



جامعة بجاية
Tasdawit n'Bgayet
Université de Béjaïa



جامعة بجاية
Tasdawit n'Bgayet
Université de Béjaïa

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
Université Abderrahmane Mira. Bejaia
Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales et de gestion
Département des sciences de gestion**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en
sciences de gestion
Spécialité : Management Des Ressources Humaines**

Thème :

**L'impact de la rémunération sur la motivation des
salariés au travail
Cas : SPA BMT BEJAIA**

Réalisé par:

ALLAOUA Sara

BAOUCHE Lynda

Promoteur :

MELAKHESSOU .B

Année universitaire:

2020/2021

Remerciement

Au terme de ce modeste travail nous tenons à remercier vivement tous ceux qui ont contribués de près ou de loin à sa réalisation, espérons qu'il sera un guide pour les étudiants à venir.

Nous tenons à remercier en premier lieu, le bon Dieu de nous avoir donné la force et le courage pour réaliser ce travail dans de bonne conditions.

Nous exprimons également notre gratitude à notre promoteur Mr MELAKHESOU Bilal, d'avoir accepté de nous encadré, pour son aide précieuse, ses conseils tout au long de l'année et pour sa grande contribution à ce travail.

Nous remercions les membres du jury d'avoir bien voulu prendre le temps d'évaluer et d'examiner notre travail.

Nous remercions tous les enseignants du master MRH

Nous remercions également l'ensemble du personnel de BMT et plus particulièrement à notre encadreur Mr Toufik de nous avoir accueillis et fournir les informations nécessaires pour cette recherche

Dédicaces

*On dédie ce modeste travail à
Nos familles qui nous ont soutenues et grâce
auxquelles on est arrivé là où nous sommes,

Nos ami(e)s qui ont toujours été là pour nous
A tous ceux qui ont contribué à la réalisation
de ce mémoire et à tous ceux qui nous
connaissent et qui nous aiment.*

Sara

Lynda

Liste des tableaux

Tableau n°01: les deux catégories de besoins

Tableau N° 02 : La source de satisfaction et d'insatisfaction au travail

Tableau n°03 : présentation de genre

Tableau n°04 : présentation des tranches d'âge des salaires enquête

Tableau n°05 : Statut matrimonial

Tableau n°07: Présentation des catégories socioprofessionnelles.

Tableau n°06: Présentation niveau d'instruction du personnel.

Tableau n°07: Présentation de l'échantillon selon le type de contrat de travail.

Tableau n°08:présentation de système de rémunération au sein de BMT.

Tableau n°09: Présentation des enquêtés par rapport à l'efficacité de la politique salariale de BMT.

Tableau n°10: système de rémunération au sein de votre entreprise se fait prenant compte.

Tableau n°11: vous êtes satisfait de votre salaire par rapport à l'importance de travail que vous faites.

Tableau n°12: les différents avantages.

Tableau n°13: Intention de départ des salariés pour un salaire plus élevé.

Tableau n°14: Intention de départ des salariés pour un poste plus intéressant ayant le même salaire.

Tableau n°15: La rémunération comme le facteur le plus motivant.

Tableau n°16: les principaux facteurs les plus motivants.

Tableau n°17: est ce que votre rémunération répondre à vos attentes et satisfait vos besoins.

Tableau n°18: la présentation de l'opinion des salariés envers la fidélisation des employeurs par le salaire.

Tableau n°19: la prime de responsabilité.

Tableau n°20: Répartition des enquêtés selon leurs avis sur le bénéfice.

Tableau n°21: Principales origines de l'augmentation de salaire de base.

Liste des figures

Figure n°01 : missions de la fonction ressource humaine.

Figure n°02 : La pyramide de la rémunération.

Figure n°03 : La pyramide des besoins de Maslow.

Figure 04 : Emplacement géographique de CEVITAL Bejaia.

Figure n°05: L'organigramme général de BMT SPA.

Figure n°06 : présentation de genre.

Figure n°07: présentation des tranches d'âge des salaires enquête.

Figure n°08: statut matrimonial.

Figure n°09: Niveau d'instruction du personnel.

Figure n°10: les catégories socioprofessionnelles du personnel.

Figure n°11: La répartition de l'échantillon selon le type de contrat de travail.

Figure n°12: la répartition de système de rémunération au sein de BMT.

Figure N°13: Répartition des enquêtés par rapport à l'efficacité de la politique salariale de BMT.

Figure n°14: système de rémunération au sein de votre entreprise se fait prenant compte.

Figure n°15: Répartition des enquêtés selon leur degré de satisfaction vis-à-vis de leurs salaires.

Figure n°16: les différents avantages.

Figure n°17: Intention de départ des salariés pour un salaire plus élevé.

Figure n°18: Intention de départ des salariés pour un poste plus intéressant ayant le même salaire.

Figure n°19: La rémunération comme le facteur le plus motivant.

Figure n°20: qu'est ce qui peut bien vous motiver plus dans votre travail?

Figure n°21: est ce que votre rémunération répondre à vos attentes et satisfait vos besoins.

Figure n°22: la présentation de l'opinion des salariés envers la fidélisation des employeurs par le salaire.

Figure n°23: la prime de responsabilité.

Figure n°24: Avez-vous déjà bénéficié d'une augmentation de salaire pendant votre arrière professionnelle?

Figure n°25: l'origine de l'augmentation de salaire de base

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
GRH	G estion des R essources H umaines
RH	R essources H umaines
DRH	D irection des R essources H umaines
BMT	B ejaia M éditerranéen T erminal.
FRH	F onction des R essources H umaines
GPEC	G estion P rovisionnement des E mploie et de C ompétence
QVT	Q ualité de v ie au t ravail
RSP	R éserve S péciale de la P articipation
IRG	I mpôts sur le R evenu G lobale
ERD	E xistence, R apport, D éveloppement
CDD	C ontrat de travail à D urée D éterminée
CDI	C ontrat de travail à D urée I ndéterminée
SPA	S ociété P ar A ction

Sommaire

Table des matières.	
Remerciements	
Dédicaces	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Introduction générale	1
Chapitre I : La rémunération au sien de fonction RH.	
Introduction.....	3
Section 1 : Gestion de ressources humaines.....	4
1-Définitions de GRH.....	4
2-Missions de la GRH.....	4
3-Activités de la GRH.....	6
4-Objectifs de la GRH.....	7
Section 2: Généralité de rémunération.....	10
1-Définitions de rémunération.....	10
2-Facteurs de rémunération.....	10
3-Composants de rémunération.....	12
4-Objectifs de rémunération.....	15
Section 03: Politique de rémunération.....	17
1-Définitions et objectifs de politique de rémunération.....	17
2-L'élaboration de politique de rémunération.....	17
3-Systèmes de rémunération.....	17
4-Critères d'un bon système de rémunération.....	18
5-Processus de gestion de rémunération.....	19
Conclusion.....	21
Chapitre 02: la motivation au travail	
Introduction.....	22
Section 01: Mécanisme de motivation.....	23

1-Historique de concept de motivation.....	23
2-Définitions de motivation au travail.....	24
3- Sources de motivation.....	24
4-Types de motivation.....	25
5-Motivation, satisfaction et l'implication au travail.....	27
Section 02: Principales théories de motivation.....	29
1-Travaux d'Elton MAYO.....	29
2-Théorie de besoin d'Abraham Maslow.....	30
3-Théorie bi-factorielle de Herzberg.....	31
4-Théorie des attentes Vroom.....	33
5-Théorie d'aldерfer « ERD».....	33
Section 03:Liens entre la rémunération et la motivation.....	35
1-Théorie des besoins, la théorie des attentes et la théorie de l'équité.....	35
2-Rémunération de compétence.....	36
3-la motivation par les éléments de la rémunération.....	37
4-Conditions pour que rémunération soit motivante	38
Conclusion.....	40
Chapitre 03:L'impacte de rémunération sur la motivation des salariés.	
Introduction.....	41
Section 1:Présentation de l'entreprise d'accueil BMT.....	42
1-Historique de l'entreprise.....	42
2- Emplacement géographique.....	43
3-Activités de l'entreprise.....	43
4-objectifs, acqise et valeurs de BMT	44
5-Structure organisationnelle de BMT.....	46
Section 02:Présentation de l'enquête.....	49
1-Démarche méthodologique de l'enquête	49
2-Objectif de l'étude.	49
3-Méthodologie de l'enquête.....	49

Section 03: L'analyse et interprétation des résultats.....	50
1-Synthèse des résultats.....	50
Conclusion.....	75
Conclusion générale.....	77
Bibliographie.	
Annexes.	

Introduction générale

Introduction générale

La fonction ressource humaine occupe actuellement une place prépondérante au sein de toute entreprise, elle est considérée comme une pratique de gestion stratégique et un outil de création de valeur, car l'homme est à la fois un élément de coût de production, partie prenante dans la répartition du revenu et un facteur nécessaire à la production de la valeur économique.

Les entreprises s'intéressent à la ressource la plus importante qui est le facteur humain. Le potentiel humain est devenu un élément de succès au sein des entreprises, bâtir un modèle de gestion de ces ressources en mesure d'attirer les meilleures compétences.

La rémunération c'est une opération importante au sein de toute entreprise car, elle constitue un moyen de motivation des salariés ce qui entraîne une augmentation de la productivité

La rémunération est un élément clé de la politique des ressources humaines, ce domaine RH a toujours été au cœur des préoccupations de l'entreprise encore plus, la rémunération devient un atout stratégique qui se situe, par nature au fondement même des pratiques de gestion du personnel, elle est soumise aux phénomènes de marché et à l'environnement qui conditionne cet équilibre des facteurs exogènes tels que le marché du travail, les représentations sociales et fiscales qui conditionnent les modes et les niveaux de rémunération. Cette dernière se trouve au cours des relations qui lient un employeur et ses salariés, la rémunération constitue une partie explicite du contrat de travail.

Les politiques de rémunération doivent également résoudre la question de savoir comment mettre en place un système qui soit motivant. La rémunération est souvent perçue comme la principale préoccupation des salariés, et un bon nombre d'entreprises l'utilisent comme un outil de motivation.

Quel que soit le domaine d'activité, la motivation doit être la préoccupation majeure des organisations, petites ou grandes. La motivation semble aujourd'hui l'un des facteurs de compétitivité essentiel capable de répondre aux besoins de rémunération qui permet le déclenchement de la motivation et une préoccupation centrale de gestion des RH.

Une politique de rémunération a pour but d'attirer, de motiver et de retenir les salariés performants dont la fidélisation est indispensable à la réussite de l'entreprise.

A cet effet, la motivation constitue l'un des facteurs importants de la réussite de l'entreprise et l'une des fonctions majeures de la gestion des ressources humaines.

L'objectif de cette recherche est d'étudier l'impact de rémunération sur la motivation des salariés. Et de vérifier l'influence de quelques composantes de la rémunération et différée sur la motivation.

D'où l'intérêt accordé à la relation existante entre la motivation au travail, et la rémunération au sein des entreprises. De ce fait, la problématique de notre recherche peut être formulée comme suit :

Quelle est l'effet de la rémunération sur la motivation des salariés? Qui va être traité au sein de BMT.

Introduction générale

Cette problématique est suivie de trois (03) questions secondaires :

- Quelles sont les politiques de rémunération ?
- Quels sont les déterminants de la motivation ?
- C'est quoi la relation entre la rémunération et la motivation ?

Pour répondre à la problématique de recherche nous avons opté pour une approche quantitative basée sur des hypothèses de recherche qui sont au nombre de deux à savoir :

- BMT utilise la rémunération comme facteur principal pour la motivation au travail
- La rémunération est un déterminant qui intervient directement dans le processus de motivation, mais elle reste insuffisante pour motiver les salariés. Elle n'est donc pas le déterminant le plus décisif, ne pas être motivé par la rémunération n'implique pas que les salariés ne sont pas motivés au travail.

Notre travail est structuré de la manière suivante:

Le premier chapitre est consacré à la rémunération au sein de la fonction ressources humaines.

L'introduction de la GRH forme la première section. Les éléments de la rémunération forment la seconde, et la troisième section est consacrée pour développer la politique de rémunération.

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

Le troisième chapitre sera divisé en trois sections, la première section présente l'organisme d'accueil BMT, on trouve dans la deuxième section le cadre méthodologique et nous terminons ce chapitre par une troisième section où nous avons fait une analyse et interprétation des résultats.

Pour que notre travail soit consistant et une meilleur étude du rôle de la rémunération sur la motivation des salariés, nous allons procéder à une enquête de terrain qui est effectuée au niveau de l'entreprise BMT Bejaïa sous forme d'un questionnaire de type administratif directe adressé aux différentes catégories socioprofessionnelles.

Chapitre I

Introduction:

Comme tous les autres domaines de la gestion (marketing, finance, production), la gestion des ressources humaines correspond à une fonction de l'entreprise ayant un rôle spécifique à jouer par rapport à la mission générale de l'entreprise.

Les stratégies et les pratiques des entreprises et des organisations en matière de rémunération ont connu un profond renouvellement depuis plusieurs années. Les modalités de rémunérations se sont diversifiées.

Les composantes individuelles, variables différées et non monétaires ont pris une importance accrue.

En agissant sur les différents leviers de la rémunération, les dirigeants attendent de la part des salariés plus de motivation et donc plus de performance. La rétribution globale est devenue un ensemble complexe et cette complexité suscite un besoin de communication, de transparence et de cohérence.

La politique de rémunération est le reflet des orientations stratégiques et du système de management de l'entreprise. Elle contribue à la création de valeur si elle s'intègre dans la politique des ressources humaines et s'aligne avec la stratégie de l'entreprise. Réussir l'alignement stratégique des pratiques de rémunération est un défi permanent pour l'entreprise.

L'importance attachée par le salarié à la rémunération qu'il perçoit, les comparaisons qu'il opère, les attentes qui sont les siennes, donnent à la politique de rémunération de l'entreprise une grande influence sur la motivation de ces salariés.

Section 01: Gestion de ressources humaine.

La gestion des ressources humaines (GRH) est un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité, en soutien de la stratégie d'une organisation et aussi une discipline des sciences sociales nécessaire pour appréhender, négocier et tenter de résoudre des problèmes liés à la régulation de travail dans l'entreprise.

1. La définition de la GRH:

Il existe plusieurs définitions de la gestion des ressources humaines qui diffèrent d'un auteur à un autre, nous allons en citer dans ce qui va suivre quelques-unes.

1.1 Selon Patrice Roussel:

« La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. La gestion des ressources humaines définit les stratégies et les moyens de ressources humaines. Les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences pour atteindre les objectifs de l'entreprise ». ¹

1.2 Selon Shimou L.Dolan , Tania Saba, E.Jackson, Randall .S.Shuler :

« La gestion des ressources humaines d'une organisation peut se définir comme l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels». ²

1.3 Selon Marcel coté:

« La fonction ressources humaines est cette partie de l'administration générale qui a pour rôle de penser, de planifier ; de regrouper, de coordonner, d'intégrer, de diriger, de contrôler les activités de chaque supérieure hiérarchique lorsqu'il vise à se doter d'un personnel compétent à le conserver, à l'utiliser et à le développer en vue d'atteindre les objectifs de son organisation et ceux de ses collaborateurs d'une manière efficace ». ³

2. Les missions de la GRH :

Les missions de la fonction ressources humaines peuvent être examinées selon deux axes :

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

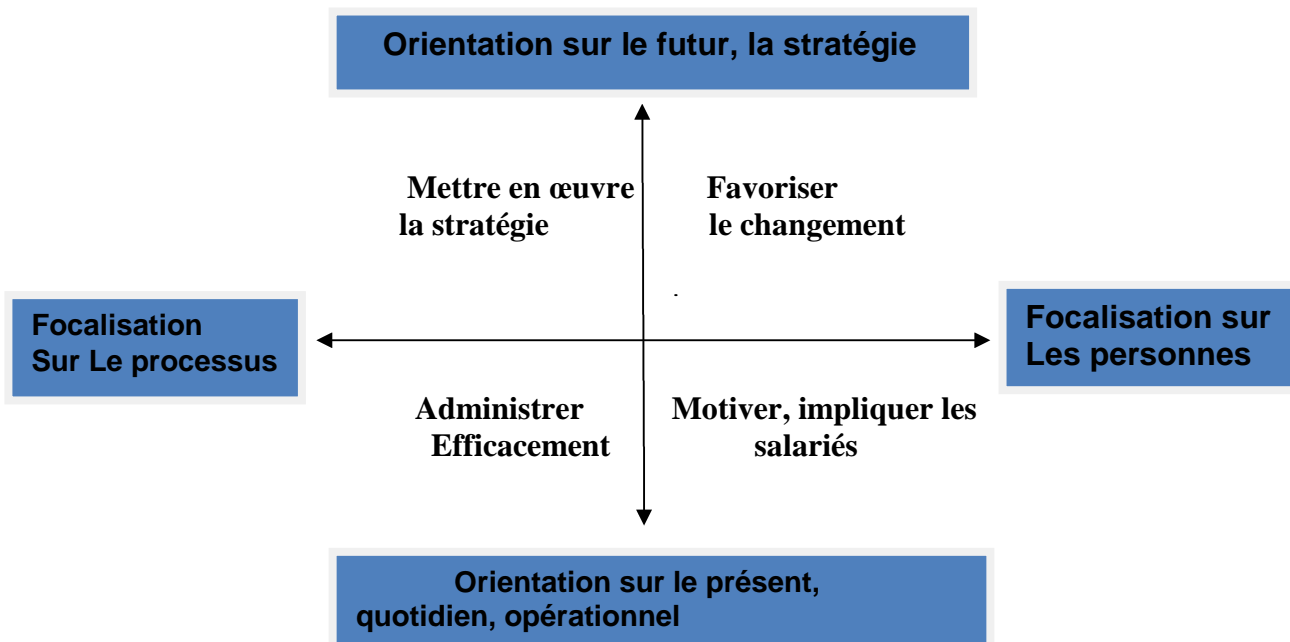
Nous pouvons schématiser les différentes missions comme suit :

¹ JEAN-PIERRE CITEAU Op. Cit P30.

² SHIMONL, TANIA SABA, SUSANE, JACKSON, RANDALL, SCHULER, GRH : Tendances, Enjeux Et Pratique Actuelle, 3^{ème} Edition, Pearson Education ,2002 P14.

³ MARCEL COTE, La Gestion Des Ressources Humaines, Edition VUIBERT, Paris, 1986, P 31.

Figure 01 : « missions de la fonction ressource humaine ».



Source : Jean Marie Peretti, ressources humaines, 8e édition VUIBERT sep 2003, p30.

A partir de ce schéma, nous pouvons distinguer les missions de la fonction RH :

- Administrer efficacement :

C'est d'être une opérationnelle efficace dans l'administration du personnel, correspond à la mise en place d'une organisation décentralisée de la FRH et une responsabilisation de la ligne hiérarchique. Ainsi, les activités de GRH sont des parties intégrantes de certaines fonctions.

- Développer la motivation des salariés :

La motivation peut être définie comme le processus qui gouverne l'engagement dans une action en déclenchant et en donnant de la direction, de l'intensité et de la persistance à un comportement.

Le salarié doit posséder un sentiment de reconnaissance d'autrui, il faut connaître aussi ses attentes et ses besoins.

- Favoriser le changement :

Pour être un agent de changement, la direction des ressources humaines consacre une partie importante de son activité à encourager un esprit novateur et des compétences plus efficaces et à mettre en place des nouvelles modalités de travail ou de rémunération.

- Mettre en œuvre la stratégie :

Pour être un partenaire stratégique, le directeur des ressources humaines (DRH) doit participer à la définition de la stratégie de son entreprise, doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences RH des décisions prises. Ainsi, on veillera à la cohérence de la stratégie RH avec celle de l'entreprise et à la cohérence des différentes pratiques de la GRH entre elles de manière à accompagner efficacement la stratégie définie au sommet stratégique.¹

¹ Jean Marie Peretti : «Ressources Humaines», Edition Vuibert, 12^{ème} édition, année2010.p 30.

3. Les activités de la GRH

La gestion des ressources humaines est une gestion qui renferme plusieurs activités qui sont reliées, d'une manière générale, soit à l'acquisition, à la conservation, ou à l'utilisation et au développement des individus, nous présentons dans ce qui va suivre les principales activités de la GRH dont les services « ressources humaines » ont la responsabilité.

3.1 La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences

La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences ou GPEC est un modèle préventif qui permet de ne pas exclure les salariés et leur proposer des parcours professionnels de développement de compétence.

La GPEC a pour objet de permettre à l'entreprise de disposer en temps voulu de personnel ayant les compétences nécessaires pour pouvoir répondre à tout moment à ses besoins.

L'enjeu majeur consiste donc à identifier les emplois et les métiers de l'entreprise en le regroupant par familles professionnelles, en parallèle, à recenser les ressources disponibles dans chaque métier.¹

3.2 La dotation en ressources humaines

La gestion de la dotation comprend l'élaboration de stratégies et de processus qui permettent d'identifier les besoins de l'organisation en effectif et en compétences, de recruter et sélectionner les personnes, de les accueillir et désintégrer à leur fonction et à l'organisation.²

La dotation c'est ensemble des actes administratifs qui posée pour combler un besoin en ressources humaines dans une unité administrative.

La dotation en personnel comprend entre autres activités: le recrutement, la sélection, l'engagement et l'accueil.

(La commission scolaire de la Brie-Janes, politique de dotation en RH amendée 2003).³

3.3 L'évolution du rendement de salaire

Est un processus qui consiste à évaluer et à documenter la qualité de travail d'un employé qui vise à évaluer ou à apprécier selon plusieurs méthodes (Questionnaire, entretien,...) le rendement de chaque employé afin de dégager ses points forts et faibles, et de pouvoir mesurer le degré de son adéquation au poste qu'il occupe. Des décisions de promotion, de mutation et de formation peuvent constituer l'issue de ces évaluations.

3.4 Le développement des ressources humaines

Cette activité vise deux dimensions : le développement des compétences et la gestion des carrières.

La rapidité avec laquelle les changements technologiques se produisent, et les connaissances des employés qui deviennent obsolètes, exercent une pression sur les organisations, qui doivent concevoir et mettre en application des programmes de formations

¹ Annick Cohen, toute la fonction RH en France année 2006.

² <http://www.ordrectia.org/ressources/dotation>.

³ <http://scbj.qc.ca-uplodda-2015/08>.

visant à améliorer la compétence des employés et accroître leurs rendements.

Par ailleurs, le coût élevé engendré par un roulement de main d'œuvre élevé incite les organisations à élaborer des politiques et à proposer des cheminements de carrière afin de maintenir les travailleurs dans l'organisation.

3.5 La rémunération et la motivation des employés

A la suite de l'embauche des candidats, l'entreprise doit évaluer leurs rendements afin d'établir une rémunération adéquate. Utiliser le rendement comme un déterminant de la rémunération renforce généralement la motivation au travail de l'individu.

3.6 L'amélioration du climat de travail

L'amélioration du climat de travail implique le souci de rehausser la qualité de vie au travail et d'améliorer la santé et le bien être des employés, Cela permet d'assurer l'adoption de programmes d'accroissement de la productivité organisationnelle. Ainsi, l'amélioration du climat de travail est intégrée dans tous les types de relations de travail satisfaisantes.

3.7 La mondialisation de la gestion des ressources humaines

C'est une activité nouvelle tout comme le phénomène de mondialisation. Elle s'adresse aux entreprises qui opèrent à l'international (les multinationales). Comprendre les principes et les pratiques de la gestion des ressources humaines adoptées dans d'autres pays permet à ces entreprises d'affronter d'abord et de vaincre une compétition internationale.

4. Les objectifs de la GRH

La fonction ressource humaine cherche à satisfaire plusieurs objectifs et de disposer à temps en effectifs suffisants et en permanence des personnes motivées et compétentes afin d'exécuter le travail nécessaire, en les mettant en situation de valorisation de leur talent avec un niveau élevé de qualité et de performance, à un coût salarial compatible avec les objectifs économiques de l'entreprise et dans le climat social plus favorable.

Ces objectifs sont regroupés en trois catégories non exclusives selon leur caractère :

- Les objectifs implicites.
- Les objectifs explicites.
- Les objectifs à long terme.

4.1 Les objectifs implicites

La gestion des ressources humaines vise trois objectifs implicites :

- Accroître la productivité du travail.
- Améliorer les conditions de vie au travail.
- Assurer le respect du cadre juridique.

La GRH n'a pas pour seul but l'atteinte des objectifs énumérés précédemment, des objectifs implicites sous-tendent en outre, toute intervention dans ce domaine, dont la réalisation se traduira comme des effets positifs à long terme pour l'organisation.

- L'accroissement de la productivité du travail :

Le moteur de l'activité économique de toute entreprise est la recherche de gains de productivité, donc, la GRH peut contribuer à cette dernière et améliorer son rendement grâce à l'action directe qu'elle exerce sur les salariés.

Les entreprises les plus productives accordent une grande importance à leurs services des RH car pour atteindre un résultat, il faut viser à la fois l'accroissement de la productivité et l'amélioration de la qualité des produits, cette tendance rend impératif le besoin d'une gestion efficace de la main d'œuvre.

- Amélioration des conditions de vie au travail:

La qualité de vie au travail (QVT) est l'espace d'équilibre entre la satisfaction des salariés et la performance de l'entreprise, L'enjeu économique pour l'entreprise est incontestable puisque la QVT vise à améliorer la compétitivité. Cependant, trois autres enjeux sont également à prendre en considération : l'enjeu social qui consiste à maintenir l'équilibre relationnel et à faire le lien entre les différents intervenants, l'enjeu individuel qui permet d'optimiser le rôle de tous les acteurs de l'entreprise et enfin l'enjeu juridique dont la mesure où la QVT est encadrée et normée, les entreprises devant ainsi s'y soumettre.

- Le respect du cadre juridique:

Se fait en conformité avec les règlements et les lois existantes ainsi que les jugements rendus par les tribunaux juridiques ou les décisions arbitraires. Ces impératifs d'ordre juridique s'appliquent sur la majorité des activités de la GRH d'où la nécessité pour les gestionnaires des RH de savoir les règlements et les lois touchant la rémunération, la santé et la sécurité du travail, ainsi que les relations de travail et les droits de la personne.

4.2 Les objectifs explicites

La gestion des ressources humaines vise quatre objectifs explicites :

- Attirer des candidats qualifiés.
- Maintenir dans l'entreprise les employés fournissant un rendement satisfaisant.
- Accroître la motivation des employés.
- Favoriser le développement des employés dans l'entreprise par la pleine utilisation de leurs compétences.

Il existe une relation entre les objectifs et les activités de la GRH, ainsi la politique de recrutement afin de susciter l'intérêt des candidats possédant les qualifications recherchées par une entreprise, cette dernière doit disposer des programmes de formation et de politique de rémunération attrayante, constitue des avantages en valeur.

Les différentes activités de la GRH font l'accomplissement de l'une d'elles, exige la prise en compte des autres dimensions, étant donné l'importance de ces relations systémiques, une gestion efficace des RH est importante à l'entreprise, car elle est de nature à intéresser les meilleurs employés et à susciter leurs motivations.

4.3 Les objectifs à long terme

Parmi les objectifs à long terme que poursuivent les entreprises figurent, entre autres :

- La compétitivité.
- La rentabilité.

En ce qui concerne les organisations à but non lucratif et les organisations gouvernementales, ces objectifs touchent leurs capacités de survivre ou d'accroître et d'améliorer leurs activités tout en disposant d'un même niveau de ressources ou même de ressources plus réduites.

Chapitre I La rémunération au sein de la fonction ressources humaines

Le service RH exerce déjà un impact positif sur l'entreprise grâce à sa participation à la réalisation des objectifs explicites et implicites décrits précédemment, il accroît encore d'avantage son impact s'il met tout en œuvre pour réaliser les objectifs à long terme définis par celle-ci.¹

¹ Maric FARICELLI, Bruno SIRE : «performance et ressources humaines », édition Economica, 1996.

Section 02: Généralité de rémunération

1. De finition de rémunération :

La rémunération est la somme d'argent versée aux personnels employés dans l'organisation en raison de leur prestation, compétence et force de travail elle est composée de salaire fixe, d'un salaire variable et de l'ensemble des avantages sociaux.¹

Selon Jean Pierre Cîteau : la rémunération au salaire est l'un des éléments clés de travail elle est le contre partie monétaire du service rendu.²

L. Cabin et all parlent plus couramment de «salaire ouvrier» et de rémunération cadre, ils considèrent qu'ils sont synonymes ils présentent que le terme «rémunération» offre une définition plus large que celui de salaire, mais cette distinction ne leur semble pas probante au point de l'ériger en règle. En effet, la notion de rémunération peut, chez certains auteurs ou dans le sens commun, englober d'avantage que le strict contre partie de travail (le salaire)et désigner la totalité de ce que le salarié perçoit de la part de son employeur, qu'elle que soit la forme.³

Ainsi, on peut aussi la définir comme la relation qui lie le salarié à l'employeur par un contrat de travail ou le salarié fournit un effort en contre partie d'un salaire versé par l'employeur, donc il s'agit d'une relation contribution-rétribution.

2. les facteurs de rémunération :

Cet élément contient les points suivants :

2.1 Le facteur interne de la rémunération:

- **Nature d'emploi:** elle se décrit en temps de contenu d'emploi et d'exigence responsabilité, conditions de travail.

Si un emploi requiert plus de qualification et de responsabilité qu'un autre, il sera mieux rémunéré et si l'analyse des emplois suivie par l'évolution des emplois qui permet de déterminer le salaire de base.

- **Contribution du salaire :** elle englobe la compétence personnelle, l'ancienneté et la performance.
 - La compétence personnelle du salarié peut se mesurer par une technique précise celle de l'évolution de RH, effectuée par le supérieur immédiat.
 - L'ancienneté se mesure en intervalles de temps (généralement en nombre d'année) Qu'un salarié accumule au service d'un employé.
 - la performance d'un salarié contribue également à hausser le taux du salaire.

¹ Lakhdar Sekiou et Jan Marie Peretti. Gestion des ressources humaines 2^{ème} édition. De Boeck Bruxelles 2001.p156.

² J.P.Cîteau, gestion des ressources humaines.3^{ème} édition Soyer 2008 page 50

³ L. Cadin, F. Guérin et all: pratique et éléments de théorie de gestion des ressources humaines Ed DUNOD 4^{ème} édition 2012 page 240.

- **Capacité de payer:** La marge de la main d'œuvre en matière de salaires est influencée par la marge de profit et par la capacité de l'organisation à augmenter ses prix. L'organisation est la plupart du temps réticente à augmenter les salaires, car le coût direct de la main d'œuvre représente une grosse part de ses dépenses globales de fonctionnement.
- **Productivité de la main d'œuvre:** ce facteur est à la source des salaires exorbitants de vedette et toutes les personnes d'exception qui brillent dans leur domaine. Ce facteur a un double sens: la productivité du salarié et la productivité nationale.

Il existe un rapport direct entre la productivité du salarié et les taux de rémunération. Un salarié peut être payé selon le nombre de pièce qu'il produit dans un temps donné.

Les taux de rémunération sont ainsi établis qu'ils laissent exister un rapport acceptable entre un travail payé à la pièce et un autre au temps écoulé, et ce à l'intérieur d'une même catégorie d'emploi.

- **Syndicalisation:** les syndicats influencent fortement tout le marché du travail au-delà des entreprises.

Les employeurs ajustent leur rémunération pour s'assurer d'un bon recrutement et éviter les conflits avec leur salarié.

Une organisation fixe ses salaires en fonction du taux national d'accroissement de la productivité dans son secteur d'activité.

2.2 Les facteurs externes de la rémunération:

Les facteurs de la rémunération sont expliqués comme suit:

- **Lois du marché:** L'évaluation des salaires est une question d'offre et de demande.

Quand la demande est grande et les travailleurs peu nombreux on leur offre des salaires très élevés. Quand les travailleurs sont très nombreux, les salaires plafonnent.

Avec le jeu de l'offre et de la demande, on est à l'opposé du principe de l'équité à la base d'une certaine justice sociale.

Néanmoins, la pression de l'opinion publique force les employeurs à payer un salaire comparable.¹

- **Coût de la vie:** Ce facteur a pour objet d'ajuster le niveau de salaire pour tenir compte de la perte du pouvoir d'achat.

Les syndicats ont trouvé des méthodes pour appliquer ce facteur au contre de travail, telle une clause de réouverture de contrat, une augmentation de salaire différée, une clause d'indexation etc.

Ce facteur est équitable pour le salarié, car il lui donne une stabilité du salaire réelle et il est rassurant pour l'organisation, les salariés ne diminueront pas leur contribution au travail.

Toutefois, l'équité a des limites, par exemple si nous tenons compte du coût de la vie pour hausser le niveau de salaire, cela peut avoir pour conséquence de hausser les prix.

¹ LAKHDAR SEKIOU, LUISE BALON DIN, BRUNO FABI, JEAN MARIE PERETTI et al, GRH, 2^{ème} édition, op cite, p167.

- **Législation gouvernementale:** L'état peut déterminer par une loi ou un décret les conditions minimales à respecter dans l'établissement des niveaux de salaires, par exemple; une loi sur le salaire minimum, une loi sur la durée de la semaine de travail etc.

Par sa législation, l'état détermine le point de départ de la structure salariale de tous les salariés, à la limite il peut aller jusqu'à fixer la structure salariale à titre d'indice dans l'emploi, soit pour l'ensemble des organisations des secteurs public et privés.

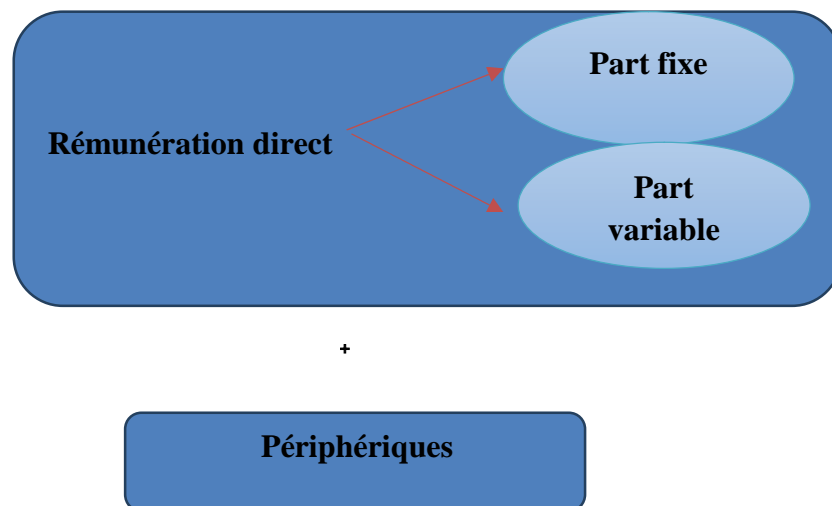
- **Structure industrielle du pays(ou de la région):** Certains types d'industrie à technologie avancée ont des taux de rémunération qui ont tendance à être élevés, ce qui peut avoir des répercussions sur l'ensemble des industries se développant dans le même secteur géographique.

Cette situation crée des iniquités liées à la rémunération entre les salariés, surtout pour les bas salariés.¹

3. les composants et la pyramide de rémunération:

3.1 Les composants:

On distingue :



Source: réalisé par nous-mêmes.

- **Rémunération direct:** la rémunération directe est composée d'une part fixe qui correspond au salaire de qualification, d'une part variable qui correspond au salaire de performance et diverse prime, fixes et variables.
 - Le salaire de performance (variable): le salaire de performance permet de tenir compte de la façon dont la personne exerce son activité. Elle peut être mesurée en termes d'atteindre d'objectifs fixés au préalable, en termes de contribution au résultat d'une équipe ou l'ensemble de l'entreprise, etc. Sa caractéristique principale est être portée sur un élément qui peut varier.²

Le personnel est rémunéré en fonction de la quantité de production réalisé dans un temps donné, il s'agit de salaire lié à la performance.

- Le salaire de qualification (salaire de base): le salaire de base Comprend la rétribution prévue par le contrat de travail dont le montant et le versement sont

¹ LAKHDAR SEKIOU, JEAN MARIE PERETTI ET ALL, GRH, OP CIT, p168

² L Casino, f .Guerin et all «pratique et éléments de théorie de gestion des ressources humaines», Ed DUNOD 4^{ème} édition, paris, 2012, page282.

garantis et les sources complémentaires (accord d'entreprise, convention collective, etc.) .il est la contre partie direct de travail fournit par l'employé, il est qualifié des salaires majorés l'ors qu'il intègre le paiement d'heures supplémentaires, des primes inhérentes à la nature du travail (prime de danger, d'insalubrité, c'est-à-dire nuisible à la santé,) et des primes aux résultats directement dépendante du travail du salarié (prime de rendement individuel ou de l'équipe de travail.¹

- **Les périphériques** : est composée de trois périphériques de rémunération sélectifs, statutaire et légaux :
 - **Les périphériques sélectifs** : les périphériques sélectifs sont des éléments concrets comme la voiture, le logement, les frais de déplacement, le complément de retraite individualisé.
 - **Les périphériques statutaires** : ils correspondent aux avantages sociaux. Ce sont, par exemple les œuvres sociales du comité d'entreprise, le compte épargne de temps, les avantages sociaux offerts par l'entreprise.
 - **Les périphériques légaux** : les périphériques légaux sont distribués en termes monétaire, et sont le plus souvent de nature collective.ils ne constituent pas un salaire et bénéficient d'un régime fiscal particulier.il ont pour caractéristique d'avoir fait l'objet d'une loi ou d'une ordonnance.

La participation : la participation vise à faire profiter les salariés d'une partie des bénéfices réalisés par l'entreprise. Elle est obligatoire dans les entreprises d'au moins 50 salariés.

Le montant de la participation, ou réservé spéciale de la participation (RSP), est calculé à partir du bénéfice net et sa forme est fixée par la loi.

$$RSP = \frac{1}{2}(B - 5\%C) \times (S \backslash VA).$$

B: bénéfice net.

C: capitaux propres.

S: salaire de l'entreprise.

VA: valeur ajoutée de l'entreprise.

Cependant les entreprises peuvent choisir une autre formule de calcul sous réserve que cette formule soit au moins aussi favorable.²

L'intéressement: est un dispositif facultatif qui permet aux salariés de bénéficier financièrement des résultats ou de performance de leur entreprise.

Souhaitent mettre en place un système d'intéressement. Il a été mis en place en 1959, mais il est surtout développé à partir de 1999. Si, une grande liberté est laissée quand au mode de calcul, les éléments pris en compte doivent assurer le caractère incertain et variable de ce mode de rémunération.³

Le plan d'épargne d'entreprise: le plan d'épargne d'entreprise se permet aux salariés de se constituer, avec l'aide de leur entreprise, une épargne. Les sommes proviennent de dépôt

¹ Patrice Roussel «rémunération, motivation, et satisfaction au travail», édition économique, Paris 1996 page 82.

²Eline Nicolas, «gestion des ressources humaines», édition DUNOD, France 2014, page 68.

³ M. thévenet, C Dejoux et all «fonction ressources humaines, politique, métiers et outils des ressources humaines», Pearson éducation, France, 2007p377.

Chapitre I La rémunération au sein de la fonction ressources humaines

individuel (abondement), d'intéressement et participation. Dans les petite entreprise, le dispositif de gestion et mutualisé dans un plans d'épargne interentreprises.¹

Les stocks option : des actions peuvent être réservée par les entreprises par les salariés a un prix préférentiel fixée initialement et stable pendant toute la durée de l'option. Ce système comporte trois étapes :

-**attribution des options :** l'entreprise offre une option, c'est-a-dire une possibilité d'acquérir des actions mais non des actions en elle même. Ainsi, les collaborateurs peuvent, s'ils le souhaitent, acheter a un prix intéressant des actions de leur entreprise.

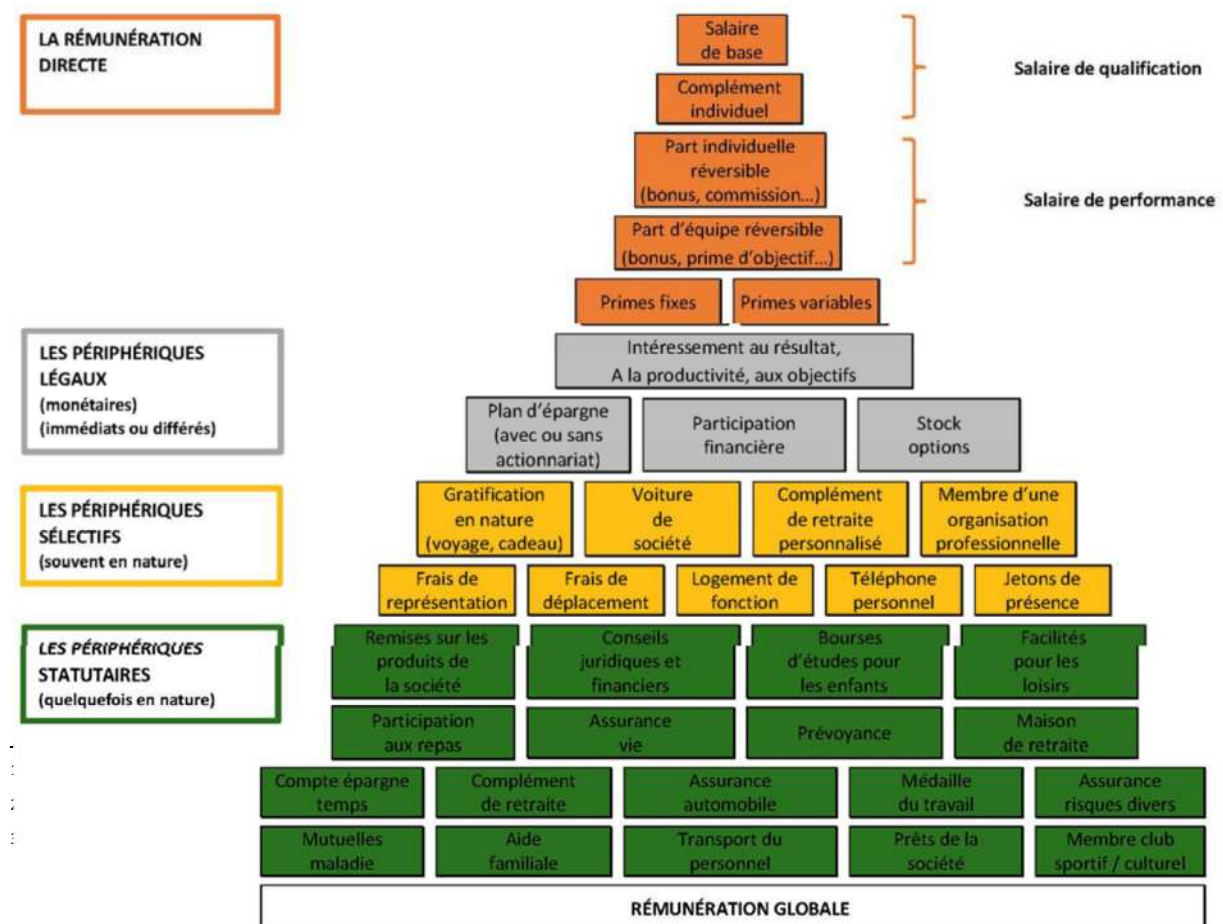
-**levée d'options:** les bénéficiaires de l'option achètent effectivement des actions à un prix plus intéressant que le prix du marché selon les termes du plan de souscription d'action accordé par l'entreprise.

- **cession des titres :** les bénéficiaires revendent les actions qu'ils ont achetées à des tarifs préférentiels, ils peuvent donc dégager une plus value importante par rapport à leur investissement de départ.²

Avantages en nature : les avantages en nature correspondent à la part du Salaire qui n'est payé ni en espèces ni par chèque, ni par virement. Ils s'agit donc d'avantages matériels qui prennent le plus souvent la forme de nourriture, véhicule ou logement en nature.³

3.2 La pyramide de rémunération:

Figure n°02 : La pyramide de la rémunération



Source : www.stgcf.fr, d'après Gérard Donnadiou, Éditions d'Organisations.

4. Les objectifs de la rémunération:

4.1 Les objectifs de la rémunération:

- **Les objectifs sociaux:**

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

- **Équité interne:** établit une classification et d'une échelle de salaires (une grille de salaires) le salaire devrait être établi en fonction de chacun des postes et non selon chaque des salariés.
- **Récompense de la performance, du mérite:** mise en oeuvre et faire la différence entre l'individualisation des salaires (chacun aura ce qu'il méritera en dépendant de sa fonction, de sa responsabilité, de ses missions, de sa compétence et ses rapporte a la firme ce qui se traduit par des augmentations individuelles ou des commissions ou cadeaux et la performance des équipe qui se récompense par une reconnaissance (voyage, centre de vacances, prime d'équipe)
- **Création d'un climat social:** implication dans des négociations et réalisation des transactions ainsi que dans la prise de décisions.
- **Gestion des carrières:** mesure des capacités, analyse des potentiels
- **Prévention de discrimination:** la rémunération doit être équitables au sein de l'organisation et aucune discrimination ne devrait exister au l'égard des minorités visibles (handicapés, étrangers), nouveaux recrutés, femmes...etc.
- **Motivation du personnel:** une structure de la rémunération motivante doit viser a établir un mécanisme de rétribution sous forme de promotions d'incitations et ou d'intéressement pour récompenser les salariés qui œuvrent dans le sens des objectifs de l'organisation.
- **Respect de législation:** toute structure de rémunération établie doit être gérée en respectant la législation établie par l'état, les contrats signés avec les syndicats ou autres, etc. par exemple le respect du salaire minimum.

- **des objectifs économiques**

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

- **Fidélisation des salariés occupant des postes clés :** suivi d'enquêtes de salaires pour s'assurer de l'équité externe(en comparant les salaires proposées aux salaires proposés sur le marché du travail)
- **Recherche de la compétence:** en offrant une rémunération comparable et même meilleure sur le marché du travail, l'est possible d'attirer des personnes dont les qualifications permettront de maintenir, voire d'augmenter, le profit de l'organisation.
- **Conservation de la performance:** la rémunération qui satisfait les salariés, c'est a dire une rémunération comparable a celle offerte sur le marché du travail et répondant aux qualifications de chacun des salariés, contribue a concurrencer adéquatement les autre organisations de façons a conserver les salariés performants.(compétitivité externe: attirer les meilleurs collaborateurs, retenir les plus performants d'entre eux)
- **Équilibre financier:** éviter une progression trop rapide de la masse salariale ou encoure un mauvais recrutement qui pourrait engendrer une perte a la firme.¹

¹ <https://d1n7iqsz9ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56cb6a441ed8b.pdf> (consulter le 20/04/2021 a 13:40).

Chapitre I La rémunération au sein de la fonction ressources humaines

- **les attentes des employeurs et des salariés:**

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

Elle doit permettre:

Tableau n°01: les deux catégories de besoins

Au salarié	A l'employeur
<ul style="list-style-type: none">- la couverture des besoins matériels- la sécurité du revenu- l'équité: salaire correspond a sa qualification- la clarté: transparence du mode de calcul de la rémunération	<ul style="list-style-type: none">- la productivité du travail- la qualité du travail- la sécurité du travail- le climat social favorable dans l'entreprise- la motivation du personnel

Source: réaliser par nous même

Section 03 : La politique de rémunération

La rémunération depuis toujours constitue un sujet déterminant dans la politique du personnel d'une entreprise.

La politique de rémunération est le reflet du système de management de l'entreprise. Elle contribue à la création de valeur si elle s'intègre dans la politique de ressources humaines et la stratégie de l'entreprise.

1. La définition et l'objectif de la politique de rémunération

Une politique de rémunération est celle qui permet à une entreprise de mettre en avant certaines valeurs ou une stratégie particulière et de fédérer ses salariés autour de cette approche, au moyen de paiement d'une rémunération appropriée. En fonction des objectifs visés, La politique de rémunération va définir un système de rémunération particulier, qui peut être basé selon les cas sur le potentiel, soit sur la performance ou sur la compétence.¹

L'objectif ultime de toute rémunération est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les employés actuels et futurs. De plus, toute politique de rémunération devrait faire l'équilibre entre le fait de satisfaire les demandes des employés et la capacité de financer de l'organisation.

2. L'élaboration d'une politique de rémunération

Verser un salaire correspond à récompenser une personne, valoriser certains comportements, voire prodiguer des encouragements. L'élaboration d'une politique salariale suppose de prendre en considération les impératifs économiques et besoins sociaux.

Elle s'inscrit dans une démarche qui vise à prendre en compte des réalités économiques et sociales, car la rémunération possède une dimension à la fois économique et sociale économique d'une part, puisque le salaire est la contrepartie d'un travail, ce qui renvoie à des notions de marché (compétitivité) et de rareté, sociale d'autre part, car un salaire est aussi une récompense. En cela, la question de la rémunération fait appel à des notions telles que le mérite et la justice.

Les objectifs d'une politique de rémunération sont plus larges que la détermination des niveaux de salaire. L'entreprise peut viser au moins deux autres objectifs: attirer la main d'œuvre qualifiée et fidéliser le personnel présent dans l'entreprise. Elle peut encore vouloir encourager certains comportements ou assurer une certaine flexibilité de ses coûts salariaux. Ces objectifs s'accompagnent généralement d'un souci de préservation de l'équité et de maîtrise des coûts.

3. Le système de rémunération

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

¹ Annick COHEN, « toute la fonction R.H », ED DUNOD, Paris, 2006, P.300.

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

4. Les critères d'un bon système de rémunération

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

4.1 Un système de rémunération lié à la stratégie

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

4.2 Un système de rémunération équitable (équilibre interne)

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

4.3 Un système de rémunération compétitif (équilibre externe)

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

4.4 Un système de rémunération motivant

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

4.5 Un système de rémunération fédérateur

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

4.6 Un système de rémunération flexible

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

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

4.7 Un système de rémunération contrôlé (équilibre financier)

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

4.8 Un système de rémunération transparent

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

4.9 Un système de rémunération segmenté

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

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

4.10 Un système de rémunérations global

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

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

4.11 Un système de rémunérations partagé

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

Il appartient aux managers d'assurer un rôle décisionnel dans le domaine des rémunérations de leurs collaborateurs tout en respectant la politique de rémunération de l'entreprise.¹

5. Le processus de gestion de rémunération

La gestion de rémunération consiste ou devrait consister en un exercice « d'optimisation sous contraintes ». La question est: quelle est la combinaison de composantes de rémunération qui permet le mieux d'atteindre les objectifs fixés par l'organisation. La réponse à cette question nécessite la mise en place d'un processus de gestion.

Le processus se divise en quatre grandes étapes:

- Les responsables de la politique de rémunération de l'organisation choisissent le ou les objectifs qu'ils souhaitent à atteindre.
- Ils choisissent les composantes de la rémunération (citées en section 02) ainsi que la quantité de chaque composante qu'ils souhaitent offrir au personnel, tout en tenant compte des contraintes et obligations internes et externes.
- Ils mesurent les résultats obtenus : ceux-ci ne seront évidemment pas parfaits parce que des contraintes auront empêché les moyens de donner leur pleine mesure. L'un de ces contraintes est bien connu des spécialités de la rémunération : il s'agit de l'interdépendance entre les objectifs qui fait que la mise en œuvre de moyens pour les atteindre.

¹ Annick COHEN, « toute la fonction R.H », ED DUNOD, Paris, 2006.

- A la lumière des résultats obtenus, les responsables réajustent leurs objectifs ou leurs moyens, si nécessaire.¹

¹ Jean-Yves LE LOUARN, Les tableaux de bord ressources humaines. Editions Liaisons. France.2008.

Conclusion

La rémunération revêt d'une importance relative en tant qu'une fonction de la gestion des ressources humaines. Elle peut être définie comme la contrepartie du travail fourni, et constitue l'un des éléments les plus importants de la relation entreprise-salarié. L'employeur doit veiller à l'application, dans l'entreprise, des règles de rémunération, que celles-ci soient fixées par la loi, la convention collective, ou le contrat de travail de chaque salarié.

Chaque entreprise est amenée à élaborer sa politique de rémunération, et ce en prenant en considération la conjoncture économique ainsi que ses propres ressources. Se trouvant ainsi face à un dilemme, celui de satisfaire ses employés minimisant ses coûts, une bonne entreprise est celle qui est prête à offrir à tout son personnel des salaires équitables et compétitifs en engageant un minimum de dépenses.

Chapitre II

Introduction

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

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

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

Section 01 : mécanisme de motivation

1. Historique de concept de motivation.

Il est vraiment difficile de retracer l'histoire du concept générale de motivation, car entre l'antiquité et le 20ème siècle il n'a pas vraiment été étudié. Mais, on peut faire un parallèle avec l'histoire de l'organisation du travail, qui utilise le concept restreint de motivation au travail. Au moyen âge, comme aujourd'hui, le type d'organisation est en relation avec le type de métier considéré. Pour l'artisan de cette époque, le savoir-faire artisanal, lui donne la possibilité d'organiser son travail comme il le souhaite, ce qui nous pousse à penser que la motivation était donc relativement importante, du fait que cet artisan menait son œuvre du début jusqu'à la fin au rythme de sa motivation intrinsèque. La fin du moyen Age, les grandes entreprises et les grands ateliers apparaissent, c'est l'ère du passage à l'époque moderne. Pendant le premier tiers du 20ème siècle, la notion de motivation n'existe pas dans les entreprises et les organisations, on parle juste d'une simple définition juridique du terme « motivation ».

En 1930, le concept « motivation » devient pour la première fois l'objet de recherche. Pour parler de la motivation, on est censées placé dans un cadre conceptuel ou théorique du sujet. Pour mettre en avant la notion de motivation on est obligé de passer par la relation de causalité. Il faut admettre aussi que le fait de parler de la motivation n'implique pas nécessairement qu'on est en train d'adopter une forme de réductionnisme, «Autant d'écoles psychologiques autant de motivation »

2. Définition de motivation au travail :

Le mot motivation nous vient du latin motivus : motif et movere : mouvoir. La motivation désigne donc les motifs qui nous poussent à l'action.¹

2.1 Pour Ford (1992) : la motivation est un construit intégratif qui reprisent la direction qu'emprunte l'individu, l'Energie émotionnelle et l'expérience affective soutenant ou inhibant le mouvement allant dans cette direction, et l'ensemble des attentes que l'individu peut avoir sur le fait d'atteindre à terme cette destination.²

2.2 Selon le dictionnaire de gestion (1998) : la motivation est l'état d'une personne qui choisie de faire un effort en vue d'accomplir une certaine tache puis choisit de fournir

¹ Michael Aguilar « l'art motiver » Ed, DUNOD, paris, 2009, page9.

² Fabien fenouillet « les théories de la motivation » 2^{ème} édition, DUNOD, paris, 2016, page10.

une certaine quantité d'efforts et, en fin choisit de maintenir ses efforts pendant certain temps.¹

2.3 Pour Vallerand et Thill (1993) : le concept de motivation représente le construit hypothétique utiliser afin de décrire les forces internes et externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement.²

2.4 Selon Dimitri WEISS : la motivation est directement liée a l'action et a 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.³

2.5 Selon patrice Roussel : la motivation au travail est un processus qui implique la volanté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail.⁴

Donc en peut définir la motivation comme l'ensemble des forces qui déterminent l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité.

3. Source de motivation :

Il existe plusieurs sources de motivation des salariés, ces sources différentes d'une entreprise à une autre, d'un salarié a un autre, on peut citer :

- **La reconnaissance :** la reconnaissance au travail joue un rôle très important dans le processus de motivation, en effet plus salarie se sent reconnu par l'entreprise, plus il va être motivé. La reconnaissance influe positivement sur la productivité et la qualité de services, sans oublier son rôle non négligeable dans le succès et la pérennité des organisations.⁵
- **Le maintien de l'esprit d'équipe :** le maintenir de l'esprit d'équipe est aussi considéré comme une source de motivation et essentiel a la réalisation des missions confiées. Maintenir l'esprit d'équipe dans tous les services, ainsi que le contact avec le manager est considéré comme étant important, pour donner un engagement, une envie de faire et pour la même façon communiquée envers quoi en va entrainer les équipes.

¹ Mahé HB « dictionnaire de gestion » édition economica1998, paris, page 280.

² Fabien fenouillet « les théories de la motivation » 2^{ème} édition, DUNOD, paris, 2016, page10.

³ WEISS. D « ressource humaine » Edition d'organisation, 2^{ème} édition, 1999paris page 349.

⁴ Patrice Roussel « rémunération, motivation, et satisfaction au travail » Edition Economica 196, pages74-75.

⁵ Claude Levy-le Boyer «la motivation dans les entreprises » 2éme édition, Ed d'organisation, paris 2003.

- **La rémunération** : est un levier important en matière de motivation, sur lequel l'organisation se doit de jouer finement. La question n'est pas tant de payer plus qu'ailleurs, mais de bâtir un système cohérent tant en interne qu'en externe et qui permette d'orienter les comportements dans le sens souhaité.¹
- **L'évolution de carrière** : la motivation des salariés peut également provenir des évolutions de carrière intéressantes que propose l'entreprise. La mobilité interne, la polyvalence permettent aux salariés de ne pas stagner dans leur carrière professionnelles, mais de découvrir d'autres métiers de manière à développer l'employabilité des personnes tout au long de leur cycle de travail.
- **La fixation et communication des objectifs** : certains auteurs en économie supposent que le facteur de motivation des salariés porte beaucoup plus sur la communication. Les techniques de management modernes imposent à toute entreprise d'avoir un discours clair en termes de direction. C'est-à-dire, le chef de l'entreprise, les responsables des différents services doivent expliquer de manière précise aux salariés ce que l'on attend d'eux et ce vers quoi on tend en fixant dès le départ des objectifs pour l'entreprise et en expliquant également pourquoi on a pris telles ou telles décisions plutôt que d'autres. Une communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble de l'entreprise.
Tout cela permet de l'implication, de la motivation et de la fidélisation des salariés.²

4. Type de motivation :

Des études approfondies sur la notion de motivation ont montré l'importance de la distinction entre les types de motivation existants, ainsi la théorie de l'autodétermination de DECI et RYAN (1985, 1991) postule que les différentes motivations observables dans le monde de travail peuvent être distinguées par le degré d'autodétermination qui sous-tend le comportement au travail.³

Selon cette théorie, plus un employé choisit volontairement de faire son travail, plus sa motivation est autodéterminée, à l'opposé, plus un employé se sent obligé de faire son travail, plus sa motivation est non autodéterminée, allant du niveau plus élevé d'autodétermination

¹Frédéric Alexandre Bailly et al « comportements humains et management » 2^{ème} édition Pearson éducation France 2006, p 164.

²Daniel Boisvert, l'autonomie d'équipe d'intervention communautaire, presses de l'université du Québec. Canada. 2000, p141.

³ Daniel, Boisvert, l'autonomie d'équipe d'intervention communautaire, presses de l'université du Québec. Canada, 2000, page 141.

au plus bas, les motivations autodéterminées et non autodéterminées peuvent être regroupées en trois grandes catégories : la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et l'amotivation.

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

Il existe trois formes de motivation intrinsèque :

- **La motivation intrinsèque à la connaissance** : un employé fait son travail pour le plaisir d'apprendre des nouvelles techniques.
- **La motivation intrinsèque à l'accomplissement** : l'employé fait son travail pour le plaisir de surpasser.
- **La motivation intrinsèque à la stimulation** : l'employé fait son travail pour le plaisir de ressentir des stimulations fortes au travail.
- **La motivation extrinsèque** : la motivation extrinsèque regroupe un ensemble de comportements liés à des raisons instrumentales. Lorsqu'un employé est extrinsèquement motivé, il ne fait pas l'activité pour ce qu'elle est, mais pour plutôt en retirer quelque chose d'agréable ou pour éviter quelque chose de déplaisant par la suite.

Il existe trois formes de motivation extrinsèque que l'on peut situer sur un continuum d'autodétermination, allant du plus faible au plus élevé.

- **La régulation externe** : est la motivation extrinsèque la moins autodéterminée des trois formes. Une source de contrôle complètement extérieure à l'individu pousse celui-ci à agir, par exemple, un employé motivé par régulation externe va à son travail parce qu'il veut obtenir un salaire.
- **L'introjection** : se trouve au second niveau d'autodétermination, ce type de motivation fait appel à des sources de contrôle intériorisées qu'un employé s'impose à lui-même. Par exemple, un employé motivé de cette façon va à son travail parce qu'il se sentirait capable de ne pas aller.
- **Identification** : se trouve au troisième niveau d'autodétermination, cette motivation est clairement autodéterminée, le comportement est déclenché car l'individu estime qu'il correspond à quelque chose d'important et de valable.

pour lui, elle est donc autodéterminée. Dans ce cas, il ne fait pas l'activité par plaisir, mais pour en retirer quelques choses de positif.¹

- **L'amotivation** : le premier fait référence à l'absence d'autorégulation (pas d'autodétermination) du comportement. Les auteurs parlent ici d'«amotivation». Car il ne s'agit pas à proprement parler de caractériser une forme de motivationnelle mais plutôt d'évoquer son absence. Lorsque l'individu est motivée, soit il n'agit pas, soit il agit positivement.

Pour les auteurs de cette théorie, trois raisons expliquent l'émergence, de l'amotivation :

- La première est l'impossibilité perçue d'atteindre le résultat souhaité car l'individu a appris à se résigner face à certaines situations.
- Le second est la perception par l'individu d'un manque de compétences pour émettre le comportement souhaité.
- Enfin, la troisième est le fait que l'activité ou le résultat n'ont aucune valeur aux yeux de l'individu.

5. Motivation, satisfaction et implication au travail :

Les différents liens entre ces concepts :

5.1 Lien entre motivation et satisfaction au travail

La dissociation entre la motivation et satisfaction est très difficile. Le responsable des ressources humaines d'une entreprise a besoin de bien distinguer la motivation et la satisfaction lorsqu'il élabore sa politique de rémunération.

En effet, les psychologues utilisent la formule : la performance = fonction (capacité × motivation), pour montrer que la motivation a une importance spécifique par rapport à la satisfaction au travail. La motivation serait l'antécédent fondamental de la performance, avec la capacité (aptitude et compétences). Selon cette formule, pour que le personnel soit performant, il devrait être motivé. Il doit agir en déployant les efforts qui permettent d'accomplir efficacement un travail. La satisfaction au travail est une attitude par rapport à l'emploi. Les conséquences qu'elle aurait sur le comportement de l'individu ont fait l'objet

¹ Fabien Fenouillet "les théories de motivations", 2^{ème} édition, DUNO, 2012, p84.

d'étude considérable.¹ La satisfaction influence le comportement tels que l'absentéisme, les retards, le départ volontaire de l'entreprise.

5.2 Lien entre motivation et implication au travail :

Plusieurs chercheurs, se sont efforcés de déterminer les conditions de l'implication des collaborateurs de l'entreprise. Il ressort de leurs travaux que l'implication s'obtient lorsque les différents facteurs suivants sont réunis :²

- **La cohérence :** les collaborateurs de l'entreprise doivent pouvoir comprendre la politique et la stratégie de l'entreprise. Cette cohérence s'entend à tous les niveaux. Il existe des entreprises qui changent sans cesse de stratégie qui cherchent les conditions de cohérence propres à favoriser l'implication de leur collaborateurs.
- **La réciprocité :** toutes les relations sociales reposent sur le principe de réciprocité, selon lequel un service rendu appelle un service en retour. 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.
- **L'appropriation :** l'instinct de propriété n'est pas négociable. 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 l'eût implication

¹ p Roussel, op. Cit, p 16

² M Aguilar, op.cit, p51

Section 02: Principales théories de motivation.**1. Les travaux d'ELTON MAYO**

L'école des relations humaines, que l'on peut qualifier de théories psychosociologiques des organisations, est née aux Etats-Unis vers 1930 en réaction contre les principes et les effets de l'Ecole classique.

Le mouvement des relations humaines s'intéresse principalement aux relations entre individus au sein de groupe de travail restreints, à partir d'une étude des motivations.

Les thèmes d'étude sont principalement :

- les facteurs d'ambiance (température, bruit, lumière...) et leurs relations avec la productivité et le climat social ;
- les phénomènes de nature psycho-sociale qui naissent dans les groupes de petite taille : tension, type de relation, autorité ;
- les communications interpersonnelles : obstacles, distorsions, effets des différents réseaux de communication ;
- les phénomènes informels, c'est-à-dire ceux qui ne sont pas prévus par l'organisation officielle : raisons de leur apparition, fonctions qu'ils remplissent, liaisons informelles, rumeurs ;
- les conflits : types, raisons, modalités de déroulement, mode de résolution.

L'étude des facteurs d'ambiance (éclairage, bruits, couleurs...) dans leurs relations avec la productivité est le point de départ des travaux d'Elton Mayo, à la Western Electric de 1932.¹

Ses découvertes sont le résultat d'expériences portant sur l'effet de la modification des facteurs d'ambiance. Paradoxalement le rendement élevé se maintenait lorsque les conditions initiales d'ambiance (défavorables) étaient rétablies. Ces résultats conduisent Mayo à l'idée que des éléments, autres que des facteurs d'ambiance, interviennent. Le dépouillement d'entretiens avec les ouvriers permet de montrer que ce ne sont pas des facteurs matériels qui

¹ Michel Darbelet., Laurant Izard., Michel Scaramuzaa., « l'essentiel sur le management », Edition BERTI, Paris, 2006, P234.

gouvernent principalement le rendement mais des éléments de nature psycho-sociale, notamment :

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

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

(Elton Mayo et ses collaborateurs donnent naissance au mouvement des « relations humaines ».)

2. La théorie des besoins de Maslow

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

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

- **Les besoins physiologiques** : ce sont les besoins de manger, de boire, de respirer, de se détendre, d'être au chaud, de se reproduire... ce sont des besoins de survie liés à des pulsions instinctives.

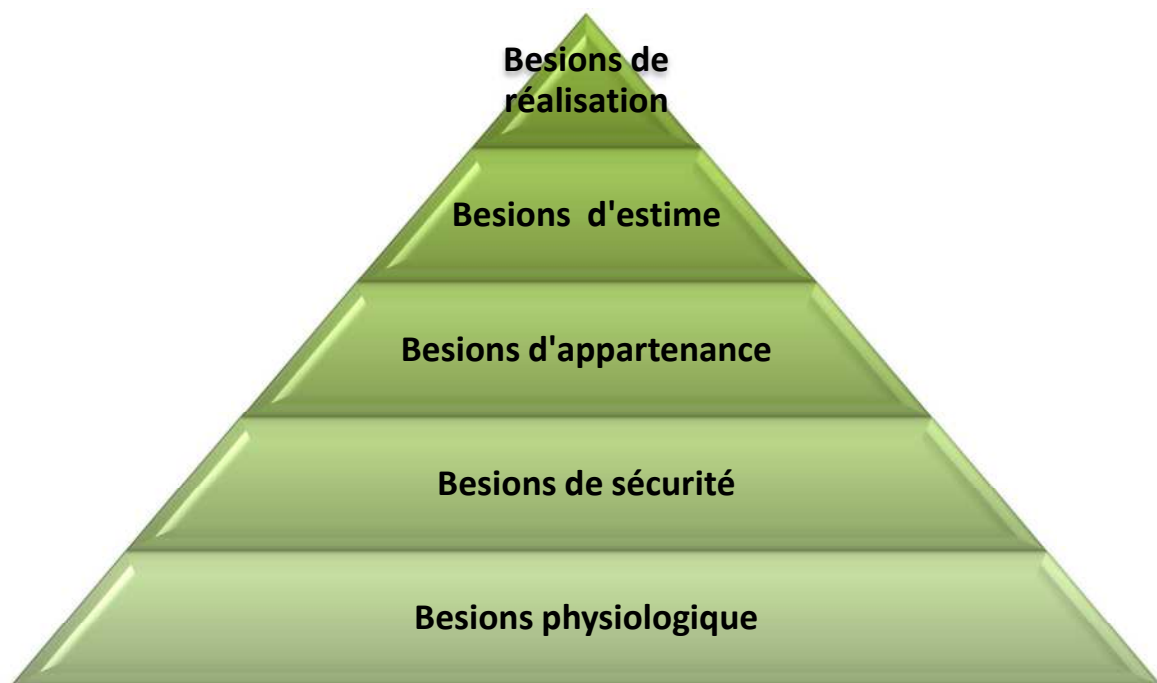
Maillet (1989) explique : « dans la vie quotidienne du travailleur, ces besoins se manifestent par le respect des lois et des règlements, par l'adhésion à des mouvements syndicaux, par le paiement de contributions à un régime de retraite et par le paiement de primes d'assurance de toutes sortes ».

- **Les besoins de sécurité** : ils expriment la volonté de vivre sans peur et de se protéger contre certains dangers, le paiement de contributions à un régime de retraite et par le paiement de primes d'assurance de toutes sortes.

- **Les besoins d'amour** : ce sont les besoins de rapport sociaux, de donner et de recevoir de l'affection, de se sentir accepté et appartenir à un groupe.
- **Les besoins d'estime** : ils expriment l'envie d'être reconnu, apprécié, approuvé et d'avoir l'estime d'autrui. Ils traduisent aussi l'estime de soi et le goût du pouvoir.
- **Le besoin de réalisation de soi et d'accomplissement de soi** : ils sont liés au désir de progresser, de se développer et de s'épanouir, de créer, d'innover...

Une pyramide à cinq étages exprime, selon Maslow, la hiérarchie des besoins.

Figure n°03 : La pyramide des besoins de Maslow.



Source : William B, WERTHEN, et autre, « la gestion des ressources humains », édition Mc Graw-hill 1990, p412.

3. La théorie bi- factorielle de HERZBERG :

L'idée de HERZBERG est que les circonstances qui à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même que celles qui conduisent à l'insatisfaction.

Grace à des études statistique, Herzberg a montre qu’il existe deux caractéristiques très particulièrement dans le travail.¹

a- facteur d’hygiène : les facteurs dit d’hygiène ou d’insatisfaction sont, au contraire toujours rattachés à l’environnement du travail direct. Sont une cause de satisfaction, ils englobent le contrôle technique, le salaire, les conditions de travail, politique et administration de l’entreprise..., Ces facteurs ne motivent pas mais empêchent le mécontentement de s’installer ou comme le dit Herzberg « les épidémies de sévir », d’où le nom de facteur d’hygiène, ils sont associer aux sentiments négatifs éprouves par une personne envers son emploi, qui se relie à l’entérinement dans lequel le travail est effectuée. Ce sont des facteurs extrinsèques ou des facteurs externes à l’emploi.

b- facteurs de motivation : les facteurs dits de motivation ou de satisfaction sont rattachés à la nature, au contenu du travail, qui englobent le travail lui-même, la promotion, la reconnaissance, l’avancement et la responsabilité, ils concernant tout ce qui touche à la réalisation de soi et à la fonction créative de l’individu. Ils se relie aux sentiments positifs éprouves par une personne à son emploi, contenu de l’emploi, ces sentiments positifs s’associent aux expériences d’accomplissement et à la reconnaissance vécus par la personne.

Tableau N° 02 : La source de satisfaction et d’insatisfaction au travail

Facteur d’hygiène influant sur l’insatisfaction.	Facteur de motivation influant sur la satisfaction
<ul style="list-style-type: none"> - Règles et politiques de l’organisation - Relation avec les collègues - Rapport avec les supérieurs - Salaire - Sécurité - Condition de travail 	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisation - Promotion - Autonomie - Défis - Effet positifs en retour - Responsabilité

Source : réalisé par nous même

¹ SEMUHOZA SE, « théories de la motivation au travail » éditions, L’HARMATTAN, Cote d’ivoire, 2009 Page 58.

Pour HERZBERG la satisfaction est indépendante de l'insatisfaction, c'est-à-dire que les facteurs de motivation peuvent produire de la satisfaction, ou, dans le pire des cas, de la non satisfaction, et ils ne sont pas à l'origine de l'insatisfaction. A l'inverse, les facteurs d'hygiène ne peuvent générer que de l'insatisfaction chez une personne, ou au mieux l'absence d'insatisfaction plutôt que de la satisfaction.

4. Théorie des attentes de vroom :

Cette théorie, issue du canadien professeur de gestion et de psychologie Victor vroom, a été publiée en 1964, et permet les premières théories de la motivation, elle a posé la question : comment se déroule le processus de motivation ?

Comment atteindre un redoublement d'efforts d'un employé ? (Faculté des ...''

Selon cette théorie, la motivation au travail est déterminée par trois facteurs :

- **L'expectation** : serait l'attente par rapport aux d'efforts que l'on pense être capable, d'effectuer, c'est-à-dire les chances de réussite que l'on attribuer compte tenu de ce qu'on pense de ses propres capacités, il s'agit de l'opinion que chacun a de lui-même et de ses possibilités d'atteindre un but donné, dès lorsqu'il fait les efforts nécessaires.¹
- **L'instrumentalité** : l'instrumentalité apparaît comme une donnée subjective qui varie selon les personnes, la représentation des relations entre performance et résultats du second niveau que sont par exemple, le salaire, les primes, les promotions, les témoignages d'appréciation ou encourent le sentiment d'avoir accompli quelque chose de valable.²
- **La valence** : la valence correspond à la probabilité des conséquences pour une personne, c'est la valeur attribuée par l'individu à un résultat attendu.

La valence peut changer d'une situation à une autre, et donc étroitement liée à la hiérarchie des valeurs propres à une personne, les spécialistes aboutissent à la conclusion que, pour une attente donnée, ces trois variables agissent de manière multiplicative et dès que l'une est faible, la motivation pour l'attente est faible.

¹ Etienne Serupia semuhoza "théorie de la motivation au travail" page 79-80

² Etienne Serupia semuhoza "théorie de la motivation au travail" page 80.

5. La théorie d'Alderfer « ERD » :

Alderfer (1969), propose la théorie ERD (ERG), comme une adaptation de la théorie des besoins en situation de travail. Alderfer propose que la motivation de l'individu consiste à agir en vue de satisfaction trois catégories de besoins : le besoin d'existence (E), le besoin de rapport sociaux (R) et les besoins de développement personnel (D).¹

- **Les besoin d'existence** : ou besoin matériel, sont satisfaits par la nourriture, l'air, l'eau, le salaire, les avantages sociaux et les conditions de travail.²
- **Les besoin de relations** : ou sociaux se rapportant au désir d'établir et d'entretenir de relations interpersonnelles avec des collègues, des supérieurs, des subordonnés, des amis avec de la famille.
- **Les besoin de se développer** : de progression ou de croissance sont des besoins qu'exprime un individu en cherchant toute occasion de progresser personnellement, à sa propre façon, en apportant une contribution créatrice et productive à son travail. Même ouvrage et page.

¹ Patrice Roussel, « rémunération, motivation et satisfaction au travail », Édition, economica, 1996, p 37.

² Etienne Serupia semuhoza « théorie de motivation au travail », 2010 page 53

Section 03: Liens entre la rémunération et la motivation.

1. la théorie des besoins, la théorie des attentes et la théorie de l'équité

1.1 La théorie des besoins (Modèle MASLOW) :

A chaque niveau de la pyramide des besoins de MASLOW, on peut théoriquement faire correspondre une pratique de rémunération :

- Besoins physiologiques = SMIC, Minima conventionnels, (Nourriture, logement) indexation.
- Besoins de sécurité (emploi, hygiène = périphériques statutaires, et condition de travail) augmentations générales
- Besoins d'appartenance = intéressements, participation (Solidarité, convivialité, ambiance) plan d'épargne
- Besoins d'estime = bonus, augmentation individuelle, (Être reconnu, consulté, informé ...) périphérique sélectif, stock option
- Besoins d'autoréalisation = bonus, promotion.

A cette hiérarchisation des besoins humains, MASLOW ajoute quelques observations complémentaires. Ainsi un besoin de rang supérieur se manifeste seulement lorsque les besoins de rang inférieur sont déjà pour une large part satisfaits. Dans ces conditions, proposer la réalisation de soi et l'estime des autres comme mobiles d'engagement dans un travail professionnel n'a aucun sens, si ce travail ne garantit pas d'abord un minimum de confort et de sécurité par un salaire convenable

1.2 La théorie des attentes (VROOM)

La théorie des attentes considère ainsi que la motivation est le produit de trois perceptions :

E exprime le niveau d'attente de l'individu (Expectation en anglais), autrement dit la perception qu'il a des performances qu'il peut atteindre en fonction des efforts qu'il fournit ¹

I exprime l'instrumentalité, c'est-à-dire la perception de la récompense que l'individu peut obtenir en fonction de sa performance ;

¹ Weiss, Op.Cit, p 350.

V exprime la valence ou la valeur affective que représente la récompense obtenue pour la performance réalisée.

La formule de la motivation (M) est alors $M = V \cdot I \cdot E$

Selon cette théorie, l'individu travaille pour le futur parce qu'il attend un résultat. Il peut s'agir d'une performance ou d'une rétribution de la performance. Ainsi la motivation ne dépend pas du passé mais du futur, qui est par nature incertain.¹

1.3 La théorie de l'équité (J. Stacey ADAMS)

Selon ADAMS l'individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution de son travail est en ligne avec sa contribution, on est dans la première phase du processus de comparaison, là alors on peut développer la question d'écart entre le salaire estimé et le salaire perçu. Le processus de comparaison s'étale sur une deuxième phase : un salarié peut éprouver de l'iniquité après avoir comparé sa rémunération et les efforts qu'il fournit dans son emploi à ceux d'autres personnes qu'il prend comme point de repère.

2. La rémunération de la compétence

La rémunération ne dépend plus de critères impersonnels exogènes à la situation de travail (diplômes, ancienneté, etc.), mais d'un jugement sur la compétence individuelle. Il ne s'agit plus d'attribuer des niveaux de rémunération à des postes de travail à priori, mais d'évaluer et de valoriser des compétences effectivement mobilisées par chaque individu.

Ces derniers doivent être reconnues et validées par l'entreprise. La compétence individuelle s'observe d'abord dans le niveau de maîtrise de la fonction, c'est-à-dire un cadre délimité qui prédéfinit sa contribution, son rôle et son niveau de responsabilité.

La rémunération des compétences n'a pas pour objectif de remplacer les grilles de rémunération existantes, elle doit être utilisée en complémentarité afin de faire coexister au sein du système de rémunération :

La rémunération de l'emploi qui fixe un revenu minimum et constitue une garantie collective ;

¹ Cadin et al, op.cit, p360

La rémunération de la performance collective par le biais de l'intéressement ou la participation ;

La rémunération de la performance individuelle qui valorise l'atteinte d'objectifs annuels.

La rémunération du développement des compétences qui encourage le salarié dans sa capacité d'évolution.¹

Il s'agit donc d'imaginer des modes de rémunération mixtes associant augmentations collectives et augmentations individuelles, et d'encourager ainsi le salarié à révéler ses compétences.

3. La motivation par les éléments de la rémunération

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

Pour susciter la motivation chez les salariés, les entreprises peuvent jouer sur les conditions de rémunération directe. La rémunération directe se compose principalement d'une part fixe c'est-à-dire le salaire de base. D'autre part elle est composée de la rémunération directe variable ou salaire de performance liée au mérite individuel ou collectif. Afin de motiver les salariés, les entreprises doivent proposer des salaires attractifs par rapport à la concurrence.²

Les entreprises ont tout intérêt à offrir des rémunérations plus élevées que celle proposées sur le marché du travail ; le but étant d'attirer une main d'œuvre de qualité, de la fidéliser mais également d'inciter les salariés à l'effort, en d'autres termes à la motivation.

L'entreprise motive ses salariés par le biais des conditions de rémunération directe variable ou de performance, notamment en accordant des bonus, des gratifications ou encore des primes d'objectifs. Dans ce cas de figure, la motivation des salariés est essentiellement

¹ Elisabeth lecoeur, « La gestion des compétences », ED 2009, p186

² OU.TIRCHI, « la gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail » thèse de magister en science économique, université mouloud maamri, 17-07-2012, p92.

impulsée par des aspects purement financiers. Les entreprises peuvent aussi accorder à leurs salariés des rémunérations indirectes. Ce type de rémunération concerne les avantages en nature, les avantages sociaux et les périphériques légaux.

Toutes ces modalités de rémunération indirecte contribuent largement à la motivation des salariés et créent dans le même temps un levier de performance pour l'entreprise. Ainsi pour susciter cette motivation, les entreprises peuvent accorder des primes d'intéressement permettant de récompenser financièrement leurs collaborateurs par rapport aux résultats et aux performances obtenus. Les entreprises d'au moins 50 salariés peuvent également accorder des primes de participation à leurs salariés si l'entreprise réalise un niveau de performance élevé, ce qui va produire chez le salarié la volonté de faire davantage d'effort et de redoubler de motivation. L'entreprise peut aussi proposer à ses salariés des plans d'épargne entreprise. Ces dispositifs bloqués pendant plusieurs années¹⁹ vont permettre à l'entreprise de garder et de fidéliser sa main d'œuvre, développant ainsi le sentiment d'appartenance à l'organisation. Enfin les entreprises françaises peuvent permettre aux salariés d'acquérir des parts dans l'entreprise grâce aux stock-options ils permettent aux salariés d'acheter des actions de leur entreprises à un prix d'exercice fixé d'avance au terme d'une période donnée. Ce dispositif développe le sentiment d'appartenance à l'entreprise et à ses valeurs. Cela va stimuler et encourager la motivation des collaborateurs.¹

4. Les conditions pour que les rémunérations soient motivantes

Les cinq conditions pour que les rémunérations soient motivantes :

- Les employés doivent attacher une valence²⁰ positive élevée aux rémunérations ;
- Les employés doivent croire qu'une bonne performance est réellement suivie d'une rémunération élevée ;

Les employés doivent croire que la qualité du travail qu'ils font dépend dans une large mesure de l'effort qu'ils déploient.

Cela signifie qu'ils doivent considérer qu'ils peuvent maîtriser la qualité du travail qu'ils réalisent. Si cette condition n'est pas remplie, les employés ne croiront pas que fournir des efforts dans le travail permette éventuellement d'obtenir une rémunération élevée ;

¹ L.Lethielleux, « L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines », ED Gualino, 5^{ème} édition, 2012, p84.

- Les employés doivent considérer que les résultats positifs attachés une bonne performance sont plus importants que ceux négatifs. Selon la théorie des attentes, quand des conséquences négatives sont perçues comme résultant d'une action, l'effet de résultats positifs peut être annihilé. Ainsi, un plan de rémunération doit créer des conditions dans lesquelles un grand nombre de résultats ayant des valences positives élevées et un nombre minimum de résultats ayant des valences négatives sont considérés être liés à la performance ;

- Les employés doivent considérer que faire du bon travail est le plus attractif de tous les comportements possibles. Seulement alors, ils seront motivés pour orienter leurs efforts vers la réalisation d'un bon travail. C'est-à-dire, la motivation pour bien travailler doit être plus forte que la motivation pour tout autre comportement.¹

¹ P. Roussel, op.cit, p 108-109.

Conclusion

Un personnel motivé représente un atout clé pour toute entreprise. Motiver les salariés doit être un des objectifs majeurs pour ces dernières, en améliorant les facteurs de motivation au travail pour fidéliser et attirer les personnes compétentes.

Les théories de motivation sont nombreuses, chacune d'entre elles à sa propre vision.

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

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

Chapitre III

Introduction

Pour clarifier ce qu'on a traité dans les deux premiers chapitres, un troisième chapitre sera consacré à une étude sur le terrain, plus précisément à l'entreprise **BMT (Bejaia Mediterranean Terminal) - SPA**.

Nous allons se focaliser sur l'entreprise BMT pour traiter son système de rémunération et la motivation au travail, et traiter l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de cette entreprise.

Ce chapitre portera essentiellement sur trois parties à savoir :

- Une présentation générale de l'entreprise ;
- Délimitation du champ de l'étude ;

Section 1 : La présentation de l'entreprise d'accueil BMT.

BMT (Bejaia Mediterranean Terminal) - SPA est une jointe venture entre l'Entreprise Portuaire de Bejaia. **EPB** est l'autorité portuaire qui gère le port de Bejaia. **PORTEK System and Equipment**, une filiale du groupe **PORTEK**, est un opérateur de Terminaux à conteneurs présent dans plusieurs ports dans le monde est également spécialisé dans les équipements portuaires.

L'activité principale de BMT est la gestion et l'exploitation du Terminal à conteneurs. Sa mission principale est de traiter dans les meilleures conditions de délais, de coûts et de sécurité, l'ensemble des opérations qui ont rapport avec le conteneur. Pour ce faire, elle s'est dotée d'équipements performants et de systèmes informatiques pour le support de la logistique du conteneur afin d'offrir des services de qualité, efficaces et fiables pour assurer une satisfaction totale des clients.

BMT veille au développement et à la gestion de son terminal à conteneurs où l'intégrité, la productivité, l'innovation, la courtoisie, et la sécurité sont de rigueur. BMT est constamment soucieuse des intérêts de ses clients avec lesquels elle partage le souci de performance et de coût.

Elle met à la disposition de ses clients des ressources humaines et des moyens nécessaire pour optimiser sa productivité et atteindre des niveaux de performance concurrentielle.



1. l'historique :

Dans son plan de développement 2004-2006, l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) avait inscrit à l'ordre du jour le besoin d'établir un partenariat pour la conception, le financement, l'exploitation et l'entretien d'un terminal a conteneurs au port de Bejaia.

Dés lors l'EPB s'est lancées dans la tache d'identifier les partenaires potentiels et a arrêté son choix sur le groupe PORTEK qui est spécialisé dans le domaine de la gestion des terminaux a conteneurs. Le projet a été présenté au conseil de participation de l'état (CPE) en février 2004, le CPE a donné son accord au projet en mai 2004.

Sur accord du gouvernement Bejaia Méditerranéen Terminal Spa « BMT Spa » a vu le jour avec la jointe venture de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) a 51% et PORTEK une société Singapourienne a 49%, PORTEK est un opérateur de terminaux spécialisé dans les équipements portuaire il est présent dans plusieurs port dans le monde.

En 2011 PORTECK Systems and Equipment, a été racheté par le groupe Japonais MITSUI.

2. Emplacement Géographique :

Implanté au centre du pays, au cœur de la méditerranée dans le nord du continent africain, le Port de Bejaia occupe une situation géographique stratégique. Il dessert un hinterland important et très vaste. La ville, le Port et le terminal à conteneurs de Béjaia disposent de ce fait de voies de communication reliant l'ensemble des routes du pays, des voies ferroviaires et à proximité d'un aéroport international.

Figure 04 : Emplacement géographique de BMT Bejaia



Source: l'entreprise BMT

3. Principes des activités BMT:

Bejaia Mediterranean Terminal reçoit annuellement un grand nombre de navires pour lesquels elle assure les opérations de planification, de manutention et d'acconage avec un suivi et une traçabilité des opérations.

1. Les opérations

1.1 Opérations planification :

- Planification des escales
- Planification déchargement/chargement
- Planification du parc à conteneurs
- Planification des ressources : équipes et moyens matériels

1.2 Opérations de manutention :

- La réception des navires porte conteneurs
- Le déchargement des conteneurs du navire
- La préparation des conteneurs à embarquer
- Le chargement des conteneurs du navire

1.3 Opérations d'acconage :

- Transfert des conteneurs vers les zones d'entreposage
- Transfert des conteneurs frigorifiques vers la zone « reefers »
- Mise à disposition des conteneurs aux services de contrôle aux frontières
- Mise à disposition des conteneurs vides pour empotage
- Suivi des livraisons et des dépotages
- Suivi des restitutions et des mises à quai pour embarquement
- Gestion des conteneurs dans les zones de stockages
- Sécurité absolue sur le terminal

2. Les équipements de la productivité de BMT

BMT avait procédé à la définition et à l'achat de produits, équipements, et de systèmes de gestion du terminal permettant d'atteindre une très bonne productivité dans l'exploitation et une efficacité dans les opérations de traitements des conteneurs et un système de télésurveillance pour assurer la sécurité de la marchandise les systèmes en question sont :

- Un système logiciel pour la gestion des opérations du terminal
- Un système de communication de données se terrain en temps
- Un système de positionnement des transporteurs et de conducteur
- Un système de supervision des équipements et des infrastructures
- Une télé surveillance du par cet de ses périmètres

4. Objectifs, Acquis et valeur de BMT

3.1 Les objectifs :

BMT à pour objectif de faire de son terminal à conteneur une infrastructure moderne à même de répondre aux exigences les plus sévères en matière de qualité dans le traitement du conteneur.

La mise à disposition d'une nouvelle technologie dans le traitement du conteneur pour :

- Un gain de productivité
- Une réduction des coûts d'escale
- Une fiabilité de l'information
- Un meilleur service clientèle
- Faire face à la concurrence nationale et internationale
- Propulser le terminal au stade international
- Gagner des parts importantes du marché
- Cibler 150 000 EVP à partir 2008 et entre 5% 10% de part de marché
- Augmenter la productivité de la manutention
- Développer le transport de bout en bout
- Améliorer le rendement et écourté les temps d'escale
- Mettre en place des procédures efficaces de gestion et une prestation de service répondant aux normes universelles
- Satisfaction complète de la clientèle et usagers portuaires en matière de transport et de manutention
- Prise en charge totale et entière des soucis du consignataire pour tout ce qui concerne le conteneur
- Tenir l'engagement d'assurer un service de qualité dans les meilleurs délais
- Offrir un niveau élevé de l'efficacité opérationnel pour les clients
- Améliorer le service et adopter les besoins du client
- Obtenir l'excellence dans la gestion des opérations terminales
- Créer de l'emploi

a. Principaux acquis :

Les performances réalisées depuis la mise en concession de BMT :

- Augmentation de rendement de 8–10 à 25-30 unités de conteneurs / H
- Croissance de trafic conteneurs de 100.050 EVP (2007) à 120 000 Evp
- Réduction importante des séjours à quai des navires 25 h à 12 heures
- Formation du personnel aux nouvelles technologies de manutention et de gestion du terminal
- Accélération des formalités douanières grâce à l'installation du guichet unique

3.3. Les valeurs de BMT Spa :

BMT veille au développement et à la gestion de son terminal à conteneurs où l'intégrité, la productivité, l'innovation, la courtoisie, et la sécurité sont de rigueur. BMT est constamment soucieuse des intérêts de ses clients avec lesquels elle partage le souci de performance et de coût. Elle met à la disposition de ses clients des ressources humaines et des moyens nécessaire pour optimiser sa productivité et atteindre des niveaux de performance concurrentielle.

➤ *INTEGRITE:*

Intégrité, en esprit et en forme, est notre règle de conduite et d'engagement. Nous œuvrerons, en toute circonstance et à tout moment, avec le respect absolu de l'intégrité et de L'honnêteté dans notre environnement de travail. Mentir, voler, décevoir, soudoyer, accepter des faveurs, ou faire du favoritisme vont à l'encontre de l'intégrité. L'intégrité est notre Guide et Centre de Gravité.

➤ *INNOVATION*

Montrer de la curiosité et stimuler les nouvelles idées et la créativité. Rechercher de nouvelles opportunités d'affaires. Avoir le courage de remettre en cause les vérités établies et oser explorer de nouveaux champs et horizons. Comprendre et gérer les risques.

➤ *PERFORMANCE*

Toujours rechercher les solutions les plus appropriées et partager son expérience. Développer l'expertise de manière continue et ciblée. Faire preuve de compétence commerciale et d'orientation clientèle. Rechercher la simplification. La clarté et éviter les activités qui n'ajoutent pas de valeur. Promouvoir la diversité.

➤ *TENACITE*

Fixer des objectifs ambitieux et respecter ses engagements. Prendre des décisions et s'assurer de leur réalisation. Travailler en équipe, éliminer les barrières et s'imposer des exigences constructives mutuelles. Montrer de la persévérance jusqu'à l'aboutissement et se concentrer sur les points importants.

➤ *SECURITE*

Contribuer à la protection de la santé, à l'amélioration de la sécurité et des conditions de travail dans notre entreprise. Veiller à l'application des règles relatives à la protection des employés, des clients, et des visiteurs. Protéger et agréments l'environnement de travail et respecter la protection de l'environnement et les directives HSE. Assurer la sécurité des biens de nos clients.

➤ *COURTOISIE*

Le client est la raison d'être de notre simple existence. Lui montrer qu'il est le centre de notre souci et l'objet de notre entreprise. Montrer du respect à l'égard des services, de l'autorité, de la hiérarchie et des règlements établis. Respecter l'éthique du professionnalisme et de la décence sociale. Respect en tout temps ses collègues.

5. STRUCTURES ORGANISATIONNELLES DE BMT:

1. Les Différentes Structures de BMT

1.1 Direction Générale :

A sa tête le Directeur Général qui gère la société BMP Spa, à le pouvoir de décision, administre l'entreprise, assigne des directives au directeur Général Adjoint qui fait la liaison et coordonne entre les différentes directions de BMT.

1.2 Direction des Ressources Humaines et Moyens:

La Direction des Ressources Humaines et Moyens est assuré par le DRHM. La DRHM est placé sous l'autorité directe de Directeur Général

Sa mission principale est de mettre en œuvres des systèmes de gestion intégrée à la stratégie de BMT pour atteindre ses objectifs et qui traduisent une adéquation entre les impératifs économiques et les attentes du personnel:

- ✓ Acquérir des ressources humaines en nombre et en qualité;
- ✓ Assurer l'évolution de la carrière du personnel;
- ✓ Planifier le développement du personne (Formations, séminaires...etc.);
- ✓ Assurer la rémunération;
- ✓ Elaboration et prise en charge des dossiers sociaux;
- ✓ Assurer l'approvisionnement et les achats
- ✓ Gestion des projets de l'entreprise
- ✓ Assurer le suivi de la gestion des stocks en fourniture de tout matériel à utiliser à la BMT;
- ✓ Assurer et garantir la sécurité du personnel et du patrimoine de la BMT;
- ✓ Assurer la propreté au sein de la BMT par des agents d'entretien et d'assainissement.

1.3 Direction des Finances et Comptabilité :

La mission de La Direction des Finances et Comptabilité est :

- ✓ Veiller à l'adéquation de la politique financière de l'entreprise avec les objectifs globaux;
- ✓ Coordonner et suivre les relations avec les institutions financières;
- ✓ Assurer les relations avec les banques, et les administrations fiscales et parafiscales;
- ✓ Assurer le recouvrement des créances de toute nature;
- ✓ Etablir et suivre les budgets et les plans de financement;
- ✓ Elaborer les plans de financement en assurant l'actualisation et l'exécution;
- ✓ Déterminer, rechercher et négocier les financements les plus appropriés en relation avec les établissements concernés;
- ✓ veiller à l'application des règles comptables et à la tenue correcte des livres au sein de la société;
- ✓ Elaborer le bilan et autres états financiers et comptables;
- ✓ Etablir et analyser le bilan de fin d'année.

1.4 Direction Marketing :

La Direction Marketing est restructurée récemment après la jonction des trois départements (Commercial + Marketing + Informatique).

Sa mission est de :

- ✓ Élaboration une politique commerciale et tarifaire.
- ✓ Élaboration le plan marketing.
- ✓ Coordonner et veiller à la bonne exécution des actions marketing.
- ✓ Assumer le rôle de représentation de l'entreprise en Algérie et à l'étranger.
- ✓ Participer à l'élaboration du Business Plan.
- ✓ Assurer la veiller technologique en matière de la communication et de l'information.
- ✓ Elaboration des plans d'action de l'entreprise en termes d'efficacité de facturation de recouvrement et d'amélioration de la relation client.
- ✓ Administration du système logiciel CTMS

1.5 Direction des Opérations :

La mission de la Direction des Opérations est de :

- ✓ Assurer la planification des escales, de parc à conteneurs et la planification des ressources, équipes et équipements.
- ✓ Prendre en charge les opérations de manutentions, comme la réception des navires porte conteneurs et leurs chargements et déchargement.
- ✓ Suivre les opérations de l'acconage tel que : le suivi des livraisons, dépotages, restitutions du vide et le traitement des conteneurs frigorifiques
- ✓ Assurer la logistique.

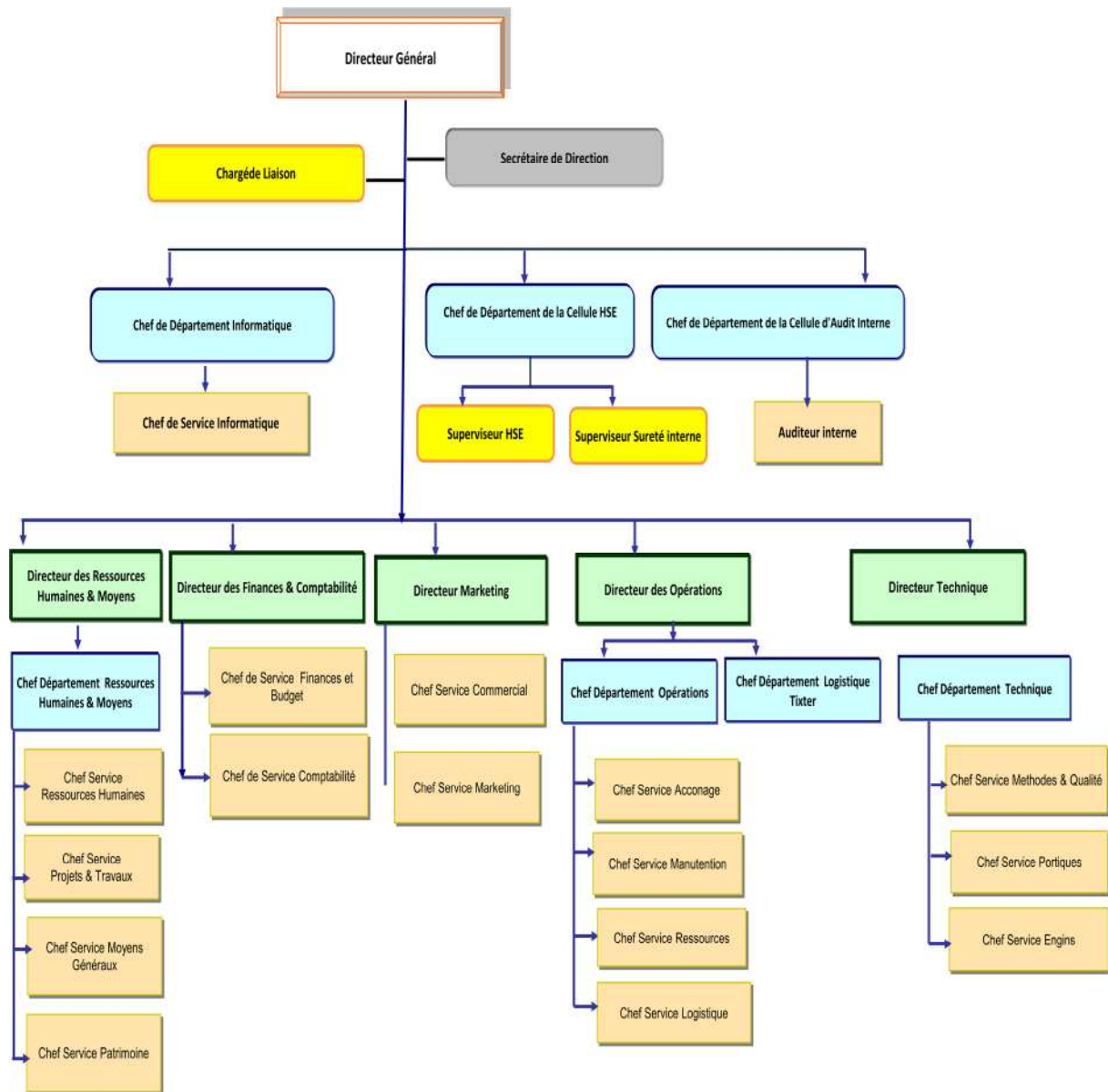
1.6 Direction Technique :

La mission de la Direction Technique est d'assurer une maintenance préventive et curative des engins du parc à conteneurs.

La mission opérationnelle est de :

- ✓ La maintenance et l'entretien des différents engins;
- ✓ Soutenir les maintenances manager dans des issues mécaniques d'équipement du port;
- ✓ Maintenir et trouver la panne défectueuse des mécanismes;
- ✓ Résolution des problèmes (issues) chronique de la machine;
- ✓ Amélioration de la performance par l'optimisation de procédures PM;
- ✓ Fournir le support technique à tout le métal du port;
- ✓ Entretien, installation, test, mise à jour, préparation et dépannage du matériel du port;
- ✓ Enregistrement historique d'entretien de machines de maintenance;
- ✓ Exécuter la maintenance et la préparation préventives des machines de productions;
- ✓ Fournir la formation technique pour le personnel interne et externe.

Figure n°05: L'organigramme général de BMT SPA



Source : BMT Spa

Section 02:Présentation de l'enquête.

Afin d'avoir une vision d'ensemble sur l'impact de la rémunération sur la motivation de personnel au sein de BMT Bejaïa nous avons mené une étude quantitative, un questionnaire est utilisé pour collecter des informations et tenter de répondre d'une façon générale à notre problématique.

1. La démarche méthodologique de l'enquête

De cette section est de présenter notre étude sur la pratique de la motivation par rémunération à l'entreprise BMT. Autrement dit, le but est de rendre visible la réalité de pratique de cette politique de rémunération comme source initiale de la motivation au niveau de l'entreprise BMT, de comprendre et d'expliquer par la suite le comportement des ressources humaines vis-à-vis de cette pratique. Pour commencer, il est important de rappeler les objectifs de la recherche, par la suite, on expliquera les processus de collecte des données, et pour finir, de présenter la méthode de traitement des résultats.

2. Objectifs de la recherche

L'objectif recherché à travers notre étude est de répondre à la problématique suivante : quel est l'impact de la rémunération sur la motivation des ressources humaines au sein de

BMT Bejaïa ?

Pour répondre à cette problématique, nous avons formulé les hypothèses suivantes qui seront soumise à des confirmations ou des infirmations.

- BMT utilise la rémunération comme facteur principal pour la motivation au travail
- La rémunération est un déterminant qui intervient directement dans le processus de motivation, mais elle reste insuffisante pour motiver les salariés. Elle n'est donc pas le déterminant le plus décisif, ne pas être motivé par la rémunération n'implique pas que les salariés ne sont pas motivés au travail.

3. La méthodologie de l'enquête

Notre enquête est basée sur un questionnaire qui comporte 20 questions et que nous allons répartir sur un ensemble de salariés de l'entreprise BMT de toutes les catégories professionnelles (échantillons de 24 employés).

Nous allons élaborer notre questionnaire en respectant les étapes suivantes :

- En premier lieu, nous allons collecter des renseignements sur les salariés tout en gardant l'anonymat de chacun d'eux ;
- En deuxièmes lieu, nous allons interroger les salariés sur le système de rémunération et sa structure ;
- En dernier lieu, nous allons traiter principalement la motivation des salariés par la rémunération et leur degré de motivation par rapport aux autres aspects de l'emploi.

Section 03: L'analyse et interprétation des résultats

Cette section fait l'objet d'élaboration et d'analyse des tableaux statistiques qui contiennent les caractéristiques des données personnelles de la population étudiée. On cherche à connaître les qualités qui caractérisent les enquêtés quel que soit leur sexe, âge, niveau d'instruction, ancienneté et catégorie socioprofessionnelle et à aider le chercheur et les lecteurs à comprendre la structure ainsi que le contexte dans lequel l'enquête s'est déroulée.

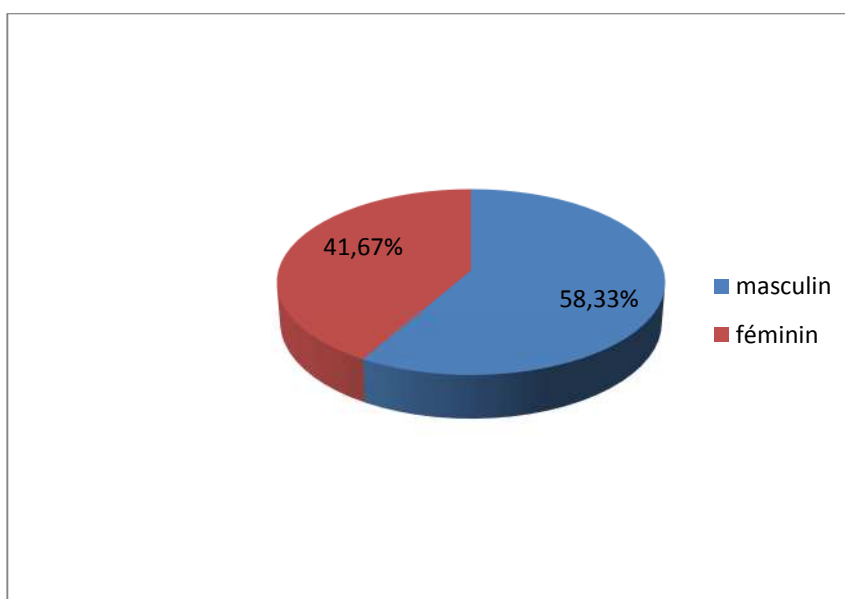
Notre étude concerne les différentes catégories socioprofessionnelles, à savoir, les cadres, les agents de maîtrise et les techniciens, afin d'étudier l'effet de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise BMT Bejaia.

Tableau n°03 : présentation de genre

Sexe	Nombres	Pourcentages
Masculin	14	58,33%
Féminin	10	41,67%
Total	24	100%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure n°06 : présentation de genre



Source : réalisé par nous-mêmes.

A partir du tableau n°1 et figure n°1, en se référant au pourcentage obtenu par le biais du questionnaire, nous constatons que la tranche prédominante des employés et celle des hommes avec 58.33%, néanmoins, les femmes occupent une place considérable dans l'entreprise, elle représente 41.67% de l'ensemble de l'échantillon étudié.

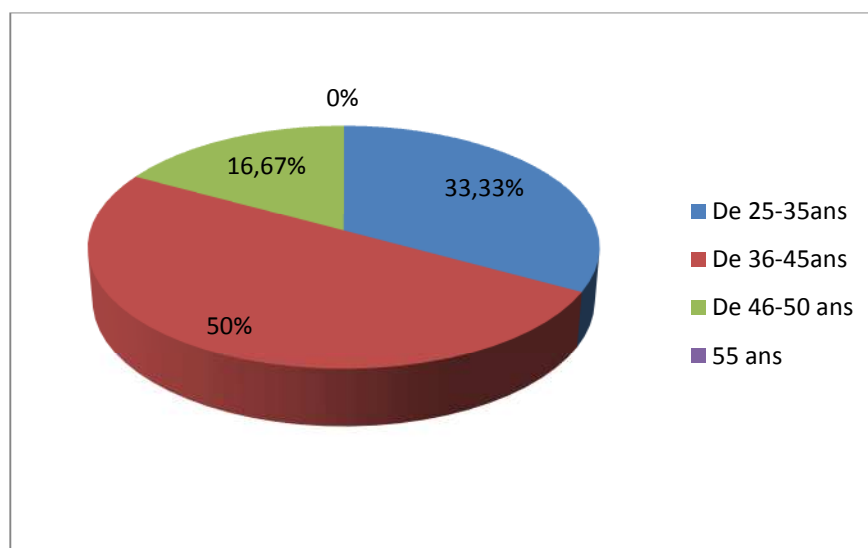
Chapitre III : L'impact de rémunération sur la motivation des salariés

Tableau n°04 : présentation des tranches d'âge des salaires enquête

Age	Nombre	Pourcentage
De 25-35ans	08	33,33%
De 36-45ans	12	50%
De 46-50ans	04	16,67%
De 55 ans et plus	00	00%
Total	24	100%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure n°07: présentation des tranches d'âge des salaires enquête



Source : réalisé par nous-mêmes

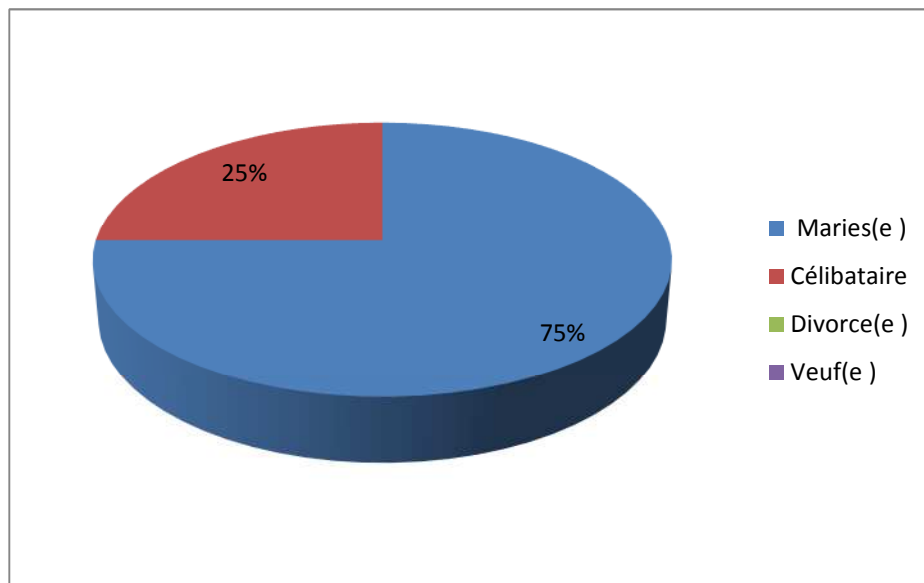
Les résultats obtenus à propos de l'âge du personnel indiquent que la moitié de la population sondée est âgée de 36-45 ans sont de 50%, dont l'âge de 25-35 ans sont de 33.33%, pendant qu'elle varie entre 0% a16.67% pour les âges les plus avancés. Ce qui nous laisse conclure que l'entreprise exploite bien les anciennes connaissances, ce qui lui revient que d'intérêts et d'avantages.

Tableau n°05 : Statut matrimonial

Statut	Nombre	Pourcentage
Maries(e)	18	75%
Célibataire	05	25%
Divorce(e)	00	00%
Veuf(e)	00	00%
Total	24	100%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure n°08: statut matrimonial



Source : réalisé par nous-mêmes

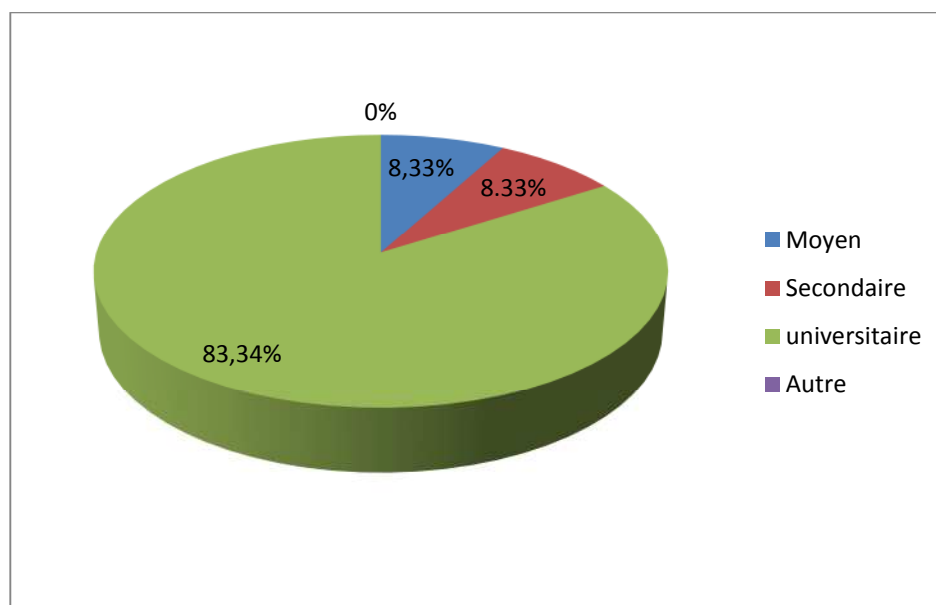
La plupart des employés enquêtés sont 75% mariés, et le reste 25% sont célibataires.

Tableau n°06: Présentation niveau d'instruction du personnel

Niveau	Nombre	Pourcentage
Moyen	02	08,33%
Secondaire	02	08,33%
Universitaire	20	83,34%
Autre	00	00%
Total	24	100%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure n°09: Niveau d'instruction du personnel



Source : réalisé par nous-mêmes

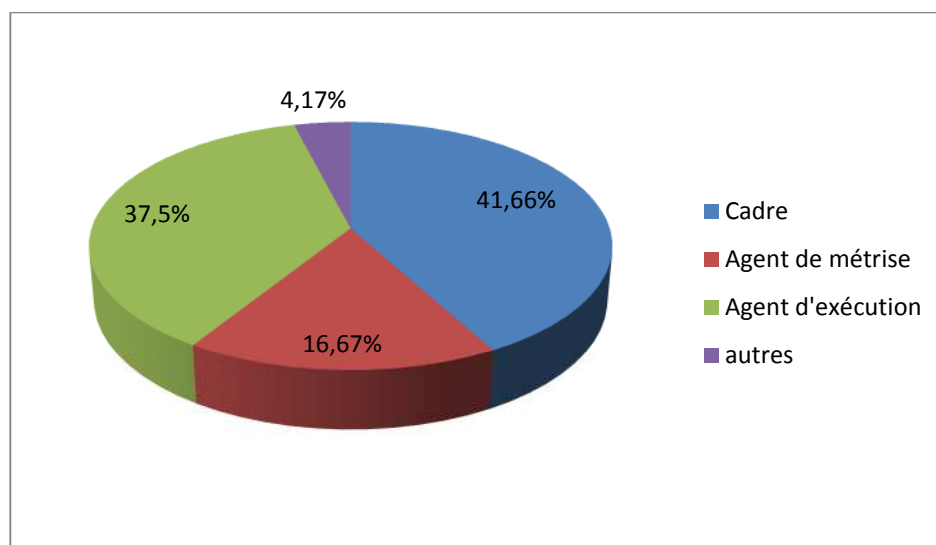
Selon le tableau n°4 et le figure n°4, nous constatons que 83.34% des participants à notre sondage qui ont un niveau universitaire, et pour les niveaux moyen et secondaire 8.33%, donc les salaires qui ont un niveau forte est considérable dans l'entreprise selon notre étude.

Tableau n°07: Présentation des catégories socioprofessionnelles

Catégorie	Nombre	Pourcentage
Cadre	10	41,66%
Agent de maîtrise	04	16,67%
Agent d'exécution	09	37,5%
Autres	01	04,17%
Total	24	100%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure n°10: les catégories socioprofessionnelles du personnel



Source : réalisé par nous-mêmes

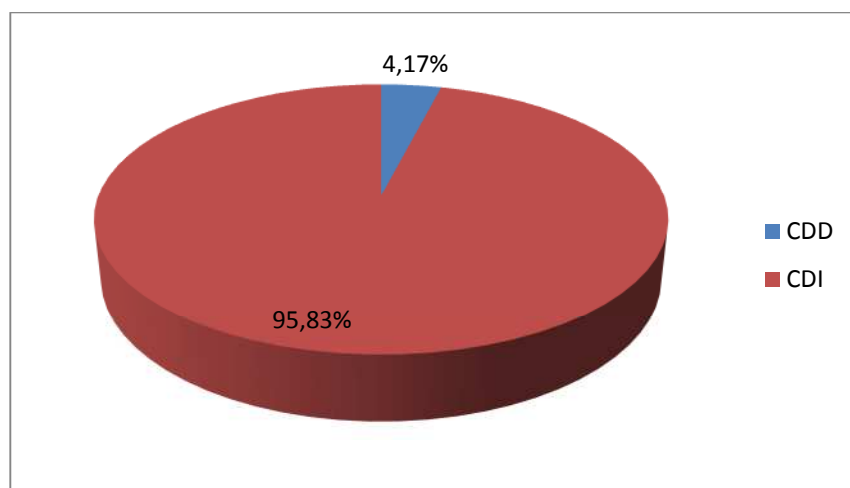
A partir de tableau n°05 et la figure n°05 nous constatons que la catégorie socioprofessionnelle des salariés dominante et celle des cadres avec 41.66% de l'ensemble des salariés concerne par l'étude, et 37.5% pour les agents d'exécution, 16,67% pour les agents de maîtrise et les autres forment la minorité de sondage avec 4.17% pour le dernier

Tableau n°07: Présentation de l'échantillon selon le type de contrat de travail

	Nombre	Pourcentage
CDD	01	4,17%
CDI	23	95,83%
Total	24	100%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure n°11: La répartition de l'échantillon selon le type de contrat de travail



Source : réalisé par nous même.

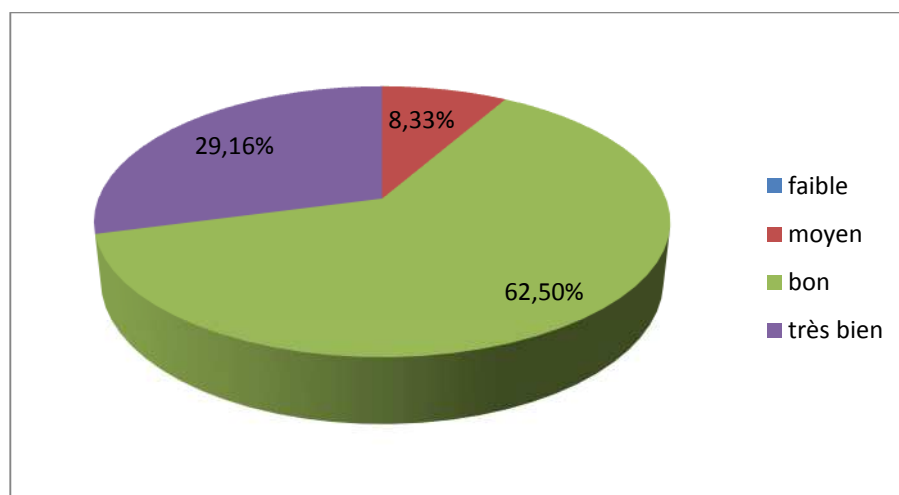
A partir de cette figure nous constatons que la plupart des employés ont un contrat a durée indéterminée avec un pourcentage de 95.83% donc peu de mouvement, il ya pas des entrants de l'extérieur, et 4.17% pour ceux qui ont un contrat a durée déterminée. Ce que explique que la situation des salarié avec un contrat a durée déterminée risque de perdre leur poste dès que leur contrat sera terminé, dans le cas ou le salarié a prouvé ses capacités et il a développé ses compétences l'entreprises peut transfère son contrat a durée indéterminée.

Tableau n°08:présentation de système de rémunération au sein de BMT:

	Nombre	Pourcentage
Faible	00	00%
Moyen	02	8,33%
Bon	15	62,5%
Très bien	07	29,16%
Total	24	100%

Source : réalisé par nous même

Figure n°12: la répartition de système de rémunération au sein de BMT:



Source : réalisé par nous même.

A partir de cette figure qui nous montre la perception des salariés vis-à-vis de la qualité de leur système de rémunération, nous constatons que plus de la moitié des enquêtés avec un taux de 62,50% jugent que le système de rémunération est bon, suivi de 29,16% des salariés qui affirment que le système de rémunération de BMT est très bien enfin 8% des salariés le jugent comme étant moyen.

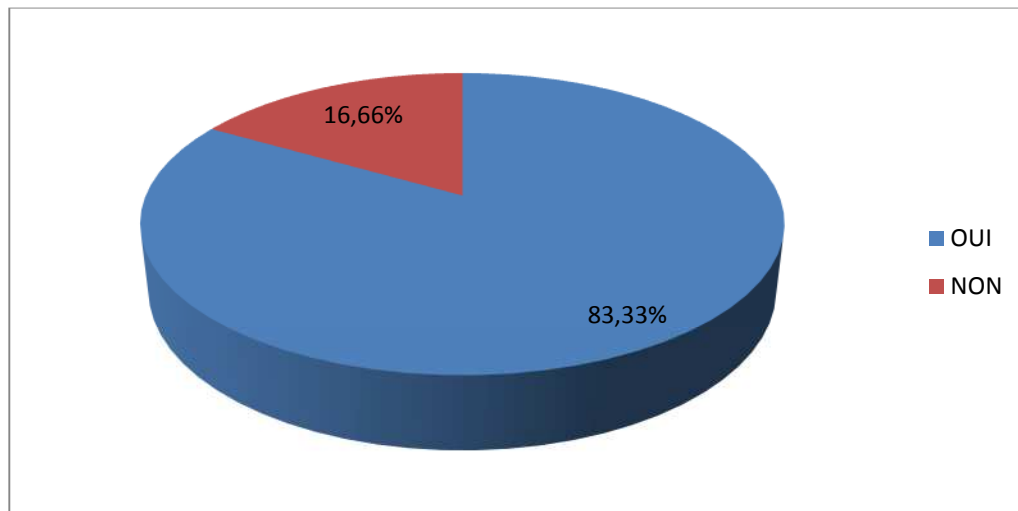
D'après ces résultats la majorité des personnes interrogées dans notre échantillon considère que le système de rémunération instauré par BMT est fondé sur des critères objectifs, ce qui le qualifie d'un système globalement cohérent.

Tableau n°09: Présentation des enquêtés par rapport à l'efficacité de la politique salariale de BMT:

	Nombre	Pourcentage
Oui	20	83,33%
Non	04	16,66%
Total	24	100%

Source : réalisé par nous-même.

Figure N°13: Répartition des enquêtés par rapport à l'efficacité de la politique salariale de BMT



Source : réalisé par nous même

Cette figure nous montre la répartition des enquêtés selon leurs perception par rapport à l'efficacité de la politique salariale de l'entreprise. Nous constatons que 83,33% des personnes interrogées jugent que le système de rémunération de BMT est efficace alors que les 16,67% restants jugent qu'il n'est efficace.

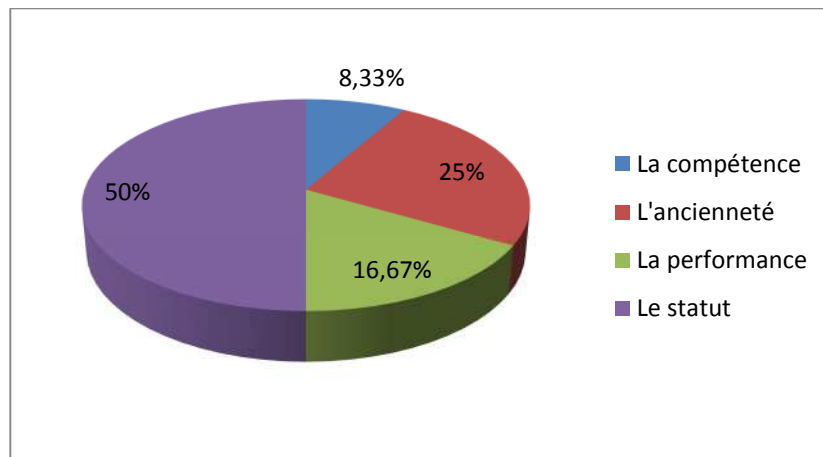
D'après les résultats obtenus, nous constatons que l'entreprise BMT dispose d'une politique salariale efficace, cette dernière a créé un sentiment de reconnaissance et d'équité reflétant le système de valeur, pour attirer les ressources humaines compétentes, conserver les performances et motiver les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

Tableau n°10: système de rémunération au sein de votre entreprise se fait prenant compte de:

	Nombre	Pourcentage
La compétence	02	8,33%
L'ancienneté	06	25%
La performance	04	16,67%
Le statut	12	50%
Total	24	100%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure n°14: système de rémunération au sein de votre entreprise se fait prenant compte de



Source : réalisé par nous-mêmes

D'après la figure N°09, on constate que 50% estiment que le déterminant principale de la rémunération au sein de BMT est le statut. Ensuite 25% pensent que leurs entreprises rémunère d'avantage l'ancienneté. Ensuite 16,67% estiment que la performance est un déterminant du système de rémunération.

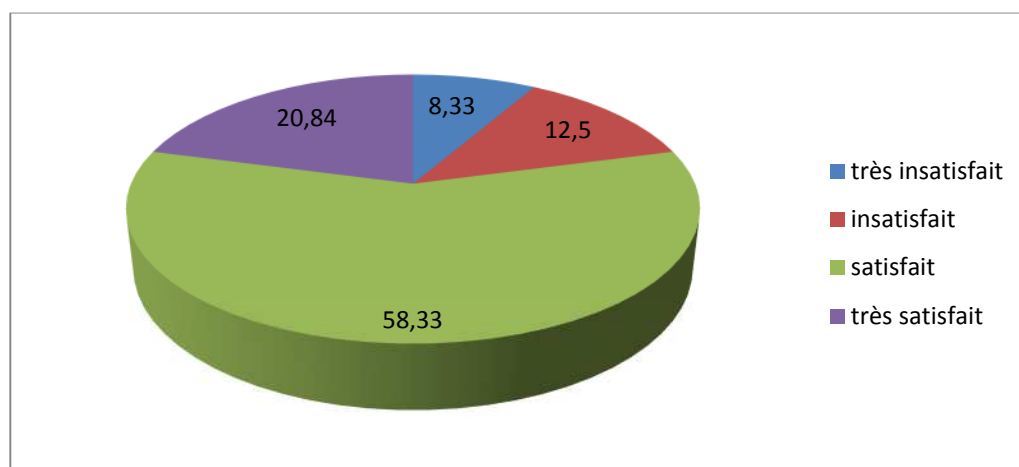
Enfin 8,33% jugent que BMT rémunère d'avantage la compétence. D'après ces résultats, on peut déduire que le principal déterminant pris en compte dans la détermination du système de rémunération global au sein de BMT est ni la performance, ni la compétence, ni l'ancienneté mais bel et bien le statut.

Tableau n°11: vous été satisfait de votre salaire par rapport à l'importance de travail que vous faites

	Nombre	Pourcentage
Très insatisfait	02	8,33%
Insatisfait	03	12,5%
Satisfait	14	58,33%
Très satisfait	05	20,84%
Total	24	100%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure n°15: Répartition des enquêtés selon leur degré de satisfaction vis-à-vis de leurs salaires.



Source : réalisé par nous-mêmes

En lisant la figure ci-dessus, nous déduisons que presque la totalité de l'échantillon interrogé, soit 58,33 % des personnes ont répondu par la satisfaction vis-à-vis de leurs salaires, contre seulement 12,5% qui sont insatisfait. En effet le taux de salariés très satisfait est de 20,84% et 8,33 est insatisfait.

D'après les résultats de cette figure, nous observons que la majorité des enquêtés interrogés sont satisfaits des salaires perçus tout en le jugeant équitables.

L'homme cherche dans le travail une certaine satisfaction et un degré de motivation vis-à-vis de son salaire pour améliorer ses performances. Même si le salaire est bas, on peut être motivé par l'ajout de certains avantages et priorités comme l'hygiène, l'environnement du travail, la sécurité en milieu du travail; H. Herzberg démontre scientifiquement que pour motiver l'homme au travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation du travail, de procéder à un enrichissement des tâches rendant le travail plus intéressant et valorisant pour le salarié.

Donc, l'insatisfaction des salariés est liée à l'inadéquation existante entre ce qu'ils veulent recevoir et ce qu'ils reçoivent effectivement.

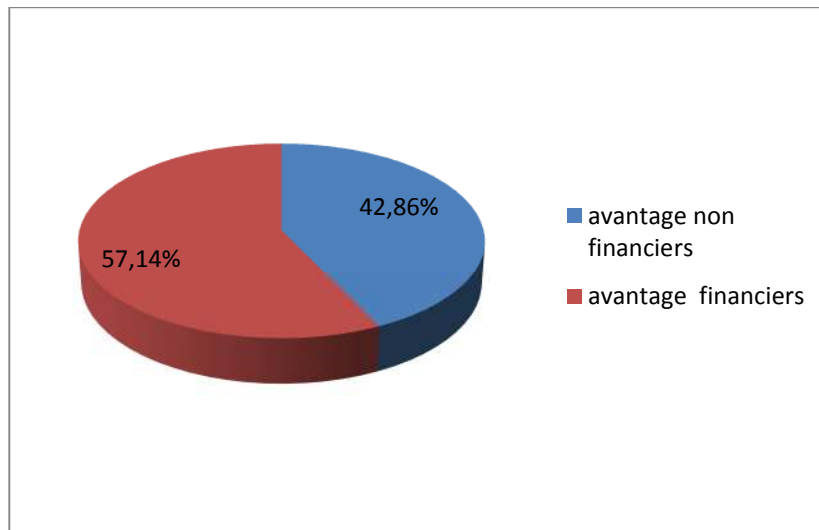
Chapitre III : L'impact de rémunération sur la motivation des salariés

Tableau n°12: les différents avantages.

	Nombre	Pourcentage
Avantage financiers	16	57,14%
Avantage non financiers	12	42,86%
Total	28	100

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure n°16: les différents avantages



Source : réalisé par nous-mêmes

D'après les figures n°11. 42,86% des salariés de l'entreprise BMT préféreraient avoir des avantages financiers que d'avoir des avantages non financiers. Par contre 57,14% des salariés préféreraient avoir des avantages non financiers.

On peut déduire que les salariés favorisent les avantages non financiers car ils jouiront de plus de liberté dans leurs utilisations comparées aux autres avantages non financiers

On conclut que le conditionnement socioculturel conduit les salariés à accorder une signification symbolique plus forte aux avantages financiers, car dans une société marchande l'argent représente un enjeu fortement valorisé.

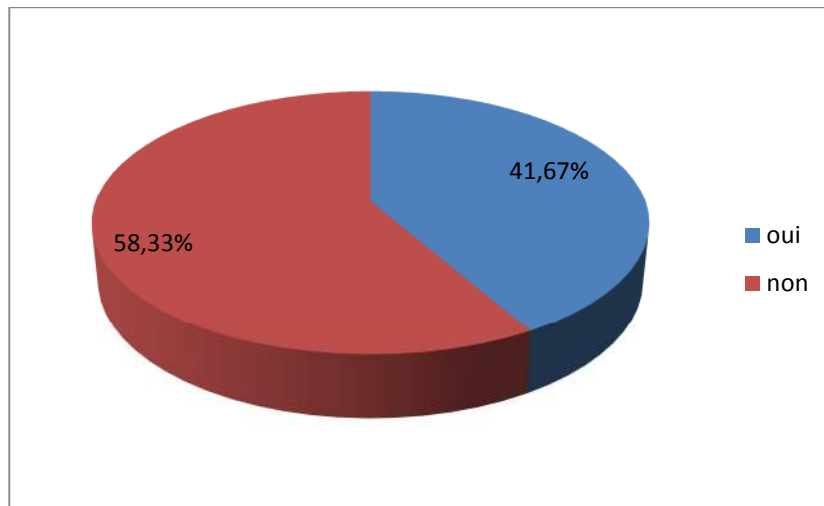
Chapitre III : L'impact de rémunération sur la motivation des salariés

Tableau n°13: Intention de départ des salariés pour un salaire plus élevé.

	Nombre	Pourcentage
Oui	10	41,67%
Non	14	58,33%
Total	24	100%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure n°17: Intention de départ des salariés pour un salaire plus élevé.



Source : réalisé par nous-mêmes

D'après les résultats de la figure N°12, nous remarquons que 58,33% des salariés ne quitteraient pas l'entreprise pour un salaire plus élevé ailleurs. Par contre 41,67% quitteraient pour un salaire plus élevé ailleurs.

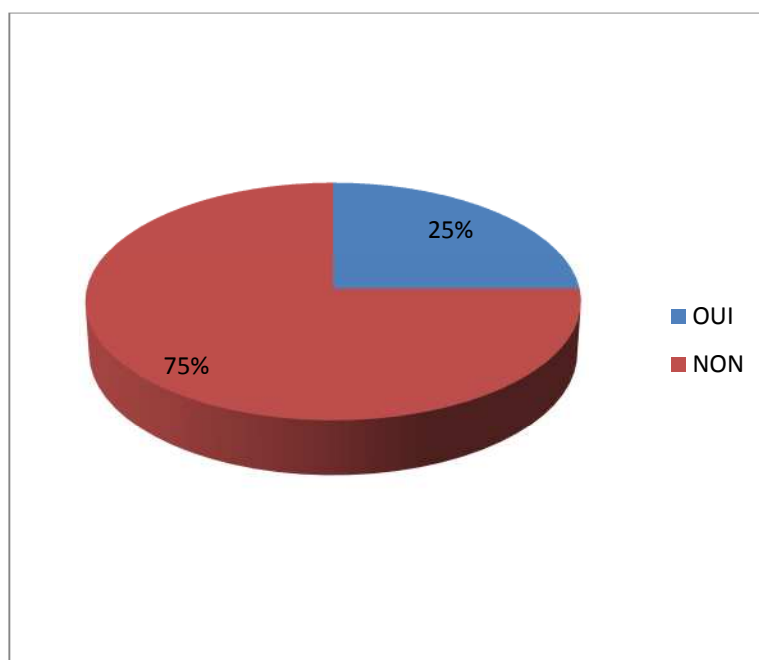
Nous déduisons donc que l'entreprise BMT a bien motivé et fidélisé ses salariés.

Tableau n°14: Intention de départ des salariés pour un poste plus intéressant ayant le même salaire.

	Nombre	Pourcentage
Oui	6	25%
Non	18	75%
Total	24	100%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure n°18: Intention de départ des salariés pour un poste plus intéressant ayant le même salaire



Source : réalisé par nous-mêmes

D'après les résultats de la figure N°13, 75% ne quitteraient jamais l'entreprise pour un poste plus intéressant de même salaire ailleurs. Par contre 25% quitteraient l'entreprise pour un poste plus intéressant et ayant même salaire.

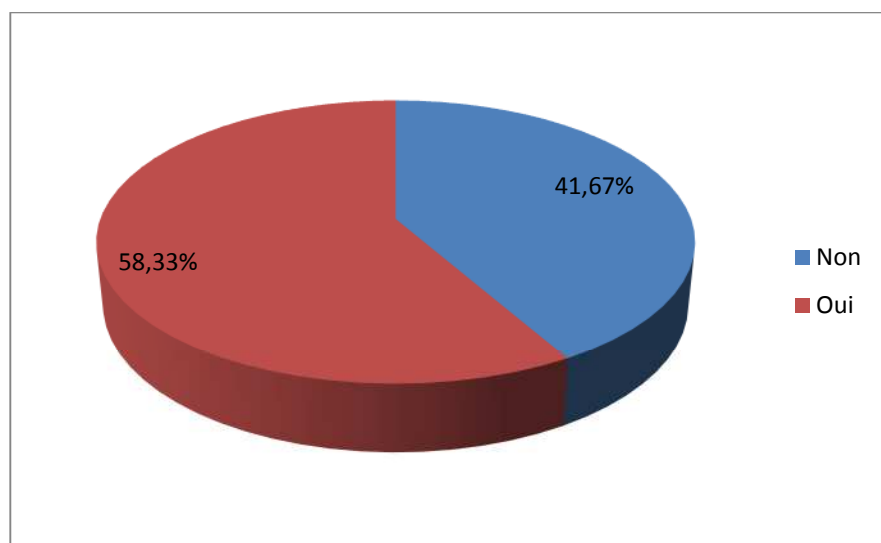
On remarque que la majorité des salariés ne veulent pas partir travailler au sein d'une autre entreprise qui leurs offrira le même salaire et un poste plus intéressant. On peut donc déduire que la rémunération est une source de motivation, mais on ne pas nier qu'il existe d'autres sources de motivation comme les conditions de travail, la possibilité de formation, la promotion et évolution professionnelle, la considération et l'estime.

Tableau n°15: La rémunération comme le facteur le plus motivant.

	Nombre	Pourcentage
Oui	10	41,67%
Non	14	58,33%
Total	24	100%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure n°19: La rémunération comme le facteur le plus motivant.



Source : réalisé par nous-mêmes

Selon la figure N°14, 58,33% des salariés estiment que la rémunération est le facteur le plus motivant. Par contre 41,67% des salariés jugent que la rémunération n'est pas le facteur le plus motivant.

Nous pouvons donc conclure que la rémunération est le principal facteur de motivation. Ces résultats viennent appuyer les résultats du classement des sources de motivation par degrés d'importance.

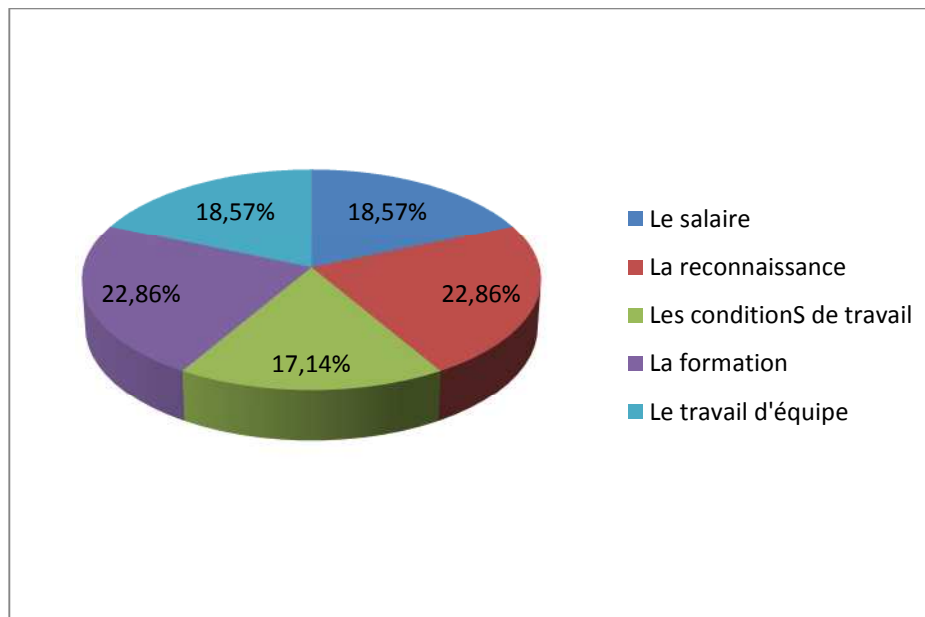
Tableau n°16: les principaux facteurs les plus motivants

	Nombre	Pourcentage
Le salaire	13	18,57%
La reconnaissance	16	22,86%
Les conditions de travail	12	17,14%
La formation	16	22,86%
Le travail d'équipe	13	18,57%
Total	70	100%

Source : réalisé par nous-mêmes

Chapitre III : L'impact de rémunération sur la motivation des salariés

Figure n°20: qu'est ce qui peut bien vous motiver plus dans votre travail?



Source : réalisé par nous-mêmes

D'après le tableau et le figure n°15, nous constatons que la reconnaissance est la formation sont les plus motivante chez la plupart des salariés enquêtés sont 22.86%, pour 18.33% c'est le salaire et le travail d'équipe, pour les 17.14% c'est les conditions de travail.

Ce signifie que l'entreprise accorde une importance capitale pour la formation la reconnaissance l'égard de ses employés.

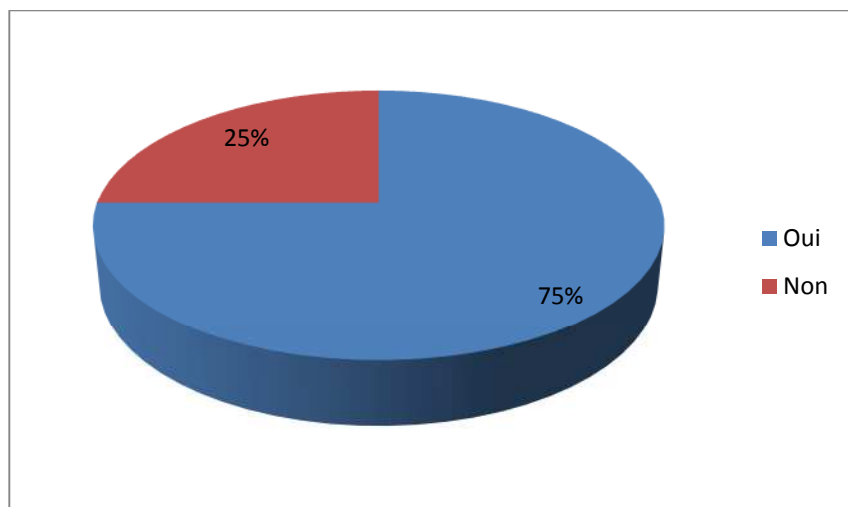
Tableau n°17: est ce que votre rémunération répondre à vos attentes et satisfait vos besoins

	Nombre	Pourcentage
Oui	18	75%
Non	6	25%
Total	24	100%

Source : réalisé par nous-mêmes

Chapitre III : L'impact de rémunération sur la motivation des salariés

Figure n°21: est ce que votre rémunération répondre à vos attentes et satisfait vos besoins



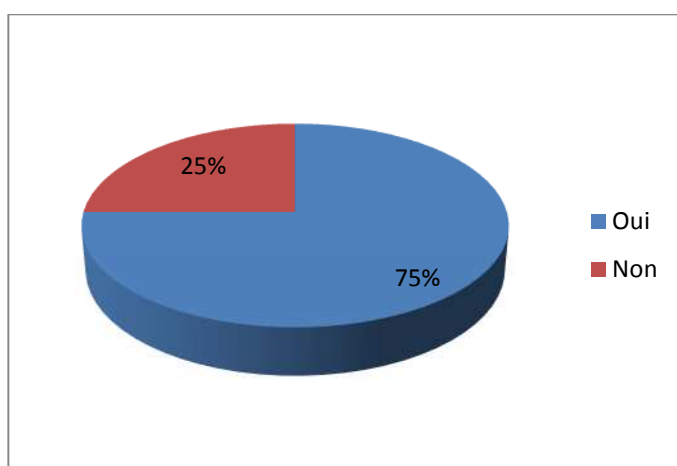
Source : réalisé par nous-mêmes

Tableau n°18: la présentation de l'opinion des salaries envers la fidélisation des employeurs par le salaire

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	18	75%
Non	06	25%
Total	24	100%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure n°22: la présentation de l'opinion des salaries envers la fidélisation des employeurs par le salaire



Source : réalisé par nous-mêmes

Chapitre III : L'impact de rémunération sur la motivation des salariés

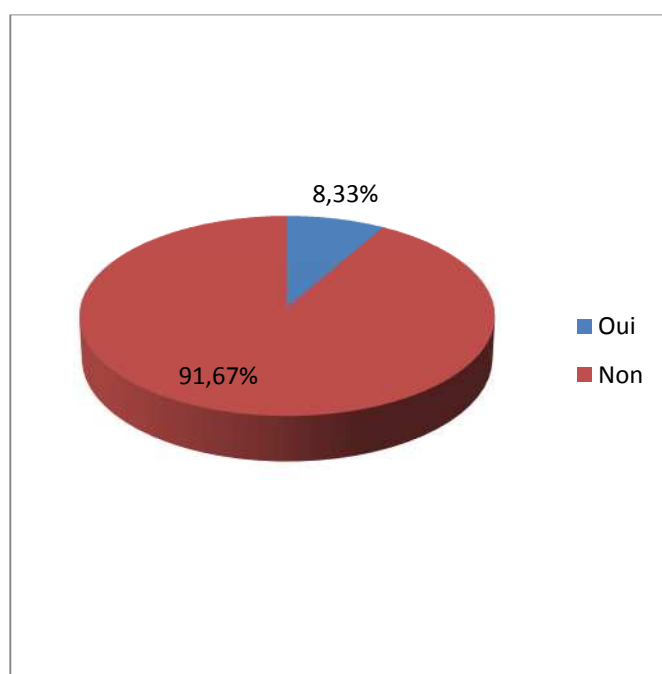
La majorité des salariés trouvent que le salaire est un bon moyen pour fidéliser, avec un pourcentage de 75%, dont une minorité qui ont répondu que le salaire n'est pas le seul moyen de fidéliser avec un taux de 25% les salariés de l'entreprise BMT trouvant que le salaire est le moyen le plus motivant. et aussi la majorité des salariés enquêtés sont trouvant que le salaire c'est une moyenne important pour fidéliser les salariés.

Tableau n°19: la prime de responsabilité

	Nombre	Pourcentage
Oui	02	8,33%
Non	22	91,67%
Total	24	100%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure n°23: la prime de responsabilité



Source : réalisé par nous-mêmes

D'après le tableau et figure n°18, nous constatons que La plupart des enquêtés sont 91,67% n'ont pas une prime de responsabilité, ce qui signifie que l'entreprise ne donne pas une importance à la prime de responsabilité

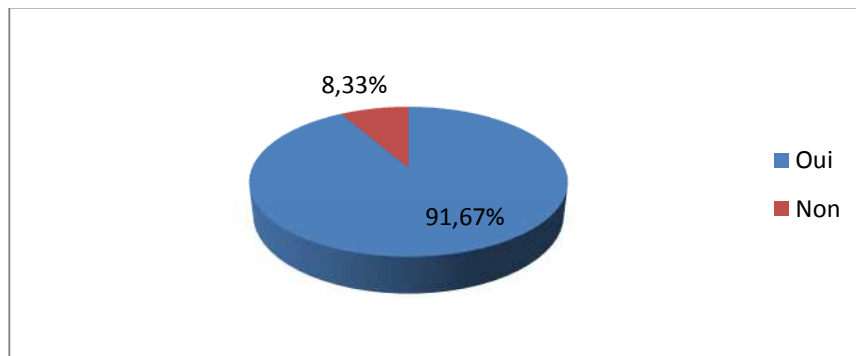
Tableau n°20: Répartition des enquêtés selon leurs avis sur le bénéfice

	Nombre	Pourcentage
Oui	22	91,67%
Non	02	8,33%
Total	24	100%

Source : réalisé par nous-mêmes

Chapitre III : L'impact de rémunération sur la motivation des salariés

Figure n°24: Avez-vous déjà bénéficié d'une augmentation de salaire pendant votre arrière professionnelle?



Source : réalisé par nous-mêmes

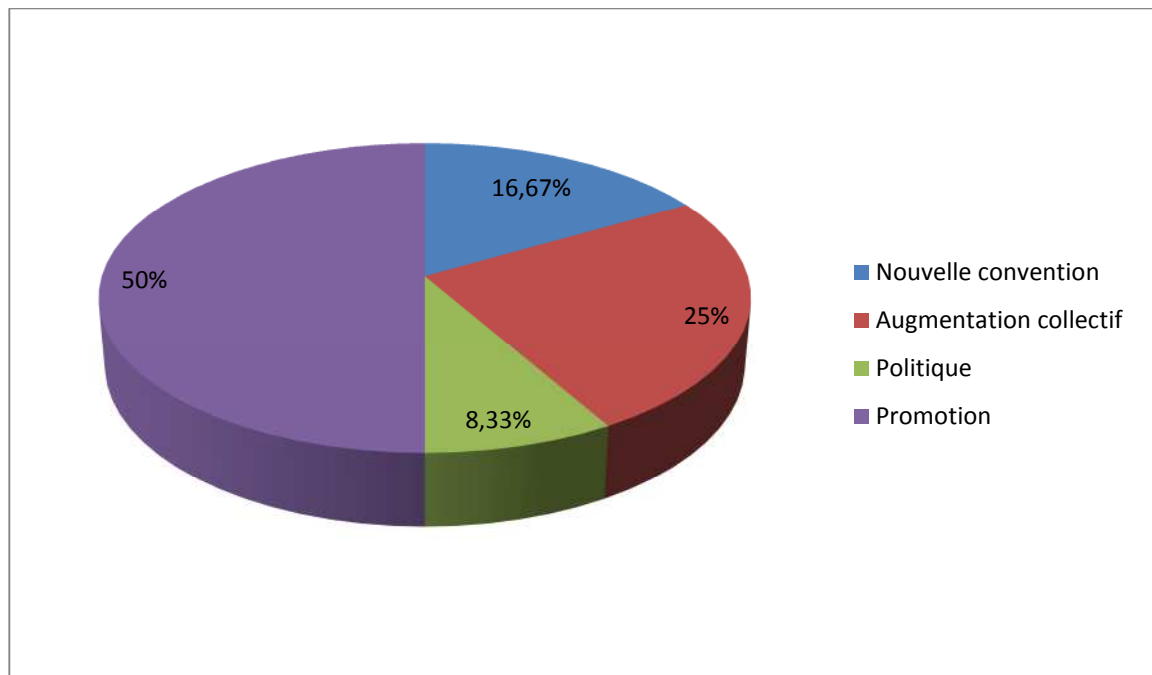
Le nombre de participant à notre sondage qui a bénéficié d'une augmentation de salaire pendant leur carrière professionnelle est majoritaire soit 91,67%.

Tableau n°21: Principales origines de l'augmentation de salaire de base

	Nombre	Pourcentage
Nouvelle convention	4	16,67%
Augmentation collectif	6	25%
Politique	2	8,33%
Promotion	12	50%
Total	24	100%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure n°25: l'origine de l'augmentation de salaire de base.



Source : réalisé par nous-mêmes

L'origine d'augmentation de salaire de base varie d'une personne à une autre. Mais, la plupart des participants sondée à une augmentation de salaire de base par la promotion soit 50% et la nouvelle convention 16,67%, l'augmentation collective 25% et la politique 8,33%.

L'enquête menée auprès de l'entreprise BMT a permis d'obtenir les résultats suivants :

- D'une part, un nombre important des salariés ayant reçu une formation universitaire. C'est en tout logique la plupart de la catégorie socioprofessionnelle ayant des postes importants.
- D'autre part, la politique de rémunération est très efficace en effet, les salariés sont satisfaits de leur salaires, des primes et des indemnités, le retenu de sécurité sociale, ce qui signifie que l'entreprise applique le principe d'équité, et prend en compte l'efficacité de chacun de ces employés, cela est avantageux en termes de motivation.
- Ensuite, les salariés de l'entreprise BMT trouvant le salaire est le moyen le plus motivant. Et aussi la majorité des salariés enquêtés sont trouvant que le salaire c'est un moyen important pour fidéliser les salariés.
- Enfin la motivation des salariés au sein de l'entreprise BMT a eu l'effet souhaité.

Les résultats de l'étude :

D'après les résultats de notre recherche effectuée au sein de l'entreprise BMT afin d'étudier notre thématique intitulée: l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés, nous avons constaté que la majorité des salariés déclarent être satisfaits des salaires perçus, ce qui explique l'existence d'une rémunération variable et signifie que la majorité des salariés reçoivent une partie variable dans leurs rémunération. La majorité des salariés déclarent que leurs salaires évoluent, ce qui explique que BMT rémunère ses salariés avec des salaires importants et stables pour les fidéliser et les motiver plus dans leur travail.

C'est pour cela qu'on trouve que la partie variable de la rémunération est importante pour les employés puisque la valeur des primes constituant la partie variable leurs permet d'améliorer leurs niveau de rémunération. Ainsi cette rémunération variable influe sur le comportement des salariés et illustre son caractère de motivationnel. Cela les incite d'avantage à s'impliquer dans leur travail pour un niveau de performance plus élevé, cela peut être justifié par le fait que l'entreprise BMT rémunère des performances qui résultent des efforts de chacun soit individuellement ou collectivement, puisque cette dernière a instauré une politique de rémunération efficace.

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

Conclusion

A travers notre déplacement sur le terrain et l'analyse de questionnaire que nous allons remiser et renseigner par les salariés et nous a été permis de constaté que la motivation des salariés au sein d'entreprise et sauguet à l'indemnité de toutes ces formes (salaire de base, capitalisation, avantage financière).

Cette étude au sein de l'entreprise BMT à confirmer que ces évolutions économique a été à l'origine et essentiellement de sa composante humaine indépendamment les contextes politique de payé.

Il est indansable que toute activité économique au sein de l'entreprise ne peut se réaliser que par ces cadres et tous les autres collaborateurs quel que soit leur activité socioprofessionnelle.

Conclusion générale

Conclusion générale

La mise en place d'une politique de rémunération est considérée comme l'un des thèmes les plus sensibles dans la gestion des ressources humaines, car elle touche directement la vie pratique des responsables, mais également leur statut et leur estime. C'est pour cette raison qu'elle occupe une place importante dans l'entreprise.

Dans cette recherche nous avons relaté que la rémunération est un des facteurs de motivation des salariés.

Tout au long de la réalisation 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 la rémunération.

Notre étude a été réalisée au sein de l'entreprise BMT, nous avons constaté que la rémunération fait partie des outils de motivation. La réalisation d'un lien entre la rémunération et la motivation veut dire que l'entreprise doit penser à avoir un système de rémunération motivant et équitable, pour bien expliquer cette relation entre ces deux concepts, on a opté pour un questionnaire destiné aux différentes catégories socioprofessionnelles.

La rémunération au sein de l'entreprise BMT joue un rôle très important en matière de motivation des salariés, ce qui reflète que la rémunération est le facteur le plus motivant pour ses salariés et que le salaire reste bien le premier moyen de fidélisation et d'implication des salariés, mais il n'est pas le seul moyen de motivation.

La motivation du personnel, pour obtenir du rendement et de la productivité n'est pas une chose évidente. Nous avons pu voir que les salariés ne pourvoient pas de la même façon les outils de motivation en matière de rémunération. Les salariés cherchant toujours à se former, à bénéficier d'une rémunération à la hauteur de leur contribution sinon pour le cas contraire ils finissent par partir ou être démotivés. Il faut faire attention au programme de progression du sentiment de non reconnaissance des efforts et de mérite au travail. La maîtrise des critères généraux de la détermination de la rémunération est une mission très importante.

Cette recherche nous permet de relever que la motivation constitue un moteur fondamental de la performance par les praticiens, et qu'elle exige la prise en compte d'une notion globale de la rétribution plus large que de rémunération financière

Au terme de notre mémoire et suite à notre étude empirique effectuée au sein de BMT portant sur un échantillon de salariés de l'entreprise, nous sommes arrivés à conclure que le salaire joue un rôle très important dans la motivation des salariés, c'est le premier facteur qui peut influencer sur la motivation des salariés de l'entreprise, mais il reste toujours un facteur insuffisant pour arriver à la hauteur de la motivation des salariés, dans ce sens nos hypothèses sont confirmées.

Références

Bibliographiques

Références Bibliographiques

Listes des ouvrages

1. SHIMONL, TANIA SABA, SUSANE, JACKSON, RANDALL, SCHULER, GRH : Tendances, Enjeux Et Pratique Actuelle, 3^{ème} Edition, Pearson Education ,2002 .
2. MARCEL COTE, La Gestion Des Ressources Humaines, Edition VUIBERT, Paris, 1986.
3. Jean Marie Peretti : «Ressources Humaines», Edition Vuibert, 12^{ème} édition, année2010.
4. Annick Cohen, toute la fonction RH en France année 2006.
5. Maric FARICELLI, Bruno SIRE : «performance et ressources humaines », édition Economica, 1996
6. Lakhdar Sekiou et Jan Marie Peretti. Gestion des ressources humaines 2^{ème} édition.de boeck Bruxelles 2001.
7. J.P.Citeau, gestion des ressources humaines.3^{ème} édition soyer 2008.
8. L. Cadin, F. Guérin et all: pratique et éléments de théorie de gestion des ressources humaines Ed DUNOD 4^{ème} édition 2012.
9. L. Casino, f. Guerin et all «pratique et éléments de théorie de gestion des ressources humaines», Ed DUNOD 4^{ème} édition, paris, 2012.
10. Patrice Roussel «rémunération, motivation, et satisfaction au travail», édition économique, Parise 1996.
11. Eline Nicolas, «gestion des ressources humaines», édition DUNOD, France 2014.
12. M. thévenet, C Dejoux et all «fonction ressources humaines, politique, métiers et outils des ressources humaines», Pearson éducation, France, 2007.
13. Annick COHEN, « toute la fonction R.H », ED DUNOD, Paris, 2006
14. Jean-Yves LE LOUARN, Les tableaux de bord ressources humaines. Editions Liaisons. France.
15. Michael Aguilar « l'art motiver » Ed, DUNOD, paris, 2009.
16. Fabien fenouillet « les théories de la motivation » 2^{ème} édition, DUNOD, paris, 2016.
17. Mahé HB « dictionnaire de gestion » édition economica1998, paris.
18. Fabien fenouillet « les théories de la motivation » 2^{ème} édition, DUNOD, paris, 2016.
19. WEISS. D « ressource humaine » Edition d'organisation, 2^{ème} édition, 1999paris.
20. Patrice Roussel « rémunération, motivation, et satisfaction au travail » Edition Economica 196.
21. Claude Levy-le Boyer «la motivation dans les entreprises » 2^{ème} édition, Ed d'organisation, paris 2003.
22. Frédéric Alexandre Bailly et all « comportements humains et management » 2^{ème} édition Pearson éducation France 2006.
- 23.
24. Daniel, Boisvert, l'autonomie d'équipe d'intervention communautaire, presses de l'université du Québec. Canada, 2000.
25. Fabien fenouillet "les théories de motivations" ,2^{ème} édition, DUNO, 2012.
26. Michel Darbelet., Laurant Izard.,Michel Scaramuzaa., « l'essentiel sur le management a. », Edition BERTI, Paris,2006.

Références Bibliographiques

27. William B, WERTHEN, et autre, « la gestion des ressources humains», édition a. Mc Graw-hill1990, p412
28. SEMUHOZA SE, « théories de la motivation au travail » éditions, L'HARMATTAN, Cote d'ivoire, 2009.
29. Etienne Serupia semuhoza "théorie de la motivation au travail".
30. Patrice Roussel, « rémunération, motivation et satisfaction au travail», Édition, economica, 1996.
31. Elisabeth lecoeur, « La gestion des compétences », Edition 2009.
32. L.Lethielleux, « L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines », ED Gualino, 5^{ème} édition, 2012.

Mémoires

1. Daniel Boisvert, l'autonomie d'équipe d'intervention communautaire, presses de l'université du bec. Canada.2000.
2. U.TIRCHI, « la gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail »thèse de magister en science économique, université mouloud maamri, 17-07-2012

Sites internet

1. <http://www.ordrecrtia.org/> ressources /dotation.
2. <http://scbj.qc.ca-uplodda-2015/08>
3. <https://d1n7iqsz9ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56cb6a441ed8b.pdf>
(consulter le 20/04/2021 a 13:40).

Annexes

Annexes

Questionnaire

Dans le cadre de réalisation de mémoire fin d'étude en science de gestion spécialité "Management des ressources humaines" nous travaillons sur le thème "l'impact de rémunération sur la motivation des salariés" cas l'entreprise BMT.

Nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire.

Axe 1: les données personnelles.

1)-sexe

Masculin

féminin

2)- l'âge

25-35ans

46-50ans

36-45ans

55ans et plus

3)- situation matrimoniales

Célibataire

Marié (e)

divorce (e)

veuf(e)

4)- niveau d'étude

Primaire

Secondaire

Moyen

universitaire

5)- catégorie socioprofessionnelles

Cadre

Agent maîtrise

agent exécution

Autres

6)-qu'elle est le type de votre contrat

CDD

CDI

Annexes

Axe 2: données relations a la rémunération

07)- comment trouvez vous le système de rémunération ou sien de votre entreprise ?

Faible

Moyen

Bon

très bien

-pensez vous que la politique de rémunération dans votre entreprise est motivante

Oui

non

08)-le système de rémunération au sein de votre entreprise se fait prenant compte de

La compétence

L'ancienneté

La performance

Le statut

09)-dans votre emploi actuel, êtres vous satisfait de votre salaire par rapport à l'importance de travail que vous faites

Très insatisfait

Insatisfait

Satisfait

Très satisfait

10)-si vous aviez à choisir entre ses différents avantages: que préféreriez-vous?

Avantages financiers (primes, augmentation.....)

Avantages non financiers (voyages, congé payé)

11)-si on vous offre un meilleur salaire ailleurs, est ce que vous allez quitter BMT

Oui

Non

12)-quitteriez vous l'entreprise pour un poste plus intéressant et ayant le même salaire

Oui

Non

Annexes

Axe 03

13)-pour vous la rémunération et le déterminant essentiel de la motivation au travail?

Oui

Non

14)- qu'est ce qui peut bien vous motiver plus dans votre travail?

Le salaire

La reconnaissance

Les conditions de travail

La formation

Le travail l'équipe

15)-est ce que votre rémunération répondre à vos attentes et satisfait vos besoins

Oui

Non

16)- pensez vous que la motivation au travail par le salaire représente un bon moyen pour fidéliser les salariés ?

Oui

Non

17)-Avez –vous une prime sur votre responsabilité ?

Oui

Non

18)-avez-vous déjà bénéficie d une augmentation de salaire pendant votre carrière professionnelle ?

Oui

Non

19)- Quelle est l'origine de votre augmentation de salaire de base ?

Nouvelle convention

Politique

Augmentation collectif

Promotion

Nous Vous remercions pour votre collaboration



BMT Spa

Nouveau Quai - Port de Béjaia Bé,

N° ADHERENT

BULLETIN DE PAIE

MAI 2021

MATRICULE:	<input type="text"/>	NOM & PRENOM:	<input type="text"/>
SIT. FAMILIALE:	<input type="text" value="C"/>	NOMBRE D'ENFANTS:	<input type="text" value="0"/>
FONCTION:	<input type="text" value="Chargé de Logistique"/>	DATE ENT:	<input type="text"/>
AFFECTATION:	<input type="text" value="Logistique"/>	N° SS:	<input type="text"/>
DOMICILIATION BANCAIRE:	<input type="text"/>	N° COMPTE:	<input type="text"/>

CODE	LIBELLE	N/BASE	TAUX	GAIN	RETENUE
R030	SALAIRE DE BASE				
R261	I.E.P.				
R266	Bonification Exceptionn.				
R271	I.F.S.P.				
R281	NUISANCE				
R286	Echelons de Carrière				
R311	P.R.C. Mensuelle				
R351	PRI Mensuelle				
R510	RETENUE SECU. SLE.				
R522	Panier				
R532	TRANSPORT				
R660	RETENUE IRG				
R724	REMBOURSEMENT PRET				
R728	Cotisation Assurance Mutuelle				
			TOTAL		

NET A PAYER

Annexes



BMT Spa
Nouveau Quai - Port de Béjaia Bé,
N° ADHERENT

BULLETIN DE PAIE

MAI 2021

MATRICULE: <input style="width: 50px;" type="text"/>	NOM & PRENOM: <input style="width: 95%;" type="text"/>
SIT. FAMILIALE: <input style="width: 50px;" type="text"/>	NOMBRE D'ENFANTS: <input style="width: 50px;" type="text"/>
FONCTION: <input style="width: 95%;" type="text" value="Chef Bateau"/>	DATE ENT: <input style="width: 100px;" type="text"/>
AFFECTATION: <input style="width: 95%;" type="text" value="Manutentionnaire aux navires"/>	N° SS: <input style="width: 150px;" type="text"/>
DOMICILIATION BANCAIRE: <input style="width: 200px;" type="text"/>	N° COMPTE: <input style="width: 180px;" type="text"/>

CODE	LIBELLE	N/BASE	TAUX	GAIN	RETENUE
R030	SALAIRE DE BASE				
R218	HEURES SUPP. 100%				
R255	HEURES DE PRISE				
R261	I.E.P.				
R276	I.T.P				
R281	NUISANCE				
R286	Echelons de Carrière				
R311	P.R.C. Mensuelle				
R351	PRI Mensuelle				
R510	RETENUE SECU. SLE.				
R522	Panier				
R532	TRANSPORT				
R660	RETENUE IRG				
R714	SALAIRE UNIQUE				
			TOTAL		

NET A PAYER

Résumé

Dans le but de mieux comprendre le fonctionnement des entreprises et des organisations, les chercheurs et les managers ont développé la notion de motivation au travail, car ils ont compris que la motivation au travail est très importante.

Tourné vers les salariés et leur environnement de travail ; les managers ont commencé à s'intéresser davantage au climat social et au lien existant entre les salariés et leur environnement de travail, c'est –à-dire aux facteurs qui favorisent l'engagement des salariés vis-à-vis de leur travail, ils se sont intéressés aussi aux politiques salariales et aux systèmes de rémunération.

Les mutations économiques, politiques et réglementaires ont eu des répercussions sur la gestion des rémunérations dans les entreprises.

L'objectif de ce thème c'est d'expliquer ce couplage entre rémunération et motivation au travail, voir l'état de BMT sur ce sujet, en répondant à la problématique suivante :

« **Quelle est l'effet de la rémunération sur la motivation des salariés? Qui va être traité au sein de BMT** ».

Suite à notre étude effectuée au sein de l'entreprise BMT portant sur un échantillon de salariés de l'entreprise, nous sommes arrivés à conclure que le système de rémunération de l'entreprise est motivant et satisfaisant pour leurs salariés.

Mots clés :

La gestion des ressources humaines, la rémunération, la motivation, la contribution, la rétribution, la performance. Rémunération, Politique de rémunération, Pyramide de rémunération, Facteurs et théories de motivation.

من أجل فهم أداء الشركات والمؤسسات بشكل أفضل، طور الباحثون والمديرون فكرة التحفيز في العمل، لأنهم أدركوا أن الدافع في العمل مهم للغاية. تركز على الموظفين وبيئة عملهم؛ بدأ المدراء في الاهتمام بالمناخ الاجتماعي والعلاقة بين الموظفين وبيئة عملهم، أي العوامل التي تعزز التزام الموظف بعملهم، كما كانوا مهتمين بسياسات الأجور وأنظمة الأجور. كان للتغيرات الاقتصادية والسياسية والتنظيمية تداعيات على إدارة المكافآت في الشركات. الهدف من هذا الموضوع هو شرح هذا الاقتران بين الأجر والتحفيز في العمل، راجع تقرير BMT حول هذا الموضوع، من خلال الإجابة على المشكلة التالية:

"ما هو تأثير التعويض على تحفيز الموظف؟ من سيتم علاجه داخل BMT".

بعد دراستنا التي تم إجراؤها داخل BMT على عينة من موظفي الشركة، توصلنا إلى استنتاج مفاده أن نظام تعويضات الشركة محفز ومرضى لموظفيها.