

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMERRI DE TIZI-OUZOU



**FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, SCIENCES DE GESTION
ET SCIENCES COMMERCIALES**

DÉPARTEMENT DE SCIENCES DE GESTION

**Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de
Gestion**

Option: Gestion des ressources Humaines

Thème

**La Rémunération: Facteur de motivation des salariés
dans les entreprises.**

Cas : ENIEM de Tizi-Ouzou

Réalisé par :

- M^{lle} Fettoum Sabrina
- M^{lle} Ghiaïr Saida

Encadré par :

- M^{me} Ouchalal Houria

Membres de Jury

Président : Mr KEHRI Samir, MACA, UMMTO

Examinatrice : M^{me} SI MANSOUR Farida, MACA, UMMTO

Rapporteur : M^{me} OUCHALAL Houria, MCCB, UMMTO

Promotion 2018

Remerciements

Nous remercions tout d'abord le bon Dieu de nous avoir donné la force et la volonté d'accomplir cet humble travail.

Nous tenons également à remercier : Mme Ouchalal. H pour l'encadrement. Le personnel de l'ENIEM, à leur tête Mr Mesbah.

Ainsi que tous les enseignants et le personnel administratif de département des sciences économiques et de gestion.

Nous tenons aussi à remercier toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire de fin d'étude.

Que les membres de jury trouvent ici, l'expression de notre profonde gratitude et nos sincères remerciements pour l'honneur qu'ils nous font en acceptant de juger notre travail....

Sabrina, Saïda

*J'ai l'honneur de dédier le fruit
de mes années d'étude à ceux qui
ont sacrifié leurs bons moments
pour m'éclairer le chemin de
succès et de réussite; à ceux qui
m'ont donné la vie, symbole de
beauté et de fierté, mes très chers
parents, que DIEU les protège*

*Mes très chers frères et soeurs:
Samir, Zahir, Mahmoud et Samia
ainsi que ma belle soeur Ibtissem*

*Mon cher futur mari Rachid et
ma belle famille*

*Toute ma famille paternelle et
maternelle*

*Et à tous mes ami(e)s sans
exception pour tous les moments de
joies et de peines qu'on a passé
ensemble.*

SABRINA

J'ai l'honneur de dédier le fruit de mes années d'étude à mes chers parents qui ont sacrifié leurs bons moments pour m'éclairer le chemin de succès et de réussite, symbole de beauté, de fierté, de sagesse et de patience; que DIEU les protège

A mes frères et soeurs: Nour, Madjid, Hakim, Noura, Karima, Kahina et Nabila ainsi mes belles soeurs et mes beaux frères

A mes nièces et mes neveux

A mes oncles et mes tantes

A mes cousins et cousines

A toutes mes coupines

Et tous ceux qui m'ont aidé soit de loin ou de près jusqu'a la réalisation de ce mémoire.

SAIDA

Liste des abréviations

| | |
|-------------|-----------------------------------------------|
| RH | Ressource humain |
| SMNG | Salaire minimale national non garantis |
| IEP | Indemnité d'expérience Professional |
| MS | Masse salariale |
| DAS | Déclaration annuelle des salaires |
| MST | Masse salaires totale |
| MSF | Masse salaires fiscale |
| MSVS | Masse salariale versé aux salaires |
| GTV | Glissement, Technicité, Vieillessement, |
| OST | Organisation scientifique de travail |
| ERD | Existence, Relation, Développement |
| TAD | Théorie de l'auto détermination |
| BOAL | Bulletin officiel d'annonces légales |
| SBR | Salaire de base réel |
| SBS | Salaire de base standard |
| HNR | Heur normalement rémunérer |
| HT | Heur théorique |
| ANR | Absence non rémunérer |
| SR | Salaire de référence |
| ICR | Indemnité complémentaire de revenu |
| IN | Indemnité de naissance |
| IFF | Indemnité des frais de fonction |
| PRI | Prime de rendement individuelle |
| PRC | Prime de rendement collectif |
| IRG | Impôt sur le revenu global |
| SCS | Salaire soumis a cotisation social de salaire |
| CS | Cotisation sécurité social |
| MPII | Montant de prime et indemnité imposable |

**LISTE DES TABLEAUX
ET FIGURES**

Liste des tableaux

| Numéro du tableau | Page |
|--------------------------|-------------|
| 1 | 106 |
| 2 | 107 |
| 3 | 108 |
| 4 | 108 |
| 5 | 109 |
| 6 | 110 |
| 7 | 111 |
| 8 | 112 |
| 9 | 113 |
| 10 | 114 |
| 11 | 115 |
| 12 | 116 |
| 13 | 117 |
| 14 | 118 |
| 15 | 119 |
| 16 | 120 |
| 17 | 121 |
| 18 | 122 |
| 19 | 123 |
| 20 | 124 |
| 21 | 125 |
| 22 | 126 |

Liste des figures

| Numéro de la figure | page |
|----------------------------|-------------|
| 1 | 34 |
| 2 | 37 |
| 3 | 106 |
| 4 | 107 |
| 5 | 108 |
| 6 | 109 |
| 7 | 110 |
| 8 | 111 |
| 9 | 112 |
| 10 | 113 |
| 11 | 114 |
| 12 | 115 |
| 13 | 116 |
| 14 | 117 |
| 15 | 118 |
| 16 | 119 |
| 17 | 120 |
| 18 | 121 |
| 19 | 122 |
| 20 | 123 |
| 21 | 124 |
| 22 | 125 |
| 23 | 126 |
| 24 | 127 |

Liste des schémas

| Numéro du schéma | page |
|-------------------------|-------------|
| 1 | 24 |
| 2 | 31 |
| 3 | 41 |
| 4 | 55 |
| 5 | 64 |

SOMMAIRE

Sommaire

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Remerciements | |
| Dédicaces..... | |
| Liste des abréviations | |
| Liste des tableaux et des figures | |
| Introduction générale..... | 15 |
| Chapitre I : Approches théoriques sur la motivation..... | 18 |
| Introduction..... | 19 |
| Section 1 : La notion et les principes de la motivation | 20 |
| Section 2 : La motivation au travail..... | 26 |
| Section 3 : La motivation par les éléments de la rémunération | 40 |
| Conclusion..... | 45 |
| Chapitre II : Concepts généraux de la rémunération..... | 46 |
| Introduction..... | 47 |
| Section 1 : La notion et les principes de la rémunération..... | 48 |
| Section 2 : Les éléments périphériques de la rémunération | 56 |
| Section 3 : L'effet de la rémunération sur la motivation des salariés..... | 69 |
| Conclusion..... | 74 |
| Chapitre III : L'impact de rémunération sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise ENIEM..... | 75 |
| Introduction..... | 77 |
| Section 1 : Présentation générale de l'ENIEM..... | 78 |
| Section 2 : Délimitation du champ d'études..... | 82 |
| Section 3 : Le système de rémunération et la motivation du personnel à l'ENIEM..... | 86 |
| Etude de cas : Questionnaire | 104 |
| Conclusion..... | 129 |
| Conclusion générale..... | 131 |
| Table de matière | |
| Bibliographie..... | |
| Annexes..... | |

INTRODUCTION GENERALE

Introduction Générale

La fonction ressource humaine occupe actuellement une place prépondérante au sein de toute entreprise, elle est considérée comme une pratique de gestion stratégique et un outil de création de valeur¹, car l'homme est à la fois un élément de coût de production, partie prenante dans la répartition du revenu et un facteur nécessaire à la production de la valeur économique. Les questions liées à la gestion des ressources humaines sont parmi les aspects les plus difficiles à traiter et à mettre en œuvre pour les gestionnaires. Bâtir un modèle de gestion de ces ressources en mesure d'attirer les meilleures compétences, de les fidéliser et les motiver au service de son développement durable et de sa compétitivité nationale, internationale et une préoccupation majeure pour toute entreprise.

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

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

Les politiques de rémunération doivent également résoudre la question de savoir comment mettre en place un système qui soit motivant. La rémunération est souvent perçue comme la principale préoccupation des salariés, et un bon nombre d'entreprises l'utilisent comme un outil de motivation, elle semble être l'un des facteurs de compétitivité essentiels capable de répondre aux besoins des dirigeants.

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

¹Noguera.F, DJ.khouatra « gestion des ressources humaines et création de valeur organisationnelle : concepts et outils de mesure », page 501-502.

Introduction Générale

Les pratiques de rémunération sont utilisées par les entreprises pour améliorer la motivation au travail, tant en établissant un lien entre cette dernière et le rendement à l'aide des biais des régimes incitatifs. Les entreprises cherchent toujours à utiliser l'ensemble des nouvelles formes de rémunération afin de maintenir un fort degré de motivation des salariés.

La motivation au travail est, en effet, un ressort important d'une compétition devenue mondiale. En outre, comme l'avance technologique n'est plus un privilège durable, la productivité, et la qualité des services, donc la compétence et la motivation du personnel, deviennent des éléments décisifs de la survie des entreprises.

A cet effet, la motivation constitue l'un des facteurs importants de la réussite de l'entreprise et l'une des fonctions majeures de la gestion des ressources humaines. Pour cela, les responsables des organisations doivent veiller à ce que chaque collaboration soit motivée.

Objectif de la recherche

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

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

« Pour que les salariés soient performants, ils doivent être motivés, donc la rémunération est-elle un moyen de motivation ? »

Afin de répondre à cette problématique, nous avons élaboré les questions sous-jacentes suivantes :

Q1 : Quels sont les politiques de motivation qui existent ?

Q2 : Quel sont les éléments de la rémunération qui motivent les salariés ?

Q3 : Est-ce que la politique de rémunération pratiquée par l'entreprise ENIEM répond aux attentes de ses salariés ?

Q4 : La rémunération est-elle le facteur le plus motivant au sein d'ENIEM ?

Ainsi pour aller plus loin dans notre étude, nous avons porté notre choix sur l'entreprise ENIEM, en raison de son effectif car on a jugé que plus une entreprise a un grand effectif plus elle aura des difficultés à satisfaire tout le personnel en matière de motivation au travail.

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

Introduction Générale

H 1 : La rémunération est le déterminant essentiel de la motivation au travail.

H 2 : La rémunération est le déterminant qui reste insuffisant pour motiver les salariés.

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

Démarches méthodologique

Nous avons adopté une double démarche méthodologique, il a été fait appeler ce qui suit :

- Démarche analytique qui consiste : recherche bibliographique et documentaire.
- Démarche empirique qui consiste en la réalisation d'une enquête (questionnaire) auprès de l'entreprise national des industries électroménagères..

Structure du mémoire

Nous avons divisé notre travail en deux parties : la partie théorique et la partie pratique.

La partie de revue de littérature est composée de deux chapitres. Le premier chapitre porte sur les approches théoriques sur la motivation, on va aborder en première section la notion et les principes de la motivation, en deuxième section on va traiter la motivation au travail, et enfin nous allons traiter la motivation par les éléments de la rémunération comme troisième section.

Le deuxième chapitre présentera les concepts généraux de la rémunération, on va aborder comme première section la notion et les principes de la rémunération, en deuxième section les éléments périphériques de la rémunération puis en dernier section on va traiter l'effet de la rémunération sur la motivation des salariés.

Après étude des chapitres théoriques, le troisième chapitre, concernera l'aspect pratique au sein même l'entreprise ENIEM

Notre démarche est la démonstration de rôle de la rémunération sur la motivation des salariés de l'entreprise de ce fait nous allons procéder à une enquête de terrain sous forme de questionnaire de contrôle interne « QCM » adressé aux différentes catégories socioprofessionnelles

On va terminer notre travail de recherche par une conclusion générale.

Chapitre I:
Approches Théoriques sur la Motivation

Chapitre I : Approches théoriques sur la motivation

Introduction

La motivation des salariés est désormais un facteur essentiel de la réussite des entreprises. Dans ce présent chapitre nous allons présenter les différentes définitions de la motivation en répondant à la question qu'est-ce que la motivation ? Suivi d'une étude des théories de la motivation qui touchent de près la relation entre la motivation et la rémunération, but recherché par notre étude.

Section 01 : La notion et les principes de motivation.

1-1 Bref historique sur la motivation

Il est vraiment difficile de retracer l'histoire du concept générale de motivation, car entre l'antiquité et le 20^{ème} siècle il n'a pas vraiment été étudié. Mais, on peut faire un parallèle avec l'histoire de l'organisation du travail, qui utilise le concept restreint de motivation au travail.

Au moyen âge, comme aujourd'hui, le type d'organisation est en relation avec le type de métier considéré. Pour l'artisan de cette époque, le savoir-faire artisanal, lui donne la possibilité d'organiser son travail comme il le souhaite, ce qui nous pousse à penser que la motivation était donc relativement importante, du fait que cet artisan menait son œuvre du début jusqu'à la fin au rythme de sa motivation intrinsèque.¹

A la fin du moyen Age, les grandes entreprises et les grands ateliers apparaissent, c'est l'ère du passage à l'époque moderne.

Pendant le premier tiers du 20^{ème} siècle, la notion de motivation n'existe pas dans les entreprises et les organisations, on parle juste d'une simple définition juridique du terme « motivation ».

En 1930, le concept « motivation » devient pour la première fois l'objet de recherche.

Pour parler de la motivation, on est censée placer dans un cadre conceptuel ou théorique du sujet. Pour mettre en avant la notion de motivation on est obligé de passer par la relation de causalité. Il faut admettre aussi que le fait de parler de la motivation n'implique pas nécessairement qu'on est en train d'adopter une forme de réductionnisme, «Autant d'écoles psychologiques autant de motivation ».²

¹ TIRCHI OURDIA, « la gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail », Mémoire de Magister, Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou, 2012.

² Danjen M, « la motivation », édition d'organisation, 2006, paris, page 3.

1-2 Définition et importance de la motivation

1-2-1 Définition

La motivation est une notion complexe à expliquer car son usage est fréquent et utilisé dans de nombreux domaines. La motivation est l'ensemble de facteurs déterminant l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité.

Selon le dictionnaire de gestion : « La motivation est l'état d'une personne qui choisit de faire un effort en vue d'accomplir une certaine tâche, puis choisit de fournir une certaine quantité d'efforts et, enfin, choisit de maintenir ses efforts pendant un certain temps ». ³

Selon VALERAND et THILL : « Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et externes produisant le déclenchement, la production, l'intensité et la persistance d'un comportement ». ⁴

Selon Patrice Roussel : « La motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail. ». ⁵

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

1-2-2 L'importance de la motivation

Toute performance est déterminée par l'énergie déployée, le savoir faire appliqué et la direction des efforts par rapport au but poursuivi.

L'énergie déployée, l'effort consenti, c'est la motivation. Aussi douée, qualifiée qu'une personne puisse être, il n'y a donc pas de bonne performance, à moins d'une motivation suffisante. Savoir et intelligence ne suffisent pas. Ils doivent être accompagnés de rêve et de sentiments.

La volonté n'est qu'une force secondaire, à une vision, à un désir « Le désir est le père de la volonté ».

³ Henri MAHÉ de BOISLANDELLE, « dictionnaire de gestion », ED ECONOMICA, 1998, Paris, P.280.

⁴ Vallerand et Thill, « Introduction à la psychologie de la motivation », Edition VIGOT, 1993, Page 18.

⁵ Patrice Roussel, « Rémunération, Motivation et satisfaction au travail », Edition économique, 1996, Page 74-75.

1-3 Les types de la motivation au travail

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. 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 à savoir : la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque, l'amotivation.

1-3-1 La motivation intrinsèque

C'est lorsque l'impulsion d'un acte est d'ordre interne. La motivation intrinsèque comme étant l'engagement dans une activité en soi, c'est-à-dire, pour le plaisir qu'elle procure et pour l'intérêt qu'elle suscite.

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 qui sont:⁶

1-3-1-1 La motivation intrinsèque à la connaissance

Un employé fait son travail pour le plaisir d'apprendre des nouvelles techniques.

1-3-1-2 La motivation intrinsèque à l'accomplissement

Un employé fait son travail pour le plaisir de se surpasser.

1-3-1-3 La motivation intrinsèque à la stimulation

Un employé fait son travail pour le plaisir de ressentir des stimulations fortes au travail.

1-3-2 La motivation extrinsèque

C'est lorsqu'une action est faite dans le but d'obtenir une récompense de l'extérieur. La motivation extrinsèque est définie comme étant la poursuite d'une activité pour une raison instrumentale (évitement de punition par exemple).

⁶Daniel. BOISVERT, « L'autonomie des équipes d'intervention communautaire ». Presses de l'université du Québec. Québec.2000. P 141.

Chapitre I : Approches théoriques sur la motivation

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

1-3-2-1 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. Capable de ne pas y aller.

1-3-2-2 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.

1-3-2-3 L'identification

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.

1-3-3 L'amotivation

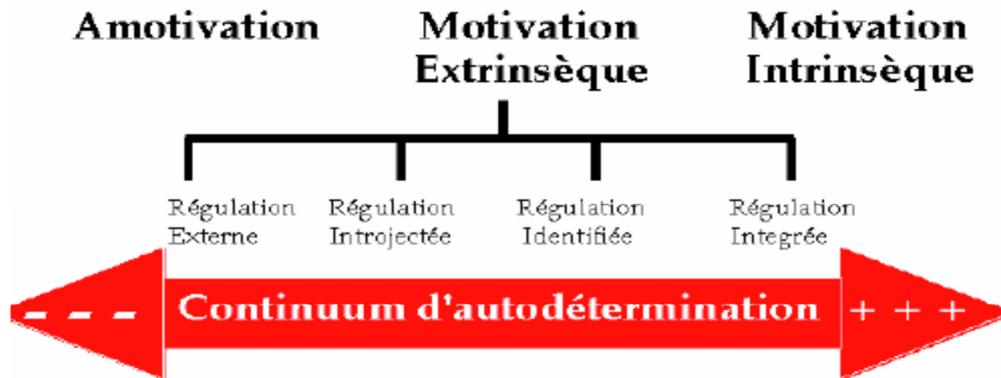
Dans un dernier temps, DECI et RYAN (1985, 1991) proposent l'existence d'un autre concept motivationnel : l'amotivation. Celle-ci peut se définir comme étant **l'absence relative à la motivation**, qu'elle soit **intrinsèque ou extrinsèque**. L'individu qui est dans un état d'amotivation ne perçoit pas de relation entre ses actions et ses résultats obtenus⁷.

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. (Voire le schéma N°01)

⁷Daniel BOISVERT « L'autonomie des équipes d'intervention communautaire ». Presses de l'université du Québec. Québec.2000. P 141.

Schéma n°01 :



Source: <http://apliut.revues.org>, d'après Deci et Ryan.

1-4 La motivation et l'implication au travail

1-4-1 L'implication au travail

La motivation en l'entreprise est une stratégie, d'organiser et de coordonner un ensemble d'opération pour parvenir à un but de management (ensemble des connaissances techniques destinées à mieux gérer, mieux organiser, et mieux diriger, une entreprise, qu'un dirigeant doit gérer au quotidien), sans motivation, les collaborateurs ne s'épanouiront pas et tout comme l'entreprise, ne se développe pas, car si la motivation est nul le résultat sera nul.

Pour quelle raison cherche-t-on à motiver les collaborateurs de l'entreprise ?

Les managers apportent à cette question une réponse unanime : Pour obtenir leur implication et maximiser les chances d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. L'implication est donc la conséquence logique de la motivation et le but ultime recherché par les managers de l'entreprise⁸. Pourquoi l'entreprise cherche-t-elle à impliquer ses collaborateurs ?

Plusieurs chercheurs notamment J. Peffer (J. Peffer, L'équation humaine, Harvard Business School Press, 1990), se sont efforcés de déterminer les conditions de l'implication des collaborateurs de l'entreprise. Il ressort de leurs travaux que l'implication s'obtient lorsque les différents facteurs suivants sont réunis :

1-4-1-1 La cohérence

Les collaborateurs de l'entreprise doivent pouvoir comprendre la politique et la stratégie de l'entreprise. Il existe des entreprises qui changent sans cesse de stratégie qui cherchent les conditions de cohérence propres à favoriser l'implication de leurs collaborateurs.

⁸Michael Aguilhar., « l'art de motiver », Ed, Dunod, Paris, 2009, page 51

Chapitre I : Approches théoriques sur la motivation

1-4-1-2 La réciprocité

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

1-4-1-3 L'appropriation

L'homme éprouve le besoin naturel de s'approprier son environnement, donc les résultats de son travail, les managers qui savent reconnaître les contributions aux résultats ou aux œuvres de ceux qui les ont produits renforcent leur implication.

1-4-2 Les conditions de travail

Les conditions de travail peuvent être divisées sur trois points :

1-4-2-1 La sécurité au travail

L'accident du travail est la matérialisation de l'un ou l'autre de ces risques, des dangers entourant le travail. La lutte contre les accidents du travail implique des investissements dans deux directions :

- Formation du personnel
- Equipements et matériels

Elle repose sur une participation des salariés. Cette participation peut s'organiser à travers l'action du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

La sécurité et les conditions du travail sont primordiales pour la protection des salariés et permettent psychologiquement la volonté de travailler et de s'accomplir si les autres besoins sont plus ou moins assouvis.

1-4-2-2 La qualité du climat social

Le climat social peut se définir comme le degré de satisfaction qui règne dans l'entreprise.

Différents facteurs peuvent influencer sur le climat social d'une l'entreprise, d'une part des facteurs externes (les facteurs économiques-sociaux), puis d'autres part des facteurs internes à l'organisation (satisfaction des salariés, stress, malaises, conflits). Il est possible pour l'entreprise de mesurer et sentir le climat social, notamment par le biais de différents

Chapitre I : Approches théoriques sur la motivation

indicateurs, comme l'absentéisme, le turn-over, les démissions ou encore les revendications. Par conséquent, le climat social va permettre de mesurer la manière objective le ressenti, l'implication et l'engagement des salariés vis-à-vis de l'entreprise.

Un bon climat social va entraîner la motivation chez les salariés dans le sens où ils vont se sentir bien, sereins et en confiance avec l'ensemble des personnes constituant l'organisation.

Ils vont alors avoir envie de s'investir davantage dans leur travail. Il est donc important d'avoir un climat social en interne de qualité, si ce n'est pas le cas, c'est à la direction des ressources humaines de l'organisation d'intervenir rapidement. En effet, elle doit être capable de découvrir le problème lié au climat social ; en comprendre les raisons et proposer des solutions afin d'y remédier et améliorer le climat social. L'entreprise peut, par exemple, mettre en place un groupe de travail en interne destiné à l'amélioration du climat social ou encore avoir recours à un audit de climat social.

Quant aux actions à mettre en place pour obtenir un climat social de qualité, elles sont diverses et variées. A ce titre, on peut retenir les enquêtes d'opinion menées auprès des salariés, la constitution de groupe de travail pour favoriser la connaissance et l'échange entre les personnes de l'organisation, développer les relations professionnelles de qualité et ainsi susciter la motivation au sein de l'équipe de travail.

1-4-2-3 La convivialité au travail

Le management par la convivialité permet de générer de bonnes relations internes, ce qui va susciter chez le salarié la motivation et ainsi garantir un bon niveau de performance pour l'entreprise.

La convivialité au travail peut passer par différentes actions et activités proposées aux salariés, notamment, par l'organisation d'un petit déjeuner ou d'un repas, une réunion informelle, la présentation d'un service de l'entreprise, une activité sportive...

Pour cela, il faut proposer toutes sortes d'initiatives favorisant des relations plus Humaines dans le monde professionnel.

Section 2 : La motivation au travail

2-1 Les sources de motivation au travail

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 :

Chapitre I : Approches théoriques sur la motivation

2-1-1 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 organisations⁹.

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 à savoir¹⁰ :

2-1-1-1 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.

2-1-1-2 La reconnaissance de la pratique de travail

Ce type de reconnaissance, dans le processus de travail, concerne la manière dont la collaboratrice ou le collaborateur effectue sa tâche : comportements, 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.

2-1-1-3 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.

2-1-1-4 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

⁹Claude LEVY-LEBOYER, « La motivation dans l'entreprise ». 2^{ème} édition. Ed d'organisation. Paris. 2003. P 32

¹⁰Yves EMERY et François GONIN, « Gérer les ressources humaines ». Bibliothèque des ressources humaines. Lausanne. 1999. page 191.

Chapitre I : Approches théoriques sur la motivation

témoignage de gratitude sur l'efficacité, l'utilité du travail accompli par un individu ou un groupe de collègues, une fois la tâche accomplie»¹¹ (Brun et Dugas, 2002).

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

2-1-2 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 communiquée envers quoi on va entraîner les équipes.

2-1-3 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 souhaité¹².

2-1-4 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.

¹¹Yver Emery et Francois Gonin « Gérer les ressources humaines », bibliothèque de ressources humaines, Lausanne, 1999, page 192.

¹²Frédéric-Alexandre BAILLY et All, « Comportements humains et management ». 2ème édition. Pearson Education. France.2006. P 164.

Chapitre I : Approches théoriques sur la motivation

2-1-5 La fixation et la communication des objectifs

Certains auteurs en économie supposent que le principal facteur de motivation des salariés porte beaucoup plus sur une communication irréprochable. Les techniques de management moderne imposent à toute entreprise d'avoir un discours clair en termes de direction. C'est-à-dire, le chef de l'entreprise, les responsables des différents services doivent expliquer de manière précise aux salariés ce que l'on attend d'eux et ce, vers quoi on tend en fixant dès le départ des objectifs pour l'entreprise et en expliquant pourquoi on a pris telle ou telle décision que d'autres. Une communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble du personnel de l'entreprise.

2-2 Les typologies de la motivation

La motivation est un élément essentiel à la réussite des entreprises et de leur projet, allié à la compétence. Il permet aux individus de réaliser des objectifs tracés. En fait, la motivation c'est le moteur, l'énergie qui fait bouger l'entreprise. « 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 »¹³.

2-2-1 La motivation finale

La motivation finale se définit comme l'énergie qu'un acteur tire du résultat qu'il vise, à raison des avantages que cette finalité pourrait lui apporter. C'est l'objectif qui est en soi intéressant et qui nourrit son effort. Autrement dit, c'est le résultat qui compte, et rien que le résultat. Ce type de motivation reflète par exemple les entreprises voulant être leader sur le marché. Cette motivation a pour avantage de donner très rapidement lieu à de bons résultats.

L'acteur se concentre exclusivement sur le but à atteindre. Cependant, un acteur motivé uniquement par le résultat final encourt un risque; en effet l'inquiétude du résultat est permanente et à l'arrivée peut produire le pire. De plus, cela peut engendrer des conséquences désastreuses tant sur le plan moral, juridique que humain.¹⁴

2-2-2 La motivation instrumentale

C'est l'art et la manière qui comptent, et le résultat est avant tout l'expression de cette perfection technique. Pour un individu dont la motivation peut être classé dans cette catégorie, c'est son intérêt pour le savoir-faire ou la technique de production qui peut le pousser à l'action.

¹³ Claude LEVY-LEBOYER, « La motivation dans l'entreprise ». 2ème édition. Ed d'organisation. Paris. 2003. P 32.

¹⁴ Laura Mucha, Mémoire professionnel, « La Motivation des salariés et la performance dans les entreprise », Université Reims Champagne-Ardenne, 2009/2010

Chapitre I : Approches théoriques sur la motivation

2-2-3 La motivation de survie

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

2-2-4 La motivation obsessionnelle

C'est la motivation finale endogène et radicale. C'est celle qui idéalise, conduit à tous les sacrifices « déplace les montagnes ». Le but est l'essentiel, mais devient une obsession. C'est la situation où l'individu est tellement passionné pour le résultat à telle enseigne que la fin justifierait les moyens.

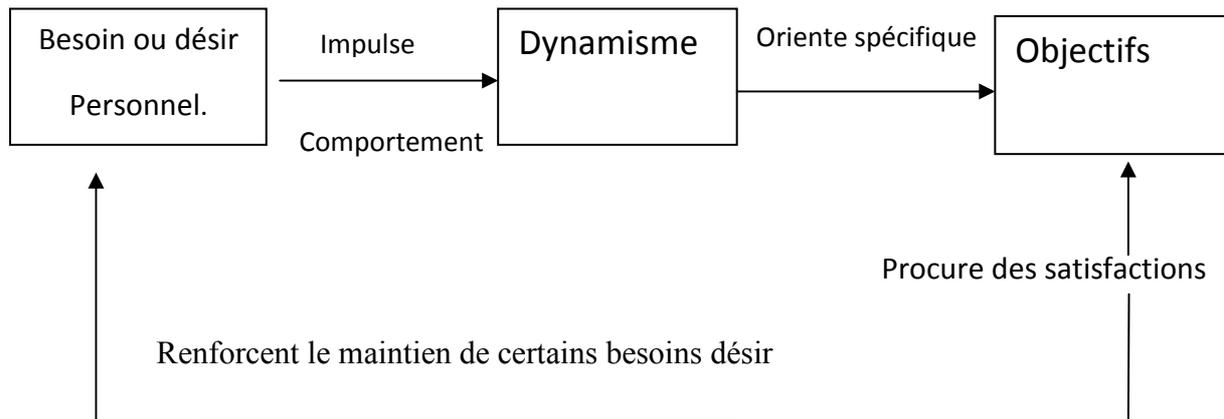
Il est important de rappeler que ces différentes motivations ne se retrouvent pas à l'état pur, les individus optent pour des motivations différentes en fonction de la situation dans laquelle ils se trouvent. Ainsi, c'est la rencontre des motivations de nature différente qui est source de conflit entre les individus. Par conséquent, toutes les sortes de motivation sont judicieuses dès lors que l'on sait en user, et ce, de manière équilibrée et adaptée à la situation.

2-3 Les caractéristiques de la motivation au travail

VALLERAND et THILL, notent que : le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces interne et/ou externe produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement.

Chapitre I : Approches théoriques sur la motivation

Schéma n°02 :Modèle simplifié du processus de motivation



Source : Etienne SerupiaSemuhoza, « les théories de la motivation au travail», Page 22

Une manière de définir simplement la motivation consiste à dire qu'il s'agit d'un comportement actif orienté vers un but.

Les psychologues s'accordent sur les caractéristiques de la motivation et distinguent quatre éléments d'instinctifs :

2-3-1 L'intensité du comportement : L'intensité du comportement incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre et se manifeste par l'intensité des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail.¹⁵

2-3-2 Le déclenchement du comportement : Le déclenchement du comportement c'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement adapté à une situation donnée .Elle résulte d'une force interne (recherche de plaisir) ou d'une force externe (obtention d'une récompense).¹⁶

2-3-3 La persistance du comportement : La motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente des tâches, pour

¹⁵ Etienne SeruoiaSemuhoza, « les théories de la motivation au travail », édition l'Harmattan, Paris, 2009 , Page 23.

¹⁶ Jacques ROJOT et al, « **comportement organisationnel théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel** », 1^{er}ed, de Boeck, Paris, 2009, p166

Chapitre I : Approches théoriques sur la motivation

atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par les continuités dans le temps des caractéristiques des directions et d'intensité de la motivation.¹⁷

2-3-4 La direction du comportement : La motivation dirige le comportement dans le sens qui convient, c'est à dire vers les objectifs à atteindre. Il est la force incitatrice qui oriente premièrement l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre, deuxièmement les efforts pour réaliser de son mieux, selon ces capacités, le travail à faire.

- La motivation résulte l'interaction entre l'individu et son environnement.

La motivation est une force interne à l'individu : Elle dépend de ses caractéristiques personnelles comme les besoins, les pulsions, les traits de personnalités.

Une force externe : Elle est liée à la situation. La motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire des efforts, d'orienter et soutenir durablement le salaire vers la réalisation des objectifs, de la charge au travail, et de concrétiser cette intention.

2-4 Les théories de la motivation au travail

La motivation d'un être humain est une tâche complexe et difficile. Des relations multiples entre plusieurs variables internes et externes à l'organisation font qu'on ne peut espérer obtenir une réponse rapide et simple aux problèmes de motivation. En fait, plusieurs idées sur la motivation font l'objet de controverses, et plusieurs théories expliquent les divers aspects du phénomène.

Il existe plusieurs classifications possibles des théories de motivation au travail. Parmi lesquelles nous pouvons distinguer les théories de l'école classique et les théories des relations humaines.

2-4-1 L'école classique

2-4-1-1 L'organisation scientifique de travail de Taylor OST

Frédéric w. Taylor s'interroge sur la motivation des travailleurs « pour que n'ont-il pas envie de produire toujours plus ». Il déduite trois causes :

- Les ouvriers pensent qu'une augmentation de la production induira le chômage pour certains d'entre eux.
- La majoration des salaires n'est pas proportionnelle à la production.

¹⁷ Roussel, P, Op. Cit. Page 4.

Chapitre I : Approches théoriques sur la motivation

- Les méthodes de travail empirique provoquent le gaspillage de l'énergie des ouvriers, Taylor innova dans une conception unidimensionnelle de l'homme et renonça à l'idée de motiver la contrainte¹⁸.
- Cette OST s'articule essentiellement sur trois principes :

a- La division verticale du travail

C'est le principe de « A chacun selon ses talents » ou plutôt « a chacun selon son intelligence ». Aux ouvriers le travail manuel, aux ingénieurs le travail intellectuel. Selon Taylor, il faut laisser la réflexion à ceux qui ont de l'esprit et l'exécution à ceux qui ont surtout des bras. La vision de l'homme qu'a Taylor est terriblement déterministe, considérant que les uns sont intelligents, motivés et aptes à prendre en charge les travaux intellectuels (la mise en place de méthodes, organisation, de gestion, de contrôle, de recrutement, ou de formation), les autres sont par nature fainéants, peu motivés et uniquement, bons pour le travail manuel qui n'avance que s'ils y sont contraints.

b- La division horizontale du travail

C'est la décomposition des tâches en « sous-tâches » à exécuter, en gestes élémentaires. Au lieu de confier un travail complet à un individu, on confiera plusieurs « sous-tâches » à plusieurs individus en fonction de leurs aptitudes manuelles. Aux plus vigoureux les travaux de force, aux plus faibles les travaux requérant peu d'efforts physiques.

c- Le salaire au rendement

Pour Taylor, les ouvriers sont naturellement peu enclins à travailler. Pour les inciter à produire le plus possible, il faut donc jouer sur un seul et unique levier de motivation : **le salaire**. Taylor définit une valeur étalon d'exécution de chaque tâche et rémunère davantage, ceux qui dépassent cette valeur de référence en produisant davantage, en proportion du gain de production. Ce troisième principe fut très apprécié des ouvriers¹⁹, de l'époque qui voyait leur rémunération augmenter dans des proportions importantes, ce qui permettait au plus grand nombre d'accéder à un confort matériel très appréciable.

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

¹⁸, MakoudiGhani, Lamara Ahmed, « la motivation, facteur de performance dans les entreprises » Mémoire de master UMMTO 2016/2017.

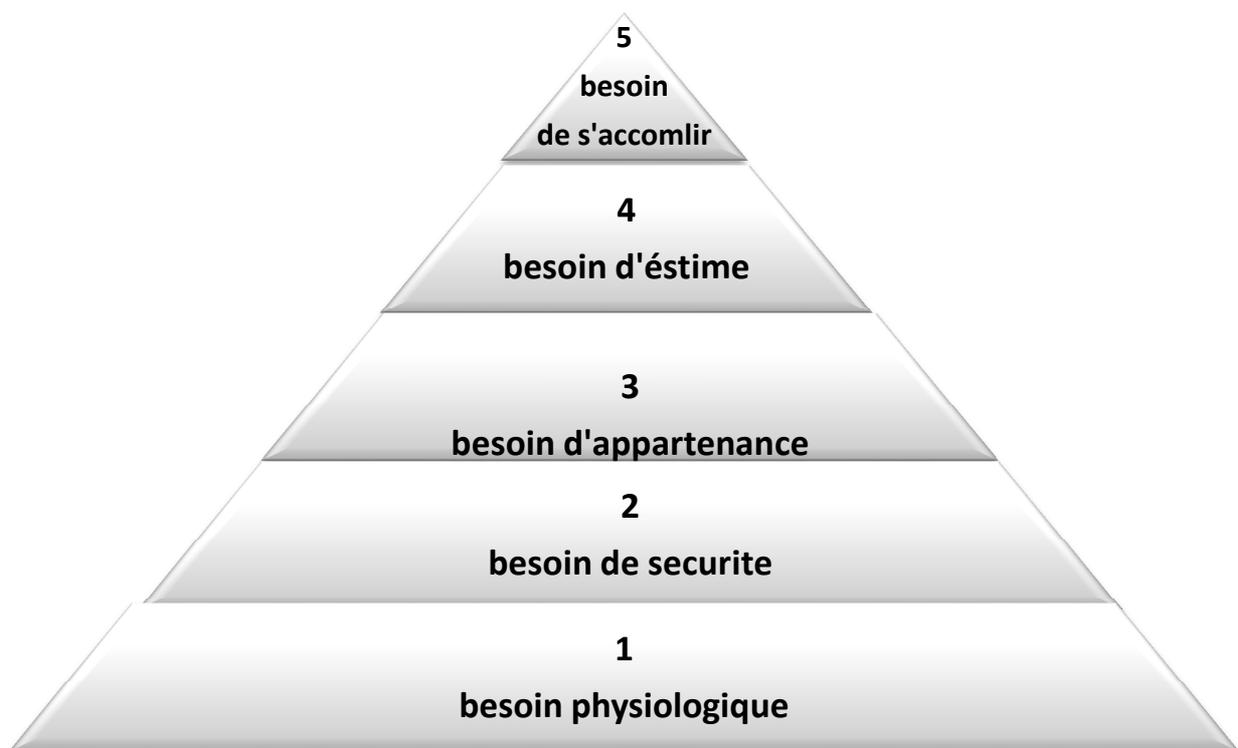
¹⁹Michael Aguilar, « L'art de Motiver », ED DUNOD, Paris, 2009P32

2-4-2 Les théories des relations humaines

2-4-2-1 La théorie des besoins de Maslow

- 1) historiquement, c'est la première théorie de la motivation en contexte organisationnel qui a été élaborée par les auteurs de l'école des relations humaines.
- 2) Pour « Abraham Maslow », une personne est motivée par cinq types de besoin, classés par ordre hiérarchique (voir la figure n°1).

Figure n°1 : la pyramide des besoins de Maslow.



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

Cette hiérarchie repose sur quelques postulats de base qui sont :

- Un besoin satisfait n'engendre pas de motivation.
- Les besoins de niveau inférieur doivent être satisfaits avant que les besoins de niveau supérieur ne le soient.
- Les moyens de satisfaire les besoins les plus élevés sont plus nombreux que les moyens de satisfaire les besoins les plus bas.

Chapitre I : Approches théoriques sur la motivation

Une fois le besoin de premier niveau atteint, il ne représente plus un facteur de motivation et la personne passe aux besoins du second niveau, et ainsi de suite, l'intérêt est de proposer des avantages adaptés au niveau des besoins auxquels se trouve chaque personne à un moment donné.

- a- Les besoins physiologiques :** les besoins physiologiques sont les besoins fondamentaux de survie qui englobent les nécessités d'ordre physiologique telles que : l'alimentation, l'eau, l'air, ils se situent au plus bas niveau de la hiérarchie, pour motiver les subordonnés, les managers partent sur l'hypothèse que les gens ne travaillent que pour l'argent donc ils accepteront toutes tâches leur permettant de satisfaire leurs besoins physiologiques.
- b- Les besoins de sécurité :** Les besoins de sécurité sont ceux qui sont liés à l'aspiration de chaque individu qui souhaite à être assuré du lendemain physiquement comme moralement. Ils recouvrent le besoin d'un abri ou d'une maison, sécurité des revenus et des ressources, sécurité physique contre la violence et la sécurité sociale. On remarquera que la satisfaction des aspirations à la sécurité comme la satisfaction des besoins physiologiques sont inscrits dans les droits de l'homme, ils orientent cependant un principe des politiques à moyen terme, ils sont inscrits dans la constitution de certains d'entre eux.
- c- Les besoins d'appartenance :** les besoins d'appartenance sont parfois qualifiés de besoin de reconnaissance sociale, il s'agit de la recherche de la communication et d'expression d'appartenance. Ce besoin d'intégration dans le lieu social va de pair avec le besoin de reconnaissance et de considération. Ce besoin se manifeste par la reconnaissance à l'égard de l'être humain.
- d- besoin d'estime :** L'homme a besoin d'être respecté soi-même et respecter les autres, il a besoin de s'occuper pour être reconnu, avoir une activité valorisante qu'elle soit dans le domaine du travail ou dans celui des loisirs, il s'agit en particulier du besoin de se réaliser, de se valoriser à travers une activité. L'être humain a aussi besoin de faire des projets, d'avoir des objectifs et de pouvoir exprimer ses idées.
- e- besoin d'accomplissement personnel :** Le besoin d'accomplissement ou bien besoin de réalisation, consiste à permettre à l'individu de s'épanouir et à se montrer capable d'accomplir tout son potentiel, ce qu'un homme peut être, il doit le devenir. Mais, pour parvenir à ce besoin de réalisation il convient de bien maîtriser l'ensemble des besoins précédents.

Chapitre I : Approches théoriques sur la motivation

2-4-2-2 La théorie d'Alderfer « ERD »

Alderfer (1969), propose la théorie ERD (ERG), comme une adaptation de la théorie des besoins en situations de travail. Alderfer propose que la motivation de l'individu consiste à agir en vue de satisfaire trois catégories de besoins : les besoins d'existence(E), les besoins de rapport sociaux (R) et les besoins de développement personnel(D).²⁰

- a- **Les besoins d'existence** ou besoin matériel, sont satisfaits par la nourriture, l'air, l'eau, le salaire, les avantages sociaux et les conditions de travail.²¹
- b- **Les besoins de relations** sociaux se rapportent au désir d'établir et d'entretenir des relations interpersonnelles avec des collègues, des supérieurs, des subordonnés, des amis avec de la famille.
- c- **Les besoins de se développer**, de progression ou de croissance sont les besoins qu'exprime un individu en cherchant toute occasion de progresser personnellement, à sa propre façon, en apportant une contribution créatrice et productive à son travail.²²

2-4-2-3 La théorie bi- factorielle de HERZBERG

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

Grâce à des études statistiques, Herzberg a montré qu'il existe deux caractéristiques très particulières dans le travail.

Les deux caractéristiques sont présentées comme suit :

- a- **Facteur d'hygiène** : les facteurs dit d'hygiène ou **d'insatisfaction** sont, au contraire toujours rattachés à l'environnement du travail direct²³. Ils sont une cause de satisfaction, ils englobent le contrôle technique, le salaire, les conditions de travail, politique et administratif de l'entreprise..., Ces facteurs ne motivent pas mais empêchent le mécontentement de s'installer ou comme le dit Herzberg « les épidémies de sévir », d'où le nom de facteur d'hygiène, ils sont associés aux sentiments négatifs éprouvés par une personne envers son travail, qui se relie à l'entérinement dans

²⁰ Patrice Roussel, « Rémunération, Motivation et satisfaction au travail », Edition Economica, 1996, Page37.

²¹ Etienne SerupiaSemuhoza, « Théories de la motivation au travail », juillet2010, Page53.

²² Etienne SerupiaSemuhoza, OP, Cit, Page53.

²³ Claude LEVY-LEBOYER, La motivation dans l'entreprise. 2ème édition. Ed d'organisation. Paris, 2003. page 42.

Chapitre I : Approches théoriques sur la motivation

lequel le travail est effectuée. Ce sont des facteurs extrinsèques ou des facteurs externes à l'emploi.

b- Facteurs de motivation : les facteurs dit de motivation ou de **satisfaction** sont rattachés à la nature, au contenu du travail²⁴, qui englobent le travail lui-même, la promotion, la reconnaissance, l'avancement et la responsabilité, ils concernent tout ce qui touche à la réalisation de soi et à la fonction créative de l'individu.

Ils se relient aux sentiments positifs éprouvés par une personne à son emploi, contenu de l'emploi, ces sentiments positifs s'associent aux expériences d'accomplissement et à la reconnaissance vécus par la personne.

Figure n°02. : La source de satisfaction et d'insatisfaction au travail :

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

Source : <http://trebucq.ubordeaux4.fr/chapitre10/theorie%2520bifactorielle%2520d%Herzberg.html>

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.

²⁴Michel FOUURIAT « Sociologie des organisations : la pratique du raisonnement ». 2^{ème} édition. Pearson Education. France. 2007. P 136.

Chapitre I : Approches théoriques sur la motivation

2-4-2-4 Théorie des attentes de Vroom

Cette théorie, issue du canadien professeur de gestion et de psychologie Victor Vroom, a été publiée en 1964, et permet les premières théories de la motivation, elle a posé la question: Comment se déroule le processus de motivation ? Comment atteindre un Redoublement d'efforts d'un employé ?²⁵

Cette théorie suppose que l'individu opère un choix conscient en raison des moyens qui lui permettent d'atteindre ses objectifs.

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

- a- **L'expectation** serait l'attente par rapport aux efforts que l'on pense être capable d'effectuer, c'est-à-dire les chances de réussite que l'on attribue compte tenu de ce qu'on pense de ses propres capacités(CHIFFER et TEBOUL,1990) ; il s'agit de l'opinion que chacun a de lui-même et de ses possibilité d'atteindre un but donné, dès lors qu'il fait les efforts nécessaires.²⁶
- b- **L'instrumentalité** : l'instrumentalité apparait comme une donnée subjective qui varie selon les personnes, la représentation des relations entre performance et résultat du second niveau que sont par exemple, le salaire, les primes, les promotions, les témoignages d'appréciation ou encore le sentiment d'avoir accompli quelque chose de valable.²⁷
- c- **La valence** : la valence correspond à la probabilité des conséquences pour une personne, c'est la valeur attribuée par l'individu à un résultat attendu.

« La valence peut changer d'une situation à une autre, et donc étroitement liée à la hiérarchie des valeurs propres à une personne, les spécialistes aboutissent a la conclusion que : pour une attente donnée, ces trois variables agissent de manière multiplicative et dès que l'une est faible, la motivation pour l'attente est faible ».²⁸

2-4-2-5 La théorie de l'équité d'ADMS

Selon les théories de l'équité, (le modèle d'ADAMS) le sentiment d'équité résulte d'un processus d'échange marchand entre l'organisation et ses membres. La comparaison entre les

²⁵MichalaHamlova, «la motivation : comparaison de motivateurs et de satisfacteurs dans le secteur public et Privé», faculté des lettres département des études romanes, octobre 2012, p 41

²⁶ Etienne SerupiaSemuhoza, « Théories de la motivation au travail », 2010, Page 79_80.

²⁷ Etienne SerupiaSemuhoza, OP, cit, Page80

²⁸Alexnder-Bailly Frredéric « Comportement humaines et management », édition Pearson 2ducation, 2003, page155

Chapitre I : Approches théoriques sur la motivation

inputs (ce que l'individu apporte à l'organisation), et les outputs (ce que l'individu en reçoit), ne peut pas être réalisée par l'individu de la manière directe.

La théorie de l'équité est une bonne idée pour veiller à l'équilibre des motivations, pour motiver l'individu il a besoin de se sentir respecté, jugé à sa juste valeur, ce qui implique la connaissance de manager de chacun des membres de son équipe pour ne pas se tromper de leur balance contribution/rétribution.

2-4-2-6 La théorie de Mc Gregor

Mc Gregor a formulé deux séries d'hypothèses contradictoires sur la nature humaine. Ces deux théories sont nées à partir de postulats de dirigeants d'entreprise de comportement observé au sien de leurs établissements, ces deux théories s'opposent l'une à l'autre :

a- La théorie X :

Selon la théorie X, les gens, en général n'aiment pas le travail, n'aiment pas d'ambition et fuient toutes formes de responsabilités. Les gestionnaires qui sont attirés par cette perspective concèdent qu'il faut continuellement modifier, contrôler et diriger le comportement de leurs subordonnés afin de satisfaire les besoins de l'organisation. Ainsi, si le dirigeant n'exerce pas un contrôle strict et rigoureux, les employés risquent de ne pas adapter les comportements conduisant à l'atteinte des objectifs organisationnels.

- L'homme éprouve une aversion naturelle pour le travail.
- La direction doit contraindre, contrôler et menacer.
- L'homme préfère être dirigé et cherche à coté la responsabilité.

Le style de direction doit être autoritaire et centralisé, puisque la motivation essentielle reste le salaire.

Cette théorie reprend les principes de la théorie classique, elle a connu certains succès, c'est qu'elle correspondait à des comportements réels mais en fait, elle ignore tous les besoins des hommes.

b- La théorie Y :

Selon cette théorie, les gens aiment travailler, c'est-à-dire qu'ils éprouvent de plaisir à effectuer leur travail. Par conséquent, le travail, au même titre que les loisirs ou les activités

Chapitre I : Approches théoriques sur la motivation

récréatives, représente une source potentielle de valorisation et d'émancipation. Dans ce cas nous soulevons que :

- Le travail peut être source de satisfaction.
- Il fait instituer une direction par objectifs.
- Les hommes sont tous capables de créativité.
- Les potentialités humaines ne sont pas assez utilisées.

La théorie Y soutient que l'homme est capable de s'autodiscipliner, qu'il accepte volontiers d'assurer ses responsabilités et qu'il lui paraît aussi naturel de travailler que de se reposer ou de s'assumer.

Section03: La motivation par les éléments de la rémunération

Le processus de motivation est ainsi un phénomène complexe et individuel, mais indispensable à appréhender et tenter de maîtriser, ou tout au moins comprendre, par les entreprises afin de bâtir une politique de rémunération pertinente et cohérente.

3-1 La motivation par la rémunération

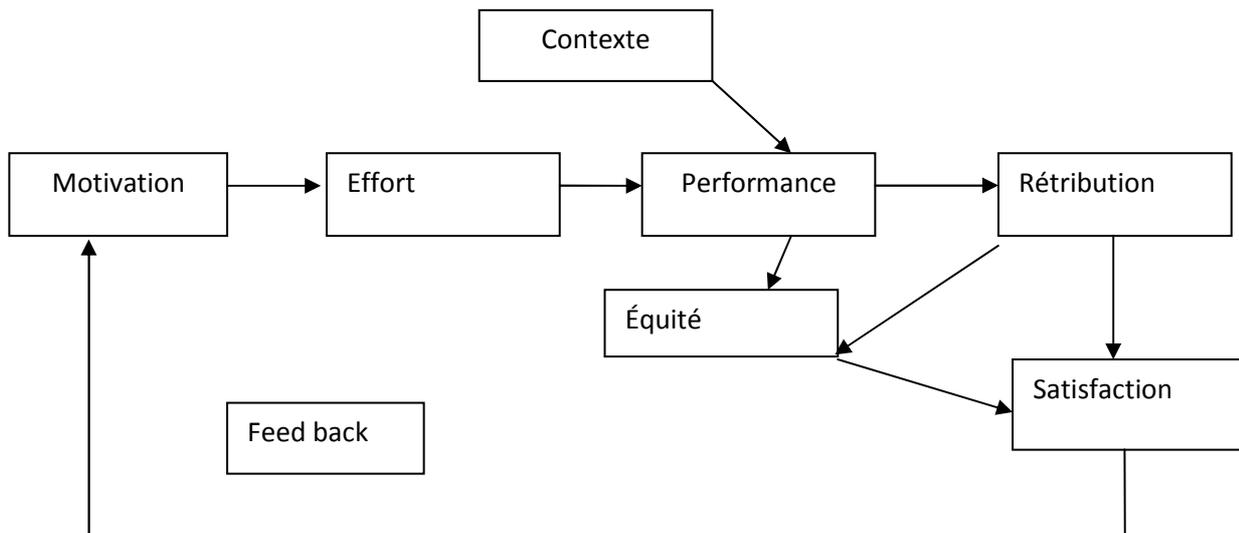
Bien que n'étant pas la seule source de motivation au travail, la rémunération en est bien un facteur prépondérant. Elle génère un niveau de satisfaction dynamique qui conditionne le niveau de motivation pour la période suivante.

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 qui peuvent être représentés de la façon suivante²⁹ :

²⁹Bernard Roman. Op cit. P 96

Chapitre I : Approches théoriques sur la motivation

Schéma n°3: Processus de motivation au travail.



Source : ROMAN. Op, cit. P 97

La rémunération fixe est perçue régulièrement, elle est considérée comme sécurisante et fidélisant lorsque son montant est suffisant. La rémunération variable correspond au contraire à une perspective de gain, conditionnée par un effort ou une performance qui sera à l'origine de l'incitation. Elle est de plus en plus utilisée par les entreprises car elle est considérée comme plus motivante³⁰.

Pour susciter la motivation chez les salariés, les entreprises peuvent jouer sur les conditions de rémunération directe. La rémunération directe se compose principalement d'une part fixe, c'est-à-dire le salaire de base. D'autre part elle est composée de la rémunération directe variable dit salaire de performance lié au mérite individuel ou collectif. Afin de motiver les salariés, les entreprises doivent proposer des salaires attractifs par rapport à la concurrence. Les entreprises ont tout intérêt à offrir des rémunérations plus élevées que celle proposées sur le marché du travail ; le but étant d'attirer une main d'œuvre de qualité, de la fidéliser mais également d'inciter les salariés à l'effort, en d'autres termes à la motivation.

L'entreprise motive ses salariés par le biais des conditions de rémunération directe variable ou de performance, notamment en accordant des bonus, des gratifications ou encore des primes d'objectifs. Dans ce cas de figure, la motivation des salariés est essentiellement impulsée par des aspects purement financiers. Les entreprises peuvent aussi accorder à leurs salariés des rémunérations indirectes. Ce type de rémunération concerne les avantages en nature, les avantages sociaux et les périphériques légaux.

³⁰OU.TIRCHI, « la gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail », thèse de magister en science économique, université mouloud Mammri, promotion 2012, p92.

Chapitre I : Approches théoriques sur la motivation

Toutes ces modalités de rémunération indirecte contribuent largement à la motivation des salariés et créent dans le même temps un levier de performance pour l'entreprise. Ainsi, pour susciter cette motivation, les entreprises peuvent accorder des primes d'intéressement permettant de récompenser financièrement leurs collaborateurs par rapport aux résultats et aux performances obtenus. Les entreprises de moins de 50 salariés peuvent également accorder des primes de participation à leurs salariés si l'entreprise réalise un niveau de performance élevé, ce qui va produire chez le salarié la volonté de faire davantage d'effort et de redoubler de motivation. L'entreprise peut aussi proposer à ses salariés des plans d'épargne entreprise. Ces dispositifs bloqués pendant plusieurs années, vont permettre à l'entreprise de garder et de fidéliser sa main d'œuvre, développant ainsi le sentiment d'appartenance à l'organisation.

Enfin les entreprises peuvent permettre aux salariés d'acquérir des parts dans l'entreprise grâce aux stock-options, ils permettent aux salariés d'acheter des actions de leurs entreprises à un prix d'exercice fixé d'avance au terme d'une période donnée. Ce dispositif développe le sentiment d'appartenance à l'entreprise et à ses valeurs. Cela va stimuler et encourager la motivation des collaborateurs.

3-2 Les techniques de motivation au travail

3-2-1 Communication

C'est la base de toute stratégie visant la motivation des collaborateurs. Le manager doit savoir communiquer avec eux, sans communication active, il est difficile d'entretenir le niveau d'implication d'une équipe.

Celle-ci doit se faire à trois niveaux : Au **quotidien** (à travers des échanges opérationnels), à **moyen terme** (par exemple sur l'organisation et les priorités à venir de service, et à **long terme** (sur la stratégie globale de l'entreprise). On notera que par principe, cette culture de communication doit être descendante et aussi ascendante afin de permettre aux collaborateurs de s'exprimer³¹.

3-2-2 Faire confiance

Pour donner confiance en soi à un collaborateur, il faut faire confiance pour que les collaborateurs s'épanouissent, donc cultivent un degré de motivation élevé, il leur faut un propre espace d'action, pour lequel ils savent qu'ils bénéficient de la confiance des responsables. Cette confiance s'exprime généralement par un management par objectifs.

Les collaborateurs doivent connaître clairement les missions qui leur incombent et les objectifs qui y sont associés

³¹ROUSSEL P. OP. Cit. P54.

Chapitre I : Approches théoriques sur la motivation

3-2-3 Responsabilisation

Après la confiance vient la responsabilisation. Si le management par objectifs permet à chaque salarié de mieux identifier sa tâche et son rôle, le management par la responsabilisation permet, d'offrir aux collaborateurs une capacité de décision dans un champ d'action précis, cette capacité de décision offre à l'équipe des raisons supplémentaires de satisfaction si les objectifs sont atteints.

Cette stratégie passe évidemment par la délégation, une façon de transmettre au passage sa propre motivation. Au-delà de l'implication, on notera que la responsabilisation agit sur plusieurs acteurs essentiels en entreprise : La capacité d'innovation (en incitant les collaborateurs à mettre en œuvre leurs idées), les degrés de formation de l'équipe (ont permet aux collaborateurs de détendre leurs compétences).

3-2-4-Soigner l'ambiance

La motivation est liée à l'environnement dans lequel les collaborateurs évoluent. Le manager devra donc être attentif à l'ambiance de son équipe et de son service, en apprenant à connaître chaque salarié et en agissant sur les problèmes qui sont capables de perturber leur niveau de motivation. Cette logique implique le fait d'organiser régulièrement des activités fédératrices (réunion, séminaires, formation...). L'ambiance repose également sur l'image qu'ont les collaborateurs de leurs managers.

3-2-5 Orchestrer

La motivation des collaborateurs repose également sur « l'excitation intellectuelle ». Il faut donc éviter au maximum le travail répétitif qui, à la longue aura comme effet de démotiver l'ensemble de l'équipe. Le rôle du manager est d'être comme un chef d'orchestre, il doit impulser de nouveaux défis à ses collaborateurs comme de nouveaux projets par exemple. Ces projets doivent être associés à une récompense comme prime, journée de repos, etc.

3-3 Les facteurs qui affectent la motivation au travail

Selon la Théorie de l'Auto Détermination (TAD), trois besoins psychologiques innés doivent être satisfaits pour un fonctionnement optimal au travail. Ces besoins sont respectivement :

3-3-1 L'autonomie

L'autonomie est à l'origine de l'initiation et de la régulation du comportement des salariés.

3-3-2 La compétence

La compétence permet d'agir de manière efficace pour atteindre ses objectifs.

3-3-3 L'affiliation sociale

L'affiliation sociale permet de sentir que l'on connecte ou que l'on appartient à un groupe social, développer un sentiment d'appartenance. La TAD postule que la motivation varie d'une forme contrôlée à une forme autodéterminée en fonction de la satisfaction de ces trois besoins psychologiques innés. Alors pour favoriser la motivation intrinsèque ainsi que l'intériorisation de la motivation extrinsèque, une personne doit donc se sentir compétente, autonome, et avoir un sentiment d'affiliation sociale.

Un bon nombre d'études démontrent que l'absence de satisfaction des besoins de compétence, d'autonomie, et d'affiliation sociale mènent à une baisse du niveau de santé psychologique, et un manque d'autorégulation, et inversement, leur satisfaction mène à des conséquences positives, telles que des effets positifs plus fréquents, d'avantage d'énergie, moins d'émotions, et moins de symptômes de problèmes physiques.³²

3-4 Le lien entre la motivation et la rémunération

Un salarié qui commençait à travailler dans les années 1970 ne connaissait que deux employeurs en moyenne au cours de sa vie active. Selon homologues des années 2000, on croquera plus de six durant sa carrière. Or le coût du départ d'un salarié s'avère toujours élevé : Recherche d'un nouveau salarié ; baisse de productivité, coût de la formation du remplaçant ; perte de clients potentiels ; impact néfaste sur la relation client. A l'inverse, la fidélisation des salariés représente un gain multiple pour l'entreprise : optimisation des frais achetés à la masse salariale, meilleure productivité et esprit d'entreprise renforcée. Selon une enquête réalisée en 2001 par Robert Hatf, 59% des travailleurs sont prêts à quitter leur emploi pour une question de rémunération. En effet, si la rémunération joue plusieurs rôles dans une organisation, le plus important est de susciter une motivation réelle et appropriée face à ce constat.

³²ROJOT Jacques et autres. « **Comportement organisationnelle-théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnelle** ». 1^{er} édition. Edition De Boeck éducation S.A, Paris, 2009. Page 219.

Conclusion

Toute entreprise, ayant pour objectifs d'attendre la performance, se doit de ne pas prendre à la légère la gestion des ressources humaines au sein de son organisation.

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

CHAPITRE II

CONCEPTS GENERAUX DE LA

REMUNERATION

Introduction

La rémunération est une source de pouvoir aux salaires, car elle exprime une classe dans la hiérarchie sociale, elle se trouve au cœur de la relation qui lie un employeur à ses salaires.

Pour cela nous consacrerons dans ce chapitre aux différentes définitions relatives à la rémunération, ses différents éléments, et ses composantes.

Section 01 : La notion et les principes de rémunération

1-1 Bref historique sur le concept de rémunération

La rémunération d'abord est considérée comme un centre de coût, ce coût appelé masse salariale, est composé du salaire de base et de l'ensemble des charges engendrées par la relation du travail des salariés.¹

Jusqu'à la première guerre mondiale. Dans la plus part des pays industriellement avancés la loi de l'offre et de la demande régit la détermination du salaire. Mais sous l'effet des crises économiques et avec le renforcement du pouvoir syndical, il devenait nécessaire d'élaborer une politique salariale intégrant des objectifs multiples dont les principaux sont :

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

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

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

¹Compoy E, Machloup E, « Gestion des ressources humaines », Ed, Pearson Education, Français, 2008, page

1-2 Définition et importance de la rémunération

1-2-1 Définitions

La rémunération englobe l'ensemble des avantages offerts par l'employeur à l'employé. Elle est considérée comme un élément du domaine du travail, sa définition diffère d'un auteur à l'autre.

Selon MARTORY « La rémunération est l'ensemble de prestations financières reçues par le salarié en échange de sa contribution de travail »².

Selon MARCEL « La rémunération est l'activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leurs rétributions monétaires ou non monétaires, directes et indirectes, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation »³.

Selon MARBACH « La rémunération consiste à payer une entité (personne physique ou morale) en contrepartie d'un travail effectué, ou d'un service rendu »⁴

La définition économique de la rémunération : La rémunération est une somme d'argent remise au salarié qui représente le prix de sa force de travail et dont le montant est fixé en tenant compte de plusieurs facteurs, valeur du subsistances nécessaires aux travailleurs, nature du travail, qualification des travailleurs ...⁵

D'après toutes ces définitions, on conclue que : la rémunération est comme étant la contrepartie d'un service rendu ou d'un travail fourni, dont le montant est négocié dans la convention collective. La rémunération prend en considération la capacité financière de l'entreprise, qui constitue l'un des fondements du système de rémunération.

²Martory B, « Contrôle de gestion sociale », Edition Vuibert, Paris, 1990, Page 20.

³ Marcel Cote, « La gestion des ressources humains », Édition Vuibert, Paris 1975.

⁴ Marbach Valirie, « Evaluer et rémunérer les compétences », Edition d'organisation, Paris 1999, Page12.

⁵Galens J, M Pertetti, « Audit de la rémunération », Edition d'organisation, Paris1999, Page12.

CHAPITRE II: CONCEPTS GENERAUX DE LA REMUNERATION

1-2-2 L'importance de la rémunération ⁶

La rémunération est l'un des droits fondamentaux pour les salariés et l'une des obligations principales de l'organisme (entreprise) employeur, son importance ne se limite pas à ses deux parties, mais également concerne l'état.

Pour cela, nous montrons cette importance comme suit :

1-2-2-1 Pour le salarié

Pour le salarié la rémunération est un moyen de motivation, elle le stimule, le rend plus dynamique et lui permet la stabilité.

Le travailleur accomplit son travail ou les tâches qui lui sont assignées en contrepartie d'une rémunération, ce qui lui permet de subvenir à ses besoins et à ceux de sa famille, cette dernière lui permet la sécurité et la consolidation des relations sociales et la sensation du respect de soi-même, d'autrui et de l'organisme employeur.

1-2-2-2 Pour l'entreprise

Les entreprises recherchent la main d'œuvre qualifiée pour avoir une bonne production de qualité supérieure. Cependant ces dernières sont tenues d'attribuer des salaires aux éléments compétents.

Nous pouvons donc déduire que les objectifs tracés par les entreprises ne peuvent se concrétiser qu'en garantissant une sécurité matérielle pour le travailleur par le biais d'une rémunération équitable qui permet une large consommation et permet aux entreprises d'accroître leurs productions.

1-2-2-3 Pour l'Etat

La rémunération est un élément primordial dans la vie économique et sociale du citoyen et la société où il vit :

Lorsque les salariés sont nombreux dans un pays, cela permet à ce dernier d'avoir une main-d'œuvre stable et efficace et de déduire que ce pays est développé, son revenu national ou économique est considérable, par contre si les salaires sont bas dans le pays, cela ne permettra pas aux citoyens de subvenir à leur besoins et ils incitent à négliger leur travail.

⁶Bournois.F, Rojot.J, Scaringella.J, « Ressource Humaines : Les meilleurs pratique des entrprises », Edition d'organisation, Paris, 2007, Page 32.

1-3 Les éléments de base du système de rémunération

La rémunération a une importance toute particulière dans la gestion du personnel non seulement pour l'entreprise, en raison du coût salarial dans la valeur ajoutée mais encore pour chaque salarié, car sa rémunération constitue l'essentiel de ses ressources. Tout système de rémunération doit tenir compte trois éléments de base à savoir :

1-3-1 L'équilibre financier de l'entreprise puis que la masse salariale, c'est-à dire la somme des coûts associés à la rémunération (salaire, primes, indemnités, charge sociale), est une composante majeur du total des coûts de toute entreprise.

1-3-2 L'équité entre les salaires, Le système doit être ressenti comme juste et incontestable par les membres de l'organisation. Tout sentiment de déséquilibre ou d'injustice ressenti par les salariés renvoie à création des conflits et de démotivation. La direction des RH vérifiera régulièrement la pertinence de l'échelle interne des emplois et donc des salaires

1-3-3 La compétitivité : De telle sorte que les rémunérations soient suffisamment attractives pour attirer les meilleurs candidats et pour les inciter ensuite à travailler le mieux possible.

Toute réforme du système de rémunération aura pour objectif de privilégier, l'équité et le mérite, tout en préservant les équilibres économiques et financées, de motiver et de reconnaître les prestations fournies dans l'optique d'une compétitivité entre les salaires de l'entreprise.

1-4 Les types de rémunération

1-4-1 La rémunération directe

La rémunération directe est l'ensemble des paiements en espèce et en nature, ainsi que les gains résultant d'autres systèmes de rémunération tel que l'incitation a l'intéressement. La rémunération directe se compose de trois éléments essentiels : Le salaire fixe, le salaire de la performance et les primes.

1-4-1-1 Le salaire de la performance

Le salaire de performance permet de tenir compte de la façon dont la personne exerce son activité. Elle peut être mesurée en termes d'atteinte d'objectifs fixés au préalable, en

CHAPITRE II: CONCEPTS GENERAUX DE LA REMUNERATION

termes de contribution au résultat d'une équipe ou de l'ensemble de l'entreprise, etc. Sa caractéristique principale est d'être portée sur un élément qui peut varier⁷.

Le personnel est rémunéré 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 préserve l'intérêt général. Ces critères sont évolutifs, et doivent être communiqués aux salariés.

1-4-1-2 Le salaire de qualification (salaire de base)

Le salaire de base il comprend la rétribution prévue par le contrat de travail dont le montant et le versement sont garantis et les sources complémentaires (accord d'entreprise, convention collective, etc.). Il est la contrepartie directe du travail fourni par l'employé. Il est qualifié des salaires majorés lorsqu'il intègre le paiement d'heures supplémentaires, des primes inhérentes à la nature du travail (primes de danger, d'insalubrité c'est-à-dire nuisible à la santé, ...) et des primes aux résultats directement dépendantes du travail du salarié (primes de rendement individuel ou de l'équipe de travail).⁸

1-4-2 La rémunération indirecte

La rémunération indirecte est une composante importante d'une politique de rémunération. Elle exerce un attrait confédéral lorsqu'un candidat doit choisir entre plusieurs emplois. Ceci dit, il est primordial d'évaluer les coûts d'implantation et de gestion de tels avantages, car ils peuvent représenter des charges financières importantes pour l'organisation⁹.

1-4-2-1 Les périphériques sélectifs

Les périphériques sélectifs sont des éléments concrets comme la voiture, le téléphone, le logement, les frais de déplacements, le complément de retraite individualisé, etc.

1-4-2-2 Les périphériques statutaires

Les périphériques statutaires correspondent aux avantages sociaux. Ce sont, par exemple, les œuvres sociales du comité d'entreprise, le compte épargne temps, le complément

⁷ Cadin, F.Guerin, et all, «Pratique et Éléments de Théorie GRH»,Ed DUNOD, 4eme ED ,Paris,2012,p.282

⁸ Patrice Roussel, « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », Edition Economica, Paris 1969, Page 82.

⁹ LAETITIA LETHIELLEUX « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », Edition Lextenso, Paris 2011, page 75.

CHAPITRE II: CONCEPTS GENERAUX DE LA REMUNERATION

de retraite, la mutuelle maladie, la prévoyance, les avantages sociaux offerts par l'entreprise, etc.

1-4-2-3 Les périphériques légaux

Les périphériques légaux 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.¹⁰

– La participation

La participation obligatoire dans les entreprises d'au moins 50 salariés permet aux salariés de profiter des bénéfices réalisés par l'entreprise. Le montant de la participation, ou réserve spéciale de la participation (RSP), est calculé à partir du bénéfice net et sa formule est fixée par la loi.

La RSP = $\frac{1}{2}(\text{bénéfice net} - 5\% \text{ des capitaux propres}) \times \text{part des salaires dans la valeur ajoutée}$.

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

– L'intéressement

L'intéressement est un dispositif facultatif qui permet aux salariés de bénéficier financièrement des résultats ou des performances de leur entreprise. L'entreprise accorde un supplément de revenu sous forme de prime d'intéressement à ses salariés en fonction de critères quelle détermine (résultats, progression du chiffre d'affaire, Seules les entreprises qui le souhaitent mettent en place un système d'intéressement. Il a été mis en place en 1959, mais il s'est surtout développé à partir de 1986. Si, une grande liberté est laissée quand au mode de calcul, les éléments pris en compte doivent assurer le caractère incertain et variable de ce mode de rémunération. Le montant de l'intéressement peut être disponible immédiatement contrairement à la participation.¹¹

1-4-3 Rémunération immédiate/différée

La rémunération différée est liée principalement aux statuts des personnes. Parmi les rémunérations différées, on peut citer l'exemple des stock-options, de la retraite par capitalisation... Cette rémunération est perçue après l'écoulement d'une durée ou lors de la survenance d'un événement comme le départ du salarié de l'entreprise, contrairement à la

¹⁰Loïc CADIN et Al « Gestion des ressources humaines ». 3ème édition. Dunod. Paris.2007. P 275

¹¹M. Thévenet, C.Dejoux et all " fonction RH politiques, métiers et outils des ressources humaines", PEARSON Education, France, 2007, P 377.

CHAPITRE II: CONCEPTS GENERAUX DE LA REMUNERATION

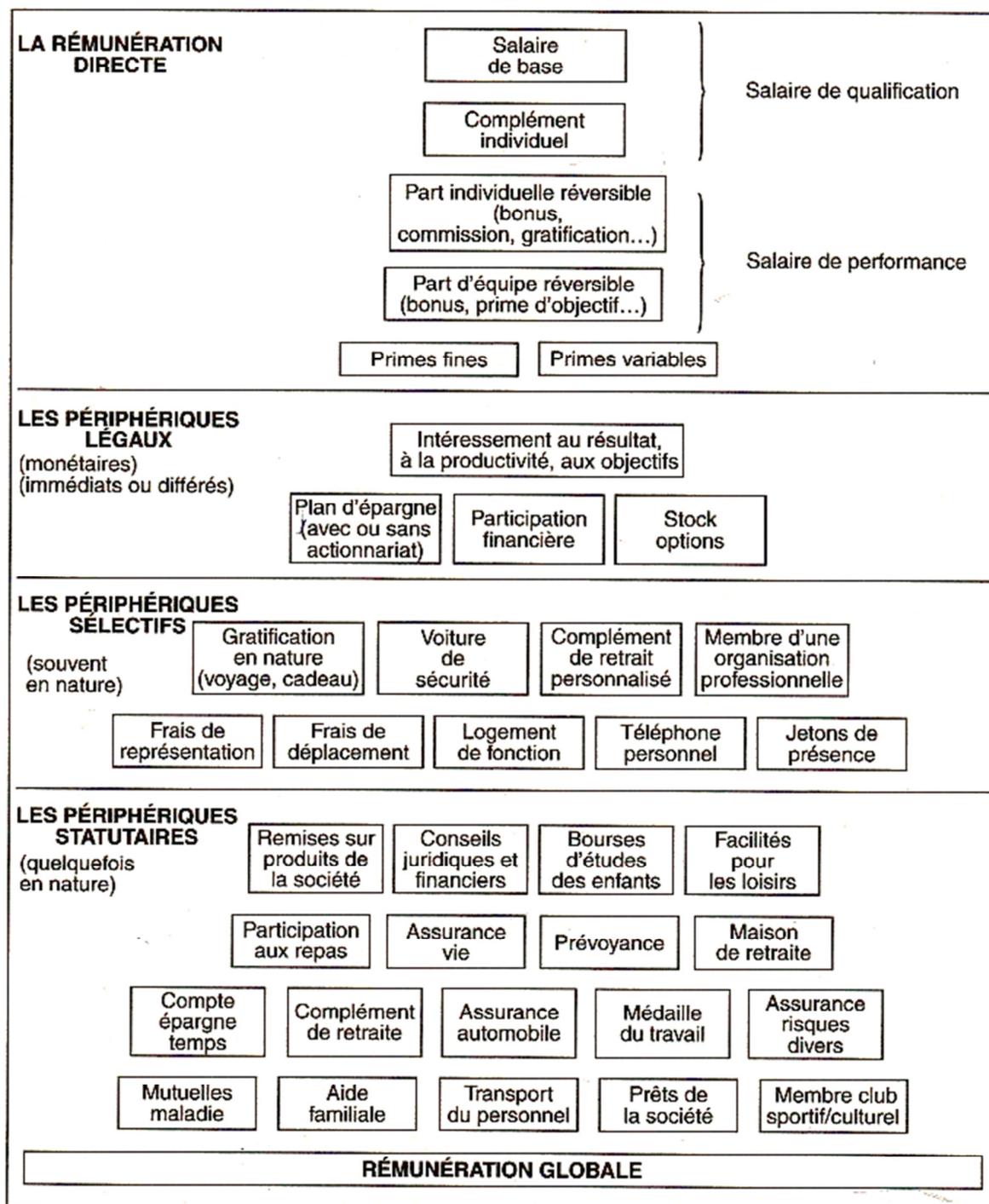
rémunération différée, la rémunération immédiate est celle qui est reçue sans délai par le salarié.

Donc, on peut dire que la rémunération est l'ensemble des paiements ou prestations dont bénéficient les salariés en plus des rémunérations directes.

Nous allons traiter la pyramide des rémunérations pour bien comprendre ces types.
(Voire le schéma n°4)

CHAPITRE II: CONCEPTS GENERAUX DE LA REMUNERATION

Schéma n°4 : La pyramide des rémunérations



Source : DIMITRI WEISS, « les ressources humains », Edition d'organisation, Paris, 1990, Page 341.

Nous constatons à travers cette pyramide que le système de rémunération est composé de quatre rubriques, d'abord la rémunération directe acquise qui représente un salaire de

CHAPITRE II: CONCEPTS GENERAUX DE LA REMUNERATION

qualification s'identifiant souvent au salaire de base, un système de performance, une composante liée à la performance de la personne-individualisée, et diverses primes individuelle ou collectives liées à la fonction et à l'organisation de travail. Ensuite, les périphériques légaux concernant le plan d'épargne d'entreprise et les options d'achats, puis les périphériques sélectifs qui s'apparentent aux avantages en nature. Enfin, les périphériques statutaires correspondant aux avantages acquis.

Section 02 : Les éléments périphériques de la rémunération

2-1 Les composantes de la rémunération

La construction d'un système de rémunération stratégique doit s'appuyer sur une dissociation des éléments de rétribution en fonction des effets qu'ils ont sur les contraintes identifiés et les objectifs rendus.¹²

En dehors du salaire de base, la rémunération des salariés peut comprendre diverses composantes complémentaires. Donc, la rémunération est composée d'éléments fixes et d'éléments variables :

2-1-1 Les composantes fixes

On appelle les éléments fixes tous ceux qui apparaissent constamment dans les salaires de sorte qu'ils seront à l'avantage de l'employé sur une base continue. Ces éléments fixes vont permettre à l'employé d'avoir le minimum vital d'une part et une indemnisation équitable compte tenu de l'effort fourni d'autre part.

Les rémunérations fixes comprennent :

2-1-1-1 Salaire de base

Le salaire de base est l'élément essentiel de la rémunération, car il sert de référence pour le calcul des autres prestations.

Le salaire de base est celui qui correspond au poste d'emploi selon la classification, cette classification du poste de travail à une relation directe avec la détermination du salaire.

¹² Sur B, «La gestion des rémunérations au service de la flexibilité », In revue française de gestion, Mars, Avril, Mai, 1994, Page 104.

CHAPITRE II: CONCEPTS GENERAUX DE LA REMUNERATION

Les postes de travail sont classés dans un tableau relatif au salaire que l'on retrouve dans la grille des salaires appliquées au niveau de l'entreprise.¹³

La méthode de classification du poste de travail est prévue par la disposition de décret n°82/356, elle consiste à consacrer à chaque poste de travail un indice (rémunération de poste) et le point indiciaire. On obtient le salaire de base en multipliant l'indice du poste par le point indiciaire.

➤ **Salaire Minimum National Garanti (SMNG)**

Le SMNG est le salaire applicable à tous les travailleurs de différents secteurs d'activité, tel qu'il est prévu par l'article 87 de la loi des relations de travail qui stipule :

Le salaire minimum national garanti applicable aux différents secteurs est déterminé par décret après consultation des syndicats des travailleurs et des employeurs en tenant compte de l'évolution de la productivité nationale, les indices des prix de consommation et les conditions économiques nationales¹⁴.

Le salaire minimum national garanti a connu plusieurs évolutions suite aux revendications des travailleurs et l'union générale des travailleurs algériennes (UGTA) qui exige l'augmentation des salaires qui ne correspondent plus au pouvoir d'achat des travailleurs. Le seuil est estimé à 18000DA actuellement, il est à noter que ce salaire (SMNG) de 8000DA l'année 2000, de 10000DA l'année 2004, et de 15000DA en 2009 selon le décret présidentiel 09/416 du décembre de la même année.

2-1-1-3 Les indemnités fixes

Le salaire ne se limite pas uniquement au salaire de base, car il est suivi d'autres éléments comme les primes associées au poste de travail et les indemnités, selon la nature du travail et ses conditions ou les exigences des postes que nous expliquerons ci-dessus :

a. Indemnité d'expérience professionnelle ou ancienneté (IEP):

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

¹³ BOINSNARD D, « Guide juridique et pratique de l'épargne salariale », Edition Liaison, Paris 2003, Page 163.

¹⁴ Décret 82/356 comporte la méthode nationale de classification de poste du travail du 20 novembre 1982.

CHAPITRE II: CONCEPTS GENERAUX DE LA REMUNERATION

b. Indemnité de nuisance :

C'est une indemnité qui est attribuée à tous les travailleurs exposés à des risques et accidents durant l'exercice de leurs fonctions, pour cela chaque entreprise est tenue de déterminer les postes comportant des dangers et des risques, ces risques sont déterminés en collaboration avec les commissions de prévention sanitaire (hygiène, sécurité) au niveau de l'entreprise employeur¹⁵.

c. Indemnité de zone :

C'est une indemnité qui est attribuée aux travailleurs qui exercent leur activité dans une zone géographique à climat rude. Et son montant est déterminé par les conventions collectives prévues par l'article 120 de la loi 90/11.

d. Indemnité du transport :

Cette indemnité est accordée pour couvrir les frais de transport payés par les travailleurs pour le trajet effectué entre leur lieu de résidence et leur lieu de travail.¹⁶

e. Indemnité de panier :

Cette indemnité est destinée pour couvrir les coûts de panier de l'employé dans le cas où l'employeur ne dispose pas d'infrastructures pour la restauration de ses employés.¹⁷

f. Allocation familiales :

Cette indemnité est accordée aux travailleurs ayant des enfants à charge jusqu'à un âge de 19ans

Les allocations familiales sont reconnues, par les différentes législations du travail, en particulier la législation algérienne qui reconnaît le droit à ces indemnités, le montant alloué étant de 20 à 140 DA jusqu'à 1991, en 1992 son montant a atteint les 200 DA, et actuellement il est passé à 300 DA par enfant selon le décret 94/326 du 15 octobre 1994.

En raison de la différence dans la détermination des éléments liés aux salaires de base dans les différentes législations du travail, nous tenons à mentionner les éléments fixes du fait qu'ils sont stables et permanents comme suit :

¹⁵ AMADIEU J, « le management des salaires », Éditions Economica, Paris, 1995, Page 252.

¹⁶ DONNADIEU G, « Du salaire à la rétribution », Edition Liaison, Paris 1991, Page 162.

¹⁷ DONNADIEU G, OP, Cit, Page 161.

CHAPITRE II: CONCEPTS GENERAUX DE LA REMUNERATION

– Le salaire de poste brut

Le salaire brut=salaire de base +différentes indemnités et primes après déduction de la sécurité sociale qui est de 9 % .Ce salaire brut est soumis au barème de IRG (imposable sur revenu global).

– Le salaire imposable

Le salaire imposable=(le salaire de poste - la sécurité sociale) +les indemnités soumises à l'IRG.

Il est à noter que les allocations familiales et le salaire unique ne sont pas soumis à la sécurité sociale.

– Le salaire net

Le salaire net est le salarié que perçoit le salarié à la fin du moi dans la plupart du temps ce salaire est viré au compte courant.¹⁸

2-1-2 Les composantes variables

Ces composantes sont considérées comme des variables compte tenu de leur montant instable en fonction de certaines circonstances soumises à une protection légale.

2-1-2-1 Les indemnités variables

Ces éléments variables sont accordés aux travailleurs qui exercent une fonction inhabituelle dans leurs poste de travail, qu'il soit supplémentaires ou dans le cas où celui-ci est suivi de dégâts matériels et moraux.

Ils comprennent :

a- Les indemnités d'heures supplémentaires :

Le second élément indissociable des bases de la rémunération repose sur la notion des sommes versées au titre des heures supplémentaires effectuées, en sus du contrat de travail de base.¹⁹

L'organisation peut recourir à des heures supplémentaires exceptionnellement pour certaines catégories socioprofessionnelles sous certaines conditions comme le stipule l'article

¹⁸JacquilineBarrard, FrançoiseKitel, Martine Moule, « la fonction des ressource humain »,2ème Edition, France, 2000, Page232.

¹⁹ Daniel Rabatel, « pratique de la paie », Edition, Jouve, Paris, 1997, Page46.

CHAPITRE II: CONCEPTS GENERAUX DE LA REMUNERATION

31de la loi90/11(modifiée et complété): «le recours aux heures supplémentaires doit répondre à une nécessité absolue de service et revêtir un caractère exceptionnel ».

Dans ce cas, l'organisation peut exiger à tout travailleurs de faire des heures supplémentaires en plus de sa durée de travail qui est de 40 heures par semaine, comme l'indique l'article 26 de la loi 90/11 qui dit que « la durée de travail effectif ne doit en aucun cas dépasser 12 heures par jours » (Voir annexe N°01).

b- Indemnité de travail alternatif :

La loi attribue aux travailleurs une certains période de temps pour exécuter leur travail dans certains cas exceptionnels. Cette indemnité est accordé aux travailleurs soumis au système d'équipe, le travail est organisé en groupes (équipes) et cela pour certaines spécifications économiques et techniques appelés (3×8).

La loi Algérienne à prévu le montant de cette indemnité comme suit :

- 10% du salaire de base dans le cas de deux groupes, le matin ou le soir avec arrêt à la fin de la semaine.
- 15% du salaire de base dans le cas de travail par groupes en bénéficiant de temps libre dans le cas où le travail est effectué de façon continue en alternance.

c- Indemnité de travail de nuit :

c'est une indemnité qui est octroyée aux travailleurs qui effectuent un travail à compléter de 21 heures à 5 heures du matin tel qu'il est prévu par l'article 27 de la loi 90/11 qui stipule : « est considéré travail de nuit , tout travail exécuté entre 21 heures et 5 heures du matin. »

a- Frais de mission :

Le travailleur, envoyé en mission, bénéficié 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.

2-1-2-2 Les primes et autres avantages sociaux

Elles représentent une somme d'argent qui est allouée par l'employeur à l'employé en guise de reconnaissance de récompense, pour leurs savoirs faire et pour leurs expériences.

CHAPITRE II: CONCEPTS GENERAUX DE LA REMUNERATION

Les primes représentent l'intéressement de rémunération le plus traditionnel et le complément salarial classique. Elles sont destinées à compléter le salaire de base et rémunérer de façon spécifique une série de caractéristique individuelle.²⁰

a- Prime de rendement individuel et collectif :

Ce sont des primes qui sont accessoires au salaire de l'employé selon son rendement individuel ou collectif, le législateur octroie des primes aux travailleurs compte tenu de la production individuelle ou collective qu'on appelle prime de rendement individuelle ou collectif.(PRC ,PRS)

La valeur de la prime de rendement individuel est déterminée par les dispositions de décret 88/221 de 2 novembre 1988 relatif à la prime de rendement, le taux de cette prime varie d'un employé (salarie) à un autre.

b- Œuvres sociales :

Œuvres social représentent des sommes d'argent en espèces ou toutes récompenses de l'employeur dans certaines occasions comme les fêtes religieuses, ou dans des cas exceptionnels (tel que le mariage du travailleur, une nuisance en cas de maladie du travailleur ou de son conjoint et le cas de décès).²¹

c- Les avantages sociaux :

Sont des dépenses engagées par l'employeur pour le compte de l'employé, tel que le logement, les frais de location d'un logement, un moyen de transport ou d'autre service similaire.

2-2 La grille de salaire

2-2-1 Présentation de la grille de salaire

La grille de salaire est un document crucial que l'entreprise élaboré pour déterminer les salaires de chaque catégorie socioprofessionnelle, en tenant compte de certains critères qui doivent correspondre à l'échelle des salaires dans une organisation. C'est un document interne qui indique notamment quelle est la rémunération (minimale/maximale), pour chaque

²⁰ Bernard Roman, « Bâtir un stratégie de rémunération », Edition Stedi Media, Paris, 2006, Page 171.

²¹ Bernard Roman, « bâtir une stratégie de rémunération », Edition STEDI MEDIA, Paris 2006, Page

CHAPITRE II: CONCEPTS GENERAUX DE LA REMUNERATION

fonction, selon des critiques que l'organisation souhaite prendre en compte (ancienneté, niveau de responsabilité et d'expérience etc.). (Voir annexe N°02)

2-2-2 Définition de la grille de salaire

La **grille des salaires** est un document interne à l'entreprise dans lequel figure notamment la rémunération minimum et maximum de chaque fonction exercée. Les niveaux de rémunération sont fixés selon des critères propres à l'entreprise : formation, expérience, niveau de responsabilité, ancienneté...²²

2-2-3 Les objectifs de la grille de salaire

Un travail qui ne vise pas d'objectif est une perte de temps. Pour cela chaque entreprise élaboré une grille de salaires pour atteindre des objectifs qui sont fixes.

- Favoriser une rémunération juste, équitable, non aléatoire, pour éviter les possibles d'incohérences en établissant une échelle de salaires. La transparence quant à ce sujet, souvent délicat, donne aux collaborateurs une meilleure interprétation des salaires de chacun, et limite ainsi les conflits possibles liés à la rémunération.
- Fidéliser pour limiter le turn-over. Et plus généralement, motiver les salariés à s'impliquer davantage en fixant des rémunérations compétitives et en établissant des règles de progression claires. Les collaborateurs doivent se sentir reconnus et valorisés par la rémunération qui leur est attribuée.
- Se doter d'un outil de pilotage pertinent pour donner une meilleure vision du coût que représente la masse salariale.

2-2-4 Les caractéristiques de la grille de salaire

La grille des salaires à des caractéristiques que nous résumons comme suit :

- **La globalité** : la grille de salaire doit être générale et globale, c'est-à-dire elle ne doit pas comprendre une seule catégorie socioprofessionnelle, mais toutes les catégories socioprofessionnelles.
- **La simplicité** : la grille de salaire doit être simple pour être comprise par tous les travailleurs.
- **L'équilibre** : c'est-à-dire qu'il faut de la cohérence et de l'équilibre entre les rémunérations des différentes catégories socioprofessionnelles.

²²<http://www.plateforme-elsa.org/wp-content/uploads/2014/03/RH3-grille-des-salaires.Pdf>, consulté le 02/11/2018.

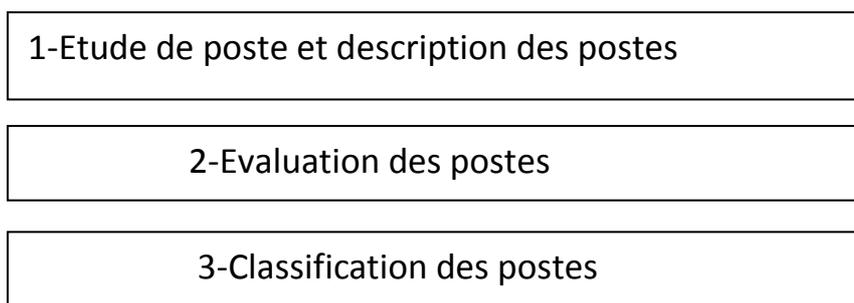
CHAPITRE II: CONCEPTS GENERAUX DE LA REMUNERATION

2-2-5 Les étapes d'élaborations de la grille de salaire ²³

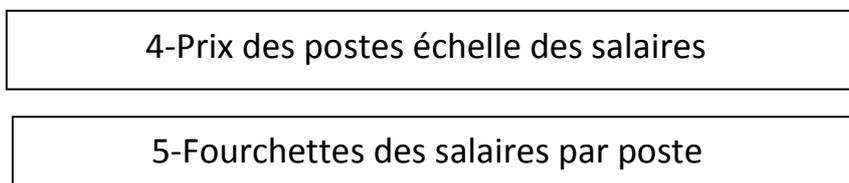
L'élaboration d'une échelle de salaire reposant sur une opération effective de qualification constitue un préalable à la gestion de rémunération.

Elle implique la mise en place dans l'entreprise des échelonnements satisfaisant des postes, les uns par rapport aux autres et d'un barème correspondant à des rémunérations. (Voire le schéma n°05 ci-après)

Schéma n°05 : Le processus d'élaboration de la grille de salaire



Les trois premières phases composent l'opération de qualification, les phases 4 et 5 permettent de déterminer le prix des fonctions :



Source : Peretti-J-M., « Gestion Des Ressources Humaines », Vuibert, 15ème Edition, Paris, 2008, P122.

On peut dire que la classification consiste une opération d'objectivation des situations de travail doublée d'une opération de négociation pour parvenir à un compromis acceptable qui sera traduit au travers d'une grille de classification pour positionner les emplois et pour déterminer les salaires correspondants.

Les différentes méthodes d'évaluation Il existe deux grandes catégories de méthode permettant d'évaluer les emplois à savoir : La méthode analytique et la méthode globale.

- **La méthode globale :** Elle repose sur le rangement des postes dans l'entreprise les uns par rapport aux autres de façon à obtenir une liste des postes par ordre

²³Jean-Marie Peretti, « Gestion des ressources humaines », Edition Vuibert, Paris, 1990, Page 139.

CHAPITRE II: CONCEPTS GENERAUX DE LA REMUNERATION

d'importance. Elle implique la comparaison d'un grand nombre de postes entre eux. Ces comparaisons sont en général confiées à un ou plusieurs groupes de travail.

Dans de nombreux cas, l'entreprise est dans le champ d'application d'une convention collective qui comprend un classement des fonctions. L'opération de calcification concerne alors les fonctions qui existent dans l'entreprise sans être reprise dans le classement conventionnel.

- **La méthode analytique :** Introduisant une phase d'analyse après la définition de l'emploi, ces méthodes utilisent, en nombre variable, des critères de comparaison. Parmi les nombreuses études existantes, on peut citer la méthode Hay, sans doute la plus connue, la méthode d'autonomie (E. Jacques) Et la méthode dite du niveau de décision (F.Patterson). La méthode Hay a été mise au point aux Etats-Unis.
- **L'échelle des salaires :** La détermination de l'échelle des salaires s'appliquant à la classification des emplois retenus dans l'entreprise débouche sur la fixation, pour chaque poste, d'un salaire minimal et d'une fourchette mini-maxi constituant un progrès permettant d'individualiser la rémunération en fonction de critères individuels une précaution importante doit être prise ; vérifier la cohérence entre l'échelle et le marché externe des salaires. Cette vérification repose sur l'enquête des salaires, ces enquêtes fournissent des points de repère correspondant à des emplois types. Il faut ensuite les interpoler pour les autres emplois.

2-2-6 Conséquences de la grille des salaires

Quelles sont les conséquences d'une grille des salaires en matière d'équité interne et de motivation pour le personnel ?

✓ Principes

- Le ratio de rémunération moyenne est utile pour étudier la compétitivité externe de la politique salariale, surtout quand il est comparé aux salaires moyens pratiqués dans les entreprises concurrentes. Il donne une identification de la capacité de l'entreprise à attirer les jeunes talents et à conserver les potentiels.
- Le ratio de hiérarchie des salaires permet d'étudier l'écart entre les différentes catégories de personnel. Il est révélateur de la politique d'équité salariale de l'entreprise, au même titre que le compa-ratio²⁴.
- Le ratio d'accroissement étudie l'évolution des salaires et permet de savoir si elle est source de motivation chez les salariés.

²⁴Le compa-ratio est le nom donné à l'indicateur (salaire moyen/salaire médian). Il permet de comparer la médiane et la Moyenne, et d'analyser la distribution des salaires

2-3 La masse salariale

La masse salariale désigne les ressources financières que l'entreprise consacre à la rémunération de ses salaires. Cette dernière représente la totalité des dépenses engagées par l'entreprise au titre de la rémunération au travail qu'il ne doit pas dépasser le niveau possible des engagements financiers.

2-3-1 Définition de la masse salariale

« La masse salariale est la somme des rémunérations que percevront les salariés, au sens ou ont été précédemment définis. Suivant les besoins on distinguera la masse salariale des contrats à durée indéterminée, rigide, et celle des contrats à durée déterminée, plus flexible ». ²⁵

« La masse salariale est l'ensemble des rémunérations directes incluant les salaires, primes et gratification indemnités et divers avantages ». ²⁶

2-3-2 Les types de la masse salariale

Il n'y a pas de définition normalisée, mais on prend habituellement en considération trois masses salariales, toutes liées à la rémunération directe :

2-3-2-1 La masse salariale totale (MST) ou comptable

Elle contient l'ensemble de la rémunération directe ainsi que les charges sociales patronales et sociales liées à cette rémunération, ces charges sont très diverses et concernent :

- La sécurité sociale.
- La retraite complémentaire.
- L'assurance chômage.
- La construction logement.
- La taxe d'apprentissage.
- La participation des employeurs à la formation professionnelle continue.
- La taxe sur les salaires.
- Les transports.

²⁵BerandMartory, « contrôle de gestion sociale », Edition Jouve, 2015, Page107.

²⁶Collectif EPBF, S, Haddad, F Makhoulouf, Dirigé par Melaid, "Guide des pratique pour la gestion des ressources humains", Edition pages Bllues, Algerie, 2013, page 231.

CHAPITRE II: CONCEPTS GENERAUX DE LA REMUNERATION

2-3-2-2 La masse salariale fiscale(MSF)

Elle correspond à la déclaration annuelle des salaires(DADS), elle comprend :

Tous les salariés, appointement, primes, commission et avantages en nature.

2-3-2-3 La masse salariale versée aux salariés(MSVS)

Il s'agit de la masse salariale fiscale augmentée des indemnités non imposables inclus dans la fiche de paie, diminuée des avantages en nature.

-La masse salariale fiscale est comparable à la masse salariale totale.

2-3-3 Les factures d'évolutions de la masse salariale

2-3-3-1 Les augmentations volontaires des rémunérations

Le salaires et appointement peuvent être augmentes par décision du chef de l'entreprise soit:

- De façon collective.
- De façon individuelle.

a) Les augmentations collectives :

- **Les augmentations collectives générales** sont les augmentations accordées à l'ensemble des salariés (parfois sous certaines conditions de présence ou d'ancienneté). Il peut y avoir un « effet-talon » si un minimum absolu est fixé.
- **Les augmentations collectives catégorielles** sont les augmentations accordées à une partie des salariés, exemple (les ouvriers, ou une catégorie revalorisée).

b) Les augmentations individuelles :

Les augmentations individuelles sont les augmentations accordées par décision du chef d'entreprise sans changement de la qualification et sans qu'il soit tenu par un texte ou une obligation, exemple (augmentations individuelles au mérite).

c) Le relèvement automatique des minimums :

Les salaires et appointement peuvent être augmentés par une décision extérieure à l'entreprise.

CHAPITRE II: CONCEPTS GENERAUX DE LA REMUNERATION

- Les relèvements minimums conventionnels hiérarchiques

La convention collective applicable, peut décider un relèvement de la valeur du « point », dès lors, que les salariés dont le salaire ou appointement deviennent inférieurs à un niveau minimum.

- les relèvements des minimums par l'entreprise

C'est parfois à ce niveau que les minimums sont augmentés.

2-3-3-2 Les facteurs d'évolution structurelle de la masse salariale

Les mouvements de personnel entraînent une évolution quantitative des effectifs, ces entrées/sorties de personnel s'accompagnent de changements de salaires qui influent sur la masse salariale. L'embauche d'un cadre supérieur ou celle d'un manoeuvre n'aura pas la même conséquence. Dans les deux cas l'effectif augmentera, mais la structure de l'entreprise ne sera pas modifiée de la même façon, de plus le salaire moyen de la catégorie dont fera partie le nouvel arrivant sera pris en compte de ce nouveau salaire.

a- L'effet d'effectif :

L'effet d'effectif est l'évolution théorique de la masse salariale entraînée par la variation du nombre de personnes payées entre la période de référence.

$$\text{L'effet d'effectif}(n) = (\text{effectif décembre}(n)) / (\text{effectif décembre}(n - 1)).$$

Évolution de la masse salariale = évolution de salaires moyens × effet d'effectif

b- L'effet de structure :

L'effet de structure est l'évolution de salaire moyen entraînée par le changement de la population salariale dans les différentes catégories entre les périodes des références.

$$\text{L'effet structurelle de } (n) = \text{effet de salaire} \times \text{évolution des moyens catégorielle}$$

Évolution de salaire moyen = l'effet de salaire × l'évolution des salaires moyens catégoriels.

c- L'effet de noria :

L'effet de noria est l'incidence, sur le salaire d'une catégorie, des mouvements d'entrée et de sortie du personnel de cette catégorie.

CHAPITRE II: CONCEPTS GENERAUX DE LA REMUNERATION

L'effet de noria $n = \frac{\text{salaire moyen categorielle de decembre (n)}}{(\text{salaire moyencategoriel de decembre(n-1) dans le mouvement personnel})}$

L'évolution de salaire moyen de la catégorie = augmentation de salaire de la catégorie × effet de noria de la catégorie.

2-3-3-3 Les variations de la durée de travail

Cette variation peut porter sur :

- Les variations des heures de travail.
- Les recours au travail à temps partiel.
- Les recours aux chômages techniques.

2-3-4-4 Les infixations diverses le GTV

Les infixations de la masse salariale résultant de hausses individuelle de rémunération non liées directement aux résultats de l'entreprise, ni aux performances de salaire.

- **Glissement** liés a la majoration des rémunérations résultant de la gestion individualisée des salaires.
- **Technicité** relatant à l'augmentation de la rémunération associée à un changement de qualification.
- **Vieillessement** qui se rapporte à l'amélioration, de rémunération justifiées par l'ancienneté du salarié.

2-4 Les critères de la rémunération

Chaque entreprise, en fonction de sa problématique d'activité et de ses contraintes, définit l'équilibre entre les différents critères qui vont déterminer son système de rémunération et décline en suite en le modulant pour chaque catégorie de personnel.

Les critères de rémunération peuvent, dans les faits, être très nombreux. Ils peuvent être regroupés en quatre catégories :

2-4-1 Les critères professionnels

Il s'agit des critères qui constituent la contrepartie directe de la rémunération. Ils font référence à la fois au capital humain et à la contribution des salariés. L'entreprise doit faire des choix de pondération entre ses critères pour construire son mix rémunération.

2-4-2 Les critères propres à l'organisation

Les dirigeants, la culture, l'historique et enfin le niveau de vie de l'organisation, c'est-à-dire sa situation et sa performance économique.

2-4-3 Les critères de marché

La concurrence sur les talents et la pression du marché du travail influencent le niveau et les formes de rémunération.

2-4-4 Les critères sociaux et réglementaires

Les équilibres sociaux et le contexte social de l'entreprise, de sa branche d'activité au niveau national, conditionnent le niveau des règles applicables aux rémunérations et à leur évolution.²⁷

L'entreprise doit trouver un équilibre en face de chacun de ces critères. Les critères professionnels représentent la véritable contrepartie de rémunération et le cœur de sa stratégie dans ce domaine. Les autres catégories de critères correspondent à des données qui s'imposent à elle et auxquelles elle doit s'adapter.

Section 3 : L'effet de rémunération sur la motivation des salariés

3-1 Les caractéristiques d'un bon système de rémunération

Un bon système de rémunération doit répondre à onze critères. Ces critères doivent être passés en revue par la fonction RH et la direction générale²⁸.

3-1-1 Un système de rémunération lié à la stratégie

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

3-1-2 Un système de rémunération équitable

Le système doit être ressenti comme juste et incontestable par les membres de l'organisation. Tout sentiment de déséquilibre ou d'injustice ressenti par les salariés renvoie à la création des conflits et de démotivation. La direction des RH vérifiera régulièrement la pertinence de l'échelle interne des emplois.

3-1-3 Un système de rémunération compétitif

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

²⁷ Bernard Roman « Bâtir une stratégie de la rémunération » Edition Dunod, Paris, 2006, Page 56.

²⁸ Annick Cohen, « Toute La formation ressource humain », Edition DUNOD, Paris 2006, Page 300-308.

3-1-4 Un système de rémunération motivant

Le système doit encourager l'implication de chacun dans la réussite des objectifs de l'entreprise, dans la progression de ses compétences et de ses performances. Pour que cette implication soit réellement récompensée, la direction des RH veillera à ce que les critères d'augmentations individuelles, la fixation des objectifs individuels et collectifs ainsi que la nature des primes soient bien en cohérence avec la stratégie de l'entreprise. La rémunération variable est considérée comme un outil de motivation permettant de reconnaître et de développer les performances individuelles et collectives au sein de l'entreprise ou du groupe, l'attribution de l'entreprise d'un salaire plus élevées que celui proposé sur le marché, le but étant, d'attirer la main d'œuvre de qualité, de les fidéliser et d'inciter les salariés à l'effort, en d'autre terme à la motivation.

3-1-5 Un système de rémunération fédérateur

Le système de rémunération peut également permettre de reconnaître une dimension collective aux résultats obtenus et de renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise²⁹.

Les systèmes périphériques tels que la participation, l'intéressement, sont des dispositifs qui ont pour objectif de renforcer ce sentiment de responsabilité collective.

3-1-6 Un système de rémunération flexible

Pour assurer une flexibilité de la masse salariale, la politique de rémunération peut intégrer le développement des éléments variables de rémunération: primes variables, accord d'intéressement, etc. La flexibilité permet de prendre en compte les variations de la situation de l'entreprise et donc d'adapter dans une certaine mesure ses coûts sociaux à sa situation économique.

3-1-7 Un système de rémunération contrôlé

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

3-1-8 Un système de rémunération transparent:

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

²⁹ Annick Cohen, OP, cit, Page 300-308.

CHAPITRE II: CONCEPTS GENERAUX DE LA REMUNERATION

3-1-9 Un système de rémunération segmenté

Il est préférable de faire simple et diversifié, plutôt que complexe et homogène. Il apparaît de plus en plus souhaitable de moduler les éléments de rémunération en fonction des différents métiers, des statuts, etc. Cependant ces différenciations doivent se faire dans la cohérence et le respect des valeurs de l'entreprise. Les politiques de rémunération basées sur les seules mesures collectives ont pratiquement disparu. Les politiques salariales différenciées selon les catégories professionnelles viennent renforcer le phénomène d'individualisation de la rémunération.

3-1-10 Un système de rémunération globale

Il faut éviter de raisonner «salaire mensuel net» et il est nécessaire d'aborder la rémunération au travers des différents éléments qui constituent le revenu que le salarié tire de son travail. La mise en place d'un livret individuel qui retrace annuellement l'ensemble des éléments de rémunérations «perçues» par le salarié, que ces éléments soient directs ou différés, donnent une visibilité sur la rémunération réelle d'un collaborateur.

3-1-11 Un système de rémunération partagé

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

Il appartient aux managers d'assurer un rôle décisionnel dans le domaine des rémunérations de leurs collaborateurs, tout en respectant la politique de rémunération de l'entreprise. Toute réforme de système de rémunération aura pour objectif de privilégier, l'équité, la transparence, et le partage dans le cadre de la gestion des ressources humaines. C'est pour que la mise en place d'un système de rémunération au sein d'une organisation reste l'un des objectifs les plus délicats à atteindre.

3-2 Les conditions pour que les rémunérations soient motivantes

Les cinq conditions pour que les rémunérations soient motivantes sont :

- Les employés doivent attacher une valence positive élevée aux rémunérations.
- Les employés doivent croire qu'une bonne performance est réellement suivie d'une rémunération élevée.
- Les employés doivent croire que la qualité du travail qu'ils font dépend dans une large mesure de l'effort qu'ils déploient. Cela signifie qu'ils doivent considérer qu'ils peuvent maîtriser la qualité du travail qu'ils réalisent. Si, cette condition n'est pas remplie, les employés ne croiront pas que fournir des efforts dans le travail permette éventuellement d'obtenir une rémunération élevée.

- Les employés doivent considérer que les résultats positifs attachés à une bonne performance sont plus importants que ceux négatifs. Selon la théorie des attentes, quand des conséquences négatives sont perçues comme résultant d'une action, l'effet de résultats positifs peut être annihilé. Ainsi, un plan de rémunération doit créer des conditions dans lesquelles un grand nombre de résultats ayant des valences positives élevées et un nombre minimum de résultats ayant des valences négatives sont considérés être liés à la performance.
- Les employés doivent considérer que faire du bon travail est le plus attractifs de tous les comportements possibles. Seulement alors, ils seront motivés pour orienter leurs efforts vers la réalisation d'un bon travail. C'est-à-dire, la motivation pour bien travailler doit être plus forte que la motivation pour tout autre comportement³⁰.

3-3 Les trois piliers de système de rémunération

Le système de rémunération est en équilibre sur trois piliers.

3-3-1 Le niveau de la masse salariale

Il est significatif de la contrainte des équilibres financiers de l'unité et le versement des salaires constitue dans la plupart des cas le poste le plus important des engagements financiers des entreprises aussi le niveau de la masse salariale constitue-t-il une variable décisive de la politique financière de l'unité.

Des réflexions prospectives sur l'évolution de la masse salariale peuvent contribuer à clarifier les choix en termes de dépenses totales consacrées aux ressources humaines.

3-3-2 La compétitivité 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 dysfonctionnements graves : son recrutement devient un malaise, elle a des difficultés à maintenir ses salariés dans leur poste.

3-3-3 L'équilibre interne

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

- Un sentiment de justice et d'équilibre vis -à-vis des salaires, compte tenu des responsabilités telles qu'elles sont ressenties dans l'unité le secret des rémunérations qui est maintenu dans bon nombre d'entreprises n'est qu'un palliatif équivoque à l'absence d'équilibre.

³⁰P. Roussel, op.cit, p 108-109

CHAPITRE II: CONCEPTS GENERAUX DE LA REMUNERATION

- Le caractère incitatif de la rémunération : elle doit obligatoirement encourager chaque salarié à améliorer sa performance : c'est dire qu'un système « général » doit être de nature à favoriser des efforts « individuels » ce qui explique les difficultés de sa mise en place.³¹

³¹BERNARD Martory. Daniel Crozet, « Gestion des ressources humaines » 6^{ème} édition, Ed Dunod, paris, 2008, p.124.

CHAPITRE II: CONCEPTS GENERAUX DE LA REMUNERATION

Conclusion:

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

Elaborer une bonne politique de rémunération, c'est d'assurer le recrutement des candidats qualifiés, de retenir les employés clés à leurs emplois, et d'aligner la motivation des salariés sur les objectifs de l'entreprise. La gestion des rémunérations c'est le maintien de l'ordre qui cherche à satisfaire aussi bien l'entreprise que sa ressource humaine.

Dans le chapitre suivant nous allons présenter les résultats de notre travail empirique réalisé en niveau de l'ENIEM.

Chapitre III

L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise ENIEM

Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise ENIEM

Introduction

Pour clarifier ce qu'on a traité dans les deux premiers chapitres, un troisième chapitre sera consacré à une étude sur le terrain, plus précisément à l'entreprise publique industrielle ENIEM /Oued-Aissi « unité froid », de Tizi-Ouzou de la production électroménager.

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

Ce chapitre portera essentiellement sur trois parties à savoir :

- Une présentation générale de l'entreprise ;
- Délimitation du champ de l'étude ;
- Présentation du système de la rémunération et la motivation à l'ENIEM.

Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salaires au sein de l'entreprise ENIEM

Section 1 : présentation de l'entreprise Nationale des Industries Electro - Ménager « ENIEM »

Dans cette section nous allons cerner l'entreprise ENIEM, d'un point de vue géographique, historique, voir les objectifs qu'elle s'est assignée pour l'avenir. Ainsi qu'une présentation de son organisation et la gamme de ses produits.

1-1 Situation géographique de l'ENIEM

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager dénommée « ENIEM », se trouve au sein de la zone industrielle AISSAT –IDIR de OUED-AISSI, a une distance de 15 KM à l'est de Tizi-Ouzou. Elle possède un patrimoine foncier et immobilier réparti sur 40 hectares, Son siège sociale se situe au chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou boulevard STITI-ALI à proximité de la gare ferroviaire. La filiale de FILAMP est installée à la zone industrielle de MOHAMMADIA wilaya de MASCARA, et la filiale sanitaire est située à MILIANA wilaya d'AIN – DEFLA.

1-2 Historique de l'ENIEM

L'entreprise Nationale des Industries Electroménagères « ENIEM » est une entreprise publique économique de droit algérien constituée le 02/01/1983 par les dispositions n°83/39 publié au BOAL (bulletin Officiel des Annonces Légales), mais qui existe depuis 1974 sous la tutelle de l'entreprise SONELEC (société nationale de fabrication et de montage du matériel électronique).

Elle est donc issue de la restructuration de SONELEC en 1983.

L'ENIEM a été chargée de la production et de la commercialisation de produits électroménagers. Puis, elle est transformé en société par action le 08/10/1989.

Les actions sont détenus à 100% par l'Etat son capital social est de 10.297.800000 DA (ce capital était de 40 million DA au moment de son passage a l'économie de marché en 1989) par ailleurs, L'ENIEM est la première entreprise algérienne certifiée par la norme « ISO9100/2000 » et ce depuis 1998.

1-3 Les objectifs de l'ENIEM

L'entreprise ENIEM tend à atteindre les principes objectifs ci- après :

- L'amélioration de la qualité des produits.
- La maîtrise des coûts de production.
- L'amélioration de la maintenance de l'outil de production des installations.
- L'augmentation des capacités d'études et de développement.

Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise ENIEM

- La valorisation des ressources humaines. (RH)
- La réduction du nombre d'effectif.
- L'augmentation des taux d'intégration (interne et externe).
- Augmentation des parts de marché au niveau national.
- Demande (marché et externe).
- Développement du partenariat.

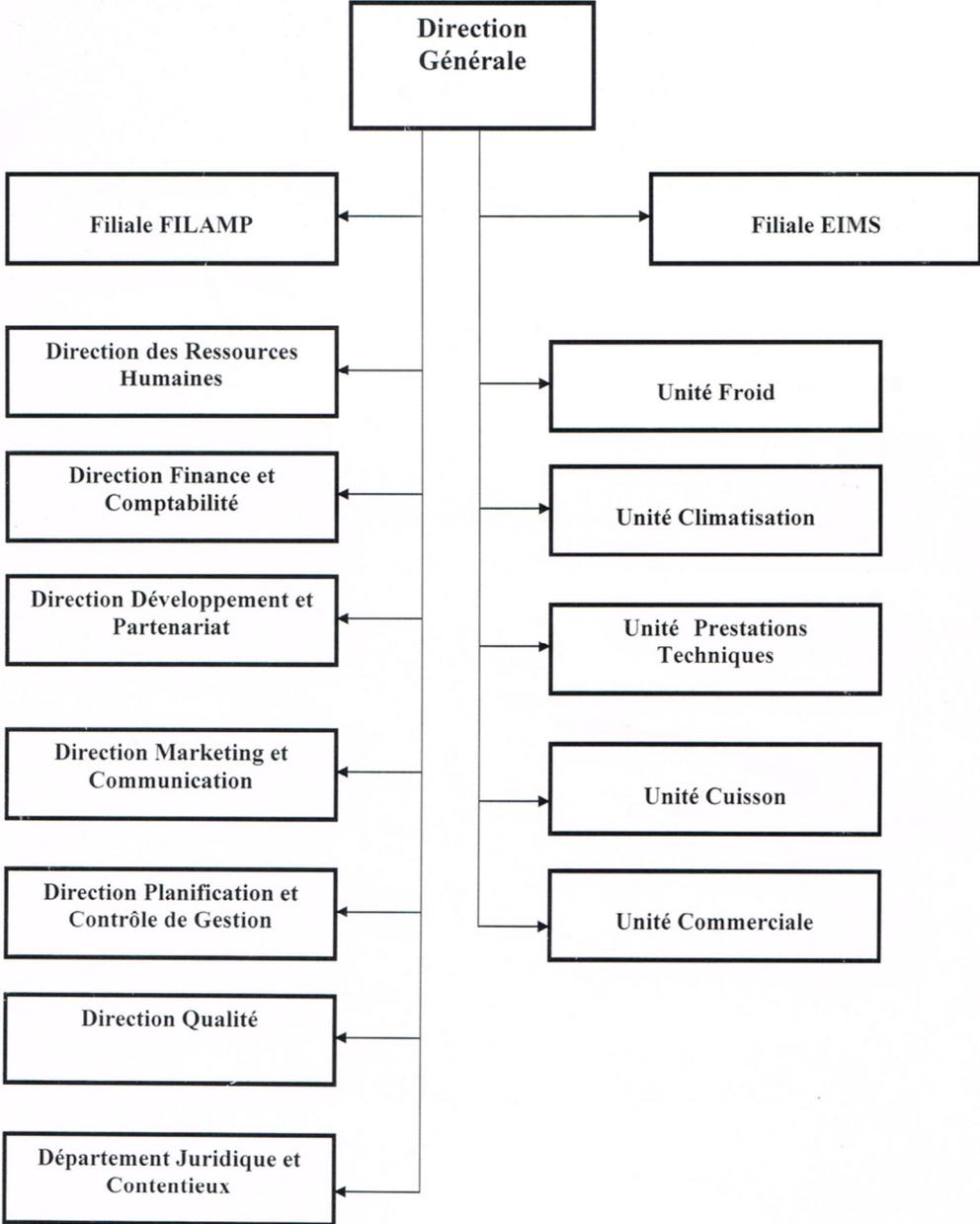
1-4 Gamme de produit

Les principaux produits de l'ENIEM peuvent se distinguer comme suite :

- Les réfrigérateurs **RPMS** et **RGM**.
- Le congélateur vertical.
- Cuisinières **04** et **05** feux.
- Climatiseurs type fenêtre et split-système.
- Machines à lavé.
- Chauffe-eau.

Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salaires au sein de l'entreprise ENIEM

Organigramme de l'ENIEM:

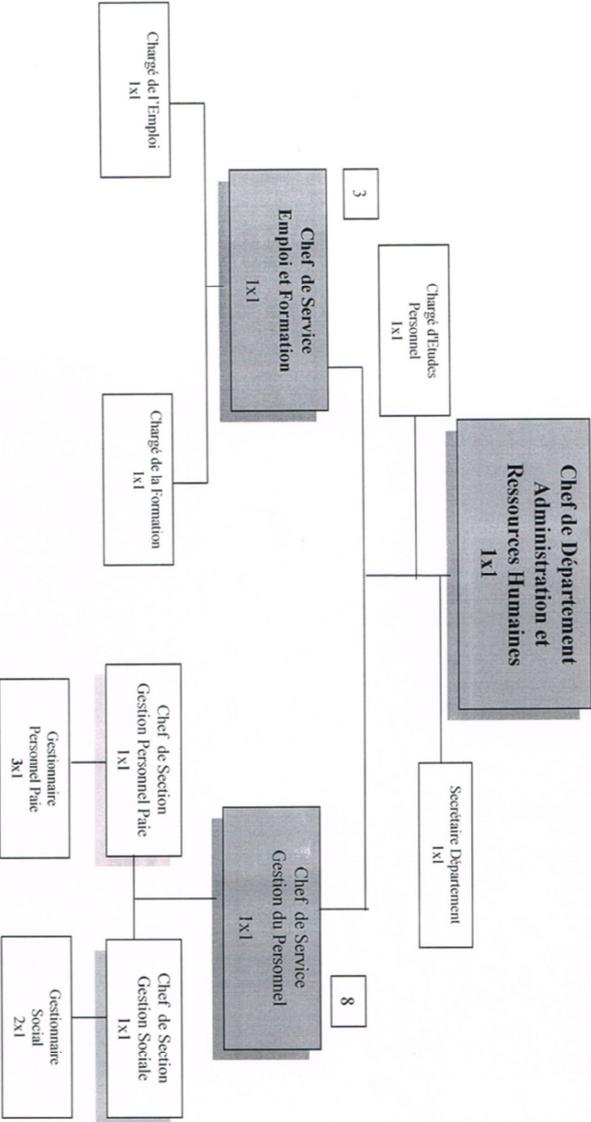


Source : ENIEM 2018.

Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salaires au sein de l'entreprise ENIEM

DEPARTEMENT ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES (UNITE FROID)

(14 Postes)



Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salaires au sein de l'entreprise ENIEM

Section2 : Délimitation du champ d'étude

Dans cette deuxième section nous allons présenter l'unité froid, ainsi que son département administratif des ressources humaines et le service personnel de paie.

2-1 Présentation du l'unité froid

Cette unité comprend 641 travailleurs, elle produit plusieurs modèles de réfrigérateurs et congélateurs.

Sa mission globale est de produire et développer les produits de froid domestique.

Les principales activités de l'unité froid sont :

- La transformation de la tôle.
- Le traitement et le revêtement de surface (peinture, évaporateur).
- L'injection plastique et polystyrène.
- La fabrication de pièce métallique. (condenseur, évaporateur).
- L'insolation.
- Le thermoformage.
- L'assemblage.

2-2 Département Administratif des Ressources Humaines

Nous avons choisis comme terrain d'investigation le département administratif des ressources humaines. En cohérence avec la politique qualité de l'entreprise. La fonction Ressources Humaines accroît la mobilisation et la valorisation du personnel dans ses actions au service du client.

- Le département administratif des ressources humaines pilote le recrutement, l'accueil, l'information et gère le plan de carrière du personnel. Il conçoit le plan de formation à partir du recueil des besoins collectifs et individuels et assure son exécution.
- Le département administratif de ressources humaines supervise la gestion administrative et légale pour le personnel et les pouvoirs publics en respectant les objectifs de conformité, et les délais.

En outre, il doit :

- Assurer la mise en place et l'adaptation des besoins tant quantitatifs que qualitatifs de l'entreprise en matière de ressources humaines, et en fonction de son développement et des conjonctures.
- Encourager les actions nécessaires à la rationalisation des effectifs et à l'émergence des compétences.

Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salaires au sein de l'entreprise ENIEM

- Rédiger, vérifier et approuver les dispositions décrites relatives au fonctionnement efficace de son activité.
- Définir et exécuter les plans de formation en fonction des besoins de l'entreprise en suivant les niveaux de qualification du personnel.
- Gérer les éventuels conflits collectifs dans le respect de la loi et préparer les décisions de la direction.
- Se prononcer sur le choix de l'entreprise en matière d'organisation.
- Gérer l'administration du siège de l'entreprise.

2-3 Services personnel et Paie

Ce service est chargé de l'administration du personnel ; il gère les relations avec la caisse de sécurité, de retraite et l'inspection du travail, et délivre aussi au personnel divers document (tels que : la fiche de paie, l'attestation de travail, titre de congé, etc. .)

Sa mission se résume à :

- Gérer les Ressource Humaines de l'unité froid.
- S'occuper de la gestion prévisionnelle des effectifs (l'expérience, la compétence, l'ancienneté,...).
- Suivre tout processus de modification dans l'organisation de l'unité froid.
- Assurer la réglementation et la gestion des moyens humains de l'unité froid.
- La gestion de la paie.

La paie relève de la structure chargée de la gestion des Ressources Humaines.

L'activité paie se compose des tâches suivantes :

- Saisie du nombre de jours ouvrables dans le mois (ou jours réellement travaillés).
- Saisie quotidienne des absences constatées.
- Suivi et saisie du nombre d'heures supplémentaires de la semaine.
- Suivi en fin du mois de la note de PRI (prime de rendement individuel) attribuée par la hiérarchie et du taux de PRC (prime de rendement collectif).
- Calcul et saisie des montants des rappels éventuels.
- Saisie des montants des prêts sociaux, avancés sur salaire et de leur suivi mensuel.
- Contrôle et mise à jour de la paie (Récapitulatif journal).

2-4 Les étapes d'élaboration de la rémunération

L'élaboration de la rémunération est effectuée selon des éléments stables, variables ou exceptionnels, en suivant les étapes ci-dessous :

Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salaires au sein de l'entreprise ENIEM

- L'enregistrement des absences à partir des fiches de présence (voir annexe N°01) ou sont mentionnées les heures théorique de chaque travailleur et leur prime de rendement individuel sachant que les 22 jours ouvrables représentent un taux d'heures théorique de 173.33 après signature du chef d'équipe et du chef de service.
- La réception d'un tableau mensuel d'heures supplémentaires (voir annexe N°05) signé par le chef de services, approuvé par le chef de département, et confirmé par le directeur de l'unité froid, et l'enregistrement de ces données par le gestionnaire de paie.
- L'enregistrement des rappels des travailleurs concerné.
- La reprise de toutes les présences par le gestionnaire de paie en un état qu'on appelle : un état de variable (voir annexe N°06).
- L'enregistrement des éléments que contient cet état variable sur un système de gestion de paie, ce dernier contient un modèle de bulletin de chaque travailleur, ou est saisi les taux de chaque élément (ex : panier, transport, prime de rendement individuel...).
- L'obtention d'un état récapitulatif (voir annexe N°07) par le département informatique, et la vérification de celui-ci par le gestionnaire de paie.
Si le logiciel de calcul (Excel) est conforme au récapitulatif, ce dernier est mis en exécution, dans le cas contraire, détecter la lacune. Un autre récapitulatif est élaboré, ressaisi sur Excel, jusqu'à la conformité des données et application définitive.
- Le tirage de l'état récapitulatif en 5 copies (3 copies pour le département finance et comptabilité, une copie pour le chargé d'étude et une copie pour le service personnel et paie) et du bulletin de paie en 2 copies (l'une est conservé dans le service personnel et paie, et l'autre est délivrée pour le salarié).

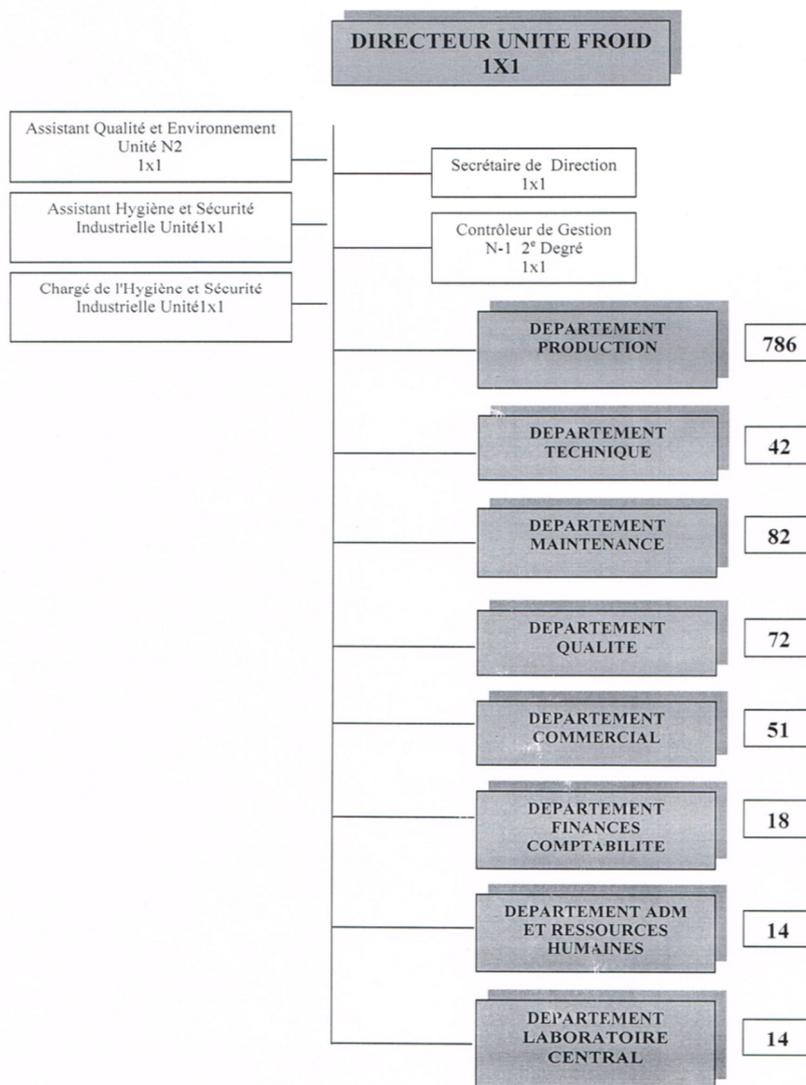
Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salaires au sein de l'entreprise ENIEM

ENIEM/DARH

UNITE FROID

ORGANIGRAMME GENERAL DE L'UNITE FROID

(1065 Postes)



Source : ENIEM 2018.

Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise ENIEM

Section 3 : Le système de rémunération et la motivation du personnel à l'ENIEM.

Durant notre stage pratique au sein de l'entreprise des industries de l'électroménager « ENIEM » nous avons pu avoir comment s'effectue l'élaboration de la rémunération des travailleurs de cette organisation, Son calcul selon les éléments de cette dernière. Pour cela nous sommes amenés dans cette section présentés le système de rémunération et la motivation à l'ENIEM, et comprend à présentés les déterminants et les étapes d'élaboration de la rémunération.

1- présentation du système de rémunération à l'ENIEM

Le système de rémunération de l'ENIEM est basé sur le principe de l'égalité de traitement de l'ensemble des salariés de l'entreprise, sans aucune forme de discrimination, si ce n'est celle de la compétence, du savoir-faire, de la qualification professionnelle et du mérite, il représente la contrepartie du temps effectivement travaillé.

Le système de rémunération de l'ENIEM s'articule autour de quatre axes qui sont les suivants :

- Le système de classification professionnelle
- Une grille du salaire
- Les concepts utilisés par l'entreprise pour déterminer le salaire partie (fixe)
- Un système multiforme des primes et indemnité (variable)

L'ENIEM est couverte par une convention collective de branche qui prévoit une classification de l'ensemble des postes du travail existant au niveau de l'entreprise, cette classification exprime un ordre hiérarchique de ces postes et se traduit par un nomenclateur de ces derniers.

Cependant, si pour des impératifs d'ordre organisationnels, technique et technologique, il s'avère nécessaire d'aménager ou de créer des nouveaux postes de travail, il apparier alors à l'employeur de compléter et d'actualiser la nomenclateur des postes dans ce cas l'évaluation des postes s'effectue après consultations des organisations syndicales représentatives et ce par comparaison ou assimilation avec les postes de travail prévus dans la nomenclateur.

Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salaires au sein de l'entreprise ENIEM

Au niveau de L'ENIEM la classification professionnelle fait ressortir quatre (04) groupes socioprofessionnels.

- Groupe1 : il correspond aux postes d'exécution et comprenant les catégories des 05 à 10 avec le niveau de qualification y afférents (c'est le groupe d'exécutions).
- Groupe 2 : il correspond aux postes de maîtrise et comprenant les catégories de 11 à 14 avec le niveau de qualification afférents (c'est le groupe de la maîtrise).
- Groupe 3 : il correspond aux postes d'encadrement et comprenant les catégories de 15 à 19 avec le niveau de qualification y afférents (c'est le groupe de cadre moyen).
- Groupes 4 : il correspond aux postes d'encadrement supérieur et comprennent les catégories de 20 A à 20 B avec les degrés afférents

✚ La grille des salaires à l'ENIEM

Correspond aux différents niveaux hiérarchiques de rémunération des postes de travail et traduit en autres, une évolution horizontale (sous forme d'échelon) et évolution verticale (sous forme de catégorie)

- Progression horizontale : qui découle du système de l'avancement de l'ENIEM
- Progression verticale (catégorie) : qui découle du système de promotion en vigueur dans l'ENIEM.

Remarque : Le niveau d'évolution verticale et horizontale figure selon l'article 302 de la convention collective de l'ENIEM, la grille des salaires regroupe l'ensemble des salaires de base applicable dans l'entreprise.

Elle est composée de :

- 06 catégories d'exécution : de la 05 à la 10
- 05 catégories de maîtrises : de la 11 à la 14
- 05 catégories d'encadrement : de la 15 à la 19
- 02 catégories d'encadrement supérieur : de la 20 A à la 20 B

La grille des salaires se compose en outre de vingt (20) échelons (voir l'annexe N°02) pour chaque catégories les échelons sont de valeur constante à partir du 6^{ème} échelon dans la

Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salaires au sein de l'entreprise ENIEM

même catégorie, mais de valeur progressive entre les catégories, selon les articles 303 de la convention collective de l'ENIEM.

Article 304 : l'affectation d'une catégorie à un poste de travail découle de sa classification professionnelle telle que fixé dans la nomenclature des postes de travail de l'entreprise.

2- Le paiement du salaire au niveau de l'ENIEM

Au fil de l'étude au niveau de l'entreprise ENIEM, nous avons pu constater que le paiement du salaire s'effectuait mensuellement en contre partie des efforts fournis par les travailleurs, et cela par le calcul du revenu présenté, ensuite sur une fiche de paie (Voir annexe N°03).

La rémunération des salaires peut comprend diverse composante complémentaire, il ce compose d'élément fixe et d'autre variable.

2-1 Les composantes fixes du salaire

2-1-1 Salaire de base

Deux sortes de salaire sont distinguées :

a- Salaire de base standard

Il est obtenu d'une grille des salaires, cette grille comprend une ligne correspondant aux différentes catégories ainsi qu'a une ligne des différents échelons.

b- Salaire de base réel

Le salaire de base réel est le salaire perçu effectivement par le travailleur. Il correspond au salaire de base standard auquel sont déduits les montants des absences non rémunérées.

$$\mathbf{SBR} = \frac{\mathbf{SBS} \times \mathbf{HNR}}{\mathbf{HT}}$$

SBR= Salaire de base réel.

SBS= Salaire de base standard.

HNR= Heures normalement rémunérées.

Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise ENIEM

HT= Horaire théorique qu'est de (173.33/ heures).

HNR= HT- ANR

ANR= les absences non rémunérées

-pour les horaires théoriques s'obtient par la formule suivante :

Nombre de semaines dans l'année × nombre d'heures de travail/mois

HT= (52×40/12)=173.33

40= 8×5jours (Nombre de jours travaillés dans la semaine)

En cas d'absence.

IL faut soustraire le nombre d'heures d'absences aux taux horaire :

173 ,33- nombre d'absences

Exemple :

Si un travailleur s'absente 8 heures dans le mois, cette information sera retirée de la « fiche de présence ». Il faut soustraire ces heures d'absence pour avoir les heures réellement travaillées, alors pour cet exemple :

$173,33 - 8 = 165,33$

165,33 c'est le nombre d'Heures Réelles de Travail.

2-1-2 Le Salaire de référence(SR)

Il est le salaire de base standard du quel sont déflaqué les montant des absences non rémunérées.

SR = SBS – ANR

SR= Salaire de référence.

SBS= Salaire de base standard.

ANR= absences non rémunérées

Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salaires au sein de l'entreprise ENIEM

A coté des absences non rémunérées on trouve certaines absences rémunérées (AR)

Exemple :

Le congé de maternité

Le congé de paternité (trois jours rémunérés)

2-1-3 L'indemnité complémentaire de revenus (ICR)

L'indemnité complémentaire de revenu vise à améliorer les revenus salariaux.

Elle est considérée comme une augmentation indirecte des salaires et applicables à tous les travailleurs quel que soit leurs groupes socioprofessionnels.

L'indemnité complémentaire de revenu est un montant unique fixé à 500 DA/MOIS

En cas de non absence :

ICR= 500 DA

En cas d'absence :

$$\text{ICR} = \frac{\text{Montant de prime} \times \text{nombre d'heures travaillée}}{\text{Nombre d'heures théorique}}$$

Exemple :

Montant de l'indemnité : 500 DA

Heures théorique mensuel : 173.33

Nombre d'absence : 03 heures

Pour les heures non rémunérés = $173.33 - 3 = 170.33$ heure

$$\text{ICR} = \frac{500 \times 170.33}{173.33} = 491.34 \text{ DA}$$

2-1-4 Indemnité d'expérience professionnelle (IEP)

Cette indemnité sert à valoriser la fidélité du travailleur à l'entreprise.

Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise ENIEM

Pour les nouveaux recrutements, l'expérience hors entreprise est appréciée au cas par cas selon le barème suivant :

- 1 année -----5 ans : 1.25% Par an
- 6 ans -----10 ans : 1.75% Par an
- 11 ans-----15 ans : 2.25% Par ans
- Et au-delà de 16 ans : 2.57%.

Et 0.5% pour chaque travailleur ayant déjà bénéficié d'une expérience professionnelle en dehors de cette entreprise.

Mode de calcul :

Indemnité d'expérience professionnelle= salaire de base × taux d'indemnité

2-1-5 Indemnité de nuisance

C'est une prime qui correspond au point obtenu selon la nomenclature des nuisances sont des points variant de 1 à 20, et vise à compenser les travailleurs occupés dans des postes de travail présentant des inconvénients de salissure, de pénibilité ou de danger

La valeur unique du point qui été de 65 DA (le point).

Mode de calcul :

En cas de non absence :

Indemnité de nuisance = 65DA × nombre de points

En cas d'absence :

Indemnité de nuisance= $\frac{65 \times \text{nombre de points} \times \text{nombre d'heures de travail}}{\text{Nombre d'heures théoriques (173.33)}}$

Exemple : Un travailleur ayant travaillé tout le moi et dont le poste présente 14 point au titre des nuisances.

IN= nombre de point× 65 DA.

IN= 14×65= 910 DA

Soit le même travailleur ayant 08 heures d'absence durant le mois.

Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salaires au sein de l'entreprise ENIEM

- Montant de l'indemnité pour 173.33= 910 DA
- Nombre d'heures d'absence : 08 heures
- Nombre d'heures réellement rémunérée= 173.33-8=165.33
- Horaire théorique mensuel : 173.33

$$IN = \frac{910 \times 165.33}{173.33} = 867.99 \text{ DA}$$

2-1-6 Indemnité de transport

L'indemnité de transport vise à compenser les frais de transport engagés par un travailleur pour se rendre de son domicile vers son lieu de travail.

Le montant de l'indemnité est fixé à 2,32 DA pour le kilomètre, elle est due sur présentation chaque année d'un certificat de résidence délivré par les services compétents de l'APC. La distance maximale indemnisée est de 60 Kilomètre.

Il est également attribué un montant de 100 DA par mois à tous les travailleur qui reçoivent une indemnité de transport en plus de l'indemnité définie actuellement sur la base de 2.32DA par Kilomètre, ce montant subit une dépréciation au prorata du nombre de jours d'absence (disposition de l'accord collectif N°01/2007 du 04.02.2007).

Mode de calcul :

Indemnité transport = (montant journalier de l'indemnité × jours réellement travaillées)
+100

NB : montant journalier d'indemnité = 2.32 × nombre de kilomètre parcouru (à l'aller et au retour).

2-1-7 Indemnité de panier :

Indemnité de panier vise à couvrir les frais de restauration engagés par le travailleur lorsque cette prestation n'est pas assurée par l'entreprise.

Mode de calcul :

Indemnité de panier = jour réellement travaillé × 400 DA

Le panier est fixé à 400 DA/JOUR effectivement travaillé.

Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salaires au sein de l'entreprise ENIEM

Exemple :

Soit un travailleur ayant enregistré trois jours d'absence dans le mois, son indemnité est obtenue comme suit :

- Nombre de jour ouvrable : 21 jours
- Nombre de jour d'absence : 3 jours
- Nombre de jour réellement travaillé : 18 jours
- Montant journalier de l'indemnité : 400 DA

Indemnité panier = $18 \times 400 = 7200$ DA

IP = 7200DA

2-1-8 Indemnité de salaire unique

L'indemnité de salaire unique vise à dédommager le travailleur, de sexe masculin ou féminin, dont le conjoint n'exerce aucune activité salariale ou libérale.

L'indemnité de salaire unique n'est pas concernée par les heures supplémentaires.

Son montant est fixé à 200 DA/mois (il n'est versé qu'une seule indemnité quel que soit le nombre d'épouses à charge).

Cas de nullité :

L'indemnité de salaire unique est nulle dans les cas suivants :

- Divorce.
- Décès du conjoint.
- Activité professionnelle du conjoint

2-1-9 Indemnité de frais de fonction(IFF)

L'indemnité de frais de fonction est destinée à compenser les sujétions particulières inhérentes aux fonctions de responsabilité, assumées par les cadres et les cadres supérieurs, (voir annexe 04)

L'indemnité de frais de fonction est calculée avec la formule suivante :

Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salaires au sein de l'entreprise ENIEM

IFF = taux d'indemnité × salaire de base réel.

NB : pour le nouveau recrutement la première notation doit servir à rémunérer le mois suivants et régulariser toute période précédente.

Exemple :

Agent recruté le 1^{er} février :

Notation en mars avec tout le collectif cadre.

La note obtenue sera versée le mois de mars et doit être régulariser le mois février.

Le même raisonnement est appliqué lorsqu'il s'agit d'une promotion vers la fonction d'encadrement.

Cas de nullité :

- L'indemnité de frais de fonction est nulle dans les cas suivants :
 - ❖ Appréciation négative de la hiérarchie.
 - ❖ Fautes professionnelles ou disciplinaires.
- Dans ce cas la suppression portera soit sur tout le trimestre soit pour un ou deux mois, en fonction de la décision de la hiérarchie.
- Le montant de l'IFF varie de 0% à 40% du salaire de base suivant la notation de la hiérarchie.
- L'IFF est versée mensuellement après accord de la hiérarchie directe du travailleur concerné.
- Le montant de l'IFF subit une dépréciation au prorata du nombre d'heures d'absence enregistrées dans le mois (voir l'exemple) elle est intégrée au bulletin de paie du mois M+1.

Mode de calcul :

L'indemnité de frais de fonction = TIFF × SBR

-**TIFF** : Taux indemnité de frais de fonction.

-**SBR** : salaire de base réel

Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salaires au sein de l'entreprise ENIEM

Exemple01 :

Le cas d'un cadre présent tout le mois dont le salaire de base standard est de 20.000 DA et ayant obtenu un taux d'IFF de 30%.

Le montant de l'IFF est obtenu comme suit

$$\text{SBR} = 20.000 \text{ DA}$$

$$\text{TIFF} = 30\%$$

$$\text{L'indemnité de frais de fonction} = 20.000 \times 30\% = 6000.00 \text{ DA}$$

Exemple02 :

Cas du même travailleur ayant enregistré durant le mois suivant **07heure** d'absence non rémunérées

Dans ce cas, le montant de l'IFF est obtenu en indiquant le taux de l'IFF sur le salaire de base réel (SBR).

$$\text{IFF} = \text{SBR} \times \text{TIFF}$$

$$\text{Heures non rémunérées} = 173.33 - 7 = 166.33 \text{ heures.}$$

$$\text{IFF} = \frac{\text{SBR} \times \text{TIFF} \times \text{HNR}}{\text{HT}}$$

$$\text{IFF} = \frac{20.000 \times 166.33 \times 30\%}{173.33} = 5757.69 \text{ DA}$$

2-1-10 Prime de risque et de responsabilité spécifique

La prime de risque et de responsabilité spécifique est une prime à caractère conjoncturel institué à l'effet :

- Dédommager, en égard aux conditions sécuritaires actuelles, les risques pouvant éventuellement surgir à l'occasion de l'exercice de la fonction sécurité.
- Rémunérer les responsabilités inhérentes à la fonction sécurité, compte tenu des conditions sécuritaires actuelles.

Les montants de la prime de risque et de responsabilité spécifique sont fixés comme suit :

Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salaires au sein de l'entreprise ENIEM

| Cadre du bénéficiaire | Montant de la prime |
|------------------------------------------|---------------------|
| Agent d'intervention poste | 3240 DA/mois |
| Agent de sécurité (surveillance) poste | 3240 DA/mois |
| Agent de quart intervention | 3480 DA/mois |
| Chef de quart surveillance | 3480 DA/mois |
| Chef de section sécurité | 3480 DA/mois |
| Cadre en sécurité | 3720 DA/mois |
| Chef de service intervention et sécurité | 4200 DA/mois |
| Chef de département sécurité | 4800 DA/mois |

La prime de risque et de responsabilité spécifique est obtenue par application de la formule suivante :

Prime de risque et de responsabilité spécifique :

$$\text{PRS} = \frac{\text{nombre d'heures réellement travaillées} \times \text{montant de la prime}}{\text{nombre d'heures théoriques}}$$

2-2 Les composantes variables

2-2-1 Prime de rendement individuel (PRI)

La prime de rendement individuel est destinée à récompenser les efforts individuels fournis par chaque travailleur sur le plan quantitatif, qualitatif, comportemental, l'assiduité ainsi que la disponibilité d'un travailleur à son poste de travail.

Son calcul se fait sous deux grandes rubriques figurant dans la fiche de présence de chaque travailleur :

- Volume et qualité du travail fourni : de 0 à 10%.
 - Assiduité, disponibilité et discipline : de 0 à 10%
 - Son taux maximal est fixé à 20%.

Mode de calcul :

$$\text{PRI} = \text{Taux prime de rendement individuel} \times \text{salaire de base réel}$$

Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salaires au sein de l'entreprise ENIEM

Cas de nullité :

La prime de rendement individuel est nulle, dans les cas suivants :

- Note nulle (00) obtenue au titre de l'un des deux critères qui la composent.
- Absences cumulées supérieures à 03 jours dans le mois, à l'exception des congés statutaires et de récupération.
- Cas disciplinaires, ayant entraîné une sanction du 1^{er} ou 2^{ème} degré durant le mois considéré.

2-2-2 Prime de rendement collectif(PRC)

La prime de rendement collectif est destinée à récompenser l'atteinte des objectifs de production et du chiffre d'affaires assignées, aux groupes homogènes, suivant un plan annuel arrêté par l'employeur.

Le taux de la prime de rendement collectif est fixé en fonction des objectifs de production et du chiffre d'affaires réalisé par chaque collectif homogène et ce dans les proportions prévus par l'article 317 de la convention collective.

Son taux varie de 0% à 20%.

Mode de calcul :

Prime de rendement collectif= taux PRC× salaire de base

$$\text{Taux PRC} = \frac{\text{objectif réalisés par le collectif} \times 100}{\text{objectif prévus pour le collectif}}$$

Cas de nullité :

La prime de rendement collectif est nulle :

- Chaque fois que le taux de PRI (prime de rendement individuel) est égale à zéro notamment dans les cas prévus aux articles 312-313 et 314 dans la convention collective.
- Lorsque l'objectif assigné au collectif concerné n'est pas atteint.

Exemple :

Cas d'un collectif homogène

Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salaires au sein de l'entreprise ENIEM

- Collectif concerné : 74
- Objectif de production assignée : 25913
- Nombre d'appareil produits : 34816

Le taux de réalisation selon la formule.

$$\frac{34816 \times 100}{25913}$$

La lecture sur le barème de taux ainsi trouvé, donne lieu à un taux de PRC égale à 10% aux collectifs réfrigérateurs grand et petit model de l'unité froid.

Si le taux est inférieur à 80% → PRC= 0

Formule de calcul :

$$\text{Taux de la PRC} = \frac{\text{taux de la PRC collectif} \times \text{taux de la PRI du travailleur}}{10}$$

Exemple :

Cet exemple va démontre la liaison entre **PRC** et **PRI** par un travailleur dont le **SBR**= 15000 appartenant au même collectif, et ayant obtenu pour le même mois, une note de **PRI** égale à 8/10

Le taux de la **PRC** pour le travailleur concerné est calculé comme suit :

$$\frac{10 \times 8}{10} = 8\%$$

En Cas ou le **PRC**= 0 si les objectifs réalisés sont inférieur aux objectifs fixés alors la **PRC** sera égale à 0.

2-2-3 Indemnité des Heures Supplémentaires

L'indemnité des heures supplémentaires est destinée à rémunérer les heures travaillées au-delà de la durée hebdomadaire de travail (40 heures par semaine) et ce dans la limite de 20% de la durée légale de travail Selon législation de travail (voir annexe 01)

Les heures supplémentaires sont décomptées mensuellement et majorées selon leur nature aux taux définis ci-après :

Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salaires au sein de l'entreprise ENIEM

| | Nature des heures supplémentaires | Taux de majoration |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| 1 | Heures supplémentaires effectuées le jour (jour normal de travail). | 75% du taux horaire. |
| 2 | Heures supplémentaires effectuées la nuit de 21H à 5H. | 100% du taux horaire |
| 3 | Heures supplémentaires effectuées un jour de repos hebdomadaire (vendredi) ou jour férié chômé et payé. | 75% du taux horaire. |

Remarque : Les cadres et les cadres supérieures sont exclus du paiement des heures supplémentaires, et ce compte tenu de la mise en place des frais de fonction (IFF).

Mode de calcul :

$$\text{Indemnité d'heures supplémentaires} = \frac{\text{ Salaire de base}}{173.33} \times \text{ nombre d'heures supplémentaires}$$

❖ Montant IRG (Impôt sur le Revenu Global)

Le salaire soumis à l'IRG, correspond à l'ensemble des éléments de la rémunération sur lesquels sont effectuées des prélèvements fiscaux. Et versé mensuellement par l'employeur à l'administration des impôts. Il figure sous forme de barème.

L'impôt sur le revenu globale se compose de :

- Salaire soumis à cotisation de sécurité sociale diminué de la cotisation sociale ;
- Autre primes et indemnité imposable.

Mode de calcul :

Le salaire soumis à l'IRG est déterminé par application de la formule suivante :

$$\text{S.IRG} = (\text{SCS} - \text{CS}) + \text{MPII}$$

S.IRG : salaire soumis à l'IRG

SCS : salaire soumis à cotisation sociale du salaire

CS : cotisation sécurité sociale du salaire

MPII : montant de prime et indemnités imposables

Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salaires au sein de l'entreprise ENIEM

Exemple :

Cas d'un travailleur dont le salaire de poste (salaire de poste plus indemnités et prime cotisable) est de 17000 DA, ayant une indemnité de transport de 800 DA et une indemnité de panier de 1500 DA

SCS 17000

CS $(17000 \times 9\%) = 1530$ DA

MPII $800 + 1500 = 2300$ DA

SIRG $17000 - 1530 + 2300 = 17770$ DA

Ce montant (17770DA), par lecture directe du barème IRG, donne lieu à une retenue IRG de 554DA.

De l'impôt sur le revenu global sont exonérés les travailleurs handicapés moteurs ou mentaux, non voyant et les travailleurs sourds et muets dont le revenu mensuel imposable est inférieur à 20000DA.

2-2-4 Prime exceptionnelles

2-2-4-1 Prime de scolarité

La prime de scolarité est une présentation familiale versée annuellement par l'employeur au profit des enfants scolarisés des travailleurs.

La prime de scolarité est due sur présentation d'un certificat de scolarité de l'année en cours pour chaque enfant scolarisé, délivré à cet effet, par les services compétents de l'établissement scolaire de l'enfant.

Son montant est fixé à :

- 800 DA par enfant scolarisé pour les salaires cotisables inférieurs à 15000.00 DA
- 400 DA par enfant scolarisé pour les salaires cotisables supérieurs à 15000.00 DA
- 400 DA par enfant scolarisé ayant 6ème rang et au-delà.

Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise ENIEM

2-2-4-2 Les allocations familiales

Pour un allocataire ayant des revenus mensuels inférieure ou égaux à 15000DA montant des allocations familiales s'élèvera à :

Du premier au cinquième enfant : 600 DA par mois et par enfant ; à partir du 6ème enfant : 300 DA ;

Pour un allocataire dont les revenus mensuels dépassent le plafond mentionné ci-dessus le montant des allocations familiales s'élèvera à 300DA par mois et par enfant quel que soit son rang.

2-2-4-3 Prime d'inventaire

La prime d'inventaire vise à compenser les travailleurs ayant effectués les travaux d'inventaire de fin d'année.

Elle est attribuée une seule fois dans l'année et son montant est fixé à 1000 DA.

3- Les éléments de motivation à l'ENIEM

Parmi les indemnités et les primes visant la motivation à l'entreprise l'ENIEM se formalise par :

3-1 La prime de rendement individuel(PRI)

La PRI elle récompense les efforts individuels fournis par chacun sur le plan quantitatif, qualitatif ainsi que son comportement quotidien sur le plan de la discipline générale de la ponctualité et de la disponibilité

Le taux de la P.R.I est fixé entre 0% et 10% du salaire de base, ce taux varie selon la notation mensuelle basée sur deux (02) critères, les critères sont :

- Le volume et la qualité du travail fourni : de 0 à 5%
- L'assiduité, la disponibilité et la discipline : de 0 à 5%

Une note nulle de l'un des deux critères entraîne une PRI nulle.

Dans l'article 313 : A l'exception des congés statutaires les absences cumulées supérieures à trois dans le mois entraînent une PRI nulle.

Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salaires au sein de l'entreprise ENIEM

Toute sanction du premier ou deuxième degré entraîne une PRI nulle pour le mois concerné (article 314)

3-2 La prime de rendement collectif(PRC)

PRC mensuelle, l'appréciation se base sur les objectifs attendus durant le mois (la structure des ventes a fixé durant le mois de décembre de vendre 5000 cuisinières, 6000 réfrigérateur.)

L'organisation de l'entreprise détermine la constitution des différentes entités de production, l'employeur définira en fonction de cette organisation les entités d'émargement à la PRC pour tous les travailleurs par le biais d'une réglementation interne. Cela s'explique par l'intégration de la PRC dans le salaire de base, pour ne pas pénaliser les travailleurs, pour des raisons indépendantes de sa volonté, les conditions de travail ne sont pas réunies à 100% et pour revaloriser les salaires de postes des travailleurs en prévision de leur retraite. Cette procédure a attiré au début, la curiosité autour d'elle mais ca reste un bon élément de motivation (article 316).

Le taux de la PRC varie de 0 à 20% du salaire de bas. D'autres entreprises l'augmentent jusqu'à 30%. Un barème la détaille (l'article 317), la PRC est indexée à la P.R.I et ce pour mieux récompenser l'effort individuel (l'article 318).

3-3 L'indemnité de frais de fonction (IFF)

L'indemnité de IFF accordée uniquement aux cadres, c'est une indemnité aux frais dépenses dans le cadre de l'exercice de leur fonction, elle est notée su 40.

Les autres points tels que la **PRC**, **laPRI**, la prime de nuisance, la prime de responsabilité et médaille de mérite sont en cours négociations l'élément de motivation a l'ENIEM

3-4 La prime exceptionnelle d'innovation et de créativité

Cette prime est destinée à récompenser toute action particulière d'innovation ou de créativité dans les domaines d'activité de l'entreprise (article 320).

Cette prime n'est pas appliqué sur le terrain et pourtant explique la procédure par le biais d'un jury qui sera institué mais ce n'est pas aussi simple car la composition, les règles, le

Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise ENIEM

fonctionnement et les modalités de saisine du jury est laissée à une procédure interne à l'entreprise. Cette procédure donc n'a pas fait l'objet d'étude, d'un côté cette étude n'a pas été réclamée par les syndicats et représentants des travailleurs et d'un autre côté, il n'y a pas encore d'initiative de créativité et d'innovation.

3-5 La prime d'encouragement

La prime d'encouragement est destinée à récompenser à titre exceptionnel une action et/ou un mérite particulier qu'un ou plusieurs travailleurs viendraient à accomplir ou à réaliser.

- Elle varie entre 2000 DA t 10000DA.
- Encore, une fois son attribution est laissée au pouvoir discrétionnaire du directeur général, sur proposition de la hiérarchie, habilitée à cet effet .malheureusement elle n'est pas appliquée sur terrain pour les mêmes raisons que la prime précédente.

3-6 La prime de responsabilité

Cette prime est destinée à sanctionner des positions professionnelles dont les titulaires auront à assumer de façon permanente des responsabilités directes sur le travail d'autres personnes et sur les moyens matériels et financiers de l'entreprise. Elle est mensuelle et destinée aux titulaires de poste d'encadrement et de maîtrise de supervision. Dans (l'article 344) en trouve un tableau pour chaque occupant d'un poste de responsabilité et son montant est bien déterminé.

3-7 L'indemnité de formation

L'indemnité de formation est destinée à rémunérer tout travailleur appelé à assurer des actions de fonction interne et ce au profit des travailleurs de l'entreprise.

Le montant de cette indemnité est fixé par un barème.

Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise ENIEM

Etude de cas : Questionnaire.

➤ Le déroulement de l'enquête au sein de l'ENIEM :

Cette étude de recherche explorera la réalité des actions de motivation par le biais de la rémunération et nous renseigne sur l'impact de composante et surtout elle détectera quelles sont les composantes clés pour le succès de l'opération de motivation des salariés de cette entreprise, en d'autres termes, nous allons interroger les salariés de cette entreprise sur l'impact de leur rémunération sur leur motivation et leur satisfaction, voir quel est le composant qui procure plus de satisfaction et de motivation pour les salariés de cette entreprise.

✓ présentation de l'enquête sur le terrain

Après les différentes recherches théoriques sur la question de motivation des salariés par la rémunération, nous allons maintenant nous intéresser à la démarche empirique. Le but est de rencontrer des professionnels de terrain mais également des salariés afin de répondre aux différentes interrogations et tenter de résoudre la problématique de ce mémoire en analysant les données fournies par les responsables et les salariés enquêtés.

✓ L'objectif général de l'enquête

A travers cette enquête nous allons tenter de répondre à notre problématique citée dans l'introduction, à savoir la rémunération est-elle le facteur de motivation des salariés dans l'entreprise ENIEM ? Mais cette fois-ci d'une manière concrète et empirique.

✓ La méthodologie de l'enquête

Notre enquête est basée sur un questionnaire qui comporte 22 questions et que nous allons répartir sur un ensemble de salariés de l'entreprise ENIEM de toutes les catégories professionnelles (échantillons de 30 employés).

Nous allons élaborer notre questionnaire en respectant les étapes suivantes :

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

Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise ENIEM

➤ Le traitement des données

✓ présentations du terrain et objet de l'enquête

Dans cette partie de notre recherche, nous allons fonder notre enquête sur un ensemble de salariés représentant les différentes catégories socioprofessionnelles de l'entreprise d'accueil « ENIEM ».

Les salariés enquêtés appartiennent aux structures de l'entreprise ENIEM suivantes :

- L'unité froid.
- L'administration.
- Service production.

Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise ENIEM

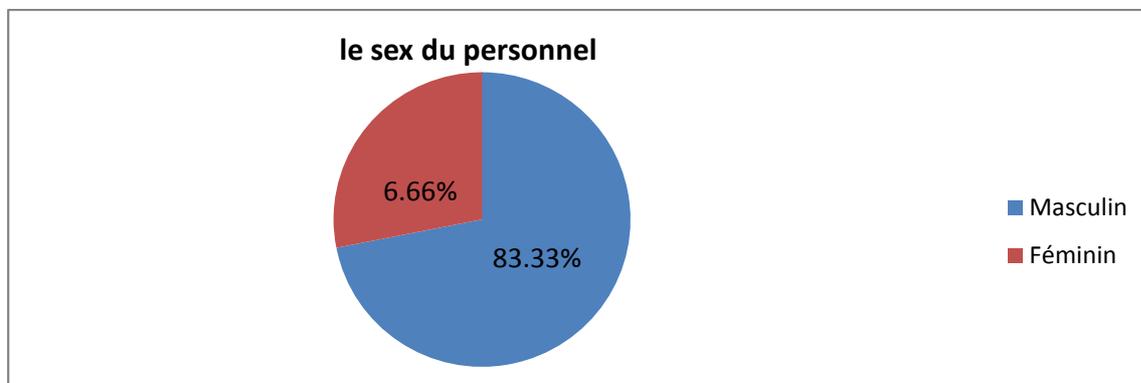
- ✓ Analyse du questionnaire
- ❖ Donnée socioprofessionnelles

Tableau n°1 : présentation de genre

| Sexe | Nombre | Pourcentage |
|--------------|-----------|-------------|
| Masculin | 25 | 83.33 |
| Féminin | 05 | 16.66 |
| Total | 30 | 100 |

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure n°1 : présentation de genre



Source : réalisé par nous-mêmes.

A partir du tableau n°1 et figure n°1, en se référant au pourcentage obtenu par le biais du questionnaire, nous constatons que la tranche prédominante des employés et celle des hommes avec 83.33%, néanmoins, les femmes occupent une place considérable dans l'entreprise, elle représente 16.66% de l'ensemble de l'échantillon étudié.

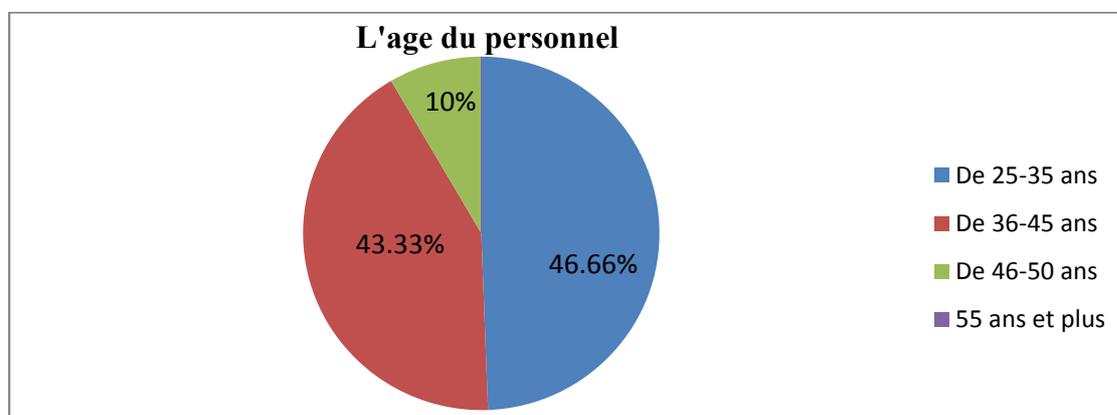
Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salaires au sein de l'entreprise ENIEM

Tableau n°2 : présentation des tranches d'âge des salaires enquête

| Age | Nombre | Pourcentage |
|-------------------|-----------|-------------|
| De 25-35 ans | 14 | 46.66% |
| De 36-45 ans | 13 | 43.33% |
| De 46-50 ans | 03 | 10% |
| De 55-ans et plus | 00 | 00% |
| Total | 30 | 100% |

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure n°2 : présentation des tranches d'âge des salaires enquête



Source : réalisé par nous-mêmes

Les résultats obtenus à propos de l'âge du personnel indiquent que la plupart de la population sondée est âgée de 25-35 ans sont de 46.66%, dont l'âge de 36-45 ans sont de 43.33%, pendant qu'elle varie entre 0% à 10% pour les âges les plus avancés. Ce qui nous laisse conclure que l'entreprise exploite bien les nouvelles et jeunes connaissances, ce qui lui revient que d'intérêts et d'avantages.

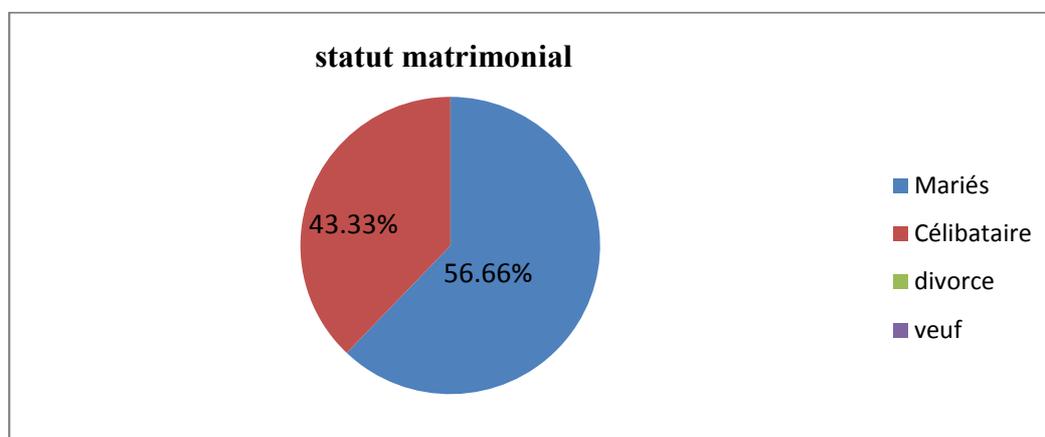
Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise ENIEM

Tableau n°3 : Statut matrimonial

| Statut | Nombre | Pourcentage |
|--------------|-----------|-------------|
| Mariés(e) | 17 | 56.66 |
| célibataire | 13 | 43.33 |
| Divorce(é) | 00 | 00 |
| Veuf(e) | 00 | 00 |
| Total | 30 | 100 |

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure n°3 : statut matrimonial



Source : réalisé par nous-mêmes

La plupart des employés enquêtés sont 56.66% mariés, et le reste 43.33% sont célibataires.

Tableau n°4 : Présentation des catégories socioprofessionnelles

| Catégorie | Nombre | pourcentage |
|---------------------|-----------|-------------|
| Cadre dirigeant(e) | 01 | 3.33 |
| Cadre moyenne | 10 | 33.33 |
| Cadre supérieur (e) | 02 | 6.66 |
| Exécution | 17 | 56.66 |
| Total | 30 | 100 |

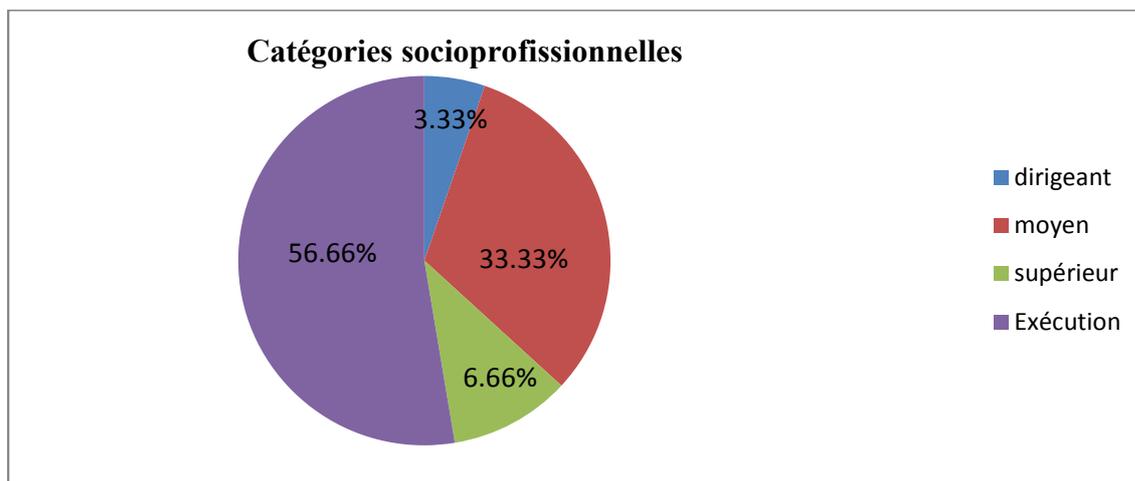
Source : réalisé par nous-mêmes

A partir de tableau n°04 et la figure n°04 nous constatons que la catégorie socioprofessionnelle des salariés dominante et celle de exécution avec 56.66% de l'ensemble

Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salaires au sein de l'entreprise ENIEM

des salaires concerne par l'étude, et 33.33% pour les cadres moyennes, les deux autres catégories a savoir les cadres dirigeant et les cadres supérieur forment la minorité de sondage avec 3.33% pour le premier et 6.66% pour le dernier.

Figure n°4 : les catégories socioprofessionnelles du personnel



Source : réalisé par nous-mêmes

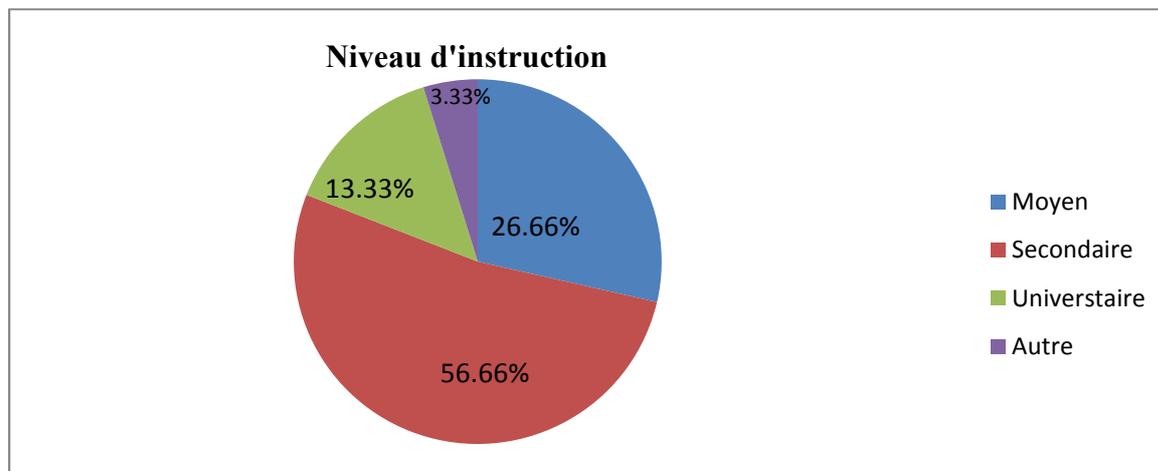
Tableau n°5 : Présentation niveau d'instruction du personnel

| Niveau | Nombre | pourcentage |
|---------------|-----------|-------------|
| moyen | 08 | 26.66 |
| secondaire | 17 | 56.66 |
| Universitaire | 04 | 13.33 |
| autre | 01 | 3.33 |
| total | 30 | 100 |

Source : réalisé par nous-mêmes

Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salaires au sein de l'entreprise ENIEM

Figure n°5 : Niveau d'instruction du personnel



Source : réalisé par nous-mêmes

Selon le tableau n°5 et le figure n°5, nous constatons que 56.66% des participants à notre sondage qui ont un niveau secondaire, et pour le niveau moyen 26.33%, 13.33% pour le niveau universitaire, et pour les autres qui ont d'autre niveau 3.33%, donc les salaires qui ont un niveau faible est considérable dans l'entreprise selon notre étude.

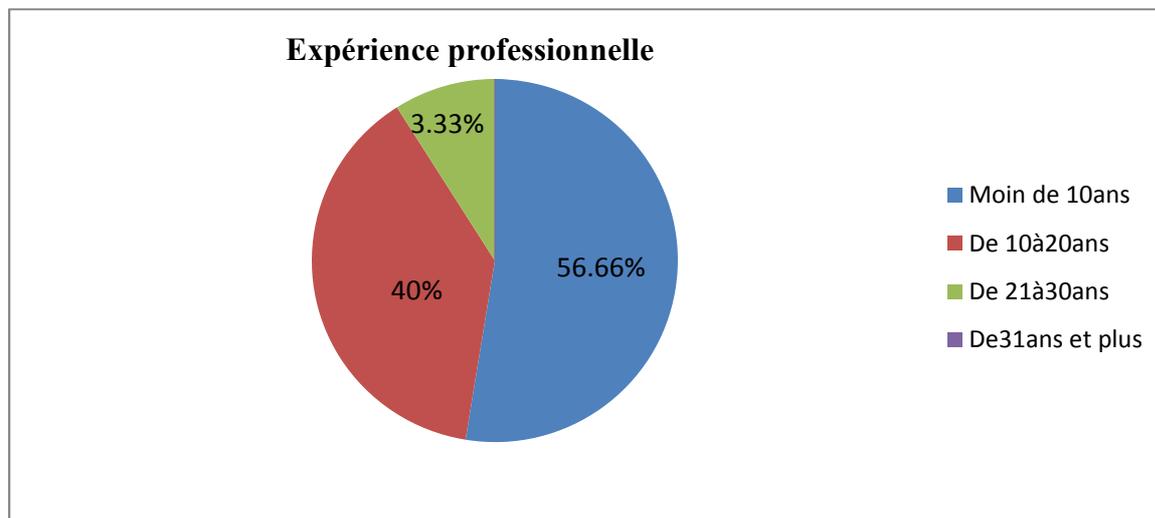
Tableau n°6 :Expérience professionnelle a l'ENIEM

| L'expérience | Nombre | Pourcentage |
|-------------------|-----------|-------------|
| Moins de 10 ans | 17 | 56.66 |
| De 10 a 20 ans | 12 | 40 |
| De 21 a 30 ans | 01 | 3.33 |
| De 31 ans et plus | 00 | 00 |
| Total | 30 | 100 |

Source: réalisé par nous-mêmes

Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salaires au sein de l'entreprise ENIEM

Figure n °6 : Expérience professionnelle a l'ENIEM



Source : réalisé par nous-mêmes

Nous constatons que la majorité des cadres interrogés ont une ancienneté moins de 10ans avec 56.66%, suivi par ceux qu'ils ont une ancienneté de 10 a 20 ans avec un taux de 40%, et en dernière position on trouve ceux qui ont une ancienneté de 21 à 30 ans avec un pourcentage 3.33%.

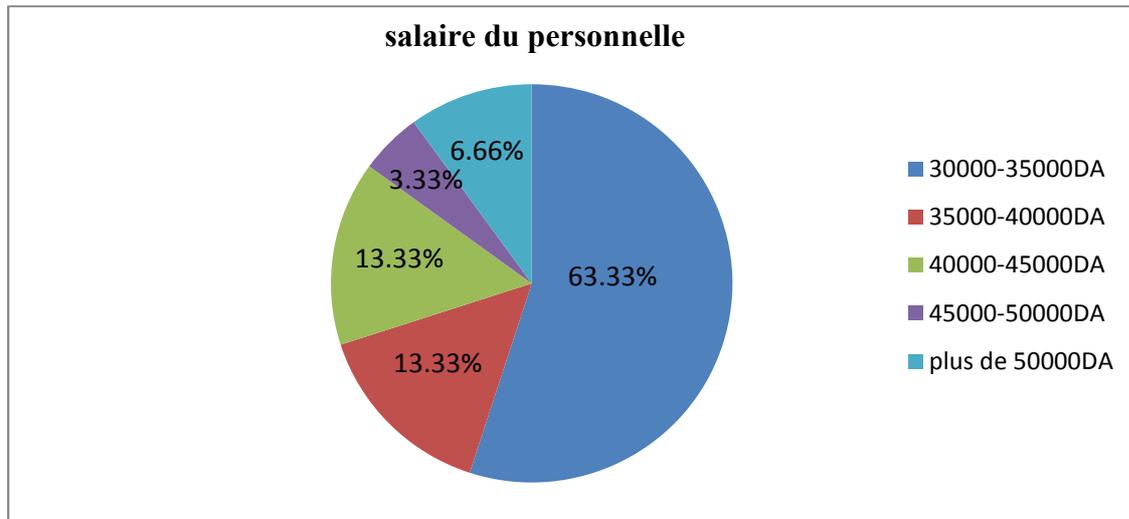
Tableau n°7 :catégorie de salaire

| Salaire | Nombre | Pourcentage |
|---------------------|-----------|-------------|
| De 30000 à 35000 DA | 19 | 63.33 |
| De 35000 à 40000 DA | 04 | 13.33 |
| De 40000 à 45000 DA | 04 | 13.33 |
| De 45000 à 50000 DA | 01 | 3.33 |
| Plus de 50000 DA | 02 | 6.66 |
| Totale | 30 | 100% |

Source : réalisé par nous-mêmes

Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salaires au sein de l'entreprise ENIEM

Figure n°7 : catégorie de salaire



Source : réalisé par nous-mêmes

La majorité des personnes enquêtés (63.33%) qui ont un salaire qui situé entre 30000 et 35000DA, et 13.33% entre 35000 à 40000DA et 13.33% qui ont un salaire de 40000 à 45000DA, les deux autres catégories 45000 à 50000DA et plus de 50000 DA forment la minorité de sondage avec 3.33% pour le premiers et 6.66% pour le derniers.

❖ La politique de rémunération et la motivation adoptée par l'entreprise

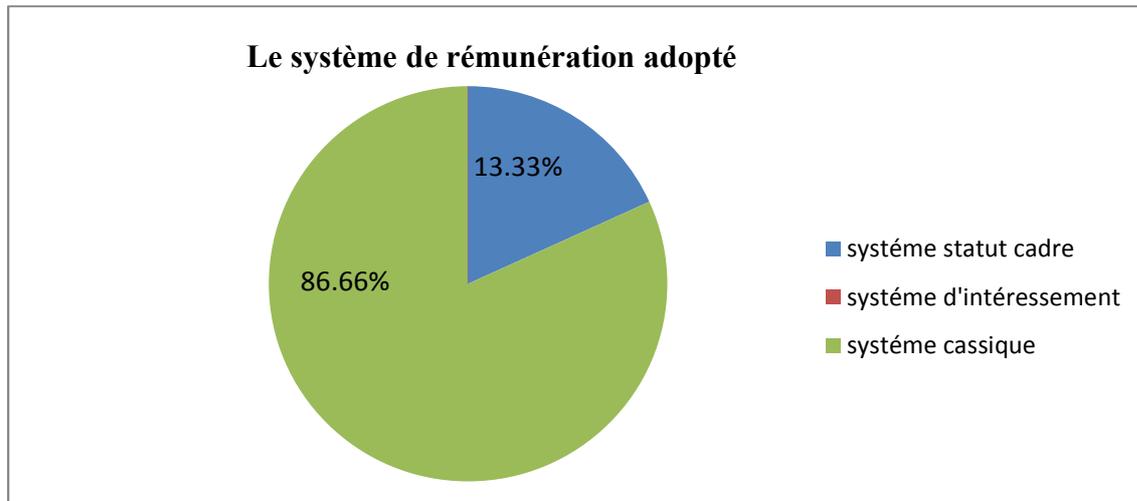
Tableau n°8 :présentation du système de rémunération adopté par l'entreprise

| systeme | nombre | Pourcentage |
|---------------------------------------|-----------|-------------|
| Systeme statut cadre | 04 | 13.33 |
| Systeme d'intéressement aux résultats | 00 | 00 |
| Systeme classique | 26 | 86.66 |
| Total | 30 | 100 |

Source : réalisé par nous-mêmes

Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise ENIEM

Figure n°8 : Le système de rémunération adopté



Source : réalisé par nous-mêmes

La plupart des participants à notre sondage sont concernés par le système de rémunération classique, soit 86.33%, et pour le système cadre 13.33%.

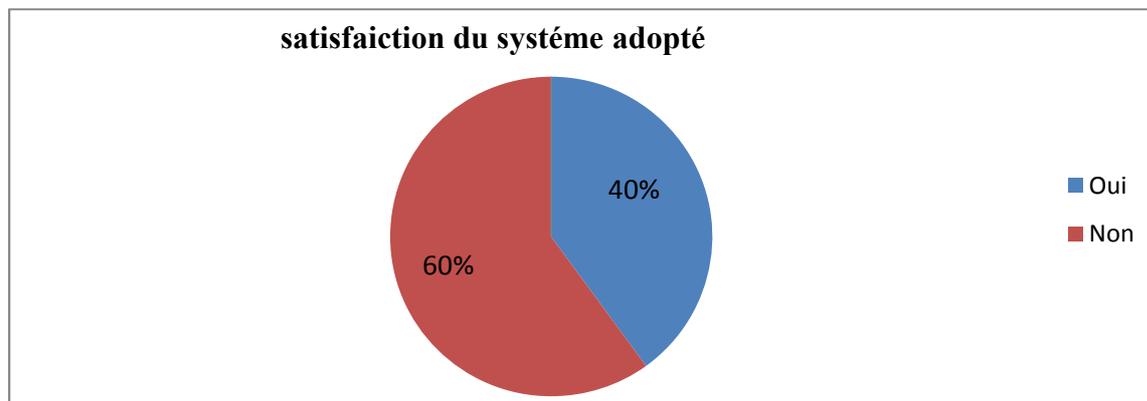
Tableau n°9 : la satisfaction du système adopté

| Réponse | Nombre | Pourcentage |
|--------------|-----------|-------------|
| Oui | 18 | 60 |
| Non | 12 | 40 |
| Total | 30 | 100 |

Source : réalisé par nous-mêmes

Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise ENIEM

Figure n°9 : la satisfaction du système adopté



Source : réalisé par nous-mêmes

D'après le tableau n°9 et le figure n°9, nous constatons que la majorité des enquêtes sont 60% ne sont pas satisfait du système de rémunération adopté.

Ce que signifie le système de rémunération mener par l'entreprise n'est pas très efficace, n'est pas transparente, n'est pas équitable et elle est insuffisante pour la réalisation des besoins et les attentes de ces employeurs

❖ Le degré de satisfaction pour chacun des aspects suivants :

➤ Le salaire de base :

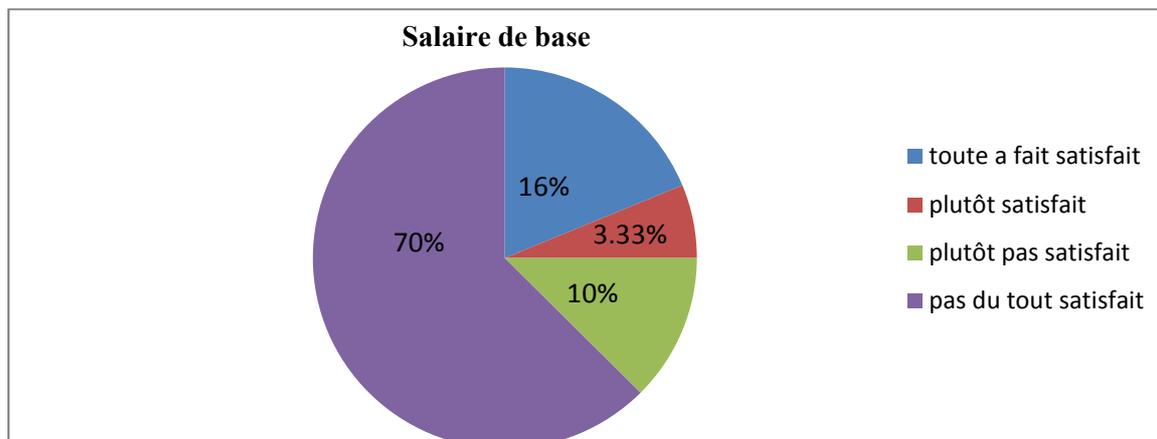
Tableau n°10 : présentation de degré de satisfaction pour le salaire de base

| Réponse | Nombre | Pourcentage |
|------------------------|-----------|-------------|
| Toute à fait satisfait | 05 | 16.66 |
| Plutôt satisfait | 01 | 3.33 |
| Plutôt pas satisfait | 03 | 10 |
| Pas du tout satisfait | 21 | 70 |
| Total | 30 | 100 |

Source : réalisé par nous-mêmes

Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise ENIEM

Figure n °10: présentation de degré de satisfaction pour le salaire de base



Source : réalisé par nous-mêmes

Parmi les 30 employés enquêtés, nous constatons que la majorité des participants a notre sondage 70% ils sont pas du tout satisfait de leur salaire de base, par contre pour toute a fait satisfait 16% et 10% pour plutôt pas satisfait et en fin pour pas du tout satisfit 3.33%.

➤ Les indemnités et les primes

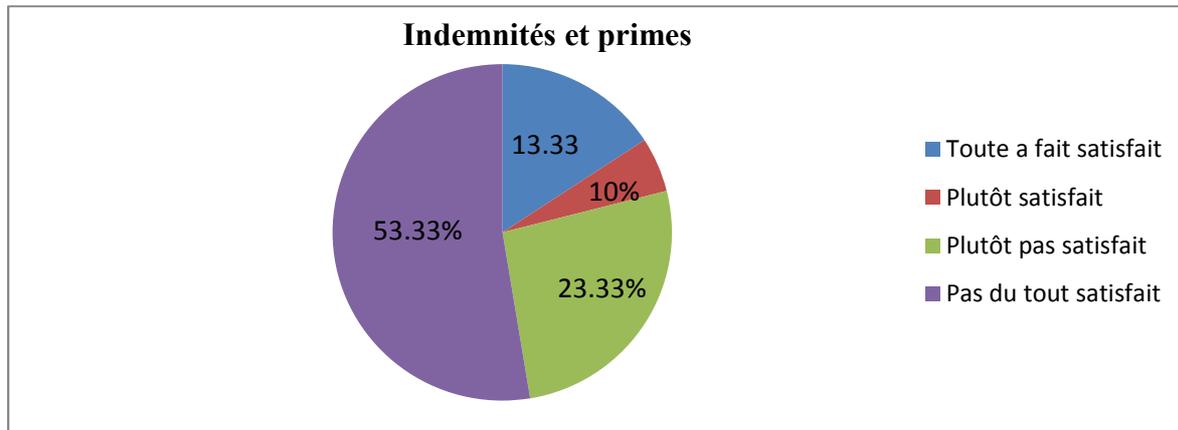
Tableau n°11: présentation de degré de satisfaction pour les indemnités et les prime

| Réponse | Nombre | Pourcentage |
|------------------------|-----------|-------------|
| Toute a fait satisfait | 04 | 13.33 |
| Plutôt satisfait | 03 | 10 |
| Plutôt pas satisfait | 07 | 23.33 |
| Pas du tout satisfait | 16 | 53.33 |
| Total | 30 | 100 |

Source : réalisé par nous-mêmes

Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise ENIEM

Figure n°11 : présentation de degré de satisfaction pour les indemnités et les primes



Source : réalisé par nous-mêmes

53.33% des participants ne sont pas du tout satisfaits de leur indemnités et primes par contre en trouve 13.33% sont toute à fait satisfaits, et 10% plutôt satisfait, 23.33% plutôt pas satisfait.

➤ Les retenus de la sécurité sociale :

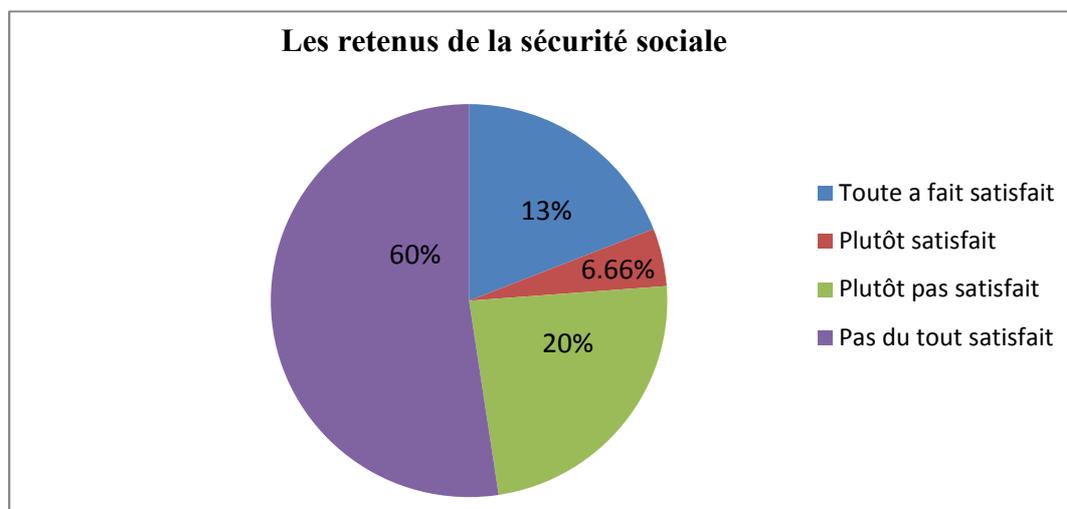
Tableau n°12: le degré de satisfaction pour les retenus sécurité sociale

| Réponse | Nombre | Pourcentage |
|------------------------|-----------|-------------|
| Toute à fait satisfait | 04 | 13.33 |
| Plutôt satisfait | 02 | 06 |
| Plutôt pas satisfait | 06 | 20 |
| Pas du tout satisfait | 18 | 60 |
| Total | 30 | 100 |

Source : réalisé par nous-mêmes

Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salaires au sein de l'entreprise ENIEM

Figure n°12:degré de satisfaction pour les retenus sécurité sociale



Source : réalisé par nous-mêmes

Pour les retenus de la sécurité sociale en trouve la majorité des enquêtés sont 60% ne sont pas du tout satisfait, et pour le reste en trouve 20% sont plutôt satisfait, 13% toute a fait satisfait, et enfin 6.66% plutôt satisfait, il est noter que l'entreprise n'applique pas une rémunération indirecte de manière efficace vis-vis de son personnels.

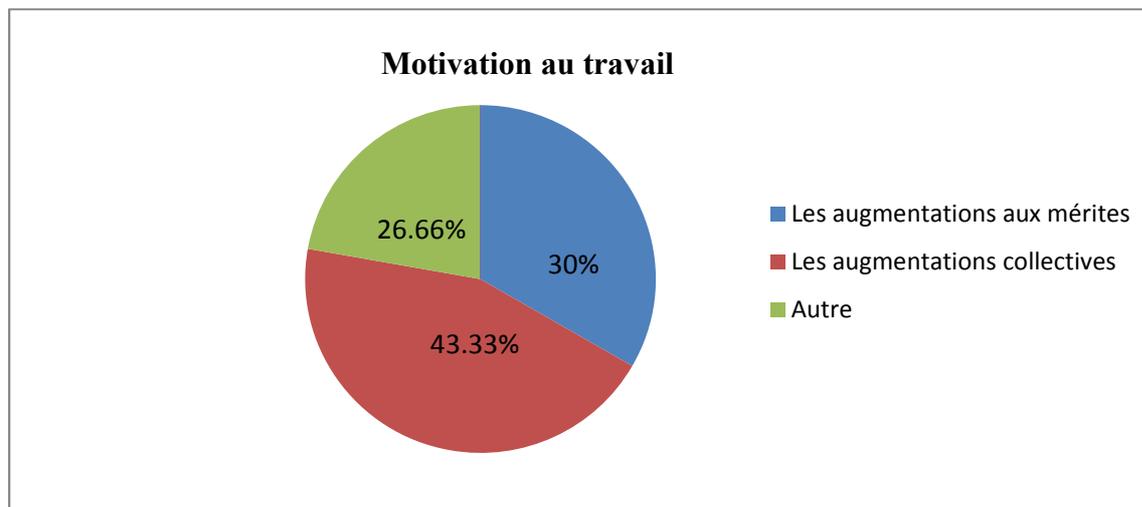
Tableau°13 : principales propositions, pour que chacun soit motivé dans son travail.

| Réponse | Nombre | Pourcentage |
|-------------------------------------------|-----------|-------------|
| Les augmentations aux mérites de salaire. | 09 | 30 |
| Les augmentations collectives de salaire. | 13 | 43.33 |
| Autre | 08 | 26.66 |
| Total | 30 | 100 |

Source : réalisé par nous-mêmes

Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise ENIEM

Figure n°13 :principales propositions, pour que chacun soit motivé dans son travail.



Source : réalisé par nous-mêmes

D'après le tableau et la figure n°14, nous constatons que 43.33% ont choisi les augmentations collectives pour que chacun soit motivé dans son travail, et 30% il préfère les augmentations aux mérites, et 26.66% ont choisi autre chose.

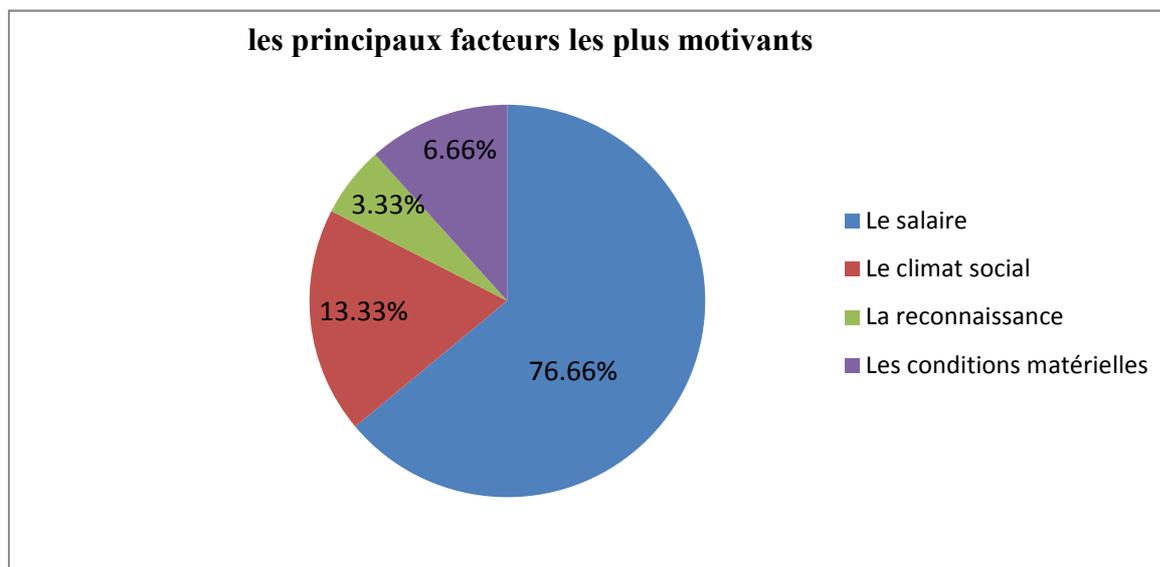
Tableau n°14: les principaux facteurs les plus motivants

| Réponse | Nombre | Pourcentage |
|----------------------------|-----------|-------------|
| Le salaire | 23 | 76.66 |
| Le climat social | 04 | 13.33 |
| La reconnaissance | 01 | 3.33 |
| Les conditions matérielles | 02 | 6.66 |
| Total | 30 | 100 |

Source : réalisé par nous-mêmes

Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise ENIEM

Figure n°14 :les principaux facteurs les plus motivants



Source : réalisé par nous-mêmes

D'après le tableau et le figure n°15, nous constatons que le salaire est la partie de rémunération la plus motivante chez la plupart des salariés enquêtés sont 76.66%, pour 13.33% c'est le climat social, pour les 6.66% c'est les conditions matérielles pour les 3.33% c'est pour la reconnaissance.

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

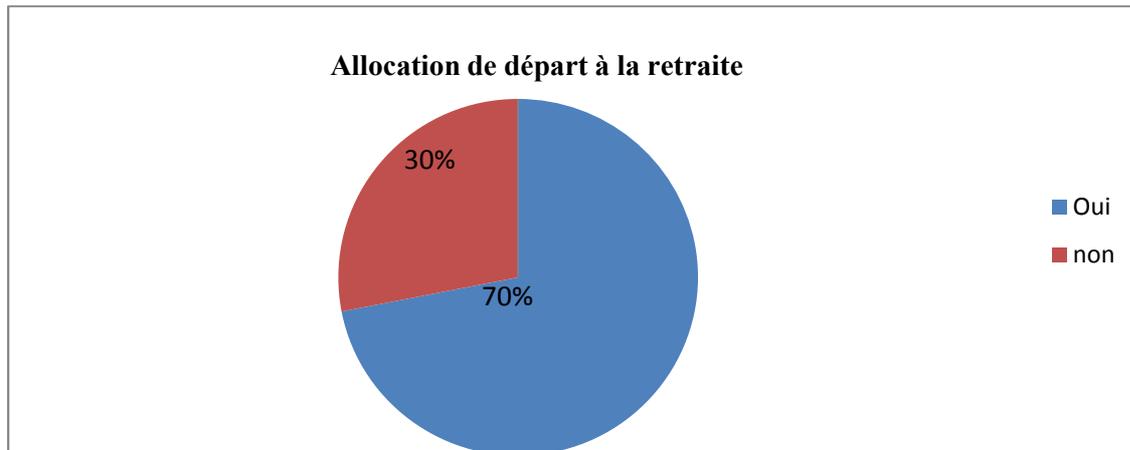
Tableau n°15 : Est –ce que l'allocation de départ à la retraite relative au nombre d'année d'activités dans le secteur est assez motivante ?

| Réponse | Nombre | Pourcentage |
|--------------|-----------|-------------|
| Oui | 21 | 70 |
| Non | 09 | 30 |
| Total | 30 | 100 |

Source : réalisé par nous-mêmes

Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salarés au sein de l'entreprise ENIEM

Figure n °15 : Allocation de départ à la retraite



Source : réalisé par nous-mêmes

La plupart des participants à notre sondage sont motivés par allocation de départ au retrait relatif aux années d'activité dans le secteur, ils représentent 70% de la population sondée.

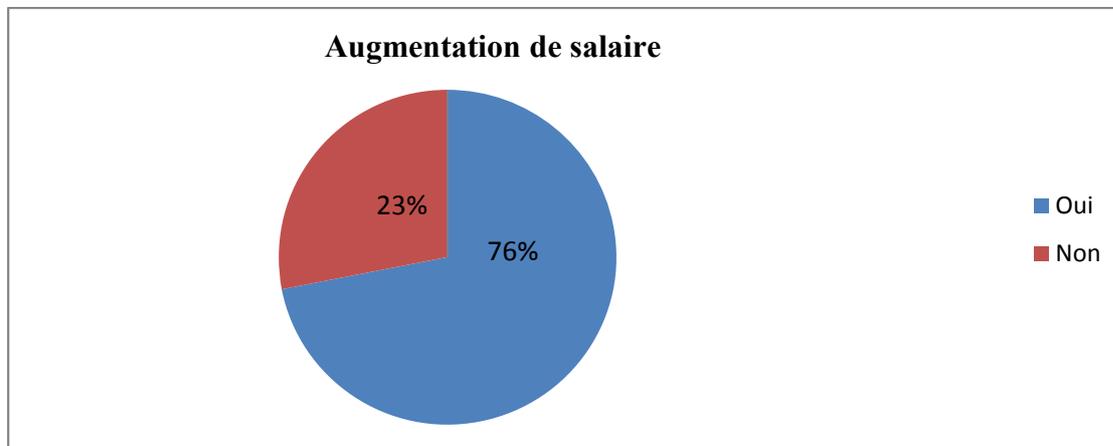
Tableau n°16 : Avez-vous déjà bénéficié d'une augmentation de salaire pendant votre carrière professionnelle ?

| Réponse | Nombre | pourcentage |
|--------------|-----------|-------------|
| Oui | 23 | 76.66 |
| Non | 07 | 23 |
| Total | 30 | 100 |

Source : réalisé par nous-mêmes

Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salaires au sein de l'entreprise ENIEM

Figure n°16: augmentation de salaire



Source : réalisé par nous-mêmes.

Le nombre de participant à notre sondage qui a bénéficié d'une augmentation de salaire pendant leur carrière professionnelle est majoritaire soit 76%.

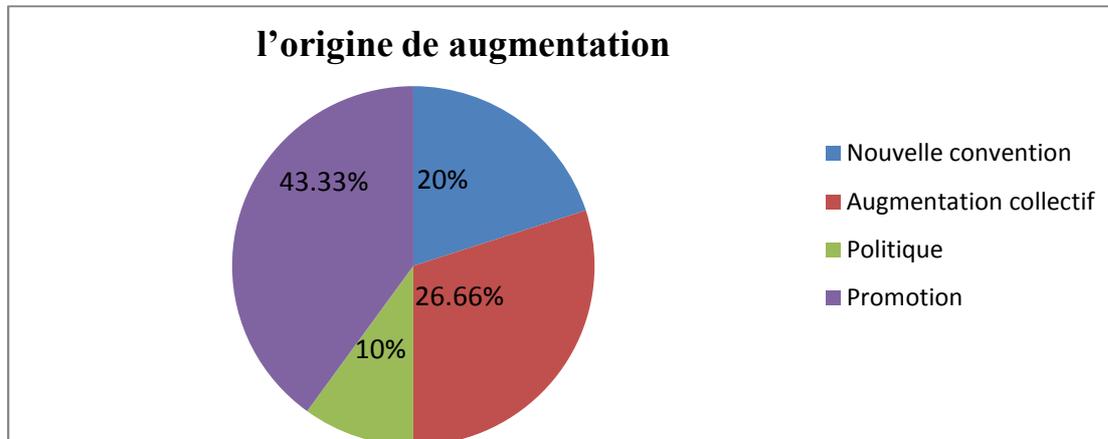
Tableau n°17: Principales origines de l'augmentation de salaire de base

| Réponse | Nombre | Pourcentage |
|------------------------|-----------|-------------|
| Nouvelle convention | 06 | 20 |
| Augmentation collectif | 08 | 26.66 |
| Raison Politiques | 03 | 10 |
| Promotion | 13 | 43.33 |
| Total | 30 | 100 |

Source : réalisé par nous-mêmes

Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise ENIEM

Figure n°17: l'origine de l'augmentation de salaire de base.



Source : réalisé par nous-mêmes

L'origine d'augmentation de salaire de base varie d'une personne à une autre. Mais, la plupart des participants sondée à une augmentation de salaire de base par la promotion soit 43.33% et la nouvelle convention 20%, l'augmentation collectif 26.66% et la politique 10%.

➤ Satisfaction et stabilité au travail.

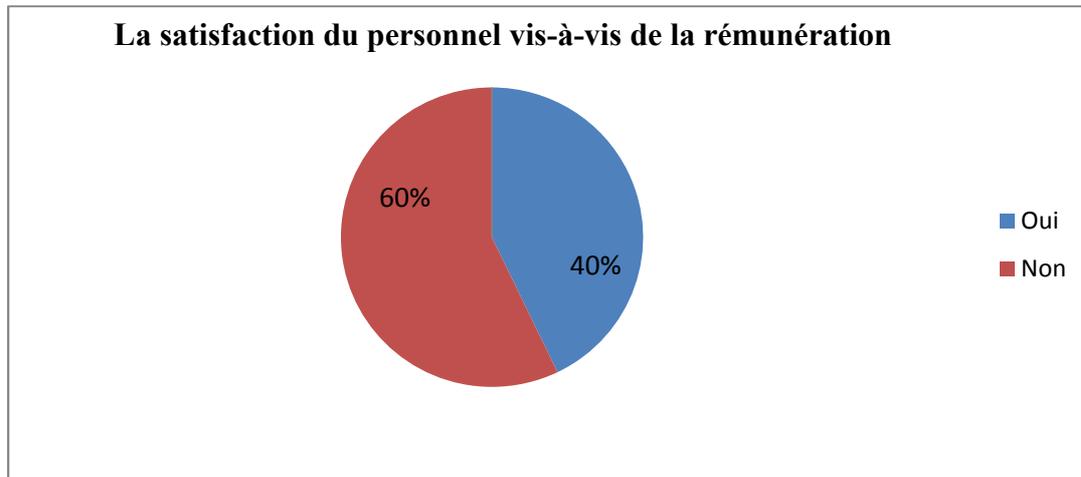
Tableau n°18 :la satisfaction du personnel vis-à-vis la rémunération.

| Réponse | Nombre | pourcentage |
|--------------|-----------|-------------|
| Oui | 12 | 40 |
| Non | 18 | 60 |
| Total | 30 | 100 |

Source : réalisé par nous-mêmes

Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salaires au sein de l'entreprise ENIEM

Figure n°18: La satisfaction du personnel vis-à-vis de la rémunération



Source : réalisé par nous-mêmes

La majorité des participants à l'enquête ne sont pas satisfaits par la rémunération, ils sont à 18 personnes c'est l'équivalent de 60%, ce qui signifie que l'entreprise ne prend pas en compte l'efficacité de chacun des salaires.

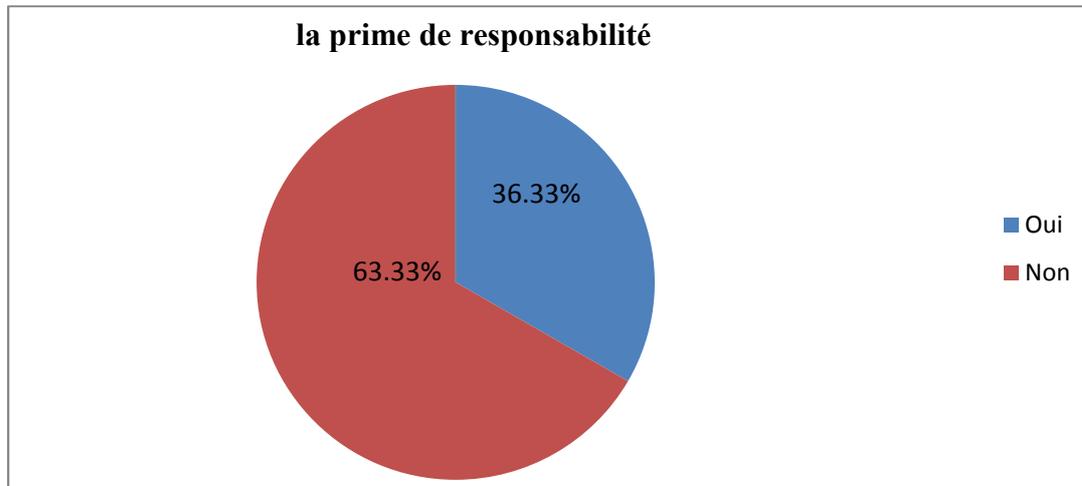
Tableau n°19: avez-vous une prime sur votre responsabilité ?

| Réponse | Nombre | Pourcentage |
|--------------|-----------|-------------|
| Oui | 11 | 36.33 |
| Non | 19 | 63.33 |
| Total | 30 | 100 |

Source : réalisé par nous-mêmes

Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise ENIEM

Figure n°19: prime de responsabilité



Source : réalisé par nous-mêmes

D'après le tableau et figure n°20, nous constatons que La plupart des enquêtés sont 63.33% n'ont pas une prime de responsabilité, ce qui signifie que l'entreprise ne donne pas une importance à la prime de responsabilité.

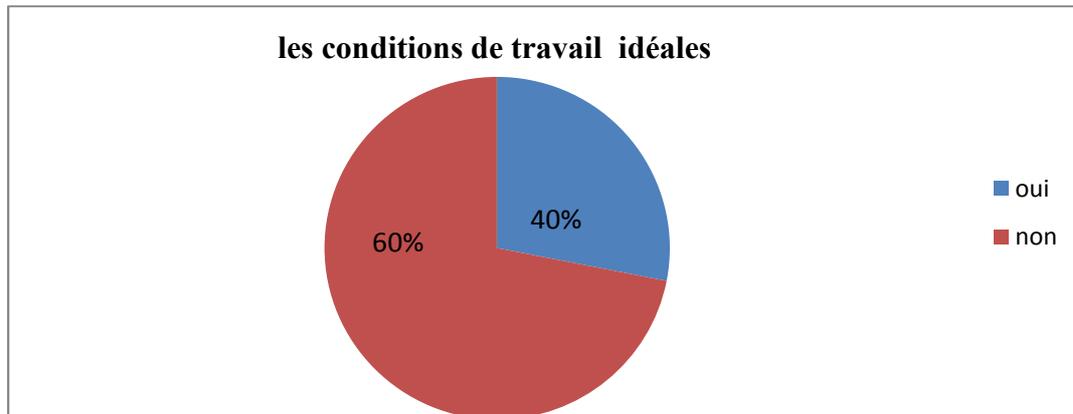
Tableau n°20 : Est-ce que les conditions de travail sont idéales pour occuper votre poste convenablement ?

| Réponse | Nombre | Pourcentage |
|--------------|-----------|-------------|
| Oui | 12 | 40 |
| Non | 18 | 60 |
| Total | 30 | 100 |

Source : réalisé par nous-mêmes

Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise ENIEM

Figure n°20 : les conditions de travail idéales



Source : réalisé par nous-mêmes

D'après le tableau et le figure n°21, fait ressorti le constat suivante : La majorité des enquêtés est insatisfaite des conditions de travail au sein de l'entreprise ENIEM.

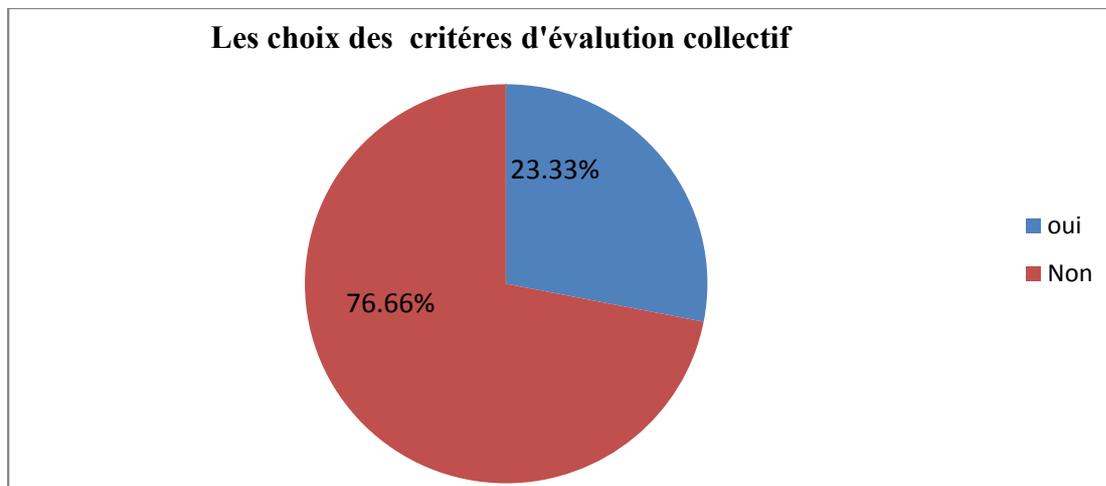
Tableau n°21: Est-vous satisfaits des choix des critères d'évaluation pour déterminer vos primes de rendement collectif ?

| Réponse | Nombre | Pourcentage |
|--------------|-----------|-------------|
| Oui | 07 | 23.33 |
| Non | 23 | 76.66 |
| total | 30 | 100 |

Source : réalisé par nous-mêmes

Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise ENIEM

Figure n°21 : La satisfaction vis-à-vis les critères d'évolution pour la détermination des primes de rendement collectif.



Source : réalisé par nous-mêmes

D'après le tableau et le figure n°22, nous constatons que, La majorité 76.66% des salariés sont insatisfaits des choix des critères d'évolution pour déterminer leurs primes de rendement collectif.

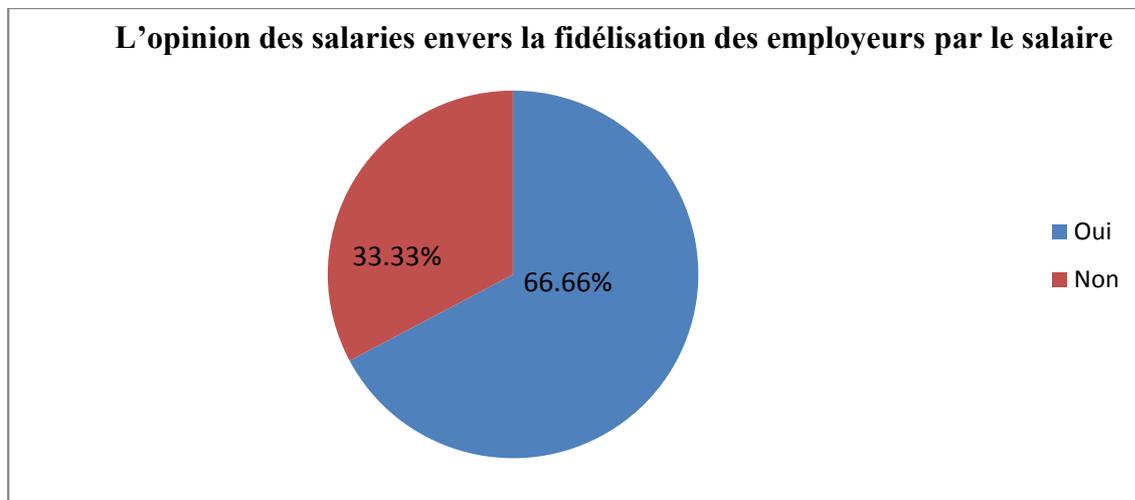
Tableau n°22 : la présentation de l'opinion des salariés envers la fidélisation des employeurs par le salaire

| Réponse | Nombre | Pourcentage |
|---------|--------|-------------|
| Oui | 20 | 66.66 |
| Non | 10 | 33.33 |
| Total | 30 | 100 |

Source : réalisé par nous-mêmes

Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise ENIEM

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



Source : réalisé par nous-mêmes

La majorité des salariés trouvent que le salaire est un bon moyen pour fidéliser les employeurs avec un pourcentage de 66.66%, dont une minorité qui ont répondu que le salaire n'est pas le seul moyen de fidéliser les cadres avec un taux de 33.33%.

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

D'une part, un nombre important des salariés n'ayant pas reçu une formation universitaire. C'est en tout logique la plupart de la catégorie socioprofessionnelle n'ayant pas des postes importants.

D'autre part, la politique de rémunération n'est pas vraiment efficace en effet, les salariés ne sont pas satisfaites de leur salaires, des primes et des indemnités, le retenu de sécurité sociale, ce qui signifie que l'entreprise applique le principe d'équité, et ne prend pas en compte l'efficacité de chacun de ces employés, cela est désavantageux en termes de motivation.

Ensuite, les salariés de l'entreprise l'ENIEM trouvent que le salaire est le moyen le plus motivant. Et aussi la majorité des salariés enquêtés trouvent que le salaire c'est un moyen important pour fidéliser les employeurs.

Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise ENIEM

Enfin la motivation de salariés au sein de l'entreprise ENIEM n'a pas eu l'effet souhaité.

Après notre enquête sur le terrain au sein de l'entreprise l'ENIEM, nous suggérons sont :

La rémunération doit être complétée par d'autres facteurs susceptibles de fournir des satisfactions au travail :

- Revoir la politique de rémunération au sein de l'entreprise l'ENIEM (l'augmentation des salaires). La motivation de tout individu est suscitée par la volonté de satisfaire des besoins, l'individu ne passe pas aux besoins supérieurs que si d'autres besoins inférieurs sont satisfaits.
- Introduire les primes d'encouragement, par ce que si le salarié est sûr de toucher sa prime à chaque rémunération il ne verra donc plus de travailler d'avantage.
- L'entreprise doit étudier les besoins des salariés avant la mise en place de toutes politiques de motivation.

Chapitre III: L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise ENIEM

Conclusion

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

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

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

Conclusion Général

Conclusion générale

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

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

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

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

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

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

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

Au terme de notre mémoire et suite à notre étude empirique effectuée au sein de l'ENIEM portant sur un échantillon de salarié de l'entreprise, nous sommes arrivés à conclure que là le salaire joue un rôle très important dans la motivation des salariés, c'est le premier

Conclusion générale

facteur qui peut influencer sur la motivation des salariés de l'entreprise, mais il reste toujours un facteur insuffisant pour arriver à la hauteur de la motivation des salariés, dans ce sens nos hypothèses sont confirmées.

Bibliographie

Listes des ouvrages

- Annick Cohen « Toute la formation ressource humain », Edition DUNOD, Paris 2006 .
- Amadiou J, « Le management des salaires », Éditions Economica, Paris, 1995.-
- Bernard Roman, « Bâtir une stratégie de rémunération », Edition Stedi Media, Paris, 2006.
- BerandMartory, « Contrôle de gestion sociale », Edition Jouve, 2015.
- Boinsnard D, « Guide juridique et pratique de l'épargne salariale », Edition Liaison, Paris 2003.
- Bernard Martory. Daniel Crozet, « Gestion des ressources humaines »6^{ème} édition, Ed Dunod, paris, 2008.
- Bournois.F, Rojot.J, Scaringella.J, « Ressource Humaines : Les meilleurs pratiques des entreprises », Edition d'organisation, Paris, 2007.
- Cadin, F.Guerin, et all, «Pratique et Éléments de Théorie GRH»,Ed DUNOD, 4eme ED ,Paris,2012.
- Claude levy-leboyer « La motivation dans l'entreprise ». 2^{ème} édition. Ed d'organisation. Paris. 2003.
- Compoy E, Machloup E,« Gestion des ressources humains », Ed, Pearson Education, Français, 2008.
- Daniel. Boisvert, L'autonomie des équipes d'intervention communautaire. Presses de l'université du Québec. Québec.2000.
- Daniel Rabatel, « Pratique de la paie », Edition, Jouve, Paris, 1997.
- Danjen M, « La motivation », édition d'organisation, 2006.
- Dimitri Weiss« Les ressources humains », Edition d'organisation, Paris, 1990
- Donnadiou G, « Du salaire a la rétribution », Edition Liaison, Paris1991.
- Etienne SeruoiaSemohoza,« Les théories de la motivation au travail », 2010.
- Frédéric-Alexandre BAILLY et All,« Comportements humains et management ». 2^{ème} édition. Pearson Education. France. 2006.

- Galens J, M Pertetti,« Audit de la rémunération », Edition d'organisation, Paris 1999.
- Henri MAHÉ de Boislandelle, «Dictionnaire de gestion», ED ECONOMICA, 1998, Paris.
- JacquilineBarrard, FrançoiseKitel, Martine Moule, « La fonction des ressources humaines »,2ème Edition, France, 2000.
- Jacques Rojot et al, « Comportement organisationnel théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel », 1^{er}Edition , de Boeck, Paris, 2009.
- Jean-Marie Peretti,« Gestion des ressources humaines », Edition Vuibert, Paris, 1990.
- Laetitia Lethielleux, « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », Edition Lextenso, Paris 2011.
- Loïc Cadin et Al « Gestion des ressources humaines ». 3ème édition. Dunod. Paris.2007
- M. Thévenet, C.Dejoux et all « Fonction RH politiques, métiers et outils des ressources humaines », PEARSON Education, France, 2007.
- Marbach Valirie, « Evaluer et rémunérer les compétences », Edition d'organisation, Paris 1999.
- Marcel Cote, « La gestion des ressources humaines », Édition Vuibert, Paris 1975.
- Martory B, « Contrôle de gestion sociale », Edition Vuibert, Paris, 1990.
- Michael Aguilar, «L'art de Motiver», ED Dunod, Paris, 2009..
- Michel FOU BRIAT « Sociologie des organisations : La pratique du raisonnement ». 2ème édition. Pearson Education. France. 2007.
- MichalaHamlova, «La motivation : Comparaison de motivateurs et de satisfacteurs dans le secteur public etPrivé », faculté des lettres département des études romanes, octobre 2012.
- Noguera.F, DJ.khouatra « Gestion des ressources humaines et création de valeur organisationnelle : Concepts et outils de mesure ».
- Patrice Roussel, « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », Edition Economica, Paris 1969.

-PirreJardillier « L'organisation humaines des entreprises », Edition presses universitaires de France, 1965,paris.

- Sur B, «La gestion des rémunérations au service de la flexibilité », In revue français de gestion, Mars, Avril, Mai, 1994

- Rojot Jacques et autres. « Comportement organisationnelle-théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnelle ». 1er édition. Edition De Boeck éducation S.A, Paris, 2009.

- Vallerand et Thill, « Introduction à la psychologie de la motivation », Edition VIGOT, 1993.

-William B, Werthen, et all , « La gestion des ressources humains », édition Mc Graw-hill1990

-Yves Emery et François Gonin,« Gérer les ressources humaines ». Bibliothèque des ressources humaines. Lausanne. 1999.

Mémoire :

-Lura Mucha, mémoire professionnel, « La motivation des salaries et la performance danslesentreprise », Unniversité Remis chapagne-Ardenne, 2010.

-MakoudiGhani, lamara Ahmed, « La motivation, facteur de performance dans les entreprise », Mémoire de master UMMTO.2016/2017.

-TIRCHI OURDIA, « La gestion des rémunérations, un outil de la motivation au service de performance, Mémoire de magister en science économique, UMMTO, promotion 2012

Documentation :

-Décret 82/386 comporte la méthode de classification de poste du travail du 20 novembre 1982.

-Documents internes de l'entreprise ENIEM.

Site web :

- <http://apliat.revues.org>, d'après Déci et Rayam.

- [http://plateforme-clsa.org/Wp-crtent/uploads,2014/03/RH3-grille-des salaries, pdf](http://plateforme-clsa.org/Wp-crtent/uploads,2014/03/RH3-grille-des%20salaries.pdf), consulté 02/11/2018.
- [http://trebucq.ubordeaux4.fr/chapitre10/theorie%2520bifactorielle%2520d%H erzberg.html](http://trebucq.ubordeaux4.fr/chapitre10/theorie%2520bifactorielle%2520d%20H%20erzberg.html).

Annexes

ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGER

GRILLE DES SALAIRES

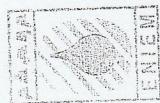
APPLICABLE A COMPTER DU 01/01/2014
CONFORMEMENT A L'ACCORD COLLECTIF N° 01/2014 DU 06/07/2014

ANX 200



| ITEM / DRH | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | |
|------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----|
| CAT | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | 16 202 | 16 425 | 16 650 | 16 888 | 17 125 | 17 286 | 17 445 | 17 605 | 17 764 | 17 924 | 18 085 | 18 246 | 18 404 | 18 565 | 18 724 | 18 885 | 19 045 | 19 203 | 19 364 | 19 |
| 6 | 16 734 | 16 974 | 17 214 | 17 468 | 17 724 | 17 907 | 18 085 | 18 262 | 18 440 | 18 619 | 18 795 | 18 974 | 19 150 | 19 329 | 19 506 | 19 684 | 19 861 | 20 038 | 20 218 | 20 |
| 7 | 17 266 | 17 523 | 17 779 | 18 049 | 18 320 | 18 529 | 18 724 | 18 920 | 19 117 | 19 310 | 19 506 | 19 702 | 19 898 | 20 094 | 20 288 | 20 484 | 20 679 | 20 876 | 21 072 | 21 |
| 8 | 17 800 | 18 072 | 18 345 | 18 632 | 18 920 | 19 132 | 19 347 | 19 560 | 19 773 | 19 986 | 20 200 | 20 413 | 20 626 | 20 839 | 21 052 | 21 265 | 21 480 | 21 692 | 21 906 | 22 |
| 9 | 18 333 | 18 621 | 18 909 | 19 213 | 19 518 | 19 755 | 19 986 | 20 218 | 20 448 | 20 679 | 20 910 | 21 141 | 21 374 | 21 604 | 21 834 | 22 065 | 22 296 | 22 528 | 22 760 | 23 |
| 10 | 18 867 | 19 171 | 19 474 | 19 796 | 20 118 | 20 377 | 20 626 | 20 876 | 21 124 | 21 374 | 21 620 | 21 870 | 22 118 | 22 368 | 22 617 | 22 866 | 23 114 | 23 362 | 23 612 | 24 |
| 11 | 20 140 | 20 475 | 20 810 | 21 166 | 21 525 | 21 882 | 22 236 | 22 592 | 22 947 | 23 302 | 23 659 | 24 014 | 24 369 | 24 724 | 25 081 | 25 436 | 25 791 | 26 146 | 26 502 | 25 |
| 12 | 20 672 | 21 025 | 21 376 | 21 751 | 22 123 | 22 503 | 22 876 | 23 250 | 23 624 | 23 996 | 24 368 | 24 742 | 25 117 | 25 489 | 25 862 | 26 235 | 26 608 | 26 982 | 27 355 | 26 |
| 13 | 21 205 | 21 574 | 21 942 | 22 330 | 22 722 | 23 126 | 23 515 | 23 907 | 24 298 | 24 688 | 25 081 | 25 472 | 25 862 | 26 253 | 26 644 | 27 034 | 27 427 | 27 818 | 28 208 | 27 |
| 14 | 21 740 | 22 123 | 22 507 | 22 914 | 23 322 | 23 731 | 24 139 | 24 546 | 24 957 | 25 364 | 25 772 | 26 181 | 26 590 | 27 000 | 27 408 | 27 818 | 28 226 | 28 634 | 29 043 | 28 |
| 15 | 22 806 | 23 221 | 23 637 | 24 078 | 24 519 | 24 957 | 25 383 | 25 809 | 26 235 | 26 662 | 27 087 | 27 514 | 27 942 | 28 368 | 28 794 | 29 221 | 29 647 | 30 073 | 30 501 | 29 |
| 16 | 24 433 | 24 880 | 25 329 | 25 803 | 26 277 | 26 905 | 27 526 | 28 148 | 28 771 | 29 392 | 30 013 | 30 636 | 31 257 | 31 881 | 32 502 | 33 124 | 33 746 | 34 369 | 34 989 | 30 |
| 17 | 25 712 | 26 198 | 26 686 | 27 200 | 27 716 | 28 362 | 29 000 | 29 642 | 30 280 | 30 920 | 31 560 | 32 199 | 32 840 | 33 480 | 34 119 | 34 759 | 35 400 | 36 039 | 36 679 | 31 |
| 18 | 26 992 | 27 517 | 28 042 | 28 597 | 29 156 | 29 818 | 30 476 | 31 134 | 31 791 | 32 449 | 33 105 | 33 764 | 34 422 | 35 079 | 35 737 | 36 394 | 37 052 | 37 710 | 38 367 | 32 |
| 19 | 28 272 | 28 836 | 29 400 | 29 997 | 30 594 | 31 276 | 31 951 | 32 626 | 33 301 | 33 976 | 34 653 | 35 329 | 36 003 | 36 679 | 37 354 | 38 028 | 38 704 | 39 380 | 40 056 | 33 |
| 20A | 29 552 | 30 153 | 30 756 | 31 393 | 32 030 | 32 733 | 33 427 | 34 119 | 34 813 | 35 505 | 36 200 | 36 891 | 37 586 | 38 277 | 38 972 | 39 664 | 40 358 | 41 050 | 41 743 | 34 |
| 20B | 32 643 | 33 321 | 33 999 | 34 718 | 35 437 | 36 253 | 37 052 | 37 851 | 38 652 | 39 451 | 40 251 | 41 050 | 41 851 | 42 649 | 43 449 | 44 250 | 45 049 | 45 848 | 46 647 | 35 |
| | 34 563 | 35 300 | 36 034 | 36 813 | 37 596 | 38 491 | 39 380 | 40 269 | 41 157 | 42 045 | 42 934 | 43 822 | 44 712 | 45 601 | 46 488 | 47 378 | 48 266 | 49 154 | 50 044 | 36 |

Annexe
RESERVE
DIRECTEUR DES ENIEMES
RESSOURCES HUMAINES DRH
MOUTRIEU



BULLETIN DE PAIE

UNITE : ENIEM/FR01D

MOIS DE : JUILLET 2016

MATRICULE

NOM & PRENOM :

FONCTION : MUNIELA

N° S.S.

CODE I.R.G.

N° DE COMP

MODE REGLEMENT :

GRADE :

NBRE H. TRAV. : 23 03

| DESIGNATION | DESIGNATION (ANCIENNE) | MONTEMENT | TAUX | MONTEMENT | MONTEMENT |
|--------------------------|------------------------|-----------|--------|-------------|-----------|
| | | UNIQUE | | NET A PAYER | RESIDUEL |
| SALAIRE DE BASE | | | | 1000.00 | |
| T.C.B. | | | 5.00 | 50.00 | |
| INDICENT | | | 10.00 | 100.00 | |
| COTISATIONS OBLIGATOIRES | | 7.00 | 100.00 | 700.00 | |
| INDICENT DE MERITE | | 2.00 | 100.00 | 200.00 | |
| INDICENT DE VIE | | | 10.00 | 100.00 | |
| INDICENT DE FAMILIALE | | 2016.24 | 7.00 | 1412.37 | |
| P.F.T.E.N.U.I.C.F. | | 17.00 | 410.00 | 6970.00 | |
| PRIME DE PAIE | | 34023.78 | | 34023.78 | |
| INDICENT DE MERITE | | | | | |
| INDICENT DE MERITE | | | | | |
| RENTRES | | | | | |
| MUTUELLE | | | | | |
| REGUL RETENUE PRODUIT | | | | | |
| TOTAL | | | | 4870.00 | 4870.42 |

Amrou

ENIEM
DRH

NOTATION DE L'INDEMNITE DE FRAIS DE FONCTION

Période : duau.....

Nom Prénom :

Matricule :

Unité :Dépt :

Service :

| Critères | Définitions | Pondération | | | | NOTE |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------|--------|-----------|------|
| | | Faible | Moyen | Bon | Excellent | |
| (1) Responsabilité | Qualité avec laquelle la responsabilité est assurée. Apprécier si les décisions relatives à la fonction sont prises dans les délais avec l'initiative et la qualité requises. | 0 | 1 à 6 | 7 à 10 | 11 à 12 | |
| (2) Documentation & Formation | Disponibilité à préparer et diffuser des connaissances professionnelles aux travailleurs dans son domaine de compétence. Efforts de documentation pour s'informer des techniques et réglementation relatives à son métier Efforts de communiquer cette documentation à ses collaborateurs, à ses collègues et à sa hiérarchie. | 0 | 1 à 3 | 4 à 6 | 7 | |
| (3) Qualité | Actions d'amélioration de la qualité et du système d'assurance qualité. Respect des normes de qualité en vigueur. Prise en charge des recommandations des auditeurs. | 0 | 1 à 3 | 4 à 6 | 7 | |
| (4) Disponibilité & Assiduité | Disponibilité à effectuer des travaux en heures supplémentaires lorsque les nécessités de service l'exigent. Participation aux travaux en équipes pluridisciplinaires en plus des missions principales de sa fonction. Ponctualité, limitation de l'absentéisme. | 0 | 1 à 3 | 4 à 6 | 7 | |
| (5) Communication & Tenue | Efforts pour créer et entretenir de bonnes relations de travail et de favoriser la communication avec les autres. Efforts de présentation. | 0 | 1 | 2.5 | 3.5 | |
| (6) Autres | Autre appréciation de la hiérarchie. | 0 | 1 | 2.5 | 3.5 | |
| Total | | | | | | |

Hiérarchie directe :

Hiérarchie N-1 :

Directeur :

Nota :

Cette indemnité sera suspendue en cas de faute professionnelle ou disciplinaire.

REL DE JRNIS 104

LISTS BY PERSONNEL POSITION CODE

AN 606

| 564 I P I | 544 P R I | 520 P R V | 522 T R M | 567 A M A | 568 A B I | 565 R P T | 572 P R C |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|

| | | | | | | | |
|-----|----|----|----|--|--|--|--|
| 53X | 24 | 20 | 20 | | | | |
|-----|----|----|----|--|--|--|--|

| | | | | | | | |
|-----|----|----|----|--|--|--|--|
| 34A | 24 | 20 | 20 | | | | |
|-----|----|----|----|--|--|--|--|

| | | | | | | | |
|-----|----|----|----|--|--|--|--|
| 35R | 24 | 13 | 20 | | | | |
|-----|----|----|----|--|--|--|--|

ANX:07

mercredi 25 juillet 2018



RECAPITULATION JOURNAL

| | | | |
|---------------------|-------|-------------------|--------------|
| CODE UNITE : | 002 | PAIE DE : | JUILLET 2018 |
| DESIGNATION UNITE : | FROID | JOURS OUVRABLES : | 20 |

| CODE | LIBELLE | MONTANT |
|------|---------------------------|---------------|
| 100 | SALAIRE DE BASE | 14 341 461,00 |
| 206 | S D T C | 51 014,13 |
| 131 | I C R | 315 698,87 |
| 276 | REGUL SALAIRE DE BASE | 3 370,08 |
| 567 | ABS AUTORISEE SANS SOLDE | -124 255,59 |
| 568 | ABSENCE IRREGULIERE | -976,91 |
| 569 | RETARD IRREGULIER | -9 540,42 |
| 570 | MISE A PIED | -1 953,82 |
| 572 | MALADIE COURTE DUREE | -160 656,19 |
| 573 | MATERNITE | -36 753,38 |
| 575 | ACCIDENT DE TRAVAIL | -3 490,96 |
| 502 | MONTANT I.E.P | 1 946 614,97 |
| 277 | REGUL I.E.P | 3 347,23 |
| 562 | I F F | 1 059 514,05 |
| 348 | REGUL I F F | 7 577,16 |
| 351 | PRIME D ASTREINTE | 3 720,00 |
| 102 | PRIME DE RESPONSABILITE | 135 969,04 |
| 244 | REG-PRIME RESPONSABILITE | 800,00 |
| 129 | PRIME DE CAISSE | 2 500,00 |
| 278 | REGUL INDMT TRAVAIL POSTE | 2 400,00 |
| 504 | NUISANCES COMPLEMENTAIRE | 2 282 454,33 |
| 107 | IND FR DIRECTEUR ET S/DIR | 10 000,00 |
| 160 | PRIME TECHNICITE | 43 220,87 |
| 232 | REGUL P RISQ RESPON SPECI | 3 240,00 |
| 511 | MONTANT HS NORMALES | 209 969,05 |
| 212 | REGUL HS NORMALES | 2 055,77 |
| 513 | MONTANT HS A 75% | 157 476,18 |

Questionnaire

❖ Donne socioprofessionnelles

1) Sexe ?

- masculin
- féminin

2) Age ?

- 25-35ans
- 36-45ans
- 46-50ans
- 55ans et plus

3) Statut matrimonial ?

- Marie(e)
- célibataire
- Divorce(e)
- veuf(e)

4) Catégorie socioprofessionnelle ?

- Cadre dirigeant(e)
- Cadre moyen(e)
- Cadre supérieur(e)
- Autre

5) Niveau d instruction ?

- Moyen
- Secondaire
- Universitaire
- Autre

6) Expérience professionnelle a l'ENIEM ?

- Moins de 10ans
- De 10 à 20ans
- De 21 à 30ans
- De 30 et plus

7) Catégorie de salaire ?

- 30000-35000da
- 40000-45000da
- Plus de 50000da
- 35000-40000da
- 45000-50000da

❖ La politique de rémunération et la motivation adoptée par l'entreprise :

8) Quel est le système de rémunération adopté par votre entreprise ?

- System statu cadre
- System classique
- Système d'intéressement aux résultats

9) Etes vous satisfait (e) du système adopté ?

- Oui
- Non

❖ Le degré de satisfaction pour chacun des aspects suivants :

10) Le salaire de base

- Tout a fait satisfait
- Plutôt satisfait
- Plutôt pas satisfait
- Pas de tout satisfait

11) Les indemnités et les primes

- Toute à fait satisfait
- Plutôt satisfait
- Plutôt pas satisfait
- Pas de tout satisfait

12) Les retenus sécurité sociale

- Toute a fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas de tout d'accord

13) Pour que chacun soit motive dans son travail, vous proposez ?

- Les augmentations aux mérites
- Les augmentations collectivités
- Autres

14) Quel sont les facteurs qui vous motivent le plus ?

- Le salaire
- La reconnaissance
- Le climat social
- Les conditions matérielles

15) Est-ce que l'allocation de départ a la retraite relative au nombre d'années d'activités dans le secteur est assez motivant ?

- Oui • Non

16) avez-vous déjà bénéficié d'une augmentation de salaire pendant votre carrière professionnelle ?

- Oui • Non

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

- Nouvelle convention • Politique
• Augmentation collectif • Promotion

❖ Satisfaction et stabilité au travail

18) Comment estimez-vous votre rémunération est-elle satisfaisante ?

- Oui • Non

19) Avez-vous une prime sur votre responsabilité ?

- Oui • Non

20) A ce que les conditions de travail sont idéales pour occuper votre poste convenablement ?

- Oui • Non

21) Etes-vous satisfait des choix des critères d'évaluation pour déterminer vos primes de rendement collectif ?

- Oui • Non

22) Pour vous que la motivation au travail par le salaire est un bon moyen pour fidéliser les travailleurs ?

• Oui

• Non

Nous Vous remercions pour votre collaboration

Table des matières

Table de matière

| | |
|-------------------------------------------------------------|----|
| Remerciement | |
| Dédicaces..... | |
| Liste des abréviations | |
| Listes des tableaux et des figures..... | |
| Sommaire | |
| Introduction générale | 15 |
| Chapitre 01 : Approches théoriques sur la motivation | 18 |
| Introduction..... | 19 |
| Section 01 : La notion et les principes de motivation. | 20 |
| 1-1-Bref historique sur la motivation. | 20 |
| 1- 2-Définition et importance de motivation. | 21 |
| 1-1-1 Définition. | 21 |
| 1-2-2 L'importance de la motivation..... | 21 |
| 1-3- Les types de motivation au travail. | 22 |
| 1- 3-1 La motivation intrinsèque..... | 22 |
| 1-3-1-1 La motivation intrinsèque à la connaissance | 22 |
| 1-3-1-2 La motivation intrinsèque à l'accomplissement | 22 |
| 1-3-1-3 La motivation intrinsèque à la stimulation | 22 |
| 1- 3-2 La motivation extrinsèque. | 22 |
| 1-3-2 -1 La régulation externe..... | 23 |
| 1- 3-2-2 L'introjection | 23 |
| 1-3-2-3 L'indentification | 23 |
| 1-3-3 L'motivation. | 23 |
| 1-4- La motivation et l'implication au travail. | 24 |
| 1-4-1 L'implication au travail..... | 24 |
| 1-4-1-1 La cohérence. | 24 |
| 1-4-1-2 La réciprocité | 25 |
| 1-4-1-3 L'appropriation. | 25 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| 1-4-2 Les conditions de travail | 25 |
| 1-4-2-1 La sécurité de travail. | 25 |
| 1-4-2-2 La qualité de climat social..... | 25 |
| 1-4-2-3 La convivialité au travail. | 26 |
| Section 02 : La motivation au travail. | 26 |
| 2-1- Les sources de motivation au travail. | 26 |
| 2-1-1 La reconnaissance..... | 27 |
| 2- 1-1-1 La reconnaissance existentielle (la personne)..... | 27 |
| 2-1-1-2 La reconnaissance de la pratique de travail. | 27 |
| 2-1-1-3 La reconnaissance de l'investissement dans le travail. | 27 |
| 2-1-1-4 La reconnaissance des résultats du travail. | 27 |
| 2-1-2 Le maintien de l'esprit d'équipe. | 28 |
| 2-1-3 L'aspect financier (la rémunération). | 28 |
| 2-1-4 L'évolution de carrière..... | 28 |
| 2-1-5 La fixation et la communication des objectifs. | 29 |
| 2-2 -Les typologies de la motivation. | 29 |
| 2-2-1 La motivation final. | 29 |
| 2-2-2 La motivation instrumentale. | 29 |
| 2-2-3 La motivation de survie. | 30 |
| 2-2-4 La motivation obsessionnelle. | 30 |
| 2-3- Les caractéristiques de la motivation au travail. | 30 |
| 2-3-1 L'intensité du comportement..... | 31 |
| 2-3-2 Le déclenchement du comportement..... | 31 |
| 2-3-3 La persistance du comportement. | 31 |
| 2-3-4 la direction du comportement. | 32 |
| 2- 4- Les théories de motivation au travail. | 32 |
| 2- 4-1 L'école classique..... | 32 |
| 2-4-1-1 L'organisation scientifique du travail de Taylor (OST)..... | 32 |

| | |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| a) La division verticale du travail. | 33 |
| b) La division horizontale du travail. | 33 |
| c) Le salaire au rendement. | 33 |
| 2-4-2 Les théorie des relations humaines. | 34 |
| 2-4-2-1 La théorie des besoins de MASLOW | 34 |
| a) Les besoins physiologique. | 35 |
| b) Les besoins de sécurité. | 35 |
| c) Les besoins d'appartenance. | 35 |
| d) Les besoins d'estime. | 35 |
| e) Les besoins d'accomplissement personnel. | 35 |
| 2-4-2-2 La théorie d'ALDERFER « ERD » | 36 |
| a) Les besoins d'existence. | 36 |
| b) Les besoins de relation. | 36 |
| c) Les besoins de se développer. | 36 |
| 2-4-2-3 La théorie bifactorielle d'AERZBERG. | 36 |
| a) Facteur d'hygiène. | 36 |
| b) Facteur de motivation. | 37 |
| 2- 4-2-4 La théories des attentes de VROOM. | 38 |
| a) L'expiration. | 38 |
| b) L'instrumentalité. | 38 |
| c) La valence. | 38 |
| 2- 4-2-5 La théorie de l'équité d'ADMS. | 38 |
| 2-4-2-6 La théorie de Mc GREGOR. | 39 |
| a) La théorie X | 39 |
| b) La théorie Y | 39 |
| Section 03 : La motivation par les éléments de la rémunération. | 40 |
| 3-1- La motivation par la rémunération. | 40 |
| 3-2- Les techniques de motivation au travail. | 42 |

| | |
|------------------------------------------------------------------|----|
| 3-2-1 Communication..... | 42 |
| 3-2-2 Faire confiance. | 42 |
| 3-2-3 Responsabilisation. | 43 |
| 3-2-4 soigne l’ambiance. | 43 |
| 3-2-5 orchestrer..... | 43 |
| 3- 3- Les facteurs qui affectent la motivation au travail. | 43 |
| 3-3-1 l’autonomie. | 43 |
| 3-3-2 La compétence..... | 44 |
| 3-3-3 L’affiliation sociale. | 44 |
| 3-4-Le lien entre la motivation et la rémunération..... | 44 |
| Conclusion | 45 |
| Chapitre 02 : Concepts généraux de la rémunération. | 46 |
| Introduction | 47 |
| Section 01 : La notion et les principes de la rémunération. | 48 |
| 1-1- Bref historique sur le concept de la rémunération. | 48 |
| 1-2- Définition et l’importance de la rémunération. | 49 |
| 1-2-1 Définition. | 49 |
| 1- 2-2 L’importance de la rémunération..... | 50 |
| 1- 2-2-1 Pour le salarié. | 50 |
| 1-2 2-2 Pour l’entreprise. | 50 |
| 1-2-2-3 Pour l’Etat | 50 |
| 1-3- Les éléments de base du système de rémunération. | 51 |
| 1-3-1 L’équilibre financier de l’entreprise..... | 51 |
| 1-3-2 L’équité entre les salaires. | 51 |
| 1-3-3 La compétitivité. | 51 |
| 1-4- Les types de la rémunération | 51 |
| 1-4-1 La rémunération directe. | 51 |
| 1-4-1-1 Le salaire de la performance. | 51 |
| 1-4-1-2 Le salaire de qualification (salaire de base). | 52 |

| | |
|----------------------------------------------------------------|----|
| 1-4-2 La rémunération indirecte. | 52 |
| 1-4-2-1 Les périphériques sélectifs. | 52 |
| 1-4-2-2 Les périphériques statutaire. | 52 |
| 1-4-2-3 Les périphériques L'égaux. | 53 |
| 1-4-3 Rémunération immédiate/ différée. | 53 |
| Section 02 : Les éléments périphérique de la rémunération..... | 56 |
| 2-1- Les composantes de la rémunération. | 56 |
| 2-1-1 Les composantes fixes. | 56 |
| 2-1-1-1 Salaire de base. | 56 |
| 2-1-1-2 Salaire Minimum National Garanti (SMNG)..... | 57 |
| 2-1-1-3 Les indemnités fixes..... | 57 |
| a) Indemnité expérience Professional..... | 57 |
| b) Indemnité de nuisance..... | 58 |
| c) Indemnité de zone. | 58 |
| d) Indemnité de transport..... | 58 |
| e) Indemnité de panier..... | 58 |
| f) Allocation familiales..... | 58 |
| 2-1-2 Les composantes variables. | 59 |
| 2-1-2-1 Les indemnités variables. | 59 |
| a) Indemnité d'heures supplémentaires. | 59 |
| b) Indemnité de travail alternatif. | 60 |
| c) Indemnité de travail de nuit..... | 60 |
| d) Frais de mission | 60 |
| 2-1-2-2 Les prime et autre avantage soucieux..... | 60 |
| a) Prime de rendement individuel et collectif..... | 61 |
| b) Les œuvres sociales..... | 61 |
| c)Les avantages soucieux | 61 |
| 2-2- La grille de salaires..... | 61 |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| 2-2-1 Présentation de la grille de salaire. | 61 |
| 2-2-2 Définition de la grille de salaire. | 62 |
| 2-2-3 Les objectifs de la grille de salaire | 62 |
| 2-2-4 Les caractéristiques de grille de salaire. | 62 |
| 2 -2-5 -Les étapes d'élaborations de la grille de salaire. | 63 |
| 2- 2-6- Conséquence de la grille de salaire | 64 |
| 2-3- La masse salariale. | 65 |
| 2-3-1 Définition de la masse salariale. | 65 |
| 2-3-2 Les types de masse salariale. | 65 |
| 2-3-2-1 La masse salariale totale(MST) ou comptable | 65 |
| 2-3-2-2 La masse salariale fiscale(MSF). | 66 |
| 2-3-2-3 La masse salariale versée aux salariés (MSVS). | 66 |
| 2- 3-3- Les facteurs d'évolution de la masse salariale. | 66 |
| 2-3-3-1 Les augmentations volontaires des rémunérations. | 66 |
| a) Augmentation collectives | 66 |
| b) Augmentation individuelle. | 66 |
| c) Les relèvement automatique des minimums. | 66 |
| 2-3-3-2 Les facteur d'évolutions structurelles de la masse salariale. | 67 |
| a) L'effet d'effectif. | 67 |
| b) L'effet de structure. | 67 |
| c) L'effet de noria. | 67 |
| 2-3-3-3 La variation de la durée de travail. | 68 |
| 2-3-3-4 Les infixations diverses le GTV..... | 68 |
| 2-4- Les critères de la rémunération..... | 68 |
| 2-4-1 Les critères de professionnels..... | 68 |
| 2-4-2 Les critères propres à l'organisation..... | 69 |
| 2-4-3 Les critères de marché..... | 69 |
| 2-4-4 Les critères sociaux et réglementaires. | 69 |
| Section 3 : L'effet de la rémunération sur la motivation des salaries..... | 69 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| 3-1- Les caractéristiques d'un bon système de rémunération. | 69 |
| 3-1-1 Un système de rémunération lié a la stratégie. | 69 |
| 3-1-2 Un système de rémunération équitable..... | 69 |
| 3-1-3 Un système de rémunération compétitif | 69 |
| 3-1-4 Un système de rémunération motivant | 70 |
| 3-1-5 Un système de rémunération fédérateur..... | 70 |
| 3-1-6 Un système de rémunération flexible | 70 |
| 3-1-7 Un système de rémunération contrôlé. | 70 |
| 3-1-8 Un système de rémunération transparent..... | 70 |
| 3-1-9 Un système de rémunération segmenté..... | 71 |
| 3-1-10 Un système de rémunération global. | 71 |
| 3-1-11 Un système de rémunération partagé..... | 71 |
| 3- 2 Les conditions pour que les rémunérations soient motivantes..... | 71 |
| 3-3 Les trois piliers de système de rémunérations. | 72 |
| 3-3-1 Le niveau de la masse salariale..... | 72 |
| 3-3-2 La compétitivité externe. | 72 |
| 3-3-3 L'équilibre interne..... | 72 |
| Conclusion..... | 74 |

Chapitre 03 : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sien de l'entreprise

| | |
|------------------------------------------------------|----|
| ENIEM | 75 |
| Introduction. | 77 |
| Section 01 : présentation de l'entreprise ENIEM..... | 78 |
| 1-1 situation géographique de l'ENIEM. | 78 |
| 1-2 Historique de l'entreprise l'ENIEM..... | 78 |
| 1- 3 L'objectif de l'entreprise l'EN IEM. | 78 |
| 1-4 Gamme de produit. | 79 |
| Section 02 : Délimitation du champ d'étude..... | 82 |
| 2-1 Présentation du l'unité froid. | 82 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2-2 Département administratif des ressources humaines..... | 82 |
| 2-3 Services personnel et paie. | 83 |
| 2-4 Les étapes d'élaboration de la rémunération. | 83 |
| Section 03 : Le système de rémunération et la motivation du personnel à l'ENIEM. | 86 |
| 1- Présentation de système de rémunération à l'ENIEM. | 86 |
| 2- Le paiement du salaire au niveau de l'ENIEM..... | 88 |
| 2-1 Les composantes fixes. | 88 |
| 2-1-1 Salaire de base..... | 88 |
| a) Salaire de base standard. | 88 |
| b) Salaire de base réel. | 88 |
| 2-1-2 Le salaire de référence (SR). | 89 |
| 2-1-3 L'indemnité complémentaire de revenus(ICR)..... | 90 |
| 2-1-4 Indemnité d'expérience professionnelle(IEP)..... | 90 |
| 2-1-5 Indemnité de nuisance (IN)..... | 91 |
| 2-1-6 Indemnité de transport. | 92 |
| 2-1-7 Indemnité de panier. | 92 |
| 2-1-8 Indemnité de salaire unique. | 93 |
| 2-1-9 Indemnité de frais de fonction(IFF). | 93 |
| 2-1-10 Prime de risque et de responsabilité spécifique. | 95 |
| 2-2 Le composante variable. | 96 |
| 2-2-1 Prime de rendement individuel(PRI)..... | 96 |
| 2-2-2 Prime de rendement collectif(PRC) | 97 |
| 2-2-3 Indemnité des heures supplémentaires(IHS) | 98 |
| 2-2-4 Prime exceptionnelle. | 100 |
| 2-2-4-1 Prime de scolarité. | 100 |
| 2-2-4-2.Les allocations familiales. | 101 |
| 2-2-4-3 Prime d'inventaire. | 101 |
| 3- Les éléments de motivation à l'ENIEM. | 101 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| 3-1 La prime de rendement individuel(PRI). | 101 |
| 3-2 Primes de rendement collectif (PRC). | 102 |
| 3-3 Indemnité de frais de fonction(IFF). | 102 |
| 3-4 La prime exceptionnelle d'innovation et de créativité | 102 |
| 3-5 La prime d'encouragement. | 103 |
| 3-6 La prime de responsabilité. | 103 |
| 3-7 Indemnité de formation..... | 103 |
| 4- Etude de cas : questionnaire. | 104 |
| Conclusion | 129 |
| Conclusion générale | 131 |
| Bibliographie..... | |
| Annexes | |