

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du diplôme de master en science sociale
Option : Sociologie du travail et des ressources humaines

THÈME

L'impact des éléments de la rémunération
sur la motivation des salariés
Cas pratique : CEVITAL de Bejaia

Réalisé par :

M^r BARA Salim

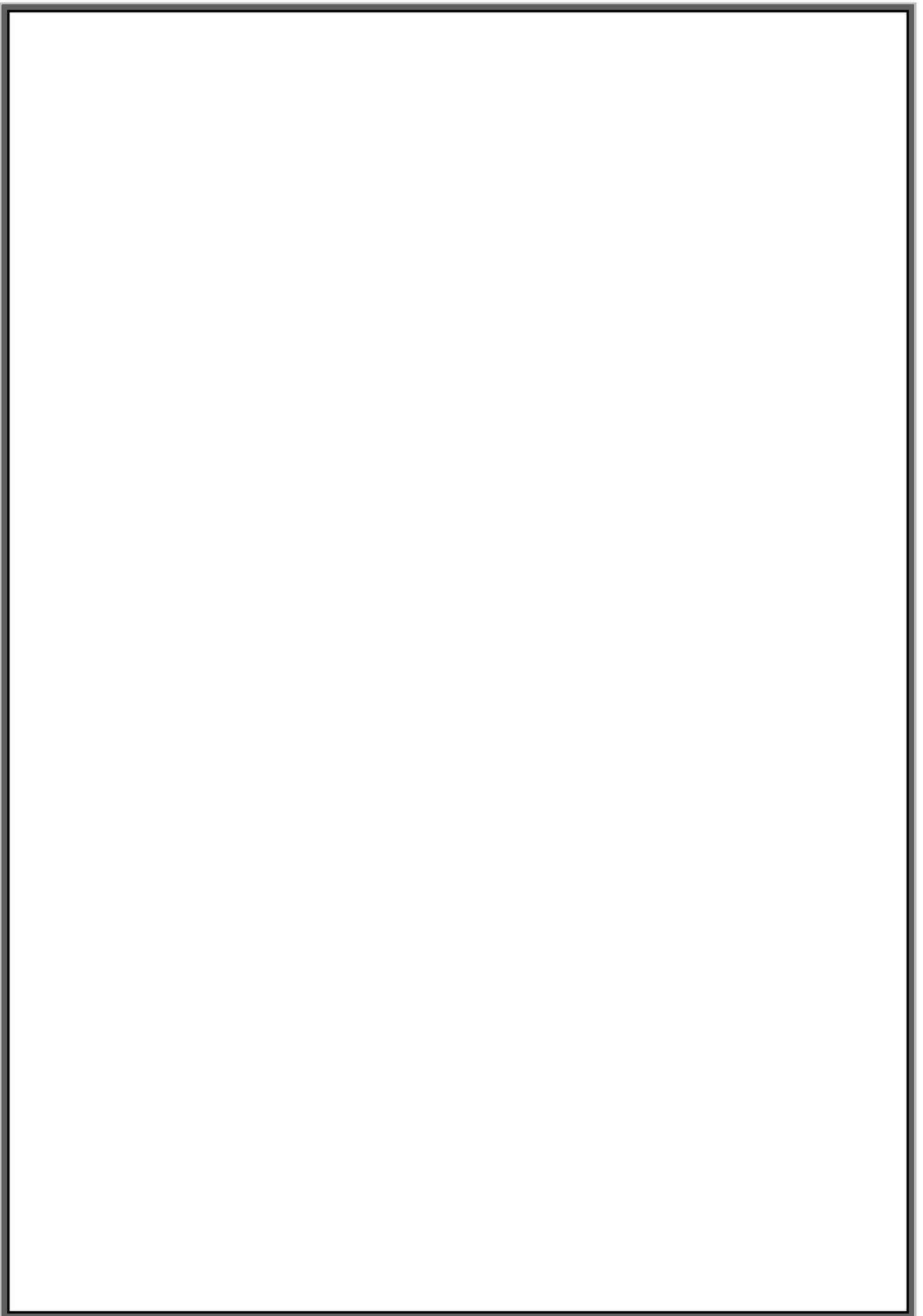
M^r BELKHIR Zahir

Encadré par :

M^r LABOUDI Fatih

Année Universitaire

2014/2015



Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier DIEU le tout puissant

De m'avoir donné la santé, la force et la volonté

D'accomplir ce travail

Mes vifs remerciements s'adressent à mon promoteur monsieur LABOUDI Fatih d'avoir accepté de nous encadré, pour le temps qu'il nous a consacré tout au long de l'année et pour l'aide qu'il nous a apporté.

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

Je remercie également l'ensemble du personnel du CEVITAL et plus particulièrement à notre PR BERDOUS Thanina d'avoir accepté de nous accueillir et de nous fournir les informations nécessaires pour cette recherche.

Ainsi tout les enseignants de la faculté sciences humaines et sociales

Enfin je remercie toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

A mon dieu de m'avoir donnée la force et le courage

de tenir jusqu'à à la fine de ce travail

Je dédié mon travail à :

◆ *Mes chers parents qui m'ont toujours soutenu et encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire.*

◆ *Mon frère Hakim et mes sœurs, ma grand mère et à tout mes proches et amis ainsi que tous ceux qui, d'une façon ou d'une autre ont contribué à la réussite de ce travail.*

Salim

Dédicaces

*« La différence entre un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau, mais
l'homme »*

*Dit Jean Marie Parretti dans son ouvrage « Ressources Humaine et gestion du
personnel »*

Je dédie ce travail :

- A mes chers parents*
- Mes chères sœurs*
- camarades et amis*

Zahir

Liste des tableaux

N° des tableaux	Titre des tableaux	Page
01	Répartition de la population de l'enquête selon le sexe.	69
02	Répartition de la population enquêtée selon l'âge.	70
03	Répartition de la population enquêtée concernant la situation matrimoniale.	70
04	Répartition de la population enquêtée selon le niveau d'instruction.	71
05	Répartition de la population enquêtée selon le nombre d'années d'ancienneté.	72
06	Répartition de la population enquêtée selon le statut professionnel.	73
07	L'avis des enquêtés sur le système de rémunération au sein de l'entreprise CEVITAL.	74
08	Répartition des enquêtes sur l'efficacité de la politique salariale de l'entreprise CEVITAL.	75
09	Répartition des enquêtés selon leur degré de satisfaction vis-à-vis leurs salariés.	75
10	Corrélation des enquêtés selon le niveau de salaire et la satisfaction.	77
11	Corrélation des enquêtées selon leur statut professionnel et leur opinion sur l'adéquation entre la rémunération et leurs efforts fournis au travail.	78
12	Répartition des enquêtes selon leurs avis sur le facteur le plus motivant au travail.	79
13	L'opinion des enquêtés à propos de l'influence de la rémunération sur la motivation selon le statut professionnel.	80
14	Corrélation des enquêtées selon leur statut professionnel et leur opinion sur la rémunération comme facteur de motivation.	81
15	Répartition des enquêtes selon la manière préférée au travail.	84
16	Corrélation de la population enquêtée selon le statut professionnel et les réponses des salariés et de l'administration vis-à-vis des critères de rémunération.	85
17	L'avis des enquêtes sur l'existence d'une rémunération variable selon le CSP.	86
18	Corrélation des enquêtés vis-à-vis à l'évolution de leurs salaires selon leurs statuts professionnels.	87

19	Répartition des enquêtes selon les primes qui contient la part variable de la rémunération.	88
120	Corrélation des enquêtés selon le statut socioprofessionnel et l'importance de la part variable de la rémunération.	89
21	Répartition des enquêtés selon le caractère incitatif de la part variable de la rémunération.	90
22	Corrélation des enquêtés selon le caractère incitatif de la part variable de la rémunération.	91
23	L'opinion des enquêtes sur la motivation par la part variable selon le CSP	92
24	Répartition des enquêtés selon leurs avis sur les critères déterminant le salaire de base.	93
25	Répartition des enquêtés selon l'élément de rémunération qui influence sur leurs motivation.	94
26	Répartition des enquêtés selon leurs avis sur le bénéfice de la récompense.	94
27	Corrélation des enquêtés selon leurs SCP sur le bénéfice de la récompense.	95
28	Répartition des enquêtés selon les critères de récompense.	96
29	L'avis des enquêtés sur la possibilité de quitter l'entreprise.	97

Liste des figures

N° des figures	Titre des figures	page
01	Les trois équilibres du système de rémunération à maintenir.	31
02	La pyramide de rémunération.	33
03	La pyramide des besoins selon MASLAW.	47

Liste des abréviations

Abréviation	La signification
GRH	Gestion des ressources humaines.
SMIG	Salaire minimum interprofessionnel garanti.
SMIC	Salaire minimum interprofessionnel de croissance.
SPA	Société par action.
DG	Direction général.
QHSE	Qualité d'hygiène et sécurité de l'environnement.
BU	Businessse unit.
CIE	Contrat individuel d'évaluation.
CIP	Contrat individuel de performance.
RVI	Rémunération variable individuel.
RVC	Rémunération variable collectif.

Sommaire

Sommaire

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Introduction générale

Partie théorique

Chapitre I : cadre méthodologique :

1. Les raisons du choix du thème	05
2. Les objectifs de la recherche.....	05
3. Problématique.....	06
4. Formulation des hypothèses.....	09
5. Définition des concepts clés.....	10
6. Méthode et techniques utilisées sur le terrain.....	13
7. Population et échantillon d'étude.....	15
8. Les études antérieures.....	16

Chapitre II : les éléments de la rémunération :

1. Historique de la rémunération.....	20
2. Les composants de la rémunération.....	21
3. Les étapes d'élaboration d'un système de rémunération variable.....	25
4. La fixation de la rémunération	27
5. Les obligations de l'entreprise en matière de rémunération.....	28
6. Qualité d'un bon système de rémunération.....	29
7. finalités et importance de la rémunération.....	29

8. La pyramide des rémunérations.....	32
---------------------------------------	----

Chapitre III : la motivation au travail

1. Historique du concept de motivation.....	35
2. Les sources de la motivation.....	36
3. Les caractéristiques de la motivation.....	39
4. Les type de motivation.....	41
5. La relation entre la rémunération et la motivation au travail.....	42
6. Les conditions de la motivation.....	44
7. Les différentes théories de la motivation.....	45

Partie pratique

Chapitre I : présentation de l'organisme d'accueil :

1. présentation de CEVITAL.....	53
2. les activités de l'entreprise.....	54
3. les diverses directions de CEVITAL.....	56
4. les clients de CEVITAL.....	58
5. Politique de rémunération de l'entreprise de CEVITAL.....	59

Chapitre II : analyse et interprétation des résultats :

1. Les caractéristiques des enquêtés.....	69
2. Interprétation des résultats.....	69
3. Les résultats de l'étude.....	100

Conclusion générale

Liste bibliographique

Les annexes

Introduction

Introduction générale :

A la fin des années 1970 en Algérie, la crise économique marque une rupture, les entreprises sont tenues de diversifier leur offre, ce qui nécessite le recours à une main d'œuvre plus qualifiée, plus chère, et rendre leurs activités plus flexibles. La direction de l'entreprise est persuadée de la nécessité à se servir de la rémunération non seulement comme d'une simple ligne budgétaire mais désormais également comme d'outil de gestion des ressources humaines c'est-à-dire, il faut que la rémunération allie le contrôle budgétaire et la recherche d'une performance

L'évolution des pratiques en matière de rémunération marquée par le couplage rémunération inflation ; l'individualisation des salaires, puis la flexibilité de la rémunération, ces changements mettent à la disposition du gestionnaire de nouvelles variables d'action destinées à la gestion des ressources humaines. Certaines d'entre elles peuvent être utilisées pour améliorer la motivation et la satisfaction au travail des employés. La gestion des ressources humaines consiste à définir, mettre en œuvre, et contrôler la politique de rétribution du travail au sein d'une organisation. La gestion des rémunérations prend plus en plus d'importance dans la gestion stratégique des ressources humaines.

Donc, les dirigeants doivent impliquer leurs salariés dans la réalisation de leurs objectifs de plus en plus difficiles à atteindre, et les stratégies de ces entreprises sont aussi élaborées, nécessitant une grande mobilisation des salariés. Actuellement dans l'économie moderne, opter pour le management participatif est plus qu'important pour garder une position astucieuse sur le marché¹.

De ce fait, pour servir ses objectifs stratégiques, l'entreprise peut jouer sur plusieurs leviers correspondant à des arbitrages à effectuer. En se référant aux concepts de rémunération globale, elle peut construire et mettre en œuvre son système de rémunération en l'optimisant à la variété des situations, des organisations, des stratégies, et des cultures. Il s'agit bien de mettre en place la combinaison qui se montrera la mieux adaptée à la stratégie financière, technique et commerciale de l'entreprise, à sa culture interne et à son mode de management ainsi qu'aux besoins et attentes de ses salariés.

Les politiques de rémunérations doivent ainsi résoudre la question de savoir comment mettre en place un système qui soit suffisamment motivant pour que le salarié ait envie de

¹ Bernard ROMAN, Bâtir une stratégie de rémunération, 2^{ème} édition. Dunod. Paris. 2010. P04.

donner le maximum, car lorsqu'un salarié perçoit qu'il est peut être un passager clandestin, c'est-à-dire dans une position où les autres membres de l'organisation ne sont pas en mesure d'évaluer sa contribution, il est vraisemblable que sa motivation en est affectée¹.

Notre étude menée au sein de l'entreprise CEVITAL, a pour objectif de démontrer l'importance et l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés et de déceler les éléments de la rémunération qui peuvent influencer sur la motivation en question.

Pour mieux aborder cette problématique, notre travail est subdivisé en deux parties qui est composé en cinq chapitres, le premier chapitre concerne la méthodologie de l'étude, là où on a expliqué toutes les démarches qu'on a suivies afin d'arriver à obtenir les informations et les données qui nous seront utiles pour l'étude, par la suite le deuxième chapitre traite la partie théorique de l'étude à savoir les éléments de la rémunération. Le troisième chapitre sera consacré à la motivation au travail, là où on parlera des types de la rémunération, et les principales théories de la motivation. Puis le premier chapitre de la deuxième partie comportera la présentation de l'organisme d'accueil, son historique et ses différents services, enfin le dernier chapitre pratique relative à l'application et la réalité de la rémunération au sein de l'entreprise CEVITAL, ainsi l'analyse et l'interprétation des résultats à travers les tableaux réalisés pour chaque hypothèse.

Nous clouterons enfin notre étude par une conclusion générale où nous synthétisons notre approche empirique qui répondra dont les hypothèses seront confirmées ou infirmées.

¹ CADIN loïc et Francis GUERIN, Gestion des Ressources Humaines : pratique et éléments de théories, 2^{ème} édition. Dunod. Paris 2004. P231.

Chapitre I :
Le cadre méthodologique

1. Les raisons et les objectifs du choix du thème :

Le choix du thème « *l'impact des éléments de la rémunération sur la motivation des salariés* » n'est pas fortuit mais provient de plusieurs motifs qu'on peut résumer comme suit :

1.1 Les raisons du choix du thème :

- L'importance du sujet de la rémunération et de la motivation comme thème de recherche.
- l'intérêt particulier du sujet de la motivation au sein de l'entreprise.
- La curiosité d'en savoir un peu plus sur les facteurs qui suscitent la motivation des salariés dans l'entreprise.
- découvrir de quelle façon la rémunération peut influencer les comportements des salariés dans l'entreprise.

2. Les objectifs de la recherche :

Au terme de cette recherche, nous voulons atteindre les objectifs suivants :

- démontrer comment se déroule le processus de rémunération des salariés au sein de l'entreprise CEVITAL.
- savoir quels sont les éléments pris en compte par l'entreprise CEVITAL dans l'élaboration d'une politique de rémunération motivante.
- déceler les éléments de la rémunération qui influencent le plus sur la motivation des salariés. sur la fidélisation des salariés.
- comprendre le système de rémunération d'une entreprise et mettre le point sur sa légitimité c'est-à-dire savoir si l'entreprise paye le rendement, le diplôme et puis l'ancienneté et à quel point peut cela influencer sur la motivation des salariés.
- découvrir l'importance de la rémunération sur la fidélisation des salariés.

3. Problématique

Vu à l'environnement concurrentiel et les évolutions technologiques qui se traduisent souvent par le remise en cause des rapports de force entre les entreprises, ces dernières sont confrontées à des problèmes différents, elles doivent donc privilégier certains domaines, une entreprise dans un secteur en forte croissance, par exemple, privilégiera le recrutement, l'intégration des nouveaux collaborateurs, le développement des compétences, la fidélisation des anciens et l'individualisation de la rémunération, elle offrira une GRH attractive pour former et retenir les collaborateurs nécessaires à son développement.

Une entreprise bien implantée sur un marché nature et fortement concurrentielle veillera à faire de son capital humain un avantage compétitif, la capacité de sa politique d'emploi à maintenir dans le temps une adéquation constante, qualitative et quantitative, globale et locale de ses ressources et de ses besoins en compétences est essentielle, de même une politique de rémunération alignée sur le choix stratégiques et les défis concurrentiels s'imposent¹.

La question de la rémunération se situe, par nature au fondement même des pratiques de gestion du personnel, aussi peu développé soit-elle, toute gestion des ressources humaines s'organise à partir du contrat de travail et de l'échange qu'il établit entre travail fourni et rémunération attribuée : c'est le salaire qui fait le salaire. la rémunération est donc soumise aux phénomènes du marché et l'environnement qui conditionne cet équilibre. Des facteurs exogènes tels que le marché du travail, les représentations sociales, ainsi que les politiques sociales et fiscales conditionnent les modes et les niveaux de rémunération².

Dans cette optique, la rémunération devient un outil important et utile pour atteindre les objectifs organisationnels, c'est l'un des outils de communication les plus puissants parmi ceux dont disposent les entreprises pour aider à attirer, retenir et motiver les employés dont elles ont besoin pour avoir des succès, derrière ses trois mots se cache toute la stratégie et les objectifs de la rémunération, payer son personnel correctement, c'est assuré d'attirer des candidats de qualité, de retenir les employés clés à leur emploi, et d'aligner la motivation des salariés sur les objectifs de l'entreprise.

¹ Roman B. « bâtir une stratégie de rémunération », ED, Dunod, Paris, 2006, P 01.

² Patrice ROUSSEL, rémunération, motivation et satisfaction au travail. Economica. Paris. 1996. P 23.

Est parce que, pour la majorité des salariés, le niveau de salaire à l'embauche préfigure toute la carrière, il est facile de dégager un accord sur ce qui doit être une politique de rémunération, équitable, fondée sur des critères permettant une reconnaissance juste des métiers de chacun, compétitive par rapport au marché du travail de manière d'attirer et de conserver les salariés, motivante, capable d'orienter les efforts vers les objectifs et de marquer la reconnaissance de l'entreprise ceux qui contribuent le plus à leur atteinte, souple, de manière à s'adapter aux résultats économiques de l'entreprise, transparente où les règles de jeu sont connues.

Chacune de ces caractéristiques peut conduire à des pratiques qui ne sont pas forcément compatibles avec les autres : des rémunérations très variables permettent souplesse et motivation mais ne sont pas toujours susceptibles d'attirer ceux qui ont le choix sur le marché du travail avec des formules plus sûres¹

En effet, la place de la rémunération dans l'étude théorique de la motivation et la satisfaction au travail a été source de controverse, il est généralement attribué à TAYLOR la paternité de l'idée selon laquelle l'élément le plus motivant est l'argent. « Si une incitation financière suffisante est associée à la productivité, l'individu choisit la productivité comme moyen lui permettant d'obtenir cette récompense financière ». MASLOW qui classe les besoins de l'homme et que ces besoins ne peuvent être satisfaits que par la rémunération, et MAC Gregor affirme aussi dans sa théorie X que la motivation essentielle reste le salaire.

En ce qui concerne le terrain nous avons opté pour l'entreprise CEVITAL de Bejaia, où la politique de rémunération reste une préoccupation majeure pour la motivation de ses salariés.

¹ Mekkioui Soumia, « Développement des outils de rémunération pour optimiser les ressources humaines », thèse de doctorat, Université ABOU BAKR BELKAID- TLEMCEN, 2012-2013, P23-24.

Pour mener à bien ce travail et cerner les éléments qui nous paraissent utiles et plus que nécessaires, nous allons opter à une question centrale que l'on se pose, et qui constitue notre objet de recherche, nous nous demandons alors : **quel est l'impacte des éléments de la rémunération sur la motivation des salaries ?**

A partir de ce questionnement, des questions secondaires peuvent être posées à savoir :

- ✓ La rémunération est-elle le facteur le plus essentiel pour la motivation au travail au sein de l'entreprise CEVITAL ?
- ✓ Quelle forme de rémunération appliquée à l'entreprise CEVITAL et qui permet d'entretenir et de développer la motivation des salaries ?

4. Formulation des hypothèses :

Le processus d'opérationnalisation, c'est une démarche de recherche qui s'appuie sur l'obtention d'indicateurs numérique, afin de mesurer la réalité. Pour ce faire, la première étape consiste à formuler une ou plusieurs hypothèses.

L'élaboration l'hypothèse est l'une des étapes cruciale pour recherche. L'hypothèse : « *est une énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes et impliquant une vérification empirique* »¹. Donc afin d'atteindre l'objectif de notre recherche, nous avons fais une pré-enquête, qui s'est déroule au sein de l'entreprise CEVITAL de Bejaia, nous avons supposé les réponses suivantes qui vont nous servir pour mener notre recherche :

H1 : « l'entreprise CEVITAL utilise la rémunération comme facteur principal pour la motivation au travail ».

H2 : « avec la part variable de la rémunération, l'entreprise CEVITAL dispose d'un moyen efficace pour développer et maintenir la motivation de ses salariés ».

¹ Maurice ANGERS, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Alger, casbah, 1977, p.102.

5. Définition des concepts clés :

5.1 L'entreprise :

L'entreprise : « l'entreprise est une variété d'organisation, elle a pour but la production et la vente des biens et service, elle est pourvue de l'autonomie de décision et de résultats, la comptabilité est son principal système d'information ».

« L'entreprise est un agent économique qui a pour fonction de produire des biens et des services en vue de leur vente en marché pour bien obtenir un bénéfice »¹.

5.2 La rémunération :

La rémunération englobe l'ensemble des avantages offerts par l'employeur à l'employé. Elle est composée d'une part, d'un salaire de base fondé sur une législation ou sur une structure salariale liée aux postes et au marché de référence tout en tenant compte de la taille relative et des résultats de l'organisation et d'autre part, des avantages sociaux qui prennent une part de plus en plus importante dans la rémunération.

- Définition opérationnelle : la rémunération est la somme d'argent versée aux personnel employé dans une organisation en raison de leurs prestation, compétences et forces de travail ; elle est composée d'un salaire fixe, d'un salaire variable et d'un ensemble des avantages sociaux.

5.3 La part variable de la rémunération :

La part variable lie directement une partie de la rémunération à la réalisation d'objectif spécifiques dans le but d'améliorer la performance individuelle et dans la plupart des cas collectives (ceux de l'équipe de travail, de la direction, voir de l'entreprise dans son ensemble). En général, le poids de la part variable prend à augmenter avec le niveau hiérarchique, il peut par exemple, constituer les trois quarts de l'ensemble de la rémunération².

¹ Pierre BEZBAKH et Gherardi Sophie, dictionnaire de l'histoire économique, finance et géographie, 4^{ème} édition, P.UF, 2004, P 258.

² Gérard LELARGE, Gestion des ressources humaines, SEFI, canada, p 119-120.

- Définition opérationnelle : la part variable de la rémunération désigne l'ensemble des primes et bonus qui consiste à rémunérer les salariés en fonction des résultats obtenus dans le sens des objectifs de l'entreprise, elle peut être individuelle ou collective.

5.4 Salaire :

L'étymologie du terme salaire remonte au latin « solarium », le sel, le salaire étant à l'origine « *la solde pour acheter du sel* ».

Selon BEDERE pierre le salaire « *le salaire constitue l'un des éléments du revenu : il s'agit de la rémunération du travailleur qui, au sein d'une entreprise, exerce une activité quelconque. En échange d son activité (d'exécution, de conception ou de direction), le salaire perçoit, avec une périodicité, un salaire qui lui est versé, le plus souvent en monnaie*¹ ». on peut retenir de cette définition que le salaire, est considéré comme l'une des formes de rémunération qui permet de payer une personne en contrepartie de son travail à la fin de chaque mois.

5.5 La grille salariale :

La grille salariale correspond à l'élaboration d'une échelle des salaires liée à l'évolution des postes, dans le but d'éliminer les injustices que peuvent subir les employés d'une entreprise. L'évaluation des emplois et une activité de la GRH reposant sur une démarche pour analyser et comparer les exigences des différents emplois au sein d'une organisation en vue de déterminer sur une base logique, leur valeur relative et d'établir une hiérarchie des emplois²

5.6 La motivation :

« La motivation c'est ensemble des déterminants interne de la conduite. Facteur déclenchant les comportements mécanisme par lesquels en rend compte de l'apparition : la direction, la terminaison de l'activité des organismes, ce qui fait agir les individus et pour quoi de telle façon »

¹ Pierre BEDERE, le salaire et les autres revenus, 2^{ème} éd, Hatier, paris, 1982, P, 06.

² www.doc-edudiant.fr/social/ressources-humaines/cours-l'evaluation-des-emplois-70962.html.mardi24/02/2015à 14.30.

« La motivation au sens courant être motivé c'est vouloir quelque chose intensément et volontairement. La psychologie donne à la motivation un sens plus large, elle recouvre tous ce qui nous pousse à agir volontairement ou non, qu'il s'agisse d'instincts de pulsions, ou de désir¹ »

5.6 L'étymologie du terme motivation :

Le sens étymologie de terme motivation nous aide à comprendre les diverses définitions données à ce terme. Motivation vient du terme motif, ce dernier, vient du latin : motivus : qui veut dire mobile et movere, le verbe latin « movere » : mouvoir, bouger, mettre en mouvement, motiver, c'est d'abord bouger et provoquer un mouvement. La motivation concerne donc « l'approfondissement des motifs qui nous poussent à agir et l'étude du processus qui nous met en mouvement ».

Au sens large on peut définir la motivation comme suit : « la motivation est dans un organisme vivant, la composante ou le processus qui règle son engagement pour une activité précise, elle en détermine le déclenchement dans une certaine direction avec l'intensité souhaité et en assure le prolongement jusqu'à l'aboutissement ou l'interruption.

En terme simple, la motivation au travail peut se définir comme force qui pousse l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie. « Elle est l'ensemble des forces incitant l'individu à s'engager dans un comportement donné. En entreprise, on s'entend pour dire qu'une personne motivée persiste à fournir les efforts requis pour effectuer sa tâche et qu'elle adopte des attitudes et des comportements cohérents par rapport aux objectifs organisationnels qui lui permettent en outre, d'atteindre ses objectifs personnels² »

¹ Madeleine GRAWITZ, lexique des sciences sociales, 7eme édition, dalloz, paris, 2001, p 391.

² Shimon DOLAN, et autre, psychologie du travail et comportement organisationnels, 2^{eme} éd, Gaétan Morin, Québec, 2002, p 461.

6. Méthode et techniques utilisées sur le terrain :

Rappelons que notre problématique de recherche vise à déterminer quelles sont les composantes et les éléments de la rémunération qui procurent plus de motivation chez les salariés.

Pour arriver aux objectifs que nous nous sommes fixés, confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons fait recours aux méthodes et techniques de recherche suivantes :

6.1 La méthode utilisée :

Pour mener à bien cette recherche, nous avons donc privilégié la méthode quantitative qui est « *un ensemble de procédures pour mesurer les phénomènes*¹ », ce choix est déterminé par la nature de notre thème, la question de départ et les objectifs de la recherche et cela a fin de vérifier les hypothèses émises et s'assurer les relations existantes entre les différentes variables l'étude.

Cette méthode sert au traitement des données recueillies auprès de nos enquêtés surtout en tenant compte de la fréquence des réponses. En effet, il sera question de calculer le pourcentage d'apparition d'une réponse et d'en tirer par la suite une conclusion.

6.2 Les techniques utilisées :

Toute recherche à caractère scientifique doit comporter l'utilisation d'une technique qui est selon Madeline GRAWITZ « *un ensemble de procédés techniques opératoires, rigoureux, bien définis, transmissibles, successible d'être appliqué à nouveau dans les mêmes conditions adaptées au genre de problème et de phénomène en cause*² ». Pour la collecte des données, nous avons utilisé la technique suivante :

¹ Maurice ANGERS, op.cit. 1997, p 60.

² Madeleine GRAWITZ, Ibid. 351.

6.2.1 La pré-enquête :

La pré-enquête est une démarche qualitative qui se veut objective, cette dernière apparaît dans la volonté d'explorer toutes les démentions d'un problème ou d'une question. Si la pré-enquête est bien faite ; tous les éléments du problème auront répertoriés. Il s'agit par la suite d'analyser ces éléments, de tracer les limites, de retenir certains éléments et en rejeter d'autres à partir de certains critères de sélection¹.

Notre pré-enquête s'est déroulée durant la première semaine de notre stage pratique au sein de l'entreprise CEVITAL, durant laquelle nous avons pu interroger quelques employés dont on cite le responsable du service « gestion du personnel » et « deux autres employés occupant la fonction gestion de la paie ». Cette pré-enquête nous a permis d'avoir un premier contact avec notre terrain, de faire le tour du problème étudié et d'obtenir des informations nécessaires notamment sur la façon dont la rémunération des salariés est établie, et de comprendre les principes utilisés qui font de la rémunération une variable levier de motivation auprès du personnel employé dans l'organisation.

6.2.2 Le questionnaire :

Dans notre enquête nous avons opté pour la technique du questionnaire afin de collecter les données qui nous seront utiles après les avoir classées, analysées et interprétées pour vérifier l'hypothèse construites au départ.

Le questionnaire est défini par Maurice ANGERS comme : « *une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus, qui permet de les interroger et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et établir des comparaisons chiffrées*² ».

Notre questionnaire est divisé en quatre axes :

- ✓ Le premier axe sur les données personnelles des enquêtés.
- ✓ Le deuxième sur la rémunération comme facteur de motivation.
- ✓ Le troisième axe sur la part variable de la motivation.
- ✓ Le quatrième axe sur les éléments de la rémunération qui motive les salariés.

¹ Jean STAFFORD, Introduction à la recherche quantitative. Presses de l'université de quebec.canada, 1996, P39

² Maurice ANGERS, op.cit. 146.

Notre questionnaire contient en total 24 questions, parmi lesquelles on trouve :

- ❖ **Des questions fermées** : ce sont des questions pour lesquelles la personne interrogée répond en effectuant un choix entre différentes modalités de réponse qui lui sont présentées.
- ❖ **Des questions ouvertes** : ce sont celles pour lesquelles la personne interrogée peut dire ce qu'elle veut, c'est-à-dire en toute liberté¹.

Des questions semi ouvertes : ce sont des questions fermées pour lesquelles on propose une modalité de réponse « autre.... » en plus de modalité preetablie.il peut également s'agir de questions fermées qui débouchent sur une question ouverte.

7. Population et échantillon d'étude :

Notre population d'enquête concerne l'ensemble des salariés travaillant dans l'entreprise CEVITAL, le choix de l'échantillon est lié à l'objet d'étude et aux variable de nos hypothèses, donc nous avons jugé bon de nous adresser à toute personne travaillant au sein de cette entreprise qui est alors composée de trois sous groupes : 21 sont des cadre, 20 des agents de maitrise et finalement 11 des exécutants.

Pour arriver à déterminer cet échantillon nous avons utilisé la méthode d'échantillonnage non probabilisé de type aléatoire simple, celle-ci consiste à sélectionner accidentel des personnes parmi une liste complète afin de fabriquer son échantillon, cela implique que le chercheur ait à sa disposition la liste complète de ces personne. Nous avons donc sélectionné probabilités de faire partie de l'échantillon².

Vu la sensibilité et la spécificité de notre thème, on a opté pour l'échantillon stratifié là ou on n'a pas cerné le nombre probable de la population, c'est-à-dire, la taille de notre échantillon qu'on souhaiterait étudier.

¹ Hervé FENNETEAU, Enquête : entretien et questionnaire. Dunod, paris. 2002. P 67.

² Thomas GAY, L'indispensable de la sociologie, 2ème édition, studyrama, France, 2006, P 82.

8. Les études antérieures :

8.1 Abraham Maslow :

Maslow développe dans les années 1940 une théorie de hiérarchie des besoins à partir d'observation clinique (MASLOW 1943). A l'origine elle est une théorie de la motivation humaine. Elle trouvera par la suite des applications dans le domaine de la motivation de l'homme au travail. Cette théorie apporte une réponse à la question formulée dans l'introduction précédente, qu'est ce qui motive ? Quels sont les facteurs sources de motivation ? La motivation de tout individu est suscitée par la volonté de satisfaire des besoins. Dès lors que l'individu a cette volonté, il agit, il est motivé. Maslow observe que l'individu hiérarchise ses besoins et qu'il cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité. Il catégorise ses besoins en cinq classes dont l'ordre de priorité va de 1 à 5 :

1. **les besoins physiologique** : 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 instinctives¹.
2. **les besoins de sécurité** : ils expriment la volonté de vivre sans peur et de se protéger contre certains dangers.
3. **le besoins d'amour** : ce sont des besoins de rapport sociaux, de donner et de recevoir de l'affection, de se sentir accepté et appartenir à un groupe.
4. **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.
5. **les besoins de réalisation de soi ou d'actualisation de soi** : ils sont liés au désir de progresser, de se développer et de s'épanouir, de créer, d'innover....

8.2 Frédéric Herzberg :

La théorie bi-factorielle de Herzberg affirme qu'il existe des facteurs bien spécifiques qui poussent l'individu à agir, à être particulièrement motivé pour satisfaire certains de ses besoins, Herzberg distingue deux catégories de facteurs en milieu de travail qui interviennent de manière très différente dans le mécanisme de la motivation.

¹ Patrice ROUSSEL. Op.cit. P 34.

La première catégorie de facteurs à la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés. Ils sont considérés aussi comme des facteurs de motivation car ils incitent l'individu à faire des efforts nécessaires pour satisfaire ses besoins. dans la théorie valorisants –ambiance (Herzberg 1971), souvent appelée théorie bi-factorielle ou théorie des deux facteurs, ces facteurs de motivation sont :

- L'accomplissement (réalisation d'un travail bien fait).
- La reconnaissance de l'accomplissement, le travail proprement dit (l'objet de travail).
- La responsabilité et d'initiative.
- La possibilité de développement (progression et promotion).

Les facteurs de la seconde catégorie n'ont pas la capacité d'apporter de la satisfaction, au mieux ils suscitent de l'indifférence, de manière certaine ils peuvent générer de l'insatisfaction. Cette impossibilité d'apporter de la satisfaction fait que ces facteurs ne sont pas à l'origine de la motivation, par conséquent, ils poussent l'individu à agir sans véritable motivation, ils sont appelés facteurs d'hygiène ou de maintenance¹.

8.3 Les théories de l'école scientifique du travail : (Taylor)

Taylor est né en 1856 aux Etats-Unis, ouvrier d'une usine d'acier, il gravira des échelons en fur à mesure. En 1884, il deviendra ingénieur en chef, ainsi son expérience d'ouvrier lui fait comprendre les raisons pour lesquelles il était difficile de faire progresser la productivité dans les usines, après ce constat, Taylor s'est engagé dans des expériences d'organisation du travail novatrices, appelée l'organisation scientifique du travail.

Son idée consistait à rationaliser le travail au maximum, cette rationalisation va porter sur trois axes principaux:

- 1. Division horizontale du travail :** c'est la parcellisation des tâches entre les opérateurs, à chaque opérateur est attribuée une tâche élémentaire, la plus simple possible, afin d'automatiser et d'accélérer les gestes.
- 2. Division verticale du travail :** c'est la séparation entre le travail d'exécution et le travail intellectuel de conception, assuré par les ingénieurs du « bureau des méthodes ». par la

¹ Luc BOYER et Nobel EQUILBY, *organisation : théories et applications*, Paris, édition d'organisation, 1999, p 78.

démarche scientifique (étude du poste, décomposition et simplification des gestes), ils déterminent la seule bonne façon d'effectuer une tâche appelée « the one best way¹ ».

3. Salaire au rendement et contrôle des tâches : Taylor est tout à fait conscient des caractères abrutissant et aliénant du travail ainsi proposé à l'ouvrier, selon lui, la seule motivation d'un tel travail ne peut être que l'argent. Pour cette raison il pense que le salaire au rendement s'impose, ainsi à chaque tâche correspond au temps d'exécution, le chronomètre détermine alors la rémunération de l'ouvrier.

Nous pouvons constater que cette organisation scientifique du travail à permis de dégager d'importants gains de productivité pendant la période de travail des trente glorieuses. Cependant ces différentes approches de l'organisation du travail ont été accusées de déshumanisation de ce dernier.

¹ Weiss DIMITRI, relation industrielles : 2eme éd, Sirey, paris, 1980, p 159.

Chapitre II :
Les éléments de La
rémunération

1. Historique de la rémunération :

Historiquement, la rémunération est d'abord considérée comme un centre de coût. Ce coût appelé masse salariale, est composé de l'ensemble des charges engendrées par la rétribution du travail des salariés. Jusqu'à la première guerre mondiale, dans la plus part des pays industriellement avancés, la loi de l'offre et de la demande régit la détermination du salaire.

L'origine de mot salaire, est venue de latin SALARIUM. À l'origine (ratio de sel) puis (somme donnée aux soldats pour acheter du sel) ¹

Mais sous l'effet des crises économiques et avec le renforcement du pouvoir syndical, il devenait nécessaire d'élaborer une politique salariale intégrant des objectifs multiples dont les principaux sont :

- Identification et classification des principales composantes de rémunération
- Identification des principaux arbitrages d'une politique de rémunération
- Définition et utilisation de critères pertinents pour effectuer des choix des éléments d'une politique de rémunération.

Pendant les trente glorieuses, le contexte économique est caractérisé par une forte croissance de la production et de profit (la production de masse), il n'ya eu aucune entrave pour accorder des augmentations générales. Une grande lacune s'instaure dans ce type d'organisation surtout en matière de motivation des salariés. Le salarié est rémunéré en fonction du nombre d'heures de travail effectué. Or, le travail dans sa vraie conception est une combinaison des heures travaillées et l'effort fourni au travail. La rétribution de la partie qualitative par le biais de la participation au bénéfice serait alors le chaînon manquant.

A la fin des années 1970, la crise économique marque une rupture, les entreprises sont tenues de diversifier leur offre, ce qui nécessite le recours à une main d'œuvre plus qualifiée, plus chère, et rendre leurs activités plus flexibles. Les directions sont persuadé de la nécessité à se servir de la rémunération non seulement comme d'une simple ligne budgétaire mais désormais également comme d'outil de gestion des ressources humaines c'est-à-dire, il faut que la rémunération allier le contrôle budgétaire et la recherche d'une performance.

¹ AKOUN André et autre, « dictionnaire de sociologie », édition le rober seuil, paris, 1999, p469.

2. Les composants de la rémunération :

L'élaboration de la classification des éléments de la rémunération repose sur les différentes recommandations formulées par les trois types d'approches successivement observés. La version juridique, également reconnue en gestion, conseille de faire une première distinction entre rémunération directe et rémunération indirecte. Elle permet de différencier ce qui est versé en espèce de ce qui est distribué sous forme d'avantages divers sera utilisé à la place de rémunération indirecte.

2.1. La rémunération directe :

La rémunération directe se compose en général de trois volets :

- une part fixe correspond au salaire de qualification ;
- une part variable correspond au salaire de performance ;
- diverses primes, fixes ou variables.

2.1.1. Le salaire de qualification (salaire de base) :

Il comprend la rétribution prévue par le contrat de travail et les sources complémentaire (accord d'entreprise, convention collectives, etc.). Il est la contre partie directe du travail fourni par l'employé. Il est qualifié de salaire majoré lorsqu'il intègre le paiement d'heures supplémentaire, des primes inhérentes à la nature du travail (prime de danger, d'insalubrité,...) et des primes aux résultats directement dépendants du travail du salarié (primes de rendement individuel ou de l'équipe de travail

Elle se définit selon Roussel comme «l'ensemble des rémunérations dont le montant et le versement sont garantis¹ ».

Elle s'identifie souvent au salaire de base mais peut également se décomposer en salaire de base et complément individuel, ce dernier exprimé selon les cas en nombre de point ou directement en monnaie. Elle correspond au salaire nominal fixé en fonction de l'emploi tenu et qui correspond généralement à la qualification du salarié.

A cette fin, les augmentations individuelles de ce salaire de qualification sont par nature irréversible et cumulatives, et dépendent de divers paramètres : âge, le niveau de l'emploi potentiel, l'ancienneté ... Donc, il ne s'agit pas seulement de rémunérer le temps passé dans un poste, ce qui se fait généralement à travers le versement de primes d'ancienneté.

¹ Patrice ROUSSEL, op.cit.p 86.

2.1.2. Le salaire de performance ou au mérite (variable) :

Contrairement à la rémunération fixe, la rémunération variable est une rétribution ex-post et conditionnelle. Le salaire de performance est une partie réversible de la rémunération, elle est liée directement ou indirectement au travail du salarié, tout en tenant compte de la façon dont il exerce son emploi. Elle récompense des comportements et des réussites passés. Elle est plus ou moins importante des apports productifs du salarié à l'entreprise. Elle permet de prendre en compte la performance spécifique de l'individu ou du groupe auquel il appartient. Elle a pour but de sanctionner les résultats obtenus au cours de l'année.

A cette fin, l'entreprise doit rémunérer les efforts supplémentaires ou les Réussites particulières de certains salariés quand ils produisent des résultats tangibles. L'évaluation de ces contributions sur des bases objectives et mesurables est souvent difficile. Il faut d'abord définir avec précision ce qu'est la performance et comment elle sera mesurée. De nombreuses entreprises parlent de « mérite », sans que l'on sache bien s'il s'agit de résultats atteints, de comportements observés ou même d'efforts entrepris. Sa caractéristique est de porter sur un élément qui peut varier d'une année sur l'autre¹.

L'appréciation de cette performance qui résulte de ces procédures fonde ensuite le calcul et le versement d'une rémunération complémentaire au salaire de base, soit sur la forme d'une augmentation individuelle du salaire, dès lors acquise, soit plus souvent d'un complément variable et donc réversible, individuel ou d'équipe, ordinairement dénommé bonus. Son montant est donc variable d'une année sur l'autre, non garanti, ce qui évite tout effet cumulatif (ou effet de report).

2.1.3. Prime fixe et variable :

Les primes diffèrent de la part variable du salaire (salaire de performance) par leur dimension collective et systématique. Elles sont souvent liées au travail, à la fonction ou à l'emploi, à la personne ou à l'établissement : prime d'ancienneté, prime de poste, prime de sécurité, prime de panier, prime de transport, etc. Toutes les personnes exerçant le même emploi dans les mêmes conditions y ont droit.

Les primes selon Jacqueline CARUEL : sont des sommes d'argent versée Au salarié soit pour récompenser la fidélité, pour tenir compte des conditions d'exécution du travail, et ainsi sont imposable et soumises au calcul des cotisations de sécurité sociale

¹ Ibid. P 87.

avec l'indemnité de congés payés. En revanche, les primes (indemnités) versées pour Rembourser le salarié de frais supportés à l'occasion du travail, elles ne sont alors ni imposables, ni soumises à cotisations.

Dans ce sens les primes si elles sont systématiques quelle que soit l'activité du salarié, ce sont des primes fixes. Elles sont variables lorsque leur montant diffère d'un mois à l'autre parce qu'elles prennent en compte le temps ou les conditions de travail.

2.2. La rémunération indirecte :

Si dans des circonstances préalablement définies, la rémunération n'a pas de lien direct avec le travail fourni, on parlera alors de la rémunération indirecte. Elle contient : avantages en nature, les dépenses sociales et loisirs, les régimes complémentaires de retraite et de prévoyance.

Donc la rémunération indirecte s'ajoute à la rémunération directe pour les salariés. il s'agit d'autre paiement ou prestations qui portent le nom d'avantages sociaux ou éléments sociaux dont bénéficient les salariés¹. Pour l'employeur les éléments sociaux sont un ajout au cout de la main d'œuvre, ce sont des frais incontournables qui dépassent la rémunération directe des salariés, elles se décomposent comme suit :

2.2.1 Les périphériques légaux :

Ils sont distribués en termes monétaires, et sont plus souvent de nature collective. Ils ne constituent pas un salaire et bénéficient d'un régime fiscal particulier.

2.2.1.1 L'intéressement :

L'intéressement est une rémunération collective présentant un caractère aléatoire et basée sur les résultats et performances de l'entreprise. Les modalités de son calcul et son partage sont prévues, en général, dans les conventions collectives, et établies selon une formule définie par l'accord d'intéressement comme les résultats, le chiffre d'affaire, une enquête de satisfaction, un taux de renouvellement de la clientèle, un taux de réclamation des clients.

¹ Lakhdar SEKIOU et Jean-Marie PERETTI. Gestion des Ressources Humaines. 2eme édition. De boeck. 2001. P157

2.2.1.2 La participation :

Elle est obligatoire pour les entreprises de 50 salariés, c'est une prime versée par l'entreprise lorsque celle-ci fait des bénéfices, elle permet d'associer les salariés aux résultats de leur entreprise.

La partie des bénéfices revenant aux salariés constitue une réserve spéciale de participation dans le montant minimal est fixé par la loi et à l'issue d'une période d'indispensabilité ou les sommes sont bloquées pendant au moins cinq ans sauf en cas de raison exceptionnelles¹.

2.2.1.3. Le plan d'épargne salarial :

Toutes les entreprises peuvent mettre en place un plan d'épargne. Celui-ci peut recevoir la participation, l'intéressement et des versements volontaires des salariés qui sont en général augmentés par un versement de l'entreprise. Il ne peut excéder le triple de la contribution des salariés. Tous ces versements sont bloqués au moins cinq ans sauf survenance de l'événement exceptionnels. (Les mêmes que la participation), et sont gérés par des fonds communs de placement d'entreprise.

2.2.1.4. Les stocks options :

Ces options donnent aux salariés, qui en disposent, le droit d'acheter des actions à un certain prix fixé d'avance, que l'on appelle le prix d'exercice. L'objectif des stock-options est d'intéresser ceux qui en bénéficient à la performance de leur entreprise.

L'effet attendu est d'inciter le salarié à s'investir de l'action dont il deviendra le détenteur. Ce mécanisme permet à certains d'accroître fortement leurs revenus.²

2.2.2. Les périphériques sélectifs :

Appelés aussi avantages en nature, ils sont attribués de manière sélective. Ces avantages sont gérés par l'employeur, le comité d'entreprise lorsqu'il existe, des entreprises extérieures proposant des biens et des services à des prix réduits, ou encore, ils utilisés par le salarié sans accord explicite de l'employeur. Ils regroupent³ :

¹ PERETTI Jean-Marie. 8^{ème} édition. Op.cit. P 346.

² Jean -François SOUTENAIN et Philippe FARCET, Organisation et gestion d'entreprise. Édition Berti. Paris. 2006. P 289.

³ Maurice THEVENET et Al, fonction RH : politique, métiers et outils des ressources humaine. 2^{ème} édition. Pearson. Paris.2012. p 220.

-Les biens et services fournis à un prix réduit :

- Usage privé d'un abonnement à un transport aérien,
- Les rabais sur des produits ou des services de l'entreprise,
- Les bons achats et achats collectifs,
- Le logement avec loyer minoré,
- Les possibilités de prêt personnel (hors du cadre conventionné).

- les biens et services offerts :

- Voyage en recommandes personnelle,
- Cadeaux et recommandes personnelle,
- Fourniture gratuite de nourriture, ou d'éclairage, de chauffage ou de vêtement.

3. Les étapes d'élaboration d'un système de rémunération variable :

La première étape d'élaboration d'un système de rémunération passe sans doute par la détermination d'un salaire de qualification généralement appelé salaire de base, ce dernier reflète la valeur relative du poste et nous permet d'entreprendre une opération de qualification de l'ensemble des postes de travail de l'entreprise. La deuxième étape a pour rôle de déterminer les salaires de performance qui prend en compte non seulement le poste occupé mais aussi la façon dont il est rempli. Il permet donc d'individualiser la rémunération.

De nombreux systèmes ont été utilisés pour rémunérer le personnel en fonction de la qualité de production réalisé dans un temps donné, certains systèmes prennent en compte des résultats individuels, d'autre ceux du groupe de travail¹.

¹ Guerrero S. « les outils ressources humaines : les savoir faire essentiel en gestion des ressources humaines », ED , paris, 2004 , p128.

3.1. La prime de rendement collectif :

La prime de rendement est allouée au sein de l'équipe par le partage du bénéfice obtenu au niveau de la cellule.

Les avantages sont nombreux, le travailleur est intéressé directement à la gestion de l'équipe, les conséquences de l'absentéisme est accélérée par la mobilisation de la créativité de l'équipe.

3.2. La stimulation :

Ces récompenses attribuées au plus performants, aujourd'hui, elles sont fréquemment utilisées dans les secteurs de l'assurance, de l'automobile, de la pharmacie, de l'industrie alimentaire, de la grande distribution, les résultats enregistrées sont :

De force de vente importantes et des réseaux de distribution étoffés se sont développés grâce à la motivation essentiellement des commerciaux par des concours internes organisés en entreprise.

Dans la forme, il s'agit le plus souvent d'un pourcentage appliqué à un volume ou à un résultat, ces règles de rémunération sont typiquement applicable dans les activités commerciales génératrices d'activité en terme de chiffre d'affaire ou de résultats. Ces indicateurs sont assez facilement déclinés par équipe et par personne et donnent ainsi la possibilité de bâtir des rémunérations qui mixent le plus souvent part individuelle et part collective.

3.3 Les primes de rendement individuel :

Le système de salaire aux pièces est le plus simple, pour une pièce ou un travail donné, un salaire est déterminé(S), la rémunération total(R), est obtenue en multipliant le nombre de pièces produites et acceptées comme bonus(P), par le salaire par pièce(S)¹.

Ce système est facile à comprendre et à gérer, il est très stimulant, cependant, il implique un contrôle stricte de la qualité. En effet, la qualité du produit mais aussi la et la sécurité des travailleurs peuvent être sacrifiées, ça s'appelle, *le salaire au rendement*.

Ces primes individuel représentent un élément important de politique salariale car ils sont attribuer selon un rythme annuel en même temps que les augmentations de salaire. On

¹ibid. 129.

Distinguera les primes individuelles qui ont un caractère exceptionnel ou à tout le moins non reconductible des bonus dont seul le montant peut varier d'une année sur l'autre.

4. La fixation de la rémunération :

La rémunération est librement fixée sous réserve de respecter des obligations légales, des dispositions légales et contractuelles. Les règles les plus importantes concernent : l'existence du **SMIG**, l'existence des rémunérations minimales conventionnelles, l'interdiction des discriminations, l'obligation de négocier.

Le SMIG :

La loi de 1950 rétablissant la liberté des salaires crée un salaire minimum interprofessionnel garanti (**SMIG**) ; en dessous duquel aucun salaire ne doit être versé. Le minimum défini en 1950 variait avec les fluctuations du coût de la vie. En 1970 a été un salaire minimum de croissance (**SMIG**) évoluant en fonction de plusieurs éléments.

Ainsi il assure aux salariés dont les rémunérations sont les plus faibles : la garantie de leur pouvoir d'achat par l'indexation sur l'indice mensuel des prix à la consommation, une participation au développement économique de la nation par l'application des prélèvements tendant à éliminer toute distorsion durable entre la progression du SMIG et l'évolution des conditions économiques générales et des revenus¹.

4.1 La rémunération minimale conventionnelle :

Toute convention collective détermine des salaires minimaux conventionnels pour chacun des qualifications qui peuvent être attribuées au salarié. Impose à l'employeur de justifier les écarts de salaire qui pourraient être constatés pour les salariés ayant une qualification identique et occupant les mêmes fonctions.

4.2 L'interdiction des discriminations :

L'application du principe « à travail égale, salaire égale » impose à l'employé de justifier les écarts de salaires qui pourraient être constatés pour les salariés ayant une qualification identique et occupant les mêmes fonction, l'employeur est libre de personnaliser les salaires, mais ne doit pas prendre de décisions ayant un caractère discriminatoire.

¹ PERETTI Jean-Marie, op.cit. 108.

4.3 L'obligation de négocier :

Les décisions relatives aux classifications et donc à la structure des salaires, relèvent principalement des négociations salariales de branche. Au contraire les minimums légaux et conventionnels.

5. Les obligations de l'entreprise en matière de rémunération :

L'importance de la rémunération pour le salarié et la nécessité de protéger sa substance d'une part, le poids des charges sociales et fiscales sur la rémunération et la nécessité d'en contrôler le prélèvement et enfin l'impact économique des salaires au niveau macro et macroéconomique, expliquent l'importance des dispositions légales et réglementaire et leur complexité croissante¹.

Les principes règles générales sont :

- L'interdiction du travail dissimulé (non paiement sous forme de salaire de tout ou partie des heures de travail à certains travailleurs subordonnés).
- L'existence d'un salaire minimum interprofessionnel (r le SMIC depuis 1970).
- L'existence d'une rémunération minimale hiérarchique fixée conventionnellement au niveau d'une branche professionnelle (salaires minimaux professionnels).
- L'interdiction de l'indexation des salaires sur l'indice des prix ou sur le Smic (l'augmentation du Smic n'entraîne pas d'augmentation automatique des salaires qui lui sont supérieurs).
- Le principe « à travail égal, salaire égal », affirmé par la loi de 1972 pour les hommes et les femmes, interdit toute discrimination.
- L'obligation de négocier au niveau de l'entreprise et de la branche.
- L'assujettissement au régime général et à d'autre régime couvrant divers risques.
- Le paiement du salaire (le bulletin de paie obligatoire est strictement défini).
- la protection du salaire contre les créanciers de l'employeur (en cas de défaillance), et ceux des salariés (règle concernant les saisies-arrêts).

D'autre règles concernant soit des populations spécifiques (apprentis, dirigeant...), soit des modalités spécifiques (intéressement, participation, épargne salariales, pourboires...), soit certains travaux (heures supplémentaire, travail de nuit)².

¹ Patrice ROUSSEL, rémunération, motivation et satisfaction au travail, op.cit. P.108.

² Ibid. 108.

6. Qualité d'un bon système de rémunération

Ce qui peut être bon les salariés peut être mauvais pour les dirigeants, c'est-à-dire ; quand on entend un bon système de rémunération on fait référence deux voix différentes, Pour les salariés, un système de rémunération juge bon doit satisfaire les qualités suivantes¹:

1-L'équité, qui renvoi au sentiment de justice dont il a été question en première section.

2-la sécurité, c'est-à-dire la garantie attachée ou non au revenu (pérennité, fluctuation, évolution...).

Les dirigeants eux-mêmes ont bien entendu une autre perception que les salariés de ce qui constitue un bon système de rémunération. Pour eux, les trois impératifs se déclinent en adaptabilité, motivation ; compétitive :

- 1- adaptabilité**, car un bon système de rémunération doit disposer d'une souplesse suffisante pour s'adapter aux changements, en matière de rémunération, il est sage de ne pas vouloir construire pour l'éternité,
- 2- motivation**, car le système de rémunération doit inciter le personnel à agir. Cette condition retrouve assez naturellement l'exigence de simplicité. Un système trop compliqué, dont la logique n'est pas comprise par les salariés, n'a aucune chance de les motiver ;
- 3- compétitivité**, car le système ne doit pas pénaliser l'entreprise par rapport aux concurrents. Cette condition sera souvent obtenue en augmentant la flexibilité de la rémunération (réversibilité de certains éléments comme le bonus et l'intéressement).

7. finalités et importance de la rémunération :

L'importance de l'instauration d'un système de rémunération dans une entreprise apparait dans les points suivants :

- **l'équilibre financier** : (niveau de la masse salariale)

¹ Weissi Dimitri. Ressources humaines, 2^{ème} édition .éd d'organisation. Paris.1999. p 345.

La masse salariale représente la totalité des dépenses engagées par l'entreprise au titre de la rémunération du travail. Son calcul est lié à la définition précise que l'on en donne, Puisqu'on distingue, la masse salariale totale, la masse salariale fiscale et la masse salariale versée aux salariés¹.

La détermination de la masse salariale totale se fait en fonction de la capacité de l'entreprise à payer des salaires, cette capacité de payé est étroitement liée, quant à elle, à la valeur ajoutée de l'entreprise, car plus l'entreprise dégage de valeur ajoutée par salarié, plus sa capacité à payer est forte¹.

➤ **L'équilibre externe :**

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

Les entreprise doivent tenir comptes des rémunérations qui s'établissent sur le marché du travail afin d'attirer les talents, l'équilibre externe est donc nécessaire pour rester attractif lors des recrutements.

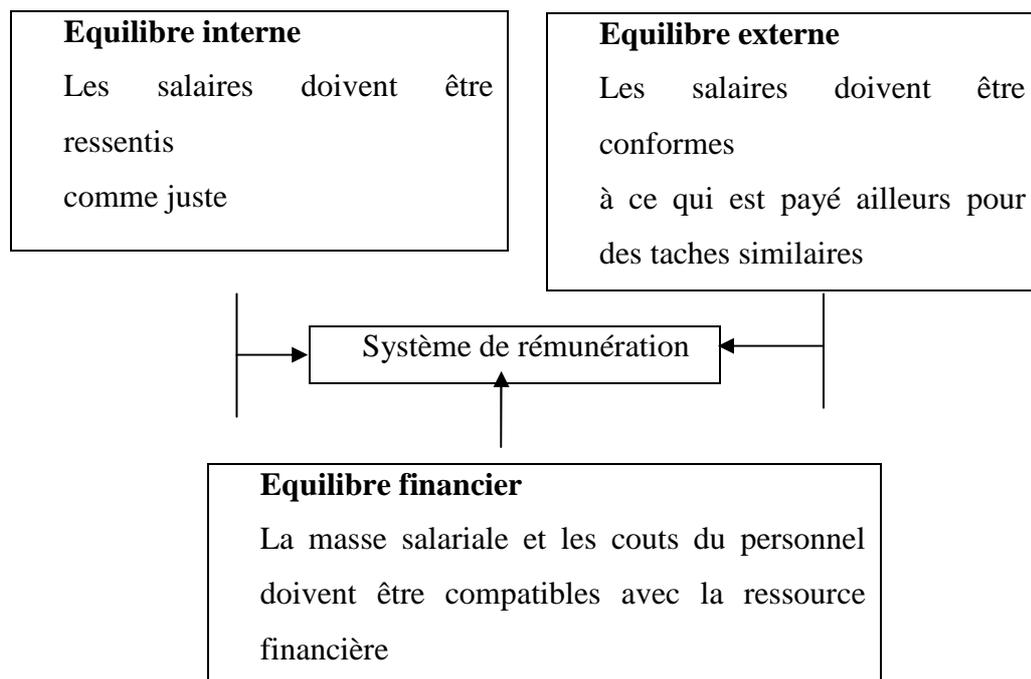
➤ **L'équilibre interne :**

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

- Un sentiment de justice et d'équité vis-à-vis des salariés compte tenu des responsables telles qu'elles sont ressentis dans l'unité, participer au développement de la motivation, l'entreprise doit en tenir compte dans la mesure ou un sentiment d'injustice vécu par les salariés et susceptible t'aboutir au démotivation voir à des conflits.
- Le caractère incitatif de la rémunération : elle doit obligatoirement encourager chaque salarié à améliorer sa performance, c'est-à-dire qu'un système général doit être de nature à favoriser des efforts individuels, ce qui explique la difficulté de sa mise en place².

¹ Jean-pierre CITEAU, gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratique, 4^{eme} édition, Dalloz, Paris, 2002, p 138.

² Bernard MARTORY et Daniel GROZET, Gestion des ressources humaines pilotage social et performance. 7^{eme} édition. Dunod. Paris 125

Figure n° 01 : les trois équilibres du système de rémunération à maintenir.

Source : Bernard MARTORY, Tableaux de bord sociaux pilotage, animation, décision, édition liaisons, 2004, P 149.

8. La pyramide des rémunérations

L'approche systémique de la rémunération considère la rémunération comme élément complexe de la politique des ressources humaines et justifie par conséquent l'intérêt que l'on peut avoir à étudier la rémunération. Il s'agit donc d'une boîte noire qu'il faut décortiquer afin d'essayer d'en saisir les rouages et surtout les influents et les conséquences. Pour cela il nous faut étudier la pyramide de la rémunération.

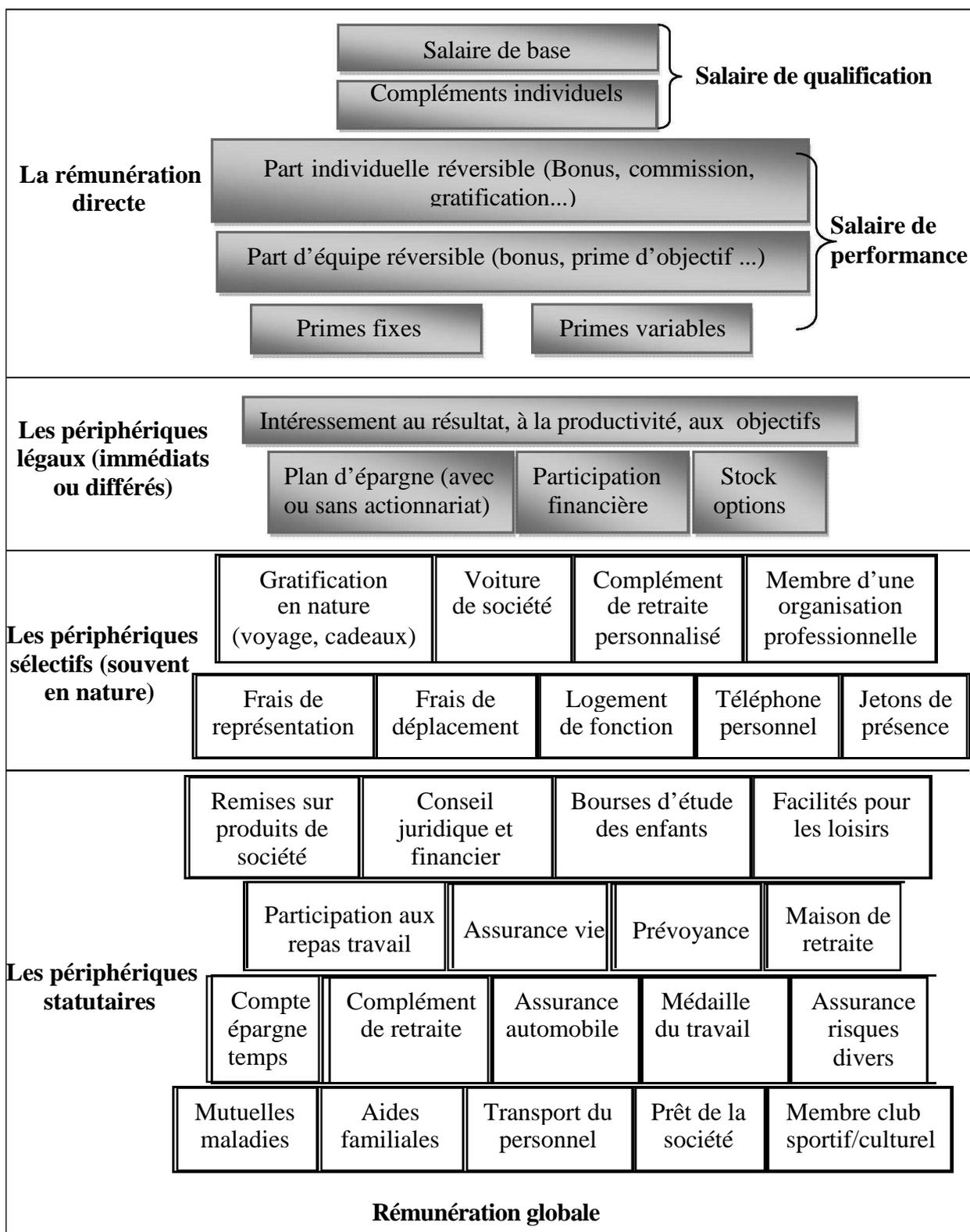


Figure n° 02: La pyramide des rémunérations.

Source : Peretti.J.M., Baron X., Beau P., Bouchez J. P., « Ressources humaines », Ed. D'Organisations, Paris, 2003. P341.

Chapitre III :
La motivation
au travail

Préambule :

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

Chaque entreprise a une vision par rapport à la motivation, mais celle-ci peut être confondue avec d'autres termes, car des fois une entreprise déclare vouloir développer la motivation des salariés, c'est en fait plus la satisfaction, l'implication ou encore la performance qu'elle souhaite. Dans tous les cas, la motivation des salariés représente un facteur essentiel de la réussite des entreprises.

Afin de connaître toutes les facettes de la motivation, il semble indispensable de donner plusieurs définitions, de tenter de comprendre les différentes théories avancées jusqu'à nos jours sur ce sujet, et énoncer quelques facteurs susceptibles de susciter la motivation chez les salariés.

1. Historique du concept de motivation :

Il est difficile de retracer l'histoire du concept général de motivation, car nous n'avons pas de traces d'une éventuelle étude entre l'antiquité et le 20^{ème} siècle. Donc 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 de l'organisation est en relation avec le type de métier considéré. Ainsi on peut prendre l'exemple de l'artisan, le savoir faire artisanal, lui donner la possibilité d'organiser son travail comme il le souhaite. On peut penser que la motivation était donc relativement importante, de part le fait que l'artisan menait son œuvre du début à la fin, et cela à son rythme par le biais de la motivation intrinsèque¹.

Plus tard, à la fin du moyen âge, on assiste à la création des ateliers et de grandes entreprises, ce qui coïncide au passage à l'époque moderne. Des lors, le mode d'organisation change, et ainsi on peut concevoir que la motivation des salariés démunie en conséquence.

¹ Patrice ROUSSEL. Op.cit. 74.

A partir de ce moment, l'art de l'organisation et du management deviendra rapidement une nécessité.

Pendant le premier tiers du 20^{ème} siècle le concept de « motivation au travail » apparaissait pas dans le langage commun, ni dans celui des organisations, jadis défini en terme juridique par les dictionnaires de la langue française de l'époque, le concept aurait apparu pour la première fois comme objet de recherche dans l'année 1930. Des recherches basées au départ sur la famille, église, la partie politique.

Au début du 20^{ème} siècle, le taylorisme, et un peu plus tard le fordisme, ont mis en place l'organisation scientifique du travail, pour Taylor, la motivation est la conséquence du salaire, et il ne tient pas compte des motivations intrinsèque du salaire, ce qui déshumanise le travail.

Au milieu du 20^{ème} siècle, la motivation a été étudiée en France par la « psychologie des tendances » ou « inclinations » : « tendance primitives » voisin de l'instinct, « tendances sociales », « tendances idéales »¹, etc.

2. Les sources de la motivation :

Il existe de la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et l'intensité de la motivation. Elle est la volonté concrétisée de soutenir durablement l'effort dans la direction de l'accomplissement du travail.

« Être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et préserver dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint² ».

2.1 La reconnaissance :

La reconnaissance au travail joue un rôle très important dans le processus de motivation, en effet plus le salarié se sont reconnu par l'entreprise, plus il va être motivé. La reconnaissance influe positivement sur la productivité et la qualité des services, sans oublier sans rôle non négligeables dans le succès et la pérennité de l'organisation.

¹ Ibid. P 75.

² Yves EMERY et GONIN François, Gérer les ressources humaines, bibliothèque des ressources humaines, Lausanne, 1999, P

Ainsi par le biais de la reconnaissance des salariés, l'entreprise va pouvoir atteindre un niveau de performance élevé grâce à la motivation des employés.

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

2.1.1 La reconnaissance existentielle (la personne) :

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

2.1.2 La reconnaissance de la pratique au travail :

Ce type de reconnaissance, dans le processus de travail, concerne la manière dont la collaboratrice ou le collaborateur effectue sa tâche : comportement, qualité professionnelles, compétences. Les éléments sur lesquels porte cette reconnaissance incluent la créativité, l'innovation, l'amélioration continue dans les méthodes de travail, la relation avec les clients, le travail d'équipe, etc.

2.1.3 La reconnaissance de l'investissement dans le travail

Quelquefois, malgré tout le savoir-faire et l'énergie déployés, les résultats ne sont pas à la hauteur des efforts. On ne peut donc pas récompenser l'atteinte des objectifs (reconnaissance des résultats), mais l'investissement dans le travail pourra recevoir une reconnaissance appropriée. On reconnaît ainsi la qualité et l'importance des efforts grâce auxquels l'employé a contribué au processus de travail¹.

Ce type de reconnaissance peut s'exprimer de plusieurs façons : remerciements verbaux pour une implication particulière, lettre personnalisée pour souligner le courage et la ténacité dans des conditions difficiles, etc.

¹ Ibid. P192.

2.1.4 La reconnaissance des résultats du travail :

Ce type de reconnaissance porte sur le produit du travail de la collaboration ou la collaboratrice et sa contribution aux objectifs de l'entreprise. « Il s'agit d'un jugement et d'un témoignage de gratitude sur l'efficacité, l'utilité du travail accompli par un individu ou un groupe de collègues, une fois la tâche accomplie ¹» (Brun et Dugas2002).

La reconnaissance des résultats se concrétise de diverses manières, souvent de manière formelle : rencontre pour l'évaluation des réalisations d'une ou d'un employé, cérémonie soulignant une réussite particulière, primes de motivation versées lorsqu'un objectif est atteint, félicitations spontanées des pairs à un collaborateur ayant relevé un défi important.

2.2 Le maintien de l'esprit d'équipe :

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

2.3 L'aspect financier (la rémunération) :

Outre les aspects ergonomiques et périphériques du travail, tels que par exemple, le fait d'avoir des bureaux convenables, ou l'on peut à la fois travailler tranquillement, recevoir un client et procéder à des réunions, il est indéniable que les salariés sont très préoccupés par leur niveau de rémunération et par les mécanismes de rétribution mis en place. Le niveau de rémunération proposé ailleurs est souvent la cause d'un changement d'entreprise, de même que l'impression d'avoir été traité injustement est un facteur de démotivation.

La rémunération est donc un levier important en matière de motivation, sur lequel l'organisation doit de jouer finement. La question n'est pas tant de payer plus qu'ailleurs,

¹ Jean-Pierre BRUN, management d'équipe : sept leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail. Édition d'organisation. Paris.2009.P 38.

Mais de bâtir un système cohérent tant en interne qu'en externe et qui permette d'orienter le comportement dans le sens souhaité.

2.4 L'évolutions de carrière :

La motivation des salariés peut également provenir des évolutions de carrière intéressantes que propose l'entreprise. La mobilité interne, la polyvalence permettent aux salariés de ne pas stagner dans leurs carrières professionnelles, mais de découvrir d'autres métiers de manière à développer l'employabilité des personnes tout au long de leur cycle de travail.

3. Les caractéristiques de la motivation :

Selon Vallerand et Till le concept de motivation est « *le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance d'un comportement* ¹ ».

A partir de cette définition on peut déduire que la motivation se caractérise par six éléments principaux :

- 1- **Construit hypothétique** : c'est à dire « un concept représentant un processus physique, supposé, non observable directement ». Donc la motivation est un concept théorique, une abstraction et non une réalité matérielle en tant quelle.
- 2- **L'origine de la motivation** : Son origine se situe à la fois dans l'individu et dans son environnement (ce qui explique les deux types de motivation intrinsèque et extrinsèque), et pour optimiser la motivation de quelqu'un, il faut exploiter ces deux facteurs (personnalité et situation). Donc la motivation tire ses origines sous deux ordres : l'intérieure de l'individu correspond aux valeurs, aux besoins, et aux croyances de l'individu, et l'extérieur de l'individu issu de milieu ses sources sont d'avantage liées aux conditions de travail, aux règles et aux normes présentes dans une organisation
- 3- **Déclenchement de comportement** : signifie le passage de l'absence d'activité à l'exécution des taches qui oblige une dépense d'énergie soit physique, intellectuelle ou mentale, c'est-à-dire la motivation dynamise le comportement.

¹ DOLAN Shimon et autre, la psychologie du travail et comportement organisationnel, 2^{ème}, Gaétan Morris, Québec, 2002, p77.

- 4- **La direction de comportement** : elle est la force incitatrice qui oriente l'énergie nécessaire à la satisfaction des buts à atteindre. La motivation implique une volonté de bien faire, de mobiliser tous ses efforts, et de réaliser de son mieux, selon ses capacités.
- 5- **L'intensité de comportement** : signifie l'énergie consacrée ou dépensée à la réalisation d'une action, donc la motivation ici incite à dépenser l'effort à la mesure de subjectifs à atteindre.
- 6- **La persistance du comportement** : c'est la tendance à continuer dans une direction donnée, pendant une période de temps. Elle est la volonté de soutenir durablement l'effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint.

4. Les types 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 complètement au travail¹.

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 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.

4.1 La motivation intrinsèque :

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

Il existe trois formes de motivation intrinsèque :

- ❖ **La motivation intrinsèque à la connaissance** : un employé fait son travail pour le plaisir d'apprendre des nouvelles techniques.

¹ Daniel. BOISVERT, l'autonomie d'équipe d'intervention communautaire, presses de l'université du quebec.canada .2000, P 141.

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

4.2 La motivation extrinsèque :

La motivation extrinsèque regroupe un ensemble de comportement lié 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 élevé¹.

- ❖ **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 tient à 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 coupable de ne pas y aller.
- ❖ **L'identification** : se trouve au troisième niveau d'autodétermination, dans ce type de motivation le comportement est émis par choix, le comportement en question est jugé importants par l'individu, qui l'apprécie, même si l'activité n'est pas agréable en soi. Par exemple, un employé qui est motivé de cette façon pourrait décider de suivre des cours du soir. Dans ce cas, il ne fait pas l'activité par plaisir, mais pour en retirer quelque chose de positif.

¹ Ibid. P 141-142.

4.3 L'amotivation :

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

Lorsque un employé vient au travail, il ne retire plus de plaisir ni de récompense. L'individu qui est motivé se perçoit souvent comme peu compétent et peu autodéterminé. Ainsi l'amotivation est généralement présentée lorsqu'un employé est surchargé et qu'il n'est pas loin de vivre un épuisement émotionnel.

5. La relation entre la rémunération et la motivation au travail :

L'individu attend de son salaire une source indispensable de revenu, afin de satisfaire ses besoins de consommation courante, d'épargne ou encore pour constituer un patrimoine.

De plus, à travers de ce revenu il analyse sa situation professionnelle. Cela le conduit à se poser plusieurs questions : suis-je traité équitablement ? S'il considère être traité avec équité et être apprécié dans son entreprise, il peut retirer de son travail un sentiment de satisfaction, s'il perçoit d'une part des perspectives d'évolutions favorables dans son entreprise, il peut être poussé à agir efficacement, donc il sera motivé par son travail¹.

Donc on peut comprendre la relation entre la rémunération et la motivation au travail par les éléments suivants :

5.1 La rémunération par les récompenses :

Beaucoup de chercheurs qualifient les récompenses comme l'aspect le plus important pour la motivation des salariés, du fait qu'elles présentent la contrepartie directe de l'effort fourni par ces derniers, et pour bien réussir par ce moyen il s'accordent tous sur le principe suivant : « à chacun, selon ses mérites ». Les récompenses peuvent prendre plusieurs formes, allant des avantages en nature, des avantages financiers jusqu'aux promotions.

¹ Ibid. 39-40.

5.1 Les récompenses financières :

La politique de rémunération représente en général, l'un des aspects vitaux de la vie de l'organisation, de nombreuses études et recherches ont permis de préciser la liaison entre la rémunération et la motivation et de faire ressortir l'influence des motivations et insatisfaction d'origine monétaire sur les comportements des individus au travail.

Pour analyser son impact sur la motivation, qui est observée par un caractère comportemental objectif, qui est bien la performance des firmes, il convient de prendre une double précaution¹ :

- Il faut tout d'abord faire une distinction entre les cadres et les autres salariés, car la question ne se pose pas exactement dans les mêmes termes pour les deux populations, ainsi certaines recherches affirment que les firmes qui associent le plus la rémunération des cadres supérieurs à la performance économique, ont tendance à dominer leurs concurrentes.
- Il faut également considérer que l'incitation du salaire ne résulte pas de son seul montant, mais aussi de sa composition : partie fixe (salaire de base) et partie variable (la prime).

Sans négliger d'assurer une gestion de rémunération dynamique en respectant :

- Les dispositions législatives (les primes d'égalité entre hommes et femmes, le SMIG et les dispositions conventionnelles).
- Méthode de fixation des salaires (le salaire vérifie le respect des règles).
- Le changement macro économique tel que le pouvoir d'achat.

- **L'avancement :**

L'avancement au poste de travail est une reconnaissance à l'accumulation de l'expérience professionnelle, et la maîtrise acquise par l'ancienneté, elle est concrétisée par l'octroi de primes dites, l'ancienneté.

¹ CHARLES Henri d'arcimole, diagnostic financier et gestion des ressources humaines, édition économique, paris, 1955, P 48

5.2 Les récompenses en nature :

Elle complètent les récompenses financières d'un côté et elles contribuent aussi à promouvoir la citoyenneté organisationnelle au sein des entreprises, ces avantages peuvent prendre plusieurs formes tel que : le rabais sur les produits de l'entreprise, les prêts à taux bas, les voyages d'agrément, des cadeaux personnels, des services(voiture de fonction, logement, prise en compte des cotisations), nous allons pencher sur un aspect particulièrement important, qui peut être synonyme de promotion et de gratification.

- **La promotion :** elle sanctionne le développement de ses connaissances et de ses qualifications professionnelles par une nouvelle affectation à un poste de travail qui lui confère un grade supérieur à l'ancienneté, et donc une meilleure estime et une rémunération plus intéressante¹.

6. Les conditions pour que la rémunération soient motivantes :

LAWLER énumère cinq conditions pour que les rémunérations soient motivantes :

- Les employés doivent attacher une valence positive élevée à la rémunération.
- Les employeurs doivent croire que la qualité du travail qu'ils font dépend dans une large mesure de l'effort qu'ils déploient. Cela signifie, qu'ils doivent considérer qu'ils peuvent maîtriser la qualité du travail qu'ils réalisent. Si cette condition n'est pas remplie, les travailleurs ne croiront pas que fournir des efforts dans le travail permettant éventuellement d'obtenir une rémunération élevée.
- Les employés doivent croire qu'une bonne performance est réellement suivie d'une rémunération élevée.
- Les employées doivent considérer que les résultats attachés à une bonne performance sont plus importants que ceux négatifs.
- Enfin, les employés doivent considérer que faire un 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 que la motivation pour bien travailler doit être plus forte que la motivation pour tout autre comportement².

¹ Ibid. 49.

² Patrice ROUSSEL. Op.cit. 108-109.

7. Les différentes théories de la motivation :

Ce troisième point nous permettra d'appréhender les principales théories de la motivation au travail, nous distinguerons d'une part les théories relevant de l'école scientifique du travail, d'autre part les théories de l'école des relations humaines.

7.1 Les théories de l'Ecole Scientifique du travail :

7.1.1 L'organisation scientifique du travail de Taylor :

Taylor est né en 1856 aux Etats-Unis, ouvrier dans une usine d'acier, il gravira les échelons au fur et à mesure. En 1884, il deviendra ingénieur en chef. Ainsi son expérience d'ouvrier lui fait comprendre les raisons pour lesquelles il était difficile de faire progresser la productivité dans les usines. Après ce constat, Taylor s'est engagé la productivité dans les usines. Après ce constat, Taylor s'est engagé dans des expériences d'organisation du travail novatrices, appelée l'organisation scientifique du travail. Son idée consistait à rationaliser le travail au maximum. Cette rationalisation va porter sur trois axes principaux¹ :

A. Division horizontale du travail :

C'est la parcellisation des tâches entre les opérateurs. A chaque opérateur est attribuée une tâche élémentaire, la plus simple possible, afin d'automatiser et d'accélérer les gestes.

B. Division verticale du travail :

C'est la séparation entre le travail d'exécution et le travail intellectuel de conception, assuré par les ingénieurs du «bureau des méthodes». Par la démarche scientifique (étude du poste, décomposition et simplification des gestes, attribution d'un temps d'exécution à chaque tâche élémentaire), ils déterminent la seule bonne façon d'effectuer une tâche appelée « The One Best Way ».

C. Salaire au rendement et contrôle des tâches :

Taylor est tout à fait conscient du caractère abrutissant et aliénant du travail ainsi propose à l'ouvrier. Selon lui, la seule motivation d'un tel travail ne peut être que l'argent. Pour cette raison, il pense que le salaire au rendement s'impose. Ainsi à chaque tâche

¹ Patrice ROUSSEL. Op.cit. P 34.

correspond un temps d'exécution ; le chronomètre détermine alors la rémunération de l'ouvrier. Le salaire au rendement permet donc la lutte contre les temps morts découlant d'une mauvaise organisation ou de la spontanéité des travailleurs à choisir leur propre rythme, ce que Taylor appelle la flânerie ouvrière.

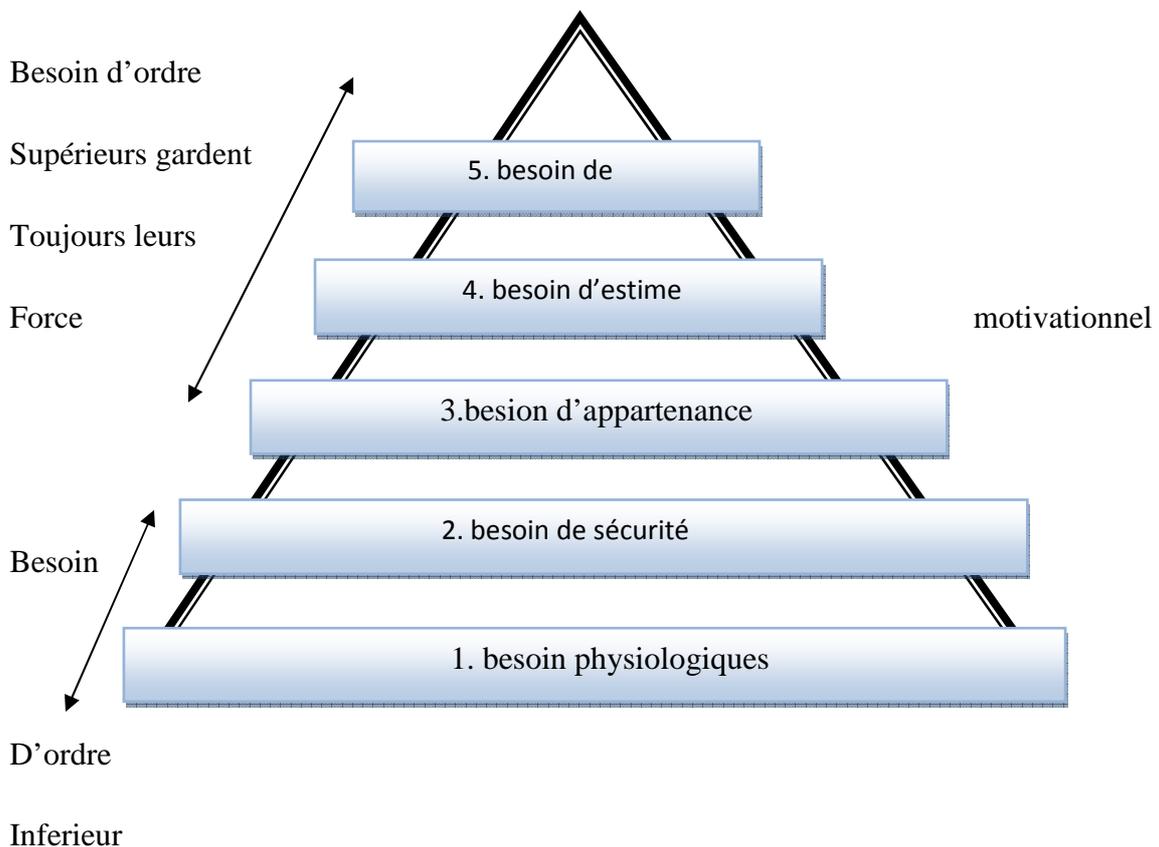
Par la suite H. Ford a prolongé le taylorisme en inventant le convoyeur mécanique c'est-à-dire le travail à la chaîne permettant de transporter le produit en cours de fabrication vers l'ouvrier. L'ouvrier se trouve alors assujéti à son poste de travail et à la cadence imposée par la vitesse de la machine. H. Ford pense également que la production doit être standardisée pour faire naître la consommation de masse, ainsi la standardisation est poussée à l'extrême permettant la production en grande série. En contrepartie, les ouvriers reçoivent un salaire supérieur aux moyennes observées dans l'industrie à l'époque, appelé le « Five Dollars Day ». Cette augmentation de salaire a ainsi permis d'accroître le pouvoir d'achat des ouvriers de l'entreprise Ford.

Nous pouvons constater que cette organisation scientifique du travail a permis de dégager d'importants gains de productivité pendant la période des trente glorieuses. Cependant ces différentes approches de l'organisation du travail ont été accusées de déshumanisation de ce dernier.

7.2 La hiérarchie des besoins de Maslow :

Le psychologue américain Abraham Maslow schématise en particulier sa fameuse pyramide des besoins à partir de l'observation réalisée dans les années 1940¹.

Figure n °03 : la pyramide des besoins selon Maslow :



Source : Michel AMIEL et AL, management de l'administration. 2^{ème} édition. de boeck.paris.1998.P63.

¹ Patrice ROUSSEL. Op.cit. P 34.

1. Les besoins physiologique :

Qui englobent les nécessités d'ordre physique, physiologique, telles que la nourriture, les vêtements, l'existence d'un salaire minimal d'une part et de règles liées à la durée du travail (repos hebdomadaire, durée maximal quotidienne), d'autre part, permet de satisfaire ce premier niveau de besoin.

2. Les besoins de sécurité :

Qui touchent à la sécurité physique et psychologique comme la protection contre toute menace ou les dangers, sécurité d'emploi, un régime d'assurance convenable.

3. Les besoins d'appartenance :

Qui sont liés à la recherche l'amitié, l'affection et l'appartenance à un group, les associations, le travail en équipe, relation de travail harmonieuse entre les employés et les superviseurs. Le fait d'être rejeté, d'être inutile de se sentir, d'être inutile se sentir seul, d'être abandonné va créer les conditions d'émergence de ce besoin.

4. Les besoins d'estime, de respect et de confiance :

Qui se rapporte à l'estime de soi et l'estime par les autres, faire confiance aux employés en leur accordant plus d'autonomies et donner des moyens de reconnaissance pour un travail bien accompli.

5. Les besoins de s'accomplir et de développement personnel :

Ce besoin se situe au sommet de la hiérarchie, il concerne le désir de créer, de se dépasser et d'exploiter au maximum ces possibilités, permettre aux employés de relever des défis, d'utiliser pleinement leurs habilités et leur connaissances.

7.3 La théorie bi-factorielle de Herzberg :

Psychologue américain, puis professeur de management, Herzberg publie en 1959 son ouvrage de référence « le travail et la nature de l'homme »¹ qui analyse en particulier la motivation des individus au travail.

La théorie bi-factorielle affirme également que la motivation est suscitée par la recherche d'une satisfaction de certains besoins, Herzberg distingue deux catégories de facteurs en milieu de travail qui interviennent de manière très différente dans le mécanisme de la motivation.

Il démontre que les facteurs qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même nature que ceux qui conduisent à l'insatisfaction « sa théorie bi-factorielle » démontre d'une part que les facteurs de satisfaction sont liés à la réalisation de besoins secondaires tels que la reconnaissance, l'accomplissement, la prise de responsabilité, ... alors que les facteurs d'insatisfaction « facteurs d'hygiène » concernent ce que Herzberg rassemble sous le nom de « contexte » du travail, essentiellement le salaire, la sécurité, les relations avec les collègues, les conditions matérielles du travail et de la politique de gestion des ressources humaines qui caractérise l'entreprise.

Les facteurs d'hygiène sont toujours entraînés par un rendement accru et soutenu de la part de l'employé.

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

On devrait stimuler la motivation d'un individu en accroissant le contenu significatif de sa tâche, c'est-à-dire en multipliant les responsabilités, les défis à surmonter en accroissant son autonomie et en rendant les activités dont il est chargé aussi intéressantes que possible.

¹ Luc BOYER et Nobel EQUILBY, organisation : théories et applications, Paris, édition d'organisation, 1999, p 78.

Partie pratique et analyse des résultats

Chapitre I :
Présentation de
l'entreprises d'accueille

1- présentation de CEVITAL¹

CEVITAL est une société par action au capital privé de 68,760 milliards de DA. Elle crée en mai 1998. Elle est implantée à l'extrême-est de port de Bejaia.

Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en algérien qui est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projet en cours de réalisation.

Son expansion et son développement durant les 5 dernies années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses.

1-1-situation géographique :

A l'arrière port de Bejaia à 200ML du quai : ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337 KM de colonnes ballastées de 18ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer

➤ à Bejaia :

Nous avons entreprise la construction des installations suivant :

- Raffinerie huile
- Margarinerie
- Silos portuaire
- Raffinerie de sucre

➤ à El kseur :

Une unité de production de jus de fruits COJEK a été rachetée par le groupe CEVITAL dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006

Un immense plan d'investissement a été consenti visant à moderniser l'outil de production de jus de fruits COJEK...

Sa capacité de production est de 14 400 T par an .le plan de développement de cette unité portera à 150 000/an en 2010.

A Tizi-Ouzou :

¹ documentation de l'entreprise CEVITAL de Bejaia09/601/DRH/RP.

A agouni gurghrane : au cœur de massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres :

- l'unité d'eau minérale LALLA KHEDIDJA a été inaugurée en juin 2007

2-les activités de l'entreprise :

Le complexe agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production :

1. huiles végétales.
2. margarinerie et graisse végétales.
3. sucre blanc.
4. sucre liquide.
5. silos portuaires.
6. boissons

1-2-1-huiles de table : elles sont connues sous les appellations suivant :

Fleurial^{plus} 100% tournesol sans cholestérol, riches de la vitamine (A, D, E)

(Elio et fridor) : se sont des huiles 100% végétale sans cholestérols, contiennent de la vitamine E.

Elles issues essentiellement de la graine de tournesol, soja et palm, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1à5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

- Capacité de production : 570 000 tonnes/an
- Part du marché national : 70%
- Exportation vers le Maghreb et le moyen orient, en projet pour l'Europe.

1-2-2-margarinerie et graisses végétales :

CEVITAL produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E certaines margarines sont destinées à la consommation direct telle que **Matina, rania, le beurre gourmand et Fleurial**, d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et MADINA « **SMEN** » capacité de production : 180 000 tonnes/an/Notre part du marché national est de 30% sachant que nous exportons une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

1-2-3- sucre blancs :

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose. Le sucre raffiné est conditionné dans ces sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceaux dans des boîtes de 1Kg.

CEVITAL produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

- Entrée en production 2^{ème} semestre 2009.
- Capacité de production : 650 000 tonnes/an avec extension à 1 800 000 tonnes/an
- Part du marché national : 85%
- Exportation : 350 000 tonnes/an en 2009, CEVITAL FOOD prévoit 900 000 tonnes/an dès 2010

1-2-4- sucre liquides :

Capacité de production : matière sèche : 219 000 tonnes/an exportation : 25 000 tonnes/an en prospection.

1-2-5-silos portuaire :**Existant :**

Le complexe CEVITAL FOOD dispose d'une capacité maximale de 182 000 tonnes et portuaire de 2000 T par heure.

Un projet d'extension est en cours de réalisation.

La capacité de stockage actuelle est de 120 000T en 24 silos verticaux et de 50 000 T en silos horizontaux.

La capacité de stockage horizontale au 1^{er} trimestre 2010 sera de 200 000 T en 25 silos verticaux et de 200 000 T en 2 silos horizontaux.

1-2-6- boissons :

Eau minérale, jus de fruits, sodas l'eau **minérale LALLA KHEDIDJA** depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300 mètres de Djurdjura qui culminent.

En s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (calcium 53, potassium 0.54, magnésium 5.5, sulfate 7, bicarbonate 162,....)

Tout en restant d'une légèreté incomparable.

L'eau minérale **LALLA KHEDIDJA** pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura. eau minérale

Lancement de la gamme de **LALLA KHEDIDJA** et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour.

Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits **EL Kseur**.

3- les diverses directions de CEVITAL :

➤ **La direction marketing :**

Pour atteindre des objectifs de l'entreprise, le marketing Cevital pilote les marque et les gammes de produits. Son principale levier est la connaissance des consommateurs, leur besoins, leur usage, ainsi que la veille sur le marchés internationaux et sur la concurrence, les équipes marketing produisent des recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (développement, industriel, approvisionnement, commercial, finances) coordonnés par le marketing jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

➤ **La direction des ventes & commerciale :**

Elle en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du fichier clients de l'entreprise, au moyen d'action de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologiques.

En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

➤ **La direction système d'information :**

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires Pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.

Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatique et de communication mises à la disposition de l'utilisateur, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanent et en toute sécurité.

Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs d'entreprise et des nouvelles technologies.

➤ **La direction des finances et comptabilité :**

Préparer et mettre à jour les budgets

Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes

Pratiquer le contrôle de gestion

Faire le reporting périodique.

➤ **La direction industrielle :**

Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site.

Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.

Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...).

Est responsable de la politique environnement et sécurité

Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

➤ **La direction des ressources humaines :**

Définit et propose à la direction générale les principes de gestion ressources humaines

En support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe.

Assure un supporte administratif de qualité à l'ensemble de personnel de cevital food.

Pilote les activités du social.

Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur les aspects de gestion

Ressources humaines, établit et maitrise les procédures

Assure le recrutement.

Charge de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.

Gestion de la performance et des rémunérations.

Formation de personnel

Assiste à la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires. Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer

l'adhésion du personnel aux objectifs fixé par l'organisation.

➤ **La direction approvisionnement :**

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (Investissement et fonctionnement).

Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre cout afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

➤ **La direction logistique :**

Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, eau minérale,...), qui consiste à charger les camions à livre aux clients sur site et des dépôts logistique.

Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camion de CEVITAL) affrété en moyens de transport des clients. Le service transport assure aussi l'aimantation de déférentes unités de quelques métiers premiers.

Intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du group (MFG, SAMHA ? direction projets, NUMIDÏS,...).

Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et régionaux (Alger, Oran, Sétif,...).

➤ **La direction des silos :**

Elle décharge des matières premières vrac arrivées par navire ou camions vers les ponts de stockage.

Elle stocke des conditions optimales de matières premières.

Elle expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration.

Elle entretient et maintient en état de services les installations des unités silos.

➤ **La direction des boissons :**

Le pôle boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Bejaia :

Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à gueghrane (wilaya de Tizi-Ouzou) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LIK.

Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de margarine et les huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc.

Unité COJEK ; implantée dans la zone industrielle d'EL KSEUR, COJEK est une SPA filiale de CEVITAL et qui pour vocation la transformation de fruits et légumes de frais en jus, Nectars et conserves. Le groupe ambitionne d'être leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement.

➤ **La direction Corps gras :**

Le pôle corps gras est constitué des unités de production suivantes : une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200T/J, une margarinerie de 600T/J qui sont toutes opérationnelles et une unité inter estérification-hydrogénation- pâte chocolatière-utilité actuellement en chantier à EL KSEUR.

Notre mission principale est de raffiner de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre. Tous nos produits sont destinés à la consommation d'où notre préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

➤ **La direction pôle sucre :**

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production : une raffinerie de sucre solide 2000T/J, une raffinerie de sucre solide 3000T/J, une unité de sucre liquide 600T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000T/J qui sera mise en service en mars 2010. Sa vocation est de

produire de sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualités, de la préservation de milieu naturel et de sécurité des personnes. nos produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export.

➤ **La direction QHSE :**

Met en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux veille au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité.

Garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations.

Contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et réponse aux exigences clients.

➤ **La direction Energie et Utilité :**

C'est la production et la distribution pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque process : D'environ 450 m³/h d'eau (brute, osmosée, adoucie et ultra pure) : de la vapeur Ultra haute pression 300T/H et basse pression 500T/H. de l'électricité haute tension, moyenne tension et basse tension, avec une capacité de 500MW. /

➤ **La direction Maintenance et Travaux Neufs :**

Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés planifie et assure la maintenance pour l'ensemble des installations.

Gère et déploie avec le directeur industriel et les directeurs de pôles, les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiment et énergie/utilité (depuis la définition du processus jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier.

Rédige les cahiers des charges en interne.

Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

4- les clients de CEVITAL :

La satisfaction du client est la devise de l'entreprise. La raison de vivre de l'entreprise est de vendre.

Les clients de l'entreprise sont divers et variés :

- Représentants
- Grossistes
- Industriels
- Institutionnels et administrations

Ils sont pour la grande majorité des industriels de l'agroalimentaire et des distributeurs, ces derniers se chargent de l'approvisionnement de tous les points de vente où qu'ils soient.

5- Politique de rémunération de l'entreprise de CEVITAL :

Le système de rémunération du groupe de CEVITAL est composé des éléments suivant :

- Un salaire fixe (salaire de base incluant des primes fixes)
- Une partie variable individuelle et une partie variable collectifs.
- Des avantages additionnels.

La partie fixe du salaire est liée au poids des responsabilités du poste exercé et un niveau de maîtrise dans ce poste.

La partie variable est liée à la performance individuelle, au respect des valeurs et à la performance collective du business unit ou de holding.

Les bénéfices additionnels sont attribués sur la base des responsabilités, des conditions particuliers de certain poste et des pratique de marché local dans l'objectif d'atteindre le meilleur équilibre entre les couts pour l'entreprise et le bénéfice pour le salarié.

1-rémunération fixe :

La rémunération fixe brute est constituée de l'ensemble des partie fixe du salaire annuel brut (IRG et part salariale des cotisations sociales inclus) et des primes fixe type panier, ancienneté, transport ainsi que des éléments de compensation récurrent a titre d'exemple, on peut citer les éléments de compensation récurrents suivants :

Logement si celui-ci ne répond pas à une astreinte absolue par exemple ou véhicule de fonction attribué en dehors des règles de la présente politique.

1-1 classification :

a- pesée de poste :

A chaque poste est attribué un poids relatif en fonction de son niveau de contribution aux opérations et en fonction de ses missions. ceci se fait sur la base du descriptif de poste qui décrit la finalité ou raison d'être du poste, les responsabilités principales de la mission, sa dimension et les compétences requises, le poids de chaque poste est traduite en points attribuée selon la méthode de posée internationale Hay selon les critères suivants :

- les critères de compétences : connaissances (c'est-à-dire savoir et savoir faire), management des affaires et management des hommes.

- Les critères d'initiative créatrice : étendu de cadre de réflexion et complexité des problèmes.
- Les critères de finalité : l'attitude d'action, l'ampleur de champ d'action et son impact.

b- Position du poste dans l'organisation CEVITAL:

Les postes ayant sensiblement le même poids ou présentant relativement la différence dans le calcul en nombre de points attribué par la méthode de pesée des postes sont groupés dans le même grade.

Les postes d'un même grade sont considérés comme ayant une contribution équivalente.

Chaque grade est caractérisé par trois paramètres :

- Une borne inférieure
- Une borne moyenne
- Une borne supérieure

Le passage du mi point du grade n au grade n+1 constitue en général un écart de 15% à 20%.

c- Catégorie :

La catégorie constitue un regroupement de plusieurs niveaux de responsabilités pour définir un ensemble homogène où le degré d'autonomie est comparable.

Les grades de CEVITAL sont comme suite :

- Grade entre (6 à 8) :

Les responsabilités correspondant davantage à des qualifications qu'à des responsabilités proprement dit. On regroupe ces catégories « ouvrier-employé »

- Grade entre (10 à 12) :

Les responsabilités correspondent à la maîtrise d'une technicité ou d'un métier. On regroupe ces trois grades dans la catégorie « technicien-maitrise ».

- Grade entre (13 à 14)

Les responsabilités correspondent à des missions à atteindre à moyen terme en faisant preuve d'autonomie dans la planification du travail. Ces missions s'accompagnent parfois d'encadrement de structure. On regroupe ces deux grades dans la catégorie « encadrant de première ligne »

➤ Grade entre (15 à 20) :

Les responsabilités correspondent à des missions à atteindre à un terme éloigné en faisant preuve d'une autonomie importante dans l'organisation des tâches. On regroupe ces six grades en deux catégories « manager intermédiaire » pour les grades 15 à 17 inclus et « manager confirmé » pour les grades 18 à 20.

➤ Grade supérieures à 20 :

Les responsabilités relèvent de problématique de direction générale et ou les postes nécessitent un degré d'expertise et de connaissances faisant référence. On distingue dans ces grades de deux catégories ; « manager dirigeant » pour les grades 21 et 22, et « manager exécutif » pour les grades 23 et plus.

Définition des catégories en fonction du grade :

Catégorie	sens	Grade
Ouvrier-employé	OE	6 à 9
Technicien et maîtrise	TM	10 à 12
Encadrant de première ligne	EPL	13 à 14
Manager intermédiaire	MI	15 à 17
Manager confirmé	MC	18 à 20
Manager dirigeant	MD	21 et 22
Manager exécutif	ME	23 et plus

Source : politique de rémunération CEVITAL :

d- les niveaux de maitrises du poste :

Chaque grade de l'organisation est divisé en cinq parties qui se chevauchent. Celles-ci déterminent la compétence dans le poste ou son niveau de maîtrise.

Ces 5 niveaux sont définis comme suit :

- n'a pas ou peu d'expérience dans le poste, ne maîtrise pas la plupart des éléments du poste.
- Acquis la connaissance basique nécessaire pour réussir dans le poste, maîtrise certains éléments du poste.
- Maîtrise l'ensemble des aspects du poste et a développé un certain degré d'expertise dans son poste. En plus des aspects techniques, maîtrise les autres aspects liés à l'environnement du poste (impact sur les coûts, exigences clients, fournisseurs...). Règle seul toutes les situations courantes. Maîtrise l'essentiel des attendus du poste.
- Acquis un niveau d'expertise suffisant pour fournir des débutants. Ses connaissances approfondies de tous les aspects du job lui permettent d'obtenir un maximum de bénéfices de son expertise, durant la réalisation de son travail et ou de projets. Sollicité par ses pairs pour sa capacité à régler les situations difficiles ou dégradées. Dépasse globalement les attendus du poste.
- Les personnes dont l'autorité et l'expertise sont reconnues au-delà du domaine de son poste. Elle dépasse de loin tous les attendus du poste « out standing ».

1-2 Echelles de salaire :

Chaque niveau de compétence correspond à une zone graduée en référence au midpoint comme l'indiquent le tableau et le graphe suivants :

Chaque grade est divisé en six graduation de 10 allant de 70 à 130, le midpoint est placé au milieu de grade donc à la graduation 100, les cinq zones d'expertise sont placées comme suivants :

Tableau des niveaux d'expertises :

Niveau	Minimum	Maximum
A	70	90
B	80	100
C	90	110
D	100	120
E	110	130

Source : politique de rémunération de CEVITAL09/601/DRH/RP.

Pour chaque grade un salaire de référence est défini par une fourchette (une valeur minimale et une valeur maximale).

Les valeurs minimales et maximales sont exprimées en KDA annuel, elles comprennent l'IRG, la partie salariale des cotisations sociales ainsi que les primes et indemnités fixes type panier, ancienneté, transport, ces valeurs sont approuvées annuellement par le comité exécutif du groupe sur proposition de la direction des ressources humaines groupe.

Elles sont déterminées pour que CEVIATL soit compétitif et attractif vis-à-vis des salariés du marché de l'emploi. Il est impératif que les titulaires soient payés dans les limites de la fourchette de la classe de leur poste, ceci en tenant compte de leur niveau de compétence (maîtrise de poste).

a- Les règles de gestion du salaire fixe :

- **Règle 1 :** la définition des fourchettes du salaire impose le strict respect des bornes inférieure et supérieures
- **Règle 2 :** le changement de niveau d'expertise dans le poste ne peut avoir lieu qu'à l'issue du cycle d'évaluation
- **Règle 3 :** le salaire de base ne peut en aucun cas être diminué
- **Règle 4 :** prise en compte du coût élevé de la vie dans le grand Alger
- **Règle 5 :** les fourchettes de salaire sont révisées annuellement
- **Règle 6 :** les niveaux d'expertise sont contingentés par BU

b-révision de la rémunération fixe :

Trois facteurs peuvent contribuer à augmenter la rémunération fixe :

➤ **les augmentations individuelles liées au niveau de maîtrise du poste :**

ce niveau de maîtrise évolue selon l'une ou l'autre des deux règles impératives suivantes :

- A la suite de l'accroissement du niveau de maîtrise :

chaque année lors de processus d'évaluation, le supérieur hiérarchique est amené à qualifier le niveau d'expertise de ses collaborateurs. L'accroissement de ce niveau peut générer une augmentation de la rémunération fixe sur décision de manager.

- A la suite d'une promotion :

les augmentations liées a une promotion varient entre 5% minimum et 20% maximum.

➤ **Les augmentations individuelles alors que le niveau d'expertise du poste ne change pas :**

Le manager peut proposer à la DRH une augmentation de rémunération fixe de son collaborateur alors que celui-ci n'évolue d'expertise à l'issue du cycle d'évaluation.

Ce type d'augmentation ne doit pas excéder 5% par an.

➤ **Les augmentations générales :**

Le comité exécutif de groupe prend chaque année position pour accorder une augmentation générale liée au coût de la vie. El décidé également le montant du budget à distribuer.

Cette augmentation peut être différenciée selon les catégories :

a- Rémunération variable

b- Eligibilité

Ont droit à la rémunération variable tous les employés de CEVITAL qui exercent dans le poste depuis au moins six mois mais l'année référence :

- Avec un contrat de travail à durée indéterminée.
- Avec un contrat à durée déterminée supérieur à 12 mois

Les règles communes à tous les grades :

- La rémunération variable fait partie du salaire annuel brut, elle est soumise aux contribution sociales et impôts en vigueur.
- La rémunération variable est calculée sur l'assiette de la rémunération fixe. c'est le salaire au midpoint qui est pris comme référence.

Par conséquent :

- Si le salarié travaille à temps partiel, pour la rémunération variable le pourcentage du temps de travail sera pris en compte au même titre que la rémunération fixe.
- Si le salarié n'a pas travaillé une année pleine, la rémunération variable sera calculée au prorata temporise du temps effectif travaillé, avec un minimum d'exercice exigé de six mois.
- ce calcul au prorata temporise qui s'applique pour les motifs démission ou de départ à la retraite n'est pas valable en cas de licenciement.
- les périodes de congés ou jour férié, les six premiers mois d'incapacité et les arrêts pour maternité sont considérés comme travaillés.

- **Licenciement**

Le variable de l'année en cours n'est pas exercé.

- **Changement de grade au cours de l'année de référence**

La rémunération variable est calculée au prorata des temps passés dans chacun des deux grades.

- **Changement de business unit**

En cours du premier trimestre ou dernier trimestre de l'année de référence, la procédure d'évaluation n'est à réaliser qu'une fois.

Dans les autres cas, le salarié est évalué au moment du transfert, le directeur général du business unit d'accueil définit, le cas échéant, les nouveaux objectifs dans le cadre d'un CIP propre.

Outre ces règles communes, les principes d'attribution de la rémunération variable différents à partir de la catégorie « manager confirmé » et partir de la catégorie « manager intermédiaire »

- **Rémunération variable collective**

Le montant de l'attribution de la rémunération collective est indexé sur les résultats traduits par des indicateurs clés (résultats /marge/sécurité/environnement)

De la BU à l'issue de l'exercice.

La définition et le suivi des indicateurs de résultats sont du ressort de la direction finances et comptabilité.

La rémunération variable se compose d'une partie liée à la performance individuelle et d'une partie liée à l'atteinte d'objectifs collectifs :

- ✓ Mesure de la rémunération variable individuelle RNI :

Le processus d'évaluation permet de fixer les objectifs en début de cycle et de mesurer leur atteinte en fin cycle par le biais du contrat individuel de performance (CIP)

- La performance individuelle est calculée en fonction du niveau :

Les valeurs de group :

- Ecoute & respect
- Intégrité & transparence
- Solidarité & esprit d'équipe
- Initiative & persévérance
- Courage & engagement de performance
- L'assiette des calculée par rapporte au salaire fixe du midpoint du grade :
 - 10% pour les grades compris entre 15 et 17
 - 15% pour les grades compris entre 18 et 20
 - 25% pour les grades supérieurs ou égaux à 21
- Correspondance entre taux de performance et pourcentage du variable attribué

La moyenne pondérée d'atteinte des objectifs individuels et de l'adhésion aux valeurs donne un taux de performance.

Le taux de performance est alors utilisé pour déterminer la rémunération variable individuelle :

- Plus de 120% : le variable individuel est majorité de manier exceptionnelle.
- De 80 à 120% : le montant variable individuel est valorisé par tranche.
- Moins de 80% : le variable individuel n'est pas valorisé.

- ✓ Rémunération variable collective RVC

Le montant de l'attribution de la rémunération collectifs est indexé sur les résultats traduits par les indicateurs clés de la même manier que précédente.

De même, les salariés appartenant à la holding sont considérés, pour le calcul, comme appartenant à un BU dont les résultats sont ceux de l'ensemble des BU reniés.

2- les avantages individuels en nature :**a-véhicule :****➤ conditions**

- Le véhicule de fonction est accessible à partir du grade de manager confirmé
- L'entretien et l'assurance du véhicule sont à la charge de CEVITAL.
- L'attribution de véhicule de fonction se fait selon le grade.

➤ Acquisition :

L'acquisition du véhicule est ouverte après la durée comptable d'amortissement, soit 5 ans après la date de première mise en circulation. Celle-ci est possible si le salaire bénéficiaire de cet avantage.

➤ Promotion durant période :

En cas de promotion, la durée d'utilisation de modèle de la classe précédente est valorisée pour moitié pour acquérir le modèle associé au nouveau grade.

c- téléphone :

Le téléphone est attribué aux managers dont le grade est supérieur ou égal à 19 avec une dotation qui dépend du grade du poste.

Chapitre II :
Les caractéristiques
personnelles et
Vérification,
Interprétation des
résultats.

Préambule :

Le présent chapitre fera l'objet de construction 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 qu'elle que soit leur sexe, âge, situation matrimoniale, statut professionnel, ancienneté, et niveau d'instruction, 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 exécutants, afin d'étudier l'effet de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise CEVITAL.

Tableau N°01 : répartition de la population de l'enquête selon le sexe.

Sexe	Fréquence	%
Masculin	42	80.76
Féminin	10	19.23
Total	52	100

Le tableau, ci-dessus montre la répartition des enquêtés selon le sexe, de ce fait, nous constatons que le sexe masculin est la catégorie la plus dominante, avec un pourcentage de 80.76%. Tandis que le sexe féminin constitue 19.23%.

L'augmentation de l'effectif masculin au sein de CEVITAL est justifiée par le regard appréhendé de la société au travail des femmes qui est mal intégré et mal représenté, alors que notre société favorise le genre masculin pour son degré de responsabilité et son degré d'effort fourni soit physique ou intellectuel.

Comme on peut expliquer cette augmentation par le type d'activité dominant exercé à CEVITAL, puisque la nature des tâches occupées au sein de cette entreprise demande un effort physique et intellectuel.

Puis l'entreprise CEVITAL favorise le recrutement du sexe masculin, car il est le plus disponible dans le marché du travail.

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

Age	fréquence	%
[20-30]	09	17.30
[31-40]	33	63.46
[41-plus 50[10	19.23
Total	52	100

Selon les données recueillies lors de l'enquête, et présentées dans le tableau ci-dessus, nous constatons que la majorité des interrogés, On observe d'après ce tableau que plupart de la population d'étude ont un âge qui varie entre de [31-40] d'un taux de 63,46%. On peut dire que l'entreprise CEVITAL est fondé sur le potentiel d'expérience pour crée des conditions favorable au développement la gestion des ressources humaines.

En suite la moitié de la population d'étude selon l'âge qui varié entre [41-50] [d'un taux de 19,23%. Enfin la population d'étude qui représente le pourcentage 17,30% de la variété d'âge entre [20-30] le plus inférieure par contres les catégories précédents, Ce qui mène à dire que la stratégie de l'entreprise connu un manque de recrutement des jeunes diplômées.

Tableau N°03 : répartition de la population enquêtée concernant la situation matrimoniale

Situation matrimoniale	Fréquence	%
Célibataire	10	19.23
Marié	42	80.76
Total	52	100

Le tableau ci-dessus montre la répartition des enquêtés selon leur situation matrimoniale.

D'après notre recherche, on constate que la situation la plus élevée et la plus dominante est celle des mariés avec un pourcentage de 80.76%, suivie par les célibataires soit 19.23% de la population totale.

Le taux élevé des mariés au sein de CEVITAL est expliqué par la stabilité familiale et sociale et la permanence des postes d'emploi qui procurent de la sécurité aux salariés et les encourage à fonder une famille. Ensuite vient la catégorie des célibataires, ce qui peut être analysé par la domination de la catégorie d'âge qui se situe entre 20 à 40 ans.

On déduit que la répartition entre le personnel célibataire et celui marié est homogène ; ceci s'explique par le fait que la catégorie des mariés a plus de responsabilités et d'obligations envers leurs familles. En outre de ce point de vue, on explique aussi le taux élevé des hommes célibataires par le fait que ces derniers ont besoin d'améliorer leurs conditions de vie afin de créer à leurs tours une situation familiale stable et fonder leurs foyers.

Donc les deux catégories de personnel n'ont pas le choix, ils sont obligés de rester et de travailler pour subvenir à leurs besoins même si le salaire n'est pas motivant et n'est pas satisfaisant.

Tableau N°04 : répartition de la population enquêtée selon le niveau d'instruction.

Niveau d'instruction	Fréquence	%
Moyen	04	07.69
Secondaire	18	34.61
Universitaire	30	57.69
Total	52	100

D'après les résultats recueillis et classés dans le tableau ci-dessus qui présente la répartition des enquêtés selon leur niveau d'instruction, nous constatons que le taux le plus élevé est enregistré chez les salariés qui ont un niveau d'étude universitaire avec un taux de 57.69, Suivi par les salariés qui ont un niveau d'étude secondaire avec une proportion de 34.61%, puis vient en dernière position la catégorie qui ont un niveau d'étude moyen avec un pourcentage de 07.69%,

Ces résultats nous montrent clairement qu'il existe une variation de niveau d'étude au sein de cette entreprise (CEVITAL), Et la majorité à un niveau d'étude universitaire caractérisée par un savoir faire et un savoir agir, est majoritairement représentée par des cadres administratifs et des techniciens supérieurs, et cela peut être expliqué par la nature de qualification et un niveau d'étude élevé pour faciliter les tâches et assurer un bon fonctionnement de l'entreprise, puis vient en dernière position les salariés qui ont un niveau

d'étude primaire qui n'ont pas des compétences et des qualifications, exercent des tâches simples qui ne demandent pas des exigences.

Puis les autres salariés d'un niveau d'étude secondaire travaillent généralement comme des agents de maîtrise en s'appuyant sur leur expérience ou sur une formation professionnelle dans le but d'améliorer leurs capacités.

Tableau N°05 : répartition de la population enquêtée selon le nombre d'années d'ancienneté.

Nombre d'années d'ancienneté	Fréquence	%
De 1 à 5 ans	15	28.84
De 5 à 10 ans	26	50
De 10 à 15 ans	11	21.15
Total	52	100

D'après, ces données statistiques on remarque que le taux 50% qui représente la pluparts de la population d'étude selon la variété d'ancienneté entre [06ans à 10ans], qui constater en pourcentage de 28,84 au sexe masculin et un pourcentage de 21,15 pour le sexe féminin. Ensuite le nombre des années de service entre [01an à 5ans] exprime un taux de 28,84 divisé entre un pourcentage de 13,46 pour des hommes et un pourcentage de 15,38 pour les femmes. Le taux 21,15 représente les années d'ancienneté entre [11ans à 15ans [et d'ailleurs des hommes occupe un taux de 15,38 et des femmes occupe un taux de 5,76.

Cela on peut s'expliquer que le l'ancienneté de enquêté dans l'entreprise CEVIATL renvoie positivement.

Tableau N°06 : répartition de la population enquêtée selon le statut professionnel.

Statut professionnel	Fréquence	%
Cadres	21	40.38
Agents de maîtrise	20	36.46
Exécutants	11	21.15
Total	52	100

D'après ces résultats, on constate que notre échantillon est constitué de trois catégories socioprofessionnelles. Le tableau ci-dessus montre que la catégorie des cadres est la plus élevée dans l'entreprise avec un pourcentage de 40.38%, Suivi par les agents de maîtrise avec un pourcentage de 36.46%. Enfin les agents d'exécution avec un pourcentage de 21.15%.

En suite, la catégorie des cadres qui occupe la deuxième place selon la l'échantillon total d'un taux de 40,37 en divise une partie de sexe masculin d'un pourcentage de 23,07 et d'autre partie pour le sexe féminin. Cela explique que le groupe CEVITAL, exige une formation supérieure pour exercer la fonction d'un cadre ou d'un responsable.

Enfin, selon la population d'étude le taux d'exécutants (ouvriers) est de 21,15 qui représentent la totalité des hommes.

Préambule :

Dans les tableaux qui suivent nous allons tenter de vérifier la première hypothèse de recherche selon les attitudes des salariés vis-à-vis à la rémunération comme facteur principal pour la motivation au travail.

Tableau N°07 : l'avis des enquêtés sur le système de rémunération au sein de l'entreprise CEVITAL

Système de rémunération	Fréquence	%
Faible	06	11,53
Moyen	10	19,23
Bon	36	69,23
Total	52	100

Partir de ce tableau qui nous montre l'opinion des salariés vis-à-vis de la qualité de leur système de rémunération, on constate que plus la moitié des enquêtés avec un taux de 69,23% trouvent le système de rémunération bon, suivi de 19,23 des salariés qui affirment que le système de rémunération de l'entreprise CEVITAL est moyen, et 11,53 des salariés le jugent comme étant faible.

D'après ces résultats la majorité de notre échantillon considère que le système de rémunération instauré au sein de l'entreprise CEVITAL est fondé sur des critères objectifs, ce qui le qualifie d'un bon système.

Tableau N°08 : répartition des enquêtes sur l'efficacité de la politique salariale de l'entreprise CEVITAL

Efficacité de la politique salariale	Fréquence	%
Pas d'accord	08	15,38
Assez d'accord	14	26,92
Tout à fait d'accord	29	55,76
Total	52	100

Ce tableau nous montre la répartition des enquêtes selon leurs avis sur l'efficacité de la politique salariale de leur entreprise. On trouve 55,76% qu'ils sont tout à fait d'accord de l'efficacité de la politique salariale de l'entreprise, pour un taux de 26,92% qui sont assez d'accord, et 15,38% qui ne sont pas d'accord.

D'après ces résultats obtenus, on constate que l'entreprise CEVITAL dispose une politique salariale efficace, cette dernière doit créer un sentiment de reconnaissance et d'équité reflétant le système de valeur de l'entreprise pour attirer les ressources humaines compétentes, conserver les performances et motiver les salariés, et ce en respectant la législation et la rationalisation des coûts de l'entreprise.

Tableau N°09 : répartition des enquêtés selon leur degré de satisfaction vis-à-vis leurs salaires.

Satisfaction vis-à-vis du salaire	F	%
Satisfaits	42	80.76
Insatisfaits	10	19.23
Total	52	100

En lisant le tableau ci-dessus, on déduit que presque la totalité de notre échantillon soit 80.76% a répondu par oui à la satisfaction vis-à-vis de leurs salaires, contre seulement 19.23% qui sont pas satisfaits.

D'après les résultats de ce tableau, on déduit que la majorité des enquêtés interrogés sont satisfaits des salaires reçus et les salaires qu'ils jugent comme équitable. GERARD Dion, dans son dictionnaire canadien des relations du travail définit la satisfaction au travail, ou satisfaction professionnelle « *comme état affectif résultant de la concordance entre ce qu'un individu s'attend de recevoir de son travail et l'évaluation de qu'il reçoit effectivement¹* ». Ainsi, la satisfaction vis-à-vis de la rémunération dépend de ce qui devrait être reçu et qui est obtenu réellement.

L'homme cherche dans le travail une certaine satisfaction et un degré de motivation vis-à-vis de son salaire pour améliorer ses résultats. 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 au milieu du travail, explique H. Herzberg qui démontre scientifiquement que pour motiver l'homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation du travail, de procéder à un enrichissement des tâches rendant le travail plus intéressant et valorisant pour le salarié.

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

¹ WEISS Dimitri, op. Cite. p, 166.

Tableau N°10 : corrélation des enquêtés selon le niveau de salaire et la satisfaction.

Satisfaction vis-à-vis Du salaire N/S	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
[25000-30000]	01	03.33	04	18.18	05	100
[31000-35000]	05	16,66	03	13,63	08	100
[36000-41000]	08	26.66	04	18.18	12	100
[45000 et plus [18	60%	09	40,90	27	100
Total	30	57.69	22	42.30	52	100

A partir de ce tableau nous observons que la majorité des enquêtés avec un pourcentage de 57,69% sont satisfaits du salaire qu'ils perçoivent, à savoir 16,66% des salariés qui touchent un salaire entre 31000 à 35000 DA, suivi d'un 26,66% des enquêtés qui touchent un salaire de 36000 à 41000 DA, 60% touchent 45000 et plus.

Alors que, ceux qui disent que le salaire est insuffisant sont représentés par 42,30% à savoir les 13,63% enquêtés qui touchent un salaire de 31000 à 35000 DA, 18,18% qui touchent un salaire entre 36000 à 41000 DA, et enfin 42,30% des enquêtes qui touchent plus de 45000 DA.

D'après ces résultats, plus de la moitié des salariés sont motivés par leur salaire, de ce fait on peut dire que l'entreprise CEVITAL rémunère ces salaires d'après une qualification des postes, ou on trouve le minimum garanti est de plus de 25000 DA et plus, ajoutant à cela les variables (primes) aux postes, donc employé peut atteindre un salaire de 36000 DA et plus, cette stratégie de rémunération permet à CEVITAL de rester concurrente afin d'attirer et de motiver ces employés.

Tableau N°11 : corrélation des enquêtées selon leur statut professionnel et leur opinion sur l'adéquation entre la rémunération et leurs efforts fournis au travail.

Adéquation entre le Salaire et l'effort fournit S/P	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadres	15	38.46	6	46.15	21	100
Agents de maitrise	16	41.02	4	30.76	20	100
Exécutants	8	20.51	3	23.07	11	100
Total	39	75.00	13	25.00	52	100

Le tableau ci-dessus montre la corrélation qui existe entre la catégorie socioprofessionnelle et leur opinion concernant l'adéquation entre l'effort et le salaire. D'après ce tableau, on constate que la majorité des salariés affirment que le salaire est adéquat avec l'effort fourni avec un taux de 75% avec un nombre de (39) salariés dont on trouve 42.02% qui représente les agents de maitrise avec un nombre de (16) salariés, suivi par 38.46% qui représente les cadres avec un nombre de (15) salariés, enfin on trouve 21.51% qui représente les agents d'exécutions avec un nombre de (08) salariés. Par contre, on trouve

25% qui affirment que leur salaire correspond à leurs efforts fournis avec un nombre de(13) salariés, dont on trouve 46.15% qui représente les cadres avec un nombre de 21 salariés, suivi par 30.76% qui représente les agents de maitrise avec un nombre de (04) salariés, enfin on trouve 23.07% qui représente les exécutants avec un nombre d'un (03) salarié.

Avec ces résultats nous pouvons déduire que plus de la moitié de nos enquêtés estime être bien rémunère compte tenu aux efforts déployés, et que la contre partis reçue correspond plutôt bien à la qualité du travail fourni, puisque il répond à leurs besoins vitaux et satisfait leurs pouvoir d'achat, cela par la gestion de la rémunération qui engage des processus multiples : évaluation des emplois, la classification, la négociation salariale et la logistique de la paie que l'entreprise CEVITAL appliquer notamment le principe de « à performance égale, salaire égal», c'est-à-dire le salaire est établi en fonction des résultats du travail de l'employé.

Tableau N°12 : répartition des enquêtes selon leurs avis sur le facteur le plus motivant au travail

Éléments motivant	Fréquence	%
L'autonomie dans le travail	06	11,53
Possibilité de promotion	14	26,92
Le salaire élevé	20	38,46
Possibilité de formation	12	23,07
Total	52	100

Ce tableau nous montre l'avis des salariés sur l'élément qui l'a motivé dans leur travail, on observe donc que 38,46% des enquêtes déclarent que le salaire élevé est l'élément motivant au travail, et (26,92+23,07) des salariés place la possibilité de formation et de promotion au deuxième rang, contrairement à l'échantillon restant représenté par 11,57% ont répondu que l'autonomie au travail est motivant dans leur travail.

D'après ses résultats nous pouvons déduire que presque la moitié des salariés trouvent le salaire élevé comme instrument de motivation, ainsi on trouve la possibilité de formation et de promotion en deuxième rang, cela reflète l'importance de la promotion comme instrument pour motiver et garantir l'évolution des carrières, et la formation comme étant un élément de développement des compétences permettant ainsi l'accès aux postes supérieurs et percevoir un salaire élevé.

On constate aussi que la rémunération n'est pas un seul facteur de motivation, ça confirme l'effet de considération appelé effet Hawthorne, selon lequel « *la motivation, le morale et l'efficacité répondent moins de la rémunération que des gratifications non économique¹* ».

¹ POTOCKI Malicet Daniel, **Éléments de sociologie du travail et de l'organisation**, Economica, Paris, 1997, p18,19.

Tableau N°13 : l'opinion des enquêtés à propos de l'influence de la rémunération sur la motivation selon le statut professionnel.

L'influence de la rémunération sur la motivation	Non		Oui		Total	
	F	%	F	%	F	%
S/P						
Cadre	08	15.38	10	19.23	18	100
Agent de maitrise	07	13.46	16	30.76	23	100
Exécutant	02	03.84	09	17.30	11	100
Total	17	32.68	35	67.29	52	100

D'après les résultats recueillis et classés dans le tableau ci-dessus, on constate que la majorité des salariés vis-à-vis leurs opinions par (oui) affirment que la rémunération influe sur la motivation avec un taux de 67.29% qui représente un nombre de 35 salariés de toutes catégories socioprofessionnelles, dont on trouve 30.76% qui représente les exécutants, suivi par 19.23% qui représente les cadres, enfin on trouve 17.30% qui représente les exécutant.

Par contre 32.68% représente un nombre de 17 salariés de différentes catégories socioprofessionnelles qui ont répondu par (non), dont on trouve 15.38% qui représente les cadres, suivi par 13.46% qui représente les agents de maitrises, enfin on trouve 03.84% qui représente les exécutants.

A partir de cette lecture, on déduit que la majorité des enquêtés sont influencés par la rémunération, cette dernière est ce qui pousse consciemment ou inconsciemment l'homme à agir efficacement dans son travail, elle s'intéresse au facteur ou encore les aspirations qui pousse l'individu à développer des efforts dans son travail, il passe à une intention, puis à un comportement consistant à faire l'effort de réaliser du bon travail afin d'atteindre et satisfaire leurs besoins, il est généralement attribué à TAYLOR la paternité de l'idée selon laquelle l'élément le plus motivant est l'argent. « *Si une initiation financière suffisante est associée à la productivité, l'individu choisit la productivité comme moyen lui permettant d'obtenir cette récompense financière* »¹.

¹ROUSSEL Patrice, op.cit, p, 23.

En revanche, on déduit que une certaine minorité vis-à-vis leurs opinions déclarés que la rémunération n'est pas un facteur essentiel pour motiver les ouvriers, et les initiations monétaires ne sont pas forcément la source de motivation des salariés.

Tableau N°14 : corrélation des enquêtées selon leur statut professionnel et leur opinion sur la rémunération comme facteur de motivation

Rémunération	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Statut socio-professionnel						
Agent d'exécution	08	72,72 %	03	27,27%	11	100%
Agent de maitrise	16	80%	04	20,57%	20	100%
Cadre	14	66,66%	07	33,33%	21	100%
Total	38	73,07%	14	26,92%	52	100%

D'après les données statistiques de ce tableau qui nous montre les différents opinions des salaries sur la réalité de la rémunération à CEVITAL en tant que facteur de motivation, 73,07% ont confirmées que la rémunération comme étant levier de motivation, par contre 26,92 % des salaries affirment qu'elle n'est pas un levier de motivation.

On constate aussi que sont motivés par la rémunération qui est représentés par un taux de 80%, les agents d'exécution le sont également avec un taux de 72,72%, et les cadres quant à eux indiquent un taux de 66,66 % à être motivé par la rémunération.

A travers ces données, on remarque que les quatre catégories socioprofessionnelles des enquêtes affirment que la rémunération constitue un facteur principal pour la motivation, cette rémunération est considérée comme un critère crucial non seulement pour la motivation mais aussi la fidélisation des salariés. Ce que peut être justifié par le fait que les salariés travaillent afin de toucher un salaire qui soit assez suffisant et équitable au regard de tous, de cette rémunération dépendent les besoins des salariés, leurs projets et leurs sécurité.

Vérification de la première hypothèse :

L'analyse des tableaux construits sur la base des questions posées se rapportant à la deuxième hypothèse de recherche selon laquelle on suppose que : l'entreprise CEVITAL utilise la rémunération comme facteur principal pour la motivation au travail, nous ont permis d'obtenir ce résultat.

D'abord, il ya lieu de conclure que le système de rémunération au sein de l'entreprise CEVITAL est fondé sur des critères objectifs, ce qui le qualifie d'un bon système, l'objectif est ainsi de garantir à ce que chaque salarié reçoit un niveau de rémunération équitable par rapport aux autre postes au sein de l'entreprise.

Par ailleurs, l'affirmation de l'efficacité de la politique salariale dans leurs entreprise renvoi leurs conscience qu'elle crée, un sentiment de reconnaissance et d'équité reflétant le système de valeur de l'entreprise, tout en être attractive par rapport au marché de travail pour attirer les ressources humaines compétentes, conserver les performantes et motiver les employés.

C'est pour cela qu'on trouve presque la quasi-totalité des salaries de l'entreprise CEVITAL qui sont représentés par un taux de 80.76% sont satisfaits de leurs salaire, cette satisfaction est due à l'adéquation entre l'effort fourni est le salaire offert.

Cependant la politique peu motivante remet en cause leurs déclarations sur l'efficacité de leur système de rémunération, en effet le salaire ne constitue pas le seul facteur de motivation, mais plutôt ce qu'il représente, à savoir la reconnaissance de l'organisation du travail réalisé par la personne salariée, donc le salaire, l'accomplissement de soi, l'autonomie dans le travail, le niveau de responsabilité, les promotion, et les conditions de travail sont l'une des source de satisfaction et de motivation au travail.

Dans ce contexte, en terme de motivation, les salariés accordent plus d'importance au critère de salaire élevé, de promotion et de formation, cela reflète l'importance de la promotion comme un instrument pour motiver et garantir l'évolution des carrières, et la formation comme étant un élément de développement des compétence permettant ainsi l'accès aux postes supérieurs et percevoir un salaire élevé, c'est pour cela que la majorité des salariés sont influencés par la rémunération.

En effet, la rémunération pousse consciemment ou inconsciemment l'homme à agir efficacement dans son travail, elle s'intéresse au facteur ou encore les aspirations qui pousse l'individu à développer des efforts dans son travail, il passe à une intention, puis à un comportement consistant à faire l'effort de réaliser du bon travail afin d'atteindre et satisfaire leurs besoins, il est généralement attribué à TAYLOR la paternité de l'idée selon laquelle l'élément le plus motivant est l'argent. « *Si une initiation financière suffisante est associée à la productivité, l'individu choisit la productivité comme moyen lui permettant d'obtenir cette récompense financière* »

Enfin, ce que nous avons pu mettre en relief dans ce travail : c'est que la rémunération est un facteur de pilotage essentielle. Elle contribue au développement des performances, conditionne l'équilibre social interne, maintenir les salariés dans l'entreprise et attire les compétences, donc la rémunération est considérée comme le facteur important pour la motivation des salariés au travail, cela nous mène à confirmer notre hypothèse.

Préambule :

Dans les tableaux suivants nous allons tenter de vérifier la deuxième hypothèse de recherche selon laquelle on suppose qu'avec la part variable, l'entreprise CEVITAL dispose d'une démarche stratégique, efficace pour développer et maintenir la motivation de ces salariés.

Tableau N° 15 : répartition des enquêtes selon la manière préférée au travail

Préférence de travailler	Fréquence	%
En surface	19	36,53%
En équipe	33	63,46%
Total	52	100%

Ce tableau représente la répartition des enquêtes selon leurs préférence quant à la manière de travailler, on constate que 63,46% des salariés préfèrent travailler en équipe ; par contre 36,53% préfèrent travailler en surface.

D'après ces données on constate que la majorité des enquêtes préfèrent travailler en équipe plutôt qu'en surface, donc on peut justifier ce choix par les diverses primes que les salariés qui travaillent en équipe perçoivent, cela reflète que l'entreprise CEVITAL utilise la prime de rendement collectif (PRC) comme un élément de motivation au travail.

Tableau N°16 : corrélation de la population enquêtée selon le statut professionnel et les réponses des salariés et de l'administration vis-à-vis des critères de rémunération.

Critères de rémunération S/P	Diplôme		Exigence de Poste		Rendement		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre	10	71.42	05	22.72	6	37.05	21	100
Agent de maîtrise	4	28.57	8	36.36	8	50.00	20	100
Exécution	0	0	9	40.90	2	12.5	11	100
Total	14	26.92	22	42.30	16	30.76	52	100

D'après les résultats du tableau ci-dessus, on observe que la majorité des salariés soit 42.30% affirment que l'exigence de poste semble être rémunérée à travers la grille salariale, dont on trouve 40.90% représente les exécutants, suivi par 22.72% qui représente les cadres. Enfin on trouve 36.36% qui représente les agents de maîtrise.

Par contre, 26.92% d'enquêtés affirment que le diplôme semble être rémunéré à travers la grille de salaire dont on trouve seulement 28.57% qui représente les agents de maîtrise, suivi par 71.42% qui représente les cadres.

En contre partie, 30.76% d'enquêtés affirment que le rendement semble être rémunérés à travers la grille salariale dont on trouve 50% qui représente les agents de maîtrise, suivi par 12.50% qui représente les exécutants, Enfin on trouve 37.05% qui représente les cadres.

D'après ce tableau, on peut expliquer ces résultats par le fait que la plupart des salariés dans l'entreprise CEVITAL semble être rémunérée à travers la grille des exigences de poste, qui représente la catégorie des exécutants, c'est-à-dire la politique de rémunération au sein de cette entreprise rémunère et valorise la grille de salaire, c'est-à-dire le salaire est établi en fonction des exigences et de la valeur du poste qu'il occupe et la tâche exercée dans le but d'étudier leurs résultats et d'évaluer leurs performances. Par contre la catégorie

des cadres, semble être rémunérée par le diplôme, et la moitié des salariés de la catégorie des agents de maîtrise préfèrent être rémunérés par leurs rendements.

Tableau N°17 : l'avis des enquêtes sur l'existence d'une rémunération variable selon le CSP

Rémunération variable	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Statut socio-professionnel						
Agent de maîtrise	14	70%	06	30%	20	100%
Agent d'exécution	07	63,63%	04	36,36%	11	100%
Cadre	16	76,19%	05	23,80%	21	100%
Total	37	71,15%	15	28,84%	52	100%

Ce tableau ci-dessus nous montre l'avis des enquêtes sur l'existence d'une part variable selon le statut socioprofessionnels, on trouve 71,15% des enquêtés qui affirment l'existence d'une part variable dans leurs rémunération, contre un taux de 28,84% qui ne trouve pas une part variable dans leurs rémunération.

On remarque que l'existence de la part variable est représentée par 70% des agents de maîtrise et 63,63% des agents d'exécution, 76,19% des cadres.

Ces statistiques montrent que la majorité des salariés des quatre statuts socioprofessionnels déclarent avoir l'existence d'une part variable dans leurs rémunération, ce que signifie que la majorité des salariés reçoivent une part variable dans leur rémunération, ces variantes sont des primes versées en fonction des résultats obtenus et les efforts effectués, cela ne fait que les satisfaire davantage par rapport à leur

rémunération, probablement en raison de la part fixe de leurs rémunération qui ne leur permet leur niveau de rémunération.

Tableau N° 18 : corrélation des enquêtés vis-à-vis à l'évolution de leurs salaires selon leurs statuts professionnels.

Information par le changement de Salaire S/P	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadres	04	30.77	09	69.23	13	100
Agents de maitrise	07	43.75	09	56.25	16	100
Exécutants	19	82.60	04	17.39	23	100
Total	30	57.69	22	42.30	52	100

D'après ce tableau, on observe que les trois catégories socioprofessionnelles des salariés ou la majorité ont répondu par (oui) ce qui veut dire que leur salaire évolue soit 57.69%, on trouve 57.69% des enquêtés qui représentent 19 exécutants, suivi par 43.75 des enquêtés qui représentent 07 agents de maitrise, suivi par 30.77% des enquêtés qui représentent 04 cadres. Par contre, on trouve 42.30% des enquêtés qui représentent 22 salariés de toutes les catégories qui affirment leur présence lors du changement de leurs salaires, dont on trouve 69.23% des enquêtés qui représentent 09 cadres, suivi par 56.25% des enquêtés qui représentent 09 agents de maitrise. Enfin on trouve 17.39% d'enquêtés qui représentent 04 exécutants.

D'après ces résultats obtenus, on constate que la majorité des salariés avec un taux de 57.69% ont confirmés que leurs salaires évolué de temps en temps, cela reflète que l'entreprises CEVITAL par le fait que son l'activité est assuré, soit par la production, soit

par les plans de charge de leur réalisant un chiffre d'affaire important, permettant de rémunérer ces salariés correctement avec des salaires intéressants et stables pour les stabiliser, fidéliser, et les motiver plus dans leur travail.

Tableau N°19: répartition des enquêtes selon les primes qui contiennent la part variable de la rémunération

Les primes de la part variable de rémunération	Fréquence	%
Primes de rendement individuelles	14	26,92%
Primes de rendement collectif	17	32,69%
Prime de responsabilité	13	25%
Participation aux bénéfices	08	15,38%
Total	52	100%

Le tableau ci-dessus nous montre la répartition des enquêtes selon les primes de la part variable, on remarque que 32,69% des salariés reçoivent des primes de rendement collectif, 26,92% des salariés perçoivent des primes de rendements individuelles, et 25% des salariés perçoivent des primes de responsabilité, et enfin 15,38% pour la participation aux bénéfices.

D'après les résultats obtenus, on remarque que presque la moitié de notre échantillon reçoit des primes de rendement collectives dans la part variable de leur rémunération, et d'autres salariés reçoivent des primes de participation aux bénéfices et des primes de responsabilité. Donc cela peut être expliqué par le fait que l'entreprise CEVITAL ne prend pas seulement la participation aux bénéfices et les responsabilités des postes comme critère

pour encouragée ses salaires encourage. Elle utilise aussi les primes de rendement individuelles et collectives, une nouvelle technique et pratiques de motivation.

Tableau N°20 : corrélation des enquêtées selon le statut socioprofessionnel et l'importance de la part variable de la rémunération

Part variable de la rémunération Statut socio-Professionnel	Importante		Peu importante		total	
	F	%	F	%	F	%
Agent de maîtrise	16	80%	04	20%	20	100%
Agent d'exécution	07	63,63%	04	36,36%	11	100%
Cadre	18	85,71%	03	14,28%	21	100%
Total	42	80,76%	10	19,23μ	52	100%

D'après les résultats de ce tableau qui montre la relation entre le statut socioprofessionnel et l'importance de la part variable de la rémunération, on voit que cette part variable est importante pour les 80% des salaires, d'un autre cote on observe 19,23% des salaires qui jugent cette part peu importante.

L'importance de la part variable de la rémunération est représentée par 85,71% des cadres, 80% des agents de maîtrise, et 63, 63,% des agent d'exécution.

A partir de ces résultats on conclut que la majorité des salaires des quatre statuts socioprofessionnel, trouvent que la part variable de la rémunération est importante, probablement en raison de la part fixe de leurs rémunération qui ne leurs permet pas de réaliser tout ce que les salaires souhaitent faire et avoir pour combler leurs besoins fondamentaux. Puisque la valeur des primes constituant la part variable leurs permet d'améliorer leurs niveau de rémunération.

Tableau N°21 : répartition des enquêtés selon le caractère incitatif de la part variable de la rémunération

Part variable incitative	Fréquence	%
Oui	39	75%
Non	13	25%
Total	52	100%

Ce tableau représente la répartition des enquêtés selon leurs opinions sur la part variable comme élément incitatif qui implique d'avantage à fournir plus d'efforts au travail ; on trouve alors 75% disent que la part variable incite a faire plus d'efforts, contre 25% qui disent le contraire.

Ces résultats montrent que la part variable de la rémunération incite la majorité des salariés à fournir plus d'efforts au travail, de fait que cette part rémunère les salariés en fonction de leurs performances et résultats, cela les incitent d'avantage à s'impliquer dans leurs travail pour un niveau de performance plus élevé dans un but précis, celui afin de toucher cette part variable.

Tableau N°22 : corrélation des enquêtées selon l'âge et le caractère incitatif de la part variable de la rémunération

Part variable incitative	Oui		Non		total	
	F	%	F	%	F	%
Age						
[20 à 30]	08	88,88%	01	11,11%	09	100%
[31 à 40]	24	72,72%	09	27,27%	33	100%
[41 à plus de 50]	07	70%	03	30%	10	100%
Total	39	75%	13	25%	52	100%

Ce tableau répartit les enquêtes selon l'âge et leur avis sur le caractère incitatif de la part variable de la rémunération, on trouve 75,45% des enquêtes qui ont répondu par un oui, alors que 25% ont contraire l'avis des précédents.

On remarque alors que pour les salariés âgés de 20 à 30 ans, la part variable les incite à s'impliquer davantage dans la réalisation de leurs tâches indiquant un taux de 88,88%, ensuite, les salariés âgés de 31 à 40 ans le confirme également avec un pourcentage de 72,72%, et un taux de 70% pour les salariés âgés entre 41 à 50 ans.

A travers ces pourcentage on peut déduire que la part variable de la rémunération incite les salariés âgés entre 20 à 30 ans et 31 à 40 ans à fournir plus d'efforts au travail, cela donc on peut expliquer que cette catégorie des salariés sont incités par la part variable, par le fait que l'entreprise prenne en compte les performances qu'elles soient individuelles ou collectives, cela incite les salariés à s'impliquer davantage dans la réalisation de leurs tâches, on peut dire alors que l'intensification des efforts est motivée par l'attente d'une récompense que les salariés veulent la percevoir.

Tableau N°23 : l'opinion des enquêtes sur la motivation par la part variable selon le CSP

Motivation par la part variable	Beaucoup		Un peu		Pas du tout		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Statut socio- professionnel								
Agent de maitrise	10	38,46%	07	38,88%	05	45,45%	20	100%
Agent d'exécution	05	20,83%	03	16,66%	02	11,11%	11	100%
Cadre	09	37,50%	08	44,44%	03	27,27%	21	100%
Total	26	46,15%	18	34,61%	11	19,23%	52	100%

Ce tableau nous montre l'avis des salariés sur la motivation par la part variable selon le statut socioprofessionnel, on constate que 46,15% des enquêtés ayant répondu qu'elle les motive beaucoup, et 34,61% des salariés confirment que cette part les motive un peu, par contre on trouve 19,23% des salariés qui ne sont pas du tout motivés par la part variable de la rémunération

On trouve que 38,46% des salariés qui sont motivés par cette part sont des agents de maitrise, 37,50% sont des cadres, et en fin on trouve 20,83% des agents d'exécution.

D'après ces résultats obtenus, beaucoup de salariés sont motivés par la part variable, dont on cite particulièrement les agents de maitrise et les cadres, cela peut être justifié par le fait que l'entreprise CEVITAL rémunère des performances qui résultent des efforts de chacun soit individuellement ou collectivement, proportionnellement au niveau d'atteinte des objectifs, de plus l'entreprise rémunère les contributions de chacun de manière objective afin de ne pas susciter des contestations, dans ce cas, la transparence y est donc impérative.

D'autre part, les salariés éprouvent une certaine satisfaction à l'égard de cette part variable qui les motivent de plus en plus dans leurs travail.

Tableau N°24: répartition des enquêtés selon leurs avis sur les critères déterminant le salaire de base

Critère déterminant le salaire de base	Fréquence	%
Des qualifications	19	36,53%
Des responsabilités	17	32,69%
Des conditions de travail Des efforts intellectuels et physiques	16	30,76%
Total	52	100%

En ce référant aux résultats de ce tableau qui représente l'avis des enquêtés sur le critère déterminant le salaire de base, on trouve 36,69% affirment que les qualifications vienne en première position quant à la détermination de salaire de base, par rapport à un taux de 32,69% pour les responsabilités, par contre 30,76 pour les conditions de travail et efforts intellectuels et physiques.

Nous remarquons que les qualification (le savoir, le savoir-faire, et savoir être attesté par un diplôme ou résultant d'une expérience que maitrise un salarié pour accéder et tenir un poste de travail sont les plus important aux yeux des salariés en matière de détermination de salaire de base, cela montre que l'entreprise accorde une importance à l'initiative et à la qualification des salariés..

donc on peut déduire que les quatre critères sont important, lorsque il s'agit de déterminer le salaire de base et surtout pour procéder à l'évaluation des emplois, permettant à l'entreprise ensuite de déterminer les échelles de salaire pour chaque classe d'emploi.

Tableau N°25: répartition des enquêtés selon l'élément de rémunération qui influence sur leurs motivation

Forme rémunération	Fréquence	%
Rémunération fixe	18	34,61%
Rémunération variable	19	36,53%
Rémunération indirect	15	28,84%
Total	52	100% %

Ce tableau nous montre la l'avis des enquêtés sur la forme de rémunération qui influence sur leurs motivation, ces résultats indiquent que 36,53% ont répondu que la rémunération variable est l'élément motivant, 34,61% qui sont motives par la rémunération fixe, par contre 28,84% sont pour la rémunération indirect.

D'apes ces résultats on remarque que les avis des salaries sont repartiées en trois avis différents avec presque les même pourcentages, donc on peut dire que les trois type de motivation sont motivante aux yeux des salaries, tel que la rémunération fixe et la rémunération variable, sachant que d'autre salaries affirment que les salaires sont pas la seule forme de rémunération , cela confirme que la rémunération indirect (l'intéressement , participation, périphérique sélectifs et légaux) ont aussi une part de motivation au travail.

Tableau N°26 : répartition des enquêtés selon leurs avis sur le bénéfice de la récompense

Bénéficiaire d'une Récompense	Fréquence	%
Oui	35	67,30%
Non	17	32,69%
Total	52	100%

Ce tableau nous montre la répartition des enquêtés quand aux bénéfices de la récompense dans leurs entreprise, on observe que 67,30% des salariés ont bénéficiés d'une récompense, par contre 32,69% ont répondu qu'ils n'ont pas bénéficiés d'une récompense.

A travers ces résultats, on constate que plus de la moitié des salariés interrogés bénéficient d'une récompense dans leur entreprise, cela explique que l'entreprise CEVITAL récompense ces salariés pour les inciter plus dans leurs travail.

Tableau N°27 : corrélation des enquêtés selon leurs SCP sur le bénéfice de la récompense

Bénéficiaire d'une récompense	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%		
Statut socio- professionnel						
Agent de maîtrise	13	65%	07	35%	20	100%
Agent d'exécution	07	63,63%	04	36,36%	11	100%
Cadre	15	71,42%	06	28,55%	21	100%
Total	35	67,30%	17	32,69%	52	100%

Ce tableau répartit les enquêtés sur leurs avis sur le bénéfice d'une récompense, on constate que 67,30% des enquêtés affirment qu'ils ont bénéficiés d'une récompense dans leurs entreprise, par contre on trouve 32,69% des enquêtés qui n'ont pas bénéficiés d'une récompense au sein de l'entreprise CEVITAL.

On remarque que 71,42% des cadres bénéficient d'une récompense, 65% des agent de maîtrise, également le cas aux agent d'exécution avec un taux de 63,63%.

A travers ces données, on constate que la majorité des salariés de différentes catégories socioprofessionnelles bénéficient d'une récompense. Cela peut être expliqué par le fait que l'intensification des efforts est motivée par l'attente d'une récompense, c'est-à-dire que les salariés travaillent dur et font des efforts pour atteindre les objectifs de l'entreprise, dans un but qui est de pouvoir toucher cette récompense.

Tableau N°28: répartition des enquêtés selon les critères de récompense

Critères de récompenses	Fréquence	%
Performance individuelle	11	21,15%
Performance collective	21	40,38%
Les résultats globaux	10	19,23%
L'ancienneté	07	13,46%
Le diplôme	03	5,76%
Total	52	100%

Ce tableau nous montre la répartition des enquêtés sur le critère que l'entreprise prenne en considération pour récompenser ces salariés, on observe performance individuelle est le plus choisi par un taux de 76%, suivi de près la performance collective et les résultats globaux avec un taux de 62%, et après l'ancienneté pour un taux de 25%, et en dernière pour le diplôme pour un taux de 12%.

Ces résultats nous indiquent, que relier la rémunération à la performance collective révèle des pratiques de rémunération au rendement collective en matière de reconnaissance des performances individuelles. Chose qui est compatible avec les nouvelles techniques de management pratiquées au sein de l'entreprise CEVITAL. Fondée sur l'amélioration continue et le travail en équipe. Alors que la récompense attribuée à l'ancienneté s'explique par le fait que l'entreprise cherche à stabiliser et fidéliser leurs salariés.

Tableau N°29 : l'avis des enquêtés sur la possibilité de quitter l'entreprise.

L'idée de quitter L'entreprise	F	%
Oui	45	86.53
Non	07	13.46
Total	52	100

D'après les résultats de ce tableau, on constate que la plupart de nos enquêtés, avaient déjà l'idée de quitter l'entreprise et cela à un taux de 86.53%. Par contre, on trouve 13.46% ont répondu non.

Cela s'explique par la satisfaction totale des salariés dont la majorité souhaite y rester dans l'entreprise CEVITAL. Quant aux autres ils préfèrent quitter et découcher un poste ailleurs.

Une juste rémunération peut également jouer un rôle important dans la motivation des salariés, En effet cela permet d'attirer à l'entreprise d'autres travailleurs.

Vérification de la deuxième hypothèse.

L'analyse des tableaux construits sur la base des questions posées se rapportant à la deuxième hypothèse qui est, rappelons-le : « avec la part variable de la rémunération, l'entreprise CEVITAL dispose d'un moyen efficace pour développer et maintenir la motivation de ses salariés ».

D'après l'analyse faite sur les tableaux, nous avons recueilli les résultats suivants :

La majorité des salariés dans l'entreprise CEVITAL semble être rémunérée à travers la grille des exigences de poste et le rendement, c'est-à-dire la politique de rémunération au sein de cette entreprise rémunère et valorise la grille de salaire, c'est-à-dire le salaire est établi en fonction des exigences et de la valeur du poste qu'il occupe et le dans le but d'étudier leurs résultats et d'évaluer leurs performances.

Alors que les efforts intellectuels et physique, les qualification, (le savoir, le savoir-faire, et savoir être attesté par un diplôme ou résultant d'une expérience que maîtrise un salarié pour accéder et tenir un poste de travail sont les plus important aux yeux des salaries en matière de détermination de salaire de base, cela montre que l'entreprise accorde une importance à l'initiative et à la qualification des salariés..

Quant aux récompenses et la révision salariale (augmentation du salaire) elles sont basées sur les performances individuelles (selon le mérite) et les performances colliquative (PRC).de plus cette augmentation des rémunérations individuelles reposent généralement sur le mérite et les résultats globaux de l'entreprise

Par ailleurs, si l'objectif de l'entreprise CEVITAL est de motiver leur personnel pour plus de performance, et plus le retenir et fidéliser les salariés, cela est justifier par l'affirmation des enquêtés par l'existence d'une rémunération variable et des régimes d'avantage sociaux.

En revanche, la plupart des salariés sont motivés par cette rémunération variable qu'ils jugent importante en raison de la part fixe de leurs rémunération qui leurs permet de réaliser ce que souhaitent faire et avoir pour combler leurs besoins fondamentaux, de ce fait cette part variable les incitent à s'impliquer d'avantage dans la réalisation de leurs taches, on peut dire alors que l'intensification des efforts est motivée par l'attente d'une récompense que les salariés veulent la perçoivent.

En fin, d'après les résultats obtenus on pu confirmer que avec la part variable, l'entreprise CEVITAL dispose d'une démarche stratégique, efficace pour développer et maintenir la motivation de ces salariés. De ce fait on peut comprendre que CEVITAL dispose d'une politique de gestion prévisionnelle de ressources humaines.

Les résultats de l'étude :

D'après les résultats de notre recherche effectuée au sein de l'entreprise CEVITAL, afin d'étudier notre thématique intitulée : l'impact des éléments 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, ce qui signifie que la majorité des salariés reçoivent une part variable dans leur rémunération, et la majorité des salariés déclarent que leur salaire est évalué, ce qui explique que l'entreprise CEVITAL rémunère ces salariés correctement avec des salaires intéressants et stables pour les stabiliser, fidéliser, et les motiver plus dans leur travail.

C'est pour cela qu'on trouve que la part variable de la rémunération est importante aux yeux des salariés. Puisque la valeur des primes constituant la part variable leur permet d'améliorer leur niveau de rémunération. Ainsi cette rémunération variable influence sur le comportement des salariés et résulte en un caractère de motivation qui les incite davantage à s'impliquer dans leur travail pour un niveau de performance plus élevé, cela peut être justifié par le fait que l'entreprise CEVITAL rémunère des performances qui résultent des efforts de chacun soit individuellement ou collectivement. D'après ces raisons on trouve que la majorité des salariés n'ont pas l'idée de quitter l'entreprise, puisque celle-ci a instauré une politique de rémunération efficace avec des salaires intéressants et stables pour les stabiliser, fidéliser, et les motiver plus dans leur travail.

D'un autre côté, la majorité des salariés de cette entreprise sont motivés à part 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

Conclusion :

La mise en œuvre d'une politique de rémunération est considérée comme l'un des thèmes les plus sensibles dans la gestion du personnel, 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 primordiale dans l'organisation.

Donc, la gestion de la rémunération prend de plus en plus d'importance au sein des entreprises. Celles-ci tentent de résoudre les coupures qui se trouvent dans la rémunération par l'introduction d'un système de rémunération ou d'une politique, qui assure à la fois les objectifs de l'entreprise, satisfait les besoins des salariés et fait équilibrer la rémunération des postes avec les compétences et les efforts fournis par les salariés. D'une manière générale elles veillent sur la gestion globale du salaire et à leurs contributions pour qu'ils soient motivés et satisfaits afin d'atteindre leurs besoins.

De ce fait, la rémunération au sein de l'entreprise CEVITAL joue incontestablement un rôle important en matière de motivation des salariés. En effet les salariés sont motivés par leur rémunération, d'un côté, car elle est juste par rapport à la prestation du travail fourni et équitable vis-à-vis des autres salariés, chacun est rémunéré en fonction du niveau de qualification, de l'exigence du poste et des efforts effectués dans la réalisation du travail, ce dernier est donc reconnu à sa juste valeur. Le sentiment d'équité élimine alors le plus possible l'insatisfaction au travail.

D'un autre côté, on constate que les salariés de l'entreprise CEVITAL sont particulièrement motivés par la part variable de la rémunération assise sur l'atteinte d'objectif qualitatif ou quantitatif, légitime et cohérent avec l'organisation du travail. En liant la rémunération à la performance, l'entreprise CEVITAL encourage ses employés à s'impliquer au travail, à fournir plus d'efforts et à prendre en compte ses objectifs qui sont expliqués au travers d'une communication appropriée, c'est ainsi que les salariés font le lien entre les efforts et les performances d'une part, ce qui est d'avantage satisfaisant pour les salariés vu que cela permet d'avoir une meilleure rémunération.

Ces résultats sont en accord avec celui de Partisse Roussel qui démontre que les salariés sont d'avantage satisfaits lorsqu'ils perçoivent que leur rémunération fixe est juste et équitable en regard des contributions qu'ils apportent à l'entreprise, l'évolution de la rémunération fixe

fondée sur le mérite est une variable efficace pour motiver les salariés. De ce fait nos deux hypothèses sont confirmées.

Comme conclusion final, on conclut que l'entreprise CEVITAL a su parfaitement instauré une politique de rémunération motivante pour ses salariés en les rémunérant équitablement par rapport au travail effectué, prenant en compte le diplôme et la qualification des salariés, les résultats atteints dans le sens des objectifs fixés, les besoins propres à chacun, leur offrant notamment des perspectives d'évolution de salaire au fil du temps, l'entreprise CEVITAL fait ainsi de la rémunération le levier principal de la motivation au travail.

Liste
Bibliographique

La liste bibliographique :

I- Les livres :

- 1- Bernard MARTORY et Daniel GROZET, « Gestion des ressources humaines pilotage social et performance ». 7^{ème} édition. Dunod. Paris.2002.
- 3- CADIN loic et Francis GUERIN, « Gestion des Ressources Humaines : pratique et éléments de théories ». 2^{ème} édition. Dunod. Paris 2004.
- 2- CHARLES Henri d'arcimole, « diagnostic financier et gestion des ressources humaines, édition économique », paris, 1955.
- 4- Daniel. BOISVERT, « l'autonomie d'équipe d'intervention communautaire, presses de l'université du Québec, canada .2000.
- 5-Gérard LELARGE, « Gestion des ressources humaines », SEFI, canada.2002.
- 6- Guerrero S. « les outils ressources humaines :les savoir faire essentiel en gestion des ressources humaines »,ED , paris, 2004.
- 7- Hervé FENNETEAU, « Enquête : entretien et questionnaire ». Dunod, paris. 2002.
- 8- Jean –François SOUTENAIN et Philippe FARCET, « Organisation et gestion d'entreprise ». Édition Berti. Paris. 2006.
- 9- Jean-Pierre CITEAU, « Gestion des Ressources Humaines principes généraux et cas pratiques ». 4^{ème} édition, Dalloz, paris, 2002.
- 10- Jean-Pierre BRUN, « management d'équipe : sept leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail », Édition d'organisation, Paris.2009.
- 11- Jean STAFFORD, « Introduction à la recherche quantitative », Presses de l'université de Québec, canada, 1996.
- 12- Lakhdar SEKIOU et Jean-Marie PERETTI. « Gestion des Ressources Humaines »,2eme édition. De Boeck. 2001.
- 13-Madeleine GRAWITZ, « lexique des sciences sociales », 7eme édition, dalloz, paris, 2001.
- 14- Maurice ANGERS, « initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines », Alger, casbah, 1977.
- 15- Maurice THEVENET et Al, fonction RH, « politique, métiers et outils des ressources humaine ». 2^{ème} édition. Pearson. Paris.2012.
- 16- Patrice ROUSSEL, « rémunération, motivation et satisfaction au travail », Economica, Paris. 1996.
- 17- Peretti jean marie, « gestion des ressources humaines », édition Vuibert paris 2008.

- 18- Pierre BEZBAKH et Gherardi Sophie, < dictionnaire de l'histoire économique, finance et géographie >, 4^{ème} édition, P.UF, 2004.
- 19- pierre BEDERE, << le salaire et les autres revenus>>, 2^{ème} éd, Hatier, paris, 1982.
- 20- POTOCKI Malicet Daniel, << Elément de sociologie du travail et de l'organisation>>, Economica, Paris, 1997.
- 21- Roman B. << bâtir une stratégie de rémunération >>, ED, Dunod, Paris, 2006.
- 22- Shimon DOLAN et autre, << la psychologie du travail et comportement organisationnel>>, 2^{ème}, Gaétan Morris, Québec, 2002.
- 23- Thomas GAY, << L'indispensable de la sociologie>>, 2^{ème} édition, studyrama, France, 2006.
- 24- Weiss Dimitri. << Ressources humaines>>, 2^{ème} édition .éd d'organisation. Paris.1999.
- 25- Yves EMERY et GONIN François, << Gérer les ressources humaines>>, bibliothèque des ressources humaines, Lausanne, 1999.

II- Les dictionnaires :

- 1- akoun ANDRE et autre, << dictionnaire de sociologie>>, édition le rober seuil, paris, 1999.

III - Le site internet :

www.doc-edudiant.fr/social/ressources-humaines/cours-l'evaluation-des-emplois-70962.html.I

IV- mémoires et thèses :

MEKKIOUI Soumia, << Développement des outils de rémunération pour optimiser les ressources humaines >>, thèse de doctorat, Université ABOU BAKR BELKAID- TLEMEN, 2012-2013.

Annexes

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

Enquête sur :

**« L'impact des éléments de la rémunération sur la
motivation des salariés »**

Cas de CEVITAL de Bejaia

Dans le cadre de réalisation d'un mémoire de master en sociologie du travail et des ressources humaines, ayant pour thème : « **l'impact des éléments de rémunération sur la motivation des salariés. Cas de l'entreprise CEVITAL** ». Nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire en cochant la ou les réponses jugées bonnes.

N.B : il est à noter que l'anonymat de la personne sera sauvegardé et que les informations recueillies n'auront qu'une finalité strictement universitaire.

Afin de respecter l'anonymat des salariés, nous utiliserons pour chacune de ces personnes interviewées une codification.

Réalisé par :

M^R BARA Salim

M^R BELKHIR Zahir

Encadré par :

M^R LABOUDI Fatih

Année universitaire

2014/2015

I. Identification :

1. sexe :

Homme

Femme

2. Age :

[20-30]

[31-40]

[41-50[

3. Situation familial :

Marié

Célibataire

4. niveau d'instruction :

Moyen

Secondaire

Universitaire

5. ancienneté :

De 1 à 5 ans

De 5 à 10 ans

De 10 à 15 ans

6. Catégorie :

Exécutant (ouvrier)

Technicien et agent de maîtrise

Cadre

II. La rémunération comme facteur de motivation :

7. Comment trouvez-vous le système de rémunération au sein de votre entreprise ?

Faible

Moyen

Bon

8. Pensez-vous que la politique de rémunération dans votre entreprise est motivante ?

Oui Non

9. Dans votre travail actuel, êtes-vous satisfait de votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites ?

Satisfait

Très satisfait

Insatisfait

10. Qui ce qui vous motive dans votre travail ?

L'autonomie dans le travail

Ambiance au travail

Le salaire élevé

Possibilité de formation

11. Est-ce que la rémunération influence sur votre motivation au travail :

Oui

Non

12. Pensez-vous que la rémunération soit le facteur capital pour motiver les salariés ?

Oui Non

C'est, oui,
comment

III. La part variable :

13. Comment préférez vous travailler ?

En équipe

En surface

Pourquoi ?
.....

14. Qu'est ce que vous semble être rémunéré a travers la grille ?

Diplôme

Les exigences du poste

Rendement

15. Existe-t-il dans votre rémunération une part variable, c'est-à-dire une part qui augmente ou diminue selon vos résultats ?

Oui Non

16. Quelle sont ces primes qui contient la part variable de votre rémunération ?

Prime de rendement individuel

Prime de responsabilité

Prime d'objectif

Prime de production au mérite

17. Connaissez- vous des primes que CEVITAL offre est qui ne sont pas figurées dans la liste ?

Oui Non

Si oui
lesquelles ?.....
.....

18. Parmi les primes listées précédemment lesquelles vous motive le plus ?

.....
.....

19. La part variable de votre rémunération représente-t-elle pour vous une part ;

Importante

Peu importante

Pourquoi ?

.....

.....

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

Oui Non

Pourquoi ?

21. Décrivez-vous cette variable comment étant un élément motivant ?

Un peu

Beaucoup

Pas du tout

22. Le salaire de base dans votre entreprise est déterminé en fonction de :

Des qualifications

Des responsabilités

Des conditions de travail

Des efforts intellectuels et physiques

23. Selon vous, quels sont les éléments cites ci-dessous qui influence sur votre motivation au travail ?

Rémunérations fixe

La rémunération variable

La rémunération collective

Avantages en nature et aides diverses

C'est oui, pourquoi cette augmentation ?

.....

.....

24. Sur quelles bases sont élaborés les choix de récompenses ?

La performance collective

Les résultats globaux de l'entreprise

Le rendement

Le potentiel

25. Avez-vous déjà bénéficié d'une récompense dans votre entreprise ?

Oui Non

26. Quelle est la nature de cette récompense ?

Prime de rendement

Promotion

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

27. Comment les promotions dans votre entreprise sont ?

Bloquées

Rares

Régulières

28. Avez-vous pensez de quitter l'entreprise :

Oui

Non

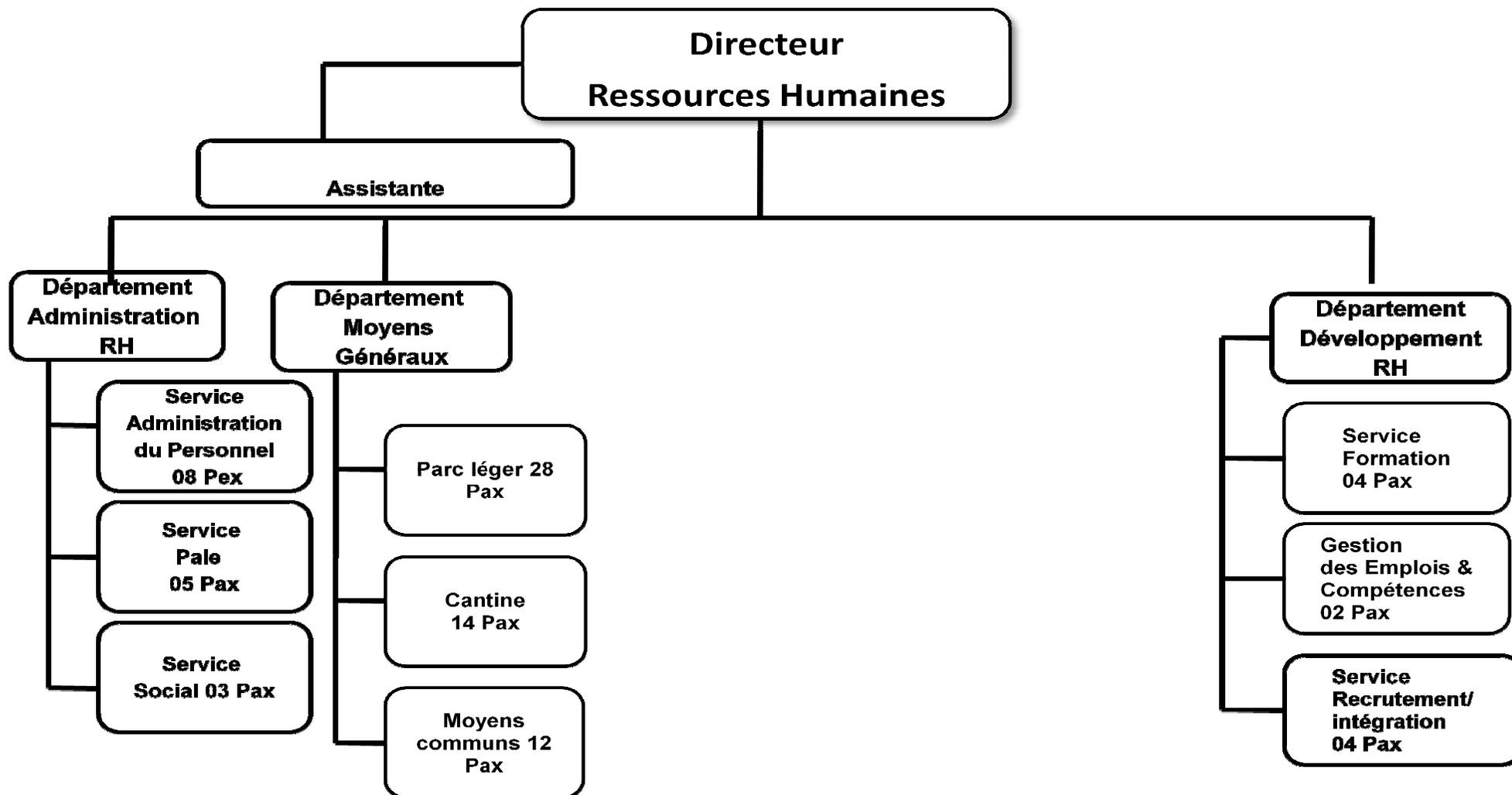
29. Si vous étiez la seul personne à décider de la politique ressources humaines, quelle technique de motivation adopterez- vous ?

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

Merci de votre aide, ainsi que les réponses que vous nous avez apportées.



Organigramme de la Direction des Ressources Humaines



Organigramme de la macro Structure Cevital Agro industrie

