



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

Université Abderrahmane Mira- Bejaia

Faculté des Sciences Economique, Sciences de Gestion et
Sciences Commerciales

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de Cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion
Option : Management des Ressources Humaines

Thème

**L'influence du système de rémunération sur la motivation
des salariés au sein de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa**

Réalisé par :

- *BOUTRID Samia*
- *CHAKAL Manel*

Encadré par :

Mme AMGHAR Malika

Promotion : 2021/2022

Remerciement

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

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

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

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

Nous remercions Mme BOUDACHE, responsable de notre formation pour son aide ainsi qu'a tous les enseignants du master MRH.

Nous remercions également l'ensemble du personnel de L'EPB et plus particulièrement à notre encadreur Mme AIDLAI FAYROUZ et Mme MENDIL de nous avoir accueillis et de fournir les informations nécessaires pour cette recherche.

DEDICACES

Je remercie le bon dieu de m'avoir donné le courage, la santé, et la volonté afin de pouvoir réaliser ce modeste travail.

Je tiens à le dédier particulièrement à mes très chers parents pour leurs sacrifices, patiences, leurs soutiens tous au long de mes années d'études, que le bon dieu les gardes et les protèges.

A ma sœur HAKIMA, son mari et leurs fils

A mon frère HAKIM et à toute la famille BOUTRID

A ma collaboratrice : MANEL et toute sa famille.

SAMIA

DEDICACES

Je dédie ce modeste travail.

A mes très chers parents.

A mes frères et sœurs.

A mes oncles, tantes, cousins et cousines.

A tous mes amis.

A ma collaboratrice Samia et sa famille.

A tout la promotion MRH.

A tous ceux qui ont contribué de prêt et de loin à la réalisation de ce travail.

SOMMAIRE

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

LISTE DES ABREVIATIONS

Introduction générale1

CHAPITRE I

Le système de la rémunération

Introduction :.....5

Section 01 : Les fondements de la rémunération5

Section 02 : les mécanismes de la rémunération18

Conclusion :23

CHAPITRE II24

Introduction.....25

Section 01 : les mécanismes de la motivation25

Section 02 : Les théories basiques de la motivation28

Conclusion :39

CHAPITRE III.....40

Section 01: Présentation de l'organisme d'accueil.....41

Section 02 : méthodologie et interprétation des résultats.....65

Conclusion générale73

Liste bibliographiques76

ANNEXES.....78

LISTE DES TABLEAUX

Liste des tableaux sur les informations générales

Tableau N°1 : Répartition des travailleurs questionnés, selon le genre

Tableau N°2 : Répartition des travailleurs questionnés selon l'âge

Tableau N°3 : Répartition des travailleurs questionnés selon le niveau d'instruction

Tableau N°4: Répartition des enquêtes selon l'ancienneté

Liste des tableaux du système de rémunération et de motivation des salariés

Tableau N°1 : les sources de motivation majeures

Tableau N°2 : La satisfaction de la rémunération au sein de votre entreprise

Tableau N°03 : La rémunération au sein de votre entreprise est basées sur

Tableau N°04 : La partie la plus importante de votre salaire

Tableau N°05 : Les autres avantages d'ordre pécuniaire vous motivent

Tableau N°06: La rémunération contribue à améliorer le rendement des salariés

Tableau N°07 : Votre rémunération répond à vos besoins et attentes

Tableau N°08: Le système de rémunération en termes d'équité

Tableau N°09 : Ce qui peut leurs faire quitter leur emploi

LISTE DES FIGURES

Figure N°01 : les éléments de la rémunération.....

Figure N°02 : les contraintes de la rémunération.....

Figure N°03 : la pyramide des besoins.....

Figure N°04 : les missions et les activités de L'EPB.....

Figure N°05 : organigramme de l'entreprise.....

Figure N°06 : objectifs stratégiques assignés à la politique salariale.....

LISTE DES ABREVIATIONS

CA : Capital social

CM : Cadre moyen

CAS : Cotisation sécurité social

DA : Direction Achat

DAS: Déclaration Annuelle Des Salariés

DC : Direction Capitainerie

DDD : Direction Domaine et Développement

DDC : Direction Digitalisation et Numérique

DE : Direction Exploitation

DFC : Direction Finance et Comptabilité

DG : Direction Général

DGA: Direction Générale Adjointe

DGAF: Direction Générale Adjointe Fonctionnelle

DGAO: Direction Générale Adjointe Opérationnelle

DM : Direction Maintenance

DRH: Direction des Ressources Humaines

DSCI: Direction Du Système De contrôle Interne

EPB : Entreprise Portuaire de Bejaia

GRH: Gestion Des Ressources Humaines

IEP: Indemnité D'expérience Professionnelle

IFSP: Indemnité Forfaitaire De Service Permanent

IPSU : Indemnité Pour Salaire Unique

IRG : Impôt Sur Le Revenu Global

ISP : Indemnité De Service Permanent

I TP : Indemnité De Travail Posté

MGT : Mutuelle Général Des Transport

PRC : Prime De Rendement Collectif

PRI : Prime De Rendement Individuelle

RH: Ressources Humaines

SPA: Société Par Action

A decorative border resembling a scroll, with a vertical strip on the left and a horizontal strip on the top and right, all with rounded ends and a slight shadow effect.

Introduction générale

La fonction ressource humaine est d'abord au plan académique, une discipline des sciences sociales. C'est une pratique qui est née de la gestion du personnel ainsi que des relations industrielles. Elle inclut une dimension stratégique et internationale ainsi qu'une ouverture managériale.

La gestion des ressources humaines, anciennement la gestion du personnel est l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation, c'est l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels.

La rémunération est devenue l'une des préoccupations majeures des départements des ressources humaines. L'aspect théorique fait une approche Systémique entre la rémunération et la motivation.

La rémunération est une variable de pilotage essentielle, elle contribue au développement des performances conditionne l'équilibre social interne, maintient les salariés dans l'entreprise et attire les compétences. Elle est un outil important pour Atteindre les objectifs organisationnels. C'est l'un des outils de communication les plus puissants, parmi ceux dont disposent les entreprises pour les aider à attirer, retenir et motiver les employés dont elles ont besoins pour avoir du succès.

La rémunération est un système de pilotage plus complexe dans une organisation dont les enjeux économiques et sociaux jouent une telle importance sur son fonctionnement et ses évaluations.

La motivation des salariés est un aspect essentiel dans un lieu de travail qui conduit à la performance du service et même de l'entreprise, elle est importante pour plusieurs raisons.

Principalement parce que cela permet à la direction d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Sans un lieu de travail motivant, les entreprises pourraient être placées dans une position très risquée.

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

La motivation est dans un organisme vivant la composante et le processus qui règle son engagement pour une activité précise. Elle en détermine le déclenchement dans une certaine direction avec l'intensité suitée et en assure la prolongation jusqu'à l'aboutissement ou interruption. ¹

La motivation des salariés est intéressée par la plupart des politiques de rémunération qui doivent également résoudre la question de savoir comment mettre en place un système qui respecte les impératifs économiques et qui soit suffisamment motivant pour que les salariés aient envie de donner le maximum . Motiver certains peut tout à fait exercer l'effet inverse sur d'autres, c'est pour cela la question de la motivation des salariés au sein des entreprises reste un problème important et délicat à résoudre.

Motiver les salariés peut se baser sur plusieurs outils. Nous nous intéressons dans notre étude à la rémunération qui est considérée comme une préoccupation majeure de toute entreprise d'une part et des salariés d'autre part, puisque la rémunération peut être utilisée comme un facteur de la motivation des salariés au travail.

Vu l'importance de la rémunération comme une pratique intégrantes de la gestion des ressources humaines et la curiosité d'en savoir comment les entreprise algériennes stimules leur salariés. De ce fait notre objectif consiste à étudier quel est l'influence de la rémunération en tant que système et en tant que politique sur la motivation des salariés ? Qui va être traité au sein d'une entreprise qui est l'Entreprise Portuaire de Bejaia (l'EPB)à l'aide d'un questionnaire de type administratif direct, adressé aux différentes catégories socioprofessionnelles.

Pour aborder la thématique de la motivation et son lien d'avec la rémunération nous avons jugé utile de formuler les questions suivantes :

- Comment le système de rémunération peut il influencer la motivation des salariés ?
- Est-ce que la rémunération est un déterminant essentiel de la motivation des salariés de cette entreprise ?
- Quels sont les éléments de la rémunération les plus motivants ?

Pour répondre à la problématique de recherche nous avons opté pour une approche empirique basée sur les hypothèses de recherche qui sont en nombre de deux,à savoir :

- **Hypothèse 01** : la rémunération est un déterminant essentiel de la motivation au travail.

¹Patrice Roussel (Prof. IAE UNIV. Toulouse, LIRHE)

- **Hypothèse 02** : la rémunération est le déterminant qui reste insuffisant pour motiver les salariés.

Pour pouvoir répondre à notre problématique, nous allons procéder par la réalisation d'un questionnaire, adressé aux différentes catégories socioprofessionnelles de l'Entreprise Portuaire de Bejaia.

Notre travail sera structuré de la manière suivante :

Un premier chapitre théorique aborde des généralités sur le système de rémunération, il contient dans une première section les fondements de la rémunération, ainsi que les mécanismes de la rémunération dans une deuxième section.

Un deuxième chapitre aborde la motivation au travail qui présente dans une première section les mécanismes de la motivation ainsi que les théories basiques de la motivation dans une deuxième section.

Un troisième chapitre sera divisé en deux sections, la première section présente l'organisme d'accueil l'EPB, et une deuxième section où nous avons fait une méthodologie de recherche et interprétation des résultats.

CHAPITRE I

Le système de la rémunération

Introduction :

Un système de rémunération est l'ensemble des principes qui sous-tendent le choix de la structure et des composant de la rémunération offerte aux collaborateurs; il existe différents système de rémunération et leur objectif et leur impact sur les collaborateurs et sur l'entreprise sont différents.

Un système de rémunération englobe les choix de structures, de composition et de modes d'évolution des rémunérations de l'ensemble ou de diverses catégories de salariés d'une entreprise ou d'un groupe. Il s'inscrit dans un contexte externe à l'entreprise et s'adapte à ses évolutions. Il répond aussi à des objectifs fixés par l'entreprise en cohérence avec ses propres objectifs stratégiques, ainsi qu'avec ses pratiques et ses valeurs.

Un système de rémunération efficace doit permettre à l'entreprise de : recruter, garder et motiver ses employés, en somme faciliter l'élaboration d'un plan de carrière :

- Recruter : Les niveaux de salaire offriront des taux de salaire concurrentiel au moment des recrutements, afin d'attirer les meilleurs éléments employés de haut calibre.
- Garder : Le système d'évaluation du rendement et d'augmentation des salaires encouragera le rendement, la croissance et le perfectionnement au sein de l'entreprise.
- Motiver : Le système salarial constitue un objectif à atteindre pour les employés qui sont intéressés et enthousiasmés par leurs postes actuels et constitue également un incitatif au perfectionnement.

Ce premier chapitre permet de définir le concept de la rémunération, puis les composants et la politique de cette rémunération, ensuite la caractéristique d'un bon système de rémunération dans une première section.

Dans la deuxième section concerne les mécanismes de la rémunération on va évoquer sur le salaire de qualification, la classification et évaluation de l'emploi, et enfin sur l'échelle des salariés.

Section 01 : Les fondements de la rémunération

Dans cette section nous allons définir le concept de la rémunération et ses différents composantes ; puis les caractéristiques d'un bon système de rémunération suivie par la politique de cette rémunération.

1.1 Définition rémunération

Selon THEVENET :

« La rémunération représente le salaire ou le traitement ordinaire de base et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèce ou en nature par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier »²

Selon J M Peretti et J P Magot :

La rémunération est l'ensemble des rétributions acquises par les salariés en contrepartie du travail effectué pour l'organisation qui emploie.³

Le Larousse définit la rémunération comme : Le « prix d'un travail, d'un service rendu »

On entend par rémunération, le salaire de base et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèces ou en nature, par l'employeur au travailleur en raison de leur emploi, Elle est un des meilleurs moyens d'attirer, de conserver et de motiver les travailleurs au regard de l'importance que le salariés y attache, Elle permet à l'organisation d'atteindre ses objectifs CADIN, Guérin, PIGEYRE, PRALONG : ils utilisèrent alternativement les deux termes : (salaire ouvrier) et de (rémunération cadre), car ils considèrent qu'ils sont synonymes

Ils pensent que le terme (rémunération) offre une définition plus large que celui du 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 stricte contrepartie de travail (salaire) et désigne la totalité de ce que le salarié perçoit de la part de son employeur, quelle qu'en soit la forme.⁴

²Maurice THEVENET et autres, (Fonction RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines), Edition la source, 2007, page 258.

³J. M. PERETTI, J. P. Magot, « rémunération », ED VUIBERT, 2012, P 30

⁴Le petit Larousse illustré 1994

<http://www.univ-bejaia.dz> mémoire (Essai d'analyse de l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de L'EPB) page 7.⁴

2.1 Les éléments de la rémunération

La rémunération est composée par deux parties : le salaire de base et les compléments de salaire, notamment les avantages en espèce ou en nature.

Le salaire constitue la base de la rémunération, contrepartie d'un travail fourni, c'est un élément nécessaire du contrat. La rémunération est une notion plus globale, incluant toutes les sommes liées à l'accomplissement du travail par le salarié, notamment les compléments, comme les primes et gratifications, les avantages en nature, les congés payés, les heures supplémentaires.

La rémunération est donc composée par deux parties : le salaire de base et les compléments de salaire, notamment les avantages en espèce ou en nature.

1) Le salaire de base :

C'est la partie stable de la rémunération. Le salaire de base est en général fixé par l'employeur seul ou par les deux parties au contrat de travail, calculé normalement en fonction du temps passé par le salarié dans son local de travail ou des tâches accomplies. Il doit être fixé dans le respect des minima sociaux ou conventionnels.

L'employeur doit négocier chaque année les salaires effectifs dans son entreprise.

Pour la plupart des salariés, le salaire est mensualisé : la somme perçue est la même quel que soit le nombre de jours travaillés dans le mois

Salariés non soumis au principe de la mensualisation:

- Travailleurs à domicile ;
- Saisonniers ;
- Intermittents ;
- Intérimaires.

Les autres éléments de rémunération

- **Avantages en nature :**
-

Les avantages en nature sont des prestations accordées par l'employeur au salarié, considérés également comme compléments du salaire, à condition qu'il ne s'agisse pas en réalité de frais professionnels imposés au salarié par ses conditions d'emploi. Il s'agit le plus souvent d'un logement ou d'une voiture de fonction, des repas fournis par l'employeur etc.

Ces éléments de rémunération peuvent être prévus par une convention ou un accord collectif de travail, un engagement unilatéral de l'employeur un usage, ainsi que formalisée dans le contrat de travail.

Les avantages en nature ont le caractère de salaire, étant pris en compte pour le calcul de certaines sommes, comme les indemnités de congés payés et les indemnités de rupture. Par ailleurs, ils sont évalués « au réel » ou forfaitairement par la Sécurité sociale ou le Code du travail. Ils sont soumis aux cotisations sociales.

Primes et gratifications :

Des compléments de salaire sous forme de primes peuvent être versés par l'employeur au salarié, pouvant être liées à un événement périodique (le 13^{ème} mois en fin d'année, prime des vacances etc.)

Aucune prime n'est imposée par la loi. D'une grande variété, elles peuvent être prévues dans un accord d'entreprise, une convention collective ou un contrat de travail. Elles peuvent aussi être un « usage » non écrit dans l'entreprise. Dans ce cas, il y a certaines caractéristiques essentielles qu'elles doivent respecter, soit être :

- Constantes : être payées régulièrement ;
- Fixes : avoir un montant fixe d'un paiement à l'autre, ou suivre le même mode de calcul ;
- Générales : être versées à l'ensemble du personnel, à un service ou à une catégorie professionnelle.

Voici une liste non exhaustive des primes plus courantes :

- Prime d'ancienneté ;
- Prime d'assiduité ;
- Prime de participation ou d'intéressement ;

- Prime de productivité et d'objectif;
- Prime d'astreinte ;
- Prime d'insalubrité ;
- Prime de naissance ;
- Prime de mariage ;
- Prime de départ.

Lorsqu'une prime est liée à une circonstance particulière, son versement est conditionné à l'existence de la circonstance, l'employeur n'étant plus tenu d'accorder la prime si le salarié ne remplit plus les conditions nécessaires.

Si l'employeur souhaite cesser le versement d'une prime obligatoire, il doit la remettre en cause, selon le type de prime. Si elle est prévue par le contrat de travail, il doit engager la procédure de modification du contrat ; si elle est issue d'un accord collectif, l'employeur doit engager la procédure de révision ou de dénonciation de l'accord. Toutefois, certains avantages sont acquis par le salarié, ne pouvant pas être supprimés.

L'employeur peut revenir également sur une prime d'usage. Dans ce cas, il doit respecter la procédure de dénonciation : prévenir les salariés individuellement et les institutions représentatives du personnel (IRP) suffisamment à l'avance. Le délai de prévenance varie selon l'importance de la prime, par exemple pour une prime de treizième mois compter au moins 3 mois.

Les heures supplémentaires

Les heures supplémentaires, effectuées au-delà de la durée légale du travail ou de la durée prévue par le contrat de travail, sont en principe rémunérées :

Soit par un complément de salaire avec une majoration du salaire horaire ;

Soit par un repos compensateur ;

Soit par les deux.

Le remboursement de frais professionnels

Certains salariés bénéficient de sommes allouées à titre de remboursement de frais professionnels ou forfaitaires, qui compensent certaines dépenses inhérentes au travail ou aux conditions nécessaires pour effectuer le travail lui-même.

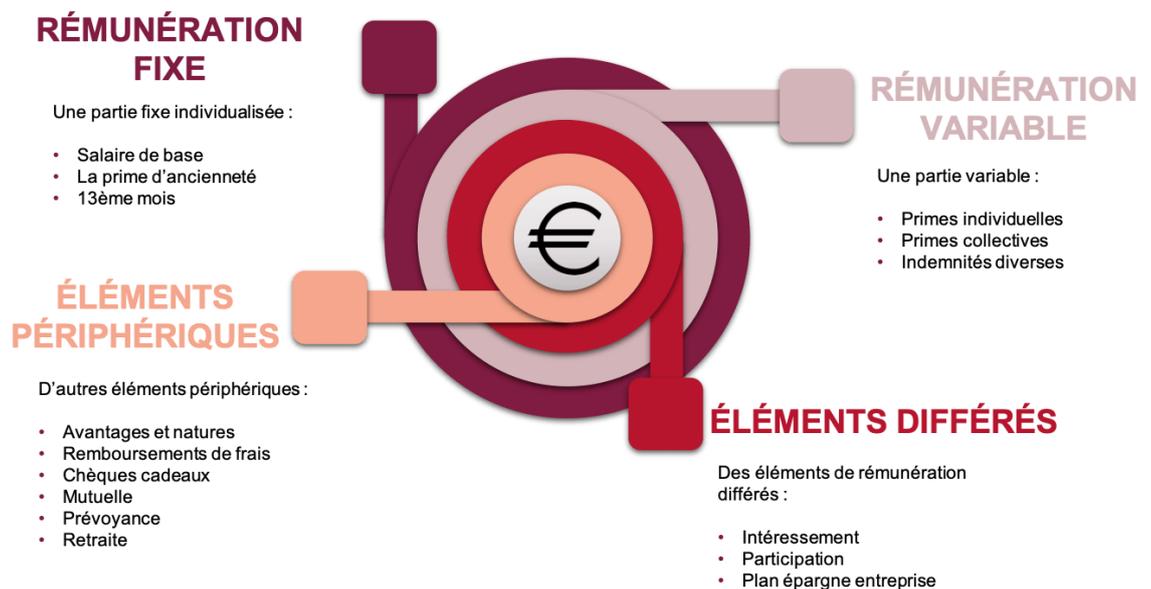
Ces frais ne sont pas des compléments de rémunération. Ils ne sont pas soumis aux cotisations sociales.

Peu importe le nom donné par l'employeur, qu'ils s'appellent prime/indemnités ou frais, ce qui compte pour déterminer la nature (complément de salaire ou frais professionnels) de ces

Versements, c'est de vérifier ce qui est rétribué : la charge de travail ou alors le remboursement de dépenses exposées par le salarié.

La rémunération des collaborateurs peut être composée de plusieurs éléments :

Figure N°01 : les éléments de la rémunération



Source : CALEXA group, cabinet de conseil SIRH, accompagne les Directions des Ressources Humaines dans l'évolution du métier et ses technologies. CALEXA group intervient en assistance à maîtrise d'ouvrage sur les projets SIRH, de l'aide au choix d'une solution SIRH au pilotage de projet, en passant par la conduite du changement sur l'ensemble des métiers RH.

- **La partie fixe de la rémunération**

Il y a tout d'abord la partie fixe individuelle qui est composée du salaire de base, appelé également salaire fixe.

Le salaire de base peut dépendre de **la grille conventionnelle pour les entreprises du secteur privé** (exemple : grille des Minimas UFIP dans l'industrie du Pétrole par exemple), ou de **la valeur du point et du coefficient pour le secteur public**.

À ce salaire de base peut s'ajouter en fonction des conventions collectives et/ou des accords d'entreprises **des primes** comme par exemple, la prime d'ancienneté, le 13ème mois ou la prime de vacances selon les cas.

- **La partie variable de la rémunération**

Le salaire fixe peut être complété par une partie variable.

Le bonus

Le bonus est une prime (un montant) attribuée en fonction de **la performance du salarié**, notamment si son contrat **ne permet pas d'avoir une partie variable collective et/ou individuelle** comme par exemple, les catégories "non-cadres" : « Agents de maîtrise » et « Employé », « Techniciens » de certaines conventions collectives.

Variable collective

Le composant collectif de la partie variable est un pourcentage du salaire de base **attribué en fonction de l'atteinte d'objectifs collectifs**, lié aux résultats (participation) ou les performances de l'équipe, de la branche ou de l'entreprise. Cette part est souvent décidée par **les responsables de la rémunération** (ou Com & Ben). Elle est calculée automatiquement, le manager n'intervient pas.

Variable individuelle

La partie individuelle de la rémunération variable est **un pourcentage du salaire de base attribué au salarié en fonction de ses performances individuelles**. Elle est décidée par le manager en guise de rétribution et est fixée en fonction d'objectifs clairs actés lors des entretiens annuels.

Cela participe à la **fidélisation du collaborateur** et le motive à atteindre ses objectifs.

Rémunération différée

Les éléments de la rémunération différée sont, par définition, étalés dans le temps.

Parmi les exemples de la rémunération différée, il y a les stock-options : **une entreprise cotée en bourse peut attribuer des actions** afin de renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise.⁵

3.1 La politique de la rémunération

La politique de rémunération d'une entreprise est définie par **la Direction des Ressources Humaines en lien avec les directives de la direction de l'entreprise**. Elle peut avoir un réel impact sur la performance, la motivation et la productivité des salariés.

Dans un marché d'emploi concurrentiel, **la politique de rémunération se veut attractive** afin de convaincre les candidats à l'embauche et peut varier en fonction du marché du travail.

C'est un système qui définit les principes appliqués sur la rémunération des collaborateurs en fonction de leur profil comme par exemple :

- Les tranches de rémunération
- Les composants de la rémunération
- Les formules de calcul
- Les responsables de paie, en lien avec les responsables rémunération en déduisent ensuite **les calculs de paie pour les rentrer dans leur logiciel de paie** (saisie automatique ou manuelle)

Les principes d'une politique de rémunération

Pour déterminer le niveau de rémunération de chaque salarié, la politique de rémunération de l'entreprise doit prendre en compte plusieurs principes.

Politique de rémunération et environnement

⁵<https://www.cfdt.fr> (les éléments de la rémunération).

Dans un marché de l'emploi très concurrentiel, une entreprise doit offrir un niveau de rémunération adapté au marché dans lequel elle évolue. Pour construire une politique de rémunération attrayante, il est donc nécessaire d'**étudier son secteur d'activité, son marché et ses concurrents sur les sujets de la rémunération.**

La transparence de la politique de rémunération

La politique de rémunération suit les principes de l'entreprise. Par exemple, la volonté de transparence de la politique de rémunération de l'entreprise.

Le principe d'équité dans la rémunération

Une politique de rémunération se doit d'**être claire, compréhensible et connue par tous les collaborateurs.**⁶

La mise en œuvre doit être identique pour tous et un outil commun peut servir ces objectifs. **La loi Avenir professionnel de l'été 2018** a renforcé les principes d'absence de discrimination et en particulier d'égalité salariale Femmes/Hommes.

Comment mettre en place une politique de rémunération ?

Une fois les éléments de rémunération fixes et les éléments de rémunération variables définis et les principes de rémunération qui découlent des directives de la stratégie d'entreprise prisent en compte, concrètement 3 autres éléments liés aux collaborateurs sont aussi à identifier pour finaliser la politique de rémunération de l'entreprise.

- **Rémunération et niveau du Poste**

Le niveau de responsabilité hiérarchique sur un poste influe sur le niveau de rémunération des collaborateurs qui occupent ce poste (le salaire des cadre ne sera pas le même que celui des employés) ainsi que les compétences requises pour le poste. Plus ces compétences vont être rares, techniques ou spécifiques, plus le niveau de rémunération peut être élevé et certaines typologies de compétences ont également un type de rémunération associé.

⁶<https://blog.calexagroup.com> (comment mettre en place une politique de rémunération ?).

- **Rémunération et performance**

La rémunération est le résultat objectif de la performance du collaborateur ou de l'équipe et de la contribution individuelle à l'atteinte des résultats attendus individuels (Bonus ou Part variable Individuelle) ou collectifs (Part Variable Collective, Intéressement/Participation)

Les compétences du salarié peuvent être prises en compte pour déterminer sa rémunération. L'évaluation de ses compétences est souvent réalisée lors des entretiens annuels.

- **Rémunération et ancienneté**

L'ancienneté est également un élément à prendre en considération dans l'évolution des collaborateurs. Cela peut fonctionner par tranche ou par année.

- **La grille de rémunération**

La grille de rémunération est un document interne à l'entreprise dans lequel figure notamment la rémunération minimum et maximum de chaque poste de l'entreprise. C'est le résultat des réflexions sur la mise en place d'une politique de rémunération.

Cette grille est établie selon des critères propres à l'entreprise :

- Formation
- Expérience
- Niveau de responsabilité
- Ancienneté

La constitution d'une échelle salariale, permet de guider les décisionnaires et de déterminer les salaires qui correspondent au plus près au besoin et aux moyens de l'entreprise. Une grille de rémunération est souvent mise en place afin d'aider les décisionnaires dans l'attribution des augmentations.

Les 3 points à retenir :

- Dans un marché très concurrentiel, la politique de rémunération est un élément important dans la vie de l'entreprise. Constituée de part fixe et de part variable, elle constitue un levier pour attirer les candidats et motiver les salariés.

- La rémunération est le résultat objectif de la performance du collaborateur ou de l'équipe et de la contribution à l'atteinte des résultats attendus individuels ou collectifs
- La partie variable collective de la politique de rémunération trouve de plus en plus sa place au sein des entreprises comme composante importante de la rémunération.⁷

4.1 Les caractéristiques et les contraintes des systèmes de rémunération

Un système de rémunération bien construit repose sur plusieurs critères. Ces critères doivent être passés en revue par la fonction RH et la direction générale.

- **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 conflits 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'évaluation et de classification des emplois.

Cette classification consiste à peser les emplois à partir de critères de notation et d'accorder à chaque emploi un nombre de points, donc, par conséquent, un poids. Cette démarche permet de classer les emplois et de les hiérarchiser par niveaux.

On parvient par la suite à bâtir des grilles de salaire qui permettent de déterminer les rémunérations et les règles de progression.

- **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.

⁷CALEXA group, cabinet de conseil SIRH, accompagne les Directions des Ressources Humaines dans l'évolution du métier et ses technologies. CALEXA group intervient en assistance à maîtrise d'ouvrage sur les projets SIRH, de l'aide au choix d'une solution SIRH au pilotage de projet, en passant par de la conduite du changement sur l'ensemble des métiers RH.

- **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 avec un environnement mouvant. Il doit favoriser la réalisation des objectifs de l'entreprise, et non pas constituer un frein. Il doit également s'inscrire à l'intérieur des valeurs et de la culture de l'entreprise.

- **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'augmentation 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 du groupe.

- **Un système de rémunération fédérateur:**

Le système de rémunération peut également 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 PEE... sont des dispositifs qui ont pour objectif de renforcer ce sentiment de 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.⁸

- **Un système de rémunération contrôlé:**

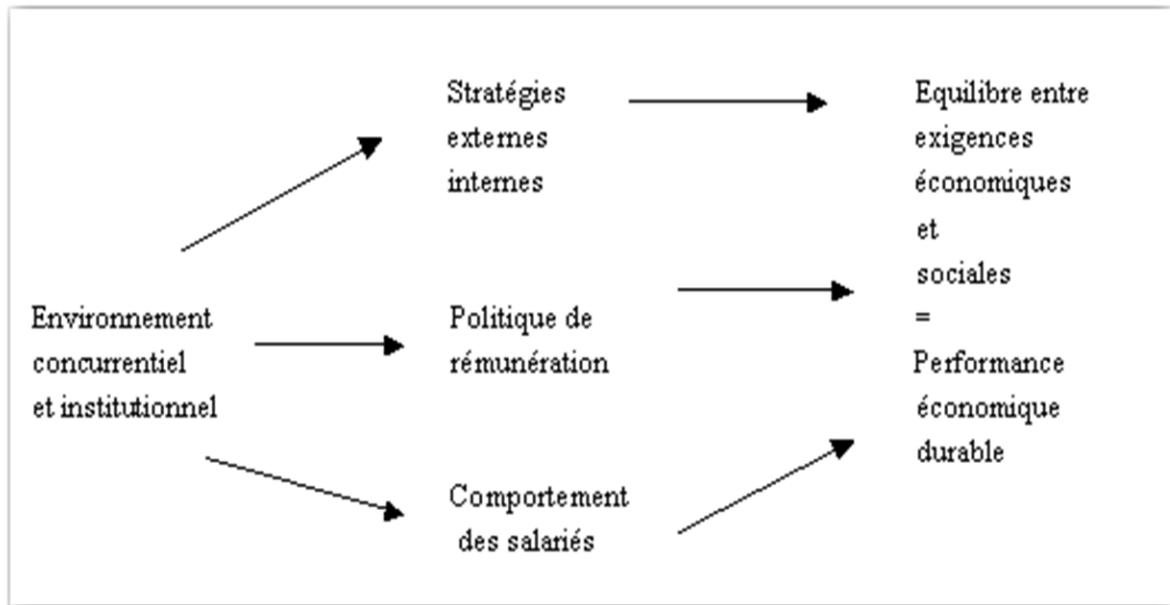
La masse salariale constitue le poste de dépense le plus important dans la plupart des entreprises (de 30 à 70%). Donc c'est à la fonction RH de suivre l'évolution de la masse salariale en lien avec le contrôle de gestion social et de pouvoir analyser les facteurs qui jouent sur son augmentation (augmentation des effectifs, effet de repos, changement des plafonds de salaire sectoriel ...).

⁸<https://theses.univ-lyon2.fr> (les caractéristiques et les contraintes des systèmes de rémunération).

Nous pensons qu'il est nécessaire, comme le montre la figure 6-3, qu'une politique de rémunération tienne compte à la fois des contraintes externes et internes et des objectifs poursuivis.⁹

⁹Page 374. SIRE B., TREMBLEY M., « Contraintes et objectifs d'une politique de rémunération », dans PERETTI J.M., ROUSSEL P. « Les rémunérations », Série Vital Roux, Ed. Vuibert, 2000, 378p.

Figure N° 02 : Les contraintes du gestionnaire



Les contraintes du gestionnaire

Des rémunérations trouvent leurs sources à la fois dans l'environnement institutionnel et dans l'exigence d'efficacité économique qui correspond généralement à la demande de sa propre hiérarchie. Plusieurs auteurs se sont attachés à montrer que les entreprises sont intéressées à coordonner l'ensemble de leurs choix organisationnels, en particulier leur politique de rémunération, avec les principaux enjeux et facteurs internes de l'organisation.¹⁰

Section 02 : les mécanismes de la rémunération

2.1 Le salaire de qualification personnelle

Le salaire à la qualification personnelle consiste à verser un premier niveau de salaire de manière inconditionnelle, à tous les citoyens en âge de la majorité civile, en se basant sur la socialisation de la richesse produite, par le biais de la cotisation sociale.

¹⁰Page 375. Ibid.

Selon cette conception de la valeur économique, chaque individu a droit à un « salaire à vie », lié à une qualification personnelle irrévocable. L'un des objectifs de cette théorie est de changer la définition commune du travail, notamment en le distinguant de la notion d'emploi

Le salaire ne serait ainsi plus lié au poste de travail, propriété de l'employeur, mais à un statut politique du producteur attaché à la personne. Permettant ainsi une reconnaissance d'une partie du PIB non marchand, comme le travail domestique, l'activité des retraités, des chômeurs, des bénévoles, des étudiants etc. toutes activités auparavant considérées comme services gratuits et non productrices de valeurs économiques¹¹

C'est donc une remise en cause profonde de la logique capitaliste concernant la relation au travail et au revenu.

D'après BERNAD FRIOT, salaire à la qualification personnelle, défini comme un salaire n'étant plus lié au marché du travail ou marché des biens et services capitalistes

ELON BERNA FRIOT, il est nécessaire d'élargir le statut réservé jusqu'ici aux fonctionnaires sous la forme de salaire socialisé, attaché à la personne et non à l'emploi, octroyé dès la majorité afin d'acter le statut de producteur à chacun ainsi que la propriété d'usage des outils de travail et que ces droits s'accompagnent de celui de participer aux instances de coordination de l'activité économique. Pour cela, il préconise la création « de deux cotisations prélevées sur La valeur ajoutée et versées, sur le modèle de la Sécurité sociale, à des caisses spécifiques : caisse de salaire et caisse d'investissement. »¹²

Le fondement de la notion de salaire à la qualification personnelle se trouve en premier lieu dans l'association de la qualification à l'individu : que l'évolution au cours de la carrière soit fonction de l'ancienneté et de la réussite à des épreuves de qualification, se traduisant dans l'attribution de grades sur le même modèle que le statut des fonctionnaires. Pour cela, le salaire ne serait plus versé par l'employeur mais par une caisse dédiée aux salaires.¹³

¹¹Page 376. (Lawler 1984, Gomez-MEJAI 1988, MILKOVICH 1988, OSTERMAN1994), cites par SIRE B. et TREMBLAY M.

¹²<http://fr.m.wikipedia.org> (Le salaire de qualification personnelle).

¹³L'enjeu des retraites, Bernard FRIOT, ED. La Dispute, 2010.

2.2 La classification et évaluation d'emploi

La classification des emplois consiste à évaluer et hiérarchiser l'ensemble des fonctions repères d'une organisation.

Comme il s'agit d'un des piliers de la Gestion des Ressources Humaines, le processus de classification des emplois doit être réalisé régulièrement afin de constituer un véritable outil de gestion et de pilotage.¹⁴

Les principaux objectifs poursuivis lors de la mise en œuvre d'une classification des emplois sont :

- La réalisation d'une cartographie complète et détaillée des emplois repères dans le but d'obtenir une vision hiérarchique et fonctionnelle précise et identifier les évolutions ou mutations à venir (apparition de nouveaux métiers, disparition de postes, etc.),
- L'identification de distorsions éventuelles dans la politique salariale, afin de prévenir ou corriger toutes les conséquences néfastes sur les collaborateurs et l'organisation,¹⁵

L'élaboration d'un système de rémunération efficace et cohérent, grâce à la mise en place d'une grille des salaires détaillées, afin d'anticiper et traiter les grandes « questions salariales » que se posent toutes les organisations : embauches, évolutions des collaborateurs / parcours professionnels, augmentations salariales, gestion des talents, etc.¹⁶

En synthèse, une classification des emplois permet, si elle est faite dans les règles de l'art et par un cabinet indépendant qui en maîtrise toutes les subtilités, de :

- Structurer la politique salariale afin de la mettre en phase avec l'organisation et ses évolutions futures,
- Déterminer les chemins d'évolutions professionnelles possibles pour chaque collaborateur,
- Identifier les évolutions structurelles futures (apparition ou disparition de nouvelles fonctions / métiers),
- Préparer et anticiper les mutations organisationnelles et adapter la politique RH en conséquence (formation, recrutement, etc.).

¹⁴Puissance du salariat, BERNAD FRIOT, Ed. La dispute, septembre 2012.

¹⁵Emanciper le travail : Entretiens avec Patrick ZECH, Bernard FRIOT, Ed. La Dispute, aout 2014.

¹⁶La condition anarchique, Frédéric L'ordon, Ed du seuil, 2018.

Le processus de classification des emplois

Depuis près de 20 ans, PEOPLE BASE CBM accompagne les organisations (entreprises, associations, fédérations, branches professionnelles) dans la mise en œuvre du processus de classification des emplois. D'une manière générale, ce processus s'articule de la manière suivante :

- Après avoir effectué un audit très opérationnel des filières et métiers existants au sein de l'entreprise, nous rédigeons (si nécessaire) pour chaque fonction une définition (ou fiche de poste) et identifions les liens fonctionnels et hiérarchiques. Ce travail de « cartographie » permet d'établir une liste précise des emplois repères.
- Ensuite nous mettons en œuvre un mécanisme de pesée des postes (ou pesée des emplois) afin d'attribuer à chaque fonction repère, un score (exprimé en nombre de points). Ce processus s'effectue dans le cadre de la mise en place de comités d'évaluation et utilise soit la méthode imposée par l'entreprise ou la branche, soit un système sur mesure ou soit encore le système WAAGE CLASSIFICATION développé par notre cabinet,
- Enfin, nous classons par filières / métiers et hiérarchisons toutes les fonctions en fonction de leur poids relatif.

Classification des emplois : nos solutions

Pour mener à bien une mission de classification des emplois ou mettre en place une méthode de pesée des postes, nous vous proposons :

- ***De réaliser l'ensemble de ces travaux sous la forme d'une mission de conseil***

Dans ce cas, nous prenons tout en charge, de l'aide à la définition du cahier des charges jusqu'à la remise du rapport final et l'accompagnement aux changements : cartographie des emplois, définition des fonctions repères, application du système de pesée (universel ou sur mesure) et production de tous les états.

- ***De mettre à disposition un logiciel dédié, incluant le développement de fonctionnalités spécifiques***

Notre cabinet a développé un logiciel WAAGE CLASSIFICATION, dédié à la mise en œuvre du processus complet de classification des emplois. Ce logiciel permet de gérer en toute

simplicité, les fonctions repères, le mécanisme de pesée des postes, la classification proprement dite (consultation d'états, création de grille de rémunérations, ...).¹⁷

2.3 L'échelle des salaires

L'échelle salariale est le quotient entre le salaire le plus élevé et le plus bas versé par une entreprise. Bien qu'il puisse également être analysé pour une économie, un secteur productif ou une entité publique.

En d'autres termes, l'échelle salariale résulte de la division de la rémunération « plafond » par le salaire le plus bas offert par une entreprise, une institution, une nation ou une activité économique.

L'échelle salariale cherche à refléter la distance entre les travailleurs les mieux payés et ceux de l'échelle la plus basse. De cette manière, les entreprises peuvent établir une politique de rémunération pour différents domaines et/ou groupes professionnels.

- **Importance de l'échelle salariale**

L'échelle salariale est importante car elle montre l'écart salarial entre les employés les plus bas et les plus élevés. Cette différence doit être justifiée non seulement par l'ancienneté dans l'organisation et les titres professionnels, mais surtout par la productivité.

En D'autres termes, ceux qui gagnent plus doivent contribuer davantage à l'entreprise. Sinon, cela générera des troubles parmi les travailleurs. Ils peuvent percevoir, par exemple, que la rémunération ne correspond pas à des compétences, mais à des décisions discrétionnaires de la direction.

En conséquence du mécontentement décrit, les employés peuvent être découragés de rester longtemps dans l'entreprise, générant une forte rotation des ressources humaines.

¹⁷<http://theses.univ-lyon2.fr> (La classification et évaluation d'emploi).

- **Modifications de l'échelle salariale**

Les échelles salariales peuvent être modifiées de deux manières :

- **Fermeture du ventilateur** : Quand les salaires les plus bas augmentent plus que les salaires les plus élevés. L'écart diminue donc.
- **Ouverture du ventilateur**: Les salaires les plus élevés augmentent dans une plus grande proportion que les salaires les plus bas. En conséquence, l'écart entre les revenus des salariés s'est creusé.

Types d'échelles salariales :

Les échelles salariales peuvent être classées en deux :

- **Fan absolu** : Il reflète la différence, globalement, entre le salaire le plus élevé et le plus bas dans une entreprise, un pays ou une activité économique (Comme nous l'avons expliqué dans les exemples de l'article).
- **Ventilateur relatif** : Lors de l'analyse de l'écart salarial au sein d'un groupe de travailleurs qui sont liés les uns aux autres. C'est, par exemple, si l'on prend comme référence uniquement la rémunération maximale et minimale que perçoivent les dirigeants d'une organisation.

Conclusion

Le système de rémunération est un levier important pour les stratégies et système de GRH

On va essayer de construire un système cohérent en phase avec les objectifs recherchés, adapté au moyen de l'entreprise, un système qui puisse faire preuve de capacité d'adaptation.

Toute entreprise cherche à avoir la politique de rémunération qui répond à la question de savoir comment mettre en place un système de rémunération qui soit suffisamment motivant pour que le salarié envie de donner le maximum.¹⁸

¹⁸ economy-pedia.com (Echelle salariale).

CHAPITRE II

La motivation au travail

Introduction

La motivation des salariés est devenue une préoccupation centrale dans le management des entreprises et des organisations en général. En effet, les enquêtes menées auprès des salariés ont montré que la motivation au travail a un effet sur la qualité du travail et sur l'efficacité des salariés.

Être motivé, c'est avoir un objectif, faire un effort pour l'atteindre et persévérer jusqu'à ce que l'objectif soit atteint.

Ce chapitre sera consacré à la définition des concepts importants tels que la motivation dans l'entreprise. Nous allons présenter la définition de la motivation selon deux auteurs puis une typologie des motivations, la satisfaction et l'impact au travail, enfin on présentera les théories basiques de la motivation.

Section 01 : les mécanismes de la motivation

1.1 Définition de la motivation dans l'entreprise

La motivation est une notion complexe à expliquer car son usage est fréquent et elle est utilisée dans de nombreux domaines. Cependant, nous nous intéresserons uniquement à la motivation de l'homme par rapport à son travail, et plus précisément la motivation dans l'entreprise.

Tout au long de ce travail de recherche nous allons retenir deux définitions de la motivation au travail, d'une part, celle proposée par Claude LEVY-LEBOYER, d'autre part, celle de Louis BERGERON.

Selon Claude LEVY-LEBOYER, auteur de nombreux ouvrages sur la motivation des individus au travail nous propose la définition suivante : «La motivation peut être décomposée en 3 étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance :

1. Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné
2. La décision, souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif ;

3. La persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre.

En d'autres termes, être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint ». ¹⁹

Louis BERGERON, auteur de Satisfaction, motivation et performance au travail définit la motivation : « comme une force intérieure, poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels, tel qu'il les perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie.»

Après avoir défini le concept de motivation au travail, nous allons maintenant aborder la typologie des motivations.

1.2 Typologie des motivations

Nous pouvons distinguer plusieurs types de motivation qui sont au nombre de quatre. Nous allons les définir en montrant pour chacune d'elle leur force et leur faiblesse.

A. La motivation finale

La motivation finale se définit comme l'énergie qu'un acteur tire du résultat qu'il vise, à raison des avantages que cette finalité pourrait lui apporter. C'est l'objectif qui est en soi intéressant et qui nourrit son effort. Autrement dit, c'est le résultat qui compte, et rien que le résultat. Ce type de motivation reflète par exemple les entreprises voulant être leader sur un marché. Cette motivation a pour avantage de donner très rapidement lieu à de bons résultats. L'acteur se concentre exclusivement sur le but à atteindre. Cependant, un acteur motivé uniquement par le résultat final encoure un risque; en effet l'inquiétude du résultat est permanente et à l'arrivée peut produire le pire. De plus, cela peut engendrer des conséquences désastreuses tant sur le plan moral, juridique que humain.

B. La motivation instrumentale

La motivation instrumentale s'intéresse davantage au savoir-faire, c'est l'art et la manière qui comptent. Le résultat étant l'expression de cette perfection technique.

¹⁹Claude LEVY-LEBOYER, la motivation dans les entreprises, Edition d'organisation, 1998.

Ce type de motivation permet donc de développer des solutions techniques originales, d'inventer de nouvelles méthodes ou des procédés originaux. Cependant la motivation instrumentale se préoccupant très peu du résultat, peut parfois amener à une lenteur du travail voire à une improductivité pouvant être très handicapante dans une structure organisationnelle.

C. La motivation de survie

La motivation de survie est la plus visible dans le monde animal, car il s'agit avant toute chose de survivre; mais cette source de motivation est également présente chez les hommes. Lorsque l'on adopte une motivation de survie on agit par nécessité. Celle-ci est utile car elle est très vive et oblige l'acteur à une grande efficacité, mais elle s'avère tout de même très stressante, brutale et parfois violente notamment en situation de guerre. Plus couramment, on rencontre ce type de comportement lorsqu'une entreprise démarre son activité; elle doit tout mettre en œuvre pour s'insérer et se maintenir sur le marché.

D. La motivation obsessionnelle

La motivation obsessionnelle peut être définie comme une motivation radicalisée. Le but est l'essentiel et en devient une obsession quotidienne. Elle conduit à tous les sacrifices, nous la trouvons par exemple chez les religieux ou les sportifs de haut niveau. Elle peut dans certain cas devenir néfaste pour soi comme pour son entourage. Il est important de rappeler que ces différentes motivations ne se retrouvent pas à l'état pur, les individus optent pour des motivations différentes en fonction de la situation dans laquelle ils se trouvent. Ainsi, c'est la rencontre des motivations de nature différente qui est source de conflit entre les individus. Par conséquent, toutes les sortes de motivation sont judicieuses dès lors que l'on sait en user, et ce, de manière équilibrée et adaptée à la situation.

1.3 La satisfaction au travail

La satisfaction au travail est un prédicateur de la performance organisationnelle. Des employés motivés effectuant un travail qui a un vrai impact augmente la valeur commerciale.

Tout le monde sait ce que peut procurer la satisfaction au travail. Il s'agit d'effectuer un travail stimulant, qui a une vraie valeur, et d'avoir la possibilité de mettre en pratique son expertise et ses idées. Lorsque les employés sont satisfaits au travail, ils donnent le meilleur d'eux-mêmes : leur engagement, leur créativité et leur meilleure analyse. Cela résulte par une augmentation des innovations dans toutes les branches de l'organisation, y compris des innovations technologiques.

La satisfaction au travail entraîne la création d'un cercle vertueux. Les gens travaillent mieux quand ils se sentent soutenus par leurs employeurs, quand ils ont les outils et les ressources nécessaires pour faire leur travail et quand ils sentent que leur opinion est valorisée. Un meilleur travail entraîne de meilleures performances relatives aux logiciels, ce qui se traduit par de meilleures performances organisationnelles.

Ce cycle d'amélioration et d'apprentissage continu est ce qui distingue les entreprises performantes des autres, leur permettant d'innover, de devancer leurs concurrents et de gagner.

Section 02 : Les théories basiques de la motivation

2.1 Les théories de l'école scientifique du travail

A. l'organisation scientifique du travail de Taylor

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

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

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

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

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

la rémunération de l'ouvrier. Le salaire au rendement permet donc la lutte contre les temps morts découlant d'une mauvaise organisation ou de la tendance spontanée des travailleurs à choisir leur propre rythme, ce que Taylor appelle la flânerie ouvrière.

Par la suite H. Ford a prolongé le Taylorisme en inventant le convoyeur mécanique c'est-à-dire le travail à la chaîne permettant de transporter le produit en cours de fabrication vers l'ouvrier. L'ouvrier se trouve alors assujéti à son poste de travail et à la cadence imposée par la vitesse de la machine. H. Ford pense également que la production doit être standardisée pour faire naître la consommation de masse, ainsi la standardisation est poussée à l'extrême permettant la production en grande série. En contrepartie, les ouvriers reçoivent un salaire supérieur aux moyennes observées dans l'industrie à l'époque, appelé le "Five Dollars Day". Cette augmentation de salaire a ainsi permis d'accroître le pouvoir d'achat des ouvriers de l'entreprise Ford. Nous pouvons constater que cette organisation scientifique du travail a permis de dégager d'importants gains de productivité pendant la période des Trente Glorieuses. Cependant ces différentes approches de l'organisation du travail ont été accusées de déshumanisation de ce dernier.

B. La théorie Z mise en avant par W. OUCHI

La théorie Z développée par W. OUCHI s'inscrit dans le prolongement de la théorie X-Y de Mac Gregor que nous verrons ultérieurement. La théorie Z identifie les idées fondamentales du Japon en matière d'organisation du travail. Selon W. OUCHI, l'Homme a besoin de s'impliquer au travail, il faut donc mobiliser le personnel, faire appel à sa créativité, à sa capacité d'innovation. Pour cela, l'entreprise doit concilier l'intérêt personnel du salarié et les intérêts économiques de l'entreprise.

En d'autres termes, cette approche privilégie le rapport liant l'individu et l'entreprise car ils échangent des biens et des services entre eux.

Ainsi, cette théorie identifie trois types de mécanismes à adopter pour un échange concluant entre l'individu et l'entreprise:

1. Le mécanisme de marché avec la formation d'un contrat reposant sur le prix.
2. Le mécanisme bureaucratique ayant pour objectif la création d'un rapport hiérarchique par contrat formel prévoyant des formes de contrôle.

3. Le mécanisme de clan directement inspiré des entreprises japonaises, visant à assurer la convergence entre les intérêts de l'individu et celui de l'entreprise par une culture commune.

Selon W. OUCHI, ces principes de gestion pourraient être adoptés dans les entreprises occidentales.

Nous allons maintenant nous intéresser plus particulièrement aux théories développées par l'Ecole des Relations Humaines.

2_2 Les théories de l'Ecole des Relations Humaines

A. Les théories du contenu

Une des questions de base qui a animé les recherches sur la motivation, est celle de son contenu. De quoi est-elle faite ? Qu'est ce qui motive les individus ? Il s'agit ici de questions qui sont à la base de l'intérêt pour la motivation. Nous allons ainsi nous intéresser aux différents travaux qui constituent les théories dites du contenu.

1. La théorie de l'Homme social selon E. Mayo

E. Mayo est un sociologue et psychologue australien à l'origine du mouvement des relations humaines. Il est d'ailleurs considéré comme l'un des pères fondateurs de la sociologie du travail. E. Mayo a voulu compléter l'hypothèse taylorienne qui ne prenait en compte que les techniques et les conditions matérielles du travail pour améliorer la productivité, au prix d'un isolement du travailleur. Il a étudié l'impact de l'ajout de certains avantages pour les employés dans le cadre taylorien (salaires corrects, environnement de travail, horaires, sentiment de sécurité sur son lieu de travail, sécurité de l'emploi, etc.). De ses expérimentations, il a déduit l'importance du climat psychologique sur le comportement et la performance des travailleurs.

L'une de ses expériences la plus connue est sans doute l'expérience de Hawthorne menée en 1930, dans l'usine Western Electric près de Chicago.

L'usine Hawthorne, constituée de plusieurs ateliers occupant une main d'œuvre ouvrière principalement féminine, assemblaient des circuits électriques destinés à des appareils de radio.

E. Mayo décida de constituer un groupe test dans un atelier à part afin de vérifier en quoi les modifications des conditions de travail pouvaient influencer sur la productivité du travail des

exécutants. Un autre atelier dans lequel les conditions de travail n'étaient pas modifiées servait de groupe témoin.

Mayo vérifia que l'amélioration des conditions matérielles de travail, l'éclairage en particulier, faisait croître la productivité. Mais il s'aperçut aussi, paradoxalement, que la suppression de ces améliorations (allongement des horaires, interdiction de parler pendant le travail, etc.) ne faisait pas baisser la productivité. D'autre part, E. Mayo et son équipe constatèrent que la productivité des ouvrières dans l'atelier témoin avait, contre toute attente, tendance à s'accroître sans qu'aucune amélioration des conditions n'ait pu l'expliquer.

Par conséquent, cette étude a permis de montrer que les ouvriers travaillent mieux quand on s'occupe d'eux. En effet, durant l'expérience, les employées de la Western Electric, flattées d'être l'objet d'études, avaient sympathisé avec les chercheurs de l'équipe d'E. Mayo. Ils en conclurent que l'estime de soi, la cohésion étaient plus importantes pour la productivité que l'état matériel de l'environnement de travail.

2. La théorie de la hiérarchisation des besoins : la pyramide des besoins

A. MASLOW, dans son ouvrage intitulé A THEORY OF HUMAN Motivation paru en 1943, expose sa théorie de la motivation. Dans cet ouvrage, il y schématise la pyramide des besoins à partir d'observations réalisées dans les années 1940.

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

Les besoins physiologiques : Ces besoins sont directement liés à la survie des individus ou de l'espèce. Ce sont typiquement des besoins concrets comme manger, se vêtir, se nourrir, dormir...

Les besoins de sécurité : Ce type de besoin consiste à se protéger contre les différents dangers qui nous menacent. Il s'agit donc de la protection de soi au niveau physique mais également moral.²⁰

Les besoins sociaux d'appartenance à un groupe : Ce besoin révèle la dimension sociale de l'individu qui a besoin de se sentir accepté par les groupes dans lesquels il vit (famille, travail, association, ...). L'individu se définissant ainsi par rapport à ses relations. Il a donc besoin de s'intégrer à un groupe, être reconnu et être estimé par ce groupe.

²⁰Etienne SERUPIA SEMUHOZA, Théories de la motivation au travail, Edition l'harmattan, 2009

Les besoins d'estime, de respect et de confiance : Celui-ci prolonge le besoin d'appartenance à un groupe. L'individu souhaite être reconnu en tant qu'entité propre au sein des groupes auxquels il appartient.

Les besoins de développement personnel : Selon MASLOW, ce besoin est le sommet des aspirations humaines, l'homme a besoin de s'épanouir, de s'accomplir personnellement et de rechercher le meilleur de soi. Il vise à sortir d'une condition purement matérielle pour atteindre l'épanouissement.²¹

²¹Etienne SERUPIA SEMUHOZA, Théories de la motivation au travail, Edition l'harmattan, 2009

Nous pouvons schématiser la pyramide des besoins de MASLOW de la manière suivante :

Figure N°03 : La pyramide des besoins



Source : <http://www.scribbr.fr/méthodologie/pyramide-de-MASLOW>

Grâce à cette pyramide de hiérarchie des besoins, MASLOW démontre donc scientifiquement que, pour motiver l'homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation du travail, de procéder à un enrichissement des tâches qui rend le travail plus intéressant et valorisant.

3 .La théorie des facteurs d'hygiène et de motivation de H. Herzberg

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

Les facteurs d'hygiène sont liés directement à l'environnement du travail en termes de salaires, d'œuvres sociales, de système d'information, de communication ou encore l'ambiance de travail. (Bruit, chaleur...).

Les facteurs relatifs au contenu du travail en termes de motivation, d'autonomie, de responsabilité et d'évolution professionnelle. Ces facteurs relèvent de l'épanouissement de l'individu.

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

4. La théorie X-Y de Mac Gregor

Les théories X et Y sont des théories développées dans les années 1960 par Douglas McGregor utilisées en ressources humaines et en comportement organisationnel. Ces deux théories sont issues d'observations empiriques et s'opposent entre elles.

D'une part la théorie X considère que naturellement, l'être humain n'aime pas le travail et l'évitera s'il le peut. Selon cette théorie, les individus n'aiment pas les responsabilités et désirent la sécurité avant tout. Ainsi du fait de leur aversion à l'égard du travail, la plupart des individus doivent être contrôlés, voire menacés, afin qu'ils travaillent suffisamment. Ainsi, les travailleurs ne fournissent l'effort attendu que sous la contrainte ou contre une récompense attendue comme le salaire par exemple.

Par conséquent, cette théorie induit un cercle vicieux dans lequel l'organisation est construite sur des règles strictes et des contrôles sévères. Les employés s'adaptent en choisissant de travailler au minimum, et en ayant une attitude passive. Ils fuient alors les responsabilités puisque le système est répressif, et donc non sécurisant pour les prises de risque.

Cette théorie conforte les dirigeants dans leurs convictions, ce qui les incite à renforcer les règles et les contrôles. En d'autres termes la théorie X est un type de management assez autoritaire, souvent mal supporté par les salariés augmentant l'aversion du travail.

D'autre part la théorie Y considère que l'Homme cherche dans le travail une certaine satisfaction, mais également à améliorer ses résultats et à avoir des responsabilités au sein de son entreprise. Cette théorie montre également que l'individu cherche à adhérer aux objectifs de l'entreprise ainsi que développer sa créativité.

Le contrôle et la punition ne sont pas les seules façons de faire travailler les personnes. L'individu est capable de se réaliser si on l'associe aux buts de l'organisation. Ainsi, si le travail d'un individu lui apporte satisfaction, alors l'engagement envers l'organisation s'améliorera.

Par conséquent, cette théorie induit un véritable cercle vertueux dans lequel l'organisation est construite autour de principes de confiance, de délégation et d'autocontrôle. Les employés utilisent cette liberté supplémentaire pour mieux s'impliquer dans le travail. Ils prennent alors des initiatives, acceptent les responsabilités et vont même jusqu'à les rechercher.

Ceci conforte les dirigeants dans leurs convictions, ce qui les incite à maintenir la confiance, la délégation et l'autocontrôle. Cependant il y règne un climat peu sécurisant, où il y a beaucoup de stress de la part des employés.

En d'autres termes la théorie Y fait référence à un type de management participatif. Selon Mc Gregor, le travail n'est donc pas forcément désagréable pour l'Homme, ainsi les entreprises doivent considérer que l'Homme est capable de prendre des initiatives, de se fixer des objectifs et de prendre des responsabilités.

Après nous être intéressés aux théories dites du contenu, nous allons maintenant aborder les différentes théories dites du processus.

B. Les théories du processus

Contrairement aux théories du contenu, les théories du processus ne recherchent pas à comprendre ce qu'est la motivation ou de quoi est-elle faite, mais s'interrogent sur son fonctionnement. Ce n'est plus le pourquoi qui est la question centrale mais le comment. Ainsi, nous allons étudier les différents apports des chercheurs qui constituent les théories dites du processus.

1_ La théorie du système V.I.E.

La théorie du système V.I.E. ou encore appelée la théorie des attentes a été particulièrement étudiée par Vroom, Porter et Lawler en 1964. Le système V.I.E. prend en compte trois paramètres importants jouant un rôle essentiel dans le processus de motivation. Il s'agit de la valence, l'instrumentalité et l'expectation.

Ce postulat repose sur le principe que tout comportement motivé est un choix, bâti selon certaines probabilités d'atteindre des récompenses souhaitées. Chaque individu aura tendance à entreprendre une action à partir du moment où il la perçoit comme susceptible de lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés et notamment les récompenses qu'il attend. Dès à présent, nous allons détailler chacun des paramètres de ce système.

L'instrumentalité : (l'utilité)

C'est la probabilité pour l'individu qu'un effort soit ou non suivi d'une récompense. Pour cela deux conditions sont nécessaires :

- Il faut que l'individu voit un lien entre le travail accompli et les récompenses qu'il pourra en obtenir (argent, sécurité, reconnaissance...)

- Il faut que l'individu puisse évaluer que la performance à accomplir lui permettra d'obtenir les récompenses qu'il souhaite.

A partir de ce moment, la motivation sera fonction de l'efficacité perçue entre telle action à entreprendre et telle récompense.

Le niveau d'expectation : (le niveau d'attente)

C'est l'attente par rapport aux efforts que l'on se pense capable d'effectuer, c'est-à-dire les chances de réussite que l'on s'attribue compte tenu de nos propres capacités. En d'autres termes,

chaque travailleur va apprécier ses chances d'atteindre l'objectif proposé, en évaluant sa capacité à effectuer le travail demandé.

A partir de là, si l'auto-évaluation qu'il effectue est négative ou insuffisante, la motivation sera nulle.

La valence : (valeur)

C'est la valeur subjective de la récompense. C'est à dire qu'il ne suffit pas que les récompenses soient clairement perçues, il faut que l'individu souhaite réellement les obtenir, qu'elles aient de la valeur pour lui.

Bien sûr, les résultats de son travail auront d'autant plus de valeur pour l'individu qu'ils seront proches de ses besoins ou de ses désirs du moment. Cependant, si la récompense attachée à la performance n'a pas une valeur suffisante aux yeux de l'individu, la motivation sera nulle.

Pour que ces trois notions forment un système, pour que la motivation fonctionne en tant que processus, il faut que ces trois paramètres fonctionnent ensemble car si l'un des facteurs est absent ou nul, c'est l'ensemble de la motivation qui sera nulle. On peut montrer cette condition sous forme d'équation telle que : $Motivation = V \times I \times E$

2. La théorie de l'équité de J.S. Adams

La théorie de l'équité a été développée par J.S. Adams dans les années 1960. Elle constitue un élément très important dans le processus de la motivation. Selon J.S. Adams un individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution de son travail (« OUTCOMES ») est en ligne avec sa contribution (« inputs »).

La rétribution peut être d'ordre financière (rémunération, primes...) ou non (reconnaissance, fierté, sécurité de l'emploi, promotion...).

La contribution se fait par le biais non seulement du travail fourni mais aussi par d'autres biais tels que la compétence, les aptitudes personnelles, la confiance dans le chef...

La justice et l'équité perçues proviennent aussi de la comparaison que fait l'individu entre sa contribution et sa rétribution personnelles et celles de ses collègues ou de salariés d'autres entreprises. Si l'individu juge que, à contribution égale, un de ses collègues reçoit une rétribution supérieure, cela est facteur de démotivation. De même, s'il juge qu'un collègue reçoit une

rétribution équivalente à la sienne alors que la contribution du collègue est inférieure, il sera enclin à se démotiver. D'ailleurs de nombreuses recherches ont clairement démontré ce point. En effet des expériences ont été menées avec des groupes de sujets effectuant un travail similaire mais dans des conditions de rémunération différentes : Un groupe payé normalement, un groupe surpayé et un groupe sous-payé. Ces recherches ont permis de mettre en évidence ce mécanisme de réajustement, le groupe sous-payé a ralenti son travail alors que le groupe surpayé l'a accéléré. On voit donc bien que dans chaque situation, les sujets s'efforcent de se comporter d'une manière qui leur paraît juste, compte tenu des informations qu'ils possèdent sur le travail et sur la rémunération des autres.

3. La théorie de la fixation des objectifs de Locke

La théorie de la fixation des objectifs a été développée par Locke en 1968. Locke a démontré qu'un individu est motivé lorsqu'on lui fixe des objectifs clairs et qu'on lui fournit un retour (feedback) approprié sur sa capacité à les atteindre. Le fait de travailler pour atteindre un objectif est une source majeure de motivation, mais cela aussi permet d'améliorer les performances de l'individu : des objectifs bien définis et difficiles à atteindre conduisent à une meilleure performance que des objectifs vagues ou aisés à atteindre. L'individu est stimulé par la recherche d'un accomplissement. Il a le sentiment de développer ainsi ses capacités professionnelles.

Par la suite Locke a travaillé avec Latham en 1990. Ils ont précisé les conditions pour qu'un objectif soit motivant pour le salarié.²²

La fixation d'un objectif doit remplir plusieurs conditions qui sont les suivantes :

CLARTE: Les objectifs doivent être clairs et mesurables.

CHALLENGE: L'objectif doit représenter un challenge, une forme de difficulté, pour que l'individu anticipe le sentiment d'accomplissement qu'il retirera de l'atteinte de cet objectif. La motivation est renforcée lorsque l'individu comprend la signification de l'atteinte de l'objectif.

ENGAGEMENT: Il est plus probable qu'un individu déploie des efforts pour atteindre un objectif s'il est convaincu de la pertinence de ce dernier. L'individu sera particulièrement engagé à atteindre l'objectif s'il a participé à le fixer. Le management participatif se base sur cette idée : l'individu doit être impliqué dans la prise de décision.

²²Bernard DIRIDOLLOU, *Manager son équipe au quotidien*, Edition EYROLLES (4^{ème} édition), 2007.

Feedback : Il doit être régulier et approprié, c'est indispensable pour maintenir la motivation des salariés. Il permet de renforcer les comportements performants.

Locke a également montré que les objectifs devaient être S.M.A.R.T. pour que les salariés soient motivés. En d'autres termes, les objectifs doivent répondre à plusieurs conditions telles que :

S : Simple

M : Mesurable

A : Acceptable

R : Réalisable

T : défini dans le Temps

Conditions de réussite de motivation des salariés dans leur travail.

Conclusion

La motivation concerne l'individu, mais l'organisation doit également s'en mêler. Sans chercher à réinventer la roue, pourquoi ne pas demander à nos employés, par l'entremise d'une enquête, ce qui les motive et même, ce qui les inciterait à accepter un nouvel emploi ailleurs ? Les résultats obtenus pourraient devenir les caractéristiques d'un travail qui suscite la motivation pour chacun des individus.²³

²³Laura Mucha. La motivation des salariés et la performance dans les entreprises. Gestion et management. 2010. Dumas-00542732.

CHAPITRE III

L'influence du système de Rémunération sur la motivation au sein de L'EPB

Section 01 :Présentation de l'organisme d'accueil

Le port de Bejaia joue un rôle très important dans les transactions internationales vu sa place et sa position géographique.

Aujourd'hui, il est classé 1er port d'Algérie en marchandises générales et 3^{ème} port pétrolier. Il est également le 1^{er} port du bassin méditerranéen à avoir obtenu, en 2000, la certification ISO 9001.2000 pour l'ensemble de ses prestations, et à avoir ainsi installé un système de management de la qualité. Cela constitue une étape dans le processus d'amélioration continue de ses prestations au grand bénéfice de ses clients. L'Entreprise Portuaire a connu d'autres succès depuis, elle est notamment certifiée à la Norme ISO 14001 :2004 et au référentiel OHSAS 18001 :2007, respectivement pour l'environnement et l'hygiène et sécurité au travail.

Historique

Bejaia, une ville, un port,

Au cœur de l'espace méditerranéen, la ville de Bejaia possède de nombreux sites naturels et vestiges historiques datant de plus de 10 000 ans, ainsi que de nombreux sites archéologiques recelant des objets d'origine remontant à l'époque néolithique.

Bejaia joua un grand rôle dans la transmission du savoir dans le bassin méditerranéen, grâce au dynamisme de son port, la sécurité de la région, la bonne politique et les avantages douaniers. Bougie a su attirer beaucoup de puissants marchands.

La Salade romaine devient un port d'embarquement de blé du grenier de Rome, ce n'est qu'au XI^{ème} siècle, que BGAIETH, devenue En NACERIA, pris une place très importante dans le monde de l'époque ; le port de Bejaia devient l'un des plus importants de la méditerranée.

La réalisation des ouvrages actuels débuta en 1834, elle fut achevée en 1987. C'est en 1960 qu'a été chargé le premier pétrolier d'Algérie.

Le port de Bejaia aujourd'hui est réputé mixte ; hydrocarbures et marchandises générales y sont traitées. L'aménagement moderne des superstructures, le développement des infrastructures, l'utilisation de moyens de manutention et de techniques adaptés à l'évolution de la technologie des navires et enfin ses outils de gestion moderne, ont fait évoluer le Port de Bejaia depuis le milieu des années 1990 pour être classé aujourd'hui second port d'Algérie.

Historique de création de l'EPB

Le décret n°82-285 du 14 Août 1982 publié dans le journal officiel n° 33 porta création de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa ; entreprise socialiste à caractère économique ; conformément aux principes de la charte de l'organisation des entreprises, aux dispositions de l'ordonnance n° 71-74 du 16 Novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises et les textes pris pour son application à l'endroit des ports maritimes.

L'entreprise, réputée commerçante dans ses relations avec les tiers, fut régie par la législation en vigueur et soumise aux règles édictées par le sus mentionné décret.

Pour accomplir ses missions, l'entreprise est substituée à l'Office National des Ports (ONP), à la Société Nationale de Manutention (SO.NA.MA) et pour partie à la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation (C.N.A.N).

Elle fut dotée par l'Etat, du patrimoine, des activités, des structures et des moyens détenus par l'ONP, la SO.NA.MA et de l'activité Remorquage, précédemment dévolue à la CNAN, ainsi que des personnels liés à la gestion et au fonctionnement de celles-ci.

En exécution des lois n° 88.01, 88.03 et 88.04 du 02 Janvier 1988 s'inscrivant dans le cadre des réformes économiques et portant sur l'autonomie des entreprises, et suivant les prescriptions des décrets n°88.101 du 16 Mai 1988, n°88.199 du 21 Juin 1988 et n°88.177 du 28 Septembre 1988.

L'Entreprise Portuaire de Bejaïa ; entreprise socialiste ; est transformée en Entreprise Publique Economique, Société par Actions (E.P.E-S.P.A) depuis le 15 Février 1989.

Situation géographique

Le Port de Bejaia jouit d'une situation géographique privilégiée. Bien protégé naturellement, sa rade est l'une des plus sûres de la rive sud de la méditerranée. Son positionnement au cœur de la méditerranée occidentale et au centre de la côte algérienne lui confère d'importants atouts et une place privilégiée sur les routes maritimes, où il a su y capter un important trafic.

Le port de Bejaïa, est délimité par :

- Au nord par la route nationale N°9.
- Au sud par les jetées de fermeture et du large sur une largeur de 2 750m.
- A l'est par la jetée Est.

- A l'ouest par la zone industrielle de Bejaia.

❖ **Mouillage**

❖ **Accès au Port**

❖ **Bassins du Port**

Liaisons terrestres (routes et ferroviaires).

Bejaïa est desservie par plusieurs routes nationales. : la route nationale N°9 (route de Sétif), et la route nationale N°24 (route de Bejaïa), qui traverse la vallée de la Soummam, BOUIRA, puis Alger à l'ouest, ou BORDJ BOUARERIDJ à l'est. Un projet d'autoroute est en cours de réalisation pour désengorger la route de Bejaia, axe principal entre la capitale et l'Est du pays, et permettre de relier la ville et son port, l'un des plus importants d'Algérie, à l'autoroute Est Ouest algérienne.

Bejaia possède une gare ferroviaire, terminus de la ligne Béni Mansour - Bejaia, créée en 1889. L'interconnexion, à Beni Mansour, avec la ligne Alger - Skikda, permet l'accès à l'ensemble du réseau ferroviaire algérien par des liaisons directes à la capitale algérienne, à l'ouest, et à Sétif, au sud-est.

Missions et activités de l'EPB

❖ **Ses Missions**

La principale mission du port c'est d'assurer le transit des marchandises et des passagers dans les meilleures conditions de sécurité, de coût et de délai.

La gestion, l'exploitation et le développement du domaine portuaire sont les principales missions de l'EPB, c'est dans le but de promouvoir les échanges extérieurs du pays. Elle se doit d'assumer la police et la sécurité au sein du port.

Elle est chargée des travaux d'entretien, d'aménagement, de renouvellement et de création d'infrastructures.

L'EPB assure également des prestations à caractère commercial, à savoir ; le remorquage, la manutention et l'acconage.

❖ **Ses Activités**

Les principales activités de l'entreprise sont :

- L'exploitation de l'outillage et des installations portuaires.
- L'exécution des travaux d'entretien, d'aménagement et de renouvellement de la super structure portuaire.
- L'exercice du monopole des opérations d'acconage et de manutention portuaire.
- L'exercice du monopole des opérations de remorquage, de pilotage et d'amarrage.
- La police et la sécurité portuaire dans la limite géographique du domaine public portuaire

Les services :

1- L'acheminement des navires de la rade vers le quai.

2- Le remorquage.

3- Le pilotage.

4- Le lamanage.

5- Les opérations de manutention et d'acconage pour les marchandises.

Source : document interne de l'EPB.

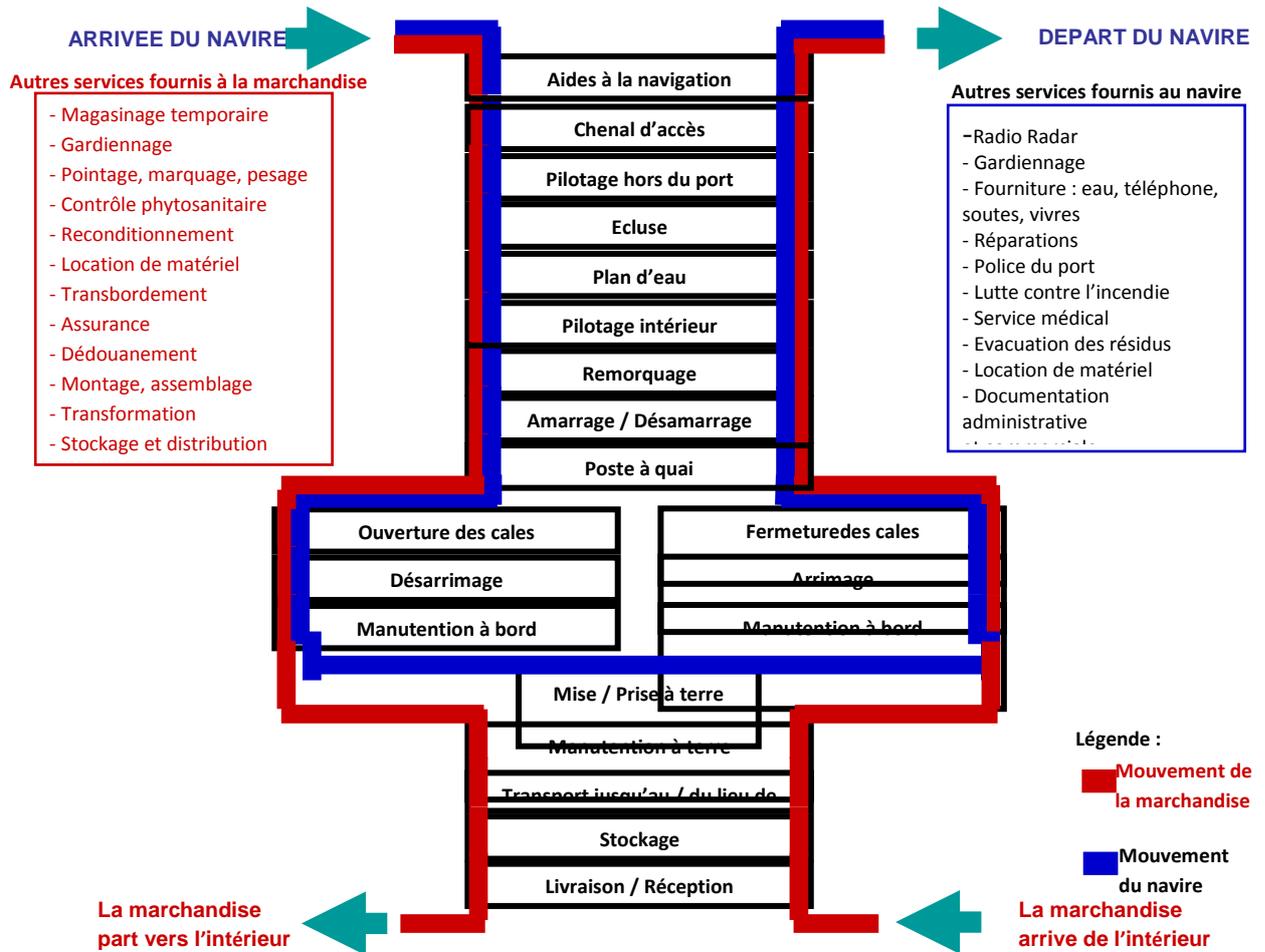


Figure N°04 : Missions et activités de L'EPB

Présentation des différentes structures de l'EPB

L'EPB est organisée selon des directions fonctionnelles et opérationnelles :

DIRECTION GENERALE (DG) :

Elle est chargée de concevoir, coordonner et contrôler les actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise.

1. Direction du Système de Contrôle Interne (DSCI) :

- Aider l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant ses processus de management des risques et de gouvernance de l'entreprise ;
- Evaluer le dispositif de contrôle interne de l'entreprise ;
- Apporter des conseils et de l'assistance pour améliorer les activités ;
- Donner une assurance à l'entreprise sur le degré de maîtrise de ses opérations ; Proposer des pistes d'amélioration ;
- Elaborer les tableaux de bord de gestion qui répondent aux objectifs fixés par la Direction Générale ;
- Analyser les écarts et l'interprétation des résultats liés aux différentes activités ;
- Elaborer les rapports de gestion ;
- Contribuer dans des actions de sensibilisation et de formation à la prévention des risques de pollution, à la protection de l'environnement, la santé des travailleurs et à l'intervention d'urgence.
- Assurer le suivi et la traçabilité du patrimoine de l'entreprise (Suivi de l'existence réelle);

2. Département Marketing :

- Définir des objectifs et de la stratégie de l'action commerciale de l'entreprise, ainsi que les principes fondamentaux d'une politique marketing, en accord avec la Direction Générale et avec la stratégie de développement de l'entreprise.
- Définition une politique de pricing pour l'ensemble des prestations, permettant à l'entreprise d'être compétitive et rentable.
- Définir une stratégie et d'une politique de communication (interne et externe), en accord avec la stratégie de développement de l'entreprise.
- Analyser des caractéristiques et l'évolution du marché.

3. Département des Affaires Juridiques : qui est chargé de :

- Assurer le suivi de l'évolution de la législation et de la jurisprudence ;
- Assurer la gestion des litiges liés à toutes les activités de l'entreprise ;
- Assurer la présentation de l'entreprise devant toutes les instances judiciaires et administratives ;
- Mettre en place des couvertures d'assurance du patrimoine et responsabilités civiles de l'entreprise.
- Assurer la veille juridique et le recensement des textes réglementaires relatifs à l'activité de l'entreprise ainsi que leur diffusion.

4. Cellule Projet Exploitation des Activités Commerciales :

- Coordonne et assure le contact avec les différentes interfaces du projet de mise en exploitation commerciale des espaces commerciaux de la gare maritime.
- Participe à l'élaboration des procédures de gestion de la future activité.
- Participe aux réflexions liées à la vision stratégique aux fins de la mise en exploitation des espaces commerciaux de la gare maritime.
- Participe aux différentes écritures administratives du projet (Courrier, convention, cahier des charges ...).
- Accompagne le projet dans le suivi budgétaire et le reporting.

I.DIRECTION GENERALE ADJOINTE (DGA) :

1. DIRECTION FINANCES ET COMPTABILITE (DFC) :

Elle est chargée de :

- La tenue de la comptabilité.
- La gestion de la trésorerie (dépenses, recettes et placements).
- La tenue des inventaires.
- Le contrôle de gestion (comptabilité analytique et contrôle budgétaire).

2. DIRECTION RESSOURCES HUMAINES (DRH) :

Elle est chargée de prévoir, d'organiser et d'exécuter toutes les actions liées à la gestion des ressources humaines en veillant à l'application rigoureuse des lois et règlement sociaux. Elle assure les tâches suivantes :

- La mise en œuvre de la politique de rémunération, de recrutement et de la formation du personnel.
- La gestion des carrières du personnel.
- La gestion des moyens généraux (achats courants, parc autos, missions, ...etc.).
- La médecine du travail et les prestations sociales.
- La mise en œuvre, le maintien et l'amélioration continue du Système de Management Intégré (plans projets et indicateurs de mesure).
- L'animation et la coordination de toutes les activités des structures dans le domaine QHSE.
- La Contribution active à l'instauration et au développement d'une culture HSE au sein de l'entreprise et de la communauté portuaire.

3. DIRECTION ACHATS (DA) :

La mission principale de la direction est de satisfaire les besoins des clients internes, en obtenant la meilleure performance des fournisseurs (Qualité / Coût / Délais / Services) et en optimisant les coûts complets.

Les objectifs de la fonction « achats » sont les suivants :

- La négociation du prix d'achat des prestations courantes.
- L'augmentation de la qualité des produits.
- La pérennisation des relations avec les fournisseurs pour augmenter la sécurité.

L'approvisionnement a pour but de répondre aux besoins de l'entreprise en matière de produits ou de services nécessaires à son fonctionnement. Il consiste à acheter, au bon moment et au meilleur prix, les quantités nécessaires de produits de qualité à des fournisseurs qui respecteront les délais.

La gestion des stocks :

- Gérer et optimiser la gestion des stocks (entrées et sorties des marchandises) pour minimiser le niveau de stocks sans risquer la rupture ;

- Concevoir et coordonner l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement dans les délais impartis ;
- Mettre en place le stockage des produits (surface, rangement, rotation des produits) en fonction des services et de la demande des clients ;
- Superviser le traitement des commandes en veillant au respect des coûts et des délais ;
- Réaliser et aménager l'endroit impartit au stockage de la marchandise dans un souci de repérage et d'accès rapides aux produits les plus demandés par ces clients ;
- Définir et mettre en œuvre le plan d'approvisionnement, assurer les commandes, la réception, le stockage, la préparation et la distribution des marchandises et des produits nécessaires aux utilisateurs, en optimisant les stocks ;
- Eviter tout excès de stockage en gardant une marge de manœuvre pour ne pas être en rupture de stock d'un produit tout en garantissant la disponibilité permanente des marchandises.

4. DIRECTION DIGITALISATION ET NUMERIQUE (DDN) :

- La réalisation du schéma directeur par la conduite des projets d'informatisation en veillant à la cohérence fonctionnelle et technique ainsi qu'à la qualité et la sécurité des systèmes d'information.
- La mise en œuvre des systèmes d'information à la fois flexibles et fiables ;
- Le management des évolutions des systèmes d'information et des projets informatiques ;
- L'excellence opérationnelle et l'optimisation des fonctions de soutien de la direction.

5. DIRECTION EXPLOITATION (DE) :

Elle est chargée de prévoir, organiser, coordonner et contrôler l'ensemble des actions de manutention et d'aconage liées à l'exploitation du port. Elle abrite les départements suivants :

- **Manutention :** Qui comprend les opérations d'embarquement, d'arrimage, de désarrimage et de débarquement de marchandises, ainsi que les opérations de mise et de reprise des marchandises sous hangar, sur terreplein et magasins. La manutention est assurée par un personnel formé dans le domaine. Elle est opérationnelle de jour comme de nuit, répartie en deux *shifts* (*période de travail d'une équipe*) de 6h à 19h avec un

troisième *shift* opérationnel qui s'étale entre 19h et 01h du matin. Pour cas exceptionnels, ce dernier peut s'étaler jusqu'à 7h du matin.

▪ **Acconage :**

❖ **Pour les marchandises :**

- La réception des marchandises.
- Le transfert vers les aires d'entreposage des marchandises.
- La préservation ou la garde des marchandises sur terre-plein ou hangar.
- Marquage des lots de marchandises.
- Livraison aux clients.

❖ **Pour le service :**

- Rassembler toutes les informations relatives à l'évaluation du traitement des navires à quai et l'estimation de leur temps de sortie ainsi que la disponibilité des terres pleins, et hangars pour le stockage.
- Participer lors de la Conférence de Placement des Navires (CPN) aux décisions d'entrée des navires et recueillir les commandes des clients (équipes et engins) pour le traitement de leurs navires.

❖ **Zones logistiques extra portuaires :**

- Rapprocher la marchandise du client final.
- Décongestionner les surfaces dans l'enceinte portuaire.
- Réduire les temps d'attente en rade des navires dus au manque d'espace d'entreposage, et réduire ainsi les surestaries.
- Développer le transfert de masse des marchandises par voie ferroviaire.
- Réduire les congestions sur les routes et réduire l'émission de gaz polluants.

6. DIRECTION MAINTENANCE (DM) :

Les principaux métiers sont :

❖ **Maintenance Engins :**

- L'approvisionnement en pièces de rechanges ;
- La maintenance des équipements ;
- La planification des affectations.

❖ **Maintenance navale :**

- la maintenance des remorqueurs.

7. DIRECTION DOMAINE ET DEVELOPPEMENT (DDD) : A pour tâches :

- Amodiation et location de terre pleins, hangar, bureaux, immeubles, installations et terrains à usage industriel ou commercial.
- Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.
- Pesage des marchandises (pont bascule).
- Avitaillement des navires en eau potable.
- Organiser, superviser et mettre à disposition les ressources nécessaires pour le traitement des voyageurs (Passagers/Auto passagers- Arrivées/Départ).
- Elaborer les procédures de gestion et la documentation nécessaires à l'exploitation du parking à étages, du centre commercial, de l'espace polyvalent et des diverses occupations à usage commercial et administratif de la gare maritime.
- Arrêter et mettre en œuvre les actions nécessaires pour l'élaboration de l'étude d'aménagement, la réalisation des travaux et la mise en exploitation commerciale du centre commercial et de l'espace polyvalent.
- Assurer l'entretien et maintenance des différentes installations et équipements de toute la gare maritime, soit par l'élaboration et le suivi des relations contractuelles et conventionnelles ou par les moyens propres de l'entreprise.
- Organiser et déployer les diligences nécessaires pour assurer des activités d'animation commerciale et promotionnelle au sein du centre commercial et de l'espace polyvalent.

8. DIRECTION CAPITAINERIE (DC) :

Elle est chargée de la sécurité portuaire, ainsi que de la bonne régulation des mouvements des navires, et la garantie de sauvegarde des ouvrages portuaires.

Elle assure également les fonctions suivantes :

- **Remorquage** : cette activité consiste essentiellement à remorquer les navires entrants et sortants.

Les prestations sont :

- Le Remorquage portuaire.
- Le Remorquage hauturier (haute mer).
- Le Sauvetage en mer.

- **Pilotage** : La mise à disposition d'un pilote pour assister ou guider le commandant du navire dans les manœuvres d'entrée, de sortie. Cette activité s'accompagne généralement de pilotins, de canots et de remorqueurs.
- **Amarrage** : Cette appellation englobe l'amarrage et le désamarrage d'un navire. L'amarrage consiste à attacher et fixer le navire à quai une fois accosté pour le sécuriser. Cette opération se fait à l'aide d'un cordage spécifique du navire.
- **Accostage** : Le port met à la disposition de ces clients des quais d'accostage en fonction des caractéristiques techniques du navire à recevoir.

Les infrastructures et les équipements

▪ Les infrastructures portuaires :

- Trois postes spécialisés peuvent recevoir des pétroliers allant jusqu'à 260m LHT avec un tirant d'eau maximum de 12,8 m.
- 19 postes à quai d'un tirant d'eau maximum 11,50 pour les navires transporteurs de marchandises divers, d'essences de vrac liquides ou solides, de colis de conteneurs de passages, véhicules ou animaux vivant.
- 01 poste à quai RO/RO pour la réception des navires rouliers et les car-ferries
- 01 poste spécialisé gazier / huilier
- Port de pêche abritant des chalutiers et des petits métiers.
- Mini port de plaisance.
- Dock flottant pour la réparation navale d'une capacité de 15000 tonnes.

▪ Les principaux équipements :

- Des grues mobiles sur roues de 40 à 90 tonnes de capacité.
- Des grues de quais de 15 à 80 tonnes de capacité.
- Des pelles mécaniques utilisables dans les cales des céréaliers.
- Deux ponts-bascules pour camions et wagons, d'une capacité de 60 à 100 tonnes.
- Des bennes preneuses.
- Des chariots élévateurs à 2,5 à 28 tonnes de capacité de levage.
- Steak-ers de 36 à 45 tonnes pour le traitement des conteneurs.
- Tracteurs RORO et remorques.
- Equipement de lutte anti-pollution (barrage anti-pollution d'une largeur de 900m, dispersant marin, laboratoire spécialisé.....etc.).
- Pompes à grains (250 tonnes/heure).

Marché et Hinterland :

L'hinterland direct du port de Bejaia, qui s'étend sur un rayon de 250 Km, compte un peu plus de 12 millions d'habitants, répartis sur 10 wilayas ou départements. C'est la zone la plus dense en matière de branches d'activités économiques, tant industrielles que commerciales, et plusieurs projets d'envergures nationales sont en cours de réalisation ou projetées dans le cadre d'un plan national global de développement.

L'hinterland segmenté en trois zones principales, la zone de l'Algérois, la zone des Hauts plateaux et la zone de la SOUMMAM, compte plusieurs zones industrielles et zones d'activité dont les plus importantes sont : les zones de ROUIBA, REGHAIA et Corso dans le segment de l'Algérois, les zones industrielles de Sétif, El- Eulma, M'SILA et BORDJ BOU ARRERIDJ dans le segment des hauts plateaux et les zones industrielles d'AKBOU, d'El KSEUR, et de Bejaia dans le segment de la SOUMMAM.

L'espace portuaire est structuré autour d'éléments d'envergure : infrastructures portuaires (terminaux, quais, infrastructures industrielles), stockage, énergie, tissu industriel et zones à vocation d'accueil d'entreprises industrielles (CEVITAL, OAIC, COGB,...).

Les critères de segmentation du marché du port sont les suivants :

- Typologie Produit.
- Typologie Client.
- Zone géographique
- ***TYPOLOGIE PRODUIT***

Deux segments sont identifiés :

1. Selon la nature de la marchandise :

Différents types de marchandises transitent par le port de Bejaia, la diversité de ces produits implique nécessairement une adaptation des moyens d'exploitation pour répondre aux exigences techniques et améliorer les conditions de traitement des marchandises. La segmentation peut alors se faire selon la nature de la marchandise (conteneurs, céréales, bois, produits ferreux, produits divers, produits pétroliers, matériaux de construction,..)

2. Selon les types de navires :

Plusieurs types de navires transitent par le port de Bejaia et cela peut nécessiter la spécialisation des postes à quai. (Pétroliers, porte-conteneurs, céréaliers, RO/RO,...)

▪ ***TYPOLOGIE CLIENTS :***

De par sa position géographique et son label qualité, l'Entreprise Portuaire de Bejaia détient un portefeuille client composé de :

- Consignataires agissant pour le compte d'armateurs nationaux et étrangers pour les lignes régulières, le tramping et le transport d'hydrocarbures.
- Transitaires représentant les opérateurs économiques dans les opérations d'import/export.
- Chargeurs et réceptionnaires de marchandises générales.
- Industriels opérant dans divers secteurs d'activité implantés au niveau du port et sur le territoire national.
- Passagers sur la ligne Bejaia/Marseille.
- Commandants de navires en escale au port.

▪ ***TYPOLOGIE ZONE GEOGRAPHIQUE :***

Le marché peut être segmenté en trois zones principales qui constituent l'hinterland immédiat du port : la zone de l'Algérois, la zone des Hauts plateaux et la zone de la SOUMMAM.

LES CONCURRENTS

En l'absence d'une concurrence interne, à partir du moment où le port de Béjaïa détient le monopole de ses activités, les principaux concurrents du port sont les autres ports algériens :

❖ **Le port d'Alger :**

C'est actuellement le premier port d'Algérie en matière de traitement des marchandises conteneurisé avec plus de 70% de ce trafic.

Les limitations importantes de l'espace et des quais pour les opérations de conteneurs aggravent les niveaux élevés de congestion des autres types de marchandises, c'est pour cette raison que le ministère des Transports a pris la décision d'affecter une partie du trafic non conteneurisés vers les autres ports algériens (décision applicable à partir du 01er octobre

2009). Une grande partie de ce trafic notamment le bois, le fer et les produits alimentaires ont été réaffectés au port de Bejaia.

Par ailleurs, la gestion du terminal à conteneurs du port d'Alger a été confiée au partenaire Emirati « Dubaï Port World ».

❖ Le Port de DJENDJEN :

La gestion du terminal à conteneurs de DJENDJEN a été confiée à un opérateur étranger « Dubaï Ports World (D.P.W) » qui fera du port de DJENDJEN un port de transbordement.

Mais des audits réalisés récemment par des entreprises spécialisées auraient montré que l'exploitation du port de DJENDJEN était très compliquée. Ce port présenterait notamment des défauts importants en matière de sécurité. Ajouter à cela l'inexistence de couloirs routiers à même de canaliser le trafic dont la dynamisation du port a cruellement besoin.

❖ Le port de Skikda :

Le port de Skikda est principalement un port de marchandises diverses. Il traite principalement les produits sidérurgiques (21% de part de marché) ainsi que le divers (machines & pièces). Le vieux port, est d'ailleurs devenu un centre de réception et de transfert de cargaisons de projet pour l'exploration et la production pétrolière dans le Sud (tubes, machineries,...).

La principale contrainte du port de Skikda est le faible tirant d'eau (6.00 m) des quais de marchandises divers existants. Il y a un tirant d'eau suffisant à l'entrée du port, mais approfondir à l'intérieur des bassins est compliqué par le type de construction des quais réalisée avec des murs gravitaires qui ne s'adapte pas facilement à l'amélioration du tirant d'eau.

Les possibilités de fournir des installations modernes pour satisfaire la demande croissante du trafic de conteneurs et de marchandises diverses sont réduites ou inexistantes dans les limites du port actuel.

❖ Le port d'Annaba :

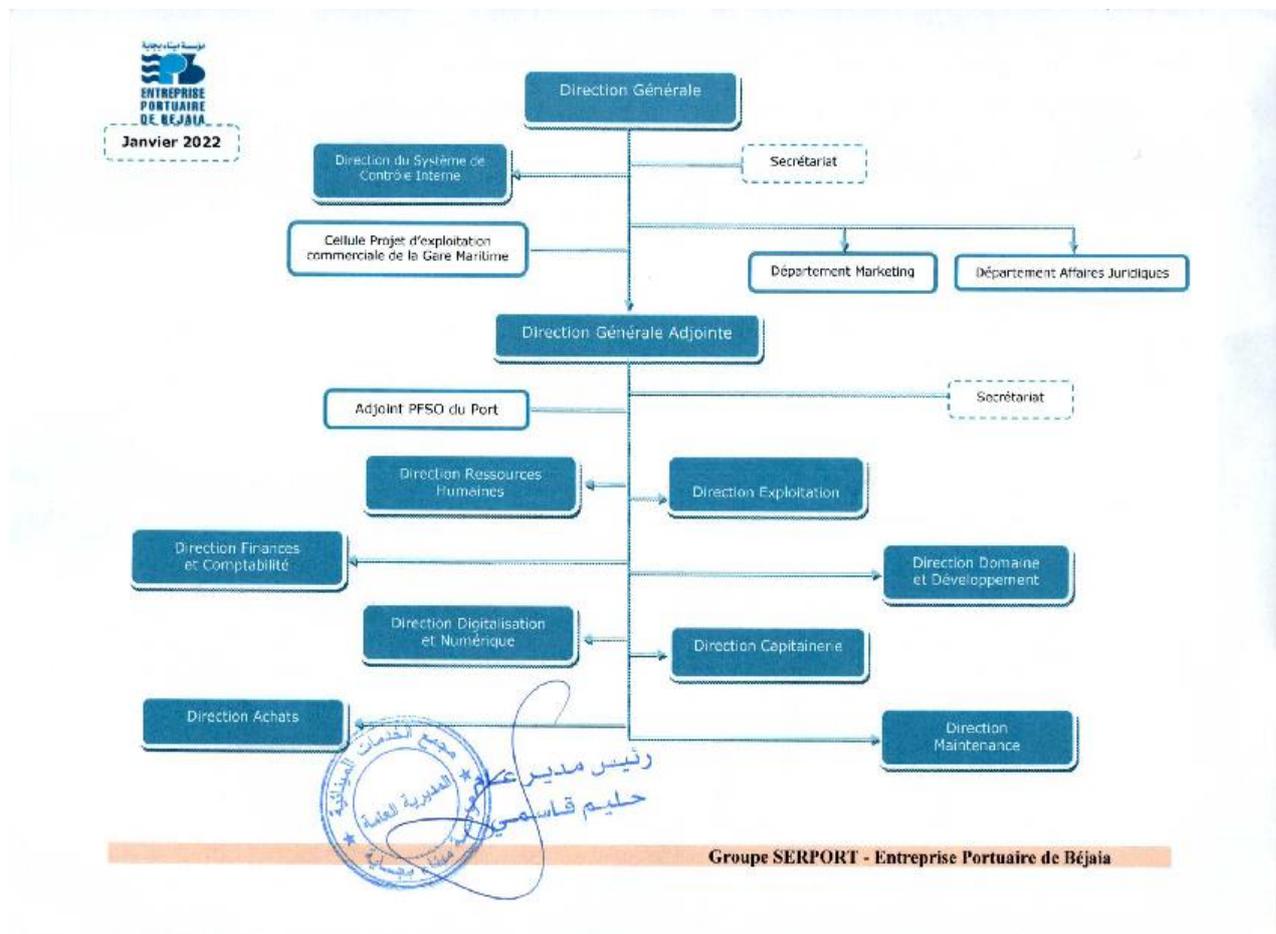
Le port d'Annaba est le port le plus à l'Est. C'est principalement un centre d'exportation et d'importation de vracs (minerais, charbon, phosphates...). Cependant, il joue également un

rôle régional secondaire dans l'importation des marchandises diverses, des conteneurs, des produits agricoles et des véhicules.

Les projets de développement pour le Port comportent principalement l'expansion du parc à conteneurs. L'agrandissement et l'augmentation du tirant d'eau des quais pour les conteneurs est compliquée par la configuration du bassin et le type de construction des structures de quai avec des murs gravitaires.

La capacité estimée du parc à conteneurs agrandi et des quais existants est de l'ordre de 15.000 EVP par an, en grande partie du fait des limitations de tirant d'eau et de longueur de quai.

- **Figure N° 05 : Organigramme de l'entreprise**



Capital social : 3 500 000 000 DA

❖ **Forme juridique :**

Société Par Action - SPA –

❖ **Siège social :**

13, Avenue des frères AMRANI. Bejaia.

❖ **Date de constitution et durée de vie de l'entreprise :**

- **Date de constitution :** L'Entreprise Portuaire de Bejaia ; entreprise socialiste ; est transformée en Entreprise Publique Economique, Société par Actions (EPE-SPA) depuis le 15 Février 1989, son capital social fut fixé à Dix millions (10 000 000) de dinars algériens par décision du conseil de la planification n°191/SP/DP du 09 Novembre 1988.
- **La durée de vie de l'entreprise :** La durée de la société est de quatre-vingt-dix-neuf années, sauf les cas de dissolution anticipée ou de prorogation prévus aux statuts.

La rémunération des travailleurs demeure toujours un élément de sa gestion susceptible d'amener à des situations conflictuelles, de démotivation, ou d'un climat social peu favorable. Dans ce chapitre nous allons connaître comment est régularisée et gérée la situation pécuniaire du salarié à l'EPB.

Stratégie de la rémunération à l'EPB et ses objectifs

La stratégie de la rémunération à l'EPB

Avec la diversification des formes de rémunérations, la politique de rémunération efficace à l'EPB repose sur une combinaison judicieuse, cohérente et optimale, de divers outils utilisables :

- Salaire annuel de base qui constitue la part fixe et la garantie de la rémunération : salaire de qualification, salaire de performance.
- Bonus ou rémunération variable aléatoire et à risque (conditions de travail).
- Périphérique légaux : intéressement, participation aux résultats, aux objectifs.
- Périphériques statutaires : véhicule de service...

La combinaison mis en place entend se montrer la mieux adoptée à la stratégie financière, technique et commerciale de l'entreprise.

La stratégie de l'EPB en matière des ressources humaines en générale et de la rémunération en particulier

Objectifs :

- Encourager et gratifier la performance individuelle, celle de l'équipe et celle de l'entreprise dans son ensemble
- Motiver et encourager les efforts des collaborateurs par des primes d'intéressement
- Veiller à la conformité réglementaire
- Rétribuer en maintenant l'équité salariale.

L'importance de la rémunération à l'EPB :

- Attirer les candidats qualifiés : la politique de rémunération cherche à faire du salaire un moyen pour des collaborateurs qualifiés pour rejoindre l'effectif.
- Impliquer et motiver le personnel dans l'attente de ses résultats, soit individuellement soit collectivement. Des objectifs sont poursuivis par la mise en place des éléments périphériques de la rémunération.
- La fidélisation de certaines catégories de personnel rares sur le marché de travail, et le développement du sentiment d'appartenance à l'entreprise.
- Avoir un avantage concurrentiel grâce au contrôle des coûts salariaux du fait qu'elle constitue une partie importante du budget de l'entreprise.

Exemples de rémunération individuelle et collective pratiquées à l'EPB :

- L'intéressement : il est octroyé en fin d'année d'exercice pour le personnel permanent et contractuel au prorata de nombre de jour travailler en fonction du résultat de l'entreprise.
- Le treizième mois : versé au dernier trimestre de l'année après validation du conseil d'administration, il est octroyé au prorata de nombre de jours travaillés. Son montant est égale au total des salaires bruts des douze derniers mois.

-La Prime de la composante variable : versée aux cadres dirigeants occupant les postes de responsabilité, et qui sont à la tête des différentes directions de l'entreprise. Son montant est égales à 40% du salaire de base multiplié par 3, et duquel sont déduites les retenues de la cotisation sociale et d'imposition.

- Le pécule de retraite : alloué a tout le personnel permanent ayant travaillé au moins un an. Il se calcule comme suit :

(Total des salaires brutes des 12 mois /12) x (nombre d'année de travail x 1).

.

Composants de la rémunération à l'EPB

► **Le salaire de base :** Il est le produit de la classification des postes de travail. Elle est fondée sur une grille indiciaire. Celle-ci consiste en une nomenclature de l'ensemble des postes de travail à l'EPB, et chaque poste de travail est coté par un nombre de points dits points indiciaires.

Le point indiciaire est d'une valeur de 20,20458 DA.

Le salaire de base = [indice du poste x 20,20458) + 3000)*2,4215625

► **Les indemnités :**

- **Indemnité de nuisance :** L'article 146 de la convention :

L'indemnité de nuisance est accordée au travailleur occupant un poste de travail dont les tâches représentent des inconvénients de salissure, pénibilité, d'insalubrité et de danger. Cette indemnité est attribuée selon les jours travaillés effectivement en milieu nuisible.

Article 147 : La liste des postes de travail ouvrant droit à l'indemnité de nuisance est établie par la présente convention, après avis de la commission d'hygiène et de sécurité. Cette liste peut être actualisée en fonction de l'évolution des conditions de travail.

- **Indemnité de travail posté :**

Article 148 : l'indemnité de travail posté est attribuée au travailleur soumis à l'un des régimes de travail aux taux fixé comme suit :

- 25% du salaire de base (3 x 8) sans interruption.
- 15% du salaire de base (2 x 8 continu) sans arrêt en fin de semaine.
- 10% du salaire de base (2 x 8 discontinu) avec arrêt en fin de semaine.

- **Indemnité forfaitaire de service permanent (IFSP) :**

Article 149 : L'indemnité forfaitaire de service permanent est destinée à rémunérer des sujétions d'horaire de travail imposé par des nécessités de service et est exclusive de toute rémunération pour travaux effectués en heures supplémentaires. Le taux de cette indemnité ne doit en aucun cas dépasser 20% du salaire de base.

- **Indemnité pour heures supplémentaires :**

Article 151 : Les heures supplémentaires donnent lieu au paiement majoré comme suit :

→ 50% de la 41^{ème} heure à la 44^{ème} heure.

→ 75% au-delà de la 44^{ème} heure.

→ 100% pour les travaux effectués de nuit, les jours fériés, et jours de repos hebdomadaire, avec repos compensateur (personnel non soumis au travail posté (3 x 8) continu).

→ 125% pour les travaux effectués de nuit ou un jour de repos légal et non récupérés.

Les travailleurs organisés en travail posté (3 x8) continu appelés à travailler un jour férié chômé et payé ou un jour de repos légal, ont droit :

Soit au paiement des jours travaillés aux taux normal.

Soit à un repos compensateur d'égale durée.

La majoration des heures supplémentaires est calculée sur le salaire de base.

- Conventionnement véhicule :

Article 152 : Le travailleur dont la fonction nécessite l'utilisation habituelle et permanente de son véhicule personnel dans le cadre de l'accomplissement des ses tâches pour le compte de l'employeur donne lieu à l'octroi d'une indemnité de véhicule d'un montant égal à 3960 Da. La liste des postes ouvrant droits à cette indemnité, est fixée par l'employeur en fonction des critères cités ci-dessus.

- Indemnité du panier :

Article 153 : Lorsque le travailleur est appelé, compte tenu de l'aménagement des horaires de travail, à prendre son repas sur les lieux de travail, l'entreprise lui verse une indemnité de panier dont le montant est de 450Da par jour travaillé.

- Indemnité de nourriture :

Article 154 : il' est alloué au personnel inscrit maritime une indemnité mensuelle dite de nourriture, elle est équivalente à 11700Da /mois.

- Indemnité de transport :

Article 155 : Il est alloué une indemnité mensuelle de transport fixée comme suit :

→ Moins de 5 Km : 1980 Da/mois

→ Entre 6 et 20 Km : 1125 Da/ mois

→ Plus de 20 Km : 1375 Da/mois

Pour les données pratiquées actuellement à l'EPB :

→ Plus de 5 Km : 1500 Da /moi

→ Entre 6 et 20 Km : 1650 Da/mois

- **Indemnité pour salaire unique (IPSU):**

Article 157 : Tout agent ne disposant à son foyer que du revenu de son salaire perçoit une indemnité mensuelle de salaire unique dont le montant est plafonné à 1300 Da/mois

- **Les frais de mission :**

Article 158 : Selon la convention les frais engagés par un travailleur en mission, dans un rayon supérieur à 50km de son lieu de travail, seront remboursés sur présentation de la facture à concurrence de :

→ 1400 Da /nuit pour l'hébergement dans un hôtel approprié.

→ 1800 Da /nuit en pension complète (hébergement plus dîner).

A défaut de présentation de la facture, le travailleur en mission percevra une indemnité forfaitaire de :

→ Pour les cadres : 280 Da /nuit

200 le repas pour la restauration.

→ Pour les agents de maîtrise et d'exécution :

240 Da/ nuit pour le découcher.

160 Da le repas pour la restauration.

L'indemnité pour frais de découcher n'est due que lorsque le travailleur en mission se trouve éloigné de son lieu de résidence habituel pendant les périodes comprises entre 23h et 6h du matin.

- **L'indemnité pour frais de restauration :** Elle n'est due que lorsque le travailleur en mission :

Prend le départ avant 11 heures pour le repas de midi et avant le 18 heures pour le repas du soir et quand il regagne son lieu de travail ou sa résidence après 13 heures pour le repas de midi et après 21 heures pour le repas du soir.

- **L'indemnité kilométrique :** est fixée à 5 Da /kilomètre pour le personnel habilité à utiliser son propre véhicule pour les missions.

Quand un travailleur part en mission par un autre moyen que le véhicule de service, les frais de transport lui seront remboursés en fonction des justifications qu'il aura à présenter (billet de train, car, taxi place, etc..).

- L'indemnité de départ à la retraite :

Article 159 : Lorsque le travailleur est appelé à partir en retraite, il bénéficie d'une allocation de départ en retraite (fin de carrière) dont le montant est fixée à neuf (09) mois de salaire, calculée sur la rémunération moyenne mensuelle brute de la dernière année d'activité à raison d'un mois de salaire par tranches de trois(03) années de travail effectif au niveau de l'entreprise dans la limite de neuf (09) mois.

- Allocation de décès :

Article 160 : Tout travailleur confirmé décède en activité perçoit une allocation de décès égale à six(06) mois de salaire calculé sur la rémunération moyenne brute de la dernière année d'activité.

Le versement se fait au conjoint de cujus ou à ses ascendants en cas de célibat.

- Indemnité d'intérim :

Article 161 : Elle est la différence entre le salaire de l'intéressé et celui du poste occupé temporairement y compris toutes les primes et indemnités y afférentes.

- Prime de caisse :

Article 162: Il est attribué une indemnité de caisse forfaitaire de 1500 Da par mois pour les manipulateurs de fonds (caissiers).

- Participation aux résultats :

Article 163 : Les salariés participent aux résultats de l'entreprise selon le bénéfice comptable réalisé au cours de l'exercice après accord de l'assemblée des actionnaires.

Les parts individuelles sur le bénéfice seront déterminées au prorata du nombre de jours réellement travaillés par chaque travailleur salarié.

Les travailleurs recrutés au cours de l'exercice considéré, ouvrent droit au bénéfice, au prorata au du nombre jours réellement travaillés.

Les accidents de travail (sur les lieux du travail), les congés annuels ou statutaires sont considéré comme travail effectif.

Les travailleurs démissionnaires, licencié au cours de l'exercice considéré n'auront pas droit au bénéfice.

- Prime de bilan :

Article 164 : Elle est attribuée annuellement, et dont le montant est égale 6000.00 Da net aux travailleurs sollicités pour l'élaboration du bilan. La liste des bénéficiaires ayant participé aux travaux de bilan et arrêté par le Directeur financier.

-Primes travaux inventaires :

Article 165 : Il est attribué annuellement une prime de travaux d'inventaire dont le montant est égale à 4000.00 Da net aux travailleurs sollicités pour les travaux d'inventaire.

Article 166 : La liste des bénéficiaires ayant participé aux travaux d'inventaire est arrêtée par le Directeur financier.

Article 167 : Les travailleurs ayant la qualité d'ayant droit de chouhada bénéficient d'une bonification égale à 700 Da/mois.

Article 168 : Tout travailleur en fin de carrière, bénéficie à son cinquante- neuvième anniversaire d'une prime dite de préretraite d'un montant de mille (1000) Da/mois.

Article 169 : Le personnel astreint à arriver avant l'horaire de travail pour préparer le matériel, bénéficie d'une (01) heure supplémentaire dite « heure de prise » par journée de travail effectif.

Prime de lait :

Article 170 : Elle est allouée au personnel opérant en milieux poussiéreux, produit chimique, toxique, etc. Cette prime est fixée à 20 Da par jour.

Article 171 : une indemnité dite de « port pétrolier » d'un montant de deux mille dinars (2000 Da) est octroyée au personnel marin.

- Allocation familiale :

Article 172 : Tout travailleur marié ayant des enfants de plus de 10 ans bénéficient d'une indemnité complémentaire d'allocation familiale fixée à 50.00 Da/enfant plus de 10 ans par mois.

- Indemnité d'astreinte :

Article 173 : L'indemnité due au titre de l'astreinte est égale à 30% du salaire horaire pour chaque travailleur au prorata des heures effectués.

- Indemnité d'expérience professionnelle (IEP):

Article 174 : Le travailleur ouvre droit à une indemnité d'expérience professionnelle qui est calculée à raison de :

- 3 % par année d'ancienneté dans l'entreprise ou dans une entreprise portuaire.
- 1 % par année d'ancienneté dans le secteur
- 0,5 % par année d'ancienneté hors secteur.

L'indemnité d'expérience professionnelle est plafonnée à 70 %.

Toute fois, les travailleurs bénéficient en sus de 3 % par année pour toute période travaillée au-delà de la 32^{ème} année.

2.2 Objectifs de la rémunération : il est intéressant d'examiner la structure de rétributions versées, en analysant les objectifs qui précèdent leurs attributions. Les formes de rémunérations ont été classées autour de trois objectifs : sécuriser, motiver, associer. La pyramide ainsi constituée, permet de visualiser les objectifs stratégiques assignés à la politique salariale.

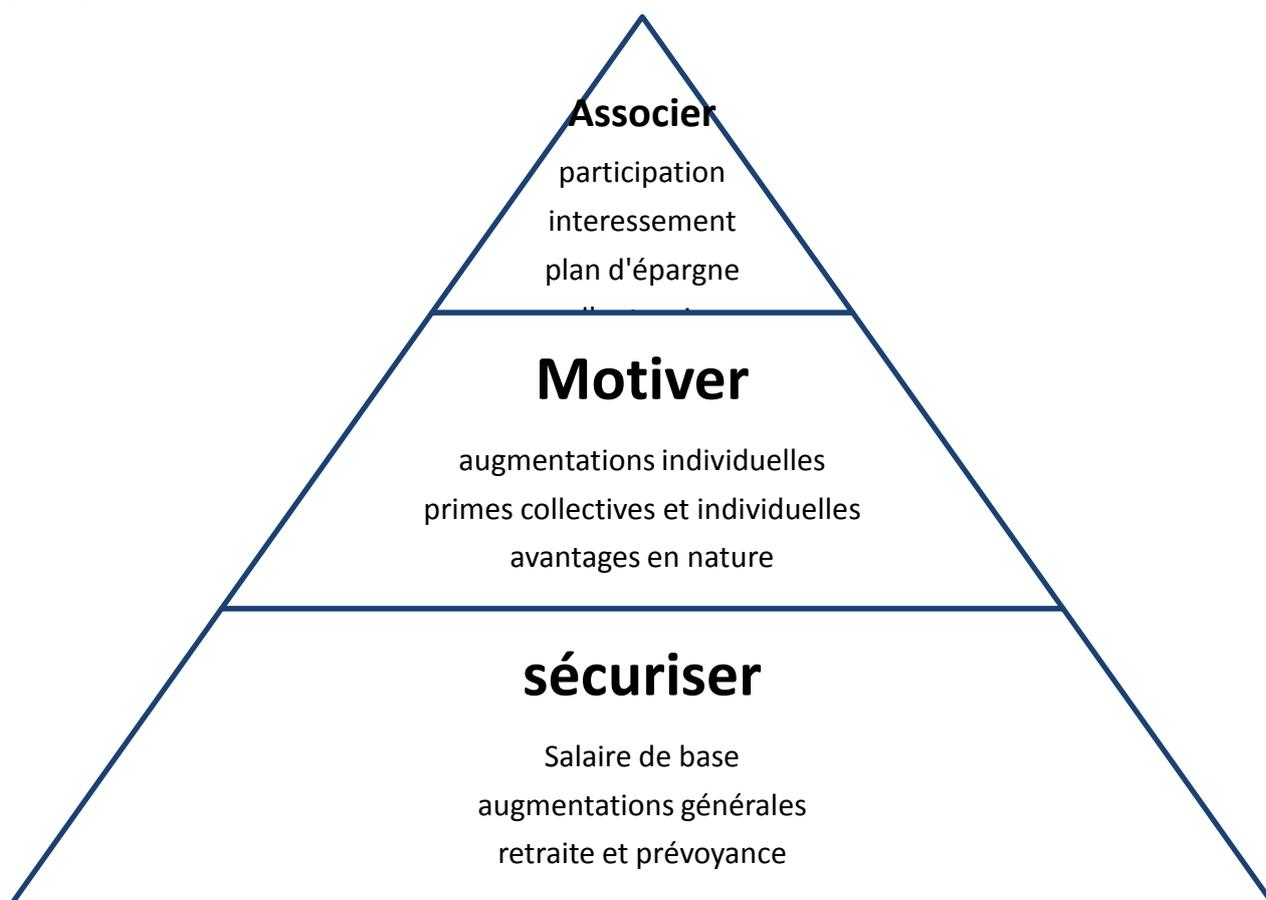


Figure N° 06 : les objectifs stratégiques assignés à la politique salariale

Section 02 : méthodologie et interprétation des résultats

Analyse et interprétation des résultats du questionnaire

La présente section fera l'objet de construction et analyse des résultats des questionnaires distribués aux travailleurs, toutes catégories confondues (trente (30) questionnaires).

La première partie de notre questionnaire est consacrée aux informations personnelles, à savoir : sexe, âge, niveau d'instruction ainsi que le nombre d'années d'ancienneté au sein de l'Entreprise Portuaire de Bejaia.

La deuxième partie concerne le noyau de notre recherche, elle englobe des questions dévoilant la relation entre le système de rémunération et la motivation des travailleurs.

A- Information générales :

Tableau N°1 : Répartition des travailleurs questionnés, selon le genre :

Genre	Effectifs	Taux (%)
Homme	19	63
Femme	11	37
Total	30	100

Le nombre de travailleurs hommes questionnés est de 19, quant au nombre de femmes, il est de 11.

La nature d'activité et les métiers portuaires imposent la présence masculine beaucoup plus que le travail de femmes qui est restreint à l'administration.

Au 31 mai 2022, le nombre de femmes est de 95 femmes sur un effectif total de 1431, soit un pourcentage féminin de près de 7% uniquement.

On observe d'après le tableau que la majorité des salariés sont des hommes

Tableau N°2 : Répartition des travailleurs questionnés selon l'âge :

Age	Effectifs	Taux (%)
(20-29)	-	-
(30-39)	08	27
(40-49)	13	43
50ans ou plus	09	30
Total	100	100

D'après le tableau ci-dessus, la majorité des travailleurs sont âgés entre 40 et 49 ans, avec un pourcentage de 43% ; suivipar la tranche de 50ans ou plus avec un taux de 30%. En fin, la tranche de 30 à 39 qui représentent 27 % de l'effectif de l'entreprise.

La tranche d'âge de 30 à 49 ans, représente 70%, ce qui justifie un rajeunissement de l'effectif de l'entreprise.

Tableau N°3 : Répartition des travailleurs questionnés selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Effectifs	Taux (%)
Moyen	03	10
Secondaire	06	20
Universitaire	20	67
Autre	01	03
Total	30	100

Ce tableau ci-dessus montre la plupart des travailleurs interrogés ont un niveau universitaire avec un pourcentage de 67%, contre un pourcentage de 03 % seulement pour ceux du niveau autre.

Cela explique que le travail à l'EPB exige des compétences et des qualifications supérieures, pour des postes spécifiques.

Tableau N°4: Répartition des enquêtes selon l'ancienneté :

Ancienneté	Effectifs	Taux (%)
Moins de 5ans	01	03
De 6ans à 15ans	12	40
16ans et plus	17	57
Total	30	100

D'après ce tableau on remarque que la majorité des travailleurs interrogés ont une ancienneté de 16ans et plus avec un pourcentage de 57 %, suivi par ceux qu'ils ont une ancienneté de 6 à 15ans avec un taux de 40%.En dernière position on trouve ceux qui ont une ancienneté qui ne dépasse pas les 5ans, avec un pourcentage de 3%.

D'après ces résultats on déduit que les employés font leurs carrière à l'EPB, d'une part, ils sont motivés par ses avantages et d'autre part le marché de travail qui n'est pas encourageant.

Le système de rémunération et de motivation des salariés :

Tableau N°1 : les sources de motivation majeures :

Les sources de motivations majeures	Effectifs	Taux (%)
Rémunération et avantages	16	53
La reconnaissance à l'égard du travail	05	17
Les missions que vous effectuez quotidiennement	05	17
Les conditions de travail agréables	02	07
Le climat social	01	03
Les avantages annexes au travail	-	-
Accords d'entreprise	-	-
Une bonne gestion de carrière	01	03
La formation	-	-
Total	30	100

D'après ce tableau ci-dessus on remarque que la majorité des travailleurs sont choisis la rémunération et avantages d'ordre pécuniaires comme sources de motivation majeure avec un pourcentage de 53%, la reconnaissance à l'égard du travail et aussi les missions effectuées quotidiennement présente un taux de 17%. 7% uniquement pour les conditions de travail agréables et enfin en 5ème position vient le climat social la bonne gestion de carrière.

Les travailleurs de l'EPB sont motivés clairement et en premier lieu par la rémunération ainsi que les avantages d'ordre pécuniaires.

Tableau N°2 : La satisfaction de la rémunération au sein de votre entreprise :

La satisfaction de la rémunération au sein de votre entreprise	Effectifs	Taux (%)
Oui	27	90
Non	03	10
Total	30	100

D'après ce tableau ci-dessus on remarque que la majorité des employés sont satisfaits du système de rémunération de leur entreprise, cette majorité est représentée avec un pourcentage de 90%, contre 10% qui ne sont pas satisfaits de ce système. Leurs commentaires étaient : « la rémunération n'est pas transparente », « la rémunération n'est pas équitable » et « elle est insuffisante pour la réalisation de leurs besoins et attentes ».

Tableau N°03 : La rémunération au sein de votre entreprise est basées sur :

La rémunération au sein de votre entreprise est basée sur	Effectifs	Taux (%)
La compétence et la performance	16	53
L'ancienneté	14	47
Total	30	100

D'après ce tableau, on remarque que les taux de rémunération par rapport à la compétence et la performance et par rapport à l'ancienneté se rapprochent, soit respectivement 53% et 47%.

De ce fait, on déduit que la rémunération prend en considération les deux volets : compétences, performance et ancienneté.

Tableau N°04 : La partie la plus importante de votre salaire :

La partie la plus importante de votre salaire	Effectifs	Taux (%)
La partie fixe	19	63
La partie variable	11	37
Total	30	100

D'après le tableau, nous constatons que 63% de l'effectif estiment que la partie la plus importante de leurs salaires est la partie fixe. Ils justifient leurs choix par le changement de la partie variable et sa dépendance du rendement de l'entreprise.

Les données que nous avons collecté auprès du service paie expliquent que la partie variable est calculée à base de la partie fixe.

Tableau N°05 : Les autres avantages d'ordre pécuniaire vous motivent :

Les autres avantages vous motivent	Effectifs	Taux (%)
Oui	29	97
Non	01	03
Total	30	100

Selon le tableau, 97 % des travailleurs sont motivés par les autres avantages d'ordre pécuniaires, à savoir : la prime d'intéressement, le 13^{ème} mois,...

Encore une fois, les travailleurs nous font preuve de leur motivation par la rémunération (l'argent).

Tableau N°06: La rémunération contribue à améliorer le rendement des salariés :

La rémunération contribue à améliorer le rendement des salariés ?	Effectifs	Taux (%)
Oui	29	97
Non	01	03
Total	30	100

La rémunération contribue à 97% à améliorer les rendements des salariés.

Donc plus le travailleur est rémunéré, plus il est motivé et plus il devient rentable.

Tableau N°07 : Votre rémunération répond à vos besoins et attentes :

Votre rémunération répond à vos besoins et attentes ?	Effectifs	Taux (%)
Oui	27	90
Non	03	10
Total	30	100

90% des travailleurs trouvent que la rémunération répond à leurs besoins et attentes par rapport aux efforts fournis.

Le système de rémunération de l'EPB fait partie des meilleurs à l'échelle nationale.

Tableau N°08: Le système de rémunération en termes d'équité :

Le système de rémunération en termes d'équité	Effectifs	Taux (%)
Equitable	21	64
Inéquitable car il ne tient pas compte	03	09
Inéquitable car il est axé uniquement sur son diplôme	09	27
Total	33	100

Une bonne majorité des travailleurs (64%) jugent que le système de rémunération est équitable, c'est-à-dire on trouve une égalité entre les employés exerçant la même fonction. 36% des salariés trouvent le système de rémunération inéquitable, dont 27% refusent l'idée que le diplôme soit valorisé en terme de salaire.

Tableau N°09 : Ce qui peut leurs faire quitter leur emploi

Ce qui peut leurs faire quitter leur emploi	Effectifs	Taux (%)
L'immobilisation	09	20
Une rémunération plus attractive ailleurs	11	25
Une dégradation dans vos relations	14	33
Un poste plus diversifié	09	20
Autres réponses	01	2
Total	44	100

Nous constatons que 25 % seulement des travailleurs voudront quitter l'entreprise par motif de rémunération plus attractive ailleurs.

Donc 75% des travailleurs sont fidélisés à l'entreprise par leurs salaires, d'où l'importance du système de rémunération au sein de l'EPB ainsi que la motivation de ses employés par ce facteur.

Synthèse des résultats :

Après l'exploitation des données de notre questionnaire, nous sommes arrivés à conclure, qu'au sein de l'EPB, la rémunération est la partie la plus basique dans le processus de la motivation. La rémunération et les avantages d'ordre pécuniaires répondent aux besoins et attentes des travailleurs en contrepartie des efforts fournis. Ces derniers sont satisfaits par leur système de rémunération et par ses éléments (fixes et variables), par son attribution (performance, compétence et ancienneté) ainsi que par son équité. Il est clairement observé que les travailleurs sont motivés par le système de rémunération qui contribue à améliorer leurs rendements.

A l'EPB, donc, le client interne (travailleur) est bien rémunéré, par conséquent il est motivé et ainsi devient rentable et fidèle à son entreprise.

Conclusion générale

Conclusion générale

La mise en place d'une politique de rémunération est considérée comme l'un des thèmes les plus sensibles dans la gestion des ressources humaines. La Gestion des rémunérations est assurée par une direction spécialisée qui assure la transparence et la cohérence de la stratégie de rémunération ainsi que la conformité avec les règles applicables ; cette dernière joue un rôle essentiel dans les organisations, la politique et les pratiques de rémunération d'une entreprise ont un impact considérable sur la compétitivité en aidant à recruter et garder les talents.

En matière de gestion des ressources humaines, la rémunération demeure un sujet délicat. Souvent tabou, elle est pourtant au centre de la relation d'affaires qui unit l'organisation à ses employés. La gestion salariale vise trois objectifs : attirer des personnes de qualité en nombre suffisant (recrutement); maintenir la plus grande stabilité du capital humain de l'entreprise (rétention); susciter la mobilisation au sein de la force de travail (motivation et engagement).

Avec la rémunération, nous aidons nos clients à déterminer le niveau de rémunération optimal, qui tient compte de l'équité interne, de l'équité externe et de l'équité individuelle.

La rémunération fait partie de l'outil de motivation, réaliser un lien entre la rémunération et la motivation veut dire que l'entreprise doit penser à avoir un système de rémunération motivant et équitable.

L'entreprise EPB accorde une grande importance à la rémunération car c'est l'outil qui motive le plus ses salariés, le salaire de base est élément le plus motivant après vient la prime de 13^{ème} mois et la prime d'intéressement.

A travers l'analyse du questionnaire que nous avons remis aux salariés, nous avons constaté que la motivation de salariés au sein de l'entreprise est relative à l'indemnité de toutes ces formes (salaire de base, capitalisation, avantage financière).

Cette étude nous a confirmé que la rémunération au sein de l'entreprise EPB est le déterminant essentiel pour motiver les travailleurs parce qu'elle leur permet de satisfaire leurs besoins, mais cette dernière reste insuffisante pour les motiver, il faut l'associer à d'autres facteurs comme la reconnaissance, l'ambiance d'équipe, la formation,

Conclusion générale

Pour conclure on peut dire que l'entreprise EPB a su instauré une politique de rémunération motivante pour les salariés en leur offrant une rémunération équitable par rapport à leurs contributions dans le travail, prenant en compte le diplôme et la qualification des salariés, les résultats atteints dans le sens des objectifs fixés.

Listes bibliographiques

Liste bibliographiques

1 – <http://www.univ-bejaia.dz> mémoire (Essai d'analyse de l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de L'EPB) page 7.

2-<https://www.cfdt.fr> (les éléments de la rémunération).

3-<https://blog.calexagroup.com> (comment mettre une place une politique de rémunération ?).

4-<https://theses.univ-lyon2.fr> (les caractéristiques et les contraintes des systèmes de rémunération).

Page 374. SIRE B., TREMBLEY M., « Contraintes et objectifs d'une politique de rémunération », dans PERETTI J.M., ROUSSEL P. « Les rémunérations », Série Vital Roux, Ed. Vuibert, 2000, 378p.

Page 375. Ibid.

Page 376. (Lawler 1984, Gomez-MEJAI 1988, MILKOVICH 1988, OSTERMAN1994), cites par SIRE B. et TREMBLAY M.

5-<http://fr.m.wikipedia.org> (Le salaire de qualification personnelle).

L'enjeu des retraites, Bernard FRIOT, ED. La Dispute, 2010.

Puissance du salariat, BERNAD FRIOT, Ed. La dispute, septembre 2012.

6-<http://theses.univ-lyon2.fr> (La classification et évaluation d'emploi.

7-economy-pedia.com (Echelle salariale).

8-Laura Mucha. La motivation des salariés et la performance dans les entreprises. Gestion et management. 2010. Dumas-00542732.

9-**Viviane MONETTE, CRHA**, directrice, planification et développement des ressources humaines, Air Liquide Canada INC., et **Richard Matte, CRHA, M. Ps.**, directeur associé, Matte Groupe Conseil.

Source : *Effectif*, volume 5, numéro 4, septembre / octobre 2002

10-www.bnpparibas-am.com/fr/politique-de-remuneration-incluant-lart-5-sfdr

ANNEXES

Bonjour,

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en Management des Ressources Humaines, ayant pour thème « **L'influence du système de rémunération sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia** », nous avons opté pour une enquête de terrain afin d'estimer l'influence du système de rémunération sur la motivation des salariés au sein de l'Entreprise Portuaire de Bejaia.

Comptant sur votre collaboration, en répondant à nos questions, recevez, Mesdames et Messieurs l'expression de nos remerciements anticipés.

Questionnaire :

A. Informations générales

1-Genre :

a- Homme

b- Femme

2-Age :

a- (20 – 29)

b- (30 – 39)

c- (40 – 49)

d- 50ans ou plus

3-Niveau d'instruction :

a- Moyen

b- Secondaire

c- Universitaire

d- Autre

4-Votre ancienneté au sein de l'entreprise remonte au :

a- Moins de 5ans

b- de 6 à 15 ans

c- 16 ans et plus

B- Le système de rémunération et la motivation des salariés :

1- Quelles sont pour vous les sources de motivation majeures (classer les par ordre d'importance, soit : de 1 à 9)

- a-Rémunération et avantages d'ordre pécuniaires
- b-La reconnaissance à l'égard du travail que vous fournissez
- c-Les missions que vous effectuez quotidiennement (votre travail en lui-même)
- d-Les conditions de travail agréables
- e-Le climat social de votre service
- f-Les avantages annexes au travail (œuvre sociales du comité d'entreprise, événements culturels, associatifs, etc.....)
- g-Accords d'entreprise, convention collective avantageuse
- h-Une bonne gestion de carrière
- i-La formation

2- Êtes-vous satisfait de la rémunération au sein de votre entreprise ?

- a- Oui
- b- Non

3- La rémunération au sein de votre entreprise est basée sur :

- a- la Compétence et la performance
- b- l'ancienneté

4- Quelle est la partie la plus importante de votre salaire ?

- a- La partie fixe
- b- La partie variable

Pourquoi ?

.....

5- Est-ce-que les autres avantages d'ordre pécuniaires (primes intéressement, 13ème mois, etc.) vous motivent ?

a- Oui

b- Non

6- Est-ce-que la rémunération contribue à améliorer le rendement des salariés ?

a- Oui

b- Non

7- Est-ce-que votre rémunération répond à vos besoins et attentes ?

a- Oui

b- Non

8- Que pensez-vous du système de rémunération en termes d'équité ?

a- le système de rémunération est équitable (égalité entre les salariés exerçant la même profession)

b- Le système est inéquitable car il ne tient pas compte (des charges de travail supérieures, conditions de travail différentes...)

c- Le système est inéquitable car il ne s'appuie pas sur les compétences de la personne il est axé uniquement sur son diplôme, niveau d'étude

9- Qu'est ce qui vous ferait quitter votre emploi ?

a- L'immobilisation (sentiment de ne pas évoluer)

b- Une rémunération plus attractive ailleurs

c- Une dégradation dans vos relations, ambiance de travail

d- Un poste plus diversifié, proposant des challenges plus intéressants à vos yeux

e- Autres réponses

.....

MERCI POUR VOTRE AIDE

AINSI QUE LES RÉPONSES QUE VOUS NOUS AVEZ APPORTÉES

TABLE DES MATIERES

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

LISTE DES ABREVIATIONS

Introduction générale..... 1

CHAPITRE I

Le système de la rémunération

Introduction : 5

Section 01 : Les fondements de la rémunération 5

1.1 Définition rémunération 6

2.1 Les éléments de la rémunération 7

1) Le salaire de base : 7

3.1 La politique de la rémunération 12

4.1 Les caractéristiques et les contraintes des systèmes de rémunération 15

Section 02 : les mécanismes de la rémunération..... 18

2.1 Le salaire de qualification personnelle..... 18

2.2 La classification et évaluation d'emploi..... 20

2.3 L'échelle des salaires..... 22

Conclusion : 23

CHAPITRE II..... 24

La motivation au travail 24

Introduction 25

Section 01 : les mécanismes de la motivation..... 25

1.1 Définition de la motivation dans l'entreprise 25

1.2 Typologie des motivations 26

A. La motivation finale 26

B. La motivation instrumentale 26

C. La motivation de survie 27

D. La motivation obsessionnelle 27

TABLE DES MATIERES

1.3 La satisfaction au travail.....	27
Section 02 : Les théories basiques de la motivation	28
2.1 Les théories de l'école scientifique du travail.....	28
A. l'organisation scientifique du travail de Taylor	28
B. La théorie Z mise en avant par W. OUCHI.....	29
2_2 Les théories de l'Ecole des Relations Humaines	30
A. Les théories du contenu.....	30
1. La théorie de l'Homme social selon E. Mayo.....	30
2. La théorie de la hiérarchisation des besoins : la pyramide des besoins.....	31
3 .La théorie des facteurs d'hygiène et de motivation de H. Herzberg	34
4. La théorie X-Y de Mac Gregor	34
B. Les théories du processus	36
1_ La théorie du système V.I.E.....	36
2. La théorie de l'équité de J.S. Adams	37
3. La théorie de la fixation des objectifs de Locke	38
Conclusion :.....	39
CHAPITRE III.....	40
L'influence du système de Rémunération sur la motivation au sein de L'EPB	40
Section 01: Présentation de l'organisme d'accueil	41
Historique	41
Historique de création de l'EPB.....	42
Situation géographique.....	42
Liaisons terrestres (routes et ferroviaires).....	43
Missions et activités de l'EPB.....	43
Les services :	44
Présentation des différentes structures de l'EPB	46
DIRECTION GENERALE (DG) :.....	46
I.DIRECTION GENERALE ADJOINTE (DGA) :.....	47
1. DIRECTION FINANCES ET COMPTABILITE (DFC) : Elle est chargée de :	47
2. DIRECTION RESSOURCES HUMAINES (DRH) :	48

TABLE DES MATIERES

3. DIRECTION ACHATS (DA) :.....	48
4. DIRECTION DIGITALISATION ET NUMERIQUE (DDN) :	49
5. DIRECTION EXPLOITATION (DE) :.....	49
6. DIRECTION MAINTENANCE (DM) :	50
7. DIRECTION DOMAINE ET DEVELOPPEMENT (DDD) : A pour tâches :....	51
8. DIRECTION CAPITAINERIE (DC) :	51
2.2 La synthèse des éléments de la rémunération à l'EPB : Erreur ! Signet non défini.	
2.3 Objectifs de la rémunération :.....	64
Section 3 : Calcul de la paie à l'EPB	Erreur ! Signet non défini.
3.1 les charges à l'EPB :.....	Erreur ! Signet non défini.
3.2 Les déclarations salariales :.....	Erreur ! Signet non défini.
3.3 Etude de cas :.....	Erreur ! Signet non défini.
Section 02 : méthodologie et interprétation des résultats.....	65
Analyse et interprétation des résultats du questionnaire	65
Le système de rémunération et de motivation des salariés :	67
Conclusion générale	73
Liste bibliographiques	76
ANNEXES	78
TABLE DES MATIERES	82

Résumé

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

Les managers se sont intéresser davantage au climat social et au lien existant entre les salariés et leur environnement au travail, ils ont fait des recherches pour trouver les meilleures méthodes et les moyens nécessaires pour que le capital humain soit motivé à travailler plus et avoir l'envie de donner de leur mieux réaliser les objectifs tracés par l'entreprise , ils se sont intéressé aussi aux politiques salariales et aux systèmes de rémunération pour avoir une meilleure performance de ses salariés dans l'entreprise.

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

« Quelle est l'influence de la rémunération sur la motivation des salariés ? Qui va traiter au sein de EPB ».

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

MOTS CLÉS

La gestion ressources humaines, la rémunération, le système de rémunération, la politique de rémunération, la motivation, la performance, théorie de motivation.