

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

# **EHEC**

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

**Option : management des ressources humaines**

Thème

**L'impact de la politique de rémunération  
sur la motivation des salariés**

**Présenté par**

Melle, FISSAH Ikram  
Meriem

**Encadré par**

Mme, CHARFOUH

**La 8e promotion**

JUIN 2021

**Résumé :**

Afin de mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise, Les managers ont développé le concept de motivation au travail parce qu'ils ont compris qu'est très important d'encourager les employés pour faire plus d'efforts.

Les gestionnaires sont intéressés par les politiques et les systèmes de rémunération pour permettre aux employés d'avoir une meilleure performance dans l'entreprise.

Le but de ce sujet est d'expliquer comment les employés sont payés en fonction de leurs motivations, voir Statut de NAMLATIC sur ce sujet en répondant à la problématique suivante  
-quel est l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de NAMLATIC ?

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

## **Abstract**

In order to better understand how the company works, Managers developed the concept of motivation at work because they understood that it is very important to encourage employees to try harder.

Managers are interested in compensation policies and systems to enable employees to perform better in the company.

The purpose of this topic is to explain how employees are paid according to their motivations, see Status of NAMLATIĆ on this subject by answering the following problem: what is the -impact of remuneration on the motivation of employees within NAMLATIĆ?

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

## ملخص :

من أجل فهم كيفية عمل الشركة بشكل أفضل ، طور المديرين مفهوم التحفيز في العمل لأنهم أدركوا أنه من المهم جدًا تشجيع الموظفين على المحاولة بجدية أكبر

لتمكين الموظفين من أداء أفضل في الشركة يهتم المديرين بسياسات الاجور

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

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

*Je dédie cet humble travail :*

*A mes chers parents qui ne cessent de me donner, avec amour, le nécessaire pour que je puisse Arriver à ce que je suis aujourd'hui. Je leur témoigne mon amour et ma gratitude éternelle.*

*Que dieux vous protège et que la réussite soit toujours à ma portée pour que je puisse vous combler de bonheur.*

*A mes chères sœurs **Aya** et **Hadjer** qui n'ont jamais cessé de m'encourager et de m'aider tout au long de l'élaboration de ce travail, ainsi que mon cher frères **Anouar**, en témoignage de l'attachement et de l'amour que je porte pour vous, je vous souhaite une vie pleine de bonheur et de succès.*

*A toute la famille **FISSAH** et **BOUMAHRA** .*

*A mes meilleures amies : Khadidja, Zahra, Bouchera, Ibtissem, Ghozlen qu'étaient toujours présente à mes côtés.*

*A tous ceux qui me sont chers et proches et qui ont partagé avec moi les joies et les peines de*

*L'université, qu'ils trouvent ici le témoignage de mon estime et de ma gratitude.*

*« FISSAH Ikram »*

## REMERCIEMENT

Avant tout, nous remercier Dieu le tout puissant, qui nous a donnés la force et la patience d'accomplir ce travail.

Je tiens à remercier ma promotrice Madame **CHARFOUH Meriem** pour sa patience, ses conseils, qui nous ont permis de progresser et de réaliser ce travail ; sans oublier l'ensemble de nos enseignants d'EHEC qui nous ont accompagnés tout au long de notre cursus universitaire.

Ainsi mon encadreur au sein de NAMLATIC Mr **AMOUAZ Amara** pour son présence et sa disponibilité qui ont été bénéfique pour la réalisation de notre travail.

Un immense merci à **nos parents**, nos **frères et sœurs**, nos amies.

Comme nous adressons nos sincères remerciements à toute personne qui a contribué de près ou de loin dans la réalisation de ce travail.

**Liste des tableaux**

<b>N°</b>	<b>TITRE</b>	<b>PAGE</b>
<b>Chapitre II</b>		
<b>1</b>	<b>relation entre la pyramide des besoins et la rémunération</b>	<b>50</b>
<b>Chapitre III</b>		
<b>2</b>	<b>Répartition de l'échantillon selon le sexe</b>	<b>69</b>
<b>3</b>	<b>La répartition de l'échantillon selon l'âge</b>	<b>70</b>
<b>4</b>	<b>Répartition de l'échantillon selon catégorie socioprofessionnelle</b>	<b>71</b>
<b>5</b>	<b>Répartition de l'échantillon selon le Niveau d'instruction</b>	<b>72</b>
<b>6</b>	<b>Répartition de l'échantillon selon le type de contrat</b>	<b>73</b>
<b>7</b>	<b>la répartition de la population questionnée selon le salaire</b>	<b>74</b>
<b>8</b>	<b>La satisfaction du personnel par leur rémunération</b>	<b>75</b>
<b>9</b>	<b>la motivation des salariés par le salaire ou par d'autres moyens</b>	<b>76</b>
<b>10</b>	<b>la répartition de la population questionnée selon la possibilité de motivation</b>	<b>77</b>
<b>11</b>	<b>les facteurs de motivation</b>	<b>78</b>
<b>12</b>	<b>la motivation loin de l'équité interne</b>	<b>79</b>
<b>13</b>	<b>L'impact de salaire des autres entreprises sur le salaire de NAMLATIC</b>	<b>80</b>
<b>14</b>	<b>l'importance du poste de travail</b>	<b>81</b>
<b>15</b>	<b>l'opinion des salariés envers la fidélisation des employés par le salaire</b>	<b>82</b>

**Liste des tableaux**

N°	TITRE	PAGE
<b>Chapitre II</b>		
<b>1</b>	<b>relation entre la pyramide des besoins et la rémunération</b>	<b>50</b>
<b>Chapitre III</b>		
<b>2</b>	<b>Répartition de l'échantillon selon le sexe</b>	<b>69</b>
<b>3</b>	<b>La répartition de l'échantillon selon l'âge</b>	<b>70</b>
<b>4</b>	<b>Répartition de l'échantillon selon catégorie socioprofessionnelle</b>	<b>71</b>
<b>5</b>	<b>Répartition de l'échantillon selon le Niveau d'instruction</b>	<b>72</b>
<b>6</b>	<b>Répartition de l'échantillon selon le type de contrat</b>	<b>73</b>
<b>7</b>	<b>la répartition de la population questionnée selon le salaire</b>	<b>74</b>
<b>8</b>	<b>La satisfaction du personnel par leur rémunération</b>	<b>75</b>
<b>9</b>	<b>la motivation des salariés par le salaire ou par d'autres moyens</b>	<b>76</b>
<b>10</b>	<b>la répartition de la population questionnée selon la possibilité de motivation</b>	<b>77</b>
<b>11</b>	<b>les facteurs de motivation</b>	<b>78</b>
<b>12</b>	<b>la motivation loin de l'équité interne</b>	<b>79</b>
<b>13</b>	<b>L'impact de salaire des autres entreprises sur le salaire de NAMLATIC</b>	<b>80</b>
<b>14</b>	<b>l'importance du poste de travail</b>	<b>81</b>
<b>15</b>	<b>l'opinion des salariés envers la fidélisation des employés par le salaire</b>	<b>82</b>

## La liste des abréviations

### Chapitre 1 :

<b>Abréviations</b>	<b>Significations</b>
<b>GRH</b>	<b>Gestion des ressources humaines</b>
<b>CV</b>	<b>Curriculum vitae</b>
<b>RH</b>	<b>Ressources humaines</b>
<b>SMIC</b>	<b>Le salaire minimum interprofessionnel de croissance</b>
<b>RSP</b>	<b>Réserve spéciale de participation</b>
<b>PEE</b>	<b>Plan d'épargne d'entreprise</b>
<b>PEI</b>	<b>Plan d'épargne interentreprises</b>
<b>PERCO</b>	<b>Plan d'épargne pour la retraite collectif</b>
<b>IRG</b>	<b>Impôt sur le revenu global</b>
<b>PME</b>	<b>Les petites et moyennes entreprises</b>

### Chapitre 3 :

<b>Abréviations</b>	<b>Significations</b>
<b>SARL</b>	<b>La société à responsabilité limitée</b>
<b>CEO</b>	<b>A chief executive officer</b>
<b>E-commerce</b>	<b>Electronic commerce</b>
<b>CB</b>	<b>Carte bleue</b>
<b>APP</b>	<b>Applications</b>
<b>CRM</b>	<b>Customer Relationship Management</b>

***Introduction  
Générale***

## **Introduction générale :**

Dans la concurrence féroce d'aujourd'hui, le facteur humain devient de plus en plus importante, en fait elle joue le rôle le plus important dans l'économie développer et assurer la pérennité de l'organisation en tant que principal créateur richesse, l'entreprise doit tenir compte de son capital humain dans tout processus organisation, gestion et main-d'œuvre.

La rémunération a connu de nombreux développement ces dernières années et se présente comme une des fonctions les plus importantes pour la gestion des ressources humaines.

En effet, la rémunération a pour but d'attirer des candidats potentiels, de conserver les employés compétents, de motiver les employés, d'administrer les salaires ou encore de faciliter l'atteinte des objectifs.

Un employé motivé est un employé qui désire réellement accomplir son travail de la meilleure façon possible et qui le démontre par ses efforts. Les individus agissent toujours en fonction d'un objectif à atteindre ou d'une récompense à retirer ; ainsi on pourrait dire que les gens sont motivés quand leur comportement est orienté vers un but.

C'est en fonction de chaque individu que l'entreprise pourra compter pour remporter un véritable succès. Cependant si l'entreprise veut augmenter ses performances, il faut qu'il y'ait le désir, l'intention, la volonté de bien exécuter les tâches. Il faut qu'il y'ait aussi l'effort sous toutes ses formes.

Un de nos objectifs attendus pour mener cette recherche sur ce sujet est de déterminer la contribution de la rémunération à la dynamique de la motivation au travail des personnes. La gestion des salaires est une opération très importante pour toute entreprise, car elle constitue un moyen de motivation des salariés et est censée augmenter la productivité.

La problématique posée est ainsi formulée :

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

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

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

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

- Est-ce que la rémunération est un déterminant essentiel de la motivation des salariés de NAMLATIC ?

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

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

Pour mener à bien ce mémoire, nous avons adopté une méthodologie descriptive analytique en utilisant comme outil de recherche l'étude documentaire entre ouvrages, travaux scientifiques, encyclopédies, sites web et bibliothèque en ligne « SCHOLARVOX » ainsi que des documents internes Et une étude qualitative.

Notre travail s'articule autour de deux parties, une partie théorique composée de deux chapitres et une partie pratique composée d'un (01) chapitre est qui se présentent comme suit :

- Le premier chapitre est intitulé La rémunération dans la fonction RH : « La gestion des ressources humaines » qui se compose d'une première section qui va aborder les concepts, l'importance, synthèses et les objectifs et les missions de la GRH. La seconde section traitera. Les fondements de la rémunération Enfin, une troisième section qui portera sur l'individualisation de la rémunération.

- Dans le deuxième chapitre, nous illustrons les concepts théoriques de la motivation en passant par Les caractéristiques, types et outils de la motivation, dimension du climat social et la relation entre la motivation et la rémunération.

- Le troisième chapitre a été consacré à notre étude, nous avons commencé par présenter l'organisme d'accueil qui est NAMLATIC, ensuite nous avons présenté notre enquête ainsi que l'analyse et interprétation des résultats.

Enfin, nous concluons notre travail par une conclusion générale.

***Chapitre 1 :***  
***La rémunération dans la***  
***fonction RH***

## **Chapitre I : La rémunération dans la fonction RH**

### **INTRODUCTION**

Le salaire est un élément clé de la politique des ressources humaines. Ce domaine des ressources humaines a toujours été au cœur de l'attention de l'entreprise, et le salaire est de plus en plus élevé Atouts stratégiques. En adoptant diverses méthodes de rémunération, les managers attendent à ce que les employés soient plus motivés et donc plus performants.

La gestion des rémunérations est une opération très importante dans chaque entreprise parce qu'il constitue un moyen de motivation des employés. De nos jours, le système rémunération est très important dans la carrière personnelle

Notre chapitre commencera par la première section et nous définirons Rémunération, qu'est-ce que la rémunération ?

Nous parlerons sur des aspects, des objectifs, Contraintes et composants de rémunération, afin que les lecteurs puissent comprendre le salaire et ses composantes.

La deuxième section traitera du système de la rémunération. Ses caractéristiques et Principes.

Enfin, dans la dernière section, le mécanisme de compensation sera spécifiquement discuté.

## **Section01 : La gestion des ressources humaines**

La gestion des ressources humaines caractérise à la fois un champ de pratiques, celles de gestion de la main d'œuvre, et une discipline à part entière des sciences de gestion, tout comme la stratégie, la finance, le marketing, etc. La discipline est elle-même plus récente que les pratiques.

### **1.1.1. Historique de la GRH**

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

#### **1.1.1.1. L'école Classique**

**A. Le mouvement de gestion scientifique :** Le Taylorisme : Frederick Winslow TAYLOR (1856-1917)<sup>1</sup> Ingénieur Américain, chef de file de ce mouvement, est considéré comme le père fondateur de l'OST (Organisation Scientifique du Travail) (1911)<sup>2</sup>, caricaturée par le travail à la chaîne et les salaires aux rendements.

Les principes du management scientifique s'expliquent par l'association entre la science et la gestion au niveau de l'organisation du travail. Ils recherchent des moyens qui permettront à l'homme de réaliser les tâches de son poste de travail d'une manière efficace. La solution proposée par Taylor à surmonter l'inefficacité des hommes au travail est l'application de méthodes scientifiques à l'amélioration des tâches. C'est-à-dire, il faut définir de manière précise la façon dont les tâches doivent être organisées et identifier les places ou les rôles que doivent occuper les différents acteurs et ce, pour arriver à une productivité optimale.

Autrement dit, le système de Taylor part du principe que pour chaque tâche dans l'industrie, il existe un seul meilleur moyen de le réaliser (one best way of performance) ; pour découvrir ce moyen unique, on doit examiner la réalité d'une manière scientifique.

La méthode objective est donc celle par laquelle on pourrait évaluer que le temps nécessaire pour l'accomplissement d'une tâche donnée consiste en un enregistrement détaillé des mouvements réalisés par l'accomplissement d'une tâche scientifique et par sa décomposition

---

<sup>1</sup> Michel BARABEL, Olivier MEIER, **MANAGEOR**, édition DUNOD, Paris, 2006.

<sup>2</sup> *ibid.*

en de simples opérations, chaque opération étant chronométrée. Ensuite les mouvements jugés non nécessaires sont éliminés et le processus de travail sera reconstruit d'une manière simple et rationnelle. Le temps standard de cette nouvelle manière d'accomplir une tâche donnée est calculé par l'addition des unités de temps ainsi que des unités des temps morts nécessaires tel que les poses etc....

Taylor considère que le facteur de réussite réside dans la modification des relations entre la direction et le personnel à travers une révolution mentale novatrice au travail de gestion et cela, en fixant des principes identiques pour tous ce qui améliorera cette relation direction/ ouvrier même si l'ouvrier ne fait qu'exécuter, les principes directeurs établis doivent être enseignés aux ouvriers et des mesures appropriées doivent être prises pour veiller à leur bonne application et mettre fin aux décisions arbitraire et non transparentes ce qui est l'objectif du taylorisme .

La réussite de ce système de travail nécessitait l'adhésion du travailleur et pour obtenir cette adhésion, Taylor préconise un système de stimulation basé sur la rémunération à la pièce. Donc Selon Taylor, seul l'argent motivait l'individu. Il fût le premier à se rendre compte qu'administrer les relations employeurs / employés demandait des capacités particulières.

### **B. Le mouvement d'administration scientifique :**

Le Fayolisme : Henri FAYOL (France 1841-1925)<sup>1</sup> Ingénieur Français, est considéré comme le père de Management. Contrairement à Taylor, Fayol avait une vision large du management et de l'entreprise. Cette dernière ne se réduit pas seulement à un ensemble de flux de production mais elle contient divers mouvements de natures différentes regroupés dans des fonctions. Son ouvrage Administration industrielle et générale (1916) a été le résultat de son expérience professionnelle qui lui a permis d'élaborer des principes et des règles de management considérés en premier lieu comme des conseils pratiques

Henri FAYOL a distingué six fonctions à la marche de l'organisation : commerciale (achat, vente et échange), financière (recherche et usage optimal des capitaux), de sécurité (protéger les biens et les personnes), comptable (bilan, statistiques, inventaire) technique (activités de production, fabrication, transformation et administrative. Cette dernière fonction habituellement délaissée, FAYOL l'a décomposée en cinq composantes :

---

<sup>1</sup>Ibid

**-Prévoir et planifier** : Scruter l'environnement et l'avenir de l'entreprise et dresser les programmes d'actions ;

**-Organiser** : Répartition judicieuse des ressources que possède l'entreprise en fonction des objectifs fixés tout en définissant clairement les responsabilités du personnel et les procédures à suivre ;

**-Commander** : exercer une autorité sur le personnel pour qu'il puisse fournir davantage d'efforts et ce en respectant les grands principes du management ;

**-Coordonner** : Relier, unir et harmoniser les actions et tous les efforts fournis par l'entreprise ;

**-Contrôler** : Veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies et aux ordres donnés et mettre en œuvres des mesures correctrices

L'administration, pour qu'elle soit efficace, la management d'une entreprise doit respecter 14 principes :

**-Division du travail** : spécialisation des fonctions et la séparation des pouvoirs.

**-Autorité et responsabilité** : l'autorité, c'est le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir. La responsabilité accompagne l'exercice du pouvoir.

**-Discipline** (assiduité, obéissance, tenue correcte, respect, etc.);

**-Unité de commandement** : Pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef.

**-Unité de direction** : il ne doit y avoir qu'un seul responsable pour un ensemble d'opérations visant le même but.

**-Subordination à l'intérêt général** : l'intérêt de l'individu est secondaire par rapport à celui de l'organisation.

**-Rémunération équitable et satisfaisante du personnel** : La rémunération doit dépendre de l'effort de chacun et doit être équitable.

-**Hiérarchie claire** : chaque personne doit connaître sa position dans la hiérarchie de l'entreprise. Les ordres et les informations suivent la ligne hiérarchique.

-**Ordre** (chaque chose à sa place, et une place pour chaque chose) ;

-**Stabilité du personnel** : elle contribue à un meilleur résultat général.

-**Equité** (justice et impartialité) ;

-**Esprit d'initiative** : elle augmente le rendement des salariés.

-**Union du personnel (harmonie entre les agents de l'entreprise)** ; centralisation : Fayol considère qu'il s'agit d'un phénomène naturel. C'est-à-dire que dans chaque organisme, animal ou social, les sensations convergent vers le cerveau ou la direction et que du cerveau ou de la direction partent les ordres qui mettent en mouvement toutes les parties de l'organisme. Selon Fayol, pour bien remplir son rôle, le chef doit bien connaître son personnel, donner le bon exemple, tenir des réunions avec ses collaborateurs, éviter de se laisser absorber par les détails et développer l'initiative.

#### 1.1.1.2. L'école des relations humaines :

L'école des relations humaines dont l'origine remonte aux travaux de **Mayo (1928-1932)**, mais aussi **Maslow (1943)**, **Mac Gregor (1960)** et **Herzberg (1971)**, initiés aux USA, s'est développée en réaction aux aspects impersonnels du taylorisme.

La gestion des ressources humaine en tant que discipline, naît dans le prolongement des études d'Elton Mayo à la Westren Electric qui ont donné naissance au mouvement des relations humaines.

Malgré l'importance qu'accorde cette école au facteur humain, son objectif principal demeure la mise en conformité du travail avec les objectifs de l'entreprise. Aussi, elle a pour souci principal, la préoccupation majeure du gestionnaire qui est la productivité.

Selon l'école des relations humaines, les organisations sont conçues comme des systèmes ouverts qui s'adaptent à leur environnement pour continuer à survivre où l'aspect humain est mis en valeur voir même considéré comme l'élément déterminant de tout le reste. Divers spécialistes se sont rassemblés pour appliquer leur connaissance à l'entreprise.

Les débuts de cette école des relations humaines datent des années 1930 ; elle a connu ses succès dans les décennies 1950-1960. Elle est fondée sur une approche expérimentale où on tente d'atteindre une grande rigueur afin de fonder scientifiquement les théories proposées.

### **A) Les travaux d'Elton Mayo**

Le courant des relations humaines est issu notamment des travaux d'Elton Mayo. Au sens strict de son appellation, ce courant désigne les travaux et les études entrepris entre (1927-1930)<sup>1</sup> aux usines de Hawthorne de la Western Electric sous la direction d'Elton Mayo. L'objet poursuivi était de mesurer l'influence de l'environnement physique sur le rendement ; à chaque fois que l'environnement est modifié en faveur des salariés, le rendement s'améliore de plus en plus. L'équipe d'Elton Mayo a démontré que l'homme est un centre actif et non une machine inerte qui nécessite du réglage pour fonctionner.

Elton Mayo et son équipe ont contribué à modifier l'image que se faisait beaucoup de responsables sur le facteur humain, il affirme que la quantité de travail accomplie par un individu n'est pas déterminée par sa capacité physique (approche taylorienne) mais par sa capacité sociale c'est-à-dire son intégration à un groupe, et les récompenses non financières jouent un rôle essentiel dans la motivation et limitent l'intérêt d'une organisation scientifique du travail.

Mayo, à partir de son expérience à Western Electric Compagnie sur la motivation au travail et au rapport entre individus et groupes conclut que les individus et les groupes comme les organismes biologiques, ne fonctionnent vraiment bien que si leurs besoins sont comblés.

#### **1.1.1.3. De la naissance de la fonction personnel à la renaissance de la fonction RH**

De la naissance de la fonction personnel à la renaissance de la fonction RH

- a- La fonction personnelle : comprend l'ensemble des responsabilités assumées par les chefs linéaires en matière d'utilisation efficace des individus au travail<sup>2</sup>
- b- L'administration du personnel : Elle traduit la dimension bureaucratique de la gestion et recouvre l'administration quotidienne du personnel, c'est-à-dire, les actes qui jalonnent la carrière du personnel. Pour qu'elle soit efficace, elle doit être dotée d'un

---

<sup>1</sup> Yves Emery, François Gonin, dynamiser **la gestion des ressources humaines**, presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, 2006.

<sup>2</sup> Yvan PRESQUEUX, **La Gestion des ressources humaines**, édition ECONOMICA, 2003

potentiel humain opérationnel et qualifié, d'une structure organisationnelle satisfaisante et des procédures simples et rapides.<sup>1</sup>

- c- La gestion du personnel : Gérer, c'est planifier, organiser, diriger, contrôler, former, communiquer, récompenser, écouter, orienter, motiver, mobiliser, influencer, responsabiliser. Elle peut être définie comme étant le processus de développement, d'application et d'évaluation des politiques, méthodes et programmes concernant le personnel dans l'organisation. Sa composante essentielle est la recherche de la satisfaction des besoins en personnel exprimé par les services opérationnels. Sa mission consiste à placer les hommes qu'il faut, là où il le faut et au moment où il le faut <sup>2</sup>.
- d- La gestion des ressources humaines : Le concept de GRH est beaucoup plus englobant et comporte un plus par rapport à la gestion du personnel dans la mesure où il met en évidence le rôle capital de la fonction personnel au sein des systèmes de gestion. La fonction ressource humaine est une fonction d'optimisation, non pas la satisfaction totale des besoins, mais la recherche d'un point d'équilibre optimal. Les personnes ne sont pas des ressources, elles ont des ressources telles que la connaissance, la capacité et l'expérience <sup>3</sup>.

### **1.1.2. Définitions**

Définition :

P. Roussel en donne la définition suivante :

« La GRH est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des ressources humaines en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise.

La GRH définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise »<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Idem

<sup>2</sup> JEAN-PIERRE CITEAU, **Gestion des Ressources Humaines**, principes généraux et pratiques, édition ARMAND COLIN, Paris, 1997.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> CADIN, (L), GUERIN, (F) et PIGEYRE, (F), **gestion des ressources humaine**, Ed, Dunod, 2007, p.10.

Définition2 :

Selon Bernard Gazier<sup>1</sup>

« La gestion des ressources humaines a bien évolué depuis le temps où la fonction était dénommée administration des personnel. il ne s'agit plus d'administrer mais bien de manager le capital humain. »

Définition3 :

C'est une activité essentiellement fonctionnelle de l'entreprise, de nature transversale (horizontale) par opposition à une activité hiérarchique verticale<sup>2</sup>

Autrement dit le manger des ressources humaines. Apparaît comme un vecteur certain d'individuation dans l'organisation détectable dans le développement des pratiques est devenu un élément stratégique de la dynamique dans les entreprises et un enjeu qui manifeste la construction de développement de l'entreprise. En simplifiant, elle se divise en deux grandes branches :

- D'un côté l'administration des ressources humaines (paie, juridique, contrat...) qui est une activité plus verticale ;
- Et de l'autre côté les divers domaines de la GRH (gestion des carrières, gestion des compétences, recrutement, formation, rémunération, etc....) qui sont de plus en plus souvent partagés avec les managers opérationnels.

### 1.1.3. Objectifs de la GRH :

#### 1.1.3.1. Les objectifs :

De multiples objectifs peuvent être poursuivis par les services RH en servant plusieurs finalités. Ainsi un objectif d'équité en emploi va affecter chacune des grandes activités des RH comme le recrutement, la formation, etc. Mais cinq grands ensembles d'objectifs peuvent concourir à les englober tous :

- Attirer : c'est préoccupation majeure liée à une planification adéquate des RH. Il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant d'employés qui possèdent les habiletés et l'expérience requises.

---

<sup>1</sup> BERNARD, (G), *les stratégies des ressources humaines*, Ed, la découverte, 2004, p.98.

<sup>2</sup> WASSIL, (B), *GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise*, mémoire de Magister en management, école doctorale d'économie et de management, d'Oran, 2013, p.16.

- Conserver : l'élaboration de programme de relève, le soutien à la gestion de la carrière, les programmes qui favorisent la promotion interne sont des préoccupations tout aussi primordiales que l'embauche.
- Développer : la formation requiert une place centrale dans le développement des RH et des compétences recherchées
- Motiver et satisfaire : rémunération, communication santé et sécurité au travail sont à la base de la motivation des RH
- Etre efficace : l'atteinte d'un haut niveau de performance est l'ultime objectif lié aux autres activités RH comme l'attraction, conservation et développement des RH.

Aujourd'hui les RH sont considérées comme un élément fondamental de la réussite des entreprises vu leur importance par rapport à la compétitivité et la performance. Mais la reconnaissance récente d'un statut à part entière à la fonction RH dans l'organisation ne peut faire oublier les contraintes et défis qu'elle doit affronter.

## **Section02 : les fondements de la rémunération.**

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

### **1.2.1. Historique sur la rémunération :<sup>1</sup>**

La rémunération est passée par plusieurs étapes durant son évolution :

#### **- L'étape de l'économie fermée (période de l'esclavage)**

A cette époque, le travail était effectué par des esclaves qui ne recevaient de leur maître que gîte et couvert, les autres salariés étaient attachés à la terre et travaillaient en participation, la contrepartie de leur travail était sous forme d'une partie de la récolte. Au moyen âge, les salariés étaient plus libres à cause de la diminution de la main-d'œuvre et des épidémies.

Le salaire des artisans des guildes était plus avantageux que celui des agriculteurs, les travailleurs étaient payés en grande partie en biens et services mais leur salaire était sous le contrôle pour garder chaque classe à sa place.

#### **- L'étape de l'économie ouverte (la période industrielle)**

Le paiement des travailleurs était calculé en fonction de leur production, de ce fait le salaire était égal à la production, payé en biens et services. Comme les forces du marché ont eu libre cours dans l'économie ouverte, donnant parfois lieu à des abus, les pays ont appliqué des lois pour la protection des salaires et la réglementation du système de rémunération en nature.

#### **- Epoque contemporaine**

La liberté d'achat se fait au prix du marché et les salaires sont versés en monnaie (espèce, chèque, dépôt direct).

Le travail est devenu plus complexe et l'évolution de la technologie a influencé le processus de production, de ce fait les salariés sont rémunérés en fonction de leurs postes et de leurs niveaux dans la hiérarchie.

---

<sup>1</sup> CHAID (A) : **Impact de la rémunération dans la motivation des salariés de l'entreprise algérienne**, étude de Cas, NAFTAL, mémoire de Master en Expertise Intervention sur l'Emploi et les Ressources Humaines, Université De Lyon 2, Lyon, Septembre, 2014, PP (7,8).

A la fin de la deuxième guerre mondiale, des avantages sociaux ont été introduits dans le système de rémunération. Les modes de rémunération traditionnels sont remis en question et la rémunération selon les compétences émerge.

### **1.2.2. Définition :**

Salaire, rétribution, rémunération<sup>1</sup> se sont des éléments qui représentent le contrat de travail d'une manière explicite, et qui constituent la contrepartie du travail d'un salarié.

Le mot **salaire** désigne la somme d'argent versée au salarié chaque mois avant ou après toutes déductions sociales et fiscales, échangée contre la tâche effectuée. Par contre la rémunération a une signification plus large, elle se conforme avec la rétribution et signifie la contrepartie du temps de travail et des compétences apportées par les travailleurs.

**La rémunération** représente les avantages psychologiques (statut social, sécurité d'emploi) et matériels qui se résultent de la relation de travail. De ce fait elle est utilisée dans une acception plus large que le salaire qui garde une consistance matérielle obligatoire.

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

Du point de vue de la gestion, « La rémunération est le prix que paie l'entreprise pour obtenir un facteur de production dont elle a besoin, au même titre qu'elle paie pour obtenir d'autres facteurs de production (matières premières, technologies, besoin financiers, équipements.) ». <sup>3</sup>

Donc la rémunération peut signifier aussi le paiement d'une entité (personne physique ou morale) en contrepartie d'un service rendu.

### **1.2.3. Les objectifs de la rémunération :**

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

---

<sup>1</sup> MEKKIOUI Née LEMERINI (S) et ZIANI (N) : **La rémunération un outil de développement des ressources Humaines**, Revue algérien de développement économique, N ° 03, Décembre, 2015, P4.

<sup>2</sup> THEVENET (M) et autres : **Fonction RH politique, métiers et outils des ressources humaines**, édition Paer-Son, France, 2007, P 258.

<sup>3</sup> LAUTIER (G) : **les rémunérations**, éditions Maxima, Paris, 1993, P14.

**1.2.3.1.L'acquisition des ressources humaines compétentes :**

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

**1.2.3.2.Prévoir la discrimination :**

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

**1.2.3.3.Conserver les ressources humaines compétentes :**

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

**1.2.3.4.Respecter la législation et la rationalisation :**

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

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

**1.2.4. Les trois aspects de la rémunération****Figure n° 01 : les 3 aspects de la rémunération**

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

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

### 1.2.5. La fixation de la rémunération

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

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

<sup>1</sup> JEAN-MARIE, (P) : **Gestion des ressources humaines**, édition Vuibert, 21 éditions, paris, 2016, p.107.

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

Les conventions collectives extensibles fixent en particulier le salaire minimal

Professionnel du travailleur sans qualification et les coefficients hiérarchiques en fonction des Qualifications.<sup>2</sup>

### **1.2.6.LA NOTION DE REMUNERATION GLOBALE<sup>3</sup> :**

#### **1.2.6.1.La rémunération directe :**

- La rémunération directe fixe : **salaire de base**.
- La rémunération variable ou **salaire de performance** : mérite individuel ou collectif.

#### **1.2.6.2.La rémunération indirecte :**

- Avantages en nature et avantages sociaux : une évaluation difficile, mais une part non négligeable de la rémunération indirecte.
- Les périphériques légaux

1. **La participation** est obligatoire dans les entreprises d'au moins 50 salariés  
Elle permet aux salariés de profiter des bénéfices réalisés par l'entreprise.

---

<sup>1</sup> TAIEBI (KH) : **les rémunérations : un facteur de motivation au travail dans les entreprises**. Cas de l'ENAP, Mémoire de magistère en management des entreprises, faculté des sciences économiques sciences de gestion et sciences commerciales, université Oran2 Mohamed ben Ahmed, Oran, 2010, p.20.

<sup>2</sup> BARANGER (P), CHEN (J), HELFER (J-P), BRUSLERIE (H), ORSONI (J) et PERETTI (J-M), **gestion les fonctions de L'entreprise** », édition Vuibert, 2<sup>ème</sup> édition, paris, 1998, p.437.

<sup>3</sup> [https://www.pantheonsorbonne.fr/IMG/pdf/MI\\_Chapitre\\_4\\_Transparents.pdf](https://www.pantheonsorbonne.fr/IMG/pdf/MI_Chapitre_4_Transparents.pdf) (Consultée le 07/06/2021 à 09:50).

- Le montant de la participation ou réserve spéciale de participation (RSP) est calculé à partir du bénéfice fiscal et sa formule est fixée par la loi :

$RSP = \frac{1}{2} (\text{Bénéfice net fiscal} - 5\% \text{ Capitaux propres}) * \text{part des salaires dans la Valeur ajoutée.}$

- La participation se fait en effet par la voie d'un accord.
  2. **L'intéressement** est un dispositif facultatif qui permet aux salariés de bénéficier financièrement des résultats ou des performances de leur entreprise.
- Un caractère collectif et aléatoire.
- Disponibilité immédiate.
- Mode de calcul défini selon une formule issue de l'accord.
  3. **Le plan d'épargne d'entreprise (PEE)** permet aux salariés de se constituer, avec l'aide de leur entreprise, une épargne.
- Les sommes proviennent des versements volontaires des salariés et de l'abondement de l'entreprise. Le PEE peut également être alimenté par l'intéressement et la participation.
- Ces sommes sont bloquées pendant au moins 5 ans.
- **Le plan d'épargne interentreprises (PEI)** : favoriser le développement de l'épargne salariale dans PME. Possibilité de transférer ces sommes d'une entreprise à l'autre.

4. **Le plan d'épargne pour la retraite collectif (PERCO)** permet aux participants de se constituer une épargne pour la retraite.

Les fonds sont en principe bloqués jusqu'au départ à la retraite.

5. **L'actionnariat salarié** : proposer aux salariés l'achat d'actions à un cours plus avantageux que le cours de bourse ou des conditions préférentielles de souscription à des augmentations de capital.

Son usage demeure limité, même si depuis le milieu des années 90, il tend à se développer dans les grandes entreprises.

6. **stock-options ou plans d'options sur actions** : Ceux-ci accordent la possibilité aux détenteurs de ce droit d'acheter des actions de leur entreprise à un prix d'exercice fixé d'avance au terme d'une période donnée.

Les bénéficiaires de ces dispositifs : les dirigeants et cadres dirigeants principalement.

### 1.2.7. La part des différentes composantes de la rémunération globale

#### ➤ La rémunération directe :

- La part du salaire de base est prépondérante dans la rémunération directe, plus de 85 %.
- Les plus grandes entreprises semblent accorder davantage de place aux primes.
- La part des primes fixes est supérieure à celle des primes variables.

#### ➤ L'individualisation des rémunérations, celle-ci s'est beaucoup développée en France, notamment pour les cadres et dans les grandes entreprises.

- Un certain ralentissement entre 1999 et 2002. Part de la variable rarement > à 15% RG, sauf commerciaux. En moyenne, 3% rémunération annuelle brute.
- Besoin de bases objectives : contentieux 'à travail égal, salaire égal', d'où l'importance du système d'évaluation.
- Intérêt pour les entreprises : flexibilité des rémunérations.
- Réticences syndicales et salariales.

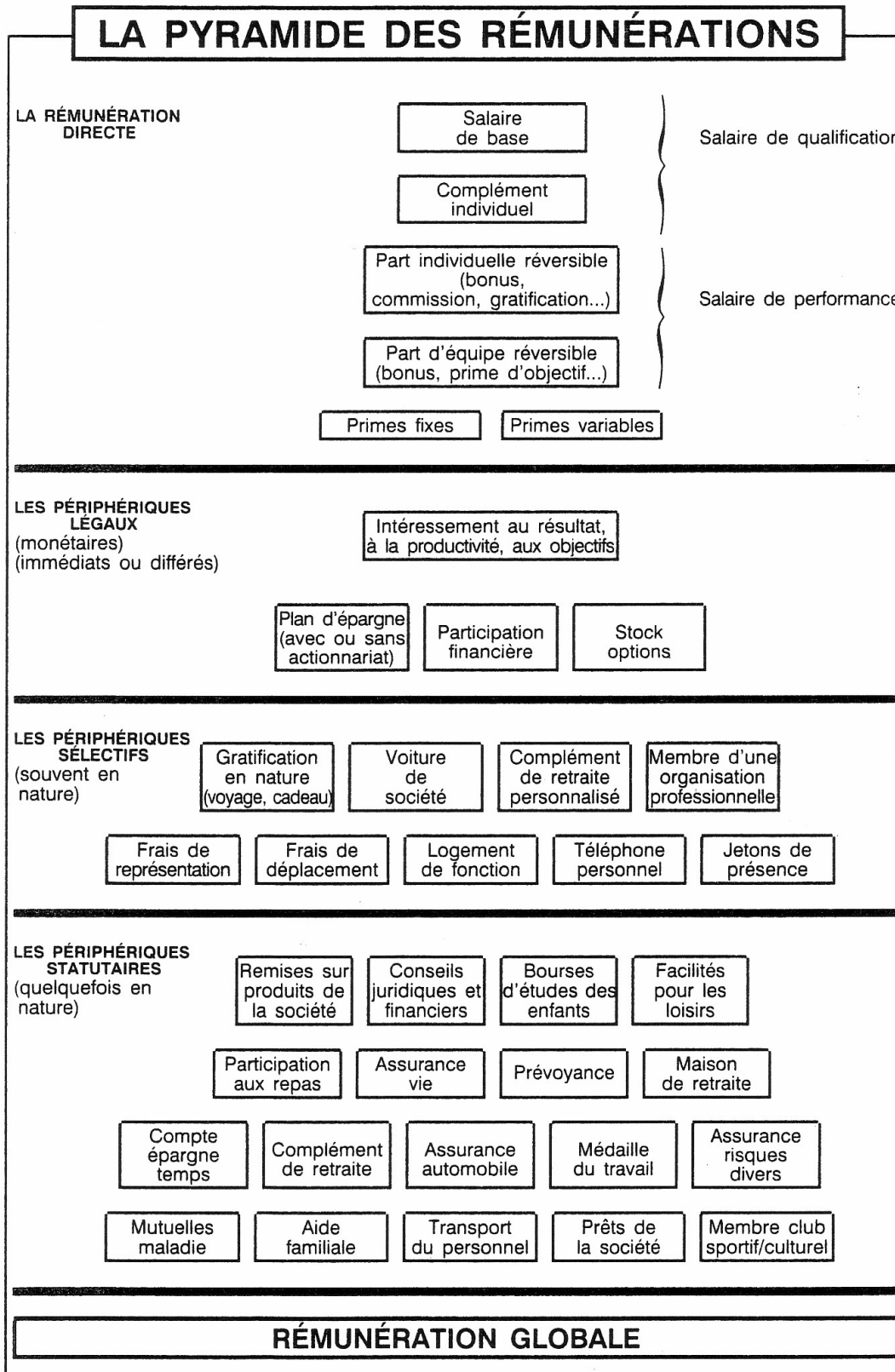
#### ➤ Les périphériques légaux :

Depuis la loi du 19 février 2001 sur l'épargne salariale, les dispositifs de participation financière se sont développés, y compris dans PME.

- **52% des salariés ont accès à au moins un dispositif de participation financière**, contre 48% en 1999.
- Ces dispositifs demeurent plus accessibles aux

#### Salariés des grandes entreprises.

- **Sensibilité de ces dispositifs à la conjoncture**, ce qui peut être mal accepté par salariés.



Source : [https://www.pantheonsorbonne.fr/IMG/pdf/M1\\_Chapitre\\_4\\_Transparents.pdf](https://www.pantheonsorbonne.fr/IMG/pdf/M1_Chapitre_4_Transparents.pdf) (

Consultée le 07/06/2021 à 10 :37).

**Section03 : L'individualisation de la rémunération<sup>1</sup>**

Le concept de L'individualisation du salaire (rémunération au rendement) est généralement utilisé pour résumer l'importance de l'évolution de la pratique de l'entreprise en matière de rémunération.

Dans son article : « les enjeux de l'individualisation de salaires »

Servis O ; précise que :

La mise en place de ce mode de rémunération obéit d'abord à des considérations économiques :

- Gestion de masse salariale dans un contexte déterminé ;
- Flexibilité du cout salarial global ;
- Gestion sélective des effectifs ;
- Introduction de nouveaux systèmes techniques et organisationnels.

Au cours des années 1980, on constate le développement de l'individualisation des salaires.

Désormais les compétences et les performances sont reconnues.

La poursuite de l'individualisation permet de prendre en compte le mérite, et favoriser la Motivation.

Roussel P. définit la rémunération au mérite comme des augmentations de salaires individuelles basées sur la performance de l'employé évolué individuellement au cours d'une période antérieure.

Le terme « rémunération au mérite » très développé en Amérique du Nord, il s'agit en réalité non d'un salaire mais d'une prime au mérite dont l'importance augmentera au fur t à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie.

---

<sup>1</sup> SERVIS, (O) : « les enjeux de l'individualisation des salaires », in revue gestion de la rémunération, N°36, juin,2000, pp.120-125.

Aujourd'hui l'individualisation a pris dans beaucoup d'entreprise une importance considérable.

L'individualisation de la rémunération a un objectif d'équité et de stimulation.

Elle concerne :

- La rémunération immédiate de la contribution à travers des primes diverses (salaires aléatoires ou variables) ;
- La modulation personnelle du salaire à partir d'une évaluation des performances dans une plage de progrès, déterminée pour chaque emploi ;
- L'attribution d'avantages monétaires ou non, immédiat ou différés.

### **1.3.1. La recherche de l'équité<sup>1</sup>**

L'équité est une attente forte. Chaque salarié évalue ce qu'il apporte (sa contribution). Il évalue également ce qu'il reçoit (sa rétribution).

Il calcule un ratio rétribution/contribution qu'il compare avec la connaissance qu'il a du même ratio pour d'autres salariés, dans l'entreprise ou en dehors. Ce ratio constitue son ratio d'équité.

Selon la théorie de l'équité, le constat d'une situation inéquité entraîne une action pour modifier le ratio en faisant varier la contribution ou la rétribution. En situation de sous équité le salarié essaie d'accroître sa rétribution en réclame ou en « trichant » : détournement de fournitures, utilisation personnelle d'équipement, remboursement abusif de frais, etc. Ou, plus généralement, réduit discrètement sa contribution (moins qualité, absentéisme, ralentissement, non coopération, etc.).

En situation de sur équité le salarié accroît sa contribution. Chaque salarié souhaite et recherche un traitement équitable. Pour que les décisions soient justes et équitables, quatre conditions doivent être remplies :

- Le salarié doit connaître les modalités de mesure de sa contribution ;
- Il doit pouvoir améliorer sa contribution mesurable ;
- Le lien entre contribution et rétribution doit être explicite ;

---

<sup>1</sup> Ibid.

- Le salarié doit percevoir la rétribution méritée.

Il est nécessaire que le processus d'individualisation de la rémunération soit rigoureux et transparent pour chacune de ses composantes.

### **1.3.2. La modulation personnelle**

L'individualisation des rémunérations repose également sur la modulation personnelle des augmentations du salaire fixe à l'intérieur d'une fourchette de salaire du poste.

Certaines entreprises ne prévoient, pour un emploi, qu'un seul niveau de salaire.

Le mérite, les performances individuelles, la qualité du travail effectué sont pris en compte par la variable.

En règle générale, cependant, une plage de progression est définie. A l'intérieur d'une fourchette de salaires, les salariés occupant des emplois de même niveau ont des rémunérations différentes. Dans le cadre de cette fourchette de traitement, un nouvel embauché ou un promu démarre au minimum de la fourchette. Dans un délai court (un an au maximum), il est augmenté en fonction du caractère plus ou moins satisfaisant de son adaptation au poste. Ainsi, un débutant embauché à 30 000 DA pour un poste donné passe, à l'issue de la période probatoire, à 35 000 DA.

Si ses performances ne justifient pas une progression, il doit être réorienté sur un autre poste.

En effet, le niveau minimal de 30 000 DA pour le poste initial ne peut correspondre qu'à une situation provisoire (prise en main du poste). En fonction de résultats satisfaisants, le nouvel embauché parviendra au bout de quelques années à une rémunération de 48 000 DA.

Ainsi, 48 000 DA constituent la rémunération normale maximale pour le poste. A ce niveau, les perspectives d'augmentation de salaire sont étroitement dépendantes des possibilités de promotion. En l'absence de promotion et si les résultats présentent une qualité particulière, de nouvelles augmentations sont envisageables (50 000 DA, voire 53 000 DA si la prestation est vraiment de grande qualité).

Ces augmentations de caractère exceptionnel traduisent fréquemment des difficultés d'évolution de carrière, soit que le cadre concerné, en dépit de ses brillants résultats, ne soit pas jugé capable d'assurer des responsabilités accrues, soit que des préoccupations.

Géographiques, familiales ou autres limitent sa mobilité, soit, enfin, que des vacances de postes supérieurs ne se produisent pas.

### **1.3.3. La variable individuelle**

De nombreux systèmes ont été utilisés pour rémunérer le personnel en fonction de sa contribution. Les heures supplémentaires rémunèrent l'augmentation du temps consacré au travail indépendamment de la Performance. Certains systèmes tiennent compte des résultats individuels ; d'autres, de ceux du groupe de travail.

### **1.3.4. Les primes individuelles**

Depuis le salaire aux pièces, une large gamme de techniques a été expérimentée pour rémunérer et accroître le rendement avec des avantages et des inconvénients divers.

L'évolution de l'organisation et les exigences de qualité ont conduit à l'abandon des salaires au rendement dans les entreprises de production.

La prise en compte du rendement, corrigé de critères liés à la qualité de la production, se fait sous forme de prime d'objectif.

La grille des critères retenus pour déterminer le montant de la prime reflète les choix stratégiques et les spécificités de l'activité.

Aujourd'hui, dans le cadre de la fixation d'objectifs individualisés, des bonus ou primes variables se développent dans tous les secteurs d'activité. Pour la population des commerciaux, la partie variable est essentielle.

Les bonus dépendent de la réalisation d'objectifs préalablement fixés. Des lors, leur succès dépend largement de la qualité de la négociation qui a présidé à l'élaboration des objectifs.

### **1.3.5. Les primes collectives**

Pour contrecarrer les effets pervers d'une stimulation trop individuelle et les difficultés de mesure de la performance personnelle, les entreprises développent des primes collectives au niveau de l'équipe, du service, de l'unité de travail, de l'établissement ou de l'entreprise.

L'aléatoire collectif développe le sentiment d'appartenance et soude les équipes. Son caractère aléatoire le rend réversible.

### **1.3.6. Les autres composantes**

La politique d'individualisation de l'entreprise concerne également d'autres composantes de la rétribution globale avec en particulier :

#### **1.3.6.1. Les primes d'ancienneté**

Elles sont encore largement répandues en France et sont inscrites dans de nombreuses conventions collectives.

La principale justification de ces primes était que les travailleurs acquièrent de l'expérience avec l'ancienneté ; ils ont, par conséquent, plus de valeur et doivent percevoir un salaire plus élevé. Toutefois, il y a une limite 'à l'expérience que l'on peut acquérir, et le nombre d'années pris en compte est limité en conséquence.

Aujourd'hui l'existence de plage de progrès permettant d'individualiser, pour un poste, la rémunération remplace cette justification qui repose sur le postulat d'une croissance linéaire de l'efficacité.

Les inconvénients des primes d'ancienneté, notamment en termes de mobilité, conduisent à rechercher d'autres reconnaissances de la fidélité à l'entreprise. Une voie est l'attribution de suppléments de congés et l'augmentation des indemnités en cas de séparation.

#### **1.3.6.2. Les avantages particuliers (le hors-salaire)**

Certains avantages peuvent être liés à la situation de famille (complément familial, primes de mariage, de naissance), aux contraintes du poste (prime de salissure, de risque) ou d'horaire (travail de nuit, le dimanche, etc.).

Certains avantages sont liés à l'emploi occupé et dits « de fonction » (logement de fonction, voiture de fonction) ; s'y ajoutent parfois des services annexes : entretien des pelouses et jardins, de la voiture.

Certains avantages peuvent être accordés aux plus performants à l'issue de compétitions et concours internes. Ces stimulations (inventives) peuvent être variées.

D'autres avantages personnalisés concernent :

- Les voyages ;
- La détente (participation à un club sportif, mise à disposition d'une résidence de vacances de l'entreprise, invitation à des manifestations sportives ou culturelles) ;

- La santé (remise en forme, couverture maladie), la protection sociale, la prévoyance et la retraite ;
- Les prêts ;
- Le standing (mobilier de bureau, bureau, restauration) ;
- L'adhésion à des associations professionnelles ;
- La mise à disposition de matériel et d'abonnements (portable, mobile, Internet, etc.) ;
- Le conseil ;
- Les cadeaux aux salariés, qui sont exonérés dans la limite de 5 % du plafond mensuel.

### **1.3.7. Les limites de l'individualisation**

L'individualisation pose, dès la fin des années 80, trois problèmes<sup>1</sup>

#### **1.3.7.1. La qualité des outils d'appréciation du mérite :**

Les instruments de l'évaluation permettant d'asseoir des décisions d'augmentation souvent peu faibles, mal acceptés par les salariés et par les décideurs. En absence d'outils incontestables pour étayer des décisions sélectives, les responsables « saupoudrent ». Faute de mesurer convenablement « le mérite », le décideur n'individualise que très modérément les rémunérations. « Semeuse » et « tournante » sont deux dérives fréquentes.

#### **1.3.7.2. La montée de l'individualisation :**

Le développement de comportements individualistes peut induire la perte de la dimension collective de la contribution et de la performance. Ces évolutions apparaissent dangereuses à long terme. L'entreprise peut craindre une perte du sentiment d'appartenance et une moindre mobilisation les projets communs.

#### **1.3.7.3. L'irréversibilité des augmentations :**

Les décisions d'augmentation individuelles font progresser le salaire fixe de façon irréversible.

En période de faible inflation, les corrections ultérieures sont limitées. Le salarié reconnu performant est augmenté plus plafonne lorsque, après quelque mesure d'augmentation individuel, il se rapproche du haut de la fourchette de salaire de son niveau de rémunération.

---

<sup>1</sup> PERETTI, (J.M) : Ressources Humaines, édition Vuibert, 13eme édition, P. 281.

Par ailleurs, le salarié qui a cessé d'être performant conserve durablement le bénéfice de ses performances passées. Les inégalités peuvent alors engendrer un sentiment de non-équité.

**Conclusion :**

La politique de rémunération est un outil de changement organisationnel et un véritable levier de motivation.

L'enjeu est de construire un système en phase avec la stratégie de l'entreprise, prenant en compte Aspects techniques, économiques, sociaux et juridiques. Politique salariale Dépend de trois contraintes principales :

L'équilibre financier, l'équilibre interne et l'équilibre externe.

L'important, c'est que les salariés pensent que le système salarial est L'équité, afin que les écarts salariaux puissent être davantage comprimés La différence de productivité.

Un bon système de rémunération vise à promouvoir l'équité et la performance, tout en Afin de maintenir l'équilibre économique et financier, la rémunération comprend différentes Les composants varient selon l'entreprise, la position et la fonction, il Elle peut être liée aux efforts individuels, ou elle peut être liée à la performance collective.

Par conséquent, toute politique de rémunération peut garantir un traitement équitable Présentation de l'employé, de la motivation et de la reconnaissance.

*Chapitre 02 :*  
***LA MOTIVATION AU TRAVAIL***

## **Chapitre II : La motivation au travail**

### **Introduction**

ALBERT EINSTEIN « La logique vous conduira d'un point A à un point B. L'imagination et l'audace vous conduiront ou vous le désirez ».

La motivation au travail est considérée comme l'un des principaux moteurs de la performance et un élément nécessaire pour la réussite des entreprises. Les dirigeants essaient aujourd'hui de modifier les tâches pour les rendre motivantes. Ils modifient également leur management, en appliquant des notions du management participatif, de la motivation par la rémunération et par d'autres outils de motivation, et en fidélisant les salariés Afin qu'ils puissent obtenir les meilleurs résultats.

Dans ce présent chapitre nous allons présenter les différentes définitions de la motivation en répondant à la question qu'est-ce que la motivation ? Suivi d'une étude des théories de la motivation qui touchent de près la relation entre la motivation et la rémunération qui est le but de notre recherche.

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

### **2.1.1. Historique de la motivation**

J.ELLUL<sup>1</sup>, a démontré que la notion de motivation a fortement changé au cours de l'histoire :

1930 : les organisations cherchaient à favoriser le travail de groupe ou collectif, le groupe motive le salarié, il fallait s'en occuper pour développer la performance individuelle à travers la participation de la personne au sein du groupe.

1960-1970 : les organisations ont essayé de récompenser la performance individuelle et en assurant des avantages sociaux afin de compenser les difficultés du travail en groupe.

1980 : la motivation s'identifie plutôt à une implication personnelle dans un projet collectif développé par l'organisation.

Ces dernières années : la motivation au travail est un processus qui se gère, se reconstruit en permanence à partir de multiples stratégies et fait intervenir autant les dimensions individuelles (image de soi), que les caractéristiques de l'organisation (ambiance au travail, contenu des tâches).

### **2.1.2. Définition de la motivation :**

Il existe plusieurs définitions de la motivation, on peut commencer par des définitions générales :

Selon

Dimitri

WEISS :

---

<sup>1</sup> ELLUL, (Jacques) : **la psychologie au travail**, éditions Gaétan Morin, Montréal, 1996, p79.

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

Et donc on peut la définir aussi comme l'ensemble des forces qui déterminent l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité»<sup>1</sup>

Selon VELLERAND et THILL :

«Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement».<sup>2</sup>

Selon ROUSSEL Patrice :

«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».<sup>3</sup>

D'après ces définitions, nous constatons que la motivation se caractérise comme un processus orientés vers une activité précise, qui permet de faire des efforts importants.

La motivation c'est l'investissement de l'énergie, et de l'action, le désir de faire s'impliquer, le désir de d'avoir la volonté de faire ce que on fait avec passion.

### **2.1.3. L'importance de la motivation au travail :**

La motivation au travail est importante pour plusieurs raisons, à la fois pour les employés et à l'entreprise :

Car la motivation va déterminer l'engagement que les employés seront prêts à mettre dans le projet, les efforts qu'ils seront prêts à consentir. Plus l'engagement, plus les efforts seront importants, plus les employés ne seront performants.

Alors les employés motivés peuvent accroître la productivité et permettre à une organisation d'atteindre des niveaux de production plus élevés.

L'absence de motivation peut avoir des conséquences négatives sur la vie de l'entreprise tels que :

- Attention relâchée.
- Faible conscience professionnelle.
  - Mauvais climat social.
  - Rotations fréquentes.

---

<sup>1</sup>WEISS, (Dimitri) : **Ressource Humaines**, ED D'organisation, 2eme édition, 1999, Paris, P.349.

<sup>2</sup>VALLERAND, (R.J) et THILL, (E.E) : **introduction au concept de motivation, éditions études vivantes-Vignot**, Laval, 1993, p 18.

<sup>3</sup> ROUSSEL, (Patrice) : **La motivation au travail - concept et théories**, éditions EMS, Toulouse, 2000, p 03.

- Mauvaises transmissions des informations.
- Mauvais fonctionnement.
- Mauvaise image de l'entreprise.
- Mécontentement des clients.
- Difficultés pour l'entreprise.

#### **2.1.4. Les caractéristiques, types et outils de la motivation :**

##### **2.1.4.1. Les caractéristiques de la motivation :**

Les psychologues s'accordent sur les caractéristiques de la motivation et distinguent quatre éléments distinctifs

- **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.

Donc un acte qui incite à agir.

- **La direction de comportement** : la motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre, les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu. Donc un but à atteindre.
- **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 déployé dans le travail. Donc mettre des efforts nécessaires pour atteindre le but.
- **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.<sup>1</sup>

##### **2.4.1.2. Les différents types de motivations d'un employé :**

Selon Daniel Pink, il existe trois types de système d'exploitation motivationnels, qu'il nomme 1.0, 2.0 et 3.0

**-la motivation 1.0** : C'est celle qui est directement liée à l'instinct de survie de l'être humain, qui chaque jour lutte pour exister dans un monde hostile. "Elle suppose que l'être humain, en

---

<sup>1</sup>[Http:// www.grumlidesforets.free.fr](http://www.grumlidesforets.free.fr) (consulté le 15/04/2021 à 14h00).

tant que créature biologique, lutte pour sa survie," explique Daniel Pink. En d'autres termes, la motivation tourne ici autour de trois comportements : se nourrir, boire et se reproduire.

**-la motivation 2.0 (extrinsèque ou contingentes) :** C'est celle dont l'origine n'est pas liée à l'individu lui-même mais à une action extérieure. Les principaux facteurs externes de motivation sont les conditions de travail, les relations avec les supérieurs hiérarchiques et les collègues, et la rémunération.

**-la motivation 3.0 (intrinsèque)**

C'est la motivation qui vient de nous même, de l'intérieur, soit l'envie de faire des choses parce qu'elles comptent pour nous, parce qu'elles ont un sens, parce que nous les aimons, parce que c'est intéressant, parce que cela fait partie de quelque chose d'important, qui nous dépasse.

Selon Daniel Pink c'est le type de motivation la plus puissante, la plus stimulante.

#### **2.4.1.3. Les outils de motivation :**

Il existe plusieurs outils <sup>1</sup> de motivation, et chaque outil a son impact sur le degré de motivation des employés, parmi ces outils nous allons citer les suivant :

**- La rémunération :** Les salariés seraient très sensibles à une augmentation de leurs salaires, donc la rémunération joue un rôle très important dans leur motivation. Nous avons vu dans le 1er chapitre les différentes composantes de la rémunération. Cette dernière est composée de deux parties, une partie fixe qui est le salaire et une partie variable qui est les primes. La rémunération variable est un facteur de motivation qui se concrétise par une large gamme de primes et de gratifications individuelles dont dispose l'employeur pour motiver son personnel ou ses équipes.

Le système de rémunération doit poursuivre trois objectifs principaux afin de motiver les employés :

**-L'équité :** la notion de l'équité consiste à éviter les injustices au sein de l'organisation.

**- La compétitivité :** il s'agit d'attirer et de retenir les collaborateurs de valeur en offrant des rémunérations attractives par rapport au marché.

**- La motivation et la reconnaissance des prestations fournies :** le système de rémunération doit être motivante, et permettre de connaître les mérites des employés.

**- Les conditions du travail :** Les conditions de travail contribuent à la motivation des employés tel que ; l'éclairage, l'aménagement des bureaux, les chauffages, les climatiseurs, le transport, la cantine . . . etc. Pour mettre encore les employés plus à l'aise les entreprises développent de nouveaux espaces tels que les salles de sport, les crèches, les piscines, en

---

<sup>1</sup> ROMELAER,(Pierre) : **Gestion des ressources humaines**, paris, 1993, P82.

agissant sur la partie psychologique de l'employé pour faire éliminer la fatigue morale et physique, donc cela impacte positivement sur la motivation de l'employé.

### **2.5.1 Motivation et satisfaction au travail :**

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

La satisfaction au travail est une attitude par rapport à l'emploi. Les conséquences qu'elle aurait sur le comportement de l'individu ont fait l'objet d'étude considérable<sup>2</sup>

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

La satisfaction est donc le produit de la confrontation des attentes du salarié avec les résultats obtenus. C'est bien par-là que la satisfaction touche à la motivation, qu'elle procède même de la motivation. On ne peut pas être satisfait si l'on attendait tel ou tel résultat, si on ne le désirait pas, en somme, s'il ne nous motivait pas. La motivation est l'antécédent de la satisfaction<sup>4</sup>

### **2.6.1. 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.<sup>5</sup>

« Pour quelle raison cherche-t-on à motiver les collaborateurs de l'entreprise ? » Les managers apportent à cette question une réponse unanime : pour obtenir leur implication et maximiser les chances d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. L'implication est donc la conséquence logique de la motivation et le but ultime recherché par les managers de l'entreprise<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> SALVATORE, (Maugère) : **théorie de la motivation au travail**, DUNOD, paris, 2004, p, 11.

<sup>2</sup> ROUSSEL, (Patrice) : Op.cit., P.16.

<sup>3</sup> SALVATORE (Maugère) : Op.cit., p11.

<sup>4</sup> SALVATORE (Maugère) : op.cit. p.11.

<sup>5</sup> CHAMAK(A) et FROMAGE (C) **le capital humain**, Edition liaison, 2006, P, 192.

<sup>6</sup> MICHAEL ( Aguilar) : **l'art de motiver**, Edition DUNOD, Paris, 2009, P51 .

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

**2.6.1.1. La cohérence :**

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

**2.6.1.2. La réciprocité :**

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

**2.6.1.3. L'appropriation :**

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

## **Section 02: Principales théories de la motivation.<sup>1</sup>**

Les théories de la motivation consistent à vouloir expliquer par son « contenu » et répondre aux questions : "de quoi est-elle faite ? Qu'est-ce qui motivent les salariés ? La première réponse à avoir été mise en avant, par les théoriciens classiques est : le besoin. Il s'agit donc d'analyser le besoin qui pousse l'individu à agir. Les théories de la motivation sera portant à ce paradigme examinent les déterminants personnels (internes) et situationnels (externes) du comportement.

Selon certains auteurs on peut classifier les différentes théories de la motivation au travail en trois grandes catégories :

### **2.2.1. Principales catégories de la motivation**

#### **2.2.1.1. Catégorie 1 : Les théories de contenu, basées sur la satisfaction des besoins.**

Les théories de la motivation appartenant aux théories de contenu s'intéressent aux besoins ressentis par les individus et aux conditions qui les poussent à satisfaire ces besoins. Ces théories sont donc axées sur le déclenchement et l'intensité de la motivation.

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

###### **a) La théorie des besoins de Maslow :**

En 1943, Abraham Maslow publie sa théorie selon laquelle tout individu au travail ressent des besoins qui sont sources de motivation. Il propose l'existence de besoins répartis en cinq catégories, qu'il est possible de hiérarchiser et de classer dans une pyramide :

**-Les besoins physiologiques** : le premier niveau, le plus basique. Ces besoins peuvent être satisfaits par l'intermédiaire de la rémunération.

**-Les besoins de sécurité (économique, psychologique, physique)** : qui peuvent être satisfaits notamment en développant l'employabilité des individus.

**-Les besoins de sociabilité (appartenance, communication)** : Ils peuvent être satisfaits par un développement du sentiment d'appartenance, notamment par la

---

<sup>1</sup>[https://tsm-alumni.fr/files/ALUMNI/MRH/fiches\\_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf](https://tsm-alumni.fr/files/ALUMNI/MRH/fiches_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf) (consultée le 18/04/2021 à 23 :05).

culture d'entreprise, la communication interne, les groupes de projet, les activités sociales...

**-Les besoins de reconnaissance (estime, considération) :** Ils peuvent trouver écho à travers les systèmes de rémunération, l'implication des individus, le management participatif, l'empowerment des individus...

**-Les besoins d'accomplissement :** Ils peuvent être satisfaits par le développement personnel (formation, carrière...)

Figure n° 03 : la pyramide de MASLOW.



Source : <https://insertion.pro/la-pyramide-de-maslow-la-hierarchie-des-besoins/> (consulté le 17/04/2021 à 16 :46).

**b) La théorie ERG d'Alderfer :**

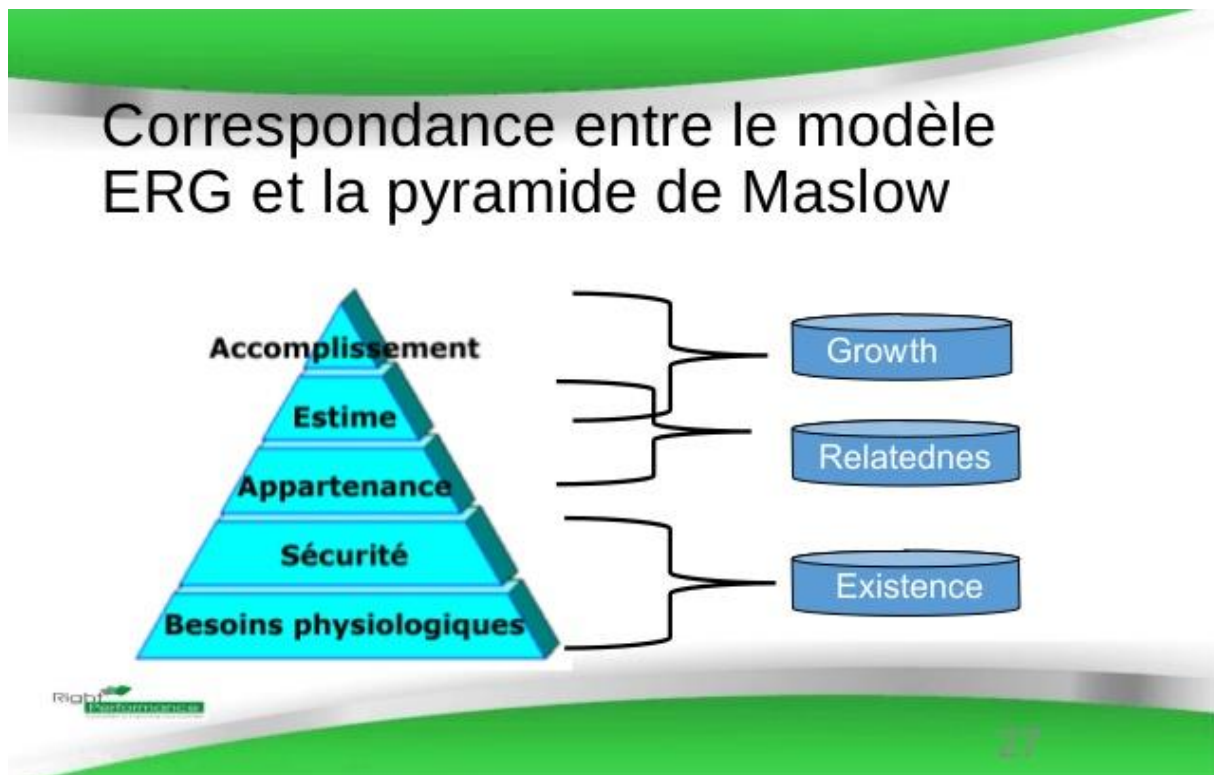
La théorie de Maslow a été relativement peu vérifiée dans la réalité, principalement à cause de la structure très hiérarchisée des besoins. En réponse, Alderfer <sup>1</sup> propose une théorie des besoins moins dogmatique dans la hiérarchie mais qui stipule également que c'est la sensation de besoin qui motive l'individu au travail.

Alderfer recense trois types de besoins :

- **Les besoins d'Existence** : Ce sont les besoins primaires, physiques.
- **Les besoins de sociabilité (Relatedness)** : Ce sont les besoins de relations interpersonnelles.
- **Les besoins de développement (Growth)** : Ce sont les besoins de création, de réalisations significatives, d'utilisation et d'amélioration des compétences.

Alderfer n'impose pas de hiérarchie dans l'apparition des besoins même si on constate une certaine progression dans leur développement. Toutefois, son modèle résiste mieux que celui de Maslow à l'épreuve des faits étant donné qu'il est moins strict dans sa structure.

Figure n° 04: correspondance entre le modèle ERH et la pyramide de Maslow



<sup>1</sup>Clayton (Alderfer), *an empirical test of a new theory of human needs*, p.142-175.

Source : <https://www.slideshare.net/BasileNziako/lengagement-des-collaborateurs-nouveau-levier-de-performance-pour-la-pme>(consulté le 17/04/2021 à 16 :57).

**c) La théorie des besoins de McClelland :**

David C. McClelland définit trois catégories de besoins dont au moins une catégorie domine chez une personne. A la différence d'Abraham Maslow, il n'y a pas de hiérarchisation.

**Le besoin d'affiliation** marque le besoin de s'associer à d'autres personnes, de faire partie du groupe, d'être reconnu, respecté... Il est aussi en lien avec le besoin de sociabilité et de relation de Clayton Paul Alderfer et les besoins d'appartenance sociale de Abraham Maslow.

**Le besoin d'accomplissement** regroupe les besoins de développement de compétences, de connaissances, réussite de défis, d'atteinte d'objectifs personnels ou professionnels. Ces besoins sont identiques aussi à ceux de Clayton Paul Alderfer et de Abraham Maslow.

**Le besoin de puissance ou de pouvoir** renvoie au besoin d'avoir de l'influence sur ses pairs, d'être capable de les motiver vers un objectif précis. A priori, nous pensons que le besoin de puissance ou de pouvoir n'est pas aussi différent que le besoin de réalisation de soi et de reconnaissance sociale. En effet, indirectement un travailleur qui maîtrise son travail, qui le fait bien n'influence-t-il pas indirectement ses pairs et ne les motive-t-il pas aussi ? La reconnaissance des compétences dans son travail peut lui ouvrir l'ascension à un poste supérieur<sup>1</sup>

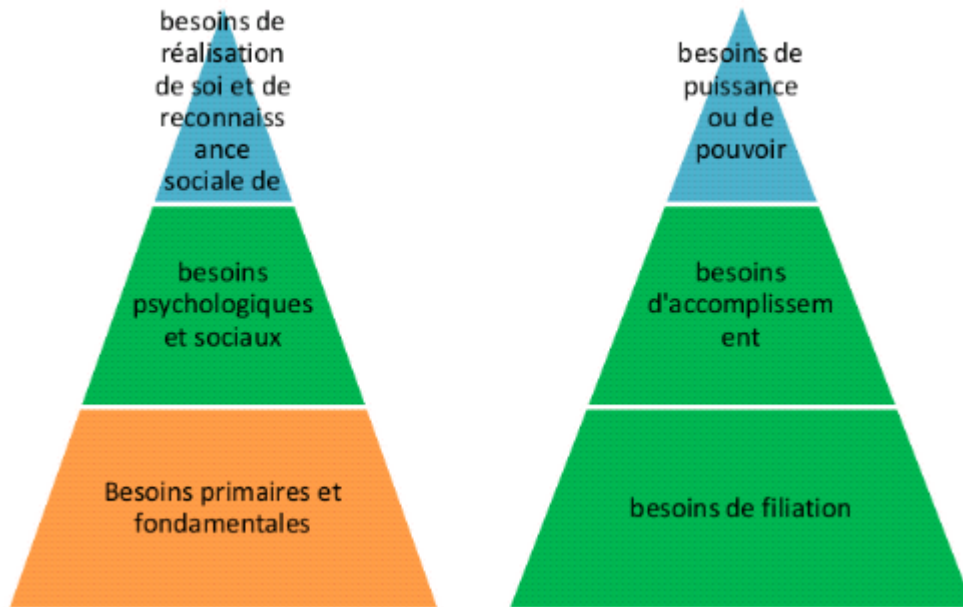
En somme, pour Maslow, chaque besoin constitue un niveau de satisfaction pour l'homme. Aussi, si un niveau est satisfait, l'homme passe à un autre niveau de satisfaction. Si nous devons nous en tenir à la hiérarchisation des besoins de Maslow, l'homme ne peut passer d'un besoin à un autre que si le besoin de niveau inférieur est satisfait. Mais, dans la réalité et selon le contexte, la hiérarchisation n'est pas rigide puisque l'homme peut sauter un niveau selon des critères propres à lui. En dehors de cette hiérarchisation, les trois théories des besoins se rejoignent dans l'ensemble. Pour Abraham Maslow et Clayton Paul Alderfer, quelle que soit la personne, la prise en compte de ses besoins exprimés ou non est capitale dans la réussite des objectifs à atteindre. Car la satisfaction de ses besoins détermine la motivation de l'individu à son poste de travail. En outre, c'est la recherche de la satisfaction de ses besoins

---

<sup>1</sup>Alain (Labuffe), **La formation des adultes, 100 questions pour comprendre et agir**, AFNOR, 2005, cité par Louem Brem Boundi et de Philippe Robinet. Mémoire Master ICF, Université de Rouen, 2008.

qui est le motif de la demande ou de l'expression du besoin en formation du travailleur d'augmenter. Et, selon David C. McClelland les besoins sont spécifiques à chaque individu et actions ils conditionnent souvent l'engagement à la formation

**Figure n° 05 : correspondance entre le modèle McClelland et la pyramide de Maslow**



Source : [https://www.memoireonline.com/02/17/9611/m\\_Formation-professionnelle-continue-des-enseignants-et-rapport--leurs-besoins-cas-des-professeurs17.html](https://www.memoireonline.com/02/17/9611/m_Formation-professionnelle-continue-des-enseignants-et-rapport--leurs-besoins-cas-des-professeurs17.html) (consulté le 17/04/2021 01 :02).

### 2.2.1.1.2. Rendre le travail plus intéressant pour motiver.

#### a) La théorie bi-factorielle d'Herzberg :

La théorie des deux facteurs de HERZBERG<sup>1</sup> propose en postulat l'existence de deux catégories d'éléments motivants que nous verrons dans un premier temps puis ses limites dans un second.

#### A. Relations de la théorie bi factorielle avec les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction.

Herzberg (1959) complète la théorie de Maslow. Ils cherchent à repérer quels sont les facteurs source de satisfaction et ceux qui sont source d'insatisfaction.

<sup>1</sup>[https://www.memoireonline.com/09/18/10260/m\\_Les-facteurs-de-satisfaction-et-d-insatisfaction-des-agents-de-matrise-dans-les-entreprises-tchadi14.html](https://www.memoireonline.com/09/18/10260/m_Les-facteurs-de-satisfaction-et-d-insatisfaction-des-agents-de-matrise-dans-les-entreprises-tchadi14.html) (consultée le 21/04/2021 à .01:49)

**- Les facteurs d'hygiène**

Certains facteurs provoquent de l'insatisfaction quand ils ne sont pas pris en considération. Mais, quand ils le sont, ils ne provoquent pas de satisfaction. Il y'a simplement absence d'insatisfaction. Herzberg les appelle facteurs d'hygiène, car ils sont à la base de la « bonne santé » des relations humaines dans l'entreprise. Il s'agit des relations avec les supérieurs et les subordonnés, des avantages sociaux et du salaire, des conditions matérielles du travail, du statut, de la politique du personnel et du mode de contrôle qui s'exerce dans l'organisation.

**- Les facteurs de motivation**

Certains facteurs ne provoquent pas d'insatisfaction quand on ne les prend pas en compte, mais en jouant sur eux, on déclenche de la satisfaction. Il s'agit des possibilités de carrière, de la responsabilité, de considération obtenue... Herzberg considère donc que le contenu de la tâche est un facteur motivant. En tant que théorie de contenu, cette théorie affirme également qu'il existe des facteurs bien spécifiques qui poussent les salariés à agir, à être particulièrement motivé pour satisfaire certains de ses besoins. Herzberg et al. (1959) distinguent ces deux catégories de facteurs en de travail qui interviennent de manière très différente dans le mécanisme de la motivation.

Au demeurant, nous dirons que la théorie bi factorielle prend en compte tous aspects des facteurs de satisfaction et d'insatisfaction au travail. Raison pour laquelle, elle constitue une source, un fondement de premier ordre pour les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction. Autrement dit, les facteurs de satisfaction s'articulent bien avec la théorie bi factorielle de Herzberg.

**2.2.1.1.3. Les limites de la théorie**

La théorie bi factorielle de Herzberg distingue deux types de facteurs. Seulement, elle ne définit pas simplement cette distinction qui existe entre les éléments d'insatisfaction et de motivation. D'autre part, la proposition selon laquelle les facteurs de satisfaction ont une force de motivation plus grande que les facteurs d'insatisfaction semble suspect. Cette approche bien qu'intéressante est trop générale du point de vue de sa formation. Louart (1997) affirme que l'universalité de deux facteurs semble être une présentation.

**b) La théorie des caractéristiques du travail d’Hackman et Oldham**

Dans la lignée d’Herzberg<sup>1</sup> qui encourage à agir sur le contenu du travail pour motiver l’individu, Hackman et Oldham (1976, 1980) proposent le modèle des caractéristiques du travail. Ils identifient cinq caractéristiques du travail qui déterminent ce qu’ils appellent le Potentiel de Motivation d’un Emploi (PME), qu’il convient de maximiser :

- La variété des compétences nécessaires pour occuper cet emploi.
- L’identité de la tâche : plus un emploi est segmenté en tâches opérationnelles, moins l’identité de chacune de ces tâches est grande.
- L’importance de la tâche, qui désigne l’impact du travail réalisé pour l’entreprise ;
- L’autonomie qui renvoie au sentiment de responsabilité ressenti par le salarié dans la réalisation de ses tâches.
- Le feed-back qui rappelle le besoin qu’à l’individu d’être informé sur les conséquences de ses réalisations, sur ses résultats.

Le potentiel de motivation d’un emploi sera donc fonction de ces cinq caractéristiques.

**NB :** L’application managériale des théories centrées sur le contenu du travail se trouve dans l’incitation à agir sur le contenu du travail, en donnant aux individus des missions plus épanouissantes, plus valorisantes et moins mécaniques leur permettant de déployer davantage de compétences et de ne pas être démotivés par un travail routinier dont ils ne perçoivent pas la finalité et sur lequel on ne leur prodigue aucun retour.

**2.2.1.2. Motiver à travers la justice perçue.**

Les théories de l’équité et de la justice organisationnelle stipulent que les individus sont motivés dès lors qu’ils perçoivent leur situation comme étant équitable en comparaison à d’autres individus de référence.

**a) La théorie de l’équité d’Adams :**

Dès le début des années 1960, Adams<sup>2</sup> développe la théorie de l’équité, qui a connu depuis de nombreux prolongements. Selon Adams, tout individu au travail observe son environnement afin d’évaluer si le traitement qui lui est réservé est équitable ou non.

---

<sup>1</sup><https://tsm-alumni.fr> (consultée le 21/04/2021 à 01 :53).

<sup>2</sup> Adams, (J.S), *Toward an understanding of inequity*, *Journal of Abnormal and Social Psychology*,p.422-436.

L'individu effectue le rapport entre les avantages qu'il retire de son emploi ( $A_p$  ou avantages personnels) et les contributions qu'il effectue pour l'organisation ( $C_p$  ou contributions personnelles) :

- Les avantages (outcomes) regroupent le salaire, les promotions, les conditions de travail, le statut, la reconnaissance, l'intérêt des tâches réalisées...
- Les contributions (inputs) comprennent la formation détenue, l'implication, l'ancienneté, le niveau de compétence, les efforts réalisés, les performances, l'expérience professionnelle détenue...

Le rapport personnel calculé par l'individu entre ses avantages et ses contributions lui permet d'établir le ratio  $A_p/C_p$  qu'il va ensuite comparer au ratio d'autres personnes, pour lesquels il évalue les avantages ( $A_a$  ou avantages des autres) par rapport aux contributions ( $C_a$  ou contributions des autres). Ces deux ratios permettent à l'individu d'évaluer son sentiment de justice (ou d'injustice) à l'égard de sa situation dans l'entreprise. Trois scénarii sont envisageables :

- $A_p/C_p > A_a/C_a$  : situation d'iniquité (sur-équité). Si l'individu juge que son ratio est plus avantageux que celui des autres, on dit qu'il est 'sur payé'. Cela peut faire naître des sentiments d'inquiétude et d'insécurité chez l'individu (Thériault, 1983). Ce ressenti serait généralement temporaire. Pour son équilibre psychologique et éviter un sentiment de culpabilité, un individu ressentant un sentiment de sur-paiement changerait de référents afin de se comparer avec d'autres personnes aux caractéristiques se rapprochant davantage des siennes.
- $A_p/C_p = A_a/C_a$  : situation d'équité. L'individu estime que le traitement qui lui est réservé est comparativement équitable par rapport à celui qui est réservé aux autres. Les rétributions qu'il obtient sont jugées justes par rapport aux contributions qu'il apporte. »  $A_p/C_p < A_a/C_a$  : situation d'iniquité (sous équité). L'individu trouve que son ratio est inférieur à celui des autres, il s'estime 'sous payé'. Cela peut être dû à des contributions jugées élevées ou à des rétributions considérées comme trop faibles.

Adams précise en outre que l'individu compare sa situation par rapport à des individus de l'entreprise (équité interne) mais aussi à des personnes extérieures à l'entreprise (équité externe).

Selon l'auteur, un traitement injuste aurait pour effet de démotiver les individus alors qu'un traitement juste a pour effet de motiver les individus en répondant à leur besoin de justice.<sup>1</sup>

### **2.2.1.3. Les théories de la justice organisationnelle :**

La théorie d'Adams a connu de nombreux prolongements qui s'inscrivent désormais dans ce que l'on appelle communément la justice organisationnelle. Ce concept regroupe trois formes de justice : la justice distributive ou justice des résultats (c'est la théorie de l'équité d'Adams), la justice procédurale (ou justice des méthodes et des procédures de management) et enfin la justice interactionnelle (c'est-à-dire la justice informationnelle et la justice interpersonnelle mises en œuvre par les managers).

Ainsi, Greenberg <sup>2</sup>ajoute à la justice distributive d'Adams ce qu'il baptise la justice procédurale, qui est la justice des moyens, des méthodes et des processus déployés par l'entreprise pour allouer les ressources et les récompenses. Il est ici question des méthodes d'évaluation du personnel, des 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 des primes... c'est-à-dire de l'ensemble des procédures déployées par l'organisation dans sa gestion des ressources humaines.

Bies et Moag <sup>3</sup>ont quant à eux mis en lumière la justice interactionnelle qui se penche sur l'attitude et les comportements des managers vis-à-vis de leurs collaborateurs. Ils distinguent : « La justice informationnelle qui consiste à faire circuler les informations pertinentes, notamment de façon verticale, à écouter l'ensemble des avis... En diffusant l'information, on évite les pratiques de rétention de l'information dont on sait depuis Crozier et Friedberg (1977) qu'elles sont source de pouvoir 'injustifié'. » La justice interactionnelle qui rappelle qu'un traitement digne et respectueux des individus correspond à leurs attentes et répond à leurs besoins de justice.

### **2.2.2. Catégorie 2 : Les théories du choix cognitif.**

Ces théories s'intéressent aux liens que les individus au travail perçoivent entre les efforts qu'ils déploient, la performance attendue et constatée et les récompenses ou sanctions qui en

---

<sup>1</sup> Adams, (J.S), **Inequity in social exchange**, in Berkowitz L., **Advances in Experimental Social Psychology**, Academic Press, New-York, p.267-299.

<sup>2</sup>Greenberg (Joseph), **A taxonomy of Organizational Justice Theories**, Academy of Management Review, vol.12, n°1, p.9-22.

<sup>3</sup> Bies, (R.J.) et Moag, ( J.S), **Interactional justice: communication criteria of fairness**, Greenwich, Jai Press, p.43-55.

découlent. Contrairement aux théories de contenu, les théories du choix cognitif se penchent sur l'orientation et la persistance du comportement adopté par l'individu au travail, sur le processus motivationnel et les mécanismes qui conduisent à la motivation. Il ne faut cependant pas considérer les théories du choix cognitif comme complètement orthogonales aux théories des besoins. En effet, ces dernières ont inspiré les théories du choix cognitif, qui en sont le prolongement. Parmi ces théories, nous avons choisi de ne présenter que la théorie VIE de Vroom<sup>1</sup> pour des raisons de concision mais surtout car elle est celle qui a le plus trouvé application dans le domaine managérial.

### **2.2.2.1. Motiver en fonction des attentes :**

Enoncée par Victor Vroom en 1964, la théorie des attentes (ou VIE) stipule que les comportements des individus sont la résultante d'un choix conscient et raisonné, d'une sorte d'analyse coûts/bénéfices au sens strict du terme.

Selon Vroom donc, la force motivationnelle dépend de l'enchaînement de trois types de perceptions :

- **L'attente (Expectation) :** c'est la croyance qu'a l'individu que des efforts accrus lui permettront d'augmenter sa performance au travail. Le terme « expectation » signifie que l'individu formule des attentes sur la probabilité d'atteindre un objectif de performance en fonction d'un certain niveau d'effort consenti dans son travail.
- **L'Instrumentalité :** c'est l'estimation de la probabilité que la performance attendue, prévue par l'individu, entraîne des conséquences et des résultats (des récompenses ou bien des sanctions). Il est ici également question d'attente, cette fois-ci à propos des avantages et des sanctions qui résulteraient de l'atteinte ou non d'un objectif de performance.
- **La Valence :** c'est la valeur affective que l'individu attribue aux récompenses obtenues.

La motivation (M) est alors un simple produit cartésien de ces trois termes :  $M=E*I*V$ . On déduit de cette équation plusieurs pistes de réflexion pour le manager :

- Il est indispensable de maximiser les trois termes pour que la motivation soit la plus élevée possible.

---

<sup>1</sup>Vroom (Victor), *Work and motivation*, Wiley, New York.

- Il convient de clarifier au maximum le lien entre l'effort et la performance réalisée, notamment grâce à un feedback régulier et à un soutien (technique et psychologique) de ses collaborateurs.
- Les récompenses doivent avoir un lien significatif avec le niveau de performance atteint.
- Plus l'individu affectionne la récompense qu'il reçoit, plus elle aura de valeur à ses yeux. C'est dans cette optique que les systèmes de management dits 'cafeteria' et de rémunération globale se sont développés, afin que chaque collaborateur reçoive des récompenses qui collent le plus possible à ses préférences, à ses attentes. Si la valence est négative (sanction), l'individu sera démotivé ( $M=0$ ).

**NB :** La théorie des attentes renseigne les managers sur l'importance du feedback et du soutien pour les salariés car il clarifie le lien entre effort et performance. Elle rappelle également que les récompenses doivent être en lien avec le niveau de performance atteint. Enfin, elle incite à singulariser les systèmes de récompenses pour maximiser la valence accordée par chacun des salariés aux avantages qu'il reçoit.

### **2.3.1. Catégorie 3 : Les théories de l'autorégulation et de la métacognition.**

Selon Roussel <sup>1</sup>ces théories « étudient les processus qui interviennent entre les mécanismes cognitifs et affectifs de l'individu lorsqu'il cherche à atteindre des objectifs. Dès lors qu'il a effectué un choix, des processus cognitifs et affectifs guident le comportement lui permettant d'atteindre l'objectif. »

Ces théories combinent donc les principes :

- D'autorégulation, qui se définit comme la « capacité basée sur l'analyse d'une situation, l'autocritique par rapport aux erreurs, la flexibilité cognitive et motrice, le maintien ou la persistance de l'action jusqu'à son terme, la résistance à la distraction et la capacité d'effectuer les changements nécessaires en cours de route » <sup>2</sup>

En résumé, l'autorégulation décrit la capacité d'un individu à ajuster son propre comportement en fonction des comportements attendus au sein d'un groupe.

---

<sup>1</sup>ROUSSEL, (Patrice) : Op.cit., P.20.

<sup>2</sup>Bérubé (Louise), **Terminologie de neuropsychologie et de neurologie du comportement**, Éditions de la Chenelière Inc, p.23.

- De métacognition qui, selon Flavell « se rapporte à la connaissance qu'on a de ses propres processus cognitifs, de leurs produits et de tout ce qui touche, par exemple, les propriétés pertinentes pour l'apprentissage d'informations et de données... La métacognition se rapporte entre autre chose, à l'évaluation active, à la régulation et l'organisation de ces processus en fonction des objets cognitifs ou des données sur lesquelles ils portent, habituellement pour servir un but ou un objectif concret ». <sup>1</sup>

Pour des raisons de concision, nous choisissons de ne présenter ici que deux théories de ce paradigme, celles qui ont le plus d'impact sur le management des hommes et des équipes : la théorie de la fixation des objectifs de Locke <sup>2</sup> et la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan.

### **2.3.1.1.Motiver en fixant des objectifs :**

La théorie de la fixation des objectifs a été énoncée par Locke en 1968 puis reprise plusieurs fois par la suite. Elle stipule que la motivation au travail d'un individu sera plus importante si des objectifs lui sont fixés.

Selon Locke et afin d'optimiser son efficacité, un objectif doit revêtir plusieurs aspects :

- Être clair et précis, spécifique (cela facilite son atteinte) ;
- Être difficile mais réaliste (il constitue alors un défi motivant) ;
- Être accompagné d'un feed-back quant à son atteinte ;
- Être accompagné d'un soutien pour l'atteindre ;
- Avoir été établi en faisant participer tous les collaborateurs impliqués ;
- Être accompagné de récompenses lors de son atteinte.

Pour Locke, la difficulté de l'objectif renforce le niveau d'effort fourni et la persistance de celui-ci. En outre, si l'objectif est spécifique, il permet de concentrer l'attention et les efforts de l'individu, ce qui lui permet de développer des stratégies afin d'optimiser son travail. L'individu guidé par un objectif est ainsi plus performant qu'un individu livré à lui-même.

Il convient de rappeler que la théorie des objectifs connaît des limites notamment :

- Si l'objectif est trop difficile à atteindre, certaines personnes risquent de se démotiver.

---

<sup>1</sup>Flavell (John), *Metacognitive aspects of problem solving*, In L.B. Resnick (Ed.), *The nature of intelligence*, Hillsdale, NH: Erlbaum, p.232.

<sup>2</sup>Lock (Edwin A), *Toward a theory of task motivation and incentives*, p.157-189.

- Les individus qui n'ont pas un fort besoin de réalisation ou d'accomplissement seront moins motivés par la fixation d'objectifs que les autres.
- Plus une tâche est complexe et plus elle demande d'interactions entre individus, moins la fixation d'objectifs sera efficace.
- La simple fixation d'objectifs ne suffit pas à motiver les individus, il faut pour cela qu'ils soient engagés, impliqués dans l'objectif.

### **2.3.1.2. Être motivé par le fait de se sentir compétent : les théories de l'autodétermination**

Ces théories ont été énoncées par Deci et Ryan<sup>1</sup>. De ce point de vue, les individus sont motivés par le fait de se sentir compétents, capables d'arriver à leurs fins et de contrôler leurs comportements, bref, de se sentir autonomes. Selon les auteurs, l'individu doit atteindre une motivation intrinsèque qui permet une régulation interne de ses comportements, sans intervention extérieure (régulation externe). Ils distinguent trois cas de figure principaux :

- La motivation ou absence de motivation. Elle conduit à une non régulation de ses comportements par l'individu et donc à un manque de contrôle sur ceux-ci. On peut comparer ce cas à une sorte d'aliénation mentale.
- La motivation extrinsèque. L'individu est alors motivé par des interventions extérieures (récompenses ou sanctions) qui conditionnent ses comportements. Les auteurs recensent plusieurs stades dans la motivation extrinsèque, en fonction de la valorisation qu'a l'individu de ses comportements. Moins il nécessite d'intervention extérieure, plus il s'autorégule et plus il tend vers une motivation intrinsèque.
- La motivation intrinsèque. Dans ce cas, l'individu s'autorégule, il est guidé par son besoin de compétence et d'autodétermination qui le pousse à s'améliorer, le tout sans intervention extérieure.

---

<sup>1</sup>Deci, (E.L.) et Ryan (R.M.), **Intrinsic motivation and self-determination in human behavior**, New York, Plenum Press.

### **2.4.1. L'importance de la prise en compte en milieu professionnel des théories de la motivation<sup>1</sup> :**

Bien qu'on ait parfois tenté d'établir une dichotomie entre le monde professionnel et la recherche académique, il est indéniable que les interactions entre les chercheurs et les professionnels sont source d'innovations et de synergies permettant de développer des courants de pensées, des visions et des méthodes qui tendent vers un développement durable de la gestion des ressources humaines. Source de performances économiques plus élevées, ces synergies permettent également des améliorations sociales considérables en mettant en avant les aspirations et les spécificités individuelles. On est désormais loin de « l'ouvrier-aliéné » de l'ère taylorienne et il est central pour les managers d'avoir à l'esprit ces théories. Elles naissent d'une réalité concrète (la réalité du terrain), que les chercheurs savent externaliser, analyser, formaliser, reformuler et vulgariser afin de la rendre accessible et exploitable.

---

<sup>1</sup><https://tsm-alumni.fr/> (consultée le 21/04/2021 à 03 :04).

**Section 03: La relation entre la motivation et la rémunération.**

Rien n'est plus vrai que le proverbe : « tout travail mérite salaire » et personne ne peut le nier, la qualité du travail et la quantité du salaire sont étroitement liées. La rémunération est d'ailleurs le centre des relations entre les employeurs et les employés.

La politique de rémunération est un des outils clés de la politique sociale susceptible de concourir à la performance de l'entreprise. Cette politique de rémunération doit respecter certaines contraintes pour atteindre son objectif comme : la compétitivité externe : attirer les meilleurs et retenir les plus performants

- L'équité interne garantir un salaire équitable fondé sur l'expérience et la performance
- La maîtrise de l'évolution de la masse salaire en évitant qu'elle gonfle de trop
- Entame la compétitivité de l'entreprise. Le Salaire est la contrepartie du travail.

« Il récompense une productivité ou une valeur ajoutée et compense les sujétions imposées par l'existence du lien de subordination »<sup>1</sup>

« Motiver, c'est mettre en place les conditions matérielles, psychologiques et de gestion susceptibles de donner l'envie aux salariés de s'approprier les objectifs de l'entreprise »<sup>2</sup>

Les définitions de ces termes clés nous amènent à poser la question suivante : « en quoi la rémunération peut-elle être source de motivation ? »

**2.3.1. La rémunération dans les théories de la motivation :**

Il existe plusieurs théories qui expliquent la forte relation entre la motivation au travail et la rémunération du personnel parmi ces théories nous allons citer les suivantes :

**2.3.1.1. La théorie de Maslow :**

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

---

<sup>1</sup> Dominique (Lamuré), **le guide des salaires**, esf éditeur, 2006.

<sup>2</sup> Daniel (Drouilly) , **le tour de la GRH en 80 verbes** , Arnaud Franel éditions, 2005.

Tableau N°01 : relation entre la pyramide des besoins et la rémunération

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

**Source :** établir par nous même

Des exemples<sup>1</sup>

1.1.1. Besoins physiologiques : avoir un salaire permettant de vivre décemment

1.1.2. Besoins de sécurité : posséder une stabilité d'emploi, un environnement et conditions de travail sécurisants

1.1.3. Besoins d'appartenance : être intégré dans un groupe de collègues, être informé régulièrement de la vie de l'entreprise

1.1.4. Besoins d'estime : être reconnu par son manager, ses collègues - exercer un métier utile, posséder un titre valorisant, exercer dans un espace de travail prestigieux

1.1.5. Besoins d'accomplissement de soi : atteindre des objectifs particulièrement difficiles, se perfectionner, élargir ses compétences, devenir un expert dans son domaine, résoudre des problèmes complexes... mais aussi être autonome dans son poste.

Dans cette théorie, une source de motivation d'un niveau supérieur ne peut naître que si les besoins du niveau inférieur soient satisfaits (l'individu cherche d'abord à manger, à boire et à s'abriter des intempéries, c'est après qu'il va avoir le besoin de sécurité et se motiver pour l'atteindre) Cette pyramide peut également servir dans l'entreprise: ainsi, la performance d'un collaborateur (niveau 5) peut se dégrader si celui-ci ne se sent pas reconnu par son équipe (niveau 3) ou tout simplement si il n'a pas bien dormi ! (Niveau 1)

### 2.3.1.2. La Théorie d'Hezberg :<sup>2</sup>

<sup>1</sup><https://www.manager-go.com/management/theorie-de-maslow.htm> (consulté le 21/04/2021 à 17 :10)

<sup>2</sup><file:///C:/Users/user/Downloads/532744fe44fb4.pdf> (consulté le 21/04/2021 à 15 :06).

Contrairement à Abraham Maslow qui s'intéressait aux racines de la satisfaction du besoin (besoins physiologiques, de sécurité, social, d'estime, de réalisation de soi, d'épanouissement), Frédéric Herzberg utilise une autre approche : partant de la constatation que satisfaction et insatisfaction ne sont pas symétriques, il classe. Basé sur 2 facteurs :

Les facteurs d'hygiène sont nécessaires pour limiter le niveau de mécontentement des

- Salariés. Par contre, leur présence ne cause pas un niveau élevé de satisfaction. Ex : il y a mécontentement si le hiérarchique n'est pas compétent, mais aucune motivation s'il l'est.
- Les facteurs de motivation sont ceux qui poussent les salariés à augmenter leur Productivité au travail.
- **Facteurs typiques d'hygiène :**

Conditions de travail, qualité de la supervision, salaire, avantages statutaires, sécurité, politique générale de l'entreprise.

- **Facteurs typiques de motivation :**
- Réalisation.
- Reconnaissance de la réalisation.
- Responsabilité.
- Intérêt du travail en lui-même.
- Possibilité de promotion.
- Enrichissement de ses connaissances ou de son savoir-faire.

A travers ces différentes approches, le salaire a deux faces : si le salaire est considéré comme un simple pouvoir d'achat. Il ne peut motiver. Sur la théorie de Maslow cela correspond au premier degré qui sont les besoins physiologiques et sur l'approche de Herzberg cela correspond à un facteur d'hygiène, non particulièrement motivant (ex : si tous les salariés perçoivent le minima qui évoluera à peu près comme le pouvoir d'achat : pas de motivation à se dépasser)

Mais si par contre, la rémunération traduit le témoignage de l'employeur pour récompenser l'importance du travail accompli, ou la qualité des résultats obtenus, ou bien encore : des progrès dans la compétence, des efforts, des performances. Autrement dit, si elle témoigne de la reconnaissance de l'entreprise : c'est un facteur motivant ; dans les 2 théories :

- Théorie de Maslow : derniers degrés = estime, réalisation de soi.

- Théorie d'Hertzberg = les facteurs les plus favorables = reconnaissance, progression.

### 2.3.2. **Éléments de la rémunération comme outil de la motivation :**

La rémunération n'est pas un simple moyen de rétribution du travail, elle est considérée comme une reconnaissance des employés, elle sert à encourager, récompenser et susciter l'engagement à travers une structure salariale entre fixe et variable, individuel et collectif, en fonction de ce que l'entreprise veut obtenir de ses collaborateurs <sup>1</sup>:

- **La rémunération directe/ fixe :** Elle est régulière et sécurisante car elle permet au salarié de faire une planification des dépenses.
- **La rémunération directe/variable :** Appelée aussi salaire de performance qui se représente par des bonus, des gratifications ou encore des primes d'objectifs..., elle se base sur des conditions d'effort et de performance liées au mérite individuel ou collectif afin de motiver les salariés.
- **La rémunération indirecte :** Elle englobe les avantages en nature, les avantages sociaux et les périphériques légaux, l'entreprise crée la motivation en accordant à ses employés :
  - Des primes d'intéressement qui les incite à se soucier de ses résultats car cette prime permet de récompenser financièrement les collaborateurs par rapport aux résultats et aux performances obtenus
  - Des primes de participation : un système collectif motivant car il permet aux salariés de recevoir une partie des bénéfices qu'ils ont contribué à générer.
  - Plans d'épargne d'entreprise : ces dispositifs bloqués pendant des années permettent à l'entreprise de rendre sa main d'œuvre fidèle et de créer le sentiment d'appartenance.
  - Les stock-options : il donne aux employés la possibilité d'acheter des actions de leurs entreprises à un prix d'exercice, ce système stimule la motivation et développe le sentiment d'appartenance et de fidélisation. Les gestionnaires des ressources humaines doivent appliquer des politiques de rémunération plus avantageuses que celle proposées sur le marché du travail afin d'attirer une main d'œuvre de qualité, de la fidéliser et surtout d'inciter les employés à l'effort, en d'autres termes la création de la motivation.

### 2.3.3. **La rémunération au mérite une motivation par l'individualisation :**

---

<sup>1</sup>ABOUD (K) et AGGOUNE (S) : L'effet de la rémunération sur la motivation des salariés, étude de cas ; SPA CEVITAL, mémoire de Master en SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET sciences DE GESTION, UNIVERSITE A. MIRA de BEJAIA, Bejaia, juin, 2016, PP (38,39).

Selon ROMAN, le mérite est : « individuel et il est rémunéré sur de purs critères individuels. Reconnaître le mérite peut donner lieu à des interprétations relativement larges mais pour lui donner une qualification précise. Nous pouvons considérer que le mérite regroupe à la fois la compétence dans toutes ses dimensions et la performance, c'est à dire les résultats atteints dans l'absolu par rapport à des objectifs fixés»<sup>1</sup>

La rémunération au mérite stimule la motivation à fin d'atteindre trois types d'objectifs<sup>2</sup> :

- La rémunération au mérite créerait un fort lien entre la performance et la future rétribution si les efforts fournis étaient correctement rétribués au passé. Donc elle est considérée comme une source de motivation et d'encouragement pour que le salarié soit plus performant et améliore ses compétences.
- Un système de rémunération au mérite encadré par un système de management par objectifs conduit vers un sentiment de motivation pour l'atteinte des objectifs fixés à l'avance afin de recevoir une récompense.
- Une rémunération au mérite transparente et claire permet au salarié de mieux comprendre la relation entre son niveau de rémunération et les critères utilisés, de ce fait le sentiment d'équité, d'appartenance et de motivation se développe. En conclusion de cette section nous avons constaté que la rémunération joue un grand rôle pour la motivation de l'humain, et pour qu'elle soit plus fiable, il faut verser des récompenses adaptées aux efforts et aux tâches réalisées par les salariés.

---

<sup>1</sup>ROMAN (B) : **Bâtir une stratégie de rémunération, Systèmes de rémunérations et management de la performance**, éditions Dunod, 2ème édition, Paris, 2010, p52-53.

<sup>2</sup>Ibid., p53.

**Conclusion :**

Aujourd'hui, le travail n'est plus seulement l'occasion de communiquer entre les efforts. Les récompenses personnelles et matérielles permettent également aux employés d'atteindre. A travers une activité professionnelle dont la dimension sociale devient de plus en plus importante. L'importance de. Les salariés n'ont pas les mêmes besoins, ce qui peut motiver certaines personnes. L'effet sur les autres est complètement opposé. C'est pourquoi la question de la motivation. Les employés au sein de l'entreprise restent un problème important et délicat qui doit être résolu. Selon. Dans notre recherche, nous essaierons de résumer nos chapitres en quelques points, ils sont. Ce qui suit :

-La motivation peut guider l'entreprise vers la performance et aussi rendre la production possible. Des ressources humaines qualifiées et lui confèrent des atouts environnementaux, Tout le monde s'inquiète du bon fonctionnement de l'entreprise.

***Chapitre 3 :***  
***L'IMPACT DE LA***  
***REMUNERATION***  
***SUR LA MOTIVATION AU***  
***SEIN de l'entreprise NAMLATIC***

## **Chapitre III : L'impact du système de rémunération sur la motivation des salaires de la NAMLATIC**

### **Introduction**

Ce chapitre va être consacré à l'étude du système de rémunération au sien de NAMLATIC Alger. Cette étude débutera par une présentation générale de l'organisme d'accueil, nous allons décrire les éléments constituent la rémunération

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

**Section01 : présentation de NAMLATIC :****3.1. Présentation de NAMLATIC et l'organisation des fonctions RH :****3.1.1. Renseignements juridiques**

- Dénomination : Développement informatique et nouvelles technologies
- Date création entreprise : 03/04/2019
- Forme juridique : SARL
- Capitale sociale : 5000 000 DA
- **Siège social** : Paris (8 avenue de Versailles 75016 Paris.
- **Bureau d'Alger** : 12 rue ex-Shakespeare, El Mouradia 16035, Alger.
- **Taille de l'entreprise** : 1-50 employé.
- Organisation actuelle : Amara AMAOUZ, est président et le CEO de la société NAMLATIC.
- **Site web** : <https://www.namlatic.com>

**3.1.2. Présentation de NAMLATIC :**

NAMLATIC est une startup née d'un besoin réel, Acteur E-commerce,100% local :

NAMLATIC représente l'une des rares sociétés d'e-commerce dans le secteur des voyages en ligne dédié pour l'Algérie.

Architecte de la transformation numérique et de la modernisation des processus.

NAMLATIC propose une solution qui répond aux grandes évolutions de notre ère à savoir la digitalisation du futur.

**Localisation de NAMLATIC :**

Source : Google Maps

**3.1.3. Présentation de la plateforme :**

Présentation de la plateforme Une plateforme digitale qui permet une mise en relation de confiance entre voyageurs et hôteliers. Au-delà de cette fonctionnalité, nous avons retenu tous les besoins de chaque côté.

- Une plateforme permettant l'accès et le paiement par tous.
- La visibilité des hôtels pour leur permettre des réservations.
- **Difficultés des voyageurs :**
  - Non bancarisation
  - Non digitalisation
  - Absence d'une cartographie des hôtels algériens
  - Incapacité de réservation à distance Difficultés des voyageurs.
- **Difficultés des hôtels :**
  - Aucune visibilité
  - Aucune communication
  - Absence de connaissance et compétence dans le digital
  - Aucune innovation numérique (fonctionnement à l'ancien)
- **Conséquences sur l'économie :**
  - Marché local sous-exploité
  - Hôtels incomplets (taux de remplissage saisonnier)
  - Pertes financières dans le secteur touristique.
  - Difficulté à faire connaître le patrimoine culturel et historique

#### **3.1.4. Enjeux et fonctionnalités, vision :**

L'Algérie est aujourd'hui une destination touristique quasiment vierge qui n'a malheureusement pas été encore suffisamment exploitée. En effet, elle possède un potentiel touristique énorme qui peut donner naissance à une industrie touristique étendue et prospère, ses atouts lui permettent de devenir une destination primordiale de tourisme littoral, de tourisme vert ou encore de tourisme culturel et historique. Actuellement, le tourisme pour

l'Algérie n'est plus un choix mais plutôt une réelle opportunité.

➤ **Enjeux sociaux**

- Modernisation
- Relation de confiance
- Cohésion sociale, échange, partage

➤ **Enjeux économiques et financiers :**

- Développement de l'économie Algérienne
- Développer le marché touristique
- Moderniser les moyens de paiement
- Compléter les réservations des hôtels/Optimisation de taux d'occupation des hôtels et leurs revenus

➤ **Enjeux culturels :**

- Faire découvrir la beauté de l'Algérie
- Partager la culture algérienne, le patrimoine historique

La plateforme a pour but de devenir un vrai point de rencontre et de convergence de la demande client et du parc hôtelier algérien ainsi que toutes ses activités connexes.

**3.1.4.2.Fonctionnalités :**

- Paiement sécurisé : toutes les devises, tous les moyens de paiement. (cf. CB local, ...)
- Visibilité des hôtels et activités touristiques sur la plateforme web et app
- Mise en relation voyageurs et professionnels
- Partage d'informations touristiques
- Aide à la modernisation complète des professionnels (ex : CRM, outil de planification, outil marketing...).

**3.1.5. E-Paiement :**

A ce jour, les plateformes existantes sont étrangères et/ou internationales. Elles proposent majoritairement des paiements internationaux sans penser au local.

La difficulté se trouve dans les moyens de paiements internationaux : CB internationale, marketing et communication sur les grands groupes hôteliers.

NAMLATIC a pour objectif de “faire changer” les habitudes en déployant les ressources nécessaires pour faire connaître les hôtels et les commerces locaux.

Ainsi, NAMLATIC propose différents moyens de paiement accessibles à tous et partout :

- CB local
- CB international
- Virement bancaire
- Mandat cash

Par conséquent, tout le monde aura l’opportunité (tant l’hôtel que le voyageur) à profiter des réservations.

#### **3.1.4.4. Vision :**

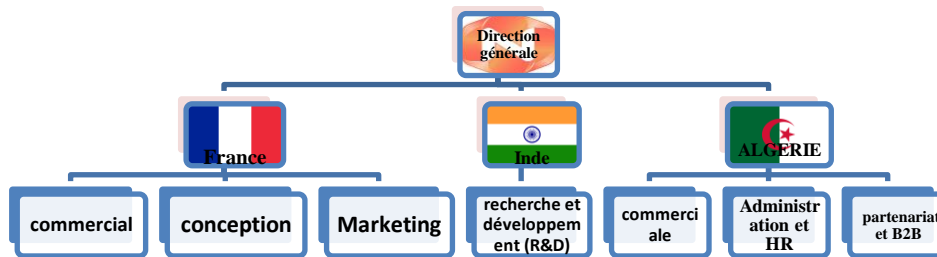
##### **➤ NAMLATIC : son souhait, ses aspirations :**

Née d’une inspiration locale. NAMLATIC souhaite soutenir à 100% l’économie locale en étant un acteur technologique incontournable.

Participer au rebond économique par le digital dans le secteur hôtelier et au-delà. Aider les acteurs locaux à gravir les échelons de la pyramide de la transformation digitale

#### **3.1.5. Organigramme de NAMLATIC et politique RH de l’entreprise :**

Figure N°6 : l'organigramme de NAMLATIC



Source : établir pas nous même

### 3.1.5.2. La politique RH :

NAMLATIC transforme le processus de recrutement en stratégie L'acquisition de talents, qui est un moyen d'identifier, d'attirer, Recruter et accueillir les meilleurs talents pour répondre à leurs besoins dynamiques organisation. Ils sont convaincus que chacun apporte son potentiel pour mener sa carrière.

Ils croient en cette philosophie et peuvent le faire en leur permettant de le faire dans leur travail quotidien

Les employés expriment leur potentiel et leur développement d'une manière unique.

Ils sont heureux de montrer leurs talents et de soutenir la réussite de chacun

Développement de compétence.

#### ➤ Communication :

- Informelle (descendante, ascendante)
- Organisée autour de moments de convivialité : « funky management » Organisation du travail, Management horizontal
- Autonomie exigée et individualisme connecté

- Travail fondé sur le plaisir
  
- Pas de séparation vie privée-professionnelle
  - **Rémunération :**
  
- Rémunération mixte (éléments matériels et immatériels)
  
- Importance des éléments incitatifs (primes, stock-options) au détriment du fixe
  - **Recrutement :**
  
- Recrutement sur le savoir-être
  
- Adhésion aux valeurs de l'entreprise de collaborateurs très qualifiés
  
- Auto-formation ou entre pairs
  
- Perspective de carrières nomades
  - **Le digital RH :**

Plus qu'une évolution une révolution ils font du digital Rh de l'industrie 4.0 une des principales priorités des Rh pour les trois prochaines années.

- **Une bonne décoration des bureaux :**

Loin de l'ancien modèle qui consiste à créer des bureaux individuels reliés par des couloirs, il NAMLATIC regrouper des équipes de travail dans des open-space, afin de travailler plus efficacement sur un projet commun. Mettre en avant une jolie atmosphère est un moyen simple de donner un peu de bonheur à vos collaborateurs dans leur journée de travail.

- **La liberté aux employés :**

Donner de la liberté consiste à varier les missions, mais également à libérer certaines contraintes et règles limitant la façon de travailler, trop codifiée. Cette marge de manœuvre accélèrera les résultats et assouplira les conditions de travail.

- **Des outils modernes aux collaborateurs :**

NAMLATIC préférer travailler avec des outils efficaces qui facilitent le travail et font gagner du temps. Etant donné le coût d'un salaire pour une entreprise, fournir des outils modernes est extrêmement rentable, elle fournit des PC ASUS 8 ème génération pour les salariés et même les stagiaires.

➤ **Salles de sieste :**

La sieste au travail obligatoire en NAMLATIC.

**Section 2 : Le cadre méthodologique de l'enquête :**

Après avoir présenté le cadre théorique de la recherche de notre objet de recherche le cas NAMLATIC, nous verrons dans cette section les méthodes utilisées pour mener l'enquête. A partir de là, nous pouvons confirmer ou infirmer l'hypothèse précédemment établie. À cette fin, cette section présente spécifiquement les méthodes méthodologiques liées à notre enquête

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

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

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

**3.2.1. La méthodologie de recherche :**

Dans cette partie nous allons présenter la démarche méthodologique que nous avons suivi pour collecter les données nécessaires pour notre étude.

**a. L'objectif de l'étude :**

Nous avons choisi la rémunération et la motivation lors de la préparation de la thèse Fin d'étude. Compte tenu de leur importance dans le domaine des ressources humaines et Notre recherche tente de comprendre l'impact des politiques de rémunération sur les employés Maintenir une bonne ambiance sociale au sein de NAMLATIC.

Après avoir déterminé l'objectif principal, il est utile de définir d'autres objectifs Les secondaires sont :

-Comprendre si la politique de rémunération de NAMLATIC répond aux besoins Ses employés

. -Déterminer les éléments de rémunération

-Comprendre les différents avis du staff NAMLATIC à leur sujet Concernant leur salaire. -  
Vérifier si l'impact du salaire sur la stabilité des employés existe.

-Collecter les informations de gestion sociale de l'entreprise ;

-Nous avons déjà commencé à étudier la motivation car c'est un sujet intéressant, qui est  
Rechercher plusieurs organisations

#### **b. L'échantillonnage :**

Pour la réalisation de notre étude, Nous avons choisi la méthode aléatoire, qui nous permet d'obtenir une connaissance approchée ou estimée, relativement précise auprès d'un échantillon représentatif de cette population,

- ✓ **La population** : elle est constituée des individus qui travaillent à NAMLATIC de Alger, Inde, France, il s'agit d'une population composée de plusieurs types des salariés. Autrement dit, on rencontre les cadres supérieurs, cadres...etc. leurs besoins et leurs attentes ne sont pas les mêmes, en rencontre aussi le genre masculin et le genre féminin avec des tranches d'âge très distinctives l'un des autres, toutes les catégories socioprofessionnelles sont représentées.
- ✓ **La méthode de l'échantillonnage** : La méthode d'échantillonnage que nous avons choisi pour réaliser notre étude est la méthode aléatoire. En effet, il n'était pas possible pour nous d'utiliser la méthode des quotas à cause de coûts et de temps.
- ✓ **La taille de l'échantillonnage** : Constitue une étape importante de l'enquête par sondage car la qualité des résultats dépend essentiellement de la taille de l'échantillon. Donc, pour l'analyse du système de rémunération et son impact sur la motivation des salariés, nous avons pris un échantillon de 15 personnes, représentatif à 50% de la population mère.

✓

#### **c. Définition et types de questionnaire :**

Le questionnaire est une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement

quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées. »<sup>1</sup>

Un questionnaire peut comporter plusieurs types de questions<sup>2</sup> :

- Questions ouvertes : Une question ouverte laisse l'individu interrogé totalement libre du choix de sa réponse
- Questions fermées : Ce sont les questions pour lesquelles il est imposé au répondant une forme précise de réponse et un nombre limité de choix de réponses.

Deux types de questions. Fermées sont possibles : Questions à choix multiples et réponse unique et questions à choix et réponses multiples.

- Echelles à catégories spécifiques : Il s'agit d'une forme particulière de question fermée, principalement utilisée pour mesurer des variables psychologiques (croyances, évaluations, sentiments...) sur une échelle comme par exemple l'échelle de Likert. Le répondant entoure le chiffre qui approche au mieux son degré d'accord avec chaque proposition énoncée.

#### **d. La rédaction du questionnaire :**

Pour notre enquête auprès des salariées, nous avons choisi le questionnaire comme technique d'interrogation individuelle.

La fiabilité et la validité d'une enquête ne dépend pas seulement de la méthode de l'échantillonnage et de la taille de l'échantillon. Elles sont également liées au questionnaire élaboré.

Voir le questionnaire **Annexe N° 1**

#### **e. l'administration du questionnaire :**

Nous avons décidé d'utiliser l'enquête auto-administrée pour distribuer les questionnaires, ces derniers sont remplis par les enquêtés.

---

<sup>1</sup>CHABANI (S), OUACHERINE (H): Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales, 2 ed, édition Taleb impression, Alger, 2013, p.77

<sup>2</sup>CHABANI (S), OUACHERINE (H):Op.cit, p.77

20 questionnaires ont été distribués durant notre période de stage mais nous avons récupéré que 15 réponse.

**f. L'analyse des résultats :**

Le traitement des résultats a été réalisé par le biais de « Google Drive » et « Excel » c'est un système de traitement des données. Il est utilisé pour conduire des analyses statistiques et générer divers tableaux, graphes et diagrammes après avoir insérer les données et les réponses du questionnaire. Nous avons effectué tris des informations obtenues : Tri à plat : c'est une opération qui réorganise l'ensemble des valeurs prises en une seule variable.

**Remarque :** Tous les tableaux et représentations graphiques ont été élaboré par l'outil Excel

**g. La durée de l'enquête :**

Quant à la durée, notre temps d'enquête est du 20 au 30 mai 2021. Nous avons effectué la collecte de données pendant 10 jours et le traitement et l'analyse des résultats pendant 05 jours.

### Section 3 : Résultats et analyse des résultats de l'enquête :

#### 3.3.1. Analyse du questionnaire :

Cette partie est consacrée à la présentation et l'interprétation des résultats de cette recherche. Après avoir présenté le cadre général du déroulement de l'enquête, nous allons analyser les résultats issus du questionnaire que nous avons effectué à travers une analyse uni variée, par la méthode de « tri à plat », qui permet d'analyser les questions une par une. Nous présentons vers la fin une synthèse récapitulative des résultats de l'étude et nous concluons cette dernière section par des modestes suggestions concernant le cas de notre enquête.

#### 3.3.2. Les caractéristiques de l'échantillon étudié :

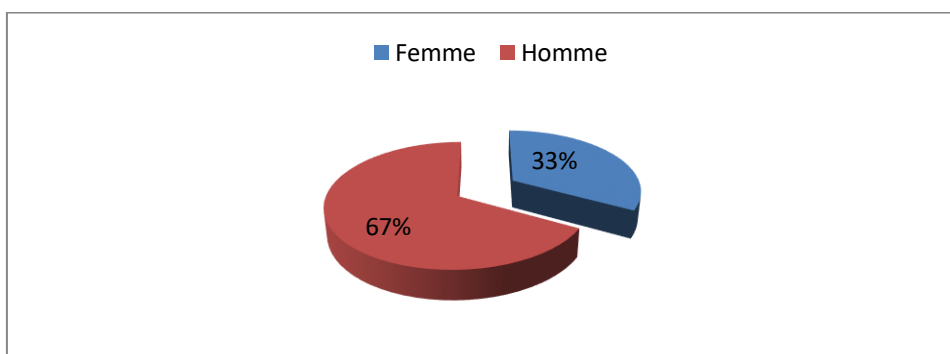
##### 3.3.2.1. La répartition par sexe :

**Tableau N°2** : Répartition de l'échantillon selon le sexe :

Genre	Nombre	Pourcentage
Femme	5	33%
Homme	10	67%
Total général	15	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

**FIGURE N°7** : Répartition de l'échantillon selon le sexe :



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

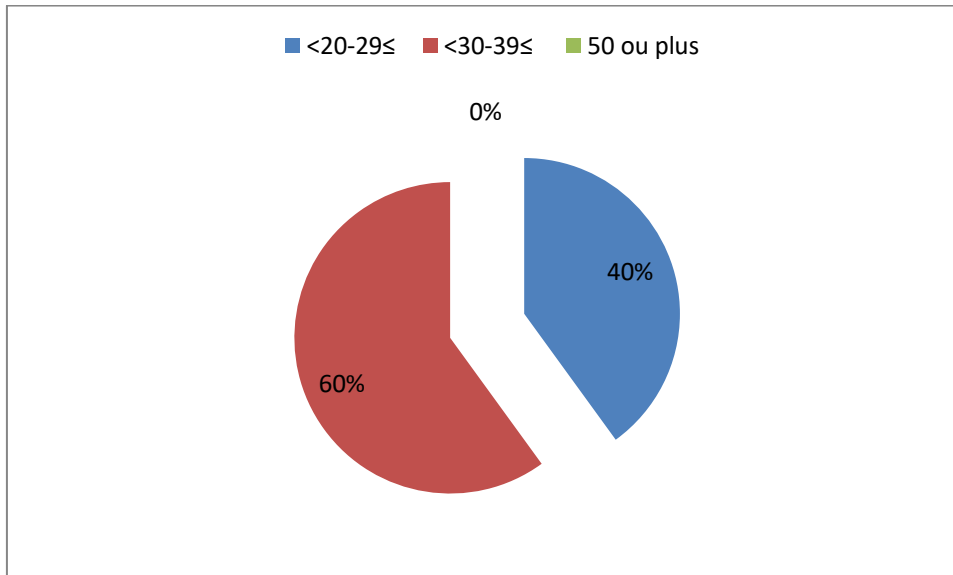
**Discussions des résultats :**

D'après le graphe et le tableau, on remarque que les hommes sont plus que les femmes avec un pourcentage de 33 % contre 67%, cela apparait logique vu que l'entreprise et son environnement lié au tourisme, un domaine qui n'attire pas beaucoup le sexe féminin.

**3.3.2.2.La répartition selon l'âge :****Tableau N°3 :** La répartition de l'échantillon selon l'âge :

L'age	Nombre	pourcentage
<20-29≤	6	40%
<30-39≤	9	60%
50 ou plus	0	0
<b>Total général</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

**FIGURE N°8 :** Répartition de l'échantillon selon l'âge :

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

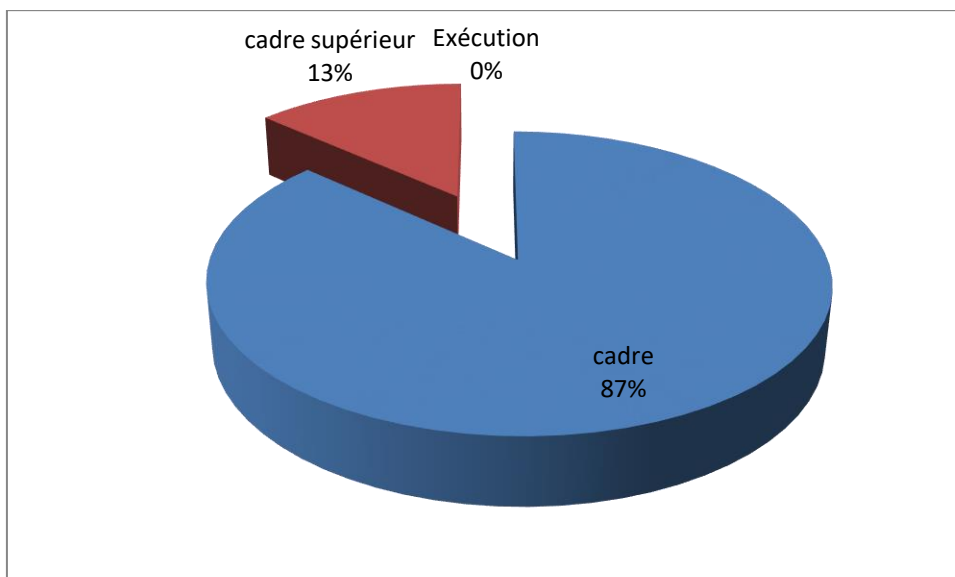
**Discussions des résultats :**

D'après le graphe et le tableau ci-dessus, on constate que la tranche d'âge la plus grande c'est entre 30-40 avec un pourcentage de 60%, Le ciblage de cette tranche d'âge peut être expliqué par le fait que l'entreprise NAMLATIC une startup s'appuie sur des personnes jeune avec expériences.

**3.3.2.3.Répartition par catégorie socioprofessionnelle :****Tableau N°4 :** Répartition de l'échantillon selon catégorie socioprofessionnelle :

catégorie socioprofessionnelle	nombre	Pourcentage
cadre supérieur	13	86
Cadre	2	14
Exécution	0	0
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

**Figure N°9 :** Répartition de l'échantillon selon catégorie socioprofessionnelle :

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

**Discussions des résultats :**

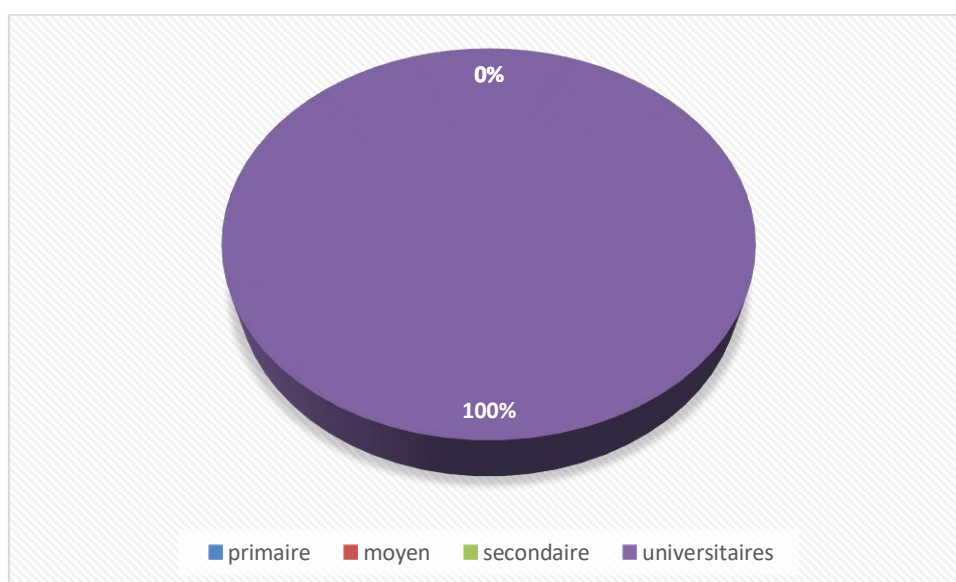
Le tableau et la figure ci-dessus montrent que la catégorie des cadres est en premier lieu avec un taux de 87 % suivie par celle des cadres supérieurs avec un taux de 13 % et enfin la catégorie des exécutions avec un taux de 0.00 %.

Cela indique que le domaine d'entreprise lié au tourisme nécessite un plus grand nombre de cadres et cadres supérieures que les autres.

**3.3.2.4. Répartition Selon le Niveau d'instruction :****Tableau N°5 :** Répartition de l'échantillon selon le Niveau d'instruction :

statu	Effectif	pourcentage
primaire	0	0%
moyen	0	0%
secondaire	0	0%
universitaires	15	100%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

**Figure N°10 :** Répartition de l'échantillon selon le Niveau d'instruction :

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

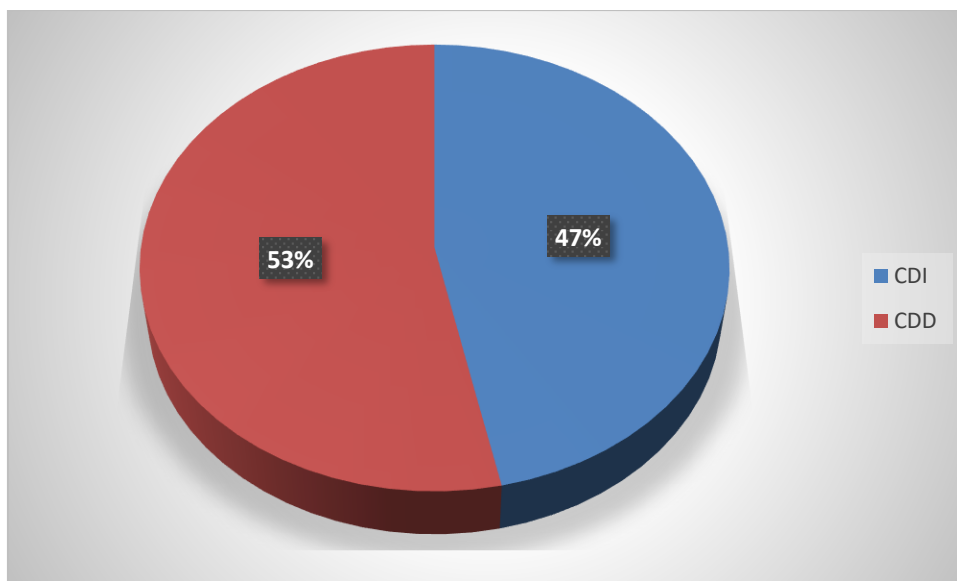
**Discussions des résultats :**

Les données du tableau nous montrent également le niveau d'instruction de notre échantillon, un taux de 100 % d'entre eux à un niveau universitaire, cela reflète que la nature de travail demande un niveau d'instruction élevé.

**3.3.2.5. Répartition selon le type de contrat :****Tableau N°6 :** Répartition de l'échantillon selon le type de contrat :

statu	effectif	pourcentage
<b>CDI</b>	<b>7</b>	<b>46,66%</b>
<b>CDD</b>	<b>8</b>	<b>53,33%</b>
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Source :** réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

**Figure N° 11 :** Répartition de l'échantillon selon le type de contrat :

**Source :** réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

**Discussions des résultats :**

Les résultats de ce tableau nous montrent que la majorité des salariés interrogés liés à l'entreprise par des contrats à durée déterminée CDD avec un taux de 53.33% contre 48.66 % pour les contrats à durée indéterminée.

La préférence de l'entreprise NAMLATIC pour les contrats CDD reflète la volonté de l'entreprise à éviter les erreurs de recrutement par ce qu'il n'y a pas de coût de licenciement si le salarié ne convient pas : il suffit d'attendre la fin de contrat.

### 3.3.2.6. La politique de rémunération de l'entreprise :

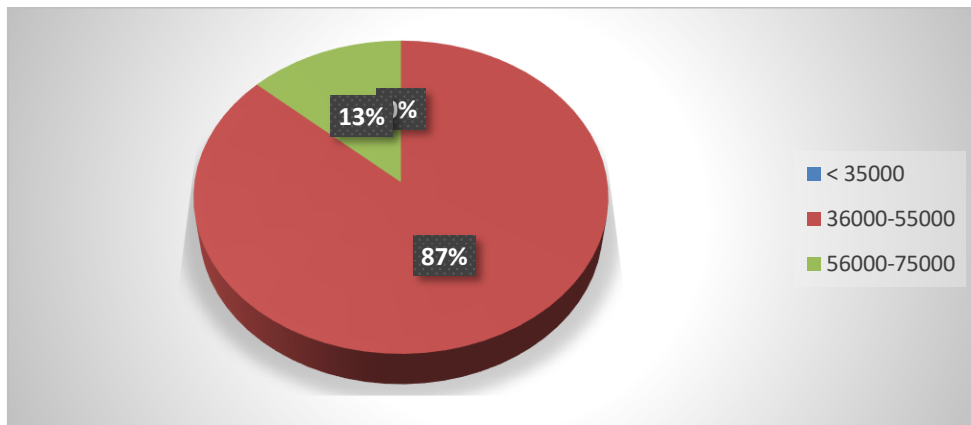
**Q7** : Le salaire de la population questionnée :

**Tableau N°7** : la répartition de la population questionnée selon le salaire :

Salaire	nombre	Pourcentage
< 35000	0	0
36000-55000	13	86,66%
56000-75000	2	13,33%

**Source** : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

**Figure N°12** : la répartition des pourcentages effectifs interrogés selon le salaire



**Source** : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

### Discussions des résultats :

On remarque que 0% perçoivent un salaire inférieur à 35000 DA, 87% entre 36000 et 55000, 14% entre 56000 et 75000.

On constate que l'entreprise donne un salaire différent et il est différencié de personne à une autre. Et cette différenciation est faite selon le poste, la compétence et la performance.

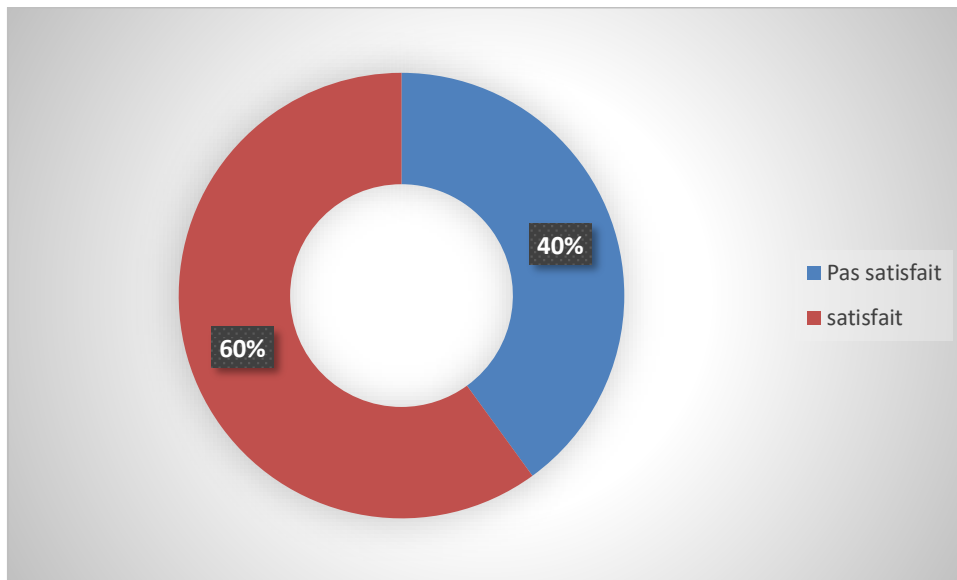
**Q8** : Est-ce que vous êtes satisfait de votre salaire ?

**Tableau N°8** : La satisfaction du personnel par leur rémunération :

Réponse	Effectifs	Pourcentage
Pas satisfait	6	40%
satisfait	9	60%
Total	15	100%

**Source** : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

**Figure N°13** : La satisfaction du personnel par leur rémunération :



**Source** : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

**Discussions des résultats :**

La plupart des personnes interrogées étaient satisfaites du salaire qu'elles percevaient : elles étaient 9/15, ce qui équivaut à 60 %, car leurs employés trouvaient que leurs efforts au travail étaient rémunérés équitablement par l'entreprise et les 40 % restants n'étaient pas satisfaits de leurs salaires ; leur salaire ne suffit pas et ne subvient pas à leurs besoins.

**Q9** : Avez-vous déjà bénéficié d'une augmentation de salaire pendant votre carrière professionnelle ?

Réponse	Effectifs	Pourcentage
OUI	15	100%
NON	0	0
Total	15	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête

#### Discussions des résultats :

Nous constatons que tous les personnels ont bénéficié d'une augmentation de salaire pendant leur carrière professionnelle.

Cela prouve que l'entreprise NAMLATIC investit dans son capital humain en lui procurent des formations qui développent ses compétences ce qui engendre une valorisation de ses salariés par l'augmentation du salaire.

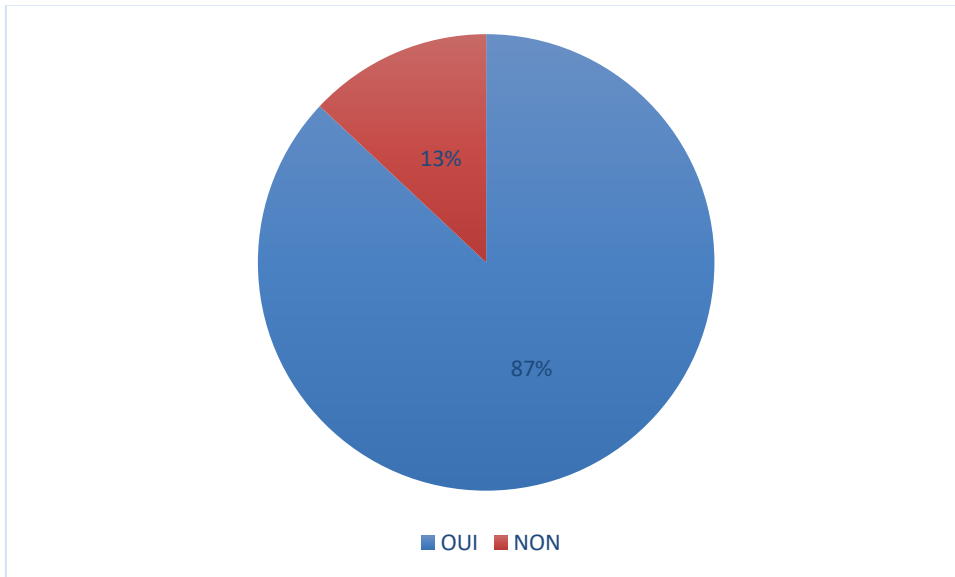
**Q10** :Est-ce que la motivation des salariés est par le salaire ou par d'autres moyens ?

**Tableau N°9** : la motivation des salariés par le salaire ou par d'autres moyens

Réponse	Effectifs	Pourcentage
OUI	13	87%
NON	2	13%
Total	15	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête

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



**Source :** réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

#### **Discussions des résultats :**

Les pourcentages ci-dessus nous montrent que 13% des salariés sont motivés par l'évolution de carrière, la reconnaissance de leurs efforts, les conditions de travail... 87% des salariés préfèrent utiliser le salaire comme Motivation, ils incluent également le salaire. Un bon facteur de motivation. Ces résultats nous amènent à conclure que nous sommes proches de la théorie de Taylor, qui considère le salaire comme le seul levier incitatif. Enfin, nous en avons déduit que le salaire est très intéressant pour les salariés de chaque catégorie de l'entreprise.

#### **3.3.2.7.Motivation au sein de NAMLATIC :**

Motiver les employés est leur esprit de base pour maximiser travaillé dur pour atteindre les objectifs fixés. Chez NAMLATIC, il n'existe pas de politique motivation mais il existe des méthodes c'est-à-dire un service qui s'occupe de motiver les salariés, mais la motivation est à rapprocher du contenu des tâches, réussite, promotion, l'indépendance et l'autonomie.

L'analyse des réponses relatives à la motivation :

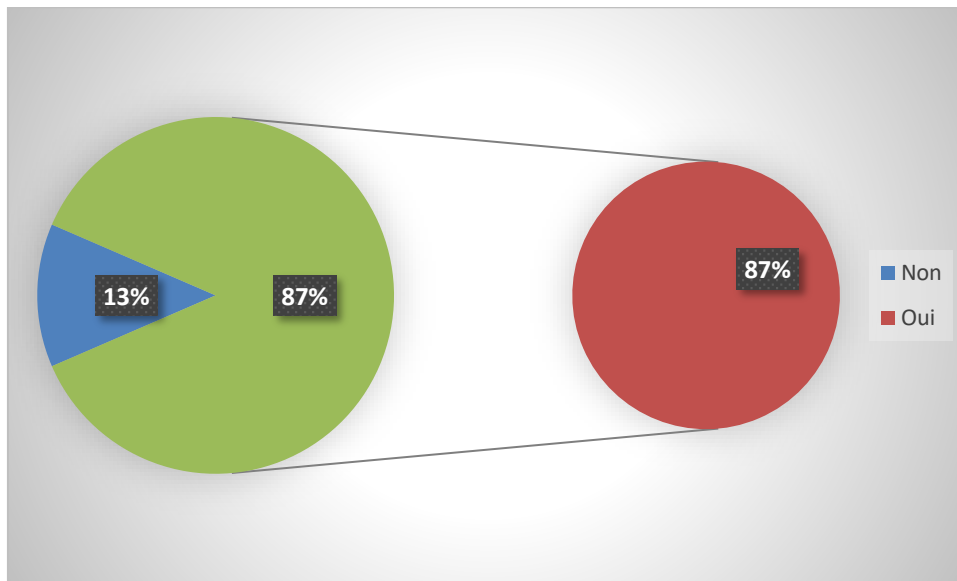
#### **Q11 : Est-ce que vous êtes motivés dans votre travail :**

**Tableau N°10 :** la répartition de la population questionnée selon la possibilité de motivation :

Êtes-vous motivé?	Nombre	pourcentage
Non	2	13%
Oui	13	87%
Total général	15	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

Figure N°15 : le taux de motivation :



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

#### Discussions des résultats :

Nous avons remarqué que la plupart des employés (87 %) sont très motivés à travailler, sauf un petit nombre de personnes (13% des personnes) se sentent démotivées car ils pensent que leur travail et effort méritent un salaire plus élevé.

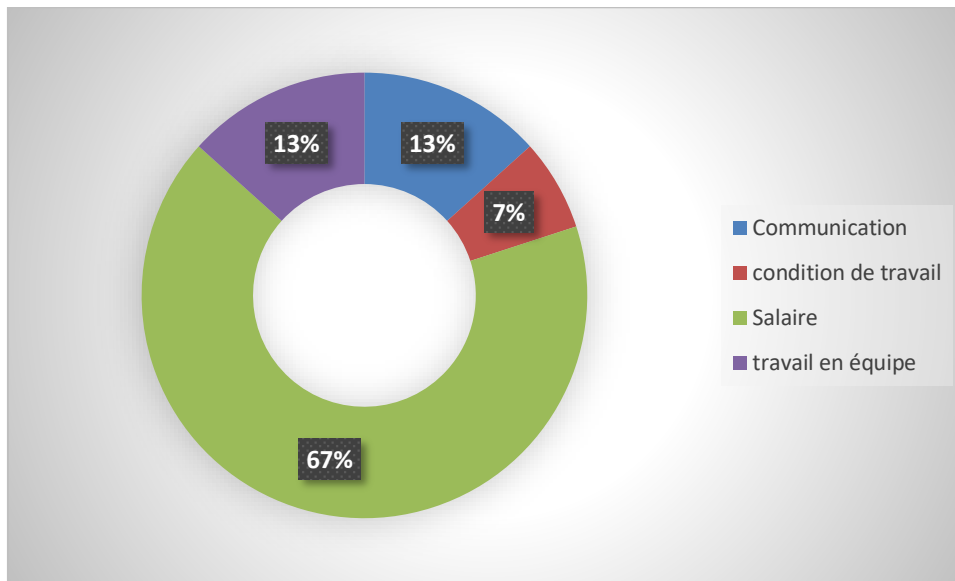
#### Q12 : Qu'est-ce qui vous motive le plus dans le travail ?

Tableau N°11 : les facteurs de motivation

Facteurs de motivation	nombre	pourcentage
Communication	2	13%
condition de travail	1	6,66%
Salaire	10	66,66%
travail en équipe	2	13%
<b>Total général</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

Figure N°16 : présentation graphique des facteurs de motivations :



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête

### Discussions des résultats :

D'après les résultats, on remarque que le premier facteur de motivation chez les salariés interrogés de l'entreprise NAMLATIC est le salaire avec un pourcentage de 67%, suivi par le travail en équipe avec un taux de 13% et la communication avec un taux de 13 % mais condition de travail a taux très bas.

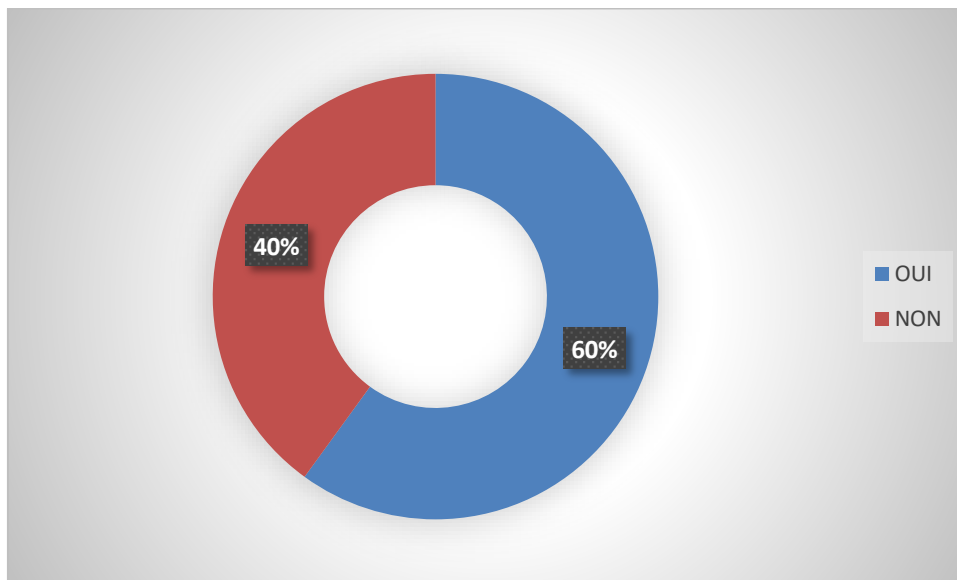
Cela explique que le salaire n'est pas le seul facteur de motivation chez les salariés de NAMLATIC, mais il est l'un des plus importants et que le travail en équipe et la communication jouent un rôle très important dans la motivation des salariés.

**Q13** : Est-ce-que vous êtes motivé loin de l'équité interne ?

**Tableau N°12** : la motivation loin de l'équité interne :

opinion	Effectif	Pourcentage
OUI	9	60%
NON	6	40%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête

**Figure N°17** : la représentation graphique de la motivation loin de l'équité interne

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête

### Discussions des résultats :

Les résultats avouent que l'équité interne a une importance mais pas beaucoup parce que la plupart des salariés pensent qu'ils ont motivé loin de l'équité interne avec un taux de 60% ils sont majoritaires des cadres qui. On peut dire que les salariés favorisent la motivation au travail. Pour eux c'est très important de rémunérer les salariés selon leurs contributions et leurs efforts fournis « travail égal, salaire égal ».

### 3.3.2.8.L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés

#### 3.3.2.8.1. Méthode I Simple de Tri Plat

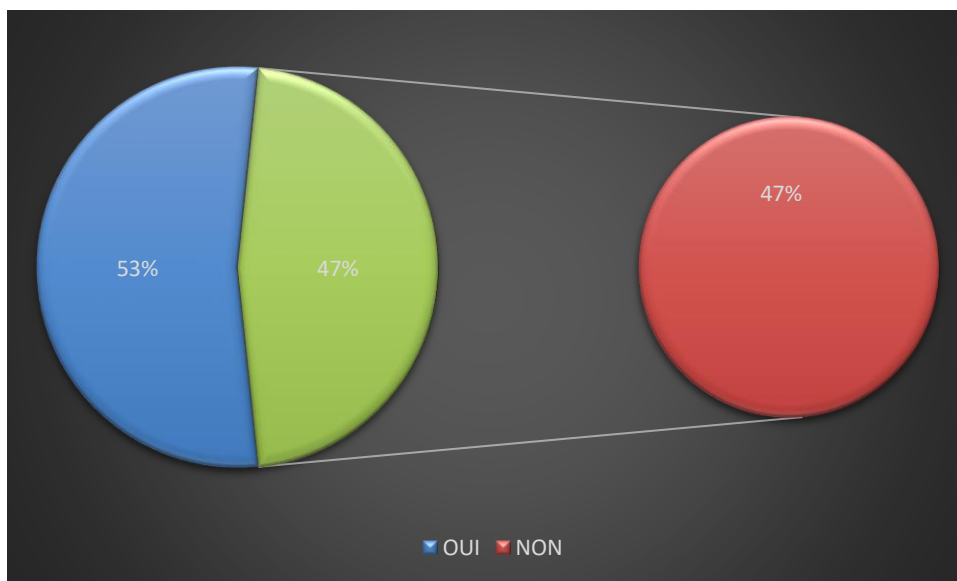
**Q14** : Est-ce-que vous allez quitter NAMLATIC si on vous offre un salaire mieux ?

**Tableau N°13** :L'impact de salaire des autres entreprises sur le salaire de NAMLATIC:

Opinion	Effectif	Pourcentage
OUI	8	53%
NON	7	47%
TOTAL	15	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête

**Figure N°18** : La représentation graphique de l'impact des salaires des autres entreprises sur les salariés.



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête

#### Discussions des résultats :

Les résultats montrent que 53% des salariés s'intéressent aux salaires proposés par d'autre entreprise mais 47% pensent que le salaire n'est pas important il faut rester fidèle à leur entreprise.

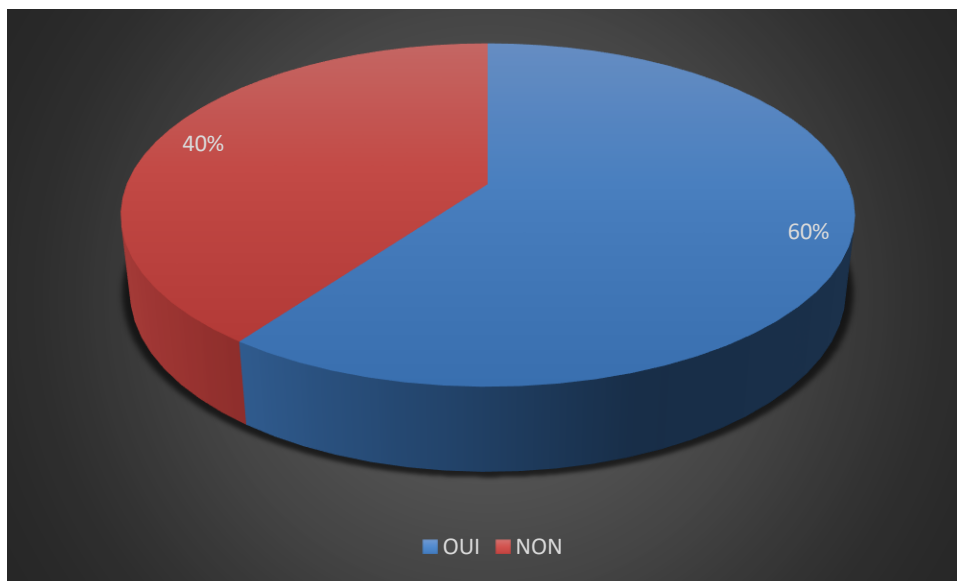
On arrive à déduire que la moitié l'échantillon des salariés étudiés s'intéresse au salaire mais l'autre moitié décide de rester fidèle à NAMLATIC Donc, la rémunération représente un facteur de motivation et de fidélisation.

**Q15** : Si on vous offre un poste plus intéressant avec le même salaire êtes-vous capable de quitter NAMLATIC ?

**Tableau N°14** : l'importance du poste de travail

Opinion	Effectif	Pourcentage
OUI	9	60%
NON	6	40%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête

**Figure N°19** : la représentation graphique de l'importance du poste de travail

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête

### Discussions des résultats :

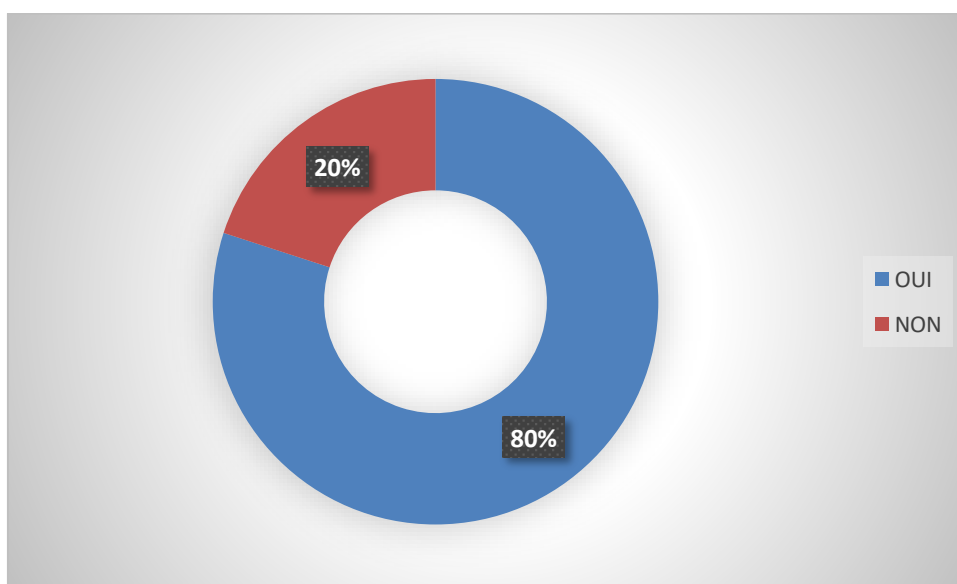
Les résultats nous montrent que la plupart des salariés interrogés de l'entreprise NAMLATC ne sont pas prédisposés à la recherche d'un autre travail est cette population représente 60% de ces salariés, car leur salaire est garanti et ils sont satisfait de leur niveau de rémunération. Par ailleurs, on trouve 40% sont à la recherche d'un autre travail, pour un climat social plus motivant.

**Q16** : Pensez-vous que la motivation au travail par le salaire est un bon moyen pour fidéliser les travailleurs ?

**Tableau N°15** : l'opinion des salariés envers la fidélisation des employés par le salaire :

Opinion	Effectif	Pourcentage
OUI	12	80%
NON	3	20%
TOTAL	15	100%

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête

**Figure N°20** : la représentation graphique de l'opinion des salariés envers la fidélisation des employés par le salaire

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête.

#### Discussions des résultats :

D'après les résultats, la majorité des salariés trouvent que le salaire est un bon moyen pour les fidéliser avec un pourcentage de 80% dont une minorité qui ont répondu que le salaire n'est pas le seul moyen pour fidéliser les salariés avec un taux de 20%

**3.3.3. Synthèse de l'étude :**

Il ressort des résultats de l'enquête que NAMLATIC est en cours de mise à jour

Offrir aux employés des conditions et une atmosphère sociale propices au travail, adopter des modes de management adaptés à la profession, favoriser le travail en équipe, améliorer le sentiment d'appartenance et la communication, et à propos la formation des ressources humaines occupe une place très importante dans le développement compétences du personnel.

Cette analyse nous permet de souligner les points suivants :

- NAMLATIC paie les salaires de ces employés de différentes manières, ce qui est un changement de salaire bien que le même poste existe, il est plus personnalisé
- Les employés sont satisfaits et motivés par leur système de rémunération. Mais il y a un quelques personnes sont insatisfaites du salaire et des efforts consentis.
- Le salaire est l'outil le plus motivant.
- La communication au sein de l'entreprise est bénéfique.
- Une grande partie des employés sont prêt à quitter l'entreprise pour une meilleure offre ailleurs.
- L'ensemble des salariés préfèrent le salaire pour les motiver et les fidéliser.
- Un bon climat social qui favorise le travail en équipe.
- La plupart des enquêtés affirment qu'ils travaillent dans des bonnes conditions.

**3.3.4. Recommandations :**

A la lumière des résultats du questionnaire présentés dans la synthèse, nous proposant quelques recommandations :

- L'entreprise doit étudier les besoins des salariés avant la mise en place de toutes politiques de motivation ;
- Évaluer régulièrement les employés afin qu'ils puissent comprendre veiller à améliorer assurer que les compétences et les connaissances sont améliorées pour atteindre les objectifs.
- La gestion des applications internes de l'entreprise doit être profondément réformée, en favorisant Plus d'employés participent à l'établissement, à la configuration et à l'exécution Des objectifs, fondés sur la création et le développement du potentiel humain par la formation, Communication, commission et coaching.

**Conclusion :**

Cette enquête nous a permis d'analyser les tableaux et d'avoir les résultats suivants selon les catégories interrogées. Nous avons essayé de comprendre comment la politique de rémunération influence sur la motivation des salaires sein de NAMLATIC, En recueillant les informations nécessaires qui nous permettent de tirer des conclusions

La politique de rémunération joue un rôle très important dans la vie des salariés pour satisfaire Leurs besoins quotidiens peuvent aussi les motiver, ce qui permet aux employés de donner la meilleure version d'eux-mêmes.

***Conclusion  
Générale***

## **Conclusion générale :**

La politique de rémunération d'une entreprise a un impact direct et décisif sur la motivation et la productivité des salariés. Elle peut également être un argument d'attraction des candidats à l'embauche, Lorsqu'un salarié dépasse ses objectifs ou réalise un effort supplémentaire, il doit se voir rétribuer une augmentation ou une bonification. Cette pratique permet d'instaurer une logique de gagnant gagnant.

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

Toute la difficulté du système de rémunération réside dans le fait de motiver le salarié et de l'inciter à participer activement à l'activité de l'entreprise. Le constat est souvent le même : les comportements des individus sont hétérogènes, par conséquent, chacun réagit différemment par rapport aux éléments de rémunération, et de ce fait, les entreprises sont amenées à utiliser un mix de rémunération qui s'adapte à l'individu concerné. Dans le but d'atteindre une efficacité et une motivation optimale, la politique de rémunération de NAMLATIC utilise toutes les possibilités existantes des systèmes de rémunération afin de mieux impliquer et associer les salariés à la performance.

Ce travail permet de déduire la motivation des employés ; cependant, ce n'est pas la seule motivation, elle nous fait confirmer la première hypothèse selon laquelle la récompense est l'élément les bases et les déterminants de la motivation au travail, et confirmer le soutien le salaire est le déterminant de la motivation, mais pas le seul facteur de motivation.

Au bout de notre mémoire, après les recherches que nous avons menées dans NAMLATIC Sur un échantillon d'employés de l'entreprise, nous avons conclu que le salaire de l'entreprise est motivant et satisfaisant pour les employés, et que la rémunération joue un rôle très important dans la motivation des employés.

Dans notre recherche, nous avons constaté que les salaires ne suffisent pas pour motiver les employés de NAMLATIC, pour cela nous recommandons : De renforcer la rémunération des qui représente un facteur capital pour la motivation des salariés, encourager toute activité relative à la motivation, les conditions de travail, la communication, le rôle des services, travail en équipe, la formation.

## *Les annexes*

## **Annexe 1 : Questionnaire de l'étude quantitative :**

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle, et en vue de l'obtention d'un master en sciences commerciales option management et entrepreneuriat, au sein de l'école des hautes études commerciales EHEC Alger, ayant pour thème de recherche :

### **« L'impact de la politique de rémunération sur la motivation des salariés dans l'entreprise NAMLATIC ».**

Nous vous prions Mesdames, et Messieurs de bien vouloir répondre à notre questionnaire, nous vous serons très reconnaissants de contribuer à la réalisation de notre recherche.

Les réponses enregistrées et les renseignements communiqués seront utilisés à titre scientifique et académique, toute réponse à une grande importance pour nous. Nous vous garantissons la confidentialité des informations recueillies et nous vous remercions d'avance pour votre collaboration et coopération.

#### **1. Descriptif de l'échantillon**

##### **Q1 : Etes-vous ?**

- Femme
- Homme

##### **Q2 : Quel est votre tranche d'âge ?**

- <20-29≤
- <30-39≤
- 50 ou plus

##### **Q3 : Quel est votre statut socioprofessionnel ?**

Cadre

- cadre supérieur
- Exécution

##### **Q4 : Quel est votre niveau d'instruction ?**

- Primaire
- Moyen
- Secondaire
- Universitaire

##### **Q5 : Quel est votre type de contrat ?**

- CDI
- CDD

#### **2. La politique de rémunération de l'entreprise**

##### **Q6 : votre salaire ? :**

- < 35000
- 36000-55000
- 56000-75000

**Q7 : Est-ce que vous êtes satisfait de votre salaire ?**

- Pas satisfait
- Satisfait

**Q8 : Avez-vous déjà bénéficié d'une augmentation de salaire pendant votre carrière professionnelle ?**

- OUI
- NON

**Q9 : Est-ce que la motivation des salariés est par le salaire ou par d'autres moyens ?**

- OUI
- NON

**3. Motivation au sein de NAMLATIC :**

**Q10 : Est-ce que vous êtes motivés dans votre travail :**

- OUI
- NON

**Q11 : Qu'est-ce qui vous motive le plus dans travail ?**

- Communication
- Condition de travail
- Salaire
- Travail en équipe

**Q12 : Est-ce-que vous êtes motivé loin de l'équité interne ?**

- OUI
- NON

**4. L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés**

**Q13 : Est-ce-que vous allez quitter NAMLATIC si on vous offre un salaire mieux ?**

- OUI
- NON

**Q14 : Si on vous offre un poste plus intéressant avec le même salaire êtes-vous capable de quitter NAMLATIC ?**

- OUI
- NON

**Q15 : Pensez-vous que la motivation au travail par le salaire est un bon moyen pour fidéliser les travailleurs ?**

- OUI
- NON

## ***Bibliographie.***

# Bibliographie

## 1) Ouvrages :

- CADIN, (L), GUERIN, (F) et PIGEYRE, (F), **gestion des ressources humaine**, Ed, Dunod,2007, p.10.
- BERNARD, (G), **les stratégies des ressources humaines**, Ed, la découverte, 2004, p.98.
- PIERRE, (R), **gestion des ressources humaines**, Ed, Armand, p.4.

THEVENET (M) et autres : **Fonction RH politique, métiers et outils des ressources humaines**, édition Paer-Son, France, 2007, P 258.

- LAUTIER (G) : **les rémunérations**, éditions Maxima, Paris, 1993, P14.
- JEAN-MARIE, (P) : **Gestion des ressources humaines**, édition Vuibert, 21 éditions, paris, 2016, p.107.

BARANGER (P), CHEN (J), HELFER (J-P), BRUSLERIE (H), ORSONI (J) et PERETTI (J-M), **gestion les fonctions de**

**L'entreprise** », édition Vuibert, 2 éme édition, paris, 1998, p.437.

- PERETTI, (J.M) : **Ressources Humaines**, édition Vuibert, 13eme édition, P. 281.
- JELLUL, (Jacques) : **la psychologie au travaille**, éditions Gaétan Morin, Montréal, 1996, p79.
- WEISS, (Dimitri) : **Ressource Humaines**, ED D'organisation, 2eme édition, 1999, Paris, P.349.
- VALLERAND, (R.J) et THILL, (E.E) : **introduction au concept de motivation**, éditions études vivantes-Vignot, Laval, 1993, p 18.
- ROUSSEL, (Patrice) : **La motivation au travail - concept et théories**, éditions EMS, Toulouse, 2000, p 03.
- ROMELAER, (Pierre) : **Gestion des ressources humaines**, paris, 1993, P82.
- SALVATORE, (Maugère) : **théorie de la motivation au travail**, DUNOD, paris, 2004, p, 11.
- CHAMAK(A) et FROMAGE (C) **le capital humain**, Edition liaison, 2006, P, 192.
- MICHAEL (Aguilar) : **l'art de motiver**, Edition DUNOD, Paris, 2009, P51.
- Clayton (Alderfer),**an empirical test of a new theory of human needs**, p.142-175.

- Adams, (J.S), **Inequity in social exchange**, in Berkowitz L., **Advances in Experimental Social Psychology**, Academic Press, New-York, p.267-299.
- Greenberg (Joseph), **A taxonomy of Organizational Justice Theories**, Academy of Management Review, vol.12, n°1, p.9-22.
- Bies, (R.J). et Moag,( J.S), **Interactional justice: communication criteria of fairness**, , Greenwich, Jai Press, p.43-55.
- Vroom (Victor), **Work and motivation**, Wiley, New York.
- Bérubé (Louise), **Terminologie de neuropsychologie et de neurologie du comportement**, Éditions de la Chenelière Inc, p.23.
- Flavell (John) , **Metacognitive aspects of problem solving**, », In L.B. Resnick (Ed.), **The nature of intelligence**, Hillsdale, NH: Erlbaum, p.232.
- Lock(Edwin A), **Toward a theory of task motivation and incentives**, p.157-189.
- Deci, (E.L). et Ryan (R.M) , , **Intrinsic motivation and self-determination in human behavior**, New York, Plenum Press.
- Dominique (Lamuré), **le guide des salaires**, esf éditeur, 2006.
- Daniel (Drouilly) , **le tour de la GRH en 80 verbes** , Arnaud Franel éditions, 2005.
- ROMAN (B) : **Bâtir une stratégie de rémunération, Systèmes de rémunérations et management de la performance**, éditions Dunod, 2ème édition, Paris, 2010, p52-53.

## 2) Revues :

- MEKKIOUI Née LEMERINI (S) et ZIANI (N) : **La rémunération un outil de développement des ressources Humaines**, Revue algérien de développement économique, N ° 03, Décembre, 2015, P4.
- TAIEBI (KH) : **les rémunérations : un facteur de motivation au travail dans les entreprises**. Cas de l'ENAP,  
Mémoire de magistère en management des entreprises, faculté des sciences économiques sciences de gestion  
Et sciences commerciales, université Oran2 Mohamed ben Ahmed, Oran, 2010, p.20.
- SERVIS, (O) : « les enjeux de l'individualisation des salaires », in revue gestion de la rémunération, N°36, juin,2000, pp.120-125.

### 3) Travaux universitaire :

- WASSIL, (B), **GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise**, mémoire de Magister en management, école doctorale d'économie et de management, d'Oran, 2013, p.16.
- CHAID (A) : **Impact de la rémunération dans la motivation des salariés de l'entreprise algérienne**, étude de

Cas, NAFTA, mémoire de Master en Expertise Intervention sur l'Emploi et les Ressources Humaines, Université

De Lyon 2, Lyon, Septembre, 2014, PP (7,8).

- ABOUD (K) et AGGOUNE (S) : L'effet de la rémunération sur la motivation des salariés, étude de cas ; SPA CEVITAL, mémoire de Master en SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET sciences DE GESTION, UNIVERSITE A. MIRA de BEJAIA, Bejaia, juin, 2016, PP (38,39).

### 4) Sites web :

- <https://d1n7iqsz6ob2ad.claoudfront.net/document/pdf/53/db8af971.pdf>, (consulté le 01/06/2021 à 15 :46).
- [https://www.pantheonsorbonne.fr/IMG/pdf/M1\\_Chapitre\\_4\\_Transparents.pdf](https://www.pantheonsorbonne.fr/IMG/pdf/M1_Chapitre_4_Transparents.pdf) (Consultée le 07/06/2021 à 09:50).
- <http://www.grumliidesforets.free.fr> (consulté le 15/04/2021 à 14h00).
- [https://tsm-alumni.fr/files/ALUMNI/MRH/fiches\\_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf](https://tsm-alumni.fr/files/ALUMNI/MRH/fiches_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf) (consultée le 18/04/2021 à 23 :05).
- <https://insertion.pro/la-pyramide-de-maslow-la-hierarchie-des-besoins/> (consulté le 17/04/2021 à 16 :46)
- <https://www.slideshare.net/BasileNziako/lengagement-des-collaborateurs-nouveau-levier-de-performance-pour-la-pme> (consulté le 17/04/2021 à 16 :57).
- [https://www.memoireonline.com/02/17/9611/m\\_Formation-professionnelle-continue-des-enseignants-et-rapport--leurs-besoins-cas-des-professeurs17.html](https://www.memoireonline.com/02/17/9611/m_Formation-professionnelle-continue-des-enseignants-et-rapport--leurs-besoins-cas-des-professeurs17.html) (consulté le 17/04/2021 01:02).
- [https://www.memoireonline.com/09/18/10260/m\\_Les-facteurs-de-satisfaction-et-d-insatisfaction-des-agents-de-matrise-dans-les-entreprises-tchadi14.html](https://www.memoireonline.com/09/18/10260/m_Les-facteurs-de-satisfaction-et-d-insatisfaction-des-agents-de-matrise-dans-les-entreprises-tchadi14.html) (consultée le 21/04/2021 à .01:49)

- <https://tsm-alumni.fr/> (consultée le 21/04/2021 à 03 :04).
- <https://www.manager-go.com/management/theorie-de-maslow.htm> (consulté le 21/04/2021 à 17 :10).
- <file:///C:/Users/user/Downloads/532744fe44fb4.pdf> (consulté le 21/04/2021 à 15 :06).

<b>Table des matières</b>	<b>page</b>
<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre I : La rémunération dans la fonction RH .....</b>	<b>3</b>
<b>Introduction de chapitre I.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. La gestion des ressources humaines.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1.1. Historique de la GRH.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1.2. Définitions.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1.3. Objectifs de la GRH .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2. Les fondements de la rémunération.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2.1. Historique sur la rémunération.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2.2. Définition .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.3. Les objectifs de la rémunération.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.3.1. L’acquisition des ressources humaines compétentes.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.3.2. Prévoir la discrimination.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.3.3. Conserver les ressources humaines compétentes.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.4. Les trois aspects de la rémunération.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.5. La fixation de la rémunération.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.6. LA NOTION DE REMUNERATION GLOBALE.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2.6.1. La rémunération directe .....</b>	<b>16</b>
<b>1.2.6.2. La rémunération indirecte .....</b>	<b>16</b>
<b>1.2.7. La part des différentes composantes de la rémunération globale.....</b>	<b>19</b>
<b>1.3. L’individualisation de la rémunération.....</b>	<b>20</b>
<b>1.3.1. La recherche de l’‘équité.....</b>	<b>20</b>
<b>1.3.2. La modulation personnelle.....</b>	<b>21</b>
<b>1.3.3. La variable individuelle.....</b>	<b>21</b>
<b>1.3.4. Les primes individuelles.....</b>	<b>22</b>
<b>1.3.5. Les primes collectives.....</b>	<b>23</b>
<b>1.3.6. Les autres composantes.....</b>	<b>24</b>
<b>1.3.6.1. Les primes d'ancienneté.....</b>	<b>25</b>
<b>1.3.6.2. Les avantages particuliers (le hors-salaire).....</b>	<b>26</b>
<b>1.3.7. Les limites de l’individualisation.....</b>	<b>26</b>

1.3.7.1. La qualité des outils d'appréciation du mérite.....	26
1.3.7.2. La montée de l'individualisation.....	26
1.3.7.3. L'irréversibilité des augmentations.....	26
Conclusion de chapitre I.....	27
Chapitre II :La motivation au travail.....	28
Introduction de chapitre II.....	28
2.1. Cadre conceptuel de la motivation.....	29
2.1.1. Historique de la motivation.....	31
2.1.2. Définition de la motivation .....	31
2.1.3. L'importance de la motivation au travail .....	31
2.1.4. Les caractéristiques, types et outils de la motivation .....	31
2.1.4.1. Les caractéristiques de la motivation .....	31
2.1.4.2. Les différents types de motivations d'un employé .....	31
2.1.4.3. Les outils de motivation .....	32
2.1.5. Motivation et satisfaction au travail.....	33
2.6.1. Motivation et implication au travail.....	33
2.6.1.1. La cohérence.....	34
2.6.1.2. La réciprocité.....	34
2.6.1.3. L'appropriation.....	34
2.2. Principale théories de la motivation.....	35
2.2.1. Principale catégories de la motivation.....	35
2.2.1.1. Les théories de contenu, basées sur la satisfaction des besoins.....	35
2.2.1.1.1. Satisfaire les besoins pour motiver.....	35
2.2.1.1.2. Rendre le travail plus intéressant pour motiver.....	39

2.2.1.1.3. Les limites de la théorie.....	40
2.2.1.2. Motiver à travers la justice perçue.....	41
2.2.1.3. Les théories de la justice organisationnelle .....	42
2.2.2. Les théories du choix cognitif.....	43
2.2.2.1. Motiver en fonction des attentes .....	44
2.2.3. Les théories de l'autorégulation et de la métacognition.....	46
2.2.3.1. Motiver en fixant des objectifs .....	46
2.2.3.2. Être motivé par le fait de se sentir compétent : les théories de l'autodétermination.....	47
2.2.4. L'importance de la prise en compte en milieu professionnel des théories de la motivation.....	48
2.3. La relation entre la motivation et la rémunération.....	49
2.3.1. La rémunération dans les théories de la motivation .....	49
2.3.1.1. La théorie de Maslow.....	49
2.3.1.2. La Théorie d'Hezberg.....	50
2.3.2. Éléments de la rémunération comme outil de la motivation .....	52
2.3.3. La rémunération au mérite une motivation par l'individualisation .....	52
Conclusion de chapitre II.....	52
ChapitreIII : L'impact du système de rémunération sur la motivation des salaires de la NAMLATIC.....	54
Introduction de chapitre III .....	54
3.1. Présentation de l'entreprise NAMLATIC.....	55
3.1.1. Renseignements juridiques.....	55
3.1.2. Présentation de NAMLATIC .....	55

3.1.3. Présentation de la plateforme .....	56
3.1.4. Enjeux et Fonctionnalités, vision .....	57
3.1.5. Organigramme de NAMLATIC et politique RH de l'entreprise.....	58
3.2. Le cadre méthodologique de l'enquête.....	65
3.2.1. La méthodologie de recherche.....	65
3.3. Résultats et analyse des résultats de l'enquête.....	69
3.3.1. Analyse du questionnaire .....	69
3.3.2. Les caractéristiques de l'échantillon étudié .....	69
3.3.2.1. La répartition par sexe.....	69
3.3.2.2. La répartition selon l'âge.....	70
3.3.2.3. Répartition par catégorie socioprofessionnelle.....	71
3.3.2.4. Répartition Selon le Niveau d'instruction.....	72
3.3.2.5. Répartition selon le type de contrat.....	73
3.3.2.6. La politique de rémunération de l'entreprise.....	74
3.3.2.7. Motivation au sein de NAMLATIC .....	75
3.3.2.8. L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés.....	77
3.3.2.8.1. Méthode I Simple de Tri Plat.....	80
3.3.3. Synthèse de l'étude.....	84
3.3.4. Recommandations.....	84
Conclusion de chapitreIII .....	85
Conclusion générale.....	86

Annexe

Bibliographie.