

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales
D'Alger
EHEC

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

Option : management et entrepreneuriat

Thème :

**La gestion de la rémunération, un outil de
Motivation des employés de l'administration
Publique
Étude de cas : CNR Relizane**

Préparé par :

ABBAS Otmane ben affane

Encadré par :

CHABANI Zakariya

Dr à ENSM Kolea

4^{ème} promotion

Juin 2017

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales

D'Alger

EHEC

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

Option : management et entrepreneuriat

Thème :

**La gestion de la rémunération, un outil de
Motivation des employés de l'administration
Publique
Étude de cas : CNR Relizane**

Préparé par :

ABBAS Otmane ben affane

Encadré par :

CHABANI Zakariya

Dr à ENSM Kolea

4^{ème} promotion

Juin 2017

Résumé

La gestion des ressources humaines agit directement ou indirectement sur le maintien d'un bon climat de travail et de la motivation des salariés, car le processus de motivation tient une place centrale dans les entreprises ce qui pousse les managers à construire les conditions nécessaires à l'émergence de ce phénomène tel que le développement des compétences, les conditions de travail et la rémunération qui reste l'un des premières attentes des salariés au travail.

En fait, les premières réflexions sur une politique nationale des salaires ont été menées en 1970, cette période correspondait à l'émergence du secteur étatique. Les salaires étaient fixés par l'Etat et n'avaient aucun espace d'initiative en matière de réglementation des rémunérations, mais dans les années 1980 on voit qu'il y a une évolution en matière des pratiques marquées par le découplage rémunération-inflation, l'individualisation des salaires afin de susciter mieux la motivation des salariés.

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

Mots-clés : la rémunération, la motivation, le système de rémunération, le salaire, l'individualisation des salaires, la politique salariale, le processus de motivation.

Abstract

The management of human resources directly or indirectly influences the maintenance of a good working climate and the motivation of employees, Because the process of motivation is central to the companies, which encourages managers to build the conditions necessary for the emergence of this phenomenon such as the development of skills, the Conditions at work and remuneration which remains one of the first expectations of employees at work.

In fact, the first reflections on a national wage policy were carried out in 1970, This period corresponded to the emergence of the state sector, Salaries were fixed By the State and had no room for initiative in the area of pay regulation, But in the 1980s we see that there is an evolution in the practices marked by decoupling compensation inflation, The individualization of wages in order to better motivate employees.

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

Keywords: Remuneration, motivation, remuneration system, salary, individualization of wages, wage policy, motivation process.

الملخص

إن تسيير الموارد البشرية يرتبط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بجو العمل الجيد والتحفيز حيث أن جهاز التحفيز يأخذ مكان مركزي في المؤسسات الأمر الذي يدفع بالمسيرين إلى بناء شروط مناسبة لانتشاره مثل العمل على تطوير الكفاءات، توفير شروط العمل المناسبة والأجر الذي يمثل العنصر الأول الذي ينتظره العامل بعد قيامه بعمله

إن التفكير في سياسة الأجور بالجزائر قد بدأ في 1970 التي تعتبر المرحلة المرتبطة بانتشار القطاع العمومي، فلقد تم تحديد الأجر من طرف الدولة كما أنه لم يتم فتح أي مبادرة فيما يخص قوانين الأجور. إن سنوات الثمانينات عرفت تطور في الأنظمة مميزة بانفصال العلاقة راتب تضخم وكذا بفرديية الرواتب من أجل إحداث الإثارة والتحفيز على العمل

الهدف من هذا الموضوع هو شرح تأثير نظام الأجور على التحفيز في العمل ومعرفة حالة الصندوق الوطني للتقاعد في هذا الشأن بالإجابة على التساؤل الآتي: هل لنظام الأجور مشاركة فعالة في تحفيز عمال الصندوق الوطني للتقاعد؟

الكلمات المفتاحية: الأجر، التحفيز، نظام الأجور، راتب، فرديية الرواتب، سياسة الأجور، جهاز التحفيز

Remerciements

Nous tenons à remercier tout d'abord Dieu qui nous a donné la force et la volonté d'effectuer ce travail.

L'Ecole des Hautes Etudes Commerciales qui nous a offert l'opportunité d'un stage pratique pour l'élaboration de notre mémoire en vue de l'obtention d'un master en sciences commerciales option management et entrepreneuriat.

En second lieu, nous tenons à remercier notre encadreur Mr CHABANI ZAKARIYA, pour ses précieux conseils et son aide durant toute la période du travail.

Nos remerciements s'étendent également à Mr BETAHER Brahim sous-directeur de la caisse nationale des retraités pour ses bonnes explications qui nous ont éclairé le chemin de la recherche et sa collaboration avec nous dans l'accomplissement de ce modeste travail.

Nos vifs remerciements vont également aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre recherche en acceptant d'examiner notre travail Et de l'enrichir par leurs propositions. Enfin, nous tenons également à remercier toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Liste des tableaux

N° de tableau	Intitulé	page
Chapitre 01 :		
Tableau 1-1	Les différents types de stratégie des ressources humaines	12
Tableau 1-2	Le salaire individualisé	19
Tableau 1-3	Salaire uniforme et salaire individuel	19
Chapitre 02 :		
Tableau 2-1	Facteurs de satisfaction et d'insatisfaction selon HERZBERG	38
Chapitre 03 :		
Tableau 3-1	la répartition des effectifs par catégories socioprofessionnelles	62
Tableau 3-2	la répartition des effectifs	62
Tableau 3-3	répartition des effectifs par sexe et par age	63
Tableau 3-4	Etat récapitulatif du paie	71
Tableau 3-5	sexe	77
Tableau 3-6	Age	77
Tableau 3-7	catégorie socio professionnelle	78
Tableau 3-8	niveau d'instruction	78
Tableau 3-9	salaire	79
Tableau 3-10	l'ancienneté	79

Liste des figures

N° de figure	Intitulé	page
Chapitre 01 :		
Figure 1-1	Environnement, stratégie et politique de rémunération	10
Figure 1-2	Objectifs de l'entreprise et techniques de rémunération	11
Figure 1-3	le système de rémunération ; système dynamique a trois composants	16
Chapitre 02 :		
Figure 2-1	La pyramide des besoins d'Abraham Maslow	40
Chapitre 03 :		
Figure 3-1	l'organigramme de la CNR de Relizane	61
Figure 3-2	répartition par sexe	77
Figure 3-3	répartition par Age	77
Figure 3-4	catégorie socio professionnelle	78
Figure 3-5	niveau d'instruction	78
Figure 3-6	salaire	79
Figure 3-7	l'ancienneté	79
Figure 3-8	taux de motivation	80
Figure 3-9	La raison de la démotivation	81
Figure 3-10	le principal facteur de motivation	81
Figure 3-11	taux de satisfaction de la rémunération actuelle	82
Figure 3-12	la satisfaction vis-à-vis les primes et les indemnités	82
Figure 3-13	taux des travailleurs qui ont assisté à un changement salariale	83
Figure 3-14	L'impression que les employés gardent sur ce changement	83
Figure 3-15	comparaison entre la motivation lors du recrutement et acuelle	84
Figure 3-16	la satisfaction vers le rôle du syndicat	85
Figure 3-17	nombre des employés qui ont pensé à quitter la caisse	85
Figure 3-18	nombre des employés	86

Liste des graphes

N° de graphe	Intitulé	page
Chapitre 03 :		
Graphe 3-1	présentation de l'effectif de la CNR selon les catégories socioprofessionnelles	62
Graphe 3-2	présentation de l'effectis de la CNR selon le niveaux d'étude	63

Liste des abréviations

Abréviations	significations
AN	Avantage en nature
CAFC	Complexes, arbitraires, fluctuants, confus
CACOBATPH	La Caisse Nationale des Congés Payés et du Chômage Intempéries des Secteurs du BTPH
CASNOS	La Caisse Nationale de sécurité sociale des Non-Salariés
CNAC	La Caisse Nationale de l'Assurance Chômage
CNAS	La Caisse Nationale des Assurances Sociales destravailleurs salariés
CNR	La Caisse Nationale des Retraites
DADS	La déclaration annuelle des salariés
DAIP	les bénéficiaires des dispositifs d'insertion professionnelle
EPIC	établissement public à caractère industriel et commercial
FNPOS	LE FONDS NATIONAL DE PEREQUATION DES ŒUVRES SOCIALES
GRH	Gestion des ressources humaines
GVT	Glissement, vieillissement, technicité
MSF	Masse salariale fiscale
MSV	Masse salariale versée aux salariés
MTESS	le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale
RG	Rétribution globale
SMAC	Simple, mesurables, accessibles, compréhensibles
SMIG	Le salaire minimum interprofessionnel garanti

Sommaire

Introduction générale	01
Chapitre 1 : La rémunération des Ressources humaines	04
Section 1 : stratégie et politique de rémunération.....	06
Section 2 : la formation de la rémunération.....	21
Chapitre 2 : La motivation au Travail	27
Section 1 : les mécanismes de motivation.....	29
Section 2 : principales théories de la motivation.....	40
Chapitre 3 : essai d'évaluer l'impact de la rémunération sur la motivation des employés de la caisse nationale des retraités	52
Section 1 : présentation générale	53
Section 2 : la politique de rémunération de la CNR.....	66
Section 3 : dépouillement et analyse des résultats.....	75
Conclusion générale	88

Introduction

Générale

Introduction générale :

Depuis deux ou trois décennies, les réformes de la gestion remettent à nouveau en cause l'administration publique ; et compte tenu de leur désir de rendre les institutions publiques davantage axées sur la performance, elles déterminent non seulement le débat académique, mais aussi les réformes dans les organisations publiques, les mesures de réforme managériales changent le système institutionnel dans le cadre de l'activité des agents de l'Etat, cela soulève d'importantes questions au sujet de la motivation des fonctionnaires et de leur engagement en relation avec la culture de la performance en vigueur.

Parmi les facteurs de la motivation des fonctionnaires on cite la rémunération qui se situe au fondement même des pratiques de gestion du personnel, aussi peu développée soit-elle, toute gestion des ressources humaines s'organise à partir du contrat de travail et de l'échange qu'il établit entre travail fourni et rémunération attribuée : c'est le salaire qui fait le salarié

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

Les politiques de rémunérations doivent également résoudre la question de savoir comment mettre en place un système qui soit suffisamment motivant car lorsqu'un salarié perçoit qu'il est peut être un passager clandestin, c'est –à-dire dans une position où les autres membres de l'organisation ne sont pas en mesure d'évaluer sa contribution, il est vraisemblable que sa motivation en est affectée.

Dans ce cadre, le thème choisi pour notre travail de recherche s'intitule :

«la gestion de la rémunération, un outil de motivation des employés de l'administration publique cas : caisse nationale des retraités»

pour bien mener notre étude, nous avons jugé utile de poser cette problématique :

«quel est l'impact de la rémunération sur la motivation des employés de l'administration publique ?»

De cette problématique principale, découle les questions secondaires suivantes :

- la CNR applique-t-elle les mêmes structures de rémunérations à l'ensemble du personnel
- dans son système de rémunération, la CNR rémunère-t-elle le poste ou la compétence
- qu' il y a une généralisation du principe d'une rémunération variable du mérite individuel ?

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

H1 : la rémunération est le déterminant essentiel de la motivation des employés de La CNR.

H2 : la rémunération est un facteur de la motivation au travail, mais elle n'est pas le déterminant le plus décisif.

H3 : la rémunération est un facteur insuffisant pour motiver les employés de la CNR.

.

L'objectif de notre travail est d'analyser la politique de rémunération de la CNR et son impact sur la motivation des employés

Parmi les raisons qui ont motivé notre choix pour l'élaboration de ce thème de recherche :

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

-les organisations sont à la recherche d'une meilleure compréhension de leurs leviers de motivation

-le coût de la démotivation, qui est loin d'être négligeable

-notre intérêt à l'exploration et à la recherche dans ce domaine

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, nous nous sommes basés dans le cadre de ce travail sur une approche descriptive et analytique, en ayant recours aux principaux ouvrages théoriques traitant le sujet, en plus de la documentation fournie par la caisse en question, en effet, le recueil et l'analyse des données font largement appel à des outils statistiques quantitatifs

Dans le but de répondre à notre problématique nous avons jugé utile de partager notre travail en trois chapitres structurés comme suit :

- Le premier chapitre évoque la rémunération des ressources humaines, ses politiques ainsi que la formation de la rémunération
- Dans le deuxième chapitre nous allons nous intéresser sur la motivation au travail ou nous allons aborder les principales théories de la motivation ainsi que les mécanismes de motivation
- Le troisième chapitre sera consacré à la présentation de la CNR dans une section, et d'autre section qui sera consacré à une étude analytique de l'impact de la rémunération

sur la motivation des employés de la CNR à l'aide d'un questionnaire et également la présentation et l'interprétation des résultats. Et enfin, une synthèse générale sur notre étude de cas

Chapitre 1 : La rémunération des Ressources humaines

**Section 1 : stratégie et politique de
rémunération**

Section 2 : la formation de la rémunération

Introduction :

Depuis les débuts du salariat, la rémunération a toujours été objet de débat et de conflit, et autour du travail salarié, des théories révolutionnaires ont été élaborées et ont influencé pendant des décennies l'orientation et le développement de nombreux pays. Dans un passé pas si lointain, quand on évoquait les notions de rémunérations et de salaire, on le faisait en les associant à la notion d'exploitation, encore aujourd'hui, avec les manifestations de salariés revendiquant une amélioration de leur niveau de vie, on se rend bien compte que la rémunération demeure une question centrale dans la gestion des ressources humaines.

Néanmoins, même si, avec la récession et la concurrence internationale, la rémunération reste, dans notre système une stricte question à débattre, de façon quasi isolée, entre un employeur et ses salariés, il n'en demeure pas moins que ses composantes ont tendance à s'inscrire dans un ensemble beaucoup plus vaste ou des facteurs significatifs et déterminants échappent le plus souvent à la seule dimension de l'entreprise, qu'elle soit publique ou privée, qu'elle soit de production de bien ou de service. Le défi qui se pose alors à l'entreprise consiste à gérer la rémunération pour qu'elle soit cohérente avec ses objectifs de planification, avec ses autres systèmes de gestion et avec toute la flexibilité nécessaire. Il ne faut pas perdre de vue, toutefois, que les salariés- car c'est bien d'eux dont on parle- peu importe leur place dans la structure hiérarchique, ont des aspirations et des revendications quant à la défense et à la promotion de leur niveau de vie

Section 1 : stratégie et politique de rémunération

Nombreuses sont les situations qui conduisent à intervenir sur la politique de rémunération. Il y a les situations dans lesquelles la gestion des ressources humaines, doit, pour des questions de taille, de contexte de croissance forte ou de transformation, être structurée ou profondément revue. Dans d'autres situations, des déséquilibres ou des insuffisances sont apparues progressivement dans les pratiques de rémunération. Dans un tel cas, la politique salariale annuelle n'est pas basée sur un véritable système d'appréciation et les décisions salariales ne paraissent pas suffisamment rationnelles ou comprises. Dans tel autre, la performance ne paraît pas suffisamment encouragée, les incitations trop faibles pour atteindre les objectifs. Dans certains cas, enfin, la redéfinition de la politique salariale est un levier de mise en place d'un processus de transformation de l'organisation. Quelles que soient ces situations, la problématique de définition de la politique salariale, consiste à répondre à une série de questions relatives aux objectifs, aux systèmes de reconnaissance et d'incitation que L'on souhaite établir, aux instruments dont on dispose et aux contraintes enfin qui s'imposent.

1- Définition de la politique de rémunération :

La rémunération est définie selon Henri MAHE de bois LANDELLE¹ comme étant la contrepartie d'un travail dont le montant dépend de l'accord entre les parties (salariés/ entreprise), sous réserve des dispositions légales et éventuellement conventionnelles (convention collectives, accords d'entreprise). La rémunération peut prendre des formes diverses, salaire fixe, commissions, primes diverses à caractère régulier, primes à caractère exceptionnel, participation financière, plan d'épargne d'entreprise, avantage en natureetc.

Et selon Pierre Louart² on appelle rémunérations l'ensemble des ressources financières données aux salariés en rétribution de leurs activités professionnelles, qu'elles soient prévues ou non dans leur contrat de travail. En générale, la rémunération c'est ce que les employées

¹ henri m. dictionnaire de gestion : vocabulaire, concepts et outils économique, Economica. Paris,1998, P 425

² LOUART, p. gestion des ressources humaines, Eyrolles. paris,1993. P106

Chapitre 1 : la rémunération des ressources humaines

Reçoivent en échange de leur travail, une bonne gestion de cette dernière permet à l'organisation d'attirer, d'encourager et de conserver une main d'oeuvre efficace et d'assurer les profits.

Une rémunération inadéquate entraîne une limitation de la productivité de l'organisation et une mauvaise qualité de vie au travail, puisque la rémunération à aussi une dimension sociale elle constitue un élément important de la motivation des salariés.

La gestion de la rémunération dans les entreprises en situation de concurrence (économie de marché), ou le coût de la main d'oeuvre est élevée, est dominé par deux logiques qui ont donnée lieu à deux paradigmes distincts dans les sciences de gestions¹.

Le premier est relatif à la rentabilité financière, il se focalise sur le point de vue de l'actionnaire (importance aux dividendes), le second est relatif à la qualité total, il fait du logique client son axe de réflexion, le client aux yeux du chef d'entreprise est la priorité majeure.

Les politiques de rémunérations constitue la clef de voûte de la médiation entre l'intérêt du client est celui de l'actionnaire. Si l'entreprise se focalise sur une question de rentabilité alors les arbitrages se feront en faveur d'une réduction relative de la masse salariale aux moyen, par exemple d'une réduction des effectifs ou d'un refus de toutes augmentation des niveaux de rémunération, dans ce cas peut on imaginer que la dégradation du climat social qui peut en résulter ne se traduisent par une baisse de la qualité du service finalement rendu au clients, et donc par un risque grave sur le développement de l'entreprise?

A l'inverse se focaliser exclusivement sur la satisfaction du client peut très vite avoir pour conséquence de réduire la rentabilité. Deux raison explique ce risque d'une part la qualité à un coût ne se serait ce que par la valeur des compétences qu'il faut mobiliser.

D'autre part une telle stratégie place les salariés en position favorable en matière de négociation.

Ainsi la rémunération doit répondre à la fois au défi économique de l'organisation (condition de satisfaction de l'actionnaire) et à celui de l'équilibre social (condition nécessaire pour s'assurer la satisfaction des clients).

¹ peretti j-m. roussel p. les rémunérations : politiques et pratiques pour les années 2000, vuibert, paris,2000, P15

Chapitre 1 : la rémunération des ressources humaines

La recherche sur les déterminants des politiques¹ de rémunération permet d'apporter un éclairage sur les conditions de cet équilibre.

Un rappel de deux principes simples qui confinent à l'évidence et qui sont pourtant très souvent oublié:

1-la rémunération est avant tout un acte économique.

En d'autres termes, toute entreprise ne peut payer ses salariés que dans la mesure où sa production est vendue.

2-la façon dont sont gérées les rémunérations à une influence directe sur la perception d'équité des salariés et par voie de conséquence sur l'équilibre social.

Le gestionnaire des rémunérations a à résoudre un problème d'optimisation sous contraintes, ses contraintes viennent à la fois de l'environnement institutionnel et de l'exigence d'efficacité économique.

Les variables d'actions sont celles de la rétribution globale (RG) qui peut être scindée en cinq (5) sous-ensembles:

$RG = R. \text{ fixe} + R. \text{ variable} + A. N + R. \text{ différées} + R. \text{ intrinsèques et symbolique.}$

Nous considérons que:

1-la rémunération fixe (salaire de base+ primes fixes) représente la contrepartie de l'emploi occupé, c'est à dire l'activité confiée selon les termes du contrat du travail.

2-la rémunération variable (bonus individuels et collectifs, primes d'intéressement, ...etc.) représente la contrepartie de la performance individuelle et collective.

3-les avantages en nature (AN) sont liée principalement au statut des emplois occupés (logement, voiture, adhésion à des clubs ...etc.).

4- les rémunérations différées (stock-options, retraites par capitalisation, complément de prévoyance, etc.) sont liées principalement au statut des personnes.

5-les rétributions intrinsèques (intérêt des activités confiées, qualité de l'environnement du travail, opportunité de carrière) et symbolique (médaille du travail, signe distincts, etc.) interviennent de façon compensatoire pour expliquer les comportements individuels tels que la fidélité et l'implication.

¹ ibid, p 16

A partir de cet ensemble de variables, tout l'art du gestionnaire sera de construire, en recherchant des consensus sur une base négociée (négociation salariale avec les partenaires sociaux) une politique de rémunération qui satisfasse les contraintes et permette d'atteindre les objectifs identifiés.

2- Objectifs et contraintes des politiques des rémunérations

L'importance de la rémunération tient aux multiples buts qu'elle poursuit on peut généralement identifier quatre objectifs majeurs:

1-attirer le personnel qualifié dont on a besoin la politique de rémunération permet de s'assurer que le salaire soit suffisant pour intéresser au moment opportun des personnes qualifiées à se joindre à l'entreprise pour occuper des postes convenant à leur qualification. La rémunération est donc reliée au recrutement et à la sélection.

2-conservé les employés compétents, si la politique de rémunération n'est pas perçue comme équitable, à l'intérieur de l'organisation et concurrentielles à l'extérieur. Les employés compétents sont susceptibles de quitter l'organisation dès qu'une occasion se présentera.

3-inciter les salariés à se mobiliser pour rendre l'entreprise efficace et rentable (motiver les employés), la politique salariale aide à améliorer la motivation au travail des employés en établissant un lien entre la rémunération et le rendement.

4- récompenser les comportements requis actuels et futurs une politique de rémunération peut aussi permettre de récompenser les comportements requis, il peut s'agir de valoriser l'initiative, l'assiduité, la loyauté ou de nouvelles responsabilités par exemple.

Même une entreprise qui recrute peu on forme elle-même ses collaborateurs aux spécificités de ses activités, à tout intérêt à entretenir la motivation de ses salariés.

Si la rémunération permet de répondre efficacement à différents objectifs elle doit aussi respecter certaines contraintes.

En premier tout système de rémunération doit respecter la législation en vigueur. Selon les pays celle-ci peut comporter des dispositions relatives au salaire minimum, à la rémunération majorée, des heures supplémentaires, du travail de nuit ou de week-end,etc.

Outre la contrainte externe que constitue la législation, l'entreprise est soumise à la contrainte interne de maîtrise des coûts. L'une des conditions essentielles pour que l'entreprise puisse augmenter ses salaires réside dans l'existence de gain de productivité dont une partie pourra servir à financer les

Augmentations de la masse salariale. L'entreprise ne dispose donc que de moyen limité, malgré l'importance des objectifs assignés à la politique de rémunération, elle ne doit pas alourdir exagérément ses charges pour ne pas mettre en péril sa survie.

"Une politique de rémunération efficace est celle qui permet d'embaucher, fidéliser et motiver le personnel, à un coût raisonnable, sans le sous payé ni le sur payé".¹

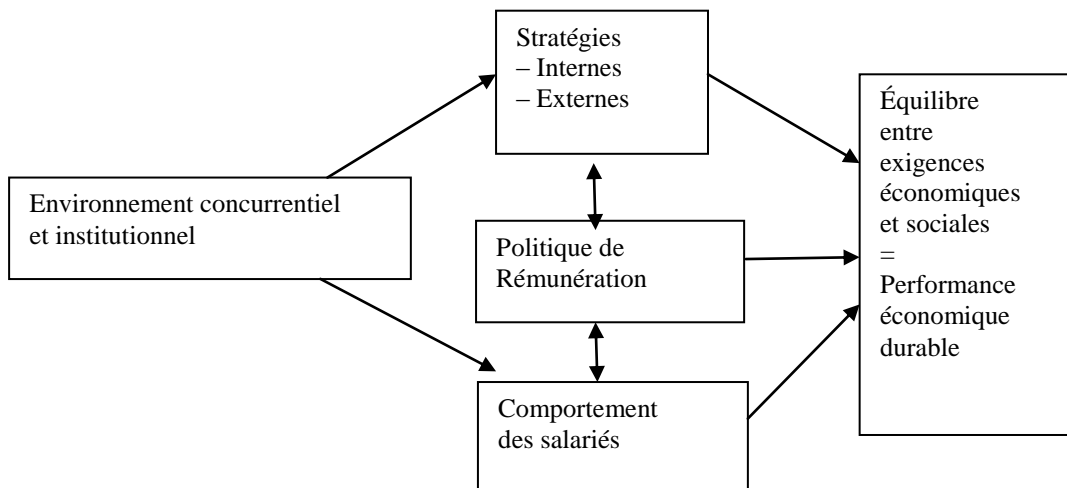
Enfin on peut dire que le problème pour chaque entreprise est de chercher dans l'extrême variété des politiques salariales théoriquement possible celle qui sera le mieux adapté à son organisation, à son histoire, à sa situation économique

3- De la stratégie RH à la stratégie de rémunération

«La rémunération instrumentalise la stratégie RH et la positionne au coeur du système d'objectifs et de contraintes de l'organisation. Les systèmes de rémunération s'élaborent sur la base d'une analyse de l'environnement, interne et externe, et du comportement des salariés»¹

Comme le résume la figure 1

Figure 1 : Environnement, stratégie et politique de rémunération



Source : DEBOURG, M, et autres, pratique du marketing, Berti Edition, Alger, 2004, p 101

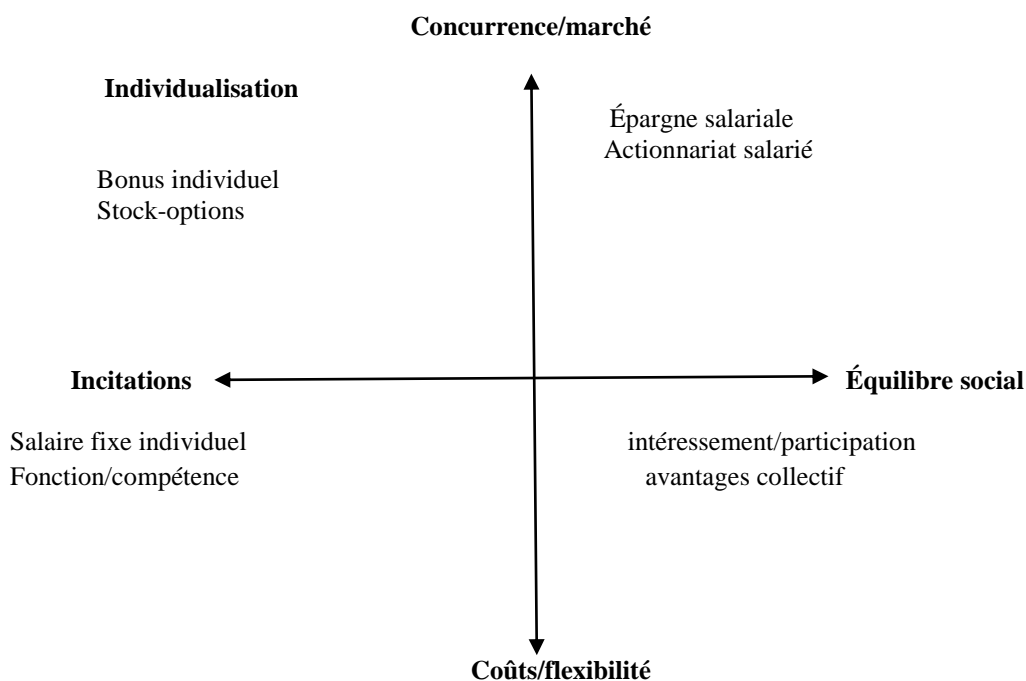
¹ ARNAUD, d. et autres. Manuel de gestion : volume 1, ellipes marketing, paris, 1999, p 457

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

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

La figure 2 fait apparaître les tensions qui apparaissent entre objectifs et contraintes de l'entreprise et les exemples de techniques de rémunération permettant de les concilier

Figure 2 : Objectifs de l'entreprise et techniques de rémunération



Source : DEBOURG, M, et autres, op.cit. p101

Deux chercheurs, Bamberger et Meshoulam ont élaboré un modèle stratégique qui établit les liens entre stratégie d'activité et systèmes de rémunération.

Selon eux, il est possible de définir une stratégie RH selon deux dimensions :

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

– contrôle sur les résultats et non sur les processus.

À partir de là, ces deux auteurs ont identifié ce qu'ils appellent des stratégies RH dominantes.

Le croisement des deux dimensions ci-dessus aboutit à quatre types de stratégies

Tableau 1 : Les différents types de stratégie des Ressources Humaines

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

Source : DEBOURG, M, et autres, op.cit. p102

La première stratégie dite de l'engagement (*commitment*) est celle prise par l'entreprise qui choisit de développer son personnel et de le contrôler par les résultats.

La deuxième dite de l'agent libre (*free agent*) consiste à acquérir les ressources nécessaires sur le marché en fonction des besoins et laisse à ce personnel une large autonomie en le contrôlant sur ses résultats.

La troisième, appelée paternalisme (*paternalistic*), ressemble au modèle traditionnel dans lequel le contrôle des méthodes et du fonctionnement interne à tous les niveaux, associé à une GRH fondée sur les règles, va de pair avec une relation durable et des garanties d'emploi.

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

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

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

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

Quatre critères de détermination sont identifiés :

Chapitre 1 : la rémunération des ressources humaines

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

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

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

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

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

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

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

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

Après avoir défini la politique RH et ses objectifs, la firme, selon Bamberger et Meshoulan, construit son système de rémunération après s'être positionnée sur l'ensemble des critères de choix formulés ci-dessus

4-Les caractéristiques du système de rémunération

4.1- Qu'est-ce qu'un système de rémunération ?

Un système de rémunération combine des variables de pilotage et des variables d'action. Les variables de pilotage sont celles qui répondent à la question "que doit-on payer" ? Ou "que faut-il payer"?

Les variables d'action sont celles qui répondent à la question "quelle doit être la structure des rémunérations?" ou "comment faut-il payer"?

Ces deux questions et les réponses spécifiques que chaque entreprise devra élaborer, suggèrent que des choix sont à faire concernant la base du système de rémunération, ainsi que sur la façon d'atteindre les objectifs que l'on s'est fixés. Si l'on considère la rémunération comme un système c'est parce que :

1-il y a plusieurs éléments qui interviennent dans la détermination d'une politique salariale et que toute variation d'un élément affecte les autres.

2-la rémunération ne se borne pas à sanctionner monétairement un travail. Mais s'intègre à une fonction globale de rétribution et de régulation des ressources.

3-la rémunération engage des processus multiples: évaluation des emplois, classification, négociation salariales, logistique de la paie...etc. qui font que celle-ci n'est pas une opération simple mais une activité complexe.

La rémunération doit s'appuyer sur un véritable système intégré et évolutif, de dispositifs s'articulant autour de trois axes¹:

1-l'équilibre financier.

2-la cohérence externe.

3-l'équité interne.

1-L'équilibre financier:

La nécessité de respecter un équilibre financier peut s'exprimer de la manière suivante:

Capacité à payer \geq masse salariale.

Selon C. D. ECHAUDEMAISON la masse salariale représente l'ensemble des salaires versés pendant une période de temps (mois, années) dans une entreprise.

¹ OLIVIER, E. dictionnaire d'économie et des sciences sociales, Nathan, 1998, p276

2-Cohérence externe:

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

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

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

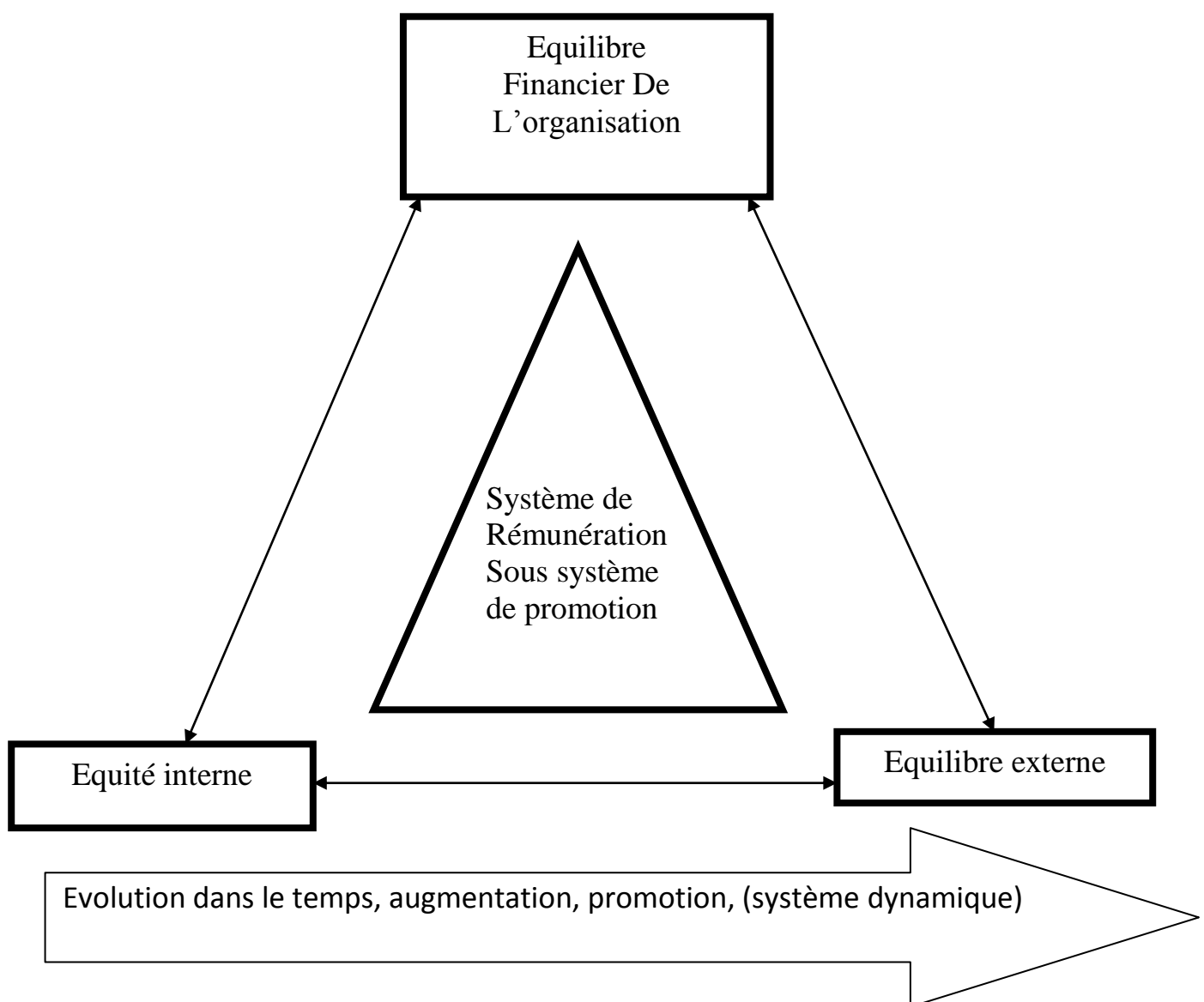
3-Équité interne:

Tout sentiment d'injustice exprimé au vécu par les salariés est porteur de conflits potentiels ou est facteur de démotivation.

L'équité renverrait donc à la perception d'une adéquation entre le niveau et le type de contribution du salarié et ceux de sa rémunération, l'équité peut aussi correspondre à l'idée que sa performance dans le travail justifie les chances de sa progression dans l'entreprise.

Le système de rémunération de l'entreprise doit conjuguer ces trois équilibres. Mais ceux-ci sont en permanence remis en cause par l'action combinée de l'évolution des compétences, du vieillissement des populations salariées, des données économiques générales et propres à l'entreprise. L'ensemble de ces transformations fait que l'équilibre défini à l'instant T n'est pas stable dans la durée. L'apparition de déséquilibre est même quasiment automatique, et oblige l'entreprise à surveiller sans cesse les mécanismes de détermination de ses rémunérations.

Figure3: le système de rémunération ; système dynamique a trois composants



Source : matroy b, crozet d, gestion des ressources humaines : pilotage social et performances, dunod, paris,2001, p109

Le système de pilotage des rémunérations est sans doute l'un des plus complexes qui existe dans une organisation, les enjeux économiques d'une part, sociaux d'autre part, sont tels que l'attention la plus vive doit être portée sur son fonctionnement et ses évolutions.

5-Les différents systèmes de rémunérations :

Quelle que soit les politiques salariales mises en œuvre dans les entreprises, elles résultent toujours de choix entre différents systèmes de rémunération.

5.1- le salaire fixe :

Il correspond à la mise en œuvre du principe "à travail égal, salaire égale" généralement revendiqué par les syndicats. Le plus souvent, il s'agit d'un salaire au temps. Dans la réalité, les pratiques des entreprises tendent à différencier les rémunérations des individus même s'ils occupent des emplois identiques.

Cela s'explique par la nécessité de prendre en compte le fait que certains salariés ont une plus grande maîtrise de leurs emplois que d'autres.

Il ne s'agit pas de rémunérer seulement le temps passé dans un poste, ce qui se fait généralement à travers le versement de primes d'ancienneté, il s'agit de considérer qu'un individu peut voir sa rémunération augmenter même s'il ne change pas d'emploi pour cela, les entreprises élaborent généralement des fourchettes de rémunération pour chaque emploi qui indiquent une valeur minimale et une valeur maximale jugée raisonnable, afin de différencier les salariés.

5.2-Le salaire individualisé :

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

Le salaire au rendement mis en place par F. W. Taylor dans un système d'organisation rationnelle, n'est que la forme la plus élémentaire du salaire individualisé.

Sur la base de normes de temps élaborés par les spécialistes des bureaux des méthodes, le salaire au rendement vise à encourager l'ouvrier à travailler encore plus vite pour réaliser un plus grand nombre de pièces dans le même temps.

Bénédicte Reynaud¹ définit l'individualisation comme « toute règle de formation des salaires qui se fonde sur des critères individuels : ancienneté, diplôme, expérience, qualification, performance ».

Par opposition à des règles salariales qui se fondent sur des critères organisationnels avec en particulier, le poste de travail.

L'individualisation est une politique salariale d'entreprise souhaitant motiver les salariés en rémunérant leurs performances individuelles. Pour qu'elle ait une chance de succès, les critères de l'appréciation individuelle doivent être connus de tous, et les objectifs à atteindre fixés individuellement au cours d'un entretien entre l'intéressé et son responsable hiérarchique.

On peut dire que le salaire est individualisé lorsque chaque salarié sait à l'avance et avec précision ce que l'entreprise attend de lui et comment sera mesuré sa performance en vue d'une éventuelle évolution de sa rémunération.

La part réversible du salaire, lorsqu'elle existe a pour objet de sanctionnée (positivement ou négativement) au moyen d'une somme significative, remise en jeu à chaque exercice, les résultats obtenus par le collaborateur. Elle implique bien sur la mise en place d'un système d'appréciation de la performance.

Elle ne peut se mettre en oeuvre que dans un niveau avancé de gestion des ressources humaines.

Comprenant notamment un système régulier d'appréciation individuelle. De plus l'individualisation fait l'objet d'un débat dont les arguments sont résumés dans le tableau suivant :

¹ MARBACH, V. Evaluer et rémunérer les compétences, édition d'organisation, 1999, P113

Tableau2 : le salaire individualisé

LES PARTISANS	LES ADVERSAIRES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ C'est un phénomène inéluctable Dans une société industrielle moderne (+5% par an ou pour les cadres). ▪ Les processus descend les échelons des hiérarchiques et concerne les cadres moyens et les non cadres. ▪ C'est un outil de développement de la performance. ▪ C'est l'instrument de la mobilisation et de la motivation. ▪ Nous mettons en place des systèmes SMAC (...): <ul style="list-style-type: none"> • Simples. • Mesurables. • Accessibles. • Compréhensibles. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ C'est une mode passagère au goût du jour de vieux principes (salaires au rendement). ▪ Que signifie individualisation pour des salaires de deux fois le SMIC (A. Riloud). ▪ La performance individuelle n'existe pas. ▪ C'est l'instrument de mobilisation des 20% a 30% les meilleurs. ▪ Nous observons des systèmes CAFC : <ul style="list-style-type: none"> • Complexes. • Arbitraires. • Fluctuants. • Confus.

Source: MATROY, B. CROZET, D. op.cit, p114

Olivier Servais aborde l'individualisation à travers l'analyse de deux formes de salaires idéal types qui s'opposent point par point ; le salaire uniforme et le salaire individuel.

Tableau3 : salaire uniforme et salaire individuel

	Salaire uniforme	Salaire individuel
Principe théorique	« à travail égal, salaire égal »	« à implication différente, salaire différent »
forme générale	Au temps exclusivement	au temps, aux performances, au comportement.
Dépendance	Poste de travail	Intensité -qualité du travail
Champ d'application	Idem pour tous	Individu
Détermination	A priori	A posteriori
variabilité	Nulle	Forte (potentielle)

Source : Marbach, v. op.cit. p114

Le montant du salaire uniforme est déterminé à priori par les termes du contrat du travail sur la base d'une évaluation des postes de travail. A l'inverse, le montant du salaire individuel est établi à posteriori, au terme d'une période d'évaluation contractuelle, en fonction de critères d'implication dans l'activité et de résultats. La référence au poste n'est pas pour autant complètement évacuée. Si certaine entreprise pratique le tout uniforme, le tout individuel reste rare. La classification du poste constitue un socle commun dans la rémunération, auquel s'ajoute un complément individualisé, ainsi classification du poste et qualification du titulaire sont disjoints.

L'individualisation désigne donc une forme salariale mixte à mi-chemin entre salaire uniforme et salaire individuel. Elle correspond à une autonomisation de la fixation du salaire par rapport au poste de travail, assortie d'une multiplication des facteurs déterminants du salaire.

La volonté d'individualiser les salaires et d'assurer une meilleure intégration des salaires conduit un nombre croissant d'organisations à donner une importance accrue à la part de la rémunération concernant la façon d'occuper le poste.

Cette tendance s'accompagne du développement et de la formalisation des systèmes d'évaluation, on ne peut envisager, en effet, qu'une rémunération individualisée fonctionne sans outils d'évaluation des activités individuelles. Ensuite et une fois le système d'évaluation mis en place, l'entreprise associe une part variable de la rémunération aux résultats observés ou à l'atteinte des objectifs.

5.3- salaire lié au résultat de l'entreprise :

Le lien direct entre résultats de l'entreprise et rémunération des salariés peut prendre diverses formes; intéressement, partage des bénéfices, programme d'actionnariat.....etc. ces dernier visant à permettre à certains salariés d'acquérir une partie du capital de l'entreprise.

L'intéressement consiste à reverser aux salariés une part du résultat réalisé, il est donc conditionnel. Il suppose qu'un accord existe pour définir la part de bénéfice qui sera versée aux salariés. Il est donc aléatoire, puisque généralement proportionnel au résultat.

Section 2 : la formation de la rémunération :

La formation de la rémunération doit respecter trois dimensions qui sont la question des composantes, de niveau et de la hiérarchie de celle-ci. Une bonne élaboration d'une structure salariale pourra faire face à toutes ces questions. L'élaboration des structures salariales passent par :

La détermination des familles ou des classes d'emplois :

A partir des résultats de l'évaluation des postes de travail, on construit les familles (classes) d'emplois. Ces familles regroupent tous les emplois similaires. Les emplois appartenant à une même famille peuvent différer par leur contenu, mais ils possèdent une valeur équivalente pour l'organisation. Un taux de salaire ou un éventail de taux de salaire est attribué à tous les emplois d'une même famille.

L'existence d'une famille d'emploi permet de justifier les faibles différences de salaires existant entre certains postes, elle facilite l'administration des salaires et élimine les erreurs légères qui se seraient glissées lors de l'évaluation des postes. Une fois que les emplois sont évalués, les familles d'emploi sont définies, on détermine l'éventail des salaires.

L'évaluation des postes de travail assure l'équité interne. Tandis que le recours à des enquêtes salariales sert à fixer les niveaux de rémunération, les structures salariales et le mode de rémunération. Ces enquêtes assurent l'équité externe grâce à l'information qu'elles fournissent.

1-Définition et structure de la masse salariale :

Il y a plusieurs auteurs qui ont définis la masse salariale, on peut citer quelques définitions :

« Montant globale de la rémunération directe ou indirecte consacrée par une organisation ou une industrie ou encore une économie nationale aux salariés durant une période donnée, généralement une année. »²

« Montant globale de la rémunération directe ou indirecte consacrée par une organisation ou une industrie ou encore une économie nationale aux salariés durant une période donnée, généralement une année »³

² SEKIOU, L, gestion des ressources humaines, de BOECK université, 2ème édition, 2001, P 159

³ Ibid. p.163

Donc on peut dire que la masse salariale représente la totalité des dépenses engagées par l'entreprise au titre de la rémunération au travail. Le volume de la masse salariale ne doit pas dépasser le niveau possible des engagements financiers de l'entreprise.

a- la masse salariale fiscale (MSF) :

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

- tous les salaires, appointement, primes, commissions et avantage en nature.
- la part de charges sociales obligatoires payée par le salarié.

On définit cependant les indemnités ou remboursements de frais professionnels non imposables, les sommes ayant caractère de dommage et intérêts (indemnités de licenciement par exemple) et les sommes bénéficiant d'exonérations (médaille du travail).

b- la masse salariale versée aux salariés (MSV) :

Il s'agit de la masse salariale fiscale augmentée des indemnités non imposables incluses dans la feuille de paie, diminuée des avantages en nature. Et selon Jean Pierre Citeau¹ :

« La masse salariale est représentée par l'ensemble des charges directes et indirectes imputés au « coût du travail » à savoir :

- salaire bruts versés.
- Les indemnités et primes non imposables et non soumises à cotisation.
- Les charges sociales patronales légales et conventionnelles.
- Les charges fiscales assises sur le salaire.
- Les frais de formation et d'apprentissage.
- Les charges liées à divers chapitres de l'action sociale de l'entreprise. »

¹ CITEAU, J-P, gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratique, Arnaud, Paris, 1997, p 18

2- Les facteurs d'évolution de la masse salariale :

Deux types de facteurs ont des incidences sur l'évolution de la masse salariale :

- les variations quantitatives et qualitatives de la main d'œuvres et de son emploi à savoir :

- Les évolutions des effectifs (par catégorie)
- Les changements de qualification, soit liée au système de promotion, soit associé à certaines modifications des structures d'emploi et de travail (en effet certaines disparitions ou requalifications de catégories professionnelles ont un impact sur la masse salariale)
- Les variations dans la durée du travail.

-les évolutions de prix et de taux concernant :

- Les augmentations générales.
- Les augmentations catégorielles (ou différentielles)
- Les augmentations individuelles liées au mérite, à l'ancienneté et à la promotion.
- Le versement de primes liées à l'activité.
- Les changements du taux des cotisations sociales et des plafonds.

Toute variation des rémunérations à des incidences d'une part sur le revenu de salarié et d'autre part sur les dépenses engagées par l'entreprise.

Ces incidences sont appréciées à travers trois variables fondamentales :

« L'effet niveau » : relatant l'évolution du salaire nominale des salariés sur une période, « l'effet masse » traduisant la variation de la dépense pour l'entreprise des augmentations en niveau.

« L'effet report » : significatif d'une incidence différée sur la masse salariale des augmentations en niveau, a ces trois effets qui rendent compte de la spécificité de l'impact de certaines variation sur l'évolution des salaires et de la masse salariales d'une année à l'autre, il convient d'ajouter d'autre effets.

3-Les effets d'évolution de la masse salariale :

3-1-effet report :

Il mesure l'incidence sur l'année n+1 d'augmentation de salaire intervenu en année n. cet effet de report se manifeste par une augmentation de la masse salariale en année n+1 a effectif constant même si aucune augmentation n'a lieu en année n+1.

Exemple : soit un salaire mensuel brut de 1250 euros, l'entreprise décide de procéder à 2 augmentations au cours de l'année A ; l'une de 1,5 % au 1er juin, l'autre de 1 % au 1er décembre.

Soit M, la masse salariale au 31 décembre de l'année A :

$M = (1250 \times 5) + (1268,75 \times 6) + 1281,40 = 15143,9$ euros Sachant que 1268,5 correspond à 1,5 % d'augmentation sur 1250 et 1281,40 correspond à 1 % d'augmentation sur 1268,75.

En année A+1 l'entreprise n'accorde pas d'augmentation de salaire, la masse salariale M', en A+1 sera de : $M' = 1268,40 \times 12 = 15376,80$ euros.

Le rapport M'/M égale à 1,015 indique que la masse salariale aura augmenté de 1.5 % en A+1. On appelle cette hausse l'effet report de A sur A+1.

3-2-effet de noria :

Il mesure l'effet du remplacement, aux mêmes postes de salariés âgés par des salariés plus jeunes, aux mêmes niveaux de qualifications, ces derniers en générale moins bien payés, permettent à l'entreprise de dépenser moins (diminution de la masse salariale), on parle ici d'effet de noria positif.

Un effet de noria négatif se produit si l'on intègre des salariés plus âgés ou plus jeunes et surtout plus qualifiés et donc mieux payés.

3-3- Effet d'effectif :

Il est directement lié au nombre de salariés de l'entreprise, s'il augmente, la masse salariale augmente et inversement. Cela explique pourquoi le recours à des suppressions d'emplois est aisément pratiqué dans le but de voir la masse salariale baisser.

3-4-Effet de structure :

Il apparaît lorsque des changements interviennent dans la structure des qualifications de l'entreprise, par exemple, si l'acquisition d'une nouvelle machine entraîne le remplacement d'un salarié peu qualifié par un salarié très qualifié, (percevant un salaire supérieur), la masse salariale s'accroîtra sous un effet de structure.

3-5-Gvt Glissement, Vieillessement, Technicité :

Le GVT permet de connaître précisément les conséquences sur la masse salariale des augmentations individuelles réalisées en cours d'année, il mesure les évolutions de la masse salariale liées à trois catégories d'augmentations :

- Le glissement : il mesure les augmentations accordées sans qu'il ait transformation, ni de la qualification ni de la nature du travail.
- Le vieillissement : il mesure les effets d'évolution des taux des primes d'ancienneté ou l'application de mesures d'augmentations automatique.
- La technicité : elle correspond aux augmentations de salaire consécutives aux changements de qualification.

4-Le contrôle des couts salariaux :

Les coûts salariaux représentent en générale dans les entreprises 60% de la valeur ajoutée dégagée, et il est vital pour les firmes d'en contrôler l'évolution. Deux points de repère sont utilisés de manière plus ou moins systématique :

- la comparaison avec les autres entreprises (la référence au marché).
- L'évolution du totale des rémunérations versées (la masse salariale).

Dans les deux cas, les comparaisons sont délicates et dépendent crucialement de la pertinence de leur base¹

- Il faut trouver des postes comparables et rassembler des éléments sur l'ensemble des Rémunérations qui leur sont associées.
- il faut distinguer, dans l'évolution du total des salaires, ce qui dépend de l'accroissement des effectifs, de la modification de leur composition (arrivée de personnes plus diplômées ou plus jeunes), ce qui résulte du jeu de l'ancienneté et ce qui traduit une augmentation générale des salaires.

Les calculs isolent des « effets noria » qu'ils apparaissent dans le cas de renouvellement du personnel (lorsqu'un salarié qui part à la retraite est remplacé par une jeune recrue sur le même poste, la masse salariale s'allège).

¹ GAZIER, B, les stratégies des ressources humaines, la découverte, 3ème édition, paris, 2004, P13

Conclusion du chapitre 1 :

La politique de rémunération est un réel levier de motivation et un outil de changement des organisations. L'enjeu est de bâtir un système qui répond à la stratégie de l'entreprise en tenant compte des aspects techniques, économiques, sociaux et juridiques.

Une politique de rémunération dépend de trois principales contraintes : l'équilibre financier, l'équilibre interne et l'équilibre externe. Ce qui est important c'est que le salarié considère qu'un système de salaire est équitable de telle sorte que les différences de salaire soient plus comprimées que les différences de productivité.

Un système de la masse salariale détermine la façon dont les employés sont payés. Si un déséquilibre touche une des composantes de système de rémunération, l'entreprise ne peut fonctionner durablement. La détermination des rémunérations affecte à la fois : l'équilibre financier à long terme d'une organisation, son équilibre social entre différentes catégories de personnel, et le degré de motivation de chacun de ses membres.

L'équilibre des rémunérations au sein d'une unité repose sur deux composantes : le sentiment de justice et d'équilibre visa vis des salaires et des responsabilités.

Le caractère incitatif de la rémunération permet la création de la motivation chez le salarié qui engendra ensuite une certaine performance dans l'entreprise. Il faut que la gestion de rémunération prenne une dimension stratégique afin d'influencer le comportement des salariés dans le sens recherché.

Lorsque l'on parle de rémunération, les bienfaits de tel ou tel système sont opposés à ses conséquences néfastes. Mais on oublie la plupart du temps que chaque méthode a été conçue pour des conditions de production bien définies celle qui a été choisie dans une entreprise doit être remise en question chaque fois que les circonstances ou les besoins évoluent, sous peine de voir apparaître des inconvénients graves et préjudiciables pour celle-ci

Chapitre 2 : La motivation au Travail

Section 1 : les mécanismes de motivation

Section 2 : principales théories de la motivation

Introduction :

Dans ce présent chapitre nous allons présenter tout d'abord la définition ou encore les différentes définitions données à la notion de motivation en répondant à la question qu'est ce que la motivation ? Puis on présentera les principales théories portant sur la motivation. Le passage par cette passerelle est vraiment important car avant d'aborder la motivation par la rémunération, il faudra d'abord passer par le traitement de la notion de motivation d'une manière générale.

La motivation des salariés est donc désormais un facteur essentiel de la réussite des entreprises. Afin de mieux connaître toutes les facettes de la motivation il semble indispensable de tenter de la définir sous différentes approches et de tenter de mieux comprendre les différentes théories avancées jusqu'à nos jours sur ce sujet. En effet, dans cette notion de motivation, interviennent des aspects psychologiques, sociologiques, philosophiques et organisationnels. Aujourd'hui des recherches sont encore réalisées, elles portent plus particulièrement sur le rôle de la personnalité, sur l'environnement de chaque individu, et sur l'impact qu'il peut avoir sur sa motivation.

Les dirigeants tentent aujourd'hui de modifier les tâches pour les rendre motivantes. Ils modifient également leur management, en appliquant des notions du management participatif, en fidélisant les salariés. Les dirigeants intensifient également leurs efforts en communication interne, en mettant au point des stratégies pour valoriser les salariés et leur entreprise. Enfin, ils renforcent leur culture d'entreprise afin d'accentuer la cohésion entre les salariés et l'entreprise.

Nous devons définir ce concept puis présenter d'une manière synthétique quelques théories portant sur ce thème.

Section 1 : les mécanismes de motivation :

Pour mieux comprendre le fonctionnement des organisations, les managers et les chercheurs adoptent le concept de motivation au travail. Le contenu de la notion de motivation paraît assez flou. Plusieurs disciplines ont étudié ce phénomène. Vallerand et Thill (1993) proposent un essai d'où ils montrent l'évolution de la pensée sur le comportement humain dans les organisations sociales jusqu'à l'apparition du concept de motivation au travail. Ces deux auteurs retracent l'évolution de la pensée depuis les premiers philosophes grecs jusqu'aux scientifiques du 19^{ème} siècle.

La motivation est considérée comme l'élément moteur d'un comportement dirigé et finalisé. Les organisations qui seront vraiment performantes à l'avenir sont celles qui auront découvert la façon d'attirer l'engagement du personnel et développer leurs capacités à apprendre à tous les niveaux de l'organisation. Chaque entreprise a une vision par rapport à la motivation. Souvent dans l'entreprise on rencontre, des confusions avec d'autres termes, car des fois le dirigeant déclare des actions dont l'objectif c'est de motiver, mais en réalité, ces actions ne sont que des actions de stimulation, ou de satisfaction ou encore de performance. Une entreprise qui déclare vouloir développer la motivation, en fait c'est plus d'implication, d'incitation et de performance qu'elle souhaite. Aussi quand un salarié donné parle de motivation c'est de la satisfaction qu'il veut.

1. Histoire du concept (bref historique)

Il est vraiment difficile de retracer l'histoire du concept général de motivation, car entre l'antiquité et le 20^{ème} siècle il n'a pas vraiment été étudié. Mais, on peut faire un parallèle avec l'histoire de l'organisation du travail, qui utilise le concept restreint de motivation au travail sachant que ça ne déroule pas toujours d'une façon directe.

Au moyen âge, comme aujourd'hui, le type d'organisation est en relation avec le type de métier considéré. Pour l'artisan de cette époque, le savoir faire artisanal, lui donnait la possibilité d'organiser son travail comme il le souhaitait, ce qui nous pousse à penser que la motivation était donc relativement importante, par le fait que cet artisan menait son œuvre du début à la fin à son rythme par le biais de la motivation intrinsèque.

A la fin du moyen âge, les grandes entreprises et les grands ateliers apparaissent, c'est l'ère du passage à l'époque moderne.

Dès lors, le mode d'organisation change, on peut concevoir que la motivation des salariés a baissé, de fait que cette dernière doit obéir à de multiples facteurs et d'indicateurs qui la régissent. A partir de cet instant, l'art de l'organisation et du management devient plus qu'une nécessité.

Pendant le premier tiers du 20^{ème} siècle, la notion de motivation n'existait pas dans les entreprises et les organisations. On parle juste d'une simple définition juridique du terme motivation. A cette époque, les dictionnaires proposaient la définition suivante : « la motivation correspondait à la justification d'un acte et à l'exposé d'une décision ». Dans les années 1930, le concept de motivation devient pour la première fois objet de recherche. Les recherches menées au départ sont basées sur la famille, l'église, les partis politiques.

Dans le but de mieux comprendre le fonctionnement des entreprises et des organisations, les chercheurs et les managers se sont focalisés sur la question qui fera émerger le concept de motivation : *Qu'est-ce qui pousse ou qu'est ce qui suscite la décision de l'individu de se comporter de telle ou telle façon selon le contexte, d'agir dans telle ou telle direction selon sa décision ou sous pression exercée sur lui ?*

Au début du 20^{ème} siècle, avec le taylorisme, puis le fordisme les principes de l'organisation du travail sont mis en place. Taylor disait que la motivation est la conséquence du salaire, car il ne tient pas compte des motivations intrinsèques. Pendant les trente glorieuses, les travailleurs sont devenus des marchandises comme les autres, ceci n'a pas favorisé la motivation des travailleurs qui, se sentant utilisés, restaient donc passifs et subissaient leur travail, n'étaient pas reconnus à leur juste valeur, c'est encore souvent le cas d'aujourd'hui pour les emplois précaires.

Pour parler sur la motivation, on est censé se placer dans un cadre conceptuel ou théorique du sujet.

2. Qu'est ce que la motivation (les différentes définitions)

Selon le dictionnaire étymologique (Picoche, 2002, *Le Petit Robert*, 1979), le terme motivation dérive du latin *movere* qui, au XI^e siècle, prend le sens de « mouvoir », « se mouvoir ». Il donne *motus*, soit « mouvement ». Celui-ci donnera *motivus*, « motif » ou «

Chapitre 2 : la motivation au travail

mobile », c'est-à-dire « ce qui met en mouvement », dont découlera une famille de termes comme *mouvant*, *mouvance*, *mouvementé*, et aussi *moteur*, *motion*, *locomotion*, *mobilité*, tous liés au mouvement physique. À partir du XIII^e siècle, apparaissent des termes plus en rapport avec les émotions, les sentiments, en somme avec la psychologie, cherchant à traduire cette fois les « mouvements de l'âme », comme *émoi*, *émouvoir*, *émouvant*, mais aussi *commotion* et *commotionner*.¹

Il faut admettre aussi que : définir la motivation au travail relève du défi, tant les avis, les opinions, les analyses, les pratiques managériales divergent sur un sujet combien important pour l'entreprise. Autant les chercheurs que les managers s'opposent entre courants de pensées, jusqu'à créer des antagonismes (opposition et rivalité). Chacun a son avis sur la définition de la motivation au travail et ses recettes pour la renforcer dans l'entreprise. Déjà en 1976, Toulouse et Poupard parlait de la jungle des théories de motivation au travail, alors qu'en 1981, Kleingina.A.M, et Kleingina P.R. recensaient 140 définitions du concept²

Cette notion se distingue du dynamisme, de l'énergie ou de fait d'être actif, se manifestant habituellement par le déploiement d'une énergie (sous divers aspects tels que : l'enthousiasme, l'assiduité, la persévérance), la motivation est assimilée à une réserve d'énergie. Mais plus qu'une forme d'énergie potentielle, la motivation est une instance d'intégration et de régulation d'une multitude de paramètres relatifs aux opportunités de l'environnement et aux sollicitations d'une situation. La motivation est assortie à cette notion de forces qui favorisent l'émergence d'un comportement⁴

Vallerand et thill (1993, P18) ont apporté la définition suivante :

«le concept de motivation au travail présente 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».⁴

¹ PHILIPPE, c. et fabien f. traité de psychologie de la motivation. Paris : dunod, 2009. P190

² Roussel p., la motivation au travail : concepts et théories, paris : EMS, 2001. P3

⁴ dolan et al., Initiation à la psychologie du travail. Gaelan morin, 2000. P50

⁴ vallerand et thill., Introduction à la psychologie de la motivation. Vigot, 1993. P18

La motivation au travail est un construit hypothétique, c'est-à-dire un concept représentant un processus physique supposé, non observable directement. Les psychologues s'accordent sur les caractéristiques de la motivation et distinguent quatre éléments constitutifs de ce construit¹:

Le déclenchement du comportement : c'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. la motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement

La direction du comportement : la motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre, Elle est la force incitatrice qui oriente (1) l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre, (2) les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu

L'intensité du comportement : la motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail.

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

La motivation résulte de l'interaction entre un individu et son environnement.

La motivation est une force interne à l'individu : elle dépend de ses caractéristiques personnelles comme les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalités.

Une force externe : elle est liée à la situation. La motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire les efforts d'orienter et soutenir durablement le salarié vers la réalisation des objectifs et de la charge au travail, et de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités du personnel.

Dolan et al (1996) précisent que la motivation est « *l'ensemble des forces incitant l'individu à s'engager dans un comportement donné* ». Il s'agit donc d'un concept qui se rapporte tant aux facteurs internes (cognitifs) qu'externes (environnementaux) qui invitent l'individu à adopter une conduite particulière .

¹ Roussel P., op.cit. P4

Chapitre 2 : la motivation au travail

Les divergences dans la rédaction de la définition de la motivation au travail est un constat réel, mais tout de même il ya un accord entre les spécialistes du domaine qui permet de dire que les apports des psychologues Vallerand et Thill sont très convaincants.

En revenant à cette définition, on peut tirer plusieurs remarques :

- C'est très difficile d'observer directement la motivation d'une personne.
- La motivation est considérée comme un construit hypothétique, un type de comportement. On suppose que chaque individu a le pouvoir de développer ce comportement.
- L'action d'une force intérieure déclenche le processus motivationnel, elle est donc son origine.
- Cette force motivationnelle intérieure dépend de caractéristiques personnelles comme les besoins, l'instinct, les traits de personnalité.
- Le processus motivationnel peut être déclenché par une force motivationnelle externe qui dépend de la situation de travail, de l'environnement de travail, de la nature de l'emploi, du mode de management des supérieurs

Deux types de facteurs s'émergent : les facteurs de motivation internes ou dispositionnels qui sont dus à la force motivationnelle interne et les facteurs de motivation externes ou situationnels dus à la force motivationnelle externe. Les facteurs de motivation internes ou dispositionnels sont changeants et propres à chaque individu. Le niveau de motivation peut être soit faible, soit fort, variant à la fois entre les individus à des moments déterminés et chez une même personne à différents moments et selon les circonstances. (Pinder, 1984, P8).

Il ne faut pas considérer la ressource humaine juste un outil de production, dont on atteindrait un rendement constant défini par les anciennes normes tayloriennes, au contraire cette ressource présente un champ d'investissement important, sa performance peut varier selon les circonstances de moins l'infini à plus infini, tout dépend du degré de motivation de cette ressource.

3. Les sources et origines de la motivation

3.1. Les sources de motivation¹ :

On distingue plusieurs sources de motivation des salariés, leur importance se diffère d'une entreprise à une autre, d'un responsable à un autre, d'un salarié à un autre, à titre d'exemple on peut citer :

- **La reconnaissance**

La reconnaissance est devenue une demande quasi unanime chez les salariés. L'analyse montre qu'elle comprend quatre dimensions spécifiques.

La demande de reconnaissance est devenue une composante essentielle de la vie au travail. Elle touche toutes les organisations, privées ou publiques, et toutes les professions, du bas en haut de la hiérarchie. Elle prend la forme de revendications de salaires, de statuts, mais aussi d'une demande plus générale et plus diffuse qui porte sur la personne elle-même, le « respect » et la dignité que chacun estime dus.

Que se cache-t-il donc derrière cette notion de reconnaissance ? De quoi parle-t-on ? Objet insaisissable car multidimensionnel, elle est à la fois individuelle et collective, quotidienne et ritualisée ; elle concerne autant la personne que le travail ; elle peut être financière ou « symbolique ». La pratique de la reconnaissance doit prendre en compte toutes ces dimensions.

Pour s'intégrer dans une organisation, toucher concrètement la vie des employés, des gestionnaires et des dirigeants, elle doit donc s'inscrire au sein d'une culture organisationnelle et se fondre dans les pratiques courantes de gestion des ressources humaines et d'organisation du travail.

L'analyse scientifique de la reconnaissance fait apparaître quatre dimensions principales :

1 Reconnaître la personne : une conception existentielle. La conception humaniste et existentielle s'intéresse aux personnes en tant qu'êtres singuliers. Dans cette optique, la reconnaissance porte sur l'individu et non sur l'employé. Cette reconnaissance s'adresse à Éric, Stéphanie, madame T. et non au « responsable marketing » ou à « la comptable ».

¹ Jean F. Malaise au travail, revue des sciences humaines, paris N°12 septembre 2008, pp 90-91

2 Reconnaître les résultats : l'approche comportementale. L'approche comportementale s'intéresse aux résultats effectifs, observables, mesurables et contrôlables du travail. Elle suppose implicitement que l'individu agisse en vue de résultats positifs qui sont le moteur de son activité. La reconnaissance au travail est donc considérée comme une récompense. Le salaire à la pièce, l'intéressement aux bénéfices, la commission, la prime sont les applications directes de cette reconnaissance instrumentale.

3 Reconnaître l'effort : la perspective subjective. Les résultats ne sont pas forcément proportionnels aux efforts fournis. Dans un marché déprimé, les salariés peuvent redoubler d'efforts sans que les résultats suivent. Cette conception de la reconnaissance porte sur l'effort, l'engagement et les risques encourus. Elle prend en compte les motivations et l'équilibre psychique de l'individu, ses plaisirs et ses peines. Ici la reconnaissance, indépendante des résultats finaux se vit surtout dans le registre du symbolique.

4 Reconnaître les compétences : la perspective éthique. La perspective éthique s'intéresse aux compétences de l'individu, aux responsabilités individuelles, au souci qu'il porte à autrui, etc. La qualité de la relation est mise en avant. Cette conception éthique (qui constitue la base théorique sous-jacente à la reconnaissance de la pratique de travail) prend aussi en compte les valeurs et les principes moraux qui guident une organisation, qu'il s'agisse de l'égalité, de la justice ou de la responsabilité sociale.

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

Certains auteurs en économie supposent que le principal facteur de motivation des salariés porte beaucoup plus sur une communication irréprochable. Les techniques de management modernes imposent à toute entreprise d'avoir un discours clair en termes de direction. C'est-à-dire, le chef de l'entreprise, les responsables des différents services

doivent expliquer de manière précise aux salariés ce que l'on attend d'eux et ce vers quoi on tend en fixant dès le départ des objectifs pour l'entreprise et en expliquant également pourquoi on a pris telles ou telles décisions plutôt que d'autres. L'organisation des réunions d'information des salariés permet de cerner les problématiques de l'entreprise, les raisons pour lesquelles la direction générale peut être amenée à prendre telles décisions ou tels types d'orientation. Certes, l'ensemble de ces actions n'agissent pas directement sur la motivation mais que cela permet au moins à l'ensemble de l'entreprise d'avancer dans le même sens. Il est très important de communiquer de manière claire et régulière auprès des salariés, et ce, à tous les niveaux. En effet, les managers de proximité doivent communiquer les objectifs qui

ont été fixés à leurs collaborateurs afin que toute l'équipe avance dans le même sens. Le manager doit également veiller à ce que l'ensemble du personnel ait compris leurs buts ainsi que leurs enjeux. La communication ne porte pas uniquement sur les objectifs, mais aussi sur d'autres points, notamment sur les différentes orientations et décisions prises par la direction générale.

En effet, il est nécessaire de faire un retour systématique aux collaborateurs sur les résultats obtenus et les actions à améliorer. Une communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble du personnel dans le sens où il saura quels sont les enjeux et les objectifs de ses tâches. Ainsi les salariés travailleront ensemble pour un but commun. En d'autres termes, il est important de donner du sens au travail demandé à ses collaborateurs ce qui va leur permettre par la suite de se responsabiliser dans leur travail. De plus, il faut que la communication vis-à-vis des collaborateurs soit la plus transparente possible. Cette transparence va rendre légitime les différents choix et décisions pris par la hiérarchie. A contrario, si la direction tient un discours hypocrite et flou, les salariés vont perdre toute confiance à l'égard de leurs supérieurs et au fil du temps se démotiver. Enfin une bonne communication interne passe également par un contact privilégié d'échange et d'écoute des salariés avec la direction, créant une dynamique positive pour l'entreprise. En effet, le salarié va se sentir reconnu et intégré à l'organisation.

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

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

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

Certains jugent que la rémunération peut également jouer un rôle important. En effet, cela permet d'attirer les salariés et de les motiver à venir travailler ou encore à mieux travailler s'ils sont déjà là dans votre entreprise. Là, je souligne que l'objectif de tout ce mémoire, est de dévoiler les réalités concernant le système de rémunération et son impact sur la motivation des salariés.

- **L'évolution de carrière**

La motivation des salariés peut également provenir des évolutions de carrière intéressantes que propose l'entreprise. La mobilité interne, la polyvalence permettent aux salariés de ne pas stagner dans leurs carrières professionnelles, mais de découvrir d'autres métiers de manière également à développer l'employabilité des personnes tout au long de leur cycle de travail. On est dans des sociétés où il ya une énorme mobilité, dans des économies où il faut que ça bouge tout le temps et il faut aussi que l'entreprise s'adapte et puisse proposer ça aux salariés.

3.2. Les origines de la motivation

Plusieurs thèmes développés par des courants d'analyses divers ont fait l'objet de controverses. Tout d'abord, des études approfondies sur la notion de motivation ont montré l'importance de la distinction entre deux types de motivations (Deci et Ryan 2000) : les motivations extrinsèques et les motivations intrinsèques. Les motivations extrinsèques relèvent d'incitations extérieures liées à un effet carotte (rémunération, promesses...) ou un effet bâton (surveillance, menace, sanction).

Les motivations intrinsèques sont au contraire le résultat de l'intérêt, de la curiosité ou du plaisir que les activités peuvent procurer naturellement. Cependant, les facteurs déterminants des motivations intrinsèques demeurent complexes. Les gains monétaires sont souvent accusés d'évincer la motivation intrinsèque (Bénabou et Tirole 2003). Diverses études concernant la satisfaction au travail montrent par ailleurs que le revenu d'un individu pourrait ne pas lui conférer toute la satisfaction attendue (Clark et Senik 2008).

La motivation intrinsèque¹ : désigne la motivation à s'engager dans une action pour elle-même, en raison du plaisir inhérent à cette action

La conscience des buts organise l'activité du sujet dans quatre dimensions :

- L'attribution de l'attention à la tâche ;
- La mobilisation de l'effort ;

¹ Herrbach O., comportement organisationnel. De boek. 2005. P 114

Chapitre 2 : la motivation au travail

- L'accroissement de la persévérance ;
- La définition des stratégies de travail ;

De nombreux travaux expérimentaux montrent que des sujets auxquels on attribue des buts difficiles, pourvu qu'ils soient accessibles, présentent de meilleures performances que ceux à qui on demande de faire de leur mieux ou à qui on ne donne pas de but.

D'après Vallerand : « les buts difficiles et accessibles ont un effet motivationnel important, dans la mesure où ils induisent un sens d'accomplissement personnel ».

La motivation extrinsèque²: désigne la motivation par les récompenses liées à l'exercice d'un travail.

Elle dépend de facteurs externes à l'apprenant, telles que des récompenses.

D'après cette définition, on comprend que la rémunération est une source de motivation extrinsèque. La qualité des relations avec les collègues, l'hygiène et la sécurité, le risque de perdre son emploi (stabilité d'emploi) ou de perdre des opportunités de carrière sont aussi des sources de motivation extrinsèques.

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

Le tableau suivant illustre les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction selon HERZBERG.

Tableau n° 01 : Facteurs de satisfaction et d'insatisfaction selon HERZBERG.

(motivation intrinsèque) Facteurs de satisfaction	(motivation extrinsèque) Facteurs d'insatisfaction
<ul style="list-style-type: none">• La réalisation de soi• La reconnaissance• Le travail• La responsabilité• L'avancement• La croissance	<ul style="list-style-type: none">• L'organisation de l'entreprise• La surveillance• Les conditions de travail• Les relations humaines• Le salaire• La sécurité de l'emploi• La vie personnelle

Source : <http://slideplayer.fr/slide/500621.04/04/2017>

4. Motivation et satisfaction au travail, motivation et implication au travail

4.1. motivation et satisfaction au travail¹

Le terme *satisfaction* est quasiment consubstantiel aux études de motivation. C'est pourquoi on ne peut le passer sous silence, au risque de se laisser prendre par les glissements sémantiques qui caractérisent les usages communs. *Le Robert* la définit comme « le sentiment de bien-être, le plaisir qui accompagne l'accomplissement de ce qu'on attend, ce qu'on désire, ce qu'on souhaite ». La satisfaction au travail partage de ce fait les mêmes difficultés d'appréhension que la motivation, étant comme elle une réaction avant tout intra-psychique résultant de l'évaluation par l'individu de son travail et de son emploi, et du sentiment que les résultats obtenus à travers eux sont conformes à ses attentes, à ses aspirations comme à ses valeurs. Il résulte de cette définition que la satisfaction est bien une *conséquence* des attentes de l'individu. On ne peut pas être satisfait de ce qu'on n'attend pas, ce qu'on ne désirait pas préalablement. C'est bien ce qui relie la satisfaction à la motivation. Pour mieux le comprendre, reprenons la démonstration de Francès (1995). Si l'on pose la question de savoir pourquoi l'on travaille, la réponse immédiate est « pour gagner sa vie ». C'est dans la grande majorité des cas absolument vrai, mais insuffisant. Une telle réponse n'explique en rien pourquoi on s'oriente vers telle ou telle formation, choisit tel ou tel métier et, une fois en poste, pourquoi on s'investit plus ou moins intensément dans son activité. Seul un détour par le concept de motivation permet, selon Francès, d'envisager moins naïvement cette question. La motivation est pour lui l'ensemble des *aspirations* qu'un travailleur attache à son travail, sachant 1) que chacune de ces aspirations est plus ou moins susceptible de se concrétiser, dans la mesure où elles dépendent du type de travail confié au salarié, et 2) que chaque aspiration est affectée d'un coefficient de désidérabilité, autrement dit, d'une valeur différentielle.

4.2. motivation et implication au travail

La motivation suppose implication mais elle va bien au-delà puisqu'elle touche aux ressorts psychologiques de l'individu, au plus profond de lui-même.²

¹ PHILIPPE, c. et fabien, f. op.cit. p 192

² CHAMAK, a. et fromage c. le capital humain. Edition liaison. 2006.P 192

Section 2 : Principales théories de la motivation

1. Les théories des besoins-mobiles-valeurs¹

Les théories de la motivation se rapportant à ce paradigme examinent les déterminants personnels (internes) et situationnels (externes) du comportement. La taxinomie repère trois grands courants théoriques : les théories des besoins ; les théories classiques de la motivation intrinsèque ; les théories de la justice organisationnelle et de l'équité. Elles tentent d'identifier les besoins, les mobiles et les valeurs qui sont à l'origine du comportement et de répondre à la question quelles sont les forces internes et externes qui agissent comme stimulus ?

1.1. La théorie des besoins de Maslow

Abraham. Maslow, dans son ouvrage intitulé *A Theory of Human Motivation* paru en 1943, expose sa théorie de la motivation. Dans cet ouvrage, il y schématise la pyramide des besoins à partir d'observations réalisées dans les années 1940.

Maslow distingue cinq types de besoins que nous allons définir ci-dessous :

Figure n° 1 : La pyramide des besoins d'Abraham Maslow



Source : Mucha L., « la motivation des salariés et la performance dans les entreprises », Mémoire professionnel, Université de Reims, 2010, P20.

¹ Roussel P., op.cit. P5

- **Les besoins physiologiques :**

Ces besoins sont directement liés à la survie des individus ou de l'espèce, ils sont classés dans le premier niveau le plus basique. Ce sont typiquement des besoins concrets comme manger, se vêtir, se nourrir, dormir...

Ces besoins peuvent être satisfaits par l'intermédiaire du salaire

- **Les besoins de sécurité (économique, psychologique, physique) :**

Ce type de besoin consiste à se protéger contre les différents dangers qui nous menacent. Il s'agit donc de la protection de soi au niveau physique mais également moral

- **Les besoins sociaux d'appartenance à un groupe (besoins de sociabilité) :**

Ce besoin révèle la dimension sociale de l'individu qui a besoin de se sentir accepté par les groupes dans lesquels il vit (famille, travail, association, ...). L'individu se définissant ainsi par rapport à ses relations. Il a donc besoin de s'intégrer à un groupe, être reconnu et être estimé par ce groupe. Ces besoins peuvent être satisfaits par un développement du sentiment d'appartenance, notamment par la culture d'entreprise, la communication interne, les groupes de projet, les activités sociales.

- **Les besoins de reconnaissance, d'estime, de respect et de confiance.**

Celui-ci prolonge le besoin d'appartenance à un groupe. L'individu souhaite être reconnu en tant qu'entité propre au sein des groupes auxquels il appartient.

Ces besoins peuvent trouver écho à travers les systèmes de rémunération, l'implication des individus, le management participatif.

- **Les besoins de développement personnel (besoins de réalisation de soi ou d'actualisation de soi) :**

Selon Maslow, ce besoin est le sommet des aspirations humaines, l'homme a besoin de s'épanouir ; de s'accomplir personnellement et de rechercher le meilleur de soi. Il vise à sortir d'une condition purement matérielle pour atteindre l'épanouissement.

Grâce à la pyramide de la hiérarchie des besoins, Maslow démontre donc scientifiquement que, pour motiver l'homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi.

Pour cela, il convient dans l'organisation du travail, de procéder à un enrichissement des tâches qui rend le travail plus intéressant et valorisant.

Ces besoins peuvent être satisfaits par le développement personnel (formation, carrière...)

Pour cette théorie, la motivation de tout individu serait suscitée par la volonté de satisfaire des besoins (force interne). Dès lors que l'individu a cette volonté, il agit, il est motivé. Maslow observe que l'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité croissante et la motivation à assouvir un type de besoin se prolonge tant que l'individu n'est pas parvenu à le satisfaire.

1.2. La théorie ERD d'Alderfer

En 1969, Alderfer développe une seconde théorie des besoins. Alderfer suggère que la motivation de l'individu est provoquée par une force interne.

Cette théorie propose de satisfaire trois types de besoins :

Les besoins d'existence (E), les besoins de rapports sociaux (R) et les besoins de développement personnel (D).

E : existence : ensemble des besoins matériels y compris la recherche de la sécurité.

R : ensemble des besoins sociaux, avoir des liens sociaux avec des personnes importantes pour soi.

D : besoins de se développer et notamment de développer et d'utiliser les compétences

Contrairement à la théorie de Maslow, il n'existerait pas une préséance entre les trois catégories de besoins. Ces besoins peuvent être actifs simultanément chez un même individu. La motivation dépendrait de l'intensité d'un besoin, l'intensité est liée au degré de satisfaction du désir : plus il est satisfait, moins il est intense. L'échelle de besoins proposée par cette théorie classe les besoins en trois catégories alignées de plus concret (besoins d'existence) au plus abstrait (besoins de développement personnel).

Mais en aucun cas cette échelle de besoins ne signifie une *préséance* entre ces trois catégories.

1.3. La théorie bi-factorielle d' Herzberg

H. Herzberg est un psychologue américain célèbre pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail. H. Herzberg a tenté de repérer les éléments de satisfaction et d'insatisfaction au travail. Ainsi dans sa théorie, il distingue deux types de facteurs, d'une part les facteurs d'hygiène, d'autre part les facteurs de motivation

- **Les facteurs d'hygiène** sont liés directement à l'environnement du travail en termes de salaires, d'œuvres sociales, de système d'information, de communication ou encore l'ambiance de travail. (Bruit, chaleur...).
- **Les facteurs** relatifs au contenu du travail en termes de motivation, d'autonomie, de responsabilité et d'évolution professionnelle. Ces facteurs relèvent de l'épanouissement de l'individu.

Par conséquent, selon H. Herzberg, une fois les facteurs d'hygiène assurés, les facteurs de motivation peuvent être remplis pour générer de la satisfaction dans le travail. En d'autres termes, il démontre scientifiquement que pour motiver l'Homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation de travail, de procéder à un enrichissement des tâches rendant le travail plus intéressant et valorisant pour le salarié.

1.4. Les théories classiques de la motivation intrinsèque

Au cours des années 1970- 1980, un ensemble de théories a été développé. Ces théories précisent que le déclenchement de la motivation est suscité par la volonté de satisfaire essentiellement des besoins psychologiques ou d'ordre supérieur.

Ces théories tentent donc de détecter quelles sont les forces internes et externes qui agissent sur la décision individuelle afin d'agir de façon motivée. Deux principales théories émergent en psychologie d'organisation : La théorie de *l'évaluation cognitive* et la théorie des *caractéristiques de l'emploi*.

Ces théories définissaient la motivation intrinsèque comme les forces qui incitent à effectuer des activités volontairement, l'intérêt qu'on éprouve est pour ces activités elles-mêmes et pour le plaisir et la satisfaction que l'on retire.

1.4.1. La théorie de l'évaluation cognitive

Deci et ryan (1971, 1975, 1985) sont les fondateurs de la théorie de l'évaluation cognitive. Dans leurs travaux, ils ont posé une hypothèse fondamentale :

La motivation intrinsèque serait suscitée par des besoins que chaque individu développe plus ou moins, ceux de se sentir compétent et autodéterminé.

Selon cette théorie, les facteurs dispositionnels et contextuels peuvent influencer le besoin de se sentir compétent et le besoin d'autodétermination. Ces facteurs influencent le processus motivationnel.

A des degrés divers chaque individu, cherche à satisfaire des besoins de compétences, en essayant de développer ses capacités et d'interagir efficacement avec son environnement de travail. L'individu développe cette capacité par l'accumulation de connaissances et d'expérimentations engendrées par ses différentes interactions avec son environnement de travail et aussi par la force de ce besoin, il faut comprendre que le besoin de compétence crée chez l'individu une force qui l'incite à chercher à le maîtriser.

Le besoin de compétence agit de façon conjointe avec celui de l'autodétermination. Le besoin de se sentir autodéterminé développe chez l'individu une capacité qui lui permet de faire un choix dans les diverses situations possibles.

Or, se sentir autodéterminé débouche sur des hauts niveaux de motivations autorégulées qui permettent de stimuler des actions très importantes telles que : la créativité, la flexibilité, l'apprentissage et l'implication au travail. Un travail qui s'accompagne d'une zone d'autonomie qui permet au salarié d'exprimer sa personnalité et d'éprouver sa liberté.

Dans une certaine mesure le travailleur doit pouvoir personnaliser et normaliser son action, afin de l'adapter à ses spécificités et d'y inscrire une trace de sa personnalité. Il doit prendre des initiatives, réaliser des choix et participer à la détermination des objectifs pour qu'il puisse se sentir responsable et véritable auteur de sa tâche.

1.4.2. La théorie des caractéristiques de l'emploi d'Hackman et Oldham (1975,1976, 1980)

Elle s'intéresse aux effets incitatrices du besoin de développement personnel et des caractéristiques de l'emploi sur la motivation et la satisfaction. Le modèle développé par Hackman et Oldham porte sur la motivation interne. Ils ont déterminé cinq caractéristiques qui influencent le niveau potentiel de motivation. Ces caractéristiques sont : la variété des compétences, l'identité de la tâche, le sens de la tâche, l'autonomie et le feed-back.

Lorsqu'on arrive à satisfaire trois types de besoins de développement personnel que nous allons détailler par la suite, le potentiel de motivation lié à un emploi peut engendrer une motivation interne élevée.

1.5. Les théories de la justice organisationnelle et de l'équité

La théorie de l'équité a été développée par J.S. Adams dans les années soixante (les travaux réalisés en 1963,1965).

Greenberg a renforcé cette théorie qui porte sur l'équité organisationnelle en deux reprises, d'abord en 1980 et puis encore en 1990 dans d'autres travaux accomplis en collaboration avec MC Carty.

Adams (1963,1965) explique que :

L'individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution de son travail (outcomes) est en ligne avec sa contribution (inputs), on est dans la première phase du processus de comparaison. Là alors on peut développer la question d'écart entre le salaire estimé et le salaire perçu.

Le processus de comparaison s'étale à une deuxième phase où :

La justice et l'équité perçue proviennent essentiellement de la comparaison que fait l'individu entre sa contribution et sa rétribution personnelle et celles de ses collègues ou de salariés d'autres entreprises. L'individu se réfère chaque fois à son environnement pour déduire s'il est traité avec équité dans son entreprise.

A l'issue de cette comparaison, si l'individu est en situation d'insatisfaction, l'iniquité qu'il perçoit développe chez lui une tension qu'il va chercher à réduire ou à éliminer. Cette tension

Chapitre 2 : la motivation au travail

lui permet de déclencher son comportement vers un but. On dit alors que cet individu est motivé car il déploie des efforts pour réduire ou éliminer le sentiment d'iniquité qui l'anime.

L'individu évalue le rapport entre les avantages qu'il obtient de son emploi comme le salaire, les promotions, les conditions de travail, la reconnaissance, le statut, l'intérêt des tâches réalisées...et ses contributions qui comprennent la formation détenue, le niveau de compétence, les efforts réalisés, les performances, l'expérience professionnelle détenue...

Il tire alors un premier ratio : $\text{ratio1} = A_p/C_p$ dont :

A_p : Avantage A retiré par la personne (P) de son

emploi C_p : Contribution (C) donnée par la personne.

Adams précise que l'individu mémorise ce ratio correspondant à cette première comparaison puis il le compare avec un deuxième ratio qui sera tiré de la deuxième phase du processus de comparaison, celui d'une personne tierce prise comme un point de repère A_a/C_a dont :

A_a : avantages des autres C_a : contributions des autres

Un nouveau ratio sera généré :

$$\text{Ratio2} = A_a/C_a$$

Selon un système de perception personnel, l'individu construit ces deux ratios. On parle alors de la subjectivité de ces ratios, car chaque personne attribue un point différent à tel ou tel avantage et à telle ou telle contribution.

Ces deux ratios permettent à l'individu d'évaluer son sentiment d'équité et d'iniquité à l'égard de sa situation dans l'entreprise.

Si : A_p/C_p est supérieur à A_a/C_a : on est dans une situation d'iniquité (sur-équité) : dans cette présente situation, l'individu juge que les avantages qu'il retire de son emploi relativement à ses contributions sont différents aux avantages et contributions des personnes avec lesquelles il se compare. Son ratio est plus avantageux que celui des autres, on dit qu'il est sur payé.

Chapitre 2 : la motivation au travail

Si : $A_p/C_p < A_a/C_a$ présente une situation d'iniquité (sous équité), dans cette situation, l'individu perçoit des différences entre son ratio et celui des autres personnes avec qui il se compare. Il s'estime sous payé.

Si $A_p/C_p = A_a/C_a$: situation d'équité. L'individu perçoit un traitement équitable à celui des personnes avec qui il se compare.

Adams explique que l'individu compare son traitement à celui des individus de l'entreprise, il est alors entrain de rechercher l'équité interne, lorsqu'il se compare à des personnes extérieures à l'entreprise, il cherche l'équité dite externe.

La théorie de la justice organisationnelle regroupe trois formes de justice.

- *La justice distributive ou justice des résultats* (il s'agit de la théorie de l'équité d'Adams).
- *La justice procédurale*, ou justice des méthodes et des procédures de management : comme son nom l'indique, il faut implanter dans l'organisation les procédures qui agissent sur l'équité éprouvée par les salariés.

Il est ici question des méthodes et système d'évaluation des performances, des différentes procédures pour demander une formation, de l'organisation de la gestion des carrières, des outils et méthodes de classification, de répartition des augmentations de salaires et de primes...en d'autres termes il s'agit de l'ensemble des procédures déployées par l'organisation dans sa gestion des ressources humaines.

Ces procédures permettent à l'individu de se sentir qu'il est traité d'une façon équitable ou à contrario d'une façon inéquitable. Il ya des procédures qui influencent positivement l'équité comme celles qui laissent à l'individu une certaine surface pour participer à la prise de décision, de donner son avis, son opinion, ou faire des réclamations.

L'effet de cette forme consiste à encourager les managers à expliquer les différences de traitement dans l'organisation, ce qui permet de les légitimer.

BIES et MOAG ont présenté cette forme de justice organisationnelle. Elle s'intéresse sur l'attitude et les comportements des managers vis-à-vis de leurs collaborateurs.

Elles vont dans le sens d'un partage de l'information et la promotion de relations respectueuses entre les différents collaborateurs et niveaux hiérarchiques de l'entreprise.

Il faut informer les salariés sur ces pratiques et mettre en place des systèmes d'évaluation équitables (justice procédurale) ; informer les salariés sur ces pratiques (justice informationnelle).

2. Les théories du choix cognitif¹

Elles reposent sur un principe de base qui trouve son origine dans les travaux de Tolman (1932) et Lewin (1936) : le comportement est déterminé par la valeur subjective des buts que l'individu poursuit et de ses attentes de voir son comportement produire les résultats recherchés. Ces théories dites de processus tentent de répondre à la question "*comment les gens sont-ils motivés pour travailler ?*".

2.1. L'approche cognitive-interactionnelle classique

La théorie du mobile à l'accomplissement d'Atkinson (1957) est la contribution majeure à cette approche. Le mobile à l'accomplissement est la stimulation ou la force qui pousse l'individu à orienter son comportement vers des buts qu'il valorise. Face à son travail, l'individu choisit un comportement en fonction d'un arbitrage entre des attentes d'affects positifs en cas de succès et d'affects négatifs en cas d'échec. Le mobile à l'accomplissement incite l'individu à chercher le succès et à éviter l'échec.

2.2. L'approche cognitive-intermittente

Vroom (1964) propose une théorie de la motivation au travail qui ne se limite pas aux arbitrages entre attentes de succès et d'erreurs comme envisagées par Atkinson. Il reprend les concepts fondamentaux de valence et d'expectation introduits par Lewin (1936), Peak (1955), Rotter (1955) et Tolman (1932). Depuis les travaux de Locke (1975) semble-t-il, la théorie énoncée par Vroom est connue sous le nom de théorie Valence-Instrumentalité-Expectation (*Théorie VIE*). Il est très courant de la désigner également par : théorie des attentes ou théorie de l'expectation. Ruth Kanfer qualifie la théorie VIE "d'intermittente ou d'épisodique" dans la mesure où elle est "*centrée sur des attentes et des valences de l'individu par rapport à des comportements particuliers, dans des situations particulières*" ou intermittentes (Kanfer, 1990, p.113).

¹ ROUSSEL P., op.cit. P 9

2.3. L'approche des dynamiques de l'action

Atkinson, associé à Birch puis à Kuhl (1970, 1978, 1984) proposent une nouvelle orientation à l'étude de la motivation au travail. Leurs travaux insistent sur les effets multiples et dynamiques des tendances motivationnelles manifestées par l'individu dans l'orientation et la durée de ses actions. Reprochant le caractère intermittent de la motivation dans la théorie des attentes, ils s'intéressent à la stabilité et aux changements de l'orientation du comportement au travail dans le temps. Cette théorie suppose que l'individu connaît régulièrement des tendances motivationnelles multiples. Aussi, son comportement à un moment donné refléterait-il la tendance motivationnelle la plus saillante. Des changements de comportement refléteraient des changements dans la tendance motivationnelle dominante. Le principe de la théorie des dynamiques de l'action repose sur l'opposition de deux forces motivationnelles qui détermineraient le comportement : *les forces consommatrices* et *les forces incitatrices*. Les forces incitatrices orientent le comportement vers une activité particulière à un moment donné, alors que les forces consommatrices entrent ultérieurement en action afin de diminuer la motivation pour cette activité.

3. Les théories de l'autorégulation-métacognition

Dans ce paradigme, les théoriciens veulent rendre compte de la manière dont chacun d'entre nous va du choix d'un but à sa mise en œuvre, et décide d'y consacrer toute son énergie. Comment on passe de l'intention à l'action ?

3.1. La théorie de la fixation des objectifs¹

Le but est l'élément central dans le processus d'autorégulation parce que la capacité d'un individu à se représenter de manière symbolique ses objectifs sous la forme d'un but précis est essentielle pour qu'il puisse exercer un contrôle efficace sur ses comportements. L'apport de Locke peut se résumer en trois phrases. Il définit le but comme le désir d'atteindre un certain niveau de performance. Il démontre que les buts sont de puissants déterminants de l'effort et de l'activité qui conduisent à cette performance, et ceci même si le but lui-même n'est pas et ne peut pas être atteint.

¹ Lévy-leboyer C. La motivation dans l'entreprise : Modèles et stratégies, Ed. d'Organisations, Paris, 1998, P 97.

Le but intervient sur la motivation. Les buts que l'on s'impose sont de forts déterminants de l'effort que l'on fournit pour les atteindre.

3.2. Les théories de l'autodétermination

L'hypothèse centrale des théories de l'autodétermination est de considérer que le comportement individuel est motivé par le besoin de se sentir compétent et d'être à l'origine de ses propres comportements. Elle s'appuie sur un cadre d'analyse où s'articulent trois théories : celle de l'évaluation cognitive, celle de l'orientation à la causalité et celle de l'intégration de soi (Deci et Ryan, 1985). La première propose, que, la motivation au travail serait suscitée par l'expression d'un besoin de compétence. Il serait le mobile qui conduirait l'individu à tenter de maîtriser son environnement (travail, emploi, organisation) en vue de développer ses sentiments de compétence et d'efficacité. Lorsque l'individu développe ces deux sentiments, ceux-ci tendraient à se renforcer dans le processus de motivation pour être performant.

La théorie de l'orientation à la causalité énonce que l'individu chercherait à contrôler son environnement par son propre comportement. La motivation serait également suscitée chez l'individu par la volonté d'être l'agent causal de son propre comportement lorsqu'il cherche à satisfaire ses besoins.

La théorie de l'intégration de soi, enfin, postule que les différentes formes de contrôle de l'individu dans l'organisation ainsi que les contraintes externes concourent à son processus de socialisation, participent à l'évolution de sa personnalité. Elle pose l'hypothèse que chaque individu changerait de comportement dans l'organisation sous l'effet d'un processus d'intériorisation, de sorte que des comportements initialement régulés par des facteurs de contrôle externe deviendraient autodéterminés au fil du temps.

Ainsi, l'instrumentalité pourrait devenir à des degrés divers autodéterminée, selon qu'elle est intégrée au soi et assumée par celle-ci, parce que cohérente avec l'image qu'aurait l'individu de soi (Deci et Ryan, 1991 ; El Akremi, 2000).¹

¹ ROUSSEL P., op.cit. P 14

Chapitre 2 : la motivation au travail

Conclusion du chapitre 2 :

La conclusion de ce chapitre porte sur une synthèse des théories déjà abordées. Les théories de contenu présentent les causes de la motivation sans se préoccuper de la manière dont se développe cette motivation. Elles sont plus anciennes que les théories de processus.

La logique commune de ses théories est

Insatisfaction d'un besoin → besoin ressenti intensément → motivation profonde pour réduire l'insatisfaction → motivation

C'est l'insatisfaction d'un besoin donné qui crée la motivation chez l'individu

Les théories de contenu nous donnent pas de réponse à la question est ce qu'on peut motiver le salarié par la rémunération. Les théories de processus offrent une analyse plus élaborée. Elles s'intéressent et analysent le mécanisme de motivation

La théorie des attentes explique que la motivation provient de la perception que l'individu a de sa situation de travail. Plus il perçoit que sa situation lui permet d'avoir de forte probabilité de réussite (E), d'atteindre des objectifs de récompense (I) qui ont de la valeur à ses yeux (V), plus il fera d'efforts. Cette théorie se pose clairement dans une optique dynamique, la motivation dépend du futur : on travaille pour un futur parce qu'on attend un résultat

On constate une contradiction entre les différentes théories, pour certaines de ces théories, la motivation est engendrée par la satisfaction et pour d'autres la motivation est engendrée par l'insatisfaction. La motivation s'explique par un équilibre ou plutôt un déséquilibre de forces qui amène un individu à se construire des objectifs qui orientent ses actions, qui déterminent l'intensité (proportionnalité à la sensation d'un manque) et la durée (persistance de manque) de l'investissement consenti.

Chapitre 3 : essai d'évaluer l'impact de la rémunération sur la motivation des employés de la caisse nationale des retraités

Section 1 : présentation générale

Section 2 : la politique de rémunération de la CNR

Section 3 : dépouillement et analyse des résultats

Section 1 : présentation général

I. PRESENTATION DU SYSTEME DE SECURITE SOCIALE ALGERIEN :

Le système algérien de sécurité sociale se caractérise par :

- L'Unification des régimes basée sur les principes de la solidarité et de la répartition ;
- L'affiliation obligatoire de tous les travailleurs, salariés, non-salariés, assimilés à des salariés. L'affiliation est également obligatoire pour d'autres catégories de personnes dites catégories particulières;
- L'Unification des règles relatives aux droits et aux obligations des bénéficiaires;
- L'Unicité du financement;

Le système comprend toutes les branches de la sécurité sociale prévues par les conventions internationales, à savoir l'assurance maladie, l'assurance maternité, l'assurance invalidité, l'assurance décès, la branche accidents du travail et maladies professionnelles, la retraite(l'assurance vieillesse), l'assurance chômage et les prestations familiales .

Un développement remarquable a été réalisé ces dernières années grâce à la mise en œuvre d'un programme ambitieux de réforme

1-Structuration :

Elle se compose de six (06) caisses qui ont le statut d'établissement public à gestion spécifique :

- **La Caisse Nationale des Assurances Sociales des travailleurs salariés (CNAS) :** Compétente pour les travailleurs salariés en matière d'assurances sociales, d'accidents du travail et de maladies professionnelles et des allocations familiales;

-**La Caisse Nationale des Retraites (CNR) :** Gère la retraite des travailleurs salariés et la retraite anticipée;

-**La Caisse Nationale de l'Assurance Chômage (CNAC) :** Gère l'assurance chômage et le dispositif de création de microentreprises pour les personnes âgées de 30à 50ans ;

-La Caisse Nationale de sécurité sociale des Non-Salariés

(CASNOS) : Gère la sécurité sociale des non-salariés.

-laCaisse Nationale des Congés Payés et du Chômage Intempéries des Secteurs du BTPH (cacobatph)

-LE FONDS NATIONAL DE PEREQUATION DES ŒUVRES SOCIALES (FNPOS) est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC)

2-les personnes couvertes :

Le système de sécurité sociale algérien a des fondements professionnalistes. Cependant, au fil des années le système s'est étendu à la grande majorité de la population. Ainsi, de nombreuses catégories de personnes n'exerçant aucune activité lucrative sont également protégées par la sécurité sociale et ont la qualité d'assuré social .

L'affiliation de tous les travailleurs est obligatoire et n'est assortie d'aucune exception, sauf bien entendu les cas prévus par des accords bilatéraux ou internationaux de sécurité sociale ratifiés par l'Algérie.

Sont donc couverts :

- Les travailleurs salariés;
- Les travailleurs non-salariés exerçant une activité professionnelle pour leur propre compte ;
- les catégories particulières, qui comprennent :
 - les travailleurs assimilés aux travailleurs salariés (exemple : les travailleurs à domicile , les employés par des particuliers , les marins et patrons pêcheurs à la part , les artistes , les apprentis percevant plus de 50% du SNMGetc.) ;
 - Les travailleurs exerçant des activités particulières (exemple : les gardiens de parking non payants; les personnes occupées dans les activités dites d'intérêt général, les porteurs de bagages autorisés ...etc.) ;
 - Des personnes n'exerçant aucune activité professionnelle telles :
les étudiants, les élèves des établissements d'enseignement technique et de formation professionnelle, les moudjahidine de la guerre de libération nationale , les handicapés et les bénéficiaires de l'allocation forfaitaire de solidarité, les personnes pratiquant une activité sportive organisée par l'employeur et même les personnes qui accomplissent un acte de dévouement dans l'intérêt général ou de sauvetage d'une personne en danger ;

Chapitre 3 : Essai d'évaluer l'impact de la rémunération sur la motivation des employés de la caisse nationale des retraités

- les bénéficiaires des dispositifs d'insertion professionnelle (DAIP).

En ce qui concerne les catégories particulières, outre les travailleurs assimilés aux travailleurs salariés qui bénéficient de l'ensemble des prestations de sécurité sociale, les autres catégories particulières sont couvertes en général pour les risques maladie, maternité et pour celles exposées à un risque professionnel, elles bénéficient de la réparation prévue en matière d'accidents de travail et de maladies professionnelles.

Par ailleurs, tous les titulaires d'un revenu de remplacement servi par la sécurité sociale à savoir, les titulaires d'un avantage de retraite, de pensions d'invalidité, de rentes d'accidents de travail ou de maladies professionnelles dont le taux est supérieur à 50%, les travailleurs indemnisés en maladie ou en chômage et les titulaires d'avantages de reversions ou de droits au maintien des prestations de sécurité sociale bénéficient également de la couverture pour les soins de santé, des allocations familiales et dans certains cas de l'assurance décès.

Enfin, la protection est accordée aux ayants-droit des assurés sociaux soit :

- le conjoint
- les enfants à charge ;
- les ascendants à charge.

Le système algérien de sécurité sociale concerne plus de 8 millions d'assurés sociaux, auxquels s'ajoutent les ayants-droit, soit une couverture d'environ 80% de la population.

Enfin, une couverture est accordée à la charge du budget de l'Etat aux personnes démunies non assurées sociales, notamment en matière de soins de santé.

II. Présentation de la CNR :

Nous allons nous intéresser sur la présentation de **la caisse nationale des retraités** :

1) Présentation :

Aperçu historique :

L'assurance vieillesse n'a été instituée pour l'ensemble des salariés qu'en 1953 ; avant cette date, quelques corporations bénéficiaient déjà de régimes de retraite : ce sont les fonctionnaires et les travailleurs jouissant de statuts similaires à ceux des fonctionnaires tels les cheminots, les traminots et les employés de la société d'Etat « Electricité et Gaz d'Algérie».

L'assurance vieillesse pour les travailleurs non salariés (indépendants) des professions industrielle, commerciale, artisanale, libérale et agricole instituée en 1956 n'a été mise en œuvre qu'en 1958 et constitue au départ l'unique branche de ce régime particulier.

En juillet 1983, il a été mis fin aux régimes de retraite de base ainsi qu'au régime de retraite complémentaire existants. Ainsi, l'avènement de la réforme de juillet 1983 s'est traduit par la fusion des régimes à base professionnelle existants en un régime unifié .

La Caisse Nationale des Retraites (CNR) a été créée par décret n°:85-223 du 20 août 1985 abrogé et remplacé par le décret N°: 92-07 du 04 janvier 1992 portant statut juridique des Caisses de Sécurité Sociale et organisation administrative et financière de la Sécurité Sociale.

La CNR est le résultat de la fusion de sept (7) caisses (la CAVNOS devenue CASNOS pour les travailleurs non-salariés) en place en 1985 et, chargée de la gestion des différents régimes de retraite existant avant l'institution en 1983, d'un régime national unique de retraite, offrant les mêmes avantages à tous les travailleurs quel que soit leur secteur d'activité.

Il s'agit de :

- La CAAV chargée de la gestion des pensionnés du régime général;
- La CGR chargée de la gestion des pensionnés fonctionnaires;
- La CNMA chargée de la gestion des pensionnés du régime agricole;
- La CSSM chargée de la gestion des pensionnés du secteur des mines;

Chapitre 3 : Essai d'évaluer l'impact de la rémunération sur la motivation des employés de la caisse nationale des retraités

- La CAVNOS . chargée de la gestion des pensionnés non-salariés;
- L'EPSGM chargé de la gestion des pensionnés gens de mer;
- La CAPAS chargée de la gestion des pensionnés de la SONELGAZ;
- La Caisse de Retraite des personnels de la SNTF.

Statut Juridique :

La Caisse Nationale des Retraites est un établissement public à gestion spécifique régi par les Lois applicables en la matière. Le décret N°92-07 du 04 Janvier 1992 précise dans son article 2 que la caisse est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

Fonctionnement Administratif :

Les organes essentiels chargés d'assurer le fonctionnement de la caisse sont :

- Le conseil d'administration.
- Le Directeur Général.

Le Conseil d'Administration :

Il administre, contrôle et anime la Caisse. Il est composé de 29 membres répartis comme suit :

- 18 représentants des travailleurs par les organisations syndicales les plus représentatives,
- 9 représentants des employeurs dont 2 représentants de la fonction publique,
- 2 représentants du personnel de la Caisse.

Le Directeur Général :

Le Directeur Général dirige la Caisse et assure son fonctionnement sous le contrôle du conseil d'administration.

Le Siège de la Caisse :

Le siège de la caisse est chargé notamment :

- D'organiser, de planifier, de coordonner et de contrôler : Les activités des agences de wilaya et d'antennes d'administration ou d'entreprise, La gestion des équipements et des

Chapitre 3 : Essai d'évaluer l'impact de la rémunération sur la motivation des employés de la caisse nationale des retraités

moyens humains et matériels de la caisse ; De gérer le budget de la caisse, de coordonner les opérations financières et de centraliser la comptabilité générale ;

- De coordonner le recouvrement des cotisations de retraite ;
- De gérer et de reconstituer les carrières des assurés sociaux ;
- D'organiser l'information des assurés sociaux et des employeurs ;
- De suivre l'application des conventions et accords en matière de retraite.

Sous l'autorité du Directeur Général, assisté d'un directeur général adjoint, le siège de la Caisse comprend :

- La direction des retraites ;
- La direction de la gestion des carrières des assurés sociaux ;
- La direction des finances ou l'agent chargé des opérations financières ;
- La direction de l'informatique et de l'organisation ;
- La direction de l'administration générale ;
- L'inspection générale.

Le directeur général est, en outre, assisté de conseillers et d'assistants pour la prise en charge de dossiers particuliers et de travaux d'étude, de recherche et d'analyse dictés par la conjoncture.

2) Les missions :

Elles sont fixées par l'Article 9 du décret N° : 92-07 du 04 janvier 1992. Elles sont les suivantes :

- Gérer les pensions et allocations de retraite, ainsi que les pensions et allocations des ayant-droit,
- Gérer jusqu'à extinction des droits, les pensions et allocations servies au titre de la législation antérieure au 1er Janvier 1984,
- Assurer le recouvrement, le contrôle et le contentieux du recouvrement des cotisations destinées au financement des prestations de retraite,
- Mettre en application les dispositions prévues par les conventions et accords internationaux de sécurité sociale,
- Assurer, l'information des bénéficiaires et des employeurs,

Chapitre 3 : Essai d'évaluer l'impact de la rémunération sur la motivation des employés de la caisse nationale des retraités

- Gérer le fonds d'aide et de secours en application de l'article 52 de la Loi N° : 83-12 du 02 Juillet 1983 relative à la retraite, modifiée et complétée.

Entreprendre, en application de l'article 52 de la Loi N° : 83-12 susvisée ; dans le cadre des procédures établies, les actions telles que prévues à l'article 92 de la Loi N° : 83-11 du 02 Juillet 1983 relatives aux assurances sociales modifiée et complétée et par ses textes d'application.

NOTA : Les tâches liées à l'affiliation et au recouvrement sont assurées par la CNAS pour le compte de la CNR.

Autres Missions :

1- Cellules d'écoute :

Une cellule d'écoute et de communication est mise en place dans chaque agence C.N.R de wilaya dans le but de la prise en charge des doléances des assurés sociaux (actifs et retraités).

Les objectifs de ces cellules d'écoute tels qu'ils sont définis par le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale (MTESS) consistent en la satisfaction des usagers par :

- La contribution à l'amélioration de la qualité des prestations servies au niveau des structures du secteur.
- L'humanisation des rapports du service public avec le citoyen.
- La restauration de la confiance entre le citoyen et les institutions publiques.

Les missions de la cellule d'écoute sont :

- Accueillir les usagers, les écouter et de prendre en charge leurs doléances.
- Orienter les usagers, les accompagner dans leurs démarches.
- Les informer de leurs droits, leurs obligations
- Transmettre à la cellule d'écoute principale les statistiques relatives aux requêtes en mentionnant la nature de ces requêtes.

2- Aide à domicile :

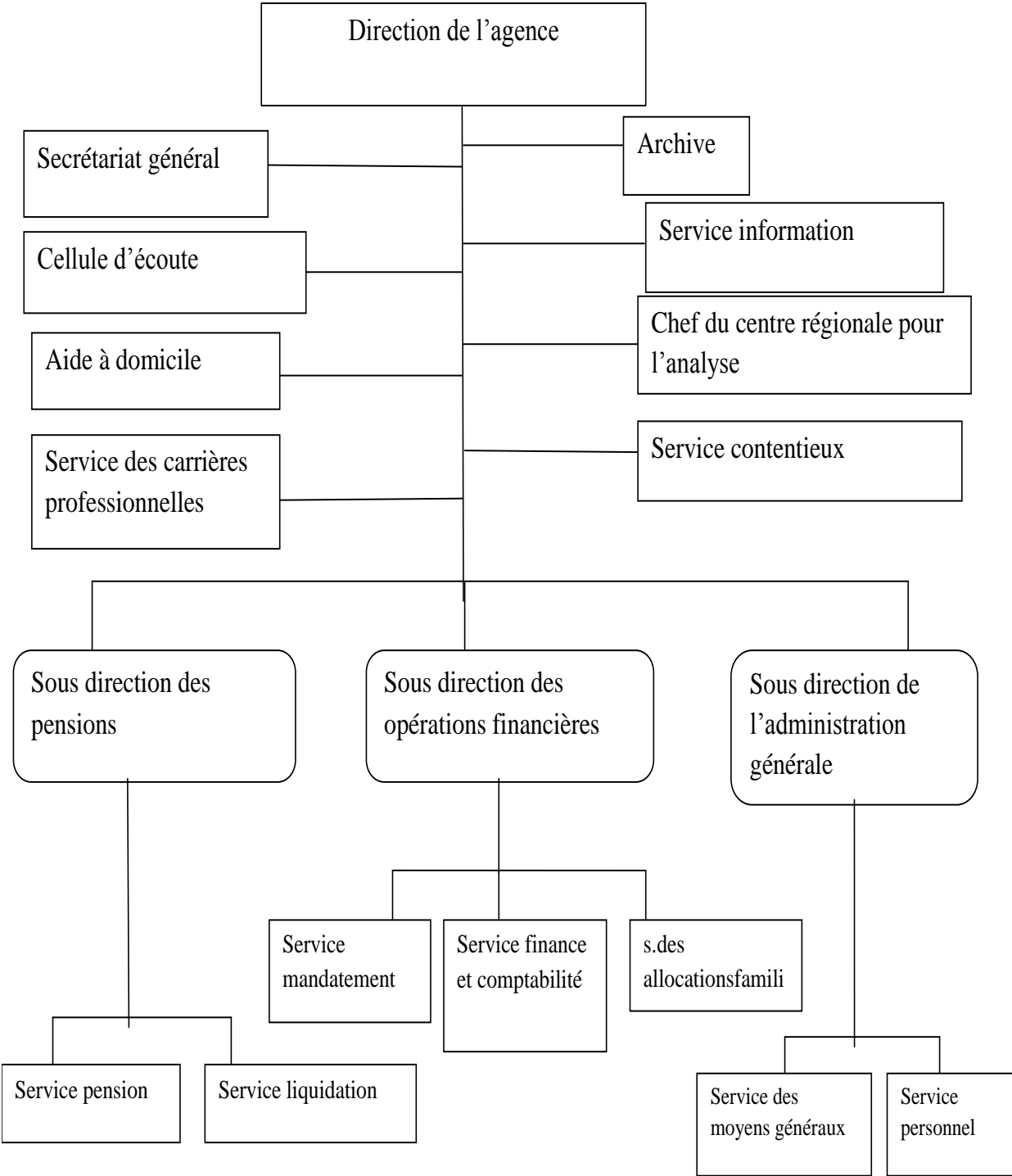
Dans le cadre de l'amélioration de la qualité des prestations et de l'humanisation des relations avec les retraités, la C.N.R, en collaboration avec les services du ministère du travail et de la sécurité sociale, a lancé depuis le 2eme semestre de l'année 2003 en direction de certaines catégories de retraités (notamment invalides et handicapés dépendants), une action dite d'aide et d'assistance à domicile.

Cette action consiste à soulager les retraités des contraintes qu'ils rencontrent dans l'accomplissement d'un certain nombre d'actes touchant leur vie quotidienne notamment ceux en relation avec les services publics.

Par ailleurs, dans le cadre du rapprochement de l'institution de retraite de ses bénéficiaires, il a été procédé à l'ouverture de centres d'accueil, d'information et d'orientation en direction des retraités au niveau des grands centres urbains et des zones éloignées de certaines agences.

3) L'organigramme

Figure 1: l'organigramme de la CNR de Relizane



Présentation de l'effectif de la CNR de Relizane :

Tableau 1: la répartition des effectifs par catégories socioprofessionnelles

structure	nombre	Pourcentage %
Cadres sup	3	4,3%
cadres	11	15,9%
maitrises	47	68,1%
exécution	8	11,5%
total	69	100%

graphe 1 : présentation de l'effectif de la CNR selon les catégories socioprofessionnelles



Tableau 2 : répartition des effectifs par niveaux d'études :

niveaux	nombre	pourcentage
supérieur	3	4,3%
universitaire	25	36,2%
secondaire	25	36,2%
moyen	11	15,9%
primaire	3	4,3%
sans	2	2,8%
total	69	100%

Graphe 2 : présentation de l'effectifs de la CNR selon le niveaux d'étude

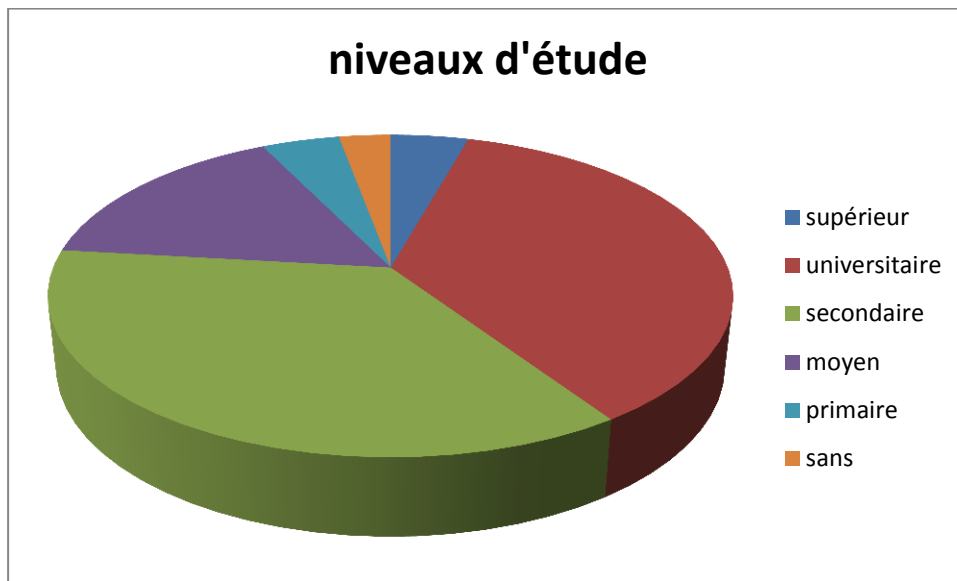


Tableau 3: répartition des effectifs par sex et par age

Tranche d'age	<20 ans		De 21 à 25		De 26 à 30		De 31 à 40		De 41 à 50		De 50 et +	
	m	f	m	f	m	f	m	f	m	f	m	f
nombre	0	0	1	3	6	6	11	8	13	9	7	5
Sous total	0		4		12		19		22		12	
Total général	69											

4) la sous-direction de pensions : (déroulement du stage)

Elle est composée de :

1-service technique :

Ce service représente l'image de la caisse, vu les taches qui lui sont dévolues, ce service a pour mission :

- ✓ La vérification des pièces d'état civile
- ✓ Le contact direct avec les clients

L'application de certaines règles de gestion pour accepter ou non le dossier tel que :

Chapitre 3 : Essai d'évaluer l'impact de la rémunération sur la motivation des employés de la caisse nationale des retraités

- ✓ La pré-liquidation des dossiers
- ✓ L'ouverture des dossiers (droit direct et réversion) en pré-liquidation et liquidation

Il est géré par 07 éléments, un chef de service et six agents

2-service liquidation :

C'est le service le plus important de la caisse, son rôle est :

- ✓ Etablissement des fiches de liquidation comportant tous les éléments de liquidation
- ✓ Contrôle des pièces justificatives

Les dossiers liquidés doivent être présentés selon trois service possible :

-réversion

-droit direct

-révision (en cas de rejet pour une cause quelconque «anomalie ou une carence» et si le retraité a remédié cette lacune, son dossier va être révisé)

Le nombre d'agents dans ce poste est de quatre :

- deux liquidateurs

-chef division

-un chef service

3-service contentieux :

Un seul agent occupe ce service, il est responsable de la liaison entre la caisse et les retraités

Il est aussi secrétaire de la commission de contrôle en cas d'anomalies constatées dans les déclarations des salariés

4-service contrôle :

Ce service assure :

- ✓ La mise à jour des dossiers de réversion
- ✓ Le contrôle des dossiers des ayants droits

5-service gestion des carrières : Il s'occupe de :

- ✓ L'archivage des dossiers des retraités

Chapitre 3 : Essai d'évaluer l'impact de la rémunération sur la motivation des employés de la caisse nationale des retraités

- ✓ La saisie des dossiers afin de les rendre informatisés à l'aide d'un logiciel spécialisé (logiciel exchange)

Section 2 : la politique de rémunération de la CNR

1) Rémunération et régime indemnitaire :

❖ Salaire de base :

Article 182 : le salaire de base résulte de la classification des postes de travail des organismes adhérents à la présente convention collective

La grille des salaires calculée sur la base d'un point indiciaire d'une valeur de quarante cinq (45) DA est annexée à la présente convention

Elle fait l'objet d'une révision périodique entre les organismes employeurs et la FNTSS

Quelques indemnités que peut bénéficier les employés :

❖ Indemnité de l'expérience professionnelle :

Article 183 : le travailleur ayant au moins une année de présence chez l'employeur, ouvre droit à une indemnité d'expérience professionnelle

Cette indemnité est calculée comme suit :

***Expérience dans le secteur de la sécurité sociale :**

-de 01 à 05 ans inclus	1,50%
-de 06 à 14 ans inclus	02%
-de 15 à 23 ans inclus	2,5%
-de 24 à 30 ans inclus	03%

Au-delà de trente (30) années de service, il est attribué annuellement un taux de un pourcent (1%) supplémentaire dans la limite de l'âge légal de l'admission à la retraite

***Expérience hors secteur de la sécurité sociale :**

L'expérience acquise hors secteur est validée au taux de 1,5% l'an **Les années accomplies du service national** sont assimilées à l'expérience acquise hors secteur et validées au taux de 1,5% l'an à compter de la date de recrutement

❖ Indemnité de nuisance :

Article 184 : les travailleurs occupant des postes de travail présentant des inconvénients de pénibilité, de salissure, d'insalubrité et/ou de risque, ouvrent droit à l'attribution d'une indemnité de nuisance calculée forfaitairement par type de risque

La liste des postes ouvrant droit à cette indemnité, le montant par type de risque ainsi que le montant maximum global, font l'objet d'une révision annuelle par l'employeur d'un commun accord avec les représentants des travailleurs, après avis de la commission d'hygiène et de sécurité

Les montants forfaitaires mensuels de l'indemnité de nuisance attribués à ce jour, sont majorés de 100%

Cette indemnité est supprimée, lorsque les nuisances pour lesquelles elle a été attribuée ont été éliminées

❖ Indemnité forfaitaire de service permanent :

Article 185 : les travailleurs occupant des postes de travail nécessitant des sujétions d'horaires de travail, imposées par des nécessités de services, et dont la durée est limitée à 22 heures de service par mois, ouvrent droit à une indemnité forfaitaire de service permanent, calculée en fonction du salaire de base mensuel

Les postes de travail ouvrant droit à cette indemnité, et les taux correspondants, sont fixés par l'employeur d'un commun accord avec les représentants des travailleurs

L'attribution de cette indemnité est exclusive de toute autre rémunération pour travaux effectués et heures supplémentaires. Elle est toutefois cumulable avec l'indemnité de nuisance

❖ Indemnité de travail posté :

Article 186 : les travailleurs exerçant en brigade, en système continu, semi continu ou discontinu, ouvrent droit à l'attribution d'une indemnité de travail posté

Cette indemnité qui ne peut se cumuler avec l'indemnité forfaitaire de service permanent, est attribuée selon le système exercé ci après :

Chapitre 3 : Essai d'évaluer l'impact de la rémunération sur la motivation des employés de la caisse nationale des retraités

Système continu : le service est assuré par équipe 24H/24H, tous les jours de la semaine, y compris les jours de repos hebdomadaire et les jours fériés

Système semi-continu : le service est assuré par équipe 24H/24H, avec arrêt à chaque fin de semaine.

Système discontinu : le service est assuré un quart le matin et un quart l'après midi, avec arrêt en fin de semaine.

Les postes de travail ouvrant droit à cette indemnité sont fixés par l'employeur, en commun accord avec les représentants des travailleurs à l'échelle de l'organisme employeur.

❖ Indemnité de zone géographique :

Article 187 : les travailleurs exerçant dans certaines zones géographiques du territoire national, ouvrent droit à l'attribution d'une indemnité de zone mensuelle, calculée en pourcentage du salaire de base perçu

Les zones géographiques sont définies conformément à la réglementation en vigueur.

Les taux d'attribution de l'indemnité de zone, sont fixés comme suit :

groupe	taux
A1	46,00%
A2	42,50%
A3	39,00%
B1	33,50%
B2	32,00%
B3	28,50%
C1	25,00%
C2	21,50%
C3	18,00%

❖ Indemnité de transport :

Article 188 : une indemnité forfaitaire de transport est attribuée à tout travailleur dont le trajet à parcourir excède un (01) kilomètre. Cette indemnité forfaitaire constitue un remboursement des frais engagés par le travailleur, entre sa résidence habituelle et son lieu de travail

Chapitre 3 : Essai d'évaluer l'impact de la rémunération sur la motivation des employés de la caisse nationale des retraités

Sont exclus de cette indemnité, les agents bénéficiant du transport du personnel, de l'indemnité forfaitaire de véhicule ou de l'affectation d'un véhicule de service de manière continue.

Les conditions d'attribution ainsi que les montants par paliers sont comme suit :

-de un (01) à dix (10) Km	2 200.00 DA
-de onze (11) à vingt (20) Km	3 000.00 DA
-de vingt et un (21) à trente (30) Km	3 500.00 DA
-de trente et un (31) km et plus	4 000.00 DA

En cas d'augmentation des tarifs de transport en commun, les nouveaux montants de l'indemnité seront fixés par l'employeur d'un commun accord avec les représentants des travailleurs.

❖ Indemnité forfaitaire de véhicule :

Article 189 :les travailleurs appelés à utiliser pour les besoins de service leur véhicule personnel, ouvrent droit à une indemnité forfaitaire mensuelle de sept mille (7000) DA.

❖ Prime de rendement individuel et collectif

Article 190 : Les travailleurs ouvrent droit à l'attribution d'une prime mensuelle de rendement destinée à rémunérer l'amélioration du rendement individuel et collectif.

Les systèmes d'évaluation des performances, ainsi que la répartition de ces primes sont définis en accord avec les représentants des travailleurs, à l'échelle de l'organisme employeur.

En aucun cas le taux cumulé de la prime de rendement individuel, et celle du rendement collectif, ne saurait excéder 50% du salaire de base, elle est répartie comme suit :

- Prime de rendement individuel : 25% maximum
- Prime de rendement collectif : 25% maximum

❖ Indemnité de panier :

Chapitre 3 : Essai d'évaluer l'impact de la rémunération sur la motivation des employés de la caisse nationale des retraités

Article 191 : les travailleurs exerçant sous le régime de la séance continue, bénéficient d'une indemnité de panier, y compris pour les mois de ramadhan et le, congé annuel.

Cette indemnité compensatrice des frais engagés par le travailleur, est fixée en montant forfaitaire de six cent (600.00) DA par jour de travail.

Cette indemnité peut être révisée au besoin par l'employeur d'un commun accord avec les représentants des travailleurs

❖ Heures supplémentaires

Article 192 : en cas de nécessité absolue de service, l'employeur peut à titre exceptionnel, recourir aux heures supplémentaires et requérir de cette fin, tout travailleur.

Les modalités de recours aux heures supplémentaires ainsi que la rémunération de celle-ci, sont fixées par les dispositions législatives et réglementaires, et par la présente convention collective

❖ Prime de sujétions particulières et indemnité de responsabilité :

Article 198 : les cadres supérieurs bénéficient d'une prime mensuelle de sujétions particulières ainsi que d'une indemnité mensuelle de responsabilité, indexées au salaire de base, dont les taux sont fixés comme suit :

fonction	Prime de sujétion	Indemnité de responsabilité
-directeur central -assistant conseiller -inspecteur général	55%	55%
-sous directeur -chef de département siège -directeur d'agence régionale ou de wilaya -directeur d'établissement sous tutelle- assistant de direction -chef d'Antenne de wilaya et assimilés	50%	50%
-sous-directeur -chef de département agence -chef de centre de calcul et assimilés	50%	40%

❖ Indemnité d'astreinte :

Article 203 : les travailleurs préposés aux guichets à l'exclusion des agents d'accueil et des agents de prévention et de sécurité, bénéficient d'une indemnité d'astreinte calculée sur la base d'un montant forfaitaire de cent cinquante (150) DA par jour ouvrable

Cette indemnité n'est pas cumulable avec indemnité de coordination et de stimulation

Tableau 4: Etat récapitulatif du paie

Chapitre 3 : Essai d'évaluer l'impact de la rémunération sur la motivation des employés de la caisse nationale des retraités

CAISSE NATIONALE DES RETRAITES						
AGENCE LOCALE RELIZANE			ETAT RECAP DE PAIE			
RELIZANE			Mois : janvier			
RUB	Libellé Rubrique de paie	nombre	Base/NBR	montants	Retenues	Compte
001	SALAIRE DE BASE	56		2579481,00		
162	REGUL P.R.I	1		463,16		630210
761	AVANCE REMBOURSEE	45			370000,00	4630
031	ABSENCE (Heures)	1	9,00		2107,62	
032	ABS.MALADIE	4	15,00		17709,00	
034	RETARD	1	5,00		1170,90	
080	REGU-SALAIRE-BASE	1		1852,65		630000
100	I.E.P	53		760400,04		632140
101	REGUL I.E.P	1		27,79		
121	I.F.S.P	4		28341,00		632010
128	PRIME DE STIMULATION	8		116802,00		63200
132	IND.ASTREINTE	6	129,00	19350,00		63100
140	INDEMNITE NUISANCE	48		108544,04		632000
152	IND.DOCUMENTATION	1		4000,00		
154	IND.INFORMATIQUE	9		20933,33		
156	IND.QUALIFICATION	1		19923,75		
161	P.R.I	56		637894,82		630210
166	INDEM.SUJESTION	4		155880,00		63200
170	PRC	57	7588084,97	1897021,25		630200
173	IND-REPRESENTATIONS	1		42585,75		63200
177	INDEMN.RESPONSAB.	4		124704,00		63200
178	PRIME SPECIFIQUE POS	2		20000,00		
196	REGUL CONGE PAYE	1		73944,44		630300
222	INDEM. DE CONGE	1	30,00	79035,06		
660	RETENUE MUT.	14	1582647,09		23739,71	
610	RETENUE SEC.SOCIALE	57	6670196,56		600317,71	
230	PRIME DE PANIER	54	1146,00	687600,00		032160
231	REGU-PANIER	0	1,00			632160
980	RETENUE I.R.G	57	4891978,25		1129397,5	
983	RETENUE IRG 10%	57	1865500,60		186550,09	
713	PRIME-VEHICULE	3		21000,00		454200
714	PRIME-TRANSPORT	49		110900,00		454200
720	SALAIRE UNIQUE	22		88000,00		632200
750	RETENUE-LOGEMENT	1			1605,00	
754	RETENUE PRET SOCIAL	19			125000,00	544300
755	PRET.PRET.VEHICULE	2			26670,00	424000
999	NET A PAYER	57			5114416,5	
990	CHARGES PATRONALES	57	6670196,56	1734251,11		555
990	CHARGES PATRONALES	57	6670196,56		1734251,1	666

Chapitre 3 : Essai d'évaluer l'impact de la rémunération sur la motivation des employés de la caisse nationale des retraités

Les composantes du système de rémunération de la CNR :

On peut déduire que le système de rémunération de la CNR est composé des éléments suivants :

- **Rémunération fixe** : salaire de base+ indemnités liées aux contraintes du poste (nuisance, travail posté, service permanent et astreinte)

Le salaire de base rétribuée : la responsabilité du poste occupé et le niveau de maîtrise du poste, les critères de mesure sont : poids des responsabilités et contributions et le niveau d'expertise. Le fixe est basé sur grade et le niveau d'expertise, le grade donne droit à une fourchette de salaire. Le niveau d'expertise dans le poste précise le salaire dans cette fourchette

La montée en échelon :

avancement	Durée minimale	Durée moyenne	Durée maximale
D'un échelon à un échelon immédiatement supérieur	2ans et 6mois	3ans	3ans et 6mois

- **Rémunération variable** : collective et individuelle tel que les primes et les bonus
- **Avantages en nature** : téléphone mobile, voiture de fonction, logement
- **Avantages sociaux** : prestations médicales

2) Exigences et critères d'accès au poste :

A) personnel d'exécution de la catégorie 1 à la catégorie 9

- De la catégorie 1 à la catégorie 6
Niveau d'étude : primaire et moyen
- De la catégorie 7 à la catégorie 9
Niveau d'étude : niveau d'étude secondaire ou diplôme dans la filière

*trois (03) années d'ancienneté pour l'accès au poste supérieur

Chapitre 3 : Essai d'évaluer l'impact de la rémunération sur la motivation des employés de la caisse nationale des retraités

B) personnel de maîtrise de la catégorie 10 à la catégorie 13

- De la catégorie 10 à la catégorie 13
Minimum 3^{ème} année secondaire ou technicien
*trois (03) années d'ancienneté pour l'accès au poste supérieur

C) personnel d'encadrement moyen

- De la catégorie 14 à la catégorie 17
Diplôme d'enseignement supérieur, ingéniorat.

*Expérience professionnelle :

- trois (03) années pour l'accès de la catégorie 14 à la catégorie 15
- trois (03) années pour l'accès de la catégorie 15 à la catégorie 16
- quatre (04) années pour l'accès de la catégorie 16

Pour chaque poste de travail, il sera établi une fiche qui définira les tâches ainsi que les exigences d'accès au poste par voie interne ou externe

Les travailleurs occupant les postes communs restent régis par le protocole d'accord n° 09 du 30 mai 2011 dans ses dispositions les plus avantageuses aux travailleurs.

Section 3 : méthodologie de l'enquête

1.1) généralité sur l'enquête par sondage :

Une étude quantitative est une étude des comportements, attentes ou opinions réalisée par questionnaire auprès d'un échantillon de la population étudiée et dont les résultats chiffrés sont ensuite extrapolés à l'ensemble de la population étudiée. Elles sont donc faites par sondage.

Les études quantitatives sont généralement menées auprès de quelques centaines à quelques milliers d'individus.

La validité des résultats dépend essentiellement de :

-la représentativité de l'échantillon, qui est fonction de la méthode d'échantillonnage utilisée (méthodes probabilistes ou empiriques)

-la représentativité de l'estimation, qui est fonction de la taille de l'échantillon

1.2) l'objectif de l'enquête :

L'enquête a été réalisée auprès des employés de la caisse nationale des retraités de Relizane, à travers laquelle nous avons essayé de confronter la réalité à la problématique énoncée en l'occurrence : l'impact de la rémunération sur la motivation des employés de l'administration publique

1.3) l'échantillonnage :

L'échantillonnage est une méthode statistique qui permet de construire un groupe réduit de personnes qui permet d'obtenir une estimation des variables étudiées.

1.3.1) la méthode d'échantillonnage :

Appelé aussi l'univers de l'enquête, c'est l'ensemble des enquêtés qui possèdent l'information dont nous avons besoin pour répondre à l'objectif de notre étude.

Il existe deux catégories de méthode d'échantillonnage ; la méthode probabiliste (aléatoire) et la méthode non probabiliste (empirique).

Chapitre 3 : Essai d'évaluer l'impact de la rémunération sur la motivation des employés de la caisse nationale des retraités

Concernant notre cas nous avons choisi la méthode probabiliste qui est une méthode de sélection d'un échantillon basée sur le hasard et un tirage au sort.

Ou l'échantillon est aléatoire simple : les éléments sont tirés de manière aléatoire dans la base de sondage.

pour l'analyse de l'impact de la rémunération sur la motivation des employés de la CNR nous avons pris les employés de la sous-direction des pensions comme échantillon parce que c'est la seule qui a accepté de collaborer avec nous, ou nous avons distribué 37 questionnaires, ce qui représente 53% de l'effectif global

seulement 30 questionnaires nous ont été retournés.

1.4) la rédaction du questionnaire :

La majorité des questions sont fermées ou à choix multiple (à répondre par oui ou non, Case_à_cocher).

Les questionnaires distribués ont été anonyme. Chose spécifiée dans le questionnaire pour permettre une expression plus libre sans crainte de répercussion ou de conséquences désagréables dues à la franchise des employés

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

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

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

1.5) dépouillement et analyse du questionnaire :

L'enquête a été menée sur terrain, elle s'est déroulée pendant le mois d'avril 2017, nous allons essayer d'analyser les résultats obtenus par le questionnaire soumis au personnel de la sous-direction des pensions. Pour le dépouillement on utilise un logiciel spécialisé appelé SPSS version 19

Les résultats de la fiche signalétique :

Tableau 5: sexe

	fréquence	pourcentage
homme	18	60
femme	12	40
total	30	100

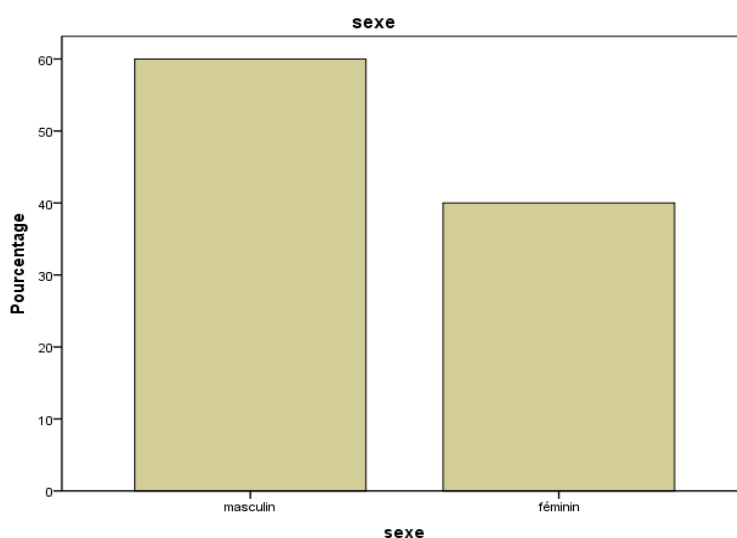


Figure 2: répartition par sexe

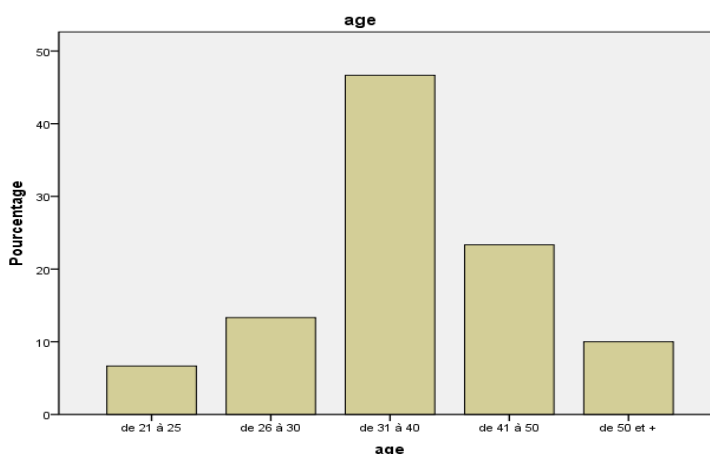
Commentaire :

Ce diagramme illustre bien la présence forte du sexe masculin qui représente 60% de l'échantillon questionné, quant à l'élément féminin est à 40%

Figure 3: répartition par Age

Tableau 6: Age

	fréquence	pourcentage
de 21 à 25 ans	2	6,7
de 26 à 30 ans	4	13,3
de 31 à 40 ans	14	46,7
de 41 à 50 ans	7	23,3
plus de 50 ans	3	10



Chapitre 3 : Essai d'évaluer l'impact de la rémunération sur la motivation des employés de la caisse nationale des retraités

Commentaire :

On constate que la tranche d'âge dominante se situe entre (31 à 40) avec un taux de 46,7% contre 23,3% de la tranche d'âge (41 50) et 13,3% de la tranche (26 à 30) , 10% pour les plus de 50 ans et 5% des répondants leurs age se situe entre (21 à 25) Donc notre échantillon est relativement jeune

Tableau 7: catégorie socio professionnelle

	fréquence	pourcentage
cadre sup	2	6,7
cadre	7	23,3
maitrise	18	60
exécution	3	10

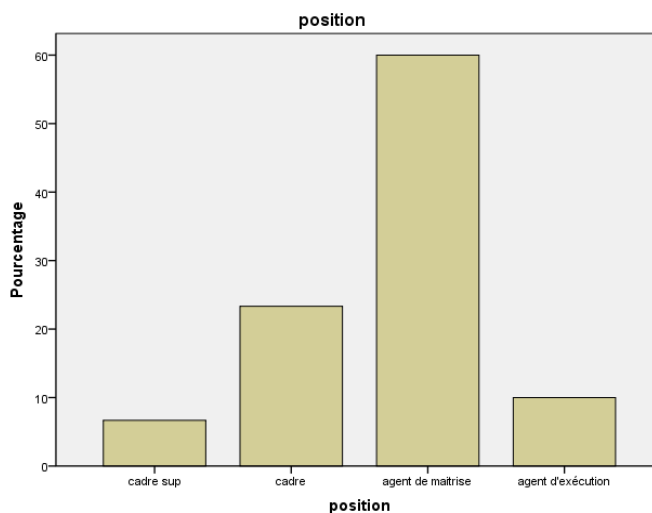


Figure 4 : catégorie socio professionnelle

Commentaire :

On constate que la catégorie (la position) la plus dominante c'est les agents de maitrise avec un taux de 60% alors que les cadres arrivent en deuxième position avec 23,3% , agent d'exécution troisième avec 10% et en dernier les cadres supérieur avec 6,7%

Tableau 8: niveau d'instruction

	fréquence	pourcentage
supérieur	2	6,7
universitaire	17	56,7
secondaire	8	26,7
moyen	3	10
primaire	0	0

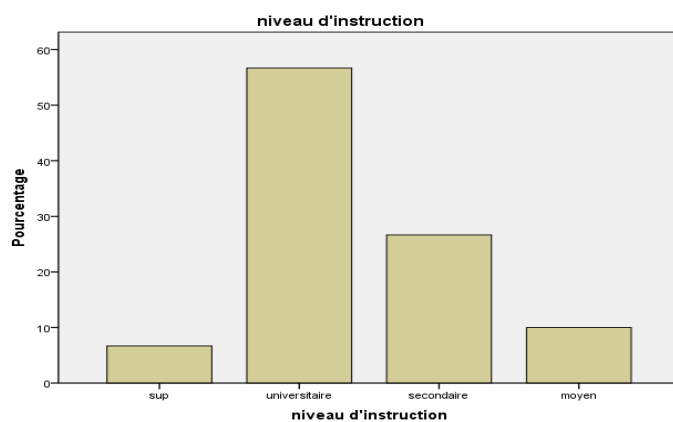


Figure : niveau d'instruction

Chapitre 3 : Essai d'évaluer l'impact de la rémunération sur la motivation des employés de la caisse nationale des retraités

Commentaire :

D'après ce schéma on constate que la plupart de personnes questionnées sont des universitaires avec un taux de plus de 56,7%

Tableau 9: salaire

	fréquence	pourcentage
40000 à 50000	8	26,7
50000 à 60000	11	36,7
> de 60000	11	36,7

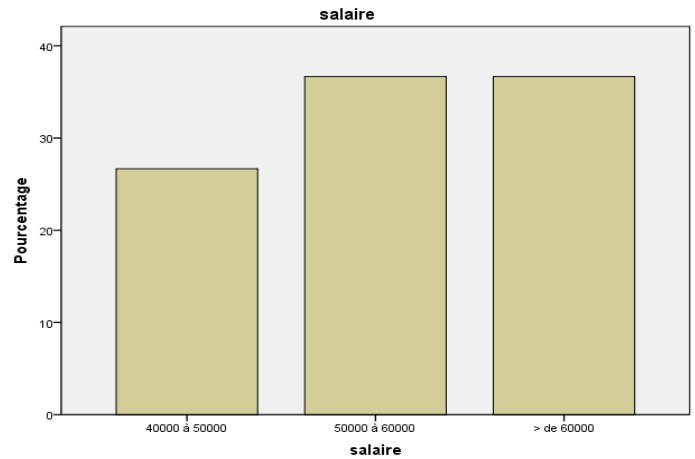


Figure 6: salaire

Commentaire :

On remarque que 26,7% perçoivent un salaire entre 40000 et 50000 DA tandis que 36,7% gagne entre 50000 et 60000 DA et le même taux pour plus de 60000 DA

Tableau 10: l'ancienneté

	fréquence	pourcentage
moins de 5 ans	9	30
6 à 10 ans	7	23,3
11 à 20 ans	9	30
plus de 20 ans	5	16,7

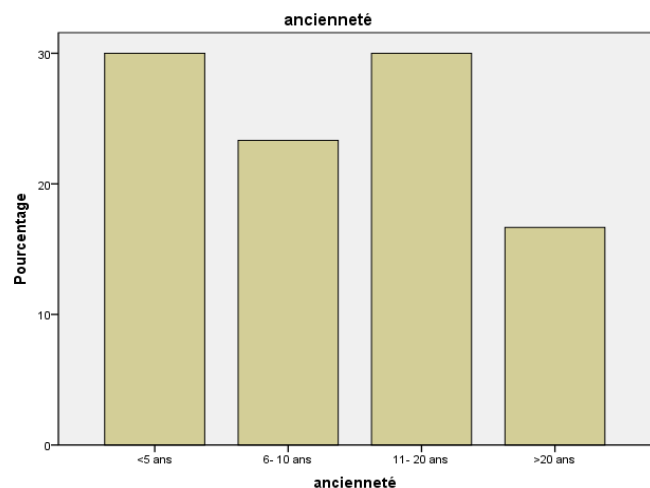


Figure 7: l'ancienneté

Chapitre 3 : Essai d'évaluer l'impact de la rémunération sur la motivation des employés de la caisse nationale des retraités

Commentaire :

Ce schéma illustre le nombre d'années passées au sein de la caisse, on peut constater que un bon pourcentage 30% n'ont pas encore atteint leur 5^{ème} année, alors que le même pourcentage des employés ont passé entre (11 à 20 ans), pour ceux qui ont passé entre 6 et 10 ans leur pourcentage représente 23,3% et les employés qui sont là depuis plus de 20 leur pourcentage est de 15%

Q1 : est-ce que vous êtes motivé dans votre travail ?

Figure 8: taux de motivation

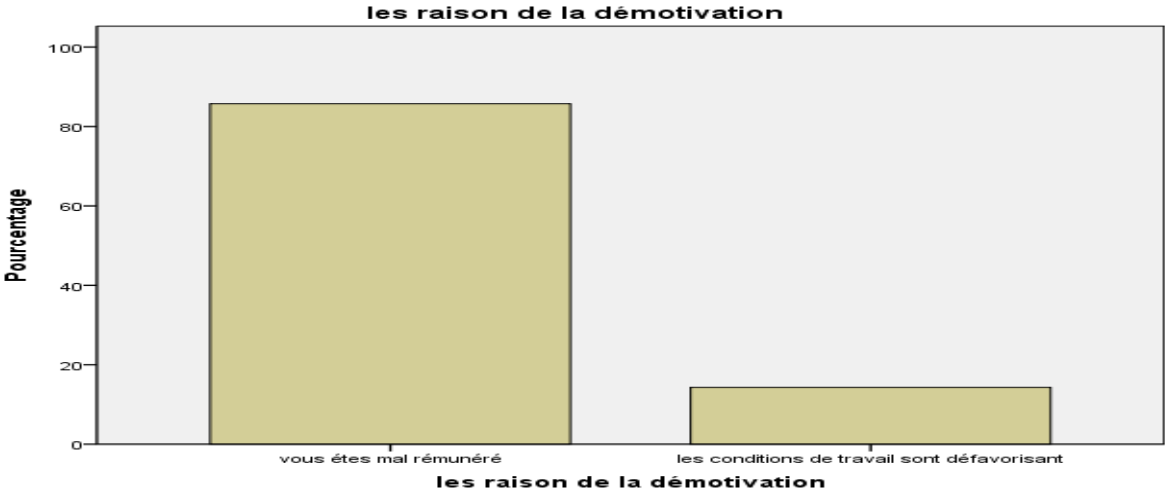


Commentaire :

On constate que la majorité est motivée (80%) dans leur travail sauf une minorité (20% qui se sentent démotivés pour des raisons qui vont être connues dans la prochaine question)

La raison d'être démotivé ?

Figure 9: La raison de la démotivation

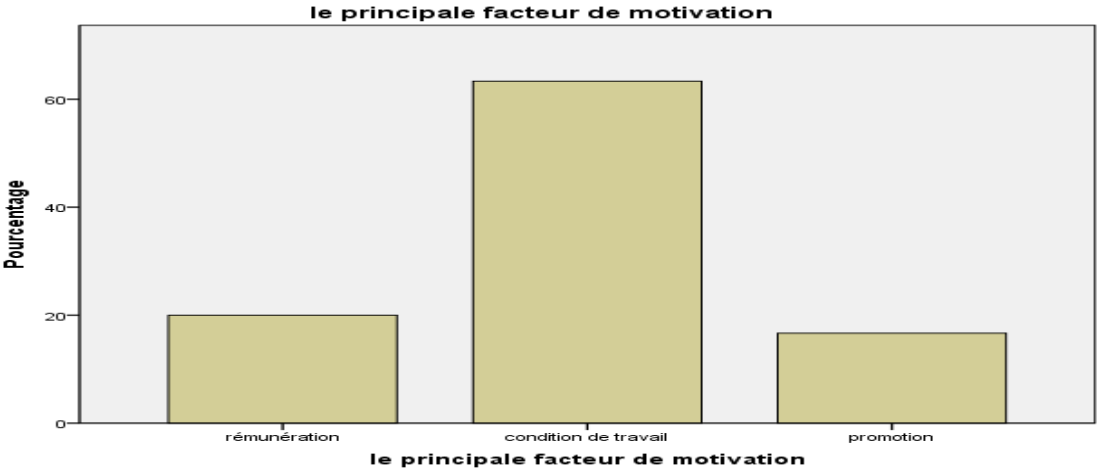


Commentaire :

Donc la plupart des travailleurs qui se sont désengagé dans leur travail relit ça par le fait qu'ils sont mal rémunérés

Q3 : d'après vous quel est le principal facteur qui vous motive ?

Figure 10: le principale facteur de motivation

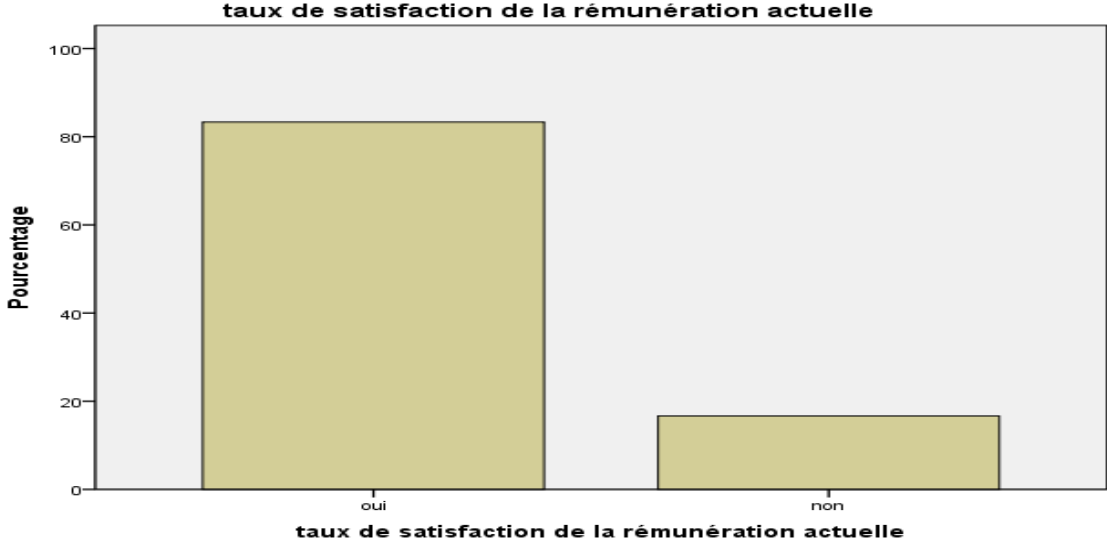


Commentaire :

La plupart des employés jugent les conditions de travaux sont le principale facteur de motivation (60%) alors que la rémunération et la promotion sont à un taux très réduit 20% chacun

Q4 : est-ce que vous êtes satisfait de votre rémunération actuelle ?

Figure 11: taux de satisfaction de la rémunération actuelle

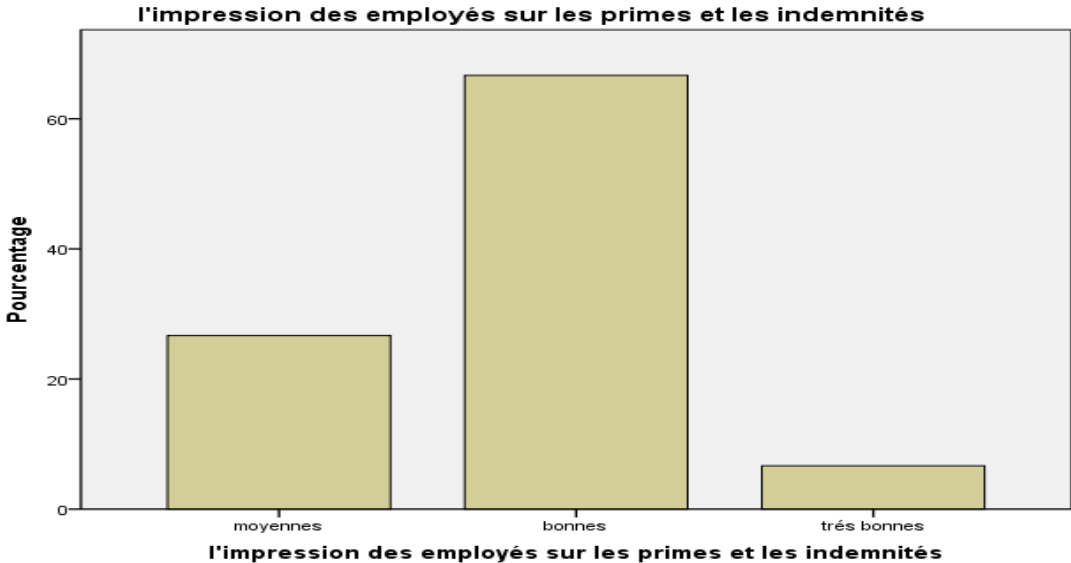


Commentaire :

On constate que 80% des employés sont satisfait de leur rémunération actuelle contre seulement 20% qui ne sont pas satisfait en jugant que ça ne couvre pas leur attentes

Q5 : comment jugez-vous les primes et les indemnités ?

Figure 12: la satisfaction vis-à-vis les primes et les indemnités ?

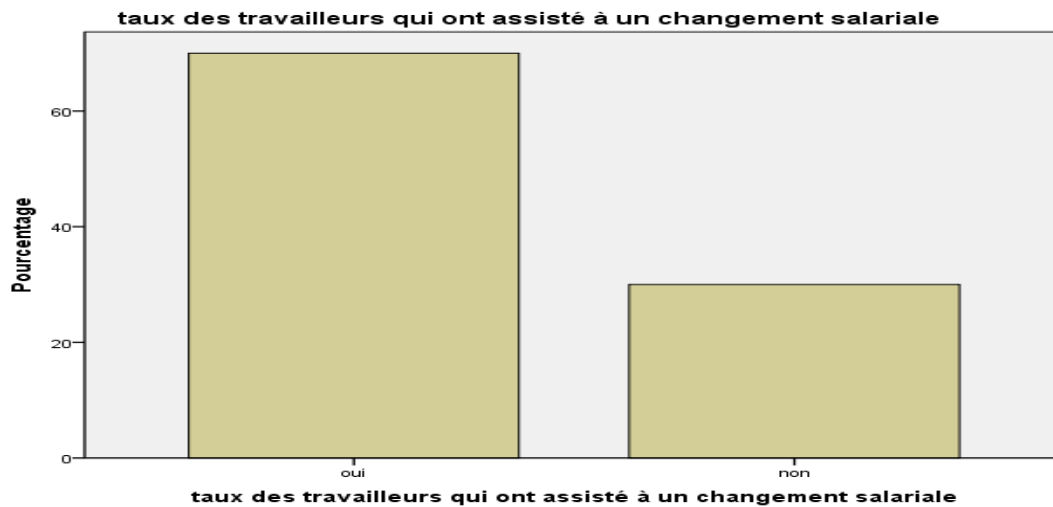


Commentaire :

Donc comme ce graphique le montre la plupart des travailleurs sont presque tous d'accord pour dire que les primes et les indemnités que la caisse leur accord sont largement bonnes

Q6 : au cours de votre carrière au sein de la CNR, avez-vous déjà assisté à un changement salarial ?

Figure 13: taux des travailleurs qui ont assisté à un changement salarial



Commentaire :

On voit que plus de 60% des employés ont déjà assisté à un changement salariale cela est due au fait que la convention collectif fait des amendements presque chaque 3 ans (la dernière convention fait son apparition en 2013)

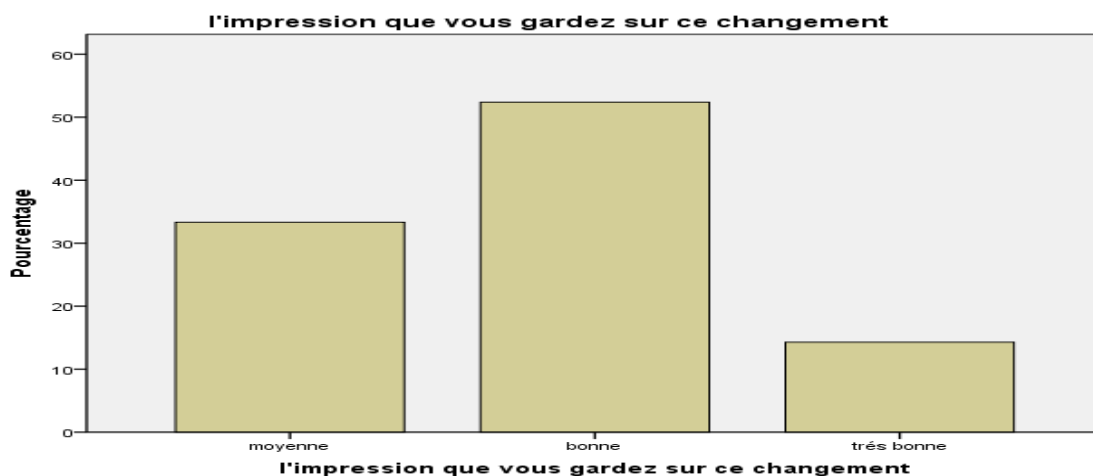


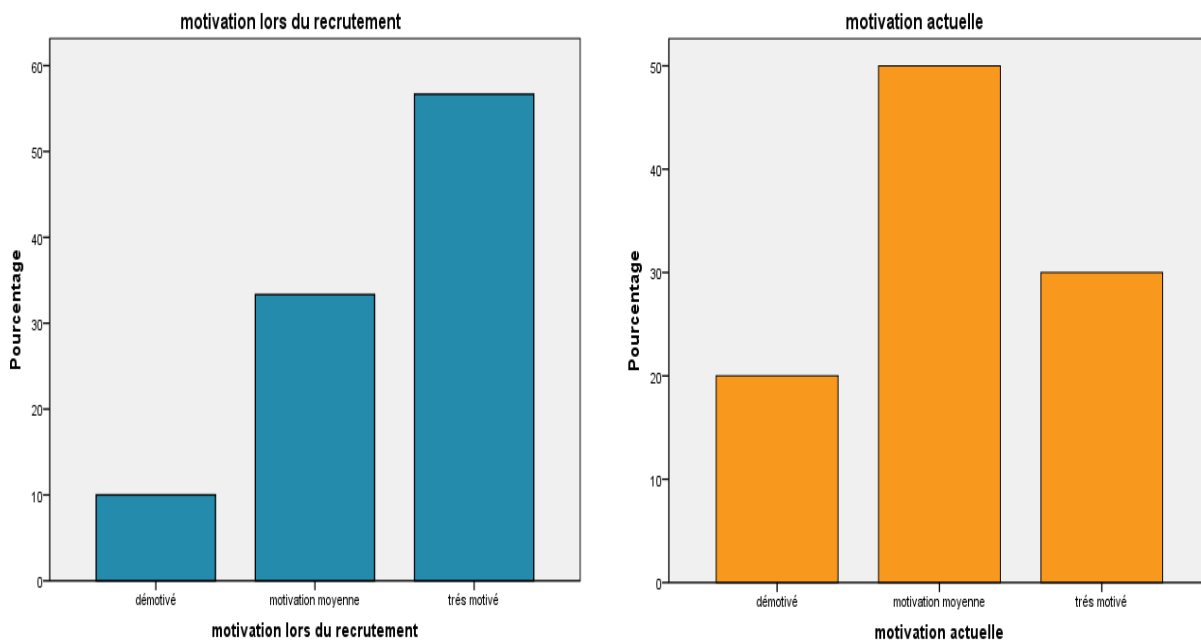
Figure 14: L'impression que les employés gardent sur ce changement

Commentaire :

Donc la plupart des employés qui ont assisté à un changement salarial ils sont satisfait de ce changement

Q7 : évaluation de la motivation lors du recrutement et actuellement ?

Figure 15: comparaison entre la motivation lors du recrutement et actuelle

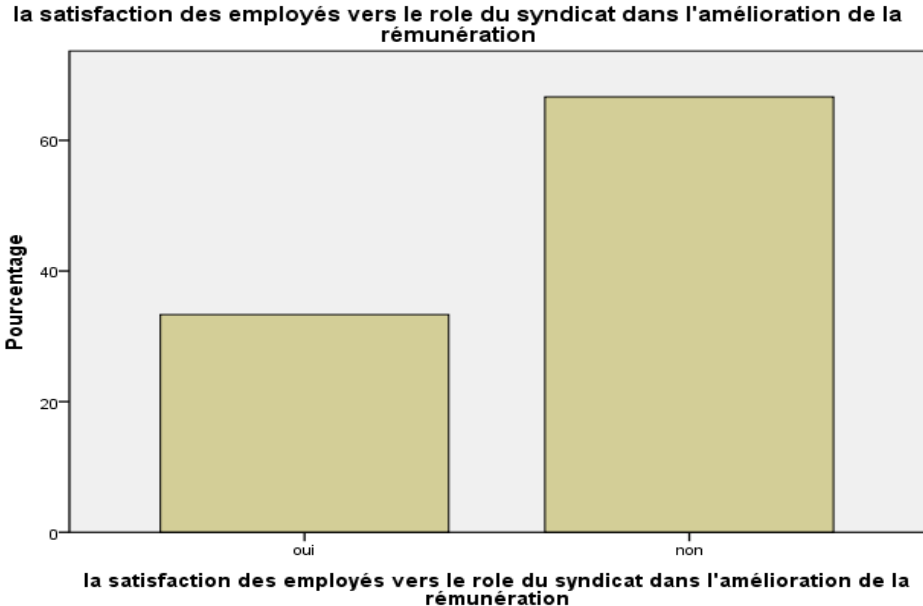


Commentaire :

Si on essaye de faire une comparaison entre la motivation lors du recrutement et la motivation actuelle on constate que un bon pourcentage des employés étaient très motivé d'adhérer la caisse alors que ce taux a diminué et les employés se sentent moyennement motivé mais en gros la plupart d'entre eux sont dans une bonne moyenne de motivation

Q8 : est-ce que le syndicat joue son rôle dans l'amélioration des rémunérations

Figure 16: la satisfaction vers le rôle du syndicat

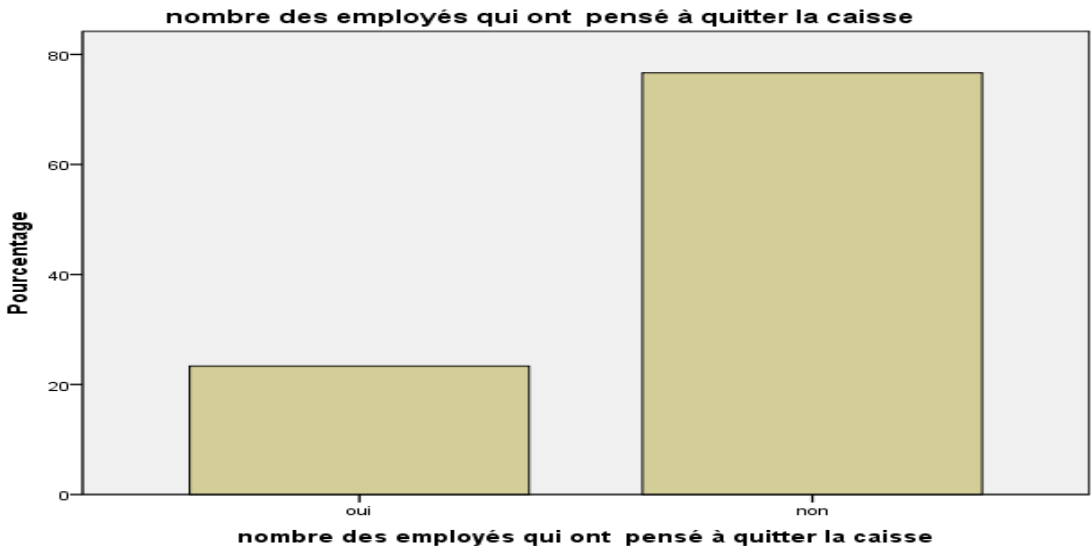


Commentaire :

On constate d'après cette question que plus de 60% des employés ne sont pas satisfait du rôle de leurs syndicalistes en matière de négociation des rémunérations

Q9 : avez-vous déjà pensé de quitter la caisse

Figure 17: nombre des employés qui ont pensé à quitter la caisse

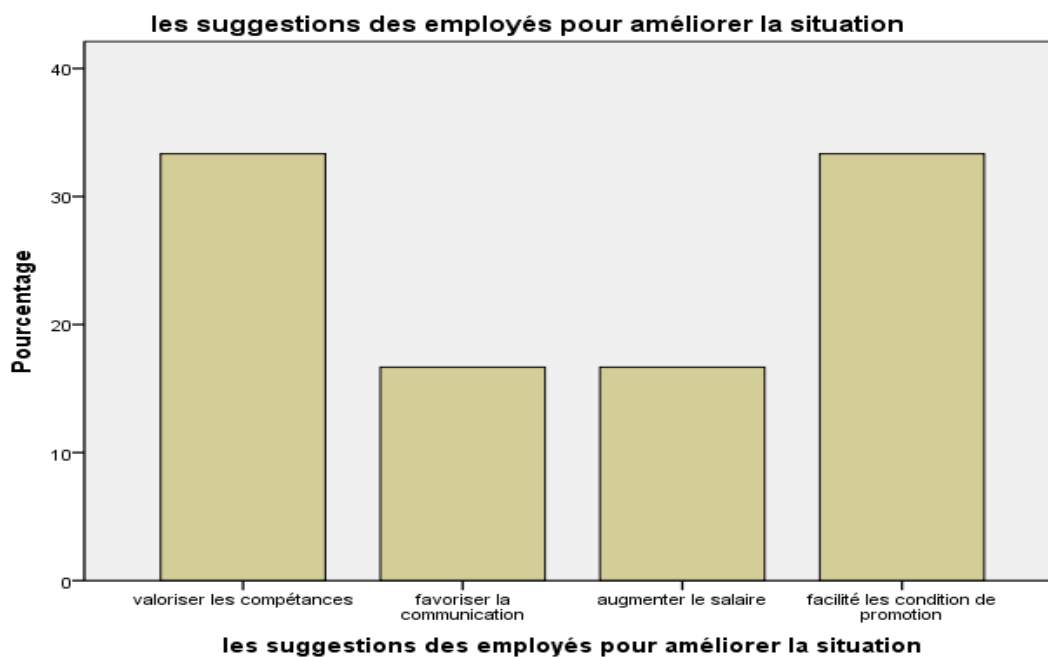


Commentaire :

On constate que un pourcentage très important(80%) veulent rester contre seulement 20% qui pensent à quitter la caisse en souhaitant que leur situation va s'améliorer

10) les suggestions :

Figure 18: les suggestions des employés



Commentaire :

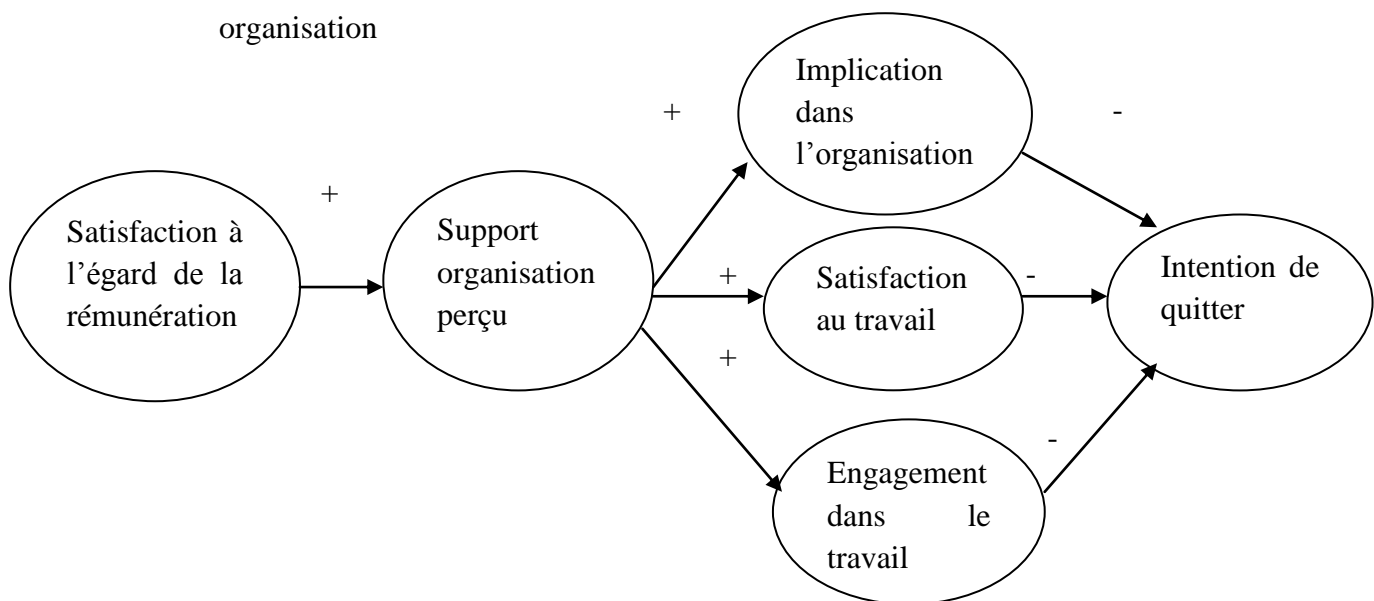
Comme on peut le voir 33% des employés insistent sur la valorisation des compétences et un même pourcentage revendique pour faciliter les conditions de promotion et d'accès au poste supérieur, 17% suggèrent l'augmentation du salaire et le même pourcentage voient que favoriser la communication pourrait contribuer à l'amélioration de la situation

Chapitre 3 : Essai d'évaluer l'impact de la rémunération sur la motivation des employés de la caisse nationale des retraités

Conclusion :

D'après cet enquête on peut déduire que la majorité des employés sont largement motivé dans leur travail et éprouvent un sentiment de satisfaction à l'égard de leur rémunération et ça a un impact direct sur les points suivant :

- Ça diminue l'intention de quitter la caisse
- L'impact positif sur l'implication dans leur administration
- Leur performance
- Les employés satisfait de leur rémunération se sentent plus soutenus de la part de leur organisation



On peut déduire que la rémunération est déployée pour qu'il soit motivant et ça a donné ses fruits puisque la majorité des employés ne se plaignent pas de la façon dont ils ont payé mais il semble qu'elle n'est pas la principale source de motivation et voici en gros comment est structurée cette rémunération qui comprend différents modes de rétribution :

-monétaire immédiat : salaire fixe, augmentations individuelles et collectives.....

-monétaire différé : protection sociale (complémentaire santé et retraite)

-gestion des ressources humaines : la formation proposée, parcours professionnel à venir, évaluation des responsabilités

Conclusion générale

Chapitre 3 : Essai d'évaluer l'impact de la rémunération sur la motivation des employés de la caisse nationale des retraités

Nous avons essayé à travers notre travail intitulé « la gestion de la rémunération, un outil de motivation des employés de l'administration publique » de comprendre l'impact de la rémunération dans la motivation des employés. De plus nous souhaitons proposer une piste de recherche en poste aux différentes hypothèses posées dès le départ.

Tout au long de ce mémoire, nous avons fait un tour d'horizon sur les approches théoriques mis en place en ce qui concerne les notions de rémunérations et de motivation. On a constaté qu'il est difficile d'appliquer les modèles théoriques dans les administrations à caractère économique comme c'est le cas de la CNR, mais les hauts responsables ne cessent de trouver un moyen de les bien les intégrer.

Un système de rémunération important et efficace peut aboutir à une augmentation de la fidélité et du moral des employés, à une diminution de la rotation des personnels, de retard et de l'absentéisme. La rémunération équitable des employés est un problème vieux comme le monde, qui est l'un de plus grand défi qu'affronte un dirigeant

La mise en œuvre d'une politique de rémunération surtout la rémunération au mérite conduit souvent à une modification profonde des valeurs et systèmes de gestion de l'organisation. Une politique de rémunération implique de savoir ce que les dirigeants veulent obtenir de leurs salariés en échange de la rétribution versée.

La rémunération est l'un des éléments qui occasionne la transmission de la motivation à l'entreprise. Pour motiver leurs travailleurs, les entreprises utilisent de nombreux outils de motivation au premier rang desquels la rémunération variable à objectif atteint constitue le dispositif le plus connu. Mais Il apparaît que la rémunération peut ne pas être une source de motivation dans certains cas, mais en revanche, dans d'autres, elle peut avoir un aspect démotivant si elle s'avère être insuffisante.

Pour l'employé la rémunération doit permettre la satisfaction de tous ses besoins et de ceux de toutes les personnes qui sont à sa charge car pour la plus part des travailleurs la rémunération constitue la principale source de revenu, le salaire doit être stable, il doit être juste et surtout transparent c'est-à-dire on doit savoir facilement et simplement comment il a été déterminé.

Chapitre 3 : Essai d'évaluer l'impact de la rémunération sur la motivation des employés de la caisse nationale des retraités

La difficulté à stimuler la motivation au travail réside dans le fait que les motivations diffèrent selon les individus, et ce même pour un travail identique. Tous les agents n'attachent pas en effet la même valeur à la rémunération ainsi qu'à la valeur travail. En effet, pour de nombreux agents, la rémunération n'agit pas de manière très juste et ce sont plutôt les managers qui deviennent alors les acteurs clés de toute politique de management visant à utiliser la notion de motivation pour renforcer la performance au travail.

Notre étude portant sur l'échantillon des employés de la CNR a montré que les salariés interrogés étaient sensibles à la compétitivité et à l'équité dans la fixation des composantes de leur rémunération

Après les questionnaires qui nous étaient retournés on peut constater que la rémunération ne constitue la principale source de motivation donc elle n'est pas la préoccupation majeure des employés et par là on va vers la confirmation de deuxième hypothèse «la rémunération est un facteur de la motivation au travail, mais elle n'est pas le déterminant le plus décisif »

Pour terminer voici quelques suggestions élaborées par nous-même :

- ✓ Elaborer la convention collective en prenant en considération les évolutions sociales et économiques
- ✓ Revoir les critères d'accès au poste et les rendre plus équitables
- ✓ Plus de décentralisation en matière de gestion

Bibliographie :

Ouvrage :

- 1-ARNAUD, d. et autres. Manuel de gestion : volume 1, ellipses marketing, 1999.
- 2-CHAMAK, a. et fromage c. le capital humain. Edition liaison. 2006.P 192
- 3-CITEAU, j-p, gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratique, Arnaud, 1997.
- 4-DEBOURG, M, et autres, pratique du marketing, Berti Edition, Alger, 2004
- 5-dolan et al., Initiation à la psychologie du travail. Gaelan morin, 2000.
- 6-GAZIER, B, les stratégies des ressources humaines, la découverte, 3ème édition, paris, 2004.
- 7-HENRI, m. dictionnaire de gestion : vocabulaire, concepts et outils économique, Economica. 1998.
- 8-Herrbach O., comportement organisationnel. De boek. 2005.
- 9-Lévy-leboyer C. La motivation dans l'entreprise : Modèles et stratégies, Ed. d'Organisations, Paris, 1998.
- 10-LOUART, p. gestion des ressources humaines, Eyrolles. 1993.
- 11-MARBACH, V. Evaluer et rémunérer les compétences, édition d'organisation, 1999.
- 12-matroy, b, Crozet d, gestion des ressources humaines : pilotage social et performances, dunod, 2001.
- 13-Mucha L., « la motivation des salariés et la performance dans les entreprises », Mémoire professionnel, Université de Reims, 2010.
- 14-OLIVIER, E. dictionnaire d'économie et des sciences sociales, Nathan, 1998.
- 15-peretti j-m. Roussel, p. les rémunérations : politiques et pratiques pour les années 2000, Vuibert, paris,2000.
- 16-PHILIPPE, c. et fabien f. traité de psychologie de la motivation. Paris : dunod, 2009.

17-Roussel, p., la motivation au travail : concepts et théories, paris : EMS, 2001.

18-SEKIOU, L, gestion des ressources humaines, de BOEK université, 2ème édition, 2001.

19-vallerand et thill., Introduction à la psychologie de la motivation. Vigot, 1993.

Revue et périodique :

1-Jean F. Malaise au travail, revue des sciences humaines, paris N°12 septembre 2008.

Mémoire et travaux universitaires :

1-TIRCHI, w, la gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail : magister en management des entreprises, université mouloud Mammeri- Tizi-Ouzou

Texte réglementaire :

1-Loi N°90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail

2-PRESENTATION DU SYSTEME DE SECURITE SOCIALE ALGERIEN

3-La convention collective de la sécurité sociale algérien 2013

Site internet :

1-[http://slide](http://slide.player.fr/slide/500621.04/04/2017) player.fr/slide/500621.04/04/2017

Les annexes

Annexe 01

Madame, mademoiselle, monsieur ;

Je suis étudiant à l'école des hautes études commerciale d'Alger en phase de préparation d'un mémoire intitulé «**la rémunération, un outil de motivation des employés de l'administration publique**» pour l'obtention d'un master option management et entrepreneuriat. Je vous prie de bien vouloir m'aider à travers vos réponses au présent questionnaire, on vous remercie d'avance pour votre disponibilité et votre compréhension.

NB : ce questionnaire restera anonyme

Vous cochez sur la bonne réponse

Q1 : est ce que vous êtes motivé dans votre travail

Oui non

Si votre réponse est non, définissez la raison :

-vous êtes mal rémunérer

-les conditions de travail sont défavorisant

-autres

Q2 : d'après vous quel est le principal facteur qui vous motive :

-rémunération

-condition de travail

-promotion

Autres

Q3 : vous êtes rémunérer par la CNR selon :

-le poste de travail

-la performance et la qualification individuelle

-la performance de l'entreprise

Q4 : est-ce que vous êtes satisfait de votre rémunération actuelle :

Oui non

Si votre réponse est non, donc définissez la raison :

-elle ne couvre pas vos attentes

-elle n'est pas équitable

-elle est inférieur à celle proposé par les autres caisses de la sécurité sociale

Autres.....

Q5 : est ce que vous considérez que les indemnités et les primes données par l'entreprise sont

Très mauvaises mauvaise moyennes bonnes très bonnes

--	--	--	--	--

Q6 : Au cours de votre carrière dans la CNR, avez-vous déjà assisté à un changement salarial :

Oui non

Si votre réponse est oui, quelle impression avez-vous gardée sur le changement

très mauvaise mauvaise moyenne bonne très bonne

--	--	--	--	--

Q7 : selon vous qu'elles sont les raisons qui mènent à une augmentation salariale dans l'entreprise :

-promotion

-les augmentations désignées par la grille des salaires établies par la convention collective

-autres.....

Q8 : comment jugez vous les critères d'accès au poste

Equitables besoin de révision très compliqués

Q9 : comment évaluez vous votre motivation dans les cas suivants

En attribuant les points qui vous conviennent

Démotivation=1, motivation moyenne=2, très motivés=3

-la motivation lors de votre recrutement au sein de la CNR

-votre motivation actuelle

Q10 : est-ce que le syndicat des travailleurs joue son rôle dans l'amélioration des rémunérations

Oui non

Q11 : avez-vous déjà pensé de quitter l'entreprise

Oui non

Si votre réponse est oui, définissez pour qu'elle raison vous êtes encore dans l'entreprise

-vous espérez que votre situation va s'améliorer

-l'entreprise à des compléments introuvables chez les autres entreprises

-avoir peur de perdre votre carrière

Autres

12) espace pour vos suggestions (selon vous qu'est ce que l'entreprise doit faire pour assurer le bonheur des employés)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Fiche signalétique :

sexe	Age	position	Niveau d'instruction	salaire	ancienneté
Masculin <input type="checkbox"/>	De 21 à 25 <input type="checkbox"/>	cadre sup <input type="checkbox"/>	Sup <input type="checkbox"/>	<25000 <input type="checkbox"/>	<5ans <input type="checkbox"/>
Féminin <input type="checkbox"/>	De 26 à 30 <input type="checkbox"/>	Cadre <input type="checkbox"/>	Universitaire <input type="checkbox"/>	[25000-35000] <input type="checkbox"/>	6-10 ans <input type="checkbox"/>
	De 31 à 40 <input type="checkbox"/>	Agent de maitrise <input type="checkbox"/>	Secondaire <input type="checkbox"/>	[36000-45000] <input type="checkbox"/>	11-20ans <input type="checkbox"/>
	De 41 à 50 <input type="checkbox"/>	Agent <input type="checkbox"/>	Moyen <input type="checkbox"/>	[46000-55000] <input type="checkbox"/>	>20ans <input type="checkbox"/>
	De 50 et + <input type="checkbox"/>	d'exécution <input type="checkbox"/>	Primaire <input type="checkbox"/>	>55000 <input type="checkbox"/>	

Annexe 02

Journal de paie

Mars 2017

Nom Fonction	Prenom Situation familiale	Code Rubr.	Libelle Rubrique	Base Nombre	Taux	Gains	Retenues
00067 OUALI KHEDIDJA Analyste Niveau 1 Direction D'Agence	15/01 Ech 04 M 2	001	Salaires de Base			51 795,00	
		100	I.E.P	51 795,00	9,50	4 920,53	
		128	PRIME DE STIMULATION	51 795,00	30,00	15 538,50	
		140	INDEMNITE NUISANCE			1 960,00	
		154	IND.INFORMATIQUE			3 000,00	
		161	P.R.I	51 795,00	25,00	12 948,75	
		610	Retenue Sec. Sociale	90 162,78	9,00		8 114,65
		230	PRIME DE PANIER	22,00	600,00	13 200,00	
		980	Retenue I.R.G	95 248,13			22 072,00
		714	PRIME-TRANSPORT			2 200,00	
TOTAUX						105 562,78	30 186,65
NET A PAYER							75 376,13
00068 ZAHAF MUSTAPHA LIQUIDATEUR Sous Direction des Pensions	10/03 Ech 05 M 3	001	Salaires de Base			40 590,00	
		100	I.E.P	40 590,00	41,00	16 641,90	
		140	INDEMNITE NUISANCE			1 686,44	
		161	P.R.I	40 590,00	25,00	10 147,50	
		610	Retenue Sec. Sociale	69 065,84	9,00		6 215,93
		230	PRIME DE PANIER	22,00	600,00	13 200,00	
		980	Retenue I.R.G	76 049,91			16 312,00
		714	PRIME-TRANSPORT			4 000,00	
		720	SALAIRE UNIQUE			4 000,00	
		754	RETENUE PRET SOCIAL				3 000,00
TOTAUX						90 265,84	25 527,93
NET A PAYER							64 737,91
00069 MEHDI MOHAMED Chef Service 2eme Classe Sous Direction des Pensions	14/01 Ech 04 M 3	001	Salaires de Base			48 330,00	
		100	I.E.P	48 330,00	20,00	9 666,00	
		128	PRIME DE STIMULATION	48 330,00	25,00	12 082,50	
		140	INDEMNITE NUISANCE			2 432,00	
		161	P.R.I	48 330,00	25,00	12 082,50	
		610	Retenue Sec. Sociale	84 593,00	9,00		7 613,37
		230	PRIME DE PANIER	21,00	600,00	12 600,00	
		980	Retenue I.R.G	89 579,63			20 371,00
		714	PRIME-TRANSPORT			2 200,00	
		720	SALAIRE UNIQUE			4 000,00	
754	RETENUE PRET SOCIAL				10 000,00		
TOTAUX						103 393,00	37 984,37
NET A PAYER							65 408,63
00070 AGGOUN KHEIRA SECRETARE NIVEAU 1 Sous Direction des Pensions	09/03 Ech 04 D 1	001	Salaires de Base			36 720,00	
		100	I.E.P	36 720,00	9,50	3 488,40	
		140	INDEMNITE NUISANCE			2 520,00	
		161	P.R.I	36 720,00	25,00	9 180,00	
		610	Retenue Sec. Sociale	51 908,40	9,00		4 671,76
		230	PRIME DE PANIER	22,00	600,00	13 200,00	
		980	Retenue I.R.G	60 436,64			11 629,00
		754	RETENUE PRET SOCIAL				3 000,00
TOTAUX						165 108,40	19 200,76
NET A PAYER							45 807,64

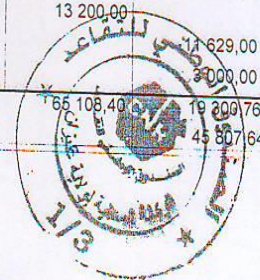


Table de matière

Remerciement.

Liste des tableaux.

Liste des figures.

Liste des graphes

Liste des abréviations.

Sommaire.

Introduction générale.....01

Chapitre 1 : la rémunération des ressources humaines.....04

Introduction du chapitre.....05

Section 01 : stratégie et politique de rémunération.....06

1- Définition de la politique de rémunération.....06

2- Objectifs et contraintes des politiques des rémunérations.....09

3- De la stratégie RH à la stratégie de rémunération.....10

4- Les caractéristiques du système de rémunération.....14

5- Les différents systèmes de rémunérations.....17

Section 02 : la formation de la rémunération.....21

1- Définition et structure de la masse salariale.....21

2- Les facteurs d'évolution de la masse salariale.....23

3- Les effets d'évolutions de la masse salariale.....23

4- Le contrôle des couts salariaux.....25

Chapitre 2 : la motivation au travail.....27

Introduction du chapitre.....28

Section 01 : les mécanismes de motivation.....29

1- Histoire du concept.....29

2- Qu'est-ce que la motivation.....30

3- Les sources et origines de la motivation.....34

4- Motivation et satisfaction au travail, motivation et implication au travail.....39

Section 02 : principales théories de la motivation.....40

1- Les théories des besoins-mobiles-valeurs.....40

2- Les théories du choix cognitif.....48

3- Les théories de l'autorégulation-métacognition.....49

Chapitre 3 : essai d'évaluer l'impact de la rémunération sur la motivation des employés de la caisse nationale des retraités.....	52
Section 01 : présentation générale.....	53
1- Présentation du système de sécurité sociale algérien.....	53
2- Présentation de la CNR.....	56
Section 02 : la politique de rémunération de la CNR.....	66
1- Rémunération et régime indemnitaire.....	66
2- Exigences et critères d'accès au poste.....	73
Section 03 : méthodologie de l'enquête.....	75
1-généralité sur l'enquête par sondage.....	75
Conclusion générale.....	88
Bibliographie	
Les annexes	
