

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DES SCIENCE
COMMERCIALES**

**ET DES SCIENCES DE GESTION
Département des Sciences de Gestion**

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

Spécialité : Management Des Ressources Humaines

Thème

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

Présenté par :

**- MEGHERBI Syla
- HAMDOUCHE Sabiha**

Promoteur :

ZOUAOU.N

« Promotion 2019 »

Remerciement

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

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

Nous exprimons également notre gratitude à notre promotrice Mme Zouaou. N. d'avoir accepté de nous encadrer, pour son aide précieuse, ses conseils tout au long de l'année et pour sa grande contribution à ce travail.

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

Nous remercions Mme Boudache, S responsable de notre formation pour son aide ainsi qu'à tous les enseignants du master M2H.

Nous remercions également l'ensemble du personnel du groupe CEVITAL et plus particulièrement à notre encadreur Mr AIT CHABANE de nous avoir accueillis et fournir les informations nécessaires pour cette recherche.

Dédicace

*Je dédie ce travail à mes parents si chers à mon
cœur.*

A mes sœurs.

A mon mari ainsi qu'à toute sa famille.

A ma binôme ainsi qu'à toute sa famille

*A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à
la réalisation de ce travail*

A toute la promotion MRH 2018/2019

SABYHA

Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail
A ma chère maman qui m'a toujours soutenue.
A la mémoire de mon très chère père que dieu
l'accueille dans son vaste paradis
A mes frères.
A tous mes proches
Ainsi qu'à tous ceux qui sont chers à mon cœur
A ma binôme et ainsi qu'à toute sa famille
A tous ceux qui ont contribué de prêt ou loin à la
réalisation de ce travail
A toute la promotion « MRH » 2018/2019*

Sydia

Liste des tableaux

Tableau N°01 : Les formes de la rémunération.

Tableau N°02 : Les facteurs de satisfactions et d'insatisfactions selon Herzberg.

Tableau N°03 : Le classement des sources de motivation au travail.

Tableau N°04 : La satisfaction des besoins et attentes par la rémunération.

Listes des figures

Figure N° 01 : La pyramide des rémunérations.

Figure N°02 : La pyramide des besoins de Maslow.

Figure N°03 : La formule motivation selon la théorie de VROOM.

Figure N°04 : Emplacement géographique de CEVITAL agro Bejaia.

Figure N°05 : Organigramme général de CEVITAL agro Bejaia.

Figure N°06 : Organigramme de la direction des ressources humaines.

Figure N°07 : représentation des différents éléments du système de rémunération chez CeVital.

Figure N°08 : La représentation graphique de l'échantillon étudié selon le genre.

Figure N°09 : Répartition de l'échantillon selon l'âge.

Figure N°10 : La répartition de l'échantillon selon la situation matrimoniale.

Figure N°11 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude.

Figure N°12 : Le taux d'adéquation entre le poste occupé et la formation initiale.

Figure N°13 : La répartition de l'échantillon selon le type de contrat de travail.

Figure N°14 : La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.

Figure N°15 : L'opinion des salariés vis-à-vis de la satisfaction et la motivation par le système de rémunération.

Figure N°16 : La représentation de la correspondance entre la contribution et la rétribution des salariés.

Figure N°17 : La répartition de l'opinion des salariés sur la communication du système de rémunération.

Figure N°18 : Les déterminants du système de rémunération au sein de CeVital.

Figure N°19 : Les composantes de la rémunération qui contribuent le plus à la motivation des employés.

Figure N°20 : Les primes accordées aux salariés.

Figure N°21 : Opinion des salariés sur le lien entre les différents avantages quel que soit leurs nature, et la satisfaction de leurs besoins et à leurs attentes.

Figure N°22 : La représentation du choix des salariés entre les différents avantages.

Figure N°23 : La représentation des opinions des salariés sur les critères de rémunération qui devraient être pris en compte par l'entreprise.

Figure N°24 : Intention de départ des salariés pour un salaire plus élevé.

Figure N°25 : Intention de départ des salariés pour un poste plus intéressant ayant le même salaire.

Figure N°26 : Prise en compte du contexte législatif et socio-économique dans la détermination du système de rémunération.

Figure N°27 : La contribution du système de rémunération de CeVital à la motivation des salariés.

Figure N°28 : La rémunération comme le facteur le plus motivant.

Liste des abréviations

abréviation	signification
BEP	B revet d' é tude P rofessionnelle.
BTS	B revet de T echnicien S upérieur.
CAP	C ertificat d' A ptitude P rofessionnelle.
CDD	C ontrat de travail à D urée D éterminée
CDI	C ontrat de travail à D urée I ndéterminée
CNRC	C entre N ational du R egistre du C ommerce
DG	D irection G énérale.
DRH	D irection des R essources H umaines.
DUT	D iplôme U niversitaire de T echnologie.
ERD	E xistence, R apport, D éveloppement
IFSP	I ndemnités F orfaitaire de S ervice P ermanent.
IRG	I mpôts sur le R evenu G lobale.
ITP	I ncapacité T emporaire P artielle.
ONS	O rganisme N ationale des S tatisiques.
OST	O rganisation S cientifique du T ravail.
PEE	P lan d' E pargne E ntreprise.
QHSE	Q ualité, H ygène, S écurité, E nvironnement.
RH	R essources H umaines.
RVC	R émunération V ariable C ollective.
RVI	R émunération V ariable I ndividuelle.
SMIC	S alaire M inimum I nterprofessionnelle de C roissance.

SNMG	S alaire N ational M inimum G arantie.
SPA	S ociété P ar A ction
PET	P oly- E thylène T éréphtalate
PIB	P roduit I ntérieur B rute

Sommaire

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Introduction générale	1
Chapitre 1 : La gestion des rémunérations.....	4
Section 1 : Généralités sur la rémunération.....	4
Section 2 : La politique de rémunération.....	12
Chapitre 2 : La motivation au travail.....	19
Section 1 : Les mécanismes de la motivation.....	19
Section 2 : Les principales théories de la motivation.....	23
Section 3 : La motivation par la rémunération.....	32
Chapitre 3 : L'impact de la rémunération sur la motivation personnel.....	37
Section 1 : Présentation de CEVITAL.....	37
Section 2 : Présentation de l'enquête.....	52
Section 3 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête.....	54
Conclusion générale	78

Références bibliographiques

Annexes

Tables des matières

Introduction générale

La gestion des ressources humaines est aujourd'hui fortement mobilisée pour accompagner les mutations de l'économie et de l'emploi. La gestion des emplois et des compétences, le recrutement et la gestion des carrières, formation et la mise en œuvre d'une politique de rémunération globale et personnalisée, la motivation, l'aménagement des temps, et conditions de travail, la gestion de la diversité, la communication et les relations sociales, sont devenus des facteurs de compétitivité des entreprises et des organisations.

Pour atteindre ces objectifs, toute entreprise doit obtenir de ses salariés une productivité et une qualité de travail optimale. Dans cette optique, il est nécessaire d'attirer et de rassembler l'ensemble des compétences adéquates et de s'orienter vers une organisation adaptée, mais surtout de développer la motivation de l'ensemble de ces salariés. Pour se faire il convient donc de s'interroger sur les méthodes permettant l'implication et la motivation de chacun, sur les moyens d'aligner les objectifs stratégiques globales de l'entreprise aux stratégies RH.

La question de la rémunération se situe par nature même du fondement des pratiques de gestion du personnel. Aussi peu développée soit-elle, toute gestion des ressources humaines s'organise à partir d'un contrat de travail et de l'échange qu'il établit entre travail fourni et rémunération attribuée.

Définir une politique de rémunération est une préoccupation centrale de la GRH et de son efficacité, elle constitue un moyen de motivation des salariés et entraîne donc leur implication et mobilisation dans le travail, et de ce fait une augmentation de leurs performances.

Concevoir cette politique est particulièrement complexe pour une entreprise. Elle doit respecter des contraintes économiques (maîtrises des coûts salariaux), des contraintes collectives (atteintes des objectifs stratégiques...) et des contraintes liées à chaque salarié (motivation, satisfaction, incitation...).

La rémunération occupe une place importante dans les études théoriques de la motivation et de la satisfaction au travail, c'est ainsi que plusieurs théories ont eu à traiter de ce sujet tels que, TAYLOR estime que l'élément le plus motivant est l'argent, MASLOW hiérarchise les besoins de l'individu sur une pyramide.

La motivation semble être aujourd'hui l'un des facteurs de compétitivité essentiels capable de répondre aux besoins des entreprises, définir une meilleure politique de

rémunération qui permet la motivation représente une occupation centrale pour la gestion des ressources humaines, ces politiques et pratiques de rémunérations déterminent directement le mode d'optimisation de la RH.

Définir l'interaction entre la rémunération et la motivation est plus qu'une nécessité à toute entreprise. La motivation est une force psychique qui pousse les individus à agir pour atteindre un but¹.

Elle représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces interne et/ou externe produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement. La question de la motivation au travail met certes en jeu des dispositifs organisationnels de rémunération mais aussi la question du sens du travail et de la reconnaissance interpersonnelle².

La motivation résulte d'un processus complexe qui met en jeu les caractéristiques individuelles, les conditions propres à l'environnement de travail et à l'interaction entre ces deux éléments.

Aujourd'hui le travail n'est plus seulement l'occasion d'un échange entre efforts individuels et récompenses matérielles, il permet également aux salariés de se réaliser à travers une activité professionnelle dont les dimensions sociales prennent de plus en plus d'importance. Cependant, la satisfaction et la motivation ne sont pas forcément liées, certaines personnes sont peu satisfaites de leurs conditions de travail, de leur niveau de salaire mais restent tout de même motivées. Car elles perçoivent le travail comme une mission importante ou intéressante. Inversement, certaines autres personnes satisfaites de leurs conditions de travail ne sont pas pour autant motivées, chaque salarié n'as pas les mêmes besoins ni ambitions et ce qui peut motiver certains peut tout à fait avoir l'effet inverse sur d'autres.

Si le thème de la relation entre la rémunération et la motivation au travail est déjà très ancien, il n'en demeure pas moins d'actualité, et vue son importance dans la gestion des ressources humaines, et la curiosité d'en savoir un peu plus sur le lien que pourrait avoir la rémunération sur la motivation des salariés au sein des entreprises Algériennes.

¹ Henri Mahé de BIOSLANDELLE, Dictionnaire de gestion, éd ECONOMICA, Paris, 1998, p281.

²M.Thévenet, C Dejoux et all « fonction RH politiques, métiers et outils des ressources humaines », PEARSON Education, France, 2007, p377.

Nous avons jugé utile de nous orienter vers l'entreprise Algérienne privée SPA CeVital AGRO Bejaia pour pouvoir répondre à notre problématique « Quel est l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés ? ».

Pour se faire nous avons privilégié. Une démarche de type qualitatif qui s'appuie sur une série de questionnaire administré à un échantillon type représentant notre population ciblée. Et une démarche méthodologique s'appuyant sur deux niveaux d'analyses :

- Le premier qui s'intéressera à l'exploration du thème en se référant à la documentation déjà existante.
- Au deuxième niveau qui se basera sur les résultats de notre étude empirique au près de notre échantillon au sein de CeVital.

Pour aborder la thématique nous avons jugé utile de décortiquer la question centrale comme suit :

- Quelles sont les composantes de la rémunération qui contribuent le plus à la motivation des salariés ?
- Est-ce que le système de rémunération pratiqué par CeVital est satisfaisant et motivant pour les salariés ?

Nous formulons les hypothèses suivantes qui feront l'objet de vérification sur le terrain :

Hypothèse 1 : La rémunération est le facteur le plus déterminant dans le processus de motivation au travail, un salarié motivé par la rémunération est également motivé et satisfait au travail.

Hypothèse 2 : La rémunération est un déterminant qui intervient directement dans le processus de motivation, mais elle reste insuffisante pour motiver les salariés. Elle n'est donc pas le déterminant le plus décisif, ne pas être motivé par la rémunération n'implique pas que les salariés ne sont pas motivés au travail.

Chapitre I :
La gestion de la rémunération

Introduction

La rémunération consiste à payer une entité qui peut être une personne physique ou morale en contrepartie d'un travail effectué ou d'un service rendu. La rémunération a connu de nombreux développements ces dernières années et se présente comme l'une des fonctions les plus importantes pour la gestion des ressources humaines. En effet, elle a pour but d'attirer des candidats potentiels, de conserver les employés compétents, de motiver les employés, d'administrer les salaires ou encore de faciliter l'atteinte des objectifs.

Les politiques de la rémunération sont aujourd'hui l'objet de profondes transformations. Partie intégrante de politique des ressources humaines, support indispensable à la stratégie de l'entreprise, instrument de création de valeur, elles sont un outil clé du succès de l'entreprise. Dans ce chapitre, nous allons définir la notion de la rémunération, ses facteurs, puis nous présenterons la politique de rémunération et ses objectifs.

Section 1 : généralités sur la rémunération.

Dans cette section nous allons définir le concept de rémunération et ses fonctions, ainsi que ses facteurs, puis nous présenterons les composantes de la rémunération.

1- Définition et fonctions de la rémunération

1.1. Définition de la rémunération

Selon Emery Yves et Gonin François : « La rémunération désigne l'ensemble des éléments financiers destinés aux membres du personnel employés dans l'organisation. Elle constitue la prestation essentielle fournie par l'employeur en contrepartie du temps de travail et des compétences apportées par le collaborateur ». ³

Selon Coster Michel : « La rémunération est une récompense payée en contrepartie d'un service rendu, ou toute rétribution versée par tout travail quel qu'il soit ». ⁴

Selon Jean Pierre Citeau : « La rémunération ou salaire est l'un des éléments clés de travail : elle est la contrepartie monétaire du service rendu ». ⁵

L. Cadin, et al parlent plus couramment de « salaire ouvrier » et de « rémunération cadre », ils utilisèrent alternativement les deux termes, car ils considèrent qu'ils sont synonymes. Ils pensent que le terme « rémunération » offre une définition plus large que celui de salaire, mais cette distinction ne leur semble pas probante au point de l'ériger en règle. En effet, la notion de rémunération peut, chez certains auteurs ou dans le sens commun, englober davantage que la

³E. YVES et G. François, « dynamiser les RH », 2^{ème} édition, 1995, p14.

⁴ C. MICHEL, « sociologie du travail et GRH », 3^{ème} édition 1999, p209.

⁵ J.P. CITEAU, « gestion des RH », 3^{ème} édition syrey, 2008, p50.

stricte contrepartie du travail (le salaire) et désigner la totalité de ce que le salarié perçoit de la part de son employeur, quelle qu'en soit la forme.⁶

D'après ces définitions, nous concluons que la rémunération est l'un des thèmes les plus sensibles de la gestion du personnel, car elle constitue une relation liant l'employeur et ses salariés mais aussi elle touche directement les collaborateurs dans leur vie pratique.

1.2. Les trois grandes fonctions de la rémunération : le tableau ci-dessous N°01 définit la rémunération selon ces trois fonctions en prenant compte les références et les traductions pour les salariés.

Tableau N°1 : Les trois fonctions de la rémunération.

	Définition	Référence	Traduction (pour l'homme de personnel)
Economique	<p>Contrepartie d'un travail</p> <p>Rémunération → Revenu</p> <p>Rémunération → Coût</p>	<p>Marché, rareté (libéralisme).</p> <p>Equilibre Production/ Consommation (fordisme)</p> <p>Equilibre financier de l'entreprise</p>	<p>Enquêtes salaires</p> <p>Négociations salariales</p> <p>Masse salariale</p>
Sociale	<p>Rémunération → Partage</p> <p>Rémunération → Récompense</p>	<p>Justice sociale</p> <p>Equité collective</p> <p>Mérite, équité individuelle</p>	<p>Participation, intéressement</p> <p>Classification, grille de salaire</p> <p>Individualisation</p>
Gestionnaire	<p>Moyen de gestion des RH</p> <p>Rémunération</p>	<p>Optimisation de la RH</p> <p>Motivation/ implication des hommes</p>	<p>Gestion des carrières</p> <p>Performance individuelle et d'équité</p>

Source : Dimitri. WEISS, « les ressources humaines », Edition, 1999, P327.

⁶ L.Cadin, F.Guérin, et all, « pratique et éléments de théorie GRH », Ed DUNOD, 4^{ème} ED, Paris, 2012, p240.

2- Les facteurs de la rémunération : Il existe deux types de facteurs⁷

2.1. Les facteurs internes de la rémunération

- **Nature de l'emploi** : elle se décrit en termes de contenu d'emploi et d'exigences (responsabilités, conditions de travail). Si un emploi requiert plus de qualifications et de responsabilités qu'un autre, il sera mieux rémunéré. C'est l'analyse des emplois, suivie par l'évaluation des emplois, qui permet de déterminer les salaires de bases.
- **Contribution du salarié** : elle englobe la compétence personnelle, l'ancienneté et la performance
 - La compétence personnelle du salarié peut se mesurer par une technique précise, telle l'évaluation des ressources humaines, effectuée par le supérieur immédiat.
 - L'ancienneté se mesure en intervalles de temps (généralement en nombre d'années) qu'un salarié accumule au service d'un employeur.
 - La performance du salarié contribue également à hausser le taux de salaire.
- **Capacité de payer** : la marge de manœuvre en matière de salaire est influencée par la marge de profit et par la capacité de l'organisation à augmenter ses prix. L'organisation est la plupart de temps réticente à augmenter les salaires, car le coût direct de la main- d'œuvre représente une grosse part de ses dépenses globales de fonctionnement.
- **Productivité de la main- d'œuvre** : il existe un rapport direct entre la productivité du salarié et les taux de rémunération. Un salarié peut être payé selon le nombre de pièces qu'il produit dans un temps donné. Les taux de rémunération ainsi établis laissent exister un rapport acceptable entre un travail payé à la pièce et un autre au temps écoulé, et ce, à l'intérieur d'une même catégorie d'emploi.

2.2. Les facteurs externes de la rémunération

- **Lois du marché** : l'évolution des salaires est une question d'offre et de demande autrement dit quand la demande est grande et les travailleurs peu nombreux, on leur offre des salaires très élevés.
- **Législation gouvernementale** : l'Etat peut déterminer par une loi ou un décret les conditions minimales à respecter dans l'établissement des niveaux de salaires. On cite à titre exemple : une loi sur le SNMG, SMIC.... Par sa législation, l'Etat détermine le point de départ de la structure salariale de tous les salariés. A la limite, il peut aller jusqu'à fixer une structure salariale à titre d'indice dans les emplois, soit pour l'ensemble des organisations des secteurs publics et privés.

⁷L. SEKIOU et J. M. PERETTI, « Gestion des ressources humaines », 2ème édition. De Boeck. Bruxelles. 2001, p 157.

- **Coût de la vie** : ce facteur a pour objet d'ajuster le niveau de salaire pour tenir compte de la perte du pouvoir d'achat, d'où l'importance d'une analyse objective du calcul de l'indice des prix de l'ONS car ce dernier est historiquement daté et doit tenir compte de la répartition du revenu par couches sociales pour calculer le taux d'inflation (l'évolution de la manière de consommation exemple : voitures, ordinateurs, télévisions et vacances).

Les syndicats ont trouvé des méthodes pour appliquer ce facteur au contrat de travail, exemple : une augmentation de salaire différée.

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

3- Les composantes et la pyramide de la rémunération

3-1 Les composantes de la rémunération : nous nous intéresserons dans ce titre à l'élaboration de la classification des différents éléments de la rémunération.

3.1.1. La rémunération directe : la rémunération directe se compose en générale d'une part fixe qui correspond au salaire de qualification, d'une part variable qui correspond au salaire de performance et des diverses primes (d'ancienneté, de poste, de panier... etc.), fixes ou variables.

- **Le salaire de qualification (salaire de base)** : il comprend la rétribution prévue par le contrat de travail dont le montant et le versement est garanti et les sources complémentaires (accord d'entreprise, convention collective, etc.). Il est la contrepartie directe de travail fourni par l'employé. Il est qualifié de salaire majoré lorsqu'il intègre le paiement d'heures supplémentaires, des primes inhérentes à la nature de travail (prime de danger, d'insalubrité c'est-à-dire nuisible à la santé,.....) et des primes aux résultats directement dépendantes du travail du salarié (prime de rendement individuel ou de l'équipe de travail).⁸
- **Le salaire de performance ou au mérite (variable)** : le salaire de performance permet de tenir compte de la façon dont la personne exerce son activité. Elle peut être mesurée en termes d'atteinte d'objectifs fixés au préalable, en termes de contribution au résultat d'une équipe ou de l'ensemble de l'entreprise, etc. sa caractéristique est de porter sur un élément qui peut varier⁹.

3.1.2. La rémunération indirecte : la rémunération indirecte est liée au statut du salarié ou à son appartenance à l'entreprise et elle concerne tous les éléments et avantages sociaux qui se rajoutent à

⁸P.ROUSSEL, « rémunération, motivation et satisfaction au travail », ED ECONOMICA, Paris 1996, P, 82.

⁹L.CADIN, F. GUERIN, ALL, Op. Cit, P, 282.

la rémunération directe. Ces avantages indirects peuvent se décomposer en trois périphériques de rémunération : les périphériques sélectifs, statutaires et légaux.

- **Les périphériques sélectifs** : souvent accordés en nature (logement, voiture, téléphone), ils peuvent être variables et réversibles et entre alors dans le cadre d'une politique de rémunération dynamique. Par exemple comme élément de gratification.
- **Les périphériques statutaires** : ils ont un caractère distributif et réglementaire du type avantage acquis. Entrent donc cette rubrique aussi bien les œuvres sociales gérées par le comité d'entreprise (ex : automobile, électricité, transport,.....etc.) conseil juridique et financier, ramassage de personnel entrent également la plus part des dispositions complémentaires relatives à la retraite et à la prévoyance sociale.
- **Les périphériques légaux** : ils ont pour caractéristiques d'avoir fait l'objet d'une loi ou d'une ordonnance.
- **La participation** : obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés, facultatif pour les autres, le régime de participation des salariés aux fruits de l'expansion de l'entreprise repose sur un accord.

Cet accord conduit à affecter une partie du bénéfice à la construction d'une réserve spéciale de participation destinée à être répartie entre les salariés à l'issue d'une période d'indisponibilité ou les sommes sont placées.

La participation est assortie d'avantages fiscaux tant pour l'entreprise que pour les salariés.

Les entreprises de moins de 50 salariés peuvent se soumettre volontairement au régime de la participation.

Pour être valablement conclu, l'accord de participation doit contenir un certain nombre de clauses obligatoires :

- Sa date de conclusion, de prise d'effet, et sa durée ;
- La formule servant de base au capital de la réserve spéciale de participation ;
- La durée d'indisponibilité des droits des salariés ;
- Les modalités et plafond de répartition de la réserve entre les bénéficiaires.
- **L'intéressement** : est un dispositif facultatif qui permet aux salariés de bénéficier financièrement des résultats ou des performances de leur entreprise. L'accord de l'intéressement contient des clauses obligatoires et, en particulier :
 - Un préambule indiquant les motifs de l'accord ainsi que les raisons du choix des modalités de calcul de l'intéressement et des critères de répartition de ses produits ;
 - La formule de calcul liée aux résultats et aux performances de l'entreprise ;

- Le système d'information du personnel et de vérification des modalités d'exécution de l'accord. Les clauses correspondent aux adaptations ou aux précisions que les parties souhaitent apporter, dans leur accord.

- **Le plan d'épargne entreprise PEE** : tout système d'épargne collectif ouvrant aux salariés de l'entreprise la faculté de participer avec l'aide de celle-ci à la construction d'un portefeuille de valeurs mobilières constitue un plan d'épargne entreprise(PEE).

Toutes les entreprises peuvent mettre en place un plan d'épargne, quelle que soit l'importance de leur effectif.

La mise en œuvre de plan d'épargne est établie après négociation en vertu d'un accord conclu entre les chefs d'entreprise et les organisations syndicales représentatives dans l'entreprise ou au sein du comité d'entreprise. La durée minimale d'un plan épargne entreprise est d'un an.

Les plans d'épargne d'entreprise peuvent recevoir :

- Le montant de l'intéressement des salariés à l'entrepris ;
- La participation des salariés aux résultats soit en vertu de l'accord de participation, soit sur l'initiative individuelle des salariés et ce, même lorsque l'accord prévoit un mode de gestion différent ;
- Les versements volontaires des salariés.

- **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 dans son travail pour contribuer à la performance de l'entreprise, et donc à la croissance de l'action dont il deviendra le détenteur.Ce mécanisme permet à certains d'accroître fortement leurs revenus¹⁰.

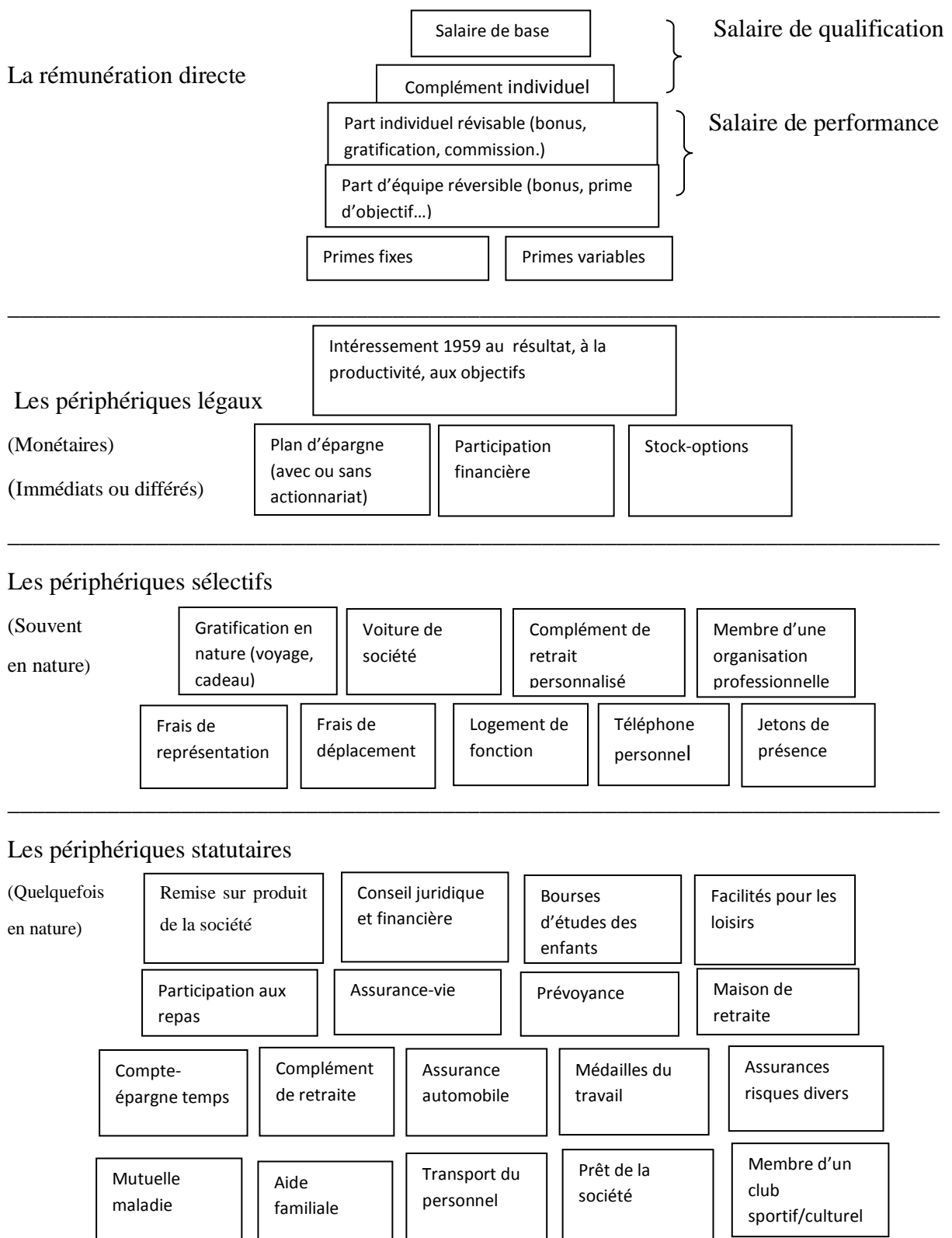
- **l'actionnariat** : l'actionnariat des salariés recouvre tous les dispositifs visant à favoriser la participation des salariés au capital de leur entreprise, grâce à l'achat d'action : privatisation, stock-options et achat d'action en direct. Le développement de l'actionnariat salarié présente un intérêt financier (augmentation des fonds propres de l'entreprise) et managérial : le fait d'être actionnaires de leur entreprise peut renforcer le sentiment d'appartenance et d'implication des salariés. Il peut aussi se révéler dangereux : les difficultés économiques de l'entreprise risquant d'entraîner pour un salarié la perte de son emploi et de son épargne.

¹⁰J. M. PERETTI, « Gestion des ressources humaines », 8^{ème} édition. Vuibert. Paris. 2003. P 359.

3.2. La pyramide de la rémunération

La rémunération d'un salarié peut être représenté sous formes d'une pyramide rassemblant des éléments que l'on rencontre dans toutes les entreprises, mais dans des proportions diverses. Chaque forme doit être adaptée à l'activité de l'entreprise. Les analyses de la rémunération comme celle de DONNADIEU permettent de répertorier et présenter les différentes formes de rémunération utilisées, prenant en compte tous les avantages périphériques.

Figure N°01 : La pyramide de la rémunération



Source : B. Roman, « Bâtir une stratégie de rémunération », système de rémunération et management de la performance, ED DUNOD, Paris 2006, p 98.

Section 2 : La politique de la rémunération

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

1- Définition et objectifs de la politique de la rémunération**1.1 Définir une politique de la rémunération**

Selon Annick Cohen : « Une politique de la rémunération permet à une entreprise de mettre en avant certaines valeurs ou une stratégie particulière et de fédérer ses salariés autour de cette approche, par l'entremise, en fonction des objectifs visés, la politique de rémunération va définir un système de rémunération particulier, qui peut être basé selon les cas sur le potentiel, sur la performance, sur la compétence, etc. »¹¹

La politique de la rémunération vise à attirer, motiver et fidéliser les salariés mais celle-ci doit se mettre à quelques principes :

- Privilégier le respect de l'équité interne ;
- Favoriser un sentiment de reconnaissance ;
- Assurer la cohérence entre les objectifs individuels et les objectifs de l'entreprise ;
- Instaurer un principe de transparence.

1.2. Les objectifs de la politique de rémunération : la politique de la rémunération doit poursuivre plusieurs objectifs : créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les employés actuels et future. De plus toute politique de rémunération devrait faire l'équilibre entre le fait de satisfaire les demandes des employés et la capacité de payer de l'organisation.

1.2.1. L'équité : nous pouvons distinguer 4 principes d'équités :

- **L'équité interne :** l'équité interne vise pour sa part à assurer un niveau de rémunération équivalent entre les emplois à l'intérieur d'une organisation, comportant des exigences et un niveau de responsabilité comparable. Pour ce faire, l'organisation procède le plus souvent à l'évaluation des emplois à l'aide d'un système de pointage qui permet de créer une hiérarchie des emplois qui lui est propre¹².

- **L'équité externe :** pour attirer et fidéliser les employés dont elle a de besoin, l'organisation doit offrir une rémunération compétitive par rapport aux autres organisations partageant le même bassin de main-d'œuvre.

¹¹A. Cohen, « toute la fonction ressources humaines » Ed, Dunod, Paris, P 287.

¹²WWW.Portailrh.Org.Fiche_lapresse parue 20/07/2013, consulté le 03/02/2019.

L'équité externe facilite pour l'organisation le recrutement et la conservation d'un personnel compétant, de même qu'elle procure aux personnes une plus grande satisfaction à l'égard de leur rémunération.

- **L'équité individuelle** : l'équité individuelle vise à assurer le juste positionnement des employés en fonction de leurs années d'expérience, de leurs compétences ou de leur rendement. Pour en effectuer la gestion, les organisations se dotent de barèmes pour établir le salaire d'embauche ou de promotion, de règle d'administration salariale et d'outils d'évaluation du rendement.
- **L'équité collective** : une politique de rémunération tient compte de l'équité collective lorsque la rémunération des employés varie en fonction du rendement de l'équipe, de l'unité administrative ou de l'organisation entière.

1.2.2. la reconnaissance des prestations fournies : une politique de rémunération doit être motivante. C'est-à-dire qu'elle doit répondre aux besoins de chaque salarié. Si la pyramide de MASLOW est reprise. La rémunération doit répondre à des besoins humains de base : les besoins psychologiques et de sécurité. Une fois que ces besoins fondamentaux sont satisfaits, la rémunération doit permettre de reconnaître les individus en répondant à leurs besoins de reconnaissance et d'estime de soi.

2. L'élaboration d'une politique de rémunération

Elle s'inscrit dans une démarche qui vise à prendre en compte des réalités économiques et sociales, dans la mesure où la rémunération possède une dimension à la fois économique et sociale, économique d'une part, puisque le salaire est contrepartie d'un travail, ce qui renvoie à des notions de marché (compétitivité) et de rareté ; sociale d'autre part, car un salaire est aussi une récompense. En cela, la question de la rémunération fait appel à des notions telles que le mérite et la justice.¹³

Les objectifs d'une politique de rémunération est plus large que la détermination des niveaux de salaire. L'entreprise peut viser au moins deux autres objectifs : attirer la main d'œuvre qualifiée et fidéliser le personnel présent dans l'entreprise. Elle peut encore vouloir encourager certains comportements ou assurer une certaine flexibilité de ses coûts salariaux.

Ces objectifs s'accompagnent d'un souci de préservation de l'équité et de maîtrise des coûts.

Nous expliquerons dans un premier temps les principaux enjeux en présence puis nous présenterons les divers systèmes de rémunération existants, permettant de répondre à ces enjeux.

¹³L.CADIN, F. GUERIN, ALL, Op. Cit, P.274.

2-1 Une réponse à des enjeux économiques et sociaux

Sur le plan économique, il présente deux enjeux économiques :

Le premier concerne la fixation des niveaux de la rémunération. Dans la mesure où l'entreprise évolue dans un système concurrentiel et que les rémunérations constituent des charges importantes, les niveaux de rémunération ne doivent pas mettre en péril la compétitivité de l'entreprise. La fixation de ces niveaux peut ainsi se révéler délicate si l'entreprise peine à attirer certaines compétences.

L'entreprise doit tenir compte des salaires versés par les entreprises de son marché et/ ou de son bassin d'emploi afin de choisir son positionnement relatif, selon qu'elle veut attirer et fidéliser des salariés qualifiés ou plutôt limiter ses coûts.

Le deuxième concerne les augmentations de rémunération. Dans ce cas, le niveau des gains de productivité constitue un paramètre essentiel. En effet une ressource essentielle à « partager » entre les salariés et les clients mais aussi les actionnaires et l'autofinancement de l'entreprise.

Sur le plan social, le système de rémunération doit donner à chacun le sentiment d'être traité à sa juste valeur. La classification constitue un premier élément du respect de l'équité.

L'élaboration d'une politique salariale suppose donc de procéder à des arbitrages entre impératifs économiques et besoin sociaux. Il existe différents systèmes d'arbitrages.

2-2 Les différents systèmes de la rémunération

- **Le salaire fixe** : ce modèle est considéré comme le plus courant de rémunération, car il a éliminé toutes les injustices et inégalités du salaire au rendement. Il répond au principe « à travail égal, salaire égal ».

Il consiste à verser une somme fixe en échange de travail effectué. Le système de la rémunération au temps vise tout simplement à payer à la journée, à la semaine ou à la quinzaine un travailleur maintenu à effectuer un certain nombre d'heures de travail par jour. Le paiement d'une somme convenue est versée quel que soit la qualité ou la quantité¹⁴le principe de ce type de rémunération est le respect disciplinaire de temps.

- **Le salaire individualisé au mérite** : son principe est d'introduire une partie de rémunération qui tient compte des prestations fournies. C'est une politique salariale d'entreprise souhaitant motiver les salariés en rémunérant leurs performances individuelles, appeler souvent le salaire au mérite il renvoie directement à l'individu et à la personne. On peut dire que le salaire est individualisé lorsque chaque salarié sait à l'avance et avec précision ce que l'entreprise attend de lui et

¹⁴M. DE COSTER, « Sociologie du travail des ressources humaines », 3^{ème} éd, Bruxelles, 1995. P.209.

comment sera mesurée sa performance en vue d'une éventuelle évolution de sa rémunération. La rémunération au mérite repose sur quatre types d'objectifs¹⁵ :

- La rémunération au mérite encourage la performance. Il faut pour cela que les performances passées aient été correctement rétribuées. Dans ce cas, un contrat implicite existe et lie la performance future à un niveau estimé de rétribution. Cette hypothèse est celle de la théorie des attentes et des motivations ;
- La rémunération au mérite doit motiver sur un ou plusieurs objectifs de l'entreprise. Il s'agit de canaliser, de focaliser ses motivations sur les objectifs prioritaires de l'entreprise et non sur des objectifs secondaires ou détournés. Il s'agit donc d'établir une rémunération qui spécifie l'objet rémunéré préalablement. C'est l'idée de la définition d'objectifs préalables et d'une rémunération centrée sur le niveau de réalisation des objectifs ;
- Un système de rémunération au mérite doit donc être encadré par un système de management par objectifs qui définit à l'avance les objectifs à atteindre et qui établit une incitation claire à les atteindre ;
- La rémunération au mérite développe le sentiment d'équité. Dès qu'un système d'appréciation transparent et accepté par les salariés chaque salarié est en mesure d'établir et de comprendre la relation entre son niveau de rémunération et les critères utilisés. Si la rémunération au mérite est par définition individualisée et différenciées, elle peut s'inscrire dans un système plus collectif dans le sens où il correspond aux objectifs de l'entreprise et, par conséquent, est accepté par les salariés. Dans ce cas, l'adhésion à l'entreprise, à ses objectifs et à ses critères de rémunération, renforce le sentiment d'équité et d'appartenances. Elle permet dans ces conditions de limiter les conséquences habituelles de perception d'iniquité (absentéismes, revendications, départ volontaire).
- **Le salaire lié aux résultats de l'entreprise** : ce type de salaire se présente comme un outil de développer l'intégration et l'implication des salariés dans leurs travaux. On cite à titre exemple « l'intéressement » : c'est un mode de rémunération collective lié aux résultats et/ ou performance de l'entreprise, il est conditionnel et aléatoire. Il suppose que l'entreprise face des bénéfices et qu'il existe un accord sur la part distribué aux salariés. Les sommes concernées sont immédiatement disponible sauf si les salariés décident de les verser sur un PEE. Les sommes verser par l'entreprise ne supportent pas de charge, ni sociales, ni fiscales.

¹⁵B. Roman, « Bâtir une stratégie de rémunération, système de rémunération et management de la performance », ED DUNOD, Paris 2006, p 52.

3. Les critères d'un bon système de rémunération

Un système de rémunération bien construit repose sur 11 critères. Ces critères doivent être passés en revue par la fonction RH et la direction générale. Le système de rémunération doit être¹⁶ :

- **Un système de rémunération lié à la stratégie** : un système de rémunération est un outil au service de la stratégie de l'entreprise. A ce titre il doit pouvoir être révisé pour s'adapter en permanence à un environnement mouvant. Il doit favoriser la réalisation des objectifs de l'entreprise, et non les freiner. Il doit également s'inscrire à l'intérieur des valeurs et de la culture de l'entreprise.
- **Un système de rémunération équitable** : le système doit être ressenti comme juste et incontestable par les membres de l'organisation. Tout sentiment de déséquilibre ou d'injustice ressenti par les salariés est porteur de conflit et de démotivation. La direction des RH vérifiera régulièrement la pertinence de l'échelle interne des emplois et donc des salaires. Pour cela, elle s'appuiera sur des outils d'évaluations et de classifications des emplois. La classification des emplois est une démarche objective et concertée d'évaluation des emplois. Elle consiste à peser les emplois à partir de critères de notation et d'accorder à chaque emploi un nombre de points, par conséquent, un poids. Cette démarche dite « Pesée des emplois » permet de les hiérarchiser et de les classer par niveaux.
- **Un système de rémunération compétitif** : il s'agit pour l'entreprise de définir le positionnement de ses médianes de salaires par niveau d'emploi en fonction du marché externe pour lui permettre d'attirer, de motiver et de retenir les compétences dont elle a besoin.
- **Un système de rémunération motivant** : le système doit encourager l'implication de chacun dans la réussite des objectifs de l'entreprise, dans la progression de ses compétences et de ses performances. Pour que cette implication soit réellement récompensée, la direction des RH veillera à ce que les critères d'augmentations individuelles, la fixation des objectifs individuels et collectifs ainsi que la nature des primes soient bien en cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

La rémunération variable est considérée comme un outil de motivation permettant de reconnaître et développer les performances individuelles et collectives au sein de l'entreprise ou de groupe. L'attribution de l'entreprise d'un salaire plus élevé que celle proposée sur le marché, le but étant d'attirer la main d'œuvre, de les fidéliser d'inciter les salariés à l'effort, en d'autre terme à la motivation.

¹⁶A. Cohen., Op.cit.P.276.

- **Un système de rémunération fédérateur** : le système de rémunération peut également permettre de reconnaître une dimension collective aux résultats obtenus et de renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Les systèmes périphériques tels que la participation, l'intéressement, le Plans Epargne Entreprise de PEE...sont des dispositifs qui ont pour objectif de renforcer ce sentiment responsabilité collective.
- **Un système de rémunération flexible** : pour assurer une flexibilité de la masse salariale, la politique de rémunération peut intégrer le développement des éléments variables de rémunération : primes variables, accord d'intéressement, etc.La flexibilité permet de prendre en compte les variations de la situation de l'entreprise et donc d'adapter dans une certaine mesure ses coûts sociaux à sa situation économique.
- **Un système de rémunération contrôlé** : la masse salariale constitue le poste de dépenses le plus important dans la plupart des entreprises. C'est à la fonction RH de suivre l'évolution de la masse salariale en lien avec le contrôle de gestion social et, en cas de dérive, de pouvoir analyser les facteurs qui jouent sur son augmentation.
- **Un système de rémunération transparent** : toute politique de rémunération doit être comprise par la hiérarchie afin de faciliter son adhésion et être exposée clairement aux salariés.
- **Un système de rémunération segmenté** : il apparaît de plus en plus souhaitable de moduler les éléments de rémunération en fonction des différents métiers, des statuts, etc. Cependant ces différenciations doivent se faire dans la cohérence et le respect des valeurs de l'entreprise.
Les politiques de rémunérations basés sur les seules mesures collectives ont pratiquement disparu. Les politiques salariales différenciées selon les catégories professionnelles viennent renforcer le phénomène d'individualisation de la rémunération.
- **Un système de rémunération globale** : il faut éviter de raisonner « salaire mensuel net » et il est nécessaire d'aborder la rémunération au travail des différents éléments qui constituent le revenu que le salarié tire de son travail. La mise en place d'un livret individuel qui retrace annuellement l'ensemble des éléments de rémunération « perçus » par le salarié que ces éléments soient directs ou différés, donnent une visibilité sur la rémunération réelle d'un collaborateur.
- **Un système de rémunération partagé** : il appartient à la fonction RH de mettre en place le cadre général du système de rémunération, d'élaborer les outils de gestion, et de mettre à disposition des managers les informations nécessaires à la prise de décision.
Il appartient aux managers d'assurer un rôle décisionnel dans le domaine des rémunérations de leurs collaborateurs.

Conclusion

La rémunération est l'un des moyens qu'une organisation possède pour retenir ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats à joindre ses effectifs.

La notion de rémunération globale permet d'envisager des solutions diversifiées et adaptées à chaque situation particulière, toute en s'inscrivant dans un modèle général qui permet la flexibilité. Celle-ci s'impose désormais comme le cadre de tout système de rémunération.

L'élaboration d'une politique de rémunération constitue l'un des défis majeurs pour les directions ressources humaines en raison des divers objectifs : assurer et attirer des candidats de qualités, traiter chaque employés de façon juste et équitable, aligner la motivation des employés sur les objectifs de l'entreprise.

Chapitre II :
La motivation au travail

Introduction

Les entreprises n'existent pas sans les hommes et les femmes qui y travaillent, et la tâche numéro un de tous cadres consiste à obtenir de ses collaborateurs une productivité et une qualité de travail maximale. Ce qui suppose des compétences adéquates, une organisation optimale, mais avant tout la motivation de tous.

Les managers tentent aujourd'hui de modifier leur style de direction, en essayant de le rendre plus attractif, participatif et innovant afin de supprimer toute barrière hiérarchique.

Les managers se doivent de redoubler d'efforts et d'ingénierie afin de valoriser et fidéliser cette ressource, qui constitue un atout stratégique.

Dans ce présent chapitre nous allons tous d'abord présenter les différentes définitions de la motivation en répondant à la question qu'est-ce que la motivation ? Suivi d'une présentation des principales théories de motivation qui traite de près la relation entre la motivation et la rémunération but recherché par notre étude.

Section1 : Les mécanismes de la motivation

1- Définition de la motivation

Le mot « motivation » nous vient du latin *motivus* : motif et *movere* : mouvoir. La motivation désigne donc les motifs qui nous poussent à l'action¹⁷.

La motivation est un « des éléments décisifs à la survie des entreprises »¹⁸.

Selon le dictionnaire de gestion : « La motivation est l'état d'une personne qui choisit de faire un effort en vue d'accomplir une certaine tâche, puis choisit de fournir une certaine quantité d'efforts et, en fin, choisit de maintenir ses efforts pendant un certain temps »¹⁹.

Selon Patrice Roussel : « La motivation peut se définir comme une force qui pousse l'individu à donner un sens à ses besoins, ses désirs, ses pulsions et qui détermine un comportement visant à réduire un état de tension et donc rétablir un équilibre à court et moyen terme »²⁰.

¹⁷ Michael Aguillar. , « L'art de motiver », Ed, Dunod, Paris, 2009, p9.

¹⁸ C Levy-Leboyer., « la motivation dans l'entreprise », Ed, d'organisation, Paris, 1998, P14.

¹⁹H.M de BOISLANDELLE, Op. Cit, P.280.

²⁰P. Roussel, Op.cit., P73.

La motivation est considérée comme l'élément moteur d'un comportement dirigé et finalisé, les organisations qui seront vraiment performantes à l'avenir sont celles qui sauront attirer l'engagement du personnel et développement de leurs capacités.

La motivation au travail est un construit hypothétique, c'est-à-dire un concept représentant un processus non observable directement. Les psychologues s'accordent sur les caractéristiques de la motivation et distinguent quatre éléments distinctifs : le déclenchement du comportement, la direction du comportement, l'intensité du comportement, et la persistance du comportement.²¹

Selon Dimitri WEISS : « La motivation est directement liée à l'action et à son résultat, elle peut être définie comme le degré d'engagement d'un collaborateur dans la réalisation d'un travail qui lui a été désigné par l'organisation ».²²

On peut donc la définir comme étant le processus psychologique responsable du déclenchement, du maintien, de l'entretien ou de la cessation d'une conduite. Elle est en quelque sorte la force qui pousse à agir et penser d'une manière ou d'une autre.

2- Les sources de la motivation

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

2-1- La fixation et communication des objectifs : certains auteurs en économie supposent que le facteur de motivation des salariés porte beaucoup plus sur la communication. Les techniques de management modernes imposent à toute entreprise d'avoir un discours clair en termes de directions. C'est-à-dire, le chef de l'entreprise, les responsables des différents services doivent expliquer de manière précise aux salariés ce que l'on attend d'eux et ce vers quoi on tend en fixant dès le départ des objectifs pour l'entreprise et en expliquant également pourquoi on a pris telles ou telles décisions plutôt que d'autres. Une communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble de l'entreprise.

²¹ P. Roussel, Op. Cit, P4.

²²Dimitri. WEISS, «Ressource Humaines», ED D'organisation, 2eme édition, 1999, Paris, P.349.

2-2 La reconnaissance : la reconnaissance au travail est un élément très important qui impacte directement la motivation des salariés. En effet, plus un salarié se sent reconnu dans l'entreprise où il travaille, plus il va être motivé parce qu'il va sentir que son travail est valorisé et reconnu au sein de l'entreprise, ainsi l'entreprise va pouvoir atteindre un niveau de performance élevé grâce à la motivation de ses employés. Il s'agit de reconnaître :

- La personne
- Le résultat
- L'effort
- Les compétences

2-3 Le maintien de l'esprit d'équipe : maintenir la cohésion et la coordination entre les services, assurer une communication feed-back entre les membres de chaque équipe et le manager est primordiale pour donner un engouement et une envie de faire, et par la même occasion motiver.

2-4 La rémunération : l'aspect financier représente un rôle important, c'est le premier facteur qui pousse les gens à aller travailler ou à fournir plus d'efforts pour gagner plus.

2-5 L'évolution de carrière : la motivation des salariés peut également provenir des évolutions de carrière intéressantes que propose l'entreprise. La mobilité interne, la polyvalence permettent aux salariés de ne pas stagner dans leurs carrières professionnelles, mais de découvrir d'autres métiers de manière à développer l'employabilité des personnes tout au long de leur cycle de travail.

Tout cela permet de l'implication, de la motivation et de la fidélisation des salariés.

3- La motivation, satisfaction et implication au travail : les différents liens entre ces concepts

3-1- Lien entre motivation et satisfaction au travail

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

En effet, les psychologues utilisent la formule : performance = fonction (capacités × motivation), pour montrer que la motivation a une importance spécifique par rapport à la satisfaction au travail. La motivation serait l'antécédent fondamental de la performance, avec la capacité (aptitude et compétence). Selon cette formule, pour que le personnel soit performant,

il devrait être motivé. Il doit agir en déployant les efforts qui permettent d'accomplir efficacement un travail.

La satisfaction au travail est une attitude par rapport à l'emploi. Les conséquences qu'elle aurait sur le comportement de l'individu ont fait l'objet d'étude considérable²³. La satisfaction influence le comportement tels que l'absentéisme, les retard, le départ volontaire de l'entreprise

3-2- Lien entre motivation et implication au travail

Plusieurs chercheurs, se sont efforcés de déterminer les conditions de l'implication des collaborateurs de l'entreprise. Il ressort de leurs travaux que l'implication s'obtient lorsque les différents facteurs suivant sont réunis ²⁴:

La cohérence : les collaborateurs de l'entreprise doivent pouvoir comprendre la politique et la stratégie de l'entreprise. Cette cohérence s'entend à tous les niveaux. Il existe des entreprises qui changent sans cesse de stratégie qui cherchent les conditions de cohérence propres à favoriser l'implication de leurs collaborateurs.

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

L'appropriation : l'instinct de propriété n'est pas négociable. L'homme éprouve le besoin naturel de s'approprier son environnement, donc les résultats de son travail, les managers qui savent reconnaître les contributions aux résultats ou aux œuvres de ceux qui les ont produits renforcent leur implication.

²³P. RousseL, Op. Cit, P16.

²⁴M. Aguilar, Op. Cit, P51.

Section 2 : Les principales théories de la motivation

Dans cette section nous allons essayer de définir quelques théories de motivation appliquées à l'univers des organisations de travail faisant ressortir le lien entre la motivation et la rémunération.

2. 1. L'organisation scientifique du travail de Taylor

L'un des tous premiers à avoir élaboré une théorie la motivation est Frédérique Winslow Taylor, au début du XX^e siècle. Il définition 1911 la très célèbre organisation scientifique du travail, ou OST, qui devait permettre de maximiser la productivité par une plus grande motivation des travailleurs.

Cette OST s'articule essentiellement sur trois principes :

- **La division verticale du travail** : c'est le principe « A chacun selon ses talents » ou plutôt « A chacun selon son intelligence » aux ouvriers le travail manuel, aux ingénieurs le travail intellectuel²⁵.

Cette conception de l'entreprise vise à distinguer strictement les exécutants des concepteurs du travail. Dans cette logique, cette approche a conduit à dissocier « cols bleus » des « cols blancs » tel qu'on les a communément nommés en milieu industriel. Ce Principe incite à placer « the right men in the right place », la bonne personne à la bonne place.

- **La division horizontale du travail** : c'est la décomposition des tâches en « sous tâches à exécuter », en gestes élémentaires. Au lieu de confier un travail complet à un individu, on confira plusieurs « sous tâches » à plusieurs individus en fonction de leurs aptitudes manuelles. Aux plus vigoureux les travaux de force, aux plus faibles les travaux requérant peu d'efforts physiques. Cette décomposition du travail débouchera sur le travail à la chaîne (toujours appliqué aujourd'hui)²⁶

Cette division permet de déterminer la meilleure façon de faire « The one best way », elle permet aussi un gain de temps dans l'exécution, et lors de la formation et l'apprentissage de la main d'œuvre.

²⁵M. Aguillar., Op. Cit, P31.

²⁶M. Aguillar., Op. Cit P32.

- **Le salaire au rendement** : pour Taylor, les ouvriers sont naturellement peu enclins à travailler. Pour les inciter à produire le plus possible, il faut donc jouer sur un seul et unique levier de motivation : le salaire. Taylor définit une valeur étalon d'exécution de chaque tâche et rémunère d'avantage ceux qui dépassent cette valeur étalon de référence en produisant davantage, en proportion du gain de la production.

2.2. Les travaux d'Elton MAYO

Le premier à contester les théories et méthodes de F.W.TAYLOR et du primat de la rémunération pour motiver les hommes fut Elton Mayo, en 1927. Ce dernier démontra, contrairement à l'idéologie Taylorienne, que l'argent n'était pas le seul facteur de motivation des personnes²⁷.

Le mouvement des relations humaines s'intéresse principalement aux relations entre individus au sein de groupes de travail restreints, à partir d'une étude des motivations²⁸

Les thèmes d'études sont au sein de la Western Electric :

- Les facteurs d'ambiance (température, bruit, éclairage.....) et leurs impact sur la productivité et le climat social.
- Les phénomènes de nature psycho-sociale qui naissent dans les groupes de petites taille.
- La communication interpersonnelle.
- Les phénomènes informels, c'est-à-dire ceux qui ne sont pas prévus dans l'organisation officielle.
- Les conflits : types, raisons, modalité de déroulement, mode de résolution.

L'étude des facteurs d'ambiance dans leurs relations avec la productivité est le point de départ des travaux d'Elton Mayo, ses découvertes sont le résultat d'expérience portant sur l'effet de la modification des facteurs d'ambiance. Paradoxalement le rendement se maintenait élevé lorsque la condition initiale (défavorable) se maintenait.

Ces résultats conduisent Mayo à l'idée que d'autres facteurs et éléments interviennent, le déploiement de séries d'entretiens avec les ouvriers a permis de montrer que ce ne sont pas les facteurs matériels qui optimisent le rendement mais des éléments de nature psycho-sociale notamment :

²⁷Ibid., P33.

²⁸ Michel Darbelet., LaurantIzard., Michel Scaramuzaa., « l'essentiel sur le management », Edition BERTI ,Paris, 2006,P234.

- * L'influence du groupe ;
- * La communication ;
- * La nature des relations avec le supérieur ;
- * L'attention portée aux ouvriers leur donne un sentiment d'existence et d'appartenance, ce qui les pousse à s'intéresser, s'investir et s'impliquer davantage dans ce qu'ils font.

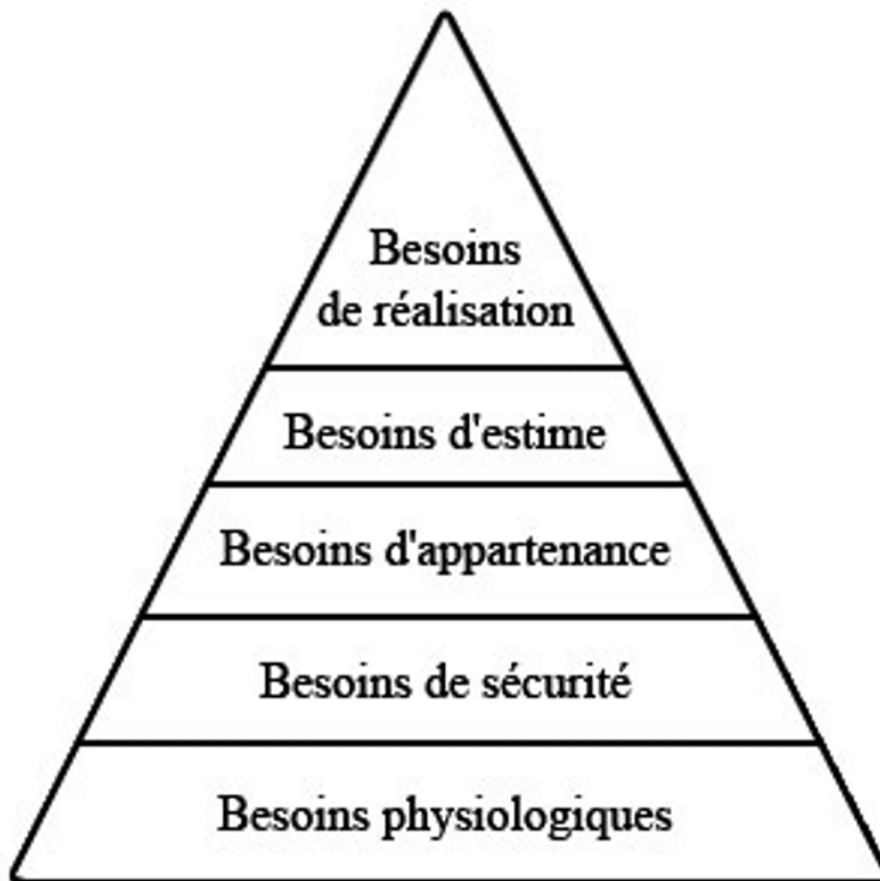
2. 3. La théorie des besoins d'Abraham Maslow

Difficile d'évoquer la motivation sans citer les travaux d'Abraham Maslow et sa fameuse pyramide des besoins. Pour Maslow, le souci majeur des êtres humains, tout au long de leurs vies consiste à satisfaire leurs besoins.

Ceux-ci sont regroupés et hiérarchisés en cinq grandes catégories, dont certains s'avèrent prioritaires. Ce n'est qu'une fois les premiers besoins satisfaits que de nouveaux besoins de natures différentes vont se manifester²⁹.

²⁹M. Aguilar., Op. Cit, P35.

Figure N°2 : La pyramide des besoins de Maslow.



Source : Dimitri Weiss, « ressources humaines » ED D'organisation, 2eme édition, 1999, Paris, P350.

Dans la première catégorie, entrent les besoins physiologiques ; dans la deuxième, les besoins de sécurité ; dans la troisième, ceux d'appartenance ; la quatrième catégorie réunit les besoins d'estime de soi (besoin de reconnaissance) et la cinquième ceux qui concernent l'accomplissement de soi.

En premier lieu, l'Homme s'attache à satisfaire ses besoins d'ordre physiologique : manger, boire se vêtir, disposer d'un toit... Il s'agit là de besoins élémentaires de survie. On le comprendra aisément, tant que ces besoins fondamentaux ne seront pas résolus, les efforts de l'individu ne pourront se tourner vers autre chose. L'enseignement de Maslow permet donc de conclure qu'il est inutile d'espérer motiver ses troupes à partir de discours mobilisateurs tant que leur subsistance ne leur paraît pas assurée.³⁰

³⁰ M. Aguillar., Op,Cit, P36.

2. 4. La théorie ERD d'Alderfer

Alderfer va avec son modèle ERD (Existence, Relation, Développement) en 1972 simplifier la théorie de la pyramide des besoins d'Abraham Maslow.

Selon Alderfer, la motivation n'est pas une pyramide avec sa hiérarchie : il n'est pas nécessaire de satisfaire un besoin pour accéder à un autre besoin, et on peut être stimulé par les trois familles de motivation simultanément. En revanche, Alderfer introduit la notion de frustration-régression : lorsque quelqu'un ne parvient pas à satisfaire un besoin, il tend à se retourner vers un autre besoin pour l'investir davantage³¹

- **Les besoins d'existence** : ils expriment les désirs d'ordre physiologique et matériel et correspondent aux besoins d'ordre inférieur chez Maslow, c'est-à-dire les besoins physiologiques et de sécurité. La faim, la soif appartiennent à cette catégorie. Il en est de même pour les désirs d'améliorer ses conditions de travail, son salaire ou ses avantages divers en milieu organisationnel.

- **Les besoins de rapports sociaux** : il s'agit des besoins qui poussent un individu à entretenir des relations avec d'autres personnes. Ces relations sont des échanges amicaux et conflictuels entre l'individu et les personnes qu'ils le côtoient. Ces besoins s'expriment par le partage avec autrui de sentiments, d'émotions, de confidences, d'idées, ou au contraire de haine, de rivalité etc. Ce besoin d'échange est un facteur de motivation qui pousse l'individu à le chercher à le traduire par la volonté de s'intégrer dans une équipe de travail, de chercher les contacts avec autrui, de rendre les échanges conviviaux avec les collègues, de participer à des activités syndicales... Ce type de besoin correspond aux besoins d'ordre supérieur d'estime de soi (en partie) et sociaux proposé par Maslow.

- **Les besoins de développement personnel** : l'individu est motivé pour satisfaire ce type de besoin afin, d'une part d'assouvir ses aspirations pour la créativité et l'innovation, et ses désirs de participer à des tâches ou des activités enrichissantes, d'autre part, d'affronter des situations de défi. Ce type de besoin s'apparente aux besoins d'ordre supérieur d'estime de soi (en partie) et de réalisation de soi tels qu'ils ont été définis par Maslow. Cependant, il faut relever une nuance. Pour Maslow, l'actualisation de soi, pour une personne, est liée réalisation de son potentiel inné. Chez Alderfer, le développement personnel correspond aux désirs

³¹M. Aguilar. Op. Cit, p41.

d'interagir avec succès avec son environnement afin de l'examiner, de l'explorer, et de le maîtriser.³²

2. 5. La théorie bi-factorielle de Herzberg

Herzberg est un psychologue américain célèbre pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail. Il a mis en évidence deux catégories de facteurs.³³

- **Les facteurs qui engendrent de l'insatisfaction et du mécontentement** : ils concernent essentiellement l'environnement de travail, leur absence procure de l'insatisfaction mais lorsqu'ils sont présents, sont considérés comme normaux. Ainsi offrir des conditions de travail défavorables contribue à démotiver les collaborateurs, mais l'instauration de conditions favorables n'aboutit qu'à stopper la démotivation.

- **Les facteurs porteurs de satisfaction** : touchent plus souvent au contenu même du travail et aux gratifications qu'il procure en dehors de la rémunération matérielle. Les facteurs porteurs de motivation touchent essentiellement à l'accomplissement de soi, à la fonction créatrice de l'Homme. Ils constituent pour Herzberg, les moteurs véritables, ceux qui mettent l'individu en mouvement.

Selon Herzberg, la vraie motivation est intérieure (on parle de la motivation intrinsèque) ; elle s'alimente au cœur même de l'individu, prenant sa source au sein de ses désirs fondamentaux. C'est pourquoi la pratique de la stimulation en entreprises – la motivation extrinsèque – qui consiste à inciter quelqu'un, de l'extérieur, à accomplir une tâche ou une action, ne peut avoir qu'une portée limitée. Car dans ce cas, le moteur est alimenté de l'extérieur et une fois le carburant consommé (primes, récompenses, voyages.), il lui faudra un nouvel apport d'énergie.³⁴

³²P Roussel . Op, Cit, P35.

³³M. Aguilar. Op, Cit,P38.

³⁴ibid.P41.

Tableau N°1 : Représentation des facteurs de satisfactions et d’insatisfactions selon Herzberg.

Les facteurs d’insatisfactions et de mécontentement	Les facteurs porteurs de satisfaction
<ul style="list-style-type: none"> • La politique de l’entreprise (stratégie, marketing, commercial...), • L’administration de l’entreprise (organisation, procédures administratives, contrôles...); • Les relations entre les collaborateurs ; • Les relations avec la hiérarchie ; • Les conditions de travail ; • Les traitements et les salaires (montant, mode de fixation, grille dans l’entreprise, comparaison avec un autre collègue...). 	<ul style="list-style-type: none"> • L’intérêt du travail proprement dit ; • La réalisation des objectifs (accomplissement) ; • Les responsabilités exercées ; • La reconnaissance accordée par la hiérarchie ; • La possibilité d’évoluer dans sa carrière.

Source : établi par nos soins d’après la revue de la littérature.

2. 6.La théorie de la justice organisationnelle et de l’équité d’après J.Stacey Adams

En chacun de nous existe une balance virtuelle dont les deux plateaux sont équilibrés. Sur l’un d’eux, le collaborateur place sa contribution à l’entreprise : compétences, savoir, investissement en temps... Sur l’autre, il dépose la rétribution que lui octroie son entreprise : rémunération, responsabilités, récompenses, formations...³⁵

Le mécanisme de la balance virtuelle fait apparaitre que si le plateau de la contribution se montre durablement plus lourd que celui de la rétribution, autrement dit que si le collaborateur considère qu’il donne plus à l’entreprise qu’il n’en reçoit, celui-ci va réaménager son apport à l’entreprise. Ainsi il pourra décider de modérer ses efforts, de

³⁵M. Aguillar. Op, Cit, P43.

profiter davantage du « système », ou choisir de réinvestir son énergie dans une autre activité extra-professionnelle.

Bien entendu, les poids figurant sur les plateaux de la balance ont une valeur subjective. C'est ce qui explique qu'un individu brillant et précieux pour l'entreprise, mais manquant de confiance en lui, pourra fort bien s'accommoder d'un salaire objectivement bas... Ou qu'un jeune diplômé de l'enseignement supérieur convaincu de son excellence, manifestera des prétentions salariales démesurées alors qu'il n'a pas d'expérience et que ses apports à l'entreprise sont encore à démontrer.

La balance virtuelle fonctionne également lorsqu'il s'agit de comparer son ratio contribution /rétribution avec celui des autres collaborateurs de l'entreprise. On constatera alors qu'un salarié s'estimant moins bien rétribué qu'un collègue moins méritant, se laisse gagner par la démotivation.³⁶

2. 7. La théorie des attentes

Vroom considère que la motivation est le produit de trois perceptions :

- E : exprime le niveau d'attente de l'individu (expectation en anglais), autrement dit la perception qu'il a des performances qu'il peut atteindre en fonction des efforts qu'il fournit ;
- I : exprime l'instrumentalité, c'est-à-dire la perception de la récompense que l'individu peut obtenir en fonction de sa performance ;
- V : exprime la valence ou la valeur affective que représente la récompense obtenue pour la performance réalisée.

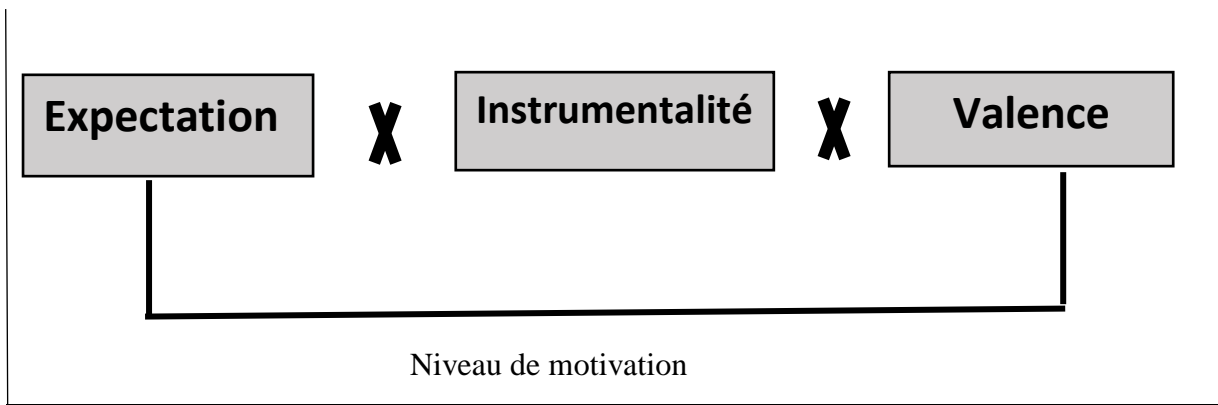
La formule de la motivation =V .I .E

Selon cette théorie, l'individu travaille pour le futur parce qu'il attend un résultat. Il peut s'agir d'une rétribution de la performance. Ainsi la motivation ne dépend pas du passé mais du futur, qui est par nature incertain³⁷. Cela explique pourquoi ce ne sont pas forcément les entreprises qui pratiquent des niveaux élevés de salaires qui enregistrent les meilleures performances. Selon la théorie des attentes, ces salaires étant connus à l'avance, ils risquent de ne pas être réellement motivants.

³⁶M, Aguillar. Op, Cit, P43

³⁷Cadin et all, Op. Cit, page 283.

Figure N°2 : représentation de la formule motivation selon la théorie de Vroom



Source : établi par nos soins à partir de la revue littéraire.

2. 8. Le modèle de Porter et Lawler

S'appuyant sur la théorie des attentes de Vroom, L.W. Porter et E. E. Lawler proposent un modèle explicatif de la motivation en insistant sur les notions d'effort fourni, d'aptitudes et de traits de personnalité nécessaire à la réussite, ainsi que sur la perception des rôles dans l'organisation. Selon eux, le niveau de performance s'explique par trois variables : l'effort réalisé, les capacités de l'individu et de la perception qu'il a de son rôle dans l'organisation.

La motivation est présentée par ces auteurs comme la résultante de trois éléments :

- Les attentes efforts-performances : quelle est la probabilité d'atteindre un niveau de performance pour un effort donné ?
- Les attentes performance-rétribution : quelle est la reconnaissance (promotion, rémunération, etc.) est lié la performance réalisée ?
- La valeur du système de récompense ; la reconnaissance attendue est-elle perçue comme suffisante et gratifiante ?

Une même performance peut être associée à différentes formes de rétribution. Un même niveau de motivation peut donc être obtenu de diverses façon, et pas seulement par un salaire élevé. On distingue généralement ce qui relève de la rétribution intrinsèque, c'est-à-dire directement lié à l'emploi occupé (intérêt du travail, perspectives de carrière, statut social) et la rétribution extrinsèque provenant d'éléments extérieur au travail lui-même (salaire et primes individuelles et collectives, avantages en nature, etc.). Il pourrait y avoir une compensation entre ces deux formes de rétribution si bien qu'un individu pourrait

accepter par exemple une rémunération moindre pour un travail qu'il juge plus enrichissant. Cela reste une hypothèse, valable plutôt en cas de changement d'entreprise.

Section3 : la motivation par la rémunération.

De nombreux travaux ont été conduits par les psychologues sociaux pour tenter de comprendre les mécanismes de la motivation. Parmi eux, les plus intéressants pour éclairer les choix relatifs à la rémunération développent une vision dynamique de la motivation.³⁸

3. 1 la théorie des besoins, la théorie des attentes et la théorie de l'équité

3.1.1. La théorie des besoins (Modèle MASLOW) :

A chaque niveau de la pyramide des besoins de MASLOW, on peut théoriquement faire correspondre une pratique de rémunération :³⁹

Besoins physiologiques = SMIC, Minima conventionnels,
(Nourriture, logement) indexation.

Besoins de sécurité (emploi, hygiène = périphériques statutaires,
Et condition de travail) augmentations générales

Besoins d'appartenance = intéressements, participation
(Solidarité, convivialité, ambiance) plan d'épargne

Besoins d'estime = bonus, augmentation individuelle,
(Être reconnu, consulté, informé ...) périphérique sélectif, stock option

Besoins d'autoréalisation = bonus, promotion.

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

³⁸L. Cadin, F.Guérin, et al, Op. Cit. P293.

³⁹D. Weiss, Op. Cit. P341.

3.1.2. La théorie des attentes

Selon cette théorie, l'individu travaille pour le futur parce qu'il attend un résultat. Il peut s'agir d'une performance ou d'une rétribution de la performance. Ainsi la motivation ne dépend pas du passé mais du futur, qui est par nature incertain⁴⁰.

La théorie des attentes est ouverte sur la culture. C'est en effet le conditionnement socioculturel qui nous conduit à accorder une signification symbolique plus ou moins forte à certains enjeux. La valence est donc une notion plus large que le besoin.

Il est évident que dans une société marchande l'argent est un enjeu fortement valorisé. C'est pourquoi, il peut être utilisé, en règle générale, dans le processus de la motivation. Mais même dans une telle société il peut exister des situations où d'autres soient dotés d'une plus grande attraction.⁴¹

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

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

3.2. L'individualisation de la rémunération

L'individualisation des salaires est un levier de motivation individuelle et de performance économique de l'entreprise. Elle présente plusieurs avantages. En effet, l'individualisation valorise l'impact individuel de la contribution de chacun sur les résultats de l'entreprise.

Grâce à une performance collective transcendée par une somme des performances individuelles, elle peut donc être un véritable levier de création de valeur ajoutée. Aussi, grâce à des objectifs élevés mais atteignables, une politique de rémunération individualisée permet de renforcer la motivation du collaborateur.

Cependant, cette façon de rémunérer ne peut devenir un levier puissant de motivation du personnel que sous certaines conditions :

⁴⁰Cadin et al., Op. Cit, page 293.

⁴¹D. Weiss, Op. Cit. P342.

- Quand les contributions des individus peuvent être clairement identifiées et isolées : la mise en place de systèmes d'appréciation du personnel précis, transparents, réfléchis, concertés, négociés et adaptés au type d'activité de l'entreprise, ainsi qu'à sa culture, devient impérative.
- Prendre en compte d'autres facteurs peut être déterminant pour la réussite de l'entreprise. Ainsi, au lieu de la coopération, on peut opter pour la créativité, l'expertise, l'endurance autant des facteurs qui peuvent devenir prioritaire et faire l'objet de reconnaissance individuelle chez les cadres et non cadre.
- L'augmentation individuelle de salaire ou la prime attribuée doit être attractive.
- Les décisions salariales doivent être considérées comme justes et équitables.⁴²

3-3 La rémunération de la compétence

La rémunération ne dépend plus de critères impersonnels exogènes à la situation de travail (diplômes, ancienneté, etc.), mais d'un jugement sur la compétence individuelle. Il ne s'agit plus d'attribuer des niveaux de rémunération à des postes de travail à priori, mais d'évaluer et de valoriser des compétences effectivement mobilisé par chaque individu. Ces derniers doivent être reconnues et validées par l'entreprise. La compétence individuelle s'observe d'abord dans le niveau de maîtrise de la fonction, c'est-à-dire un cadre délimité qui prédéfinit sa contribution, son rôle et son niveau de responsabilité.⁴³ La rémunération des compétences n'a pas pour objectif de remplacer les grilles de rémunération existantes, elle doit être utilisée en complémentarité afin de faire coexister au sein du système de rémunération ⁴⁴:

- La rémunération de l'emploi qui fixe un revenu minimum et constitue une garantie collective ;
- La rémunération de la performance collective par le biais de l'intéressement ou la participation ;
- La rémunération de la performance individuelle qui valorise l'atteinte d'objectifs annuels ;
- La rémunération du développement des compétences qui encourage le salarié dans sa capacité d'évolution.

⁴²(www.monde-economique.com) magazine parue 11/12/2011, consulté le 19/03/2019.

⁴³Bernard roman, « Bâtir une stratégie de rémunération », 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2010, p4.

⁴⁴ Elisabeth lecoeur, « La gestion des compétences », ED 2009, p186.

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

3.4. Les conditions pour que les rémunérations soient motivantes

Les cinq conditions pour que les rémunérations soient motivantes :

- Les employés doivent attacher une valence positive élevée aux rémunérations ;
- Les employés doivent croire qu'une bonne performance est réellement suivie d'une rémunération élevée ;
- Les employés doivent croire que la qualité du travail qu'ils font dépend dans une large mesure de l'effort qu'ils déploient. Cela signifie qu'ils doivent considérer qu'ils peuvent maîtriser la qualité du travail qu'ils réalisent. Si cette condition n'est pas remplie, les employés ne croiront pas que fournir des efforts dans le travail permette éventuellement d'obtenir une rémunération élevée ;
- Les employés doivent considérer que les résultats positifs attachés à une bonne performance sont plus importants que ceux négatifs. Selon la théorie des attentes, quand des conséquences négatives sont perçues comme résultant d'une action, l'effet de résultats positifs peut être annihilé. Ainsi, un plan de rémunération doit créer des conditions dans lesquelles un grand nombre de résultats ayant des valences positives élevées et un nombre minimum de résultats ayant des valences négatives sont considérés être liés à la performance ;
- Les employés doivent considérer que faire du bon travail est le plus attractif de tous les comportements possibles. Seulement alors, ils seront motivés pour orienter leurs efforts vers la réalisation d'un bon travail. C'est-à-dire, la motivation pour bien travailler doit être plus forte que la motivation pour tout autre comportement.⁴⁵

⁴⁵P. Roussel, Op. Cit. P108.

Conclusion

La motivation s'explique par un équilibre ou plutôt par un déséquilibre de force qui amène un individu à se construire des objectifs qui orientent ses actions. Cette approche se retrouve dans les travaux de Lévy-Leboyer qui explique qu'être motivé c'est essentiellement « avoir un objectif ; décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort ». La motivation n'est pas une caractéristique stable de l'individu ; la motivation est le résultat de l'interaction entre l'individu et la situation. De plus la motivation est modifiée au fur à mesure des expériences de l'individu. A ceci nous pouvons ajouter que la motivation de l'individu ne dépend pas des tâches du moment mais aussi des objectifs futurs de l'individu, de ses projets de carrière.

La rémunération est l'un des éléments qui contribue à motiver le salarié. Mal gérer elle peut devenir un puissant outil de démotivation.

Chapitre III :
Impact de la rémunération
sur la motivation des salariés

Introduction

Comme nous l'avons vu dans les précédents chapitres, la rémunération est étroitement liée au processus de la motivation des salariés au travail.

Dans ce troisième et dernier chapitre, nous allons appliquer les aspects théoriques, développés auparavant afin de faire ressortir le réel impact que peut avoir la rémunération sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise SPA CEVITAL AGRO Bejaia.

Cette étude de cas explorera la réalité des actions de motivation par le biais de la rémunération et nous renseignera sur l'impact de chaque composante, et surtout elle détectera quelles sont les composantes clés pour le succès de l'opération de motivation des salariés de cette entreprise. L'idée est de dissocier le système de rémunération en quelques composantes jugé importante et tester l'impact de chacune sur la motivation des salariés.

Section 01 : Présentation de la SPA CEVITAL AGRO BEJAIA.

Face aux changements qui ont marqués l'économie mondiale, l'Algérie s'est engagée dans un vaste programme de réformes visant à assurer le passage de son économie vers une économie de marché plus libérale. Dans le domaine de l'agroalimentaire et pour ce qui est des produits de consommation de masse, la faiblesse de la production nationale en Algérie a eu pour conséquence une forte dépendance vis à vis de l'extérieur, et c'est le cas de l'huile.

En effet, à part une production d'huile d'olive qui reste traditionnelle (artisanale), l'Algérie ne produit aucune graine oléagineuse. A la suite de cette défaillance, l'entreprise privée CEVITAL, était parmi les premières à investir dans ce domaine afin de redynamiser l'économie du pays en général et le secteur des huiles alimentaires en particulier.

1.1 Historique et aperçu de l'entreprise CEVITAL.

L'entreprise Cevital agro-alimentaire est l'une des filiales du groupe CeVital, elle a diversifiée ses activités de production, elle suit une politique d'exportation comme une stratégie de pénétration à des marchés internationaux. Lancée le **12 Mai 1998** avec des fonds privés, et immatriculée au centre national du registre du commerce « CNRC » sous le **N°3802/B/98**, elle est une entreprise familiale bâtie sur une histoire, un parcours et des valeurs qui ont fait sa réussite et sa renommée. CeVital est la première en Algérie dans le domaine de l'agroalimentaire, en effet, cette dernière contribue largement au développement de l'industrie agro-alimentaire nationale où elle a le monopole, et exportant le surplus.

CEVITAL est dotée de plusieurs unités de production équipées d'une technologie avancée, telle que : une raffinerie d'huile, raffinerie de sucre, une margarinerie, eau minérale, jus fruités ainsi qu'un terminal de déchargement portuaire. Elle poursuit son développement par des projets en cours de réalisation. Le Groupe s'est ainsi constitué au fil des investissements, autour de l'idée forte de bâtir un ensemble économique, porté par plus de 3453 employés, cette SPA représente un fleuron de l'économie régionale de Bejaia.

Le fondateur de cette dernière, résume les clefs du succès en sept points : le réinvestissement systématique des gains dans des secteurs porteurs à forte valeur ajoutée, la recherche et la mise en œuvre des savoir-faire technologiques les plus évolués, l'attention accordée au choix des hommes et des femmes, à leurs formation et au transfert des compétences, l'esprit d'entreprise, le sens de l'innovation, la recherche de l'excellence, la fierté et la passion de servir l'économie régionale et nationale. Ce complexe s'est imposé sur le marché national en offrant une large gamme de produits de qualité à des prix compétitifs, depuis sa création l'entreprise a multiplié son chiffre d'affaire, elle détient plus de 60 % de part du marché, son capital social s'élève à plus de **68,760 milliards de Da.**

1.2. Situation géographique

A l'arrière port de Bejaia à 200 ML 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 18 ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer.

- **A Bejaia**

Cevital a entrepris la construction des installations suivantes :

- Raffinerie Huile
- Margarinerie
- Silos portuaires
- Raffinerie de sucre

- **A 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.

Figure 04 : Emplacement géographique de CEVITAL Bejaia



Source : Google.

1.3. Les activités de l'entreprise

Lancé en mai 1998, le complexe a débuté son activité par conditionnement d'huile en décembre 1998. En février 1999, les travaux de génie civil de la raffinerie ont débuté, cette dernière est devenue fonctionnelle en Aout 1999.

L'ensemble des activités de CEVITAL AGRO est concentré sur la production et la commercialisation des huiles végétales, de margarine et de sucre et se présente comme suit :

- Raffinage des huiles (570 000 tonnes /an) ;
- Conditionnement d'huile ;
- Production de margarine (180 000 tonnes/an) ;
- Fabrication d'emballage (PET) : poly-éthylène-Téréphtalate (9600 unités/heure) ;
- Raffinage du sucre (650 000 tonnes /an avec extension à 1 800 000 tonnes/an) ;
- Sucre liquide (219 000 tonne/an) ;

- Stockage des céréales (120000 tonnes) ;
- La cogénération (une capacité de production arrive jusqu'à 64MW) ;
- Minoterie et savonnerie en cours d'étude ;
- Eau minérale et boissons (3 000 000 bouteilles/ jour) ;
- Station d'épuration des eaux usées.

Ces activités sont organisées sous forme de structures (unités) indépendantes, permettant une gestion souple et décentralisée.

L'entreprise a pour mission principale de développer la production et d'assurer la qualité et le conditionnement des huiles, des margarines et du sucre à des prix nettement plus compétitifs et cela dans le but et satisfaire le client et le fidéliser.

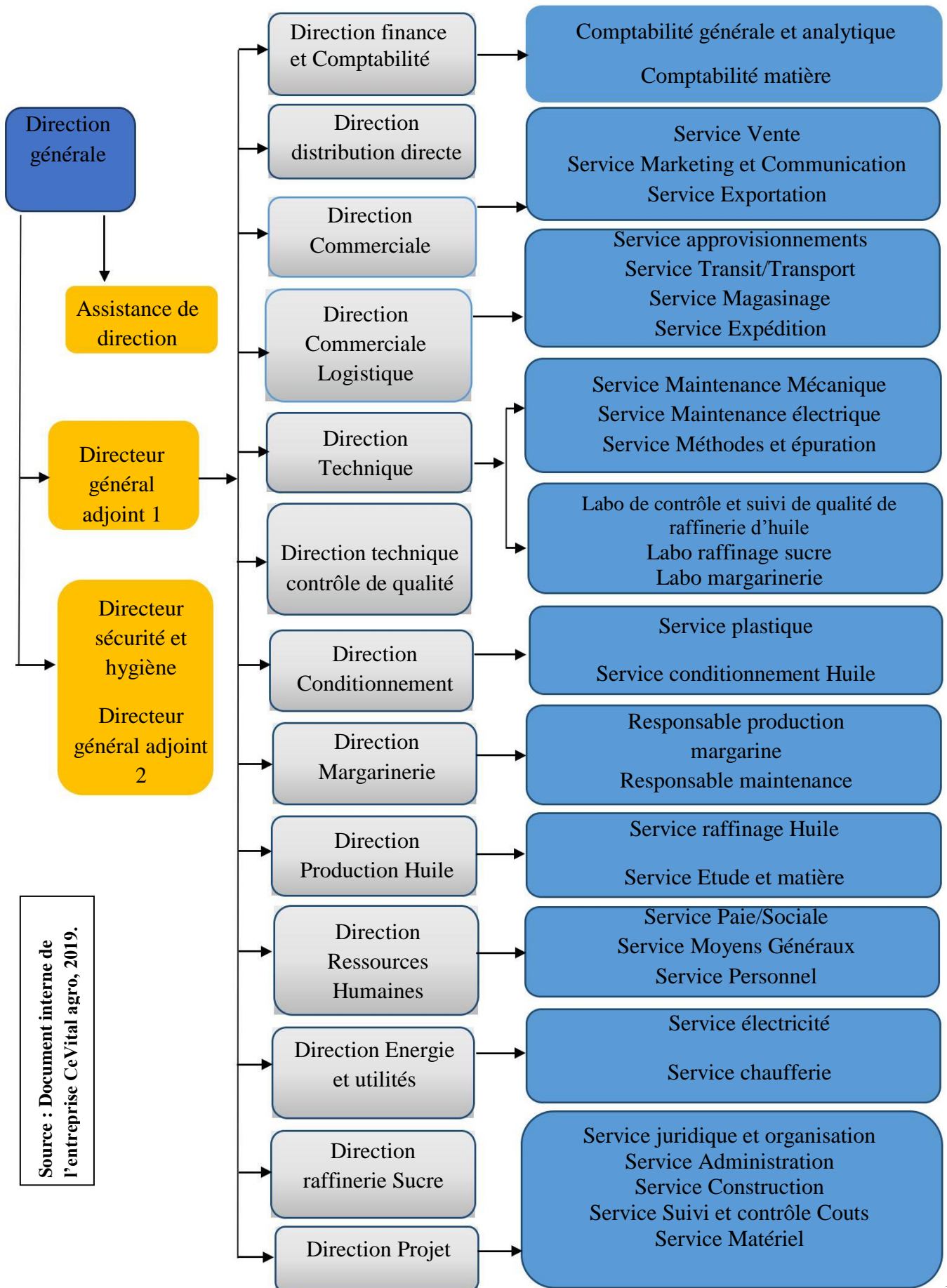
❖ Les objectifs visés par CeVital sont :

- L'extension de la distribution de ses produits sur tout le territoire national.
- La création de postes d'emploi pour les jeunes expérimentés, pour le moment, plus d'une dizaine de collaborateurs sont employés pour les 17 filiales du groupe.
- L'importation de graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes.
- L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale de graines oléagineuses.
- La modernisation de ses équipements industriels et de ses modes de gestion pour améliorer sa productivité.
- Le positionnement de ses produits sur le marché étranger par leurs exportations.

1.4. Missions et services des directions fonctionnelles de l'entreprise

L'organisation mise en place consiste en la mobilisation des Ressources humaines, matérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe. La Direction générale est composée d'un secrétariat et de 13 directions :

Figure N°05 : L'organigramme général de CEVITAL « Agro-alimentaire »



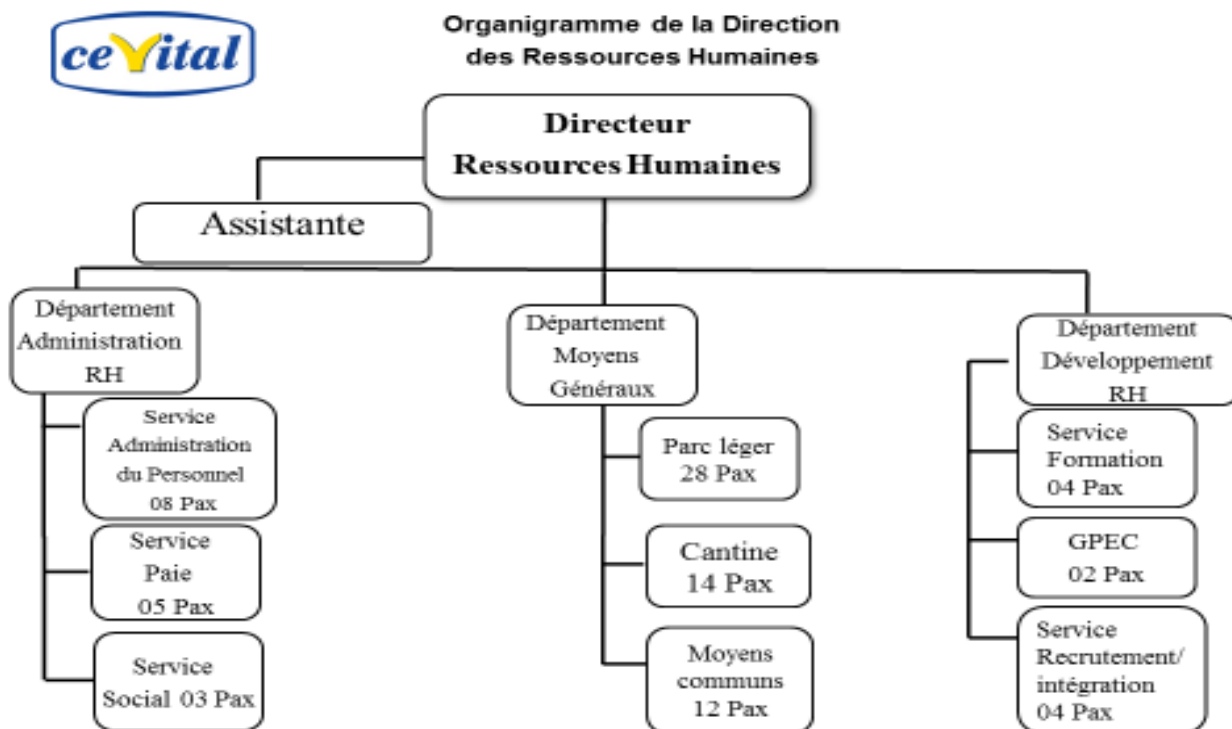
Source : Document interne de l'entreprise CeVital agro, 2019.

1.5. Structure et organisation de la direction des ressources humaines de la SPA

CEVITAL Agro- Bejaia

D'après l'organigramme général de l'entreprise, nous constatons que cette dernière est répartie en 13 directions rattachées à la direction générale, celle que nous allons détailler est celle où nous menons notre travail.

Figure N°06 : Organigramme de la direction des ressources humaines.



Source : document interne l'entreprise CeVital agro, 2019.

La direction ressource humaine définit et propose à la direction générale les principes de direction RH en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe.

La direction ressource humaines est divisé en trois départements :

- Département d'administration RH : il est composé de trois services
 - Service administration du personnel : sa principale mission est d'assuré un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de CeVital Agro ;
 - Service paie : sa mission principale est l'organisation du mode de rémunération des employés et du calcul des cotisations salariales et patronales relatives à cette rémunération ;

- Service sociale : en étroite collaboration avec le centre médical de travail sa mission principale est de veiller à la santé et préventions des salariés (accidents du travail, maladies professionnelles).

- Département moyens généraux « DMG » : sa mission est d'assurer l'approvisionnement des cantines au niveau de l'entreprise et de faire des prestations de services hôteliers pour les fournisseurs de l'entreprises, il se compose de trois services :
 - Parc léger (transport) ;
 - Cantine ;
 - Moyens communs.

- Département de développement RH : sa mission est d'assurer le développement, du savoir-faire du personnel de l'entreprise, il se décompose en trois services.
 - Service formation : sa mission consiste à tracer une politique de formation clair, et aidée les salariés de l'entreprise à améliorer leurs savoir-faire en leur proposant différentes types de formations qui dépend généralement des besoins de l'entreprise, ce service vise essentiellement l'acquisition des nouvelles compétences qui seront utiles à la fonction de l'entreprise.
 - Service de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences « GPEC » : ce service vient d'être créé à CeVital, dans le but d'assurer l'adéquation entre les compétences requises pour l'occupation des emplois et les compétences acquises par les salariés.
 - Service recrutement intégration : s'occupe du recrutement des effectifs pour faire fonctionner l'entreprise, les responsables accordent une importance à ce service il joue un rôle important dans la détermination de la main d'œuvre, ce service s'occupe aussi de l'intégration des nouveaux arrivants.

1.6. La Devise de CeVital : des produits de Qualité

CeVital AGRO donne une grande importance au contrôle de qualité de ses produits. Cela s'est traduit par l'engagement de la direction dans le Procès de certification ISO 22000 Version 2005. Toutes les unités de production disposent de laboratoires (micro biologie et Contrôle de qualité) équipés d'outils d'analyse très performants.

1.7. La politique de rémunération chez CeVital

CeVital possède une politique de rémunération centrée sur la performance. Elle vise à développer les compétences et la motivation des salariés. Les principes de cette politique sont la reconnaissance et la rétribution de la performance et l'alignement du système sur les priorités stratégiques de l'entreprise. La politique de rémunération repose sur trois principes qui sont :


- La construction d'un programme de rémunération équitable, compétitif et incitatif pour tous ;
- La transparence dans la compréhension des composantes de la rémunération ;
- La différenciation dans les niveaux des salaires c'est-à-dire la rémunération diffère d'une catégorie à une autre.

1.8. Les composantes du système de rémunération de CeVital.

- Rémunération fixe ;
- Rémunération variable ;
- Des avantages en nature ;
- Des avantages sociaux.

Figure n°07 : représentation des différents éléments du système de rémunération chez CeVital.

Salaire de base	Rémunération Fixe (Brute garantie)	Lié au poste
Nuisance		
ITP		
IFSP		
Astreintes		
Panier		
• Transport		



Individuelle	Rémunération Variable
Collective	

Logements	Avantages en nature
Véhicule	
Tel mobile	

Assurance groupe	Avantages sociaux
Complément retraite	

Source : document interne de l'entreprise.

1.8.1. Rémunération fixe :

La rémunération fixe brute est constituée de l'ensemble des parties fixes du salaire annuel brut (IRG et part salariale des cotisations sociales inclus) et des primes fixes type panier, indemnité complémentaire de revenu, transport ainsi que des éléments de compensation récurrents. A titre d'exemple, on peut citer les éléments de compensation

comme un logement si celui-ci ne répond pas à une astreinte absolue par exemple, ou véhicule de fonction.

✓ **Classification**

C'est après l'échec des méthodes d'évaluations et de classification des postes de travail de CeVital agroalimentaire Bejaia, de la revendication salariale des employés en début 2012, de l'engagement de la haute direction de faire appel à un cabinet international spécialisé dans les systèmes de rémunérations et, au fait des évolutions des salaires, aux niveaux des entreprises régulièrement benchmarks, que le cabinet MARCER a été sollicité pour une intervention dans CEVITAL.

✓ **Démarche méthodologique**

Elle croise deux dimensions :

La première procède

- De la hiérarchisation des postes selon un système pyramidal ;
- Du choix d'un positionnement par rapport au marché du travail (benchmark) ;
- Déterminer l'étendue de fourchette de rémunération fixe par grade (mini/moyen/max).

La seconde vise

- L'identification des compétences techniques et transverses déclinables sur les fonctions ;
- L'évaluation des compétences et des performances individuelles à travers plusieurs procès (Évaluation annuelle) ;
- L'opération a été lancée à compter du 31 Mars 2013 lors d'une séance de travail tenue MARCER, suite à l'exploitation des données qui lui ont été transmises via la DRH Groupe CEVITAL.

✓ **Définition des critères classant**

Critère 1 : La formation.

Ce critère s'apprécie à partir de l'étendue et/ou du niveau des connaissances requises, qualifications et savoir-faire nécessaires à l'exercice de la fonction .Ces connaissances, qualifications et savoir -faire peuvent être acquis soit dans le cadre du système éducatif, soit par des actions de formation continue, soit par la pratique professionnelle.

Chapitre III Impact de la rémunération sur la motivation des salariés

Degré 1 :	Aucune formation spécifique requise
Degré 2 :	CAP/BEP
Degré 3 :	Bac ou Bac technique
Degré 4 :	BTS/DUT
Degré 5 :	Bac+ ³ / ₄

Critère 2 : complexité.

Il s'agit de déterminer le niveau de technicité (c'est-à-dire de complexité) dans le savoir -faire requis par la fonction.

Degré 1 :	Exécution d'opérations simples et /ou répétitives requérant une simple mise au courant
Degré 2 :	Exécution d'opérations classiques relevant de l'enseignement ou de l'apprentissage
Degré 3 :	Exécution d'opérations qualifiées relevant d'un enseignement spécialisé et requérant un savoir -faire dans le métier
Degré 4 :	Application de techniques requérant une capacité d'analyse certaine et permettant de résoudre les problèmes courants d'un domaine d'activité
Degré 5 :	Mise au point et/ou adaptation de techniques de façon ponctuelle afin de remédier à des problèmes inhabituels d'un domaine d'activité

Critère 3 : Organisation du travail.

Il s'agit de cerner, de manière permanente, la nature de la planification et de l'organisation du travail pour soi-même ou pour autrui, et le périmètre dans lequel s'exerce la fonction.

Degré 1 :	La fonction s'exerce dans le cadre d'un plan de travail strictement défini par autrui
Degré 2 :	La fonction s'exerce dans le cadre d'un plan de travail défini par autrui mais nécessitant des ajustements courants sur les outils utilisés
Degré 3 :	La fonction s'exerce dans le cadre d'un plan de travail défini par autrui. La fonction peut toutefois moduler et/ou cadencer et/ou répartir son flux de travail selon les priorités
Degré 4 :	La fonction implique de définir son propre plan de travail dans le cadre d'objectifs spécifiques fixés pour sa fonction par autrui
Degré 5 :	La fonction définit le plan de travail d'autrui de façon continue

Critère 4 : Autonomie.

Il s'agit de définir la marge de manœuvre habituelle de la fonction dans l'exécution de ses principales activités.

Degré 1 :	Les consignes définissent complètement et strictement le cadre de la fonction
Degré 2 :	Les instructions définissent le cadre de la fonction, le titulaire ayant une marge de manœuvre minimale pour traiter les situations exceptionnelles
Degré 3 :	Les directives définissent le cadre de la fonction, le titulaire devant parfois les interpréter
Degré 4 :	Les objectifs fixés par autrui définissent le cadre de la fonction, le titulaire ayant le choix des moyens à mettre en œuvre pour les atteindre
Degré 5 :	Les objectifs, à la fixation desquels participe la fonction, définissent le cadre de la fonction

Critère 5 : Communication.

Il s'agit d'identifier la nature des entretiens avec les interlocuteurs principaux de la fonction, interne (hors relations hiérarchiques) et externes, nécessaires à la réalisation des activités principales.

Degré 1 :	Echanger des informations : donner et/ou recevoir des renseignements relatifs au travail et de nature
Degré 2 :	Interroger, répondre et expliquer : Obtenir et/ou donner des informations de nature particulière ou inhabituelle. Il s'agit alors de comprendre et/ou d'expliquer la nature des informations à traiter
Degré 3 :	Collaborer : Entretenir des relations avec autrui, de façon ponctuelle et/ou constante, dans le but d'obtenir un résultat commun
Degré 4 :	Conseiller : Mener et/ou participer à des entretiens avec autrui pour les conseiller ou les guider dans la solution de problèmes, donner des avis, des instructions ou des conseils techniques, dans le but d'orienter son action dans l'intérêt de l'entreprise
Degré 5 :	Négocier : Elaborer, développer et soutenir un argumentaire dans le but d'obtenir d'autrui une contrepartie

Critère 6 : Management.

Il s'agit d'évaluer l'étendue des responsabilités de management au sein du poste

Degré 1 :	Aucune responsabilité de type managérial
Degré 2 :	Supervision directe d'autrui dans la réalisation d'opérations simples et classiques (sans évaluation des personnes)
Degré 3 :	Supervision directe d'un groupe dans la réalisation d'opérations hautement qualifiées (sans évaluation)
Degré 4 :	Management d'un ou plusieurs groupes (avec évaluation)
Degré 5 :	Management de plusieurs groupes par l'intermédiaire d'agents de maîtrise (avec évaluation)

- Définition des catégories en fonction du grade :

L'entreprise CEVITAL a quatre catégories socioprofessionnelles à qui il lui correspond des grades qui sont les suivants :

Catégorie	Grade
Exécution	E 1 E 2 E3
Agent de maîtrise	T1 T2 T3
Cadres	C1
Cadres intermédiaires	C1-1

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

Les valeurs minimales et maximales, comprennent l'IRG, la partie salariale des cotisations sociales ainsi que les primes et indemnités fixes type panier, indemnité complémentaire de revenu, transport. Elles sont déterminées pour que Cevital soit compétitive et attractive 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).

1.8.2. Rémunération variable

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 (RVI)**

Le processus d'évaluation permet de fixer les objectifs en début de l'année et de mesurer leurs atteintes en fin de l'année. Cette rémunération variable individuelle est de 10% des objectifs atteints.

- **Mesure de la rémunération variable collective (RVC)**

Le montant de l'attribution de la rémunération collective est indexé sur les résultats traduit par les indicateurs clés (chiffre d'affaire, quantité produite selon l'année) à l'issue de l'exercice.

1.8.3. Avantages individuels en nature

- Les avantages en nature sont attribués aux cadres intermédiaires (grade C1-1), et ses avantages sont, un véhicule de fonction dont l'entretien et l'assurance du véhicule sont à la charge de CeVital, un téléphone mobile, et en fin un logement.
- L'intéressement, la participation, le plan d'épargne d'entreprise et les stocks options sont des périphériques non prévus dans la politique de rémunération de CeVital.

La motivation des salariés n'est pas l'affaire d'un service au sein de CeVital. Consciente que la politique de la rémunération est l'un des piliers de la fonction RH, CeVital dispose d'un département rémunération qui démontre une volonté de faire de la politique de la rémunération de l'entreprise un réel levier de motivation.

- **Répartition de l'effectif de CeVital selon les catégories socioprofessionnelles :**

Catégories socioprofessionnelles	Effectif
Cadres	1464
Agents de maîtrise	720
Agents d'exécution	1269
Total	3453

Source : Documents interne de l'entreprise 2019.

- **Répartition de l'effectif total selon le genre :**

Genre	Femmes	Hommes
Effectif	169	3284
Total	3453	

Source : Documents interne de l'entreprise 2019.

- **Répartition de l'effectif de CeVital selon le type de contrat de travail :**

Genre	C D D	C D I
Effectif	140	3313
Total	3453	

Source : Documents interne de l'entreprise 2019.

Section 2 : Présentation de l'enquête.

Notre étude consiste à déterminer l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise algérienne CeVital AGRO.

Le principale objectif de notre enquête consiste à montrer quels sont les facteurs de motivation pour les salariés de l'entreprise CeVital AGRO d'une manière générale, puis voir l'impact du système et de la politique de rémunération sur la motivation des salariés en dissociant ce système en quelques composantes et jugé les plus importantes dans le déclenchement du processus de motivation .

2.1. Le plan d'étude

2.1.1. L'élaboration du questionnaire

Dans le but de découvrir notre terrain et de choisir les aspects qui vont être pris en considération, nous avons procédé à une enquête, ce qui nous a permis de :

- ✓ Mieux connaître le terrain et les conditions générales du fonctionnement de l'organisme ;
- ✓ Consulter certains documents internes propre à l'entreprise CeVital AGRO ;
- ✓ Avoir non seulement une idée générale sur l'organisation du travail de CeVital AGRO, mais aussi sur le système de rémunération plus particulièrement.
- ✓ Avoir une idée générale sur l'impact de rémunération sur le processus de motivation des salariés au travail.

Pour mener à bien notre étude empirique nous avons élaboré un questionnaire destiné aux trois catégories socioprofessionnelles de l'entreprise (cadres, agents de maîtrise, agents d'exécution).

Le questionnaire contient : des questions fermées (réponse par oui ou non), des questions semi ouvertes (réponse aux choix multiples) et des questions ouvertes (réponse libre) laissant aux salariés la liberté d'exprimer leurs avis et de pouvoir donner d'éventuelles autres suggestions. Ce questionnaire est divisé en trois grands axes : le premier comprend 10 questions relatives aux caractéristiques de l'échantillon étudié, le deuxième comprend 12 questions relatives à la politique de rémunération, enfin le troisième axe comprend 7 questions relatives à la motivation des salariés.

2.1.2 Distribution et collecte du questionnaire

Nous avons choisi la méthode d'administration indirecte car les salariés de CeVital AGRO n'avaient de temps à nous consacré c'est pourquoi notre encadreur à bien voulu faire l'intermédiaire entre nous et l'ensemble de ces salariés en distribuant 63 questionnaires.

L'ors de la récupération du questionnaire, nous avons constaté que juste collecté 50 salariés avaient pris la peine de répondre car l'indisponibilité de certains salariés par motif de travail ou de mission ne leurs a pas permis de prendre le temps de nous répondre, ces 50 salariés sont répartis comme suis : 26 cadres, 20 agents de maîtrise et 4 agents d'exécution.

2.2 Les obstacles rencontrés lors de l'enquête

Chaque enquête est susceptible d'être confronté à des problèmes d'ordres différents surtout pour des chercheurs débutants comme nous, tous au long de notre enquête nous avons dû faire face à quelques difficultés qui ont ralenti notre travail :

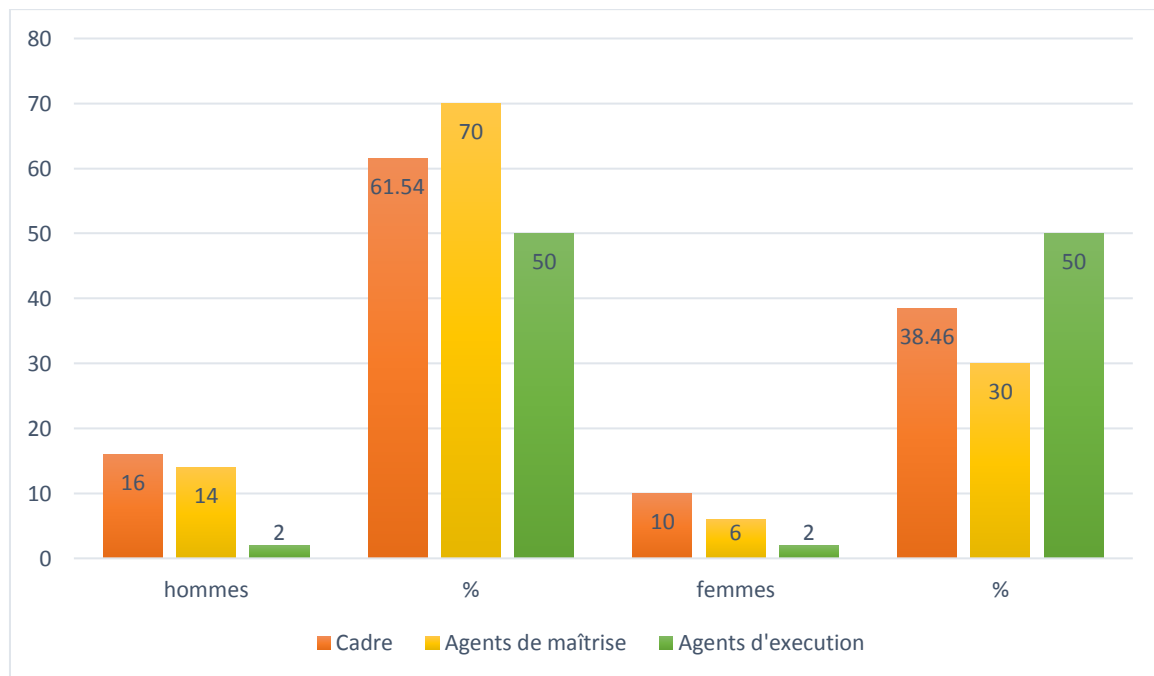
- Une courte durée de stage pour prendre connaissance de tous les aspects du sujet ;
- L'indisponibilité de certains enquêtés par motif de travail ou de mission ;
- Le contexte sociopolitique que traverse notre pays et qui a affecté les activités de l'entreprise pendant notre durée de stage.

Section 3 : Analyse et interprétation des résultats

Cette partie sera consacrée à la représentation et l’analyse des résultats obtenus sur le terrain.

Axe N°01 : Les caractéristiques de l’échantillon étudiés (cadres, agents de maîtrise, et d’exécution).

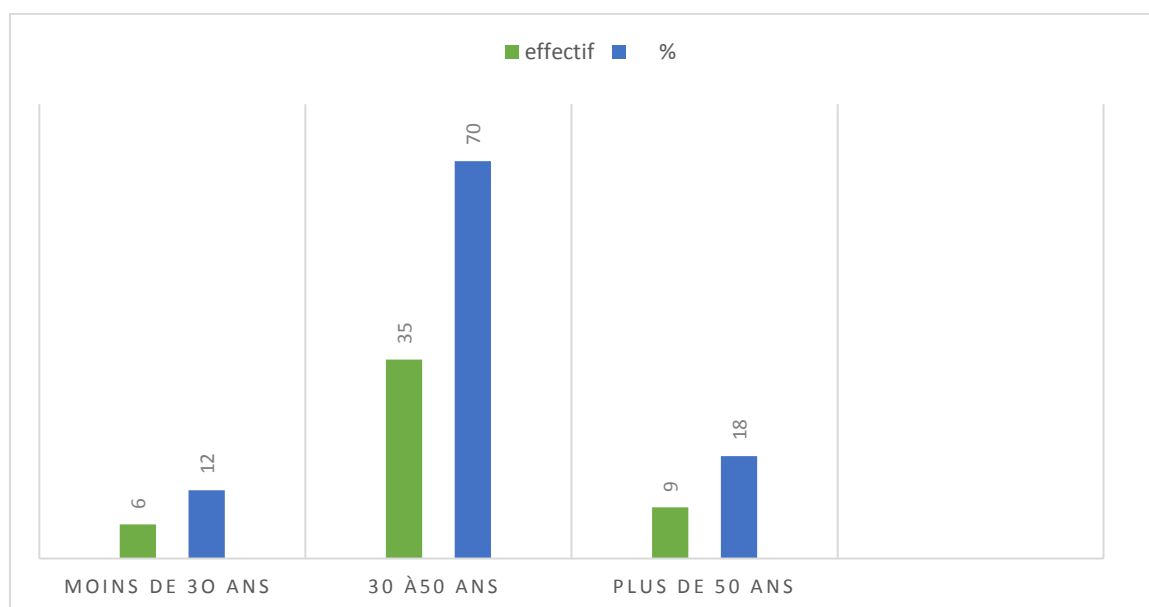
Figure N°08 : La représentation graphique de l’échantillon étudié selon le genre.



Source : résultat de l’enquête.

D’après la figure N°08 nous constatons que la majorité des enquêtés sont de sexe masculin. Pour la répartition des genres selon les catégories socioprofessionnelles, nous avons la catégorie cadre avec 61,54% d’hommes et 38,46% de femmes. Ensuite la catégorie des agents de maîtrise avec un taux de 70% d’hommes et 30% de femmes. Enfin la catégorie agents d’exécution avec une répartition égale avec un pourcentage de 50% entre les femmes et les hommes. La répartition de l’échantillon par genre reflète la répartition de la population mère car elle est composée d’un nombre plus élevé d’hommes avec un nombre de 3284 contre 169 femmes.

Figure N°09 : La répartition de l'échantillon selon l'âge.



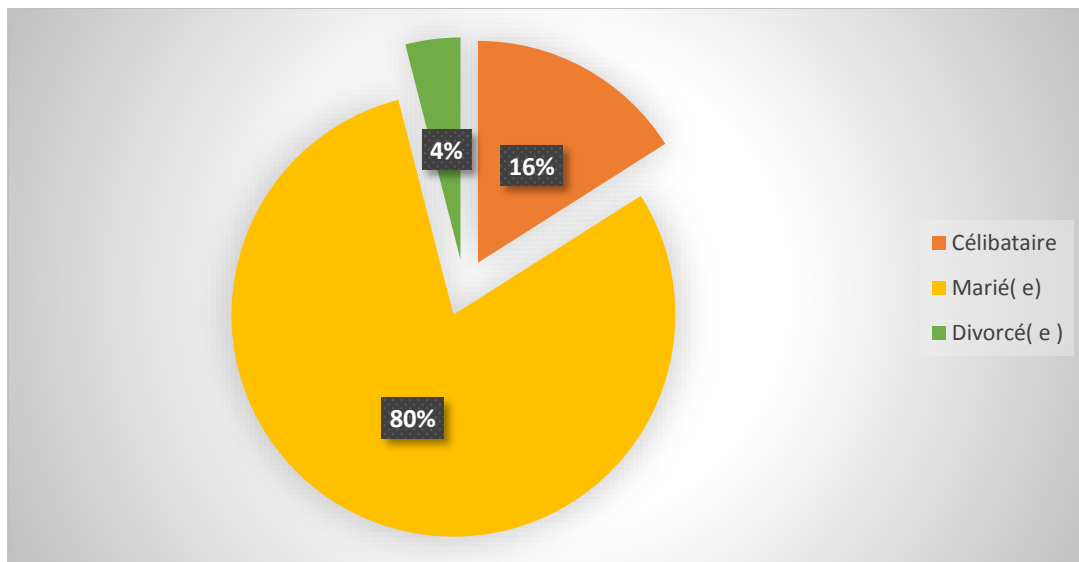
Source : résultats de l'enquête.

D'après la figure N°09, la structure par âge de l'échantillon indique que 70% des salariés enquêtés sont âgés de 30 à 50 ans, ensuite 18% de l'échantillon ont plus de 50 ans, enfin 12% ont moins de 30 ans.

La répartition de l'échantillon par tranche d'âge est représentative de la répartition de l'effectif totale de CeVital. Car 2911 des salariés ont entre 30 et 50 ans, ensuite 391 des salariés ont plus de 50 ans, enfin 151 d'entre eux ont moins de 30 ans.

La population salariale auprès de CeVital est une population assez jeune.

Figure N°10 : La répartition de l'échantillon selon la situation matrimoniale.

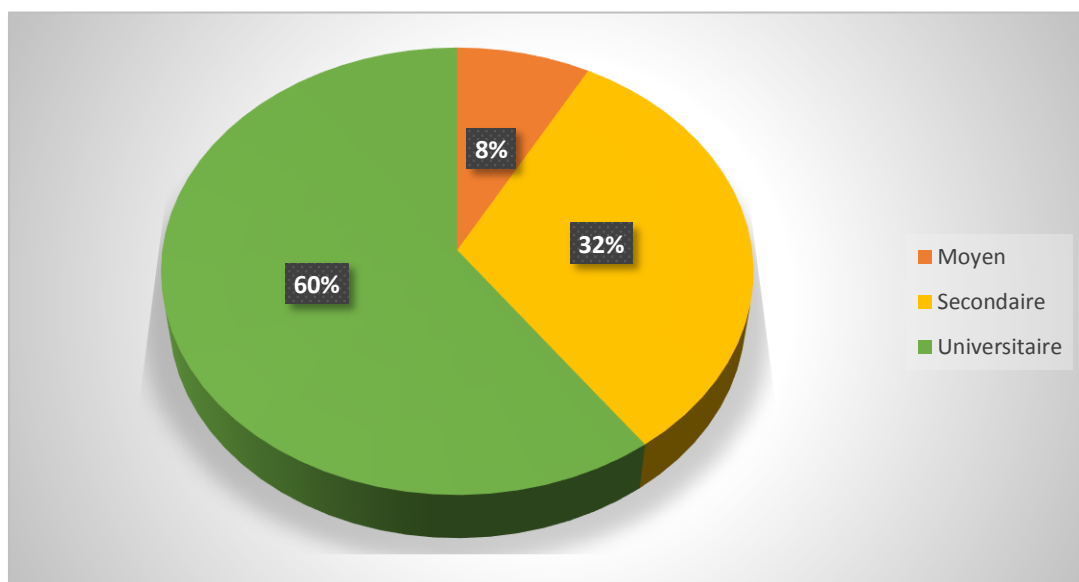


Source : résultat de l'enquête.

Selon la figure N°10, on constate que situation matrimoniale des personnes interrogées indique que 80% d'entre eux sont mariés, le taux de personnes célibataires représente 16%. Enfin une minorité de personnes divorcés avec un taux de 4%.

On peut déduire que la majorité de notre échantillon est composé de personnes mariées, ce qui peut signifier qu'ils sont susceptibles d'être motivé par la rémunération étant donné qu'ils sont tenus de subvenir aux besoins financiers de leurs familles.

Figure N°11 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude.

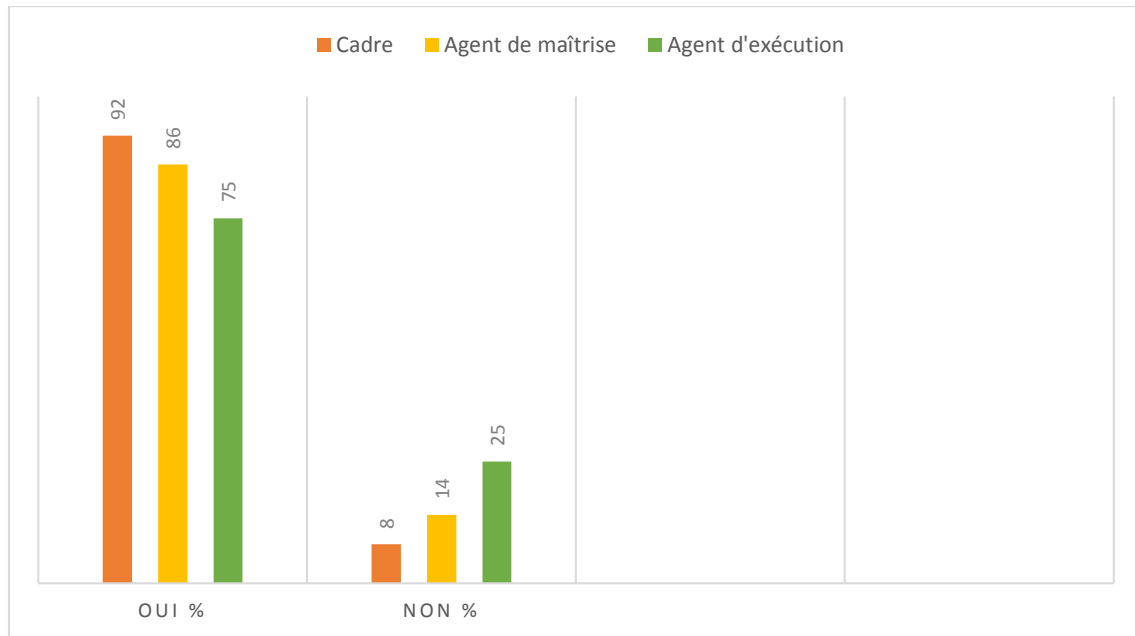


Source : résultat de l'enquête.

Selon la figure N°11, les réponses à la question sur le niveau d'étude révèlent que 60% des personnes interrogées ont un niveau universitaire, et 32% d'entre eux ont un niveau secondaire, enfin 8% ont un niveau moyen.

On remarque que plus de la moitié des travailleurs sont des universitaires, ce qui signifie que l'entreprise CeVital exige une main d'œuvre qualifiée.

Figure N°12 : Le taux d'adéquation entre le poste occupé et la formation initiale.



Source : résultat de l'enquête.

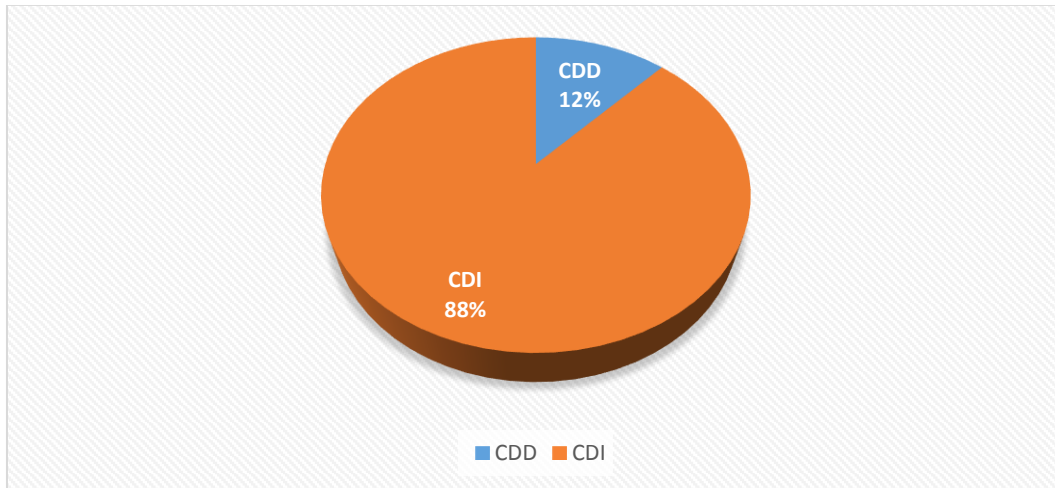
D'après la figure N°12, la majorité des salariés répartis au niveau des 3 catégories socioprofessionnelles ont une formation initiale adéquate au poste occupé, avec un pourcentage de 92% dans la catégorie cadre, 86% dans la catégorie agent de maîtrise et enfin 75% d'agents d'exécution.

Cela montre que l'entreprise CeVital recrute selon la qualification ou la formation initiale exigée par les postes à occuper. Ce qui nous permet de déduire que la politique de classification et description des postes de travail est bien mise en œuvre et qu'on recrutant, l'entreprise arrive à placer la bonne personne au bon poste, cela montre aussi que la pratique de gestion prévisionnel des emplois et des compétences « GPEC » est bien maîtrisé.

La GPEC étant en lien direct dans la description et la classification du poste, donc la détermination de la rémunération qui lui sera attribué ; de plus un salarié ayant une formation

initiale et opérant dans un poste requérant cette formation acquise influencera certainement dans son implication et donc sa motivation.

Figure N°13 : La répartition de l'échantillon selon le type de contrat de travail.

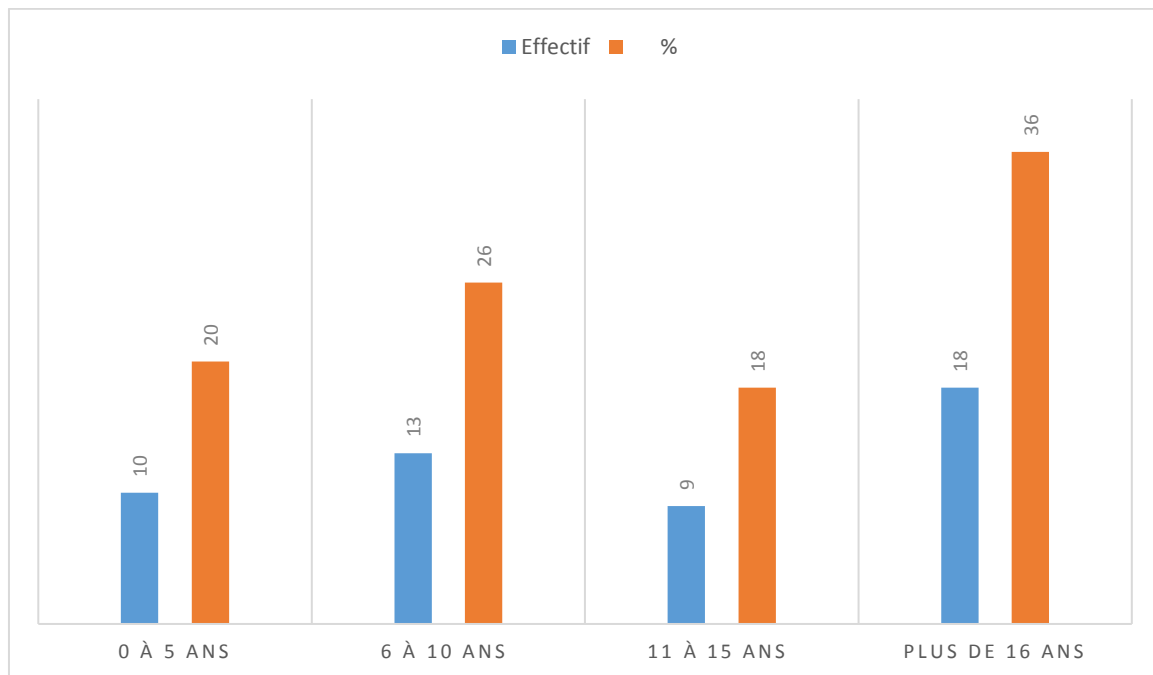


Source : résultat de l'enquête.

Dans la figure N°13, nous constatons que la plupart des salariés ont un contrat à durée indéterminée avec un pourcentage de 88%, et 12% de l'échantillon ont un contrat à durée déterminée.

La répartition de l'échantillon par type de contrat reflète la répartition de la population mère car l'entreprise démontre que 140 des salariés ont un contrat de travail à durée déterminée et 3313 salariés ont un contrat de travail à durée indéterminée.

On peut donc déduire que la politique de recrutement au sein de CeVital est beaucoup plus orienté sur le long terme, elle vise à fidéliser, développer les compétences interne en les alignant avec à la fois les activités et la culture de l'entreprise. Ce système favorise la mobilité interne au recrutement externe.

Figure N°14 : La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.

Source : résultat de l'enquête.

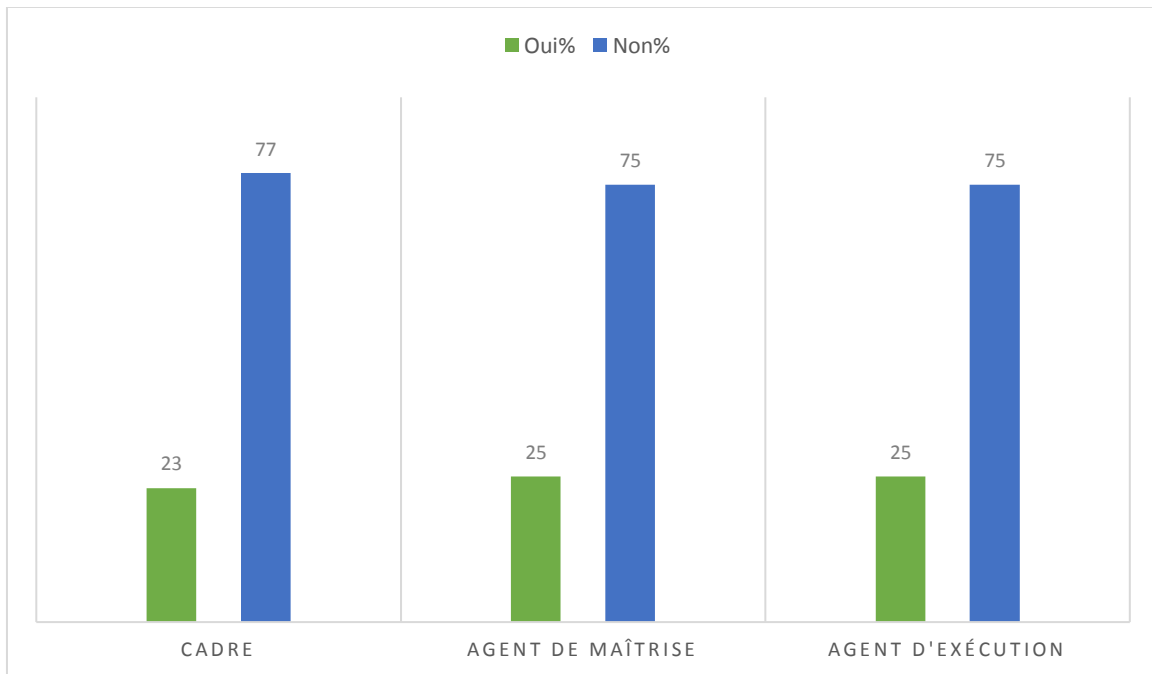
D'après la figure N°14, on remarque que 36% des salariés de l'échantillon ont plus de 16ans avec un taux de 36%, suivi par ceux qui ont une ancienneté de 6 à10 ans avec un pourcentage de 26%, 20% pour ceux qui ne dépasse pas 5 ans, enfin 18% pour ceux qui ont une ancienneté de 11 à 15 ans.

D'après ces résultats, nous constatons que les salariés sont fidèles à leur entreprise, peut-être parce que, il n'y a pas d'offres plus avantageuses et plus attirantes à l'extérieur.

Axe N°02 : Données relatives à la rémunération.

Dans cet axe nous allons essayer d'analyser et interpréter les données relatives à la rémunération des salariés.

Figure N°15 : L'opinion des salariés vis-à-vis de la satisfaction et la motivation par le système de rémunération.



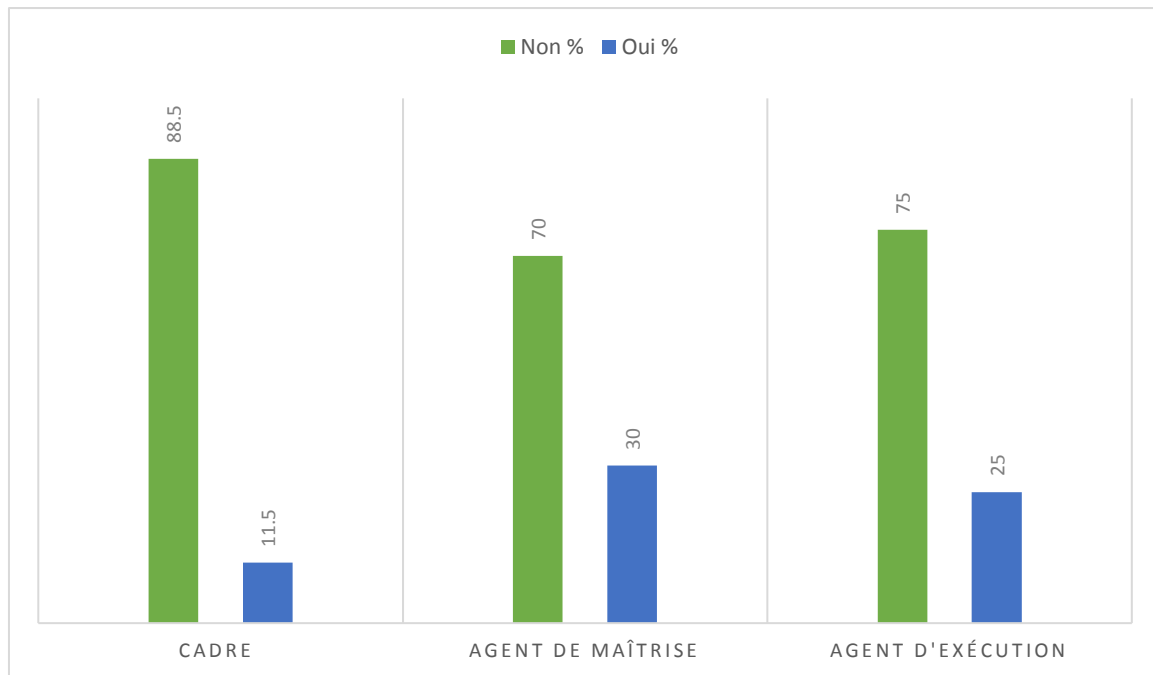
Source : résultat de l'enquête.

Nous remarquons que, 77% des cadres, 75% des agents de maîtrise, 75% des agents d'exécution éprouvent un sentiment d'insatisfaction vis-à-vis du système de rémunération et l'effet qu'il peut avoir sur la motivation des salariés au travail. Par contre, 23% des cadres, 25% des agents de maîtrise sont satisfaits et motivé par ce système.

Nous constatons que la majorité des salariés sont insatisfait du système de rémunération pratiqué par l'entreprise.

Nous pouvons expliquer ces résultats en supposant que le système de rémunération mis en place par CeVital n'est pas satisfaisant pour les salariés et qu'il doit être revu, amélioré pour qu'il puisse devenir un levier motivationnel.

Figure N°16 : La représentation de la correspondance entre la contribution et la rétribution des salariés.



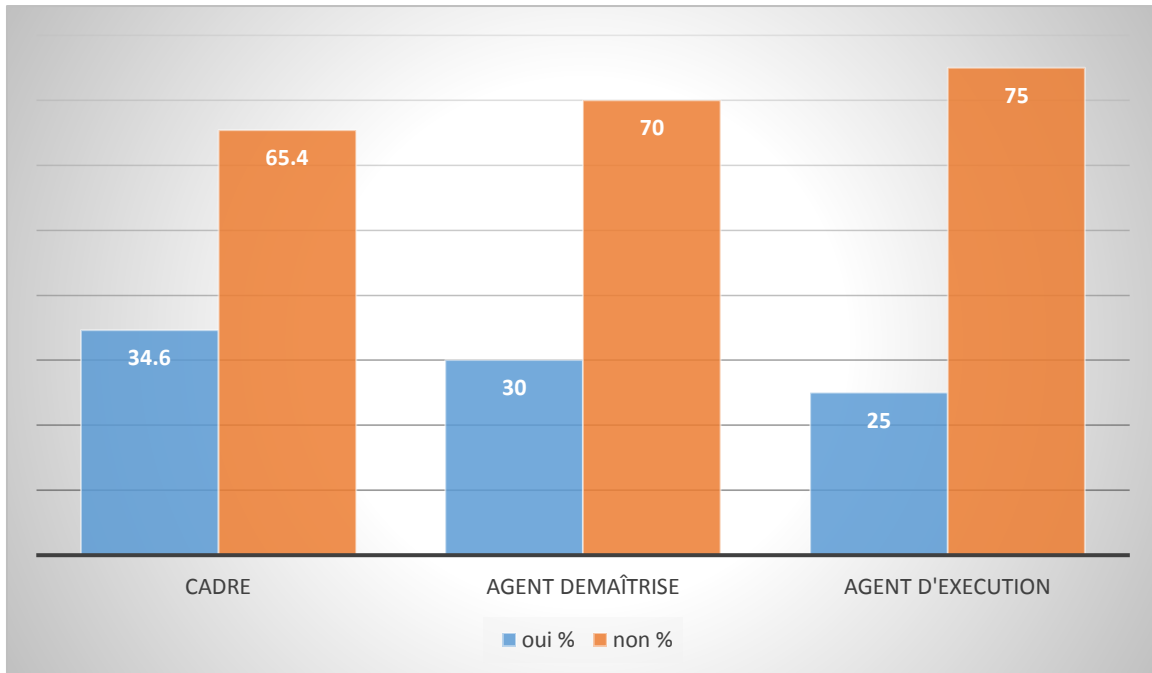
Source : résultat de l'enquête

D'après la lecture de la figure N°16, on constate que 88,5% des cadres estiment que leur salaire n'est pas adéquat avec l'effort qu'ils fournissent dans leur travail, 11,5% d'entre eux estiment qu'il est adéquat avec l'effort fourni.

Vient par la suite la catégorie agent de maîtrise, la majorité d'entre eux sont insatisfait de l'équilibre entre leurs rétribution et leurs contribution avec un taux 70%, et 30% estime qu'il y a un équilibre et se disent satisfait. Enfin, 75% des agents d'exécution estime qu'il y a d'équilibre entre leur contribution et leur rétribution, 25% des autres agents d'exécution pensent par contre que leur rétribution ne correspond pas à leur contribution, ce qui est susceptible de les démotiver.

On conclut que la plupart des salariés interrogés estiment qu'il n'y a pas d'équilibre dans la manière dont ils sont rétribués comparé à leur contribution dans l'exécution de leur travail et leur apport au succès de l'entreprise. Par conséquent, ces salariés ressentent une injustice car les efforts qu'ils fournissent ne sont pas reconnus par l'entreprise en les rétribuant. Le déséquilibre du rapport contribution/ rétribution est susceptible de démotiver les salariés car si un salarié estime que le montant de sa rétribution est faible il sera sans doute avare de ses efforts tous cela risquerait de se refléter sur leurs implication au travail et leurs performance.

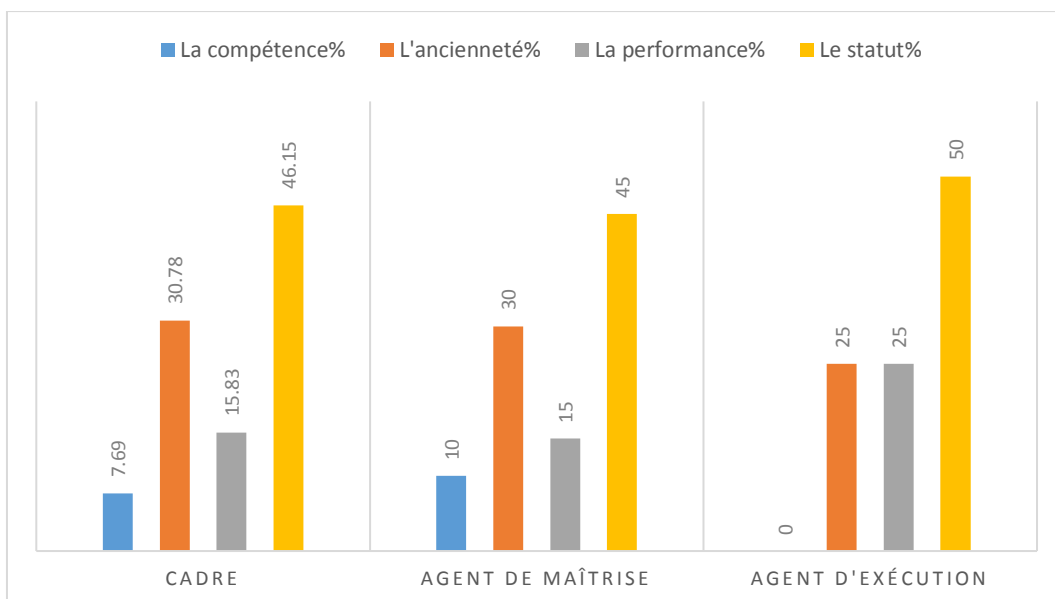
Figure N°17 : La répartition de l’opinion des salariés sur la communication du système de rémunération.



Source : résultat de l’enquête.

D’après la figure N°17, le système de rémunération au sein de Cevitaln’est pas bien communiqué, car la majorité des salariés estiment qu’il n’a pas de transparence dans le fonctionnement du système de rémunération de Cevital.

Figure N°18 : Les déterminants du système de rémunération au sein de CeVital.



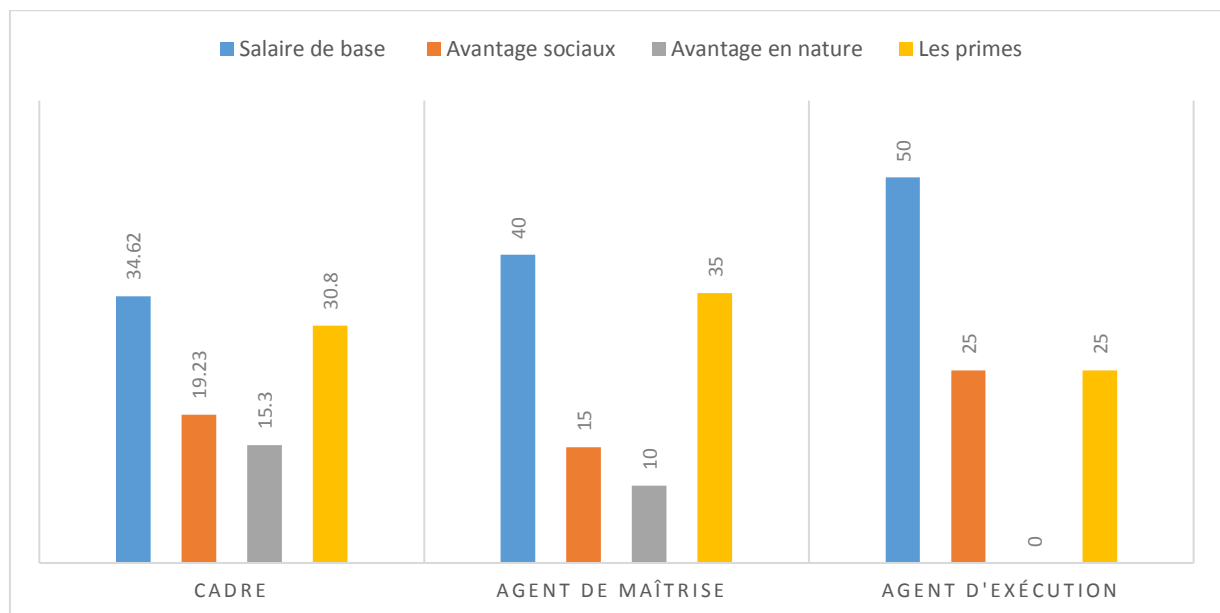
Source : résultat de l’enquête.

D’après la figure N°18, on constate que 46,15% des cadres, 45% agents de maîtrise, et 50% des agents d’exécution estiment que le déterminant principale de la rémunération au sein de CeVital est le statut. Ensuite 30.78% des cadres, 30% des agents de maîtrise, et 25% des agents d’exécution pensent que leurs entreprises rémunère d’avantage l’ancienneté. Ensuite 15,83% des cadres, 15% des agents de maîtrise, et 25% des agents d’exécution estiment que la performance est un déterminant du système de rémunération.

Enfin 7.96% des cadres, 10% des agents de maîtrise jugent que CeVital rémunère d’avantage la compétence.

D’après ces résultats, on peut déduire que le principal déterminant pris en compte dans la détermination du système de rémunération global au sein de CeVital est ni la performance, ni la compétence, ni l’ancienneté mais bel et bien le statut.

Figure N°19 : Les composantes de la rémunération qui contribuent le plus à la motivation des employés.

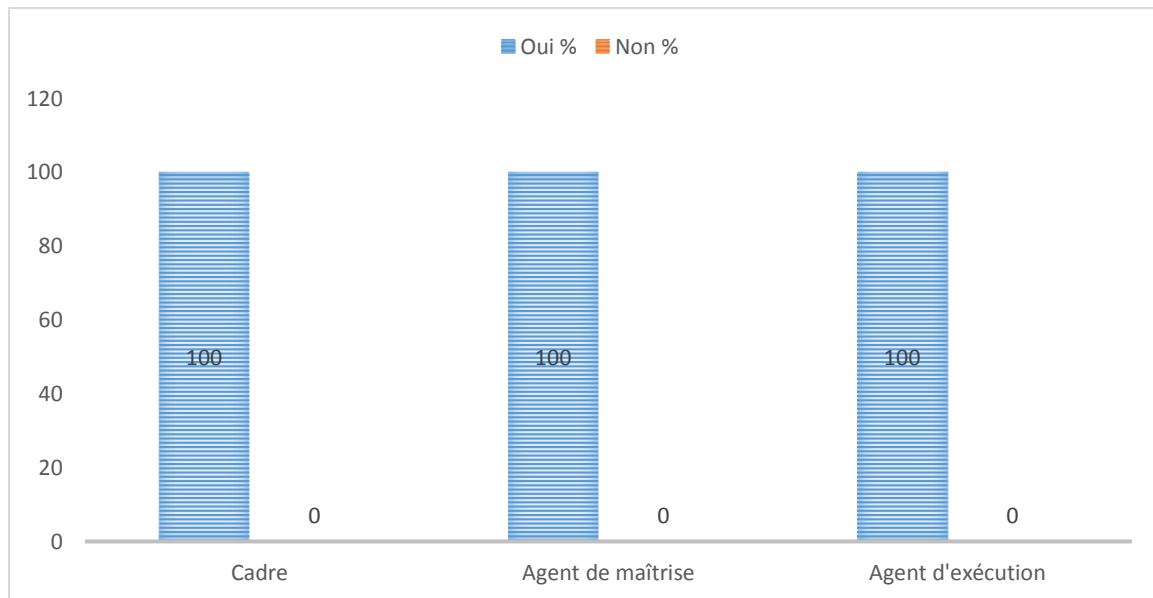


Source : résultat de l’enquête.

D’après la figure N°19, on remarque que 34,62% des cadres, 40% des agents de maîtrise et 50% des agents d’exécution considère que le salaire de base représente l’élément le plus motivant pour les salariés. Ensuite 30,8% des cadres, 35% des agents de maîtrise et 25% des agents d’exécution seraient motivés par les primes. Par la suite 19,23% des cadres, 15% des agents de maîtrise, 25% des agents d’exécution favoriseraient les avantages sociaux au lieu des avantages en nature.

On peut conclure que les composantes de la rémunération qui contribuent le plus à la motivation des salariés au sein de CeVital est le salaire de base. Ensuite les différentes primes, les avantages sociaux. Enfin les avantages en nature.

Figure N°20 : Les primes accordées aux salariés.



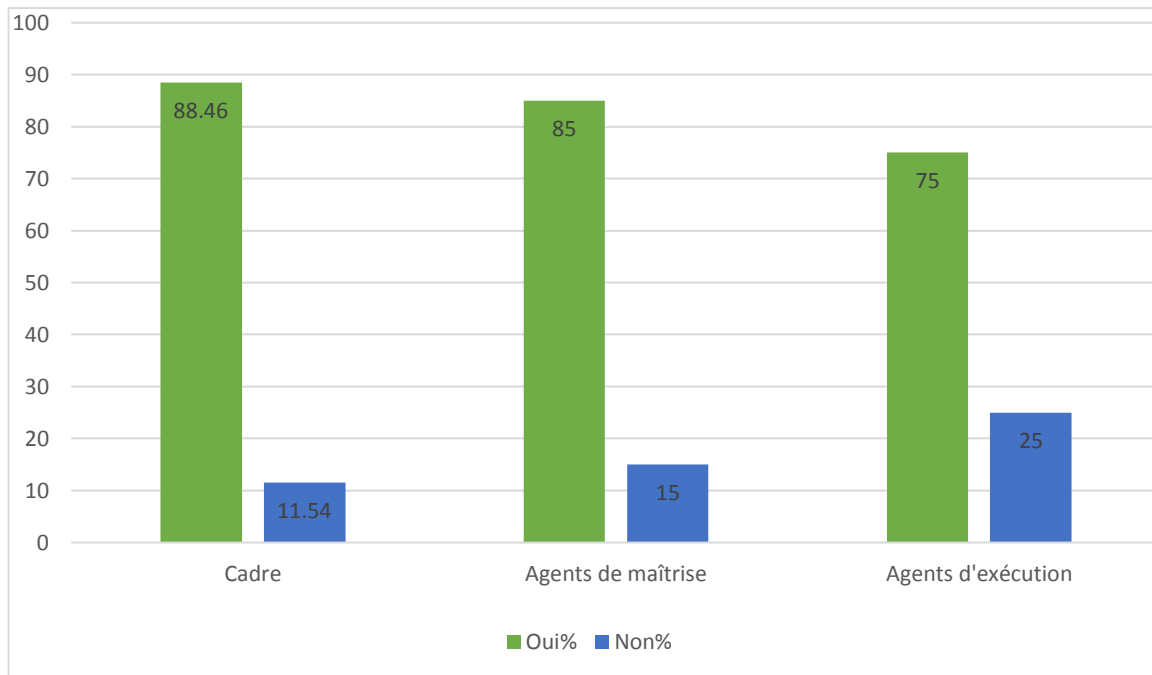
Source : résultat de l'enquête.

D'après la figure N°20, tous les salariés quel que soit leur catégorie socioprofessionnelle bénéficient de prime.

D'après le traitement des réponses des différents salariés nous avons pu recenser l'ensemble des primes comme suit :

- les primes de rendement collectif primes de fin d'année liées au chiffre d'affaire, quantité produite selon l'année, primes de l'aïd, primes de mariages... Elles sont attribuées à l'ensemble des salariés de toutes les catégories socioprofessionnelles.
- Les primes de rendement individuelle sont attribuées à la catégorie cadre, ces primes se calculent à partir de la mesure de l'écart entre les objectifs fixés en début de l'année et le taux de leurs atteintes en fin d'année. Les cadres bénéficieront alors de 10% des objectifs atteints.

Figure N°21 : Opinion des salariés sur le lien entre les différents avantages quel que soit leurs nature, et la satisfaction de leurs besoins et à leurs attentes.



Source : résultat de l'enquête.

D'après la figure N°21, 88,46% des cadres, 85% des agents de maîtrise et 75% des agents d'exécution se disent satisfait par les différents avantages que leur offrent leur entreprise, et estiment qu'ils répondent largement à leurs attentes. Par contre 11,54% des cadres, 15% des agents de maîtrise, 25% des agents d'exécution estiment que les différents avantages sont insuffisant pour la satisfaction de leurs besoins et ne répondent pas vraiment à leurs attentes.

On peut donc déduire que les avantages quelques soit leur nature intervienne dans le processus de satisfaction des besoins et réponse aux attentes des salariés ce qui peut interagir dans le processus de motivation des salariés ainsi que dans leurs fidélisation.

Figure N°22 : La représentation du choix des salariés entre les différents avantages.



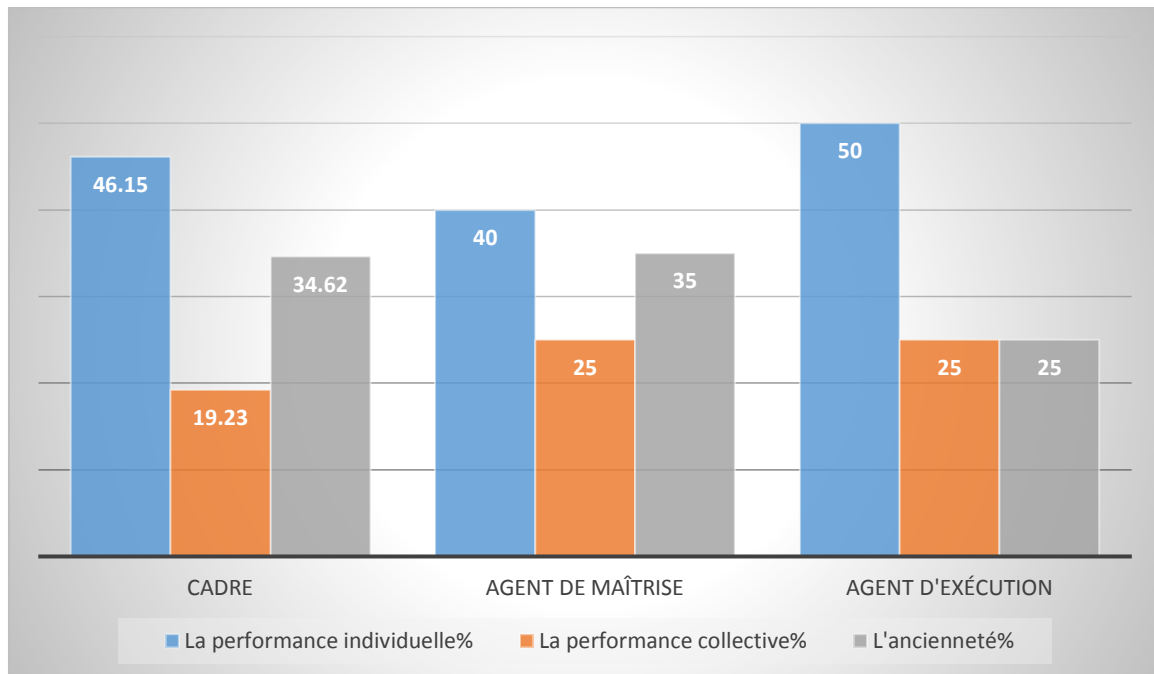
Source : résultat de l'enquête.

D'après les figures N°22, 65% des cadres, 70% des agents de maîtrise et 75% des agents d'exécution préféreraient avoir des avantages financiers que d'avoir des avantages non financiers. Par contre 35% des cadres, 30% des agents de maîtrise et 25% des agents d'exécution préféreraient avoir des avantages non financiers.

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

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

Figure N°23 : La représentation des opinions des salariés sur les critères de rémunération qui devraient être pris en compte par l'entreprise.

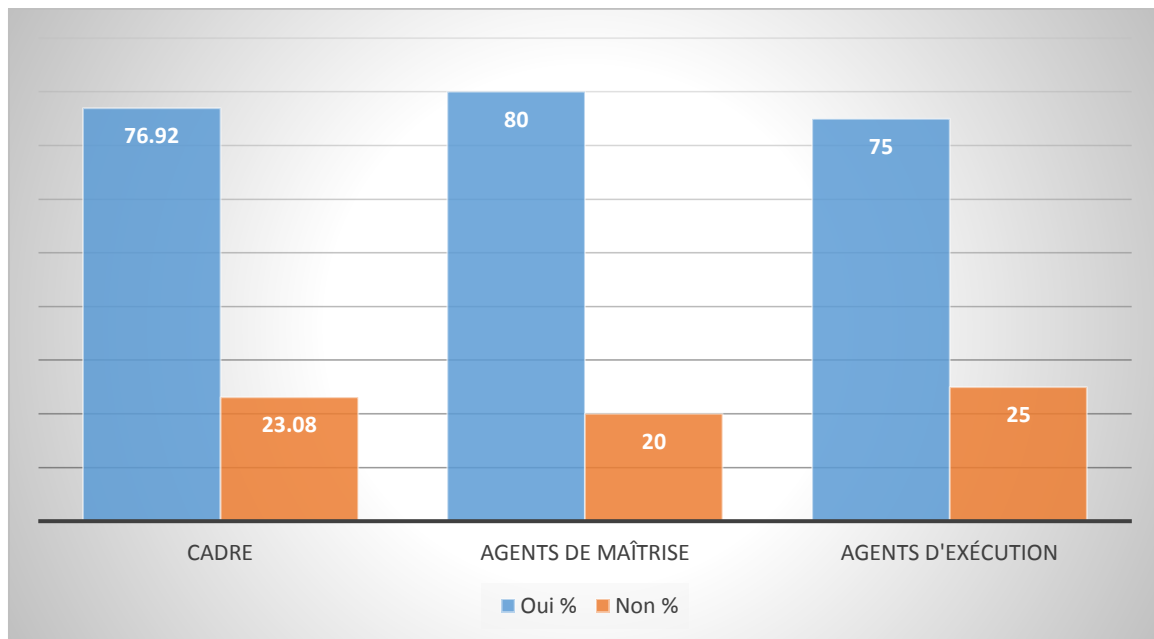


Source : résultat de l'enquête.

D'après la figure N°23, 46,15% des cadres, 40% des agents de maîtrise, 50% des agents d'exécution, estiment que la rémunération doit se faire par la performance individuelle. Ensuite, 43,62% des cadres, 35% des agents de maîtrise, 25% des agents d'exécution pensent l'ancienneté devrait être un déterminant essentiel dans le calcul de la rémunération. Enfin une minorité des salariés pensent que la performance collective devrait être mise en compte dans la détermination de la rémunération.

On peut déduire que le déterminant que souhaitent les salariés être pris en considération par l'entreprise lors de la détermination de la rémunération est la performance individuelle.

On peut donc conclure que les salariés de l'entreprise souhaiteraient la mise en place du système d'individualisation des salaires.

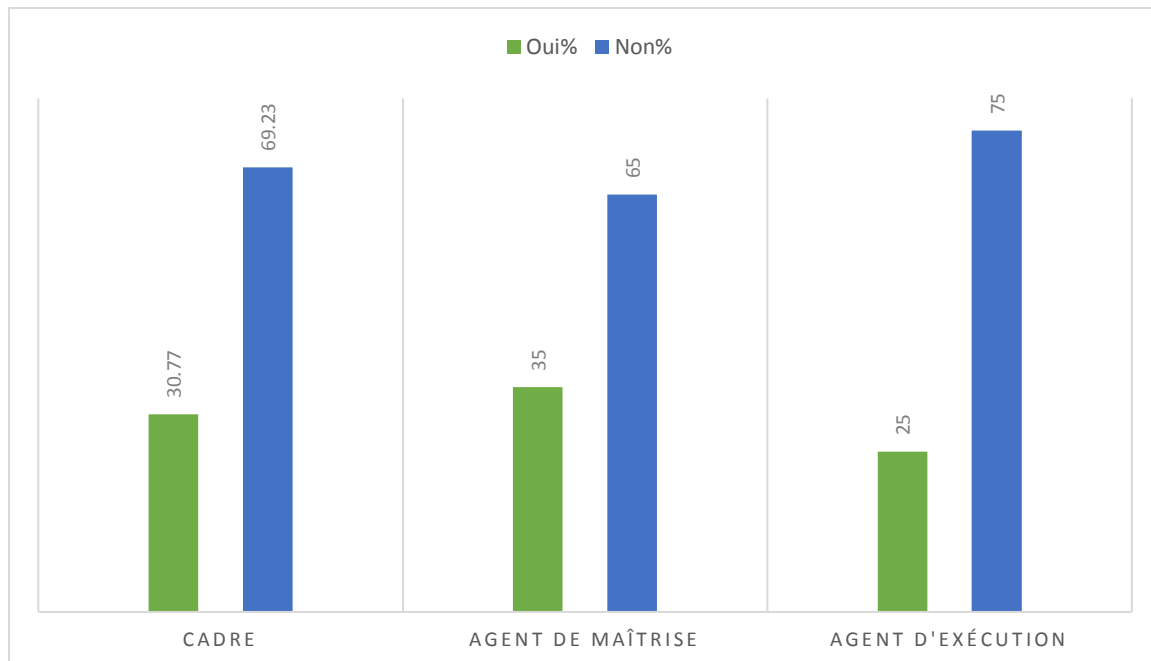
Figure N°24 : Intention de départ des salariés pour un salaire plus élevé.

Source : résultat de l'enquête.

D'après les résultats de la figure N°24, nous remarquons que 76,92% des cadres, 80% des agents de maîtrise, 75% des agents d'exécution quitteraient l'entreprise pour un salaire plus élevé ailleurs. Par contre 23,08% des cadres, 20% des agents de maitrise, 25% des agents d'exécution ne quitteraient pas pour un salaire plus élevé ailleurs.

Nous déduisons donc que la rémunération représente le principal facteur de motivation et fidélisation des salariés.

Figure N°25 : Intention de départ des salariés pour un poste plus intéressant ayant le même salaire.



Source : résultat de l'enquête.

D'après les résultats de la figure N°25, 69,23% des cadres, 65% des agents de maîtrise, 75% des agents d'exécution ne quitteraient jamais l'entreprise pour un poste plus intéressant de même salaire ailleurs. Par contre 30,77% des cadres, 35% des agents d'exécution, 25% des agents de maîtrise, quitteraient l'entreprise pour un poste plus intéressant et ayant même salaire.

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

Figure N°26 : Prise en compte du contexte législatif et socio-économique dans la détermination du système de rémunération.



Source : résultat de l'enquête.

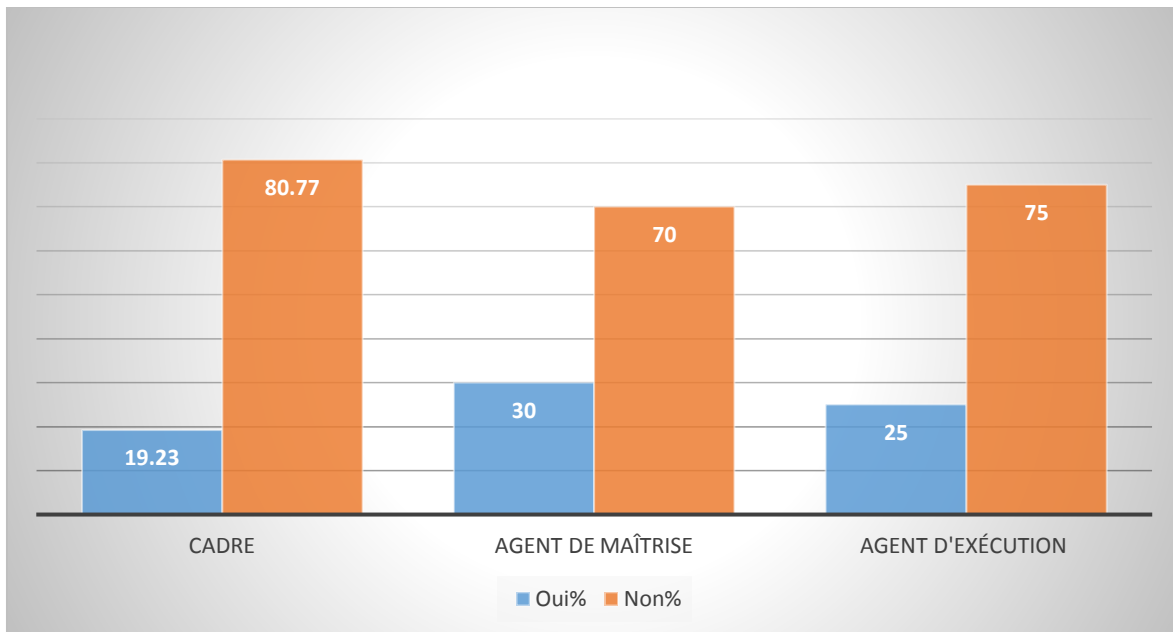
D'après les résultats de la figure N°26, nous remarquons que 73% des cadres, 80% des agents de maîtrise, 75% des agents d'exécution estiment que la détermination du système de rémunération au sein de CeVital prend compte du contexte législatif, socio-économique et du marché de travail.

Nous pouvons donc conclure que parmi les facteurs externes qui interagissent dans la détermination du système de rémunération sont la législation (le code de travail), le marché de travail et enfin le contexte socio-économique du pays.

Axe N°03 : Données relatives à la motivation au travail.

Dans cet axe nous allons analyser et interpréter les données relatives à la motivation des salariés au travail et l'impact de la rémunération dans la motivation.

Figure N°27 : La contribution du système de rémunération de CeVital à la motivation des salariés.



Source : résultat de l'enquête.

Selon la figure N°27. On remarque que 80,77% des cadres, 70% des agents de maîtrise, 75% des agents d'exécution jugent que le système de rémunération de CeVital ne contribue pas réellement pas à la motivation des salarié.

On peut donc déduire que le système de rémunération de CeVital n'est pas satisfaisant pour les salariés, ils estiment que leurs efforts ne sont pas récompensés. Ils jugent aussi un manque d'information et de transparence sur la communication de ce système.

Tableau N°3 : Le classement des sources de la motivation par degré d'importance.

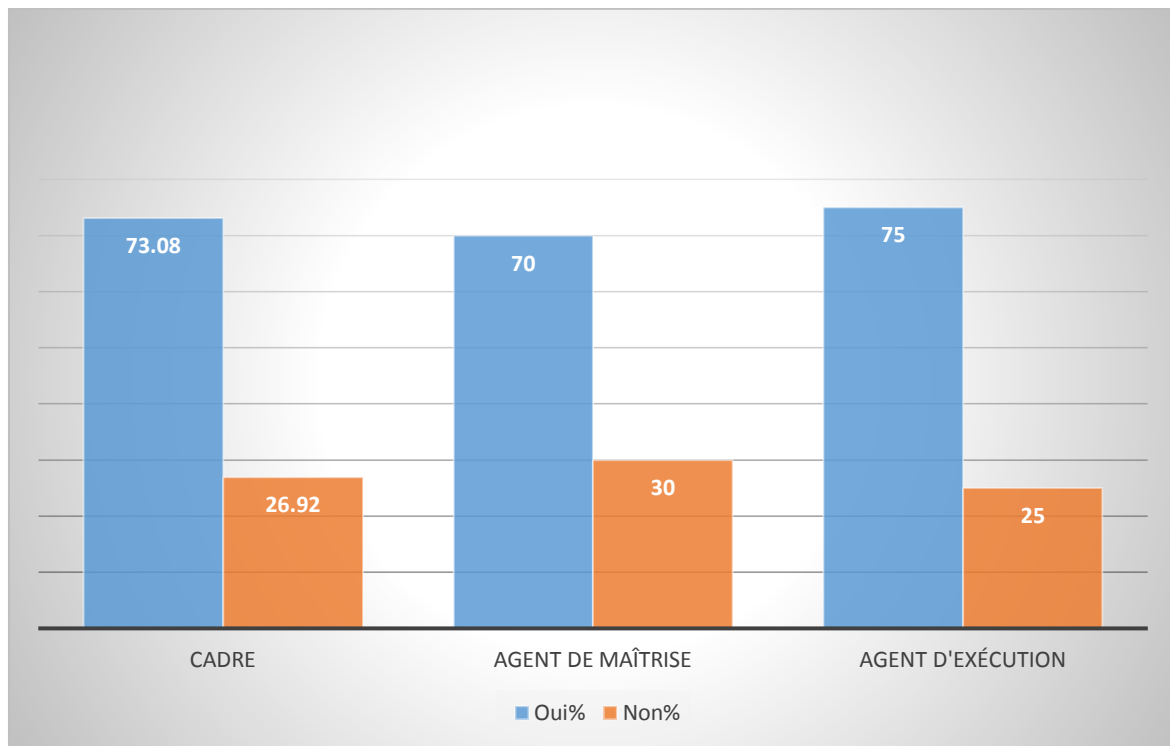
Source de la motivation/ catégories	Le salaire		Les conditions de travail		La formation		La promotion et évolution professionnelle		La considération et l'estime		Total
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	
Cadre	14	53,85	2	7.69	5	19,23	3	11,54	2	7.69	100%
Agent de maîtrise	12	60	1	5	4	20	2	10	1	5	100%
Agent d'exécution	2	50	1	25	0	0	0	0	1	25	100%
Total	28	56	4	8	9	18	5	10	4	8	100%

Source : résultat de l'enquête.

D'après les résultats du tableau ci-dessus, on remarque que 53,85% des cadres, 60% des agents de maîtrise, 50% des agents d'exécutions classe le salaire comme première source de motivation de forte importance. Ensuite, 19.23% des cadres, 20% des agents de maîtrise estiment que la formation serait la deuxième source de motivation. Ensuite, 11.54% des cadres, 10% des agents de maîtrise jugent que la promotion et l'évolution professionnelle seraient la troisième source de motivation. Ensuite les cadres et les agents de maîtrise classent la considération et l'estime.

Pour la catégorie agent d'exécution les sources de motivation qui viennent après le salaire sont les conditions de travail, la considération et l'estime.

On peut donc conclure que d'après l'opinion des salariés sur le classement des sources de la motivation par degré d'importance que le salaire est facteur le plus motivation, ensuite la formation, la promotion et évolution professionnelle, la considération et l'estime.

Figure N°28 : La rémunération comme le facteur le plus motivant.

Source : résultat de l'enquête.

Selon la figure N°28, 73,08% des cadres, 70% des agents de maîtrise, 75% des agents d'exécution estiment que la rémunération est le facteur le plus motivant. Par contre 26,92% des cadres, 30% des agents de maîtrise, 25% des agents d'exécution jugent que la rémunération n'est pas le facteur le plus motivant.

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

Tableau N°4 : Satisfaction des besoins et attentes des salariés par la rémunération.

Satisfaction/ catégories	Oui	%	Non	%	Total
Cadre	6	23,08	20	76,92	100%
Agent de maîtrise	5	25	15	75	100%
Agent d'exécution	1	25	3	75	100%
Total	12	24	38	76	100%

Source : résultat de l'enquête.

D'après les résultats du tableau N°4, on remarque que 76% des salariés toutes catégories confondues jugent que la rémunération ne répond pas à leurs attentes et besoins. Par contre 24% des salariés jugent que la rémunération répond à leurs attentes et satisfait leurs besoins.

Il s'agit de la perception qu'ont les salariés sur la rémunération qu'ils peuvent obtenir en fonction de leurs performance, du rapport que se fait le salarié entre les effets de ses contributions aux succès de l'entreprise, et aux avantages qu'ils peuvent en tirer (primes de résultats, primes de rendements individuelle et collectives...), tous cela renvoie la notion d'instrumentalité, c'est-à-dire la valeur affective que représente la récompense obtenue dans la théorie de Vroom.

On peut donc conclure que la perception qu'on les salariés sur le système de rémunération pratiqué par CeVital est loin de répondre leurs attentes et de satisfaire leurs besoins. La formule $Motivation = Attentes \times Instrumentalité \times valence$ ne se réalise pas.

2.2. Synthèse des résultats

Cette recherche nous a permis à travers l'analyse et l'interprétation des graphes d'obtenir les résultats suivants :

- Le système de rémunération de CeVital est insatisfaisant et ne contribue pas à la motivation des salariés, car ils estiment que leurs contribution ne correspond pas à leurs rétribution, ils se plaignent aussi de la défaillance du système de communication car ils jugent qu'il manque d'information et de transparence.
- Le système de rémunération de CeVital prend en compte plusieurs variables :
 - **Variables externes** : variables législatifs (code de travail), économiques lié à l'économie générale (taux d'inflation, taux de croissance PIB, CeVital fait aussi des benchmarking comparatifs à des entreprises opérants dans le même secteur d'activité) ;
 - **Variables interne** : elles regroupent les variables relatives à l'économie de l'entreprise (chiffre d'affaire, valeur ajoutée, capitaux propres...), variables relatives aux caractéristique du salarié (le statut occupé, l'ancienneté, la performance, la compétence...).
- Les composantes de la rémunération qui contribuent le plus à la motivation des salariés ont été classées par les salariés comme suit : le salaire de base, les primes, avantages sociaux et enfin les avantages en nature.
- CeVital attribut des primes à tous les salariés de toutes les catégories socioprofessionnelles on y trouve : les primes de rendement collectif, les primes annuelles ces primes dépendent du chiffre d'affaire annuelle et à la quantité produite à l'issue d'un exercice. Par contre les primes de rendement individuelle sont attribuées seulement à la catégorie cadre, ces primes sont établit en prenant compte de l'évaluation des objectifs fixé en début d'année et leurs taux d'atteinte.
- Les avantages sociaux et en nature répondent aux besoins et attentes des salariés. Mais le choix des salariés entre les avantages financiers et les avantages non financiers révèle que la majorité d'entre eux souhaiteraient se voir octroyer des avantages financiers. Tout cela démontre l'impact du conditionnement socioculturel et économique qui agit sur la perception des avantages financiers, qui conduit les salariés à accorder une signification symbolique plus forte.

- L'opinion des salariés sur les critères qui devraient être pris en compte par l'entreprise dans la mise en place du système de rémunération révèle que la majorité d'entre eux voudraient que leur entreprise rémunère la performance individuelle.
- L'opinion des salariés sur leurs intention de départ pour une autre entreprise leur offrant un salaire plus élevé révèle la majorité des salarié se verraient partir. Cela révèle que la rémunération est le principal facteur de motivation et de fidélisation des salariés.
- L'opinion des salariés sur leur intention de départ pour une autre entreprise leur proposant un poste plus intéressant et ayant le même salaire, la majorité d'entre eux ne veulent pas partir. Ces résultats viennent contredire les résultats de la figure N°26, la rémunération est donc une des principales source de motivation, mais on ne pas nier qu'il existe d'autres sources de motivation comme les conditions de travail, la formation, la promotion et évolution professionnelle, la considération et l'estime...etc qui interviennent aussi dans le processus de motivation et de fidélisation des salariés.
- L'opinion des salariés sur le classement des sources de motivation par degré d'importance révèle que : le salaire est la première source de motivation, s'en suit la formation, la promotion et évolution professionnelle, la considération et l'estime enfin les conditions de travail.

Conclusion

D'après les résultats de notre enquête auprès de la SPA CeVital AGRO Bejaia qui consiste à déterminer l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au travail nous concluons que :

- D'abord la rémunération est une des principales sources de motivation, mais on ne peut pas nier qu'il existe d'autres sources de motivation comme les conditions de travail, la formation, la promotion et évolution professionnelle, la considération et l'estime...etc. La motivation par la rémunération à elle seule reste insuffisante dans le processus de satisfaction, fidélisation, implication et de motivation des salariés. Ces résultats viennent contre dire l'hypothèse N°1 et confirmer l'hypothèse N°2.
- Ensuite Les composantes de la rémunération qui contribuent le plus à la motivation des salariés sont : en premier le salaire de base, ensuite les différentes primes, enfin les avantages sociaux et en nature.
- Enfin, la majorité des salariés de CeVital sont insatisfaits du système de rémunération et trouvent que c'est n'est un réel outil motivationnel. En effet ils se plaignent du manque de transparence de ce système. Les salariés souhaiteraient aussi que l'entreprise généralise le revenu variable individuel à l'ensemble des catégories socioprofessionnelles et adopte la démarche d'individualisation des salaires.

Conclusion générale

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

Au terme de notre mémoire et suite à l'enquête effectuée au sein de CeVital visant à déterminer l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au travail, nous sommes arrivés aux conclusions suivantes :

- La rémunération joue un rôle très important dans la motivation des salariés, mais reste à elle seule insuffisante pour motiver les salariés au travail. Par exemple un salarié démotivé par la rémunération peut parfaitement être motivé dans son travail par : des tâches plus intéressantes, des conditions de travail, la possibilité de promotion et évolution professionnelle, la formation, la reconnaissance et l'estime...etc. Tout cela vient confirmer les propos avancés dans l'hypothèse N°2 et contre dire l'hypothèse N°1 ;

- Il existe des composantes de la rémunération qui motivent les salariés plus que d'autres, au sein de CeVital par exemple le salaire de base, est la principale composante du système de rémunération qui motive le plus les salariés ;

- Le système de rémunération au sein de CeVital est jugé insatisfaisant et non motivant par les salariés, car les salariés se plaignent du manque d'information sur la communication de ce système, les salariés souhaiteraient aussi que l'entreprise tienne plus en compte de leurs contributions et performances individuelles au succès de l'entreprise.

Si l'entreprise veut faire du système de rémunération un réel levier motivationnel elle devrait :

- Rééquilibrer la balance contribution/ rétribution des salariés ;
- Le système d'évaluation des performances individuelles appliquées au cadre devrait être appliqué à l'ensemble des catégories socioprofessionnelles.
- S'orienter vers une globalisation de l'individualisation des salaires ;
- Revoir le système de communication de la rémunération.

Références
Bibliographiques

Ouvrage

- 1) Annick Cohen, « toute la fonction ressources humaines » Ed, Dunod, Paris 2010.
- 2) Bernard ROMAN, « Bâtir une stratégie de rémunération », système de rémunération et management de la performance, ED DUNOD, Paris 2006.
- 3) C. MICHEL, « sociologie du travail et GRH », 3^{ème} édition 1999.
- 4) D.WEISS, « Ressource Humaines », ED D'organisation, 2eme édition, 1999, Paris.
- 5) Elisabeth LECOEUR, « La gestion des compétences » ED, 2009.
- 6) E.YVES et G.François, « dynamiser les RH », 2^{ème} édition, 1995.
- 7) Jean-Marie PERETTI, « Gestion des ressources humaines », 8^{ème} édition. Vuibert. Paris. 2003.
- 8) J.P.CITEAU, « gestion des RH », 3^{ème} édition syrey, 2008.
- 9) L.SEKIOU et J.M.PERETTI, « Gestion des ressources humaines », 2^{ème} édition. De Boeck. Bruxelles. 2001.
- 10) C. Levy-Leboyer, « la motivation dans l'entreprise », Ed, d'organisation, Paris, 1998.
- 11) L. Cadin, F. Guérin, et all, « pratique et éléments de théorie GRH », Ed DUNOD, 4^{ème} ED, Paris, 2012.
- 12) Michael Aguiar. , « L'art de motiver », Ed, Dunod, Paris, 2009.
- 13) Michel Darbel, Laurant Izard, Michel Scaramuzza, « l'essentiel sur le management », Edition BERTI , Paris, 2006.
- 14) Michel DE COSTER, « Sociologie du travail des ressources humaines », 3^{ème} éd, Bruxelles, 1995.
- 15) M. Thévenet, C. Dejoux et all « fonction RH politiques, métiers et outils des ressources humaines », PEARSON Education, France, 2007.
- 16) P.ROUSSEL, « rémunération, motivation et satisfaction au travail », ED ECONOMICA, Paris 1996.
- 17) P. ROUSSEL, « La motivation au travail : concepts et théories », ED. EMS, Paris, 2001.

Dictionnaire

Henri MAHÉ de BOISLANDELLE, « dictionnaire de gestion », ED ECONOMICA, 1998, Paris.

Mémoires

- 1) K. TAIBI, « Les rémunérations : Un facteur de motivation au travail dans les entreprises », Cas de l'E.N.A.P, mémoire de magister, option management des entreprises, Université d'Oran, ES-Senia, 2009-2010.
- 2) O. TIRCHI, « La gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail », mémoire de Magister en science économique, université mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, 17-07-2012.

Sites internet

- 1) www.Portailrh.Org. Fiche_lapresse, parue 20/07/2013
- 2) www.monde-economique.com magazine parue 11/12/2011

Annexes

Annexes 1

Questionnaire

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de Master en sciences de gestion spécialité « Management des Ressources Humaines », ayant pour thème : « l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés » Cas de l'entreprise Cevital.

Nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire.

Axe N°01 : Les données personnelles.

01)- Le genre :

Masculin : Féminin :

02)-L'âge : . . .

03)-Situation matrimoniale :

Célibataire Marié(e) Divorcé (e)

04)-Niveau d'étude :

Primaire
Moyen Secondaire
Universitaire

05)-Quel est votre catégorie socioprofessionnelle ?

Cadre agent de maîtrise Exécution

06)- Quelle poste occupez- vous ?

.....

07) Est-ce que le poste que vous occupez est adéquat avec votre formation initiale ?

Oui Non

08) Quelle est le type de votre contrat ?

CDD CDI

09)- Depuis combien de temps êtes-vous au sein de Cevital ?

.....

Annexes

10)- Est ce que c'est votre premier emploi ?

Oui Non

Si non précisez :

Axe N°02 : Données relatives à la rémunération

11) Le système de rémunération de Cevital est-il satisfaisant et motivant pour vous ?

Oui Non

Si non dites pourquoi ? :.....

12) Dans votre emploi actuel, pensez-vous que votre rétribution correspond à votre contribution ?

Oui Non

Pourquoi ? :

13) Est-ce que le système de rémunération de Cevital est bien communiqué aux employés ?

Oui Non

14) Le système de rémunération au sein de votre entreprise se fait en prenant compte de :

- La compétence
- L'ancienneté
- La performance
- Le statut

Annexes

15) Quelles sont selon vous les composantes de la rémunération qui contribuent le plus à la motivation des employés ?

- Salaire de base
- Avantages sociaux
- Avantages en nature
- Les primes

16) L'entreprise vous accorde t'elle des primes ?

Oui Non

Si oui lesquelles ? :

17) Selon vous est- ce que les avantages sociaux et en nature répondent aux besoins et attentes des employés ?

Oui Non

Pourquoi ? :

18) Si vous aviez à choisir entre ses différents avantages ; Que préféreriez-vous ?

-Avantages financiers (Primes, prêts, augmentation au mérite)

-Avantages non financiers (Voyages, des medailles, congé payé)

Pourquoi ?

Annexes

19) Selon vous faudrait-il rémunérer d'avantage ?

- La performance individuelle
- La performance collective
- l'ancienneté

20) Quitteriez-vous l'entreprise pour un salaire plus élevé ?

Oui Non

21) Quitteriez-vous l'entreprise pour un poste plus intéressant et ayant le même salaire ?

Oui Non

22) Est-ce que l'entreprise tient compte du marché et du contexte législatif et socioéconomique dans la détermination du système de rémunération global ?

Oui Non

Axe N°03 : Données relatives à la motivation des salariés au travail

23) A votre avis, est-ce que le système de rémunération de Cevital contribue réellement à la motivation de ses salariés ?

Oui Non

Pourquoi ? :

24) Que représente pour vous la motivation dans la détermination des comportements au travail ?

.....

25) Selon vous quelles seraient les sources de la motivation au travail ? (classez les par degré d'importance dans la grille d'évaluation qui suit)

- A- Le salaire
- B- La considération et l'estime.
- C- Les conditions de travail.
- D- La formation.

Annexes

-E- La promotion et évolution professionnelle.

	Faible importance	Importance modérée	Forte importance
A			
B			
C			
D			
E			

26) Est ce que la rémunération est le facteur le plus motivant pour vous ?

Oui Non

27) Est-ce que votre rémunération répond à vos attentes et satisfait vos besoins ?

Oui Non

28) Pensez-vous que la motivation au travail par le salaire représente un bon moyen pour fidéliser les salariés

Oui Non

29) Pouvez-vous suggérer des axes d'amélioration du système de rémunération de l'entreprise pour qu'il soit plus motivant ?

.....

.....

.....

.....

Merci de votre aide.

Tables des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

Introduction générale 1

Chapitre I : La gestion de la rémunération 4

Section 1 : Généralités sur la rémunération 4

1. Définition de la rémunération 4

2. Les facteurs de la rémunération 6

2.1. Les facteurs internes 6

2.2. Les facteurs externes 6

3. Les composantes de la rémunération 7

3.1. La rémunération directe 7

3.1.1. Le salaire de qualification (salaire de base) 7

3.1.2. Le salaire de performance ou au mérite (variable) 7

3.2. La rémunération indirecte 7

3.2.1. Les périphériques sélectifs 8

3.2.2. Les périphériques statutaires 8

3.2.3. Les périphériques légaux 8

4. La pyramide de la rémunération 10

Section 2 : La politique de rémunération 12

1. Définition et objectifs de la politique de rémunération 12

1.1. Définir une politique de rémunération 12

1.2. Les objectifs de la politique de rémunération 13

2. L'élaboration d'une politique de rémunération 14

3. Les différents systèmes de rémunération 15

4. Les critères d'un bon système de rémunération 16

CHAPITRE II : La motivation au travail 19

Section 1 : Le mécanisme de motivation 19

1. Définition de la motivation 19

2. Les sources de la motivation 20

2.1.1. La fixation et communication des objectifs 20

2.1.2. La reconnaissance 21

2.1.3. Le maintien de l'esprit d'équipe 21

2.1.4. La rémunération 21

2.1.5. L'évolution de carrière 21

3. La motivation, la satisfaction et l'implication au travail : les différents liens en concepts 21

3.1.1. Lien entre la motivation et la satisfaction au travail 21

3.1.2. Lien entre la motivation et l'implication au travail 22

Section 2 : Les principales théories de la motivation	23
1. L'organisation scientifique du travail de Taylor.....	23
2. Les travaux d'Elton MAYO.....	24
3. La théorie des besoins d'Abraham Maslow.....	25
4. La théorie ERD d'Alderfer.....	27
5. La théorie bi-factorielle de Herzberg.....	28
6. La théorie de la justice organisationnelle et de l'équité d'après J Adams.....	29
7. La théorie des attentes Vroom.....	30
8. Le modèle de Porter et Lawler.....	31
Section3 : la motivation par la rémunération	32
1. la théorie des besoins, la théorie des attentes et la théorie de l'équité.....	32
1.1.La théorie des besoins (Modèle MASLOW).....	32
1.2.La théorie des attentes Vroom.....	33
1.3.La théorie de l'équité (J. Stacey ADAMS).....	33
2. L'individualisation de la rémunération.....	33
3. La rémunération de la compétence	34
4. Les conditions pour que la rémunération soit motivante.....	35
CHAPITRE III : Présentation de l'organisme d'accueil (CEVITAL)	37
Section 01 : Historique, structure et organisation de la SPA CEVITAL BEJAIA	37
1. Historique et aperçu de l'entreprise CeVital.....	37
2. Situation géographique.....	48
3. Les activités de l'entreprise.....	39
4. Missions et services des directions fonctionnelles de l'entreprise.....	40
5. Structure et organisation de la direction des ressources humaines de la SPA C Agro- Bejaia.....	42
6. La Devise de CeVital : des produits de Qualité.....	43
7. La politique de rémunération chez CeVital.....	44
8. Les composantes du système de rémunération de CeVital.....	44
8.1. Rémunération fixe.....	45
8.1.1 Classification.....	46
8.1.2. Démarche méthodologique.....	46
8.1.3. Définition des critères classant.....	46
8.2. Rémunération variable.....	50
8.3. Avantages individuels en nature.....	51
Section 2 :Présentation de l'enquête	52
1. Le plan d'étude.....	52
1.1.L'élaboration du questionnaire.....	52
1.2. Distribution et collecte du questionnaire.....	53
2. Les obstacles rencontrés lors de l'enquête.....	53
Section 3 : Analyse et interprétation des résultats	54
Synthèse des résultats.....	75

Conclusion générale.....	78
Références bibliographiques	
Annexe.	

Résumé

Dans le but de mieux comprendre le fonctionnement des entreprises et des organisations, les chercheurs et les managers ont développé la notion de motivation au travail, car ils ont compris qu'il est important d'inciter et motiver les salariés pour fournir plus d'effort. Les managers se sont intéressés davantage au climat social et au lien existant entre les salariés et leurs environnements de travail, c'est-à-dire aux facteurs qui favorisent l'engagement des salariés vis-à-vis de leur travail. Ils se sont intéressés aussi aux politiques et au système de rémunération pour avoir une meilleure performance de ses salariés dans l'entreprise.

Nous avons effectué une enquête par questionnaire administré directement aux différentes catégories socioprofessionnelles pour répondre à notre problématique suivante : l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise CEVITAL.

Mots clés : Rémunération, Motivation, Performance, Pyramide de rémunération, Système de rémunération, Composantes de rémunération, Rémunération fixe, Salaire de base, Rémunération au mérite individuel, Rémunération au mérite collectif, Expectation, Valence, Instrumentalité, Fidélisation, Implication...

ملخص

من أجل فهم أفضل لكيفية عمل الشركات والمؤسسات، طور الباحثون والمديرون مفهوم التحفيز في العمل، لأنهم فهموا أنه من المهم تشجيع الموظفين وتحفيزهم لتوفير المزيد من الجهد. أصبح المديرون أكثر اهتمامًا بالمناخ الاجتماعي والعلاقة بين الموظفين وبيئات عملهم، أي العامل الذي يشجع انخراط الموظفين في عملهم. لقد اهتموا أيضًا بالسياسات وانظمة الرواتب للحصول على أداء أفضل لموظفيها في الشركة.

لقد أجرينا استطلاعًا استبيانيًا يتم إدارته مباشرةً لمختلف الفئات الاجتماعية المهنية للإجابة على مشكلتنا التالية:

تأثير الراتب. CEVITAL على تحفيز الموظفين داخل شركة

الكلمات المفتاحية: الراتب، التحفيز، الأداء، هرم الراتب، نظام الراتب، مكونات الراتب، الراتب الثابت، الأجر

الأساسي، رواتب الجدارة الفردية، رواتب الجدارة الجماعية، التوقع، القيمة، الوسيلة، الوفاء، الانخراط...