

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger**

**EHEC**

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



Entreprendre et Innover

**OPTION: MANAGEMENT ET ENTREPRENARIAT**

**THEME:**

**La gestion de rémunération : un outil de motivation  
extrinsèque au service de la performance au travail**

**Cas pratique : la CRMA**

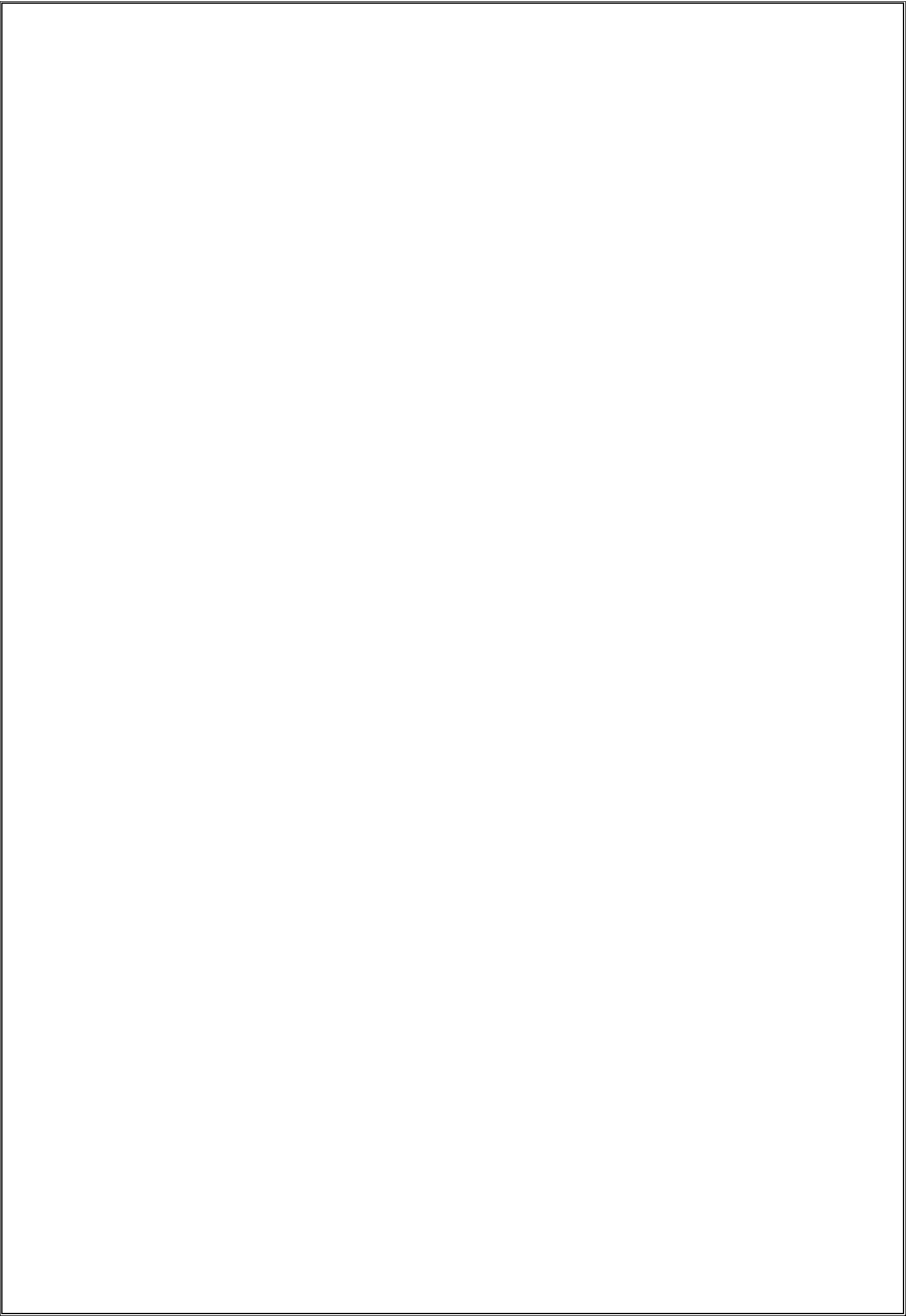
**Présenté par :**

Melle. BOUDIS YOUSRA HANANE

**Encadré par :**

Mr. ZEBOUCHI MOHAMED ABDERRAOUF

**Promotion 2023**



## **Remerciements**

*Au Terme De Ce Travail De Recherche, Je Tiens A Remercier Dieu Le Tout Puissant  
Pour m'avoir Donné Le Courage, La Volonté Et La Patience Pour Achever Ce  
Travail.*

*J'ai l'honneur Et Le Plaisir De Présenter Mes Profondes Gratitudes Et Mes Sincères  
Remerciements Tout Particulièrement A Mon Encadreur Monsieur **ZEBOUCHI  
MOHAMED ABEDRRAOUF** Pour Sa Précieuse Aide, Ses Conseils Avisés, Ses  
Orientations Et Le Temps Qui Nous A Accordé Pour Notre Encadrement.*

*Je Remercie Les Membres Du Jury d'avoir Bien Voulu Prendre Le Temps d'évaluer  
Et d'examiner Mon Travail.*

*Je Remercie Egalement l'ensemble Du Personnel De La **CRMA** De **Kolea** De m'avoir  
Accueilli Et De Fournir Les Informations Nécessaires Pour Cette Recherche.  
Et Enfin Je Remercie Toutes Les Personnes Qui Ont Contribué A l'accomplissement  
De Ce Travail.*

## **Dédicace**

*Je tiens à dédier ce modeste travail*

*En premier lieu à mes **Chers Parents** qui m'ont soutenue et veillé sur ma bonne éducation et ma réussite dans la vie, je leur présente toute ma reconnaissance, un profond amour et respect.*

*A chacun de mes très **Chères Sœurs IHCEN et SELMA.***

*A mon très **Cher Frère ANIS.***

*A tous mes **Tantes et Oncles.***

*A tous mes **Meilleures Amies CHAIMA, AMEL, YOUSRA, SAMIRA et RAYANE.***

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

## **Résumé**

L'objectif de cette recherche est de déterminer l'impact de la rémunération sur la motivation des employés.

Le travail sur le terrain a été réalisé à l'aide d'un questionnaire portant sur 40 employés de CRMA-Kolea. L'exploitation des résultats de l'enquête nous a permis d'identifier les nombreuses sources de motivation en termes de rémunération, ainsi que d'autres sources psychologiques et physiques.

Les résultats obtenus montrent que la rémunération peut être un facteur de motivation important, mais elle doit être combinée à d'autres facteurs tels que la gestion de carrière, la formation, la reconnaissance et un bon environnement de travail pour maximiser l'effet de motivation.

**Mots clé :** Rémunération, politique de rémunération, travail, salaire, facteurs et théories de motivation.

## **Abstract**

The aim of this research is to determine the effect of remuneration on employee motivation.

Fieldwork was carried out using a questionnaire of 40 CRMA-Kolea employees. Exploiting the results of the survey allowed us to identify many sources of motivation in terms of remuneration, as well as other psychological and physical sources.

The results obtained are that, among others, remuneration's the most important motivating factor, when combined with other factors such as good professional management, training, higher recognition and better work environment.

**Key words:** Remuneration, remuneration policy, work, salary, motivational factors and theories.

## ملخص

الهدف من هذا البحث هو تحديد تأثير التعويض على تحفيز الموظفين.  
تم تنفيذ العمل الميداني باستخدام استبيان شمل 40 موظفًا من CRMA-Kolea أتاح لنا استغلال نتائج الاستطلاع التعرف على العديد من مصادر التحفيز من حيث الأجر، فضلاً عن المصادر النفسية و الجسدية الأخرى.  
النتائج التي تم الحصول عليها هي، من بين أمور أخرى ،الأجر هو العامل التحفيزي الأكثر أهمية، عندما يقترن بعوامل أخرى مثل الإدارة المهنية الجيدة ،والتدريب والاعتراف العالي وبيئة العمل الأفضل.

**الكلمات المفتاحية :** المكافآت ت، سياسة المكافآت ،العمل ،الراتب ،عوامل ونظريات التحف.

## *Sommaire :*

**Introduction générale.....02**

## **Chapitre 01 : La gestion de rémunération**

**Section 01 : Cadre conceptuel de la rémunération .....08**

**Section 02 : La politique de rémunération dans l'entreprise.....21**

**Section 03 : La gestion des salaires .....30**

## **Chapitre02 : La motivation au travail**

**Section 01 : Les mécanismes de la motivation.....39**

**Section 02 : Les principales théories de la motivation.....48**

**Section 03 : La motivation par la rémunération.....56**

## **Chapitre03 : L'impact de la rémunération sur la motivation au service de la performance au sein de la CRMA de Kolea**

**Section 01 : La présentation de l'entreprise .....67**

**Section 02 : Présentation des données de l'entreprise CRMA.....75**

**Section 03 : Analyse des données et interprétation des résultats de l'entreprise de la CRMA.....81**

**Conclusion générale .....94**

**Références bibliographiques**

**Annexe**

**Table de matières**

## **Liste des abréviations :**

**GRH:** gestion des ressources humaines.

**DRH :** direction des ressources humaines.

**RH :** ressources humaines.

**E.R.G:** existence. Relation. Growth.

**CRMA:** la caisse régionale de mutualité agricole.

**SMIG :** salaire minimum interprofessionnel garanti.

**SNGM:** syndicat national des guides de montagne.

**DADS:** déclaration annuelle des données sociales.

**CDD:** contrat de travail à durée déterminée.

**CCRMA:** la caisse centrale de réassurance des mutuelles agricole.

**CCMSA:** la caisse centrale des mutuelles sociales agricoles.

**CMAR:** la caisse mutuelle agricole de retraite.

**B.L :** les bureaux locaux.

**EPLF:** entreprise de promotion du logement familial.

## **Liste des tableaux**

|                                                                                                                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tableau 1: les conventions de GRH.....                                                                                                                            | 28 |
| Tableau 2: les éléments de travail.....                                                                                                                           | 51 |
| Tableau 3: répartition de la population selon le sexe.....                                                                                                        | 83 |
| Tableau 4: répartition de la population selon l'âge .....                                                                                                         | 84 |
| Tableau 5: répartition de la population enquêtée selon le statut professionnelle.....                                                                             | 85 |
| Tableau 6: répartition de la population enquêtée selon le nombre d'années d'ancienneté .....                                                                      | 87 |
| Tableau 7: la politique de rémunération de la CRMA ce fait par: .....                                                                                             | 89 |
| Tableau 8: la représentation des salariés selon la satisfaction de leur salaire par rapport à l'importance de travail fourni.....                                 | 91 |
| Tableau 9: la représentation des salariés selon la satisfaction de leur besoins à Travers leur salaire....                                                        | 92 |
| Tableau 10: la représentation des salariés selon leur attitude Vis à Vis l'augmentation salariale .....                                                           | 93 |
| Tableau 11: la représentation des salariés en fonction de l'obtention d'une augmentation de leur salaire durant les cinq dernières années.....                    | 94 |
| Tableau 12: la représentation des salariés selon la satisfaction par rapport à l'augmentation obtenus au court des cinq dernières années.....                     | 95 |
| Tableau 13: la représentation des salariés selon l'influence de la rémunération sur le travail au sein de la CRMA .....                                           | 96 |
| Tableau 14: la représentation des salariés selon la motivation au sein de la CRMA en fonction de salaire, gestion de carrière, condition de travail ou autre..... | 97 |

## **Liste des figures**

|                                                                               |           |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Figure 1: la pyramide de la rémunération. ....                                | 18        |
| Figure 2: Les enjeux de la politique de rémunération.....                     | 21        |
| <b>Figure 3: Rôle des différents acteurs du système de rémunération .....</b> | <b>25</b> |

|                                                                                                                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figure n°04: le processus de la grille salariale.....                                                                                                            | 32 |
| Figure 5 de: les différents types motivation.....                                                                                                                | 43 |
| Figure 6: modèle simplifié de processus de motivation au travail.....                                                                                            | 47 |
| Figure 7: la pyramide de la hiérarchie des besoins .....                                                                                                         | 48 |
| Figure 8: processus de motivation au travail .....                                                                                                               | 59 |
| Figure 9: l'organisation de la mutualité agricole.....                                                                                                           | 70 |
| Figure 10: l'organigramme de la caisse régionale de mutualité agricole de Kolea.....                                                                             | 72 |
| Figure 11: répartition d la population selon le sexe .....                                                                                                       | 83 |
| Figure 12: répartition de la population selon l'âge .....                                                                                                        | 84 |
| Figure 13: répartition de la population enquêtée selon le statut professionnelle .....                                                                           | 85 |
| Figure 14:répartition de la population enquêtée selon le nombre d'années d'ancienneté .....                                                                      | 87 |
| <br>                                                                                                                                                             |    |
| Figure 16: la population de rémunération est elle satisfaisante et motivante pour vous?.....                                                                     | 89 |
| Figure 17: la politique de rémunération de la CRMA se fait par:.....                                                                                             | 90 |
| Figure 18: la représentation des salariés selon la satisfaction de leur salaire par rapport à l'importance de travail fourni.....                                | 91 |
| Figure 19: la représentation des salariés selon la satisfaction de leur besoins à travers leur salaire .....                                                     | 92 |
| Figure 20: la représentation des salariés selon leur attitude vis à vis l'augmentation salariale.....                                                            | 93 |
| Figure 21: la représentation des salariés en fonction de l'obtention d'une augmentation de leur salaire durant les cinq dernières années.....                    | 94 |
| Figure 22 : la représentation des salariés selon la satisfaction par rapport à l'augmentation obtenus au court des cinq dernières années.....                    | 95 |
| Figure 23: la représentation des salariés selon l'influence de la rémunération sur le travail au sein de la CRMA .....                                           | 96 |
| Figure 24: la représentation des salariés selon la motivation au sein de la CRMA en fonction de salaire, gestion de carrière, condition de travail ou autre..... | 97 |
| Figure 25: la représentation des salariés selon la possibilité de quitté la CRMA .....                                                                           | 98 |

# *Introduction générale*

## **Introduction générale**

Tous les efforts déployés par les institutions pour assurer leur pérennité et leur croissance restent limités et inutiles si elles ne disposent pas d'une direction des ressources humaines efficace qui prend en compte les préoccupations et les objectifs de leurs employés. L'intégration de cette entité dans la stratégie organisationnelle est nécessaire et ajoute une forte valeur car elle permet aux entreprises de relever tous les défis, de s'adapter à l'environnement, de devenir agile et compétitive, de développer et de mobiliser les compétences des collaborateurs en fonction de la stratégie de l'entreprise. C'est pour cette raison que les entreprises modernes valorisent de plus en plus le capital humain pour attirer, motiver et fidéliser les employés.

La gestion des ressources humaines a pour objectif d'assurer que l'organisation dispose d'un personnel dont elle a besoin pour fonctionner et contribuer à son succès. Cette discipline consiste notamment à motiver, impliquer et engager les collaborateurs en leur fournissant les raisons pour s'adapter aux différentes activités de l'entreprise dans un environnement en constante évolution et hautement concurrentiel.

Ainsi, les organisations ont la possibilité d'adopter diverses approches pour atteindre leurs objectifs stratégiques, chacune ayant ses avantages et ses inconvénients. Les entreprises peuvent ainsi s'appuyer sur les concepts de rémunération globale pour concevoir et mettre en place des systèmes de rémunération adaptés à leurs besoins et objectifs spécifiques, en fonction de leur culture, de leur stratégie et de leur environnement.

La question de la rémunération se situe, par nature, au fondement même des pratiques de gestion du personnel, car elle constitue la contrepartie du travail fourni : c'est le salaire qui fait le salarié. La rémunération est influencée par les pressions du marché et par des facteurs exogènes tels que les représentations sociales et les politiques sociales et fiscales, qui conditionnent les modes et les niveaux de rémunération.

Il est crucial que les systèmes de rémunération soient justes et rationnels afin de ne pas entraver la participation active des travailleurs sur le lieu de travail. Les dirigeants doivent être conscients de cette réalité et faire du système de rémunération une force motrice pour le progrès de l'entreprise. En effet, un système de rémunération efficace peut motiver les travailleurs à

atteindre les objectifs de l'entreprise, à améliorer leur performance et à contribuer à la croissance de l'entreprise. Les dirigeants doivent donc concevoir et mettre en place des systèmes de rémunération qui reflètent les valeurs et la culture de l'entreprise, qui soient transparents, équitables et qui récompensent les travailleurs pour leur contribution à la réussite de l'entreprise.

Les politiques de rémunération devraient également aborder la question de la mise en place d'un système de motivation adéquat pour les travailleurs. Cela permet de maintenir leur engagement et leur motivation, ce qui se traduit par une productivité accrue et une meilleure qualité de travail. Toute fois, lorsque des travailleurs sont isolés et que leur contribution ne peut pas être évaluée par les autres membres de l'organisation, leur motivation peut être affectée. Dans ce cas, les dirigeants doivent mettre en place un système de rémunération motivant pour encourager la participation active de tous les travailleurs, même ceux qui sont isolés.

La motivation est une force qui pousse les individus à agir pour atteindre un objectif, en fonction des besoins qu'il cherche à satisfaire ou des potentiels qu'ils recherchent. Elle est un facteur critique de la survie des entreprises, car elle décrit les forces internes et/ou externes qui provoquent l'initiation, la direction, l'intensité et la persistance du comportement. La question de la motivation au travail met certes en jeu des dispositifs organisationnels de rémunération, mais également à la signification du travail et à la reconnaissance interpersonnelle.

De ce constat, la motivation étant l'un des facteurs les plus importants du succès d'une entreprise, elle représente l'une des fonctions les plus importantes de la gestion des ressources humaines. À cette fin, les dirigeants de l'organisation doivent donc veiller à ce que chaque travailleur soit motivé pour garantir une productivité et une qualité de travail optimales.

### **Objet de recherche :**

Cette recherche a pour objectif d'étudier les spécificités de la fonction de gestion de la rémunération et d'analyser son impact sur la motivation du personnel. Cela nous permet de définir l'articulation entre la rémunération et la motivation, qui est une nécessité pour toute fonction de GRH de l'entreprise aujourd'hui.

À partir de ce constat et des explications que nous avons fournies précédemment, notre problématique de recherche est la suivante : « **Quel est l'effet de la politique de rémunération sur la motivation des salariés ?** »

De cette problématique découle des questions subsidiaires suivantes :

- **Q1** : la rémunération est-elle un facteur clé de motivation ?
- **Q2** : dans quelle mesure la rémunération pourrait-elle être un levier de motivation ?
- **Q3** : est-ce que la politique de rémunération pratiquée par la CRMA répond aux attentes de ses salariés ?

Pour bien mener notre recherche nous avons fourni les trois hypothèses suivantes:

- **H1** : la rémunération est un facteur clé de motivation.
- **H2** : la rémunération devient un levier de motivation lorsque les responsables en font bénéficier les salariés.
- **H3** : la politique de rémunération adoptée par l'entreprise CRMA – Kolea contribue positivement à la motivation de ses salariés.

Pour tenter de répondre aux questions et confirmer les hypothèses évoquées précédemment, nous avons adopté une méthodologie qui repose sur deux sections :

- Une section théorique impliquant la recherche bibliographique et documentaire qui nous permettra de rédiger notre mémoire.
- Une section empirique dans laquelle nous approfondirons et validerons notre recherche à travers un questionnaire auprès de l'entreprise CRMA.

### **Structure du mémoire :**

Pour répondre à nos hypothèses de recherche, nous avons organisé et divisé notre travail de recherche en trois chapitres. Chaque chapitre sera subdivisé en trois sections :

Le premier chapitre sera consacré à la présentation des généralités de la gestion de rémunération, puis nous aborderons la gestion des salaires.

Le deuxième chapitre portera sur la motivation au travail, en présentant et en expliquant les concepts clés associés. Nous mettrons l'accent sur les théories et les mécanismes de la motivation, en examinant également la relation entre la rémunération et la motivation.

Le troisième chapitre, nous allons appliquer les concepts théoriques des deux premiers chapitres à une étude de cas pratique à travers une enquête menée auprès de CRMA. Cette étude portera sur l'impact de la rémunération sur la motivation, en vue d'améliorer les performances de la RH. Nous allons d'abord présenter une synthèse de l'organisme d'accueil, puis nous exposerons les résultats de notre enquête.

# *Chapitre 01 : La gestion de la rémunération*

## **Chapitre01 : la gestion de la rémunération**

Parmi tous les domaines de la gestion (marketing, finance, production...), celui de la gestion de rémunération est certainement le plus connu et le plus important en raison de son rôle primordial dans la gestion et le succès des entreprises.

Au fil des années, les entreprises et les institutions ont mis à jour leurs stratégies et pratiques de rémunération. Les modalités de rémunération se sont diversifiées, les composantes individuelles, variable monétaires et non monétaire ont pris une importance accrue. En agissant sur différents leviers de rétribution pour une rémunération efficace, les managers peuvent maîtriser les coûts des RH et attirer des candidats plus motivés et donc plus performants. La rémunération globale est devenue un tout complexe, et cette complexité nécessite une communication, une transparence et une cohérence accrues.

La politique de rémunération reflète l'orientation stratégique et le système de gestion de l'entreprise. Elle détaille les règles de fixation de tous les éléments de rémunération de l'entreprise. Ces règles sont indispensables pour prévenir les risques d'infractions, de dérives et d'erreurs. Ainsi, l'intégration de la politique de rémunération dans la politique de RH permet de gérer la masse salariale, de contrôler les implications financières et d'influencer les salariés pour les rendre plus motivés. Elle est également plus attractive que jamais pour persuader et convaincre efficacement les candidats à l'emploi.

Pour cela nous allons approfondir ce sujet tout au long de ce chapitre.

## **Section01 : cadre conceptuel de la rémunération**

La gestion de la rémunération prend de plus en plus d'importance dans la gestion stratégique des RH. Les politiques et les pratiques de rémunération doivent être alignés sur les objectifs stratégiques.

Pour mieux comprendre cette dernière, plusieurs éléments de recherche sont proposés à savoir :

- Les différentes définitions de la rémunération.
- Les dimensions et les éléments de la rémunération.
- La pyramide de rémunération.
- Les finalités et l'importance de la rémunération.

### **I. Définitions de la rémunération :**

- **Selon J. M. Peretti et J.P.Magot, (2012) :**

« La rémunération est l'ensemble des rétributions acquises par les salarié en contrepartie du travail effectué pour l'organisation qui l'emploi ».<sup>1</sup>

- **Selon B.Thévenet, C.Dejoux et all (2007) :**

« La rémunération représente le salaire ou le traitement ordinaire de base et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèce ou en nature par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier ».<sup>2</sup>

- **selon MARTORY, B, (1990) :**

---

<sup>1</sup>PERETTI. M, MAGOT. J-P, « Rémunération », VUIBERT, Paris, 2012, P 30.

<sup>2</sup> THEVENET. B, DEJOUX. C, MARBOT. E, BENDER. A, « Dictionnaire de sociologie », ROBER SEUIL, Paris, 1999, P 258.

« La rémunération est l'ensemble de prestation financière reçues par le salarié en contrepartie du travail effectué pour l'organisation qui l'emploi »<sup>3</sup>

- **selon MARCEL.C, (1975) :**

« La rémunération est l'activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leurs rétributions monétaires ou non monétaires, directes et indirectes, en accord avec la législation existence et la capacité financière de l'organisation ».

4

Selon ces définitions, nous concluons que la « rémunération » est une indemnisation monétaire ou non-monétaire sous forme de salaire, d'un service rendu ou d'une contribution faite. Elle se compose de deux parties : un salaire de base fondé sur la législation, un accord antérieur entre l'employé et son employeur, ou une structure salariale liée au poste et un marché de référence tout en tenant compte de la taille relative et des résultats organisationnels. Les avantages sociaux sont de plus en plus importants dans la rémunération.

Le système de rémunération tient compte de la capacité financière de l'entreprise, qui est l'une des bases du système de compensation.

## **II. Les dimensions de la rémunération :**

La fixation de la rémunération est déterminée par deux dimensions considérées comme essentielles, qui sont : <sup>5</sup>

- **La dimension légale :**

Elle repose sur des obligations légales, conventionnelles et contractuelles que l'on doit respecter lors de la fixation des salaires. Parmi ces obligations, on retrouve :

---

<sup>3</sup>MARTORY. B, « Contrôle de gestion sociale », VUIBERT, Paris, 1990, P 20.

<sup>4</sup> MARCEL. C, « La gestion des ressources humaines », VUIBERT, Paris, 1975, P 06.

<sup>5</sup>TIRICHI. O, « La gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail », mémoire de magister en sciences économiques, option management des entreprises, soutenu 2012, P 48-49.

- Le salaire Minimum Interprofessionnel Garanti (SMIG) ;
- Les rémunérations conventionnelles minimales ;
- L'égalité entre les salaires féminins et masculins ;
- L'obligation de négociation au niveau de la branche ou de l'entreprise.

➤ **La dimension sociale :**

Afin de gérer efficacement les ressources humaines, il est important de mettre en place un système de rémunération équitable pour tous. Pour cela, il est logique de faire un échelonnement des postes les uns par rapport aux autres et de construire un barème de rémunération correspondant. Cette méthode de classification se déroule en deux étapes successives :

- Dans un premier temps, on procède à une qualification des postes, où l'on va évaluer chaque poste et lui attribuer une cotation (méthode par rangement : les postes sont classés hiérarchiquement les uns par rapport aux autres, méthode analytique selon la méthode HAY MANAGEMENT par exemple, on classe les postes en fonction de différents critères qui sont : la compétence, l'initiative créatrice et la finalité) ;
- Ensuite, il s'agit de faire une correspondance en salaire, avec la fixation d'échelle de salaires pour chaque poste, la création de plages de progrès, l'élaboration de filière professionnelle.

### **III. Les types et les composantes de la rémunération :**

Lorsque l'on parle de rémunération, on fait référence au traitement ou salaire de base, ainsi qu'à toutes les prestations et avantages offerts directement ou indirectement en espèces (salaire, primes, etc.) ou en nature (divers services offerts) par l'employeur au titre de l'emploi.

#### **1. La rémunération directe :**

La rémunération directe est le premier élément que les employés citent lorsqu'ils envisagent une rémunération. Elle se compose généralement d'une partie fixe correspondant au salaire de qualification et une partie variable correspondant au salaire de performance et divers primes.

### **1.1. Le salaire de qualification :**

Le salaire de qualification est la partie fixe. Il comprend la rémunération stipulée dans le contrat de travail, le montant, la valeur et le paiement garantis, les sources complémentaires (accord d'entreprise, convention collective,...) et sans la contrepartie directe de l'offre de travail du salarié. Lorsque le salaire comprend des heures supplémentaires et des primes inhérentes à la nature du travail (primes de danger, primes d'inconvénients...) et les primes de résultats directement dépendantes du travail (primes de performance individuelles ou collectives).<sup>6</sup>

#### **A. Les indemnités:**

Ils comprennent toutes les récompenses supplémentaires versées aux salariés attribuables à l'encouragement et la participation des salariés à l'atteinte des objectifs de l'entreprise au maintien des outils de travail et des facteurs de production. On peut citer :

- **Indemnité des heures supplémentaires :**

Ce sont des heures de travail dépassant la durée légale du travail. Elles font l'objet d'une organisation dont le taux doit être au moins égale à 25% du salaire pour les premières heures supplémentaires et à 50% pour les heures supplémentaires suivantes.

- **Indemnité d'ancienneté :**

L'objectif est de valoriser le savoir-faire et de récompenser la fidélité professionnelle. Un travailleur après un certain nombre d'années d'ancienneté peut obtenir une maîtrise du travail et un perfectionnement qui doivent être récompensés.

- **indemnité de panier :**

Il s'agit d'une indemnité de repas versée au salarié par l'employeur dans le cadre de ces déplacements professionnels. Surtout dans le cas où les employés sont obligés de se déplacer à des fins professionnelles.

- **Indemnité de nuisance :**

---

<sup>6</sup> PATRICE ROUSSEL, « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », ED ECONOMICA, Paris, 1996, P 82.

Il est accordé aux travailleurs qui travaillent à des postes de travail dont les fonctions et les conditions de travail sont gênantes en termes de stress, de pollution ou de danger. La liste des postes de travail donnant lieu à compensation des désagréments est établie par l'exploitant avec le comité d'hygiène et de sécurité et le délégué compétent dans la matière.

- **Indemnité du transport :**

Cette indemnité est accordée pour couvrir les frais de transport payés par les travailleurs pour le trajet effectué entre leur lieu de résidence et leur lieu de travail.<sup>7</sup>

- **Frais de missions :**

Le salarié bénéficie d'une indemnisation des dépenses engagées dans le cas où l'entreprise fait appel à lui pour un besoin de service en dehors de son lieu de résidence habituelle.

- **Allocation familiale :**

Cet avantage est accordé aux employés qui ont des enfants de moins de 18 ans sur leur liste de rémunération. Les allocations familiales sont reconnues par plusieurs lois du travail, y compris la loi sur les normes de travail équitables. En particulier, la législation algérienne a reconnu le droit à ces indemnités, avec le montant alloué à celles-ci allant de 20 à 140 DA jusqu'en 1991, 200 DA en 1992 et 300 DA maintenant, conformément au décret 94/326 du 15 octobre 1994.

## **1.2. Salaire de performance ou au mérite (variable) :**

Le salaire de performance est un salaire variable que les employeurs utilisent pour motiver leurs employés. Ce dernier est payé en fonction de la qualité de la production réalisée à un moment donné, car le salaire est lié à la prestation. Il tient compte de la façon dont les

---

<sup>7</sup>DONNADIEU. G, « Du salaire à la rétribution », LIAISON, Paris, 1991, P 162.

employés exécutent leur travail, ce qui peut être mesuré en atteignant des objectifs prédéterminés et en contribuant aux résultats d'équipe ou individuels.

Le salaire de performance peut avoir une partie individuelle et/ou une partie collective:

- **Partie individuelle :**

Dans le cadre de l'établissement d'objectifs personnels, des récompenses variables sont couramment utilisées dans tous les secteurs d'activité. La réalisation de ces objectifs préalablement définis est l'un des critères de réussite pour obtenir ces récompenses. Ainsi, la qualité de la négociation qui a présidé à l'élaboration des objectifs est un facteur clé pour le succès de cette méthode.

- **Partie collective :**

La rémunération collective est basée sur les résultats de l'équipe et a pour objectif de faciliter l'intégration des employés à leur équipe de travail et à l'organisation. Elle vise à encourager tous les salariés à contribuer financièrement à la réussite de leur unité.

## **2. La rémunération indirecte:**

Contrairement à la rémunération directe, la rémunération indirecte n'est pas liée au travail effectué, mais plutôt au statut ou à l'appartenance du salarié à l'entreprise. Elle englobe l'ensemble des avantages sociaux et des conditions de travail que l'employeur peut accorder à ses salariés. Les avantages sociaux de la rémunération indirecte peuvent être divisés en trois aspects périphériques :

- **Les périphériques sélectifs :**

Également appelés avantages en nature, sont attribués sélectivement et gérés par l'employeur ou le comité d'entreprise. Ils peuvent inclure des biens et des services proposés à des tarifs réduits, tels que l'usage privé d'un abonnement de transport aérien.

- **Les périphériques statutaires :**

Il s'agit des avantages sociaux collectifs et variables d'une entreprise à l'autre, dont bénéficient les salariés de l'entreprise. Ils jouent un rôle important dans l'attraction et la

rétribution des employés et comprennent des éléments tels que le compte épargne temps, la prévoyance, l'assurance vie, etc.

➤ **Périphériques légaux :**

Les avantages légaux sont généralement distribués sous forme monétaire et ont une nature collective. Il ne s'agit de salaires et d'avantages qui ne sont pas soumis à des régimes fiscaux particuliers. À titre d'exemple, les périphériques suivants peuvent être référencés:

➤ **La participation :**

C'est le seul dispositif légalement requis. Elle est financée par l'entreprise et ouverte à tous les employés qui souhaitent y participer. Les employés considèrent la participation comme un droit et non comme une composante monétaire dictée par l'entreprise.

➤ **L'intéressement :**

Est une rémunération collective qui dépend des résultats et de la performance de l'entreprise. Les modalités de calcul et de partage généralement stipulées dans une convention collective et sont déterminées selon la formule précisée dans l'accord d'intéressement (par exemple : résultats, chiffre d'affaire, satisfaction, etc.).

➤ **Le plan d'épargne salariale :**

Le plan d'épargne d'entreprise permet aux salariés de se constituer, avec l'aide de leur entreprise, une épargne. Les sommes proviennent de dépôts individuels du salarié, de majoration par l'entreprise de dépôts individuels (abondement), d'intéressement et participation. Dans les petites entreprises, le dispositif de gestion est mutualisé dans un plan d'épargne interentreprises.<sup>8</sup>

➤ **Les stocks options :**

Ces options permettent aux employés qui les détiennent d'acheter des actions à un prix prédéterminé, appelé prix d'exercice. L'objectif des stocks options est d'attirer ceux qui

---

<sup>8</sup>THEVENET, ALL, « L'essentiel de la gestion des ressources humains », LEXTENSO, Paris, 2011, P 218.

bénéficient de la performance de leur entreprise. Cela encourage les salariés à investir dans l'action de leur entreprise et leur permet d'augmenter considérablement leurs revenus.

### **3. Rémunération immédiate/ différée :**

La rémunération différée est principalement liée aux statuts des personnes. Elle inclut des avantages tels que les stock-options et la retraite par capitalisation, etc. Cette rémunération est perçue après un période de temps ou lors de la survenance d'un événement, comme le départ du salarié de l'entreprise. En revanche, la rémunération immédiate est celle qui est reçue sans délai par le salarié.

## **IV. Les différentes formes de la rémunération :**

En matière de rémunération des salariés, il existe différents méthodes de rémunération, en fonction de leur statut et de la nature de leur travail. Les salariés peuvent être rémunérés au regard de temps passé, de leur rendement ou bien des pourboires qu'ils reçoivent.

### **1. La rémunération au temps :**

La rémunération au temps est la forme de rémunération la plus fréquente. Elle consiste à payer les salariés au prorata du temps consacré à l'exécution du travail, sans tenir compte de la quantité de travail fournie. Parmi les salariés rémunérés, y a les salariés au mois qui sont toujours payés mensuellement selon la norme ou la convention qui stipule leur droit. Dans leur cas, le salaire versé est le même chaque mois quel que soit le nombre de jours de travail effectif stipuler dans le calendrier du mois. En contrepartie, si le salarié est rémunère à l'heure, son salaire est calculé en fonction du nombre d'heures effectivement travaillées dans le mois, ce qui est entraîne des écarts de salaire d'un mois sur l'autre. Les salariés mensuels ou contractuels sont soumis à certain horaires de travail hebdomadaires, et leur salaire mensuel est calculé sur la base de 52 semaines, ce qui équivaut à 12 mois de l'année.

### **2. La rémunération au rendement :**

La rémunération au rendement dépend de la performance du salarié. Elle consiste à payer les salariés en fonction de leur rendement. Cette forme de rémunération est souvent utilisée pour les travailleurs qui effectuent des tâches répétitives et mesurables. En général, le salaire est basé sur le résultat obtenu (par exemple : Le nombre de pièce produites...) plutôt que sur le temps mis pour accomplir le travail. Il y a une rémunération des travailleurs à domicile en fonction du nombre de lots produits, et la négociation entre les parties, dans ce cas, porte sur le montant payé pour chaque lot produit.

### **3. La rémunération au pourboire:**

Dans certain professions, notamment dans la restauration et l'hôtellerie, où l'employé est en contact direct avec les clients, la rémunération est déterminée par les pourboires. Cette rémunération est constituée de l'ensemble des sommes versées par le client pour la prestation, soit sous forme de pourcentage à ajouter aux factures des clients, soit sous forme de versements effectués volontairement par les clients entre les mains d'entreprise.

Les salariés sont tenus de percevoir le salaire minimum, qui est calculé en multipliant le taux horaire du salaire minimum garanti (SNMG) par le nombre d'heures travaillées. Pour certaines professions, les heures peuvent dépasser trois heures par semaine.

## **V. Les finalités et l'importance de la rémunération :**

L'objectif principal de la gestion de la rémunération est de répondre aux besoins des employés et de l'organisation. On distingue les objectifs sociaux et les objectifs économiques:

### **1. Les objectifs sociaux :**

D'un point de vue social, la rémunération doit tenir compte les éléments suivants :

#### **1.1. Assurer l'équité :**

Afin de fidéliser et motiver les employés, l'équité exige que l'administration des salaires et des traitements soit équitable.

La gestion de la rémunération vise à atteindre l'équité interne et externe:

#### **➤ L'équité interne :**

exige la création d'une classification et d'une échelle salariale ( grille salariale) dont le salaire doit être déterminé en fonction de chaque emploi et non en fonction de chaque employé, c'est-à-dire que la rémunération doit être liée à la valeur relative des emplois afin que les emplois similaires soient rémunérés de la même manière.

➤ **L'équité externe :**

Fait référence à la fourniture d'une rémunération conforme à la réalité du marché.

**1.2. La récompense de la performance :**

La rémunération devrait récompenser les succès de chacun et servir d'initiative pour que ces comportements se reproduisent à l'avenir. Ces récompenses sont mise en œuvre par le service RH, permettant l'individualisation des salaires. Chacun reçoit ce qu'il mérite en fonction de son poste, de sa loyauté, de son expérience et de sa responsabilité. Cela se traduit par une augmentation personnelle, une commission, un cadeau ou une prime en fonction de la performance de l'équipe, comme les voyages, prime d'équipe, etc.

**1.3. La prévention de discrimination:**

Les salaires doivent être équitables au sein de l'organisation et il ne doit y avoir aucune discrimination à l'égard des minorités visibles (handicapés, étrangers, etc.).

**1.4. Motivation du personnel:**

La gestion de la rémunération vise à motiver les employés. Il s'agit d'une structure de rémunération initiative conçu pour créer un mécanisme de rétribution sous la forme d'incitation à la promotion et/ou au partage des bénéfices afin de récompenser les employés pour leur travail en vue d'atteindre les objectifs de l'organisation.

**1.5. Le respect de législation:**

Toute structure de rémunération établie doit tenir compte des faits juridiques imposé par la législation, les contrats avec les syndicats ou autre, par exemple le respect du salaire minimum.

**2. Les objectifs économiques :**

D'un point de vue économique, la rémunération doit inclure les critères suivants :

- **La recherche de la compétence :**

En offrant des salaires similaires voire meilleures sur le marché du travail, il est possible d'attirer des candidats qualifiés, de les retenir et éventuellement d'augmenter la rentabilité de l'organisation. Parfois, des versements de salaire sont nécessaires pour attirer des candidats qui travaillent pour d'autres entreprises.

- **Conservation des performances :**

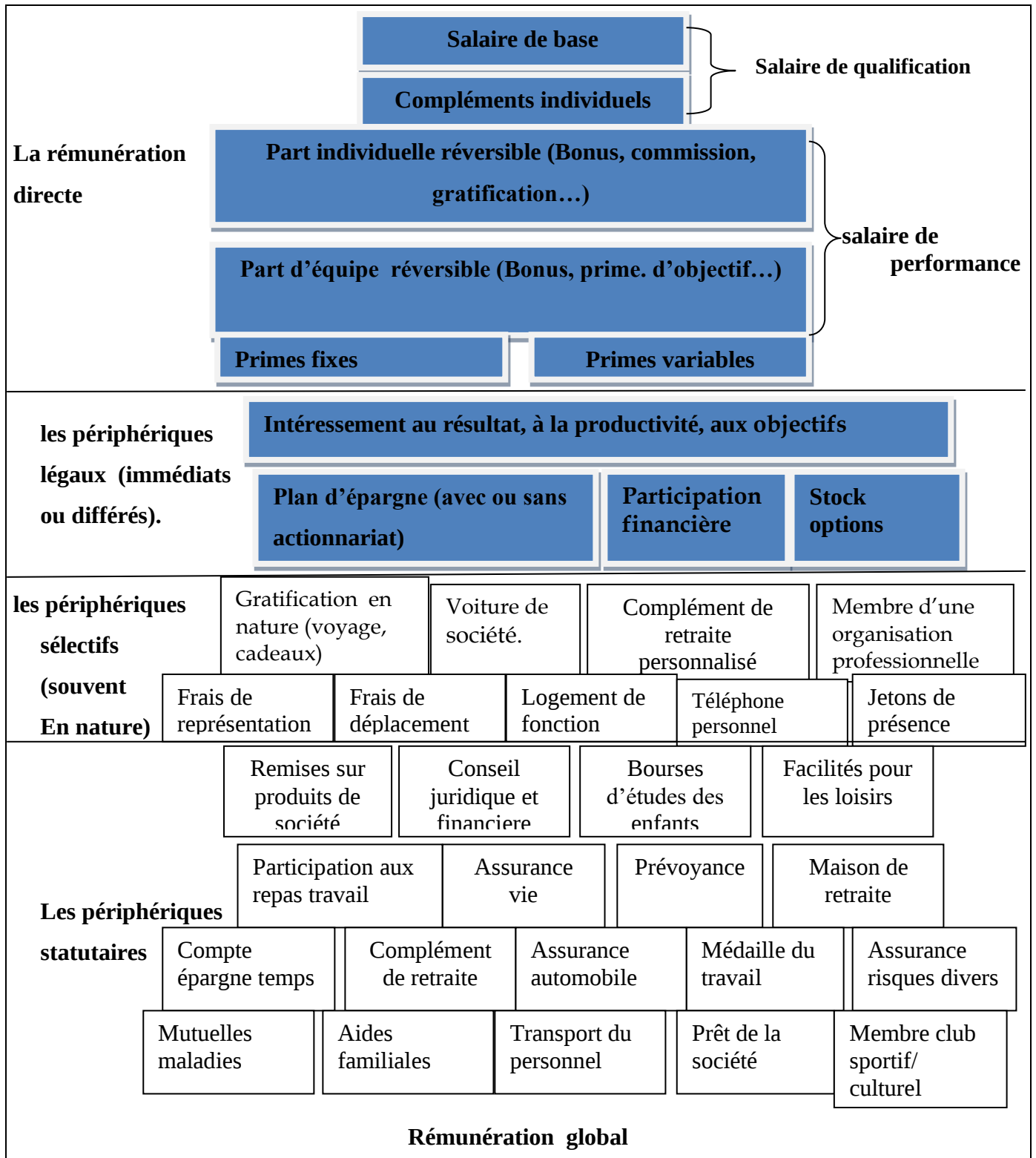
Si les niveaux de la rémunération ne sont pas satisfaisants, certains employés peuvent démissionner et quitter l'entreprise. Afin de retenir les employés, l'entreprise doit fournir une récompense qui correspond aux qualifications de chaque employé sur le marché du travail et apporter une contribution suffisamment compétitive avec les autres organisations pour une rétention efficace des employés.

- **L'équilibre financier :**

Un système de rémunération rationnel aide l'organisation à maîtriser ses coûts salariaux. Avec une gestion efficace, l'entreprise peut éviter une croissance excessive des salaires ou une mauvaise dotation, car cela peut entraîner des pertes pour l'entreprise.

## **VI. La pyramide de la rémunération :**

**Figure 1: la pyramide de la rémunération.**



**Source :** PERETTI. J-M., BARON. X, BEAU. P, BOUCHEZ. J-P, « Ressources humaines », ED D'ORGANISATIONS, Paris, 2003, P341.

C'est Donnadieu .G qui a proposé de regrouper la rémunération de base et les périphériques dans une pyramide de la rémunération.

Nous pouvons voir à partir de cette pyramide de rémunération que le système est divisé en quatre parties : la rémunération directe, qui représente une qualification ou un salaire de base, rémunération basée sur les performances et la rétribution fondée sur le mérite.

En conclusion, la gestion de la rémunération est un processus complexe qui nécessite une évaluation minutieuse des différentes composantes de la rémunération.

La pyramide de la rémunération proposée par Donnadieu. G offre une structure claire pour la gestion de la rémunération, en veillant à ce que les différents éléments de la rémunération soient évalués et gérés de manière appropriée. La combinaison de la rémunération directe, de la rémunération basée sur les performances, de la rétribution fondée sur le mérite, de la rémunération indirecte et des périphériques statutaires permet de créer un système de rémunération équitable et équilibré pour les employés.

## **Section02 : la politique de rémunération dans l'entreprise**

Depuis le début des temps, la rémunération a été un facteur déterminant dans la politique du personnel d'une organisation.

Le système de gestion de l'entreprise se reflète dans sa politique de rémunération. Elle comprend les différentes méthodes et stratégies utilisées pour récompenser les employés en fonction de leur contribution à l'entreprise.

Dans cette section, nous allons passer en revue les éléments clés de la politique de rémunération et comment elle peut aider les entreprises à attirer et à retenir les meilleurs talents.

### **I. Définition de la politique de rémunération :**

Une politique de rémunération est celle qui permet à une entreprise de donner la priorité à certaines valeurs dans une stratégie donnée et de rassembler ses employés autour de cette stratégie en leur offrant une rémunération appropriée.

Une politique de rémunération est celle qui permet à une entreprise de mettre en avant certaines valeurs ou une stratégie particulière et de fédérer ses salariés autour de cette approche, au moyen de paiement d'une rémunération appropriée. En fonction des objectifs visés, être basé selon les cas sur le potentiel, soit sur la performance ou sur la compétence.<sup>9</sup>

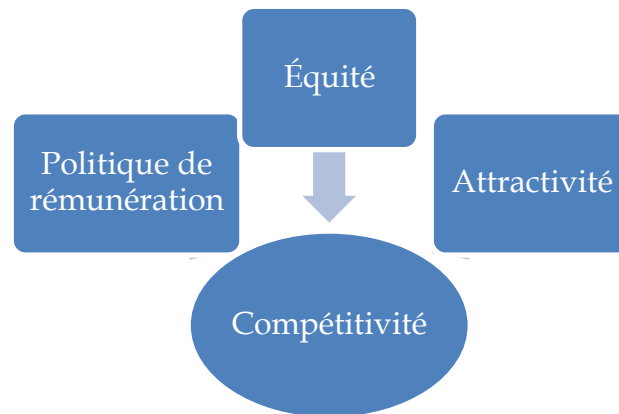
### **II. Les enjeux de la politique de rémunération :**

Nous pouvons résumer les enjeux en utilisant le diagramme ci-dessous :

**Figure 2: Les enjeux de la politique de rémunération**

---

<sup>9</sup>ANNICK COHEN, « Toute la fonction R.H », DUNOD, Paris, 2006, P.300.



Source : élaborer par moi-même.

Pour commencer, la rémunération doit répondre à un enjeu stratégique et économique afin d'être compétitive :

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

Le deuxième enjeu est l'attractivité :

- Le salaire doit être concurrentiel ou, au moins, ne pas s'en écarter trop pour préserver l'image, l'attractivité et le pouvoir de rétention de l'employeur.
- Il ne s'agit pas de surpayer, mais plutôt de trouver le bon niveau pour attirer des employés.

Enfin, le troisième et le plus important problème est la justice :

- La rémunération doit être perçue comme juste à l'intérieur de l'entreprise, sinon cela peut créer diverses déceptions et insatisfactions.
- Trouver une bonne méthode pour modifier la récompense pour chaque contribution individuelle et/ou collective est essentiel.

### III. Le système de rémunération :

Le système de rémunération est extrêmement important dans les entreprises. Il détermine les salaires des employés, qui constituent une part importante de leur seule source de revenus. Il définit une des sources de coûts les plus importantes pour les entreprises : la masse salariale.

En ce qui concerne la gestion des ressources humaines, le système de rémunération doit répondre à deux objectifs :

- ✓ Avoir le moins d'impact sur les coûts de l'entreprise.
- ✓ Avoir le plus d'incidence sur le comportement des employés.

## **1. Les qualités d'un bon système de rémunération :**

Un système de rémunération bien conçu requis d'être : liés à la stratégie, équitable, compétitif, motivant, fédérateur, flexible, contrôler, transparent, segmenter, global et partager.<sup>10</sup>

### **1.1. Un système lié à la stratégie :**

Le système de rémunération est un outil au service de la stratégie de l'entreprise. Il doit pouvoir s'ajuster en permanence pour s'adapter à l'évolution des circonstances. Il doit favoriser la réalisation des objectifs de l'entreprise et s'aligner sur les valeurs et la culture de l'entreprise.

### **1.2. Un système équitable :**

Dans un système de rémunération, ce n'est pas seulement le salaire qui compte, mais aussi le sentiment d'équité et de justice que les employés ressentent au travail. Un système de rémunération équitable est un outil important pour établir et maintenir une bonne ambiance au travail et assurer la motivation et la satisfaction des employés.

### **1.3. Un système 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.<sup>11</sup>

### **1.4. Un système motivant :**

Le système de rémunération est une source de motivation. En générale, c'est la rémunération variable qui aide à motiver les employés et encourage le développement de performance individuelle et collective. Le système de rémunération doit favoriser la participation de chaque salarié à atteindre ses objectifs et développer leurs compétences pour une entreprise plus performante et rentable.

---

<sup>10</sup>ANNICK COHEN, « Toute la fonction ressources humaines », DUNOD, Paris, P 237-285.

<sup>11</sup> Ibid, P 301-307.

### **1.5. Un système fédérateur :**

Il renforce la responsabilité collective par la rémunération périphérique (participation, intéressement...) et les sentiments d'appartenance à l'entreprise.

### **1.6. Un système flexible :**

Le système de rémunération permet aux employés d'être récompensés avec une partie de leur salaire. Il s'agit d'une rémunération variable qui offre une flexibilité de la masse salariale.

### **1.7. Un système contrôlé :**

La masse salariale constitue le poste de dépense le plus important dans la plupart des entreprises. C'est la GRH de suivre l'évolution de la masse salariale en lieu avec le contrôle de gestion sociale et en cas de dérive de pouvoir analyser les facteurs qui jouent sur son augmentation.<sup>12</sup>

### **1.8. Un système transparent :**

Toute politique de rémunération doit être comprise par la hiérarchie enfin de faciliter son adhésion et être exposée clairement aux salariés.<sup>13</sup>

### **1.9. Un système segmenté :**

Le système de rémunération doit être différencié, car il contribue aux salariés selon les catégories professionnelles. Il doit inclure l'individualisation du salaire intégré dans le respect des normes et règles.

### **1.10. Un système global :**

Il doit définir les différentes composantes du salaire de manière cohérente et permettre la détermination d'un salaire globalement mesurable et distribuable pour chaque bénéficiaire.

### **1.11. Un système partagé :**

Il apparie 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.<sup>14</sup>

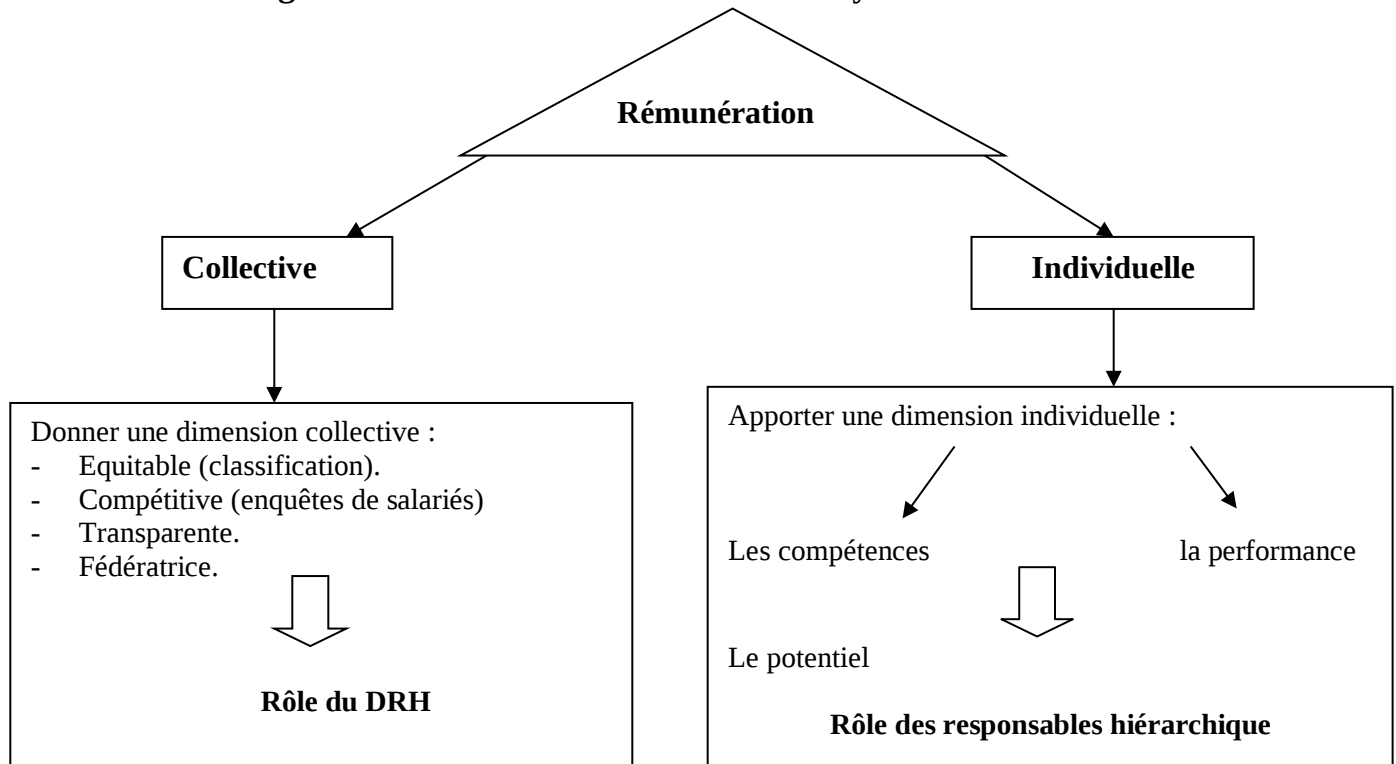
---

<sup>12</sup>ANNICK COHEN, Op.cit, P 301-307.

<sup>13</sup> Ibid., P 301-307.

<sup>14</sup> Ibid., P 308-310.

**Figure 3: Rôle des différents acteurs du système de rémunération**



**Source :** ANNICK COHEN, « Toute la fonction ressources humaines », DUNOD, Paris, P 308.

## **2. Les différents systèmes de rémunération :**

Pour mieux mettre en évidence les politiques qui peuvent accompagner ou finaliser les différents systèmes de rémunération, on peut maintenir une classification distinguant essentiellement les salaires fixes et individualisés liés aux résultats de l'organisation qui peuvent être préservées.

### **2.1. Le système de salaire fixe :**

Un salaire fixe consiste à verser un montant fixe à un employé pour un travail, quel que soit la quantité et la qualité des résultats obtenus. Dans la plupart des cas, il s'agit d'un salaire horaire, et les syndicats le considèrent comme l'un des acquis fondamentaux de la lutte sociale conformément au principe bien connu du « A travail égal, salaire égal ».

### **2.2. L'individualisation des salaires :**

Bien que la pratique individualisée englobe une grande variété de modalités salariales, il s'agit toujours d'une partie importante des contributions productives des employés à une organisation.

Le salaire individualisé se distingue du salaire fixe par une caractéristique majeure : le fait d'être déterminé à posteriori suivant le comportement ou les performances du travailleur et non à partir d'une définition abstraite du poste de travail.<sup>15</sup>

### **2.3. Le salaire à la tâche ou à la pièce :**

La rémunération à la tâche est lorsque le travail est effectué et rémunérer sans égard au temps consacré à son exécution.

La rémunération à la pièce consiste à rémunérer le travailleur selon la quantité d'unités produites.

### **2.4. Le salaire lié à l'organisation :**

Il se compose de plusieurs typologies telles que :

- **le salaire au rendement :**

Est la forme de base du salaire individuel. Il est déterminé à partir du rapport entre la contribution productive et le temps consacré à l'atteindre.

Le salaire au rendement diffère du salaire au temps car il est plus axé sur la continuité du travail et une organisation collective.

- **Le salaire à la productivité :**

Il diffère du salaire de performance en raison de la complexité de son calcul. La part variable de cette politique de rémunération est un complément irrégulier ajouté au salaire complet.

Le délai de paiement n'est pas court comme dans le salaire au rendement, bien au contraire, l'échéance est lointaine. Cependant même si ce mode est individualisé, l'évolution des salaires se fait dans le cadre de collectivisations des primes, limitée à des équipes de travailleur.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup>LOÏC CADIN, AL, « Gestion des ressources humaines », 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2007, P 269.

<sup>16</sup>MICHEL. D- C, FRANÇOIS. P, « Traité de sociologie du travail », 2<sup>ème</sup> édition, DE BOECK, Paris, 1998, P 336.

- **Le salaire au mérite :**

Fait partie de la gestion par objectif, qui est une sorte de sanction. Le résultat de l'évaluation des performances réalisées par le travailleur par rapport aux objectifs qui lui ont été fixés par son supérieur direct est pris en compte. Cette évaluation fait l'objet d'un entretien approfondi entre l'employeur et le salarié, et donne lieu à la rédaction d'un document signé par les deux parties.

### **2.5. Le salaire lié aux résultats de l'entreprise :**

Le salaire lié au résultat de l'entreprise, également connu sous le nom « intéressement » ou « salaire participatif », consiste en à un supplément ou un complément salarial plus ou moins important qui vise à accroître l'implication du travailleur en lui confiant des bénéfices de la société de diverses manières selon les formules proposées. En cas d'intéressement, l'octroi de l'avantage est conditionné par la génération de bénéfices par l'entreprise, et un contrat spécifie le pourcentage de bénéfice que les employés peuvent recevoir. Le bénéfice dépend des capacités managériales et entrepreneuriales, ainsi que de la capacité du propriétaire et des employés de l'entreprise.

### **3. Les différents systèmes de rémunération selon le type d'organisation :**

**François Pichaut** et **Jean Nizet** ont présenté et défini les différentes pratiques de rémunération en fonction du type d'organisation :

Tableau 1: les conventions de GRH

|  |                               |                         |                              |                            |                          |
|--|-------------------------------|-------------------------|------------------------------|----------------------------|--------------------------|
|  | Convention<br>discrétionnaire | Convention<br>objective | Convention<br>individualisme | Convention<br>délibérative | Convention<br>valorielle |
|--|-------------------------------|-------------------------|------------------------------|----------------------------|--------------------------|

|                     |                                                                        |                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                         |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Rémunération</b> | Salaire à la pièce ou à la tâche autonome, salaire au temps aléatoire. | Salaire au temps réglementé ou salaire au rendement, déterminé à priori à partir de grilles salariales souvent basées sur une classification de fonctions, le cas échéant pat variable collective. | Package salariale avec part individuelle déterminée à posteriori sur la base des performances, nombreux inventives, mise à disposition de divers services (assurance, loisirs, etc.), plan cafétéria. | Salaire négocie à l'entrée, puis inséré dans un système barémique, avec possibilité des délivrer des services rémunérés à l'extérieur. | Question considérée comme illégitime, la motivation étant censée consister en la poursuite de la mission, coexistence problématique de situations statutaires diverses. |
|                     |                                                                        |                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                         |

**Source :** FRANÇOIS PICHAUT, JEAN NIZET, « Les pratiques de gestion des ressources humaines », 2013, P170.

Les rémunération ne sont pas uniformes et ne produisent pas les mêmes résultats selon le type d'organisation. Par conséquent, des stratégies distinctes sont nécessaires pour atteindre les

performances souhaitées. Au –delà de ces différences, les pratiques de rémunération sont également influencées par les contextes culturels et historiques propres à chaque organisation, ainsi que par les enjeux de la mondialisation. Dans les entreprises internationales, par exemple, les décisions relatives à la rémunération doivent souvent être prises à l'échelle mondiale et mises en œuvre localement, ce qui peut compliquer leur mise en œuvre et leur compréhension.

### **Section03 : la gestion des salaires**

La gestion des salaires est un sujet crucial en gestion des ressources humaines, car elle implique de rémunérer les employés en échange de la réalisation de tâches spécifiques. Il s'agit d'un sujet sensible et complexe, qui nécessite une attention particulière de la part des professionnels des RH.

Dans cette section, nous allons donc présenter les différents concepts liés à la gestion des salaires.

## **I. Grille de salaires :**

### **1. Définition :**

Est un document interne de l'entreprise qui prend la forme d'un tableau, qui sert à déterminer les salaires des employés en fonction de leur niveau d'expérience, de leur compétence, de leur poste. Elle permet de définir une structure salariale claire et transparente au sein de l'entreprise, en établissant des échelles de salaire pour chaque poste, et en déterminant les augmentations de salaire en fonction de critères objectifs.

La grille de salaire est un outil important pour assurer l'équité salariale et la motivation des employés.

### **2. Les objectifs de la grille de salaires :**

Chaque entreprise crée une grille de salaires pour atteindre les objectifs suivants :

- Encourager une rémunération juste et équitable, afin d'éviter toute incohérence en établissant un échelon de salaire.
- Fidéliser afin de limiter le turnover. En outre, encourager les employés à être plus impliqués en l'établissement des échelles de rémunération compétitives et des lignes directrices claires pour la croissance professionnelle.
- Un outil de pilotage pour mieux comprendre la répartition des salaires dans le monde entier.

### **3. Les caractéristiques de la grille de salaire :**

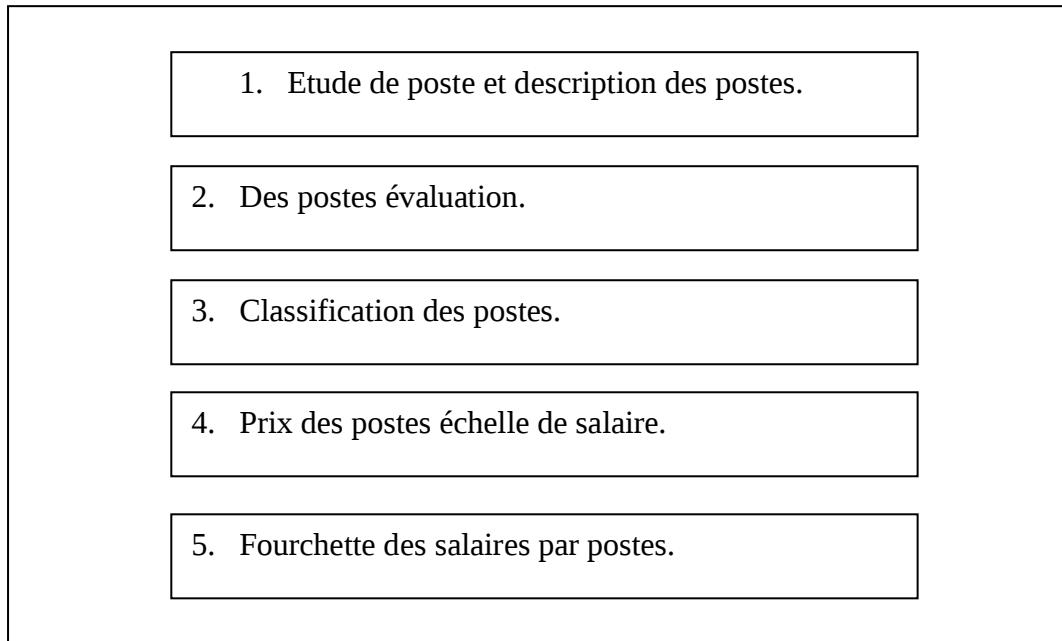
La grille salariale comprend les trois caractéristiques suivantes :

- **Globalité :** l'échelle salariale doit inclure tous les groupes sociaux et professionnels.
- **Équilibre :** veillez à ce que tous les niveaux de rémunération soit administrés équitablement et qu'ils ont un équilibre avec les objectifs de l'entreprise.
- **La simplicité :** la grille de salaires doit être clair et simple pour qu'elle soit incluse et pour une meilleure communication entre les employés.

### **4. Construction d'une grille de salaires :**

La création d'une échelle salariale basée sur une opération de qualification efficace, qui est nécessaire pour la gestion des rémunérations. Elle est impliquée dans les activités suivantes :

**Figure n°04: le processus de la grille salariale**



**Source :** PERETTI. J-M, « Gestion des ressources humains », VUIBERT, 15<sup>ème</sup> édition, Paris, P 122.

La classification des étapes dans le développement d'une grille de salaires constitue une opération objective, les trois phases initiales constituent une opération de qualification, et les phases quatre (04) et cinq (05) spécifient le prix de la fonction. Ces cinq phases se traduisent par une opération de négociation afin de parvenir à un compromis acceptable afin de positionner les emplois, et la classification des salaires qui est cohérente et appropriée.

## **II. La masse salariale:**

### **1. Définition de la masse salariale:**

La masse salariale est la somme de tous les salaires bruts versés aux employés au cours d'une année.

Elle servira dans ce sens comme de base pour la négociation salariale et de référence et pour la gestion budgétaire (en vue de chiffrer le coût globale et réel des salaires).<sup>17</sup>

Selon Romelaer, la masse salariale d'un groupe de salariés pour une période donnée (année), désigne l'ensemble des charges liées à l'emploi du personnel.<sup>18</sup>

Aussi, elle désigne les ressources financières consacrées par l'entreprise de rémunération de ses salariés en salaires bruts versés (salaires nets perçus par les salariés et les charges sociales obligatoires supportés par eux même) et les charges sociales patronales supportés par elle-même.<sup>19</sup>

## **2. Les types de la masse salariale :**

On peut citer 3 types de masse salariale :

### **2.1. La masse salariale totale :**

Elle est également connue sous le nom de « masse salariale imposable » qui tient compte des documents comptables (compte comptable associé aux écritures de paie). C'est le calcul des cotisations patronales qui dépend de la masse salariale.

Le salaire total comprend toutes les composantes salariales directes plus les cotisations patronales et les cotisations de sécurité sociale payées par l'employeur.

### **2.2. La masse salariale fiscale :**

Représente l'ensemble des primes, avantages en nature et primes imposables soumises à la sécurité sociale obligatoire. Ce montant est calculé à l'aide d'information facilement disponible dans le rapport des données sociales (DADS).

### **2.3. La masse salariale versée aux salariés :**

Le salaire total versé aux employés sur une période donnée. C'est une masse budgétaire inscrite au budget qui est prise en compte dans le calcul de la masse salariale : les cotisations patronales et les indemnités.

---

<sup>17</sup>JEAN PIERRE TAIB, FRANCOISE LE HUERO, « La masse salariale », DUNOD, Paris, 2003, P 08.

<sup>18</sup>PIERRE ROMLEAR, « Gestion des ressources humains », AMND COLIN, 1993, P 203.

<sup>19</sup>LOÏC CADIN, ALL, « Gestion des ressources humains », DUNOD, 3<sup>ème</sup> édition, 2007, Paris, P 264.

### 3. Les facteurs d'évolution de la masse salariale :

- **L'emploi :**
  - ✓ L'utilisation des modalités de travail flexibles (CDD, DDZ,...).
  - ✓ Les décisions prises sur le lieu de travail qui affectent le nombre total d'employés.
  - ✓ Les promotions.
- **La rémunération :** comprend 2 types de décisions :
  - ✓ **Augmentation collective :** Augmentation des taux d'intérêt et des plafonds pour toutes les catégories.
  - ✓ **Augmentation individuelle :** Augmentation de salaire comporte trois catégories :
    - **Glissement :** augmentation des salaires mais avec les mêmes responsabilités de travail.
    - **Vieillessement :** l'évolution des salaires bruts est due à des augmentations individuelles des taux d'intérêt à long terme, ou à un pourcentage du salaire minimum, ou à un score augmenté.
    - **Technicité :** une augmentation des changements de qualification, avec le risque d'inversion des quarts de rémunération lorsqu'un est supérieur.
    - **Le mérite :** Être récompensé sur la base des critères purement personnels pour communiquer les qualifications correctes.

### 4. Les facteurs d'évolution structurelle de la masse salariale :

- **L'effet de structure :** et lorsque le salaire moyen est changé par le déplacement de la main d'œuvre dans différentes catégories entre les périodes de référence.

**Evolution de salaire moyen de la catégorie** = Augmentation de salaire de la catégorie \* effet de noria de la catégorie.

- **L'effet d'effectif :** c'est l'évolution de la main d'œuvre causée par des changements dans la composition des travailleurs rémunérés entre les périodes de référence.

**Evolution de la masse salariale** = évolution de salaire moyens \* effet d'effectif

- **L'effet de noria** : laisser Noria sur le salaire d'une catégorie et le mouvement du personnel dans et hors de cette catégorie.

**L'évolution de salaire moyen de la catégorie** = Augmentation de salaire et de la catégorie \* effet de noria de la catégorie

## 5. Calcul de la masse salariale :

Il existe plusieurs méthodes pour calculer le salaire. La détermination de la meilleure méthode de calcul dépend des objectifs des employés.

Donc, voici quelques méthodes de calcul des salaires :

### 5.1. Calcul de la masse salariale brute :

La masse salariale brute est calculée sur la base des salaires bruts, primes et heures supplémentaires, hors les cotisations patronales.

- **La formule de calcul est la suivante :**

**La masse salariale brute** = salaire brute + primes + heures Supplémentaires – cotisations patronales.

### 5.2. Calcul de la masse salariale comptable :

La masse salariale comptable est calculée à partir des cotisations patronales et congés payés.

Elle est utilisée en interne comme ratio de gestion dans la stratégie de l'entreprise.

- **La formule de calcul est la suivante :**

**La masse salariale comptable** = salaire bruts+ primes+heures supplémentaires+cotisations patronales + provisions congés payés.

La gestion de la rémunération est importante car elle permet de développer des solutions personnalisées pour chaque situation. La gestion de rémunération contribue à la qualification et à l'engagement des employés.

Chaque entreprise est tenue d'élaborer une politique de rémunération, si un plan qui assure l'acquisition de candidats clés et qualifiés qui satisfont l'entreprise, prennent soin de la performance réelle de l'organisation et permettent la gestion des coûts de main d'œuvre.

Dans le chapitre suivant, nous nous concentrons sur un aspect critique de notre thème: la rémunération et la motivation au travail.

## *Chapitre 02 : la motivation au travail*

## **Chapitre 02 : la motivation au travail**

La motivation des employés est devenue une préoccupation primordiale pour les gestionnaires de RH. La question du maintien, du rétablissement ou de l'amélioration de la motivation des employés se pose fréquemment en raison de leurs circonstances professionnelles.

En effet, le processus de motivation est complexe et peut-être remis en cause à tout moment. La motivation apparaît comme l'un des facteurs concurrentiels les plus importants qui pouvant répondre aux besoins des managers, ainsi définir une politique de rémunération permettant le déclenchement de la motivation des employés.

Ce deuxième chapitre traitera la notion de rémunération comme élément fondamentale de motivation, à travers 3 sections :

La première contiendra les mécanismes de la motivation.

La deuxième contiendra quelques notions sur la motivation, ces principales théories et quelques aspects liés à ce concept.

La troisième section sera consacrée à citer le lien entre la rémunération et la motivation au travail qui est le but de notre recherche.

### **Section 01 : les mécanismes de la motivation :**

La motivation des employés est désormais reconnue comme un facteur critique dans le succès des entreprises. Les dirigeants d'aujourd'hui tentent de changer les tâches pour les rendre plus motivantes, ils changent également leur gestion en mettant en œuvre des concepts de gestion participative, en motivant les employés à travers la rémunération et d'autres moyens, et en gardent les salariés loyaux.

En fait, le processus de motivation est complexe et peut être remis en question à tout moment. Pour cela, dans cette section nous allons présenter les mécanismes de la motivation (historique, les différentes définitions de la motivation, les types de motivation, etc.).

### **I. L'histoire du concept de motivation :**

La motivation est un concept qui est entré dans le lexique des affaires. Il est difficile de déterminer et définir un concept qui est apparu dans la seconde moitié du 20e siècle. Plusieurs théories sur le sujet en émergeront au fil du temps.

Au moyen âge, les systèmes organisationnels reposaient sur la connaissance artisanale, qui fournit plus à des forces internes ; cependant, l'apparition de macro-entreprise provoque un changement dans le système d'organisation, et donc diminution de la motivation.

Le taylorisme et plus tard, le fordisme ont établi l'organisation du travail scientifique au tournant du 20e siècle. Taylor considère la motivation comme le résultat de la rémunération, et il néglige les motivations intrinsèques de l'employé, ce qui déshumanise le lieu de travail.

Au milieu du 20e siècle, la motivation a été étudiée en France par la psychologie « des tendances » ou « inclinations » : « tendances primitives » proches de l'instinct, « tendances sociales tendances idéals ».

Ce concept de faire du dynamisme, de l'énergie ou de l'activité, qui se manifeste généralement par la démonstration d'énergie (sous divers aspect tels que l'enthousiasme, la diligence et la persévérance) ; la motivation est liée à une réserve. Elle est liée à la notion de force qui favorise l'émergence de comportements.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup>DOLAN, AL, « Initiation à la psychologie au travail », GAELLEN MORIN, 2000, P 50.

Au cours de la période (1925-1950), les études de Mayo et Maslow ont façonné les méthodes de mesures des attitudes afin d'identifier les sources de motivation à part les aspects financiers, tel que l'autonomie, les relations avec les employés, la sécurité, etc.

## II. Les différentes définitions de la motivation :

La motivation au travail est un processus qui encourage les employés à avoir la volonté de faire un effort, de conserver et de diriger leur énergie vers des objectifs et des responsabilités de travail, et de traduire cet objectif en un comportement efficace au mieux de leurs capacités.

- **Selon Dimitri WEISS (1999) :**

« La motivation est directement liée à l'action et à son résultat, elle peut être définie comme le degré d'engagement d'un collaborateur dans la réalisation d'un travail qui lui a été désigné par l'organisation ». <sup>21</sup>

- **Selon le dictionnaire de gestion (1998) :**

« La motivation est l'état d'une personne qui choisit de faire un effort en vue d'accomplir une certaine tâche, puis choisit de fournir une certaine quantité d'efforts et, en fin, choisit de maintenir ses efforts pendant un certain temps ». <sup>22</sup>

- **Selon Lévy-Leboyer (1998) :**

« La motivation c'est un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but, donc un triple choix, faire un effort, soutenir cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint, y consacrer l'énergie nécessaire ». <sup>23</sup>

- **Selon Patrice ROUSSEL (1996) :**

« 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

<sup>21</sup>WEISS Dimitri, « Ressource humaines », ED D'ORGANISATION, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1999, P 349.

<sup>22</sup> MAHE. H-B, « Dictionnaire de gestion », ECONOMICA, Paris, 1998, P 280.

<sup>23</sup> CLAUDE, L-L, « La motivation dans l'entreprise, model et stratégie », ED D'ORGANISATION, Paris, 2001, P 32.

charge de travail, et de concrétiser cette intension en comportement effectif au mieux des capacités personnelles ». <sup>24</sup>

### **III. L'importance de la motivation:**

Toute performance est déterminée par la quantité d'énergie dépensée, les connaissances appliquées et la direction de l'effort déployé par rapport à l'objectif à atteindre.

- La motivation est un moteur de la performance pour les entreprises : un collaborateur motivé surpasse un collaborateur non motivé. Pour améliorer la performance du travail, il faut combler le fossé entre la capacité et la volonté ;
- Elle encourage la créativité et permet aux employés de développer leurs compétences ;
- Elle améliore la productivité globale tout en réduisant considérablement l'absentéisme et le "turnover" ;
- Elle permet à l'entreprise d'assurer une utilisation optimale des ressources ;
- La motivation permet aux salariés de ressentir un sentiment de fierté et d'appartenance à leur entreprise et de se sentir plus impliqués dans son avenir.

### **IV. Les types de motivation:**

En effet, les motivations autodéterminées et non autodéterminées peuvent-être divisées en trois grandes catégories : la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et l'amotivation.

#### **1. La motivation intrinsèque:**

La motivation intrinsèque est celle qui permet à un employé d'exécuter une activité afin d'obtenir une satisfaction personnelle ; en d'autres termes, un employé est intrinsèquement motivé lorsqu'il effectue son travail volontairement et pour son propre intérêt.

Il existe trois formes de motivation intrinsèque :

- **la motivation intrinsèque à la connaissance :**

---

<sup>24</sup> PATRICE. R, « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », ECONOMICA, Paris, 1996, P 75.

Dans lequel un employé s'engage dans des activités et fait son travail pour le plaisir d'apprendre de nouvelles choses et des nouvelles techniques.

- **La motivation intrinsèque à l'accomplissement :**

Lorsque l'employé se sent inspiré pour élever de nouveaux défis, c'est-à-dire que l'employé fait son travail dans le but de succès.

- **La motivation intrinsèque à la stimulation :**

L'employé fait son travail pour ressentir le frisson de la stimulation intense au travail.

## 2. La motivation extrinsèque:

La motivation extrinsèque désigne un ensemble de comportements motivés par des facteurs externes. Lorsqu'un employé est motivé de manière extrinsèque, il n'exerce pas l'activité telle qu'elle, mais plutôt pour obtenir quelque chose de plaisant, comme une récompense, ou pour éviter une punition.

Il existe trois types de motivation extrinsèque qui peuvent être placés sur une échelle d'autodétermination, allant du plus bas au plus élevé :

- **la régulation externe :**

C'est la motivation extrinsèque la moins autodéterminée de trois formes. Le comportement individuel est régi par des sources de contrôle totalement extérieures, telles que des récompenses matérielles (salaire).

- **L'introjection :**

Ce type de motivation se retrouve au 2e niveau d'autodétermination. Utilise des sources de contrôle auto-imposées dégradées. Par exemple, un employeur motivé de cette manière ira travailler parce que ce serait pénible de ne pas y aller.<sup>25</sup>

- **L'indentification :**

Ce type de motivation se retrouve au troisième niveau d'autodétermination. Le comportement en question est considéré important par l'individu, qu'il apprécie même si l'activité n'est pas ludique. Par exemple, un employé motivé de cette manière peut décider de suivre des cours du soir juste pour en tirer quelque chose de positif et nouveau.

---

<sup>25</sup>BOISVERT.D, « L'autonomie d'équipe d'intervention communautaire », presses de l'université du Québec-Canada, 2000, P 141.

### 3. L'amotivation :

Est un nouveau concept proposé par DECI et RYAN. La motivation peut-être définie comme un manque intrinsèque ou extrinsèque de motivation où un individu est soumis à des facteurs indépendants de sa volonté. Un individu non motivé ignore la relation entre ses actions et les résultats qu'il obtient. Lorsque l'employé retourne au travail, il ne reçoit plus de plaisir ni de récompenses.

Les personnes motivées se considèrent souvent comme incompetentes ou autodéterminées, tandis que les employés vivent du stress et de l'épuisement émotionnel.

**Figure 5 de: les différents types motivation**



Source : <http://alain.battandier.free.fr/IMG/jpg/autodetermination.jpg>. 10/04/2023 .à 14:09.

### 4. Les sources de motivation:

Il existe plusieurs sources de motivation dont l'importance varie d'une organisation à l'autre et d'un salarié à l'autre. On peut citer par exemple les sources suivantes :

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

La rémunération est considérée comme une motivation majeure pour que les gens veuillent travailler, et se donne à fond. Cette recherche porte sur ce concept et surtout ce qui touche au processus de motivation.

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

Le maintien d'un esprit d'équipe parmi les employés est essentiel pour donner le meilleur et d'être plus performant, ce qui est le véritable objectif pour lequel l'équipe a été formée.

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

Le facteur le plus important qui influence la motivation des employés est une communication infaillible. Les pratiques de gestion modernes exigent que chaque organisation ait un discours clair et transparent en termes de direction. Les responsables des différents départements doivent expliquer en détail à leurs employés ce qu'on attend d'eux et où ils vont en fixant des objectifs pour l'entreprise et en expliquant pourquoi certaines décisions sont prises plutôt que d'autres. Des communications internes de haute qualité garderont l'ensemble du personnel de l'entreprise motivé.

- **La reconnaissance:**

La reconnaissance sur le lieu de travail est une composante critique qui a un impact direct sur la motivation des employés. En effet, plus un travailleur se sentira reconnu par l'entreprise pour laquelle il travaille, plus il sera motivé car il se sentira unique et en fera partie. Ainsi, grâce à la motivation des employés, l'entreprise pourra atteindre un haut niveau de performance en reconnaissant ces employés.

Selon Burn et Dugas (2002), il existe trois domaines de reconnaissance :

- **La reconnaissance existentielle (la personne) :**

Elle porte sur la personne en tant qu'individu distinct, doué d'une intelligence, de sentiments et d'une expertise bien à lui. Elle se manifeste dans les petits gestes posés quotidiennement au cours des échanges interpersonnels. Par la reconnaissance existentielle, l'individu se voit reconnaître le droit à la parole et à l'influence sur les décisions.<sup>26</sup>

- **La reconnaissance de la pratique au travail :**

Ce type de reconnaissance sur le lieu de travail fait référence à la façon dont le collaborateur remplit ses devoirs : comportement, qualités professionnelles et compétences. Ce prix est basé sur la créativité, l'innovation, le perfectionnement constant des techniques de travail, les interactions avec les clients, la coopération et d'autres considérations.

---

<sup>26</sup>YVES, FRANÇOIS, « Ressource Humaines », ED D'ORGANISATION, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1999, P 191.

### ➤ La reconnaissance de l'investissement dans le travail :

Malgré toute l'expertise et l'énergie dépensées, les résultats sont inférieurs aux attentes. En conséquence, la réalisation des objectifs (reconnaissance des résultats) ne peut pas être récompensée, mais l'investissement dans le travail peut recevoir une reconnaissance appropriée. Ainsi, la qualité et la signification des contributions de l'employé au processus de travail sont reconnues.

Cette forme de reconnaissance peut s'exprimer de différentes manières : remerciement verbal pour une contribution spécifique, lettre personnalisée soulignant la force et la ténacité dans des circonstances difficiles, etc.

### ➤ La reconnaissance des résultats du travail :

Ce type de reconnaissance porte sur le produit du travail de la collaboration ou la collaboratrice et sa contribution aux objectifs de l'entreprise. « Il s'agit d'un jugement et d'un témoignage de gratitude sur l'efficacité, l'utilité du travail accompli par un individu ou un groupe de collègues, une fois la tâche accompli ».<sup>27</sup>

#### • L'évolution de la carrière:

La motivation de l'employé peut également être affectée par l'évolution de carrière offerte par l'entreprise. La mobilité interne et la polyvalence permettent aux salariés d'explorer d'autres domaines afin de développer l'employabilité tout au long de leur carrière.

## 5. Les caractéristiques de la motivation :

D'après la définition du Vallerand et Thill « le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement » on peut déduire que la motivation se caractérise par six éléments principaux :

### a. Construit hypothétique :

C'est-à-dire "un concept qui représente un processus physique hypothétique qui ne peut pas être directement observé". Ainsi, la motivation est une construction théorique, une abstraction, et non un fait physique en soi.

---

<sup>27</sup>BRUN. J-P, « Management d'équipe : sept leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail », D'ORGANISATION, Paris, 2009, P 38.

### **b. L'origine de la motivation :**

Son origine réside dans l'individu et dans son environnement, ce qui explique l'importance de distinguer les deux types de motivation : la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque. Pour améliorer la motivation de quelqu'un, il est nécessaire d'exploiter ces deux facteurs (personnalités et attitude). Ainsi la motivation trouve son origine sous deux choses : la partie intérieure de l'individu correspondant aux valeurs, besoins, croyances et curiosité de l'individu, et l'aspect extérieur de l'individu lié à l'effet carotte (récompense, promesse) ou à la raclée. Effet (surveillance, menace, punition). Cela dépend donc de l'environnement, des conditions de travail, des règles et des normes qui existent dans l'organisation.

### **c. Déclenchement de comportement :**

Il marque le début de quelque chose et donne ainsi un sens au comportement. Un déclenchement révèle une nouvelle motivation, il s'agit donc de passer de l'absence d'activité à la réalisation de tâches qui nécessitent une dépense d'énergie soit physique, intellectuelle ou mentale.

- **La direction de comportement :**

C'est la force motrice qui dirige l'énergie nécessaire pour atteindre les objectifs. La motivation comprend le désir de bien faire, de rassembler tous les efforts et d'accomplir au mieux de ses capacités.

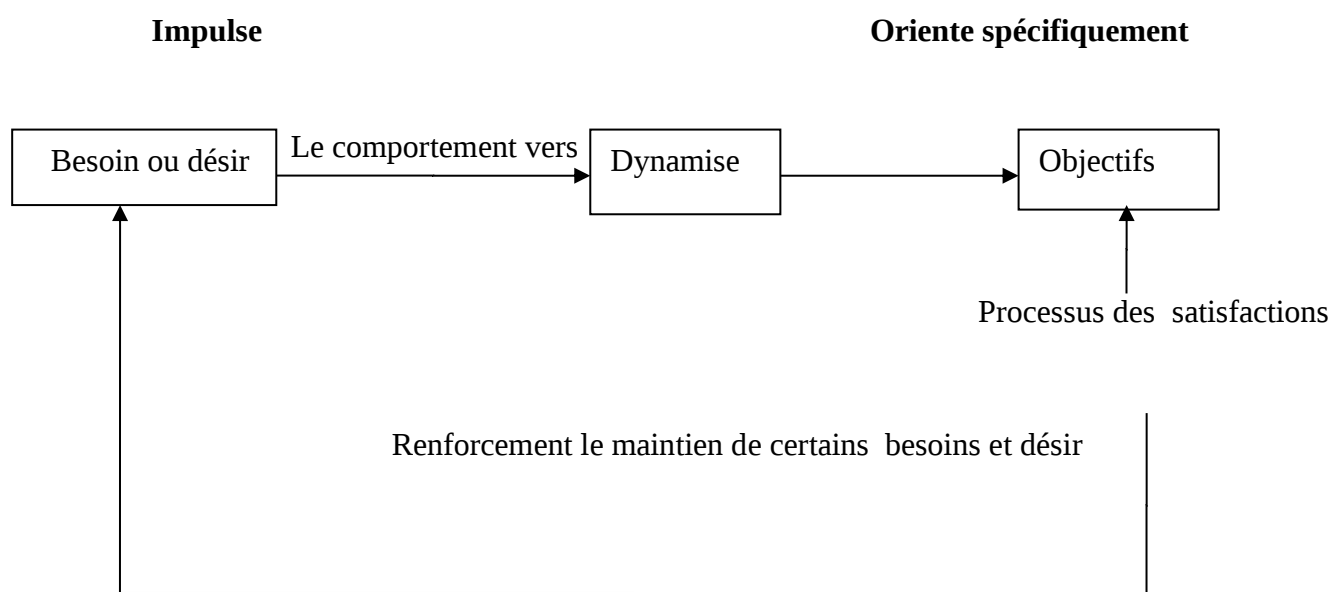
- **L'intensité de comportement :**

Intensité signifie la manifestation visible de la motivation dans le comportement. C'est la quantité d'énergie consacrée ou consommée dans l'exécution d'une action; par conséquent, la motivation encourage la dépense d'effort proportionnelle aux objectifs à atteindre.

- **La persistance de comportement :**

La persévérance est l'adoption d'un comportement de longue durée qui s'explique du point de vue de la motivation lorsque son maintien nécessite l'application volontaire de la force, qui est la détermination à continuer jusqu'à ce que le but soit atteint.

**Figure 6: modèle simplifié de processus de motivation au travail**



**Source :** SIRE. B, « La gestion des rémunérations au service de la flexibilité », in revue française de gestion, Mars-Avril-Mai, 1994, P 109.

La motivation est donc un facteur majeur pour la réussite d'une entreprise. En effet, dans ce concept de motivation, des aspects physiologiques, psychologiques et organisationnels sont impliqués.

Aujourd'hui, les recherches se poursuivent, avec un accent particulier sur le rôle de la personnalité, sur l'environnement et le comportement de chaque individu, et l'effet que cela peut avoir sur sa motivation.

## **Section 02 : Les principales théories de la motivation :**

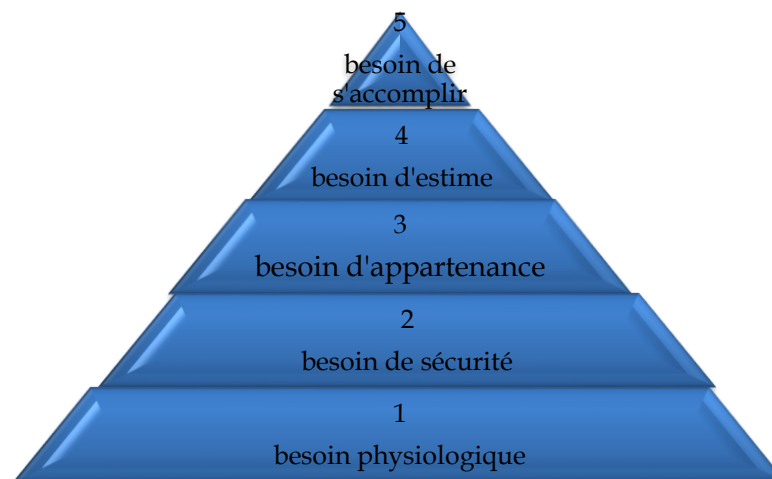
Parmi les théories de la motivation on trouve d'une part les théories du contenu concernant les besoins ressentis par les individus et les circonstances qui les poussent à répondre à ces besoins, et d'autre part il y a les théories de processus qui se concentrent sur l'orientation et la persévérance du travail de l'individu, ainsi que sur le processus de motivation et les mécanismes qui mènent à la motivation.

### **I. Les ressorts individuels de la motivation : « les théories du contenu »**

#### **1. Satisfaire les besoins pour motiver :**

##### **1.1. La théorie des besoins de Maslow :**

**Figure 7: la pyramide de la hiérarchie des besoins**



**Source :** WILLIAM. B, WERTHEN, et autre, « La gestion des ressources humaines », MCGRAW-HILL, 1990, P412.

Abraham Maslow crée sa célèbre pyramide en 1943 :

Il divise et classe les besoins de travail d'un individu, ce qui agira comme une source de motivation pour lui s'ils sont satisfaits. IL contient:

- Les besoins de base ou physiologiques de survie (nourriture, habillement...); la rémunération financière satisfait cette catégorie.
- Les besoins de sécurité (éléments de stabilité, de protection...).
- Les besoins d'appartenance (statut social...).
- Les besoins d'estime (être reconnu, être accepté par les autres...).
- Les besoins d'accomplissement (se développer personnellement s'épanouir...).

Selon Maslow, cette hiérarchie repose sur des hypothèses de base :

- Satisfaire un besoin ne fournit pas de motivation.
- Avant que les besoins des niveaux inférieurs puissent être satisfaits, les besoins du niveau supérieur doivent être satisfaits.
- Une fois les besoins du premier niveau assouvis (les besoins physiologique) l'individu passe au deuxième type de besoins etc....
- Les moyens pour satisfaire les besoins les plus élevés sont plus nombreux que les moyens de satisfaire les plus bas.

Selon cette théorie, la motivation de chaque individu est guidée par le désir de satisfaire ses besoins (force interne). Lorsqu'un individu a ce désir, il agit et est motivé. Maslow note que l'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire dans un ordre décroissant de priorités, et que la volonté de satisfaire un besoin particulier persiste tant que l'individu est incapable de le satisfaire.

## 1.2. La théorie « ERG » d'Alderfer :

C.P.Alderfer (1972) avec sa théorie « ERG » suggère que c'est la réponse de l'individu à un besoin qui le motive à travailler. Il a divisé les besoins en trois catégories, sans hiérarchie entre eux cette fois-ci :

- **Existence** : la collecte des besoins matériels, y compris la recherche de la sécurité.
- **Relation** : Combiner les besoins sociaux ; avoir des liens sociaux avec des personnes importantes dans sa vie.

- **Croissance (Growth) :** la nécessité de se développer, en particulier en termes de développement et d'application des compétences.

Contrairement à la théorie de Maslow, il n'y aurait pas de hiérarchie entre les trois types de besoins. Ces besoins peuvent exister dans la même personne en même temps. L'intensité d'un besoin détermine la motivation ; l'intension est proportionnelle au degré de satisfaction du désir : plus la satisfaction, moins intense le désir. L'échelle des besoins de cette théorie divise les besoins en trois catégories, allant des besoins les plus concrets (des besoins d'existence) aux plus abstraits (des nécessités de développement personnel). Cependant, cette échelle des besoins n'indique pas une préférence entre ces trois catégories.

### 1.3. Les théories sociales de McClland:

En accord avec la tendance selon laquelle c'est la satisfaction d'un besoin qui motive les individus, David McClland a proposé trois catégories de besoins en 1961, sans hiérarchie en place :

- **le besoin d'affiliation:** ou le besoin d'être associé à d'autres personnes, se réfère à la nécessité de satisfaire les relations sociales.
- **Le besoin d'accomplissement (réalisation) :** c'est le besoin de surmonter les obstacles et d'atteindre des objectifs. Cette exigence pousse les travailleurs à accomplir leurs tâches de manière efficace et efficiente.
- **Le besoin de pouvoir (power) :** influence sur ses partenaires.

## 2. Rendre le travail plus intéressant pour motiver :

### 2.1. La théorie bi-factorielle de Herzberg :

Frederick Herzberg est un psychologue américain connu pour ses travaux sur l'amélioration des tâches en milieu de travail. En 1959, Herzberg distinguait deux catégories d'éléments du lieu de travail :

- **Facteurs moteurs :** Ils apportent de la satisfaction. La réussite et la reconnaissance sont importantes, tout comme les responsabilités et le développement personnel (Besoins intrinsèques).
- **Facteurs d'hygiène :** leur absence est à elle seule source d'insatisfaction. Cette catégorie comprend les salaires et les conditions de travail.

**Tableau 2: les éléments de travail**

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

satisfaction

**Source :** WILIAM. B, WERTHEN et autre, « La gestion des ressources humaines », MCGRAW-HILL, 1990, P 412.

En conséquence, selon Herzberg, il est scientifiquement prouvé que pour motiver les gens à travailler, ils doivent d'abord satisfaire leurs propres besoins de loisirs et de réussite. Pour ce faire, il est nécessaire d'optimiser les tâches sur le lieu de travail, en rendant le travail plus intéressant et précieux pour l'employé.

## 2.2. La théorie de Hatchman et Oldham:

R.Hachman et GR. Oldham (1976) présentent une théorie qui se concentre sur les effets catégoriques des besoins de développement personnel et des caractéristiques du travail sur la motivation et la satisfaction. Le modèle de Hatchman et Oldham a identifié cinq caractéristiques qui déterminent ce qu'ils appellent le « potentiel motivationnel » d'un emploi :

- La variété des compétences requises ;
- L'identité des tâches ;
- L'importance de la tâche ;
- L'indépendance ;
- Le Feedback.

Le potentiel sera alors le résultat de ces cinq éléments, à des degrés variables en fonction de leur pertinence et de leur présence. En conséquence, une équation serait en mesure de déterminer qui a le meilleur potentiel pour un certain emploi.

### 2.3. La théorie de Mc Gregor :

Mc Gregor s'oppose à une approche plus humaine de la motivation. Ainsi, il présente deux théories (X et Y). Ces deux théories sont issues de l'hypothèse des dirigeants sur les comportements observés au sein de leurs organisations.

- **La théorie X :** selon la théorie X, l'individu a une aversion au travail et ne peut être motivé que par la perspective d'un gain financier et la menace de sanctions. Ainsi, les gestionnaires qui adoptent ce point de vue croient qu'il est nécessaire de modifier, contrôler et de diriger constamment le comportement de leurs subordonnés afin de répondre aux besoins de l'organisation.
- **La théorie Y :** le travail est peut-être une source de motivation dans cette approche. Cette théorie affirme que l'individu est capable d'autodiscipline, de maturation, de créativité, et qu'il peut travailler avec plaisir sans surveillance et accepter ses responsabilités volontairement et qu'il est aussi naturel de travailler que de reposer ou d'amuser.

## 3. Les théories de processus:

Les théories qui cherchent à comprendre le processus de motivation en élaborant un plan d'action suggèrent tous les critères qui doivent être mis en place pour assurer le bon fonctionnement des mécanismes motivateurs :

### 3.1. La théorie de l'évaluation cognitive :

Deci et Ryan (1971, 1975, 1985) sont les créateurs de la théorie de l'évaluation cognitive. Ils ont posé une hypothèse fondamentale dans leur travail :

La motivation intrinsèque serait alimentée par les besoins que chaque individu a à des degrés variables, tels que le besoin de se sentir compétent et autodéterminé.

Selon cette théorie, les facteurs de disposition et de contexte peuvent influencer le besoin de se sentir compétent et le besoin d'autodétermination. Ces variables ont un impact sur le processus de motivation.

À différents niveaux, chaque individu cherche à satisfaire aux exigences en matière de compétences en essayant de développer des aptitudes et d'interagir efficacement avec son environnement de travail. Les individus développent cette capacité à travers l'accumulation de connaissances et d'expériences générées par leurs nombreuses rencontres avec leur environnement de travail, ainsi que par le pouvoir de leur volonté.

### **3.2. La théorie d'équité d'Adams:**

Adams a proposé une théorie de la justice à travers son travail au début des années 1960; un nouvel écho lui a été donné depuis le milieu des années 1980 à la suite du travail de Greenberg sur le concept de justice organisationnelle. Cette théorie explique pourquoi les gens sont motivés.

Adams croit qu'un individu est motivé lorsqu'il voit que la rémunération qu'il reçoit pour son travail est équitable et juste par rapport aux autres.

L'individu détermine son ratio rémunération/contribution et le compare à celui de son collaborateur. Lorsqu'une personne reçoit une rémunération plus élevée que l'autre, une situation inégale survient, ce qui est une source de démotivation; et quand le ratio d'un employé correspond à celui de l'un de ses collègues, il y a une situation d'équité, qui est un motivateur.

### **3.3. La théorie de fixation d'objectifs :**

Selon la théorie d'E. Locke (1968), l'établissement d'objectifs dans une organisation améliore la motivation et les performances des employés sous cinq conditions:<sup>28</sup>

- ✓ L'individu doit considérer s'il a ou non les capacités nécessaires pour atteindre les objectifs.
- ✓ La hiérarchie supérieure doit communiquer les résultats obtenus.
- ✓ Lorsque le résultat est atteint, la rémunération doit être effective.
- ✓ Le cadre doit participer au programme de fixation des objectifs et soutenir ceux de ses employés.
- ✓ L'employé doit accepter l'objectif fixé sur la base des informations qui lui sont communiquées.

---

<sup>28</sup> PATRICE ROUSSEL, « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », ED ECONOMICA, Paris, 1996, P 38.

Il convient de noter que les exigences de réussite de cette théorie sont rarement remplies dans la pratique:

- ✓ L'établissement d'objectifs basés sur les performances est difficile et ne réussit pas toujours : les objectifs sont définis plus ou moins rigoureusement et les progrès réalisés sont suivis. Idéalement, une fois par an.
- ✓ Trouver l'équité interne et externe est difficile : le montant des bonus et des augmentations dépend des résultats de l'organisation, pas seulement des efforts des employés.
- ✓ La transparence et la communication ne sont pas toujours à l'avant-garde : de nombreux mystères entourent les décisions en matière de compensation et d'objectifs.

### 3.4. Théorie des attentes:

Coûts par rapport aux avantages attendus. Pour Vroom, la motivation est déterminée par une combinaison de trois types de perceptions pour chaque individu :

- **Valence:** la valeur monétaire d'une récompense.
- **L'instrumentalité:** la probabilité d'obtenir une récompense par rapport à un niveau d'effort donné ;
- **L'attente (expectation):** La capacité à atteindre les performances requises.

Ensuite, la motivation(M) est calculée en utilisant le produit suivant :  $M = E * I * V$

Ce calcul conduit à la conclusion que :

- ✓ L'organisation peut expérimenter avec les trois dimensions pour maximiser la motivation des employés.
- ✓ Il faut établir un lien clair entre l'effort et la performance.
- ✓ Les récompenses doivent être clairement liées au niveau de performance attendu.
- ✓ La récompense doit avoir une valeur réelle pour le salarié.

### 3.5. Les théories d'autodétermination:

L'hypothèse clé des théories de l'autodétermination est que Le comportement individuel est motivé par le besoin de se sentir compétent et en contrôle de ses propres actions. Il s'agit d'un cadre d'analyse dans lequel trois théories sont articulées: théorie de l'évaluation cognitive, théorie d'orientation causale et théorie des auto-intégrations. (Deci& Ryan, 1985). La première

suggère que l'affirmation d'un besoin de compétence stimulera la motivation au travail. Ce serait le dispositif mobile qui conduirait l'individu essayant de maîtriser son environnement (travail, maison, etc.) afin de développer des sentiments de compétence et d'efficacité. Lorsqu'un individu développe ces deux sentiments, ils ont tendance à se renforcer dans le processus de motivation pour la performance.

La théorie de l'orientation à la causalité affirme que chaque fois qu'un individu cherche à Contrôler son environnement à travers son propre comportement. Le désir d'être l'agent causal de son propre comportement lorsque l'on cherche à satisfaire ses besoins stimulerait également la motivation de l'individu.

La théorie d'auto-intégration ou l'auto-motivation de Ryan et Deci (1985) affirme que Chaque individu a besoin de trois choses pour lui: la capacité de se sentir compétent, autonome et d'avoir des relations sociales. Lorsque ces trois éléments sont combinés, la motivation intrinsèque se développe.

Du point de vue de la théorie de l'autodétermination ; la motivation se renforce dans les situations de travail plus autonomes et se traduit par les résultats plus positifs sur le plan comportemental et des attitudes.<sup>29</sup>

Il y a un conflit entre les différentes théories, pour certaines de ces théories, la motivation est engendrée par la satisfaction, tandis que pour d'autres, la motivation est générée par l'insatisfaction. La motivation s'explique par un équilibre ou, plus précisément, un déséquilibre de forces qui conduit un individu à développer des objectifs qui guident son comportement et déterminent l'intensité (proportion à la sensation d'un manque) et la durée (persistance d'une pénurie) de l'investissement convenu.

---

<sup>29</sup> RITZ. A, « La motivation de service public et la performance organisationnelle au sein de l'administration fédérale suisse », in revue internationale des sciences administratives, 1975, P 59-82.

### **Section03 : la motivation par la rémunération :**

Nous avons discuté de la rémunération dans le chapitre précédent, ainsi que des deux sections précédentes de ce chapitre, qui a abordé la motivation au travail. Par conséquent, dans cette section, nous allons essayer de démontrer l'articulation entre la motivation des employés et la rémunération.

#### **I. La performance au travail, la rémunération de compétences et la rémunération de la performance :**

##### **1. La performance au travail:**

La performance au travail est l'un des domaines les plus importants de la psychologie organisationnelle et du travail. La plupart des préoccupations associées au monde du travail

sont directement ou indirectement liées à la question de la performance au travail. La performance est une relation entre le résultat et le coût d'obtention de ce résultat. Idéalement, l'indicateur de performance devrait refléter la valeur du résultat et le coût de réalisation de ce résultat.<sup>30</sup>

Le point de vue adopté est généralement celui de l'individu, mais l'évaluation des performances est plus large et nécessite une compréhension approfondie du contexte dans lequel elle est réalisée. Le thème de la performance individuelle du travail est fortement étudié dans les projets de gestion des ressources humaine. Les chercheurs en gestion des ressources humaines se concentrent, en partie, sur des approches pour mesurer les performances individuelles, telles que l'évaluation par paires, ou sur des indicateurs de productivité, de qualité de service, de délai de livraison, etc. Ils se concentrent également sur les conséquences immédiates et indirectes de la performance, telles que l'absentéisme, les revenus, la répartition des salaires, les promotions, etc., ainsi que sur les déterminants de performance individuels.

La performance individuelle est donc le comportement que l'organisation valorise et attend de ses employés. Il s'agit d'une collection de comportements discrets qui influencent positivement la réalisation des objectifs organisationnels (productivité, créativité, rentabilité, croissance, qualité et satisfaction du client) et qu'un individu déploiera au fil du temps (cycles comportementaux : motivation, compétence et connaissances).<sup>31</sup>

### **1.1. La rémunération des compétences :**

Le terme « compétence » fait référence à l'ensemble des compétences que possède le capital humain et qui peuvent être développées au fil du temps.

La rémunération de la compétence est un thème essentiel dans le GRH ; elle est établie selon les exigences du travail ; elle souhaite mobiliser le degré de mobilisation du système de rémunération aux compétences détenues par les employés ; l'effort seul est insuffisant. Si un employé croit que ses compétences sont insuffisantes, il ne mettra aucun effort.

L'entreprise sollicite les compétences et crée des conditions favorables à leur développement ; ce lien entre compétence et performance est lié positivement à la culture de

---

<sup>30</sup>IGALENS. J, « Audit des ressources humaines », LAISON, Paris, P 125.

<sup>31</sup>ACHTE. I, AL, « Comment concilier la performance et le bien-être au travail ? », in Mémoire MBA RH, Université Paris Dauphine, 2010, p 40.

gestion participative (une combinaison de connaissances et de comportement); elles n'offrent pas les mêmes possibilités d'apprentissage à tous, mais elles apportent plus d'avantages aux deux parties en acceptant de mettre leurs aptitudes à travailler pour l'entreprise.

### **1.2. La rémunération de la performance :**

La rémunération basée sur les performances est un type de rémunération qui vise à différencier les salaires en fonction de la contribution d'un individu au succès de l'entreprise.

Depuis plusieurs années, la rémunération basée sur les performances a connu une croissance significative. Les systèmes de rémunération basés sur les performances sont classés en deux types :

- Les systèmes de rémunération fondés sur la performance garantissent que les salaires sont payés sur une base cohérente, mais avec des ajustements basés sur les performances et visant à résoudre les inégalités de traitement. Ce système est basé sur des évaluations de fonction avec des fourchettes de variation associées. Ces fourchettes permettent aux employés de progresser au sein de la fourchette en fonction de leurs réalisations et de leurs compétences déployés.
- Les systèmes de rémunération incitative (récompenses variables) visent à récompenser les contributions à la croissance de l'entreprise tout en offrant une certaine flexibilité dans les coûts des salaires en cas de baisse des revenus. Les entreprises veulent une augmentation collective pour réduire les difficultés auxquelles les gestionnaires sont confrontés lors de l'évaluation de leurs employés.

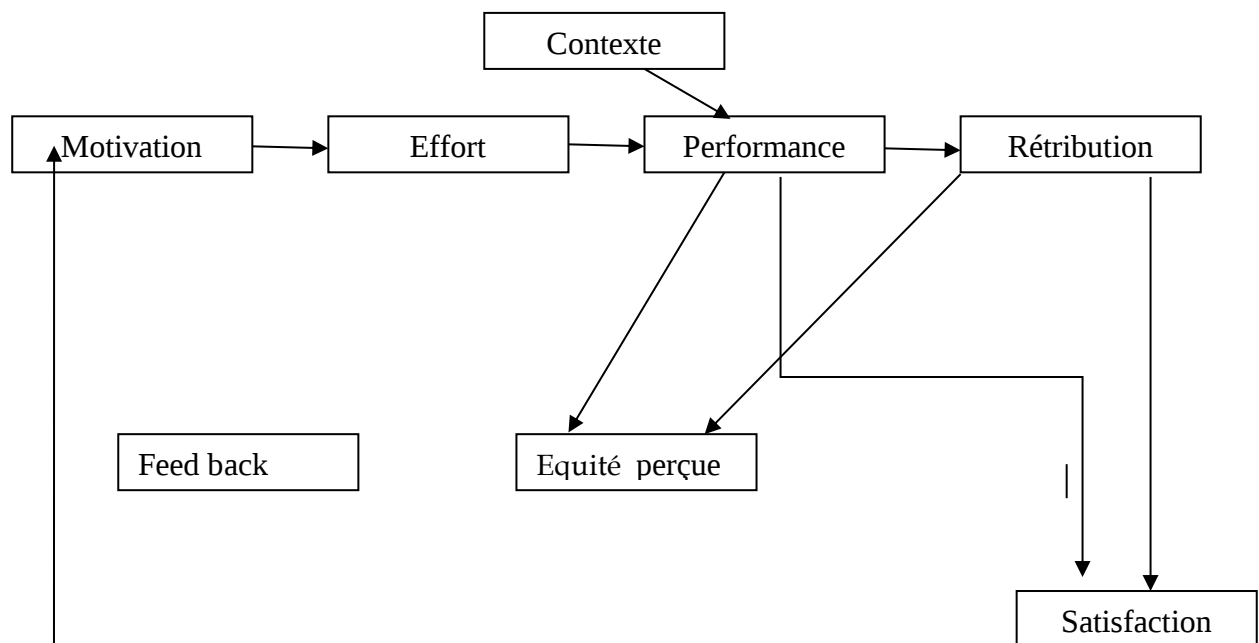
Il est important de comprendre qu'il ne suffit pas de mettre en œuvre une simple formule mathématique entre performance et paiement pour éliminer les doutes et les problèmes. La performance peut être mesurée en utilisant des critères qualitatifs et quantitatifs, et une partie du salaire est liée à la performance de la production (ou du service) ou aux résultats financiers de l'organisation. En matière de critères qualitatifs, le salaire est lié à des éléments de performance qui ne peuvent pas être mesurés en matière de productivité, tels que les créances ou le comportement.

### **6. La motivation par les éléments de la rémunération :**

Bien que ce ne soit pas la seule source de motivation au travail, la compensation monétaire est un facteur important. Elle génère un niveau de satisfaction dynamique, ce qui influence le niveau de motivation pour la période suivante.

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

**Figure 8: processus de motivation au travail**



**Source :** Roman. B, « Théories de la motivation au travail », L'HARMATTAN, Cote d'Ivoire, 2009, P 96.

La rémunération fixe est perçue régulièrement et elle est considérée comme sécurisante et fidélisant 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 l'origine de l'incitation. Elle est de plus en plus utilisée par les entreprises car elle est considérée comme plus motivante.<sup>32</sup>

<sup>32</sup>TIRCHI. OU, « 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.

Les entreprises peuvent utiliser la rémunération directe pour accroître la motivation des employés. La rémunération directe consiste principalement en une partie fixe, c'est-à-dire le salaire de base. D'autre part, il s'agit d'un salaire variable direct ou d'un salaire au rendement basé sur le mérite individuel ou collectif. Pour motiver les employés, les entreprises doivent proposer des packages de rémunération compétitifs. Les entreprises sont particulièrement intéressées à offrir des salaires supérieurs à ceux disponibles sur le marché du travail ; L'objectif est d'attirer et de retenir une main-d'œuvre de qualité et de motiver les employés.

L'entreprise motive ses employés avec des rémunérations variables directes ou basées sur les performances, telles que des bonus, des gratifications ou des bonus de fixation d'objectifs. Dans ce cas, la motivation des employés est principalement influencée par des facteurs purement financiers. Les entreprises peuvent également fournir des indemnités indirectes à leurs employés. Ce type d'indemnisation comprend les avantages environnementaux, les prestations sociales et les avantages juridiques. Toutes ces modalités de rémunération indirecte contribuent à la motivation des salariés et créent un levier de performance pour l'entreprise. Les entreprises peuvent accorder des primes d'intéressement et des plans d'épargne entreprise, qui permettent à l'entreprise de garder et de fidéliser sa main -d'œuvre.

Enfin, certaines entreprises, comme les entreprises françaises, peuvent autoriser les salariés à acquérir des stocks options, qui permettent aux salariés d'acheter des actions à un prix d'exercice prédéterminé sur une période de temps déterminée. Ce système favorise le sentiment d'appartenance à l'entreprise et à ses valeurs. Cela stimule la motivation des employés.

## **7. La relation entre la rémunération et la motivation :**

Le salaire reste un moteur important et un investissement quotidien pour les employés, et il peut être une véritable source de motivation s'il est juste et correspond aux devoirs du poste. D'autre part, si elle manque aux attentes des collaborateurs, elle peut avoir un effet démotivant.

En fait, selon les théories du contenu telles que la pyramide de Maslow, la rémunération joue un rôle à deux niveaux : les besoins de base et les besoins d'estime. , car le salaire doit bien sûr permettre aux individus de satisfaire leurs besoins fondamentaux (conditions de vie) et continuer à servir d'indicateur social (statut, allocations...). Autrement dit, les salariés travaillent en réalité pour pouvoir satisfaire certains besoins, des plus simples ("exister") aux plus complexes (réalisation de soi). Les attentes varient d'un individu à l'autre, mais il n'y a pas de hiérarchie claire.

Par ailleurs, le lien entre rémunération et motivation se retrouve-t-il dans les théories visant à enrichir et valoriser le travail. Par exemple, selon Herzberg, la récompense se trouve dans les facteurs d'hygiène, qui ne peuvent pas apporter de satisfaction, mais son développement se trouve dans les facteurs de motivation. En fait, plus le travail n'est "élargi" et "enrichi", la récompense, c'est-à-dire la reconnaissance de ce travail, devrait suivre approximativement la même direction logique et "mathématique", ce qui n'est pas toujours le cas en entreprise.

En outre, il analyse son statut professionnel en utilisant ce revenu ou les récompenses qu'il obtient grâce aux efforts qu'il fournit au travail. Il peut également tirer un sentiment d'accomplissement de son travail s'il perçoit des changements positifs dans son entreprise. Il peut être poussé à se comporter efficacement, et ainsi sera motivé par son travail.

En conséquence, les facteurs suivants peuvent être utilisés pour expliquer la relation entre le salaire et la motivation au travail:

### **1. La rémunération par les récompenses :**

De nombreux chercheurs considèrent que les récompenses sont le facteur le plus important de la motivation des employés, car elles fournissent un équilibre direct aux efforts déployés par ses employés ; L'interaction entre l'effort et la récompense décrit le processus motivationnel d'un individu. Au cours de ce processus, plus la valeur de la compensation et de l'effort qui mène à la récompense n'est élevée, plus l'effort et l'importance de l'individu sont élevés. Ainsi, l'effort sert à mesurer le niveau de motivation de l'individu, et pour y parvenir, chacun s'accorde sur le principe suivant : « A chacun selon ses mérites ». Les récompenses peuvent prendre de nombreuses formes différentes, allant des avantages en nature aux avantages financiers en passant par les promotions.

### **2. Les récompenses financières :**

De nombreuses études et recherches ont été menées pour clarifier la relation entre la rémunération et la motivation et pour mettre en évidence l'influence des motivations monétaires et de l'insatisfaction sur le comportement des employés.

Pour analyser leur effet sur la motivation, qui s'observe par le caractère comportemental objectif, c'est-à-dire la performance de l'entreprise, il faut prendre une double précaution : Il est essentiel de faire la distinction entre cadres et autres employés salariés lors de l'étude de

l'impact de la rémunération sur la motivation. La motivation d'un salaire est causée non seulement par son montant, mais aussi par sa composition. Il est nécessaire d'assurer une gestion dynamique des compensations tout en respectant les dispositions législatives, les méthodes de fixation des salaires et les changements macroéconomiques et l'avancement.

### **3. Les récompenses en nature :**

Ils complètent les récompenses financières et contribuent à promouvoir la citoyenneté organisationnelle au sein des entreprises. Ces avantages peuvent prendre plusieurs formes, notamment : des réductions sur les produits de l'entreprise, des prêts à faibles taux d'intérêt, des voyages de motivation et des cadeaux et services personnalisés. (Comme le transport, le logement et les déductions fiscales) et les promotions qui servent à encourager l'avancement de ses connaissances et de ses compétences professionnelles à travers une nouvelle tâche qui confère un grade plus élevé que le précédent, ce qui entraîne une estimation plus élevée et un salaire plus lucratif.

### **8. Les conditions pour que la rémunération soit motivante :**

Selon Lawler, qui a proposé un nouveau modèle de processus de motivation au travail en 1971, qui étudie en profondeur la satisfaction du travail et explique les cinq conditions préalables pour que la rémunération soit motivante, comme suit: <sup>33</sup>

- ✓ Les employés doivent attacher une valeur positive élevée à la rémunération.
- ✓ Les employeurs doivent croire que la qualité du travail qu'ils font dépend dans une large mesure de l'effort qu'ils déploient. Cela signifie, qu'ils doivent considérer qu'ils peuvent maîtriser la qualité du travail qu'ils réalisent. Si cette condition n'est pas remplie, les travailleurs ne croiront pas que fournir des efforts dans le travail permettant éventuellement d'obtenir une rémunération élevée.
- ✓ Les employés doivent croire qu'une bonne performance est réellement suivie d'une rémunération élevée.
- ✓ Les employés doivent considérer que les résultats attachés à une bonne performance sont plus importants que ceux négatifs.

---

<sup>33</sup> ROUSSEL.P, « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », ECONOMICA, Paris, 1996, p 182.

- ✓ Les employés doivent considérer que faire du bon travail est plus attractif de tous les comportements possibles. Seulement alors, ils seront motivés pour orienter leurs efforts vers la réalisation d'un bon travail.

## 9. L'impact de la rémunération sur la motivation au travail en Algérie :

Dans de nombreuses entreprises, la rémunération est un sujet sensible qui est rarement discuté avec les employés qui sont exigeants. En effet, le gouvernement algérien a réalisé au début des années 1980 que les salaires sont une composante importante du bien-être économique et social de toutes les communautés.

La motivation des salariés est un enjeu crucial pour le management. Elle est nécessaire car elle affecte directement la performance de l'entreprise. Mais la question est complexe car elle a de nombreuses dimensions. C'est sans aucun doute un sujet qui préoccupe les entreprises algériennes, étant donné que leurs employés ont les niveaux de motivation les plus bas au monde. Parmi les pratiques RH développées dans les entreprises algériennes figurent la récompense, qui est devenue un outil de motivation pour les salariés et une source de conflits au travail.

La comptabilisation de la vie devient de plus en plus difficile ; par conséquent, le salarié algérien souhaite avoir une rémunération qui lui permettra de répondre à ses besoins. Cependant, la majorité des entreprises algériennes n'a pas une véritable politique de rémunération ; son niveau est déterminé par les contraintes financières de l'État algérien plutôt que par la productivité des travailleurs, la concurrence ou les besoins sociaux. L'employé algérien admet que l'aide financière du pays n'a pas entraîné une augmentation du pouvoir d'achat. Ils étiquètent ensuite les pratiques de rémunération comme inefficaces car elles ne répondent pas à leurs attentes. La majorité des gens croit que ce système encourage l'incompétence. La répartition inégale des avantages de la croissance explique la stagnation des salaires. Tous les employés des secteurs public et privé se plaignent de leur faible rémunération.

En effet, dans ces circonstances similaires, il est essentiel de développer de nouvelles politiques de rémunération. En ces temps de crise, qui obligent les employés à faire plus d'efforts sans les motiver, la personnalisation des revenus optimise la motivation des employés grâce à des théories de motivation, d'attentes des salariés et de besoins motivateurs.

Compte tenu de l'importance de la motivation des employés, l'entreprise s'efforce d'améliorer les motivateurs du lieu de travail (remboursement, formation, climat social, communication des objectifs, etc.) afin de maintenir son efficacité et d'attirer des salariés qualifiés afin d'atteindre ses objectifs et de garantir sa survie. En conséquence, si ces facteurs sont satisfaisants pour les employés, cela entraînera la performance de l'entreprise.

Existe de nombreuses théories de la motivation, chacune ayant son propre point de vue. Les théories du contenu présentent les raisons de la motivation sans se préoccuper des conséquences. La façon dont la motivation se développe, et ils ne répondent pas à la question, est-il possible de motiver les employés à travers la compensation? En matière de théories de processus, il y a une divergence entre ceux qui croient que la motivation est générée par la satisfaction et ceux qui pensent qu'il est généré par l'insatisfaction.

Le système de rémunération est une composante importante de la motivation des employés dans les entreprises. Pour que la rémunération conserve son effet de motivation, il est nécessaire de payer des salaires appropriés au travail effectué par les employés et aussi cherche d'autres sources de motivation en matière de rémunération.

*Chapitre 03 : l'impact de la  
rémunération sur la  
motivation au service de la  
performance au sein de la  
CRMA de Kolea*

## **Chapitre 03 : l'impact de la rémunération sur la motivation au service de la performance au sein de la CRMA de Kolea**

Dans les deux chapitres précédents, nous avons présenté la politique de rémunération de l'entreprise et les concepts fondamentaux de la motivation au travail par la rémunération, et c'est sur la base de ces informations que nous allons concentrer nos efforts de recherche pour aborder le système de motivation par la rémunération au sein du CRMA.

Dans la première section, nous présenterons la Caisse Nationale de la Mutualité Agricole CNMA, sa création, ses activités, puis la CRMA. Le premier objectif de ce chapitre est de présenter l'entreprise où notre recherche a été menée, et d'examiner son système de rémunération afin de motiver ses employés. Nous allons également examiner toutes les sources de motivation au sein de cette organisation.

Pour mener à bien mon travail, nous avons passé deux (2) mois de stage au sein de la CRMA de Kolea pour mieux expliquer comment la rémunération peut contribuer à la motivation des employés. À cette fin, nous avons développé un questionnaire composé de 18 questions que nous avons distribuées à un échantillon de 50 employés. Les résultats de cette enquête nous aideront à répondre à notre problématique et à tester nos hypothèses de recherche.

## **Section01 : la présentation de la caisse régionale de mutualité Agricole (CRMA)**

### **I. La caisse nationale de mutualité Agricole (CNMA) :**

#### **1. Historique de la mutualité:**

La Mutualité Agricole, est un outil financier qui aide les agriculteurs et les producteurs.

Les organismes de réciprocité agraire, régionaux et centraux, sont administrativement regroupés en un seul organisme, bien que chacun d'eux conserve sa personnalité juridique. La caisse de Mutualité Agricole a été créée au début du XXe siècle, mais était soumise aux dispositions de la loi de 1901 sur les sociétés non commerciales et à but non lucratif pour atténuer le risque de famine qui prévalait à cette époque.

Elle est le résultat de la réunification de 1972 des trois caisses actives, à savoir :

- La caisse centrale de réassurance des mutuelles agricoles (CCRMA).
- La caisse centrale des mutuelles sociales agricoles (CCMSA).
- La caisse mutuelle agricole de retraite (CMAR).

## **2. Le principe de la caisse de mutualité agricole :**

Conformément à l'ordonnance 72-64 du 2 décembre 1972 qui définit les principes mutualistes : « La Mutualité Agricole est une institution professionnelle agricole, qui a pour but de réaliser ; pour ses membres actionnaires fidèles, assujettis ou bénéficiaires ; toutes opérations de prévoyance sociale, d'assurance ou de compensation basées sur l'esprit de solidarité et cela sans la recherche de bénéfice » ; la mutualité agricole, organisée sous la forme des caisses nationale et régionale, avait pour objectif la préservation des biens et des personnes ruraux, ainsi que des activités agricoles. (Assurance agricole, retraite et sécurité sociale agricole).

## **4. Le statut juridique de la caisse de mutualité agricole :**

La Caisse de Mutualité Agricole a été créée par l'ordonnance 72-64 du 2 décembre 1972 et son décret d'exécution 95-97 du 1er avril 1995, modifié par le décret 99-273, qui établit les types de caisses agricoles mutuels et définit les liens juridiques et organisationnels entre eux :

- **Article 01 :** La caisse nationale de mutualité agricole (CNMA) est formée de l'ensemble des Caisses Régionales de Mutualités Agricoles (CRMA) qui souscrivent des parts à son capital social ;
- **Article 02 :** Les Caisses de Mutualités sont des sociétés civiles de personnes à caractère mutualiste et à capital variable, elles ne sont pas à but lucratif.

## **5. L'organisation de la caisse de mutualité agricole :**

Les caisses mutuelles agricoles sont organisées en trois niveaux : pyramidal, décentralisé, unifié et solidaire.

- Les bureaux locaux (B.L) ;
- Les caisses régionales (CRMA) ;
- La caisse nationale (CNMA).

**Figure 9: l'organisation de la mutualité agricole**



Source : document interne de la CRMA

- **Le bureau local :** L'établissement d'un bureau local est le résultat d'une demande du directeur de la caisse régionale et de l'approbation de la direction générale de la CNMA.
- **La caisse régionale :** L'assemblée générale de la caisse régionale est composée des sociétaires qui ont des rôles sociaux à la caisse ; une fois l'assemblée générale convoquée, le conseil d'administration est élu pour un mandat de quatre ans et se compose des sociétaires suivants :
  - Cinq administrateurs élus par l'assemblée générale conformément aux statuts ;
  - 1 représentant non éligible du ministère de l'Agriculture.
- **La caisse nationale :** L'assemblée générale est composée des présidents de toutes les banques régionales, chacun d'eux disposant d'un seul vote; le conseil d'administration est composé de 12 membres, dont neuf sont élus parmi les membres de l'assemblée générale, et trois d'entre eux représentent le ministère de l'Agriculture et du Développement rural.

## **II. La caisse régionale de mutualité agricole CRMA de kolea :**

### **1. Présentation de la CRMA de Kolea :**

La caisse régionale de mutualité agricole de Kolea est une organisation qui offre des services d'assurance et de protection sociale aux agricultures et à leurs familles dans la région de Kolea. Elle a été créée le 1960 dont le siège social se situe à cité 80 logements Eplf Route d'Alger- Kolea. Elle est constituée d'un conseil d'administration dont un président et 04 membres élus par l'assemblée générale composée paritairement par les sociétaires de la caisse régionale de Kolea, la CRMA de Kolea contient 85 salariés.

## **2. Les activités de la CRMA Kolea :**

Elle fournit les services suivants à ses clients :

- ✓ Les assurances agricoles et extra agricoles ;
- ✓ Les opérations de banque et de crédit à travers le CAM ;
- ✓ La gestion des fonds d'Etat et l'aide à l'agriculture ;
- ✓ Les opérations d'intermédiaire financière des valeurs du trésor ;
- ✓ Les interventions dans les opérations boursières.<sup>34</sup>

## **3. Organisation et fonctionnement de la CRMA Kolea :**

La caisse régionale de mutualité agricole Kolea est une structure hiérarchique qui, avec l'assistance des bureaux locaux intégrés dans son inscription territoriale, remplit toutes les fonctions déléguées par la direction générale au niveau régional.

Ses missions sont supervisées par un directeur régional, qui est assisté par des chefs de division, et chaque division fournit des services tels que :

- ✓ Division personnel et moyen généraux ;
- ✓ Division comptabilité et finances ;
- ✓ Division sinistre ;
- ✓ Cellule juridique ;
- ✓ Cellule informatique.

## **4. La Division Personnel et Moyen généraux :**

---

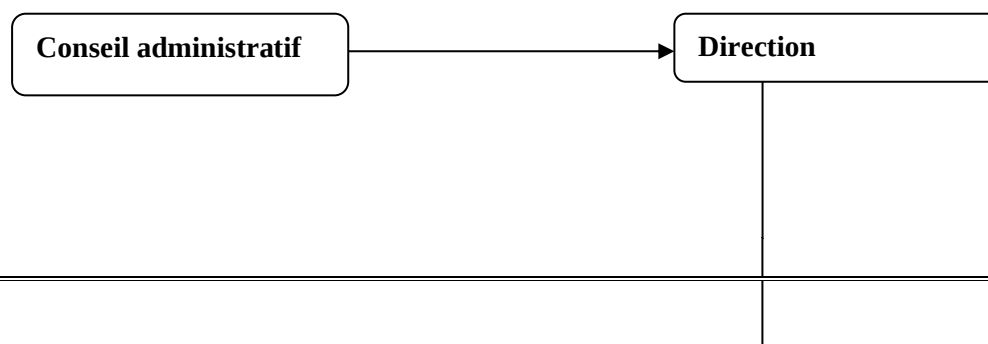
<sup>34</sup>Documents interne de la CRMA, 2019.

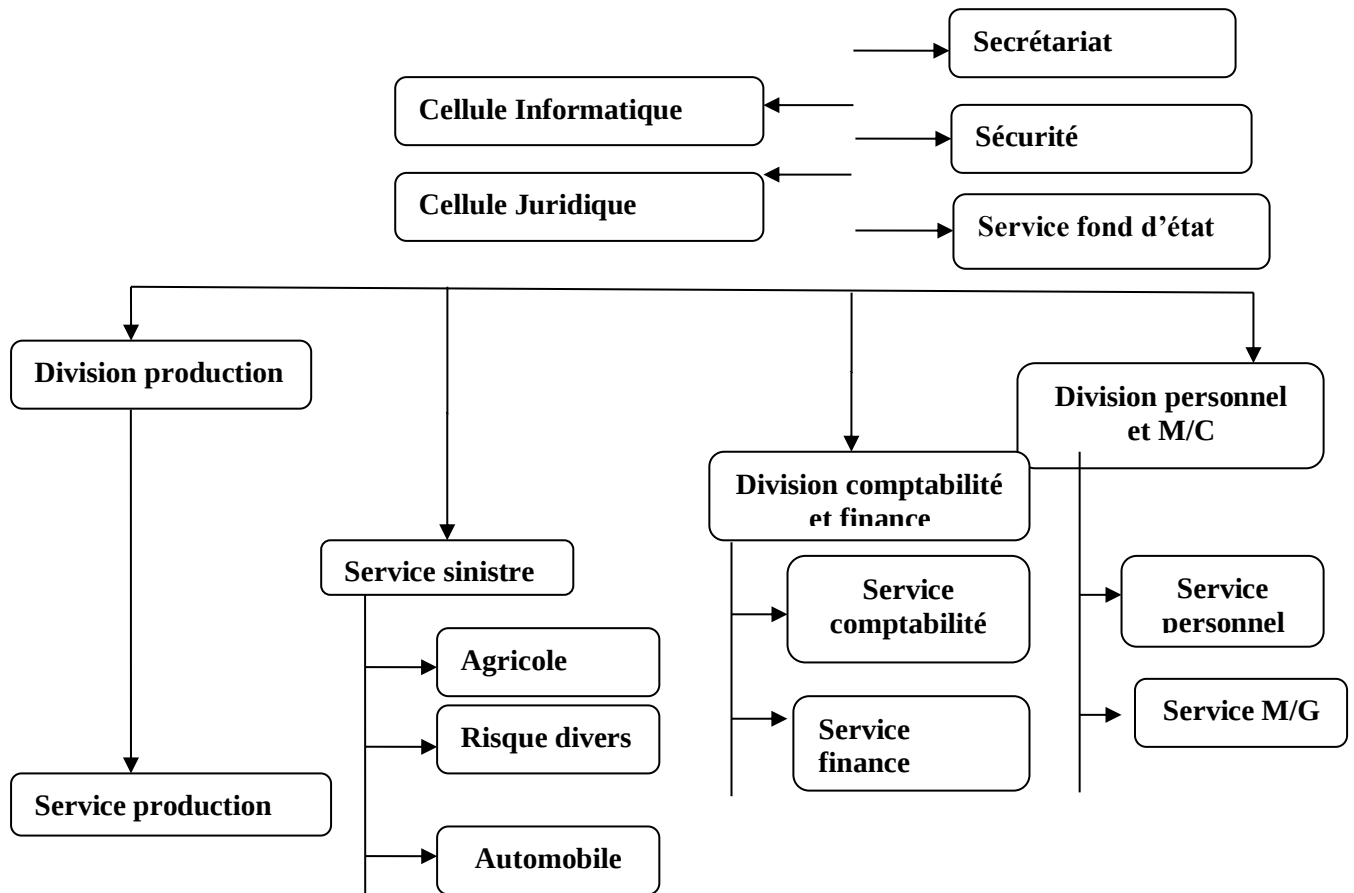
La division du personnel et moyen généraux est considérée comme le fondement de la CRMA de Kolea ; elle gère tous les agents de l'entreprise ainsi leurs besoins de formation...etc. Les principales missions de la division sont les suivantes :

- ✓ **Le recrutement** : le processus de recrutement consiste à assurer la disponibilité des ressources humaines dans toutes les structures de l'entreprise ;
- ✓ **La formation** : l'objectif est d'améliorer le niveau de compétence et de motivation des employés. Il forme et recycle également les employés au sein de l'organisation ;
- ✓ **La motivation** : par récompenses, reconnaissance, prime, promotion lorsqu'il s'agit d'une motivation positive, et par sanction, dégradation et licenciement lorsque c'est une motivation négative ;
- ✓ **Communication et transparence** : il est essentiel pour le collaborateur d'avoir les informations nécessaires pour accomplir sa tâche. La communication est un outil qui fournit une image claire de la façon dont les objectifs de l'entreprise évoluent ;
- ✓ **Gestion du personnel** : il est nécessaire d'assurer son efficacité en assurant le paiement en temps opportun des salaires et des primes, ainsi que la gestion de la présence et de l'absence, des heures supplémentaires, la planification des budgets annuels et l'organisation des remplacements. Il est également responsable de la gestion des carrières de ses employés du moment où ils sont embauchés jusqu'à leur retraite.

### 5. Organigramme de la CRMA Kolea :

**Figure 10: l'organigramme de la caisse régionale de mutualité agricole de Kolea**





Source : CRMA de Kolea 2022.

La CNMA et la CRMA sont deux organisations importantes qui offrent des services d'assurance et de protection sociale aux agriculteurs et à leurs familles en Algérie. Elles ont été créées pour soutenir les agriculteurs et les éleveurs locaux en leur fournissant des services de qualité. La CRMA est gérée par des employés passionnés par leur travail, qualifiés et dévoués qui travaillent dur pour la satisfaction de leurs clients.

Dans la section suivante, notre analyse se concentra sur la politique de rémunération de la CRMA de Kolea, en mettant l'accent sur les facteurs de motivation pour ses employés. Notre objectif est d'identifier les éléments de motivation qui sont présents dans la politique de rémunération de la CRMA, ainsi que les domaines qui pourraient être améliorés pour augmenter la satisfaction et la motivation des employés.

## **Section 02 : présentation des données de l'entreprise CRMA**

### **1. Définition du salaire :**

Un salaire est une somme d'argent versée à un employé ou à un salaire qui en échange fournit un travail le montant du salaire versé dépend du contrat de travail des augmentations de salaire successives et de la réglementation (code de travail).

### **2. Les éléments du salaire :**

Le salaire de base c'est le salaire précisé dans le contrat dans le contrat de travail de tout les travailleurs, Il est en général le salaire minimum fixé pour la catégorie professionnelle par le barème des salaires.

- **Le sursalaire :**

C'est un salaire supérieur au salaire indiqué sur le contrat payé par un employeur à son employé, par exemple : le paiement d'heures supplémentaires. il s'agit de la différence entre le salaire minimum prévu par les textes et le salaire effectif accordé par l'employeur.

- **La gratification :**

Se sont les récompenses peuvent être fixes ou variables ; qui sont versées à un salarié à l'occasion d'un travail effectué ou d'événement.

- **Les primes :**

Ses primes sont des compléments de salaire que l'employeur verse à ses employés pendant le travail ou pour le travail effectué, soit pour récompenser la versée fidélité (prime d'ancienneté), pour obtenir un résultat (prime de rendement) et tenir compte des conditions d'exécution travail.

- a) **Indemnité de rendement collective :**

C'est une récompense pour tous les salariés d'une équipe, elle n'est pas fixe, elle trimestriel, elle est fixée par l'employeur représente 20% de salaire de base mensuel.

- b) **Prime de rendement individuel :**

C'est une récompense selon la productivité individuelle respectant le délai donné pour la réalisation d'un travail. Elle est à 19% de salaire de base (cas CRMA).

- c) **Prime de caisse :**

C'est une technique promotionnelle, mise en place dans l'objectif de remettre un cadeau lors de passage en caisse dans le but de couvrir les manquants éventuels d'espèces.

- **Niveau central :**

- Responsable de caisse centrale 2500 da.
      - Détenteurs de caisse régis 1000 da

- **Niveau régional :**

- Responsable de caisse de production siège/BL, 2500 da
- Responsable de caisse de dépense 1000 da.

**d) Prime de panier :**

Elle représente des frais de restauration de l'employeur, elle est à 400 da / jour ; elle est fixe, ouvrable, concerne juste les jours travaillés (cas CRMA).

**e) Prime de risque :**

C'est un rendement d'un travail qui a du risque.

**f) Prime de nuit :**

C'est une récompense consacré pour un travail de nuit.

**g) Prime de responsabilité :**

La prime de responsabilité est destinée aux salariés qui occupent un poste de responsabilité.

**h) Prime de performance :**

Dans le but de récompense établie rémunérés les sujétions attachées au poste de responsabilité et les conditions d'attribution de cette prime seront décidés par le directeur général après concertation avec le partenaire social.

**I) Prime de technicité :**

Cette prime attribuée aux travailleurs titulaire de diplôme, obtenus dans le cadre de la formation professionnelle initiée par l'employeur, cette prime est calculé en pourcentage du salaire de base aux taux suivants ;

- C.A.P/C.M.P = 10%
- B.P = 12 %
- B.T.S/ D.E.S= 14%

- MASTER = 16%.

Ses primes ne sont pas cumulables. Seule la prime élevée est octroyée au titulaire de diplôme pour le personnel de l'institution.

- **L'indemnité :**

Une compensation monétaire qui ni imposable et non soumise aux cotisations, elle sert à rembourser le salarié de frais supportés à l'occasion du travail.

**a) Indemnité de travail poste (ITP) :**

C'est une indemnité réglementée par l'organisme employeur, elle vise à compenser à un taux fixe le service continu, semi-continu et intermittent.

**b) Indemnité forfaitaire de service permanent (IFSP) :**

Est destinée à rémunérer mensuellement les heures supplémentaires de travail imposées par les nécessités de service.

**c) Indemnité de transport :**

Elle sert à compenser les frais de transport engagé par les travailleurs pour se rendre à leur lieu de travail. C'est une indemnité brute mensuelle de transport comprise entre une fourchette de 800.00 da et 3500.00 da et elle est répartie selon la convention collective.

**d) Indemnité des heures supplémentaires :**

La durée hebdomadaire du travail est fixée à 40 heures dans la limite de 2400 heures par an. Cette indemnité est destinée à rémunérer les heures travaillées au-delà de la durée légale de travail dont les heures supplémentaires ne peuvent pas dépasser 20% (soit 31 heures) de la durée légale de travail. Elles sont majorées selon leur nature aux taux déterminés comme suit :

- Heures supplémentaires de jours de 16h30 à 21h : taux de majoration 50% ;
- Heures supplémentaires de nuit de 21h à 5h : taux de majoration 100%

- Heures supplémentaires de jour de 5h à 21h : taux de majoration 75%.

**e) Indemnité de zone géographique :**

Elle s'agit d'une indemnité mensuelle attribuée aux travailleurs qui exercent dans certaine zone géographique à climat rude du territoire national. Son montant est calculé en pourcentage du salaire de base perçu.

**f) Indemnité de congé :**

Tous les salariés ont droit à un congé annuel payé. Cette indemnité est une somme d'argent remise au salaire par son employeur au cours de l'année de référenceur congé ou au titre de l'année précédente, dont le montant égale à la somme de 1/12 de la rémunération brute totale.

**g) Indemnité d'intérim :**

L'indemnité d'intérim est une récompense versée à un travailleur lorsqu'est tenu d'occuper un poste de niveau supérieur sur une base temporaire. Le montant de cette indemnité est égal à la différence entre la rémunération du poste initial et celle du poste nouvellement occupé.

**h) Indemnité du chômage technique :**

Le chômage technique correspond à la suspension ou à la réduction temporaire d'activité, le travailleur dans ce cas a un droit a une indemnité égale a trois mois de salaire brut et ce en respect des dispositions réglementaires en la matière. Le montant de cette indemnité est calculé sur la base de la moyenne mensuelle brute toute primes et indemnités comprises des rémunérations perçues durant les trois dernières années de travail effectif.

**i) Indemnité sur frais de déplacement :**

Elle consiste à récompenser les dépenses engagées par un salarié dans le cadre de son activité professionnelle. Tout travailleur peut percevoir avant son départ une avance représentant 80% des frais, et lorsque l'organisation dispose de structure

d'hébergement et de restauration sur les lieux où la mission est effectuée, le montant de cette indemnité réduit à 25%.

**j) Indemnité des frais de mission :**

L'indemnité des frais de mission est le remboursement des frais engagés pour la réalisation des missions et les besoins de service. Un agent appelé à se déplacer pour les besoins de service et il se trouve éloigné de son lieu de travail habituel pendant les périodes de temps comprises entre 11h-14h et 18h-21h il peut demander le remboursement des frais.

**k) Indemnité kilométrique :**

Cette indemnité consiste à récompenser les dépenses engagées par un travailleur lorsqu'il utilise son véhicule personnel à des fins professionnelles sur demande de l'employeur. Le montant brut de l'indemnité kilométrique est calculé sur la base de 15 DA par kilomètre.

**l) Indemnité forfaitaire de véhicule :**

Elle désigne le remboursement forfaitaire brut mensuel des frais de l'utilisation de voiture personnelle dans un rayon de 100 km. Le montant de cette indemnité est de 8000.00 DA.

**m) Indemnité de salaire unique :**

Un travailleur marié de sexe masculin ou féminin dont son conjoint n'exerce aucune activité rémunérée au droit d'une indemnité mensuelle. Son montant est fixé à 4000 DA. Le salaire unique est nul lors de divorce, décès du conjoint et activité professionnelle du conjoint.

**3. Les documents de la paie :**

- **Le registre d'émargement mensuel :**

C'est un document constitué de feuilles de présence reliées et numérotées où sont consignés tous les mouvements du personnel durant le mois (heure d'entrée, heure de sortie, retard, absence...).

- **Le dossier paie :**

Ce dossier contient tous les documents et les pièces justificatives des mouvements qui se sont déroulés durant le mois.

- **Bordeaux des absences :**

C'est un état mensuel dans lequel sont enregistrés tout le mouvement du personnel (arrêt de travail, les maladies, les congés annuels, absences justifiées, absence irréguliers, absences autorisés, congés de maternité, récupération...), il doit être signé par la chef de Division personnel et le directeur.

- **Livre de paie :**

C'est un registre coté et paraphé par la justice où sont transcrites toutes les données de la paie dans le but d'actualiser en permanence et à jour les dernières évolutions relatives aux bulletins de paie.

### **Section03 : Analyse des données et interprétation des résultats de l'entreprise CRMA :**

Cette section fait l'objet de l'élaboration et de l'analyse de tables statistiques qui comprennent les caractéristiques des données personnelles de la population étudiée. L'objectif est d'apprendre les qualités qui distinguent les enquêtés, indépendamment du sexe, de l'âge, du niveau d'éducation ou de leur statut socioprofessionnel, et aider le chercheur et les lecteurs à comprendre la structure ainsi que le contexte dans lequel l'enquête s'est déroulée.

Afin d'évaluer l'impact de la rémunération sur la motivation des employés la CRMA, on a concentré sur de nombreuses catégories socioprofessionnelles, y compris les cadres supérieurs, les cadres moyens et les agents de maîtrise.

#### **I. Présentation de l'enquête :**

Mon stage au CRMA qui a duré deux (3) mois, m'a permis de recueillir des données fortement liées à ma thématique de recherche. Je vais effectuer une enquête et interpréter les résultats afin de répondre clairement à la question de recherche.

#### **4. Définitions des déférents concepts :**

- a. **Enquête:** Est une recherche méthodique et une procédure qui permet la collecte de données primaires ou d'informations sur la base d'un questionnaire administré à un échantillon d'une population cible.
- b. **Echantillon:** Est un ensemble d'individus représentant une population. La méthode d'échantillonnage évalue et connaît les caractéristiques de la population en observant directement une sous-population.
- c. **Population:** Désigne un groupe d'individus pour lesquels une étude ou une observation est réalisée et une analyse statistique est effectuée. Elle se

compose selon diverses caractéristiques démographiques (sexe, âge, état civil, nationalité, etc.).

- d. **Questionnaire**: Est un outil de collecte et de stockage de données. Le questionnaire a pour fonction principale d'élargir la portée et vérifier statistiquement dans quelle mesure les informations et les hypothèses précédemment formées peuvent être généralisées.

## **5. Objectif général de l'enquête :**

Cette enquête a comme objectif principal de montrer quelles sont les facteurs de motivation pour les salariés de l'organisme CRMA d'une manière générale, puis nous permettre de répondre empiriquement et théoriquement à ma problématique de départ, à savoir Quel est l'effet de la politique de rémunération sur la motivation des salariés ?

## **6. La méthodologie de l'enquête :**

Cette enquête est basée sur un questionnaire qui comporte 18 questions réparties en trois catégories (rémunération, motivation et la relation entre rémunération et motivation) que nous avons administrées à un groupe d'employés de CRMA de toutes les catégories socioprofessionnelles. Notre échantillon est composé de 40 employés.

Nous avons créé notre questionnaire en suivant les étapes décrites ci-dessous :

- En premier lieu, nous avons recueilli des informations sur les employés tout en gardant l'anonymat ;
- En second lieu, nous avons interrogé les salariés sur le système de rémunération et sa structure ;
- En dernier lieu, nous avons concentrés sur la motivation des employés au travail et leur niveau de motivation par rapport à d'autres aspects de leur travail.

## **7. Interprétation des résultats :**

Cette partie sera consacrée à la représentation et l'analyse des résultats obtenus au sein de la CRMA, nous analyserons les résultats obtenus de l'enquête à travers un questionnaire auprès des salariés.

### **4.1. Données socioprofessionnelles :**

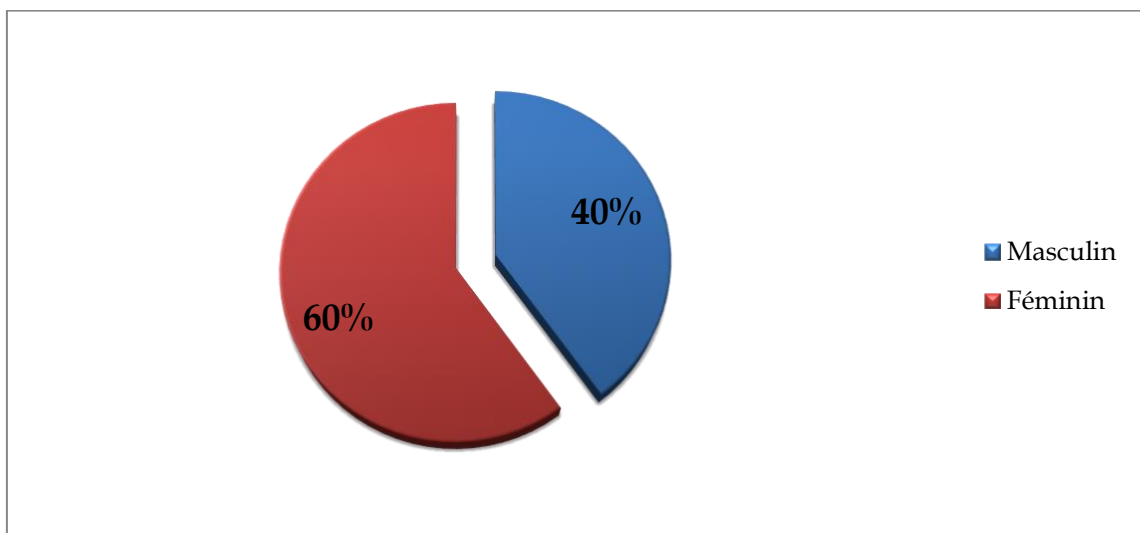
**A. Représentation des employés par sexe :**

**Tableau 3: répartition de la population selon le sexe**

| Sexe     | ni | %    |
|----------|----|------|
| Masculin | 16 | 40%  |
| Féminin  | 24 | 60%  |
| Totale   | 40 | 100% |

**Source :** conceptions personnelles selon l'analyse de questionnaire

**Figure 11: répartition d la population selon le sexe**



**Source :** conceptions personnelles selon l'analyse de questionnaire

**Commentaire :**

A partir du tableau n°3 et la figure n°11 qui représentent la répartition des enquêtés selon le sexe ; nous remarquons que le sexe féminin est le plus dominant, représentant 60% du total. Tandis que le sexe masculin représente que 40% de la population étudiée.

Cela démontre que la population féminine est bien représentée dans la CRMA et que l'entreprise donne aux femmes une opportunité de travail est une position élevée dans la société.

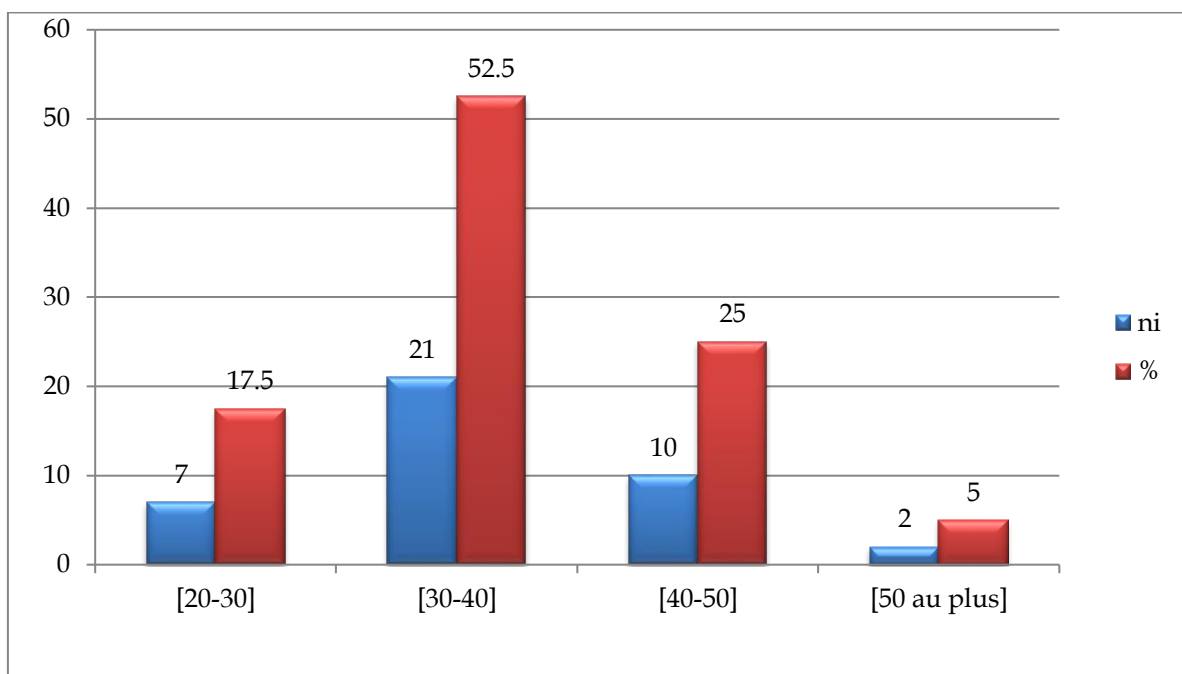
**B. Représentation des employés par âge :**

**Tableau 4: répartition de la population selon l'âge**

| Âge            | Ni        | %           |
|----------------|-----------|-------------|
| [20-30]        | 7         | 17.5%       |
| [30-40]        | 10        | 25 %        |
| [40-50]        | 21        | 52.5        |
| 50 ans au plus | 2         | 5 %         |
| <b>Totale</b>  | <b>40</b> | <b>100%</b> |

**Source :** conceptions personnelles selon l'analyse de questionnaire

**Figure 12: répartition de la population selon l'âge**



**Source :** conceptions personnelles selon l'analyse de questionnaire

### **Commentaire :**

Selon les données recueillies lors de l'enquête, et présentées dans le tableau n°4 et la figure n°12, la majorité des personnes interrogées sont âgées de 30 à 40 ans, avec un taux de 52.5%, ce qui signifie que l'échantillon étudié est pratiquement jeune, il est à noter que ce constat est avantageux pour l'organisme car ce segment est plus productif que l'autre. Vient en seconde position, la population dont l'âge varie de 40 à 50 ans, avec un taux de 25%. Avec un taux de 17.5%, la population âgée de 20 à 30 ans occupe la

troisième place. Enfin, la catégorie d'âge [50 au plus] ne représente que 5% de la population échantillonnée.

Ceci montre que la majorité des effectifs CRMA est d'âge moyen, ce qui implique que, la priorité lors du recrutement est dirigée vers une main-d'œuvre jeune et qualifiée capable de refléter une image dynamique et saine à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation, cela contribue à créer un environnement propice au travail et donc fournir des conditions idéales pour le développement de la gestion des ressources humaines. Cependant, cela peut également signifier que l'entreprise doit être attentive à la formation et au développement de ses employés pour s'assurer qu'ils sont à jour avec les dernières technologies et les meilleures pratiques dans leur domaine.

### **C. Représentation des employés par statut**

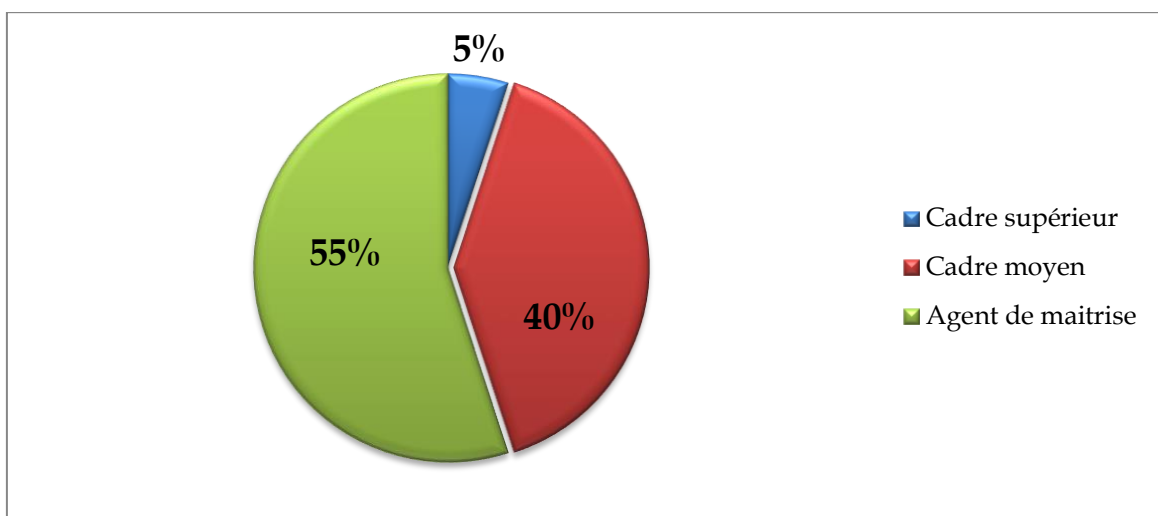
**Tableau 5: répartition de la population enquêtée selon le statut professionnelle**

| <b>Statut professionnel</b> | <b>ni</b> | <b>%</b>    |
|-----------------------------|-----------|-------------|
| <b>Cadre supérieur</b>      | <b>2</b>  | <b>5%</b>   |
| <b>Cadre moyen</b>          | <b>16</b> | <b>40%</b>  |
| <b>Agent de maîtrise</b>    | <b>22</b> | <b>55%</b>  |
| <b>Total</b>                | <b>40</b> | <b>100%</b> |

**Source :** conceptions personnelles selon l'analyse de questionna

**Figure 13: répartition de la population enquêtée selon le statut professionnelle**

### L'impact de la rémunération sur la motivation au service de la performance au sein de la CRMA de Kolea



**Source :** conceptions personnelles selon l'analyse de questionnaire

#### **Commentaire :**

D'après ces résultats, nous constatons que notre échantillon est constitué de trois catégories socioprofessionnelles (cadre supérieur, cadre moyen et agents de maîtrise). Le tableau n°5 et la figure n°13 montrent que la catégorie socioprofessionnelle des salariés dominante est celle de maîtrise avec 55% de l'ensemble des salariés enquêtés, suivi par les cadres moyens avec un pourcentage de 40%, et enfin 5% pour la catégorie « cadre supérieur ».

Nous déduisons que les cadres moyens et les agents de maîtrise représentent la majorité de l'effectif qui travaille à la CRMA ce qui peut indiquer que l'entreprise est dirigée par des professionnels expérimentés et qualifiés. Cette expérience et qualification peut être un atout pour l'entreprise, car elle peut permettre une meilleure gestion des opérations et une plus grande efficacité.

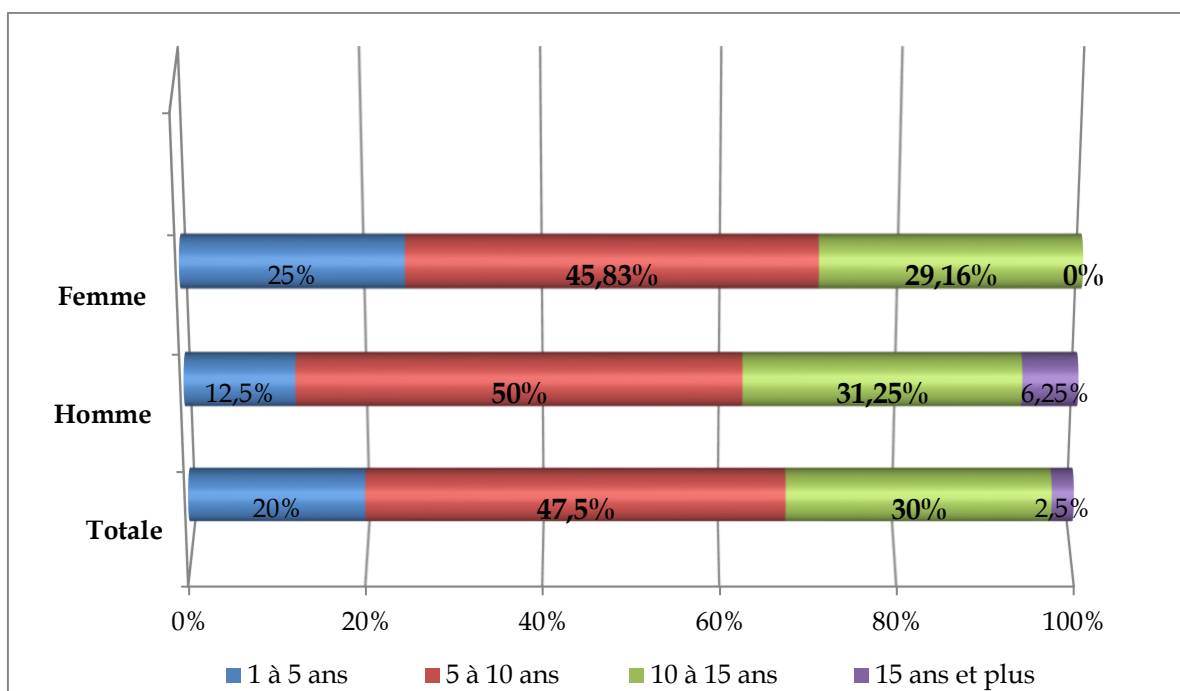
#### **D. Représentation des employés selon l'ancienneté :**

**Tableau 6: répartition de la population enquêtée selon le nombre d'années d'ancienneté**

| <b>L'ancienneté</b>      | <b>Ni</b> | <b>%</b>     |
|--------------------------|-----------|--------------|
| <b>De 1 à 5 ans</b>      | <b>8</b>  | <b>20%</b>   |
| <b>De 5 à 10 ans</b>     | <b>19</b> | <b>47.5%</b> |
| <b>De 10 à 15 ans</b>    | <b>12</b> | <b>30%</b>   |
| <b>De 15 ans et plus</b> | <b>1</b>  | <b>2.5%</b>  |
| <b>Totale</b>            | <b>40</b> | <b>100%</b>  |

**Source :** conceptions personnelles selon l'analyse de questionnaire

**Figure 14:répartition de la population enquêtée selon le nombre d'années d'ancienneté**



**Source :** conception personnelles selon l'analyse de questionnaire

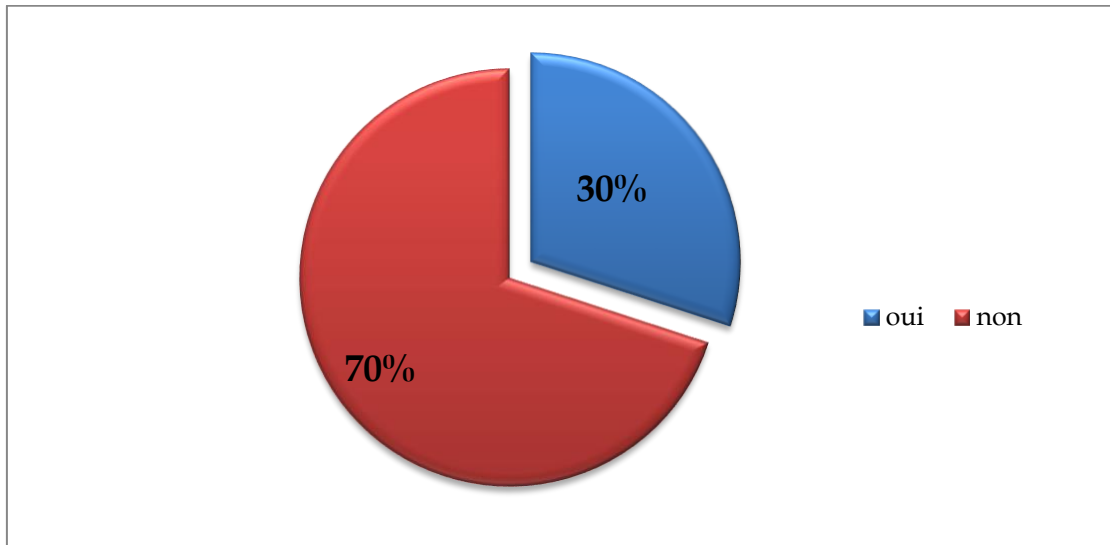
**Commentaire :**

D'après le tableau n°6 et la figure n°14, nous constatons que la plupart des salariés de la population enquêtés ont une expérience de 5 à 10 ans avec un pourcentage de 47.5%, suivie par ceux qui ont une ancienneté de 10 à 15 ans avec un pourcentage de 30%, et 20% pour ceux qui ont une ancienneté de 1 à 5 ans, et enfin 2.5% pour ceux qui ont une

ancienneté de 15 ans et plus . Cela indique qu'il y a un niveau élevé de stabilité des ressources humaines à CRMA, ce qui indique un bon environnement de travail.

#### **E. Représentation des employés par rapport le premier poste occupé**

**Figure 15: le premier poste occupé**



**Source :** conception personnelles selon l'analyse de questionnaire

#### **Commentaire :**

D'après ce graphe, nous constatons que 70% des employés enquêtés ont travaillé dans d'autres entreprises avant d'être embauchés par la CRMA, et les 30% restant, éteint leur premier emploi.

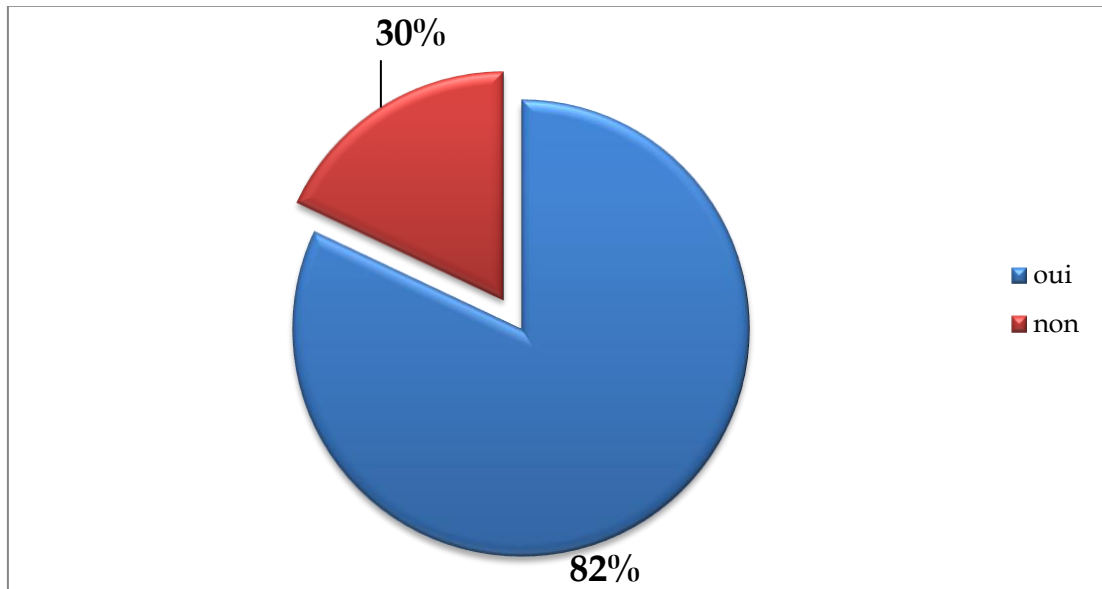
Selon les résultats, la CRMA favorise le personnel ayant une expertise professionnelle.

#### **4.2.Données relatives à la rémunération et motivation :**

Dans les tableaux et les figures qui suivent, nous allons essayer de vérifier les hypothèses de recherche basées sur l'attitude des employés vis-à-vis de leur politique de rémunération, avec la rémunération étant le facteur principal de motivation dans la CRMA.

**A. La satisfaction et la motivation de la politique de rémunération appliquée par la CREMA de Kolea**

**Figure 16: la population de rémunération est elle satisfaisante et motivante pour vous?**



**Source :** conception personnelles selon l'analyse de questionnaire

**Commentaire :**

A partir de la figure n°16, 82% de la population étudiée est satisfaite de son politique de rémunération, cela indique que la majorité des employés de la CRMA sont complètement satisfaits de leur politique de rémunération et que cette politique est très efficace pour répondre à leurs besoins. Cependant une minorité d'employés, soit 30%, admet qu'ils ne sont pas satisfaits et que cette politique n'est pas équitable pour leurs attentes, ce qui fait qu'elle ne les motive pas.

**B. La politique de rémunération de la CRMA de Kolea :**

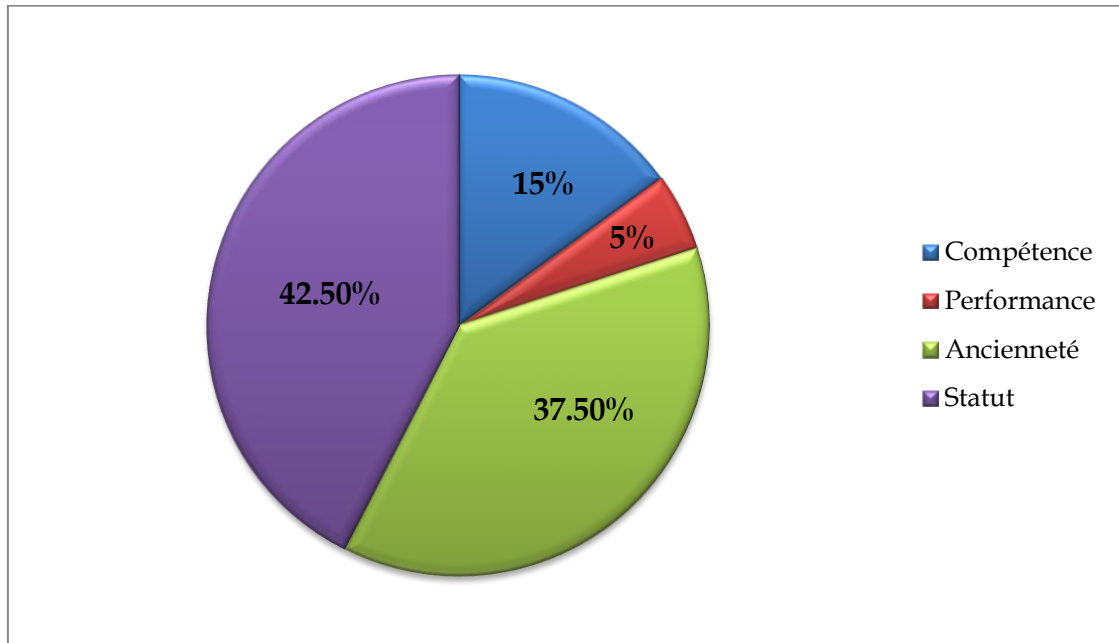
**Tableau 7: la politique de rémunération de la CRMA ce fait par:**

| Réponses    | Ni | %      |
|-------------|----|--------|
| Compétence  | 6  | 15%    |
| Performance | 2  | 5%     |
| Ancienneté  | 15 | 37.50% |
| Statut      | 17 | 42.50% |

|               |           |             |
|---------------|-----------|-------------|
| <b>Totale</b> | <b>40</b> | <b>100%</b> |
|---------------|-----------|-------------|

**Source :** conception personnel selon l'analyse de questionnaire

**Figure 17: la politique de rémunération de la CRMA se fait par:**



**Source :** conception personnelles selon l'analyse de questionnaire

**Commentaire :**

Selon la population sondée, la politique de rémunération de la CRMA est dominée par le statut avec un pourcentage de 42.50%, suivie par l'ancienneté avec un pourcentage de 37.50%, suivie par la compétence avec un degré de 15%, et enfin la performance avec un pourcentage de 5%.

Sur la base de ces résultats, nous concluons que la CRMA ne tient pas réellement compte des critères de compétence et de performance dans sa politique de rémunération, par contre elle rémunère ses employés selon leur statut professionnel et l'expertise.

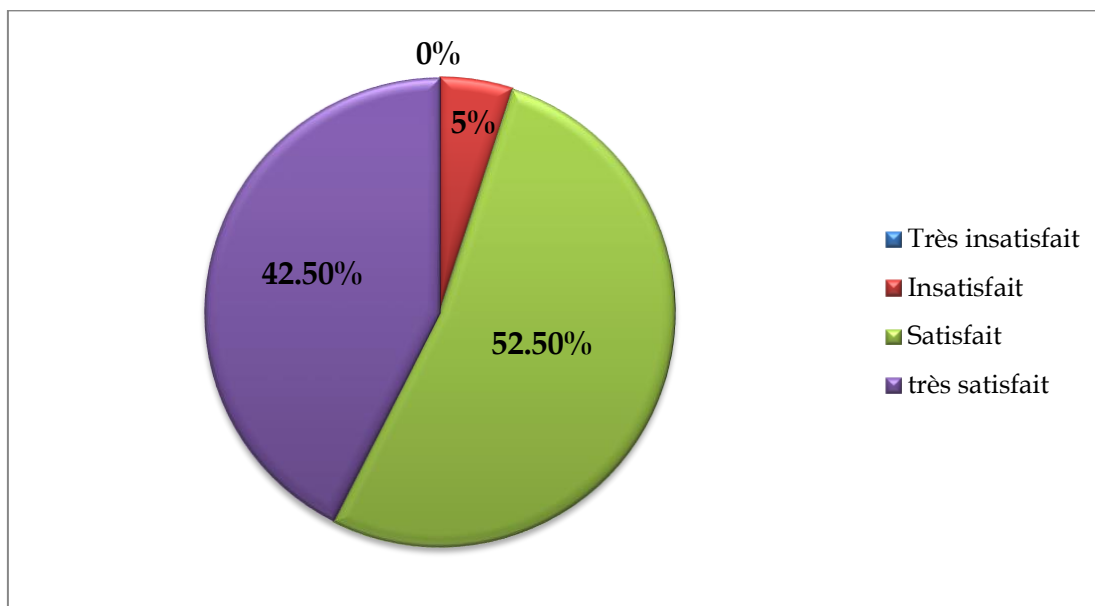
**C. La satisfaction des salariés de leur salaire par rapport à l'importance de travail fourni :**

**Tableau 8: la représentation des salariés selon la satisfaction de leur salaire par rapport à l'importance de travail fourni**

| Réponses         | Ni | %     |
|------------------|----|-------|
| Très insatisfait | 0  | 0%    |
| Insatisfait      | 2  | 5%    |
| Satisfait        | 21 | 52.5% |
| Très satisfait   | 17 | 42.5% |
| Totale           | 40 | 100%  |

Source : conception personnelles selon l'analyse de questionnaire

**Figure 18: la représentation des salariés selon la satisfaction de leur salaire par rapport à l'importance de travail fourni**



Source : conception personnelles selon l'analyse de questionnaire

#### Commentaire :

Ces résultats reflètent les opinions des employés sur la satisfaction salariale par rapport à l'importance du travail fourni. La majorité des enquêtés sont satisfaits, avec 52.5% déclarants être satisfait, et 42.5% disant qu'ils sont très satisfaits. Cependant, seuls

2% de la population interrogée sont vraiment insatisfaits, et trouve que leur salaire ne correspond pas à l'importance du travail fourni. Cela explique qu'il y a un équilibre entre le travail fourni et le salaire au sein de la CRMA.

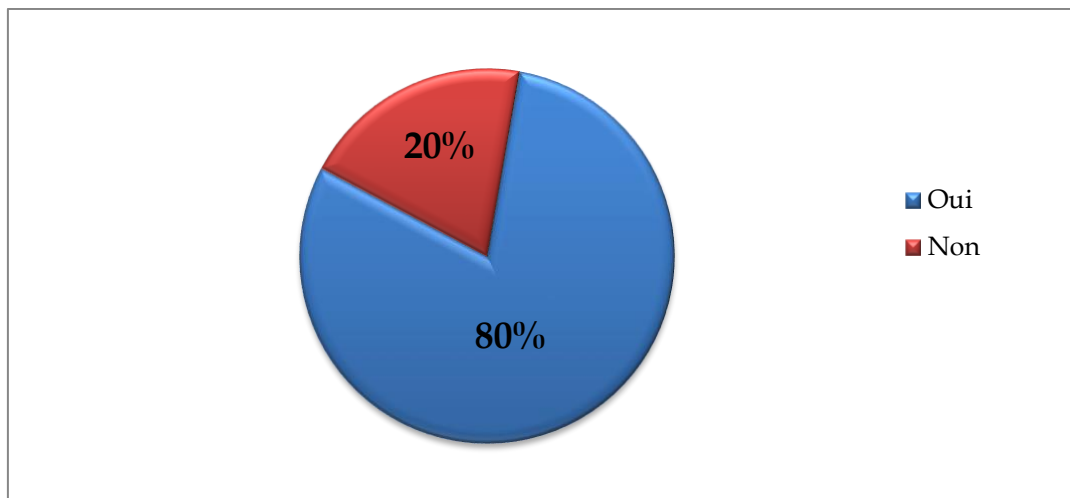
**D. Satisfaction des besoins à travers le salaire perçu :**

**Tableau 9: la représentation des salariés selon la satisfaction de leur besoins à Travers leur salaire**

**Source :** conception personnelles selon l'analyse de questionnaire

| Désignation | Ni | %    |
|-------------|----|------|
| Oui         | 32 | 80%  |
| Non         | 8  | 20%  |
| totale      | 40 | 100% |

**Figure 19: la représentation des salariés selon la satisfaction de leur besoins à travers leur salaire**



**Source :** conception personnelles selon l'analyse de questionnaire

**Commentaire :**

Selon le tableau n°9 et la figure n°19, nous avons constatons que la majorité des salariés enquêtés avec un pourcentage de 80% affirme que leur salaire est suffisant pour répondre à leurs besoins. Cependant, une minorité d'employés, soit 20%, admet qu'ils sont insatisfaits de leur salaire et n'ont pas la capacité de satisfaire leurs besoins. Cela dû

aux les évolutions du coût de la vie ainsi qu'aux les évolutions des besoins financiers des employés et de leurs familles.

Selon la pyramide de Maslow, pour que l'individu soit motivé dans son travail, il est important d'offrir un salaire qui lui permet de subvenir à ses besoins, c'est-à-dire un pouvoir d'achat qui lui garantit la satisfaction d'au moins de ses besoins physiologiques.

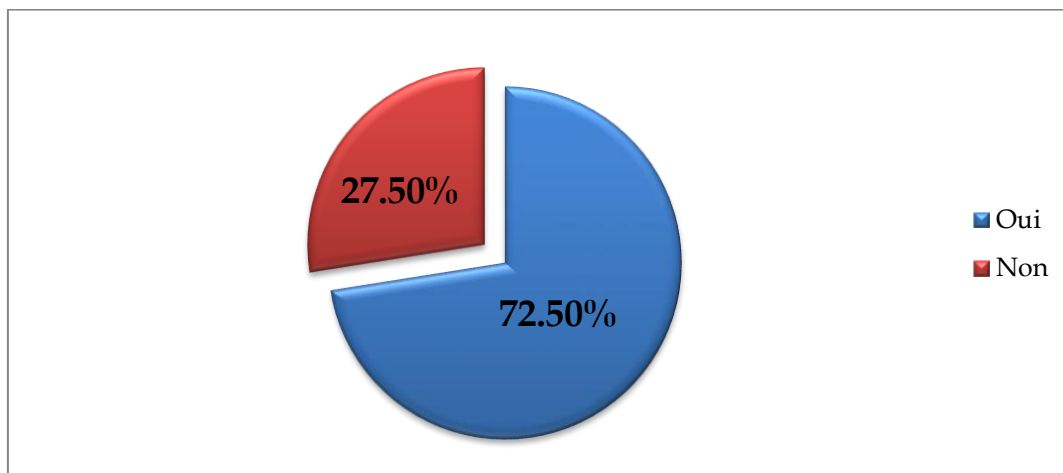
**E. Êtes-vous prêt à mettre plus d'efforts si vous allez obtenir une augmentation ?**

**Tableau 10: la représentation des salariés selon leur attitude Vis à Vis l'augmentation salariale**

| Désignation | Ni | %     |
|-------------|----|-------|
| Oui         | 29 | 72.5% |
| Non         | 11 | 27.5% |
| totale      | 40 | 100%  |

**Source :** conception personnelles selon l'analyse de questionnaire

**Figure 20: la représentation des salariés selon leur attitude vis à vis l'augmentation salariale**



**Source :** conception personnelles selon l'analyse de questionnaire

**Commentaire :**

A partir de tableau n°10 et la figure n°20, nous avons découvert que 72.5% des employés pensent que les augmentations de salaire les motivent et les poussent à faire plus au travail et à devenir plus productifs, tandis que 17.5% ne sont pas d'accord. Ce qui implique que les employés de la CRMA considèrent que les augmentations de salaire sont un facteur de motivation important pour leur performance au travail. Cela peut contribuer à la satisfaction et la loyauté des employés envers l'entreprise, ce qui peut avoir des effets positifs sur la productivité et la rentabilité de l'entreprise.

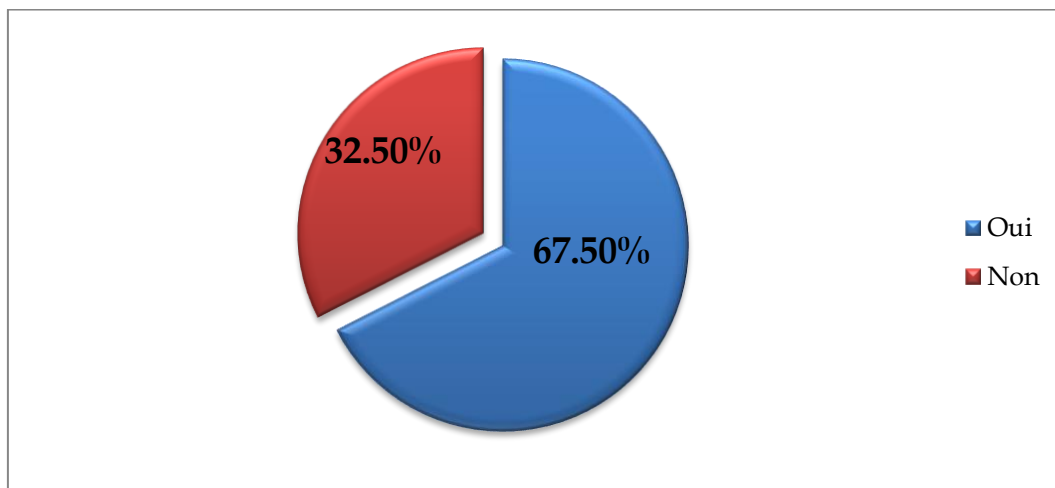
**F. Depuis votre recrutement au sein de la CRMA avez-vous bénéficié d'une augmentation durant les cinq dernières années ?**

**Tableau 11: la représentation des salariés en fonction de l'obtention d'une augmentation de leur salaire durant les cinq dernières années**

| Désignation | Ni | %     |
|-------------|----|-------|
| Oui         | 27 | 67.5% |
| Non         | 13 | 32.5% |
| Totale      | 40 | 100%  |

Source : conception personnelles selon l'analyse de questionnaire

**Figure 21: la représentation des salariés en fonction de l'obtention d'une augmentation de leur salaire durant les cinq dernières années**



**Source :** conception personnelles selon l'analyse de questionnaire

**Commentaire :**

Selon les résultats obtenus et présentés dans le tableau n°11 et la figure n°21, nous avons constaté que la majorité des employés enquêtés avec un taux de 67.5% reçoivent une augmentation de salaire au cours des cinq dernières années. Par contre, 32.5% n'ont bénéficié d'aucune augmentation de salaire durant cette période.

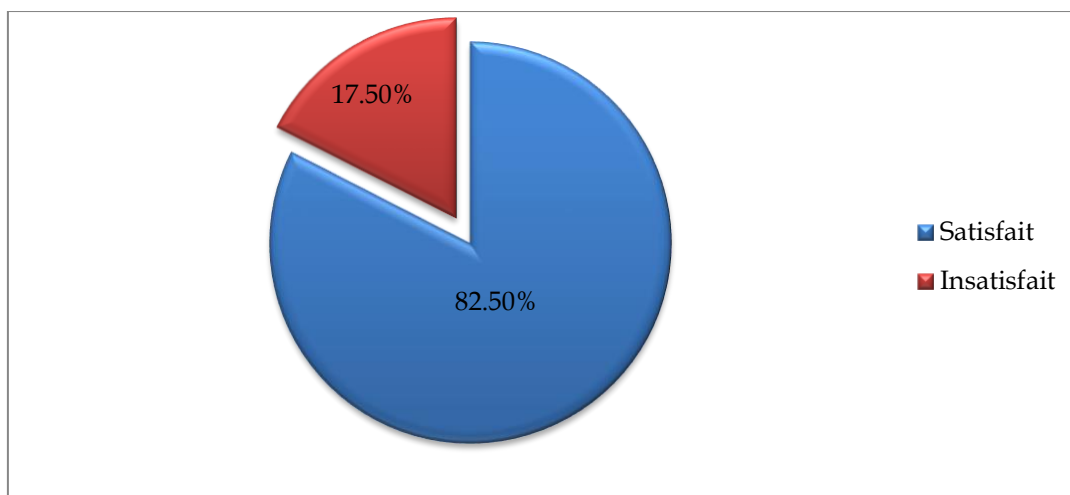
**i. La gestion d'augmentation obtenue de salaire :**

**Tableau 12: la représentation des salariés selon la satisfaction par rapport à l'augmentation obtenus au court des cinq dernières années**

| Réponses    | Ni | %     |
|-------------|----|-------|
| satisfait   | 33 | 82.5% |
| Insatisfait | 7  | 17.5% |
| Totale      | 40 | 100%  |

**Source :** conception personnelles selon l'analyse de questionnaire

**Figure 22 : la représentation des salariés selon la satisfaction par rapport à l'augmentation obtenus au court des cinq dernières années**



**Source :** conception personnelles selon l'analyse de questionnaire

**Commentaire :**

A partir de tableau n°12 et la figure n°22, nous observons que 80% des employés enquêtés sont satisfaits de leurs augmentations de salaire, qui comprennent les indemnités et les primes qu'ils ont reçues au cours des cinq dernières années. Cependant, 17.5% des enquêtés sont déçus. Ce qui implique que la CRMA adopte un système de récompenses équilibré et motivante, mais il est important de prendre en compte les opinions et les préoccupations des employés qui ne sont pas satisfaits de leur augmentation et de travailler à une politique de rémunération plus équitable pour l'ensemble des employés.

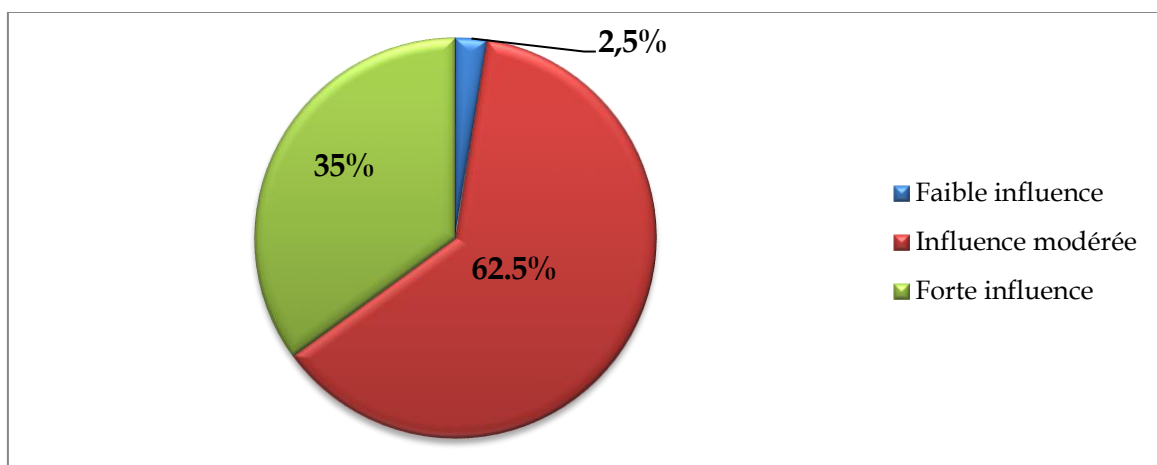
#### **J. L'influence de la rémunération sur le travail**

**Tableau 13: la représentation des salariés selon l'influence de la rémunération sur le travail au sein de la CRMA**

| Réponses          | Ni | %     |
|-------------------|----|-------|
| Faible influence  | 1  | 2.5%  |
| Influence modérée | 25 | 62.5% |
| Forte influence   | 14 | 35%   |
| Totale            | 40 | 100%  |

**Source :** conception personnelles selon l'analyse de questionnaire

**Figure 23: la représentation des salariés selon l'influence de la rémunération sur le travail au sein de la CRMA**



**Source :** conception personnelles selon l'analyse de questionnaire

**Commentaire :**

Sur la base du tableau n°13 et la figure n°23 , nous constatons que la majorité des employés, avec un taux de 62.5%, considèrent que la rémunération a une influence modérée sur leur travail au sein de la CRMA, suivie d'un taux de 35%, des salariés qui pensent que le salaire a un fort impact sur leur travail. Par ailleurs, il y a que 2.5% de la population interrogée juge que la rémunération a un faible effet sur leur travail. Ce qui implique que la rémunération a un impact significatif sur la performance des employés de la CRMA.

**K. La motivation des salariés au sein de la CRMA selon (le salaire, la gestion de carrière, condition de travail ou autre) :**

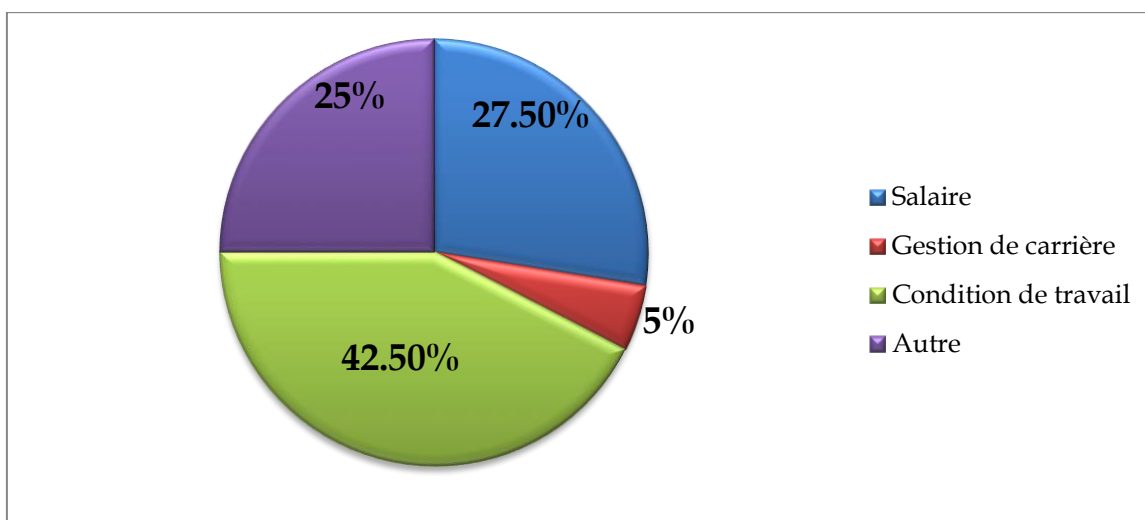
**Tableau 14: la représentation des salariés selon la motivation au sein de la CRMA en fonction de salaire, gestion de carrière, condition de travail ou autre**

| Eléments                    | Ni        | %            |
|-----------------------------|-----------|--------------|
| <b>Salaire</b>              | <b>11</b> | <b>27.5%</b> |
| <b>Gestion de carrière</b>  | <b>2</b>  | <b>5%</b>    |
| <b>Condition de travail</b> | <b>17</b> | <b>42.5%</b> |
| <b>Autre</b>                | <b>10</b> | <b>25%</b>   |
| <b>Totale</b>               | <b>40</b> | <b>100%</b>  |

Source : conception personnelles selon l'analyse de questionnaire

**Figure 24: la représentation des salariés selon la motivation au sein de la CRMA en fonction de salaire, gestion de carrière, condition de travail ou autre**

### L'impact de la rémunération sur la motivation au service de la performance au sein de la CRMA de Kolea



**Source :** conception personnelles selon l'analyse de questionnaire

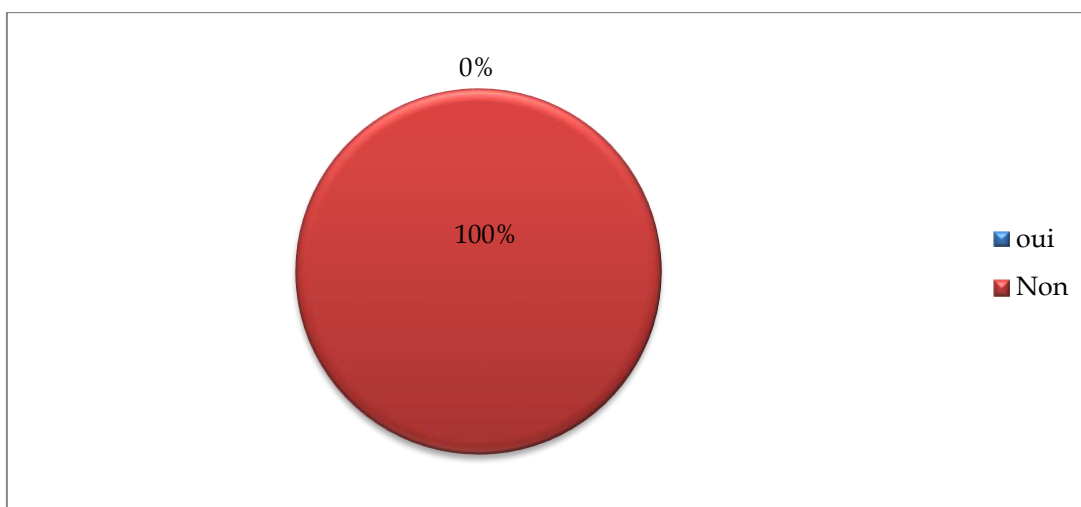
#### **Commentaire :**

D'après le tableau n°14 et la figure n°24, nous constatons que 42.5% des employés considèrent les conditions de travail sont des facteurs qui les motivent le plus dans son lieu de travail, 27.5% sont motivés plus par la rémunération, 25% des employés enquêtés sont motivés par la gestion de carrière offerte par la CRMA qui comprend les formations, les promotions, etc. Enfin 5% ont d'autres éléments qui les motivent dans le travail tel que le travail d'équipe, la communication. A partir de ce constat, nous concluons que les employés de la CRMA ne sont pas motivés juste par la rémunération mais il y a d'autres éléments qui représentent aussi des facteurs motivationnels comme la communication, le travail d'équipe, la gestion de carrière et les conditions de travail.

#### **L. Possibilité de quitter l'entreprise :**

**Figure 25: la représentation des salariés selon la possibilité de quitter la CRMA**

### L'impact de la rémunération sur la motivation au service de la performance au sein de la CRMA de Kolea



**Source :** conception personnelles selon l'analyse de questionnaire

**Commentaire :**

D'après la figure n°25, nous concluons que tous les employés enquêtés qui compte 40 employés de la CRMA sont totalement contre le fait de quitter l'entreprise même s'ils ont reçu une meilleure offre ailleurs. Cela prouve que la CRMA a réussi à fidéliser ses employés en adoptant une gestion de s ressources humaine efficace et efficiente.

**Synthèse des résultats :**

Grâce à l'analyse des résultats principaux, cette recherche nous a permis d'avoir une vision générale du système de rémunération de l'entreprise CRMA.

En effet, les salaires des employés de la CRMA sont établis en fonction des exigences et de la valeur de leur poste, afin d'évaluer leurs performances.

Cependant, les résultats de l'enquête montrent que la majorité des employés sont satisfaits de leur système de rémunération et considèrent que le salaire est un facteur de motivation important, mais pas le seul. Les employés sont également motivés par les bonnes conditions de travail, la communication, travail d'équipe et la bonne gestion de carrière. En outre, ils estiment que la politique de rémunération instaurée dans l'entreprise CRMA est adéquate.

En conclusion, le salaire joue un rôle primordial dans la motivation des employés de l'entreprise CRMA, mais il doit être accompagné d'autres facteurs de motivation pour assurer la satisfaction et la performance des employés.

## *Conclusion générale*

## **Conclusion générale :**

L'objectif de la présente étude documentaire est de savoir l'impact de la gestion de rémunération sur la motivation extrinsèque au service de la performance des salariés au travail. Ainsi, dans notre cadre théorique, nous avons entrepris une démarche méthodologique pour examiner les diverses approches théoriques et principes relatifs aux notions de motivation et de rémunération. Cette étude a permis de comprendre que la gestion de rémunération est essentielle pour le développement de la gestion des ressources humaines d'une organisation, car elle contribue à la qualification et à l'engagement des employés. Par conséquent, chaque entreprise est tenue de développer une politique de rémunération efficace afin d'attirer des candidats clés et qualifiés qui bénéficieront à l'entreprise et contribuer à l'atteinte de ses objectifs et à son succès.

Ensuite, il est apparu que la motivation est un processus complexe et difficile à appliquer de manière linéaire, il semble être l'un des facteurs compétitifs les plus importants. Ce processus peut être déclenché par une force de motivation interne telle que les caractéristiques personnelles, les intérêts, les valeurs, les besoins et les aspirations, mais également par une force de motivation externe basée sur la situation, l'environnement, les récompenses, les initiations, la reconnaissance et les raisons interpersonnelles. Par conséquent, il est essentiel que l'entreprise s'efforce d'améliorer les motivateurs du lieu de travail tel que la culture de l'entreprise, la communication, le leadership, la formation, la rémunération, les avantages sociaux et les opportunités de développement de carrière, afin de maintenir son efficacité, d'atteindre ses objectifs et d'assurer sa pérennité.

Enfin, le système de rémunération est une composante importante de la motivation des employés dans les entreprises. Lorsqu'un système de rémunération équitable, transparent, flexible, segmenté, partagé, contrôlé, fédérateur et globale est élaboré, il peut maintenir l'effet de rémunération sur la motivation. Enfin, une rémunération équitable peut récompenser les employés pour leur travail acharné et leur loyauté envers l'entreprise, tout en leur donnant un sentiment de sécurité financière. Cela peut également contribuer à promouvoir une culture de travail positive et à encourager les employés à donner le meilleur d'eux-mêmes.

Sur la base d'une étude empirique menée au sein de l'organisme CRMA, nous avons testé la validité des hypothèses en utilisant un questionnaire administré à un échantillon de 40 employés de diverses catégories socioprofessionnelles (cadre supérieur, cadre moyen, agent de maîtrise).

Les résultats d'enquête confirment et infirment plusieurs hypothèses, comme résumé ci-dessous :

- Infirment que la rémunération est un facteur clé de motivation, l'étude a révélé que la majorité des employés considèrent que la rémunération a une grande influence sur leur motivation, car c'est elle qui assure la satisfaction des besoins de subsistance, mais elle peut également permettre aux employés d'augmenter leur pouvoir d'épargner, de planifier et de réaliser des projets, et de mener une vie confortable et sereine aux salariés. Cependant, il y a des salariés motivés en dehors de leur salaire par plusieurs facteurs, tels que l'esprit d'équipe, la communication, conditions de travail et gestion de carrière, qui peuvent susciter l'envie de travailler.
- Les résultats de l'analyse confirment l'hypothèse selon laquelle la rémunération peut devenir un levier de motivation lorsque les responsables en font bénéficier les salariés. Lorsque les employés estiment que leur rémunération est juste et équitable, ils sont plus susceptibles d'être motivés et de fournir des efforts supplémentaires au travail. Cela peut être le cas lorsque les responsables accordent une rémunération appropriée en fonction des performances et des contributions des employés ont l'impression que leur travail est reconnu et valorisé. En outre, les employés peuvent être motivés lorsque la rémunération est liée à des avantages sociaux ou des opportunités de développement de carrière. Dans l'ensemble, la rémunération peut devenir un levier de motivation lorsqu'elle est perçue comme un moyen de reconnaissance et de valorisation du travail des employés.
- Confirmant que la politique de rémunération adoptée par l'entreprise CRMA contribue positivement à la motivation de ses salariés. En effet, d'après les résultats de la recherche effectuée au sein de l'organisme, nous avons constaté que la majorité des salariés interrogés ont déclaré être satisfaits de leurs salaires perçus et ont noté une évolution de leur salaire au fil du temps. Cette politique de rémunération a permis à l'entreprise de fidéliser ses employés en leur offrant des salaires stables et attractifs, ce qui a conduit à une plus grande implication des employés dans leur travail et à une amélioration de leur niveau de performance. En somme, la politique de rémunération de l'entreprise a été efficace pour motiver les employés et les inciter à s'impliquer davantage dans leur travail.

En conclusion, nous pouvons dire que la rémunération fait un levier très important de la motivation au travail. Ainsi, l'effet de la rémunération sur la motivation au travail dépend de

nombreux facteurs, tels que la perception de l'équité et de l'autonomie, ainsi que la capacité de la rémunération à soutenir les objectifs personnels et les comportements souhaitables.

# *Références bibliographiques*

## **Bibliographie :**

### **I. Ouvrage :**

- BARABEL Michel, OLIVIER Meier, PERRET André, THIRRY Teboul., « Le grand livre de formation », 6<sup>ème</sup> édition, ED. DUNOD, France, 2012 ;
- BARRAUD. J, GUILLEMIN, KITTEL. F., « La fonction ressources humaines », ED. DUNOD, Paris, 2008 ;
- BRUN.J-P, « Management d'équipe : sept leviers pour améliorer bien être et efficacité au travail », D'ORGANISATION, Paris, 2009 ;
- CLAUD, L-L, « La motivation dans l'entreprise, model et stratégie », ED D'organisation, Paris, 2001 ;
- COHEN.N., « Toute la fonction ressources humaines », ED. DUNOD, Paris, 2006 ;
- DOLAN, AL, « Initiation à la psychologie au travail », GAELLEN MORIN, 2000 ;
- FRANÇOIS RICHART, JEAN NIZET, « Les pratiques de gestion des ressources humaines »,2013 ;
- GUERRORO.S., « Les outils des ressources humaines » ED. DUNOD, Paris, 2004 ;
- IGALENS. J., « Audit des ressources humaines », Ed. LIAISON, Paris, 1994 ;
- JEAN PIERRE TAIB, FRANCOIS LE HUERO, « La masse salariale », DUNOD, Paris, 2003 ;
- LAKHDAR SEKIOU ET JEAN MARIE PERETTI, « Gestion des ressources humaines », 2<sup>ème</sup> édition, De Boeck Bruxelles, 2001 ;
- LAURENCE. T, MICHEAU-THOMAZEAU. S., « La boîte d'outils de la motivation», DUNOD, Paris, 2014 ;
- LOÏC CADIN, AL, « Gestion des ressources humaines », 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2007 ;
- L. LETHIELLEUX, « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », Ed GUALINO, 5<sup>ème</sup> édition, 2012 ;
- LUC BOYER ET NOBEL EQUILBY, « Organisation : théories et applications », Paris, D'ORGANISATION, 1999 ;
- MACHE. H-B, « dictionnaire de gestion », ECONOMICA, paris, 1998 ;

- MICHEL. D-C, FRANCOIS. P, « Traité de sociologie du travail », 2<sup>ème</sup> édition, DE BOECK, Paris, 1998 ;
- PERETTI JEAN-MARIE., «Gestion des ressources humaines», 12<sup>ème</sup> édition. VUIBERT, Paris 2010;
- PERETTI JEAN-MARIE., «Gestion des ressources humaines», 15<sup>ème</sup> édition. VUIBERT, Paris;
- PIERRE ROMLEAR, « Gestion des ressources humaines », AMND COLIN, 1993 ;
- ROMAN .B, « Théories de la motivation au travail », L'HARMATTAN, Cote d'Ivoire, 2009 ;
- ROUSSEL. P., « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », ECONOMICA, Paris, 1996 ;
- SYLVIE GUERRERO, « Les outils des RH, les savoir-faire essentiels en GRH », DUNOD, Paris, 2009 ;
- THEVENT. M, DEJOUX. C, MARBOT. E, NORMAND E, BENDER A.F., « Fonctions RH, Politiques, métiers et outils des ressources humaines », 2<sup>ème</sup> édition, PEARSON ÉDUCATION, Paris.
- VROOM. V, « work and motivation », Edition New York, Wiley, 1964;
- WEISS DIMITRI, « Ressources humaines », D'ORGANISATION, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1999 ;
- WILLIAM. B, WERTHEN, et autre, « La gestion des ressources humaines », Mc Graw-Hill, 1990 ;
- YVES. E, FRANCOIS. G, « ressources humaines », D'ORGANISATION, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1998.

## **II. Revues et articles :**

- BOISVERE. D, « L'autonomie d'équipe d'investissement communautaire », Press de l'université du Québec-Canada, 2000 ;
- RITZ. A, « La motivation de service public et la performance organisationnelle au sein de l'administration fédérale suisse », in revue internationale des sciences administratives, 1975.
- SIRE.B, « La gestion des rémunérations au service de la flexibilité » in revue française de gestion, mars-avril-mai, 1995 ;

### **III. Mémoires et thèses :**

- TIRCHI.O « la gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail », mémoire de magister en sciences économiques, option management des entreprises, soutenu le 17/07/ 2012 ;

### **IV. Sites internet :**

- <https://www.altays.com/fr/talent/la-remuneration-un-facteur-de-motivation-et-de-performance/>;
- <https://www.manager-go.com/management/motivation-remuneration.htm>;
- <https://drh.ma/remuneration-et-motivation-quel-est-le-rapport/>;
- <https://www.keycooptsystem.com/quels-sont-les-facteurs-de-motivation-des-salaries/>.
- <http://alain.battandier.free.fr/IMG/jpg/autodetermination.jpg>. 10/04/2023 .à 14:09.

# *Annexes*

## **Questionnaire :**

Dans le cadre de l'achèvement d'une mémoire de FIN DE CYCLE POUR L'OBTENTION DU DIPLOME DE MASTER EN SCIENCE COMMERCIALES DANS LA SPÉCIALISATION « MANAGEMENT ET ENTREPRENARIAT », AVEC LE THÈME « **La gestion de rémunération : un outil de motivation extrinsèque au service de la performance au travail** ». Le cas de la société CRMA. Nous vous demandons de répondre à ce questionnaire en cochant les réponses jugées bonnes.

### **I. Identification :**

#### **A. Sexe :**

- ☐ Homme
- ☐ Femme

#### **B. Age :**

- ☐ 20-30 ans
- ☐ 30-40 ans
- ☐ 40-50 ans
- ☐ 50 ans et plus

#### **C. Catégorie professionnelle :**

- ☐ Cadre supérieur
- ☐ Cadre moyen
- ☐ Maîtrise

#### **D. Ancienneté :**

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

#### **E. Est-ce que c'est votre premier emploi ?**

☐ Oui

☐ Non

**F. Quel type de contrat de travail avez-vous ?**

☐ CDD

☐ CDI

☐ CTA

☐ CID

**II. Le salaire DONNEES RELATIVES A LA REMUNERATION ET MOTIVATION :**

**A. LA POLITIQUE DE REMUNERATION DE VOTRE ENTREPRISE EST-ELLE SATISFAISANTE ET MOTIVANTE ?**

☐ OUI

☐ NON

**B. LA POLITIQUE DE REMUNERATION AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE SE FAIT PAR :**

☐ COMPETENCE

☐ PERFORMANCE

☐ ANCIENNETE

☐ STATUT

**C. ÊTES-VOUS SATISFAIT DE VOTRE SALAIRE PAR RAPPORT A L'IMPORTANCE DU TRAVAIL FOURNI ?**

☐ TRES INSATISFAIT

☐ INSATISFAIT

☐ SATISFAIT

☐ TRES SATISFAIT

**D. PENSEZ-VOUS POUVOIR SATISFAIRE VOS BESOINS A TRAVERS LE SALAIRE QUE VOUS PERÇU ?**

☐ OUI

☐ NON

**E. ETES VOUS PRET DE A METTRE PLUS D'EFFORTS SI VOUS ALLEZ OBTENIR UNE AUGMENTATION ?**

☐ OUI

☐ NON

**F. DEPUIS VOTRE RECRUTEMENT AU SEIN DE LA CRMA AVEZ-VOUS BENEFICIE D'UNE AUGMENTATION DURANT LES CINQ DERNIERES ANNEES ?**

☐ OUI

☐ NON

**G. DANS LE CAS OU VOUS AVEZ BENEFICIE D'UNE AUGMENTATION, EST CE QUE VOUS ETES ?**

☐ SATISFAIT

☐ INSATISFAIT

**H. Est-ce que la rémunération a une influence sur votre travail ?**

☐ Faible influence

☐ Influence modérée

☐ Forte influence

**I. Le quel des éléments suivants vous motive le plus ?**

☐ Une bonne gestion de carrière (formation ...)

☐ Conditions de travail

☐ Autre .....

**J. Si on vous offre un meilleur salaire ailleurs, est ce que vous allez quitter la CRMA ?**

☐ Oui

☐ Non

Si « oui » pourquoi.....

**Merci pour votre collaboration**

# *Tables de matières*

## **Table de matières :**

|                           |           |
|---------------------------|-----------|
| <i>Remerciements.....</i> | <b>17</b> |
| <i>Dédicace.....</i>      | <b>18</b> |
| <i>Résumé.....</i>        | <b>19</b> |
| <i>Abstract.....</i>      | <b>20</b> |

|                                                                                 |           |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ملخص.....</b>                                                                | <b>21</b> |
| <b>Liste des abréviations : .....</b>                                           | <b>23</b> |
| <b>Liste des tableaux .....</b>                                                 | <b>23</b> |
| <b>Liste des figures .....</b>                                                  | <b>24</b> |
| <b>Introduction générale .....</b>                                              | <b>2</b>  |
| <b>Chapitre01 : la gestion de la rémunération .....</b>                         | <b>7</b>  |
| Section01 : cadre conceptuel de la rémunération .....                           | 8         |
| I. Définitions de la rémunération : .....                                       | 8         |
| II. Les dimensions de la rémunération : .....                                   | 9         |
| III. Les types et les composantes de la rémunération : .....                    | 10        |
| IV. Les différentes formes de la rémunération : .....                           | 15        |
| V. Les finalités et l'importance de la rémunération : .....                     | 16        |
| VI. La pyramide de la rémunération : .....                                      | 18        |
| Section02 : la politique de rémunération dans l'entreprise.....                 | 20        |
| I. Définition de la politique de rémunération : .....                           | 21        |
| II. Les enjeux de la politique de rémunération : .....                          | 21        |
| III. Le système de rémunération : .....                                         | 22        |
| Section03 : la gestion des salaires.....                                        | 30        |
| I. Grille de salaires : .....                                                   | 31        |
| II. La masse salariale:.....                                                    | 32        |
| Conclusion:.....                                                                | 35        |
| <b>Chapitre 02 : la motivation au travail .....</b>                             | <b>38</b> |
| Section 01 : les mécanismes de la motivation : .....                            | 38        |
| I. L'histoire du concept de motivation : .....                                  | 39        |
| II. Les différentes définitions de la motivation : .....                        | 40        |
| III. L'importance de la motivation: .....                                       | 41        |
| IV. Les types de motivation: .....                                              | 41        |
| 3. L'amotivation : .....                                                        | 43        |
| 4. Les sources de motivation:.....                                              | 43        |
| 5. Les caractéristiques de la motivation : .....                                | 45        |
| Section 02 : Les principales théories de la motivation : .....                  | 48        |
| I. Les ressorts individuels de la motivation : « les théories du contenu »..... | 48        |
| 1.1. La théorie des besoins de Maslow : .....                                   | 48        |
| Section03 : la motivation par la rémunération : .....                           | 56        |

|                                                                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| I. La performance au travail, la rémunération de compétences et la rémunération de la performance : ..... | 56        |
| 6. La motivation par les éléments de la rémunération : .....                                              | 58        |
| 7. La relation entre la rémunération et la motivation : .....                                             | 60        |
| 8. Les conditions pour que la rémunération soit motivante : .....                                         | 62        |
| 9. L'impact de la rémunération sur la motivation au travail en Algérie : .....                            | 63        |
| Section01 : la présentation de la caisse régionale de mutualité Agricole (CRMA).....                      | 68        |
| I. La caisse nationale de mutualité Agricole (CNMA) : .....                                               | 68        |
| II. La caisse régionale de mutualité agricole CRMA de kolea : .....                                       | 70        |
| Section 02 : présentation des données de l'entreprise CRMA .....                                          | 74        |
| I) Prime de technicité : .....                                                                            | 76        |
| c) Indemnité de transport : .....                                                                         | 77        |
| d) Indemnité des heures supplémentaires : .....                                                           | 77        |
| e) Indemnité de zone géographique : .....                                                                 | 78        |
| f) Indemnité de congé : .....                                                                             | 78        |
| g) Indemnité d'intérim : .....                                                                            | 78        |
| h) Indemnité du chômage technique : .....                                                                 | 78        |
| i) Indemnité sur frais de déplacement : .....                                                             | 78        |
| j) Indemnité des frais de mission : .....                                                                 | 79        |
| k) Indemnité kilométrique : .....                                                                         | 79        |
| l) Indemnité forfaitaire de véhicule : .....                                                              | 79        |
| m) Indemnité de salaire unique : .....                                                                    | 79        |
| Section03 : Analyse des données et interprétation des résultats de l'entreprise CRMA : .....              | 81        |
| I. Présentation de l'enquête : .....                                                                      | 81        |
| <b>Conclusion générale : .....</b>                                                                        | <b>94</b> |
| <b>Bibliographie : .....</b>                                                                              | <b>90</b> |
| <b>Table de matières : .....</b>                                                                          | <b>97</b> |