3.1. Rémunération variable individuelle

Grâce au processus d'évaluation, des objectifs peuvent être fixés au début de l'année et leurs réalisations peuvent être mesurées à la fin de l'année. Cette rémunération variable unique correspond à 10 % de l'atteinte de l'objectif.

3.3.2. Rémunération variable collective

Le montant de la distribution collective des rémunérations est lié aux résultats reflétés dans des indicateurs clés (chiffre d'affaires, volume de production) en fin d'exercice.

3.4. Les avantages individuels en nature

Ils sont liés aux cadres supérieurs (grade C4), ses avantages sont que SADEG se charge de l'entretien des véhicules de l'entreprise et de l'assurance des véhicules, un téléphone mobile, et en fin un logement.

L'intéressement, la participation, le plan d'épargne d'entreprise et les stocks d'options sont des périphériques non prévus dans la politique de rémunération de SADEG.

3.5. La motivation des salariés de la société SADEG

A la SADEG, il n'y a pas une telle motivation au sein de l'entreprise, c'est-à-dire qu'elle se soucie de motiver les services des employés, mais compare la motivation avec le contenu de la tâche, la réussite, la promotion, l'indépendance et l'autonomie. L'environnement du travail est lié au salaire, aux conditions de relations d'équipe et à la motivation.

Section 2 : Analyse et interprétation des résultats

La motivation est la force motrice qui transmet le mouvement, initie le mouvement et transforme l'énergie en action. C'est donc la force qui pousse les individus à agir et à s'investir davantage dans leur travail. Pour cela, nous étudierons la contribution des facteurs sur la motivation des salariés.

Nous nous concentrerons sur la société SADEG pour gérer son système de rémunération.

Sous-section 1 : Présentation de l'enquête :

Notre recherche portera sur la contribution de la rémunération en tant que système et politique sur la motivation des salariés qui seront traités dans SADEG.

1- Objectif de l'enquête

Notre objectif est d'utiliser le questionnaire pour montrer la contribution de la rémunération à la motivation des salariés de la SADEG.

L'objectif principal de cette enquête est de montrer quels sont les facteurs de motivation des salariés de la SADEG en général, puis il est important de comprendre l'impact du système de rémunération et des politiques d'intéressement des salariés en décomposant ce système en certains composants plus importants.

2- L'élaboration du questionnaire

Dans notre enquête, nous avons choisi la technologie des questionnaires pour collecter les données qui nous seront utiles après la classification, l'analyse et l'interprétation des actifs pour vérifier les hypothèses établies au départ.

Notre questionnaire contient un total de 18 questions, parmi lesquelles nous avons trouvé :

- Questions fermées : Le répondant répond à ces questions en choisissant entre les différentes méthodes de réponse qui lui sont présentées.
- Questions ouvertes : Ce sont des questions auxquelles la personne interrogée peut répondre dire ce qu'elle veut, c'est une liberté totale.

- Questions semi-ouvertes : ce sont des questions fermées, nous proposons une méthode de réponse « Autre... » En complément du modèle préétabli.

Notre échantillon représente trois catégories socioprofessionnelles, catégorie cadre, maîtrise et enfin la catégorie exécution, avec un effectif de 60 salariés, dont 34 cadres, 11 agents de maîtrise et 15 agents d'exécution.

Sous-section 2 : Résultat de l'enquête :

Cette section fera l'objet de la construction et de l'analyse des tableaux statistiques contenant des données personnelles caractéristiques de la population étudiée. Notre recherche implique différentes catégories sociales professionnelles, à savoir les cadres, les agents de maîtrise et les exécutants, afin d'étudier l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés de SADEG.

2.1. Les caractéristiques personnelles de la population étudiée :

Toutes les recherches scientifiques sont applicables à la population de recherche qui fera l'objet de l'enquête. Comprendre les caractéristiques de cette population aide les chercheurs et les lecteurs à apprécier la recherche et à envisager de faire des recherches sur le sujet. Par conséquent, dans la prochaine série de tableaux, nous analyserons les données personnelles de la population enquêtée.

Tableau N°01 : Répartition de la population enquêtée selon le sexe.

Sexe	Effectifs	%
Masculin	39	65%
Féminin	21	35%
Total	60	100%

Ce tableau illustre que le sexe masculin est la partie la plus dominante avec un pourcentage de 65% (soit 39 enquêtés), tandis que le sexe féminin représente un taux de 35% (soit 21) par rapport au total. On constate que la population masculine est plus élevée et la société compte beaucoup sur l'homme pour la réalisation de ses objectifs.

Tableau N°02 : Répartition de la population enquêtée selon l'âge.

Les tranches d'âge	Effectifs	%
Moins de 25 ans	11	18.33 %
[25 – 35]	24	40 %
[36 – 45]	17	28.33 %
Plus de 46 ans	8	13.34 %
Total	60	100 %

La tranche d'âge dominante de suite entre [25 – 35] avec un taux de 40 % contre 28.33 % de la tranche d'âge [36 -45], 13.34 % des répondants représentent la tranche d'âge plus de 46 ans et 18.33 % des répondants qui ne dépassent pas l'âge de 25 ans.

Cela veut dire que la majorité de notre échantillon est relativement jeune.

Tableau N°03 : Répartition de la population enquêtée selon le niveau de formation.

Niveau de formation	Effectifs	%
Primaire	3	5 %
Moyen	14	23.33%
Secondaire	10	16.67%
Universitaire	33	55 %
Total	60	100%

D'après ce tableau, le taux d'effectifs qui ont un niveau universitaire est de 55 %, 23.33 % qui ont un niveau moyen, 16.67 % qui ont un niveau secondaire et 5 % qui ont un niveau primaire. Ces résultats illustrent que l'entreprise basée sur des gens compétents et qualifiés, a contribué à réaliser des résultats positifs pour la société.

Tableau N°04 : Répartition de la population enquêtée selon le statut socioprofessionnel.

Statut socioprofessionnel	Effectifs	%
Agent de maîtrise	11	18.33 %
Agent d'exécution	15	25 %
Cadre	34	56.67 %
Totale	60	100 %

D'après ces résultats, on constate que la catégorie des cadres est plus élevée car elle est représentée par un taux de 56.67 % contre 25 % pour la catégorie agent d'exécution et 18.33 % pour les agents de maîtrises.

Tableau N°05 : Répartition de la population enquêtée selon la catégorie de salaire.

Catégorie de salaire	Effectifs	%
Moins de 25000 DA	5	8.33 %
[25 – 35]	8	13.33 %
[36 – 45]	10	16.67 %
[46 – 55]	22	36.67 %
Plus de 55000 DA	15	25 %
Totale	60	100 %

On constate que la catégorie des salaires entre [46 – 55] mille est la plus dominante car elle est représentée par un taux de 36.67 %, 25 % pour la catégorie de salaire plus de 55000 DA, la catégorie entre [36 – 45] est représentée par un taux de 16.67 %, 13.33 % pour la catégorie [25 – 35] et 8.33 % pour la catégorie moins de 25000 DA.

Tableau N°06 : Répartition de la population enquêtée selon l'ancienneté.

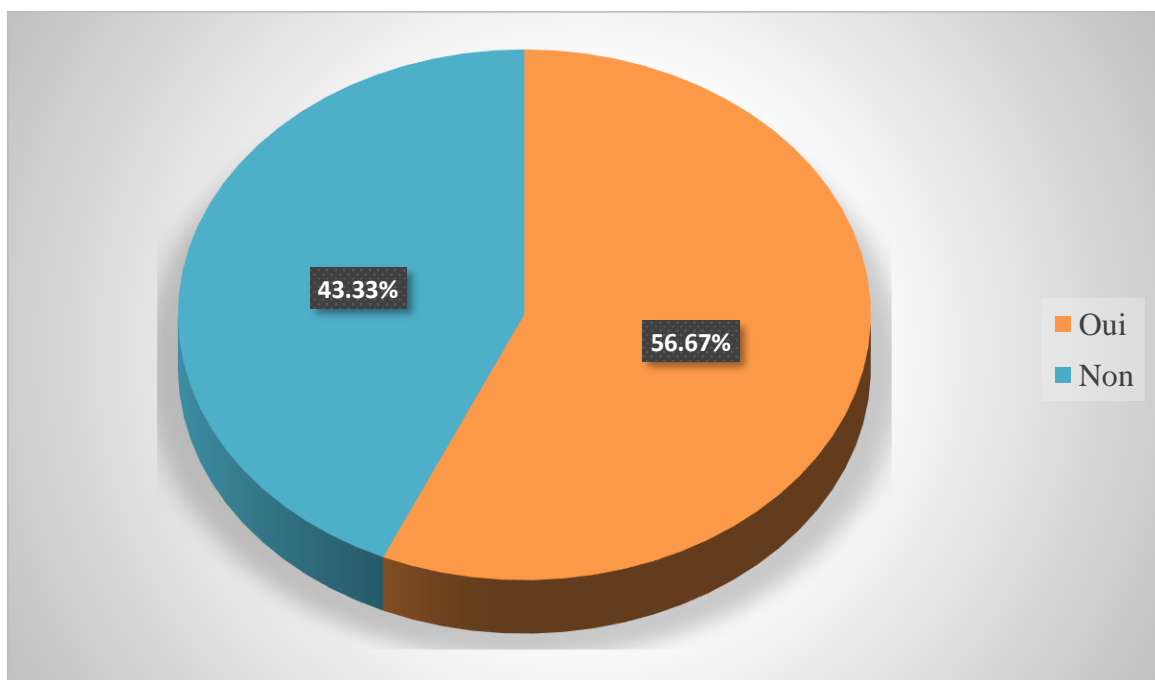
Ancienneté	Effectifs	%
Moins de 5 ans	14	23.33 %
[6 – 10]	24	40 %
[11 – 20]	17	28.34 %
Plus de 20 ans	5	8.33 %
Totale	60	100 %

Le tableau ci-dessus illustre le nombre d'années d'expérience pour l'effectif de l'échantillon, un taux de 40 % concerne la période [6 – 10], ainsi la période [11 – 20] représente un taux de 28.34 %, un taux de 23.33 % pour la période de qui ne dépasse pas 5 ans et 8.33 % pour la période de plus de 20 ans

A partir de ces résultats, on voit que les salariés sont membres de leur entreprise, peut-être parce qu'il n'y a pas d'offre meilleure et plus attractive à l'extérieur.

2.2. Interprétation des résultats :

Figure N° 01 : Concernant est-ce- que l'employé est motivé dans son travail.



On constate que 56.67 % de l'effectif de l'échantillon sont motivés dans leur travail et que les 43.33 % restent sont démotivés dans leur travail. Malgré la majorité sont motivés ; on voulait avoir pourquoi la minorité des travailleurs est démotivé, la raison sera connue dans le tableau suivant.

Tableau N°07 : Concernant la raison d'être démotivé.

Motivation au travail	Effectifs	%
Male rémunéré	19	73.07 %
Conditions de travail sont défavorisant	6	23.07 %
Autre	1	3.86 %
Totale	26	100 %

On constate que la rémunération est la raison la plus dominante car elle est représentée par un taux de 73.07 % contre 23.07 % pour les conditions de travail et un taux de 3.86 % pour autre raison comme la méthode de travail, la relation avec les responsables, l'insuffisance de formation et la difficulté d'avoir une promotion.

Ce résultat explique que la rémunération est l'élément leader dans la création d'une motivation chez le travailleur.

Tableau N°08 : Concernant le principal facteur qui motive le travailleur.

Principal facteur de motivation	Effectifs	%
Rémunération	37	61.66 %
Condition de travail	8	13.33 %
Promotion	13	21.67 %
Autre	2	3.34
Totale	60	100 %

On constate que la rémunération est le principal facteur de motivation car elle est représentée par un taux de 61.66 % contre 21.67 % pour la promotion, 13.33 % pour les conditions de travail et un taux de 3.34 pour autre raison comme l'estimation de l'employé, le professionnalisme des collègues, la relation avec le supérieur. Ces résultats peuvent nous confirmer pour la deuxième fois l'hypothèse que la rémunération a un rôle essentiel dans la motivation.

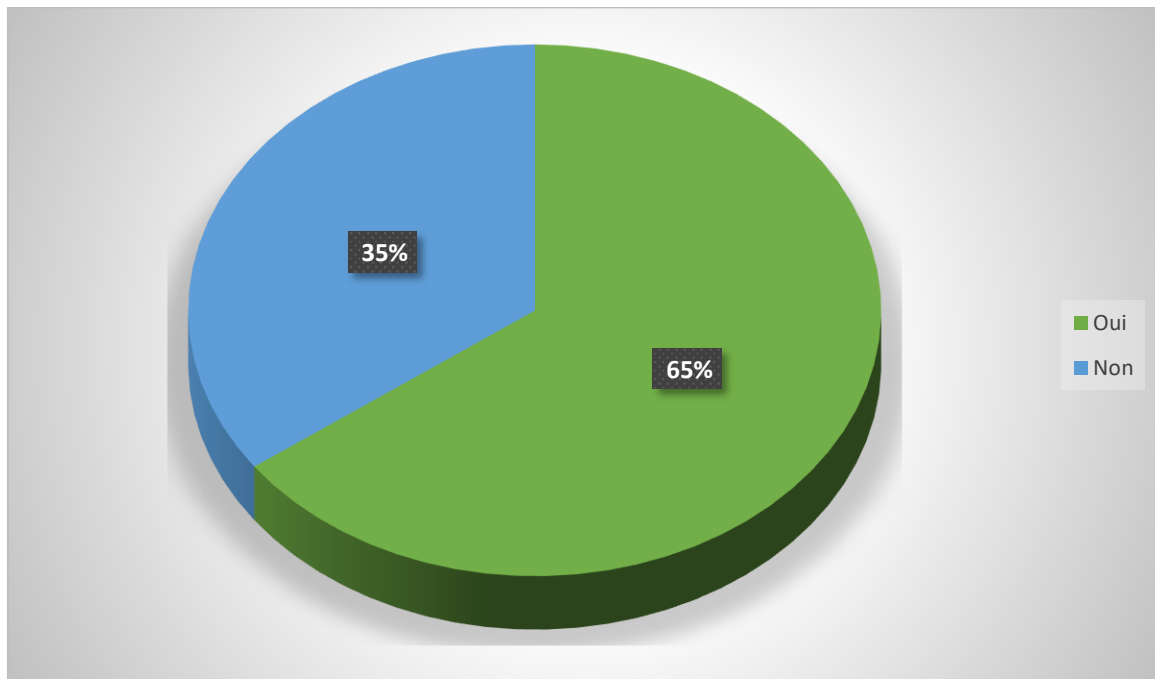
Tableau N°09 : Concernant sur quelle base la SADEG rémunère ses travailleurs.

La base de rémunération	Effectifs	%
Exigence du poste	35	58.33 %
Efforts effectués	14	23.33 %
Niveau de qualification	11	18.34 %
Totale	60	100 %

On observe que l'exigence du poste est la base de rémunérer un travailleur car il est représenté par un taux de 58.33 % contre 23.33 % pour la rémunération selon les efforts effectués et 18.34 % pour la rémunération selon le niveau de qualification.

Ce résultat illustre que l'entreprise ne prend pas en considération les efforts effectués et le niveau de qualification dans la rétribution de ses employés.

Figure N°02 : Concernant la satisfaction vers la rémunération actuelle au sein de SADEG.



On constate que 65 % de l'effectif de l'échantillon est satisfait de leur rémunération actuelle et que les 35 % restants ne sont pas satisfaits.

D'après ces résultats, on remarque que la majorité des personnes interrogées sont satisfaites pour la rémunération actuelle appliquée au sein de la société.

Tableau N°10 : Concernant la satisfaction de leurs loisirs par leur rémunération.

Rémunération des loisirs	Effectifs	%
Oui	43	71.67 %
Non	17	28.33 %
Totale	60	100 %

Nous avons remarqué que 71,67 % des employés ont répondu « oui » et 28,33 % des employés ont répondu « non ».

On peut en déduire qu'en plus des besoins de base, les salariés de SADEG peuvent aussi subvenir à leurs loisirs avec la rémunération qu'ils perçoivent. Même si tous les salariés ne le pensent pas, la plupart pensent que cela suffit à satisfaire tous leurs besoins.

Tableau N°11 : Concernant leur avis sur l'adéquation entre la rémunération et les efforts effectués au travail.

Rémunération par rapport aux efforts	Effectifs	%
Pas assez	12	20 %
Moyennement	19	31.67 %
Beaucoup	29	48.33 %
Totale	60	100 %

On remarque que 48.33 % des salariés disent que la société rémunère beaucoup leurs efforts dans la réalisation du travail, que 31.67 % des salariés considèrent être rémunérés moyennement par rapport aux efforts effectués et que 20 % trouvent que l'entreprise ne rémunère pas assez leurs efforts au travail.

De ces résultats, on peut déduire que plus de la moitié des personnes interrogées estiment que leurs efforts ont été bien rémunérés, et que la contrepartie reçue est équivalente à la quantité de travail fourni, l'entreprise a donc pris en compte les efforts des salariés. Dans la mise en œuvre de l'échelle salariale.

Tableau N°12 : La répartition selon le sexe.

Rémunération par rapport aux efforts Sexe	Pas assez		Moyennement		Beaucoup		Total	
	E	%	E	%	E	%	E	%
Féminin	03	14.29 %	08	38.09 %	10	47.62 %	21	100 %
Masculin	07	17.95 %	13	33.33 %	19	48.72%	39	100 %
Total	10	16.67%	21	35 %	29	48.33%	60	100 %

On constate que pour 48,33 % des salariés, l'entreprise apprécie fortement les efforts déployés dans la réalisation de leur travail. Parmi les salariés rémunérés pour leur travail en fonction de leurs efforts dans l'exercice de leurs fonctions, le sexe masculin représente 48.72 % et le sexe féminin 47.62 %.

Nous avons également observé que 35 % des salariés estiment que compte tenu de leur travail acharné, leur travail est moyennement rémunéré. En revanche, on constate que pour 16.67 % des salariés, leur travail n'est pas assez rémunéré.

On peut déduire de ces résultats que de nombreux salariés disent que l'entreprise approuve beaucoup leur travail parce que le travail qu'ils font est-ce que tout le monde fait, et de nombreux salariés effectuent des tâches très difficiles, comme les opérateurs de machines qui nécessitent de la force physique. Avec des horaires différents, cela implique des quarts de nuit plus fatigants. Plusieurs salariés occupent un poste de travail, leurs tâches et leurs conditions de travail sont lourdes, salissantes voire dangereuses, l'entreprise considère donc davantage le travail technique que le travail administratif, et la rémunération de chacun.

Tableau N°13 : La répartition selon le statut socioprofessionnel.

Rémunération par rapport aux efforts Statut Socio-professionnel	Pas assez		Moyennement		Beaucoup		Total	
	E	%	E	%	E	%	E	%
Agents de maîtrise	02	18.19%	03	27.27 %	06	54.54 %	11	100 %
Agents d'exécution	03	20 %	08	53.33 %	04	26.66 %	15	100 %
Cadre	05	14.71 %	10	29.41 %	19	55.88 %	34	100 %
Total	10	16.67%	21	35 %	29	48.33%	60	100 %

Ce tableau illustre que 48.33 % des salariés ont déclaré que l'entreprise valorisait leurs propres efforts au travail et que 35% des salariés pensent qu'il existe une adéquation moyenne entre leur effort de travail et leur rémunération. Nous avons également remarqué que 16,67 % des salariés ne considéraient pas pleinement leurs efforts.

Nous avons constaté que 54,54 % des agents de maîtrise, 55,88 % des cadres et 26,66 % des agents d'exécution représentent des salariés suffisamment rémunérés pour leurs efforts.

Ces résultats nous indiquent que, compte tenu du travail acharné fourni, la plupart des salariés sont bien rémunérés, ce qui peut s'expliquer par la nature de la tâche. Par conséquent, le degré de responsabilité du salarié est pris en compte, prouvant ainsi l'adéquation entre le travail qu'il effectue en tant que travail et les récompenses qu'il reçoit.

Tableau N°14 : Concernant est-ce-que la rémunération peut influencer sur la motivation au travail.

Influence de la rémunération sur la motivation	Oui		Non		Totale	
	E	%	E	%	E	%
Agents de maîtrise	07	11.66 %	04	6.67 %	11	18.33 %
Agents d'exécution	10	16.67 %	05	8.33 %	15	25 %
Cadres	34	56.67 %	0	0 %	34	56.67 %
Totale	51	85 %	09	15 %	60	100 %

Nous remarquons que la majorité des salariés confirme dans leurs opinions que la rémunération influence la motivation à 85 %, ce qui représente 51 salariés toutes catégories socioprofessionnelles, dont on trouve 56.67% qui représentent les cadres, suivis par un taux de 16.67% qui représente les agents d'exécution et 11.66 représente les agents de maîtrise.

D'après ces résultats, on peut déduire que la plupart des personnes interrogées ont été influencées par la rémunération. D'autre part, on remarque l'opinion de certaines minorités annonçant que la confirmation de la rémunération n'est pas un facteur fondamental de motivation des travailleurs, les incitations monétaires ne sont pas nécessairement la source des incitations des employés.

Tableau N°15 : La répartition des enquêtés selon les primes qui contiennent la partie variable de la rémunération.

Les primes qui contiennent la partie variable	Effectifs	%
Prime de rendement individuel	20	33.33 %
Prime de rendement collectif	26	43.33 %
Participation au bénéfice	14	23.34 %
Totale	60	100 %

On observe que 33.33 % des enquêtés reçoivent des primes de rendement individuel, 43.33 % reçoivent des primes de rendement collectif et 23.34 % pour la participation au bénéfice.

D'après nos résultats, nous avons remarqué que près de la moitié des échantillons recevaient des primes de rendement collectif dans le cadre de leur rémunération variable, tandis que les autres salariés recevaient des primes d'intéressement. Cela peut donc s'expliquer par le fait que la SADEG utilise non seulement l'intéressement comme norme de motivation des employés, mais l'entreprise utilise également les primes de performance individuelles et collectives comme autres mécanismes de rémunération.

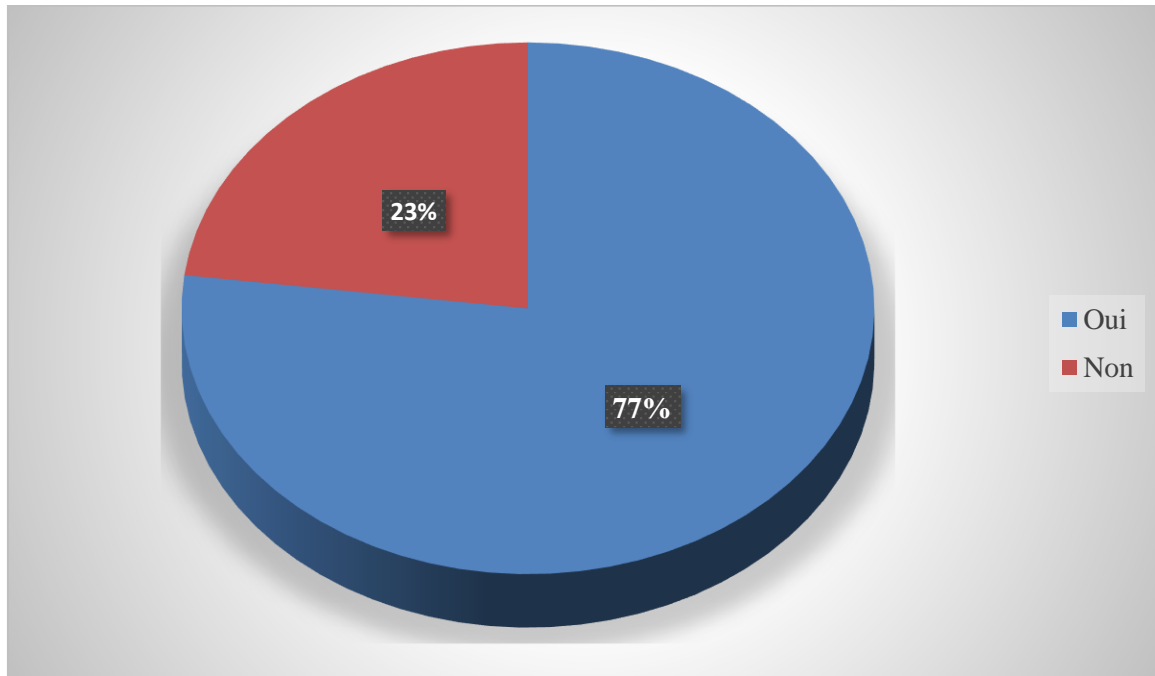
Tableau N°16 : L'importance de la partie variable de la rémunération selon leurs avis.

La partie variable de la rémunération	Effectifs	%
Importante	49	81.67 %
Peu importante	11	18.33 %
Totale	60	100 %

On observe que 81.67 % des salariés la considère comme importante alors que 18.33 % la considère peu importante.

De ces résultats, on déduit que la partie variable de leur rémunération est très importante pour la majorité des salariés, parce que le montant des différentes primes qui la constituent est assez élevé, et les salariés attachent une grande importance à cette part variable, qui leur permet pour compléter la partie fixe et d'avoir une rémunération plus élevée.

Figure N°03 : Concernant leur avis est-ce-que la partie variable de la rémunération incite les salariés.



On remarque que 77 % des personnes interrogés disent que la partie variable de la rémunération incite les salariés à faire plus d'efforts, contre 23 % qui ont dit le contraire.

Ces résultats indiquent que la part variable de la rémunération incite de plus les employés à mettre plus d'efforts dans leur travail parce que cette partie variable les rémunère selon leurs performances et leurs résultats. Par conséquent, ils sont encouragés à participer davantage à avoir un objectif précis dans leur travail pour atteindre un niveau de performance plus élevé pour toucher cette partie variable.

Tableau N°17 : Concernant l'avis des enquêtés sur la motivation par la partie variable selon le statut socioprofessionnel.

La motivation par la variable selon le statut socioprofessionnel	Un peu		Beaucoup		Pas du tout		Totale	
	E	%	E	%	E	%	E	%
Agents de maitrise	4	6.67 %	5	8.33 %	2	3.33 %	11	18.33 %
Agents d'exécution	5	8.33 %	8	13.33 %	2	3.34 %	15	25 %
Cadres	11	18.33 %	20	33.34 %	3	5 %	34	56.67 %
Totale	20	33.33 %	33	55 %	7	11.67 %	60	100 %

On observe que 55 % des personnes interrogés répondus que la partie variable de rémunération les motive beaucoup, 33.33 % des salariés confirment que la partie les motive un peu, 11.67 % des salariés disent que ne sont pas du tout motivé de cette partie.

On remarque que 33.34 % des salariés qui sont motivés beaucoup par la partie variable sont des cadres contre 13.33 % pour les agents d'exécution et 8.33 % pour les agents de maitrise.

D'après les résultats obtenus, de nombreux salariés sont motivés par la partie variable, on peut citer en exemple les agents de maitrise, les agents d'exécution, les cadres, car la SADEG récompense la performance de chaque effort individuel ou collectif en fonction du niveau d'atteinte de l'objectif. De plus, la société rémunère objectivement chacune pour ses contributions afin d'éviter les polémiques, donc dans ce cas, la transparence est essentielle.

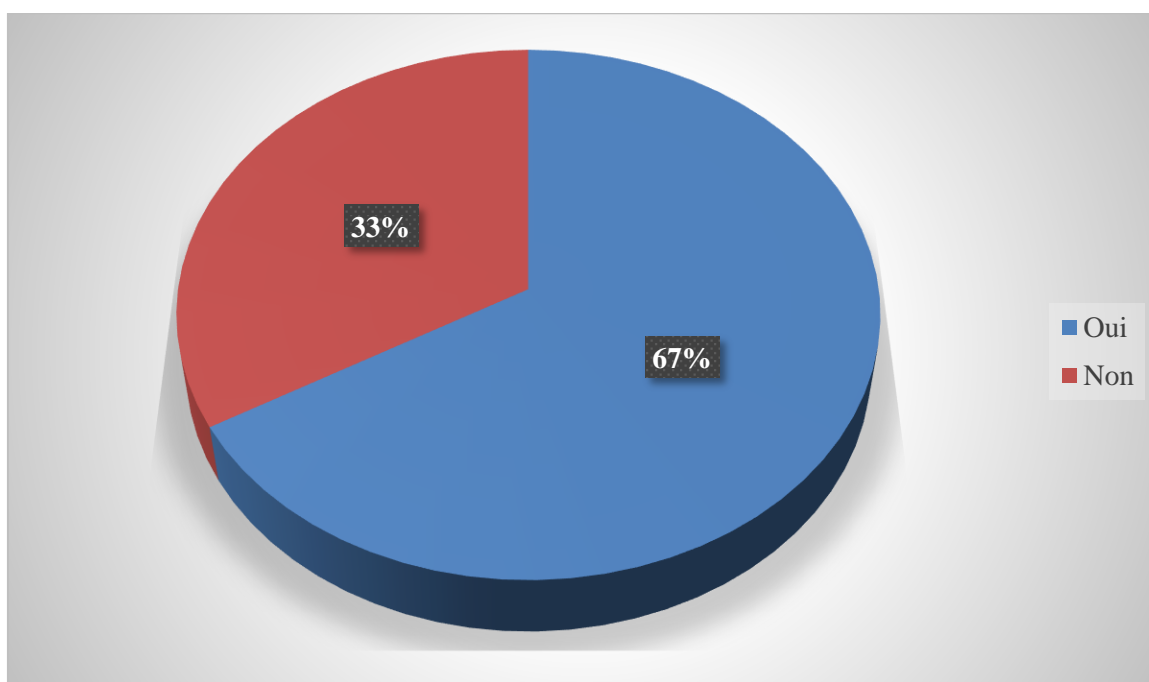
Tableau N°18 : Concernant l'élément de rémunération qui influence sur leur motivation.

L'élément de rémunération qui influence la motivation	Effectifs	%
Rémunération fixe	22	36.67 %
Rémunération variable	28	46.66 %
Rémunération indirecte	10	16.67 %
Totale	60	100 %

On observe que 46.66 % des enquêtés ont répondu que la rémunération variable est l'élément qui influence leur motivation alors que 36.67 % pour la rémunération fixe et 16.67 % pour la rémunération indirecte.

On peut dire ces trois types de motivation sont incitatifs pour les employés. D'autres disent que le salaire n'est pas la seule forme de rémunération, ce qui confirme la rémunération indirecte (l'intéressement, participation, périphériques sélectifs et légaux) Il y a aussi une partie de motivation au travail.

Figure N°04 : Répartition des enquêtés selon leurs avis sur le bénéfice et la récompense.



On constate que 67 % des salariés ont bénéficié d'une récompense, par contre 33 % ont répondu qu'ils n'ont pas bénéficié.

D'après ces résultats, on constate que plus de la moitié des salariés interrogés ont été récompensés dans leur entreprise, ce qui explique aussi pourquoi la SADEG récompense les salariés pour les inciter à travailler davantage.

Tableau N°19 : Concernant l'impact de la rémunération variable efficace sur la motivation.

L'impact de la rémunération variable	Effectifs	%
Oui	42	70 %
Non	18	30 %
Totale	60	100 %

On observe que La plupart des personnes interrogées avec un taux de 70 % sont répondu affirmés que leur motivation est totalement liée à une rémunération variable efficace, et 30 % restant disent le contraire.

Les résultats de l'étude :

Cette enquête nous a permis d'analyser les tableaux et les schémas qui construit sur la base des questions posées afin d'avoir les résultats suivants selon les catégories enquêtées cadres, agents de maîtrise, agents d'exécution.

Selon ces résultats effectués au sein de SADEG, on a déduit que la majorité des salariés déclarent être satisfaits et motivés de leur politique de rémunération, ils considèrent le salaire comme le facteur principal de motivation, l'affirmation de l'efficacité de la politique de rémunération de la société crée un sentiment de reconnaissance et d'équité parmi les employés qui reflètent le système de valeurs de la société, et en même temps sont attrayants pour le marché du travail pour attirer des ressources humaines capables, retenir les talents et motiver les employés.

Nous trouvons que presque la plupart des salariés de la SADEG sont satisfaits de leurs salaires, cette satisfaction est due à l'adéquation entre la rémunération et les efforts effectués au travail.

Cependant, des politiques peu motivées les amènent à remettre en question les prétentions à la validité dans leur système salarial, le salaire n'est en fait pas le seul facteur de la motivation, mais ce que cela représente, c'est-à-dire la reconnaissance de l'organisation, ainsi le salaire, l'épanouissement personnel, l'autonomie au travail, le niveau de responsabilité, la promotion et les conditions de travail sont l'une des sources de satisfaction et de motivation au travail. La conclusion à laquelle nous sommes parvenus dans ce travail est la suivante : la rémunération est un facteur directeur important.

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

C'est pourquoi il est important de découvrir la partie variable de la récompense pour les salariés, car la valeur de la prime qui constitue une partie variable leur permet pour augmenter leurs niveaux de salaire. Par conséquent, cette rémunération variable affectera le comportement des employés et leurs caractéristiques de motivation, cela les motive à participer davantage à leur travail pour atteindre un niveau de performance plus élevé, ce qui fait que SADEG a payé pour la performance pour les raisons suivantes s'est avéré raisonnable tout le monde ou l'effort collectif, car ce dernier a été établi politique de rémunération efficace.

*Conclusion
générale*

A travers la recherche que nous avons effectuée au sein de la SADEG, portée sur la rémunération et la motivation au travail, nous sommes parvenus à conclure que 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. Pour bien expliquer cette relation entre ces deux concepts, on a opté pour un questionnaire destiné aux différentes catégories socioprofessionnelles.

La rémunération au sein de la SADEG joue incontestablement un rôle important dans la motivation des salariés. En fait, les salariés sont motivés par leur rémunération. D'une part, elle est juste pour l'exécution du travail fourni et équitable pour les autres salariés. Chacun est rémunéré en fonction de son niveau de qualification. Outre les efforts consentis pour réaliser les travaux, ces derniers sont comptabilisés à leur juste valeur. Le sens de l'équité élimine alors autant que possible l'insatisfaction vis-à-vis du travail.

D'autre part, la rémunération motive les employés car elle leur permet de fournir les objets qu'ils choisissent pour assurer un minimum de confort et de sécurité, ce qui leur suffit à eux et à leurs familles, et c'est évolutif.

La SADEG est très intéressée par la motivation de ses salariés, en jouant sur plusieurs égards la rémunération est le facteur principal. En effet, les employés sont d'avantage motivés par la rémunération apportée, cela reste un attrait indispensable dans la vie du travailleur, car c'est elle qui assure la satisfaction des besoins de survie, mais surtout, cela augmente le pouvoir d'achat et permettant notamment les loisirs.

Les salariés de la SADEG sont particulièrement motivés par la partie variable de la rémunération, Elle est la source de motivation lors de la réussite de l'objectif atteint, légitime et cohérent avec l'organisation du travail. En liant la rémunération à la performance, la SADEG 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 meilleure rémunération.

A la fin, on peut dire que la SADEG a formulé une politique de rémunération motivante pour ses salariés, prévoyant une rémunération équitable basée sur la contribution des salariés

au travail, en tenant compte des diplômes et qualifications des salariés, et des résultats obtenus, la fixation d'objectifs, les besoins spécifiques de chacun, surtout dans le temps, leur offrent des perspectives d'évolution de salaire. Ainsi, la SADEG considère le salaire comme le principal levier de motivation au travail. A travers ce constat, nous confirmons nos hypothèses fondées au départ.

Références Bibliographiques

1) Ouvrages :

- AGUILAR (M) : «*L'art de Motiver*», ED DUNOD, Paris, 2009.
- ALIS D, HOURQUET P-G Et PERETTI J-M, « *hétérogénéité de la perception des déterminants De l'équité dans un contexte international* », Edition Vuibert, France, 2001.
- BAILLY (Frédéric-Alexandre) et Alii, « *Comportements humains et management* ». 2^{ème} édition. Pearson Education. France. 2006.
- BARABEL (Michel), MEIER (Olivier), « *MANAGEOR* » édition DUNOD, Paris, 2006.
- Cadin L., Guerin F. et all, «*Pratique et Éléments de Théorie GRH*»,Ed DUNOD, 4^{eme} ED ,Paris,2012.
- CITEAU (Jean-Pierre), « *Gestion Des Ressources Humaines, principes généraux et cas pratiques* », édition ARMANDCOLIN, Paris 1997.
- COHEN (Annick), “ *toute la fonction ressources humaines*”, 2^{ème} édition, DUNOD, paris, 2010.
- COTE (Marcel), « *Gestion de ressources humaines* ». 15^{ème} édition. Vuibert. Paris.1975.
- DALI (Abdelaziz), « *Perspectives sur la GRH au Maghreb, la gestion des ressources humaines en Algérie* », E. Vuibert, Paris, 2005.
- DONNADIEUI (Gerard) : « *Du salaire à la rétribution Totale* », Edition LIAISON, France, 1997.
- EMERY (Yves), GONIN (François) : « *dynamiser la gestion des ressources humaines* » presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, 2006.
- EMERY (Yves) et GONIN (François) : « *Gérer les ressources humaines* ». Bibliothèque des ressources humaines . Lausanne. 1999.
- GURRERO (Sylvie) : « *les outils des RH ,les savoir-faire essentiels en GRH* », ED DUNOD, PARIS, 2009.
- L.Lethielleux, « *L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines* », ED Gualino, 5^{ème} édition, 2012.
- MARTORY (Bernard) et GROZET (Daniel) : « *Gestion des ressources humaines pilotage social et performances* ». 7^{ème} édition. Dunod. Paris. 2008.
- MARTORY (Bernard) : « *Contrôle De Gestion Sociale* », Edition Vuibert, France, 2000.

- MAURY (Suzanne), « La GRH dans la fonction publique », Coll. Claire-Marie Butin, édition 2016.
- POULAIN-REHM (Thierry) : « *Les stock-options en France : théories et politiques* », Editions Harmattan, oct, 2003.
- ROUSSEL.P. « *Rémunération, motivation et satisfaction au travail* », Edition Economica, Paris, 1996.
- SHIMON(L). TANIA (S). SUSANE. RANDALL (J). SCHULER (S). « *La gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles* », 3ème édition, PEARSON éducation, 2002.
- THEVENET et Alii. *Fonction RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines*. 2ème édition. Pearson. Paris. 2012.
- THRIAULT R. G. « *Remarque Sur La Gestion De La Rémunération* », Edition IAISON, France, 1991.
- WEISS (D) : « *Ressource Humaines* », ED D'organisation, 2eme édition. Paris. 1999.

2) Revues et périodiques :

- Maxime (MORENO). « *Gestion des ressource humaines* », janvier, 2008, .
- MichalaHamlova, « *la motivation : comparaison de motivateurs et de satisfacteurs dans le secteur public et privé* », faculté des lettres département des études romanes, octobre 2012.

3) Travaux universitaires :

- M.ABBAS Yazid et M.BADEK Sofiane, « *La relation entre la mobilité interne et la motivation au travail* ». Mémoire de fin de cycle- UNIVERSITE MOHAMMED PREMIER. 2013.
- OU.TIRCHI, « *la gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail* », thèse de magister en science économique, université Mouloud Mammeri, 17-07-2012.

4) Dictionnaires et manuels:

- MAHÉ (Henri) de ANDELLE (Boisl) : « *dictionnaire de gestion* », ED ECONOMICA, 1998, Paris.1998.

5) Rapports et documents administratifs :

- BOISVERT (Daniel) : « *L'autonomie des équipes d'intervention communautaire* ». Presses de l'université du Québec. Québec.2000.

6) Site Web :

www.persee.fr/doc/ecop_0249-4744_1990_num_92_1_5152
http://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail_fr_22737.html.31.03.2016.06:20

Annexes

Madame, Mademoiselle, monsieur

Je suis étudiant à l' Ecole des Hautes Etudes Commerciales (EHEC) en phase de préparation d'un mémoire intitulé : « **La contribution de la rémunération à la motivation de la ressource humaine** » pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales. Je vous prie de bien vouloir m'aider à travers vos réponses au présent questionnaire.

On vous remercie d'avance pour votre disponibilité et votre compréhension.

NB : Ce questionnaire restera anonyme

Vous cochez sur la bonne réponse

Caractéristique personnelle :

1- Sexe :

- a- Masculin
- b- Féminin

2- Age :

- a- Moins de 25 ans
- b- [25 – 35]
- c- [36 – 45]
- d- Plus de 46 ans

3- Niveau de formation :

- a- Primaire
- b- Moyen
- c- Secondaire
- d- Universitaire

4- Statut socioprofessionnel :

- a- Agent de maîtrise
- b- Agent d'exécution

c- Cadre

5- Catégorie de salaire :

a- Moins de 25000 DA

b- [25 – 35]

c- [36 – 45]

d- [46 – 55]

e- Plus de 55000 DA

6- L'ancienneté :

a- Moins de 5 ans

b- [5 – 10]

c- [11 – 20]

d- Plus de 20 ans

I. La rémunération, facteur principal pour la motivation

Q 1 : Est-ce-que vous êtes motivé dans votre travail ?

Oui

Non

Si votre réponse est Non, définissez la raison :

- Vous étiez mal rémunéré

- Les conditions du travail sont défavorisant

- Autre.....

Q 2 : D'après vous qu'elles est le principal facteur qui motive :

- Rémunération

- Condition du travail

- Promotion

- Autre.....

Q 3 : Selon vous, sur quelle base la SADEG rémunère ses travailleurs ?

- Exigence du poste

- Efforts effectués

- Niveau de qualification

Q 4 : Est-ce-que vous êtes satisfait de votre rémunération actuelle ?

Oui

Non

Q 5 : En plus de vos besoins élémentaires, votre rémunération vous permet-elle de réaliser vos loisirs ?

Oui

Non

Q 6 : Compte tenu des efforts que vous faites, estimez-vous que l'entreprise reconnaisse votre travail à sa juste valeur ?

Oui

Non

Q 7 : Parmi les primes suivantes, laquelle contient la partie variable de votre rémunération?

- Prime de rendement individuel
- Prime de rendement collectif
- Participation au bénéfice

Q 8 : La part variable de votre rémunération représente-t-elle pour vous une part ?

Importante

peu importante

Pourquoi ?.....

Q 9 : Cette rémunération variable vous incite-t-elle à vous impliquer d'avantage et à fournir plus d'efforts au travail?

Oui

Non

Pourquoi.....

Q 10 : Selon vous, quels sont les éléments cites ci-dessous qui influence votre motivation au travail?

- Rémunérations fixe
- La rémunération variable
- La rémunération indirecte

Q 11 : Avez-vous déjà bénéficié d'une récompense dans votre entreprise?

Oui

Non

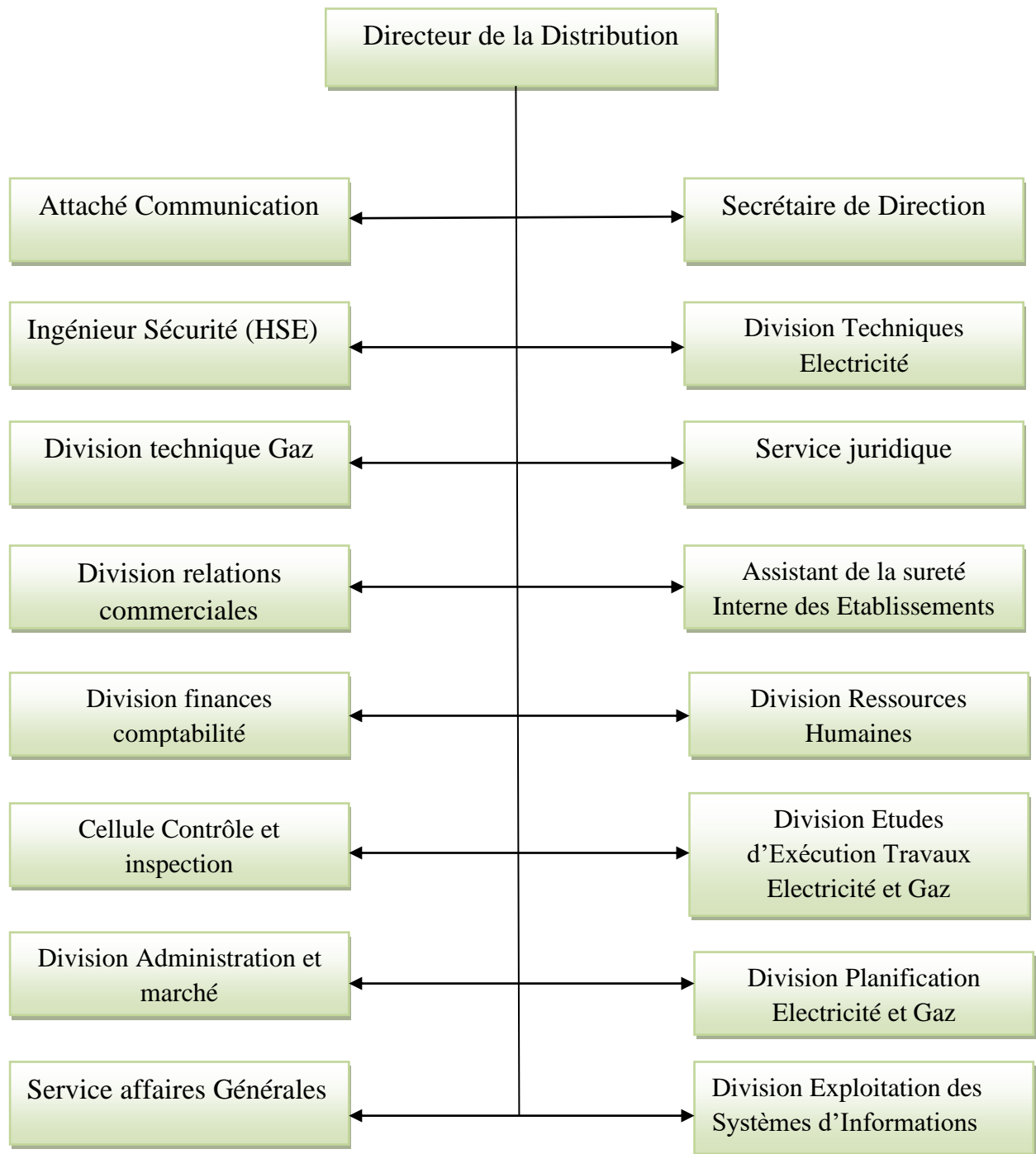
Q 12 : Quelle est la nature de cette récompense?

Prime de rendement

Promotion

Les avantages en nature et aides diverses (voiture, aide au logement

Organigramme de la direction de distribution d'Annaba



Source : la direction de distribution d'Annaba

Table des matières

Sommaire

La liste des figures

La liste des tableaux

La liste des abréviations

Introduction générale	01
Chapitre I : Rémunération des ressources humaines	05
Introduction	05
Section 01 : Généralités sur la GRH	06
1.1. Définition de la GRH.....	06
1.1.1. Les éléments constitutifs de la GRH.....	07
1.1.2. Dimensions et attributions de la gestion des Ressources humaines.....	07
1.2. Historique de la GRH.....	10
1.2.1. Ecole classique	10
1.2.2. Ecole des relations humaines.....	12
1.2.3. Ecole de la contingence.....	15
1.2.4. Approche contractuelle	16
1.2.5. Approche culturelle.....	17
1.2.6. La professionnalisation	17
1.3. Le développement de ressource humaine.....	18
Section 02 : Le cadre général de la rémunération	19
Sous-section 1 : Définitions de la rémunération et le salaire	19
1.3. Définitions de la rémunération.....	19
1.4. Définition du salaire	20
Sous-section 2 : la politique de rémunération et ses objectives	21
2.1. La définition des trois grands équilibres.....	21
2.2. Le choix d'une structure salariale	22

2.3. La mise en place de systèmes d'informations	23
2.4. La définition et la mise en place d'outils de pilotage et de contrôle	23
2.5. La définition de mode de gestion et systèmes de rémunération	23
Sous-section 3 : L'évolution des rémunérations	25
3.1. Rémunérer le poste ou la personne	26
3.2. Le marché au piège de l'équité.....	26
3.3. Le partage de gins	26
3.4. Être employeur de choix	27
Section 03 : Les composantes de la rémunération.....	27
Sous-section 1 : Les éléments de la rémunération	27
1.1. La rémunération directe	27
1.1.1. Le salaire de qualification (salaire de base).....	27
1.1.2. Le salaire de performance ou au mérite (variable).....	28
1.2. La rémunération indirecte.....	28
1.2.1. Les périphériques sélectifs.....	28
1.2.2. Les périphériques statutaires.....	28
1.2.3. Les périphériques légaux	29
Sous-section 2 : Système de rémunération	32
2-2- Les caractéristiques d'un bon système de rémunération.....	32
2-3- Les principes d'un système de rémunération.....	36
Conclusion.....	38
Chapitre II : La motivation au travail.....	40
Introduction.....	40
Section 01 : Les mécanismes de la motivation.....	40
1.1. Définition du concept.....	40
1.2. Historique du concept de motivation.....	41
1.3. Les sources de motivation	41
1.4. Les types de la motivation	47

1.5. La motivation, la satisfaction, l'implication et la performance au travail : les différents liens entre ces concepts.....	49
Section 02 : La motivation par la rémunération.....	51
Sous- section 1 : Les principales théories de la motivation.....	51
1.3. Les théories de contenu	52
1.3.1. La théorie des besoins de MASLOW.....	52
1.3.2. La théorie E.R.D d'ALDERFER.....	53
1.3.3. La théorie bi-factorielle de HERZBERG.....	53
1.3.4. La théorie des besoins de David McClelland.....	54
1.4. Les théories de processus.....	55
Sous-section 2 : La relation entre la motivation et la rémunération.....	59
2. Les moyens de motivation du personnel	59
2.1. La motivation par les éléments de la rémunération	59
2.2. La motivation par les méthodes de management	60
2.2.1. Une communication interne claire et transparente	60
2.2.2. La reconnaissance	60
2.3. La motivation par les conditions de rémunération	60
2.3.1. Les conditions de la rémunération directe	61
2.3.2. Les conditions de la rémunération indirecte	61
2.3.3. Les conditions de la rémunération indirecte	61
Conclusion.....	62
Chapitre III : L'impact de la politique de rémunération sur la motivation des salariés au sein de SADEG	64
Introduction.....	64
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	64
Sous-section 1 : Le groupe SONELGAZ.....	64
1.1. Son historique	65
1.2. Ses caractéristiques.....	68
1.3. Ses objectifs	68
1.4. Les missions de SONELGAZ	69

Sous-section 2 : La présentation de la direction de distribution	69
2.1. Direction de Distribution de Annaba (SADEG)	70
2.1.1. Ses missions	70
2.2. La direction des ressources humaines	74
2.2.1. Ses missions	74
2.2.2. Les deux départements de la DRH	75
Sous-section 3 : La politique de la rémunération de SADEG	76
3.1. La rémunération fixe..	76
3.3. Les catégories en fonction du grade.....	78
3.4. La rémunération variable	79
3.5. Les avantages individuels en nature	79
3.6. La motivation des salariés de la société SADEG	79
Section 02 : Analyse et interprétation les résultats.....	80
Sous-section 1 : Présentation de l'enquête	80
1- Objectif de l'enquête	80
2- L'élaboration du questionnaire	80
Sous-section 2 : Résultat de l'enquête	81
2.1. Les caractéristiques personnelles de la population étudiée	81
2.2. Interprétation les résultats du questionnaire	84
Conclusion générale.....	99

La bibliographie

Les annexes

La table des matières