

**Université ABDERRAHMANE MIRA-Bejaïa**

**Faculté des sciences sociales**

**Département des sciences sociales**

*Mémoire de fin de cycle*

En vue de l'obtention du Diplôme de Master

Option : sociologie du travail et des ressources humaines

**Thème**

**Gestion de la rémunération et  
motivation au travail**

**Cas pratique Général Emballage**

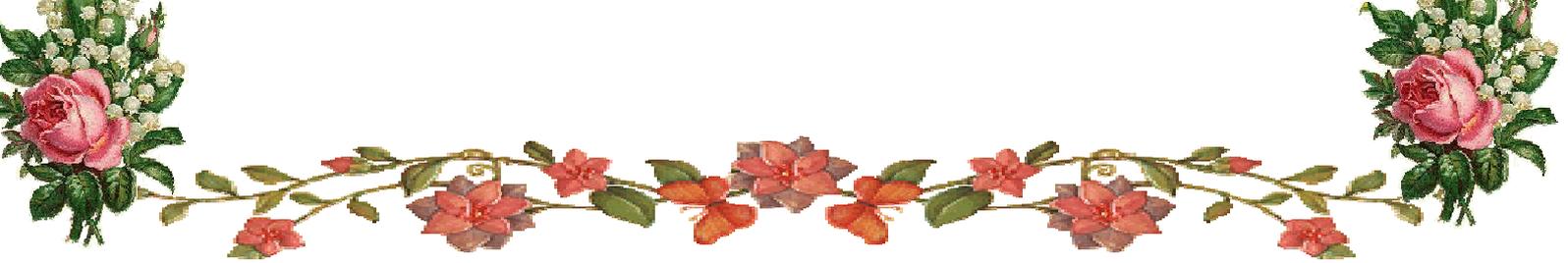
**Réalisé par :**

**M<sup>lle</sup> KERDOUCHE Méliza**

**Encadré par :**

**M<sup>r</sup> AMIAR Ali**

**Année universitaire 2012-2013**



## *Remerciements*

*Je tien tout d'abord à remercier DIEU le tout puissant  
de m'avoir donné la santé, la force et la volonté  
d'accomplir ce travail.*

*Mes vifs remerciements s'adressent à mon promoteur  
monsieur AMIAR Ali pour avoir accepté de  
m'encadrer, pour le temps qu'il m'a consacré tout au  
long de l'année et pour l'aide qu'il m'a apporté.*

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

*Je remercie également l'ensemble du personnel Général  
Emballage d'avoir accepté de m'accueillir et de m'avoir  
fournit les informations nécessaires pour ma recherche*

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

# Dédicace



*Je dédie ce travail à mes très chers parents adorés qui ont toujours été présents pour moi, qui m'ont tout donné, qui m'ont soutenu et encouragé dans mes études, qu'ils puissent trouver ici l'expression de ma plus profonde gratitude, et que dieu les protègent.*

*A mon très cher frère Lamara et ma très chère sœur Kamelia que j'aime de tout mon coeur.*

*A mes grands parents qu'ils reposent en paie*

*A mon fiancé Yacine qui m'a énormément aidé et encouragé dans la réalisation de ce travail.*

*A ma copine de chambre Yasmine avec la quelle j'ai partagé des moments inoubliables.*

*A mes amis : Fazia, Nacera, Samia, Basma, Saïda, Lila et Lydia.*

**Meliza**

# Tables des matières

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Introduction générale .....01

## PARTIE THEORIQUE

<b>Chapitre I : Cadre méthodologique</b> .....	04
1. Les raisons du choix du thème.....	05
2. Les objectifs de la recherche.....	05
3. Problématique.....	06
4. Hypothèses.....	09
5. Définition des concepts clés.....	10
6. Méthodologie de recherche.....	12
7. Les obstacles de la recherche.....	14
<b>Chapitre II : La gestion de la rémunération...</b>	15
Préambule.....	16
1. Définition de la rémunération.....	16
2. Définition du salaire.....	16
3. La fixation de la rémunération.....	17
4. Les composantes de la rémunération globales.....	18
5. Système de rémunération.....	24
6. Les qualités d'un système de rémunération.....	24
7. Les principes du système de rémunération.....	25
8. Les différents systèmes de rémunération.....	27
9. Le processus de gestion des rémunérations.....	29
Conclusion du chapitre.....	31

<b>Chapitre III : La motivation au travail</b> .....	32
Préambule.....	33
1. Historique du concept de motivation.....	33
2. Définition de la motivation.....	34
3. Les sources de la motivation.....	35
4. Les types de motivation.....	37
5. Les différents liens entre la motivation, la satisfaction et l'implication et la performance.....	39
6. Les principales Les théories de la motivation.....	41
7. La motivation par la rémunération.....	44
Conclusion du chapitre.....	49

## **PARTIE PRATIQUE**

<b>Chapitre IV : Présentation de l'entreprise Général Emballage</b> .....	51
1. Généralités.....	52
2. Historique de l'entreprise Général Emballage.....	52
3. Identification de l'entreprise Général Emballage et sa forme juridique .....	52
4. Situation géographique.....	53
5. Les objectifs de l'entreprise Général Emballage .....	54
6. Général Emballage confirme sa position de leader national .....	54
7. La gamme de produits fabriquée.....	55
8. Les Clients de l'entreprise Général Emballage.....	56
9. Approvisionnement de l'entreprise Générale Emballage.....	56
10. Les concurrents de l'entreprise générale emballage.....	57
11. Organigramme de l'entreprise Général Emballage.....	57
12. Définition des structures de l'entreprise Générale Emballage.....	57
<b>Chapitre V : La gestion de la rémunération et la motivation au travail dans l'entreprise Général Emballage</b> .....	60
1. Conception de la politique de rémunération de l'entreprise Général Emballage.....	61
2. La convention du système de rémunération de l'entreprise Général Emballage.....	62

3. Système de rémunération de l'entreprise Général Emballage.....	63
4. Les valeurs et finalités du système de rémunération de l'entreprise Général Emballage.....	67
5. La motivation au travail au sein de l'entreprise Général Emballage.....	68
6. La motivation Par la rémunération des salarie au sein de Général Emballage.....	68
<b>Chapitre VI : Analyse et interprétation des résultats.....</b>	<b>70</b>
1. Les caractéristiques des enquêtés.....	71
2. Interprétation des résultats.....	76
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>110</b>

Liste bibliographique

Les Annexes

## Liste des tableaux

<b>N°</b>	<b>Tableaux</b>	<b>Page</b>
1	La répartition des enquêtés selon le sexe	71
2	La répartition des enquêtés selon les tranches d'âge	72
3	La répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction	73
4	La répartition des enquêtés selon l'ancienneté	74
5	La répartition des enquêtés selon le statut socioprofessionnel	75
6	La répartition des enquêtés selon l'avis des salariés sur l'accomplissement de leurs tâches	76
7	La répartition des enquêtés selon le salaire	77
8	La répartition des enquêtés selon les avantages perçus	78
9	La répartition des enquêtés selon leurs avis sur le système de rémunération au sein de l'entreprise Général Emballage	79
10	La répartition des enquêtés selon leurs avis sur l'adéquation entre la rémunération et les efforts effectués au travail	80
11	La répartition des enquêtés selon le sexe et l'adéquation entre la rémunération et les efforts effectués au travail	81
12	La répartition des enquêtés selon le statut socioprofessionnel et l'adéquation entre la rémunération et les efforts effectués au travail	82
13	La répartition des enquêtés selon la satisfaction de leurs loisirs par leur rémunération	83
14	La répartition des enquêtés selon le sexe et la satisfaction de leurs loisirs par leur rémunération	84

15	La répartition des enquêtés selon le statut socioprofessionnel et la satisfaction de leurs loisirs par leur rémunération	85
16	La répartition des enquêtés selon leurs avis sur leur rémunération comme facteur de motivation	86
17	La répartition des enquêtés selon l'âge et leur rémunération comme facteur de motivation	87
18	La répartition des enquêtés selon le statut socioprofessionnel et leur rémunération comme facteur de motivation	88
19	La répartition des enquêtés selon leurs préférences sur la manière de travailler	90
20	La répartition des enquêtés selon les primes reçus	91
21	La répartition des enquêtés selon l'importance de la part variable de la rémunération	92
22	La répartition des enquêtés selon le sexe et l'importance de la part variable de la rémunération	93
23	La répartition des enquêtés selon le statut socioprofessionnel et l'importance de la part variable de la rémunération	94
24	La répartition des enquêtés selon le caractère incitatif de la part variable de la rémunération	95
25	La répartition des enquêtés selon l'âge et le caractère incitatif de la part variable de la rémunération	96
26	La répartition des enquêtés selon le sexe et le caractère incitatif de la part variable de la rémunération	97
27	La répartition des enquêtés selon leurs avis sur la motivation par la part variable de la rémunération	98
28	La répartition des enquêtés selon le sexe et la motivation par la part variable de la rémunération	99

29	La répartition des enquêtés selon le statut socioprofessionnel la motivation par la part variable de la rémunération	100
30	La répartition des enquêtés selon le facteur le plus important pour les salariés au travail	102
31	La répartition des enquêtés selon le sexe et le facteur le plus important pour les salariés au travail	103
32	La répartition des enquêtés selon l'âge et le facteur le plus important pour les salariés au travail	104
33	La répartition des enquêtés selon leurs avis sur la rémunération en tant que facteur principal de la motivation	105
34	La répartition des enquêtés selon le sexe et la rémunération en tant que facteur principal de la motivation	106
35	La répartition des enquêtés selon le statut socioprofessionnel et la rémunération en tant que facteur principal de la motivation	107

## *Liste des Figures*

<b>Figure 01</b> : Pyramide de rémunération de G.DONNADIEU.....	19
<b>Figure 02</b> : Les trois équilibres d'un système de rémunération.....	26
<b>Figure 03</b> : Processus de gestion des rémunérations.....	30
<b>Figure 04</b> : Pyramide des besoins de A. MASLOW.....	42
<b>Figure 05</b> : Processus de motivation au travail.....	44
<b>Figure 06</b> : Situation géographique de l'entreprise Général emballage.....	53
<b>Figure 07</b> : Les piliers de la politique ressources humaines de Général Emballage.....	61
<b>Figure 08</b> : Indemnité de travail posté.....	64
<b>Figure 09</b> : Processus motivationnel du système de rémunération de Général Emballage.....	69

## Liste des abréviations

**ANEM** : agence national de l'emploi

**CIPEC** : Le conseil intergouvernemental des pays exportateurs de cuivre

**COSOB** : commission d'organisation et surveillance des opérations de bourse

**DRH** : direction des ressources humaines

**GE** : Général Emballage

**GRH** : gestion des ressources humaines

**IECO** : industrie des emballages en cartons ondulés

**IRG** : Impôt sur revenu global

**SARL** : société à responsabilité limitée

**SMIC** : salaire minimum interprofessionnel de croissance

**SMIG** : salaire minimum interprofessionnel garanti

**SPA** : société par action

**V.I.E** : Valence, instrumentalité, expectation

*Introduction  
générale*

### Introduction générale :

La fonction ressources humaines occupe une place primordiale au sein des organisations. Bâtir un modèle de gestion des ressources en mesure d'attirer les meilleurs compétences, de les fidéliser et les motiver au service de son développement durable et de sa compétitivité nationale et internationale est une préoccupation majeure pour toute entreprise.

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

A mesure que s'est développée la civilisation industrielle dans le monde, différents systèmes de rémunération se sont faits jours. Le contexte dans lequel évoluent les entreprises à la fin du 20<sup>ème</sup> siècle implique de considérer la rémunération dans des termes stratégiques.

Au sein de l'organisation, définir une politique de rémunération intéresse à la fois les problématiques de couts, la recherche de performance et le développement du capital humain. D'un point de vue strictement quantitatif et financier, les rémunérations se traduisent par les frais de personnel, c'est-à-dire l'essentiel des couts dans la plupart des secteurs et donc, du compte de résultat. D'un point de vue qualitatif en revanche, les politiques et pratiques de rémunération déterminent directement les modes d'optimisation des ressources humaines et de management de la performance<sup>1</sup>.

La participation du personnel employé dans les entreprises ne doit pas être freinée par un système de rémunération inadapté, voire irrationnel. Chaque dirigeant doit prendre conscience de cette réalité pour éviter d'en subir les conséquences, il doit faire du système de rémunération un moteur de progrès pour l'entreprise. La gestion de la rémunération est alors de plus en plus importante au sein de toute entreprise car elle constitue un moyen de motivation des salariés ce qui entraine une augmentation de la productivité.

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

---

<sup>1</sup> Bernard ROMAN, Bâtir une stratégie de rémunération. 2<sup>ème</sup> édition. Dunod. Paris. 2010. P 01.

donner le maximum<sup>2</sup>, car lorsqu'un salarié perçoit qu'il est peut être un passager clandestin, c'est-à-dire dans une position où les autres membres de l'organisation ne sont pas en mesure d'évaluer sa contribution, il est vraisemblable que sa motivation en est affectée.

Aujourd'hui, la motivation semble être l'un des facteurs de compétitivité essentiel capable de répondre aux besoins des dirigeants. Donc définir une meilleure politique de rémunération qui permet le déclenchement de la motivation est une préoccupation centrale de la gestion des ressources humaines.

Notre étude menée au sein de l'entreprise Général Emballage, spécialisée dans la fabrication et la transformation de carton ondulé, a pour objectif de démontrer l'importance de la rémunération dans la motivation du personnel et de déceler les éléments de la rémunération qui peuvent influencer sur la motivation en question.

Pour aborder ce thème, nous avons divisé notre travail en deux parties, la première partie est consacrée au volet théorique qui se scinde en trois chapitres :

le premier chapitre concerne le cadre méthodologique qui présentera les raisons du choix du thème, ses objectifs, la problématique et les hypothèses proposées, la définition des concepts clés ainsi que la méthode et la technique suivie; le deuxième chapitre portera sur la gestion de la rémunération qui contient les différentes composantes de la rémunération, les qualités et principes du système de rémunération et le processus de gestion de la rémunération ; le troisième chapitre sera consacré à la motivation au travail où l'on parlera des types de motivation, des principales théories, et de la motivation par la rémunération.

La deuxième partie est consacrée à la pratique qui est également divisée en trois chapitres :

le quatrième chapitre comportera la présentation de l'organisme d'accueil, son historique et ses différents services ; le cinquième chapitre évoquera la gestion de la rémunération et la motivation au travail au sein de l'entreprise Général Emballage ; le sixième chapitre présentera l'analyse et l'interprétation des résultats à travers les tableaux réalisées pour chaque hypothèse, et nous clôturerons enfin notre étude par une conclusion générale qui répondra à notre problématique dont les hypothèses seront confirmées ou infirmées.

---

<sup>2</sup> CADIN Loïc et Francis GUERIN, Gestion des ressources humaines : pratique et éléments de théories. 2<sup>ème</sup> édition. Dunod. Paris 2004. P 231.

*Partie  
théorique*

*Chapitre I*  
*Cadre méthodologique*

## 1. Les raisons du choix du thème :

Le choix du thème « gestion de la rémunération et motivation au travail » n'est pas fortuit mais provient de plusieurs motifs qu'on peut résumer comme suit :

### 1.1 Les raisons subjectives :

- La rémunération fait partie de notre quotidien, elle a toujours fait objet de débats et de conflits et demeure une question centrale dans la gestion des ressources humaines ;
- La curiosité d'en savoir un peu plus sur les facteurs qui suscitent la motivation des salariés dans l'entreprise ;
- Découvrir de quelle façon la rémunération peut influencer le comportement des salariés dans leur travail

### 1.2 Les raisons objectives :

Ce thème permettra d'apporter des réponses à certaines questions notamment sur les stratégies et méthodes de rémunération qu'une entreprise peut adopter pour :

- Satisfaire, d'une part, les besoins matériels et sociaux des travailleurs ;
- d'autre part, satisfaire les besoins d'efficacité de l'organisation en motivant et en impliquant d'avantage les salariés dans leur travail.

## 2. Les objectifs de la recherche :

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

- Démontrer comment se déroule le processus de rémunération des salariés au sein de l'entreprise Général Emballage.
- Savoir quels sont les éléments pris en compte par l'entreprise Général Emballage dans l'élaboration d'une politique de rémunération motivante.
- Déceler les éléments de la rémunération qui influencent le plus sur la motivation des salariés.

### 3. Problématique :

Au rythme des transformations que l'entreprise a connues dans ses formes d'organisation et de management, de profondes évolutions sont intervenues dans les principes de détermination des salaires et des rémunérations.

La rémunération se situe par nature, au fondement même des pratiques de gestion du personnel. Aussi peu développée soit-elle, toute gestion des ressources humaines s'organise à partir du contrat de travail et de l'échange qu'il établit entre travail fourni et rémunération attribuée : c'est le salaire qui fait le salarié<sup>1</sup>.

La rémunération est donc soumise au marché et à l'environnement qui conditionne cet équilibre. Des facteurs exogènes tel que le marché du travail, les représentations sociales ainsi que les politiques sociales et fiscales conditionnent les modes et les niveaux de rémunération.

Au sein de l'organisation définir une politique de rémunération est une préoccupation centrale de la gestion des ressources humaines et de son efficacité. Elle vise à offrir des salaires compétitifs correspondants à la fonction tenue et aux compétences mises en œuvre, tout en rémunérant équitablement la performance pour permettre la progression de carrière.

En Algérie, la politique salariale suivie repose sur les principes d'un salaire minimum garanti. Les paramètres retenus pour sa définition sont le pouvoir d'achat et le développement économique. En outre cette politique repose sur la rémunération complémentaire dont le taux, qui évolue en fonction de la productivité, permet l'intéressement des travailleurs aux résultats de l'entreprise.

Aujourd'hui, la gestion de la rémunération prend de plus en plus d'importance au sein des organisations, elle est une source d'attraction, de rétention et surtout de motivation des salariés. Si l'entreprise parvient à motiver ses employés, ils travailleront de façon plus productive, ce qui constitue un véritable atout pour l'entreprise car sa compétitivité et sa performance reposent en grande partie sur la motivation de l'ensemble du personnel au travail.

Le salarié peut être motivé intrinsèquement lorsqu'il accomplit son travail pour la satisfaction et le plaisir qu'il en tire, ou bien motivé extrinsèquement en travaillant dans le but

---

<sup>1</sup> Bernad ROMAN. Opcit. P 01.

d'obtenir un salaire. En effet bien qu'elle ne soit pas le seul outil, la rémunération semble toujours être l'un des éléments important de la motivation, pour cette raison on voit apparaître depuis quelques années de nouvelles formes de rétribution, comme elle peut avoir un aspect démotivant si elle s'avère insuffisante.

C'est pour cela que les entreprises concentrent de plus en plus d'attention sur les méthodes de rémunération et l'utilisation de chacune d'elles. Elles essayent de limiter les augmentations collectives des salaires et tendent vers une plus grande individualisation de ceux-ci, dans le but d'impliquer le personnel en l'associant au succès de l'entreprise tout en récompensant les salariés les plus performants. Ainsi, les entreprises cherchent à utiliser l'ensemble des nouvelles formes de rémunération afin de maintenir un fort degré de motivation des salariés.

De nombreuses études ont traité la rémunération dans les entreprises en tant que source de motivation, dans ce contexte on trouve l'étude de Patrice ROUSSEL (1996) sur la rémunération, la motivation et la satisfaction au travail ou il démontre que les augmentations individuelles de la rémunération fixe peuvent motiver les salariés.

C'est le cas lorsqu'un lien est perçu par l'individu entre ses efforts et ses performances d'une part, les performances et l'augmentation de sa rémunération fixe d'autre part. En effet les salariés sont d'avantage satisfaits quand ils perçoivent que leur rémunération fixe est juste et équitable en regard des contributions qu'ils apportent à l'entreprise. Inversement moins ces liens sont perçus par les salariés, moins ils sont motivés. L'évolution de la rémunération fixe fondée sur le mérite est une variable d'action efficace pour motiver les salariés<sup>1</sup>.

Selon Pierre PASTOR et Richard BRESARD (2005), la rémunération selon la performance à un poste est l'un des éléments de la motivation. Dans l'entreprise, existe une classification des postes, une partie de chaque poste contient une fourchette de rémunération qui tient compte de la performance.

La force de cette rémunération réside dans l'évaluation des performances accomplies par les individus. Elle génère une réelle motivation et se nourrit de la mobilité. En effet, tant qu'existent des possibilités promotionnelles, le système fonctionne, une personne peut facilement gravir les échelons et passer à un poste supérieur.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Patrice ROUSSEL, Rémunération, motivation et satisfaction au travail, Economica. Paris. 1996. P 285.

<sup>2</sup> Pierre PASTOR et Richard BRESARD, Motiver. Edition liaisons. Paris. 2005. P 121.

Au sein de l'entreprise Général Emballage, la rémunération du travail est fixée sur la base de la nomenclature et de la classification des emplois en conformité avec les dispositions de la convention collective et de la législation en vigueur.

L'entreprise Général Emballage fixe à son système de rémunération des objectifs propres pour permettre un déploiement efficace de sa stratégie dans le but de renforcer chez les salariés le sentiment d'appartenance et de reconnaissance des efforts, et de les impliquer d'avantage dans la vie de l'entreprise avec une perception d'équité, d'équilibre et de cohérence.

De ce fait, notre travail consiste à étudier les stratégies de rémunération appliquées au sein de l'entreprise Général Emballage et à démontrer leur influence auprès du personnel employé, nous nous demandons alors :

1. La rémunération constitue-t-elle un facteur déterminant de la motivation des salariés de l'entreprise Général Emballage ?
2. Quelle forme de rémunération permet d'entretenir et de développer la motivation des salariés de l'entreprise Général Emballage ?
3. La rémunération est-elle le facteur le plus essentiel de la motivation au travail au sein de l'entreprise Général Emballage ?

#### 4. Hypothèses :

L'élaboration de l'hypothèse est l'une des étapes cruciales pour la recherche. La formulation d'hypothèse de travail consiste à réduire l'ensemble des questions à des énoncés concis et systématiques justifiés par des résultats empiriques déjà connus ou des modèles théoriques considérés comme potentiellement valides<sup>1</sup>.

Les hypothèses permettent de donner un cadre explicite à la recherche ; elles fonctionnent comme un ensemble de pensée et d'interprétation, qui sans être exclusifs, servent de références et de points d'appui.

Pour mener à bien notre recherche et répondre aux questions précédemment posées, nous allons essayer à travers notre étude de confirmer les hypothèses suivantes :

1. La rémunération constitue un facteur déterminant de la motivation des salariés de l'entreprise Général Emballage.
2. Avec la part variable de la rémunération, Général Emballage dispose d'un moyen efficace pour développer et maintenir la motivation de ses salariés.
3. L'entreprise Général Emballage utilise la rémunération comme facteur principal pour la motivation au travail.

---

<sup>1</sup> Frédéric LEBARON, L'enquête quantitative en sciences sociales. Dunod. Paris. 2006. P 09.

## 5. Définition des concepts clés :

### 5.1 Rémunération :

La rémunération englobe l'ensemble des avantages offerts par l'employeur à l'employé. Elle est composée d'une part, d'un salaire de base fondé sur une législation ou sur une structure salariale liée aux postes et un marché de référence tout en tenant compte de la taille relative et des résultats de l'organisation et d'autres part, des avantages sociaux qui prennent une part de plus en plus importante dans la rémunération<sup>1</sup>.

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

### 5.2 La part variable de la rémunération :

La part variable lie directement une partie de la rémunération à la réalisation d'objectifs spécifiques dans le but d'améliorer la performance individuelle et dans la plupart des cas collectives (ceux de l'équipe de travail, de la direction, voire de l'entreprise dans son ensemble). En général, le poids de la part variable tend à augmenter avec le niveau hiérarchique ; il peut par exemple, constituer les trois quarts de l'ensemble de la rémunération<sup>2</sup>.

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

### 5.3 Motivation :

Selon VALLERAND et THIL, « le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction et la persistance du comportement<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Lakhdar SEKIOU et Jean Marie PERETTI, Gestion des ressources humaines. 2<sup>ème</sup> édition. De Boeck. Bruxelles. 2001. P 156

<sup>2</sup> Gérard LELARGE, Gestion des ressources humaines. SEFI. Canada. 2003. P 119 – P 120.

<sup>3</sup> Etienne SERUPIA SEMUHOZA, Théories de la motivation au travail. Ed l'Harmattan. Paris. 2009. P 22.

Cette définition concerne plus le côté psychologique, on peut alors définir la motivation au travail comme « l'ensemble des forces incitant l'individu à s'engager dans un comportement donné. En entreprise, on s'entend à dire qu'une personne motivée persiste à fournir des efforts requis pour effectuer sa tâche et qu'elle adopte des attitudes et des comportements cohérents par rapport aux objectifs organisationnels qui lui permettront en outre, d'atteindre des objectifs personnels »<sup>1</sup>

- ❖ Définition opérationnelle : La motivation est une force ou une énergie qui pousse un individu à agir, à adopter des comportements dans le sens des objectifs organisationnels qui lui permettront ensuite d'atteindre ses objectifs personnels. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but bien précis et non d'une simple dépense d'énergie.

#### **5.4 Salarié :**

Le salarié est une personne qui travaille pour un employeur moyennant une rémunération, c'est une personne qui fait partie d'un contrat de travail en vertu duquel il s'oblige envers un employeur à exécuter un travail déterminé, il s'attend à ce que l'employeur lui fournisse, pour l'exécution du contrat, le matériel, l'équipement, les matières premières ou la marchandise choisie, le salarié reçoit à titre de rémunération la somme qui lui était due conformément au contrat, moins les déductions prévues<sup>2</sup>.

- ❖ Définition opérationnelle : le salarié est toute personne qui s'engage, aux termes d'un contrat, à travailler à temps plein ou à temps partiel pour un employé en échange d'un salaire.

### **6. Méthodologie de recherche :**

L'approche méthodologique décrit le chemin suivi pour donner une réponse satisfaisante à la question de recherche. Pour arriver aux objectifs que nous nous sommes fixés, confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons fait recours aux méthodes et techniques de recherche suivantes :

#### **6.1 La méthode de l'enquête :**

Dans toute recherche l'utilisation d'une méthode est indispensable, elle est définie comme « un ensemble de règles indépendantes de toute recherche et des contenus particuliers

---

<sup>1</sup> DOLAN Simon, Psychologie du travail et comportements organisationnels, 2<sup>ème</sup> édition. Gaétan Morin. Québec.2002. P 461.

<sup>2</sup> Lakhdar SEKIOU et Jean-Marie PERRETI. Opcit. P 556.

visant surtout des processus et formes de raisonnement, de perception rendant accessible la réalité à saisir »<sup>1</sup>.

Pour notre recherche, nous avons privilégié la méthode quantitative qui « est un ensemble de procédures qui visent à mesurer le phénomène à l'étude »<sup>2</sup> et « permet de recueillir sur un ensemble d'éléments des informations comparables d'un élément à l'autre »<sup>3</sup>.

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

## 6.2 Les techniques d'enquête :

Toute recherche à caractère scientifique doit comporter l'utilisation d'une technique qui est selon Madeline GRAWITZ « un ensemble de procédés techniques opératoires, rigoureux, bien définis, transmissibles, successible d'être appliqué à nouveau dans les mêmes conditions adaptées au genre de problème et de phénomène en cause »<sup>4</sup>.

Pour la collecte des données, nous avons utilisé les techniques suivantes :

### 6.2.1 La pré-enquête :

La pré-enquête est une démarche qualitative qui se veut objective, cette dernière apparait dans la volonté d'explorer toutes les dimensions d'un problème ou d'une question. Si la pré-enquête est bien faite, tous les éléments du problème auront été répertoriés. Il s'agit par la suite d'analyser ces éléments, de tracer les limites, de retenir certains éléments et en rejeter d'autres à partir de certains critères de sélection<sup>5</sup>.

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

<sup>1</sup> Madeline GRAWITZ, Méthodes en sciences sociales. 11<sup>ème</sup> édition. Dalloz. Paris. 2001. P 391

<sup>2</sup> Maurice. ANGERS. Initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales. Edition Casbah Alger. 1997. P 60

<sup>3</sup> Raymond. BOUDON, Les méthodes en sociologie. 11<sup>ème</sup> édition. Paris. 1998. Page 31.

<sup>4</sup> Madeleine GRAWITZ. Ibid. P 351.

<sup>5</sup> Jean STAFFORD, Introduction à la recherche quantitative. Presses de l'université du Québec. Canada. 1996. P 39.

### 6.2.2 Le questionnaire :

Le questionnaire est défini par Maurice ANGERS comme : « une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus, qui permet de les interroger et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et d'établir des comparaisons chiffrées »<sup>1</sup>.

Ce questionnaire nous permet de recueillir des informations relatives aux caractéristiques personnelles, attitudes et opinions des personnes interrogées, et correspondant aux objectifs de notre étude.

Notre questionnaire est divisé en quatre axes :

- ✓ Le premier axe sur les données personnelles des enquêtés ;
- ✓ Le deuxième axe sur la rémunération comme facteur de motivation ;
- ✓ Le troisième axe sur la motivation des salariés par la part variable de la rémunération;
- ✓ Le quatrième axe sur la rémunération en tant que facteur principal de la motivation au travail.

Notre questionnaire est constitué un total de 21 questions, parmi lesquelles on trouve :

- ❖ **Des questions fermées** : « ce sont des questions pour lesquelles la personne interrogée répond en effectuant un choix entre différentes modalités de réponse qui lui sont présentées »<sup>2</sup> ;
- ❖ **Des questions ouvertes** : « ce sont celles pour lesquelles, la personne interrogée peut dire ce qu'elle veut, aucune suggestion ne lui est présentée »<sup>3</sup> ;
- ❖ **Des questions semi ouvertes** : ce sont des questions fermées pour lesquelles on propose une modalité de réponse « Autre \_\_\_\_ » en plus des modalités préétablies. Il peut également s'agir de questions fermées qui débouchent sur une question ouverte.

### 6.3 Le lieu d'étude :

Notre enquête s'est déroulée au sein de l'entreprise Général Emballage, qui est une société par action spécialisée dans la fabrication et la transformation de cartons ondulés située au niveau de la zone d'activité Commerciale TAHARACHT AKBOU.

---

<sup>1</sup> Maurice ANGERS. Ibid. page 146.

<sup>2</sup> Hervé FENNETEAU, Enquête : entretien et questionnaire. Dunod. Paris. 2002. Page 67.

<sup>3</sup> Ibid. Page 58.

Notre stage pratique au sein de cette entreprise a duré un mois, une période qui s'est étalée du 02 janvier au 01 février 2013.

#### **6.4 Population et échantillon d'étude :**

Notre population d'enquête concerne l'ensemble des salariés travaillant dans l'entreprise Général Emballage, notre étude portant sur la rémunération et la motivation des salariés au travail, nous avons jugé bon de nous adresser à toute personne travaillant au sein de cette entreprise qui est alors composée de quatre catégories socioprofessionnelles : les agents d'exécution, les agents de maîtrise, les cadres et les ouvriers simples.

L'effectif total de cette entreprise est de 697 salariés, nous avons pris 10 % de cette population, ce qui constitue un échantillon de 70 enquêtés qui se répartissent sur les différentes catégories socioprofessionnelles citées.

Pour arriver à déterminer cet échantillon nous avons utilisé la méthode d'échantillonnage probabiliste de type aléatoire simple, celle-ci consiste à sélectionner au hasard des personnes parmi une liste complète afin de fabriquer son échantillon, cela implique que le chercheur ait à sa disposition la liste complète de ces personnes<sup>1</sup>. Nous avons donc sélectionné les enquêtés aléatoirement à partir d'une liste numérotée et en donnant à chacun les mêmes probabilités de faire partie de l'échantillon.

#### **7. Les obstacles de la recherche :**

Chaque recherche scientifique est susceptible d'être confrontée à des problèmes d'ordres différents tant sur le plan de théorie que sur le plan de terrain qui constitue lui-même une contrainte surtout pour un chercheur débutant.

Au cours de notre recherche nous avons effectivement du faire face à quelques difficultés qui ont un peu ralenti notre travail durant une certaine période, et qu'on peut résumer par les points suivant :

- L'indisponibilité de certains enquêtés par motif de travail ou de mission ;
- Durée de stage trop courte pour prendre connaissance de tous les aspects du sujet ;

---

<sup>1</sup> Thomas GAY, L'indispensable de la sociologie, 2<sup>ème</sup> édition. Studyrama. France. 2006. P 82.

*Chapitre II*  
*La gestion de la*  
*rémunération*

## Préambule :

La question de la rémunération se trouve au cœur de la relation qui lie l'employeur au travailleur elle constitue la partie explicite du contrat de travail : le salarié perçoit un salaire en contrepartie de l'exécution d'un travail. L'importance attachée par le salarié à la rémunération qu'il perçoit, les comparaisons qu'il opère, et ses attentes donnent à la politique des rémunérations des entreprises une grande influence sur sa productivité et le climat social dans l'entreprise. Ainsi pour qu'une organisation soit compétitive et flexible, il est nécessaire d'assurer un bon rapport entre coûts salariaux et productivité.

Etant considérée comme l'attrait essentiel de la vie du travailleur, la rémunération devient « la pierre angulaire » de la GRH. Par conséquent, l'enjeu est de taille : il s'agit de construire un système de rémunération stratégique en s'appuyant sur les différents éléments qui la composent en fonction des effets qu'ils ont sur les contraintes identifiées et les objectifs retenus.

## 1. Définition de la rémunération :

La rémunération désigne l'ensemble des éléments financiers destinés aux membres du personnel employé dans l'organisation. Elle constitue la prestation essentielle fournie par l'employeur en contrepartie du temps de travail et des compétences apportées par le collaborateur ou la collaboratrice<sup>1</sup>.

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 celui-ci<sup>2</sup>.

## 2. Définition du salaire :

Le mot salaire est utilisé dans une acception plus étroite que la rémunération pour désigner la somme d'argent versée mensuellement avant ou après les déductions sociales.

On peut définir le salaire comme suit:

Le salaire comprend tous les paiements directs faits dans le but de compenser un individu pour la production d'un bien ou pour un service rendu<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Yves EMERY et François GONIN, Gérer les ressources humaines. Bibliothèque des ressources humaines. Lausanne. 1999. P 293.

<sup>2</sup> THEVENET et Al. , Fonction RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines. 2<sup>ème</sup> édition. Pearson. Paris. 2012. P 258.

<sup>3</sup> Marcel COTE, Gestion ressources humaines. 15<sup>ème</sup> édition. Vuibert. Paris. P 108

Le salaire est la somme d'argent versée au travailleur en contrepartie de sa capacité de production mise à la disposition de l'employeur. Le montant du salaire versé dépend du contrat de travail, du code de travail et des augmentations de salaire.

Le salarié perçoit un salaire net égal au salaire brut moins les cotisations sociales salariales (à sa charge) et que l'employeur lui retient.

- **Le salaire brut** est celui qui figure dans le contrat de travail et en haut de la feuille de paie ;
- **Le salaire net** est celui que perçoit réellement le salarié ou viré dans son compte bancaire.

La différence entre ces deux correspond au montant des cotisations sociales à la charge du salarié qui sont prélevées par l'employeur et versées directement par lui aux caisses de sécurité sociale.

### 3. La fixation de la rémunération :

La rémunération est librement fixée sous réserve de respecter des obligations légales, des dispositions légales et contractuelles. Les règles les plus importantes concernent : l'existence du SMIC, l'existence des rémunérations minimales conventionnelles, l'interdiction des discriminations, l'obligation de négocier<sup>1</sup>.

#### 3.1 Le SMIC :

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

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

#### 3.2 Les rémunérations minimales conventionnelles :

Toute convention collective détermine des salaires minimaux conventionnels pour chacune des qualifications qui peuvent être attribuées au salarié. Impose à l'employeur de

---

<sup>1</sup> Jean-Marie PERETTI, Gestion des ressources humaines. 15<sup>ème</sup> édition. Vuibert. Paris. 2007. P 108.

justifier les écarts de salaire qui pourraient être constatés pour les salariés ayant une qualification identique et occupant les mêmes fonctions.

### **3.3 L'interdiction des discriminations :**

L'application du principe « à travail égal, salaire égal » impose à l'employé de justifier les écarts de salaires qui pourraient être constatés pour les salariés ayant une qualification identique et occupant les mêmes fonctions. L'employeur est libre de personnaliser les salaires mais ne doit pas prendre de décisions ayant un caractère discriminatoire<sup>1</sup>.

### **3.4 L'obligation de négocier :**

Les décisions relatives aux classifications et donc à la structure des salaires, relèvent principalement des négociations salariales de branche. Au contraire le niveau des rémunérations dépend d'avantage des décisions propres à l'entreprise dans le respect des minima légaux et conventionnels.

## **4. Les composantes de la rémunération globale (pyramide de rémunération) :**

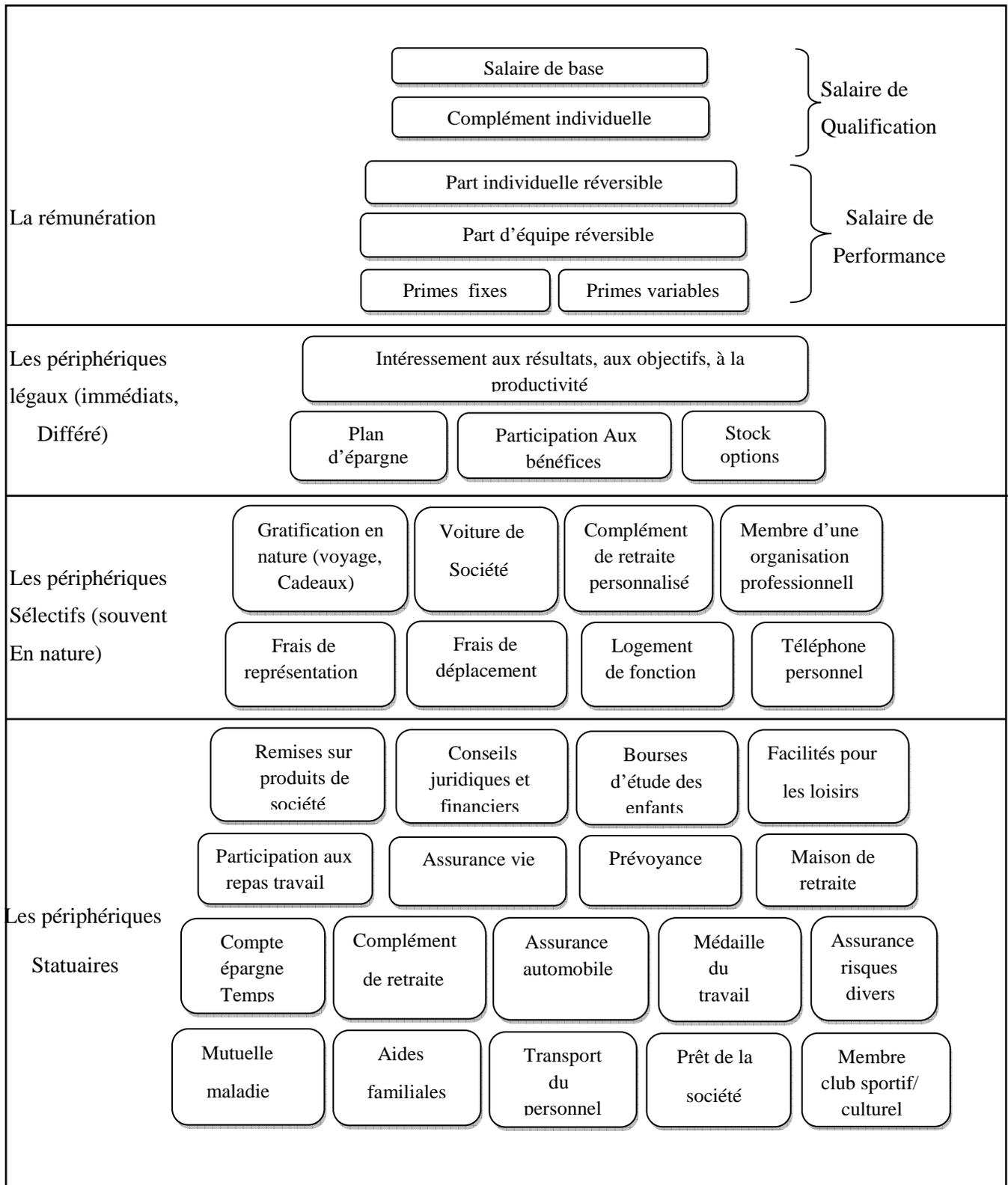
La rémunération globale se décompose en deux parties : la rémunération intrinsèque et la rémunération extrinsèque. La première comporte l'ensemble des avantages d'ordre psychologique que se procure l'employé en travaillant pour une entreprise à titre d'exemple le sentiment d'appartenance social au sein d'un groupe, la deuxième comporte la rémunération directe et la rémunération indirecte.

Il existe de nombreuses classifications des éléments de la rémunération globale, Gérard Donnadieu par exemple, propose une pyramide des composantes de la rémunération globale qui s'appuie sur quatre grandes catégories : la rémunération directe, les périphériques légaux, les périphériques sélectifs et les périphériques statutaires.

---

<sup>1</sup> Jean-Marie PERETTI. Opcit. P 109.

Figure n°01 : Pyramide de rémunération globale de G. DONNADIEU



La rémunération globale

Source : Jean-Marie PERETTI, Gestion des ressources humaines, 8<sup>ème</sup> édition. Vuibert. Paris. 2003. P 263.

#### 4.1 La rémunération directe :

La rémunération directe comprend les paiements en espèce ou en nature, elle est le prix de la force du travail offert pour le travailleur, elle est représentée par une quantité d'argent que verse l'employeur au travailleur à la fin du mois ou d'une période de travail. Elle englobe en tout, la rémunération des heures supplémentaires. La rémunération directe comprend :

##### 4.1.1 Une part fixe (salaire de qualification) :

La part fixe est liée à la fonction, faisant généralement référence au contrat de départ et/ou à une classification du poste et le plus souvent ajustée périodiquement, notamment par indexation. Elle correspond au salaire de base et aux différentes primes :

###### ➤ Le salaire de base :

Il est l'élément essentiel de la rémunération et reflète la valeur réelle du travail fourni. Le salaire de base est calculé proportionnellement à la durée du travail qu'effectue l'employé et fixé en tenant compte des exigences professionnelles requises et de la complexité de l'emploi. Il peut être majoré par les heures supplémentaires.

###### ➤ Les primes :

Il s'agit d'un supplément personnel dont le caractère est plus ou moins lié aux conditions du travail et à la production du travailleur<sup>1</sup>. On peut citer :

- **Prime des heures supplémentaires :**

Il s'agit des heures effectuées au-delà de la durée légale de travail. Elles sont soumises à une majoration, dont les taux doivent être au moins de 25% du salaire pour les premières heures supplémentaires, et 50% pour les heures supplémentaires suivantes. Dans le cadre des textes relatifs aux 35 heures, la majoration peut dans certains cas n'être que de 10%<sup>2</sup>.

- **Prime d'ancienneté :**

Elle est destinée à mentionner l'expérience et récompenser la fidélité professionnelle. Le travailleur après un certain nombre d'années d'ancienneté, arrive à acquérir une maîtrise dans le poste du travail, et un perfectionnement qu'il faut récompenser.

---

<sup>1</sup> Marcel COTE. Opcit. P 127.

<sup>2</sup> Jean-Marie PERETTI, Gestion des ressources humaines, 6ème Edition. Vuibert. Paris. 2001. P 130.

- **Prime de panier :**

C'est une prime versée par l'employeur aux salariés qui sont contraints de se restaurer sur leur lieu de travail sans qu'il fournisse la possibilité de manger sur place, grâce à une cantine par exemple.

- **Prime de nuisance :**

Elle est octroyée au travailleur occupant un poste de travail dont les tâches, et les conditions de travail présentent des inconvénients de pénibilité, de salissure ou de danger.

La liste des postes de travail ouvrant droit de l'indemnité de nuisance est établie par l'organisme employeur auprès de la commission d'hygiène et sécurité, du délégué compétent en la matière.

- **Prime de frais de missions :**

Le travailleur salarié en mission bénéficie d'une indemnité compensatoire de frais engagés dans le cas où l'entreprise fait appel à lui pour un besoin de service, en dehors de son lieu habituel de résidence.

#### **4.1.2 Une part variable (salaire de performance) :**

Rémunère le personnel en fonction de la quantité de production réalisée dans un temps donné, il s'agit du salaire lié à la performance. Pour apprécier la performance du salarié, un système d'évaluation doit exister, fondé sur des critères objectifs qui évitent le favoritisme et qui préservent l'intérêt général. Ces critères sont définis précisément, sont évolutifs et doivent être communiqués aux salariés.

La part variable est utilisée par l'entreprise afin de susciter la motivation chez les salariés. Certains tiennent compte des résultats individuels d'autres de ceux du groupe de travail<sup>1</sup> :

**4.1.2.1 La part individuelle :** Dans le cadre de la fixation d'objectifs individualisés, des bonus ou primes variables se développent dans tous les secteurs d'activité. Ces bonus dépendent de la réalisation d'objectifs préalablement fixés. Leur succès dépend largement de la qualité de la négociation qui a présidé à l'élaboration des objectifs.

**4.1.2.2 La part collective :** vise à intéresser pécuniairement l'ensemble des salariés à la bonne marche et aux résultats de leur unité.

---

<sup>1</sup> <http://www.docstoc.com/docs/58172058/remuneration-grh-expos%EF%BF%BD>. 10/24/2010. 04:20:11 GMT

## 4.2 La rémunération indirecte :

La rémunération indirecte s'ajoute à la rémunération directe pour les salariés. Il s'agit d'autres paiements ou prestations qui portent le nom d'avantages sociaux ou éléments sociaux dont bénéficient les salariés. Pour l'employeur les éléments sociaux sont un ajout au coût de la main d'œuvre, ce sont des frais incontournables qui dépassent la rémunération directe des salariés<sup>1</sup>. Elle se décompose en trois types de périphériques :

### 4.2.1 Les périphériques légaux :

Ils sont distribués en termes monétaires, et sont le plus souvent de nature collective. Ils ne constituent pas un salaire et bénéficient d'un régime fiscal particulier<sup>2</sup>.

Ces périphériques sont :

#### 4.2.1.1 L'intéressement :

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

#### 4.2.1.2 La participation :

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

La partie des bénéfices revenant aux salariés constitue une réserve spéciale de participation dont le montant minimal est fixé par la loi et à l'issue d'une période d'indisponibilité où les sommes sont bloquées pendant au moins cinq ans sauf en cas de raisons exceptionnelles<sup>3</sup>.

#### 4.2.1.3 Le plan d'épargne salarial :

Toutes les entreprises peuvent mettre en place un plan d'épargne. Celui-ci peut recevoir

<sup>1</sup> Lakhdar SEKIOU et Jean-Marie PERETTI. Opcit. P 157.

<sup>2</sup> Loïc CADIN et Al, Gestion des ressources humaines, 3<sup>ème</sup> édition. Dunod. Paris.2007. P 275

<sup>3</sup> Jean-Marie PERETTI.8<sup>ème</sup> édition. Opcit. P 346

la participation, l'intéressement et des versements volontaires des salariés qui sont en général augmentés par un versement de l'entreprise. Il ne peut excéder le triple de la contribution des salariés. Tous ces versements sont bloqués pendant au moins cinq ans sauf survenance d'événements exceptionnels (les mêmes que pour la participation), et sont gérés par des fonds communs de placement d'entreprise<sup>1</sup>.

#### **4.2.1.4 Les stocks options :**

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

L'effet attendu est d'inciter le salarié à s'investir dans son travail pour contribuer à la performance de l'entreprise, et donc à la croissance de l'action dont il deviendra le détenteur. Ce mécanisme permet à certains d'accroître fortement leurs revenus<sup>2</sup>.

#### **4.2.2 Les périphériques sélectifs :**

Appelés aussi avantages en nature, ils sont attribués de manière sélective et comprennent principalement<sup>3</sup> :

- \* Logement ;
- \* Voiture de société ;
- \* Mise à disposition de matériel de l'entreprise (téléphone personnel, ordinateur portable) ;
- \* Frais de déplacement ou de mutation ;
- \* Déplacement en vacances payés par l'entreprise ;
- \* Aménagement spacieux des bureaux ;
- \* Frais d'adhésion à des associations professionnelles... etc.

#### **4.2.3 Les périphériques statutaires :**

Ils concernent les avantages sociaux acquis par les salariés d'une entreprise. Ils sont collectifs et très variables d'une entreprise à l'autre et doivent être considérés comme de véritables éléments de rémunération car ils jouent un rôle d'attraction et de fidélisation du personnel.

---

<sup>1</sup> Jean-François SOUTENAIN et Philippe FARCET, Organisation et gestion d'entreprise. Edition Berti. Paris. 2006. P 289

<sup>2</sup> Jean-Marie PERETTI. 8<sup>ème</sup> édition. Opcit. P 359

<sup>3</sup> Maurice THEVENET et AL. Opcit. P 220.

Ce sont par exemple :

- \* Les œuvres sociales du comité d'entreprise,
- \* Le compte épargne temps,
- \* Complément personnalisé de retraite,
- \* Les mutuelles maladies,
- \* L'assurance vie,
- \* Prévoyance ;
- \* Facilité pour les loisirs,
- \* Conseils juridiques et financiers,
- \* Adhésion à des clubs (sportifs, culturels).

Les périphériques légaux et les périphériques statutaires constituent la rémunération différée.

### 5. Système de rémunération :

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

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

### 6. Les qualités d'un bon système de rémunération :

Ce qui peut être bon pour les salariés peut être mauvais pour les dirigeants c'est-à-dire que, quand on entend un bon système de rémunération on fait référence à deux voix différentes :

- \* **L'équité** : qui renvoie au sentiment de justice ;
- \* **La sécurité** : c'est-à-dire la garantie attachée ou non au revenu (pérennité, fluctuation, évolution...),

Les dirigeants d'entreprise ont bien entendu une autre perception que les salariés de ce qui constitue un bon système de rémunération :

- \* **L'adaptabilité** : car un système doit disposer d'une souplesse suffisante pour s'adapter aux changements.

- \* **La motivation** : le système de rémunération doit inciter le personnel à agir, un système trop compliqué, dont la logique n'est pas comprise par les salariés, n'a aucune chance de les motiver.
- \* **La compétitivité** : un système de rémunération ne doit pas pénaliser l'entreprise par rapport aux concurrences. Cette condition sera souvent obtenue en augmentant la flexibilité de la rémunération.

Il est possible de regrouper tous ces impératifs sous trois grandes conditions :

- ✓ **La flexibilité** : qui traduit le mieux dans une économie ouverte et incertaine, les exigences de compétitivité et d'adaptabilité.
- ✓ **La motivation** : le système doit encourager l'implication de chacun dans la réussite des objectifs de l'entreprise, dans la progression des compétences et des performances.
- ✓ **La paix sociale** : dont le maintien se joue dans le respect des exigences de sécurité et d'équité.

## 7. les principes d'un système de rémunération :

Trois objectifs sont recherchés lors de l'élaboration d'un système de rémunération : l'équilibre financier, l'équilibre externe, l'équilibre interne

### ➤ **L'équilibre financier** : (niveau de la masse salariale)

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

La détermination de la masse salariale totale se fait en fonction de la capacité de l'entreprise à payer des salaires. Cette capacité à payer est étroitement liée, quant à elle, à la valeur ajoutée de l'entreprise, car plus l'entreprise dégage de valeur ajoutée par salarié, plus sa capacité à payer est forte<sup>1</sup>.

### ➤ **L'équilibre externe** :

Compte tenu d'un état de marché du travail pour chaque type de qualification, toute unité proposant des rémunérations qui, à qualification égale, s'avèreraient durablement et significativement inférieures à ce qui est proposé sur le marché du travail, s'expose à deux

---

<sup>1</sup> Jean-Pierre CITEAU, Gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratiques. 4ème édition. Dalloz. Paris. 2002. P 138.

disfonctionnement graves : son recrutement devient malaisé, difficultés à maintenir les salariés dans leur poste.

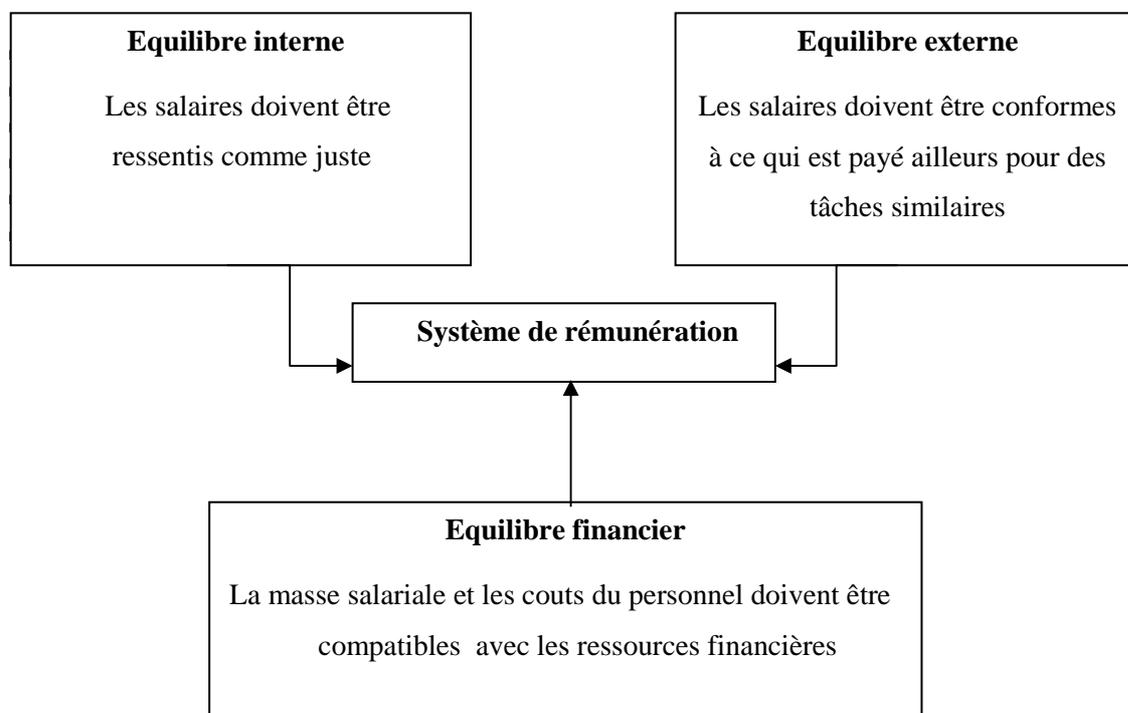
Les entreprises doivent tenir comptes des rémunérations qui s'établissent sur le marché du travail afin d'attirer les talents. L'équilibre externe est donc nécessaire pour rester attractif lors des recrutements.

### ➤ L'équilibre interne :

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

- Un sentiment de justice et d'équité vis-à-vis des salariés, compte tenu des responsabilités telles qu'elles sont ressentis dans l'unité, participe au développement de la motivation. L'entreprise doit en tenir compte dans la mesure où un sentiment d'injustice vécu par les salariés est susceptible d'aboutir à de la démotivation voire à des conflits.
- Le caractère incitatif de la rémunération : elle doit obligatoirement encourager chaque salarié à améliorer sa performance, C'est-à-dire qu'un système général doit être de nature à favoriser des efforts individuels, ce qui explique les difficultés de sa mise en place<sup>1</sup>.

**Figure n° 02 :** Les trois équilibres du système de rémunération à maintenir



**Source :** Bernard MARTORY, *Tableaux de bord sociaux pilotage, animation, décision*. Edition Liaisons. 2004. P 149.

<sup>1</sup> Bernard MARTORY et Daniel GROZET, *Gestion des ressources humaines pilotage social et performances*. 7ème édition. Dunod. Paris. 2008. P 125.

## 8. Les différents systèmes de rémunération :

Pour mieux faire ressortir les politiques susceptibles d'accompagner ou de finaliser les différents systèmes de rémunération, une classification qui distingue essentiellement le salaire fixe, le salaire individualisé et le salaire lié aux résultats de l'organisation peut être retenue :

### 8.1 Système de salaire fixe :

Le salaire fixe consiste à verser une somme fixe à l'employé en échange d'un travail effectué quelque soit la quantité ou la qualité. Le plus souvent, il s'agit d'un salaire au temps, présenté d'ailleurs par les syndicats comme l'un des acquis fondamentaux des luttes sociales selon le principe bien connu « à travail égal, salaire égal »<sup>1</sup>.

La rémunération au temps reste à l'heure actuelle l'un des modes les plus courants de rétribution.

### 8.2 Individualisation des salaires :

Malgré les modalités très diverses que recouvrent les pratiques d'individualisation des salaires, il s'agit toujours de faire dépendre une partie plus ou moins importante de la rémunération des apports productifs du salarié à l'organisation<sup>2</sup>.

Le salaire individualisé se distingue du salaire fixe par une caractéristique majeure : le fait d'être déterminé à posteriori suivant le comportement ou les performances du travailleur, et non à partir d'une définition abstraite du poste de travail.

#### 8.2.1 Le salaire à la tâche ou à la pièce :

Le salaire à la tâche est celui qui, d'après un prix convenu entre le patron et l'ouvrier, rémunère les travaux effectués, quelque soit le temps passé à l'ouvrage.

Le salaire à la pièce rémunère de la même façon l'ouvrier selon la quantité d'unités produites. La seule différence entre les deux tient à la nature de l'activité.

Ce système de rémunération a été développé à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle et a été conçu comme le salaire idéal, car le travailleur peut maximiser ses gains en produisant plus, ainsi ses efforts seront récompensés pécuniairement. Le travail à la tâche est juste puisqu'il rémunère chacun en fonction de ce qu'il produit et rend le travailleur libre en le dépêtrant des entraves de la subordination et du contrôle.

---

<sup>1</sup> Loic CADIN et Al. Op.cit. P 268.

<sup>2</sup> Ibid. P 269.

### 8.2.2 Le salaire lié à l'organisation :

#### ➤ Le salaire au rendement :

Le salaire au rendement est la forme la plus élémentaire du salaire individualisé, il s'établit à partir du rapport entre l'apport productif et le temps passé à le réaliser. Le salaire au rendement se différencie du salaire au temps parce que la continuité du temps y est plus sévère et parce que le salaire au rendement est subordonné à une organisation collective du travail.

Le salaire au rendement est incontestablement lié aux initiatives tayloriennes. En effet, selon Taylor, une politique de salaire doit être liée à une organisation du travail rationnel : ce dernier supprime l'autonomie du travailleur et confie la conception du travail à des experts qui à partir, d'expérimentation, vont définir les normes auxquels le travailleur doit se plier. Taylor propose ainsi la fixation d'une norme généralisée, établie d'après l'observation d'un groupe réputé expérimental de travailleurs œuvrant selon les instructions précises des spécialistes<sup>1</sup>.

Dans ce système aussi sévère, la rémunération des salariés diffère ; un se voit octroyé un salaire normal, un deuxième bénéficie en plus d'une prime, un troisième se voyant gratifié d'une prime nettement plus élevée pouvant équivaloir à une majoration de 30 à 35%.

#### ➤ Le salaire à la productivité :

Le salaire à la productivité se distingue du salaire au rendement par la complexité de son calcul. La part variable dans cette politique de rémunération est un supplément qui s'ajoute au salaire complet, ayant un caractère irrégulier.

Le délai de paiement n'est pas court comme dans le salaire au rendement, bien au contraire, l'échéance est lointaine. Cependant même si ce mode est individualisé, l'évolution des salaires se fait dans le cadre de collectivisations des primes, limitée à des équipes de travailleurs.

#### ➤ Le salaire au mérite :

Le salaire au mérite s'intègre dans le cadre de la direction par les objectifs, dont il représente en quelque sorte la sanction. Il résulte d'une appréciation des performances réalisées par le titulaire de poste en regard des objectifs qui lui ont été assignés par son supérieur hiérarchique. Cette appréciation fait l'objet d'un entretien approfondi entre

---

<sup>1</sup> Michel DE COSTER et François PICHAULT. Traité de sociologie du travail. 2ème édition. De Boeck. Paris. 1998. P 336.

l'employeur et l'employé et débouche sur la rédaction d'un document contresigné par les deux parties. Les notations peuvent aller de A (exceptionnel) à E (insuffisant) et interviennent directement dans la détermination de la partie variable de la rémunération<sup>1</sup>.

### 8.3 le salaire lié aux résultats de l'entreprise ou l'intéressement :

Le salaire lié aux résultats de l'entreprise appelé également intéressement ou salaire participatif s'identifie, en fait, soit à un supplément soit à un complément de salaire plus ou moins substantiel visant à accroître l'intégration du travailleur en le faisant profiter, dans les formules aussi diverses, que les formules offertes, aux bénéficiaires de l'organisation.

Dans l'hypothèse de l'intéressement, l'octroi de l'avantage suppose que l'entreprise réalise des bénéfices et qu'un contrat stipule la part que les travailleurs peuvent y prendre. Le bénéfice ainsi conditionné ne dépend plus seulement de l'ardeur du travailleur à la besogne, l'habileté du travailleur à la tâche ni de celle de son équipe, mais des capacités de gestionnaire et d'entrepreneur, du patron de l'entreprise et ses collaborateurs directs à réaliser des affaires, ou encore d'une conjoncture économique particulièrement favorable<sup>2</sup>.

## 9. processus de gestion des rémunérations :

La gestion des rémunérations consiste ou devrait consister en un exercice « d'optimisation sous contraintes ». La question est : quelle est la combinaison de composantes de rémunération qui permet le mieux d'atteindre les objectifs fixés par l'organisation<sup>3</sup> ? La réponse à cette question nécessite la mise en place d'un processus de gestion illustré par le graphique ci-dessous.

Le processus se divise en quatre grandes étapes :

- Les responsables de la politique de rémunération de l'organisation choisissent le ou les objectifs qu'ils souhaitent atteindre,
- Ils choisissent les composantes de la rémunération (citées en section 1) ainsi que la quantité de chaque composante qu'ils souhaitent offrir au personnel, tout en tenant compte des contraintes et obligations internes et externes.
- Ils mesurent les résultats obtenus : ceux-ci ne seront évidemment pas parfaits parce que des contraintes auront empêchés les moyens de donner leur pleine mesure. L'une de ces

<sup>1</sup> Michel DE COSTER. Opcit. P 341.

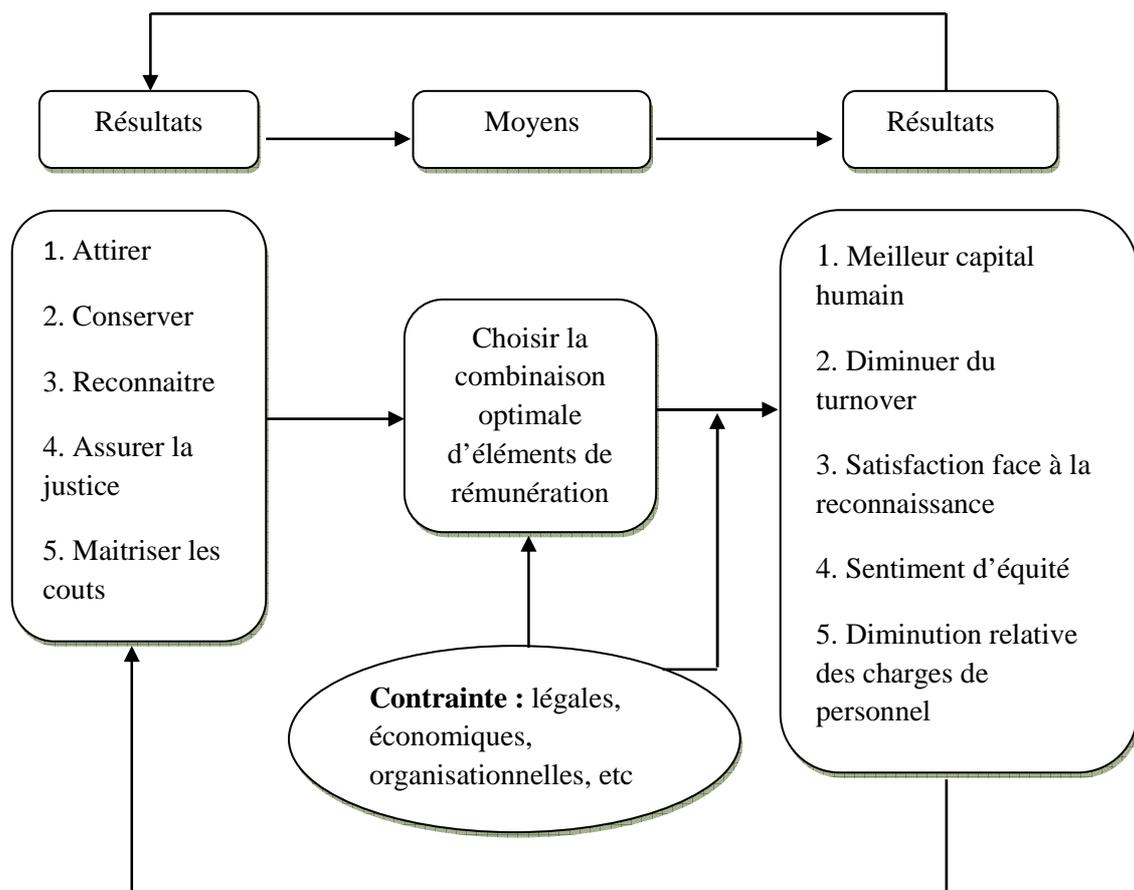
<sup>2</sup> Ibid P 344.

<sup>3</sup> Jean-Yves LE LOUARN, Les tableaux de bord ressources humaines. Editions Liaisons. France. 2008. P 62.

contraintes est bien connue des spécialités de la rémunération : il s'agit de l'interdépendance entre les objectifs qui fait que la mise en œuvre de moyens pour atteindre l'un nuit à l'atteinte de l'autre.

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

Figure n° 03 : processus de gestion des rémunérations



Source : Jean-Yves LE LOUARN, Les tableaux de bord ressources humaines. Editions Liaisons. France. 2008. P 62

**Conclusion :**

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

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

Ainsi, la répartition des salaires n'est pas une simple tâche confiée à la direction des ressources humaines, mais elle est le fruit d'un long processus de stratégie de rémunération.

*Chapitre III*  
*La motivation au*  
*travail*

## Préambule :

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

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

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

## 1. Historique du concept de motivation :

Il est difficile de retracer l'histoire du concept général de motivation, car nous n'avons pas de traces d'une éventuelle étude entre l'antiquité et le 20<sup>ème</sup> siècle. Cependant, on peut faire un parallèle avec l'histoire de l'organisation du travail, qui utilise (pas toujours de façon directe) le concept restreint de motivation au travail.

Au moyen âge comme aujourd'hui, le type d'organisation est en relation avec le type de métier considéré. Ainsi, on peut prendre l'exemple de l'artisan. Le savoir-faire artisanal, lui donnait la possibilité d'organiser son travail comme il le souhaitait. On peut penser que la motivation était donc relativement importante, de par le fait que l'artisan menait son œuvre du début à la fin, et cela à son rythme par le biais de la motivation intrinsèque.

Plus tard, à la fin du moyen âge, on assiste à la création d'ateliers et de grandes entreprises, ce qui coïncide au passage à l'époque moderne. Dès lors, le mode d'organisation change, et ainsi on peut concevoir que la motivation des salariés diminue en conséquence. A partir de ce moment, l'art de l'organisation et du management deviendra rapidement une nécessité.

Pendant le premier tiers du 20<sup>ème</sup> siècle Le concept de « motivation au travail » n'apparaissait pas dans le langage commun, ni dans celui des organisations. Jadis défini en terme juridique par les dictionnaires de la langue française de l'époque, le concept aurait apparu pour la première fois comme objet de recherche dans les années 1930. Des recherches basées au départ sur la famille, l'église, les parties politiques.

Au début du 20<sup>ème</sup> siècle, le taylorisme, et un peu plus tard le fordisme, ont mis en place l'organisation scientifique du travail. Pour Taylor, la motivation est la conséquence du salaire, et il ne tient pas compte des motivations intrinsèques du salarié, ce qui déshumanise le travail.

Au milieu du 20<sup>ème</sup> siècle, la motivation a été étudiée en France par la « psychologie des tendances » ou « inclinations » : « tendances primitives » voisines de l'instinct, « tendances sociales », « tendances idéales », etc.

## 2. Définition de la motivation au travail :

La motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers des objectifs et de la charge de travail, et de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles<sup>1</sup>.

L'expression visible et la plus concrète de la motivation d'une personne est l'effort qu'elle produit régulièrement dans son travail. L'effort est défini comme la somme d'énergie physique et intellectuelle déployée dans le travail par l'individu<sup>2</sup>.

Cette définition prend en compte les caractéristiques fondamentales de la motivation distinguées par les psychologues<sup>3</sup> :

### ▪ Le déclenchement du comportement :

C'est le passage d'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale, la motivation fournissant l'énergie nécessaire.

### ▪ La direction :

L'énergie est orientée consciemment, volontairement, à la suite de choix vers un travail à réaliser. La motivation implique une volonté concrétisée de bien faire, de mobiliser tous ses efforts, et de réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est confié.

---

<sup>1</sup> Patrice ROUSSEL. Opcit. P 74

<sup>2</sup> Ibid. P 75.

<sup>3</sup> Etienne SERUPIA SEMUHOZA. Opcit. P 23.

- **L'intensité :**

Il s'agit de l'énergie soutenue qui caractérise l'effort déployé dans le travail. Elle se manifeste par un certain niveau de stimulation.

- **La persistance :**

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

« Etre 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 »<sup>1</sup>.

### **3. Les sources de la motivation :**

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

#### **3.1 La reconnaissance :**

La reconnaissance au travail joue un rôle très important dans le processus de motivation, en effet plus le salarié se sent reconnu par l'entreprise, plus il va être motivé. La reconnaissance influe positivement sur la productivité et la qualité des services, sans oublier son rôle non négligeable dans le succès et la pérennité des organisations<sup>2</sup>.

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

Selon Brun et Dugas, il y'a quatre grands domaines de reconnaissance<sup>3</sup> :

##### **3.1.1 La reconnaissance existentielle (la personne) :**

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

---

<sup>1</sup> Claude LEVY-LEBOYER, La motivation dans l'entreprise. 2ème édition. Ed d'organisation. Paris. 2003. P 32

<sup>2</sup> Jean-Pierre BRUN, Management d'équipe : sept leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail. Edition d'Organisation. Paris. 2009. P 38

<sup>3</sup> Yves EMERY et François GONIN. Opcit. P 191.

### 3.1.2 La reconnaissance de la pratique de travail :

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

### 3.1.3 La reconnaissance de l'investissement dans le travail :

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

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

### 3.1.4 La reconnaissance des résultats du travail :

Ce type de reconnaissance porte sur le produit du travail de la collaboratrice ou du collaborateur et sa contribution aux objectifs de l'entreprise. « Il s'agit d'un jugement et d'un témoignage de gratitude sur l'efficacité, l'utilité du travail accompli par un individu ou un groupe de collègues, une fois la tâche accomplie » (Brun et Dugas, 2002)<sup>1</sup>.

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

## 3.2 Le maintien de l'esprit d'équipe :

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

---

<sup>1</sup> Yves EMERY et François GONIN. *Opcit.* P 192

### 3.3 L'aspect financier (la rémunération) :

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

La rémunération est donc un levier important en matière de motivation, sur lequel l'organisation se doit de jouer finement. La question n'est pas tant de payer plus qu'ailleurs, mais de bâtir un système cohérent tant en interne qu'en externe et qui permette d'orienter les comportements dans le sens souhaité<sup>1</sup>.

### 3.4 L'évolution de carrière :

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

## 4. Les types de motivation :

Des études approfondies sur la notion de motivation ont montré l'importance de la distinction entre les types de motivation existants. Ainsi la théorie de l'autodétermination de DECI et RYAN (1985, 1991) postule que les différentes motivations observables dans le monde du travail peuvent être distinguées par le degré d'autodétermination qui sous-tend le comportement au travail<sup>2</sup>.

Selon cette théorie, plus un employé choisit volontairement de faire son travail, plus sa motivation est autodéterminée. À l'opposé, plus un employé se sent obligé de faire son travail, plus sa motivation est non autodéterminée. Allant du niveau le plus élevé d'autodétermination au plus bas, les motivations autodéterminées et non autodéterminées peuvent être regroupées en trois grandes catégories : la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et l'amotivation.

---

<sup>1</sup> Frédéric-Alexandre BAILLY et Al, Comportements humains et management. 2ème édition. Pearson Education. France. 2006. P 164.

<sup>2</sup> Daniel. BOISVERT, L'autonomie des équipes d'intervention communautaire. Presses de l'université du Québec. Québec. 2000. P 141.

#### 4.1 La motivation intrinsèque :

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

Il existe trois formes de motivation intrinsèques<sup>1</sup> :

- ❖ **La motivation intrinsèque à la connaissance** : un employé fait son travail pour le plaisir d'apprendre de nouvelles techniques
- ❖ **La motivation intrinsèque à l'accomplissement** : l'employé fait son travail pour le plaisir de se surpasser
- ❖ **La motivation intrinsèque à la stimulation** : l'employé fait son travail pour le plaisir de ressentir des stimulations fortes au travail.

#### 4.2 La motivation extrinsèque :

La motivation extrinsèque regroupe un ensemble de comportements liés à des raisons instrumentales. Lorsqu'un employé est extrinsèquement motivé, il ne fait pas l'activité pour ce qu'elle est, mais pour plutôt en retirer quelque chose d'agréable ou pour éviter quelque chose de déplaisant par la suite.

Il existe trois formes de motivation extrinsèque que l'on peut situer sur un continuum d'autodétermination, allant du plus faible au plus élevé<sup>2</sup> : 1- la régulation externe, 2- l'introjection, 3- l'identification.

- ❖ **La régulation externe** : est la motivation extrinsèque la moins autodéterminée des trois formes. Une source de contrôle complètement extérieure à l'individu pousse celui-ci à agir. Par exemple, un employé motivé par régulation externe va à son travail parce qu'il tient à obtenir un salaire.
- ❖ **L'introjection** : se trouve au second niveau d'autodétermination. Ce type de motivation fait appel à des sources de contrôle intériorisées qu'un employé s'impose à lui-même. Par exemple, un employé motivé de cette façon va à son travail parce qu'il se sentirait coupable de ne pas y aller.

---

<sup>1</sup> Daniel BOISVERT. Opcit. P 141.

<sup>2</sup> Ibid. P 142.

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

#### 4.3 L'amotivation :

Dans un dernier temps, DECI et RYAN (1985, 1991) proposent l'existence d'un autre concept motivationnel : l'amotivation. Celle-ci peut se définir comme étant l'absence relative à la motivation, qu'elle soit intrinsèque ou extrinsèque. L'individu qui est dans un état d'amotivation ne perçoit pas de relation entre ses actions et ses résultats obtenus<sup>1</sup>.

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

### 5. Les différents liens entre la motivation, la satisfaction, l'implication et la performance au travail :

#### 5.1 Les différents liens entre motivation et satisfaction au travail :

La dissociation entre la satisfaction et la motivation est très difficile. Elles forment un tout indissociable, mais il est indispensable de bien distinguer ces deux notions lors de l'élaboration de la politique de rémunération.

Les psychologues industriels ont proposé la formule : performance = (capacités x motivations), pour montrer que la motivation a une importance spécifique par rapport à la satisfaction au travail<sup>2</sup>.

La motivation est ce qui pousse consciemment ou inconsciemment un individu à agir efficacement dans son travail. Elle s'intéresse aux facteurs ou encore aux aspirations qui poussent l'individu à développer des efforts, on passe à une intention puis à un comportement qui consiste à faire l'effort de réaliser un bon travail.

---

<sup>1</sup> Daniel BOISVERT. Opcit. P 142.

<sup>2</sup> Patrice ROUSSEL. Opcit. P 16

La satisfaction est plutôt un état émotionnel correspondant au plaisir qui résulte de l'accomplissement d'une attente ou d'un désir. Elle fait référence aux sentiments éprouvés par l'individu dans une situation concrète de travail, elle est un indicateur de motivation, mais en aucun cas une cause de la motivation.

Le sentiment de satisfaction au travail tient à la présence dans la situation de travail à un certain nombre de facteurs sources de satisfaction dont certains sont communs avec ceux qui président la motivation, d'où la confusion fréquente entre motivation et satisfaction. La satisfaction est la conséquence de la comparaison entre deux types de perception à propos des différents aspects de l'emploi.

Selon le principe de la divergence, c'est le degré d'écart perçu par une personne entre ce que devrait être chaque aspect de son travail et ce qu'il est effectivement, en fonction de sa propre évaluation. La satisfaction constitue plus un sentiment alors que la motivation plus un processus.

Pour résumer les choses, on peut dire que l'on peut être satisfait sans être pour autant extrêmement motivé mais qu'en revanche, il est plus rare que l'on soit motivé sans éprouver corrélativement un certain sentiment de satisfaction. D'où cette idée que la satisfaction constitue surtout un indicateur de motivation<sup>1</sup>.

### **5.2 Les liens entre la motivation et l'implication au travail :**

La motivation suppose l'implication, en effet lorsqu'un manager dit qu'il souhaite motiver un de ses subordonnés, cela signifie en fait qu'il veut que l'employé s'implique, c'est-à-dire qu'il s'investisse dans la réalisation des missions qui lui ont été confiées. Mais la motivation va bien au-delà de l'implication puisqu'elle touche aux ressorts psychologiques de l'individu, au plus profond de lui-même.

### **5.3 Les liens entre la motivation et la performance :**

Il faut aussi distinguer la motivation et la performance. « Une personne motivée peut très bien ne pas être performante, c'est-à-dire ne pas réussir dans son action en raison de toute série d'aléas (compétences, connaissances, caractéristiques organisationnelles...). Il est plus rare par contre qu'une personne performante n'ait pas été un minimum motivée pour entreprendre l'action en question ».

---

<sup>1</sup> Eric COBUT et Géraldine BOMAL, Motiver, être motivé et réussir ensemble. Editions des CCI SA Belgique. 2009. P 20

Il n'y a donc pas de cause à effet direct entre les deux mais, il y'a d'avantage de chances d'accéder à la performance avec des collaborateurs motivés<sup>1</sup>.

## 6. Les principales théories de la motivation :

Il existe plusieurs classifications possibles des théories de motivation au travail. La classification courante consiste en une division entre les théories du contenu de la motivation, et celle des processus de motivation :

### 6.1 Les théorie de contenue :

Les théories de contenu s'intéressent aux besoins ressentis par l'individu et aux conditions qui poussent à satisfaire ces besoins, elles sont donc axées sur l'intensité et le déclenchement de ces besoins. Parmi les théories du contenu on trouve :

#### 6.1.1 La théorie des besoins de MASLOW :

Maslow propose une théorie de hiérarchie des besoins qui apporte une réponse à la question, qu'est ce qui motive les gens ? La motivation de tout individu serait suscitée par la volonté de satisfaire des besoins. Dès lors que l'individu a cette volonté, il agit, il est motivé.

Maslow observe que l'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité croissante :

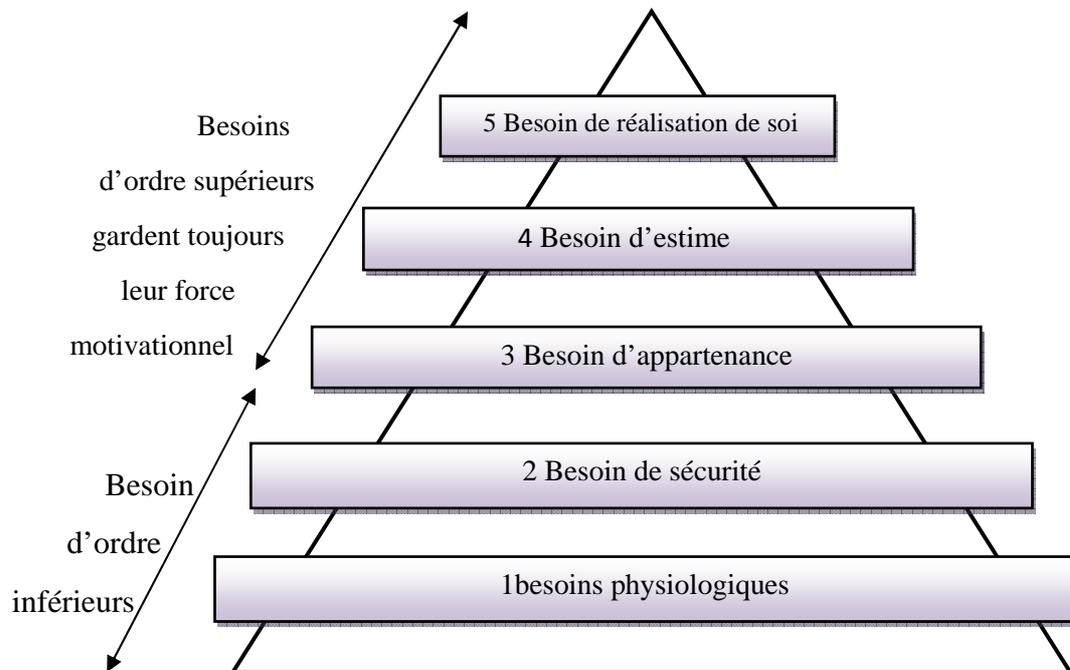
- **Les besoins physiologiques :** Ces besoins sont directement liés à la survie de l'individu ou de l'espèce, ils sont classés dans le premier niveau le plus basique. Ce sont les besoins de se nourrir, se vêtir, de boire, de dormir, de respirer...
- **Le besoin de sécurité :** Ils expriment la volonté de vivre sans peur, de se protéger contre certains dangers. Il s'agit donc de la protection de soi au niveau physique mais également moral.
- **Le besoin d'appartenance :** Ce besoin révèle la dimension sociale de l'individu qui a besoin de se sentir accepté par les groupes dans les quels il vit (famille, travail, association,...). Il a donc besoin de s'intégrer à un groupe, être reconnu et être estimé par ce groupe.
- **Le besoins d'estime :** celui-ci complète le besoin d'appartenance à un groupe. L'individu souhaite être reconnu en tant qu'entité propre au sein des groupes auxquels il appartient.

---

<sup>1</sup> Eric COBUT et Géraldine Bomal. Opcit. P 23.

- **Le besoin de réalisation de soi** : 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.

**Figure n° 04** : Pyramide des besoins de Maslow



Source : Michel AMIEL et Al, management de l'administration, 2<sup>ème</sup> édition. De Boeck. Paris. 1998. P 63

L'individu cherche à assouvir ces besoins successivement : pour accéder à un besoin de niveau supérieur, les besoins de niveaux inférieurs doivent être satisfaits. Tant que ces derniers ne sont pas satisfaits, l'individu s'en occupe ; lorsqu'ils sont assouvis, il s'occupe d'avantage des besoins supérieurs<sup>1</sup>.

### 6.1.2 La théorie ERD d'ALDERFER :

Cette théorie suggère que la motivation de l'individu est provoquée par une tension (Force interne), en l'occurrence la nécessité de satisfaire trois types de besoins : besoin d'existence, besoins de rapports sociaux, besoin de développement.

- **E** : existence ; ensemble des besoins matériels y compris la recherche de la sécurité.
- **R** : ensemble de rapports sociaux, avoir des liens sociaux avec des personnes importantes pour soi.

<sup>1</sup> Lakhdar SEKIOU et Jean-Marie PERRETI. Opcit. P 413.

- **D** : besoins de se développer et notamment de développer et d'utiliser les compétences.

Contrairement à MASLOW, ces trois besoins ne sont pas organisés hiérarchiquement mais sont alignés du plus concret (les besoins d'existence) au plus abstrait (les besoins de développement personnel). De plus, ils peuvent très bien être actifs simultanément chez un même individu ; et il n'est pas nécessaire qu'un besoin soit satisfait pour qu'un autre devienne motivant.

Enfin tout individu est supposé se déplacer sur ce continuum, dans les deux sens, en allant soit vers le plus abstrait soit vers le plus concret. Par exemple, si quelqu'un n'arrive pas à satisfaire son besoin de se développer, il va vraisemblablement se reporter sur des besoins plus matériels<sup>1</sup>.

### 6.1.3 La théorie bi-factorielle d'Herzberg :

HERZBERG, dans sa théorie bi-factorielle tente de repérer les éléments de satisfaction et d'insatisfaction au travail. Il distingue deux types de facteurs :

- **Les facteurs de motivation** : les facteurs dit de motivation ou de satisfaction sont rattachés à la nature, au contenu du travail<sup>2</sup>, ce sont entre autres : les accomplissements (réalisation d'un travail bien fait), la reconnaissance des accomplissements, l'intérêt du travail, la responsabilité, promotion ou avancement, la possibilité de développement.
- **Les facteurs d'hygiène** : les facteurs dit d'hygiène ou d'insatisfaction sont, au contraire toujours rattachés à l'environnement du travail direct<sup>3</sup>. Ces facteurs sont : les conditions de travail, les relations hiérarchiques, la politique et l'administration de l'entreprise, la sécurité de l'emploi, la rémunération, les facteurs de vie personnelle.

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

---

<sup>1</sup> Claude LEVY-LEBOYER. Opcit. P 42.

<sup>2</sup> Michel FOUARIAT, Sociologie des organisations : la pratique du raisonnement. 2<sup>ème</sup> édition. Pearson Education. France. 2007. P 136.

<sup>3</sup> Ibid. P 137.

## 6.2 Les théories de processus :

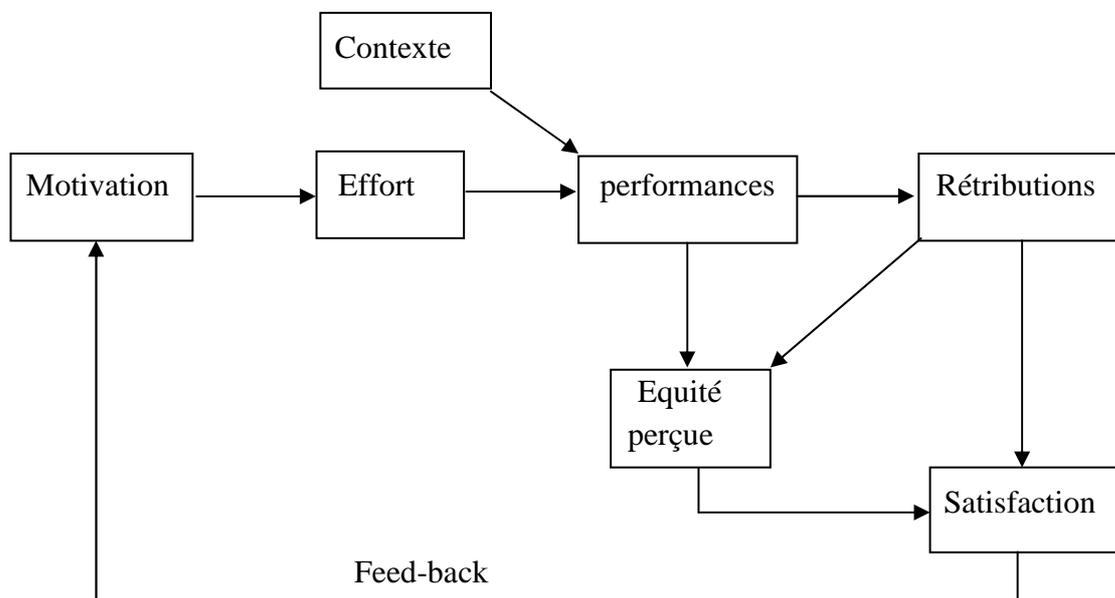
Contrairement aux théories du contenu, les théories de processus ne cherchent pas à comprendre ce qu'est la motivation ou de quoi elle est faite mais s'interrogent sur son fonctionnement. Ce n'est plus le « pourquoi » qui est la question centrale mais le « comment », elles tentent d'expliquer comment les forces interagissent avec l'environnement pour amener l'individu à adopter un comportement particulier.

## 7. La motivation par la rémunération :

Bien que n'étant pas la seule source de motivation au travail, la rémunération en est bien un facteur prépondérant. Elle génère un niveau de satisfaction dynamique qui conditionne le niveau de motivation pour la période suivante.

Les recherches sur la motivation au travail sont nombreuses et anciennes, les plus fécondes et les plus utiles aux gestionnaires sont celles qui se fondent sur une approche dynamique. Ce sont les théories du processus et leurs mécanismes peuvent être représentés de la façon suivante<sup>1</sup> :

**Figure n° 05** : Processus de motivation au travail



Source : ROMAN. Opcit. P 97

Parmi les théories de la motivation dites de processus, on trouve deux travaux majeurs qui permettent d'éclairer les enjeux autour des pratiques incitatives de rémunération : la théorie de l'expectation de Vroom et la théorie de l'équité d'Adams.

<sup>1</sup> Bernard Roman. Opcit. P 96

➤ **La théorie des l'expectation de Vroom :**

Appelée également théorie des attentes, elle nous renseigne que l'individu est motivé parce qu'il attend un résultat. Il conçoit le processus motivationnel comme une force déterminée par trois facteurs<sup>1</sup> :

- ✓ **Expectation (E)** : la probabilité qu'un niveau d'effort produise un certain niveau de performance ;
- ✓ **Instrumentalité (I)** : la relation entre un niveau de performance et les résultats qui en résultent ;
- ✓ **Valence (V)** : elle représente la valeur affective du résultat.

La motivation de l'individu au travail serait déterminée par les attentes de pouvoir réaliser des objectifs de performance grâce aux efforts déployés. Ces attentes l'inciteront à agir s'il perçoit une relation d'instrumentalité. Il doit percevoir qu'il a des chances de recevoir telle ou telle récompenses en fonction de la performance qu'il pourrait réaliser. Ces relations d'attente et d'instrumentalité produiront de la motivation si l'individu ressent de l'attrait (valence) à l'égard des objectifs de performance et des récompenses espérées.

➤ **La théorie de l'équité (Adams, 1965) :**

Cette théorie explique la motivation au travail par la disposition de l'individu à comparer sa situation personnelle à celle d'autres personnes. Ainsi l'individu observe son environnement professionnel pour savoir s'il est traité avec équité dans son organisation. L'individu va donc être motivé s'il se sent traité équitablement.

Le sentiment d'équité se mesure par Rétribution (salaire, primes...) et Contribution (effort lié au travail, compétences, aptitudes personnelles...). L'individu compare ce ratio avec celui des autres et de cette comparaison subvient trois cas :

- ✓ **Ratios égaux** : il y a un sentiment d'équité, l'individu est alors motivé.
- ✓ **Ration inférieur a celui des autres** : Il y a un sentiment d'iniquité qui entraîne alors la non motivation, ce qui va pousser par exemple l'individu à faire moins d'efforts s'il s'estime injustement moins rémunéré qu'autrui.

---

<sup>1</sup> Fabien FENOUILLET, La motivation. Ed Dunod. Paris. 2003. P 85.

- ✓ **Ratio supérieur à celui des autres** : Il y a alors un sentiment d'iniquité, l'individu va essayer de rééquilibrer la situation en faisant moins d'efforts ou en jouant sur d'autres caractéristiques de l'environnement ou de l'activité.

La théorie des attentes complétée par celle de l'équité explique comment un système de rémunération peut être motivant. L'hypothèse qu'on peut formuler c'est qu'un système de rémunération doit conduire à satisfaire les attentes des salariés. On parlera alors de deux types d'attentes des salariés : le premier type d'attente est lié aux besoins psychosociologiques du salarié, le deuxième type est lié à la politique de rémunération.

Pour avoir un salarié motivé, le système de rémunération doit pouvoir répondre de manière significative à leurs attentes c'est-à-dire il faut que le salarié perçoive dans un premier temps la probabilité qu'une action de sa part pourra engendrer une récompense qui lui permettra de satisfaire ses besoins psychosociologiques. Dans un deuxième temps il faut que les instruments de la politique de rémunération puissent avoir une valeur incitative pour le salarié.

Pour motiver les salariés, l'entreprise peut jouer sur les conditions de la rémunération directe en utilisant plus particulièrement :

### 7.1 La rémunération au mérite :

Le mérite regroupe à la fois la rémunération de la compétence dans toutes ses dimensions et de la performance c'est à dire les résultats atteints dans l'absolu par rapport à des objectifs fixés. Elle repose sur l'identification de critères professionnels à rétribuer par l'intermédiaire des processus d'évaluation et les systèmes de mesure de la performance<sup>1</sup>.

La caractéristique principale des récompenses au mérite est qu'elles ne sont juridiquement acquises aux intéressés que dans l'hypothèse où les objectifs préalablement définis auxquels elles sont corrélées sont atteintes. Ces récompenses peuvent être profitables pour les salariés autant que pour l'entreprise, elles peuvent constituer un véritable vecteur de motivation et aider l'entreprise dans la mise en œuvre de sa stratégie<sup>2</sup>.

La rémunération au mérite développe également le sentiment d'équité. Dès qu'un système d'appréciation transparent et accepté par les salariés existe, chacun d'eux est en mesure d'établir et de comprendre la relation entre son niveau de rémunération et les critères utilisés.

<sup>1</sup> Bernard ROMAN. *Opcit* p 49.

<sup>2</sup> Alain CHAMAK et Céline FROMAGE, Le capital humain, Editions Liaisons. 2006. P 131.

La rémunération au mérite est par définition individualisée et différenciée, elle peut s'inscrire dans un système plus collectif dans le sens où il correspond aux objectifs de l'entreprise et, par conséquent, est accepté par les salariés. Dans ce cas l'adhésion à l'entreprise, à ses objectifs renforce le sentiment d'équité et d'appartenance.

L'entreprise peut également motiver ses salariés en leur accordant des rémunérations indirectes :

### **7.2 L'intéressement :**

L'intéressement est le dispositif facultatif permettant d'associer financièrement les salariés aux performances de l'entreprise et d'instaurer une rémunération complémentaire collective, différée, attribuée en contrepartie de la contribution de chacun aux résultats de la collectivité. Il permet de motiver le personnel mais aussi de l'intéresser à la performance de l'entreprise.

### **7.3 L'actionnariat du salarié :**

L'actionnariat sert à motiver les salariés en leur offrant la perspective d'un gain pécuniaire tout en instaurant des mécanismes servant à lutter contre les phénomènes de l'aléa moral. Ainsi, la pratique de l'actionnariat, comme celle de la participation financière plus généralement, relève de la volonté d'associer les salariés à la performance économique et financière de l'entreprise et de stimuler leurs efforts grâce aux avantages fiscaux, sociaux qui y sont attachés, dans la mesure où leur motivation et implication dépendent pour une part substantielle du lien entre cette performance et leur richesse personnelle.

### **7.4 Les stock-options :**

Pour motiver leurs salariés, les entreprises – rarement les plus petites – peuvent leur proposer d'acquérir ou de souscrire des actions de la société à un prix préalablement fixé. Ces plans de stock-options permettent d'associer les salariés, en particulier les cadres, au capital de la société, et de les intéresser financièrement à la gestion et surtout au développement de l'entreprise.

La motivation est d'autant plus forte que le salarié ne peut espérer un gain que si l'entreprise se valorise. Le mécanisme des options est en effet simple : le bénéficiaire acquiert le droit de souscrire ou d'acheter, pendant une certaine période, des actions à un prix déterminé à l'avance.

**7.5 Les avantages en nature :**

Les avantages en nature constituent également un moyen permettant de motiver les salariés. Nombre d'entreprises proposent à certains salariés un véhicule de fonction, des outils issus des nouvelles technologies (téléphone mobile et micro-ordinateur portable notamment), voire beaucoup plus exceptionnellement, un logement de fonction. Dès lors qu'ils sont utilisés aussi à titre privé, ces biens permettent au salarié de gagner en efficacité tout en réalisant certaines économies sur des dépenses qu'il aurait normalement dû supporter.

**Conclusion :**

La motivation est l'ensemble des forces incitant un individu à s'engager dans un comportement donné, il s'agit donc d'un comportement qui se rapportent aux facteurs internes (cognitifs) et externes (environnementaux) qui invitent l'individu à adopter une conduite particulière.

Les différentes théories traitées permettent de mettre en avant les différentes manières d'aborder le thème de la motivation. Les théories de contenus présentent les causes de la motivation sans se préoccuper de la manière dont se développe cette motivation elles sont plus anciennes que les théories de processus qui, elles, tentent d'expliquer comment les forces de l'environnement interagissent pour mener un individu à adopter un comportement particulier.

Motiver les salariés est au cœur des préoccupations des dirigeants et managers. Pour autant, leur tâche n'est pas aisée, tant la motivation relève d'un processus complexe, toutefois la rémunération semble être parmi les outils les plus utilisés. Un bon système de rémunération doit comporter des éléments d'assurance, de valeur et d'incitation afin de satisfaire les attentes et contributions des salariés. Une rémunération mal gérée peut par contre vite devenir un facteur de démotivation.

Une des conditions pour que le système de rémunération ne perde pas son effet motivant, consiste à verser un salaire adapté au travail réalisé, et il est bien de chercher auprès des salariés, qu'elles sont les composantes qui influencent le plus sur leur motivation.

La rémunération n'est évidemment pas l'unique source de motivation mais y contribue largement à travers, notamment, les récompenses fondées sur le mérite qui restent probablement un moyen privilégié pour développer et orienter la motivation du personnel.

*Partie  
pratique*

# *Chapitre IV*

## *Présentation de l'organisme d'accueil*

## 1. Généralités :

Général Emballage est une entreprise algérienne spécialisée dans la fabrication et la transformation de cartons ondulés.

Ses trois usines de production d'Akbou, Oran et Sétif cumulaient en 2011, une capacité de production de 130 000 tonnes équivalent à 80 % de la consommation algérienne.

L'entreprise a été créée en 2000, par RAMDANE BATOUCHE qui assure aujourd'hui la présidence du Conseil d'administration de la société.

## 2. Historique de l'entreprise Général Emballage:

### 2.1 Création de l'entreprise :

Suite à la nouvelle politique économique adoptée par l'Algérie et qui encourage les investissements dans l'industrie, plusieurs entreprises privées sont nées, Générale Emballage est l'une d'elles. Les travaux de construction de bâtiment ont débuté en août de la même année et sont réalisés par des entreprises algériennes.

En 2002, les équipements de fabrications importés d'Espagne furent installés, la société a commencé à fabriquer ses premiers produits en juin de la même année c'est -à -dire 2002.

Le capital de l'entreprise a été porté à 70 millions de dinars algériens en 2005, puis à 150 millions de dinars en 2006 et ensuite 1 023 200 000 DA en 2007.

L'assemblée générale des actionnaires de la société tenue en date du 03 juin 2009 a décidé de modifier la société en société par action (SPA) et à augmenter le capital par l'intégration de deux nouveaux associés (MAGHEREB PRIVATE EQUITY FUND II « Cyprus » LP et MAGHREB PRIVATE EQUITY II « Mauritius » PPC) pour le porter à 1 823 200 000DA, comme elle a décidé d'autoriser Monsieur Ramdane BATOUCHE a céder trois parts sociales lui appartenant à Mesdames Samia, Ouardia et Lynda BATOUCHE<sup>1</sup>.

## 3. Identification de l'entreprise Général Emballage et sa forme juridique :

Le siège social de la société est situé à la zone industrielle d'AKbou 06200 (w) Bejaia, ALGERIE. Concernant sa forme juridique, l'entreprise Général Emballage est une Société par

---

<sup>1</sup> Document interne de l'entreprise Général Emballage



## 5. Les objectifs de l'entreprise Général Emballage :

Les moyens utilisés permettent de faire face à la demande actuelle, afin d'augmenter ses parts de marché, répondre dans les délais à la demande de plus en plus croissante et augmenter ses capacités de production, pour cela la SPA a entrepris des négociations pour l'acquisition d'une ligne de transformation et pour l'extension de l'espace de stockage des matières premières et des produits finis.

- Diversifier les produits ;
- Optimiser la capacité de production ;
- Se développer sur le plan commercial ;
- Développement de l'infrastructure ;
- Acquisition de nouveaux équipements ;
- Amélioration des compétences et performances.

## 6. Général Emballage confirme sa position de leader national :

C'est une entreprise qui a su relevé parfaitement le défi de l'exportation. Général Emballage s'est vue attribuer quelques années plus tard le triple « A » de la Coface pour sa solvabilité et sa bonne santé financière. Il n'y a aucun doute, l'entreprise verra se bousculer à son portillon les plus grands investisseurs en prévision de son entrée en bourse, dont la demande du visa de la Cosob est prévue pour 2014<sup>1</sup>.

### 6.1 Chiffre d'affaire de l'entreprise Général Emballage

En 2011, le chiffre d'affaires de Général Emballage était de 4,28 milliards de dinars, en progression de 21 à 25% par rapport à l'exercice 2010 qui, lui aussi, était meilleur que le précédent. Cette nouvelle performance vient d'inscrire Général Emballage dans la liste des 50 plus grandes entreprises du pays.

Pour démystifier la courbe représentant l'évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise, il est ainsi facilement décelable la croissance de 25% en 2010, de 27% en 2009, de 13% en 2008 date des premières cargaisons de marchandises envoyées à l'étranger. Durant les deux années 2006 et 2007, le chiffre d'affaires de l'entreprise a évolué respectivement de 105% et 96%. Cela témoigne d'une rotation à rythme ininterrompu de l'appareil productif, signe de bonne santé de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> <http://bejaia-aujourd'hui.com/2012/06/general-emballage-confirme-sa-position-de-leader-national-2/#sthash.zyqjId6y.dpuf> samedi 02 juin 2012 à 01:00 GMT.

Depuis 2008, Général Emballage a fait son baptême de terre en envoyant les premières marchandises de l'exportation à destination de la Tunisie. Le volume des exportations a explosé deux années plus tard, le chiffre d'affaires aussi.

Ce dernier a enregistré en 2010 un bond de 389% à l'exportation, tandis qu'en 2011, les volumes destinés à l'exportation ont généré une croissance de 110% du chiffre d'affaires à l'export.

L'objectif en 2013 est celui de faire 10 % du chiffre d'affaires global de l'entreprise par le moyen de l'exportation et 25% d'ici 2015.

En termes de production, les trois sites du complexe cumulent une production annuelle de 130 000 tonnes de cartons ondulés, soit près de 80% de l'ensemble de la consommation nationale en 2011. Général Emballage est ainsi, de part ces parts incontestablement pesantes, le leader sur le marché du carton ondulé. Cette année, Général Emballage a investi dans l'augmentation de ses capacités de production avec notamment l'acquisition d'un nouveau train onduleur et d'une ligne d'impression higt-graphics.

## 7. La gamme des produits fabriqués :

La mission de Général Emballage est de satisfaire sa clientèle de plus en plus exigeante en matière de plaques en carton ondulé.

### Parmi ces produits fabriqués on trouve:

- Plaque de carton ondulé ;
- Caisse à fond automatique ;
- Caisse télescopique ;
- Barquette à découpe spéciale.



**Barquettes pour laitages :** Pour lait, crème, beurre, fromage, yaourts ou desserts lactés...Respectent, ventilent et protègent la qualité de vos produits de la palettisation jusqu'à la mise en rayon



**Boîtes à pizza :** Fabriqués en carton ondulé de différents types, nos boîtes à pizza présentent invariablement une couche intérieure en fibres végétales vierges en conformité avec les normes de contact alimentaire



**Display :** Emballage avec impression photo-réaliste, emballage prêt à vendre, publicité sur les lieux de vente.



**Plateaux et caisses à fruits et légumes :** Emballages aux normes internationales, Carton et papier répondant aux normes alimentaires, Résiste à l'humidité, Recyclable et biodégradable, Fermeture : manuelle ou en machine



**Box et octogonaux :** Réalisé à base de papier Kraft liner à fort grammage en double cannelure B+C, Rigide et résistant : peut contenir de grandes capacités (poids), Réutilisable pour plusieurs rotations



**Composition et dimensions :** selon l'exigences du client, Aspect : Ecrû/Ecrû - Blanc/Ecrû - Blanc/blanc, Papier utilisé : - Test liner (Ecrû ou blanc) ;Fluting michimique (Ecrû) ;Kraft liner (Ecrû ou blanc) ;Qualité : rigide, résiste à l'humidité, ...,dimensions maximales: 2500X2400 mm



**Nos caisses américaines sont d'une haute qualité, et sont:**

- Economique et facile à monter (caisse à fond automatique)
- Transport de produits légers ou lourds et peu fragiles
- Qualité et fiabilité garanties
- Modules de cannelure : E, B, C, DDB+C, DDB+E
- Entièrement recyclable
- Livraison palettisée assurée sur site ; Composition et modèle à la demande du client ; Papier utilisé aux normes alimentaires

## 8. Les clients de l'entreprise Général Emballage:

Général Emballage compte parmi ses clients de grands acteurs de la scène économique nationale comme : CEVITAL, DANONE, ALMAG, SOUMMAM, IFRI, ROUIBA, SOCOTHYD, SONARIC, LA BELLE, HODNA Lait, laiterie TREFT, groupe OUCHRIF, HENKEL, SWAL TUBI, BIMO, ENIEM, CONDOR, CRISTOR, VITAJUS, RAMDY, la Tunisie et bien d'autres...

## 9. Approvisionnement de l'entreprise Générale Emballage:

Général Emballage s'approvisionne sur le marché étranger à 93 %, de matières premières (bobines de papier de différents types) qui viennent de l'étranger, et 07 % viennent du marché national (ingrédients de colle, amidon.....). Elle vise comme clientèle le marché national, comme elle exporte les déchets de fabrication vers l'étranger comme, l'Espagne, les pays bas et l'Arabie Saoudite, elle a exporté depuis 2005 environ 1600 tonnes de déchets vers ces pays<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Document interne de l'entreprise Général Emballage.

## **10. Les concurrents de l'entreprise Générale Emballage:**

Général Emballage est le leader de cartonnage en Algérie après la faillite de TONIC, parmi ses concurrents on site Maghreb Emballage ; IECO ; et groupe CIPEC qui sont en même temps des clients.

## **11. Organigramme de l'entreprise Général Emballage :**

(Voir annexe n°02)

## **12. Définition des structures de l'entreprise Générale Emballage :**

L'entreprise Générale Emballage est composée de la direction générale, et de dix autres départements on peut les décrire comme suit :

### **12.1 La direction générale:**

Elle est chargée de mettre en œuvre la stratégie et la politique de l'entreprise, elle joue un rôle de pilotage et trace les grandes orientations et objectifs à atteindre.

### **12.2 Service commercial:**

Le service commercial prend en charge les commandes des clients et répond à leurs besoins. Après avoir négocié et étudié les quantités à produire, les prix à appliquer, les délais de livraison et le mode de paiement et après confirmation de la commande par le client, le service commercial établit une fiche de transmission pour le service programmation qui donne l'ordre de fabrication au service production.

### **12.3 Service production:**

La production est considéré comme le service le plus important dans l'entreprise, à ce niveau, le carton ondulé est fabriqué à partir de différentes matières première ( test liner, fluting « partie d'ondulation » et kraft liner) en appliquant une colle sous une température bien déterminée afin de coller les feuilles entre elles ainsi que les plaques de cartons ondulés qui seront transformées sur la ligne transformation, en divers types d'emballage.

Dans le processus de production l'objectif principal est de minimiser les déchets, rentabiliser les équipements et améliorer les performances.

### **12.4 Service contrôle qualité:**

Général Emballage a adopté une stratégie d'amélioration de la qualité de son produit en

installant un laboratoire de control de qualité qui est l'un des premiers laboratoires à l'échelle nationale de par son appareillage sophistiqué permettant de contrôler la qualité des produits consommables et des produit finis conformément au cahier de charges établit par l'entreprise.

### **12.5 Service maintenance:**

Ce service joue un rôle très important dans l'entreprise en veillant de manière permanente au bon fonctionnement des équipements et en procédant à leur réparation immédiate en cas de panne, comme il est chargé de la prévision des pièces de rechange et surtout du planning préventif d'entretien des installations.

### **12.6 Service Finance et comptabilité:**

La fonction finance et compatibilité se charge de l'enregistrement et du traitement des informations relatives aux mouvements financiers de l'entreprise, cette fonction est structurée en deux services :

- Comptabilité Générale.
- Contrôle de gestion.

### **12.7 Service approvisionnement:**

Le service d'approvisionnement assure à l'entreprise les besoins en matières premières, en pièces de rechange et en équipements, il est divisé en trois services :

- Les achats.
- La gestion des stocks.
- Le magasin.

### **12.8 Service planification et ordonnancement:**

Son rôle est de planifier la production et suivre les réalisations.

### **12.9 Service informatique:**

Le rôle du service informatique consiste à :

- Développer des logiciels pour les besoins de l'entreprise,
- Maintenir les logiciels,
- Assistance et formation du personnel utilisant le matériel informatique.

**12.10 Service moyens généraux:**

Ce service s'occupe du suivi de toutes les consommations (téléphone, électricité, gaz.....etc.), de l'assainissement et de l'entretien de l'usine....etc.

**12.11 Service ressources humaines :**

Ce service se charge de tout ce qui a un lien avec la gestion du personnel, il assure un ensemble de tâches permettant d'aider les différents services internes en matière de gestion des ressources humaines, et met en œuvre des moyens pour garantir en permanence à l'entreprise une adéquation entre ses ressources et ses besoins en personnel, sur le plan quantitatif comme sur le plan qualitatif.

On trouve parmi les services de la GRH : Le recrutement, la formation, l'évaluation, la gestion de la paie, la gestion des carrières, la promotion, la motivation et la communication.

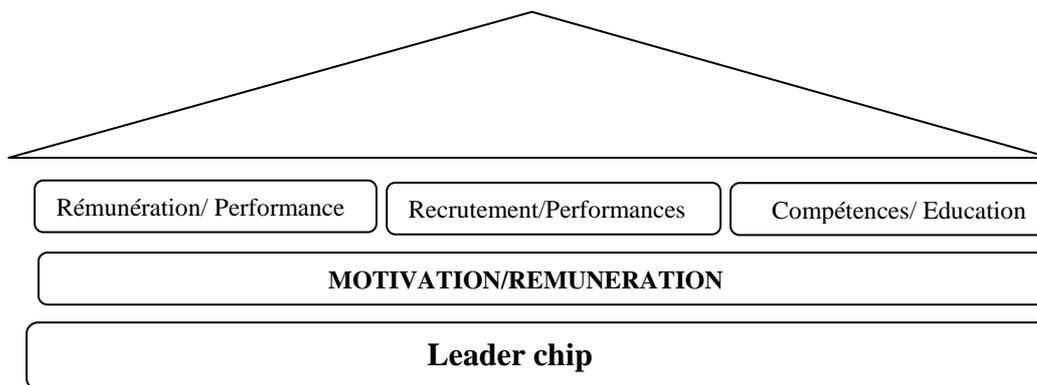
*Chapitre V*  
*Gestion de la rémunération*  
*et motivation au travail*  
*au sein de la SPA*  
*Général Emballage*

## 1. Conception de la politique de rémunération de Général Emballage :

La politique ressources humaines de général emballage est centrée sur :

- ✓ Rémunération/Performance,
- ✓ Recrutement/ Carrières,
- ✓ Compétences/ Education.

**Figure n° 07 : Les piliers de la politique ressources humaines Général Emballage**



Source : document interne de GE

Nous nous sommes attardés sur le système de rémunération qui est pratiqué afin de montrer la pertinence de notre choix et l'intérêt d'étudier cette entreprise plutôt qu'une autre. La Politique de rémunération à été mise en place durant l'exercice 2007.

Un système de gestion de rémunération des compétences y est mis en place, au moment où l'entreprise connaît une forte croissance de son chiffre d'affaires et de son effectif. L'objectif poursuivi correspond à une volonté d'inventorier les compétences requises.

### ➤ Première phase à précéder la mise en œuvre consiste à :

- Déterminer le positionnement des salaires par rapport au marché ;
- Construire la grille des salaires ;
- Analyser le niveau de dispersion des salaires (équité interne) ;
- Classification des postes sur la base des organigrammes validés et fiches de postes bien décrites ;
- Réajustement des salaires en fonction de la grille des salaires.

## 2. La convention du système de rémunération de Général Emballage

### 2.1 Le cadre juridique<sup>1</sup> :

Trois articles sont concernés par la rémunération au sein de Général Emballage :

**Article 107** : La rémunération du travail est fixée, dans le système de rémunération de Général Emballage, sur la base de la nomenclature et de la classification emplois, en conformité avec les dispositions de la convention et de la législation en vigueur ;

**Article 108** : La rémunération découlant de la nomenclature et de la classification des emplois, y compris les primes et indemnités, ne peut être inférieure à celles perçues par les salariés au titre de leur contrat de travail ;

**Article 109** : La rémunération versée au travailleur à terme échu et au plus tard d'une semaine après la fin du mois pour lequel elle est due.

### 3. Système de rémunération de Général Emballage :

Issue de la classification des postes, la grille salariale est subdivisée en cinq catégories socioprofessionnelles. Chaque catégorie est constituée de cinq niveaux, permettant au travailleurs d'être classé ou promu et rémunéré en fonction de son expérience, des nouvelles compétences acquises, de ses performances et des emplois vacants ou à pouvoir. (Voir annexe 03 : classification des emplois).

#### 3.1 Les critères pris en considération dans la classification des postes :

La direction des ressources humaines de Général Emballage classe les postes en fonction de différents critères qui sont : la compétence, l'initiative créatrice et la finalité.

##### 3.1.1 Critères de compétences :

- Connaissances : étendu et profondeur des connaissances nécessaires pour satisfaire les obligations ;
- Management et organisation : organiser, coordonner et piloter des activités ;
- Communication et influence : comprendre, influencer et motiver les autres.

##### 3.1.2 Critères d'initiative créatrice :

- Cadre de réflexion : variété et ampleur des problèmes rencontrés.

---

<sup>1</sup> Convention collective de l'entreprise Général Emballage

- Exigence des problèmes : complexité du processus mental pour traiter l'information, développer des conclusions et aboutir à la solution.

### 3.1.3 Critères de finalité :

- Latitude d'action : liberté donnée pour agir, prendre des décisions et rendre compte de ses activités ;
- Ampleur du champ d'action : données chiffrées (chiffre d'affaires, volume de production,...) ;
- Impact sur le champ d'action : primordial, solidaire, contributif, relatif.

## 3.2 Les composantes du système de rémunération de Général Emballage :

Le système de rémunération de Général Emballage est composé des éléments suivants :

**3.2.1 La part fixe** : regroupe le salaire de base, qui constitue la rémunération principale du travailleur, ainsi que les primes et indemnités afférentes à son poste de travail.

Les différentes primes et indemnités sont :

Prime de panier, prime de transport, indemnité de travail posté, prime de nuisance, indemnité forfaitaire de services permanents, les frais de missions, heures supplémentaires, prime de disponibilité, indemnité pour salaire unique, prime de déplacement.

Les salariés ne bénéficient pas tous des mêmes primes et indemnités, elles diffèrent d'un poste à un autre, citons à titre d'exemple la prime de nuisance. Un salarié qui travaille dans le service contrôle de qualité perçoit bien évidemment cette prime contrairement à un salarié travaillant dans le service personnel.

**3.2.2 La part variable** : l'entreprise Général Emballage accorde à ses salariés une prime prenant en compte les résultats, cette part variable contient :

- Des primes collectives ;
- Des primes individuelles.

**3.2.3 Les avantages en nature** : téléphone mobile, voiture de société, transport du personnel

**3.2.4 Les avantages sociaux** : mutuelle maladie, complément de retraite.

### 3.3 Les règles de gestion du salaire dans l'entreprise Général Emballage<sup>1</sup> :

#### 3.3.1 La part fixe : La part fixe se détermine comme suit :

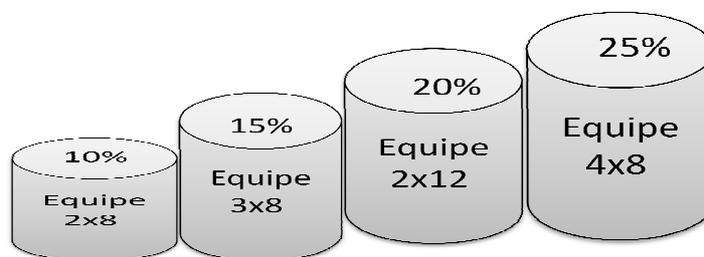
- **Le salaire de base** : le salaire de base n'est pas le même pour tous les postes de travail, il est fixé suite à la classification des postes et augmente au fur et à mesure que le salarié atteint un niveau supérieur.

Le salaire de base minimal est fixé à dix-huit milles dinars.

- **Les primes et indemnités** : elles sont fixées comme suit :

- **Primes de panier** : 220,00 DA ;
- **Primes de transport** : 2000 DA, cette prime est octroyée aux travailleurs non transportés par l'entreprise.
- **Indemnité de travail posté** : il existe quatre équipes de travail dont le montant de l'indemnité du travail posté est défini ainsi :

**Figure n° 08** : Indemnité de travail posté



Source : réalisé par nos propres soins

- ❖ **Equipe de travail 2x8** : 10% du salaire de base, équipe travaillant une semaine complète à 5h00, une autre semaine à 13h00, huit heures par jour.
- ❖ **Equipe de travail 3x8** : 15% du salaire de base, équipe travaillant une semaine à 5h00, une semaine à 13h00, une semaine à 21h00, Huit heures par jour.
- ❖ **Equipe de travail 2x12** : 20% du salaire de base, équipe travaillant douze heures par jour pendant deux jours, et cela concerne seulement les agents de sécurité.
- ❖ **Equipe de travail 4x8** : 25% du salaire de base, équipe travaillant trois jours à 5h00, trois jours à 13h00, trois jours à 21h00, huit heures par jour, puis trois jours de repos.

<sup>1</sup> Document interne de l'entreprise Général Emballage

- **Prime de nuisances** : 10% à 15% du salaire de base.
- **Indemnité forfaitaire de services permanent** : 25% du salaire de base. Les emplois y ouvrant droits, ainsi que les conditions d'attribution seront fixés par décision.
- **Les frais de missions** : Les personnes en missions doivent établir une liste détaillée de leurs dépenses pour un remboursement qui sera ajouté au salaire mensuel (voir annexe 04). Dans le cas où les salariés sont pris en charge, ils toucheront leurs salaires habituels, sans remboursement.

Pour ce qui est des missions en Tunisie, Général Emballage fournit une avance de dix mille dinars à ses salariés, mais que l'entreprise récupérera plus tard, en les retirant de leurs salaires mensuels.

- **Les heures supplémentaires** : 50% de majoration pour quatre heures dépassant l'amplitude hebdomadaires (40 heures par semaines) et 75% de majoration au-delà de 44 heures hebdomadaires (le samedi pour les salariés qui travaillent en surface). 100% de majoration les jours fériés et les jours de repos légaux (le vendredi pour les salariés qui travaillent en surface), en application de la législation en vigueur.
- **Prime de disponibilité** : 10% du salaire de base pourrait être attribuée aux travailleurs. Les emplois y ouvrant droits, ainsi que les conditions seront fixés par décision.
- **Indemnité pour salaire unique** : les travailleurs mariés, dont le conjoint n'exerce aucune activité rémunérée : 500 DA/mois.
- **Une prime de déplacement** : d'un montant allant de 5000 DA jusqu'à 50 000 DA peut être alloué suivant les cas exceptionnels et sur décision de l'employeur.

➤ **Les congés :**

Le salarié a droit à trente jours ouvrables de repos pour une année complète de travail d'une période de référence qui s'étend du premier juillet de l'année précédant le congé au trente juin de l'année du congé. Les jours ouvrables sont tous les jours de la semaine à l'exception : du jour de repos légal et des jours fériés habituellement non travaillés par l'entreprise.

L'indemnité de congé payé est égale au dixième de la rémunération perçue par le salarié au cours de la période de référence. Le dixième de rémunération correspond au congé

légal de 30 jours ouvrables. Elle est calculée en fonction du dernier salaire perçu, multiplié par le nombre de jours de congé, puis divisé sur le nombre de jours que compte le mois.

➤ **Les absences :**

A l'exception de certaines dispositions légales, la rémunération n'est pas due dans la mesure où le travail n'est pas accompli. Lorsque l'absence est injustifiée ou en cas de retards, la retenue sur le salaire peut s'effectuer, à condition qu'elle soit proportionnelle à la période d'absence du salarié.

Dans le cas des absences pour causes d'événements familiaux, le travailleur bénéficie de trois jours ouvrables rémunérés.

### **3.3.2 La part variable :**

Les éléments variables de la rémunération dont le décompte ne peut intervenir qu'à l'issue du mois, peuvent être reportés sur la rémunération du mois suivant.

Les salariés qui travaillent en surface reçoivent chaque trois mois des primes individuelles basées sur le rendement et la réalisation des objectifs, destinées à récompenser la performance du salarié. Ceux qui travaillent en équipe, reçoivent des primes fondées sur le rendement collectif bien plus fréquentes que les primes individuelles et servent à récompenser les performances de l'équipe de travail.

La prime de participation aux bénéfices peut être attribuée à l'ensemble des membres du personnel de Général Emballage, mais dans certains cas elle n'est offerte qu'aux membres d'un service ou d'un département.

### **3.3.3 Les charges salariales :**

➤ **Les charges des ouvriers de Général Emballage :**

- **Charge à caractère sociale :**

Elles sont supportées par le travailleur, et de ce fait, elles lui sont déduites de son salaire lors de l'établissement de la paie. Elles sont égales à 90 % du salaire du poste versé aux organismes sociaux.

- **Charge à caractère fiscale :**

L'I.R.G se calcule à partir d'un barème mensualisé compte tenu d'un abattement déterminé en pourcentage et de situation sociale.

➤ **Les charges patronales :**

En plus des charges supportées par le travailleur, l'employeur doit payer pour le compte de ce dernier les charges suivantes :

- **Charges à caractère sociale :** 26 % du salaire de poste dont : les 25 % de la part patronale calculée sur le salaire de poste et 1 % du fond des Œuvres sociales.
- **Charges à caractère fiscales :** le versement forfaitaire calculé au taux de 4 % du salaire imposable.

#### **4. Les valeurs et finalités de la politique de rémunération de Général Emballage :**

La politique de rémunération au sein de GE vise les valeurs suivantes :

- ✓ Etre comprise : transparente, facile à implanter, dynamique et flexible ;
- ✓ Répondre au marché des salaires ;
- ✓ Attirer, rétribuer, motiver et fidéliser les salariés
- ✓ Etre liée à la maîtrise du poste et à la performance ;
- ✓ Etre évolutive au fil des années.

Les finalités de la politique de rémunération de Général Emballage sont :

- ✓ La reconnaissance : démontrée de la reconnaissance aux employés en leur versant une rétribution juste ;
- ✓ Le respect de l'équité : créer un sentiment de justice pour les salariés ;
- ✓ La compétitivité par rapport au marché du travail : attirer, promouvoir et retenir les meilleurs ;
- ✓ La performance : manager et améliorer la performance ;
- ✓ La motivation : reconnaître les mérites des individus.

## **5. La motivation au travail au sein Général Emballage :**

Au sein de l'entreprise, les questions de motivation sont très importantes. La productivité d'un salarié est directement liée à son niveau d'implication : une bonne raison d'entretenir la motivation des collaborateurs. Ce degré d'implication du salarié interagit directement sur les résultats de l'entreprise. C'est donc dans ce contexte que les organisations ont pris conscience de l'importance de la richesse que représente la motivation de leurs ressources humaines.

La motivation au sein de l'entreprise général emballage se fait, quand les dirigeants encouragent leurs subordonnés à accomplir leur tâches et leur procurent un environnement adéquat dans lequel ils se sentent aptes à travailler.

Les employés donnent d'eux-mêmes afin de changer l'environnement du travail, en considérant chacun comme collaborateur dans le but d'assurer le bon fonctionnement de la productivité afin que ses ressources soient bien optimisées. Garantir que les tâches soient bien acquittées : tel est le motif de chacun au niveau de l'entreprise.

## **6. La motivation Par la rémunération des salarie au sein de Général Emballage :**

La rémunération au sein de l'entreprise Général Emballage constitue un élément important du système de motivation des ses salariés. Afin d'accroître sa productivité et son chiffres d'affaire et d'améliorer sa politique de rémunération elle vise :

### **6.1 L'individualisation des salaires :**

Le salaire sera composé d'une part fixe et d'une part variable, qui sera fonction du rendement et/ou de la réalisation d'objectifs.

**6.2 Des évolutions de carrières :** qui se traduiront par des augmentations de salaire.

### **6.3 La participation aux résultats :**

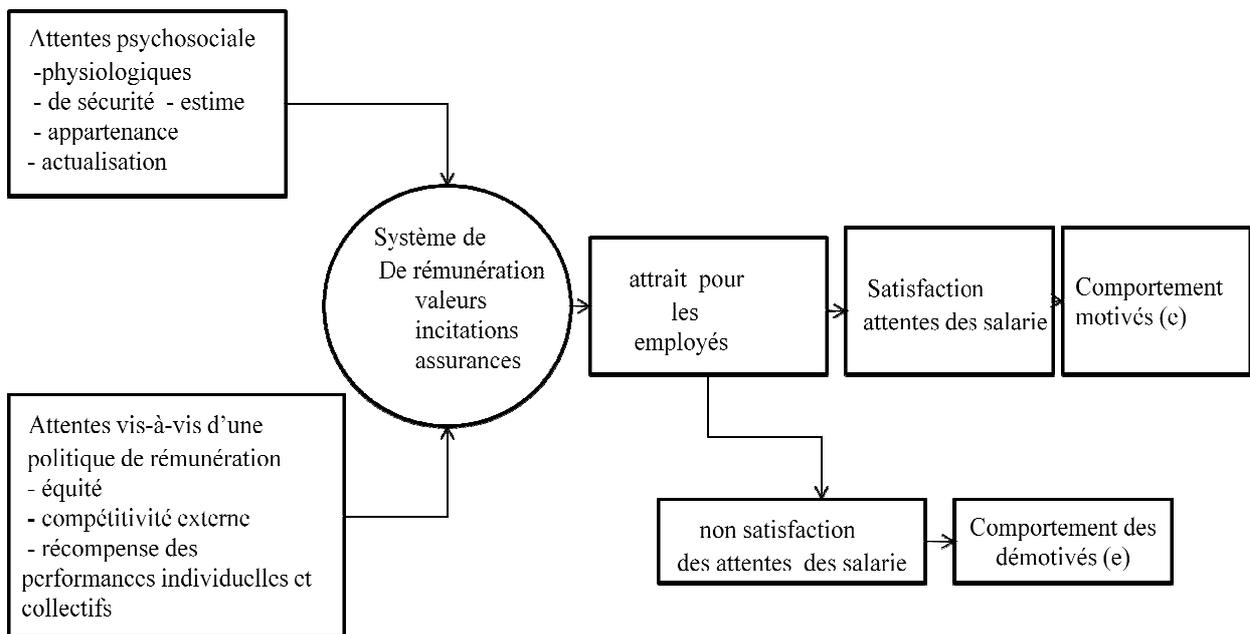
La participation aux bénéfices, obligatoire dans les entreprises de plus de cinquante salariés, et l'intéressement facultatif, permettent de motiver les salariés en les associant à la performance de l'entreprise.

**6.4 La participation au capital :**

Associer les salariés au capital de l'entreprise permet de motiver les salariés en les joignant à la performance de l'entreprise (augmentation de la valeur de l'action et montant du dividende versé) et à sa pérennité (le salarié est propriétaire d'une partie de l'entreprise).

La motivation par la rémunération peut être représentée par le schéma ci-dessous :

**Schémas n°09 :** Le processus motivationnel du système de rémunération Général Emballage



**Source :** Document interne de GE

## 1. Les caractéristiques personnelles de la population étudiée :

Toute recherche scientifique s'applique sur une population d'étude qui sera le sujet sur lequel porte l'investigation. Connaître les qualités qui caractérisent cette population aide à la fois le chercheur et les lecteurs à apprécier la recherche et à envisager ce sujet à l'étude. Dans la série de tableaux qui suit, on procédera donc à l'analyse des données personnelles de la population d'enquête.

**Tableau n° 01 : La répartition des enquêtés selon le sexe :**

<b>Le sexe</b>	<b>Fréquences</b>	<b>%</b>
Masculin	41	58,57 %
Féminin	29	41,42 %
<b>Total</b>	70	100 %

Le tableau ci-dessus représente la répartition de l'effectif d'enquête selon de sexe, on constate que la majorité des personnes interrogées sont de sexe masculin avec un pourcentage de 58,57% (soit 41 enquêtés), tandis que le sexe féminin représente un taux de 41,42% (soit 29).

Le taux plus élevé de sexe masculin est justifiée par le fait que l'entreprise nécessite beaucoup plus des personnes travaillant en équipe 3X8 et 4X8 qui engage le travail de nuit que la majorité des femmes ne peuvent effectuer.

**Tableau n° 02 : La répartition des enquêtés selon les tranches d'âge :**

Les tranches d'âge	Fréquences	%
De 20 à 30ans	38	54,28 %
De 31 à 40 ans	29	41,42 %
De 41 à 50 ans	3	4,28 %
Plus de 50 ans	0	0
<b>Total</b>	70	100 %

Le tableau ci-dessus représente la répartition des enquêtés selon les tranches d'âge, on constate que la catégorie dominante est celle de 20 à 30ans soit 38 salariés avec une proportion de 54,28%, suivie de la catégorie de 31 à 40 ans soit 29 salariés d'une proportion de 41,42%, puis la catégorie 41 à 50 ans qui représente seulement 3 salariés soit 4,28%.

Le taux élevé des travailleurs de 20 à 30 ans et de 31 à 40 ans peut s'expliquer par les offres d'emploi plus fréquentes des nouveaux diplômés, ainsi que la préférence de l'entreprise Général Emballage à recruter ces derniers afin de les former selon ses besoins. De plus la société algérienne a plus de 70 % de la population qui est jeune. Ce qui explique la présence de beaucoup de jeunes.

**Tableau n° 03 : La répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction :**

Niveau d'instruction	Fréquences	%
Primaire	2	2,85 %
Moyen	20	28,57 %
Secondaire	10	14,28 %
Universitaire	38	54,28 %
Sans niveau	0	0
<b>Total</b>	70	100 %

Le tableau ci-dessus représente la répartition de la population d'enquête selon le niveau d'instruction, on constate que 38 salariés soit 54,28% ont un niveau universitaire, suivie par 20 salariés soit 28,57% avec un niveau moyen, puis 10 salariés soit 14,28% de niveau secondaire, le niveau primaire indique 2 salariés soit 2,85%.

On remarque que plus de la moitié des travailleurs sont des universitaires, ce qui signifie que l'entreprise Général Emballage exige une main d'œuvre qualifiée vu la nature du travail, de plus il s'agit d'une entreprise à haute technologie ce qui nécessite un niveau d'étude élevé. (Ingénieurs)

**Tableau n° 04 : La répartition des enquêtés selon l'ancienneté :**

Ancienneté	Fréquences	%
De 1 à 5ans	43	61,42 %
De 6 à 10 ans	27	38,75 %
Plus de 11 ans	0	0
<b>Total</b>	70	100 %

Le tableau ci-dessus représente la distribution de l'effectif selon l'ancienneté, on remarque alors que 43 salariés soit 61,42% ont une expérience de 1 à 5ans, suivie par 27 salariés soit 38,75% de 6 à 10 ans.

Le pourcentage important des salariés de 1 à 5 ans d'ancienneté peut être expliqué par le recrutement de nouveaux travailleurs chaque année au sein de Général Emballage et la politique de celle-ci à vouloir améliorer encore plus ses ressources humaines

**Tableau n° 05 : La répartition des enquêtés selon le statut socioprofessionnel**

<b>Statut professionnel</b>	<b>Fréquences</b>	<b>%</b>
Ouvrier simple	7	10 %
Agent de maîtrise	24	34,28 %
Agent d'exécution	29	41,42 %
Cadre	10	14,28 %
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100 %</b>

Le tableau ci-dessus représente la répartition de population étudiée selon le statut socioprofessionnel, on constate que 29 salariés de la population choisie soit 41,42% sont des agents d'exécution, suivie de très près par 24 salariés agents de maîtrise soit une proportion de 34,28%, vient ensuite 10 cadres avec un pourcentage de 14,28% et enfin 7 ouvrier d'un taux de 10%.

On remarque que la majorité des travailleurs sont des agents d'exécution et de maîtrise ce qui s'explique par la nature du travail qui nécessite des salariés tant pour des travaux manuels dont on cite les ingénieurs et les techniciens, que pour l'encadrement du personnel au niveau des équipes pour le bon déroulement des opérations de production, et comme cette entreprise est spécialisée dans la transformation du carton ondulé, il est normal que le taux des agents d'exécution soit un peu plus élevé.

## 2. Interprétation des résultats de l'enquête

Après avoir présenté les caractéristiques de notre population d'enquête dans la section précédente, nous allons passer à l'analyse et l'interprétation des résultats pour nos trois hypothèses afin de les confirmer ou les infirmer.

### 2.1 Première hypothèse :

**Tableau n° 06** : La répartition des enquêtés selon leurs avis sur l'accomplissement de leurs tâches

<b>Accomplissement de la tâche</b>	Fréquence	%
Facilement	14	20 %
Normalement	48	68,57 %
Difficilement	08	11,42 %
<b>Total</b>	70	100 %

Ce tableau n°06 montre l'avis des salariés sur l'accomplissement de leurs tâches, 68,57 % d'entre eux effectuent leurs tâches normalement, suivie de 20 % qui effectuent leurs tâches facilement, et en dernier lieu un taux de 11,42 % des salariés qui effectuent leurs tâches difficilement.

D'après ces résultats, on peut dire que plus de la moitié des salariés effectuent leurs tâches normalement et sans difficultés, cela s'explique par l'adéquation du diplôme au poste de travail, aussi la qualification des salariés leur permet de s'adapter à leur travail et de bien maîtriser leurs tâches.

**Tableau n° 07** : La répartition des enquêtés selon le salaire :

Tranche de salaire	Fréquence	%
Moins de 20000 DA	0	0
De 21000 à 25000 DA	04	5,71 %
De 26000 à 30000 DA	14	20 %
De 31000 à 35000 DA	18	25,71 %
Plus de 36000 DA	34	48,57 %
<b>Total</b>	70	100 %

Le tableau n°07 répartit la population d'enquête selon le salaire, on remarque que 48,57 % des salariés touchent un salaire de plus de 36000 DA, 25,71 % touchent un salaire de 31000 à 35000 DA, 20 % touchent entre 26000 à 30000 DA, et enfin 5,71 % touchent entre 21000 à 25000 DA.

D'après ces résultats, presque la moitié des travailleurs reçoivent un salaire de plus de 36000 DA, on peut dire que l'entreprise Général Emballage rémunère ses salariés d'après une classification des postes par niveau ou le minimum garanti est de 18000 DA, on signale qu'un employé peut toucher un salaire de 25000 DA et avec les primes et indemnités afférentes aux postes, il peut très bien atteindre un salaire de 30000 DA et plus, une telle stratégie permet à Général Emballage de rester concurrente afin d'attirer plus travailleurs.

**Tableau n°08** : La répartition des enquêtés selon les avantages perçus

Avantages	Fréquence	%
Téléphone mobile	15	21,42 %
Transport	49	70 %
Voiture de société	0	0
Logement	0	0
Aucun	06	8,57 %
<b>Total</b>	70	100 %

Le tableau n°08 répartit la population d'enquête selon les avantages perçus, on constate que 70 % des salariés bénéficient du transport du personnel, suivie des salariés bénéficiant d'un téléphone mobile avec un taux de 21,42 %, et puis 8,57 % pour les salariés ne bénéficiant d'aucun avantage.

La majorité des enquêtés déclarent que Général Emballage met à leur disposition les moyens du transport. Général Emballage préfère faire bénéficier les salariés n'ayant pas de véhicule, du transport plutôt que tout autre avantage surtout pour les salariés résidant loin du lieu de travail, pour que chacun se présente à l'heure et pour éviter le retard au travail, elle assure aussi aux salariés d'arriver chez eux un peu plus vite que s'ils rentraient par le biais du transport public.

**Tableau n° 09** : La répartition des enquêtés selon leur avis sur le système de rémunération au sein de l'entreprise Général Emballage

<b>Système de rémunération</b>	Fréquence	%
Faible	12	17,14 %
Moyen	21	30 %
Bon	37	52,85 %
<b>Total</b>	70	100 %

Le tableau n°09 nous montre l'opinion des salariés vis-à-vis de leur système de rémunération, on constate que 52,85 % des salariés trouvent le système de rémunération bon, suivi de 30 % de salariés considérant ce système moyen et 17,14 % de salariés le jugeant faible.

Nous pouvons déduire d'après ces résultats qu'un peu plus de la moitié de notre échantillon considère que le système de rémunération instauré au sein de Général Emballage est fondé sur des critères objectifs de qualité et de quantité de travail réalisé, ce qui le qualifie d'un bon système.

**Tableau n° 10** : La répartition des enquêtés selon leurs avis sur l'adéquation entre la rémunération et les efforts effectués au travail

<b>Rémunération par rapport aux efforts</b>	Fréquence	%
Pas assez	12	17,14 %
Moyennement	21	30 %
Beaucoup	37	52,85 %
<b>Total</b>	70	100 %

Le tableau n°10 montre l'avis des salariés sur l'adéquation entre la rémunération et les efforts fournis au travail, on remarque que 52,85 % des salariés s'accordent à dire que l'entreprise rémunère beaucoup leurs efforts dans la réalisation du travail, que 30 % des salariés considèrent être rémunéré moyennement par rapport aux efforts effectués et que 17,14 % trouvent que l'entreprise ne rémunère pas assez leurs efforts au travail.

Avec ces résultats nous pouvons déduire que plus de la moitié de nos enquêtés estime être bien rémunérée compte tenu des efforts déployés, et que la contre partie reçue correspond plutôt bien à la quantité du travail fourni, l'entreprise prend donc en considération les efforts des salariés dans la mise en oeuvre des échelles de salaires.

**Tableau n°11** La répartition des enquêtés selon le sexe et l'adéquation entre la rémunération et les efforts effectués au travail

Rémunération par rapport aux efforts	Pas assez		moyennement		Beaucoup		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Sexe								
Féminin	04	13,79%	10	34,48 %	15	51,72 %	29	100 %
Masculin	08	19,51%	11	26,82%	22	53,65%	41	100 %
<b>Total</b>	12	17,14%	21	30 %	37	52,85%	70	100 %

Le tableau n°11 représente la répartition de notre échantillon d'étude selon le sexe et l'avis de chacun sur la rémunération par rapport aux efforts effectués au travail, on observe ainsi que pour 52,85 % des salariés, l'entreprise reconnaît beaucoup les efforts fournis dans la réalisation du travail. On trouve parmi les salariés pour qui leur travail est rémunéré conformément aux efforts fournis dans l'accomplissement de leurs tâches, 53,65 % de sexe masculin et 51,72 % de sexe féminin.

On observe également un taux de 30 % des salariés qui considèrent que leur travail est moyennement rémunère vu les efforts effectués. On constate par contre que pour 17,14 % des salariés, leur travail n'est pas assez rémunéré par rapport aux efforts effectués.

Nous pouvons déduire d'après ces résultats que les salariés sont d'avantage nombreux à dire que l'entreprise reconnaît beaucoup leur travail compte tenu des efforts qu'ils font, cela s'explique par le travail que chacun réalise, beaucoup de salariés effectuent des tâches très dures comme par exemple les conducteurs de machine qui nécessite l'effort physique, sans oublier le travail en équipe dont les horaires ne sont pas les mêmes, cela engage le travail de nuit qui est d'avantage fatigant. Plusieurs salariés occupent un poste de travail dont les tâches, et les conditions de travail présentent des inconvénients de pénibilité, de salissure ou même de danger, l'entreprise tien donc compte d'avantage du travail technique que du travail administratif, dans l'établissement des rémunérations de chacun.

**Tableau n°12 :** La répartition des enquêtés selon le statut socioprofessionnel et l'adéquation entre la rémunération et les efforts effectués au travail

Rémunération par rapport aux efforts	Pas assez		Moyennement		Beaucoup		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Statut Socio- professionnel								
Agent de maitrise	02	8,33 %	04	16,66 %	18	75 %	24	100 %
Agent d'exécution	08	27,58%	09	31,04 %	12	41,37 %	29	100 %
Cadre	01	10 %	04	40 %	05	50 %	10	100 %
Ouvrier simple	01	14,28%	04	57,14 %	02	28,57 %	7	100 %
<b>Total</b>	12	17,14%	21	30 %	37	52,85%	70	100 %

Ce tableau n°12 représente la répartition de la population d'enquête selon le statut socioprofessionnel et la rémunération des salariés par rapport aux efforts effectués, on observe 52,85 % des salariés qui déclarent que l'entreprise prend bien en considération leurs efforts au travail. Il ya également 30 % des salariés qui jugent d'une adéquation moyenne entre leurs efforts au travail et leur rémunération. On remarque par ailleurs que les salariés, pour qui l'entreprise ne prend pas assez en considération les efforts effectués, représentent un taux de 17,14%.

Nous constatons que les salariés adéquatement rémunéré par rapport à leurs efforts au travail sont représenté par 75 % des agents de maitrise, 50 % des cadres, 41,37 % des agents d'exécution et 28,57 % des ouvriers simples.

Ces résultats nous indiquent que la majorité des salariés est bien rémunérée vu les efforts déployés au travail, cela peut s'expliquer par la nature des taches. En effet de nombreux salariés sont chargés de la responsabilité et de la gestion des équipes de travail, d'autres sont chargés du contrôle et de la qualité et doivent faire attention aux produits à utiliser pour le bon déroulement des opérations de production, ce qui n'est pas chose facile

comparé à d'autres salariés qui, par exemple, travaillent dans l'administration. Le degré de responsabilité des salariés est donc pris en compte, ils témoignent ainsi d'une adéquation entre ce qu'ils accomplissent comme travail et ce qu'ils reçoivent en contrepartie.

**Tableau n° 13** : La répartition des enquêtés selon la satisfaction de leurs loisirs par leur rémunération

<b>Satisfaction des loisirs</b>	Fréquence	%
Oui	58	82,85 %
Non	12	17,14 %
<b>Total</b>	70	100 %

Le tableau n°13 représente les avis des salariés sur la satisfaction de leurs loisirs par leur rémunération, on remarque que 82,85 % des salariés ont répondu par oui et que 17,14% des salariés ont répondu par non.

On peut déduire que les salariés au sein de Général Emballage en plus de leurs besoins élémentaires, arrivent à satisfaire leurs loisirs grâce la rémunération qu'ils perçoivent, même si ce ne sont pas tous les salariés qui sont de cet avis, la majorité la juge assez suffisante pour subvenir a tout leurs besoins.

**Tableau n°14** : La répartition des enquêtés selon le sexe et la satisfaction de leurs loisirs par leur rémunération

Satisfaction des loisirs Sexe	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Féminin	24	82,75 %	05	17,24 %	29	100 %
Masculin	34	82,92 %	07	17,07 %	41	100 %
<b>Total</b>	58	82,85%	12	17,14	70	100 %

Le tableau n°14 représente le lien entre le sexe et la satisfaction des loisirs par la rémunération, on observe que 82,85 % des salariés satisfont leurs loisirs par leur rémunération, contrairement à 17,14 % des salariés pour qui les loisirs ne peuvent être satisfaits par leur rémunération.

On remarque que 82,92 % des salariés de sexe masculin estiment que le niveau de rémunération permet de satisfaire leurs loisirs, et il ya également 82,75 % des salariés de sexe féminin qui sont d'accord sur ce cas.

Nous pouvons déduire d'après les statistiques que plus de la moitié de nos enquêtés arrive à satisfaire leurs loisirs, avec ce qu'ils touchent comme salaire, ils peuvent couvrir leurs besoins élémentaires, mais plus que cela, pour ces salariés, la rémunération qui accompagnent leur travail est plus qu'alimentaire, elle leurs permet ainsi une vie plus confortable, se permettant d'avantage de loisirs.

**Tableau n°15** : La répartition des enquêtés selon le statut socioprofessionnel et la satisfaction de leurs loisirs par leur rémunération

Satisfaction des loisirs statut socioprofessionnel	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Agent de maîtrise	22	91,66 %	02	8,33 %	24	100 %
Agent d'exécution	22	75,86 %	07	24,13 %	29	100 %
Cadre	09	90 %	01	10 %	10	100 %
Ouvrier simple	05	71,42 %	02	28,57 %	7	100 %
<b>Total</b>	58	82,85%	12	17,14 %	70	100 %

Le tableau n°15 montre le lien entre le statut socioprofessionnel et la satisfaction des loisirs, on observe un taux élevé de 82,85% des employés qui satisfont leurs loisirs grâce à la rémunération, contre un pourcentage de 17,14 % des employés qui n'y arrivent pas.

On constate qu'il ya 91,66 % des agents de maîtrise qui arrivent à satisfaire leurs loisirs grâce à leur rémunération, 90 % des cadres y arrivent également, les agents d'exécution indiquent un taux 75,86 % qui satisfont leurs loisirs, les ouvriers simples quant à eux montrent un pourcentage de 71,42 % qui satisfont leurs loisirs par leur rémunération.

Les pourcentages indiquent que les agents de maîtrise et les cadres parviennent parfaitement à satisfaire leurs loisirs. L'entreprise leur offre un salaire avec le quel ils peuvent combler facilement leurs besoins élémentaires ainsi que réaliser certains de leurs loisirs. Ils gagnent donc assez d'argent et peuvent compter dessus pour vivre sereinement et planifier leurs dépenses. Avec tout ce que ces salariés peuvent se permettre grâce à leur rémunération, on peut ainsi dire qu'ils éprouvent un certain sentiment de satisfaction vis-à-vis de celle-ci.

**Tableau n°16** : La répartition des enquêtés selon leurs avis sur la rémunération comme facteur de motivation

<b>Rémunération des Salariés</b>	Fréquence	%
Peu motivante	12	17,14 %
Motivante	58	82,85 %
<b>Total</b>	70	100 %

Le tableau n°16 représente les points de vue des salariés vis-à-vis de leur rémunération comme facteur de motivation, on constate qu'à 82,85 % les salariés jugent leur rémunération motivante, suivi de loin par 17,14 % de salariés pour qui leur rémunération est peu motivante.

Le taux élevé des salariés pour qui la rémunération est motivante est justifié simplement par le fait qu'ils se sentent équitablement rémunérés au sein de l'entreprise qui ne fait pas de favoritisme à l'égard des salariés, et qu'elle prend en considération leurs efforts, la nature du travail ainsi que les conditions dans lesquelles ils effectuent le travail.

**Tableau n° 17** : La répartition des enquêtés selon l'âge et l'avis des salariés sur leur rémunération comme facteur de motivation

Rémunération des salariés Age	Peu motivante		Motivante		Total	
	F	%	F	%	F	%
20 à 30 ans	06	15,78 %	32	84,21 %	38	100 %
31 à 40 ans	05	17,24 %	24	82,75 %	29	100 %
41 à 50 ans	01	33,33 %	02	66,66 %	03	100 %
<b>Total</b>	12	17,14%	58	82,85%	70	100 %

Le tableau n°17 répartit la population d'enquête selon l'âge et l'avis des salariés sur leur rémunération comme facteur de motivation, on remarque que 82,85 % des salariés sont motivés par leur rémunération, Par contre on observe 17,14% des salariés qui déclarent que leur rémunération est peu motivante.

Les salariés au sein de Général Emballage sont motivés par leur rémunération, ceux qui sont âgés de 20 à 30 ans le confirment avec un taux de 84,21 %, c'est également le cas pour les salariés âgés de 31 à 40 montrant ainsi un taux de 82,75 %, quant aux salariés âgés de 41 à 50 ans ils sont 66,66 % à être motivés par leur rémunération.

Les résultats montrent que les salariés âgés de 20 à 30 ans ainsi que de 31 à 40 ans sont motivés par leur rémunération. D'un coté ils estiment que la rémunération qu'ils perçoivent est suffisante pour répondre à leurs attentes et accomplir leurs besoins se disant ainsi satisfaits de leur de niveau de rémunération, d'un autre coté ces salariés pensent à leur avenir et envisagent sans aucun doute beaucoup de projet, cela les rend encore plus ambitieux dans leur travail puisqu'ils savent que l'entreprise prend en considération les efforts de chacun et seront récompensés, c'est par le biais du salaire que ces employés peuvent planifier et réaliser leurs projets.

**Tableau n°18** : La répartition des enquêtés selon le statut socioprofessionnel et l'avis des salariés sur leur rémunération comme facteur de motivation

Rémunération des salariés  Statut socioprofessionnel	Peu motivante		Motivante		Total	
	F	%	F	%	F	%
Agent de maîtrise	02	8,33 %	22	91,66 %	24	100 %
Agent d'exécution	07	24,13 %	22	75,86 %	29	100 %
Cadre	01	10 %	09	90 %	10	100 %
Ouvrier simple	02	28,57 %	05	71,42 %	07	100 %
<b>Total</b>	12	17,14 %	58	82,85%	70	100 %

Le tableau n°18 montre la répartition de la population d'enquête selon le statut socioprofessionnel des salariés et leurs avis sur leur rémunération en tant que facteur de motivation, ils sont 82,85% des salariés à le confirmer. Par contre 17,14 % des salariés trouvent que leur rémunération est peu motivante.

On constate que les agents de maîtrise sont motivés par leur rémunération et représentent un taux de 91,66 %, les cadres le sont également avec un taux de 90 %, les agents d'exécution quant à eux indiquent un taux de 75,86 % à être motivé par leur rémunération, et pour ce qui est des ouvriers simples 71,42 % sont motivés par leur rémunération.

A travers ces données, on remarque que la majorité des employés sont motivés par leur rémunération particulièrement les agents de maîtrise et les cadres, ces salariés considèrent que l'entreprise les rémunère équitablement, la rémunération qu'ils perçoivent est juste par rapport à la prestation de travail fournie et par rapport aux autres salariés, c'est-à-dire qu'on ne trouve pas un salarié qui est chargé de la responsabilité d'un service important payé de la même façon qu'un autre salarié assurant une responsabilité moindre.

Si les salariés font des comparaisons entre eux et trouvent qu'il y a atteinte à l'équité ils seront alors mécontents. La rémunération agit sur les comportements des salariés par le biais de l'équité, de plus pour eux leur motivation vient aussi du fait que la rémunération soit suffisante pour leurs familles, leurs enfants et qu'elle évolue au fil du temps.

## 2.2 Deuxième hypothèse :

**Tableau n° 19** : La répartition des enquêtés selon la préférence des salariés sur la manière de travailler

<b>Préférence à travailler</b>	Fréquence	%
En surface	25	35,71 %
En équipe	45	64,28 %
<b>Total</b>	70	100 %

Le tableau n°19 représente la répartition des enquêtés selon leur préférence quant à la manière de travailler, on constate que les salariés préférant travailler en équipe présentent un taux de 64,28 % contre ceux qui préfèrent travailler en surface avec un taux de 35,71 %.

On déduit d'après ces résultats que la majorité préfère être en équipe plutôt qu'en surface ce qui peut se justifier par les nombreuses primes que les membres des équipes perçoivent, en effet les salariés en équipes reçoivent plus de primes que ceux en surface.

**Tableau n°20** : La répartition des enquêtés selon les primes perçus

<b>Les primes de la part Variable de la rémunération</b>	Fréquence	%
Primes de rendement individuelles	32	45,71 %
Participation aux bénéfices	30	42,85 %
Primes de rendement collectives	38	54,28 %
<b>Total</b>	70	100 %

Le tableau n°20 représente la répartition des enquêtés selon les primes de la part variable de la rémunération, on remarque que 54,28 % des salariés reçoivent des primes de rendement collectives, 45,71 % des salariés perçoivent des primes de rendement individuelles, et 42,85 % des salariés reçoivent des primes de participation aux bénéfices.

On déduit que la moitié de notre échantillon reçoit des primes de rendement collectives dans la part variable de leur rémunération puisqu'ils travaillent en équipes et sont plus nombreux que ceux travaillant en surface. On tient, par ailleurs, à signaler que certains salariés ont coché deux réponses, ce qui veut dire qu'en plus des primes individuelles ou collectives, certains touchent également la prime de participation aux bénéfices.

**Tableau n°21** : La répartition des enquêtés selon leurs avis sur l'importance de part variable de la rémunération

<b>Part variable de la rémunération</b>	Fréquence	%
Importante	55	78,57 %
Peu importante	15	21,42 %
<b>Total</b>	70	100 %

Le tableau n°21 montre les avis des salariés sur part variable de la rémunération à savoir si elle représente une part importante ou non, on observe que 78,57 % des salariés la considère comme importante alors que 21,42 % la considère peu importante.

D'après ces statistiques on déduit que pour la grande majorité des salariés, la part variable de leur rémunération est importante du fait que les différentes primes qui la composent ont un montant plutôt élevée, les salariés accordent beaucoup d'importance à cette part variable qui leur permet de compléter la part fixe et d'avoir une rémunération plus élevée.

**Tableau n° 22** : La répartition des enquêtés selon le sexe et l'importance de la part variable de la rémunération

Part variable de la rémunération Sexe	Importante		Peu importante		Total	
	F	%	F	%	F	%
Féminin	22	75,86 %	07	24,13 %	29	100 %
Masculin	33	80,48 %	08	19,51 %	41	100 %
<b>Total</b>	55	78,57 %	15	21,42 %	70	100 %

Le tableau n°22 nous informe de la relation entre le sexe et la part variable de la rémunération, on peut ainsi observer un pourcentage de 78,57 % des salariés qui considèrent la part variable de leur rémunération comme étant importante, alors que pour 21,42 % des salariés elle ne l'est pas.

On remarque que pour 80,48 % des salariés de sexe masculin, la part variable de la rémunération représente une part importante pour eux, c'est le cas également pour 75,86 % des salariés de sexe féminin.

D'après les résultats, nous constatons que la part variable la rémunération représente une part importante dans la rémunération des salariés. Au sein de l'entreprise que ce soit le sexe masculin ou le sexe féminin, ces derniers estiment qu'il est toujours bon de recevoir de la part de l'entreprise des primes en fonction des résultats atteints compte tenu des efforts effectués, cela ne fait que les satisfaire d'avantage par rapport à leur rémunération. On peut aussi ajouter que les conditions de la vie sont de plus en plus chères, ces primes sont donc une somme d'argent de plus qui représente beaucoup pour ces salariés et peuvent les aider ainsi dans leurs frais.

**Tableau n° 23:** La répartition des enquêtés selon le statut socioprofessionnel et l'importance de la part variable de la rémunération

Part variable de la rémunération Statut socioprofessionnel	Importante		Peu importante		Total	
	F	%	F	%	F	%
Agent de maîtrise	19	79,16 %	05	20,83 %	24	100 %
Agent d'exécution	24	82,75 %	05	17,24 %	29	100 %
Cadre	07	70 %	03	30	10	100 %
Ouvrier simple	05	71,42 %	02	28,57 %	07	100 %
<b>Total</b>	55	78,57 %	15	21,42 %	70	100 %

Le tableau n°23 montre la relation entre le statut socioprofessionnel et l'importance de la part variable de la rémunération, on voit d'un coté que cette part variable est importante pour 78,57 % des salariés, d'un autre coté on observe 21,42 % des salariés qui jugent cette part peu importante.

L'importance de la part variable de la rémunération est représentée par 82,75 % des agents d'exécution, 79,16 % des agents de maîtrise, 71,42 % des ouvriers simples et 70 % des cadres.

Les résultats dans le tableau nous montrent que pour la majorité des salariés des quatre statuts socioprofessionnel, la part variable de la rémunération est importante, probablement en raison de la part fixe de leur rémunération qui ne leur permet pas à elle seule de réaliser tout ce dont les salariés souhaitent faire en plus de combler leurs besoins fondamentaux. La valeur des primes constituant la part variable de la rémunération leur permet alors d'améliorer leur niveau de rémunération et de s'offrir ce dont ils ont envie, d'où le sentiment de considérer cette partie variable aussi importante.

**Tableau n°24** : La répartition des enquêtés selon le caractère incitatif de la part variable de la rémunération

<b>Part variable incitative</b>	Fréquence	%
Oui	53	75,71 %
Non	17	24,28 %
<b>Total</b>	70	100 %

Le tableau n°24 représente la répartition des enquêtés selon leurs opinions sur le caractère incitatif de la part variable de la rémunération, et on voit que 75,71 % disent que la part variable incite à plus d'efforts contre 24,28 % qui disent le contraire.

Ces statistiques montrent que la part variable de la rémunération incite le plus grand nombre de salariés à fournir plus d'efforts au travail, du fait que cette part rémunère les salariés en fonction de leurs performances et résultats ainsi que ceux de l'organisation cela les pousse d'avantage à s'impliquer dans leur travail pour un niveau de performance plus élevé dans un but précis, celui de toucher à chaque fois cette part variable.

**Tableau n° 25** : La répartition des enquêtés selon l'âge et le caractère incitatif de la part variable de la rémunération

Part variable incitative  Age	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
20 à 30 ans	30	78,94 %	08	21,05 %	38	100%
31 à 40 ans	21	72,41 %	08	27,58 %	29	100 %
41 à 50 ans	02	66,66 %	01	33,33 %	03	100 %
<b>Total</b>	53	75,71 %	17	24,28 %	70	100 %

Le tableau n°25 répartit les enquêtés selon l'âge et leur avis sur la part variable de la rémunération à savoir si elle incite à faire plus d'effort au travail, on trouve que 75,71 % des salariés ont répondu par oui, alors que 24,28 % ont répondu le contraire.

On remarque que pour les salariés âgés de 20 à 30 ans, la part variable de la rémunération les incite à faire d'avantage d'effort dans la réalisation de leurs taches indiquant un taux de 78,94 %, les salariés âgés de 31 à 40 ans le confirme également avec un taux de 72,41 %, ainsi que ceux âgés de 41 à 50 ans qui représentent un taux de 66,66 %.

A travers les pourcentages, on peut déduire que la part variable de la rémunération incite les salariés à plus d'efforts dans leur travail, d'avantage pour les salariés âgés de 20 à 30 ans et de 31 à 40 ans. Pour ces salariés le fait que l'entreprise prenne en compte les performances qu'elles soient individuelles ou collectives, cela les pousse à s'impliquer d'avantage dans leur travail, à faire plus d'efforts, on peut dire que l'intensification des efforts est motivée par l'attente d'une récompense, c'est-à-dire que les salariés travaillent dur et font des efforts pour atteindre les objectifs de l'entreprise, dans un but bien précis qui est de pouvoir toucher cette récompense. Cette forme de rémunération incite toujours les salariés à travailler plus afin d'améliorer les performances.

**Tableau n°26** : La répartition des enquêtés selon le sexe et le caractère incitatif de la part variable de la rémunération

Part variable incitative  Sexe	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Féminin	21	72,41 %	08	27,58 %	29	100 %
Masculin	32	78,04 %	09	21,95 %	41	100 %
<b>Total</b>	53	75,71 %	17	24,28 %	70	100 %

Le tableau n°26 montre la répartition des enquêtés selon le sexe et leurs points de vue sur la part variable de la rémunération, si elle incite ou non à plus d'efforts au travail, on observe que 75,71 % des salariés fournissent plus d'effort au travail avec la part variable, alors que 24,28 % affirment le contraire.

On constate que la part variable de la rémunération incite 78,04 % des salariés de sexe masculin à effectuer plus d'effort au travail, ainsi que 72,41 % de sexe féminin.

On remarque d'après les résultats que la part variable de la rémunération incite largement les salariés de sexe féminin et masculin à fournir des efforts dans la réalisation de leur travail, l'entreprise leur démontre, à travers cette part variable, l'importance qu'elle accorde à l'atteinte des objectifs. Pour ces salariés, cette forme de rémunération encourage chacun à trouver des façons de travailler qui améliorent de façon continue la productivité et la qualité, elle sert aussi à mettre en relief l'importance de la coopération entre les membres et les équipes de travail pour atteindre les objectifs que l'entreprise se fixe. Chacun sait alors que son implication et ses efforts dans la structure lui permettra d'obtenir une meilleure rémunération.

**Tableau n°27** : La répartition des enquêtés selon leurs avis sur la motivation par la part variable de la rémunération

<b>Part variable motivante</b>	Fréquence	%
Un peu	20	28,57 %
Beaucoup	35	50 %
Pas du tout	15	21,42 %
<b>Total</b>	70	100 %

Le tableau n°27 montre les opinions des salariés sur la motivation par la part variable de la rémunération, on observe que 50 % d'entre eux ont répondu par beaucoup, puis 28,57 % qui disent que cette forme de rémunération est motivante un peu, et 21,42 % des salariés pour qui cette part n'est pas du tout motivante.

On constate que les avis des salariés diffèrent et que pour la majorité d'entre eux la part variable de la rémunération est un vrai levier de motivation, on peut justifier ceci du fait que l'entreprise Général Emballage verse à ses salariés des primes qui leur montre que les performances de chacun ont leur part d'importance dans le système de rémunération, les salariés éprouvent une certaine satisfaction à l'égard de cette part variable qui les aide dans l'accomplissement de leurs besoins, de leurs loisirs voire de leurs projets.

**Tableau n°28** : La répartition des enquêtés selon le sexe et leurs avis sur la motivation par la part variable de la rémunération

part variable motivante  Sexe	Un peu		Beaucoup		Pas du tout		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Féminin	09	31,03 %	14	48,27 %	06	20,68%	29	100 %
Masculin	11	26,82 %	21	51,21 %	09	21,95%	41	100 %
<b>Total</b>	20	28,57 %	35	50 %	15	21,42%	70	100 %

Le tableau n°28 montre le lien entre le sexe et la motivation par la part variable de la rémunération, plus de la moitié des salariés déclare que la part variable est motivante, ils sont 50 % des salariés à le confirmer, d'autres salariés déclarent que cette part variables est motivante un peu avec un taux de 28,57 %. En revanche les salariés pour qui cette part variable ne motive pas, indiquent un taux de 21,42%.

La part variable de la rémunération est motivante pour 51,21 % de sexe masculin, et 48,27 % de sexe féminin.

Les pourcentages obtenus dans le tableau montrent que pour plus de la moitié des enquêtés, la part variable de la rémunération les motive beaucoup, les encourageant à prendre en compte les finalités que l'entreprise veut atteindre, à s'investir d'avantage afin de fournir un travail de qualité. La part variable de la rémunération qui reflète alors ce qui résulte des efforts des salariés est importante pour eux car les primes qui composent cette partie variable représente une somme non négligeable de leur rémunération qui sont ajoutées à la part fixe ce qui rend alors son niveau plus élevé. De plus l'entreprise rémunère les contributions de chacun de manière objective afin de ne pas susciter des contestations, la transparence y est donc impérative.

**Tableau n°29** : La répartition des enquêtés selon le statut socioprofessionnel et l'avis des salariés sur la motivation par la part variable de la rémunération

Part variable motivante Statut Socio-Professionnel	Un peu		Beaucoup		Pas du tout		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Agent de maîtrise	02	8,33%	16	66,66 %	06	25 %	24	100 %
Agent d'exécution	10	34,48%	11	37,93 %	08	27,58%	29	100 %
Cadre	04	40 %	6	60 %	0	0	10	100 %
Ouvrier simple	04	57,14%	2	28,57 %	01	14,28%	07	100 %
<b>Total</b>	20	28,57%	35	50 %	15	21,42%	70	100 %

Le tableau n°29 montre le lien entre le statut socioprofessionnel et la motivation par la part variable de la rémunération, on constate 50 % des enquêtés ayant répondu qu'elle les motive beaucoup, et que pour 28,57% des salariés cette forme de rémunération les motive un peu. Par contre on trouve 21,42 % des salariés qui ne sont pas du tout motivés par cette part variable.

On trouve que 66,66 % des salariés motivés par la part variable de la rémunération sont des agents de maîtrise, 60 % sont des cadres, 37,93 % sont des agents d'exécution et que 28,57 % sont des ouvriers simples.

D'après les résultats obtenus, beaucoup de salariés sont motivés par la part variable de la rémunération, dont on cite particulièrement les agents de maîtrise et les cadres, cela peut être justifié par le fait que l'entreprise rémunère les performances qui résultent des efforts de chacun soit individuellement soit collectivement, proportionnellement au niveau d'atteinte des objectifs, ces salariés perçoivent ainsi un lien entre les efforts et les performances d'une part,

les performances et les augmentations qui complètent leur rémunération fixe d'autres part. Plus les efforts mènent à une performance élevée plus la rémunération devient meilleure, et plus les salariés sont motivés.

Ce résultat est en accord avec l'étude réalisée par Patrice ROUSSEL sur la rémunération, la motivation et la satisfaction au travail, celui-ci démontre que les salariés, sont d'avantage satisfaits lorsqu'ils perçoivent que leur rémunération fixe est juste et équitable en regard des contributions qu'ils apportent à l'entreprise, l'évolution de la rémunération fixe fondée sur le mérite est une variable efficace pour motiver les salariés.

### 2.3 Troisième hypothèse :

**Tableau n° 30** : La répartition des enquêtés selon leurs avis sur le facteur le plus important au travail

<b>Le facteur le plus important au travail</b>	Fréquence	%
La rémunération	38	54,28 %
L'ambiance au travail	08	11,42 %
La formation	14	20 %
La reconnaissance	10	14,28 %
<b>Total</b>	70	100 %

Le tableau n°30 répartit notre échantillon selon le facteur le plus important pour eux au travail, on remarque que 54,28 % ont répondu par la rémunération, suivi de 20 % des salariés qui optent pour la formation, puis 14,28 % pour la reconnaissance et enfin 11,42 % pour l'ambiance au travail.

On déduit d'après les résultats que la rémunération est la plus importante pour le salarié au travail, malgré la présence d'autre facteur tel qu'ils sont mentionné dans le tableau, le salarié regarde en premier lieu le coté financier au quel il accorde une grande importance, cela lui permet de répondre à ses attentes et de s'entretenir, de penser à ses projets.

**Tableau n°31** : La répartition des enquêtés selon le sexe et le facteur le plus important pour les salariés au travail

Le facteur le plus important au travail  Sexe	Rémunération		Reconnaissance		Ambiance au travail		Formation		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Féminin	15	51,72 %	3	10,34	6	20,68%	5	17,24	29	100 %
Masculin	23	56,09 %	7	17,07%	2	4,87 %	9	21,95	41	100 %
<b>Total</b>	38	54,28 %	10	14,28%	08	11,42%	14	20 %	70	100 %

Le tableau n°31 nous montre le lien entre le sexe et le facteur le plus important pour les salariés au travail, on peut ainsi voir que la rémunération occupe la première place auprès de 54,28 % des salariés. En second, on voit un pourcentage de 20 % des salariés qui considèrent la formation comme le facteur le plus important au travail. En troisième lieu on constate que pour 14,28 % salariés, la reconnaissance représente le facteur le plus important, Enfin en dernier lieu on observe que 11,42 % des salariés considèrent l’ambiance au travail comme importante pour eux au travail.

Les statistiques montrent que la rémunération est la plus importante au travail pour 56,09 % des salariés de sexe masculin et 51,72 % des salariés de sexe féminin.

D’après les résultats du tableau, il semble qu’un peu plus de la moitié des salariés considère la rémunération comme la plus importante au travail car elle représente la seule source de revenu des salariés et l’une des plus importantes rétributions retirée de leur échange avec l’organisation. C’est avec la rémunération que les employés peuvent s’offrir des biens, des soins, des petits plaisirs. Même si ces salariés accordent de l’importance à autres facteurs au travail, le coté financier demeure le premier auquel ils prêtent attention, ils tendent à

attribuer plus de poids aux considérations salariales qu'à d'autres lorsqu'ils doivent prendre des décisions relatives à l'emploi.

**Tableau n° 32** : La répartition des enquêtés selon l'âge et le facteur le plus important pour les salariés au travail

Le facteur le plus important au travail  Age	Rémunération		Reconnaissance		Ambiance au travail		Formation		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
20 à 30ans	22	57,89%	02	5,26 %	04	10,52%	10	26,31%	38	100 %
31 à 40 ans	15	51,72%	07	24,13%	04	13,79%	03	10,34%	29	100 %
41 à 50 ans	01	33,33%	01	33,33%	0	0	01	33,33%	03	100 %
<b>Total</b>	38	54,28%	10	14,28%	08	11,42%	14	20 %	70	100 %

Ce tableau n°32 nous montre le lien entre l'âge et le facteur le plus important pour les salariés au travail, les salariés ayant répondu par la rémunération indiquent un taux de 54,28 %. Un peu plus loin derrière il y'a les salariés qui ont répondu par la formation qui montrent un taux de 20 %. On trouve ensuite ceux qui ont répondu par la reconnaissance qui indiquent un pourcentage de 14,28%. Enfin on trouve les salariés ayant répondu par l'ambiance au travail avec un taux de 11,42%.

On constate que parmi les salariés qui considèrent la rémunération comme étant la plus importante au travail, 57,89 % sont âgés de 20 à 30 ans, que 51,72 % sont âgés de 31 à 40 ans, quant aux salariés âgés de 41 à 50 ans ils montrent un taux de 33,33 %.

On déduit d'après les pourcentages, que la rémunération est la plus importante au travail surtout pour les salariés âgés de 20 et 30 ans et de 31 à 40 ans. Comme nous avons pu

le voir dans le tableau n°17 les salariés de cet âge sont motivés par la rémunération, non seulement elle est considérée comme étant suffisante et satisfaisante dans leurs vie quotidienne, mais aussi parce que ces salariés sont dans une période de leur vie ou ils ont plein de projets, beaucoup d'idée quant à la construction de leur avenir, ils travaillent donc dur pour gagner assez d'argent, pour économiser, c'est ce qui leur permettra de concrétiser leur projets. Il est donc tout à fait justifié qu'ils soient intéressés par le salaire en premier lieu.

**Tableau n° 33 :** La répartition des enquêtés selon leurs avis sur la rémunération en tant que facteur principal de la motivation

<b>La rémunération facteur principal de motivation</b>	Fréquence	%
Oui	38	54,28 %
Non	32	45,71 %
<b>Total</b>	70	100 %

Le tableau n°33 répartit les enquêtés selon leurs avis sur la rémunération en tant que facteur principal de la motivation, on constate alors que 54,28 % des salariés pensent que la rémunération est l'élément essentiel de la motivation contre 45,71 % des salariés qui ont répondu par non.

D'après ces résultats on remarque une légère différence entre les deux catégories, mais que les salariés sont plus nombreux à dire que la rémunération est le facteur sur lequel doit s'appuyer l'entreprise pour la motivation au travail, ce qui peut être justifié par le fait que les salariés travaillent afin de toucher un salaire qui soit assez suffisant et équitable au regard de tous, de cette rémunération dépendent les besoins des salariés, leurs projets, leurs sécurité.

**Tableau n°34** : La répartition des enquêtés selon le sexe et leurs avis sur la rémunération en tant que facteur principal de la motivation

La rémunération facteur principale de motivation  Sexe	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Féminin	15	51,72 %	14	48,27 %	29	100 %
Masculin	23	56,09 %	18	43,90 %	41	100 %
<b>Total</b>	38	54,28 %	32	45,71 %	70	100 %

Le tableau n°34 répartit l'échantillon d'étude selon le sexe et la rémunération comme facteur principal de la motivation au travail, 54,28 % des salariés sont d'accord pour dire que la rémunération est le principal facteur pour motiver au travail. On signale par contre que cet avis n'est pas partagé par 45,71 % des salariés qui considèrent que la rémunération ne constitue pas l'essentiel pour leur motivation.

On remarque que la rémunération est considérée comme le principal facteur de motivation au travail pour 56,09 % des salariés de sexe masculin, et pour 51,72 % de sexe féminin.

Les résultats découlant du tableau indiquent que le plus grand nombre des salariés considère la rémunération comme étant indispensable pour la motivation au travail. Pour eux même si les autres facteurs ont leur part d'importance dans la motivation, la rémunération est le facteur principale au travail, celle-ci assure en effet la satisfaction des besoins de subsistances mais va bien au-delà, en effet les salariés sont d'accord pour dire qu'avec de l'argent une personne peut se permettre beaucoup de choses ce qu'aucun autre facteur ne peut pas forcément réaliser, la rémunération a un caractère alimentaire et permet en outre d'accéder à une consommation marchande qui répond à des besoins personnels, et sociaux.

**Tableau n°35** : La répartition des enquêtés selon le statut socioprofessionnel et leurs avis sur la rémunération en tant facteur principal de la motivation

La rémunération facteur principale de motivation  Statut socioprofessionnel	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Agent de maîtrise	14	58,33 %	10	41,66 %	24	100 %
Agent d'exécution	15	51,72 %	14	48,27 %	29	100 %
Cadre	05	50 %	05	50 %	10	100 %
Ouvrier simple	04	57,14 %	03	42,85 %	07	100 %
<b>Total</b>	38	54,28 %	32	45,71 %	70	100 %

Ce tableau n°35 montre le lien entre le statut socioprofessionnel et la rémunération comme facteur principal de la motivation au travail, on constate que 54,28 % des salariés ont répondu positivement, suivi par 45,71 % des salariés qui ont répondu négativement.

On remarque que l'ensemble des salariés pour qui la rémunération est le principal facteur pour la motivation au travail indique 58,33 % des agents de maîtrise, 57,14 % des ouvriers simples, 51,72 % des agents d'exécution et 50 % des cadres.

A partir de ces résultats on déduit qu'un peu plus de la moitié des salariés des quatre statuts socioprofessionnel est d'accord pour dire que la rémunération est le facteur principal pour motiver au travail. La rémunération est ce qui leur offre la possibilité de bien vivre et de s'entretenir financièrement. Pour eux s'ils considéraient la rémunération comme insuffisante, ils seront assurément moins motivés à se dépasser et à fournir des efforts dans leur travail, si cette rémunération n'est pas au rendez-vous les salariés seraient amenés à partir.

La rémunération est considérée comme un critère crucial non seulement pour la motivation mais aussi la fidélisation des salariés. Plusieurs styles de rémunération s'offrent aux salariés : une partie fixe qui est sécurisante garantissant la satisfaction des besoins essentiels, une partie basée sur l'atteinte des objectifs fixé par l'entreprise, celle-ci montre alors l'importance des performances dans le système de rémunération, qu'elles soient individuelles ou collectives, sans oublier l'ensemble des avantages dont les salariés bénéficient.

*Conclusion  
générale*

### Conclusion générale :

A travers l'étude que nous avons menée au sein de l'entreprise Général Emballage, portée sur la gestion de la rémunération et la motivation au travail, nous sommes parvenus à tirer les conclusions suivantes :

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

D'un autre côté, la rémunération motive les salariés du fait qu'elle leur permet de se procurer les objets de leurs choix, de s'assurer un minimum de confort et de sécurité, qu'elle soit suffisante pour eux et leurs familles, et du fait qu'elle soit évolutive. On peut ainsi dire que notre première hypothèse est confirmée.

- Les salariés de l'entreprise Général Emballage sont particulièrement motivés par la part variable de la rémunération assise sur l'atteinte d'objectifs qualitatifs ou quantitatifs, légitimes et cohérents avec l'organisation du travail. En liant la rémunération à la performance, Général Emballage encourage ses employés à s'impliquer au travail, à fournir plus d'efforts et à prendre en compte ses objectifs, qui sont expliqués au travers d'une communication appropriée, c'est ainsi que les salariés font le lien entre les efforts et les performances d'une part, les performances et les augmentations qui complètent leur rémunération fixe d'autre part, ce qui est d'avantage satisfaisant pour les salariés vu que cela permet d'avoir une meilleure rémunération.

Ce résultat est en accord avec celui de Patrice ROUSSEL qui démontre que les salariés, sont d'avantage satisfaits lorsqu'ils perçoivent que leur rémunération fixe est juste et équitable en regard des contributions qu'ils apportent à l'entreprise, l'évolution de la rémunération fixe fondée sur le mérite est une variable efficace pour motiver les salariés. On confirme ainsi notre deuxième hypothèse.

- Général Emballage s'intéresse à la motivation de ses salariés, en jouant sur plusieurs facteurs dont la rémunération en constitue le premier. En effet les salariés sont d'avantage motivés par la rémunération offerte qui reste l'attrait essentiel dans la vie du travailleur, car c'est elle qui assure la satisfaction des besoins de subsistance, mais plus que cela, elle augmente le pouvoir d'achat permettant notamment d'avoir des loisirs, de planifier et de réaliser des projets, elle offre ainsi une vie plus confortable et plus sereine aux salariés.

Mais la rémunération peut avoir un aspect démotivant si elle s'avère insuffisante, pour cela l'entreprise Général Emballage établit une grille des salaires et définit les augmentations en tenant compte de la loi sur l'équité, de son budget, de l'équilibre interne et des rémunérations externes des concurrents, étant ainsi tout à fait consciente de l'influence positive de la rémunération, plutôt que tout autre facteur, sur les comportements de ses employés au travail. On peut de ce fait confirmer notre troisième hypothèse.

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

# *Liste bibliographique*

## I. Ouvrages primaires :

1. AMIEL Michel, BONNET Francis , JACOBS Joseph, management de l'administration. 2<sup>ème</sup> édition. De Boeck. Paris. 1998.
2. BAILLY Frédérique-Alexandre, BOURGEOIS Denis, GRUERE Jean-Pierre Comportements humains et management. 2<sup>ème</sup> édition. Pearson Education. France. 2006.
3. BOISVERT Daniel, L'autonomie des équipes d'intervention communautaire. Presses de l'université du Québec. Québec. 2000.
4. BRUN Jean-Pierre, Management d'équipe : sept leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail. Edition d'Organisation. Paris. 2009.
5. CADIN Loic et GUERIN Francis, Gestion des ressources humaines : pratique et éléments de théories. 2<sup>ème</sup> édition. Dunod. Paris 2004.
6. CADIN Loic, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, Gestion des ressources humaines. 3<sup>ème</sup> édition. Dunod. Paris.2007.
7. CHAMAK Alain et FROMAGE Céline, Le capital humain. Editions Liaisons. 2006.
8. CITEAU Jean-Pierre, Gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratiques. 4<sup>ème</sup> édition. Dalloz. Paris. 2002.
9. COBUT Eric et BOMAL Géraldine, Motiver, être motivé et réussir ensemble. Editions des CCI SA. Belgique. 2009.
10. COTE Marcel, La gestion des ressources humaines. Edition Guérin. Canada. 1975.
11. DE COSTER Michel et PICHAULT François, Traité de sociologie du travail. 2<sup>ème</sup> édition. De Boeck. Paris. 1998.
12. DOLAN Simon, Psychologie du travail et comportement organisationnels. 2<sup>ème</sup> édition. Gaétan Morin. Québec.2002.
13. EMERY Yves et GONIN François, Gérer les ressources humaines. Bibliothèque des ressources humaines. Lausanne. 1999.
14. FENOUILLET Fabien, La motivation. Dunod. Paris. 2003.

15. FOUURIAT Michel, Sociologie des organisations : la pratique du raisonnement. 2<sup>ème</sup> édition. Pearson Education. France. 2007.
- 16- LELARGE Gérard, Gestion des ressources humaines. SEFI. Canada. 2003.
17. LE LOUARN Jean-Yves, Les tableaux de bord ressources humaines. Editions Liaisons. France. 2008.
18. LEVY-LEBOYER Claude, La motivation dans l'entreprise. 2<sup>ème</sup> édition. Ed d'organisation. Paris. 2003.
19. MARTORY Bernard et GROZET Daniel, Gestion des ressources humaines pilotage social et performances. 7<sup>ème</sup> édition. Dunod. Paris. 2008.
20. MARTORY Bernard, Tableaux de bord sociaux pilotage, animation, décision. Edition Liaisons. Paris. 2004.
21. PASTOR Pierre et BRESARD Richard, Motiver. Edition liaisons. Paris. 2005.
22. PERETTI Jean-Marie, Gestion des ressources humaines. 6<sup>ème</sup> Edition. Vuibert. Paris. 2001.
23. PERETTI Jean-Marie, Gestion des ressources humaines. 8<sup>ème</sup> édition. Vuibert. Paris. 2003
24. PERETTI Jean-Marie, Gestion des ressources humaines. 15<sup>ème</sup> édition. Vuibert. Paris. 2007.
25. ROMAN Bernard, Bâtir une stratégie de rémunération. 2<sup>ème</sup> édition. Dunod. Paris. 2010.
26. ROUSSEL Patrice, Rémunération, motivation et satisfaction au travail. Economica. Paris. 1996.
27. SEKIOU Lakhdar et PERETTI Jean-Marie, Gestion des ressources humaines. 2<sup>ème</sup> édition. De Boeck. Bruxelles. 2001.
28. SERUPIA SEMUHOZA Etienne, Théories de la motivation au travail. Ed l'Harmattan. Paris. 2009.
29. SOUTENAIN Jean-François et FARCET Philippe, Organisation et gestion d'entreprise. Edition Berti. Paris. 2006.
- 30.

30. THEVENET Maurice, DEJOUX Cécile, MARBOT Eléonore, Fonction RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines. 2<sup>ème</sup> édition. Pearson. Paris. 2012.

### II. Ouvrages de méthodologie :

1. ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales. Edition Casbah. Alger. 1997.

2. BOUDON Raymond, Les méthodes en sociologie. 11<sup>ème</sup> édition. Paris. 1998.

3. FENNETEAU Hervé, Enquête : entretien et questionnaire. Dunod. Paris. 2002.

4- GAY Thomas, L'indispensable de la sociologie. 2<sup>ème</sup> édition. Studyrama. France. 2006.

5. GRAWITZ Madeleine, Méthodes en sciences sociales. 11<sup>ème</sup> édition. Dalloz. Paris. 2001.

6. LEBARON Frédéric, L'enquête quantitative en sociales. Dunod. Paris. 2006.

7. STAFFORD Jean, Introduction à la recherche quantitative. Presses de l'université du Québec. Canada. 1996.

### III. Site Internet :

1. <http://bejaia-aujourd'hui.com/2012/06/general-emballage-confirme-sa-position-de-leader-national-2/#sthash.zyqjId6y.dpuf>. samedi 02 juin 2012.

2. <http://www.doctocs.com/docs/58172058/rémunération-grhexpos%EF%BF%BD.10/24/2010>

*Annexes*

Université Abderrahmane MIRA de Bejaia

Faculté des lettres et sciences humaines

Département de sociologie

## Questionnaire

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de master en sciences humaines et sociales option « sociologie du travail et des ressources humaines », portant sur la gestion de la rémunération et motivation au travail, nous vous prions de bien vouloir accorder quelques instants d'attention afin de répondre à ce questionnaire en cochant .la ou les réponses jugées bonnes.

Il est à noter que l'anonymat de la personne sera sauvegardé et que les informations recueillis n'auront qu'une finalité strictement universitaire.

### Identification du répondant :

1. Sexe :

Féminin  Masculin

2. Age :

20- 30ans  31-40 ans  41-50 ans

3. Niveau d'instruction :

Primaire  secondaire  Moyen  Universitaire  sans niveau

4. Ancienneté :

1 à 5 ans  6 à 10 ans  11 à 15ans

5. Statut socioprofessionnel :

Ouvrier  agent de maîtrise  Agent d'exécution  cadre

### I. La rémunération, facteur de motivation :

6. Dans votre travail, comment arrivez-vous à effectuer vos tâches ?

Facilement  Normal  Difficilement

7. Dans quelle tranche se situe votre salaire ?

Moins de 20000 da  21000 à 25000da  26000 à 30000da

31000 à 35000 da  plus de 36000da

8. De quels avantages bénéficiez-vous ?

Téléphone mobile  voiture de société  Tickets restaurant

Transport  Autre

9. Compte tenu des efforts que vous faites, estimez-vous que l'entreprise reconnaît votre travail à sa juste valeur ?

Pas assez  Moyennement  Beaucoup

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

Faible                       Moyen                       Bon

**11.** En plus de vos besoins élémentaires, votre rémunération vous permet-elle de réaliser vos loisirs ?

Oui                       Non

Si non, pourquoi.....

**12.** Pensez-vous que la rémunération peut influencer sur la motivation au travail ?

Oui                       Non

Si oui, comment : .....

**13.** Dans votre cas, la rémunération que vous percevez est-elle ?

Peu motivante                       motivante

**II. La motivation des salariés par la part variable de la rémunération:**

**14.** Comment préférez-vous travailler ?

En équipe                       en surface

Pourquoi ?.....

**15.** Quelles sont les primes que contient la part variable de votre rémunération ?

Prime de rendement individuel                       Participation aux bénéfices

Prime de rendement collectif

**16.** La part variable de votre rémunération représente-t-elle pour vous une part ?

Importante                       peu importante

Pourquoi ?.....

**17.** Cette part variable vous incite-elle à vous impliquer d'avantage et à fournir plus d'efforts au travail ?

Oui                       Non

Si non, pourquoi ?.....

18. Décrivez-vous cette part variable comme étant motivante ?

Un peu                       beaucoup                       pas du tout

**III. La rémunération, le facteur principal de la motivation des salariés au travail :**

19. Parmi les éléments suivants, quel est pour vous le plus important dans votre travail ?

La rémunération                       ambiance au travail

La reconnaissance                       La formation

20. Pensez-vous que la rémunération soit le facteur capital pour motiver les salariés dans leur travail ?

Oui                       Non

Expliquez.....

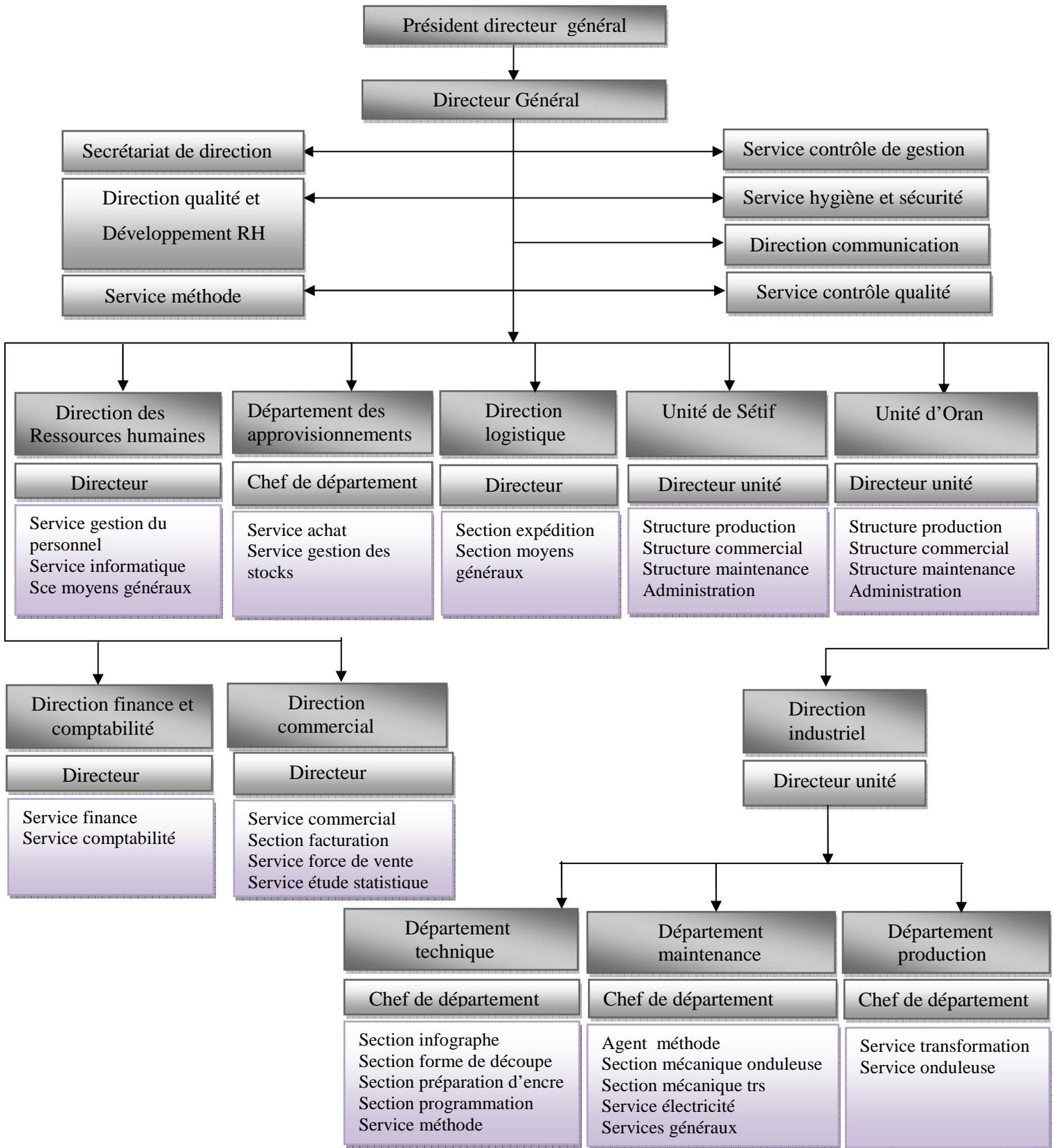
21. Si vous étiez la seule personne à décider de la politique ressource humaine, quelle technique de motivation adopterez-vous ?

.....  
.....

**MERCI**

## Annexe 02

### Organigramme Général Emballage



Source : réalisé par nos propres soins

**ANNEXE N° 03:**

**NOMENCLATURE DES POSTES ET CLASSIFICATION**

NIVEAU DE L'EMPLOI	NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3	NIVEAU 4	NIVEAU 5
MANOEUVRE	1/1	1/2	1/3	1/4	1/5
AGENT D'ENTRETIEN	1/1	1/2	1/3	1/4	1/5
AGENT DE PRODUCTION	1/2	1/4	2/1	2/3	2/5
AGENT D'ENTRETIEN EN MAINTENANCE	1/5	2/2	2/4	3/2	3/5
OUVRIER	½	1/3	1/5	2/2	2/4
PALETTISEUR	1/3	1/5	2/2	2/4	3/1
PLASTIFIEUR	1/3	1/5	2/2	2/4	3/2
AGRAFFEUR	1/5	2/2	2/4	3/1	3/3
AGENT FACTURIER	2/4	3/1	3/3	4/2	4/5
STANDARTISTE	3/1	3/3	3/5	4/2	4/4
SECRETAIRE	2/5	3/2	3/4	4/1	4/3
CHAUFFEUR POIDS LEGER	2/2	2/4	3/1	3/3	3/5
OUVRIER QUALIFIE	3/1	3/3	3/5	4/2	4/4
CHAUFFEUR POIDS LOURD	3/1	3/3	3/5	4/2	4/4
MARGEUR	2/1	2/4	3/1	3/3	4/1
OPERATEUR	2/1	2/3	3/1	3/3	4/1
CHAUFFEUR ACHETEUR	3/3	3/5	4/2	4/5	5/3
AGENT DE SECURITE	2/2	3/1	3/3	3/5	4/2
TOURNEUR	2/2	2/4	3/1	3/4	4/1
MENUISIER	2/4	3/1	3/3	3/5	4/2
GESTIONNAIRE DES CLICHES	2/1	2/3	2/5	3/2	3/4
AGENT DE FABRICATION DE CLICHES	2/3	2/5	3/2	3/4	4/1
MAGASINIER	2/4	3/1	3/3	3/5	4/2
CHAUFFEUR SEMI REMORQUE	3/4	4/2	4/4	5/2	5/4
GESTIONNAIRE DES STOCKS	3/2	3/5	4/3	5/1	5/3
COMPTABLE	6/5	7/2	7/5	8/2	8/5
INFORMATICIEN	3/5	4/5	5/2	6/5	7/5
CHEF D'EQUIPE SECURITE	4/4	5/2	5/5	6/2	6/5
CONCEPTEUR	4/3	5/2	5/5	6/3	7/1
ASSISTANT (E)	4/3	5/3	6/3	7/3	8/3
TECHNICIEN SUPERIEUR	5/3	6/1	6/3	7/1	7/3
ELECTRICIEN INDUSTRIEL	2/2	2/5	3/5	4/5	5/5
CHEF DE PARC	3/2	4/2	5/2	6/2	7/2
AGENT D'ORDONNANCEMENT	4/5	5/5	6/5	7/5	8/5

MECANICIEN	2/2	2/5	3/5	4/5	5/5
ELECTROMECHANICIEN	3/5	4/3	4/5	5/3	5/5
INFOGRAPHE	5/3	6/3	7/3	8/3	9/3
CHARGE DE LA GESTION PAIE	5/2	6/2	7/2	8/2	9/2
CHEF MAGAZINIER	5/2	6/1	6/4	7/2	7/4
CHEGE DE LA GESTION ADMINISTRATIVE ET SOCIAL	5/2	6/2	7/2	8/2	9/2
CHEF D'EQUIPE (PROD ET MAINT)	4/1	5/1	6/1	7/1	8/1
AGENT METHODES	11/5	12/5	13/5	14/5	15/5
CHEF DE SECTION MAINTENANCE	11/2	12/2	13/2	14/2	15/2
CHEF DE SECTION	8/5	9/5	10/5	11/5	12/5
AGENT RECOUVREMENT	5/3	6/1	6/3	6/5	7/2
CONDUCTEUR	6/1	6/4	7/1	7/4	8/1
CHEGE DE LA GESTION DES STOCKS	13/4	14/4	15/4	16/4	17/4
TECHNICIEN CONTROLE QUALITE	6/5	7/2	7/5	8/2	8/5
REPARATEUR DES ENCREES (COLORISTE)	6/5	7/2	7/5	8/2	8/5
CHEF D'ATELIER	5/1	6/1	7/1	7/4	8/2
AGENT COMMERCIAL	9/4	10/4	11/4	12/4	13/4
CHEGE DE LA FORMATION ET RECRUTEMENT	5/2	6/2	7/2	8/2	9/2
CHARGE D'ETUDES	12/2	13/2	14/2	15/2	16/2
INGENIEUR EN INFORMATIQUE	14/5	15/5	16/5	17/5	18/5
INGENIEUR	8/3	9/3	10/3	11/3	12/3
AUDITEUR INTERNE	11/1	12/1	13/1	14/1	15/1
CONTROLEUR DE GESTION	11/1	12/1	13/1	14/1	15/1
CHEF DE LIGNE	8/5	9/5	10/5	11/5	12/5
CONTRE MAITRE	9/3	10/3	11/3	12/3	13/3
CHEGE D'ETUDE PRINCIPAL	19/2	20/2	21/2	22/2	23/2
CHEF DE SERVICE	16/5	17/5	18/5	19/5	20/5
ASSISTANT COMMERCIAL	3/1	4/1	5/1	6/1	7/1
CHEF DE DEPARTEMENT	23/5	24/5	25/5	26/5	27/5

**ANNEXE N° 04:**  
**FRAIS DE MISSION**

WILAYA	MONTANT
BOUIRA	300,00
BEJAIA	300,00
BORJ BOUARRERIDJ	500,00
M'SILA	500,00
SETIF ET ENVIRONS	700,00
MILA	700,00
MILIA	700,00
TIZI OUZOU	800,00
CHELGHOU M LAID	800,00
ALGER	1000,00
BOUMERDES	1000,00
BLIDA	1000,00
MEDEA	1000,00
JIJEL	1200,00
CONSTANTINE	1200,00
BATNA	1200,00
DJELFA	1200,00
GUELMA	1200,00
BISKRA	1400,00
SKIKDA	1800,00
TEBESSA	1800,00
TIARET	1800,00
TOUGOURT	1800,00
ANNABA	1800,00
ORAN	1800,00
TLEMCEN	1800,00
MOSTAGANEM	1800,00
MASKARA	1800,00
AIT TEMOUCHENT	1800,00
CHLEF	1800,00
SIDI BELABASS	1800,00
EL OUED	1800,00
RELIZANE	1800,00
SAIDA	2000,00