

**Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou**  
**Faculté des sciences économiques, commerciales et de sciences de**  
**gestion**

**Département de sciences de gestion**



**Mémoire de fin de cycle**

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de**  
**gestion**

**Option : Gestion Des Ressources Humaines**

**Thème :**

**L'importance de la rémunération sur la**  
**motivation des agents opérationnels**  
**Cas de : ONAAPH**

**Présenté :**

Mr AMAROUCHE Hocine  
Mr DEMDOUM Abdelghani

**Membres du jury :**

**President: M<sup>r</sup> OUBAZIZ Said, M.A.A, UMMTO.**  
**Rapporteur: M<sup>r</sup> MAHMOUDIA Mehenna, M.A.A, UMMTO**  
**Examineur : M<sup>elle</sup> DAHLAB Ania, M.A.B. UMMTO**

**Année Universitaire**

**2019 – 2020**

## Sommaire

|  |            |
|--|------------|
| <b>Remerciements</b>   |            |
| <b>Dédicaces</b>   |            |
| <b>Liste d'abréviation</b>   |            |
| <b>Liste des tableaux</b>  |            |
| <b>Liste des figures</b>   |            |
| <b>Introduction générale.....</b>  | <b>01</b>  |
| <b>CHAPITRE I : La motivation au travail.....</b>  | <b>06</b>  |
| <b>Introduction .....</b>  | <b>06</b>  |
| <b>Section 1 : Le mécanisme de motivation.....</b>   | <b>07</b>  |
| <b>Section 2 : les théories de la motivation .....</b>   | <b>17</b>  |
| <b>Section 3 : les facteurs et typologie de la motivation .....</b>  | <b>30</b>  |
| <b>Conclusion .....</b>  | <b>35</b>  |
| <b>CHAPITRE II : système de la rémunération .....</b>  | <b>36</b>  |
| <b>Introduction .....</b>  | <b>36</b>  |
| <b>Section 1 : les fondements de la rémunération .....</b>   | <b>37</b>  |
| <b>Section 2 : les mécanismes de la rémunération .....</b>   | <b>49</b>  |
| <b>Section 3 : le processus d'élaboration d'un système de rémunération .....</b>   | <b>57</b>  |
| <b>Conclusion .....</b>  | <b>65</b>  |
| <b>Chapitre III : la motivation par la rémunération .....</b>  | <b>66</b>  |
| <b>Introduction .....</b>  | <b>66</b>  |
| <b>Section 1 : La théorie des attentes et la théorie d'équité comme cadre de référence .....</b>                                 | <b>67</b>  |
| <b>Section 2 : La performance au travail, la rémunération des compétences et la rémunération de la performance .....</b>         | <b>75</b>  |
| <b>Section 3 : L'individualisation et la rémunération au mérite .....</b>  | <b>84</b>  |
| <b>Conclusion .....</b>  | <b>95</b>  |
| <b>Chapitre IV : l'importance de la rémunération sur la motivation au travail au sein de L'ONAAPH : approche empirique .....</b> | <b>96</b>  |
| <b>Introduction .....</b>  | <b>96</b>  |
| <b>Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil (ONAAPH ) .....</b>   | <b>77</b>  |
| <b>Section 2 : système de rémunération au sein de l'office ONAAPH .....</b>  | <b>105</b> |
| <b>Section 3 : protocole de l'enquête .....</b>  | <b>132</b> |
| <b>Section 4 : présentation de l'enquête .....</b>   | <b>133</b> |
| <b>Synthèse des résultats .....</b>  | <b>159</b> |
| <b>Conclusion générale .....</b>   | <b>160</b> |
| <b>Bibliographie</b>   |            |
| <b>Annexes</b>   |            |

## Liste d'abréviation

---

### Liste d'abréviation

**GVT** : glissement-vieillessement-technicité

**OST** : organisation scientifique de travail

**RH** : ressource humain

**PEE** : Plans Epargne Entreprise

**SS** : sécurité sociale

**DRH** : direction ressource humain

**SMIG** : salaire minimum interprofessionnel garanti

**EPIC** : établissement public à caractère industriel et commercial

**ONAAPH** : office national d'appareillages et d'accessoires pour personnes Handicapées

**IMC** : infirmité motrice cérébrale

**CNAS** : caisse national des assurances sociales

**POL** : programmation, ordonnance, lancement

**I.C.R** : indemnité complémentaire de revenu

**SNMG** : salaire national minimum garanti

**I. P. S** : indemnité de promotion spécial

**I. E. P** : indemnité d'expérience professionnelle

**H.S** : heures supplémentaires

**I.T.P** : l'indemnité de travail posté

**IFSP** : indemnité forfaitaire de service permanent

**ICA** : indemnité de congé annuel

**PRI** : Prime de rendement individuel

**PRC** : Prime de rendement collectif

**CDD** : contrat de travail à durée déterminée

**CDI** : contrat de travail à durée indéterminée

## Remerciements

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

Nous tenons également à remercier : Mr MAHMOUDIA. M (Maitre Assistant à UMMTO) d'avoir accepté de diriger ce travail. Le directeur de L'ONAAPH Mr Iddir, et le personnel à leur tête Mr Belkai Moussa.

Ainsi que tous les enseignants et le personnel administratif de faculté des sciences économiques, de gestion et commercial.

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

Que les membres de jury trouvent ici : Mr OUBAZIZ Said et M<sup>elle</sup> DAHALAB Ania l'expression de notre profonde gratitude et nos sincères remerciements pour l'honneur qu'ils nous font en acceptant de juger notre travail....

Ghani, Hocine

# Dédicace

*Je tiens à dédier ce modeste travail*

*En premier lieu à mes très chers parents qui  
m'ont soutenus et veillé sur ma bonne éducation  
et ma réussite dans la vie, je leur présente toute  
ma reconnaissance, un profond amour et  
respect.*

*A chacun de mes très chers frères.*

*A mes très chères sœurs.*

*A tous mes meilleurs amis.*

*A mon binôme*

*Hocine.*

*Sans oublier tous ceux qui ont aidé de près ou  
de loin pendant mon parcours universitaire.*

*Ghani.*

# Dédicace

*Je tiens à dédier ce modeste travail*

*En premier lieu à mes très chers parents qui  
m'ont soutenus et veillé sur ma bonne éducation  
et ma réussite dans la vie, je leur présente toute  
ma reconnaissance, un profond amour et  
respect.*

*A chacun de mes très chers frères.*

*A mes très chères sœurs.*

*A tous mes meilleurs amis.*

*A mon binôme Ghani.*

*Sans oublier tous ceux qui ont aidé de près ou  
de loin pendant mon parcours universitaire.*

*Hocine*

## Liste des tableaux

---

### Liste des tableaux

| <b>N° des tableaux</b> | <b>Titre des tableaux</b>  | <b>Page</b> |
|------------------------|--|-------------|
| 01                     | La source de satisfaction et insatisfaction au travail                 | 17          |
| 02                     | La théorie X et Y  | 26          |
| 03                     | Les huit dimensions comportementales de la performance au travail      | 77          |
| 04                     | Les types des salaires : salaire uniforme et salaire individuel        | 88          |
| 05                     | Comparaison entre différents type de rémunération                      | 93          |
| 06                     | La grille de salaire en 2011   | 108         |
| 07                     | La grille de salaire en 2012   | 110         |
| 08                     | La grille de salaire en 2014   | 112         |
| 09                     | La grille de salaire en 2019   | 114         |
| 10                     | Les points indiciaire  | 115         |
| 11                     | Exemple sur la grille de salaire après les différents accords négociés | 115         |
| 12                     | classification de poste de travail                                     | 117         |
| 13                     | indemnité de travail posté   | 119         |
| 14                     | indemnisé forfaitaire de service permanent                             | 120         |
| 15                     | indemnité de nuisance  | 120         |
| 16                     | La listes des primes d'astreinte                                       | 123         |
| 17                     | La liste et montant ouvrant droit à l'indemnité de zone                | 124         |
| 18                     | la prime de caisse   | 125         |
| 19                     | indemnité de transport par kilométrage                                 | 127         |
| 20                     | Les frais de mission   | 129         |
| 21                     | la répartition les effectifs selon le sexe                             | 133         |
| 22                     | la répartition de l'effectif selon l'âge                               | 134         |
| 23                     | statut matrimonial   | 135         |
| 24                     | Présentation niveau d'instruction du personnel                         | 136         |

## Liste des tableaux

|    |   |     |
|----|---|-----|
| 25 | Expérience professionnelle  | 138 |
| 26 | Présentation des catégories socioprofessionnelles   | 139 |
| 27 | Le premier poste occupé   | 140 |
| 28 | type de contrat travail   | 140 |
| 29 | système de rémunération au sein de l'office ONAAPH  | 141 |
| 30 | le système de rémunération de ONAAPH est-il satisfaisant et motivant pour vous  | 143 |
| 31 | La rémunération doit se faire à partir de ?   | 144 |
| 32 | les facteurs de motivation au sein de l'office ONAAPH sont  | 145 |
| 33 | Est-ce que la rémunération influence sur votre motivation au travail  | 146 |
| 34 | élément le plus motivant dans votre salaire   | 147 |
| 35 | degré de l'augmentation de salaire  | 148 |
| 36 | l'impact de l'augmentation de salaire sur intensité au travail  | 149 |
| 37 | répartition des enquêtés selon le caractère incitatif de la part variable de la rémunération, une part qui augmente ou diminue selon leur résultat. | 150 |
| 38 | les primes qui contiennent la part variable de votre rémunération   | 151 |
| 39 | L'impact de salaire des autres entreprises sur le salaire de l'office ONAAPH  | 152 |
| 40 | L'impact des postes plus intéressants avec le même salaire des autres entreprises sur les salariés de l'office ONAAPH                               | 153 |
| 41 | Maîtrisez-vous la manière dont ONAAPH vous paye   | 154 |
| 42 | Les avantages en nature accordés par L'ONAAPH.  | 155 |
| 43 | la motivation au travail par le salaire est un bon moyen pour fidéliser les salariés.   | 156 |
| 44 | possibilité de chercher un travail ailleurs.  | 157 |
| 45 | Satisfaction de salaire par rapport à l'importance du travail fourni  | 158 |

## Liste des figures

---

### Liste des figures

| <b>N° des figures</b> | <b>Titre des figures</b>  | <b>Page</b> |
|-----------------------|---|-------------|
| 01                    | Le processus de la motivation au travail                            | 07          |
| 02                    | La pyramide de la hiérarchie des besoins                            | 23          |
| 03                    | Représentation de triple équilibre du système de rémunération       | 38          |
| 04                    | Les éléments qui constituent la rémunération                        | 39          |
| 05                    | La pyramide de la rémunération                                      | 41          |
| 06                    | Les diverses formes de rétribution                                  | 43          |
| 07                    | Rôle des différents acteurs du système de rémunération              | 48          |
| 08                    | Les cinq phases de la classification                                | 50          |
| 09                    | Organisation des différents dispositions de rémunération collective | 57          |
| 10                    | Modèle de la théorie des attentes de Porter et Lawler               | 68          |
| 11                    | Prothèse myo-electrique-électrique.                                 | 99          |
| 12                    | Orthèse cruro-pédieuse.   | 99          |
| 13                    | Attelle cruro-pédieuse  | 100         |
| 14                    | l'organigramme de la direction de Tizi-Ouzou                        | 103         |
| 15                    | l'organigramme du collectif administratif ONNAF                     | 104         |
| 16                    | l'évolution de la grille de salaire                                 | 115         |
| 17                    | la répartition les effectifs selon le sexe                          | 134         |
| 18                    | la répartition de l'effectif selon l'âge                            | 135         |
| 19                    | statut matrimonial  | 136         |
| 20                    | Présentation niveau d'instruction du personnel                      | 137         |
| 21                    | Expérience professionnelle  | 138         |
| 22                    | Présentation des catégories socioprofessionnelles                   | 139         |
| 23                    | Le premier poste occupé   | 140         |
| 24                    | type de contrat de travail  | 141         |
| 25                    | système de rémunération au sein de l'office ONAAPH                  | 142         |
| 26                    | degré de satisfaction vis-à-vis leurs systèmes de rémunération      | 143         |

## Liste des figures

---

|    |   |     |
|----|---|-----|
| 27 | La rémunération doit se faire à partir de   | 144 |
| 28 | les facteurs de motivation au sein de l'office ONAAPH sont  | 145 |
| 29 | L'influence de la rémunération sur la motivation des salariés   | 146 |
| 30 | élément le plus motivant dans votre salaire   | 147 |
| 31 | degré de l'augmentation de salaire  | 148 |
| 32 | l'impact de l'augmentation de salaire sur intensité au travail  | 149 |
| 33 | Répartition des enquêtés selon le caractère incitatif de la part variable de la rémunération, une part qui augmente ou diminue selon leur résultat. | 150 |
| 34 | les primes qui contiennent la part variable de votre rémunération   | 151 |
| 35 | L'impact de salaire des autres entreprises sur le salaire de l'office ONAAPH  | 152 |
| 36 | L'impact des postes plus intéressants avec le même salaire des autres entreprises sur les salariés de l'office ONAAPH                               | 153 |
| 37 | Maîtrisez-vous la manière dont ONAAPH vous paye   | 154 |
| 38 | Les avantages en nature accordés par L'ONAAPH.  | 155 |
| 39 | la motivation au travail par le salaire est un bon moyen pour fidéliser les salariés.   | 156 |
| 40 | possibilité de chercher un travail ailleurs.  | 157 |
| 41 | Satisfaction de salaire par rapport à l'importance du travail fourni  | 158 |



# **Introduction générale**

### Introduction générale

La gestion des ressources humaines prend une place stratégique dans l'organisation des entreprises, elle s'intéresse à la ressource la plus importante qui est le facteur humain. Cette conception de ce facteur fait de lui un capital dont nous devons savoir le rentabiliser un investissement sur lequel beaucoup de spécialistes en psychologie de travail, de gestion et de sociologie se sont focalisés dans leurs recherches sur la productivité et le rendement au travail.<sup>1</sup>

La rémunération se présente comme une des variables les plus importantes de la fonction ressources humaines. En effet, celle-ci a pour but d'attirer des candidats potentiels, de conserver des employés compétents et de les motiver, d'administrer les salaires ou encore de faciliter l'atteinte des objectifs.

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

Actuellement dans l'économie moderne, opter pour le management participatif est plus qu'important pour garder une position astucieuse sur le marché. Cependant, les dirigeants doivent impliquer leurs salariés dans la réalisation de leurs objectifs de plus en plus difficiles à atteindre, et les stratégies de ces entreprises sont aussi élaborées, nécessitant une grande mobilisation des salariés.<sup>2</sup>

En effet, la rémunération est un élément clé de la pratique des ressources humaines et elle a depuis toujours constitué un sujet primordial pour les entreprises<sup>3</sup>. La rémunération s'inscrit dans le cadre de relation contribution-rétribution qui lie le salarié à l'entreprise, la rétribution dépasse le cadre spécifiquement matériel elle renvoie à la relation de double échange qui permet d'identifier d'une part ce que l'individu apporte à l'entreprise (contribution) et

---

<sup>1</sup> NOGUERA F, et al, « gestion des ressources humaines et création de valeur organisationnelle concepts et outils de mesure », Edition, Paris, P 501-502.

<sup>2</sup> ROMAN B, « Bâtir une stratégie de rémunération », 2ème édition, DUNOD, Paris, 2010, P 04.

<sup>3</sup> ANNICK CH, « toute la fonction ressources humaines », 2ème édition, DUNOD, Paris, 2010, p 298.

d'autre part ce qu'il en dégage sous forme d'avantage divers (sa rétribution).

La motivation semble être l'un des facteurs de compétitivité essentiel capable, de répondre aux besoins des dirigeants. Donc, définir la meilleure politique de rémunération qui permet le déclenchement de la motivation est une préoccupation centrale de l'entreprise et de la fonction ressources humaines<sup>4</sup>. Ces politiques et ces pratiques de rémunération déterminent directement le mode d'optimisation des ressources humaines. Beaucoup de travaux et recherches scientifiques, des sociologues et gestionnaires, ont démontré le lien existant entre la rémunération et la motivation.

Donc, la motivation constitue l'un des facteurs les plus importants pour 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 collaborateur soit motivée.

Comme il a été évoqué précédemment, la rémunération a un rôle essentiel dans la motivation ou la démotivation des salariés d'une organisation. D'autres éléments permettent cependant de garantir la cohésion de l'action collective, malgré la multiplicité des buts poursuivis par les membres d'une même structure.

Notre étude menée au sein de l'office ONAAPH, a pour objectif de démontrer l'importance de la rémunération sur la motivation des agents opérationnels et de déceler les éléments de la rémunération qui peuvent influencer sur la motivation du personnel.

Vu l'importance de la rémunération comme un pratique intégrant de la gestion des ressources humaines et la curiosité d'en savoir comment les entreprises algériennes stimules leurs salariés.

Afin de vérifier empiriquement la relation entre la rémunération et la motivation, nous avons réalisé une étude exploratoire au sein de l'office ONAAPH. Notre problématique se pose ainsi comme suit : « **quelle est l'importance de la rémunération sur la motivation des agents opérationnels ?** ». Notre problématique est scindée aux sous-questions suivantes :

- Quels sont les éléments de la rémunération qui motivent le personnel dans l'office ONAAPH ?
- La rémunération est-elle le facteur le plus motivant au sein de L'ONAAPH ?

---

<sup>4</sup> LEVY LEBOYER C, « la motivation dans l'entreprise », édition D'ORGANISATION, Paris, 1998, P 14.

### Les hypothèses

Nous supposons pour répondre aux questions précédentes, les hypothèses suivantes :

**H1** : Le facteur le plus motivant au sein de l'ONAAPH c'est bien le système rémunération.

**H2** : Le salaire est le bon moyen pour fidéliser les salariés au sein de l'ONAAPH.

### Choix et intérêt du sujet

L'intérêt et l'importance que suscite notre sujet de recherche est observable sur un double plan :

Sur le plan théorique :

- 1- Appréhender les concepts et les notions de base : motivation, rémunération.
- 2- Comprendre théoriquement l'importance de la rémunération sur la motivation des agents opérationnels
- 3- Recenser l'ensemble des théories explicatives de la relation qui existe entre la rémunération et la motivation.

Sur le plan empirique

- 1- Vérifier empiriquement l'importance de la rémunération sur la motivation des agents opérationnels dans une entreprise algérienne en l'occurrence l'ONAAPH

### Les objectifs de la recherche

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

- Démontrer comment se déroule le processus de rémunération des salariés au sein de ONAAPH ;
- Déceler les éléments de la rémunération qui influencent le plus sur la motivation des salariés et sur la fidélisation des salariés ;
- Comprendre le système de rémunération d'une entreprise et mettre le point sur sa légitimité c'est-à-dire savoir si l'entreprise paye le rendement, le diplôme et puis l'ancienneté et à quel point peut cela influencé sur la motivation des salariés ;
- Découvrir l'importance de la rémunération sur la fidélisation des salariés.

### Méthodologie de recherche

Pour répondre à notre problématique de départ, affirmer ou infirmer les hypothèses, nous avons adopté une méthodologie qui nous permet de mesurer l'impact de la rémunération sur la motivation au sein d'une entreprise algérienne en l'occurrence l'ONAAPH.

La méthodologie utilisée repose sur deux approches :

1- une approche théorique : consiste à examiner avec soin et d'une manière très méthodologique l'ensemble des documents disponibles susceptible de nous aider à la réalisation de notre mémoire (ouvrages, articles, mémoires et thèses, dictionnaires, site internet.)

2- une approche empirique : la méthode retenue pour cette étude est « l'étude de cas » car il est question dans cette étude de comprendre et d'analyser l'importance de la rémunération sur la motivation au sein d'une entreprise algérienne.

Nous retenons, alors, comme cas d'étude « l'ONAAPH ».

Le recueil des données pour notre étude exploratoire s'est fait par biais du questionnaire distribué auprès d'un échantillon de 40 employés au sein de l'office ONAAPH

Notre approche empirique est quantitative.

### Structure de mémoire

Notre travail sera structuré de la manière suivante :

Notre travail est subdivisé en quatre chapitres. Les trois premiers chapitres concernent, la partie théorique de l'étude et le dernier chapitre concerne la partie pratique, le premier chapitre qui sera consacré sur la motivation au travail qui se compose d'une première section qui aborde le mécanisme de motivation au travail, la deuxième section, les théories de la motivation et la troisième section explique les facteurs et typologie de la motivation. Le deuxième chapitre est consacré le système de rémunération qui contient dans la première section les fondements de la rémunération, la deuxième section les mécanismes de la rémunération, et dans la troisième section on a évoqué le processus d'élaboration d'un système de rémunération. Le troisième chapitre est consacré la motivation par la rémunération qui contient dans la première section la théorie des attentes et la théorie d'équité comme cadre de référence, la deuxième section va aborder la performance au travail ,la rémunération des compétences et la rémunération de la performance, la troisième section va aborder l'individualisation et la rémunération au mérite, Le quatrième chapitre sera divisé en trois

## Introduction générale

---

section, la première section présentera L'ONAAPH (office national d'appareillage et d'accessoire pour personnes handicapé), la deuxième section présentera le système de rémunération au sein de L'ONAAPH. Et la troisième section élabore le protocole de recherche et la quatrième section sera consacré à la présentation de l'enquête, et l'analyse et interprétation des résultats.

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



# **Chapitre I :**

## **la motivation au travail**

### Chapitre I : la motivation au travail

#### Introduction

La réussite d'une entreprise ne se réduit pas à son résultat financier. Pour être durable, l'entreprise et ses dirigeants doivent être capables de mobiliser et d'impliquer leurs salariés autour du projet d'entreprise. C'est grâce à la motivation des salariés qu'une entreprise peut être prospérer.

La motivation des salariés constitue une préoccupation en matière de gestion des ressources humaines. La motivation des salariés est désormais un facteur essentiel de la réussite des entreprises. Les dirigeants tentent aujourd'hui de modifier les tâches pour les rendre motivantes. Ils modifient également leur management, en appliquant des notions du management participatif, de la motivation par la rémunération et par d'autres outils de motivation, et en fidélisant les salariés. Le processus motivationnel est en effet complexe et peut toujours être remis en question.

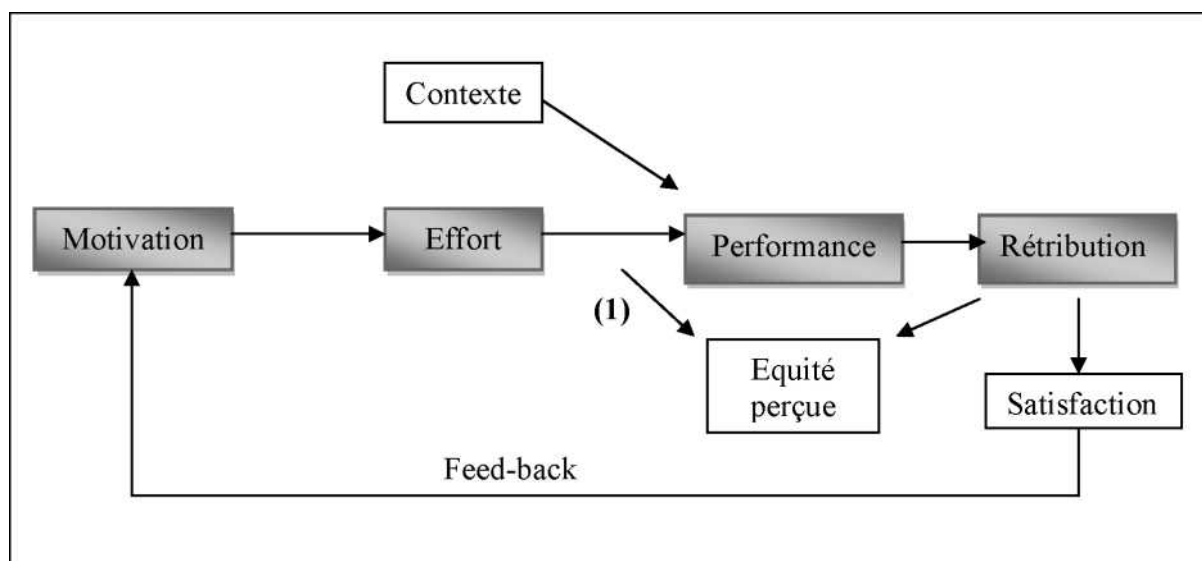
Dans ce chapitre nous allons présenter les différentes définitions de la motivation Suivi d'une étude des théories de la motivation et en fin les facteurs et typologie de la motivation

### Section 1 : Les mécanismes de la motivation

Pour mieux comprendre le fonctionnement des organisations, les managers et les chercheurs adoptent le concept de motivation au travail. Le contenu de la notion de motivation paraît assez flou. Plusieurs disciplines ont étudié ce phénomène. Vallerand et Thill proposent un essai d'où ils montrent l'évolution de la pensée sur le comportement humain dans les organisations sociales jusqu'à l'apparition du concept de motivation au travail. Ces deux auteurs retracent l'évolution de la pensée depuis les premiers philosophes grecs jusqu'aux scientifiques du 19<sup>ème</sup> siècle.

La motivation est considérée comme l'élément moteur d'un comportement dirigé et finalisé. Les organisations qui seront vraiment performantes à l'avenir sont celles qui auront découvert la façon d'attirer l'engagement du personnel et développer leurs capacités à apprendre à tous les niveaux de l'organisation. Chaque entreprise a une vision par rapport à la motivation. Souvent dans l'entreprise on rencontre, des confusions avec d'autres termes, car des fois le dirigeant déclare des actions dont l'objectif c'est de motiver, mais en réalité, ces actions ne sont que des actions de stimulation, ou de satisfaction ou encore de performance. Une entreprise qui déclare vouloir développer la motivation, en fait c'est plus d'implication, d'incitation et de performance qu'elle souhaite. Aussi quand un salarié donné parle de motivation c'est de la satisfaction qu'il veut.

Figure N° 01 : Le processus de la motivation au travail



Source : ROMAN B, OP, Cit, p 97

La première relation concerne la motivation au travail, le schéma montre clairement qu'il s'agit d'un élément clé qui relie la rémunération à la performance. Firecelli & Trouillard- Bergé, Schwab & Dyer ont permis de démontrer cette relation. Le sentiment d'équité (l'équité perçue par le salarié), la satisfaction sont des attitudes issues de la rémunération et peuvent avoir pour conséquence la performance.

### 1-Histoire du concept (bref historique)

Il est vraiment difficile de retracer l'histoire du concept général de motivation, car entre l'antiquité et le 20<sup>ème</sup> 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 sachant que ça ne déroule pas toujours d'une façon directe.

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 donner la possibilité d'organiser son travail comme il le souhaite, ce qui nous pousse à penser que la motivation était donc relativement importante, par le fait que cet artisan menait son œuvre du début à la fin à son rythme par le biais de la motivation intrinsèque.

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

Dès lors, le mode d'organisation change, on peut concevoir que la motivation des salariés baisse, de fait que cette dernière doit obéir à de multiples facteurs et d'indicateurs qui la régissent. A partir de cet instant, l'art de l'organisation et du management devient plus qu'une nécessité.

Pendant le premier tiers du 20<sup>ème</sup> siècle, la notion de motivation n'existait pas dans les entreprises et les organisations. On parle juste d'une simple définition juridique du terme motivation. A cette époque, les dictionnaires proposaient la définition suivante : « la motivation correspondait à la justification d'un acte et à l'exposé d'une décision ». Dans les années 1930, le concept de motivation devient pour la première fois objet de recherche. Les recherches menées au départ sont basées sur la famille, l'église, les partis politiques.

Dans le but de mieux comprendre le fonctionnement des entreprises et des organisations, les chercheurs et les managers sont focalisés sur la question qui fera émerger le concept de motivation : Qu'est-ce qui pousse ou qu'est-ce qui suscite la décision de l'individu de se comporter de telle ou telle façon selon le contexte, d'agir dans telle ou telle direction selon sa décision ou sous pression exercée sur lui ?

Au début du 20<sup>ème</sup> siècle, avec le taylorisme, puis le fordisme les principes de l'organisation du travail sont mis en place. Taylor disait que la motivation est la conséquence du salaire, car il ne tient pas compte des motivations intrinsèques. Pendant les trente glorieuses, les travailleurs sont devenus des marchandises comme les autres, ceci n'a pas favorisé la motivation des travailleurs qui, se sentant utilisés, restaient donc passifs et subissaient leur travail, n'étaient pas reconnus à leur juste valeur, c'est encore souvent le cas aujourd'hui pour les emplois précaires.

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

Cette quantité de théories et de méthodes présente un double inconvénient :

- Tous ces travaux ne sont pas fondés sur un modèle théorique et/ou n'ont pas été validés.
- Cette abondance ne facilite pas les choix et les avis, les opinions, les analyses et les pratiques managériales divergent sur ce sujet.<sup>1</sup>

### **2- Qu'est-ce que la motivation (les différentes définitions)**

Le sens étymologique du terme motivation nous aide à comprendre les diverses définitions données à ce terme. Motivation vient du terme motif, ce dernier, vient du latin : motivus : qui veut dire mobile et movere, le verbe latin « movere » : mouvoir, bouger, mettre en mouvement<sup>2</sup>, motiver, c'est d'abord, bouger et provoquer un mouvement. La motivation concerne donc « l'approfondissement des motifs qui nous poussent à agir et l'étude du processus qui nous met en mouvement ».

La motivation est un « des éléments décisifs à la survie des entreprises ».<sup>3</sup> Il faut admettre aussi que : définir la motivation au travail relève du défi, tant les avis, les opinions, les analyses, les pratiques managériales divergent sur un sujet combien important pour l'entreprise. Autant les chercheurs que les managers s'opposent entre courants de pensées, jusqu'à créer des antagonismes (opposition et rivalité). Chacun a son avis sur la définition de la motivation au travail et ses recettes pour la renforcer dans L'entreprise. Déjà en 1976, Toulouse et Poupard

---

<sup>1</sup> DENJEAN M., « La motivation » CEPID, Paris, Décembre 2006, P 3.

<sup>2</sup> CHEMAK A., et al., « Le capital humain », Ed. Liaison, 2006, P 111

<sup>3</sup> LEVY LEBOYER C., Op Cit, P 14.

parlait de la jungle des théories de motivation au travail, alors qu'en 1981, Kleingina.A.M, et Kleingina P.R. recensaient 140 définitions du concept.<sup>4</sup>

Au sens large on peut définir la motivation comme suit : « La motivation est dans un organisme vivant, la composante ou le processus qui règle son engagement pour une activité précise. Elle en détermine le déclenchement dans une certaine direction avec l'intensité souhaitée et en assure la prolongation jusqu'à l'aboutissement ou l'interruption ».<sup>5</sup>

Cette notion se distingue du dynamisme, de l'énergie ou de fait d'être actif, se manifestant habituellement par le déploiement d'une énergie (sous divers aspects tels que : l'enthousiasme, l'assiduité, la persévérance), la motivation est assimilée à une réserve d'énergie. Mais plus qu'une forme d'énergie potentielle, la motivation est une instance d'intégration et de régulation d'une multitude de paramètres relatifs aux opportunités de l'environnement et aux sollicitations d'une situation. La motivation est assortie à cette notion de forces qui favorisent l'émergence d'un comportement.<sup>6</sup>

Vallerand et Thill ont apporté la définition suivante :

« Le concept de motivation au travail représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ».<sup>7</sup>

La motivation au travail est un construit hypothétique, c'est-à-dire un concept représentant un processus physique supposé, non observable directement. Les psychologues s'accordent sur les caractéristiques de la motivation et distinguent quatre éléments distinctifs<sup>5</sup> : Le déclenchement du comportement, la direction du comportement, l'intensité du comportement, et la persistance 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.<sup>8</sup>

La direction du comportement : la motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre, les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu.

- L'intensité du comportement : la motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des

---

<sup>4</sup> ROUSSEL P., « la motivation au travail : concepts et théories », Ed. EMS, Paris, 2001, P3.

<sup>5</sup> [http://www.Shambala-institute.ch/Motivation.HTML\\_08/11/2020](http://www.Shambala-institute.ch/Motivation.HTML_08/11/2020) .21:15:24

<sup>6</sup> DOLAN et al., « Initiation à la psychologie du travail », Gaelan Morin, 2000, P 50.

<sup>7</sup> VALLERAND et al, « Introduction à la psychologie de la motivation », Ed. vigot, 1993, P 18

<sup>8</sup> Ibid., P 4.

objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail.

- La persistance du comportement : la motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.

La motivation résulte de l'interaction entre un individu et son environnement

La motivation est une force interne à l'individu : elle dépend de ses caractéristiques personnelles comme les besoins, les pulsions, l'instinct, 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 les efforts d'orienter et soutenir durablement le salarié vers la réalisation des objectifs et de la charge au travail, et de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités du personnel.

Dolan et al précisent que la motivation est « l'ensemble des forces incitant l'individu à s'engager dans un comportement donné ». Il s'agit donc d'un concept qui se rapporte tant aux facteurs internes (cognitifs) qu'externes (environnementaux) qui invitent l'individu à adopter une conduite particulière ».

La motivation se construit sur des intériorisations, sur des représentations, elle est donc une affaire individuelle.<sup>9</sup>

Les divergences dans la rédaction de la définition de la motivation au travail est un constat réel, mais tout de même il y'a un accord entre les spécialistes du domaine qui permet de dire que les apports des psychologues Vallerand et Thill sont très convaincants

En revenant à cette définition, on peut tirer plusieurs remarques :

- C'est très difficile d'observer directement la motivation d'une personne.
- La motivation est considérée comme un construit hypothétique, un type de comportement. On suppose que chaque individu a le pouvoir de développer ce comportement.
- L'action d'une force intérieure déclenche le processus motivationnel, elle est donc son origine.
- Cette force motivationnelle intérieure dépend de caractéristiques personnelles comme les besoins, l'instinct, les traits de personnalité.
- Le processus motivationnel peut être déclenché par une force motivationnelle externe

---

<sup>9</sup> DENJEAN M., Op. Cit, P3.

qui dépend de la situation de travail, de l'environnement de travail, de la nature de l'emploi, du mode de management des supérieurs.

Deux types de facteurs s'émergent : les facteurs de motivation internes ou dispositionnels qui sont dus à la force motivationnelle interne et les facteurs de motivation externes ou situationnels dus à la force motivationnelle externe. Les facteurs de motivation internes ou dispositionnels sont changeants et propres à chaque individu. Le niveau de motivation peut être soit faible, soit fort, variant à la fois entre les individus à des moments déterminés et chez une même personne à différents moments et selon les circonstances.

Il ne faut pas considérer la ressource humaine juste un outil de production, dont on atteindrait un rendement constant défini par les anciennes normes tayloriennes, au contraire cette ressource présente un champ d'investissement important, sa performance peut varier selon les circonstances de moins l'infini à plus infini, tout dépend du degré de motivation de cette ressource.

### **3- Les sources et origines de la motivation**

#### **3-1- Les sources de motivation**

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

##### **➤ 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 modernes 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 également pourquoi on a pris telles ou telles décisions plutôt que d'autres. L'organisation des réunions d'information des salariés permet de cerner les problématiques de l'entreprise, les raisons pour lesquelles la direction générale peut être amenée à prendre telles décisions ou telles types d'orientation. Certes, l'ensemble de ces actions n'agissent pas directement sur la motivation mais que cela permet au moins à l'ensemble de l'entreprise d'avancer dans le même sens. Il est très important de communiquer de manière claire et régulière auprès des salariés, et ce, à tous les niveaux. En effet, les managers de proximité doivent communiquer les objectifs qui ont été fixés à leurs

collaborateurs afin que toute l'équipe avance dans le même sens. Le manager doit également veiller à ce que l'ensemble du personnel ait compris leurs buts ainsi que leurs enjeux. La communication ne porte pas uniquement sur les objectifs, mais aussi sur d'autres points, notamment sur les différentes orientations et décisions prises par la direction générale.

En effet, il est nécessaire de faire un retour systématique aux collaborateurs sur les résultats obtenus et les actions à améliorer. Une communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble du personnel dans le sens où il saura quels sont les enjeux et les objectifs de ses tâches. Ainsi les salariés travailleront ensemble pour un but commun. En d'autres termes, il est important de donner du sens au travail demandé à ses collaborateurs ce qui va leur permettre par la suite de se responsabiliser dans leur travail. De plus, il faut que la communication vis-à-vis des collaborateurs soit la plus transparente possible. Cette transparence va rendre légitime les différents choix et décisions pris par la hiérarchie. A contrario, si la direction tient un discours hypocrite et flou, les salariés vont perdre toute confiance à l'égard de leurs supérieurs et au fil du temps se démotiver. Enfin une bonne communication interne passe également par un contact privilégié d'échange et d'écoute des salariés avec la direction, créant une dynamique positive pour l'entreprise. En effet, le salarié va se sentir reconnu et intégré à l'organisation.

### ➤ La reconnaissance

La reconnaissance au travail est un élément très important qui impacte directement sur la motivation des salariés. En effet, plus un salarié se sent reconnu dans l'entreprise où il travaille, plus il va être motivé car il va se sentir unique et partie intégrante de celle-ci. Ainsi par le biais de la reconnaissance des salariés, l'entreprise va pouvoir atteindre un niveau de performance élevé grâce à la motivation de ses employés. La reconnaissance *est* un fait difficilement perceptible car elle est souvent informelle. Un dossier intitulé « La reconnaissance au travail » paru dans la revue web SciencesHumaines.com a d'ailleurs tenté de définir cette notion :

« Objet insaisissable car multidimensionnel, elle est à la fois individuelle et collective, quotidienne et ritualisée ; elle concerne autant la personne que le travail ; elle peut être financière ou « symbolique ». La pratique de la reconnaissance doit prendre en compte toutes ces dimensions ».<sup>10</sup> Une analyse scientifique de la reconnaissance a fait apparaître quatre dimensions principales, qui sont les suivantes :

---

<sup>10</sup> [http://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail\\_fr\\_22737.html](http://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail_fr_22737.html) 13/11/20. 11:24 :50

**1- Reconnaître la personne :** La reconnaissance en tant qu'individu et non en tant que salarié de l'entreprise. Elle peut passer ne serait-ce que par la connaissance du prénom du salarié, le jour de son anniversaire ou encore par l'échange de banalité afin de lui montrer que l'on s'intéresse à lui et qu'on le respecte.

**2- Reconnaître les résultats :** La reconnaissance du salarié par rapport au résultat de son travail. Celle-ci peut prendre la forme verbale en le félicitant tout simplement de ses résultats positifs ou encore par l'obtention d'une prime au mérite.

**3- Reconnaître l'effort :** La reconnaissance du salarié liée aux efforts fournis, aux engagements et aux risques encourus pour atteindre les objectifs fixés. Cette reconnaissance peut passer par le fait de l'encourager verbalement et l'inciter à poursuivre ses efforts.

**4- Reconnaître les compétences :** La reconnaissance par rapport aux compétences et aux responsabilités du salarié. Pour ce faire, on peut accorder aux salariés des primes de mérite ou encore des primes de participation. Cette reconnaissance des compétences peut aussi prendre la forme d'une communication verbale de la part de la hiérarchie ou de manière plus solennelle, la remise d'une médaille du travail.

On peut donc conclure que la reconnaissance des salariés doit être entretenue au quotidien, même si elle n'est pas formalisée. En effet, dans la plupart des cas, la simple communication verbale et informelle suffit au salarié pour se sentir reconnu dans l'organisation et ainsi susciter la motivation chez lui.

### ➤ **Le maintien de l'esprit d'équipe**

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

### ➤ **L'aspect financier (la rémunération)**

Certains jugent que la rémunération peut également jouer un rôle important. En effet, cela permet d'attirer les salariés et de les motiver à venir travailler ou encore à mieux travailler s'ils sont déjà là dans votre entreprise. Là, je souligne que l'objectif de tout ce mémoire, est de dévoiler les réalités concernant le système de rémunération et son impact sur la motivation des salariés.

### ➤ 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 également à développer l'employabilité des personnes tout au long de leur cycle de travail. On est dans des sociétés où il ya une énorme mobilité, dans des économies où il faut que ça bouge tout le temps et il faut aussi que l'entreprise s'adapte et puisse proposer ça aux salariés

### 3-2-Les origines de la motivation

Plusieurs thèmes développés par des courants d'analyses divers ont fait l'objet de controverses. Tout d'abord, des études approfondies sur la notion de motivation ont montré l'importance de la distinction entre deux types de motivations : les motivations extrinsèques et les motivations intrinsèques. Les motivations extrinsèques relèvent d'incitations extérieures liées à un effet carotte (rémunération, promesses...) ou un effet bâton (surveillance, menace, sanction).

Les motivations intrinsèques sont au contraire le résultat de l'intérêt, de la curiosité ou du plaisir que les activités peuvent procurer naturellement. Cependant, les facteurs déterminants des motivations intrinsèques demeurent complexes. Les gains monétaires sont souvent accusés d'évincer la motivation intrinsèque. Diverses études concernant la satisfaction au travail montrent par ailleurs que le revenu d'un individu pourrait ne pas lui conférer toute la satisfaction attendue.

**La motivation intrinsèque :** désigne la motivation à s'engager dans une action pour elle-même, en raison du plaisir inhérent à cette action.

#### **Les facteurs déterminants de la motivation intrinsèque.**

- La curiosité apparaît expérimentalement comme un besoin naturel. La curiosité est un déterminant de la motivation qui ne subit pas de baisse ni d'usure avec la satisfaction. Elle constitue toujours un mouvement psychique d'exploitation, visant à savoir.
- L'autodétermination est le besoin de tout sujet de se percevoir comme la cause principale de son comportement, de pouvoir choisir ses comportements.

Tout ce qui est ressenti comme pression, contrainte, contrôle, réduit l'autodétermination et fait baisser la motivation intrinsèque. Les situations de compétition, de temps imposé, de surveillance diminuent la motivation intrinsèque. A l'inverse, les situations

dans lesquelles les sujets ont la possibilité de choisir les tâches et/ou leurs conditions d'exécution, et dont ils connaissent les objectifs à long terme, conditionne la motivation intrinsèque.

- Le sentiment de compétence est issu du traitement des informations qui font connaître les effets de nos actions. Une action qui réussit, de bons résultats mais aussi des informations régulatrices augmentent le sentiment de compétence.

L'autodétermination et le sentiment de compétence jouent un rôle central dans la motivation intrinsèque.

La conscience des buts organise l'activité du sujet dans quatre dimensions :

- L'attribution de l'attention à la tâche ;
- La mobilisation de l'effort ;
- L'accroissement de la persévérance ;
- La définition des stratégies de travail.

De nombreux travaux expérimentaux montrent que des sujets auxquels on attribue des buts difficiles, pourvu qu'ils soient accessibles, présentent de meilleures performances que ceux à qui on demande de faire de leur mieux ou à qui on ne donne pas de but.

D'après Vallerand : « les buts difficiles et accessibles ont un effet motivationnel important, dans la mesure où ils induisent un sens d'accomplissement personnel ».

**La motivation extrinsèque** : désigne la motivation par les récompenses liées à l'exercice d'un travail,<sup>11</sup> elle dépend de facteurs externes à l'apprenant, telles que des récompenses.

D'après cette définition, on comprend que la rémunération est une source de motivation extrinsèque. La qualité des relations avec les collègues, l'hygiène et la sécurité, le risque de perdre son emploi (stabilité d'emploi) ou de perdre des opportunités de carrière sont aussi des sources de motivation extrinsèques.

Selon Herzberg : pour chaque type de motivation correspond un ensemble de facteurs appelés, facteurs de satisfaction pour la motivation intrinsèque et facteur d'insatisfaction pour la motivation extrinsèque.

---

<sup>11</sup> HERRBACK O, et al. Op.cit. P. 144.

## Chapitre I : la motivation au travail

Le tableau suivant illustre les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction selon Herzberg

**Tableau N° 01** : La source de satisfaction et d'insatisfaction au travail

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

**Source** : réalisé par nous même

Jean Bretin explique que les fondements de la théorie d'Herzberg sont aujourd'hui contestés, mais, il faut reconnaître que tous les facteurs cités par Herzberg contribuent à la motivation du salarié.

### **Section 2 : Éléments et théories de la motivation au travail**

#### **I- Les moyens de motivation du personnel**

Les entreprises les plus performantes sont celles qui ont les employés les plus motivés. Un personnel motivé se caractérise par une productivité élevée, un travail de grande qualité, un grand sens de l'urgence qui lui permet de gérer des situations de stress accru et une plus grande implication personnelle dans le travail.

#### **1- La motivation par les méthodes de management**

Comme source de motivation du personnel, les méthodes de management s'appuient sur l'importance de la communication interne d'une part et la reconnaissance d'autre part.

### 1-1-Une communication interne claire et transparente

Toutes les stratégies de motivation se basent sur une communication claire et transparente entre collaborateurs de même statut, cette communication se passe facilement. Ce qui n'est pas le cas pour le dirigeant ou le manager et ses subordonnés. En effet, les managers doivent communiquer les objectifs qui ont été fixés à leurs collaborateurs afin que toute l'équipe avance dans le même sens. Le manager doit également veiller à ce que l'ensemble du personnel ait compris leurs buts ainsi que leurs enjeux. Une communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble du personnel dans le sens où il saura quels sont les enjeux et les objectifs de ses tâches. Ainsi, les salariés travailleront ensemble pour un but commun.

### 1-2- La reconnaissance

La reconnaissance au travail est un élément très important qui impacte directement sur la motivation des salariés. En effet, plus un salarié ne se sent reconnu dans l'entreprise ou il travaille, plus il va être motivé car il va se sentir unique et partie intégrante de celle-ci. 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.

### 2- La motivation par les conditions de rémunération

Quelles soient directes ou indirectes, les conditions de rémunération ont pour effet de motiver les salariés et de cette manière, engendrer un levier de performance pour l'entreprise.

### 3- La motivation par les conditions de travail

#### 3-1- La qualité du climat social

Différents facteurs peuvent influencer sur le climat social d'une entreprise, d'une part des facteurs externes à l'entreprise (principalement les facteurs économique-sociaux) puis d'autre part des facteurs internes à l'organisation (satisfaction des salariés, stress, malaise et conflits). Il est possible pour une entreprise de mesurer et sentir le climat social, notamment par le biais de différents indicateurs, comme l'absentéisme, les démissions ou encore les revendications.

Par conséquent, le climat social va permettre de mesurer de 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.

#### 3-2- 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 ludique ou sportive ou encore l'organisation d'un « pot » ou d'une loterie. Il faut faire preuve d'imagination et proposer toutes sortes d'activités favorisant des relations plus humaines dans le monde professionnel.

### 4- La motivation par le travail lui même

La motivation par l'enrichissement des tâches est très répondeuse, sa notoriété est certaine. Mais quelques distinctions s'imposent afin de mieux comprendre :

- D'abord il faut distinguer l'enrichissement et l'élargissement des tâches et de la rotation du personnel. L'élargissement des tâches consiste à ajouter des tâches à un travail, mais sans en changer la nature. De point de vue de la qualité, nous restons dans la même catégorie d'emploi.
- La rotation du personnel ou des postes, elle consiste à faire travailler les employés pendant un certain temps à une autre tâche, de la même nature.
- Comme nous avons constaté, le changement de la nature du travail sans accroître le niveau de responsabilité ne change en rien les techniques de motivation. Nous ajoutons que des tâches semblables sur le plan horizontal.

## II- Les théories de la motivation au travail

La motivation des salariés est un facteur essentiel de la réussite des entreprises. En fait, plusieurs idées sur la motivation ont été évoquées, et plusieurs théories d'expliquer 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.

### 1- L'école classique

#### A- L'organisation scientifique de travail de Taylor OST

L'OST, première théorie de la motivation (d'après Frederick W. Taylor) L'un des tout premiers chercheurs à avoir élaboré une théorie de la motivation est Frederick Winslow Taylor, au début du XXe siècle. Il définit en 1911 la très célèbre Organisation Scientifique du Travail, ou OST, qui devait permettre de maximiser la productivité par une plus grande motivation des travailleurs.

Cette OST s'articule essentiellement sur trois principes : La division verticale du travail, La division horizontale du travail et Le salaire au rendement :

### **a- La division verticale du travail**

C'est le principe de « A chacun selon ses talents » ou plutôt « à 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 ouvriers 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.<sup>12</sup>

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

## **B- La théorie Z mise en avant par W. Ouchi**

La théorie Z développée par W. Ouchi s'inscrit dans le prolongement de la théorie X-Y de Mac Gregor que nous verrons ultérieurement. La théorie Z identifie les idées fondamentales du Japon en matière d'organisation du travail.

Selon W. Ouchi, l'Homme a besoin de s'impliquer au travail, il faut donc mobiliser le personnel, faire appel à sa créativité, à sa capacité d'innovation.

---

<sup>12</sup>AGUILAR M , «L'art de Motiver», édition , DUNOD, Paris, 2009,P 32.

Pour cela, l'entreprise doit concilier l'intérêt personnel du salarié et les intérêts économiques de l'entreprise.

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

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

- Le mécanisme de marché avec la formation d'un contrat reposant sur le prix.
- Le mécanisme bureaucratique ayant pour objectif la création d'un rapport hiérarchique par contrat formel prévoyant des formes de contrôle.
- Le mécanisme de clan directement inspiré des entreprises japonaises, visant à assurer la convergence entre les intérêts de l'individu et celui de l'entreprise par une culture commune.

Selon W. Ouchi, ces principes de gestion pourraient être adoptés dans les entreprises occidentales. Nous allons maintenant nous intéresser plus particulièrement aux théories développées par l'école des Relations Humaines.

### **2- Les théories des relations humaines**

Les théories de l'école des relations humaines sont constituées en deux principales théories : les théories de contenu et les théories de processus.

#### **2-1- Les théories du contenu**

##### **A- Les travaux d'ELTON MAYO**

L'école des relations humaines, que l'on peut qualifier de théories psychosociologiques des organisations, est née aux États-Unis vers 1930 en réaction contre les principes et les effets de l'École classique.

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

Les thèmes d'étude sont principalement :

- ✓ Les facteurs d'ambiance (température, bruit, lumière...) et leurs relations avec la productivité et le climat social ;
- ✓ Les phénomènes de nature psycho-sociale qui naissent dans les groupes de petite taille : tension, type de relation, autorité ;

- ✓ Les communications interpersonnelles : obstacles, distorsions, effets des différents réseaux de communication<sup>13</sup> ;
- ✓ Les phénomènes informels, c'est-à-dire ceux qui ne sont pas prévus par l'organisation officielle : raisons de leur apparition, fonctions qu'ils remplissent, liaisons informelles, rumeurs ;
- ✓ Les conflits : types, raisons, modalités de déroulement, mode de résolution. L'étude des facteurs d'ambiance (éclairage, bruits, couleurs...) dans leurs relations avec la productivité est le point de départ des travaux d'Elton Mayo, à la Western Electric de Ses découvertes sont le résultat d'expériences portant sur l'effet de la modification des facteurs d'ambiance. Paradoxalement le rendement élevé se maintenait lorsque les conditions initiales d'ambiance (défavorables) étaient rétablies. Ces résultats conduisent Mayo à l'idée que des éléments, autres que des facteurs d'ambiance, interviennent. Le dépouillement d'entretiens avec les ouvriers permet de montrer que ce ne sont pas des facteurs matériels qui gouvernent principalement le rendement mais des éléments de nature psycho-sociale, notamment :
  - L'influence du groupe ;
  - L'importance de l'information ;
  - La nature des relations avec l'encadrement.

Pour Mayo, il ne faisait aucun doute : c'était le sentiment de considération et de reconnaissance qu'il faisait l'objet, en outre le fait d'être l'objet d'une attention particulière de la part de l'encadrement et d'avoir été choisis comme sujets de l'expérience contribuait à donner à ces ouvriers une meilleure estime de soi.

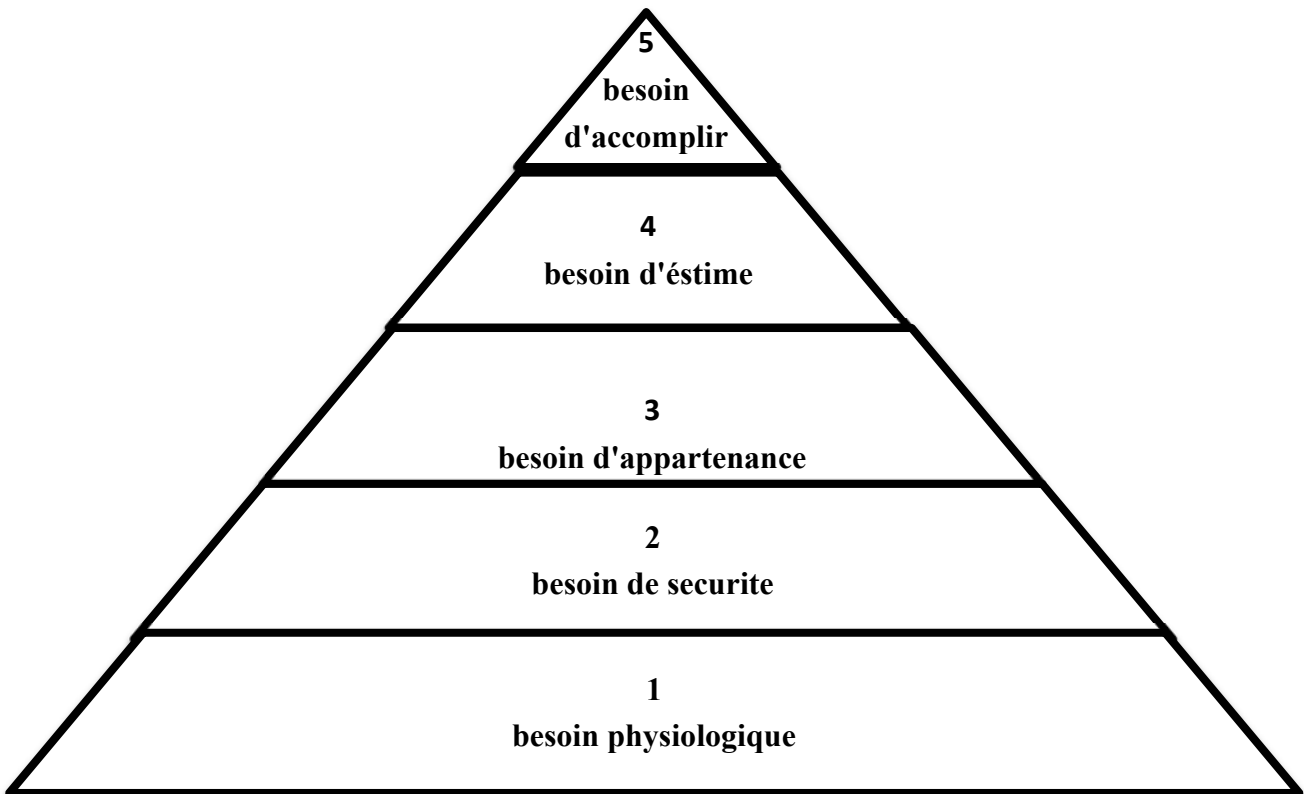
### **B- La théorie des besoins de Maslow**

Le psychologue américain Abraham Maslow développe dans les années 1940 une théorie de la hiérarchisation des besoins. Abraham Maslow schématise en particulier sa fameuse pyramide des besoins à partir de l'observation réalisée dans les années 1940

---

<sup>13</sup> FREDERIQUE P, ET al GRH pratique et élément de théorie , Dunod, Paris, 1997, p 99

Figure N°02 : la pyramide de la hiérarchie des besoins



**Source** : WILLIAM B, et al, « la gestion des ressources humaines », édition McGraw-hill 1990, p 78

Cette hiérarchie repose sur quelques postulats de base :

- 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.

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, intérêt c'est de proposer des avantages adaptés au niveau des besoins auquel se trouve chaque personne à un moment donné.

### C- La théorie bi- factorielle de HERZBERG

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

Grace à des études statistique, Herzberg a montré qu'il existe deux caractéristiques très particulièrement dans le travail.<sup>14</sup>

**a- Facteur d'hygiène :** les facteurs dit d'hygiène ou d'insatisfaction sont, au contraire toujours rattachés à l'environnement du travail direct. Sont une cause de satisfaction, ils englobent le contrôle technique, le salaire, les conditions de travail, politique et administration 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 associer aux sentiments négatifs éprouvés par une personne envers son emploi, qui se relie à l'entérinement dans lequel le travail est effectué. 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 travail, qui englobent le travail lui-même, la promotion, la reconnaissance, l'avancement et la responsabilité, ils concernant tout ce qui touche à la réalisation de soi et à la fonction créative de l'individu.

Ils se relie 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.

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.

### D- 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'aime pas le travail, n'aime pas d'ambitieux et fuient tout forme de responsabilité. Les gestionnaires qui attirent à cette perspective concèdent qu'il faut continuellement modifier, contrôler et diriger le comportement de leur subordonner afin de satisfaire de besoin de l'organisation. Ainsi, si le dirigeant n'exerce pas

---

<sup>14</sup> SEMUHOZA S, « théories de la motivation au travail » éditions, L'HARMATTAN, Cote d'ivoire, 2009 P 58.

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 cote 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. Si elle a connu certain 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 récréatives, représente une source potentielle de valorisation et d'émancipation.

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

Tableau N° 02 : La théorie X et Y

| Théorie x   | Théorie y   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• L'homme n'aime pas travailler.</li><li>• Il n'aime pas la responsabilité.</li><li>• Il a peu d'ambition et préfère Etre diriger.</li><li>• Il recherche avant tous la sécurité.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• L'effort au travail est naturel.</li><li>• Le travail est une source de motivation.</li><li>• L'homme peut apprendre à Rechercher la responsabilité.</li><li>• L'homme est créatif.</li></ul> |

Source : réalisé par nous-même.

### E- La théorie des besoins manifestes de Murray

Ce modèle fonde lui aussi la motivation sur l'existence de besoins. Il est dû à Murray et a été développé par Atkinson et McClelland. Dans cette théorie les moteurs de la motivation se concentrent sur un petit nombre de besoins considérés comme acquis et pas innés.

En outre, elle admet la possibilité qu'un individu puisse être simultanément animé par plusieurs besoins et qu'il existerait une sorte de profil des besoins susceptibles d'évoluer au fil des expériences.

Murray a distingué 20 besoins. Atkinson et McClelland ont considéré que seulement quatre d'entre eux étaient réellement importants dans le cadre des comportements organisationnels.

- a- **Le besoin de réussir**, qui implique chez ceux qui en animés un fort désir d'assumer des responsabilités, d'avoir un retour d'informations sur les résultats obtenus et d'affronter des risques de difficulté moyenne.
- b- **Le besoin d'affiliation**, qui implique un fort désir d'être accepté par un groupe.
- c- **Le besoin d'autonomie**, implique le désir de travailler en concevant une certaine maîtrise de son rythme sans être gêné par des règles trop contraignantes.
- d- **Le besoin de pouvoir**, concerne le désir d'influencer les autres, de les diriger et de contrôler l'environnement extérieur.

Peu de recherches ont tenté de la valider sur le terrain. Ce modèle comme les précédents laissent encore de nombreuses interrogations en suspens. Il est très difficile de mesurer de manière fiable ces différents besoins, encore plus de démontrer que les formations destinées à les stimuler sont réellement efficaces.

### F- 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 rapports sociaux (R) et les besoins de développement personnel(D).<sup>15</sup>

- 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.<sup>16</sup>
- b- **Les besoins de relations** ou sociaux se rapportent au désir d'établir et d'entretenir des relations interpersonnelles avec des collègues, des supérieurs, des subordonnés, des amis et 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.<sup>17</sup>

### 2-2- Les théories du processus

#### A- Théorie des attentes de Vroom

Cette théorie, issue du professeur canadien de gestion et de psychologie Victor Vroom, a été publiée en 1964, et parmi les premières des théories de la motivation elle a posé la question « Comment ». Comment se déroule le processus de motivation ? Comment atteindre un redoublement d'efforts d'un employé ?<sup>18</sup>

Cette théorie suppose que l'individu opère un choix conscient et 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 s'attribue compte tenu de ce

---

<sup>15</sup> ROUSSEL P, OP, Cit, P 37.

<sup>16</sup> SEMUHOZA S, OP, Cit, P 53.

<sup>17</sup> Ibid, P 53.

<sup>18</sup> MICHALA H, «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.

qu'on pense de ses propres capacités (CHIFFER et TEBOUL,1990) ; il s'agit de l'opinion que chacun qui a de lui-même et de ses possibilités d'atteindre un but donné, des lors qu'il fait les efforts nécessaires.<sup>19</sup>

- b- 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 valable.<sup>20</sup>
- c- 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 à la conclusion que : pour une attente donnée, ces trois variable agissent de manière multiplicative et des que l'une est faible, la motivation pour l'attente est faible ».<sup>21</sup>

### B- La théorie de l'équité d'ADAMS

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

- ✓ La rétribution peut être d'ordre financière (rémunération, primes) ou non (reconnaissance, fierté, sécurité de l'emploi, promotion).
- ✓ La contribution se fait par le biais non seulement du travail fourni mais aussi par d'autres biais tels que la compétence, les aptitudes personnelles, la confiance dans le chef.

La justice et l'équité perçues proviennent aussi de la comparaison que fait l'individu entre sa contribution et sa rétribution personnelles et celles de ses collègues égales, un de ses collègues reçoit une rétribution supérieure, cela est facteur de démotivation. De même s'il juge qu'un collègue reçoit une rétribution équivalente à la sienne alors que la contribution du collègue est inférieure, il sera enclin à se démotiver. D'ailleurs de nombreuses recherches ont clairement démontré ce point. En effet des expériences ont été menées avec des groupes de sujets effectuant un travail similaire mais dans des conditions de rémunération différentes : Un groupe payé normalement, un groupe surpayé et un groupe sous-payé. Ces recherches ont permis de mettre en évidence ce mécanisme de réajustement, le groupe sous-payé a ralenti son travail alors que le groupe surpayé l'a accéléré. On voit donc bien que dans chaque situation, les

---

<sup>19</sup> SEMUHOZA S, Op, Cit, P 79-80.

<sup>20</sup> Ibid, P 80.

<sup>21</sup> Ibid, P 81.

sujets s'efforcent de se comporter d'une manière qui leur paraît juste, compte tenu des informations qu'ils possèdent sur le travail et sur la rémunération des autres.<sup>22</sup>

### C- La théorie de la fixation des objectifs :

Théorie de la fixation des objectifs a été développée par LOCKE en 1986. Locke a démontré qu'un individu est motivé lorsqu'on lui fixe des objectifs clairs et qu'on lui fournit un retour (feedback) approprié sur sa capacité à les atteindre. Le fait de travailler pour atteindre un objectif est une source majeure de motivation, mais cela aussi permet d'améliorer les performances de l'individu : des objectifs bien définis et difficiles à atteindre conduisent à une meilleure performance que des objectifs vagues ou aisés à atteindre. L'individu est stimulé à la recherche d'un accomplissement. Il a le sentiment de développement ainsi ses capacités professionnelles.

Par la suite Locke a travaillé avec Latham en 1990. Ils ont précisé les conditions Pour qu'un objectif soit motivant pour le salarié.<sup>23</sup>

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

**CLARTE** : Les objectifs doivent être clairs et mesurables.

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

**ENGAGEMENT** : Il est plus probable qu'un individu déploie des efforts pour atteindre un objectif s'il est convaincu de la pertinence de ce dernier. L'individu sera particulièrement engagé à atteindre l'objectif s'il a participé à le fixer.

Le management participatif se base sur cette idée : l'individu doit être impliqué dans la prise de décision.

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

---

<sup>22</sup>SEMUHOZA S , OP, Cit, Page 83.

<sup>23</sup> Ibid, P 88

### III- La motivation dans l'entreprise et ses objectifs :

#### 1-la motivation dans l'entreprise :

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

Pour un dirigeant la motivation doit rester une précipitation permanent il doit continuellement travailler à motiver la rémunération c'est l'un des facteurs permanent de la motivation. C'est pour cela les entreprises concentrent de plus en plus sur les méthodes de rémunération. Ils essayent de limiter les augmentations collectives des salaires et tendent vers une plus grande individualisation de ceux-ci, dans le but d'impliquer le personnel l'associant au succès de l'entreprise. Exemple (stock-option) tous en récompensant les salariés les plus performants. Ainsi cherchant à utiliser l'ensemble des nouvelles formes de rémunération afin de maintenir de la motivation des salariés.

### Section 3 : les facteurs et typologie de la motivation

#### 1- Les facteurs et typologie de la motivation

Dans ce présent point nous allons aborder les différents facteurs de la motivation et ses typologies

##### 1-1- Les facteurs de la motivation

L'optimisation des ressources humaines nécessite un prérequis qui ne se décrète par : la motivation, cette dernière dépend des facteurs internes et externes à l'individu qui influencent son action et ses comportements.<sup>24</sup>

##### 1-1-1- Les facteurs internes de la motivation

La motivation interne ou intrinsèque est liée à l'individu lui-même, différents facteurs internes agissent sur celle d'un salarié.

---

<sup>24</sup> Site web, <http://lamte-lamet.blogspot.com> «la [mlelc@yahoo.com](mailto:mlelc@yahoo.com) GRH master, année 2009. 29.11.2020.13 :20

### a- La satisfaction des besoins

Lorsqu'un besoin est satisfait, il n'est plus source de motivation, **MASLOW** hiérarchise les besoins :

- ✓ Les besoins physiologique (manger, dormir ...)
- ✓ Les besoins de sécurité
- ✓ Les besoins d'appartenances à un groupe
- ✓ Les besoins d'estime
- ✓ Les besoins de réalisation de soi ou d'accomplissement

D'après cette théorie, tant qu'un besoin inférieur (psychologique, sécurité) n'est pas satisfait, un besoin supérieur (estime, réalisation de soi) ne peut pas être source de motivation.

La hiérarchisation des besoins de MASLOW est discutable, selon l'individu et la culture à laquelle il appartient, la hiérarchie des besoins peut ne pas être la même. MASLOW a uniquement observé pour réaliser son étude, le monde occidental, la hiérarchie des besoins d'un indien d'Amazonie est-elle la même pour un Européen ? On peut en douter

### b- La personnalité et l'estime de soi

Estime de soi et la conviction que l'on est capable de réussir or, cette image de soi est tributaire de la personnalité de l'individu et du regard des autres. Différents facteurs peuvent perturber l'estime de soi, l'éducation familiale ; les pressions sociale (exemple la mise en avant des mannequins dans les médias peut donner des complexes) les critiques non constructives.<sup>25</sup>

### c- Les attentes des individus de vroom

La motivation d'un individu est déterminée par la valeur qu'il attribue et ses objectifs et par la probabilité d'obtenir des résultats à la mesure de l'effort consenti. L'individu intériorise les trois questions suivantes

- ✓ Ai-je la capacité d'atteindre les objectifs ? (Notion d'expédition)
- ✓ Que vais-je obtenir si j'atteins les objectifs fixés ? (Notion d'instrumentant)
- ✓ La récompense obtenue sera-t-elle suffisante par rapport à l'effort consenti ? (Notion de valence)

---

<sup>25</sup> Loïc Cadin Francis Guéri, Frédérique pigeyer, GRH pratique et élément de théorie, Dunod, Paris, 1997, p 101

Il suffit qu'une réponse à l'une de ces questions soit non ou rien pour que l'individu ne soit pas motivé.

### **1-1-2 Les facteurs externes de la motivation**

Un facteur externe de la motivation est un facteur dont l'origine n'est pas liée à l'individu lui-même mais à une action extérieure.

#### **a- Conditions de travail**

Les conditions de travail ont une influence sur la motivation des salariés et leur comportement au travail, par conséquent elles ont un impact sur leur cohésion au profit de l'entreprise ; le désir de s'investir pleinement, d'aller travailler, envie de rester dans l'entreprise

Exemple, participer au projet de l'entreprise, à la négociation de ses objectifs, être autonome, percevoir une rémunération en adéquation avec les résultats, si les conditions de travail sont mauvaises, elle entraîne un désintérêt, voire une dépression, une augmentation de taux d'absentéisme ou l'envie de quitter l'entreprise.

#### **b- les relations avec les supérieures hiérarchique et les collègues**

Le rôle de manager est d'animer et d'indiquer chacun dans le but d'atteindre les objectifs fixés, pour obtenir l'utilisation du potentiel de chaque collaborateur, le manager doit mettre en place un environnement de travail favorable.

Le contact humain, le travail d'équipe, l'enrichissement des tâches autrement dit un management humain favorisant la motivation des collaborateurs.

#### **c- La rémunération**

La rémunération permet de satisfaire les besoins de niveau inférieur de l'individu (besoins psychologiques et de sécurité)

De plus une augmentation de salaire est une reconnaissance du travail effectué et des efforts consentis, toutefois la motivation d'un individu ne dépend pas uniquement des aspects financiers, de mauvaises relations de travail peuvent démotiver un salarié même si son salaire augmente.

La motivation interne ou intrinsèque est liée à l'individu lui-même.

Différents facteurs internes agissent sur celle d'un salarié ; la satisfaction de ses besoins, sa personnalité, ses attentes, sa vie privée, sa culture ...

Un facteur externe de motivation est un facteur dont l'origine n'est pas liée à l'individu lui-même mais à une action extérieure, les principaux facteurs externes de motivation sont les conditions de travail les relations avec les supérieurs hiérarchiques et les collègues et la rémunération.<sup>26</sup>

### **1-2 - La typologie de la motivation**

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

#### **1-2-1- La motivation finale**

La motivation finale se définit comme l'énergie d'un acteur tirée 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 les entreprises voulant être leader sur un marché, cette motivation a pour avantage de donner très rapidement lieu à des bons résultats

#### **1-2-2- La motivation instrumentale**

La motivation instrumentale s'intéresse d'avantage au savoir-faire, c'est l'art et la manière qui comptent, le résultat étant l'expression de cette perfection technique, ce type de motivation permet donc de développer des solutions techniques originales, d'inventer des nouvelles méthodes ou des procédés originaux, cependant la motivation instrumentale se préoccupant très peu de résultat, peut parfois amener à une lenteur du travail voire à une improductivité pouvant être très handicapante dans une structure organisationnelle.

#### **1-2-3- La motivation de survie**

La motivation de la 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 la survie on agit par nécessité, celle-ci est utile

---

<sup>26</sup> AGRH : « association francophone de la gestion des ressources humaines »

car il est très vive et oblige l'auteur à une grande efficacité mais il s'avère tout de même très stressante, brutale et parfois violente notamment en situation de guerre.

Plus couramment on rencontre ce type de comportement lorsqu'une entreprise démarre son activité, elle doit tout mettre en œuvre pour s'insérer et se maintenir sur le marché.

### 1-2-4 - La motivation obsessionnelle

La motivation obsessionnelle peut être définie comme une motivation radicalisée, le but essentiel est de devenir une obsession quotidienne, elle conduit à tous les sacrifices, nous la trouvons par exemple chez les religieux ou les sportifs de haut niveau, elle peut dans certain cas devenir néfaste pour soi comme pour son entourage.

Il est important de rappeler que ces différents types de motivation ne se retrouveront pas à l'état pur, les individus optent pour les motivations différentes en fonction de la situation dans laquelle ils se trouvent, ainsi la rencontre des motivations de nature différentes qui est source de conflit entre les individus, par conséquent toutes les sortes de motivation sont judicieuses dès lorsque l'on sait en user, et ce, de manière équilibrée et adaptée à la situation.<sup>27</sup>

---

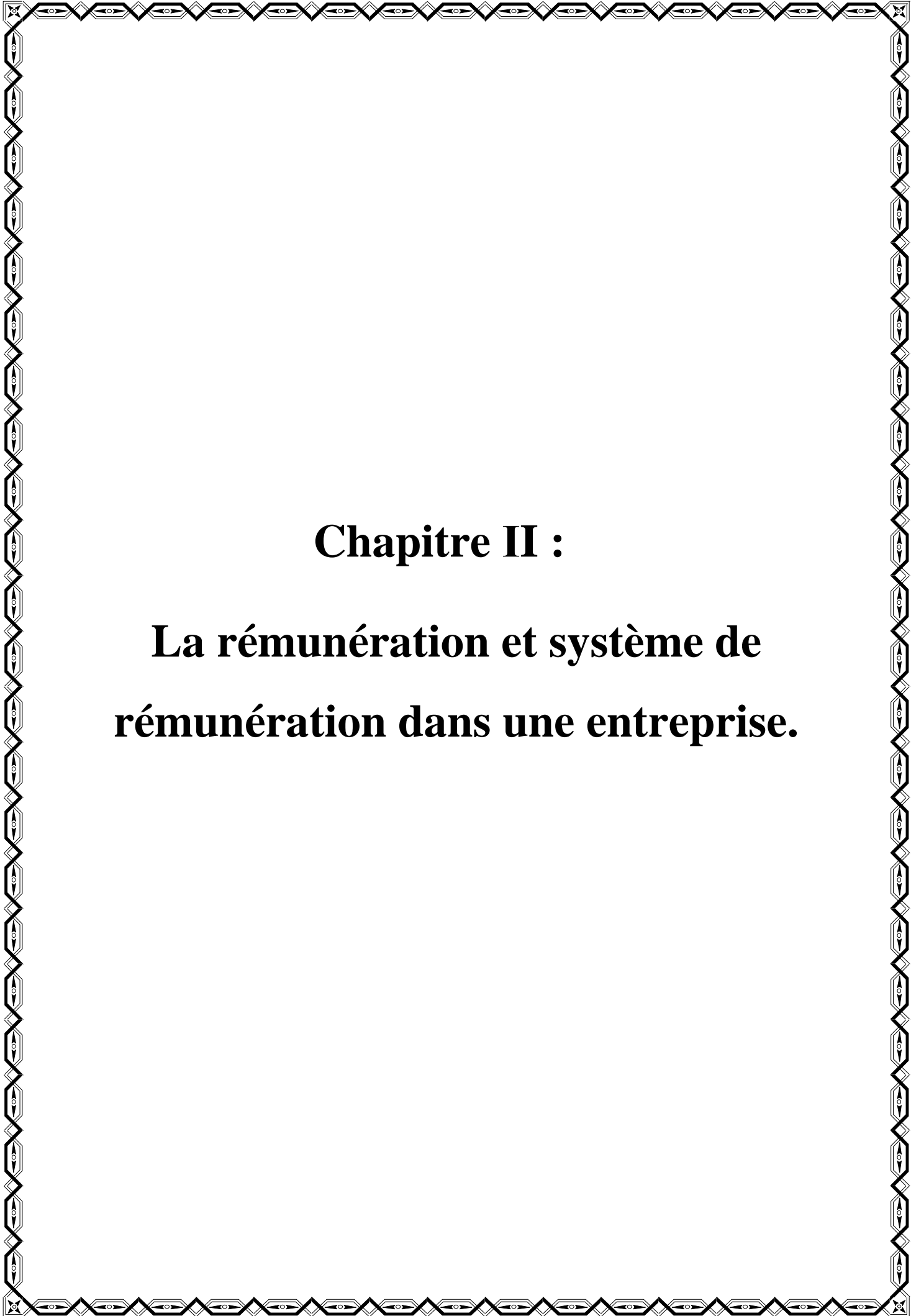
<sup>27</sup> Eva-bobkova « l'évolution de la gestion ressources humains et la planification stratégique »

### Conclusion de chapitre 1

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. Les théories de motivation sont nombreuses, chacune d'entre elles à sa propre vision.

Les théories de contenu présentent les causes de la motivation sans se préoccuper de la manière dont se développe la motivation, et ils ne nous donnent pas la réponse à la question est ce qu'on peut motiver les salariés par la rémunération ? Pour les théories de processus nous constatons une contradiction entre ces théories, ils y'a ceux qui disent que la motivation est engendrer par la satisfaction, et ils y'a ceux qui disent qu'elle est engendrer par l'insatisfaction.

La rémunération constitue un élément essentiel de la motivation des salariés dans les entreprises. Pour que la rémunération ne perde pas son effet motivant, il faut verser des salaires adaptés au travail réalisé par les salariés, et aussi chercher d'autres sources de motivations en matière de rémunération



**Chapitre II :**

**La rémunération et système de  
rémunération dans une entreprise.**

### Chapitre II : système de rémunération dans une entreprise

#### Introduction

Comprendre puis construire les systèmes de rémunération exige une bonne perception des différents niveaux qui conditionnent les pratiques et les équilibres sociaux en jeu<sup>1</sup>. Les mutations économiques, politiques, réglementaires, ou encore sociologiques ont eu des répercussions sur la gestion des rémunérations dans les entreprises.

Au sein de l'organisation, définir une politique de rémunération est une préoccupation centrale de la gestion des ressources humaines et de son efficacité. L'entreprise doit pouvoir proposer un salaire qui, à la fois motive et implique mais qui, dans le même temps soit adapté aux exigences de compétitivité

Notre chapitre sera débuté par une première section, qui va aborder les fondements de la rémunération, la seconde section traitera, les mécanismes de la rémunération. La troisième section sera consacrée sur le processus d'élaboration d'un système de rémunération.

---

<sup>1</sup> BERNARD R , « Bâtir Une Stratégie De Rémunération » 2<sup>ème</sup> édition. Dunod , paris, 2010. P 5

### Section 1 : Les fondements de la rémunération

La politique de rémunération vise à offrir des salaires compétitifs correspondants à la fonction tenue et aux compétences mises en œuvre.

#### 1-1-Qu'est-ce que la rémunération

##### Précision de vocabulaire : salaire et rémunération

Alors que l'on parle plus couramment de « salaire ouvrier » et de « rémunération cadre », nous utiliserons alternativement les deux tenues, car nous considérons qu'ils sont synonymes. Tout au plus pourrait-on penser que le terme « rémunération » offre une définition plus large que celui de salaire, mais cette distinction ne nous semble pas probante au point de l'ériger en règle.<sup>2</sup>

En effet, la notion de rémunération peut chez certains auteurs ou dans le sens commun, englober davantage que la stricte contrepartie du travail (le salaire) et désigne la totalité de ce que le salarié perçoit de la part de son employeur, quelle qu'en soit la forme.

La rémunération représente le salaire ou le traitement ordinaire de base et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèce ou en nature par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier<sup>3</sup>

La relation salarié-employeur est une relation contractuelle où l'agent (salarié) fournit un effort en contrepartie d'un salaire versé par le principal (l'employeur), il s'agit donc de la relation contribution-rétribution.

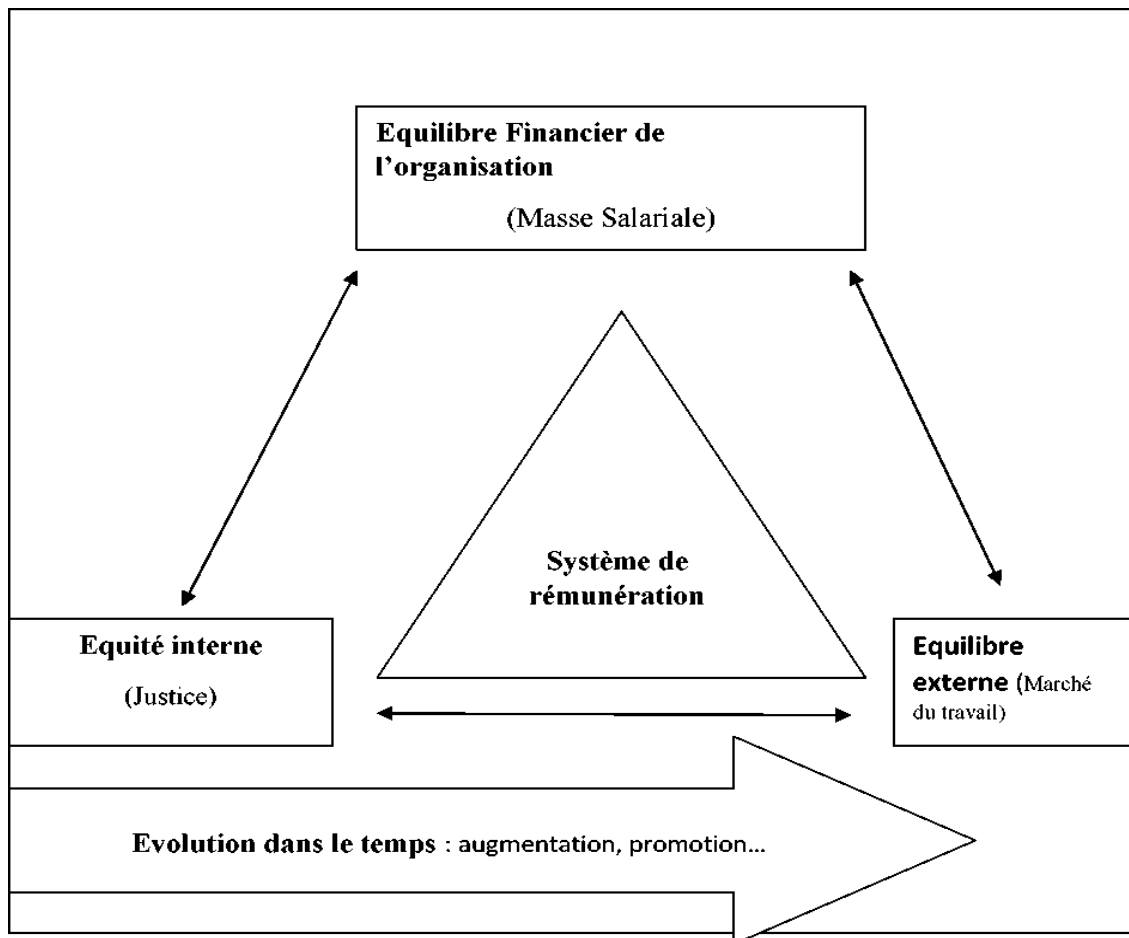
La vision ressource humaine du système de rémunération élaboré par G. Donnadieu, conçoit l'objet rémunération comme un système dynamique et évolutif à trois composantes. Équilibre financier, équilibre externe, et équité interne.

---

<sup>2</sup> CARDIN L, et al., Gestion des ressources humaines, P.236.

<sup>3</sup> THEVANET B, et al., « Fonction RH » Ed, Pearson Education, Paris, P258

**Figure N°3** : Représentation de triple équilibre du système de rémunération d'après Donnadiou.



**Source** : adapté de Donnadiou, Du salaire à la rétribution : pour une nouvelle approche des rémunération.

L'équilibre financier nécessite que la capacité à payer soit supérieure à la masse salariale.

La masse salariale : représente la totalité des dépenses engagées par l'entreprise au titre de la rémunération au travail qu'elle ne doit pas dépasser le niveau possible des engagements financiers de l'entreprise . La masse salariale a connu une progression substantielle » cette progression engendre des effet connus sous le nom glissement-vieillesse-technicité (GVT).

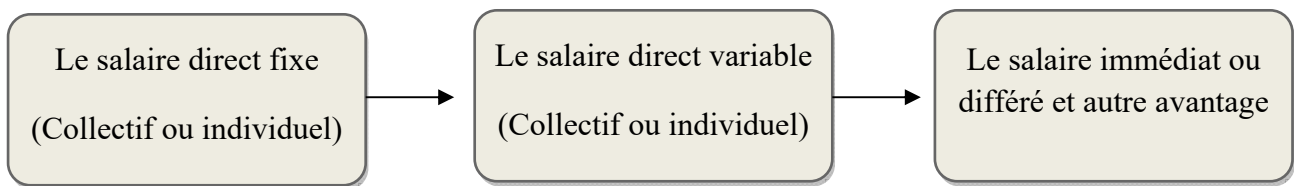
- **l'effet glissement** : concerne les augmentations accordées dans un même poste (mérite performance) ou qui sont dues à un changement de poste ou de classification.

- **l'effet vieillissement** : concerne les augmentations liées à l'ancienneté dans l'entreprise (prime liées à l'ancienneté).

- **l'effet de technicité** : concerne les augmentations associées au remplacement de poste de travail peu qualifié par des postes qui exigent des qualifications supérieures

### 1-2 Les composantes de la rémunération :

**Figure N°04** : Les éléments qui constituent la rémunération sont



Source : réaliser par nous même

#### 1-2-1 Le salaire direct :

Salaire de base : une partie fixe rassurante, le salaire de base est généralement un salaire au temps ; salaire annuel, salaire mensuel le plus souvent. Primes fixes, ancienneté, 13<sup>ème</sup> mois, les primes variables individuelles (les bonus, commissions, primes de résultat...), Les primes variables collectives...

#### 1-2-2 Le salaire différé :

Les périphériques légaux : intéressement, participation, plan d'épargne stock-options  
Les périphériques statutaires : retraites, complément de retraite, compte épargne temps, Assurance vie. Assurances complémentaires, prévoyance.

#### 1-2-3 Les avantages divers :

Frais de déplacement, logement, transports, voitures de société, bourses d'études. Ces différents éléments constituent la rémunération globale d'un collaborateur. La rémunération directe représente l'ensemble des paiements en espèce et en nature ainsi que les gains résultant d'autres systèmes de rémunération tels que l'incitation et l'intéressement

La rémunération directe contient une partie fixe et une partie variable :

**-pour la partie fixe** : il s'agit ici du salaire de base.

## Chapitre II : La rémunération et système de rémunération dans une entreprise

---

Le salaire fixe consiste à verser une somme fixe en échange du travail effectué, « à travail égal, salaire égal ».

### **-Pour la partie variable :**

Si on est classé à court terme on a : les primes de rendement, participation aux bénéfices, primes de commission, partage de gains de productivité.

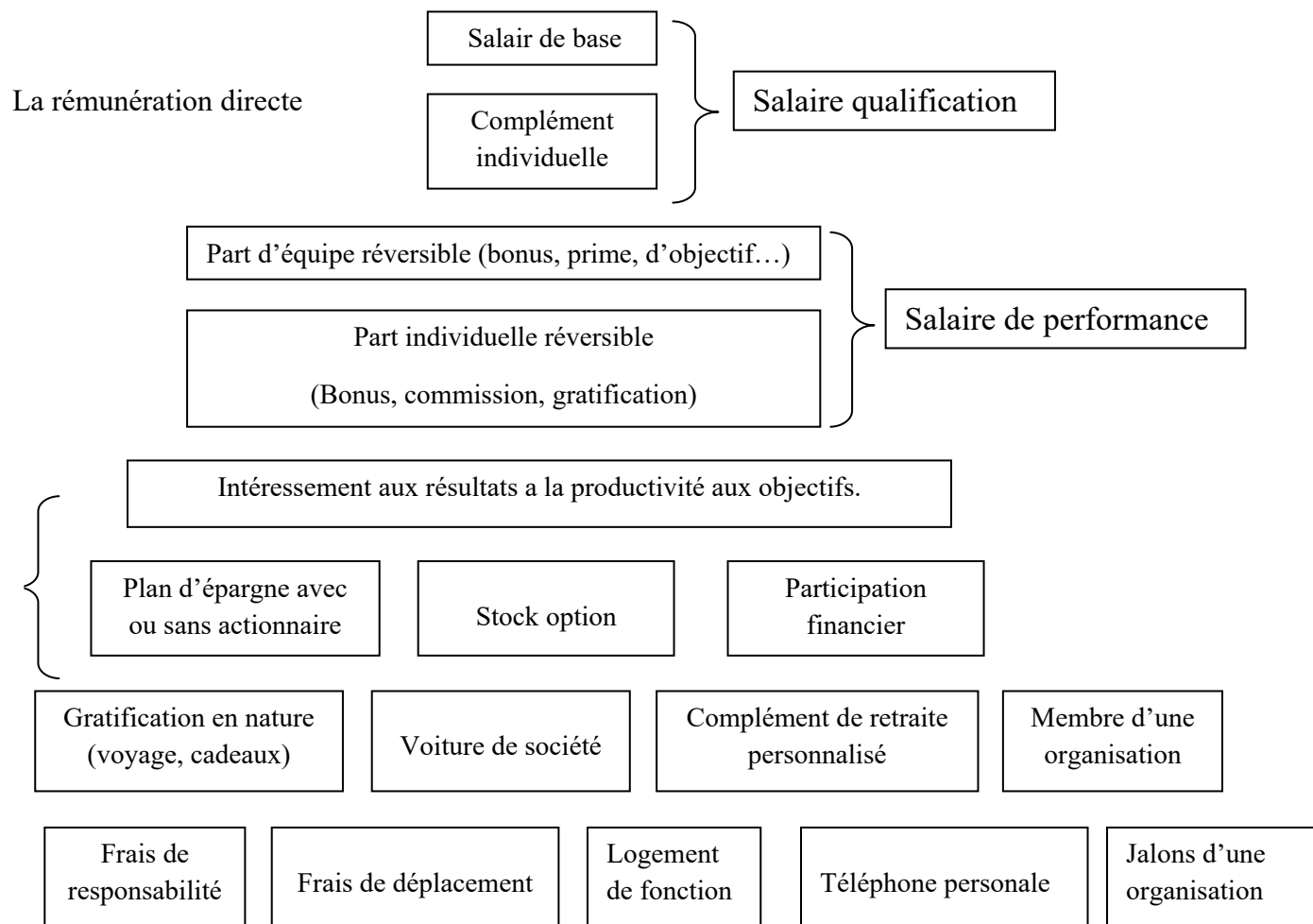
Si on est classé à long terme on a : option d'achat d'action, primes en espèce à long terme... etc.

G .Donnadieu a proposé un regroupement de la rémunération de base et de périphériques dans une pyramide des rémunérations<sup>4</sup>

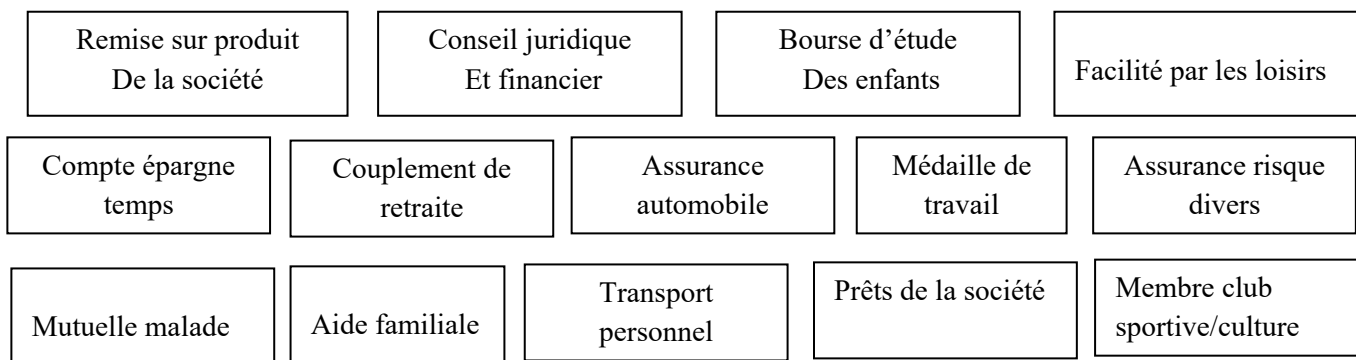
---

<sup>4</sup> PERETTI -J-M « Gestion Des Ressources Humaines »15<sup>eme</sup> Ed, vuibert, 2008,P 113.

**Figure N°5 : la pyramide de la rémunération**



**Les périphériques sélectifs**



**Les périphériques statutaires.**

Source : PERETTI -J-M « Gestion Des Ressources Humaines »15<sup>eme</sup> Ed, vuibert, 2008,

P 115.

La figure N°5 a l'avantage de proposer une vision complète des catégories de rémunération et de faire apparaître les différents niveaux de rémunération périphérique qui peuvent être attribués au-delà de la rémunération de base qui est le salaire

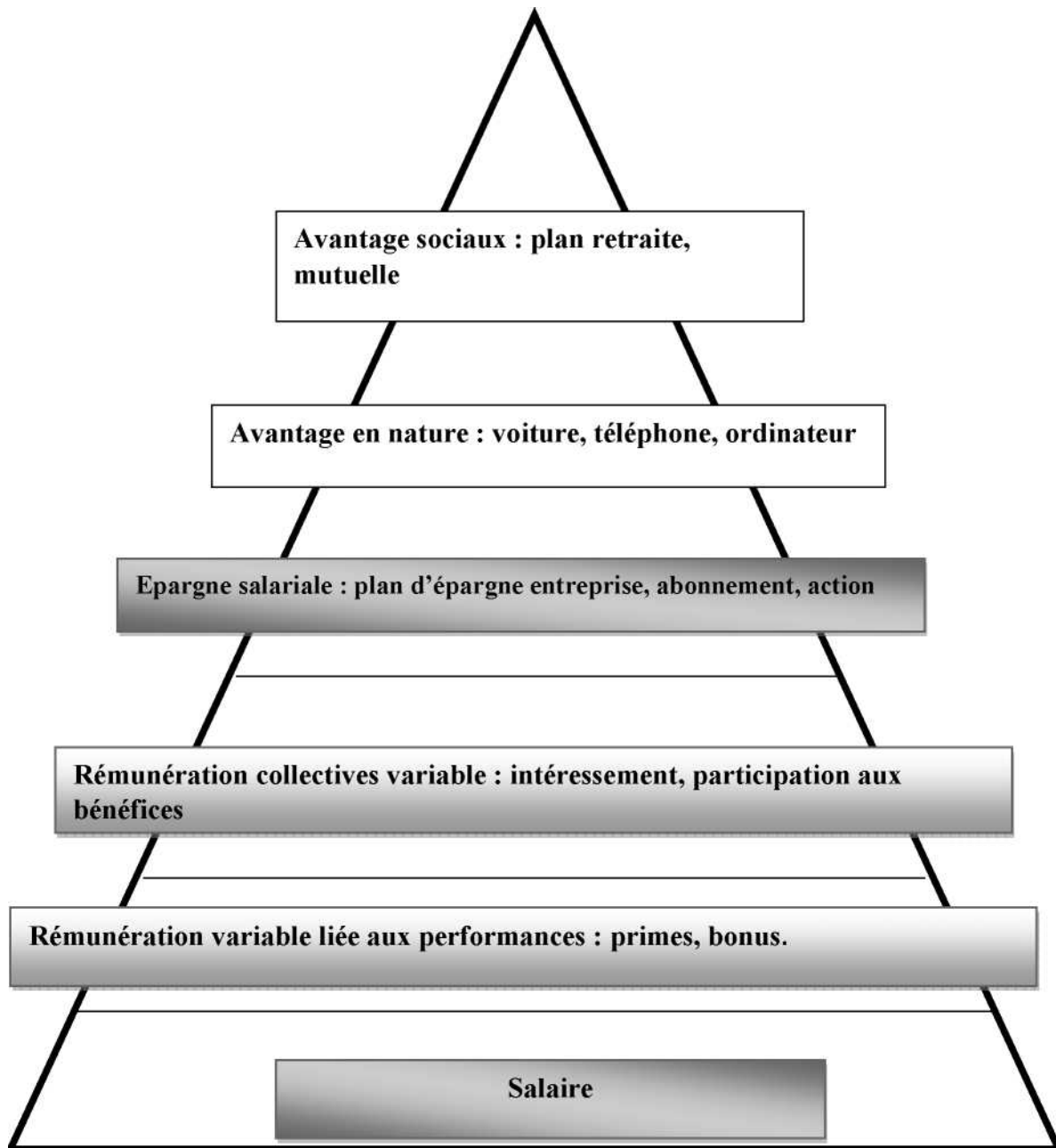
Cette représentation de la rémunération globale est fondée sur une hiérarchie des formes de rémunération qui, par construction, part du salaire fixe et se complète avec une série de compléments qui sont distingués selon qu'il sont obligatoires car légaux, individualisés, statutaires ou liés à l'organisation. Avant d'en aborder les différentes composantes, il est intéressant de les restituer dans une approche plus orientée vers les critères qui fondent la rémunération, c'est-à-dire vers la contrepartie de la rémunération versée. Il s'agit de savoir ce que chaque catégorie de rémunération est destinée à rétribuer.

Guerrero S., dans son ouvrage intitulé : les outils des ressources humaines, nous présente la métaphore de la « pyramide de rémunération » qui est très utile pour y répondre<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> GUERRERO S., « les outils des Ressources Humaines : les savoir-faire essentiels en gestion de ressources humaines », Ed. Dunod, Paris, 2004. P 126

**Figure N°6 :** Les diverses formes de rétribution.



**Source :** GUERRERO S., « les outils des Ressources Humaines : les savoir-faire essentiels en gestion de ressources humaines », Ed .Dunod,Paris, 2004. P 126

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

Un bon système de rémunération bien construit repose sur onze caractéristiques. Ces caractéristiques doivent être passés en revue par la fonction RH et la direction générale<sup>6</sup>.

#### **Le système de rémunération doit être**

##### **1-3-1- 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, et non pas constituer un frein. Il doit également s'inscrire à l'intérieur des valeurs et de la culture de l'entreprise.

##### **1-3-2- 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 est porteur de conflit et de démotivation.

La direction des RH vérifiera régulièrement la pertinence de l'échelle interne des emplois et donc des salaires. Pour cela, elle s'appuiera sur des outils d'évaluation et de classification des emplois.

La classification des emplois est une démarche objective et concertée d'évaluation des emplois. Elle consiste à peser les emplois à partir de critères de notation et d'accorder à chaque emploi un nombre de points, donc, par conséquent, un poids. Cette démarche dite « Pesée des emplois » permet de les hiérarchiser et de les classer par niveaux.

##### **1-3-3 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. Pour faire cette étude, la direction des RH peut utiliser les résultats d'enquêtes de salaires qui sont régulièrement faites par divers organismes. Se comparer au marché ne signifie pas obligatoirement rémunérer les salariés au niveau du marché externe. L'entreprise peut se positionner au-dessous ou au-dessus du marché pour certains de ses métiers. Cette décision fait partie de sa politique de rémunération.

---

<sup>6</sup> ANNICK C, Op Cit ,P 300.

Ces enquêtes donnent généralement les fourchettes de rémunération constatées pour un métier donné dans un secteur d'activité.

La difficulté de positionnement émane de la nature même de ces enquêtes. La comparaison des emplois n'est pas toujours aisée.

Les enquêtes se limitent souvent au seul salaire mensuel sans prendre en considération les suppléments qui peuvent s'ajouter tels que l'intéressement, les primes, les bonus. Elles ne prennent en général pas en compte les situations locales ou régionales qui peuvent modifier sensiblement le marché du travail en un endroit donné.

Il existe également des enquêtes plus globales. On peut noter l'enquête de rémunération Cogo qui présente l'état du marché des salaires des cadres en France.

### **1-3-4- 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 collectif ainsi que la nature des primes soient bien en cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

La rémunération variable est considérée comme un outil de motivation permettant de reconnaître et développer les performances individuelles et collectives au sein de l'entreprise ou de groupe.

L'individualisation partielle ou totale rend nécessaire une certaine sélectivité dans l'attribution des mesures individuelles, celle-ci peut s'appliquer à l'aide d'outils tels que les matrices d'aide à la décision alliant le positionnement marché et le niveau de performance. Les différents niveaux d'augmentation de salaire d'un collaborateur sont fonction de deux critères :

- Son niveau de performance et de compétences.
- Son positionnement dans sa plage salariale.

### **1-3-5- 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'entreprise. Les systèmes périphériques tels que la participation, l'intéressement, le Plans Epargne Entreprise PEE...sont des dispositifs qui ont pour objectif de renforcer ce sentiment responsabilité

collective.

### **1-3-6- 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

On peut rappeler ici l'impact d'une rémunération variable. Elle provoque :

- La motivation individuelle.
- Le progrès individuel et collectif
- La dynamique de l'équipe.
- La réussite des objectifs.
- L'implication sur les enjeux de l'entreprise.
- La flexibilité.
- L'ajustement

### **1-3-7- Un système de rémunération contrôlé**

La masse salariale constitue le poste de dépenses le plus important dans la plupart des entreprises. C'est à la fonction RH de suivre l'évolution de la masse salariale en lien avec le contrôle de gestion social et, en cas de dérive, de pouvoir analyser les facteurs qui jouent sur son augmentation (augmentation des effectifs, effet de report, changement des plafonds de sécurité sociale SS, effet de noria, etc.).

### **1-3-8- Un système de rémunération transparent**

La transparence totale sur les salaires n'est pas en vigueur dans la majorité des entreprises. Néanmoins, on peut communiquer sur les grilles de salaire et les règles d'augmentation et de gestion des situations individuelles.

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

Elle doit également s'inscrire dans une certaine continuité.

### **1-3-9- Un système de rémunération segmenté**

Il apparait de plus en plus souhaitable de moduler les éléments de rémunération en fonction des différents métiers, des statuts, etc.

Cependant ces différenciations doivent se faire dans la cohérence et le respect des valeurs de l'entreprise.

Les politiques de rémunérations basés sur les seules mesures collectives ont pratiquement disparu. Les politiques salariales différenciées selon les catégories professionnelles viennent renforcer le phénomène d'individualisation de la rémunération.

Par exemple, les politiques salariales s'appuient souvent sur une individualisation totale pour la catégorie des cadres, alors que, pour les non-cadres, subsistent des mesures collectives

associées à des mesures individuelles dans le cadre d'une individualisation partielle.

### **1-3-10- Un système de rémunération globale**

Il faut éviter de raisonner « salaire mensuel net » et il est nécessaire d'aborder la rémunération au travail des différents éléments qui constituent le revenu que le salarié tire de son travail.

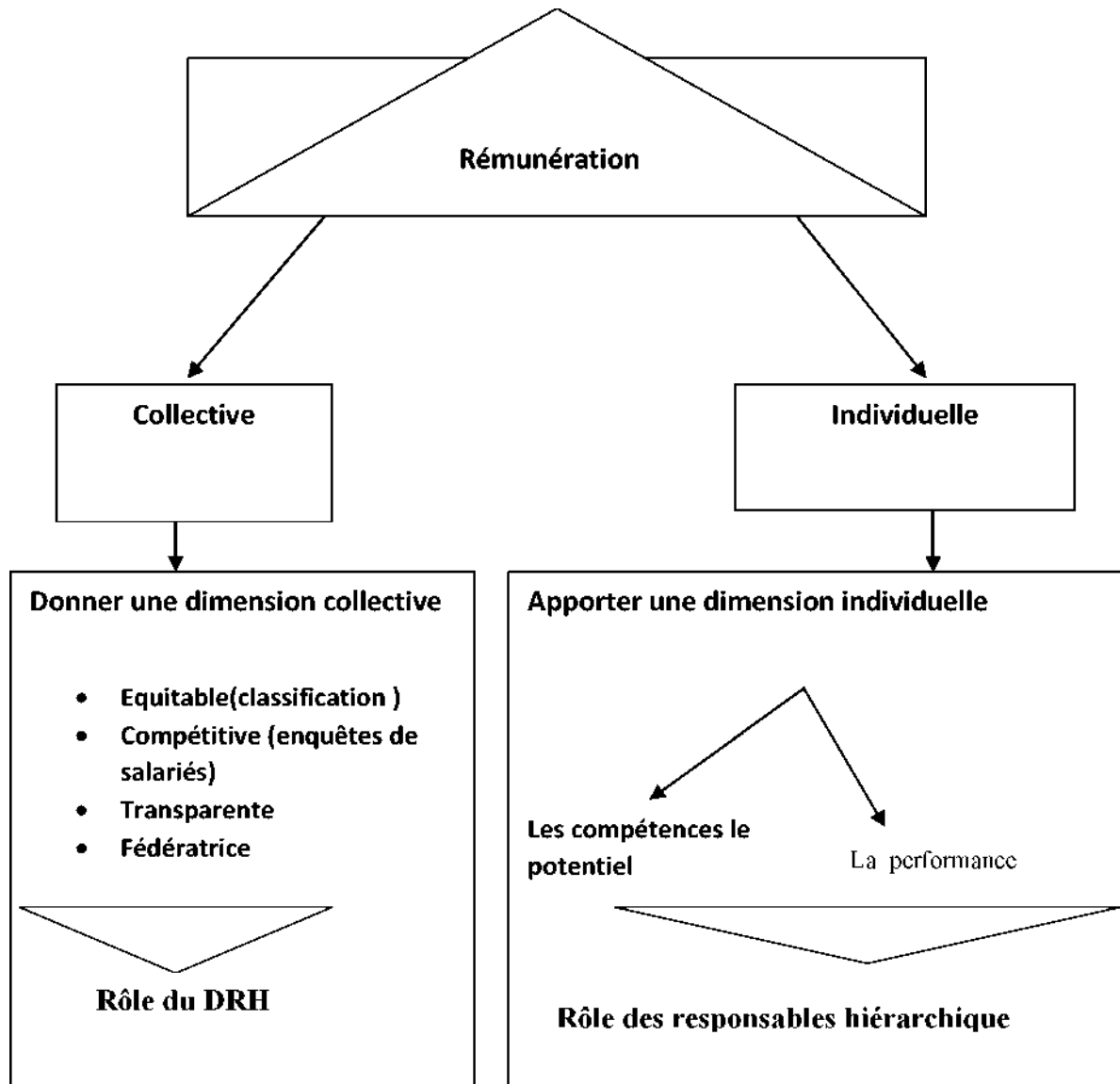
La mise en place d'un livret individuel qui retrace annuellement l'ensemble des éléments de rémunération « perçus » par le salarié que ces éléments soient directs ou différés, donnent une visibilité sur la rémunération réelle d'un collaborateur.

### **1-3-11- Un système de rémunération partagé**

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

Il apparait aux managers d'assurer un rôle décisionnel dans le domaine des rémunérations de leurs collaborateurs

**Figure N°7 : Rôle des différents acteurs du système de rémunération**



Source : ANNICK C, Op Cit ,P 300.

### Section 2 : Les mécanismes de la rémunération

#### 2-1- le salaire de qualification

L'élaboration d'une échelle des salaires reposant sur une opération effective de qualification constitue un préalable à la gestion des rémunérations.

Elle implique la mise en place dans l'entreprise d'un échelonnement satisfaisant des postes les uns par rapport aux autres et d'un barème correspondant des rémunérations.

La qualification est une opération dont le but est d'évaluer l'importance respective des postes

#### 2-2- La classification et évaluation de poste

Avant d'aborder les phases de classification, il est nécessaire de définir quelques notions de base :

##### **Emploi, fonction, poste**

Ces trois termes sont couramment utilisés les uns et les autres, pour désigner des situations de travail. Il est pourtant utile de les désigner.

**L'emploi** est un terme générique désignant un ensemble d'activités faisant appel à un même noyau de compétences. On parlera ainsi de l'emploi de secrétariat, par exemple, sans préciser davantage la nature de travail (secrétaire commerciale, comptable ou de direction), ces activités peuvent être ensuite l'objet de découpage différents selon les organisations dans lesquelles elles sont effectuées.

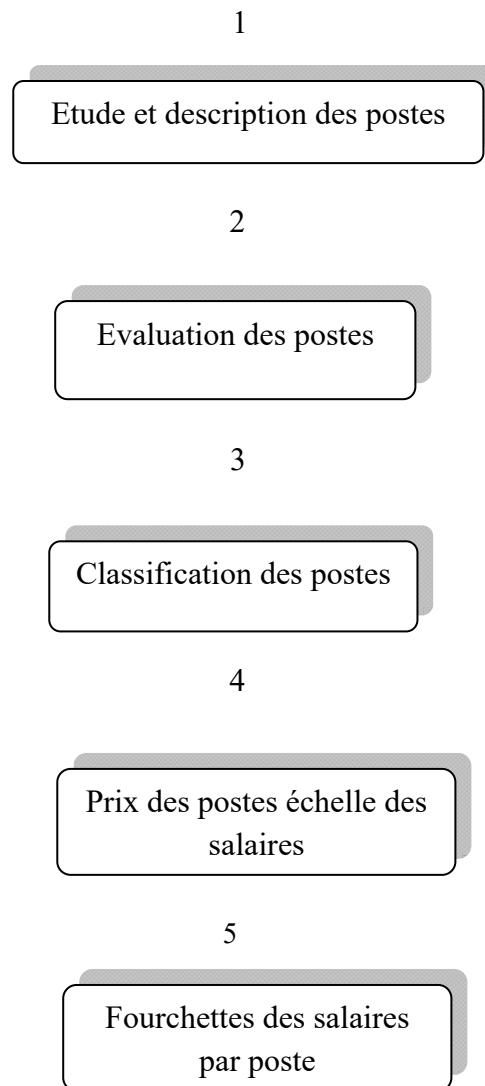
**La fonction** désigne ainsi un ensemble d'activités prescrites relevant davantage de domaine de responsabilité que de tâches précises. C'est pour quoi on parle généralement de fonction pour les cadres.

**Le poste** il est beaucoup plus restrictif. Il désigne un ensemble précis de tâches prescrites et situées par rapport à d'autres dans une organisation du travail taylorisée.

Le processus de classification et de qualification comprend cinq phases :

L'étude et la description des postes constituent la première phase de l'opération . . . L'opération de qualification repose, en règle générale sur des descriptions des fonctions existantes.

Figure N°8 : Les cinq phases de la classification



Source : PERETTI J.M, Op Cit, p 122

On peut dire que la classification consiste en 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. Le choix d'une méthode d'évaluation<sup>7</sup> repose sur quelques critères tels que :

L'accessibilité, mesurable et observable, la précision, généralisation, la capacité de comparer des postes appartenant à des fonctions différentes. Cette méthode doit être adaptable, communicable, elle doit être en cohérence avec les valeurs et la culture de l'entreprise, maîtriser le coût de mise en œuvre.

<sup>7</sup> PERETTI J.M, Op Cit, p 122

### Les différentes méthodes d'évaluation

Il existe deux grandes catégories de méthode permettant d'évaluer les emplois : 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 d'importance<sup>8</sup>. 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. Parmi ces méthodes, la comparaison par paires est la plus connue, elle consiste à positionner un emploi A relativement à un emploi B, puis successivement à un emploi C, puis D, etc. il s'agit d'élaborer un classement en termes de « est supérieur à ». On procède ensuite de la même manière avec l'emploi B, comparé à son tour à C, D, etc.

**Exemple** : utilisation de la méthode de comparaison par paires

| Est super<br>à ↗        | Secrétaire<br>Du | Réception-<br>niste | pupitreur | vendeur | Responsable-<br>le paye | Responsable<br>- sécurité | Total |
|-------------------------|------------------|---------------------|-----------|---------|-------------------------|---------------------------|-------|
| Secrétaire              |                  | x                   | x         |         |                         |                           | 2     |
| Réception               |                  |                     | x         |         |                         |                           | 1     |
| pupitreur               |                  |                     |           |         |                         |                           | 0     |
| Vendeur                 | X                | x                   | x         |         |                         |                           | 3     |
| Responsable             | X                | x                   | x         | x       |                         |                           | 4     |
| Responsable<br>Sécurité | x                | x                   | x         | x       | x                       |                           | 5     |

Source : CADIN L et al Op Cit ,p 255

<sup>8</sup> CADIN L et al Op Cit ,p 255

Dans cet exemple, le poste de la secrétaire du directeur est jugé supérieur aux postes de réceptionniste et de pupitreux donc, le score est égale à 2. et pour le responsable sécurité est jugé supérieur à tous les postes, le score est égale à 5.

- **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. Elle s'adapte principalement aux emplois de cadre qui sont décrits selon un schéma type puis analysés à l'aide de trois critères :

- a) **La finalité :** à quoi sert le poste dans l'organisation ;
- b) **L'initiative créatrice :** quel est le degré de difficulté des problèmes à résoudre ?
- c) **La compétence :** que faut-il savoir pour maîtriser le poste ?

Des tables préétablies indiquant des valeurs de point correspondant aux niveaux sur lesquels chaque critère est mesuré. Au total, un nombre global des points est attribué à chaque emploi par addition des points obtenus sur chacun des critères. Ce total aboutit à un classement des fonctions entre elles, traduit ensuite en classification. Cette méthode est une méthode multi-critères : elle se propose d'analyser et de « peser » les postes à travers plusieurs critères différents ayant chacun une, plus ou forte pondération.

### 2-3- l'échelle des salaires

La détermination de l'échelle des salaires s'appliquant à la classification des emplois retenue dans l'entreprise débouche sur la fixation, pour chaque poste, d'un salaire minimal et d'une fourchette mini-maxi constituant la plage de 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 interpoler pour les autres emplois.

### 2-4- Rémunération de la performance

Rémunérer la performance et rémunérer la compétence relèvent de la part d'autre approche complémentaire. La compétence correspond à un ensemble de capacités, un capital humain que l'entreprise acquiert, détient et développe.

Rémunérer la compétence consiste à rémunérer un stock acquis, difficile à mesurer et à évaluer. Rémunérer la performance revient à l'inverse à rémunérer un flux mesurable mais aléatoire dans sa réalisation.

Rémunérer la performance fait directement référence aux résultats. Or la relation entre compétence et performance est complexe et aléatoire.

Les meilleures compétences ne garantissent pas les meilleurs résultats et les rémunérer ne suffit pas non plus à garantir le niveau de performance attendu et correspondant au coût du capital humain mobilisé<sup>9</sup>.

La performance regroupe les différentes catégories suivantes :

- Les résultats atteints, quantitatifs et qualitatifs par rapport à des objectifs fixés (chiffre d'affaire, clients, délais, coûts, qualité...);
- La performance exceptionnelle non prévue dans les objectifs ou liée à une mission particulière ;
- Un niveau de progression enregistré par rapport à des niveaux de performances passés ;
- Le caractère durable et renouvelable de la performance obtenue ;
- Un comportement particulier, la coopération ou l'aptitude au changement.

### 3- Les variabilités du salaire

#### 3-1- l'intéressement

Le régime de l'intéressement crée en 1959 en France n'a pendant longtemps, connu qu'un succès limité.

L'intéressement est une rémunération collective présentant un caractère aléatoire et résultant d'une formule de calcul liée aux résultats et aux performances de l'entreprise<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> BERNAND R., Op.Cit , P47.

<sup>10</sup> PERETTI-J-M.,Op,Cit,P135

## Chapitre II : La rémunération et système de rémunération dans une entreprise

---

La répartition de l'intéressement peut être uniforme, proportionnelle au salaire, proportionnelle à la durée du travail ou retenir conjointement ces critères.

Toutes les entreprises peuvent instituer un intéressement, quels que soient la nature de leur activité, leur forme juridique et leur effectif, c'est un système facultatif.

L'accord de l'intéressement contient des clauses obligatoires et, en particulier :

- Un préambule indiquant les motifs de l'accord ainsi que les raisons du choix des modalités de calcul de l'intéressement et des critères de répartition de ses produits.
- La formule de calcul liée aux résultats et aux performances de l'entreprise ;
- Le système d'information du personnel et de vérification des modalités d'exécution de l'accord. Les clauses correspondent aux adaptations ou aux précisions que les parties souhaitent apporter, dans leur accord :
- Prendre en compte les spécificités de l'entreprise (mode de calcul ou de répartition différencié selon les établissements et/ou unités de travail).

Le choix des formules d'intéressement est donc particulièrement large. Toutefois, certains principes doivent être respectés :

- L'intéressement doit avoir une signification économique, refléter des progrès de l'entreprise (productivité, résultats financiers) et avoir en toute circonstance un caractère aléatoire, c'est-à-dire ne jamais garantir un minimum de versement.

### 3-1-1- le régime fiscale

Le régime est favorable pour l'entreprise et le salaire

- **Pour le salarié** : les sommes attribuées aux salariés sont, en principe, imposables dans la catégorie des traitements et salaires. Toutefois, si elles sont affectées par le salariés à la réalisation d'un plan d'épargne entreprise et bloquées pendant cinq ans, ces primes d'intéressement sont exonérées de l'impôt sur le revenu dans la limite d'un montant égale à la moitié du plafond annuel de sécurité sociale, pour les salariés et l'entreprise, les sommes distribués au titre de l'intéressement ne sont pas soumises à la cotisation sociale.
- **Pour l'entreprise** : Les primes d'intéressement constituent des charges fiscalement déductibles pour l'assiette de l'impôt sur les sociétés ou de l'impôt sur le revenu.

### **3-2-la participation**

Obligatoirement pour les entreprises de plus de 50 salariés, facultatif pour les autres, le régime de participation des salariés aux fruits de l'expansion de l'entreprise repose sur un accord.

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

La participation est assortie d'avantages fiscaux tant pour l'entreprise que pour les salariés. Les entreprises de moins de 50 salariés peuvent se soumettre volontairement au régime de la participation.

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

- Sa date de conclusion, de prise d'effet, et sa durée ;
- La formule servant de base au capital de la réserve spéciale de participation ;
- La durée d'indisponibilité des droits des salariés ;
- Les modalités et plafond de répartition de la réserve entre les bénéficiaires ;

### **3-3 -plan d'épargne entreprise (PEE)**

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

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

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

Les plans d'épargne d'entreprise peuvent recevoir :

- Le montant de l'intéressement des salariés à l'entreprise.
- La participation des salariés aux résultats soit en vertu de l'accord de participation, soit sur l'initiative individuelle des salariés et ce, même lorsque l'accord prévoit un

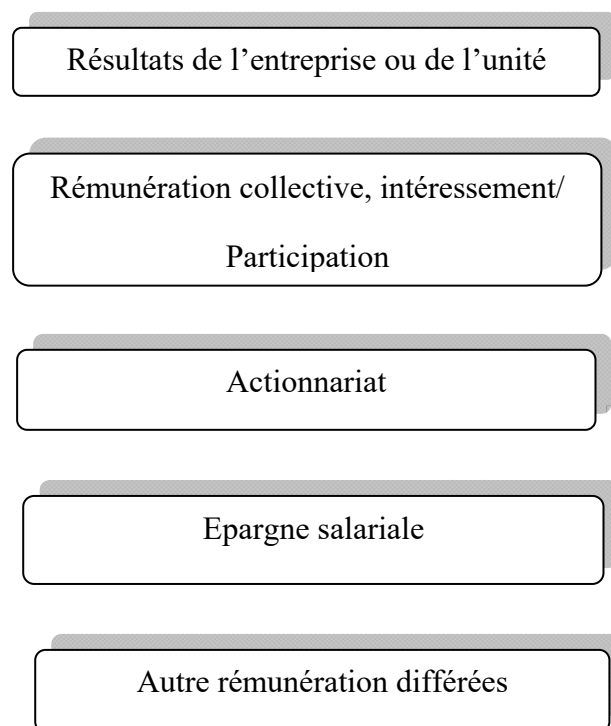
mode de gestion différent.

- Les versements volontaires des salariés.

### 3-4- l'actionnariat

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

**Figure N°9** : organisation des différents dispositifs de rémunération collective



Source : BERNAND R., Op.Cit , P 47

### Section 3 : le processus d'élaboration d'un système de rémunération

#### 3- Les composants de la rémunération

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

##### 3-1- La rémunération directe

La rémunération directe se compose en général de trois volets :

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

##### 3-1-1- Le salaire de qualification (salaire de base)

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

Elle se définit selon Roussel comme « l'ensemble des rémunérations dont le montant et le versement sont garantis<sup>11</sup> ».

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

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

---

<sup>11</sup> Patrice ROUSSEL, op.cit.p 86.

d'ancienneté.

### 3-1-2- Le salaire de performance ou au mérite (variable)

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

A cette fin, l'entreprise doit rémunérer les efforts supplémentaires ou les Réussites particulières de certains salariés quand ils produisent des résultats tangibles. L'évaluation de ces contributions sur des bases objectives et mesurables est souvent difficile. Il faut d'abord définir avec précision ce qu'est la performance et comment elle sera mesurée. De nombreuses entreprises parlent de « mérite », sans que l'on sache bien s'il s'agit de résultats atteints, de comportements observés ou même d'efforts entrepris. Sa caractéristique est de porter sur un élément qui peut varier d'une année sur l'autre<sup>12</sup>.

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

### 3-1-3- Prime fixe et variable

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

Les primes selon Jacqueline CARUEL : sont des sommes d'argent versée au salarié soit pour récompenser la fidélité, pour tenir compte des conditions d'exécution du travail, et

---

<sup>12</sup> ROUSSELP Op. Cit . P 87.

ainsi sont imposables et soumises au calcul des cotisations de sécurité sociale avec l'indemnité de congés payés. En revanche, les primes (indemnités) versées pour rembourser le salarié de frais supportés à l'occasion du travail, elles ne sont alors ni imposables, ni soumises à cotisations.

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

### **3-2- La rémunération indirecte**

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

Donc la rémunération indirecte s'ajoute à la rémunération directe pour les salariés. Il s'agit d'autre paiement ou prestations qui portent le nom d'avantages sociaux ou éléments sociaux dont bénéficient les salariés<sup>13</sup>. Pour l'employeur les éléments sociaux sont un ajout au coût de la main d'œuvre, ce sont des frais incontournables qui dépassent la rémunération directe des salariés, elles se décomposent comme suit :

#### **3-2-1- Les périphériques légaux**

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

##### **3-2-1-1- L'intéressement**

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

##### **3-2-1-2- La participation**

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

---

<sup>13</sup> LAKHDAR S et PERETTI J. M. . Gestion des Ressources Humaines. 2ème édition. De boeck. 2001. p 157

La partie des bénéfices revenant aux salariés constitue une réserve spéciale de participation dans le montant minimal est fixé par la loi et à l'issue d'une période d'indispensabilité ou les sommes sont bloquées pendant au moins cinq ans sauf en cas de raison exceptionnelles<sup>14</sup>

### **3-2-1-3- Le plan d'épargne salarial**

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

### **3-2-1-4- Les stocks options**

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

L'effet attendu est d'inciter le salaire à s'investir de l'action dont il deviendra le détenteur. Ce mécanisme permet à certains d'accroître fortement leurs revenus.<sup>15</sup>

### **3-2-2-Les périphériques sélectifs**

Appelés aussi avantages en nature, ils sont attribués de manière sélective. Ces avantages sont gérés par l'employeur, le comité d'entreprise lorsqu'il existe, des entreprises extérieures proposant des biens et des services à des prix réduits, ou encore, ils utilisés par le salarié sans accord explicite de l'employeur, ils regroupent<sup>16</sup> :

#### **- Les biens et services fournis à un prix réduit**

- Usage privé d'un abonnement à un transport aérien,
- Les rabais sur des produits ou des services de l'entreprise,
- Les bons achats et achats collectifs,

---

<sup>14</sup> PERETTI J.M.8<sup>ème</sup> Op.cit. P 346.

<sup>15</sup> SOUTENAIN J-F et FARCET P, Organisation et gestion d'entreprise. Édition Berti. Paris. 2006. P 289.

<sup>16</sup>THEVENET M et al, fonction RH : politique, métiers et outils des ressources humaines. 2<sup>ème</sup> édition. Pearson. Paris.2012. p 220.

- Le logement avec loyer minoré,
- Les possibilités de prêt personnel (hors du cadre conventionné).

### - les biens et services offerts

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

### 4- Les étapes d'élaboration d'un système de rémunération variable

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

De nombreux systèmes ont été utilisés pour rémunérer le personnel en fonction de la qualité de production réalisée dans un temps donné, certains systèmes prennent en compte des résultats individuels, d'autres ceux du groupe de travail<sup>17</sup>

#### 4-1- La prime de rendement collectif

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

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

#### 4-2- La stimulation

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

---

<sup>17</sup> GUERRERO S. Op Cit , p 128.

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

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

### 4-3- Les primes de rendement individuel

Le système de salaire aux pièces est le plus simple, pour une pièce ou un travail donné, un salaire est déterminé(S), la rémunération total(R), est obtenue en multipliant le nombre de pièces produites et acceptées comme bonus(P), par le salaire par pièce(S)<sup>18</sup>.

Ce système est facile à comprendre et à gérer, il est très stimulant, cependant, il implique un contrôle strict de la qualité. En effet, la qualité du produit mais aussi la et la sécurité des travailleurs peuvent être sacrifiées, ça s'appelle, le salaire au rendement. Ces primes individuels représentent un élément important de politique salariale car ils sont attribués selon un rythme annuel en même temps que les augmentations de salaire. On distinguera les primes individuelles qui ont un caractère exceptionnel ou à tout le moins non reconductible des bonus dont seul le montant peut varier d'une année sur l'autre.

### 5- La fixation de la rémunération

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

Le SMIG :

La loi de 1950 rétablissant la liberté des salaires crée un salaire minimum interprofessionnel garanti (**SMIG**) ; en dessous duquel aucun salaire ne doit être versé. Le minimum défini en 1950 variait avec les fluctuations du coût de la vie. En 1970 a été un salaire minimum de croissance (**SMIG**) évoluant en fonction de plusieurs éléments. Ainsi il assure aux salariés dont les rémunérations sont les plus faibles : la garantie de leur pouvoir

---

<sup>18</sup> GUERRERO S Op.cit 129.

D'achat par l'indexation sur l'indice mensuel des prix à la consommation, une participation au développement économique de la nation par l'application des prélèvements tendant à éliminer toute distorsion durable entre la progression du SMIG et l'évolution des conditions économiques générales et des revenus<sup>19</sup>

### **5-1- La rémunération minimale conventionnelle**

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

### **5-2-L'interdiction des discriminations**

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

---

<sup>19</sup> PERETTI J-M, Op.Cit. 108.

### Conclusion de chapitre 2

Le système de rémunération 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.

La gestion stratégique de rémunération c'est une reconnaissance de la qualification, de la performance et de l'implication organisationnelle, oblige l'entreprise simultanément à prendre en compte toutes les dimensions constitutives de la rémunération, et à s'interroger sur les effets des mesures adoptées, sur le plan de la performance économique globale que sur l'implication des salariés.

Élaborer un bon système de rémunération, c'est d'assurer d'attirer des candidats de qualités, de retenir les employés clés à leur emplois, et d'aligner la motivation des employés 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 ses salariés.



## **Chapitre III :**

# **La motivation par la rémunération**

### Chapitre III : La motivation par la rémunération

#### Introduction

La compétitivité et la performance de l'entreprise reposent en grande partie sur la motivation de ses salariés. L'être humain (le salarié) est un auteur de performance et receveur de rémunération. Même si la composante salariale n'est pas le seul outil, elle y contribue fortement et ceci au travers de nombreux modes de rémunération qui peuvent avoir une action sur cette motivation.

La motivation par la rémunération a ses conséquences sur le comportement au travail, et plus particulièrement la performance au travail, l'engagement et la disposition à faire des efforts supplémentaires. Le management de la performance par la rémunération se caractérise par sa complexité. Si les stratégies de rémunération ont, comme toute décision de gestion, pour vocation d'optimiser les performances de l'entreprise, c'est-à-dire le profit, elles ont, dès lors qu'elles sont liées à la performance, la particularité de viser l'enclenchement d'un cercle vertueux : l'entreprise rémunère la performance pour susciter une performance ultérieure.<sup>1</sup>

Dans ce chapitre nous allons présenter dans la première section la théorie des attentes et la théorie d'équité comme cadre de référence, dans la deuxième section la performance au travail, la rémunération des compétences et la rémunération de la performance, dans la troisième section l'individualisation et la rémunération au mérite.

---

<sup>1</sup> BEN AISSA LIMAM A., « L'influence de la perception de la rémunération selon la performance sur l'efficacité du travail en équipe », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine EDOGEST-CREPA, Août 2006.

### Section 1 : La théorie des attentes et la théorie d'équité comme cadre de référence

#### 1- présentation de ces deux théories

Deux travaux majeurs sur la théorie des motivations permettent d'éclairer les enjeux autour des pratiques incitatives de rémunération : la théorie de l'expectante de Vroom V.H. et la théorie de l'équité d'Adams J.S. La théorie des attentes recensent les attentes des salariés. Appelée aussi théorie de l'expectative ou théorie VIE (valence, expectation, instrumentalité), elle nous renseigne que l'individu est motivé parce qu'il attend un résultat, il a l'espoir d'un futur meilleur. Les choix relatifs à la rémunération développent une vision dynamique de la motivation.

**E** (expectation) : exprime le niveau d'attente du salarié et la perception qu'il a des performances qu'il peut atteindre en fonction des efforts qu'il fournisse.

**I** (l'instrumentalité), c'est-à-dire la perception de la récompense que l'individu peut obtenir en fonction de sa performance.

**V** (valence), il s'agit de cette valeur affective que représente la récompense de performance<sup>2</sup>

Cette théorie présente la motivation comme une force résultant de trois variables : l'expectation, l'instrumentalité, et la valence. Vroom remarque qu'une récompense, en l'occurrence la part de la rémunération qui est liée à un système d'incitation, est motivante. Elle entraînera une modification du comportement des salariés, si certaines conditions sont réunies. S'ils pensent qu'il est possible d'atteindre les objectifs desquels dépend la rémunération : c'est la notion d'expectante. S'ils trouvent la récompense attrayante, considèrent que « le jeu en vaut la chandelle » : c'est la valence. Enfin, s'ils pensent qu'après avoir atteint les objectifs, ils recevront effectivement la récompense promise : on parle alors d'instrumentalité.<sup>3</sup>

La motivation du salarié au travail serait déterminée par les attentes de pouvoir réaliser des objectifs de performance grâce aux efforts qu'il se sent capable de déployer. Les trois variables agissent de manière multiplicative pour une attente donnée. La motivation pour l'attente est faible dès que l'une de ces variables est faible.

---

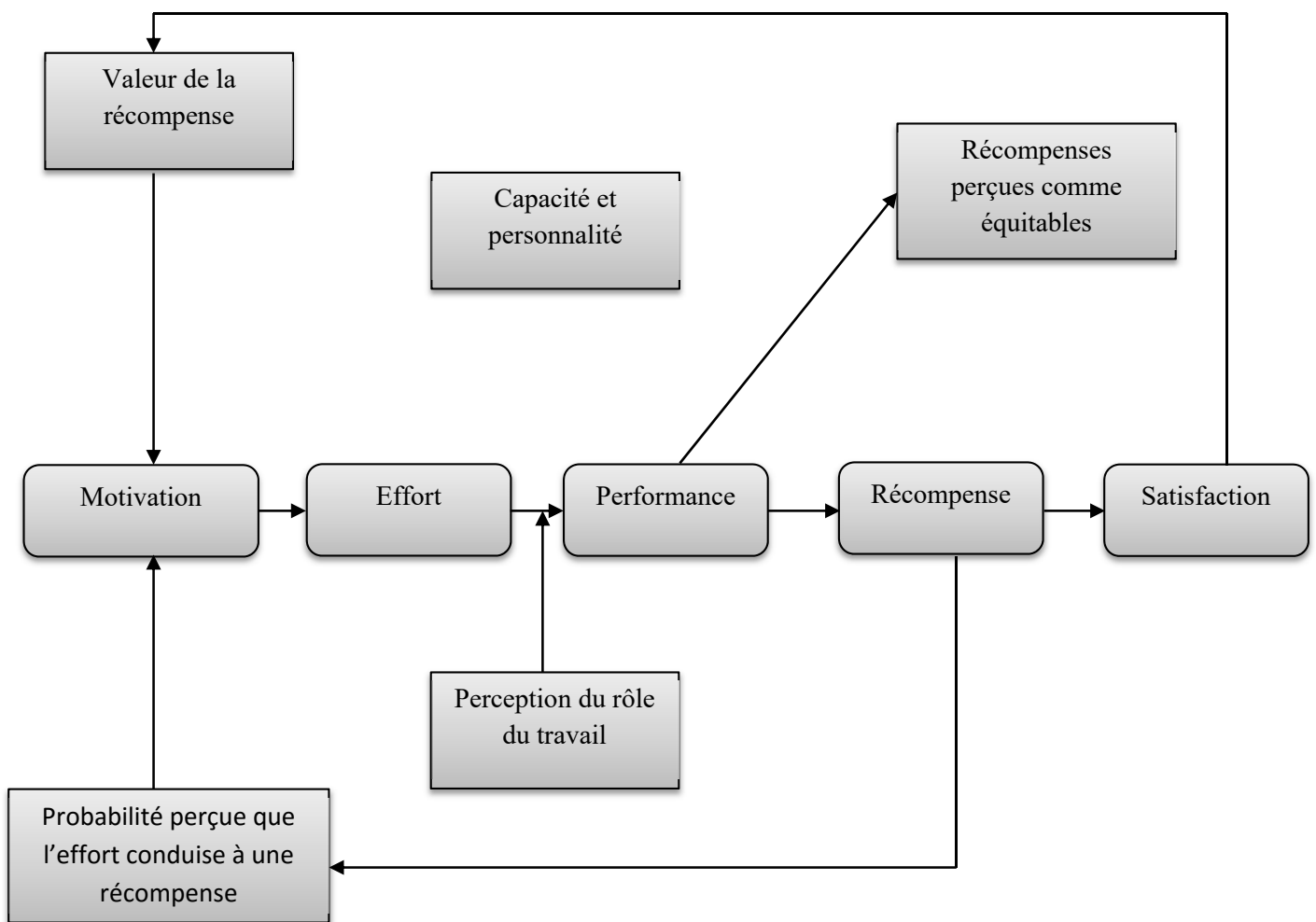
<sup>2</sup> CADIN L. et al., « Gestion des ressources humaines : Pratique et éléments de théorie », Ed. Dunod, 2<sup>ème</sup> Ed., Paris, 2004, P 232.

<sup>3</sup> QUINODON B. « Systèmes de rémunération le casse-tête des managers », Cadres-CFDT, n° 415-416, Juillet 2005.P 54.

### Chapitre III : la motivation par la rémunération

Une performance qui n'est pas reconnue par un supérieur hiérarchique peut démotiver le salarié. On prend l'exemple d'un salarié qui cherche la reconnaissance (V est grande), malgré que le salarié a confiance en ses propres capacités c'est à dire l'expectation : E est grande, la faiblesse de l'instrumentalité entrainera la baisse de la motivation de ce dernier. Cette théorie a été enrichie par les travaux de Lawler et Porter en 1968. Selon eux, le niveau de performance s'explique par trois variables qui sont : l'effort réalisé, les capacités de l'individu et la perception qu'il a de son rôle dans l'organisation.

Figure N°10 : Modelé de la théorie des attentes de porter et Lawler



Source : ROUSSEL P., « Rémunération, motivation et satisfaction au travail » édition, paris, 2001,

p 80

Cette approche à le mérite d'expliquer quel est le choix rationnel qui permet de comprendre le processus ou encore l'enchaînement qui conduit un individu à faire preuve de motivation. La rémunération comme élément de motivation doit valoriser la reconnaissance du salarié.

La théorie des attentes, complétée par celle de l'équité et de la justice organisationnelle qui dicte les conditions nécessaires en matière d'équité et de la justice, explique comment un système de rémunération soit motivant, l'hypothèse qu'on peut Formuler, c'est qu'un système de rémunération des salariés doit conduire à satisfaire les attentes des salariés. On parlera de deux types d'attentes des salariés. Le premier type d'attente est lié aux besoins psychosociologiques du salarié, le deuxième type lié à la politique de rémunération.

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

### **2- La motivation par les outils de rémunération**

#### **2-1- l'effet des incitations monétaires**

L'effet des incitations monétaires sur l'effort, la satisfaction et la performance des travailleurs au sein de l'entreprise est à l'origine d'une importante littérature économique, psychologique et sociale. Gagner plus...pour travailler plus ? L'effet des incitations monétaires sur l'effort des travailleurs constitue l'un des mécanismes incitatifs qui soulève plusieurs débats et oppositions. La théorie économique a longtemps développé l'idée qu'en présence d'asymétrie d'information au travail, les incitations monétaires et les sanctions permettent de résoudre les problèmes d'aléas moral en conduisant notamment le travailleur à fournir l'effort nécessaire à l'accroissement de la productivité de l'entreprise (Akerlof, Lazear). Sous l'impulsion des études effectuées par les psychologues, les sociologues ou les anthropologues, les développements récents en économie ont relativisé cette idée. Ces études soulignent l'existence d'un effet d'adaptation selon lequel l'individu tendrait à s'habituer à son revenu, ainsi que l'effet ambigu des comparaisons de rémunérations inter salariés soulignant l'importance du revenu relatif des individus. Le débat sur l'effet des incitations monétaires se révèle donc complexe.

L'idée d'inciter monétairement les salariés des entreprises pour qu'ils augmentent leur

effort au travail a fait l'objet d'une littérature florissante dès les années soixante-dix. Née de l'insuffisance de la théorie de l'équilibre général Walrassien à prendre en compte notamment le concept d'asymétrie d'information, la théorie des incitations montre qu'en l'absence d'un système incitatif, le salarié a intérêt à fournir l'effort minimum. Sachant cela, l'employeur pourrait ne pas embaucher et aucune relation de travail ne s'établirait.

#### 2-2- la récompense par type de la rémunération

La récompense tient principalement dans la rémunération et dans sa forme. Pour Adam Smith dans la richesse des nations, le salaire doit compenser les études, la responsabilité, les risques, la pénibilité. Dans l'optique de la mise en place d'un système d'incitation de type carottes-bâton, une rémunération variable est souvent préférée. Ce type de rémunération, qui comprend souvent une part fixe, peut prendre plusieurs formes. Ainsi, on peut distinguer la rémunération à la pièce qui est souvent utilisée pour les ouvriers, ou encore la rémunération au mérite qui repose sur l'appréciation de la performance, et est mise en place dans la plupart des grandes entreprises. Plus récemment, l'application des idées de Weitzman (1984) ont conduit à l'établissement de systèmes d'incitations collectives de type partage du profit.

La rémunération fixe est connue dès le départ. Elle est perçue régulièrement et 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 motivante. L'individualisation des salaires qui en résulte - si l'on exclut les systèmes d'incitations collectives - et la difficulté pour l'employeur d'observer réellement l'effort de chaque employé, l'obligent à mettre en place différents mécanismes complémentaires d'incitation. Cette dernière idée apparaît clairement dans les théories du salaire d'efficience. L'attribution par les entreprises d'un salaire supérieur au salaire d'équilibre crée du chômage involontaire qui constitue alors en lui-même un instrument de régulation du comportement des individus au travail. La menace de chômage devient ainsi la sanction infligée au travailleur surpris à ne pas travailler.

### 2-3- Les effets sur l'effort d'un système de rémunération

Reposant sur la performance ont fait l'objet de nombreuses analyses. Diverses études mettent en évidence l'effet positif sur l'effort et la productivité au travail de tels systèmes de rémunération.

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 ou 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, c'est ce que l'on appelle la stratégie du salaire d'efficience.

Cette théorie permet de montrer que les entreprises ont tout intérêt à offrir des rémunérations plus élevées que celles 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.

### 2-4- la manière dont l'entreprise motive ces salariés

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. Ces derniers regroupent principalement la participation, l'intéressement, les plans d'épargne entreprises et inter-entreprises, les stocks option ou encore l'actionnariat salarié.

#### ➤ La rémunération fixe (salaire de base et prime fixe).

Le salaire de base rétribue :

- Responsabilité du poste occupé (poids des responsabilités et contributions)
- Niveau de maîtrise du poste (niveau d'expertise)

Le grade donne droit à une fourchette de salaire ; Le niveau d'expertise dans le poste précise le salaire dans cette fourchette.

Pour Patrice Roussel, la rémunération fixe qui n'est pas reliée à la performance peut démotiver les salariés performants.

### ➤ L'intéressement.

L'intéressement consiste à relier la rémunération individuelle à une performance collective réalisée au niveau de l'entreprise ou d'une fraction de celle-ci.

- Il ne se substitue pas au salaire mais constitue un complément de la rémunération,
- Il doit conserver un caractère réversible en fonction des performances réalisées,
- Il doit faire l'objet d'un accord avec les partenaires sociaux,
- Il valorise une performance collective.

La différence entre la rémunération au mérite et l'intéressement repose sur ce dernier point. En effet, la rémunération au mérite rétribue une performance individuelle et s'appuie sur un système d'évaluation individuelle, tandis que l'intéressement permet d'encourager et de reconnaître la réalisation de performances collectives et repose ainsi sur un système d'évaluation collective.

On peut distinguer deux formes d'intéressement : l'intéressement pécuniaire, lequel consiste à distribuer une prime attribuée à chaque salarié, et l'intéressement non pécuniaire, lequel se traduit par une rétribution non monétaire (octroi de formation, amélioration des conditions de travail...).<sup>4</sup>

### ➤ La participation.

La pratique de la participation financière relève de la volonté d'associer les salariés à la performance de la firme et à son devenir, dans la mesure où leur motivation et leur implication dépendent de plus en plus de l'incidence de sa réussite sur leur richesse personnelle.<sup>5</sup>

### ➤ L'épargne salariale pour l'entreprise

L'épargne salariale permet la maîtrise de l'évolution des coûts salariaux et accroissement de la satisfaction et de la motivation au travail. Une revue de la littérature sur la participation financière met en évidence deux types d'enjeux de l'épargne salariale dans les entreprises. Il s'agit d'une part d'optimiser les coûts salariaux, d'autre part d'accroître la satisfaction et la motivation des salariés au travail en vue d'une plus grande implication de leur

---

<sup>4</sup> DUVEAU J., « Les primes dans la fonction publique : entre incitation et complément de traitement », Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Université de Rennes II, Rennes, Janvier 2006, P 124.

<sup>5</sup> DESBRIERES P., « Participation financière des salariés et organisation interne de l'entreprise », in Revue d'Economie Industrielle, n ° 54, 4<sup>ème</sup> trimestre, 1990.P 128

part. Nous détaillerons ici le deuxième enjeu :

#### **- L'accroissement de la satisfaction et de la motivation des salariés au travail**

Cette logique repose d'une part sur les théories classiques, notamment celle du salaire d'efficience, selon lesquelles les incitations salariales ont une influence positive et directe sur l'effort et la satisfaction du salarié. On retrouve ici les principes de l'école classique incarnés par Taylor qui considérait le salaire comme le principal élément de l'implication des travailleurs.

D'autre part, en instaurant de nouveaux rapports salariaux fondés sur la responsabilisation des salariés et leur association aux intérêts et aux résultats de l'entreprise, la mise en œuvre de la participation financière s'inscrit également dans une logique psychologique de la motivation, qui n'est pas sans rappeler les principes développés par l'Ecole des Relations Humaines (Mayo, Herzberg, Maslow...). Plusieurs études ont ainsi montré les conséquences positives de la participation financière sur la productivité, la rentabilité, l'absentéisme, l'attraction et la conservation du personnel (qualifié surtout), Selon certains chercheurs, le PEE, employé en complément de l'intéressement et de la participation légale, a en outre « un effet multiplicateur » sur l'implication et la satisfaction des salariés.

Toutefois il convient de reconnaître que les études ne sont pas unanimes et que l'existence d'un lien entre d'une part les mécanismes d'épargne salariale, comme de manière générale l'ensemble des composantes de la rémunération, et d'autre part la satisfaction et l'implication des salariés est souvent et de manière abusive considérée comme une certitude. En particulier, pour que le système soit efficace, certains principes sont à respecter si l'on en croit les divers travaux qui se sont intéressés à la question.

Le choix des modalités de calcul, de répartition ou encore de versement des primes de participation financière, en particulier d'intéressement est déterminant à ce niveau. Il faut en particulier qu'il y ait un lien direct et perceptible entre l'effort des salariés et les résultats qui servent de base au calcul des primes de participation. Ceci expliquerait pourquoi l'intéressement aux objectifs est plus efficace que la participation légale et l'intéressement aux résultats en termes de satisfaction et de motivation au travail. La qualité de l'information effectivement pratiquée dans l'entreprise ainsi que le respect de l'équité interne et de la non-substitution au salaire sont également des conditions pour que l'épargne salariale ait un effet positif sur les attitudes et les comportements des salariés. Enfin, la situation économique et financière de l'entreprise joue aussi un rôle par son influence sur le montant de la prime versée. On observe ainsi l'existence « d'externalités négatives » lorsqu'il y a une baisse des résultats

et donc de la prime malgré les efforts fournis par les salariés.<sup>6</sup>

➤ **L'actionnariat du salarié :**

L'actionnariat salarié « est l'une des formules de participation financière utilisée pour stimuler les efforts des salariés. Il leur permet de constituer un portefeuille de valeurs mobilières et d'acquérir, souvent dans des conditions avantageuses, des actions de la société qui les emploie ». L'actionnariat salarié sert à motiver les salariés en leur offrant la perspective d'un gain pécuniaire tout en instaurant des mécanismes servant notamment à lutter contre les phénomènes d'aléa moral. Ainsi, « la pratique de l'actionnariat, comme celle de la participation financière plus généralement, relève de la volonté d'associer les salariés à la performance économique et financière de la firme, et de stimuler leurs efforts grâce aux avantages financiers, fiscaux et sociaux qui y sont attachés, dans la mesure où leurs motivation et implication dépendent pour une part substantielle du lien existant entre cette performance et leur richesse personnelle ».

- ✓ L'actionnariat salarié permet d'aligner les intérêts des salariés sur ceux des actionnaires, ce qui doit permettre à l'entreprise de réduire les coûts induits par les conflits.
- ✓ L'actionnariat salarié doit engendrer des effets positifs identifiables au niveau individuel (augmentation de la satisfaction et de la performance du salarié).
- ✓ <sup>7</sup>L'actionnariat salarié augmente la performance du salarié en agissant directement sur plusieurs variables attitudinales.
- ✓ Les actionnaires salariés sont plus satisfaits de leur travail, plus motivés, plus impliqués, et au final, plus performants.
- ✓ L'actionnariat salarié augmente la satisfaction globale des salariés pour trois raisons majeures :
  - Premièrement, l'actionnariat salarié offre aux salariés une récompense financière et une rémunération additionnelle.
  - Deuxièmement, l'actionnariat salarié offre le sentiment gratifiant pour les salariés d'éprouver un sentiment de propriété envers l'organisation qui les emploie.
  - Troisièmement, les actionnaires salariés sont plus satisfaits car ils ont le sentiment valorisant de plus participer à la prise de décision.

---

<sup>6</sup> GUERY STEVENOT A., « Epargne salariale et stratégies syndicales : une analyse des représentations des syndicats à partir des discours », Cahier de recherche n° 2008-08, France, P 6.

<sup>7</sup> HOLLANDTZ X., GUERDI Z., « Les salariés capitalistes et la performance de l'entreprise », In Revue Française de Gestion, n°183, Paris, 2008, P 3.

Par conséquent, l'actionnariat salarié augmente la fidélité des salariés, leur attachement et la satisfaction de travailler dans l'entreprise. Ces mécanismes d'actionnariat salarié augmentent globalement la satisfaction des salariés, ce qui renforce leur implication et augmente en retour leur engagement et leur performance (augmentation de la motivation).<sup>8</sup>

### **Section 2 : la performance au travail, la rémunération des compétences et la rémunération de la performance.**

#### **1- la performance au travail.**

La performance au travail est un des domaines les plus importants en psychologie du travail et des organisations. La plupart des préoccupations associées au monde du travail ont trait directement ou indirectement à la question de la performance au travail. La performance est un rapport entre un résultat et le coût d'obtention de ce résultat. Idéalement, l'indicateur de performance doit rendre compte de la valeur de résultat et du coût de l'obtention de ce résultat.<sup>9</sup>

Le concept de performance individuelle au travail est particulièrement étudié dans les travaux de gestion de ressources humaines. Les chercheurs en gestion de ressources humaines se sont focalisés, d'une part, sur les techniques de mesure de la performance individuelle telles que l'évaluation par les supérieurs, ou encore en fonction d'indices de productivité, de qualité de service, de délai de livraison, etc. ils se sont focalisés d'autres part sur les conséquences directes et indirectes de la performance, telles que l'absentéisme, le turnover, les rétributions salariales, les promotions, etc., et enfin sur les déterminants individuels de nature psychologique (motivation, implication, satisfaction).

La motivation peut agir directement sur les performances individuelles du salarié si on opte pour une meilleure organisation dans l'entreprise (technique, humaine, administrative) et si encore les capacités intellectuelles, physiques, savoir-faire sont tenues en compte.

La performance au travail est un processus multidimensionnel. Nous allons voir l'impact de la motivation notamment la motivation par la rémunération sur la performance au travail. La notion de performance est très difficile à maîtriser, dans ce travail, on s'intéresse qu'à la performance individuelle.

Depuis les années 1990, des travaux émergent sur la définition et l'analyse du concept de performance individuelle au travail.

---

<sup>8</sup> HOLLANDTZ X., GUERDI Z. Op. Cit., P 4.

<sup>9</sup> IGALENS J. « Audit des ressources humaines », Ed. Liaison, Paris, P 125.

### 1-1- définition la performance individuelle au travail

Campbell (1990) définit la performance individuelle au travail comme « un ensemble de comportements ou d'actions qui sont pertinents pour les objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en termes de niveau de compétence et de contributions aux objectifs »<sup>10</sup> Plus récemment, selon Motowildo : « la performance au travail est définie comme la valeur attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée ».<sup>11</sup>

Ainsi la performance individuelle est le comportement que l'organisation valorise et qu'elle attend de ses employés. Elle représente un ensemble agrégé de comportements discrets qui influencent positivement la réalisation des objectifs organisationnels (productivité, créativité, profitabilité, croissance, qualité, satisfaction des clients) et que l'individu déploierait sur différentes périodes de temps (les épisodes de comportement : motivation, habileté, savoir-faire, qualité du travail, etc. ».<sup>12</sup>

Il faut comprendre que la mesure de la performance individuelle, qui peut être envisagée, ne dépend pas que de l'effort. Elle dépend également du rôle de l'individu dans l'organisation, de son aptitude à occuper le poste (adéquation ressources/besoins), du contexte interne (équipement, organisation du travail...) et de variables exogènes à L'absence d'autonomie réelle du salarié, absence de référentiels satisfaisants, subjectivité des mesures sur les critères qualitatifs, impossibilité d'extraire une contribution individuelle d'une performance collective. Toutes ces difficultés empêchent dans certains cas de donner une mesure satisfaisante de la performance individuelle.

Le mérite revient à Campbell de fait qu'il a pu définir un ensemble de comportements et attitudes attendus permettant à un individu d'être performant.

---

<sup>10</sup> ACHTE I. et al. « Comment concilier la performance et le bien-être au travail ? », in Mémoire MBA RH, Université Paris Dauphine, 2010, P40.

<sup>11</sup> Ibid, P 40.

<sup>12</sup> Ibid . P 41.

## Chapitre III : la motivation par la rémunération

**Tableau N°3** : Les huit dimensions comportementales de la performance au travail selon Campbell.

| Dimension   | Définition  |
|---|---|
| <b>1- Les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi</b>        | -Niveau de compétence avec lequel un individu exécute les tâches techniques spécifiques à son emploi.   |
| <b>2- Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi</b>    | - Capacité à maîtriser les tâches communes à plusieurs emplois de l'organisation. Cette aptitude relève des compétences à la polyvalence et à l'adaptabilité  |
| <b>3- La communication écrite et orale</b>                              | -Capacité à communiquer clairement et efficacement oralement, ou par écrit dans le travail.   |
| <b>4- Les efforts dans l'activité</b>                                   | -Capacité à démontrer des efforts supplémentaires et à travailler efficacement dans des conditions difficiles (motivation à réaliser les tâches assignées avec énergie, intensité et persistance).  |
| <b>5- Le maintien d'une discipline personnelle</b>                      | -Aptitude à éviter les comportements négatifs ou contreproductifs (exemple : infraction aux règles internes, absentéisme, manque de ponctualité)  |
| <b>6- La contribution à la performance de l'équipe et des collègues</b> | - Aptitude à soutenir, aider, et participer au développement des collègues ; à faciliter le fonctionnement effectif du groupe en étant un modèle, en maintenant le groupe dirigé vers les objectifs, ou en renforçant la participation des autres membres |

|   |  |
|---|--|
| <b>7- La supervision</b>                    | - Aptitude à influencer positivement la performance des subordonnés au travers des qualités de leader exprimées par l'individu (fixer des objectifs, influencer l'adoption des comportements attendus, récompenser ou sanctionner de façon appropriée) |
| <b>8- Le management et l'administration</b> | -Capacité à manager les équipes (maîtrise des tâches d'allocation de ressources, d'organisation, de contrôle de l'efficacité de l'équipe) et à développer le service (accroître les ressources humaines, financières, matérielles)                     |

**Source :** ACHTE I. et al. « Comment concilier la performance et le bien-être au travail ? », in Mémoire MBA RH, Université Paris Dauphine, 2010, P40.

### 1-2- La gestion de la performance

Burgaud (2002) définit la gestion de la performance comme « un processus permanent entre un salarié et son manager »<sup>13</sup>. Gérer la performance signifie, amener les individus à atteindre et à réaliser les objectifs nécessaires à la performance escomptée.

La gestion de la performance est synonyme de mise en relation de la performance individuelle ou collective aux résultats de l'entreprise. Les processus de gestion nécessitent d'estimer les besoins, les moyens de les réaliser, d'évaluer le résultat et corriger quand il Ya des écarts. La gestion de la performance implique :

➤ **Aligner les efforts des salariés sur les objectifs de l'entreprise**

L'alignement du salarié aux objectifs de l'entreprise signifie que ce salarié est considéré comme étant un capital qu'il va falloir exploiter de manière efficiente. Identifier les besoins de l'entreprise et les qualifications, c'est-à-dire les collaborateurs nécessaires à la réalisation de ces besoins est une importante action qu'il fallait intégrer dans cette phase ;

➤ **Evaluer la contribution des salariés**

Dans cette phase, il fallait mesurer la contribution des salariés, pour cela il faut mettre en place une liste de critères de mesure de la performance (critères quantifiables), il fallait encore mesurer l'apport des salariés par rapport à la grille

<sup>13</sup> BEN AISSA LIMAM A. Op Cit p 81

initiale.

### ➤ Identifier les priorités de développement des salariés

Le salarié doit toujours rester dans le centre d'intérêt de l'entreprise, en fonction de degré de réalisation des objectifs issus de la performance. Les responsables peuvent opter pour une action d'orientation ou une action de formation afin d'optimiser son apport à l'organisation.

## 2- La rémunération des compétences

La question de compétence est en effet au cœur de la démarche compétence dans la mesure où la mobilisation d'un individu ne peut pas être imposée ou prescrite. Dans ces systèmes de rémunération fondés sur les compétences (SRC), les nouvelles règles modifient profondément les termes de l'échange salarial.

Les rémunérations ne dépendent plus de critères impersonnels exogènes à la situation de travail (diplôme, ancienneté, etc.), mais d'un jugement sur la compétence individuelle. Il ne s'agit plus d'attribuer des niveaux de rémunération à des postes de travail à priori, mais d'évaluer et de valoriser des compétences effectivement mobilisées par chaque individu. Ces dernières doivent être reconnues et validées par l'entreprise. « La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis.<sup>14</sup> Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle.

L'entreprise sollicite les compétences, crée les conditions favorables à leur développement. Zarifian précise que c'est l'individu lui-même qui est le principal acteur du développement de ses propres compétences.

La rémunération des compétences est proposée par plusieurs auteurs afin de pallier les limites de la rémunération basée sur les responsabilités des emplois.

La rémunération joue un rôle central dans la logique compétence.<sup>15</sup> C'est une rémunération individualisée établit en fonction des exigences et de la valeur du poste occupé par le salarié. En effet, diverses raisons économiques et technologiques font que, de plus en plus, un travail est associé avec les notions de compétence, projet et rémunération plutôt que les notions traditionnelles de « lieu », « tâche », « position hiérarchique », ou « salaire ». Aujourd'hui, la logique compétence fait beaucoup parler d'elle et semble prendre le pas sur la

---

<sup>14</sup> LENE A., « Rémunérer les compétences, l'entreprise peut-elle tenir ses promesses », In Revue Française de Gestion, N° 184, Paris, 2008, P 53.

<sup>15</sup> Ibid, P 55

logique emploi- qualification dans l'analyse des déterminants de la rémunération.

Dans un univers concurrentiel où le salaire est égal à la productivité marginale du travail, la question ne se pose évidemment pas, mais elle prend tout son sens lorsque l'on est sensé de rémunérer la compétence, la contribution individuelle à la performance de l'organisation et non le niveau de qualification requis par le poste de travail.

Ces régimes de rémunération consistent à rendre la rémunération des employés fonction de la nature, de la variété ou de la spécialisation de leurs compétences, connaissances ou habilités. Les principes de mise en place d'une grille de rémunération sont identiques que ce soit pour les systèmes basés sur l'emploi, ou ceux basés sur les compétences ou encore sur les deux.

Une classification fondée sur les compétences acquises ou sur l'emploi occupé, est nécessaire pour établir les salaires. Ensuite, il faut attribuer des coefficients à chacun, avec des garanties de rémunération à respecter.

Selon Guerrero S., il faut passer par cinq étapes pour bâtir une grille de rémunération. Une classification fondée sur les compétences acquises ou sur l'emploi occupé permet d'établir les salaires.

**Etape 1 :** description d'emploi, référentiel de compétences ;

**Etape 2 :** évaluation des emplois et des compétences ;

**Etape 3 :** classification des emplois selon l'évaluation qui en été faite.

**Etape 4 :** choix d'une échelle de salaire pour chaque emploi/compétences (salaire minimum).

**Etape 5 :** élaboration de la grille des salaires et des modalités d'évolution salariale.

La question cruciale ici c'est de savoir comment évaluer et classer les emplois.

L'adoption de la rémunération basée sur les compétences est positivement reliée à la culture de gestion participative. L'introduction de la logique compétence dans une organisation suscite des négociations, des stratégies et ajustements mutuels. Cette logique renouvelle les termes de l'échange salarial et suscite des réactions diverses fondées à la fois sur des critères d'équité et sur des considérations d'intérêt.

La compétence professionnelle est définie comme « une combinaison de connaissance, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis »<sup>16</sup> Cette logique confronte la difficulté de mettre en œuvre les conditions d'une évaluation « objective » des

---

<sup>16</sup> RICHEBE N. « les réactions des salariés à la logique compétence ; vers un renouveau de l'échange salarial », in Revue Française de Sociologie, n° 43-1, 2002, P 100

personnes dans des contextes de travail qui n'offrent pas à chacun les mêmes possibilités d'apprentissage ajoutant le problème de l'articulation entre compétences individuelles et compétences collectives.

La logique de compétence est un outil de gestion du personnel dont l'objet est de promouvoir une « responsabilisation » du salarié vis-à-vis du développement de ses propres compétences. Si les pratiques de gestion des compétences recouvrent des réalités hétérogènes, elles traduisent généralement l'idée selon laquelle le salarié doit être, à des degrés divers, associés aux risques inhérents à l'entreprise.

Cette évolution se justifierait par les mutations de l'organisation du travail nécessitant davantage de polyvalence et d'autonomie de la part des salariés, ou du travail, lui-même, rendu plus complexe du fait de la montée d'exigence de qualité et de variété.<sup>17</sup> Dans cette logique : le salarié accepte de mettre ses compétences au service de l'entreprise, et l'employeur s'engage à fournir au salarié les moyens du développement de ses compétences. L'échange qui repose sur cette logique est supposé avantageux pour les deux parties.

### 2-1- l'importance de la perception

Lee, Law et Bobko (1999) ont étudié l'importance de la perception de justice sur l'efficacité des rémunérations dans le cadre d'un système de rémunération de compétences. Les auteurs ont examiné la relation entre les caractéristiques des systèmes de rémunération des compétences et les réactions des salariés envers ce système de rémunération. La perception de justice étant une variable médiatrice. Les résultats de l'étude montrent que les systèmes de rémunération de compétences qui fournissent des opportunités de formation, et où les salariés comprennent le processus par lequel les décisions sont prises en matière de compétences à acquérir, et où ils disposent d'informations claires sur le processus d'évaluation, ont des effets positifs sur leur perception de justice sur la satisfaction à l'égard de la rémunération. Cette recherche souligne le rôle déterminant que joue la justice procédurale dans la perception de justice des salariés, mais elle semble ignorer un élément majeur dans cette perception, c'est le rôle des acteurs chargés d'appliquer les procédures mises en place par l'organisation, notamment le supérieur immédiat qui va procéder à un travail important d'interprétation des critères d'évaluation figurant dans les référentiels des compétences.

---

<sup>17</sup> RICHEBE N. Op.Cit., P. 99.

### 2-2- l'évaluations des compétences

De ce fait, cette étude présente pour nous une limite, puisqu'elle insiste sur les aspects structuraux de l'évaluation des compétences et elle ignore les aspects interpersonnels de cette évaluation.<sup>18</sup>

En effet, l'évaluation des compétences est une étape cruciale dans une démarche compétence, qui se fait dans le cadre d'un entretien individuel entre le supérieur immédiat et le salarié, où le salarié doit faire la preuve de la détention des compétences requises pour son emploi. Pendant cet entretien le salarié ne sait pas comment ses compétences seront évaluées et s'il obtiendra ou non une progression salariale en contre partie de sa contribution, réciproquement l'évaluateur ne sait pas comment les salariés vont réagir à l'évaluation. Ainsi, la perception de justice des salariés dépend non seulement des procédures mises en place, mais aussi de la confiance et la crédibilité que les salariés accordent à l'évaluateur pendant l'application de ces procédures. La justice interactionnelle apparaît donc pertinente pour prendre en compte la dimension personnelle dans la perception de justice des salariés puisqu'elle permettrait de réduire l'incertitude et d'accroître la crédibilité des évaluateurs en matière d'évaluation des compétences et les décisions qui en découlent.

En appliquant les principes de la justice interactionnelle, plusieurs conditions peuvent être énoncés au regard des acteurs chargés de l'évaluation des compétences, Le responsable hiérarchique ne doit pas garder secret les principes appliqués dans l'évaluation des compétences et des performances. Il doit fournir une information claire et donner des justifications sur les décisions prises en matière d'évaluation des compétences.

- Il doit traiter ses subalternes comme de véritables collaborateurs, avec dignité, politesse et en donnant un feed-back constructif qui permet au salarié d'adopter des actions correctives après l'évaluation de ses compétences (justice interactionnelle).
- Il doit chercher à impliquer les salariés dans le processus d'évaluation. C'est le principe de responsabilisation des individus (empowerment). Ces derniers deviennent acteurs de l'appréciation.
- Il doit garantir une possibilité de recours. Cette dernière condition correspond au critère de rectification de Leventhal et ses collègues (1980). Le supérieur immédiat doit garantir à ses subordonnés de faire appel à la décision d'appréciation et de

---

<sup>18</sup> MESRAR ELMIR A., « Les conditions d'efficacité de la rémunération des compétences : l'apport de la théorie de la justice organisationnelle », LIRHE CNRS, Université Toulouse 1, Sciences sociale. P 07.

rémunération s'ils se sentent mal jugés.

Les effets de la justice sur les attitudes et les comportements sont largement soutenus.

### 3- La rémunération de la performance

La rémunération liée à la performance est une philosophie qui fait son chemin dans les entreprises dynamiques. La question de la rémunération à la performance ou au mérite est d'actualité pour plusieurs raisons, qui ont trait à l'un ou à plusieurs des objectifs, pour des raisons d'équité (récompenser les plus performants plutôt que l'ancienneté ou la formation), de compétitivité (attirer et garder les meilleurs, pour lesquels la concurrence est de plus en plus vive), de motivation (on escompte plus de performance si l'engagement est récompensé). La rémunération liée à la performance est une méthode de paiement par lequel tout ou une partie de la paie d'un individu ou un groupe d'employés, est déterminée par une mesure ou une évaluation de la performance. Ce type de rémunération vise à différencier le salaire versé selon le degré de contribution des individus au succès de l'entreprise. Elle s'oppose en particulier aux systèmes basés sur l'ancienneté ou sur des caractéristiques personnelles, telles que l'on trouve dans les administrations notamment, ainsi que dans certaines conventions collectives. Pour les systèmes basés sur l'ancienneté, le niveau de la rémunération est fixé selon le niveau de formation et l'âge, la rémunération évolue au gré de l'ancienneté ou d'éventuelles promotions dans des niveaux de fonctions supérieurs. Une telle politique se révèle évidemment très peu incitative pour la motivation des collaborateurs.

La rémunération de la performance connaît depuis plusieurs années un développement considérable. Les systèmes de rémunération à la performance se subdivisent en deux catégories :

A- Les systèmes de rémunération à la performance dont la rémunération fixe augmente d'autant plus vite que les performances et compétences du salarié évoluent rapidement. Ils assurent une continuité de la rémunération, mais avec des augmentations qui varient selon les performances et visent à corriger progressivement les inégalités de traitement.

Ce système s'appuie sur des évaluations des fonctions, avec des fourchettes de variation associées. Ces fourchettes permettent aux collaborateurs d'évoluer au sein de la fourchette en fonction des performances accomplies et des compétences démontrées.

B- Les systèmes de rémunération incitative (rémunération variable) destinée à

récompenser les contributions au développement de l'entreprise, par le niveau de vente, la réduction des coûts ou la profitabilité notamment. Ils visent aussi à assurer une certaine flexibilité aux coûts salariaux en cas de réduction du chiffre d'affaires.

Il faut comprendre qu'il ne s'agit pas de mettre en place une simple formule mathématique entre performance et paye pour que dilemmes et soucis s'évaporent. La performance peut être mesurée grâce à des critères qualitatifs et quantitatifs, une partie du salaire est liée à la performance en matière de production (ou de service), ou aux résultats financiers de l'organisation. En ce qui concerne les critères qualitatifs, le salaire est lié à des éléments de performance qui ne peuvent pas être évalués en termes de productivité, tels que les qualifications ou le comportement.

### Section 3 : L'individualisation et la rémunération au mérite

#### 1- La notion d'individualisation des salaires

Est souvent indiquée pour résumer le sens de l'évolution des pratiques de l'entreprise en matière salariale. Dans son article : « les enjeux de l'individualisation des salaires » Servais O. précise que : la mise en place de ce mode de rémunération obéit d'abord à des considérations économiques : gestion de masse salariale dans un contexte déterminé, flexibilité du coût salarial global, gestion sélective des effectifs, introduction de nouveaux systèmes techniques et organisationnels.

Au cours des années 1980, on constate le développement de l'individualisation des salaires. Désormais les compétences et les performances sont reconnues. La poursuite du développement de l'individualisation permet de prendre en compte le mérite, et favoriser la motivation. L'individualisation prend dans la plupart des entreprises une importance considérable. Le besoin d'adaptation issu d'évolutions technologiques et organisationnelles justifie une gestion plus individualisée des salaires pour le personnel impliqué dans le processus de production. Mais l'individualisation des rémunérations est surtout le résultat d'innovations organisationnelles, l'individualisation est liée à l'approche « entreprise qualifiante ». La concurrence exacerbée sur des gammes de produits de plus en plus étendues et changeantes exige, en effet, pour les entreprises une adaptation rapide à leur environnement. Les délais deviennent alors un souci majeur pour répondre le plus vite possible à la demande des clients qui évolue rapidement. Ces obligations nécessitent une qualité accrue des produits afin d'assurer une efficacité maximale des processus de production. Il est alors nécessaire d'impliquer beaucoup plus les individus, ce qui justifie l'individualisation

### 2- L'individualisation des salaires

Avant de donner la définition de l'individualisation des salaires il faut avant comprendre que ce terme est très difficile à définir. Tantôt il exprime la modification tendancielle de la formation du salaire dans le sens d'un accoïsement relatif de sa partie « individuelle » au détriment de sa partie « collective ». Tantôt l'individualisation est censée donner un sens aux orientations que prendraient les politiques de rémunérations des entreprises dans la période actuelle de redéfinition des relations salariales. Ce terme désigne également l'évolution des systèmes de rémunération mises en place par la création, le renforcement ou la modification de diverses formes de rémunération.

Roussel P. définit la rémunération au mérite comme des augmentations de salaires individuelles basées sur la performance de l'employé évolué individuellement au cours d'une période de temps antérieure. Le terme « rémunération au mérite » très développé en Amérique de Nord, il s'agit en réalité non d'un salaire mais d'une prime au mérite dont l'importance augmentera au fur et à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie.

L'individualisation se réfère à l'évolution de la rémunération et se manifeste généralement (mais pas toujours) sous forme de hausse de salaire. Dans le passé les négociations portaient essentiellement sur les augmentations générales, les augmentations individuelles étaient traitées d'une manière marginale.

Aujourd'hui, ce n'est plus le cas, car l'individualisation a pris dans beaucoup d'entreprises une importance considérable. Il existe des formes ordinaires d'individualisation instituées par le taylorisme. L'organisation scientifique de travail s'est érigée sur une étude et une détermination rigoureuse des tâches ; à partir de ces tâches le travail de production a pu devenir un travail simplifié d'exécution. La virtuosité dans l'accomplissement des tâches, la notion de rendement du travail individuel, ont pu servir de base à des formes tayloriennes d'individualisation. Ces systèmes varient dans leur mise en œuvre concrète, peuvent être qualifiés d'individualisation des salaires fondée sur les tâches.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> LAMOTTE B., « Individualisation des salaires et organisation du travail : quelles relations ? », In Revue Travail et Emploi, n°57, P 58.

### **3- La différence entre les nouvelles pratiques et l'ancien système de primes ou du salaire au rendement**

Les nouvelles pratiques (la nouvelle formule d'individualisation) sont beaucoup plus diversifiées, elles incorporent des considérations qualitatives, elles concernent le plus souvent les cadres et non les ouvriers.

La philosophie d'une telle personnalisation de la rémunération se résume à imaginer un système très motivant qui solidarise, en quelque sorte l'apport productif du cadre, d'une part, et la rétribution qui le sanctionne avec le développement de l'organisation.<sup>20</sup>

### **4- La rémunération au mérite et ses conséquences**

Peut susciter de vives réactions qui conduisent parfois à des rapports conflictuels entre salariés et employeur. Le terme « mérite » fut souvent abandonné au profit de celui « d'individualisation », peut-être moins choquant et politiquement correct. Les principales raisons des conflits observés se renvoient au caractère subjectif de l'évolution sous-tendue par le système et au pouvoir dont dispose un hiérarchique dans l'attribution d'une rémunération de ce type ajoutant à cela le risque d'iniquité. Individualiser les rémunérations consiste à rémunérer chaque travailleur non seulement en fonction de tâche qui lui est confiée, mais aussi en fonction de son comportement et de ses performances, l'employeur prend en considération à la fois les caractéristiques de l'emploi et les caractéristiques du travailleur (sa capacité professionnelle, son potentiel, son comportement, son intégration dans l'entreprise etc. C'est également rémunérer chaque travailleur en tenant compte des résultats de l'entreprise qui dépendent eux-mêmes, dans une certaine mesure, de la situation économique de la branche.

### **5- La détermination de la rémunération individuelle**

Ne révèle pas du domaine de la convention collective. Cette dernière se borne à rappeler les principes essentiels. La rémunération individuelle est déterminée par référence au salaire minimum de la catégorie de l'emploi, compte tenu des conditions particulières de travail, de rendement, de la valeur professionnelle et le cas échéant, de l'ancienneté de l'intéressé.

L'individualisation des salaires est désormais le système de rémunération par excellence des cadres. De plus en plus d'entreprises prônent ce modèle. Il serait selon elles plus équitable puisqu'il est fondé sur les performances réelles de chaque cadre. Les arguments

---

<sup>20</sup> DECOSETER M., « Sociologie du travail et gestion des ressources humaines », Ed. De Boeck université, Paris, 1993. P 226.

suivants sont mis en avant par les entreprises pour justifier l'individualisation des salaires.

Certaines entreprises déclarent que l'individualisation motive les salariés et qu'elle est plus juste que les augmentations indifférenciées. L'incitation à l'effort est présentée comme l'objectif principal de l'individualisation des salaires. Les augmentations individualisées sont ainsi censées se baser sur des critères primordiaux de performance.

- L'intensité des efforts déployés par le salarié dans son travail ;
- La capacité à répondre à des sollicitations imprévues ;
- La contribution au fonctionnement de l'équipe ;
- L'implication des salariés dans les objectifs de l'entreprise ;
- La réalisation d'objectifs précis fixés à l'avance.

Avant de préciser de façon plus précise les critiques des détracteurs et les réponses des tenants de ce système, il nous semble nécessaire d'explicitier à quels types de pratiques revoie la rémunération au mérite.

Heneman (1992) souligne les risques de confusion qui peuvent exister entre la rémunération au mérite et les autres rétributions incitatives, elle est fondée sur la base de la performance réelle plutôt que de la performance potentielle. Elle diffère donc de la rémunération établie sur les compétences acquises non validées par leur mise en œuvre.

- La rémunération au mérite est attribuée sur la base de la performance réelle plutôt que de la performance potentielle.
- Elle est accordée sur la base d'évolutions subjectives de la performance de l'employé plutôt sur la base d'indicateurs quantifiables tels que les ventes, le profit, les coûts ou les économies de temps.

L'appréciation subjective porte sur l'importance et la qualité du travail réalisé et repose sur le jugement d'un ou de plusieurs supérieurs.

- Elle est accordée à l'individu sur la base de la performance individuelle.
- Elle est habituellement fondée sur une évolution globale de la performance ponctuelle. La performance globale est alors récompensée par une augmentation individuelle au mérite, alors qu'une performance ponctuelle peut être récompensée par un bonus discrétionnaire.

La rémunération au mérite s'appuie sur plusieurs fondements :

- La rémunération au mérite peut motiver à être performant (dans le sens « réaliser un très bon travail »). Si les performances passées ont été correctement attribuées, cela renforce les croyances quant aux perspectives salariales futures.

### Chapitre III : la motivation par la rémunération

---

Cette hypothèse renvoie aux théories des attentes qui s'intéressent aux motivations des salariés à être performants.

- La rémunération peut motiver dans le sens des objectifs de l'entreprise : le niveau de performance atteint est une chose, mais il est souhaitable que les efforts déployés par les salariés dans leur travail soient orientés dans le sens des objectifs de l'entreprise et non de la poursuite exclusive d'ambitions personnelles. L'hypothèse avancée par la théorie de la fixation des objectifs suggère qu'un système au mérite encadré par un système de management par objectifs peut inciter les salariés à développer des comportements compatibles avec les objectifs recherchés par l'entreprise.
- La rémunération au mérite peut développer le sentiment d'équité : si un système d'appréciation transparent et accepté par les salariés (négocié ou légitimé tacitement) est mis en place dans l'entreprise, chacun est susceptible de comprendre le niveau de la rétribution de ses contributions.

Le salaire individuel se définit comme le montant de la rémunération dont le niveau est fixé à posteriori suivant le comportement et /ou performance de l'individu, ou de collectif de travail.

Par opposition le salaire uniforme est défini comme le montant monétaire fixé à priori (au moment de la conclusion des contrats de travail ou de son réexamen qui sera effectivement versé à tout individu pour un temps donné en fonction de la définition théorique du poste de travail pour lequel il est embauché.

## Chapitre III : la motivation par la rémunération

**Tableau N°4 :** Types des salaires : salaire uniforme et salaire individuel.

|                     | Salaire uniforme                | Salaire individuel                                  |
|---------------------|---------------------------------|---|
| Principe théorique  | « à travail égal Salaire égal » | « à implication différente, salaire différent »     |
| Forme générale      | Au temps exclusivement          | { Au temps<br>Aux performances<br>Aux comportements |
| Dépendance          | Poste de travail                | Intensité de la qualité du travail                  |
| Champ d'application | idem pour tous                  | Individu  |
| Détermination       | priori                          | à postériori forte                                  |
| Variabilité         | nulle                           | (potentiel)   |

**Source :** ROMAN B., « bâtir une stratégie de rémunération : système de rémunération et management de performance » Ed, Dunod, paris. P 110

Le système au mérite permet au salarié d'établir un lien clair entre ses efforts, ses performances et ses augmentations de la rémunération fixe, sa motivation est accrue.<sup>21</sup>

### 6- la performance et le rendement au travail.

#### 6-1- déterminants de la performance et du rendement au travail

- Comportements du salarié qui dépend :
  - ✓ De sa motivation (ses efforts) ;
  - ✓ De ses connaissances et habiletés ;
  - ✓ De la compréhension qu'il a de son rôle ;
  - ✓ De sa personnalité (sa façon privilégiée de faire les choses).
- Organisation du travail (l'impact du travail d'autres personnes).
- Environnement (jusqu'à quel point l'environnement est favorable à l'obtention de résultats).
- Ressources disponibles (pour l'obtention des résultats).

Pour que l'argent reçu ait un effet sur la motivation de la personne, il faut :

- Qu'elle pense qu'elle peut faire ce que l'on attend d'elle,

<sup>21</sup> LEMISTRE P., « Incitations au travail et évolution des modes de rémunération en France », les notes de LIRHE, N°322, Toulouse, Septembre 2000. P. 14.

### Chapitre III : la motivation par la rémunération

---

- Qu'elle perçoive une relation entre le niveau de performance qu'elle peut réaliser et l'argent qu'elle peut en retirer,
- Que le montant d'argent qu'elle peut en retirer soit important pour elle.

L'ensemble des conditions à satisfaire pour que l'argent ait un effet motivant sur le rendement individuel sont :

1. Les salariés doivent croire qu'un rendement plus élevé de leur part entraînera un revenu plus élevé ; cela implique :
  - a. Que les employés savent ce que signifie en pratique une bonne performance.
  - b. Qu'ils considèrent l'évaluation de la performance comme étant valide, complète et fidèle ;
  - c. Qu'ils constatent que ceux qui ont une meilleure performance se voient attribuer un revenu plus élevé.
2. Les salariés doivent désirer un meilleur revenu.
3. Les avantages d'un bon rendement doivent être plus intéressants que ceux d'un rendement inférieur, cela implique
  - a. Que les conséquences négatives d'un bon rendement doivent être minimisées ;
  - b. Que les employés perçoivent dans le bon rendement, d'une bonne performance le comportement le plus profitable ;
  - c. Que le montant d'argent correspondant à un bon rendement soit perçu comme étant important et équitable.
4. Les incitations autres que monétaires doivent également être liées à un bon rendement, à une bonne performance.
5. La qualité du rendement des employés doit être en rapport avec la qualité des efforts déployés.

À cela il faut ajouter qu'un programme de rémunération au mérite sera efficace dans la mesure où les salaires sont relativement équitables, où la culture de l'organisation appuie le principe de la rémunération au mérite et où les gestionnaires possèdent la volonté de gérer, c'est-à-dire d'établir et de justifier les différences de rendement entre les employés.

### 6-2- Augmentations salariales

- L'employé sans expérience préalable à l'emploi est embauché au taux minimum de l'échelle.
- Ce salaire peut être plus élevé selon le niveau d'expérience de la personne.
- Puis, le salaire progresse selon le niveau de rendement.
- Compte tenu du fait qu'une personne acquiert plus rapidement de l'expérience au début de l'emploi que par la suite, les augmentations de salaires fondées sur le rendement (augmentations au mérite) de la personne sont plus importantes au début.

### 6-3- Descriptions des niveaux de rendement

#### 6-3-1- Insatisfaisant

La personne a été incapable d'atteindre les normes minimales de rendement dans son travail. En dépit du fait qu'on lui a signifié qu'elle devait s'améliorer et que les outils et les appuis nécessaires lui ont été offerts, son rendement ne s'est pas amélioré. Des actions de gestion (pouvant aller jusqu'au congédiement) s'imposent maintenant.

#### 6-3-2- Acceptable

Même si le rendement dans plusieurs aspects du travail est satisfaisant, il existe des zones importantes dans lesquelles les attentes reliées au poste n'ont pas été comblées. L'accomplissement régulier du travail de l'employé comporte un niveau d'erreurs trop élevé, une productivité trop faible ou des travaux devant être repris. Des améliorations particulières sont requises pour amener le rendement général à un niveau pleinement satisfaisant. La direction croit que l'employé est capable d'apporter les améliorations requises et mérite le soutien et l'appui de la gestion.

#### 6-3-3- Pleinement satisfaisant

Le niveau de rendement est pleinement satisfaisant. L'employé offre un travail qui remplit les attentes et les préalables du poste. On peut compter sur son jugement et son sens de responsabilité. Son travail respecte les échéances et les normes. Son rendement contribue au succès de son unité et de l'organisation.

#### 6-3-4- Remarquable

Le niveau de rendement dépasse les normes du poste et l'employé démontre un haut

niveau de compétence. L'employé sait utiliser ses forces et les mettre à contribution de façon à produire des résultats dignes de mention.

### 6-3-5- Supérieur

L'employé a dépassé régulièrement et nettement les normes et attentes dans l'accomplissement des objectifs et par rapport à ses responsabilités. Cet employé a démontré un très haut niveau de compétence et ses contributions sont essentielles au succès de l'organisation.

### 6-3-6- Exceptionnel

La personne a atteint un niveau de rendement exceptionnel dans toutes les zones de rendement, et par sa contribution elle a rehaussé le travail d'autres employés. Les résultats atteints ont dépassé de façon significative les attentes, et le comportement est exemplaire. L'employé a su saisir et créer des occasions d'apporter une contribution majeure au succès de l'organisation.

L'utilisation d'une telle matrice a pour effet de s'assurer que les principes retenus pour la gestion de la rémunération au mérite sont appliqués correctement par les gestionnaires.

## 6-4- Les limites de la rémunération au mérite

Voici quelques limites de la rémunération au mérite :

- L'estimation de soi conduit la plupart des salariés à avoir une image favorable d'eux-mêmes et à percevoir que leurs performances individuelles sont en moyenne supérieures à celles des personnes avec lesquelles ils se comparent.
- Parfois, le système d'évaluation aboutit à un classement qui peut ne pas coïncider avec celui qui est perçu par les salariés.
- Il y a un manque de crédibilité des systèmes au mérite.

Cette critique rejoint celle du rôle de l'évaluation qui est particulièrement difficile à assumer lorsqu'il essaie de différencier les performances de collaborateur de son équipe. Le contrôle individualisé des salariés pose des problèmes d'équité interne dès lors que les critères d'évaluation sont, en partie au moins, subjectifs. Le principe de droit français « à travail égal, salaire égal », montre bien alors les limites des pratiques d'individualisation si les critères d'évaluation ne sont pas clairement objectivés.<sup>1</sup> La plupart des systèmes d'évaluation mis en place par les entreprises sont peu développés pour juger la performance.

Une individualisation des salaires des cadres nécessite :

- La pertinence des outils de l'individualisation
- Communication de la politique salariale annuelle

### Chapitre III : la motivation par la rémunération

- Connaissance des règles et critères d'augmentation individuelle par les managers et par les cadres.
- Evolution souhaitée de la sélectivité des augmentations individuelles
- Contribution des managers dans le domaine des augmentations de salaires.

**Tableau N°5 : Comparaison entre différents types de rémunération**

| Désignation                        | Définition   | Concepts de base         | Règles salariales concrètes   | Arguments favorables  | Arguments opposés  |
|------------------------------------|--|--------------------------|---|---|--|
| Rémunération liée à la performance | Mécanisme de l'incitation dans lequel la performance du travailleur est évaluée en fonction de l'exécution des objectifs définis. Il s'agit d'une règle salariale qui est liée aux modèles de gestion par objectif | Performance quantitative | Accroissement du salaire ;<br>Rémunération variable à partir des primes ou<br>Participation aux résultats<br>Participation au capital | Rémunère des performances spéciales ou il soutient de hauts niveaux de performance;<br>Envoie des messages aux ouvriers que l'entreprise veut recruter aussi bien à ceux qu'elle veut licencier.<br>Encourage les mutations organisationnelles<br>Permet la participation et le partage des responsabilités | Incite à une confusion avec la rémunération au mérite ; Pose des problèmes de la performance individuelle. Peut empêcher le travail en équipe.<br>Met plus l'accent sur la dimension qualitative.<br>La performance ne dépend pas uniquement du travailleur, donc il ne contrôle pas d'autres facteurs |
| Rémunération au mérite             | Mécanisme d'incitation dans lequel la performance du travailleur est évaluée à partir d'encadrement et elle s'intéresse à la performance passée de long terme plutôt qu'à la performance ponctuelle                | Performance qualitative  | Accroissement du salaire, où il prend d'autres modes, notamment les primes ou des rémunérations supplémentaires                       | Elle a des impacts sur la motivation des travailleurs et par conséquent elle peut conduire à l'augmentation de la performance individuelle et de l'organisation   | Pose de difficultés de mesure de la performance pouvant conduire aux évaluations subjectives et injustes ou dommageables   |

### Chapitre III : la motivation par la rémunération

|                                  |  |                                     |   |  |  |
|----------------------------------|--|-------------------------------------|---|--|--|
| Rémunération liée à l'ancienneté | Mécanisme de l'incitation dans lequel l'évolution de la rémunération est différée  | Temps de service                    | Accroissement du salaire de base reçu annuellement en fonction du temps de travail dans un poste de travail, dans un niveau salarial ou dans l'entreprise | Permet de récompenser la fidélité du travailleur, permet de profiter les investissements en formation spécifique.<br>Permet de traiter également tous les travailleurs | Elle présente une contrainte institutionnelle ; elle ne permet pas de récompenser la performance pouvant même d'empêcher la meilleure performance.<br>La relation entre l'expérience et la performance n'est pas automatique ; Peut devenir trop chère, en particulier si la rotation de la main d'œuvre est basse et si les accroissements du salaire ne sont pas suivis de l'accroissement de la performance |
| Rémunération des compétences     | Mécanisme de l'incitation qui vise rémunérer, totalement ou partiellement les travailleurs par rapport au niveau de compétence mobilisée dans les situations du travail. | Compétence validée par l'entreprise | Accroissement du salaire de base  | Permet d'encourager l'accroissement de compétences ; Met en évidence le type de compétences nécessaires ; Envoi des messages aux travailleurs.                         | Il ya des difficultés pour définir et mesurer les compétences ; La rémunération est plus liée à l'usage effectif qu'aux ressources détenues.<br>L'organisation du travail peut empêcher la mobilisation de compétences et par conséquent, pénaliser le travailleur.  |

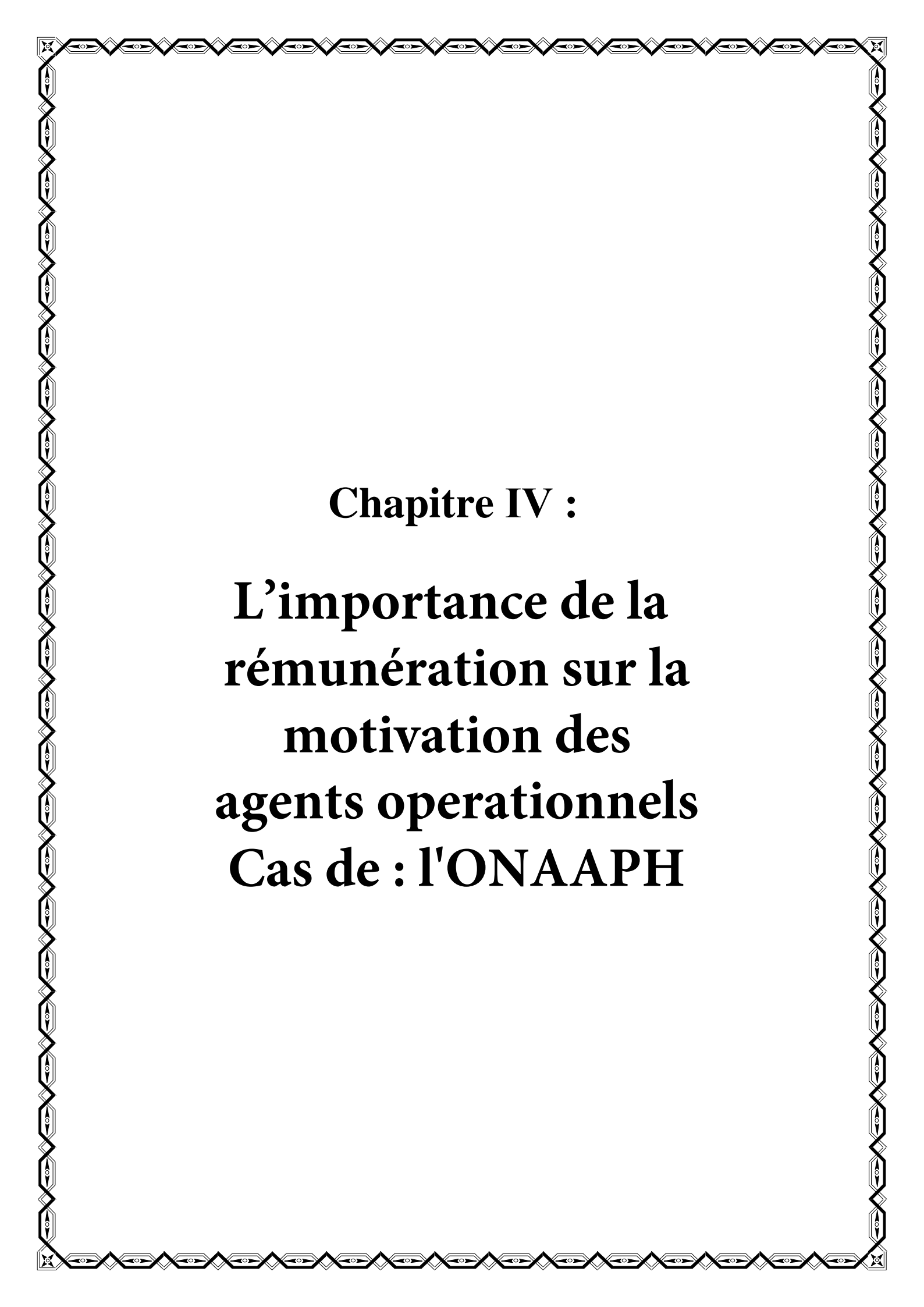
**Source :** SULEMAN F., « La production et la valorisation des compétences sur le marché du travail ; Des approches néo-classiques à l'économie des conventions », Thèse de Doctorat en Economie, p 140

### Conclusion de chapitre 3

La gestion des compétences et le management des performances constituent les deux axes de la gestion des ressources humaines. La motivation des salariés représente un véritable levier de performance. Elle permet de maintenir l'entreprise à un niveau élevé de performance important, lutter contre la concurrence et être toujours à la pointe des nouveautés. De plus la motivation permet au salarié de devenir un acteur et force de proposition, ainsi l'entreprise profite des idées novatrices de ces salariés. Un salarié motivé va travailler au-delà de ses capacités et relever les défis et challenges qui lui sont proposés, ce qui par conséquent est très favorable pour l'entreprise.

Le système de rémunération est une variable importante pour l'acquisition et le développement des compétences, mais c'est surtout dans le management de la performance qu'il peut devenir un véritable avantage compétitif.

Il revient donc à l'entreprise d'entreprendre les actions nécessaires en termes de rémunération afin de créer chez les salariés ces différents comportements. Un système de rémunération qui assure la reconnaissance de la contribution de chacun des salariés se doit être objectif afin de ne pas susciter la contestation. Bien maîtrisé, un plan de rémunération a toutes les chances de s'avérer un levier efficace de motivation. La transparence est impérative autour des critères utilisés et des modes d'évaluation retenus.



**Chapitre IV :**

**L'importance de la  
rémunération sur la  
motivation des  
agents opérationnels  
Cas de : l'ONAAPH**

### Introduction

Dans ce chapitre, nous avons procédé à la présentation de l'entreprise industrielle et commerciale pour traiter son système de rémunération.

Pour que l'entreprise atteigne ses objectifs, elle doit se soucier des facteurs de motivation. L'office ONAAPH a fait appel à des partenaires sociaux dans le but d'améliorer son système de rémunération qui s'inscrit dans la logique « contribution ». Qui valorisant la performance, les contributions des salariés, et la participation des salariés pour atteindre des objectifs de l'entreprise

### Section 1 : présentation d'organisme d'accueil (ONAAPH)

#### 1- Historique

L'ONAAPH ou l'office national d'appareillages et d'accessoires pour personnes handicapées a été créé par décret N° 88-27 du 09 février 1988. C'est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) disposant de plusieurs unités de fabrication et antennes polyvalentes implantées à travers le territoire national.

L'ONAAPH est une entreprise spécialisée dans la production, le développement, la promotion et la distribution des produits aide appareillage et moyens techniques et aides sanitaires sur mesure et de série relative aux affections de l'appareil locomoteur auditive, pathologies telles que les incontinences unitaires, colostomies et autres.

#### 2- Missions

A travers les objectifs qui lui sont assignés, l'Office est investi d'une mission publique, caractérisée par la nature des produits fabriqués et commercialisés touchant la population handicapée, tous types d'infirmités confondues (handicap moteur, infirmité motrice cérébrale, malentendant, mobilité réduite,.....). Ces produits assurent aux handicapés (personne à mobilité réduite) une aide leur permettant de conserver en permanence un niveau optimal d'indépendance et d'activité, susceptible de leur faciliter leur insertion sociale. Soucieux de se rapprocher au mieux des populations qu'il sert, l'ONAAPH a adopté une politique de proximité à travers la création de centres de production et d'antennes de distribution et de proximité dans toutes les régions du pays y compris dans les zones reculées.

La majorité de ces unités de prestations et d'appui aux handicapés obéissent exclusivement à des considérations, de la mission du service public.

L'ONAAPH qui assure de fait une mission de service public, sans pour autant bénéficier d'une contrepartie financière, a consenti d'importants investissements pour la réalisation de nouvelles infrastructures, la densification de son réseau de distribution et l'amélioration de la qualité de ses produits et de ses prestations.

L'ONAAPH est chargé pour l'essentiel :

- D'assurer la fabrication et la réalisation des appareillages, accessoires et aides techniques pour les personnes handicapées.
- De participer à l'élaboration des normes en matière d'appareillages, d'accessoires et d'aides techniques pour personnes handicapées et de veiller à l'application des normes arrêtées.
- De réaliser toute étude et recherche et de prendre toute mesure en vue de l'amélioration quantitative et qualitative de la production relevant de son objet.
- De développer des activités de fabrication et de montage, liées à son objet, notamment en encourageant et en organisant la fabrication et le montage à domicile, en priorité par des personnes handicapées
- D'assurer, conformément aux lois et règlements en vigueur, l'importation des produits liés à son objet.
- D'assurer la distribution des appareillages, accessoires et aides techniques pour personnes handicapées, dont la liste est jointe en annexe au présent décret.
- D'organiser et d'assurer la maintenance des produits.
- De concourir à la formation et au recyclage des personnels de l'office.

### 3-Activités

#### A) Fabrication d'appareillages orthopédiques

Tels que :

##### 1) Prothèses du membre inférieur

- Prothèse de hanche.
- Prothèse fémorale.
- Prothèse griffi.
- Prothèse tibiale.
- Prothèse de pied.

##### 2) Prothèses du membre supérieur

- Prothèse de l'épaule
- Prothèse de bras
- Prothèse d'avant bras
- Prothèse de main.

- Prothèse de myo-électronique

**Figure N° 11** : Prothèse myo-electrique-électrique.



### 3) Orthèse du membre inférieur :

- Orthèse cruro-pédieuse.
- Orthèse cruro-jambière.
- Orthèse jambo-pédieuse.

**Figure N°12** : Orthèse cruro-pédieuse.



### 4) Orthèse du membre supérieur

- Orthèse bras, avant bras et main
- Orthèse bras et avant bras.
- Orthèse avant bras et main.

### **5) Attelle du membre inférieur**

- Attelle cruro-pédieuse.
- Attelle cruro-jambière.
- Attelle jambo-pédieuse.
- Attelle pédieuse

**Figure N°13:** Attelle cruro-pédieuse



### **6) Orthèse du tronc**

- Corset de maintien
- Corset lyonnais.
- Corset milwaukee.
- Corset de boston.
- Corset de chenneau.
- Corset siège.

### **7) Podologie**

- Chaussure orthopédiques.
- Semelles orthopédiques.

### **8) Ceinture et bandage**

- Ceinture de soutien abdominal.
- Ceinture de soutien dorsal.
- Ceinture de grossesse.
- Ceinture pour hernie ombilicale.
- Bandage pour hernie inguinale
- Bandage pour hernie scrotale

### B) Fabrication d'aides techniques à la marche

- Fauteuil roulants adulte, poussette IMC (infirmité motrice cérébrale)
- Les cannes et voiturettes à moteur.

### C) Montage et distribution des appareils auditifs

- prothèse auditive numérique.
- Prothèse auditive analogique.
- Embout auriculaire.

### D) Aides et moyens sanitaires

- Matelas anti-escarres.
- Coussin anti-escarres.
- Urinal anatomique.
- Poches pour stomisés.
- Chevillière.
- Genouillères.

Cette gamme très variée de produits prothétique et orthopédique destinée à suppléer une déficience, corriger une déformation et remplacer un segment absent de l'appareil locomoteur obéit à des critères de prescription.

- l'état de santé de patient le poids de patient
- l'activité de patient
- l'environnement de patient
- en fin son degré d'acceptation

L'industrie orthopédique aujourd'hui nous offre une gamme très large de composants Mécaniques : organes ainsi que des matières premières plastiques de haute technologie de différents types de matériaux (titane, carbone, alliage léger, silicone, Kevlar). Le choix des composants et matériaux doivent obéir aux paramètres de prescription énumérés ci-dessus. Pour ces raisons, une politique de médicalisation de l'appareillage orthopédique est menée au sein de l'entreprise en présence de médecins de l'unité et le médecin contrôleur de la CNAS .

L'ONAAPH œuvre sans cesse pour le développement de l'appareillage orthopédique et d'accessoires pour personnes handicapées en Algérie.

## **Chapitre IV : l'importance de la rémunération sur la motivation au travail**

---

1- Par l'introduction dans le processus de fabrication des nouveaux produits de haute technologie.

2- Par la formation continue de son personnel technique tant au plan national et étranger.

3- Par l'acquisition de nouvel équipement de production et d'outillages spécifiques

L'office possède un réseau important de fabrication, d'accueil, de prestation et de distribution des moyens techniques et sanitaires implanté à travers le territoire national, un savoir-faire et une maîtrise de la technologie au service de la personne handicapée :

04 Agence.

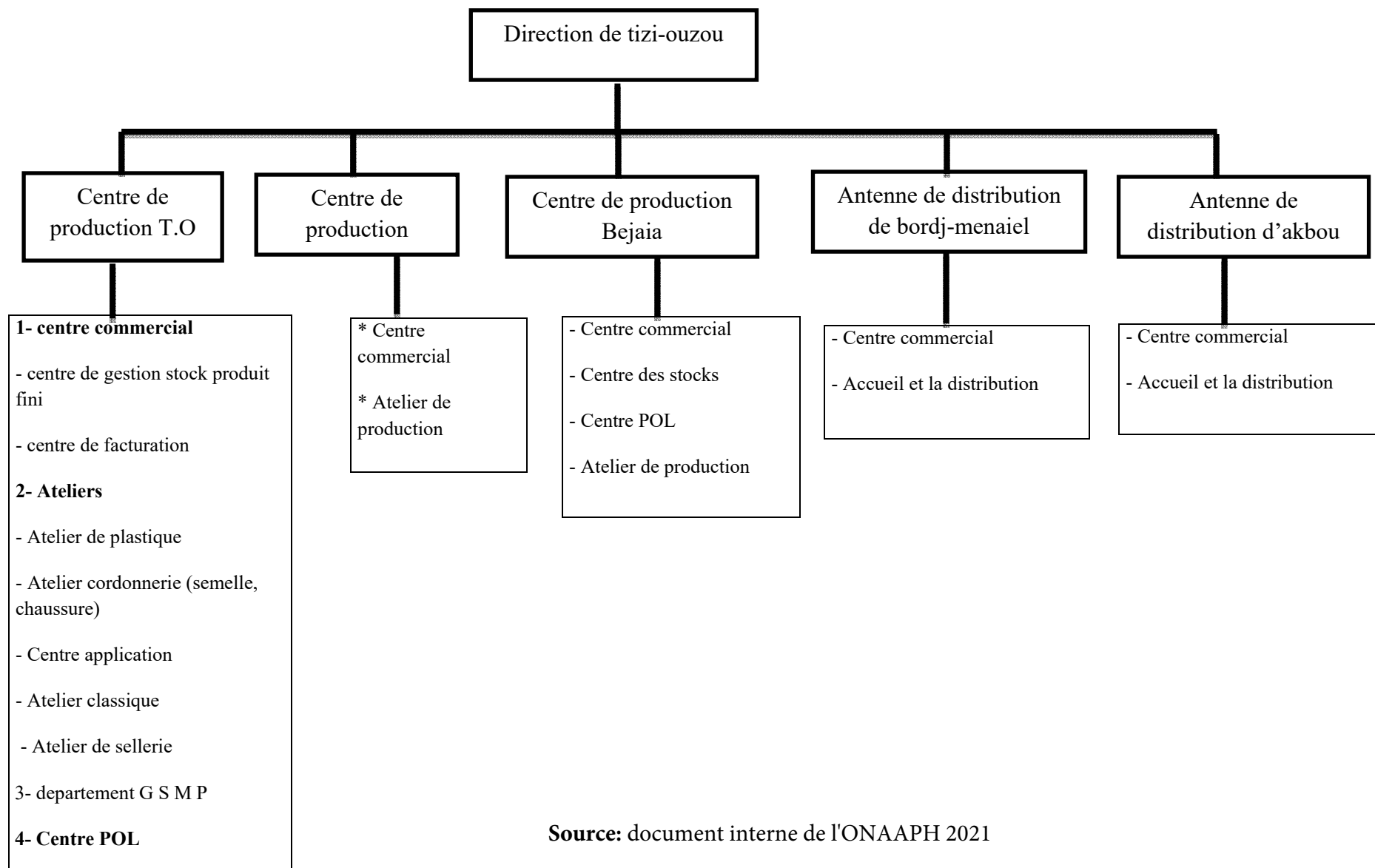
14 Unités de production.

11 Centres de fabrication.

32 Antennes.

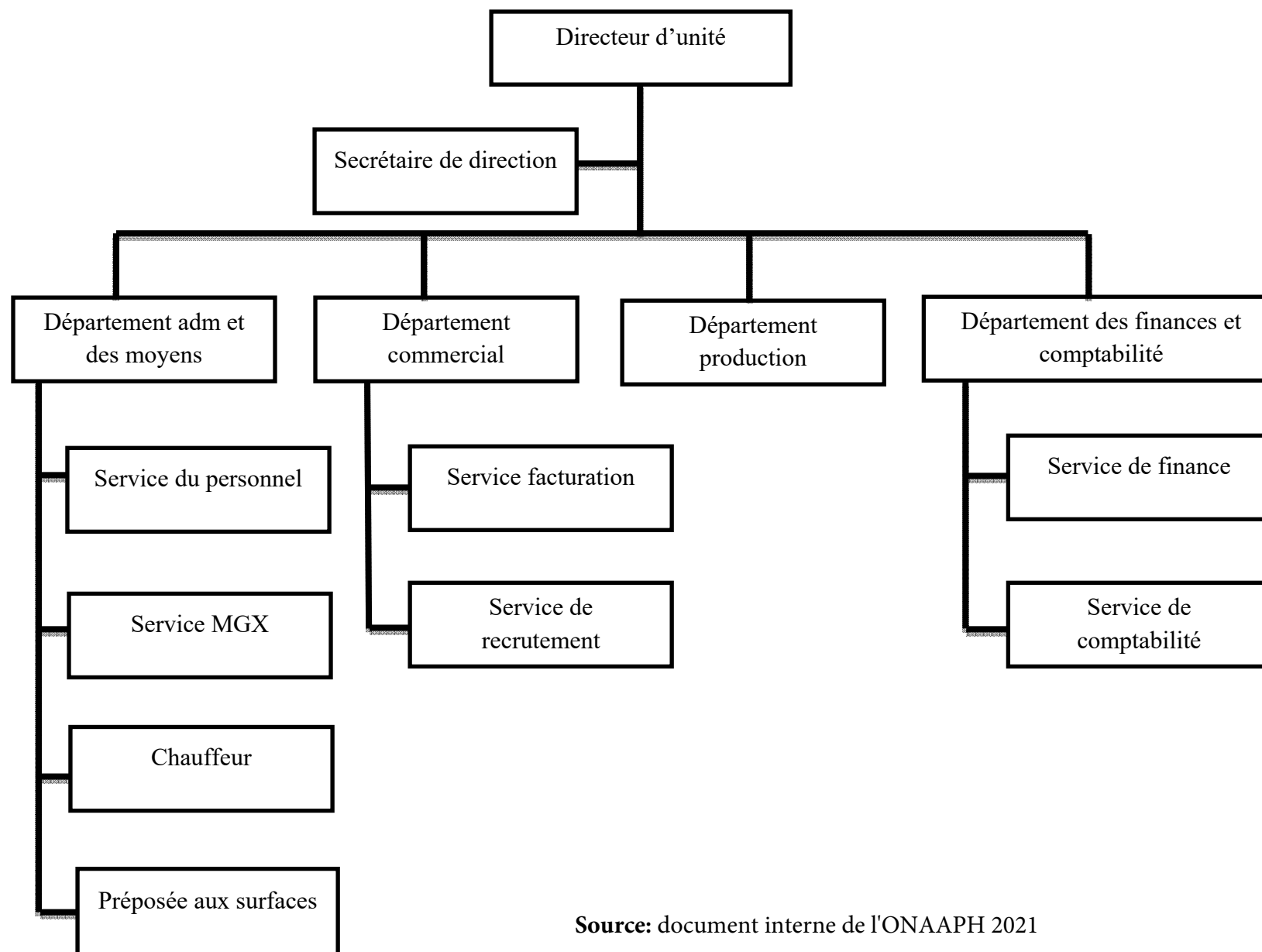
05 Centre d'audioprothèse

Figure N°14: l'organigramme de la direction de Tizi-Ouzou



Source: document interne de l'ONAAPH 2021

Figure N°15 : l'organigramme du collectif administratif ONNAF



Source: document interne de l'ONAAPH 2021

### **Section 2 : présentation de système de rémunération au sein de l'office ONAAPH**

#### **1- La convention du système de rémunération de l'office ONAAPH**

Cette convention collective est le fruit de travaux de groupe de travail de l'office, prenant en compte un état des lieux ainsi que la nouvelle vision de l'office inscrite dans une politique globale de refonte.

Les résultats de ces travaux sont une approche d'une nouvelle perception de l'office qui doit permettre à la contribution de tous les acteurs à savoir : l'employeur, les partenaires sociaux et les salariés au développement continu de l'office.

Cette convention a pour rôle de définir clairement les règles minimales ainsi que les devoirs et les droits de l'employeur et des salariés qui doit se baser sur une relation de respect et de confiance qui est essentielle pour une relation durable permettant la sauvegarde de l'office et de sa pérennité.

Aussi ; l'application de la convention collective N° 460/DG2001 et ses avenants ayant dépassé les dix années ; le protocole d'accord signé le 12 mai 2010 avec les partenaires sociaux ; l'interprétation dans l'octroi de l'indemnité de nuisance ; les décisions issus de la tripartite en date du 2 et 3 décembre 2009 ; la révision par les pouvoirs publics du Salaire National Minimum Garanti (SNMG) et enfin la réorganisation des structures internes de l'office sont autant de motifs qui ont incité l'employeur à la révision de la convention collective de l'entreprise.

#### **2- Système de rémunération de l'office ONAAPH**

##### **2-1- le salaire**

En contrepartie du travail fourni, le travailleur a droit à une rémunération au titre de laquelle il perçoit un salaire ou un revenu proportionnel aux résultats du travail, selon la règle du prorata temporise.

Par salaire il faut entendre :

- Le salaire de base, tel qu'il résulte de la classification professionnelle de l'office.
- Les indemnités versées en raison de l'ancienneté du travailleur, des heures supplémentaires effectuées ou en raison de condition particulière de travail et notamment, de travail posté, de nuisance et d'astreinte y compris le travail de nuit et

l'indemnité de zone.

- Les primes liées à la productivité et aux résultats du travail.

### 2-2-Le salaire de base :

Le salaire de base résulte de la classification professionnelle des postes de travail de l'office

Cette classification résulte d'une grille de pondération de la cotation du poste de travail qui comporte :

1. Qualification exigée
  - a. formation de base
  - b. expérience professionnelle
2. Responsabilité
  - a. responsabilité matérielle
  - b. responsabilité immatérielle
  - c. responsabilité sur l'intégrité physique des tiers
  - d. responsabilité directe et fonctionnelle
  - e. responsabilité hiérarchique diffuse
3. Efforts
  - a. Efforts physiques
  - b. Efforts neuropsychiques
  - c. Efforts intellectuels
4. Contraintes et exigences particulières
  - a. Contraintes
  - b. Exigences particulières

Une grille de pondération de la cotation des postes de travail sera définie par une procédure de gestion.

### 2-3-Grille de salaire :

L'office dispose d'une grille de salaire composée de quinze catégories allant de A à N' (N' prime)

- Les catégories allant de A à N sont composées de trois sections
- La catégorie N' composée de quatre sections.

Chaque section est déterminée par un nombre de point découlant de la pondération de la cotation du poste de travail et dispose de dix échelons réservés pour l'avancement au mérite selon procédures arrêtées par l'office.

La valeur monétaire du point indiciaire est égale à :

- Le collectif Administratif : 29 DA
- Le collectif productif : 34 DA

Une procédure de gestion définira les déferlants collectifs.

## Chapitre IV : l'importance de la rémunération sur la motivation au travail

Tableau N°6 : La grille de salaire de l'office ONAAPH en 2011

| GRILLE DES SALAIRES |     |          |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|---------------------|-----|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Cât                 | Sec | Echelons |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|                     |     | 00       | 01    | 02    | 03    | 04    | 05    | 06    | 07    | 08    | 09    | 10    |
| A                   | 1   | 263      | 268   | 273   | 278   | 283   | 288   | 293   | 298   | 303   | 308   | 313   |
|                     | 2   | 273      | 278   | 283   | 288   | 293   | 298   | 303   | 308   | 313   | 318   | 323   |
|                     | 3   | 282      | 287   | 292   | 297   | 302   | 307   | 312   | 317   | 322   | 327   | 332   |
| B                   | 1   | 292      | 297   | 302   | 307   | 312   | 317   | 322   | 327   | 332   | 337   | 342   |
|                     | 2   | 302      | 307   | 312   | 317   | 322   | 327   | 332   | 337   | 342   | 347   | 352   |
|                     | 3   | 314      | 319   | 324   | 329   | 334   | 339   | 344   | 349   | 354   | 359   | 364   |
| C                   | 1   | 321      | 326   | 331   | 336   | 341   | 346   | 351   | 356   | 361   | 366   | 371   |
|                     | 2   | 332      | 337   | 342   | 347   | 352   | 357   | 362   | 367   | 372   | 377   | 382   |
|                     | 3   | 344      | 349   | 354   | 359   | 364   | 369   | 374   | 379   | 384   | 389   | 394   |
| D                   | 1   | 357      | 362   | 367   | 372   | 377   | 382   | 387   | 392   | 397   | 402   | 407   |
|                     | 2   | 369      | 374   | 379   | 384   | 389   | 394   | 399   | 404   | 409   | 414   | 419   |
|                     | 3   | 384      | 389   | 394   | 399   | 404   | 409   | 414   | 419   | 424   | 429   | 434   |
| E                   | 1   | 388      | 393   | 398   | 403   | 408   | 413   | 418   | 423   | 428   | 433   | 438   |
|                     | 2   | 402      | 407   | 412   | 417   | 422   | 427   | 432   | 437   | 442   | 447   | 452   |
|                     | 3   | 417      | 422   | 427   | 432   | 437   | 442   | 447   | 452   | 457   | 462   | 467   |
| F                   | 1   | 432      | 440   | 448   | 456   | 464   | 472   | 480   | 488   | 496   | 504   | 512   |
|                     | 2   | 448      | 456   | 464   | 472   | 480   | 488   | 496   | 504   | 512   | 520   | 528   |
|                     | 3   | 465      | 473   | 481   | 489   | 497   | 505   | 513   | 521   | 529   | 537   | 545   |
| G                   | 1   | 469      | 477   | 485   | 493   | 501   | 509   | 517   | 525   | 533   | 541   | 549   |
|                     | 2   | 486      | 494   | 502   | 510   | 518   | 526   | 534   | 542   | 550   | 558   | 566   |
|                     | 3   | 505      | 513   | 521   | 529   | 537   | 545   | 553   | 561   | 569   | 577   | 585   |
| H                   | 1   | 523      | 531   | 539   | 547   | 555   | 563   | 571   | 579   | 587   | 595   | 603   |
|                     | 2   | 542      | 550   | 558   | 566   | 574   | 582   | 590   | 598   | 606   | 614   | 622   |
|                     | 3   | 563      | 571   | 579   | 587   | 595   | 603   | 611   | 619   | 627   | 635   | 643   |
| I                   | 1   | 574      | 584   | 594   | 604   | 614   | 624   | 634   | 644   | 654   | 664   | 674   |
|                     | 2   | 595      | 605   | 615   | 625   | 635   | 645   | 655   | 665   | 675   | 685   | 695   |
|                     | 3   | 618      | 628   | 638   | 648   | 658   | 668   | 678   | 688   | 698   | 708   | 718   |
| J                   | 1   | 640      | 650   | 660   | 670   | 680   | 690   | 700   | 710   | 720   | 730   | 740   |
|                     | 2   | 663      | 673   | 683   | 693   | 703   | 713   | 723   | 733   | 743   | 753   | 763   |
|                     | 3   | 688      | 698   | 708   | 718   | 728   | 738   | 748   | 758   | 768   | 778   | 788   |
| K                   | 1   | 702      | 712   | 722   | 732   | 742   | 752   | 762   | 772   | 782   | 792   | 802   |
|                     | 2   | 729      | 739   | 749   | 759   | 769   | 779   | 789   | 799   | 809   | 819   | 829   |
|                     | 3   | 756      | 766   | 776   | 786   | 796   | 806   | 81S   | 826   | 836   | 846   | 856   |
| L                   | 1   | 783      | 798   | 813   | 828   | 843   | 858   | 873   | 888   | 903   | 918   | 933   |
|                     | 2   | 813      | 828   | 843   | 858   | 873   | 888   | 903   | 918   | 933   | 948   | 963   |
|                     | 3   | 842      | 857   | 872   | 887   | 902   | 917   | 932   | 947   | 962   | 977   | 992   |
| M                   | 1   | 874      | 889   | 904   | 919   | 934   | 949   | 964   | 979   | 994   | 1 009 | 1 024 |
|                     | 2   | 906      | 921   | 936   | 951   | 966   | 981   | 995   | 1 011 | 1 026 | 1 041 | 1 056 |
|                     | 3   | 933      | 948   | 963   | 978   | 993   | 1 008 | 1 023 | 1 038 | 1 053 | 1 068 | 1 083 |
| N                   | 1   | 1 050    | 1 070 | 1 090 | 1 110 | 1 130 | 1 150 | 1 170 | 1 190 | 1 210 | 1 230 | 1 250 |
|                     | 2   | 1 155    | 1 175 | 1 195 | 1 215 | 1 235 | 1 255 | 1 275 | 1 295 | 1 315 | 1 335 | 1 355 |
|                     | 3   | 1 260    | 1 280 | 1 300 | 1 320 | 1 340 | 1 360 | 1 380 | 1 400 | 1 420 | 1 440 | 1 460 |

La Grille de salaire

| Cat | Sec | Echelons |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|-----|-----|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|     |     | 00       | 01    | 02    | .03   | 04    | 05    | 06    | 07    | 08    | 09    | 10    |
| N*  | 1   | 1 188    | 1 211 | 1 235 | 1 259 | 1 283 | 1 306 | 1 330 | 1 354 | 1 378 | 1 401 | 1 425 |
|     | 2   | 1 328    | 1 352 | 1 376 | 1 400 | 1 424 | 1 448 | 1 472 | 1 497 | 1 521 | 1 545 | 1 569 |
|     | 3   | 1 425    | 1 449 | 1 473 | 1 496 | 1 520 | 1 544 | 1 568 | 1 591 | 1 615 | 1 639 | 1 663 |
|     | 4   | 1 569    | 1 593 | 1 617 | 1 641 | 1 666 | 1 690 | 1 714 | 1 738 | 1 762 | 1 786 | 1 810 |

Source: document interne de l'ONAAPH 2021

### 2-3-1-grille de salaire après la négociation en 2012

Dans le cadre de la dénonciation d'une partie de la convention collective N° 13 du 22 mai 2011 de l'Office, le présent accord collectif a pour objet de définir les abrogations, modifications et compléments de certaines dispositions convenues entre l'Employeur et sa Structure Syndicale.

Les dispositions de l'article 104 de la convention collective n°13 du 22 mai 2011 sont abrogées et remplacées par ce qui suit :

L'Office dispose d'une grille des salaires composée de quinze catégories allant de A à NN

- Les catégories allant de A à N sont composées de trois sections.
- La catégorie NN est composée de quatre sections.

Chaque section est déterminée par un nombre de point découlant de la pondération de la cotation du poste de travail et dispose de dix échelons réservés pour l'avancement au mérite selon procédure arrêtées par l'Office

La valeur monétaire du point indiciaire est comme suit pour :

- Le collectif administratif : **32 DA**
- Le collectif productif : **36 DA**

Une procédure de gestion définira les différentiel collectif

## Chapitre IV : l'importance de la rémunération sur la motivation au travail

**Tableau N°7 : la grille de salaire de l'accord en 2012**

| La Grille de salaire |         |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|----------------------|---------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Catégorie            | Section |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|                      |         | 00   | 01   | 02   | 03   | 04   | 05   | 06   | 07   | 08   | 09   | 10   |
| A                    | 1       | 312  | 317  | 322  | 327  | 332  | 337  | 42   | 347  | 352  | 357  | 362  |
|                      | 2       | 324  | 329  | 334  | 339  | 344  | 349  | 354  | 359  | 364  | 369  | 374  |
|                      | 3       | 335  | 340  | 345  | 350  | 355  | 360  | 365  | 370  | 375  | 380  | 385  |
| B                    | 1       | 347  | 352  | 357  | 362  | 367  | 372  | 377  | 382  | 387  | 392  | 397  |
|                      | 2       | 359  | 364  | 369  | 374  | 379  | 384  | 389  | 394  | 399  | 404  | 409  |
|                      | 3       | 373  | 378  | 383  | 388  | 393  | 398  | 403  | 408  | 413  | 418  | 423  |
| C                    | 1       | 381  | 386  | 391  | 396  | 401  | 406  | 411  | 416  | 421  | 426  | 431  |
|                      | 2       | 395  | 400  | 405  | 410  | 415  | 420  | 425  | 430  | 435  | 440  | 445  |
|                      | 3       | 409  | 414  | 419  | 424  | 429  | 434  | 439  | 444  | 449  | 454  | 459  |
| D                    | 1       | 424  | 429  | 434  | 439  | 444  | 449  | 454  | 459  | 464  | 469  | 474  |
|                      | 2       | 439  | 444  | 449  | 454  | 459  | 464  | 469  | 474  | 479  | 484  | 489  |
|                      | 3       | 456  | 461  | 466  | 471  | 476  | 481  | 486  | 491  | 496  | 501  | 506  |
| E                    | 1       | 485  | 490  | 495  | 500  | 505  | 510  | 515  | 520  | 525  | 530  | 535  |
|                      | 2       | 502  | 507  | 512  | 517  | 522  | 527  | 532  | 537  | 542  | 547  | 552  |
|                      | 3       | 521  | 526  | 531  | 536  | 541  | 546  | 551  | 556  | 561  | 566  | 571  |
| F                    | 1       | 544  | 552  | 560  | 568  | 576  | 584  | 592  | 600  | 608  | 616  | 624  |
|                      | 2       | 564  | 572  | 580  | 588  | 596  | 604  | 612  | 620  | 628  | 636  | 644  |
|                      | 3       | 585  | 593  | 601  | 609  | 617  | 625  | 633  | 641  | 649  | 657  | 665  |
| G                    | 1       | 590  | 598  | 606  | 614  | 622  | 630  | 638  | 646  | 654  | 662  | 670  |
|                      | 2       | 612  | 620  | 628  | 636  | 644  | 652  | 660  | 668  | 676  | 684  | 692  |
|                      | 3       | 636  | 644  | 652  | 660  | 668  | 676  | 684  | 692  | 700  | 708  | 716  |
| H                    | 1       | 658  | 666  | 674  | 682  | 690  | 698  | 706  | 714  | 722  | 730  | 738  |
|                      | 2       | 682  | 690  | 698  | 706  | 714  | 722  | 730  | 738  | 746  | 754  | 762  |
|                      | 3       | 709  | 717  | 725  | 733  | 741  | 749  | 757  | 765  | 773  | 781  | 789  |
| I                    | 1       | 734  | 744  | 754  | 764  | 774  | 784  | 794  | 804  | 814  | 824  | 834  |
|                      | 2       | 761  | 771  | 781  | 791  | 801  | 811  | 821  | 831  | 841  | 851  | 861  |
|                      | 3       | 791  | 801  | 811  | 821  | 831  | 841  | 851  | 861  | 871  | 881  | 891  |
| J                    | 1       | 819  | 829  | 839  | 849  | 859  | 869  | 879  | 889  | 899  | 909  | 919  |
|                      | 2       | 848  | 858  | 868  | 878  | 888  | 898  | 908  | 918  | 928  | 938  | 948  |
|                      | 3       | 880  | 890  | 900  | 910  | 920  | 930  | 940  | 950  | 960  | 970  | 980  |
| K                    | 1       | 898  | 908  | 918  | 928  | 938  | 948  | 958  | 968  | 978  | 988  | 998  |
|                      | 2       | 933  | 943  | 953  | 963  | 973  | 983  | 993  | 1003 | 1013 | 1023 | 1033 |
|                      | 3       | 967  | 977  | 987  | 997  | 1007 | 1017 | 1027 | 1037 | 1047 | 1057 | 1067 |
| L                    | 1       | 1017 | 1032 | 1047 | 1062 | 1077 | 1092 | 1107 | 1122 | 1137 | 1152 | 1167 |
|                      | 2       | 1056 | 1071 | 1086 | 1101 | 1116 | 1131 | 1146 | 1161 | 1176 | 1191 | 1206 |
|                      | 3       | 1094 | 1109 | 1124 | 1139 | 1154 | 1169 | 1184 | 1199 | 1214 | 1229 | 1244 |
| M                    | 1       | 1136 | 1151 | 1166 | 1181 | 1196 | 1211 | 1226 | 1241 | 1256 | 1271 | 1286 |
|                      | 2       | 1177 | 1192 | 1207 | 1222 | 1237 | 1252 | 1267 | 1282 | 1297 | 1312 | 1327 |
|                      | 3       | 1212 | 1227 | 1242 | 1257 | 1272 | 1287 | 1302 | 1317 | 1332 | 1347 | 1362 |
| N                    | 1       | 1375 | 1395 | 1415 | 1435 | 1455 | 1475 | 1495 | 1515 | 1535 | 1555 | 1575 |
|                      | 2       | 1513 | 1533 | 1553 | 1573 | 1593 | 1613 | 1633 | 1653 | 1673 | 1693 | 1713 |
|                      | 3       | 1556 | 1576 | 1596 | 1616 | 1636 | 1656 | 1676 | 1696 | 1716 | 1736 | 1756 |
| NN                   | 1       | 1650 | 1675 | 1700 | 1725 | 1750 | 1775 | 1800 | 1825 | 1850 | 1875 | 1900 |
|                      | 2       | 1739 | 1764 | 1789 | 1814 | 1839 | 1864 | 1889 | 1914 | 1939 | 1964 | 1989 |
|                      | 3       | 1866 | 1891 | 1916 | 1941 | 1966 | 1991 | 2016 | 2041 | 2066 | 2091 | 2116 |
|                      | 4       | 2055 | 2080 | 2105 | 2130 | 2155 | 2180 | 2205 | 2230 | 2255 | 2280 | 2305 |

Source: document interne de l'ONAAPH 2021

### 2-3-2- la grille de salaire après la négociation en 2014

Dans le cadre de la dénonciation partielle de la convention collective n°13 du 22 mai 2011 et de l'accord N° 01 du 25/12/2012 de l'office, le présent accord collectif a pour objet de définir les abrogations, modification et compléments de certaines dispositions convenues entre l'employeur et la structure syndicale.

Les dispositions de l'article 11 de l'accord collectif n°01 du 25 Décembre 2012 sont abrogées et remplacées par la nomenclature joint en **annexe 01**.

Les dispositions de l'article 02 de l'accord collectif n°01 du 25 Décembre 2012 sont abrogées et remplacées par ce qui suit :

L'office dispose d'une grille des salaires composées de quinze catégories allant de **A** à **NN**

- Les catégories allant de **A** à **N** sont composées de trois sections.
- La catégorie **NN** est composée de quatre sections.

Chaque section est déterminée par un nombre de point découlant de la pondération de la cotation du poste de travail et dispose de dix échelons réservés pour l'avancement au mérite selon procédure arrêtée par l'office.

La valeur monétaire du point indiciaire est de **43 DA**.

## Chapitre IV : l'importance de la rémunération sur la motivation au travail

**Tableau N°8 : la grille de salaire de l'accord en 2014**

| La Grille de salaire |         |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|----------------------|---------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Catégorie            | Section | 00   | 01   | 02   | 03   | 04   | 05   | 06   | 07   | 08   | 09   | 10   |
| A                    | 1       | 358  | 363  | 368  | 373  | 378  | 383  | 388  | 393  | 398  | 403  | 408  |
|                      | 2       | 372  | 377  | 382  | 387  | 392  | 397  | 402  | 407  | 412  | 417  | 422  |
|                      | 3       | 385  | 390  | 395  | 400  | 405  | 410  | 415  | 420  | 425  | 430  | 435  |
| B                    | 1       | 399  | 404  | 409  | 414  | 419  | 424  | 429  | 434  | 439  | 444  | 449  |
|                      | 2       | 412  | 417  | 422  | 427  | 432  | 437  | 442  | 447  | 452  | 457  | 462  |
|                      | 3       | 428  | 433  | 438  | 443  | 448  | 453  | 458  | 463  | 468  | 473  | 478  |
| C                    | 1       | 438  | 443  | 448  | 453  | 458  | 463  | 468  | 473  | 478  | 483  | 488  |
|                      | 2       | 454  | 459  | 464  | 469  | 474  | 479  | 484  | 489  | 494  | 499  | 504  |
|                      | 3       | 470  | 475  |      | 485  | 490  | 495  | 500  | 505  | 510  | 515  | 520  |
| D                    | 1       | 487  | 492  | 497  | 502  | 507  | 512  | 517  | 522  | 527  | 532  | 537  |
|                      | 2       | 504  | 509  | 514  | 519  | 524  | 529  | 534  | 539  | 544  | 549  | 554  |
|                      | 3       | 524  | 529  | 534  |      | 544  | 549  | 554  | 559  | 564  | 569  | 574  |
| E                    | 1       | 557  | 562  | 567  | 572  | 577  | 582  | 587  | 592  | 597  | 602  | 607  |
|                      | 2       | 577  | 582  | 587  | 592  | 597  | 602  | 607  | 612  | 617  | 622  | 627  |
|                      | 3       | 599  | 604  | 609  | 614  | 619  | 624  | 629  | 634  | 639  | 644  | 649  |
| F                    | 1       | 625  | 633  | 641  | 649  | 657  | 665  | 673  | 681  | 689  | 697  | 705  |
|                      | 2       | 643  | 656  | 664  | 672  | 680  | 688  | 696  | 704  | 712  | 720  | 728  |
|                      | 3       | 572  | 680  | 688  | 696  | 704  | 712  | 720  | 728  | 736  | 744  | 752  |
| G                    | 1       | 678  | 686  | 694  | 702  | 710  | 718  | 726  | 734  | 742  | 750  | 758  |
|                      | 2       | 703  | 711  | 719  | 727  | 735  | 743  | 751  | 759  | 767  | 775  | 783  |
|                      | 3       | 731  | 739  | 747  | 755  | 763  | 771  | 779  | 787  | 795  | 803  | 811  |
| H                    | 1       | 756  | 764  | 772  | 780  | 788  | 796  | 804  | 812  | 820  | 828  | 836  |
|                      | 2       | 784  | 792  | 800  | 808  | 816  | 824  | 832  | 840  | 848  | 856  | 864  |
|                      | 3       | 815  | 823  | 831  | 839  | 847  |      | 863  | 871  | 879  | 887  | 895  |
| I                    | 1       | 844  | 854  | 864  | 874  | 884  | 894  | 904  | 914  | 924  | 934  | 944  |
|                      | 2       | 875  | 885  | 895  | 905  | 915  | 925  | 935  | 945  | 955  | 965  | 975  |
|                      | 3       | 909  | 919  | 929  | 939  | 949  | 959  | 969  | 979  | 989  | 999  | 1009 |
| J                    | 1       | 941  | 951  | 961  | 971  | 981  | 991  | 1001 | 1011 | 1021 | 1031 | 1041 |
|                      | 2       | 975  | 985  | 995  | 1005 | 1015 | 1025 | 1035 | 1045 | 1055 | 1065 | 1075 |
|                      | 3       | 1012 | 1022 | 1032 | 1042 | 1052 | 1062 | 1072 | 1082 | 1092 | 1102 | 1112 |
| K                    | 1       | 1032 | 1042 | 1052 | 1062 | 1072 | 1082 | 1092 | 1102 | 1112 | 1122 | 1132 |
|                      | 2       | 1072 | 1082 | 1092 | 1102 | 1112 | 1122 | 1132 | 1142 | 1152 | 1162 | 1172 |
|                      | 3       | 1112 | 1122 | 1132 | 1142 | 1152 | 1162 | 1172 | 1182 | 1192 | 1202 | 1212 |
| L                    | 1       | 1169 | 1184 | 1199 | 1214 | 1229 | 1244 | 1259 | 1274 | 1289 | 1304 | 1319 |
|                      | 2       | 1214 | 1229 | 1244 | 1259 | 1274 | 1289 | 1304 | 1319 | 1334 | 1349 | 1364 |
|                      | 3       | 1258 | 1273 | 1288 | 1303 | 1318 | 1333 | 1348 | 1363 | 1378 | 1393 | 1408 |
| M                    | 1       | 1306 | 1321 | 1336 | 1351 | 1366 | 1381 | 1396 | 1411 | 1426 | 1441 | 1456 |
|                      | 2       | 1353 | 1368 | 1383 | 1398 | 1413 | 1428 | 1443 | 1458 | 1473 | 1488 | 1503 |
|                      | 3       | 1393 | 1408 | 1423 | 1438 | 1453 | 1468 | 1483 | 1498 | 1513 | 1528 | 1543 |
| N                    | 1       | 1581 | 1601 | 1621 | 1641 | 1661 | 1681 | 1701 | 1721 | 1741 | 1761 | 1781 |
|                      | 2       | 1739 | 1759 | 1779 | 1799 | 1819 | 1839 | 1859 | 1879 | 1899 | 1919 | 1939 |
|                      | 3       | 1789 | 1809 | 1829 | 1849 | 1869 | 1889 | 1909 | 1929 | 1949 | 1969 | 1989 |
| NN                   | 1       | 1897 | 1922 | 1947 | 1972 | 1997 | 2022 | 2047 | 2072 | 2097 | 2122 | 2147 |
|                      | 2       | 1999 | 2024 | 2049 | 2074 | 2099 | 2124 | 2149 | 2174 | 2199 | 2224 | 2249 |
|                      | 3       | 2145 | 2170 | 2195 | 2220 | 2245 | 2270 | 2295 | 2320 | 2345 | 2370 | 2395 |
|                      | 4       | 2363 | 2388 | 2413 | 2438 | 2463 | 2488 | 2513 | 2538 | 2563 | 2588 | 2613 |

Source: document interne de l'ONAAAPH 2021

### 2-3-4-la grille de salaire après la négociation en 2019

Dans le cadre de la dénonciation partielle de la convention collective n°13 du 22 mai 2011, de l'accord N° 01 du 25/12/2012 et de l'accord N° 02 du 17 Décembre 2014 de l'office, le présent accord collectif a pour objet de définir les modification et compléments de certaines dispositions convenues entre l'employeur et la structure syndicale.

Les dispositions de l'article 02 de l'accord collectif n°02 du 17 Décembre 2014 sont abrogées et remplacées par ce qui suit :

L'office dispose d'une grille des salaires composées de quinze catégories allant de A à NN ;

- Les catégories allant d'A à N sont composées de trois sections.
- La catégorie NN est composée de quatre sections.

Chaque section est déterminée par un nombre de point découlant de la pondération de la cotation du poste de travail et dispose de dix échelons réservés pour l'avancement au mérite selon procédure arrêtée par l'office.,

La valeur monétaire du point indiciaire est de **54 DA**.

## Chapitre IV : l'importance de la rémunération sur la motivation au travail

**Tableau N°9 : la grille de salaire de l'accord en 2019**

| Catégorie | Section | Grille des Salaires |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|-----------|---------|---------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|           |         | 00                  | 01   | 02   | 03   | 04   | 05   | 06   | 07   | 08   | 09   | 10   |
| A         | 1       | 375                 | 380  | 385  | 390  | 395  | 400  | 405  | 410  | 415  | 420  | 425  |
|           | 2       | 390                 | 395  | 400  | 405  | 410  | 415  | 420  | 425  | 430  | 435  | 440  |
|           | 3       | 404                 | 409  | 414  | 419  | 424  | 429  | 434  | 439  | 444  | 449  | 454  |
| B         | 1       | 418                 | 423  | 428  | 433  | 438  | 443  | 448  | 453  | 458  | 463  | 468  |
|           | 2       | 432                 | 437  | 442  | 447  | 452  | 457  | 462  | 467  | 47-2 | 477  | 482  |
|           | 3       | 449                 | 454  | 459  | 464  | 469  | 474  | 479  | 484  | 489  | 494  | 499  |
| C         | 1       | 459                 | 464  | 469  | 474  | 479  | 484  | 489  | 494  | 499  | 504  | 509  |
|           | 2       | 476                 | 481  | 486  | 491  | 496  | 501  | 506  | 511  | 516  | 521  | 526  |
|           | 3       | 493                 | 498  | 503  | 508  | 513  | 518  | 523  | 528  | 533  | 538  | 543  |
| D         | 1       | 511                 | 516  | 521  | 526  | 531  | 536  | 541  | 546  | 551  | 556  | 561  |
|           | 2       | 529                 | 534  | 539  | 544  | 549  | 554  | 559  | 564  | 569  | 574  | 579  |
|           | 3       | 550                 | 555  | 560  | 565  | 570  | 575  | 580  | 585  | 590  | 595  | 600  |
| E         | 1       | 584                 | 589  | 594  | 599  | 604  | 609  | 614  | 619  | 624  | 629  | 634  |
|           | 2       | 605                 | 610  | 615  | 620  | 625  | 630  | 635  | 640  | 645  | 650  | 655  |
|           | 3       | 628                 | 633  | 638  | 643  | 648  | 653  | 658  | 663  | 668  | 673  | 678  |
| F         | 1       | 656                 | 664  | 672  | 680  | 688  | 696  | 704  | 712  | 720  | 728  | 736  |
|           | 2       | 680                 | 688  | 696  | 704  | 712  | 720  | 728  | 736  | 744  | 752  | 760  |
|           | 3       | 705                 | 713  | 721  | 729  | 737  | 745  | 753  | 761  | 769  | 777  | 785  |
| G         | 1       | 711                 | 719  | 727  | 735  | 743  | 751  | 759  | 767  | 775  | 783  | 791  |
|           | 2       | 738                 | 746  | 754  | 762  | 770  | 778  | 786  | 794  | 802  | 810  | 818  |
|           | 3       | 767                 | 775  | 783  | 791  | 799  | 807  | 815  | 823  | 831  | 839  | 847  |
| H         | 1       | 793                 | 801  | 809  | 817  | 825  | 833  | 841  | 849  | 857  | 865  | 873  |
|           | 2       | 823                 | 831  | 839  | 847  | 855  | 863  | 871  | 879  | 887  | 895  | 903  |
|           | 3       | 855                 | 863  | 871  | 879  | 887  | 895  | 903  | 911  | 919  | 927  | 935  |
| I         | 1       | 886                 | 896  | 906  | 916  | 926  | 936  | 946  | 956  | 966  | 976  | 986  |
|           | 2       | 918                 | 928  | 938  | 948  | 958  | 968  | 978  | 988  | 998  | 1008 | 1018 |
|           | 3       | 954                 | 964  | 974  | 984  | 994  | 1004 | 1014 | 1024 | 1034 | 1044 | 1054 |
| J         | 1       | 988                 | 998  | 1008 | 1018 | 1028 | 1038 | 1048 | 1058 | 1068 | 1078 | 1088 |
|           | 2       | 1023                | 1033 | 1043 | 1053 | 1063 | 1073 | 1083 | 1093 | 1103 | 1113 | 1123 |
|           | 3       | 1062                | 1072 | 1082 | 1092 | 1102 | 1112 | 1122 | 1132 | 1142 | 1152 | 1162 |
| K         | 1       | 1083                | 1093 | 1103 | 1113 | 1123 | 1133 | 1143 | 1153 | 1163 | 1173 | 1183 |
|           | 2       | 1125                | 1135 | 1145 | 1155 | 1165 | 1175 | 1185 | 1195 | 1205 | 1215 | 1225 |
|           | 3       | 1167                | 1177 | 1187 | 1197 | 1207 | 1217 | 1227 | 1237 | 1247 | 1257 | 1267 |
| L         | 1       | 1227                | 1242 | 1257 | 1272 | 1287 | 1302 | 1317 | 1332 | 1347 | 1362 | 1377 |
|           | 2       | 1274                | 1289 | 1304 | 1319 | 1334 | 1349 | 1364 | 1379 | 1394 | 1409 | 1424 |
|           | 3       | 1320                | 1335 | 1350 | 1365 | 1380 | 1395 | 1410 | 1425 | 1440 | 1455 | 1470 |
| M         | 1       | 1371                | 1386 | 1401 | 1416 | 1431 | 1446 | 1461 | 1476 | 1491 | 1506 | 1521 |
|           | 2       | 1420                | 1435 | 1450 | 1465 | 1480 | 1495 | 1510 | 1525 | 1540 | 1555 | 1570 |
|           | 3       | 1462                | 1477 | 1492 | 1507 | 1522 | 1537 | 1552 | 1567 | 1582 | 1597 | 1612 |
| N         | 1       | 1660                | 1680 | 1700 | 1720 | 1740 | 1760 | 1780 | 1800 | 1820 | 1840 | 1860 |
|           | 2       | 1825                | 1845 | 1865 | 1885 | 1905 | 1925 | 1945 | 1965 | 1985 | 2005 | 2025 |
|           | 3       | 1878                | 1898 | 1918 | 1938 | 1958 | 1978 | 1998 | 2018 | 2038 | 2058 | 2078 |
| NN        | 1       | 1991                | 2016 | 2041 | 2066 | 2091 | 2116 | 2141 | 2166 | 2191 | 2216 | 2241 |
|           | 2       | 2098                | 2123 | 2148 | 2173 | 2198 | 2223 | 2248 | 2273 | 2298 | 2323 | 2348 |
|           | 3       | 2252                | 2277 | 2302 | 2327 | 2352 | 2377 | 2402 | 2427 | 2452 | 2477 | 2502 |
|           | 4       | 2481                | 2506 | 2531 | 2556 | 2581 | 2606 | 2631 | 2656 | 2681 | 2706 | 2731 |

Source: document interne de l'ONAAPH 2021

## Chapitre IV : l'importance de la rémunération sur la motivation au travail

Donc la convention collectif de 2011, a connu une évolution après les différents accords ( 2012,2014,2019) qui ont été négocié entre L'ONAAPH et la structure syndical de l'office, ce qui impose un changement dans la grille de salaire après chaque accord qui est négocié.

Le tableau suivant résume la valeur des points indiciaires après chaque accord

**Tableau N°10 : les points indiciaires**

| Année                      | 2011 | 2012 | 2014 | 2019 |
|----------------------------|------|------|------|------|
| Le collectif Administratif | 29   | 32   | 43   | 54   |
| Le collectif Productif     | 34   | 36   | 43   | 54   |

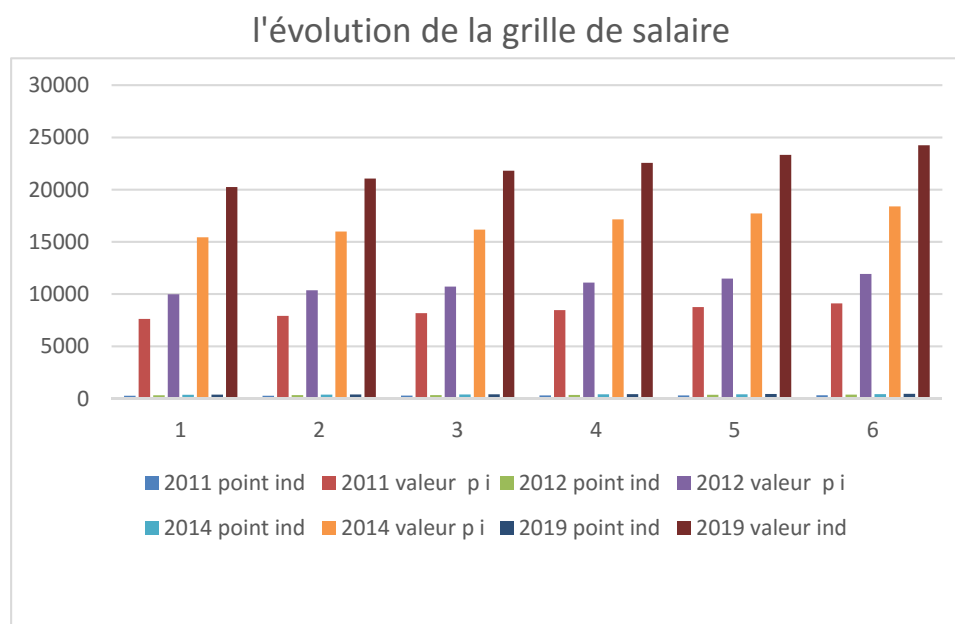
Exemple sur la grille de salaire après les différents accords négociés

**Tableau N°11 : la grille de salaire après les différents accords négociés**

| 2011      | 2011       | 2012      | 2012       | 2014      | 2014       | 2019      | 2019       |
|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|
| point ind | valeur p i | point ind | valeur p i | point ind | valeur p i | point ind | valeur ind |
| 263       | 7 627,00   | 312       | 9 984,00   | 359       | 15 437,00  | 375       | 20 250,00  |
| 273       | 7 917,00   | 324       | 10 368,00  | 372       | 15 996,00  | 390       | 21 060,00  |
| 282       | 8 178,00   | 335       | 10 720,00  | 385       | 16 170,00  | 404       | 21 816,00  |
| 292       | 8 468,00   | 347       | 11 104,00  | 399       | 17 157,00  | 418       | 22 572,00  |
| 302       | 8 758,00   | 359       | 11 488,00  | 412       | 17 716,00  | 432       | 23 328,00  |
| 314       | 9 106,00   | 373       | 11 936,00  | 428       | 18 404,00  | 449       | 24 246,00  |

**Source:** réaliser par nous même janvier 2021

**Figure N°16 : l'évolution de la grille de salaire**



**Source:** réaliser par nous même janvier 2021

### 3- Classification des postes de travail

La création d'un poste de travail et sa définition sont du ressort de l'employeur. Les postes de travail découlent de l'organisation de l'office et sont classés hiérarchiquement après description, évaluation ; cotation, et classification conformément à la méthode retenue par l'office.

La révision ou l'introduction de nouveaux postes dans la nomenclature, ainsi que la méthode d'évaluation sont du ressort de la direction générale de l'office après avis du comité de participation. Elle est actualisée périodiquement tenant compte des technologies, et techniques de gestion, de l'organisation du travail et du développement de l'office.

Chaque poste de travail doit être défini avec le maximum de précision, notamment en ce qui concerne les tâches et missions y afférentes qui sont à accomplir régulièrement par un travailleur.

L'existence et la nature d'un poste de travail obéissent aux seuls impératifs d'une répartition harmonieuse du travail s'inscrivant dans l'organigramme de l'Office.

Pour les besoins de la détermination des salaires de base qui s'attachent à chaque poste de travail, les différents postes de travail sont cotés sur la base d'un système cohérent de critères et de règles de cotation.

Cette méthode permet de classer tous les postes, l'un par rapport à l'autre en fonction de leurs caractéristiques propres.

La nomenclature des postes de travail est établie en tenant compte :

- Du caractère administratif, productif ou technique des activités de l'Office.
- Des filières et leurs spécialités

Les postes de travail sont affectés de leur indice de classification et de leurs conditions d'accès.

L'ensemble des postes de travail sont réparti, compte tenu de, leur classification et leur hiérarchie, en cinq groupes socioprofessionnels :

**Tableau N°12 : classification de poste de travail**

|          |                          |          |
|----------|--------------------------|----------|
| Groupe 1 | Personnel d'exécution    | De A à E |
| Groupe 2 | Personnel de maîtrise    | De F à H |
| Groupe 3 | Personnel cadre de moyen | De I à K |
| Groupe 4 | Cadre supérieur          | De L à N |
| Groupe 5 | Cadre supérieur N'       | N'       |

### 4- les primes et indemnité

La rémunération est exprimée en termes exclusivement monétaires et son paiement s'effectue en des moyens exclusivement monétaires.

#### 4-1- indemnité complémentaire de revenu (I.C.R)

Une indemnité complémentaire de revenu peut être attribuée exceptionnellement aux travailleurs comme suit :

- En cas de révision du SNMG pour les postes touchés par ce dernier.
- Dans le cas de l'opération de la reconversion du personnel concernés.

Une procédure qui définira son attribution

#### 4-2- indemnité de promotion spécial (I. P. S)

Les travailleurs Moudjahid, veuves et enfants de chouhada exerçant au sein de l'Office bénéficient au titre de cette qualité une fois dans leur carrière professionnelle d'une indemnité de promotion spéciale conformément à la Loi.

Cette indemnité est versée sous forme d'un montant correspondant à un avancement de deux catégories de la grille des salaires.

Elle ne doit entraîner aucune modification de la grille des salaires ni de la classification des agents concernés, cependant elle est ajoutée au salaire de base pour servir d'assiette de calcul des primes et indemnités.

### 4-3- indemnité d'expérience professionnelle (I. E. P)

L'indemnité d'expérience professionnelle (IEP) est destinée à récompenser l'ancienneté génératrice d'expérience, et de savoir-faire. L'indemnité d'expérience est attribuée au recrutement du travailleur qui justifie le nombre d'années de travail accomplies par la présentation de certificats de travail.

L'indemnité d'expérience professionnelle acquise est rémunérée à raison de :

- **Pour le personnel en activité au niveau de l'office : 2%** par année de travail effectif à l'Office
- **Pour le personnel nouvellement recruté : 2%** par année de travail effectif pour les nouveaux recrutés venant de structure de production appareillages orthopédiques uniquement (collectif productif).

**1%** par année de travail effectif hors Office pour les autres collectifs.

Le taux de l'indemnité d'expérience professionnelle (I.E.P) de chaque travailleur de l'Office acquis à la date de l'application du présent accord reste inchangé et sera majoré selon les dispositions, sans toutefois dépasser 60% du salaire de base, à l'exception du collectif productif, dans le cadre de la retraite légale (60 ans), le taux de l'indemnité d'expérience professionnelle est plafonnée à 64 %.

L'octroi de cette indemnité entre 60% et 64 % s'effectuera à raison de 1% par année

### 4-4- la majoration pour les heures supplémentaires (H.S)

Les heures supplémentaires effectuées pendant les jours ouvrables ouvrent droit à une majoration du salaire de base horaire fixée comme suit ;

- 50% pour les quatre premières heures
- 75% pour les heures effectuées au-delà de la quatrième heure

Les heures supplémentaires effectuées, soit de nuit, d'un jour de repos hebdomadaire ou d'un jour férié ouvrent droit en plus du repos compensateur d'égale durée, à une majoration de 100% du taux horaire.

### 4-5- l'indemnité de travail posté (I.T.P)

L'indemnité de travail posté est destinée à compenser les sujétions de service continu et notamment :

- Les contraintes et inconvénients liés aux horaires de travail
- Le recouvrement d'horaire de passation de service
- Le travail de nuit
- Le travail durant le jour de repos hebdomadaire légal et jour férié

Les travailleurs soumis aux contraintes de travail organisé en équipes, qui se relaient en vue d'assurer la continuité de service ouvrent droit à une indemnité de travail posté.

**Tableau N°13** : indemnité de travail posté

| Systeme                    | Montant |
|----------------------------|---------|
| Un système continu en 2X12 | 3000 DA |
| Un système continu en 3X8  | 2500DA  |
| Un système continu en 3X8  | 2000DA  |
| Un système continu en 2X8  | 1800 DA |

### 4-6- indemnité forfaitaire de service permanent (IFSP)

L'indemnité forfaitaire de service permanent (IFSP) est destinée à suppléer le recours aux heures supplémentaires imposées par la charge du travail.

L'indemnité forfaitaire de service permanent est exclusive de toute forme d'indemnisation pour heures supplémentaires, elle n'est pas cumulable avec l'indemnité de travail posté et l'indemnité d'astreinte.

La liste des postes de travail y ouvrant droit, ainsi que le taux, calculé sur le salaire de base, y afférent sont arrêtés selon tableau.

**Tableau N°14** : indemnité forfaitaire de service permanent

| Indemnité forfaitaire de service permanent |     |
|--|-----|
| Chauffeur véhicule léger                   | 20% |
| Chauffeur véhicule lourd                   | 20% |

### 4-7- indemnité de nuisance

La nuisance désigne l'inconfort, la gêne ou le risque créé par tout élément chimique et / ou physique pouvant provoquer une altération de la santé du travailleur.

Il est attribué au travailleur concerné une indemnité de nuisance regroupant les inconvénients de danger, de pénibilité, d'insalubrité et de salissure dans la limite stricte de la réglementation.

Cette indemnité cotée précédemment dans la fiche de poste du travailleur est calculée hors salaire de base sous forme de taux allant de 0% à 20% selon le degré de nuisance enregistré dans le poste concerné.

Il reste entendu que l'indemnité de nuisances ne constitue nullement un acquis irréversible, elle est diminuée ou supprimée en cas d'amélioration des conditions de travail ou de changement de poste de travail.

Le taux attribué au poste de travail, est arrêté provisoirement selon nomenclature ci-dessous :

**Tableau N°15** : indemnité de nuisance

| N° | Poste de travail               | Taux |
|----|--------------------------------|------|
| 1  | CHEF DE PRODUITS               | 10%  |
| 2  | CHEF DE SERVICE APPLICATION    | 10%  |
| 3  | CHEF D'ATELIER PODO ORTHESE    | 15%  |
| 4  | CHEF D'ATELIER ORTHO PROTHESE  | 20%  |
| 5  | CHEF D'ATELIER SELLERIE        | 15%  |
| 6  | CHEF D'ATELIER BANDAGE         | 15%  |
| 7  | CONTRE MAITRE PODO ORHESE      | 15%  |
| 8  | CONTRE MAITRE ORTO PROTHESE    | 20%  |
| 9  | CONTRE MAITRE SELLERIE         | 15%  |
| 10 | CONTRE MAITRE BANDAGE          | 15%  |
| 11 | CONTRE MAITRE TRAIT DE SURFACE | 20%  |
| 12 | CHEF D'EQUIPE PODO ORTHESE     | 15%  |
| 13 | CHEF D'EQUIPE ORTO PROTHESE    | 20%  |
| 14 | CHEF D'EQUIPE SELLERIE         | 15%  |
| 15 | CHEF D'EQUIPE BANDAGE          | 15%  |
| 16 | CHEF D'EQUIPE TRAIT SURFACE    | 20%  |

|    |                                    |     |
|----|------------------------------------|-----|
| 17 | CONTROLEUR QUALITE                 | 10% |
| 18 | CHEF DE SERVICE POL                | 5%  |
| 19 | AGENT POIL                         | 5%  |
| 20 | AGENT DE MAIRISE SELLERIE          | 15% |
| 21 | AGENT DE MAITRISE BANDAGE          | 15% |
| 22 | AGENT DE MAITRISE TRAIT DE SURFACE | 20% |
| 23 | AGENT ORD/LANCEMENT                | 5%  |
| 24 | AGENT PREPARATEUR                  | 5%  |
| 25 | AGENT DE T/ SURFACE H. QUALIFIE    | 20% |
| 26 | AGENT DE T/ SURFACE QUALIFIE       | 20% |
| 27 | BANDAGISTE H. QUALIFIE             | 15% |
| 28 | BANDAGISTE QUALIFIE                | 15% |
| 29 | COUTURIER                          | 15% |
| 30 | BANDAGISTE SIMPLE                  | 15% |
| 31 | BOTTIER H .QUALIFIE                | 15% |
| 32 | BOTTIER QUALIFIE                   | 15% |
| 33 | BOTTIER SIMPLE                     | 15% |
| 34 | FORMISTE                           | 15% |
| 35 | MODELISTE COUPEUR                  | 15% |
| 36 | MONTEUR                            | 15% |
| 37 | PIQUEUR                            | 15% |
| 38 | PLAQUEUR FINISSEUR                 | 15% |
| 39 | SEMELLIER                          | 15% |
| 40 | ORTHESISTE H. QUALIFIE             | 20% |
| 41 | ORTHESISTE QUALIFIE                | 20% |
| 42 | ORTHESISTE SPECIALISE              | 20% |
| 43 | ORTHESISTE SIMPLE                  | 20% |
| 44 | ORTHO PROTHESISTE                  | 20% |
| 45 | PROTHESISTE H. QUALIFIE            | 20% |
| 46 | PROTHESISTE QUALIFIE               | 20% |
| 47 | PROTHESISTE SPECIALISE             | 20% |
| 48 | PROTHESISTE SIMPLE                 | 20% |
| 49 | SELLIER BOURELIER H QUALIFIE       | 15% |
| 50 | SELLIER BOURELIER QUALIFIE         | 15% |
| 51 | SELLIER BOURELIER SIMPLE           | 15% |
| 52 | STAGIAIRE                          | 10% |
| 53 | APPAREILLEUR                       | 20% |
| 54 | APPLICATEUR                        | 20% |
| 55 | AUDIO PROTHESISTE                  | 10% |
| 56 | AURICULARISTE                      | 20% |

## Chapitre IV : l'importance de la rémunération sur la motivation au travail

|    |  |     |
|----|--|-----|
| 57 | CHEF D'ATELIER ATM SOUDAGE               | 20% |
| 58 | CONTRE MAITRE ATM SOUDAGE                | 20% |
| 59 | CHEF D'EQUIPE ATM SOUDAGE                | 20% |
| 60 | OUVRIER PROFESSIONNEL H. QUALFIE SOUDAGE | 20% |
| 61 | OUVRIER PROFESSIONNEL N/3 SOUDAGE        | 20% |
| 62 | OUVRIER PROFESSIONNEL N/2 SOUDAGE        | 20% |
| 63 | OUVRIER PROFESSIONNEL N/I SOUDAGE        | 20% |
| 64 | CHEF D'ATELIER ATM                       | 15% |
| 65 | CONTRE MAITRE ATM                        | 15% |
| 66 | CHEF D'EQUIPE ATM                        | 15% |
| 67 | OUVRIER PROFESSIONNEL H .QUALIFIE        | 15% |
| 68 | OUVRIER PROFESSIONNEL N/3                | 15% |
| 69 | OUVRIER PROFESSIONNEL N/2                | 15% |
| 70 | OUVRIER PROFESSIONNEL N/I                | 15% |
| 71 | OUVRIER SIMPLE                           | 15% |
| 72 | AGENT POLYVALENT                         | 20% |
| 73 | PREPOSE AUX SURFACES                     | 20% |
| 74 | CHAUFFEUR                                | 15% |
| 75 | AGENT DE SECURITE                        | 10% |
| 76 | ANIMATEUR HYGIENE ET SECURITE            | 10% |
| 77 | SECRETAIRE DE DIRECTION                  | 5%  |
| 78 | MAGASINIER                               | 15% |
| 79 | CHEF DE SECTION MAGASIN                  | 5%  |
| 80 | CHEF DE SECTION MOYENS GENERAUX          | 5%  |
| 81 | CHEF DE SERVICE MOYENS GENERAUX          | 5%  |
| 82 | SECRETAIRE MEDICALE                      | 5%  |
| 83 | CHEF DE PARC                             | 10% |
| 84 | RESPONSABLE MAG/CENTRAL                  | 15% |
| 85 | RESPONSABLE MAG/REGIONAL                 | 15% |
| 86 | CHEF MAGASINIER                          | 15% |
| 87 | GESTIONNAIRE DES STOCKS                  | 15% |
| 88 | MEDECIN SPECIALISTE/GENERALISTE          | 5%  |
| 89 | TECHNICIEN MAINTENANCE                   | 20% |
| 90 | MANUTENTIONNAIRE                         | 20% |

Source: document interne de l'ONAAPH 2021

Un système de suivi des conditions de travail par la commission d'hygiène et sécurité sera mis en place au niveau de l'office après finalisation des travaux entrepris par un institut ou un établissement spécialisé dans la prévention des risques professionnels.

### 4-8- prime d'astreinte

Il est attribué une prime d'astreinte mensuelle en vue de compenser le temps de travail effectué par le personnel d'encadrement au-delà des heures normales de travail pour la réalisation des missions qui leurs sont confiées.

Cette prime n'est pas cumulable avec les heures supplémentaires, il reste entendu qu'elle ne constitue nullement un acquis irréversible, elle est supprimée en cas d'inobservation.

La liste des postes de travail ouvrant droit à cette indemnité, ainsi que le montant sont fixés au tableau ci-après :

**Tableau N°16** : la listes des primes d'astreintes

| PRIME D'ASTREINTE              |          |
|--------------------------------|----------|
| Directeur Central              | 4 000 DA |
| Inspecteur Général             | 4 000 DA |
| Directeur Régional             | 3 700 DA |
| Assistant du Directeur General | 3 500 DA |
| Auditeur Senior                | 3 500 DA |
| Sous-Directeur                 | 3 000 DA |
| Directeur d'Unité              | 3 000 DA |
| Chef de département Central    | 2 000 DA |
| Chef de département régional   | 2 000 DA |
| Chef de Centre POLE            | 2 000 DA |
| Chef de Centre                 | 1 500 DA |
| Chef Département Unité         | 1 500 DA |
| Chef d'Antenne                 | 1 000 DA |
| Auditeur Junior                | 1 000 DA |
| Conseiller juridique           | 3 500 DA |
| Chef de cellule RD             | 3 500 DA |
| Charge de la recherche         | 2 000 DA |
| Assistante Direction du DG     | 1 500 DA |

**Source:** document interne de l'ONAAPH 2021

### 4-9- indemnité de zone

L'indemnité de zone est destinée à compenser les contraintes générées par l'environnement géographique et climatique dans lequel évolue le travailleur.

La liste des zones géographiques ainsi que le montant déterminant l'indemnité de zone, sont fixés selon barème arrêté conjointement ci-dessous, en attendant la proposition du groupe de travail installé dans le but de faire une meilleure approche de l'application de cette indemnité.

Cette indemnité est calculée, quotidiennement. En dinars au prorata temporis

**Tableau N°17** : La liste et montant ouvrant droit à l'indemnité de zone

| La liste et montant ouvrant droit à l'indemnité de zone |   |       |
|---|---|-------|
| A   | B   | C     |
| Adrar, El Golea   | Ouargla<br>Ain sefra<br>El oued<br>Biskra<br>Ghardaïa<br>Laghouat<br>El bayadh<br>Touggourt<br>Bechar | Saida |

**Source:** document interne de l'ONAAPH 2021

| <b>CAT</b> | <b>C</b> | <b>B</b> | <b>A</b> |
|------------|----------|----------|----------|
| <b>A</b>   | 9 DA     | 51DA     | 84 DA    |
| <b>B</b>   | 10 DA    | 55 DA    | 88 DA    |
| <b>C</b>   | 12 DA    | 59 DA    | 73 DA    |
| <b>D</b>   | 13 DA    | 64 DA    | 78 DA    |
| <b>E</b>   | 14 DA    | 67 DA    | 83 DA    |
| <b>F</b>   | 15 DA    | 71 DA    | 88 DA    |
| <b>E</b>   | 15 DA    | 67 DA    | 93 DA    |
| <b>H</b>   | 18 SA    | 80 DA    | 98 DA    |
| <b>I</b>   | 17 DA    | 86 DA    | 107 DA   |
| <b>J</b>   | 18 DA    | 15 DA    | 118 DA   |
| <b>K</b>   | 19 DA    | 103 AD   | 125 DA   |
| <b>L</b>   | 20 DA    | 111 DA   | 140 DA   |
| <b>M</b>   | 21 DA    | 120 DA   | 148 DA   |
| <b>N</b>   | 22 DA    | 130 DA   | 158 DA   |
| <b>N'</b>  | 23 DA    | 140 DA   | 168 DÂ   |

**4-10- indemnité de congé annuel(ICA)**

L'indemnité de congé annuel est égale à un douzième (12<sup>e</sup>,<sup>ne</sup>) de la rémunération totale perçue par le travailleur, au cours de l'année de référence du congé ou au titre de l'année précédente. Par rémunération totale il est entendu la rémunération brute soumise à cotisation sociales.

**4-11- la prime de caisse**

Tout travailleur qui, dans l'exercice de ses fonctions, est appelé à manipuler régulièrement et de façon continue des fonds, ouvre droit, au prorata temporis, à une indemnité mensuelle cette caisse de montant :

**Tableau N°18 : la prime de caisse**

| Caisse            | Montant |
|-------------------|---------|
| Caisse principale | 2500 DA |
| Caisse pôle       | 2500 DA |
| Caisse            | 1500 DA |
| Caisse de régie   | 1000 DA |

Cette indemnité ne constitue nullement un acquis irréversible, elle est supprimée en cas de changement de poste de travail

Pendant les périodes d'absences supérieures à un (01) mois (maladie, congé Annuel,) la prime de caisse est octroyée au remplaçant désigné.

### **4-12- prime liée à la production et au résultat du travail**

Les primes de rendement sont destinées à rémunérer l'amélioration de la productivité du travail individuel et collectif.

Les performances liées aux résultats du travail sont déterminées par un mécanisme qui vise à assurer la stimulation matérielle et la liaison entre le salaire, la production et la productivité.

Les conditions et modalités relatives aux mécanismes de détermination et d'attribution des montants des primes de rendement sont arrêtées conformément à la procédure mise en place par l'office.

Le taux maximal des primes liées à la production et au résultat du travail est fixé à 40 % qui se repartit comme suit :

- Prime de rendement individuel (PRI) : 15 % maximum du salaire de base.
- Prime de rendement collectif (PRC) : 25 % maximum du salaire de base.

Ces points sont évalués et attribués mensuellement.

### **4-13- indemnité de dommages corporelles ou matérielle**

Les travailleurs, exerçant au sein de l'Office, ayant subis des dommages corporels ou matériels par suite d'actes de terrorisme ou d'accidents survenus dans le cadre de la lutte antiterroriste, ainsi qu'à leurs ayants droits, bénéficient d'une indemnisation conformément à la loi.

### **4-14- indemnité de chômage technique**

L'indemnité de chômage technique est attribuée selon l'accord collectif élaboré à cet effet

### **4-15- indemnité de panier**

L'indemnité de panier est versée lorsque l'Office ne dispose pas de moyens de restaurer le travailleur sur le lieu de travail ou dans le cadre de la séance continue.

## Chapitre IV : l'importance de la rémunération sur la motivation au travail

L'indemnité de panier n'est pas cumulable avec l'indemnité de frais de déplacement et ou de mission.

L'indemnité de panier est versée mensuellement à raison de 230 DA, par journée effectivement travaillée.

### 4-16- indemnité de transport

L'indemnité de transport constitue un remboursement forfaitaire des frais occasionnés par le déplacement quotidien du travailleur de son domicile vers son lieu de travail et vice versa. Les travailleurs transportés par les moyens de l'Office n'ouvrent pas droit à cette indemnité.

L'indemnité de transport n'est servie que pour les jours ouvrables au prorata temporis.

L'indemnité de transport n'est pas cumulable avec l'indemnité d'utilisation du véhicule personnel.

Elle est versée mensuellement sur la base :

**Tableur N°19** : indemnité de transport par kilométrage

| <b>Tranches Km</b>                       | <b>Montant mensuel</b> |
|--|------------------------|
| 01 km à 05 km                            | 1000 DA                |
| 05 Km à 10 km                            | 1200 DA                |
| 10 Km à 15 km                            | 1700 DA                |
| 15 Km à 20 Km                            | 2200 DA                |
| 20 Km à 30 km                            | 2700 DA                |
| 30 km à 40 km                            | 3200 DA                |
| Au-delà de 40 Km le montant est plafonné | 3500 DA                |

Le kilométrage servant à déterminer le montant de l'indemnité de transport est évalué par rapport à l'adresse déclarée au recrutement.

Tout changement d'adresse personnelle doit être déclaré à l'employeur dans les 8 jours qui suivent afin de prétendre à la nouvelle tranche.

En cas de non déclaration de changement d'adresse dans un but de tricher sur la distance, le bénéficiaire s'expose des sanctions disciplinaires.

### **4-17- indemnité d'utilisation de véhicule personnel**

Dans le cadre du plan véhicule de l'Office, et sur la base de convention l'Office alloue une indemnité mensuelle d'utilisation de véhicule personnel d'un montant de 5000 DA au travailleur dont la fonction nécessite l'utilisation habituelle ou permanente de son véhicule personnel, et ce pour des raisons strictement de service. Cette indemnité n'est pas cumulable avec l'indemnité de transport.

L'octroi de cette indemnité sera défini au cas par cas et validé à tous les niveaux, un contrat sera établi entre l'office et le bienfaire validé par la direction générale.

### **4-18- indemnité de kilométrique.**

Les déplacements de service effectués au-delà de 50 km, dans le cadre de la mission commandée, le travailleur perçoit une indemnité kilométrique calculée à compter du premier kilomètre parcouru sur la base de 10 DA le kilomètre

### **4-19- indemnité de vacation de formation.**

Les travailleurs appelés, en plus de leur fonction à assurer des formations au sein de l'organisme, perçoivent une indemnité horaire de vacation de formation de 130 DA l'heure. Une procédure qui définira les modalités d'attribution de cette indemnité.

### **4-20- indemnité de frais de mission.**

Un travailleur en mission au-delà de 50 km du lieu de travail lorsqu'il n'est pas pris en charge par l'Office a droit à une indemnité de frais mission. Cette indemnité est attribuée selon une procédure arrêtée par l'office.

Le déplacement du travailleur commence à l'heure du départ de son lieu de travail ou de son lieu de résidence habituelle. Il prend fin à l'heure effective du retour du travailleur à l'un ou l'autre lieu.

Tout déplacement doit être préalablement autorisé et donne lieu à l'établissement d'un ordre de mission, établi par l'autorité hiérarchique du travailleur.

Le remboursement des frais de mission comprend les frais d'hôtellerie, de restauration et de transport, selon le barème ci-dessous :

**Tableau N°20 : les frais de mission**

| Région Nord                 | Déjeuner | Dîner  | Nuitée  |
|-----------------------------|----------|--------|---------|
| Cadre supérieur Cadre moyen | 600 DA   | 600 DA | 2000 DA |
| Maîtrise Exécution          | 400 DA   | 400 DA | 1500 DA |
| Région Sud                  | Déjeuner | Dîner  | Nuitée  |
| Cadre supérieur Cadre moyen | 800 DA   | 800 DA | 2400 DA |
| Maîtrise Exécution          | 600 DA   | 600 DA | 1800 DA |

Lorsque l'office n'assure pas le transport du travailleur durant la mission, les frais de transport engagé dans ce cas lui seront remboursés sur présentation de justificatifs.

### **4-21- salaire unique**

Tout travailleur et dont le conjoint ne perçoit aucun revenu, perçoit une indemnité mensuelle de 1 000 DA dite « Indemnité Salaire Unique ». Elle est attribuée sur présentation, annuellement d'une attestation de non activité du conjoint.

Toute fausse déclaration expose le travailleur à des sanctions disciplinaires.

## **5- les avantages**

### **5-1- le prêt pur achat un logement ou construction**

Le travailleur ayant plus de cinq (5) années à l'office à la faculté de demander un prêt destiné à couvrir une partie d'achat d'un logement ou pour construction, Le montant de ce prêt est égal à 25% du salaire net du travailleur concerné multiplié par soixante (60) fois.

L'octroi du prêt s'effectue dès lors que les possibilités de l'Office le permettent, les modalités d'octroi du prêt font l'objet de l'établissement d'un contrat de prêt entre l'Office et le travailleur concerné conformément aux conditions qui seront définies par la direction générale de l'office.

Le délai de remboursement du prêt est fixé à cinq (5) ans maximum à compter de la date de l'octroi,

### 5-2- le prêt pour achat de véhicule

Ce prêt est destiné à couvrir une partie d'achat d'un véhicule personnel. Cette contribution financière de l'office est accordée au cadre supérieur (M, N et N') permanent justifiant d'une ancienneté minimum (5) année au sein de l'office. Le montant de ce prêt est égal à 25% du salaire net du travailleur concerné multiplié par soixante (60) fois.

L'octroi du prêt s'effectue dès lors que les possibilités de l'Office le permettent, les modalités d'octroi du prêt font l'objet d'un contrat de prêt entre l'Office et le travailleur concerné conformément aux conditions définies par la direction générale de l'Office. Le délai de remboursement du prêt est fixé à cinq (5) ans maximum à compter de la date de l'octroi.

Les prêts véhicule et logement ne sont en aucun cas cumulables.

### 5-3- l'allocation de fin de carrière

Il est attribué au travailleur, de l'Office ou issu d'une structure transférée à l'ONAPH, conformément au décret de création, mis en retraite une allocation de fin de carrière égale à un (1) mois du meilleur salaire brut cotisable

L'allocation du départ à la retraite est plafonnée :

- A douze (12) mois de salaire pour l'ensemble des travailleurs,
- A quinze (15) mois de salaire pour le travailleur de la production partant à l'âge légal de la retraite de 60 ans

**Calculée comme suit :**

- 2 mois de salaire après 5 années de présence à l'office ;
- 4 mois de salaire pour une présence effective de 6 ans à 10 ans ;
- 6 mois de salaire pour une présence effective de 11 ans à 15 ans ;
- 8 mois de salaire pour une présence effective de 16 ans à 20 ans ;
- 10 mois de salaire pour une présence effective de 21 ans à 25 ans.
- 12 mois de salaire pour une présence effective de 26 ans à 32 ans
- 15 mois de salaire pour une présence effective supérieure à 32 ans qui concernera le personnel productif ayant rempli les conditions d'âge de retraite de 60 ans.

Les agents mis en retraite pour raison économique ne sont pas concernés par cette disposition.

### **5-4- allocation de décès**

En cas de décès d'un travailleur inscrit dans les effectifs et indépendamment des dispositions prévues par la législation sociale, une allocation décès est versée dans le compte de l'intéressé. Cette indemnité est égale à (15) quinze mois, du salaire brut côtisable du mois le plus favorable de la dernière année.

### Section 3 : protocole de recherche

Les objectifs et les questions de recherche de cette étude nous conduisent à une exploration en profondeur de l'importance de la rémunération sur la motivation au travail. La méthode retenue pour cette étude est « l'étude de cas ». Pour cela ; nous avons opté pour l'office ONAAPH.

#### 1- Objectif général de l'enquête

Cette enquête a pour objectif principal de nous permettre de répondre à notre problématique de départ, à savoir quelle est l'importance de la rémunération sur la motivation des agents opérationnel ? Mais cette fois-ci d'une manière concrète. Puis voir l'effet du système de rémunération sur la motivation des agents opérationnel.

#### 2- La méthodologie de l'enquête

Notre enquête est basée sur un questionnaire qui comporte 25 questions divisé en trois axes (motivation, rémunération et la motivation par la rémunération) et que nous avons réparti sur un ensemble de salariés de l'office ONAAPH on a basé sur deux catégories socio-professionnel. La taille de notre échantillon est de 40 salariés.

Nous avons élaboré notre questionnaire en respectant les étapes suivantes :

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

Notre échantillon représente deux catégories sociales professionnelles, à savoir, les agents de maîtrise et les catégorie d'exécution, répartie comme suit, 20 agents de maîtrises et 20 agents d'exécutions. Le système de rémunération de L'ONAAPH diffère d'une catégorie à une autre.

### 3- Présentation de terrain et objet de l'enquête :

Dans cette partie de notre étude de cas, nous allons fonder notre enquête sur un ensemble de salariés représentant les différentes catégories socioprofessionnelles de l'office ONAAPH.

Les salariés soumis à notre enquête appartiennent aux structures de l'office ONAAPH suivantes :

- Au niveaux de la direction de L'ONAAPH
- Au niveaux de centre de production

### Section 4 : présentation de l'enquête

#### 1- Interprétation des résultats :

Cette partie sera consacrée à la représentation et l'analyse des résultats obtenus sur le terrain, nous analyserons les résultats obtenus de l'enquête par questionnaire auprès des salariés.

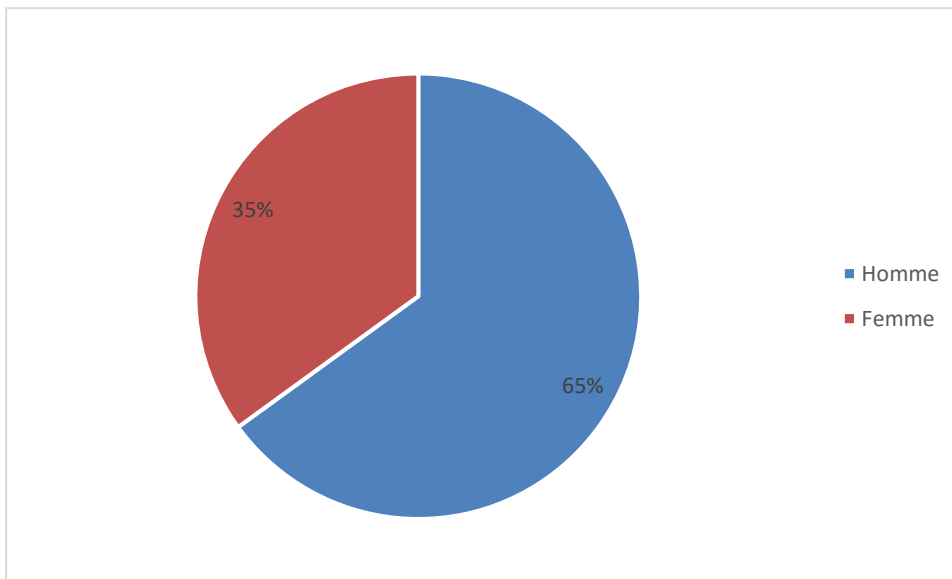
#### 1-1- Données socioprofessionnelles

Tableau N°21 : la répartition les effectifs selon le sexe

| Sexe         | Nombre    | Pourcentage |
|--------------|-----------|-------------|
| Homme        | 26        | 65%         |
| Femme        | 14        | 35%         |
| <b>Total</b> | <b>40</b> | <b>100%</b> |

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, janvier 2021

**Figure N°17 :** la répartition les effectifs selon le sexe



**Source :** réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, janvier 2021

A partir du tableau n°21 et figure n°16, nous se référant au pourcentage obtenu par le biais du questionnaire, nous constatons que la participation des salariés homme est plus élevée (65%) que celle des femmes (35%).

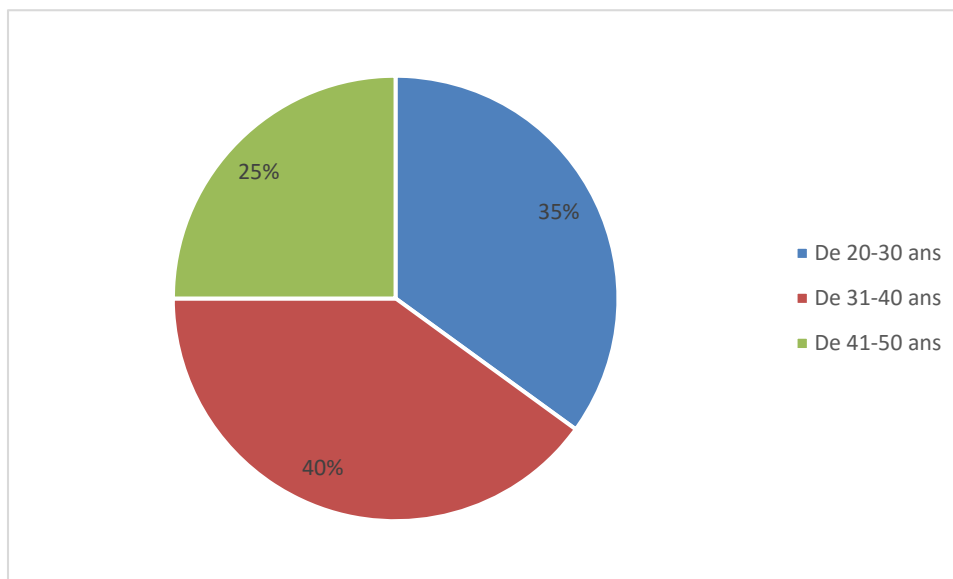
Donc en constate que la population homme est bien représentée à « L'ONAAPH ». Et cela est dû à la nature de travail exercée par les catégorie d'exécution, car la majorité de ces tâches se situe dans le centre de production qui donne une grande place pour les hommes d'exercer ces tâches.

**Tableaux N°22 :** la répartition de l'effectif selon l'âge

| Age          | Nombre    | Pourcentage |
|--------------|-----------|-------------|
| De 20-30 ans | 14        | 35%         |
| De 31-40 ans | 16        | 40%         |
| De 41-50 ans | 10        | 25%         |
| <b>Total</b> | <b>40</b> | <b>100%</b> |

**Source :** réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, janvier 2021

Figure N°18 : la répartition de l'effectif selon l'âge



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, janvier 2021

Les résultats obtenus à propos de l'âge du personnel indiquent que la majorité des enquêtés sont regroupés dans la catégorie d'âge allant de 31 à 40 ans avec un pourcentage de 40%, suivie de la catégorie d'âge entre 20-30 avec un pourcentage de 35%, puis, de la catégorie allant de 41 à 50 ans avec un pourcentage de 25%.

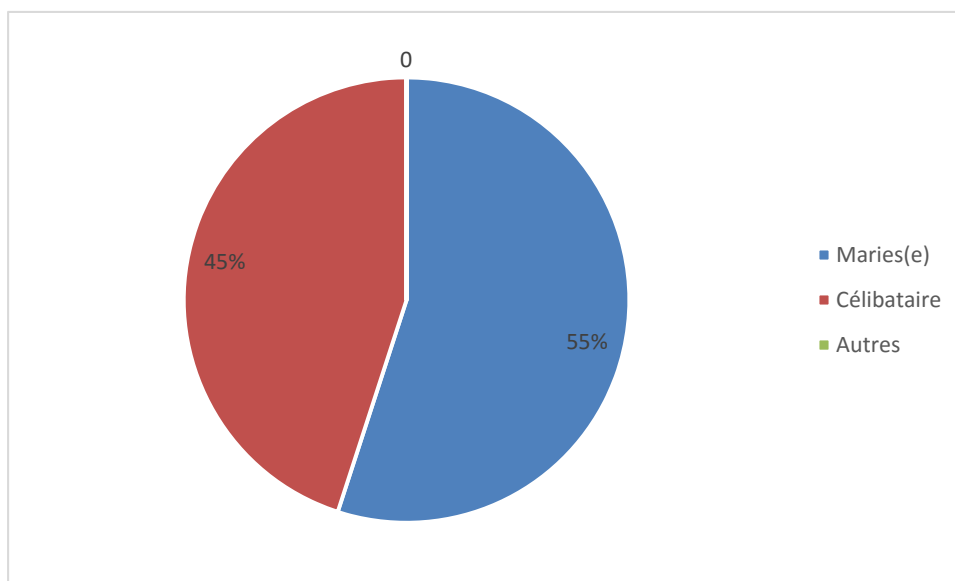
Ceci montre que la majorité de l'effectif de « L'ONAAPH » est moyennement âgée, cela veut dire que d'une part, la priorité lors des recrutements est dirigée vers une main d'œuvre jeune et qualifiée capable de refléter une image dynamique et en bonne santé financière à l'office, d'autre part, une main d'œuvre âgée caractérisée par une expérience professionnelle permettant de connaître les clés de réussite, et recrutée depuis bien longtemps

Tableau N°23 : statut matrimonial

| Statut       | Nombre    | Pourcentage |
|--------------|-----------|-------------|
| Maries(e)    | 22        | 55%         |
| Célibataire  | 18        | 45%         |
| Autres       | 00        | 00          |
| <b>Total</b> | <b>40</b> | <b>100%</b> |

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, janvier 2021.

Figure N°19 : statut matrimonial



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, janvier 2021.

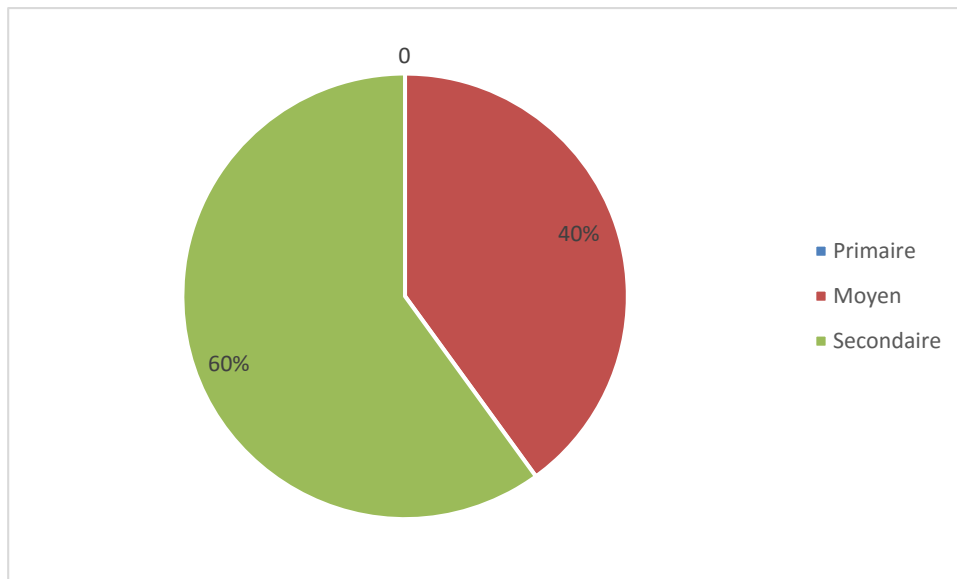
La grande partir des personnels enquêtés sont mariés avec un pourcentage de 55%, et 45% sont célibataire, le reste (Divorce(é), Veuf(e)) avec un pourcentage de 0%.

Tableau N°24 : Présentation niveau d'instruction du personnel

| Statut       | Nombre    | Pourcentage |
|--------------|-----------|-------------|
| Primaire     | 00        | 00          |
| Moyen        | 16        | 40%         |
| Secondaire   | 24        | 60%         |
| <b>Total</b> | <b>40</b> | <b>100%</b> |

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, janvier 2021.

Figure N°20 : Présentation niveau d'instruction du personnel



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, janvier 2021.

Selon ce graphe, nous remarquons que la majorité des personnes interrogées ont un niveau d'instruction secondaire avec un pourcentage de 60%, suivi par la catégorie qui a un niveau moyen avec un pourcentage de 40%, Et enfin celle du niveau primaire a un taux de 0%.

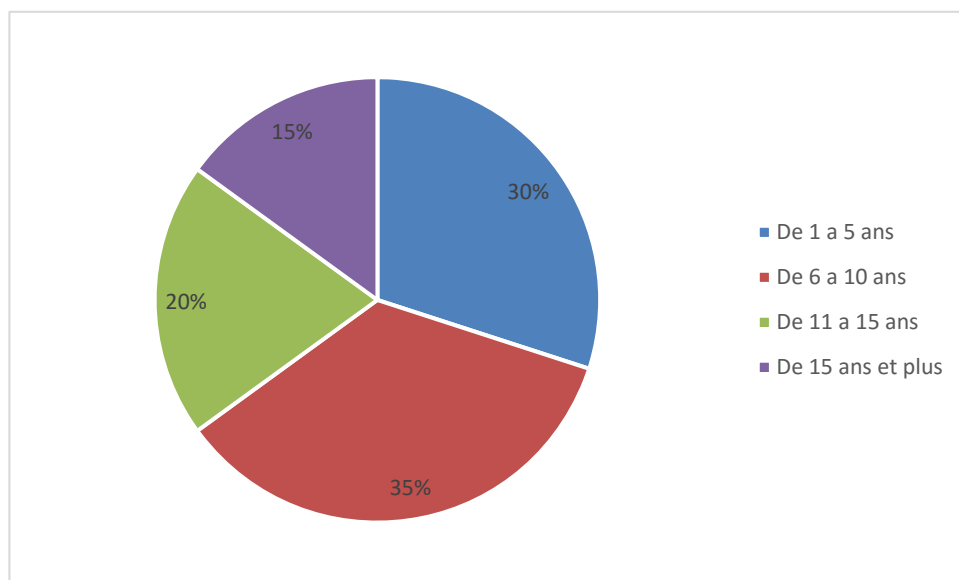
Ce résultat nous donne une image sur la politique de recrutement adoptée par l'office qui vise en premier lieu les secondaire et moyen pour travailler au centre de fabrication.

**Tableau N°25** : Expérience professionnelle

| L'expérience      | Nombre    | Pourcentage |
|-------------------|-----------|-------------|
| De 1 a 5 ans      | 12        | 30%         |
| De 6 a 10 ans     | 14        | 35%         |
| De 11 a 15 ans    | 08        | 20%         |
| De 15 ans et plus | 06        | 15%         |
| <b>Total</b>      | <b>40</b> | <b>100%</b> |

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, janvier 2021.

**Figure N°21** : Expérience professionnelle



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, janvier 2021.

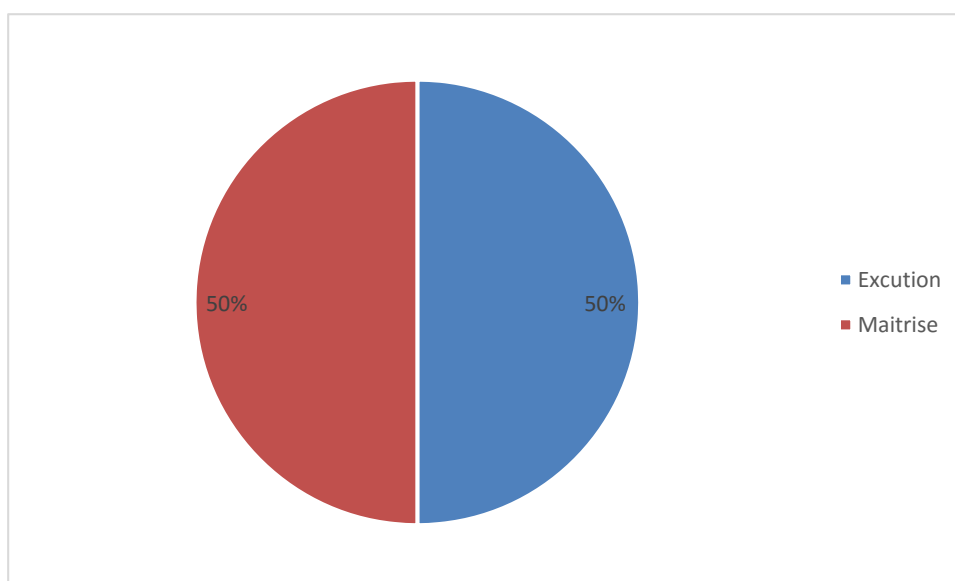
D'après ce graphe, nous remarquons que la plupart des salariés de l'échantillon enquêtés ont une ancienneté de 6 à 10 ans avec un pourcentage de 35% suivie par ceux qui ont une ancienneté de 1 à 5 ans avec un pourcentage de 30%, et 20% pour ceux qui ont une ancienneté de 11 à 15 ans, et enfin 15% pour ceux qui ont une ancienneté de 15 ans et plus.

**Tableau N°26** : Présentation des catégories socioprofessionnelles

| Catégorie    | Nombre    | Pourcentage |
|--------------|-----------|-------------|
| Excution     | 20        | 50%         |
| Maitrise     | 20        | 50%         |
| <b>Total</b> | <b>40</b> | <b>100%</b> |

**Source** : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, janvier 2021.

**Figure N° 22** : Présentation des catégories socioprofessionnelles



**Source** : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, janvier 2021.

D'après ces résultats, nous constatons que notre échantillon est constitué de deux catégories socioprofessionnelles. Le tableau ci-dessus montre que la catégorie d'exécution et les agents de maitrise sont représentés par le même pourcentage de 50%.

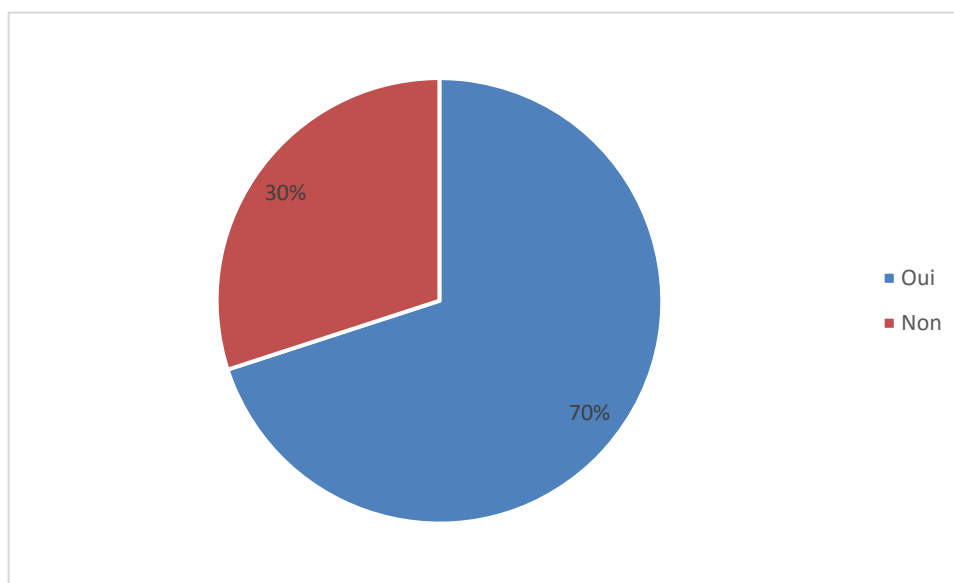
Nous déduisons que la catégorie d'exécution et les agents de maitrise représentent la majorité de l'effectif qui travaille à « L'ONAAPH », cela signifie que ces deux catégories sont sollicitées pour faire un travail aux centres de production.

**Tableau N°27 : Le premier poste occupé**

| Réponse      | Nombre    | Pourcentage |
|--------------|-----------|-------------|
| Oui          | 28        | 70%         |
| Non          | 12        | 30%         |
| <b>Total</b> | <b>40</b> | <b>100%</b> |

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, janvier 2021.

**Figure N°23 : Le premier poste occupé**



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, janvier 2021.

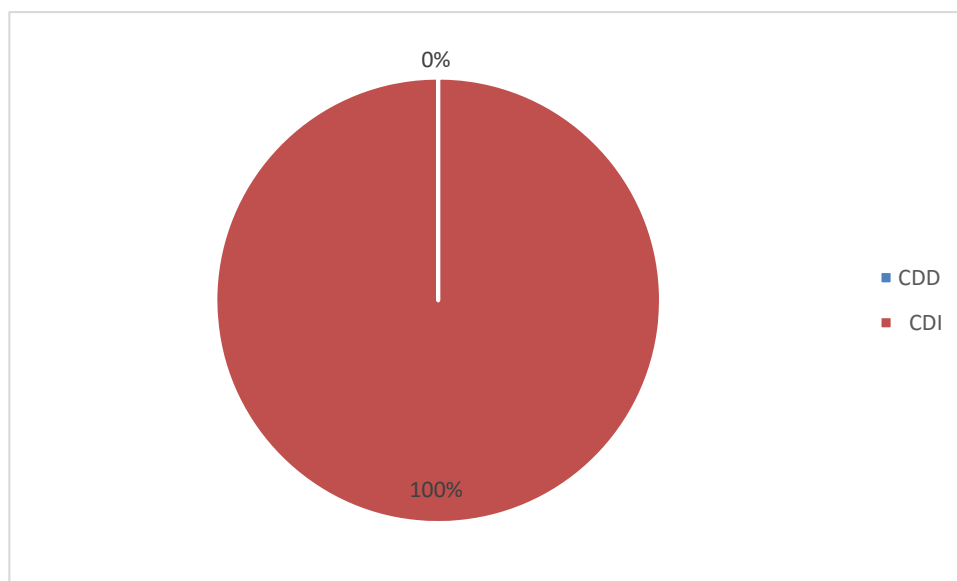
Selon le tableau n°27, nous constatons que 70% des participants à notre enquête non pas occupée des postes dans d'autres entreprises avant leur recrutement au sein de L'ONAAPH, et pour le reste (30%) ont déjà occupée des postes d'emploi dans d'autres entreprises.

**Tableau N°28 : type de contrat travail**

| Réponse      | Nombre    | Pourcentage |
|--------------|-----------|-------------|
| CDD          | 00        | 00%         |
| CDI          | 40        | 100%        |
| <b>Total</b> | <b>40</b> | <b>100%</b> |

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, janvier 2021.

Figure N°24 : type de contrat de travail



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, janvier 2021.

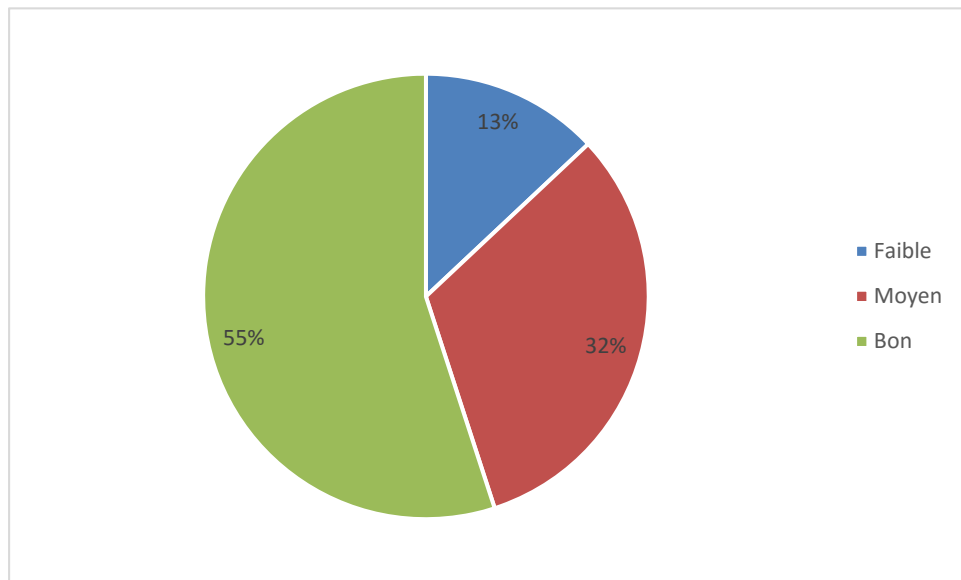
On constate que les contrats de travail aux sein de l'office ONAAPH se fais selon le type de contrat de durée indéterminé(CDI) qui réalise un taux 100%, par contre le type de -- contrat de durée déterminée (CDD) représente un taux de 00%.

Tableau N°29 : système de rémunération au sein de l'office ONAAPH

| Réponse      | Nombre    | Pourcentage |
|--------------|-----------|-------------|
| Faible       | 5         | 13%         |
| Moyen        | 13        | 32%         |
| Bon          | 22        | 55%         |
| <b>Total</b> | <b>40</b> | <b>100%</b> |

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, janvier 2021.

**Figure N°25** : système de rémunération au sein de l'office ONAAPH



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, janvier 2021.

A partir de ce résultat de tableau qui nous montre l'opinion des salariés vis-à-vis de la qualité de leur système de rémunération, nous constatons que la moitié des enquêtés avec un taux de 55% trouvent le système de rémunération bon, suivi de 32% des salariés jugent que le système de rémunération de l'office « ONAAPH » est moyen, et 13% des salariés seulement affirment que le système est faible.

D'après ces résultats la majorité de notre échantillon considère que le système de rémunération instauré au sein de l'office « ONAAPH » est bon.

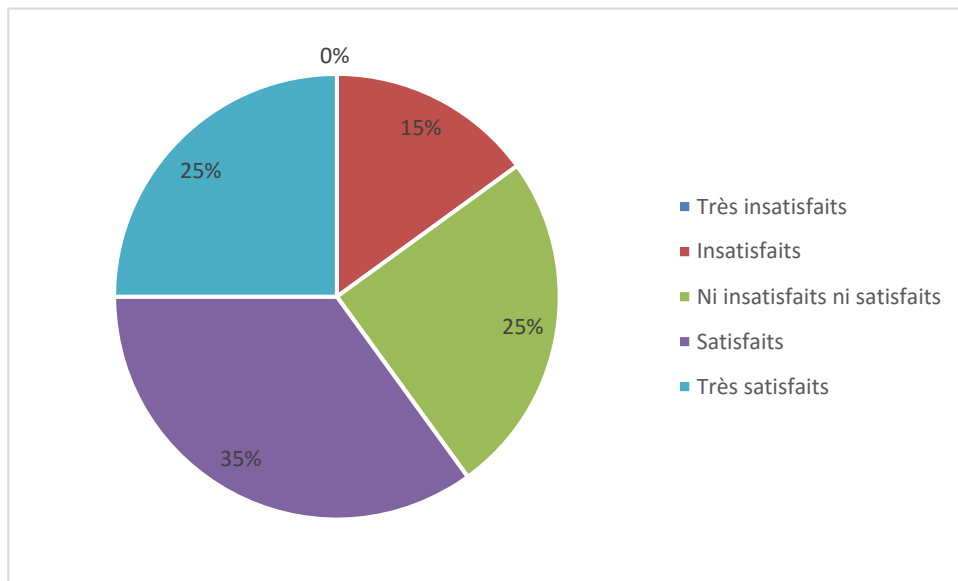
## Chapitre IV : l'importance de la rémunération sur la motivation au travail

**Tableau N°30** : le système de rémunération de ONAAPH est-il satisfaisant et motivant pour vous

| Réponse                       | Nombre    | Pourcentage |
|-------------------------------|-----------|-------------|
| Très insatisfaits             | 00        | 00%         |
| Insatisfaits                  | 06        | 15%         |
| Ni insatisfaits ni satisfaits | 10        | 25%         |
| Satisfaits                    | 14        | 35%         |
| Très satisfaits               | 10        | 25%         |
| <b>Total</b>                  | <b>40</b> | <b>100%</b> |

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, janvier 2021.

**Figure N°26** : degré de satisfaction vis-à-vis leurs systèmes de rémunération



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, janvier 2021.

A travers ce résultats, 35% de notre population d'étude déclarent qu'ils sont satisfaits de leur système de rémunération, et 25% disent qu'ils ne sont ni satisfaits ni insatisfaits, la même chose pour ce qui ont très satisfaits avec le même pourcentage 25 %, et 15% déclarent qu'ils sont insatisfaits, et 00% pour les très insatisfaits

## Chapitre IV : l'importance de la rémunération sur la motivation au travail

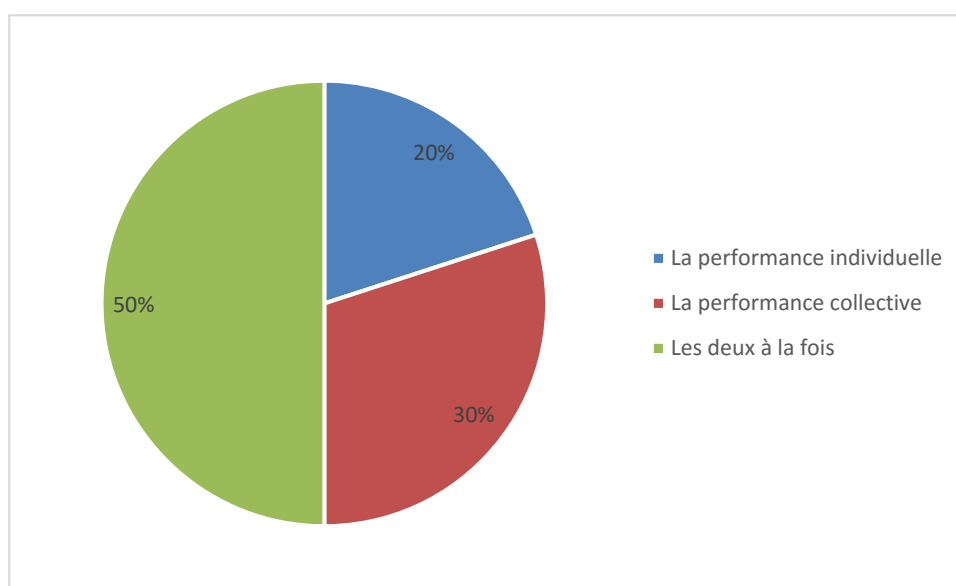
Nous déduisons que la majorité des salariés de l'office « ONAAPH » sont tout à fait satisfaits à leur système de rémunération.

**Tableau N°31 : La rémunération doit se faire à partir de ?**

| Réponse                     | Nombre    | Pourcentage |
|-----------------------------|-----------|-------------|
| La performance individuelle | 08        | 20%         |
| La performance collective   | 12        | 30%         |
| Les deux à la fois          | 20        | 50%         |
| <b>Total</b>                | <b>40</b> | <b>100%</b> |

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, janvier 2021.

**Figure N°27 : La rémunération doit se faire à partir de**



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, janvier 2021.

D'après les résultats de notre enquête, la rémunération doit se faire à partir de la performance individuelle et collectifs donc les deux à la fois pour un taux de 50%, suivi par la performance collective avec un taux de 30% et 20% ont choisi la performance individuelle.

Nous ne constatons que l'office « ONAAPH » préfère que la rémunération doit se faire à partir de la performance individuelle et collective, donc les deux à la fois.

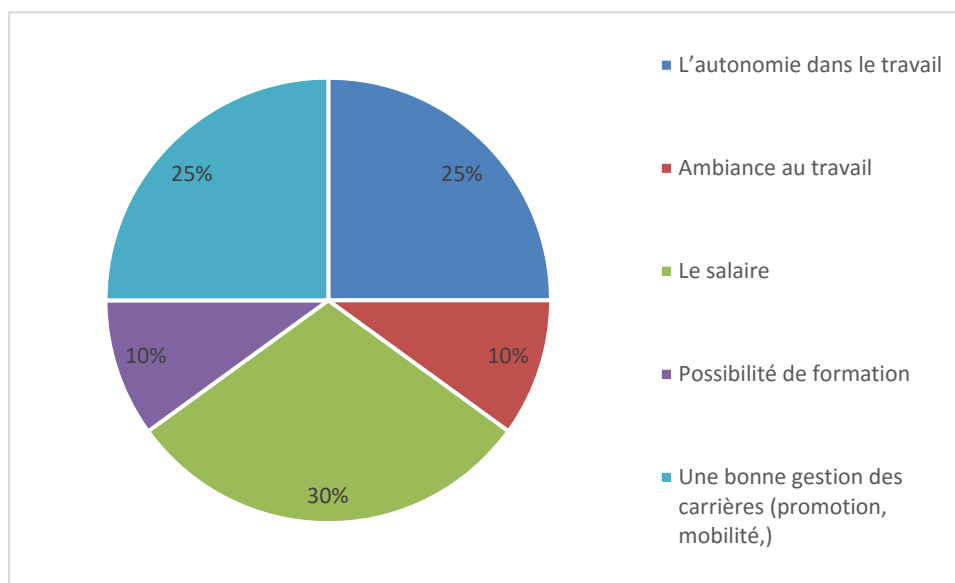
## Chapitre IV : l'importance de la rémunération sur la motivation au travail

**Tableau N°32** : les facteurs de motivation au sein de l'office ONAAPH sont :

| Réponse  | Nombre    | Pourcentage |
|--|-----------|-------------|
| L'autonomie dans le travail                            | 10        | 25%         |
| Ambiance au travail                                    | 04        | 10%         |
| Le salaire   | 12        | 30%         |
| Possibilité de formation                               | 04        | 10%         |
| Une bonne gestion des carrières (promotion, mobilité,) | 10        | 25%         |
| <b>Total</b>   | <b>40</b> | <b>100</b>  |

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, janvier 2021.

**Figure N°28** : les facteurs de motivation au sein de l'office ONAAPH sont



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, janvier 2021.

D'après la population interrogée, le salaire est le facteur le plus motivé avec un taux de 30% en suite on a constaté une égalité entre les deux facteurs de la motivation qui sont l'autonomie dans le travail et une bonne gestion des carrières avec un taux de 25%, et un taux de 10% pour les deux facteurs de motivation ambiance au travail et possibilité de formation.

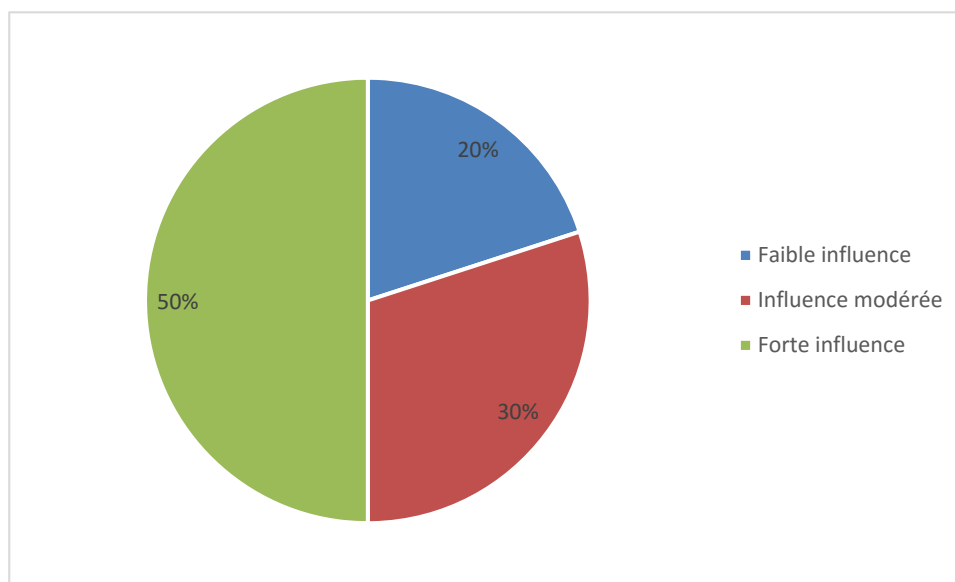
Nous déduisons donc que le facteur le plus motivant au sein de l'office « ONAAPH » est le salaire, ensuite la bonne gestion de carrière et l'autonomie dans le travail.

**Tableau N°33** : Est-ce que la rémunération influence sur votre motivation au travail

| Réponse           | Nombre    | Pourcentage |
|-------------------|-----------|-------------|
| Faible influence  | 08        | 20%         |
| Influence modérée | 12        | 30%         |
| Forte influence   | 20        | 50%         |
| <b>Total</b>      | <b>40</b> | <b>100%</b> |

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, janvier 2021.

**Figure N°29** : L'influence de la rémunération sur la motivation des salariés



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, janvier 2021

A partir de ces résultats qui nous montre l'opinion des salariés vis-à-vis de l'influence de la rémunération sur la motivation des salariés, nous constatons que 50% des enquêtés trouvent que la rémunération a une influence forte sur la motivation de ses salariés, et 30% des salariés jugent que la rémunération a une influence modérée sur la motivation des salariés et 20% de ses salariés trouvent que la rémunération a une faible influence sur la motivation des salariés.

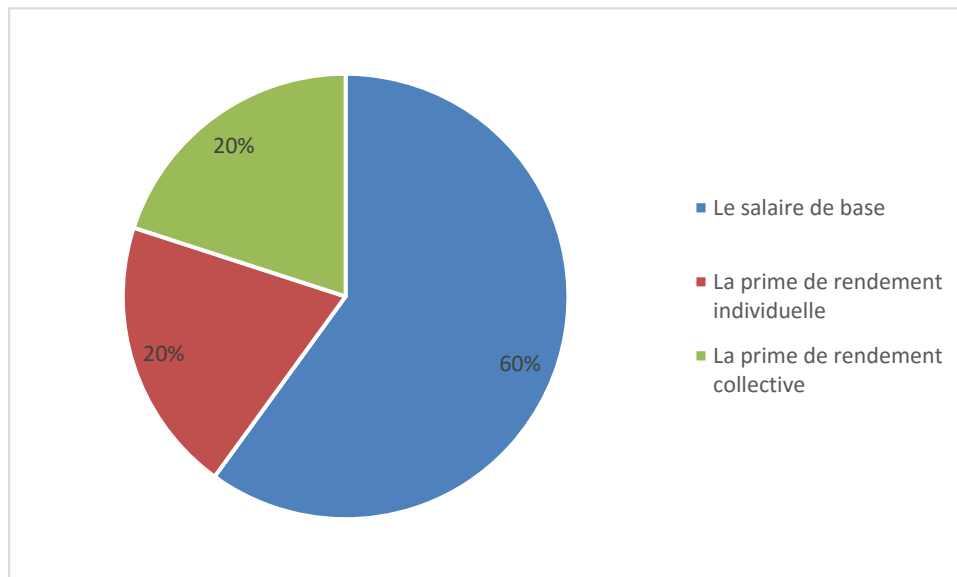
D'après ces résultats nous constatons que presque la moitié des enquêtés de l'office « ONAAPH » considère que la rémunération a une influence forte sur la motivation des salariés.

**Tableau N°34** : élément le plus motivant dans votre salaire

| Réponse                            | Nombre    | Pourcentage |
|------------------------------------|-----------|-------------|
| Le salaire de base                 | 24        | 60%         |
| La prime de rendement individuelle | 08        | 20%         |
| La prime de rendement collective   | 08        | 20%         |
| <b>Total</b>                       | <b>40</b> | <b>100%</b> |

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, janvier 2021

**Figure N°30** : élément le plus motivant dans votre salaire



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, janvier 2021

D'après les résultats obtenus, 60% des enquêtés trouvent que le salaire de base est l'élément le plus motivant, suivi par la prime de rendement individuelle et la prime de rendement collective avec un taux de 20% pour les deux éléments.

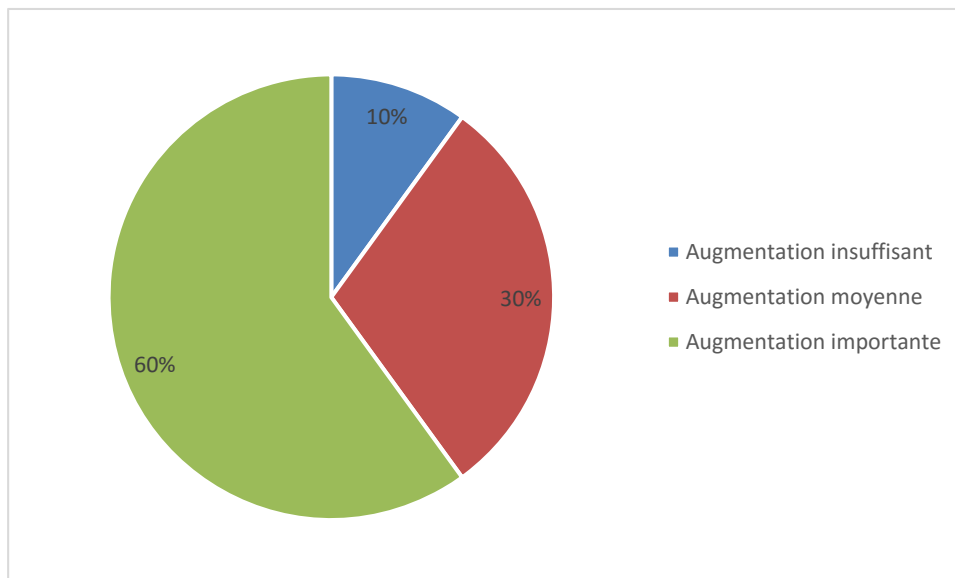
Donc la plupart des salariés de l'office « ONAAPH » considère que le salaire de base est l'élément le plus motivant dans leur salaire.

**Tableau N°35** : degré de l'augmentation de salaire

| Réponse                  | Nombre    | Pourcentage |
|--------------------------|-----------|-------------|
| Augmentation insuffisant | 04        | 10%         |
| Augmentation moyenne     | 12        | 30%         |
| Augmentation importante  | 24        | 60%         |
| <b>Total</b>             | <b>40</b> | <b>100%</b> |

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, janvier 2021

**Figure N°31** : degré de l'augmentation de salaire



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, janvier 2021

D'après les résultats obtenus 60% des enquêtés trouvent que cette augmentation est une augmentation importante, 30% des enquêtés le trouvent comme une augmentation moyenne et 10% jugent que c'est une augmentation insuffisante.

Donc, la plupart des salariés de l'office « ONAAPH » considère que l'augmentation de salaire depuis leur recrutement est une augmentation importante.

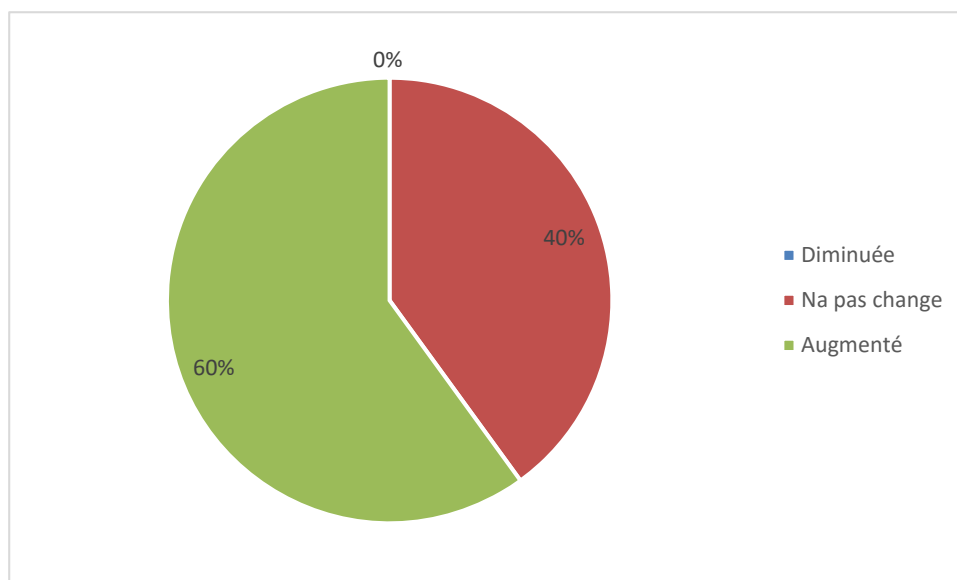
## Chapitre IV : l'importance de la rémunération sur la motivation au travail

**Tableau N°36** : l'impact de l'augmentation de salaire sur intensité au travail

| Réponse       | Nombre    | Pourcentage |
|---------------|-----------|-------------|
| Diminuée      | 00        | 00%         |
| Na pas change | 16        | 40%         |
| Augmenté      | 24        | 60%         |
| <b>Total</b>  | <b>40</b> | <b>100%</b> |

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, janvier 2021

**Figure N°32** : l'impact de l'augmentation de salaire sur intensité au travail



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, janvier 2021

D'après les résultats obtenus 60% des enquêtés trouvent que l'augmentation de salaire influence sur l'intensité au travail et 40% trouve que l'augmentation n'a pas un impact sur l'intensité au travail dans l'office « ONAAPH ».

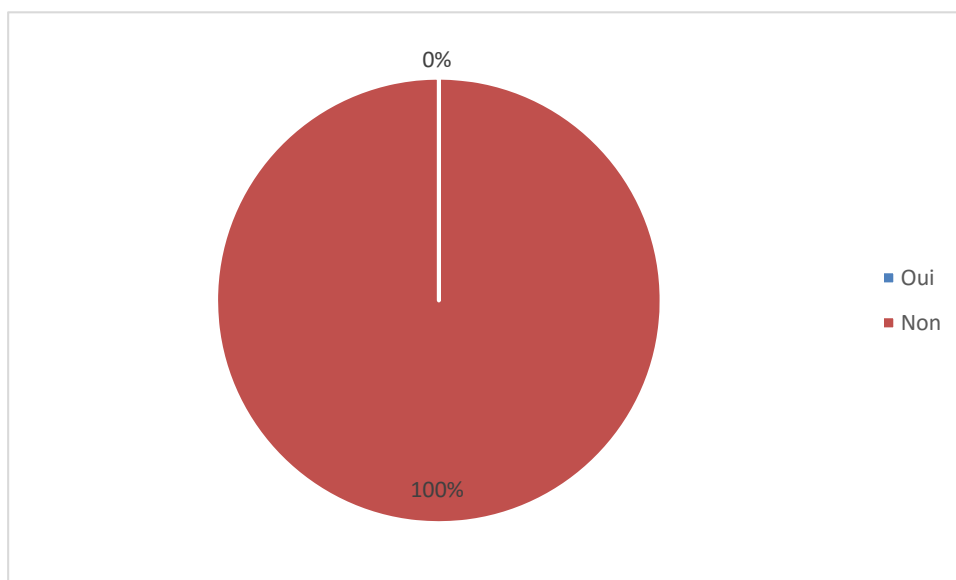
## Chapitre IV : l'importance de la rémunération sur la motivation au travail

**Tableau N°37** : répartition des enquêtés selon le caractère incitatif de la part variable de la rémunération, une part qui augmente ou diminue selon leur résultat.

| Réponse      | Nombre    | Pourcentage |
|--------------|-----------|-------------|
| Oui          | 00        | 00%         |
| Non          | 100       | 100%        |
| <b>Total</b> | <b>40</b> | <b>100%</b> |

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, janvier 2021

**Figure N°33** : répartition des enquêtés selon le caractère incitatif de la part variable de la rémunération, une part qui augmente ou diminue selon leur résultat.



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, janvier 2021

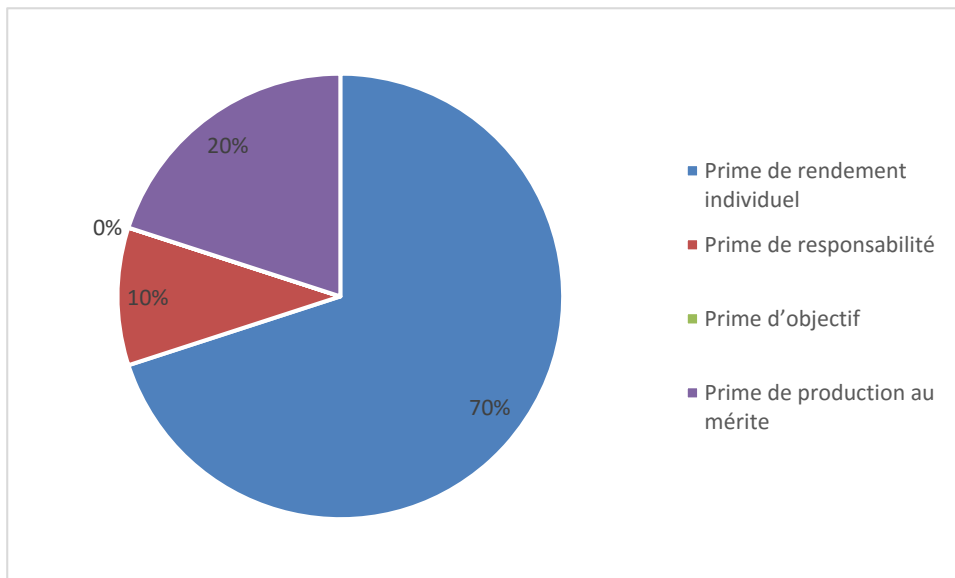
D'après les résultats obtenus 100% des enquêtés trouvent que le critère de la rémunération variable dans l'office « ONAAPH » il n'existe pas.

**Tableau N°38** : les primes qui contiennent la part variable de votre rémunération

| Réponse                       | Nombre    | Pourcentage |
|-------------------------------|-----------|-------------|
| Prime de rendement individuel | 28        | 70%         |
| Prime de responsabilité       | 04        | 10%         |
| Prime d'objectif              | 00        | 00%         |
| Prime de production au mérite | 08        | 20%         |
| <b>Total</b>                  | <b>40</b> | <b>100</b>  |

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, janvier 2021

**Figure N°34** : les primes qui contiennent la part variable de votre rémunération



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, janvier 2021

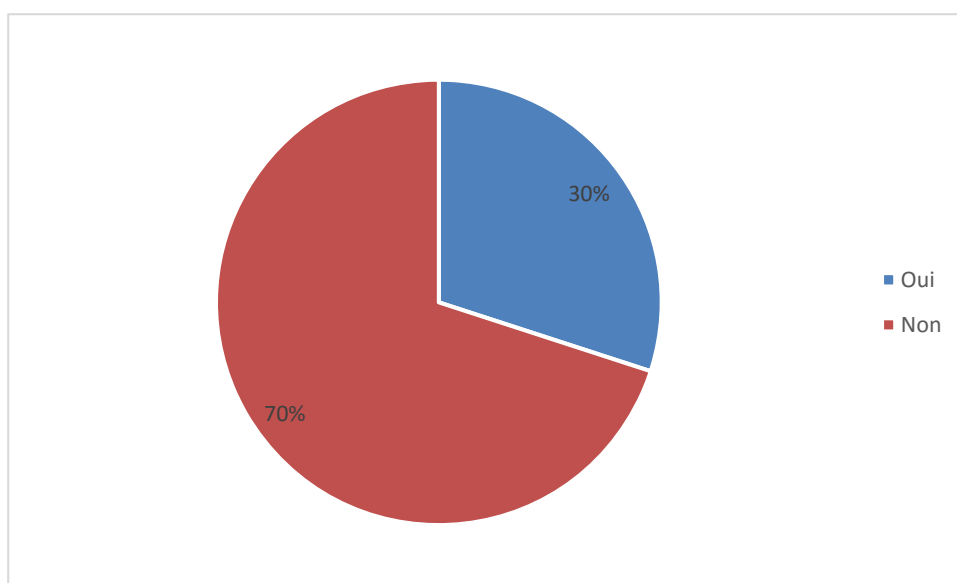
D'après la population interrogée sur les primes qui contiennent la part variable de la rémunération de l'office « ONAAPH », 70% de ses salariés bénéficient d'une prime de rendement individuelle, et 20% de ses salariés bénéficient d'une prime de production au mérite et 10% de ses salariés bénéficient d'une prime de responsabilité, et la prime d'objectif avec un taux 00%.

**Tableau N°39** : L'impact de salaire des autres entreprises sur le salaire de l'office ONAAPH

| Réponse      | Nombre    | Pourcentage |
|--------------|-----------|-------------|
| Oui          | 12        | 30%         |
| Non          | 28        | 70%         |
| <b>Total</b> | <b>40</b> | <b>100%</b> |

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, janvier 2021

**Figure N°35** : L'impact de salaire des autres entreprises sur le salaire de l'office ONAAPH



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, janvier 2021

D'après les résultats obtenus 70% des enquêtés préfèrent rester à l'office par contre 30% préfèrent de quitter « L'ONAAPH ».

Malgré une offre d'un meilleur salaire ailleurs les salariés de l'office « ONAAPH » préfèrent de rester et d'être fidèle à leur office.

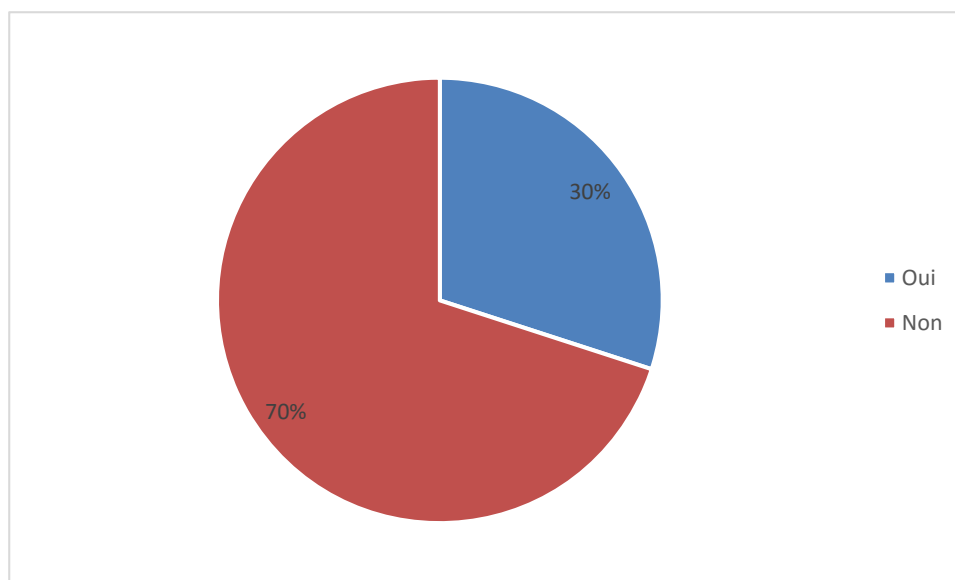
## Chapitre IV : l'importance de la rémunération sur la motivation au travail

**Tableau N°40** : L'impact des postes plus intéressants avec le même salaire des autres entreprises sur les salariés de l'office ONAAPH

| Réponse      | Nombre    | Pourcentage |
|--------------|-----------|-------------|
| Oui          | 12        | 30%         |
| Non          | 28        | 70%         |
| <b>Total</b> | <b>40</b> | <b>100%</b> |

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, janvier 2021

**Figure N°36** : L'impact des postes plus intéressants avec le même salaire des autres entreprises sur les salariés de l'office ONAAPH



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, janvier 2021

D'après les résultats obtenus 70% des enquêtés préfèrent rester à l'ONAAPH et 30% préfèrent de quitter « L'ONAAPH ».

Malgré une offre d'un poste plus intéressant ailleurs les salariés de l'office « ONAAPH » préfèrent de rester et d'être fidèle à leur office.

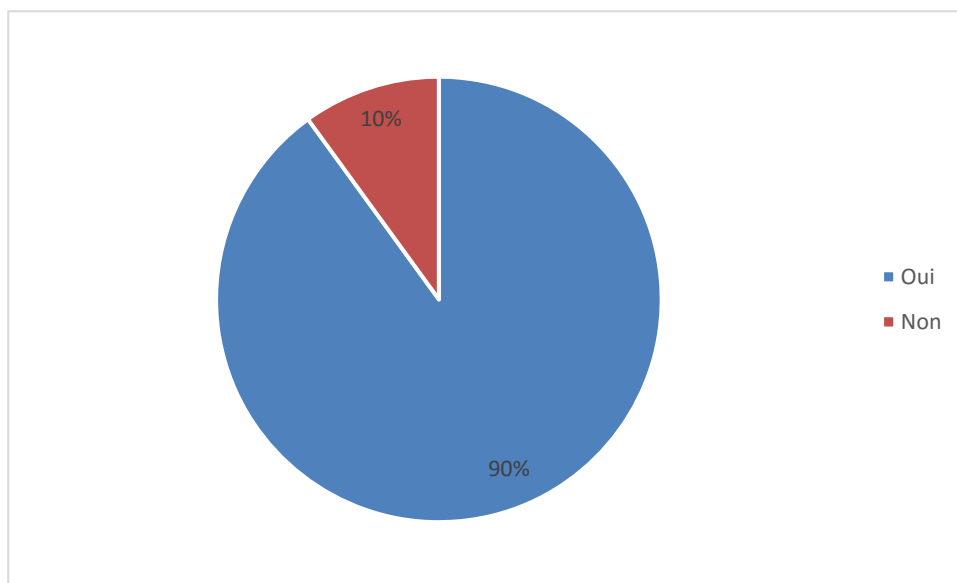
## Chapitre IV : l'importance de la rémunération sur la motivation au travail

**Tableau N°41** : maitrisez-vous la maniéré dont ONAAPH vous paye

| Réponse      | Nombre    | Pourcentage |
|--------------|-----------|-------------|
| Oui          | 36        | 90%         |
| Non          | 04        | 10%         |
| <b>Total</b> | <b>40</b> | <b>100%</b> |

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, janvier 2021

**Figure N°37** : maitrisez-vous la maniéré dont ONAAPH vous paye



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, janvier 2021

D'après les résultats obtenus 90% des enquêtés de l'office « ONAAPH » sont opté et d'accord avec la manier dont l'office les payes et 10% des autres salarient sont pas d'accord.

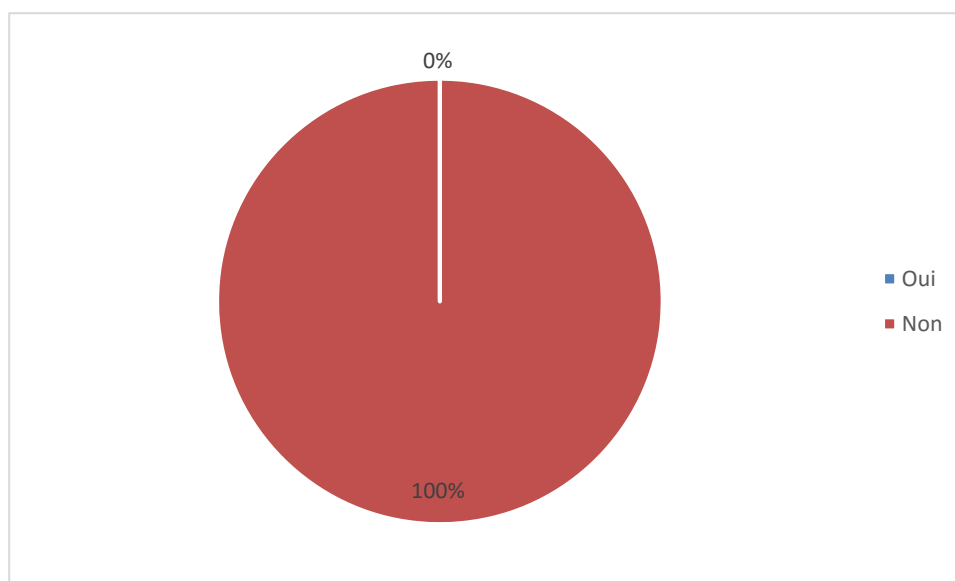
## Chapitre IV : l'importance de la rémunération sur la motivation au travail

**Tableau N°42** : Les avantages en nature accordés par L'ONAAPH.

| Réponse      | Nombre    | Pourcentage |
|--------------|-----------|-------------|
| Oui          | 00        | 00%         |
| Non          | 40        | 100%        |
| <b>Total</b> | <b>40</b> | <b>100%</b> |

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, janvier 2021

**Figure N°38** : Les avantages en nature accordés par L'ONAAPH.



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, janvier 2021

D'après la population interrogée de l'office « ONAAPH », cette dernière n'accorde pas des avantages en nature pour ces salaires.

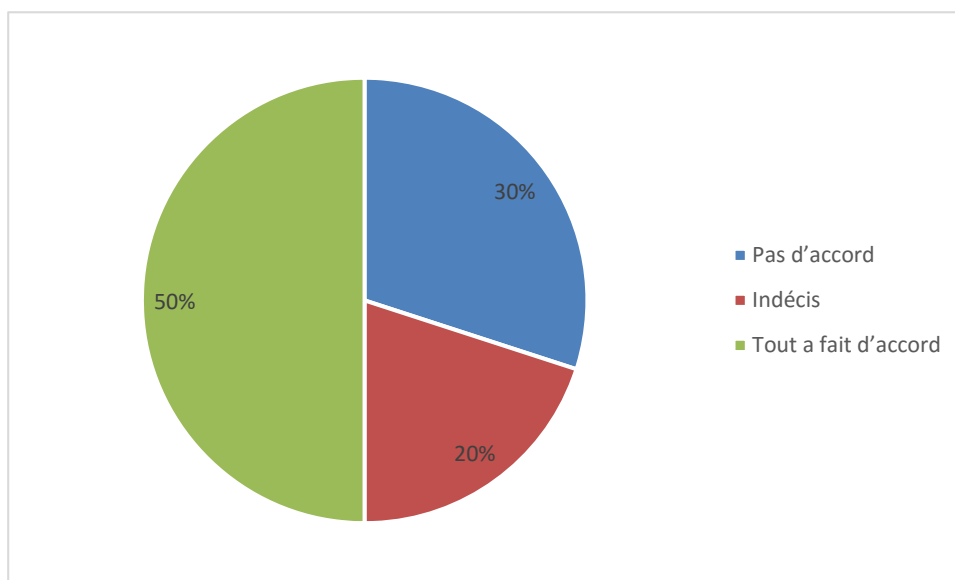
## Chapitre IV : l'importance de la rémunération sur la motivation au travail

**Tableau N°43** : la motivation au travail par le salaire est un bon moyen pour fidéliser les salariés.

| Réponse              | Nombre    | Pourcentage |
|----------------------|-----------|-------------|
| Pas d'accord         | 12        | 30%         |
| Indécis              | 08        | 20%         |
| Tout a fait d'accord | 20        | 50%         |
| <b>Total</b>         | <b>40</b> | <b>100%</b> |

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, janvier 2021

**Figure N°39** : la motivation au travail par le salaire est un bon moyen pour fidéliser les salariés.



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, janvier 2021

D'après les résultats obtenus la moitié (50%) des salariés interrogés de l'office « ONAAPH » sont tout à fait d'accord que le salaire constitue un bon moyen pour fidéliser les salariés, et 30% de ses salariés ne sont pas d'accord. Enfin 20% estime que sont indécis.

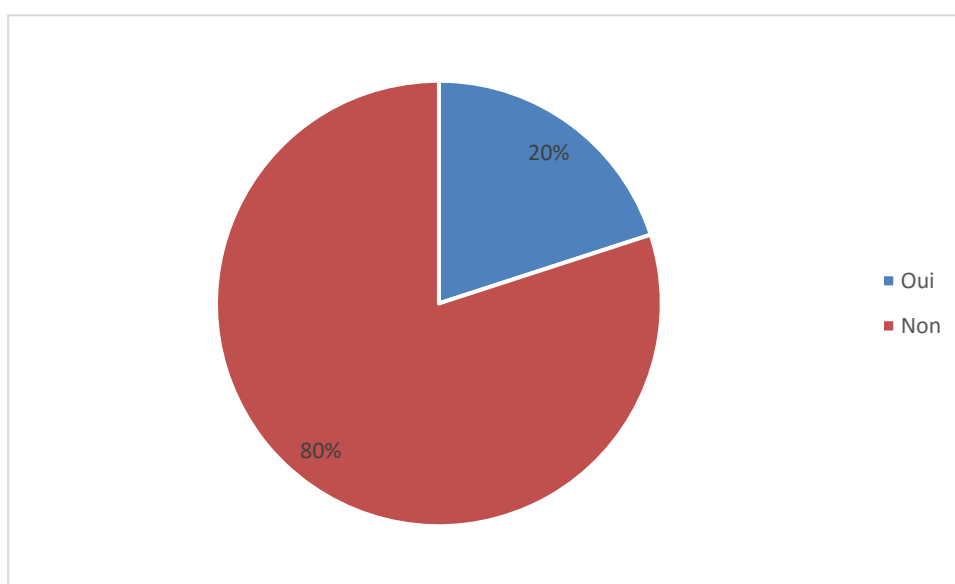
Donc, on peut constater que le salaire est un moyen le plus fort pour fidéliser les salariés de « L'ONAAPH ».

**Tableau N°44** : possibilité de chercher un travail ailleurs.

| Réponse      | Nombre    | Pourcentage |
|--------------|-----------|-------------|
| Oui          | 08        | 20%         |
| Non          | 32        | 80%         |
| <b>Total</b> | <b>40</b> | <b>100%</b> |

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, janvier 2021

**Figure N°40** : possibilité de chercher un travail ailleurs.



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, janvier 2021

D'après les résultats obtenus 80% des enquêtés préfèrent de rester à l'office que de chercher un travail ailleurs par contre 20% préfèrent de quitter « L'ONAAPH » et chercher un travail ailleurs.

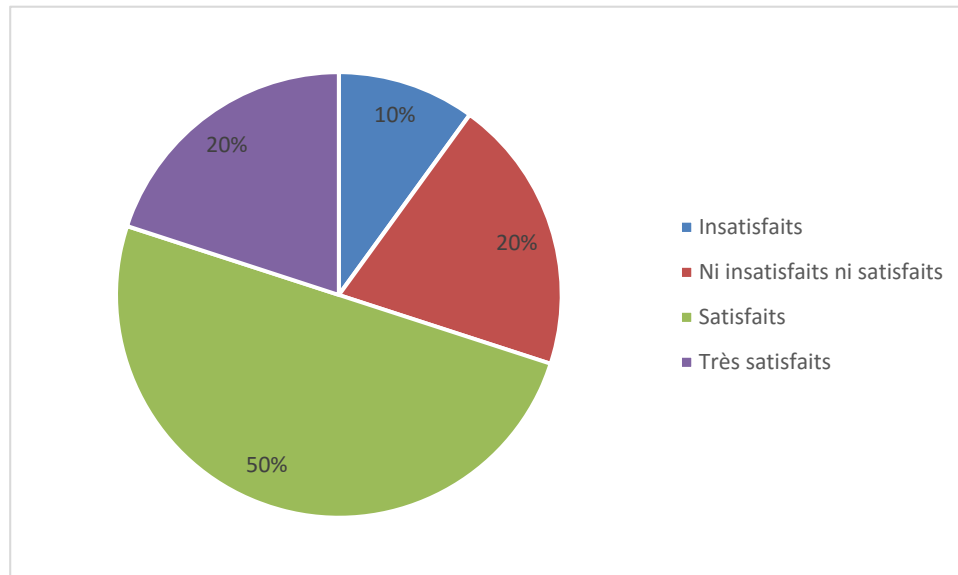
Nous constatons que la majorité des enquêtés sont fidèle à leur travail au sein de l'office « ONAAPH ».

**Tableau N°45** : Satisfaction de salaire par rapport à l'importance du travail fourni

| Réponse                       | Nombre    | Pourcentage |
|-------------------------------|-----------|-------------|
| Insatisfaits                  | 04        | 10%         |
| Ni insatisfaits ni satisfaits | 08        | 20%         |
| Satisfaits                    | 20        | 50%         |
| Très satisfaits               | 08        | 20%         |
| <b>Total</b>                  | <b>40</b> | <b>100%</b> |

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, janvier 2021

**Figure N°41** : : Satisfaction de salaire par rapport à l'importance du travail fourni



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, janvier 2021

D'après les résultats obtenus 50% des enquêtés sont satisfaits de leur salaire par rapport à l'importance de travail fournie, 20% sont ni satisfait ni insatisfait de leur salaire. Et le même pourcentage 20% pour la catégorie très satisfaits de leur salaire par apport au travail fournie, et 10% sont insatisfait de leur salaire.

Nous constatons que la grande moitié des enquêtés sont satisfaits de leur salaire par apport à l'importance de travail fournie au sein de l'office « ONAAPH » donc il y'a un équilibre entre le salaire et le travail fournie.

### Synthèse des résultats

Cette recherche nous a permis à travers l'analyse des principaux résultats d'avoir une vision générale sur le système de rémunération.

En effet, la majorité des salaires dans l'office ONAAPH ont été établis en fonction des exigences et de la valeur du poste qu'ils occupent dans le but d'étudier leur résultat et d'évaluer leurs performances.

Cependant, nous déduisons que la majorité des salariés interrogés de l'office ONAAPH sont satisfaits et motivés par son système de rémunération mise en place. Les salariés considèrent que le salaire comme le premier facteur de motivation, mais qui n'est pas le seul, car ils sont aussi motivés par les bonnes conditions de travail et la formation.

Ainsi que le salaire joue un rôle primordial dans la motivation et la fidélisation des salariés au sein de l'office ONAAPH, montre que l'ensemble des salariés préfèrent le salaire pour les motiver.

Enfin nous concluons que le salaire joue un rôle très important dans la vie des salariés pour satisfaire leurs besoins quotidiens mais aussi pour les motiver, le salaire est considéré comme un bon moyen de motivation pour l'échantillon enquêté.



# **Conclusion générale**

### Conclusion générale

A travers l'étude que nous avons menée au sein de l'office ONAAPH, et qui porte sur la rémunération et la motivation au travail, nous sommes parvenus à tirer les conclusions suivantes :

La mise en place d'une politique de rémunération est considérée comme l'un des thèmes les plus sensibles dans la gestion des ressources humains, 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.

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

La rémunération fait partie de l'outil de motivation, mais n'en constitue pas le premier. Réaliser un lien entre la rémunération et la motivation veut dire que l'entreprise doit veiller et 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.

Motiver son personnel, pour obtenir un rendement et une productivité n'est pas une chose évidente. Nous pouvons avoir que les salariés ne perçoivent pas de la même façon les outils de motivation en matière de rémunération. Les salariés cherchent à se former, à bénéficier d'une rémunération à la hauteur de leur contribution si non, c'est le cas contraire le salarié va être démotivés. Il faut faire attention au problème de progression du sentiment de non reconnaissance des efforts et du mérite au travail. Maîtriser les critères généraux de détermination de la rémunération est une mission très importante.

## Conclusion générale

---

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

Nous constatons que la rémunération par le salaire au sein de l'office ONAAPH est le premier facteur de motivation mais il n'est pas le seul, car il existe d'autres facteurs comme la formation et l'ambiance au travail une bonne gestion de carrières.

Au terme de notre mémoire et suite à notre étude effectuée au sein de l'office ONAAPH portant sur un échantillon de salariés de l'office, nous sommes arrivés à conclure que le système de rémunération de l'office est motivant et satisfaisant pour ces salariés et que le salaire joue un rôle très important dans la motivation des salariés. De ce fait nos hypothèses sont confirmées.

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



# Bibliographie

## Référence bibliographie

### Ouvrage

- 1- AGUILAR M , «L'art de Motiver», édition , DUNOD, Paris, 2009.
- 2- ANNICK CH, « toute la fonction ressources humaines », 2ème édition, DUNOD, paris, 2010.
- 3- Bernard Roman , « Bâtir Une Stratégie De Rémunération » 2ème édition. Dunod ,paris,2010.
- 4- Cadin L.,Guerin F.,Pigeyere F., « Gestion Des Ressources Humaines » Ed Donud, paris,
- 5- Chemak A., Fromage C., « Le capital humain », Ed. Liaison, 2006.
- 6- De Coseter M., « Sociologie du travail et gestion des ressources humaines », Ed. De Boek université, Paris,1993.
- 7- Denjean M., « La motivation » CEPID, Paris, Décembre 2006.
- 8- Dolan et al., « Initiation à la psychologie du travail », Gaelan Morin, 2000.
- 9- Guerrero S., « les outils des Ressources Humaines : les savoir-faire essentiels en gestion de ressources humaines », Ed. Dunod, Paris, 2004.
- 10- Igalens J. « Audit des ressources humaines », Ed. Liaison, Paris.
- 11- Jean –François SOUTENAIN et Philippe FARCET, Organisation et gestion d'entreprise. Édition Berti. Paris. 2006.
- 12- Lakhdar SEKIOU et Jean-Marie PERETTI. Gestion des Ressources Humaines.2ème édition. De boeck. 2001.
- 13- Levy- Leboyer C., « la motivation dans l'entreprise », Ed. d'organisation, Paris, 1998,
- 14- Loic Cadin Trancis Guéri, Frédérique pigeyer, GRH pratique et élément de théorie , Dunod, paris, 1997,
- 15- Maurice THEVENET et Al, fonction RH : politique, métiers et outils des ressources humaines. 2ème édition. Pearson. Paris.2012.
- 16- NOGUERA F, KHOUATARA DJ, « gestion des ressources humaines et création de valeur organisationnelle concepts et outils de mesure », Edition, Paris.
- 17- perett-j-m., « Gestuion Des Ressources Humaines », vuibert, 15<sup>ème</sup> Ed, paris,2008.
- 18- ROMAN B, « Bâtir une stratégie de rémunération », 2eme édition, DUNOD, Paris, 2010.
- 19- Roussel P., « la motivation au travail : concepts et théories », Ed. EMS, Paris, 2001.
- 20- SEMUHOZA SE, « théories de la motivation au travail » éditions, L'HARMATTAN, Cote d'ivoire, 2009.
- 21- Thévanet B.,Dejoux C.,Marbot E.,Bender A., « Fonction RH »Ed,Pearson Education,Paris.

.22- VALLERAND et THILL, « Introduction à la psychologie de la motivation », Ed. VIGOT, 1993.

### **Mémoire et thèses**

-Achte I. et al. « Comment concilier la performance et le bien-être au travail ? », in Mémoire MBA RH, Université Paris Dauphine, 2010.

-Ben Aissa Limam A., « L'influence de la perception de la rémunération selon la performance sur l'efficacité du travail en équipe », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine EDOGEST-CREPA, Août 2006.

-Duveau J., « Les primes dans la fonction publique : entre incitation et complément de traitement », Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Université de Rennes II, Rennes, Janvier 2006.

-Mesrar Elmire A., « Les conditions d'efficacité de la rémunération des compétences : l'apport de la théorie de la justice organisationnelle », LIRHE CNRS, Université Toulouse 1, Sciences sociale.

-MICHALA H, «la motivation : comparaison de motivateurs et de satisfacteurs dans le secteur public et Privé», faculté des lettres département des études romanes, octobre 2012.

<http://www.Shambala-institute.ch/Motivation.HTML> 08/11/202.21:15:24

[http://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail\\_fr\\_22737.html](http://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail_fr_22737.html) 13/11/20. 11:24 :50

Cite web,<http://lamte-lamet.blogspot.com> «la [mlelc@yahoo.com](mailto:mlelc@yahoo.com),cour GRH master, année 2009. 29.11.2020.13 :20

### **Article et revue**

AGRH : « association francophone de la gestion des ressources humaines »

Desbrières P., « Participation financière des salariés et organisation interne de l'entreprise », in Revue d'Economie Industrielle, n ° 54, 4ème trimestre, 1990.

Eva-bobkova « l'évolution de la gestion ressources humains et la planification stratégique »

Guery Stevenot A., « Epargne salariale et stratégies syndicales : une analyse des représentations des syndicats à partir des discours », Cahier de recherche n° 2008-08, France.

Holandtz X., Guerdi Z, « Les salariés capitalistes et la performance de l'entreprise », In Revue Française de Gestion, n°183, Paris, 2008.

Lamotte B., « Individualisation des salaires et organisation du travail : quelles relations ? », In Revue Travail et Emploi, n°57.

Lemistre P. « Incitation au travail et évolution des modes de rémunération en France », les notes de LIRHE, note N°322.

Léné A., « Rémunérer les compétences, l'entreprise peut-elle tenir ses promesses », In Revue Française de gestion 2008/4 (n° 184).

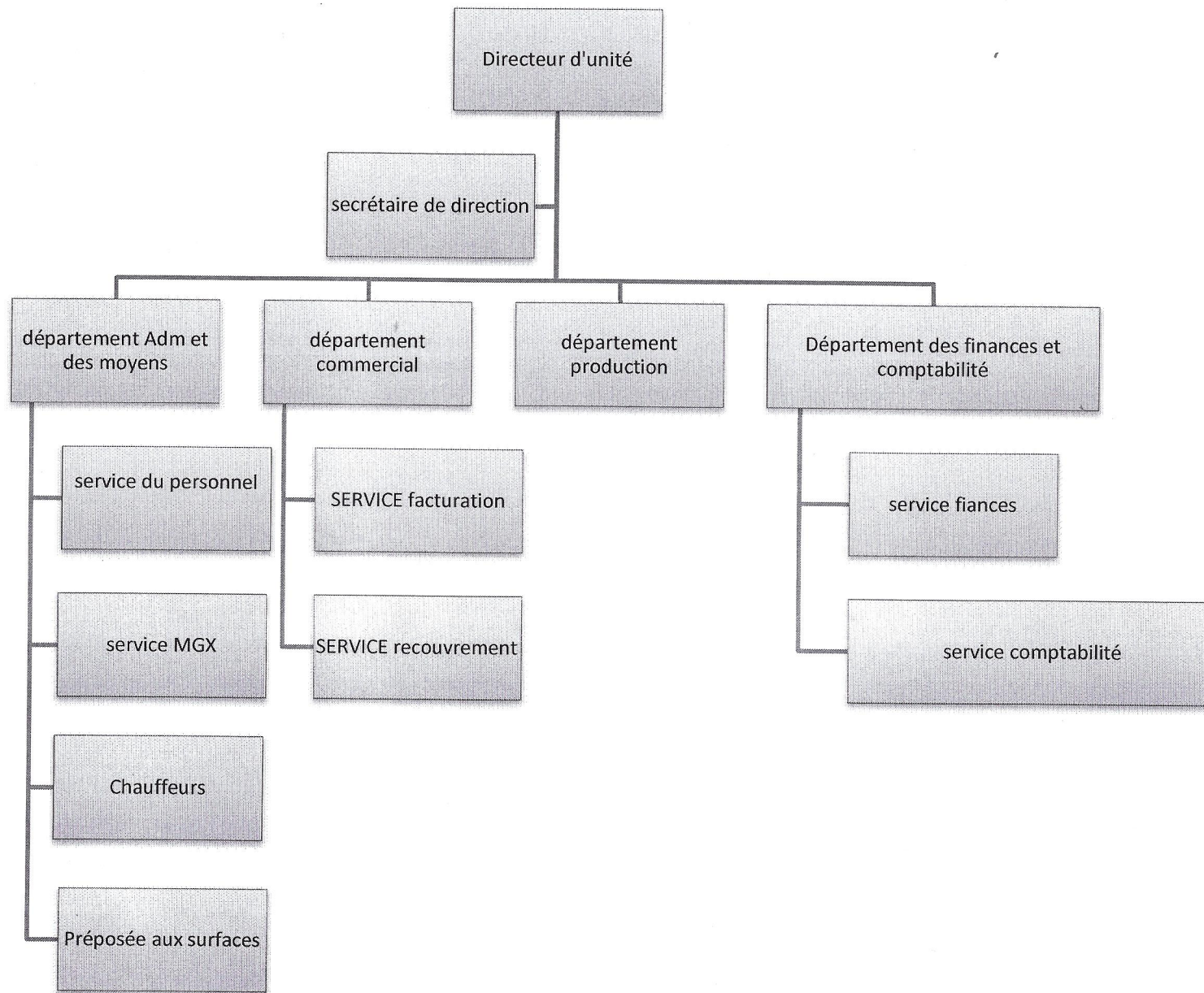
Quinodon B. « Systèmes de rémunération le casse-tête des managers », Cadres-CFDT, n° 415-416, Juillet 2005.

Richebé N. « les réactions des salariés à la logique compétence ; vers un renouveau de l'échange salarial », in Revue Française de Sociologie, n° 43-1, 2002.



# Annexes

## Annexes 01



point indiciaire 54 0A

| Grille des Salaires |         |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|---------------------|---------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Catégorie           | Section | 00   | 01   | 02   | 03   | 04   | 05   | 06   | 07   | 08   | 09   | 10   |
| A                   | 1       | 375  | 380  | 385  | 390  | 395  | 400  | 405  | 410  | 415  | 420  | 425  |
|                     | 2       | 390  | 395  | 400  | 405  | 410  | 415  | 420  | 425  | 430  | 435  | 440  |
|                     | 3       | 404  | 409  | 414  | 419  | 424  | 429  | 434  | 439  | 444  | 449  | 454  |
| B                   | 1       | 418  | 423  | 428  | 433  | 438  | 443  | 448  | 453  | 458  | 463  | 468  |
|                     | 2       | 432  | 437  | 442  | 447  | 452  | 457  | 462  | 467  | 472  | 477  | 482  |
|                     | 3       | 449  | 454  | 459  | 464  | 469  | 474  | 479  | 484  | 489  | 494  | 499  |
| C                   | 1       | 459  | 464  | 469  | 474  | 479  | 484  | 489  | 494  | 499  | 504  | 509  |
|                     | 2       | 476  | 481  | 486  | 491  | 496  | 501  | 506  | 511  | 516  | 521  | 526  |
|                     | 3       | 493  | 498  | 503  | 508  | 513  | 518  | 523  | 528  | 533  | 538  | 543  |
| D                   | 1       | 511  | 516  | 521  | 526  | 531  | 536  | 541  | 546  | 551  | 556  | 561  |
|                     | 2       | 529  | 534  | 539  | 544  | 549  | 554  | 559  | 564  | 569  | 574  | 579  |
|                     | 3       | 550  | 555  | 560  | 565  | 570  | 575  | 580  | 585  | 590  | 595  | 600  |
| E                   | 1       | 584  | 589  | 594  | 599  | 604  | 609  | 614  | 619  | 624  | 629  | 634  |
|                     | 2       | 605  | 610  | 615  | 620  | 625  | 630  | 635  | 640  | 645  | 650  | 655  |
|                     | 3       | 628  | 633  | 638  | 643  | 648  | 653  | 658  | 663  | 668  | 673  | 678  |
| F                   | 1       | 656  | 664  | 672  | 680  | 688  | 696  | 704  | 712  | 720  | 728  | 736  |
|                     | 2       | 680  | 688  | 696  | 704  | 712  | 720  | 728  | 736  | 744  | 752  | 760  |
|                     | 3       | 705  | 713  | 721  | 729  | 737  | 745  | 753  | 761  | 769  | 777  | 785  |
| G                   | 1       | 711  | 719  | 727  | 735  | 743  | 751  | 759  | 767  | 775  | 783  | 791  |
|                     | 2       | 738  | 746  | 754  | 762  | 770  | 778  | 786  | 794  | 802  | 810  | 818  |
|                     | 3       | 767  | 775  | 783  | 791  | 799  | 807  | 815  | 823  | 831  | 839  | 847  |
| H                   | 1       | 793  | 801  | 809  | 817  | 825  | 833  | 841  | 849  | 857  | 865  | 873  |
|                     | 2       | 823  | 831  | 839  | 847  | 855  | 863  | 871  | 879  | 887  | 895  | 903  |
|                     | 3       | 855  | 863  | 871  | 879  | 887  | 895  | 903  | 911  | 919  | 927  | 935  |
| I                   | 1       | 886  | 896  | 906  | 916  | 926  | 936  | 946  | 956  | 966  | 976  | 986  |
|                     | 2       | 918  | 928  | 938  | 948  | 958  | 968  | 978  | 988  | 998  | 1008 | 1018 |
|                     | 3       | 954  | 964  | 974  | 984  | 994  | 1004 | 1014 | 1024 | 1034 | 1044 | 1054 |
| J                   | 1       | 988  | 998  | 1008 | 1018 | 1028 | 1038 | 1048 | 1058 | 1068 | 1078 | 1088 |
|                     | 2       | 1023 | 1033 | 1043 | 1053 | 1063 | 1073 | 1083 | 1093 | 1103 | 1113 | 1123 |
|                     | 3       | 1062 | 1072 | 1082 | 1092 | 1102 | 1112 | 1122 | 1132 | 1142 | 1152 | 1162 |
| K                   | 1       | 1083 | 1093 | 1103 | 1113 | 1123 | 1133 | 1143 | 1153 | 1163 | 1173 | 1183 |
|                     | 2       | 1125 | 1135 | 1145 | 1155 | 1165 | 1175 | 1185 | 1195 | 1205 | 1215 | 1225 |
|                     | 3       | 1167 | 1177 | 1187 | 1197 | 1207 | 1217 | 1227 | 1237 | 1247 | 1257 | 1267 |
| L                   | 1       | 1227 | 1242 | 1257 | 1272 | 1287 | 1302 | 1317 | 1332 | 1347 | 1362 | 1377 |
|                     | 2       | 1274 | 1289 | 1304 | 1319 | 1334 | 1349 | 1364 | 1379 | 1394 | 1409 | 1424 |
|                     | 3       | 1320 | 1335 | 1350 | 1365 | 1380 | 1395 | 1410 | 1425 | 1440 | 1455 | 1470 |
| M                   | 1       | 1371 | 1386 | 1401 | 1416 | 1431 | 1446 | 1461 | 1476 | 1491 | 1506 | 1521 |
|                     | 2       | 1420 | 1435 | 1450 | 1465 | 1480 | 1495 | 1510 | 1525 | 1540 | 1555 | 1570 |
|                     | 3       | 1462 | 1477 | 1492 | 1507 | 1522 | 1537 | 1552 | 1567 | 1582 | 1597 | 1612 |
| N                   | 1       | 1660 | 1680 | 1700 | 1720 | 1740 | 1760 | 1780 | 1800 | 1820 | 1840 | 1860 |
|                     | 2       | 1825 | 1845 | 1865 | 1885 | 1905 | 1925 | 1945 | 1965 | 1985 | 2005 | 2025 |
|                     | 3       | 1878 | 1898 | 1918 | 1938 | 1958 | 1978 | 1998 | 2018 | 2038 | 2058 | 2078 |
| NN                  | 1       | 1991 | 2016 | 2041 | 2066 | 2091 | 2116 | 2141 | 2166 | 2191 | 2216 | 2241 |
|                     | 2       | 2098 | 2123 | 2148 | 2173 | 2198 | 2223 | 2248 | 2273 | 2298 | 2323 | 2348 |
|                     | 3       | 2252 | 2277 | 2302 | 2327 | 2352 | 2377 | 2402 | 2427 | 2452 | 2477 | 2502 |
|                     | 4       | 2481 | 2506 | 2531 | 2556 | 2581 | 2606 | 2631 | 2656 | 2681 | 2706 | 2731 |

## Annexes 03

| PRIME DE FONCTION   |     |
|---|-----|
| Directeur Central   | 20% |
| Inspecteur Général  | 20% |
| Chef de Cellule Recherche et Développement  | 20% |
| Chef de Cellule des Systèmes d'Information et de l'Informatique                   | 20% |
| Chef de Cellule Audit interne   | 20% |
| Conseiller Juridique  | 20% |
| Assistant chargé du Contrôle de Gestion   | 20% |
| Assistant chargé de la Communication  | 15% |
| Assistant Chargé de l'Hygiène et Sécurité   | 15% |
| Directeur Régional/ Directeur CNATPH  | 15% |
| Directeur d'Unité   | 15% |
| Sous Directeur  | 15% |
| Chargé de la Cellule d'Ecoute et de Synthèse                                      | 15% |
| Auditeur Sénior   | 15% |
| Inspecteur  | 15% |
| Chargé de la Recherche et Développement en ATM                                    | 15% |
| Chargé de la Recherche et Développement en Audiologie                             | 15% |
| Chargé de la Recherche et Développement en Appareillage                           | 15% |
| Chargé du système d'information et bases de données                               | 15% |
| Chargé des supports d'information et réseaux                                      | 15% |
| Chargé de la sécurité informatique  | 15% |
| Contrôleur de Gestion Niveau 2  | 15% |
| Auditeur Junior   | 15% |
| Ingénieur Niveau 3  | 15% |
| Chef de département central   | 15% |
| Cadre d'études Niveau 3   | 15% |
| Administrateur Système Base de Données et Réseau Niveau 2                         | 15% |
| Chargé de la Communication  | 15% |
| Contrôleur de Gestion Niveau 1  | 15% |
| Juriste Niveau 2  | 15% |
| Ingénieur Niveau 2  | 15% |
| Ingénieur Niveau 1  | 15% |
| Chef de département Régional/ Chef de Département CNATPH                          | 15% |
| Chef de département unité   | 15% |
| Administrateur Système Base de Données et Réseaux Niveau 1                        | 15% |
| Contrôleur de Gestion Régional  | 15% |
| Juriste Niveau 1  | 15% |
| Chef de Centre Production AOP (Sous pole ; niveau hiérarchique N-3)               | 10% |
| Chef de Centre Production AOP (Sous pole ; niveau hiérarchique N-2)               | 10% |
| Chef de Centre Audioprothèse (Sous pole ; niveau hiérarchique N-3)                | 10% |
| Chef d'Antenne de proximité et Distribution (Sous pole ; niveau hiérarchique N-3) | 05% |

## Annexes 03 suite

| PRIME DE REPRESENTATION   |     |
|---|-----|
| Directeur Central   | 30% |
| Inspecteur Général  | 30% |
| Chef de Cellule Recherche et Développement  | 30% |
| Chef de Cellule des Systèmes d'Information et de l'Informatique                   | 30% |
| Chef de Cellule Audit interne   | 30% |
| Conseiller Juridique  | 30% |
| Assistant chargé du Contrôle de Gestion   | 30% |
| Assistant chargé de la Communication  | 20% |
| Assistant Chargé de l'Hygiène et Sécurité   | 20% |
| Directeur Régional/ Directeur CNATPH  | 20% |
| Chargé de Mission   | 20% |
| Médecin Spécialiste   | 20% |
| Directeur d'Unité   | 20% |
| Sous Directeur  | 20% |
| Chargé de la Cellule d'Ecoute et de Synthèse                                      | 20% |
| Auditeur Sénior   | 20% |
| Inspecteur  | 20% |
| Coordonnateur Régional  | 20% |
| Chargé de la Recherche et Développement en ATM                                    | 20% |
| Chargé de la Recherche et Développement en Audiologie                             | 20% |
| Chargé de la Recherche et Développement en Appareillage                           | 20% |
| Chargé du système d'information et bases de données                               | 20% |
| Chargé des supports d'information et réseaux                                      | 20% |
| Chargé de la sécurité informatique  | 20% |
| Chef de département Régional/ Chef de Département CNATPH                          | 20% |
| Chargé de la Communication  | 20% |
| Chef de Centre Production AOP (Sous pole ; niveau hiérarchique N-3)               | 20% |
| Administrateur Système Base de Données et Réseaux Niveau 2                        | 20% |
| Administrateur Système Base de Données et Réseaux Niveau 1                        | 20% |
| Juriste Niveau 2  | 20% |
| Juriste Niveau 1  | 20% |
| Chef de Département Unité   | 20% |
| Chef de Centre Audioprothèse (Sous pole ; niveau hiérarchique N-3)                | 10% |
| Assistante (Chargée du Secrétariat)   | 10% |
| Chef Service Central  | 10% |
| Chef d'Antenne de proximité et Distribution (Sous pole ; niveau hiérarchique N-3) | 05% |

## Annexes 04

### INDEMNITE DE TRAVAIL POSTE

| systeme                      | Montant        |
|------------------------------|----------------|
| Un système continu en 2X12   | <b>5000 DA</b> |
| Un système continu en 3X8    | <b>3000 DA</b> |
| Un système discontinu en 3X8 | <b>2500 DA</b> |
| Un système discontinu en 2X8 | <b>2000 DA</b> |

### INDEMNITE DE TRANSPORT

| Tranches Km                                     | Montant mensuel |
|---|-----------------|
| <b>01 km à 05 km</b>                            | <b>2000 DA</b>  |
| <b>05 Km à 10 km</b>                            | <b>2200 DA</b>  |
| <b>10 Km à 15 km</b>                            | <b>2700 DA</b>  |
| <b>15 Km à 20 Km</b>                            | <b>3200 DA</b>  |
| <b>20 Km à 30 km</b>                            | <b>3700 DA</b>  |
| <b>30 km à 40 km</b>                            | <b>4200 DA</b>  |
| <b>Au dela de 40 Km le montant est plafonné</b> | <b>4500 DA</b>  |

**Annexes 04 suite**

**INDEMNITE DE ZONES GEOGRAPHIQUES**

| Zones | A                                       | B  | C            |
|-------|---|--|--------------|
| Taux  | 25%                                     | 20%  | 15%          |
|       | <p>ADRAR</p> <p>EL MENIA (EL GOLEA)</p> | <p>OUARGLA</p> <p>AIN SEFRA</p> <p>EL OUED</p> <p>BISKRA</p> <p>GHARDAIA</p> <p>LAGHOUAT</p> <p>EL BAYADH</p> <p>TOUGGOURT</p> <p>BECHAR</p> | <p>SAIDA</p> |



## NOMENCLATURE DES POSTES DE TRAVAIL DE L'ONAAPH

| N° | DÉSIGNATION   | cat | sec |
|----|---|-----|-----|
| 1  | DIRECTEUR GENERAL   | H   | C   |
| 2  | INSPECTION GENERAL  | NN  | 4   |
| 3  | DIRECTEUR CENTRAL   | NN  | 4   |
| 4  | CHEF DE CELLULE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT                      | NN  | 4   |
| 5  | CHEF DE CELLULE DES SYSTÈMES D'INFORMATION ET DE L'INFORMATIQUE | NN  | 4   |
| 6  | CHEF DE CELLULE AUDIT INTERNE                                   | NN  | 4   |
| 7  | CONSEILLER JURIDIQUE  | NN  | 4   |
| 8  | ASSISTANT CHARGE DU CONTRÔLE DE GESTION                         | NN  | 4   |
| 9  | ASSISTANT CHARGE DE LA COMMUNICATION                            | NN  | 3   |
| 10 | ASSISTANT CHARGE DE L'HYGIÈNE ET DE LA SÉCURITÉ                 | NN  | 3   |
| 11 | CHARGE DE MISSION   | NN  | 3   |
| 12 | MÉDECIN SPÉCIALISTE   | NN  | 3   |
| 13 | DIRECTEUR RÉGIONAL  | NN  | 2   |
| 14 | DIRECTEUR DU C.N.A.T.P.H,                                       | NN  | 2   |
| 15 | DIRECTEUR D'UNITÉ   | NN  | 1   |
| 16 | SOUS DIRECTEUR  | N   | 3   |
| 17 | MÉDECIN GÉNÉRALISTE EN ORTHO PROTHÈSE                           | N   | 3   |
| 18 | MÉDECIN GÉNÉRALISTE EN AIDES TECHNIQUES SANITAIRES              | N   | 3   |
| 19 | MÉDECIN GÉNÉRALISTE EN AUDIOPROTHÈSE                            | N   | 3   |
| 20 | CHARGE DE CELLULE D'ÉCOUTE ET DE SYNTHÈSE                       | N   | 3   |
| 21 | CHARGE DE LA SÉCURITÉ INFORMATIQUE                              | N   | 3   |
| 22 | CHARGE DU SYSTÈME D'INFORMATIONS ET BASES DE DONNÉES            | N   | 3   |
| 23 | CHARGE DES SUPPORTS D'INFORMATIONS ET RÉSEAUX                   | N   | 3   |
| 24 | INSPECTEUR  | N   | 3   |
| 25 | CHARGE DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT AOP                        | N   | 3   |
| 26 | CHARGE DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT ATM                        | N   | 3   |
| 27 | CHARGE DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT AUDIOPROTHÈSE              | N   | 3   |
| 28 | CONTRÔLEUR DE GESTION NIVEAU 2                                  | N   | 3   |

## Annexes 05 suite

|    |  |   |   |
|----|--|---|---|
| 29 | COORDONNATEUR RÉGIONAL                                     | N |   |
| 30 | AUDITEUR SENIOR  | N | 3 |
| 31 | CHEF DE DÉPARTEMENT CENTRAL                                | M | 3 |
| 32 | CADRE D'ÉTUDES NIVEAU 3                                    | M | 3 |
| 33 | CONTRÔLEUR DE GESTION NIVEAU 1                             | M | 3 |
| 34 | JURISTE NIVEAU 2   | M | 3 |
| 35 | ADMINISTRATEUR SYSTÈME BASE DE DONNÉES ET RÉSEAUX NIVEAU 2 | M | 3 |
| 36 | AUDITEUR JUNIOR  | M | 3 |
| 37 | INGÉNIEUR NIVEAU 3   | M | 3 |
| 38 | DESIGNER   | M | 3 |
| 39 | CHARGE DE LA COMMUNICATION                                 | M | 3 |
| 40 | CHEF DE DÉPARTEMENT RÉGIONAL                               | M | 1 |
| 41 | CHEF DE DÉPARTEMENT C.N.A.T.P.H.                           | M | 1 |
| 42 | INGÉNIEUR NIVEAU 2   | M | 1 |
| 43 | ADMINISTRATEUR SYSTÈME BASE DE DONNÉES ET RÉSEAUX NIVEAU 1 | M | 1 |
| 44 | CONTRÔLEUR DE GESTION RÉGIONAL                             | M | 1 |
| 45 | CHEF DE DÉPARTEMENT MAINTENANCE                            | L | 3 |
| 46 | CHEF DE DÉPARTEMENT UNITÉ                                  | L | 2 |
| 47 | JURISTE NIVEAU 1   | L | 2 |
| 48 | RESPONSABLE DE LA CENTRALE FABRICATION                     | L | 2 |
| 49 | INGÉNIEUR NIVEAU 1   | L | 2 |
| 50 | RESPONSABLE MAGASIN CENTRAL                                | L | 2 |
| 51 | CHEF DE CENTRE PRODUCTION AOP (Pole)                       | L | 1 |
| 52 | CHEF DE CENTRE PRODUCTION AOP (Sous Pole)                  | L | 1 |
| 53 | CHEF DE SERVICE APPLICATION                                | L | 1 |
| 54 | CADRE D'ÉTUDES NIVEAU 2                                    | K | 3 |
| 55 | CHEF DE SERVICE CENTRAL                                    | K | 3 |
| 56 | CHEF D'ATELIER ORTHÈSE                                     | K | 3 |
| 57 | CHEF D'ATELIER PROTHÈSE                                    | K | 3 |
| 58 | CHEF D'ATELIER PODO ORTHÈSE                                | K | 3 |
| 59 | CHEF D'ATELIER SELLERIE                                    | K | 3 |



7

*[Handwritten mark]*

*[Handwritten signature]*

## Annexes 05 suite

|    |  |   |   |
|----|--|---|---|
| 60 | CHARGE DE L'HYGIÈNE ET SÉCURITÉ du SIEGE       | K | 2 |
| 61 | CHEF DE CENTRE AUDIOPROTHÈSE                   | K | 1 |
| 62 | CHEF D'ANTENNE DE PROXIMITÉ ET DE DISTRIBUTION | K | 1 |
| 63 | CHEF DE SERVICE TECHNIQUE UNITÉ ATM            | K | 1 |
| 64 | APPAREILLEUR HAUTEMENT QUALIFIE                | K | 1 |
| 65 | CHEF D'ATELIER BANDAGE ET CEINTURE             | K | 1 |
| 66 | CHEF DE SERVICE PRODUCTION UNITÉ ATM           | K | 1 |
| 67 | ASSISTANTE (CHARGE DU SECRÉTARIAT)             | K | 1 |
| 68 | CHEF D'ATELIER PRODUCTION                      | J | 3 |
| 69 | CHEF DE SERVICE RÉGIONAL                       | J | 3 |
| 70 | CONTRE MAITRE PODO ORTHÈSE                     | J | 3 |
| 71 | CONTRE MAITRE ORTHÈSE                          | J | 3 |
| 72 | CONTRE MAITRE PROTHÈSE                         | J | 3 |
| 73 | GESTIONNAIRE DES STOCKS NIVEAU 3               | J | 3 |
| 74 | AUDIOPROTHÉSISTE                               | J | 3 |
| 75 | CONTRE MAITRE SELLERIE                         | J | 3 |
| 76 | RESPONSABLE ANNEXE                             | J | 3 |
| 77 | RESPONSABLE DU CONTRÔLE QUALITÉ                | J | 3 |
| 78 | RESPONSABLE DE LABORATOIRE AURICULAIRE         | J | 2 |
| 79 | RESPONSABLE SAV UNITÉ                          | J | 2 |
| 80 | CONTRÔLEUR QUALITÉ <b>AOP</b>                  | J | 2 |
| 81 | APPAREILLEUR QUALIFIE                          | J | 1 |
| 82 | CADRE D'ÉTUDES NIVEAU 1                        | J | 1 |
| 83 | CHEF DE SERVICE UNITÉ                          | J | 1 |
| 84 | CONTRE MAITRE BANDAGE ET CEINTURE              | J | 1 |
| 85 | RESPONSABLE MAGASIN RÉGIONAL                   | J | 1 |
| 86 | CHEF D'ÉQUIPE PODO ORTHÈSE                     | I | 3 |
| 87 | CHEF D'ÉQUIPE ORTHÈSE                          | I | 3 |
| 88 | CHEF D'ÉQUIPE PROTHÈSE                         | I | 3 |
| 89 | CHEF D'ÉQUIPE SELLERIE                         | I | 3 |
| 90 | CONTRE MAITRE PRODUCTION                       | I | 2 |



*l*

*d*

*[Handwritten mark]*

## Annexes 05 suite

|     |   |   |   |
|-----|---|---|---|
| 91  | CHEF D'ÉQUIPE BANDAGE ET CEINTURE                 | I |   |
| 92  | GESTIONNAIRE DES STOCKS NIVEAU 2                  | I | 1 |
| 93  | KINESITHÉRAPEUTE                                  | I | 1 |
| 94  | SECRÉTAIRE PRINCIPALE                             | I | 1 |
| 95  | CONTRÔLEUR QUALITÉ <b>ATM</b>                     | H | 3 |
| 96  | CONTRÔLEUR QUALITÉ <b>AUDIO</b>                   | H | 3 |
| 97  | CONTRÔLEUR TECHNIQUES <b>ATM</b>                  | H | 3 |
| 98  | AGENT DE MAITRISE SELLERIE                        | H | 3 |
| 99  | APPLICATEUR HAUTEMENT QUALIFIE                    | H | 3 |
| 100 | BOTTIER HAUTEMENT QUALIFIE                        | H | 3 |
| 101 | CHEF D'ANTENNE                                    | H | 3 |
| 102 | ORTHOPROTHÉSISTE                                  | H | 3 |
| 103 | TECHNICIEN SUPÉRIEUR EN MAINTENANCE               | H | 3 |
| 104 | CHEF D'ÉQUIPE EMBOUTS                             | H | 2 |
| 105 | CHEF D'ÉQUIPE COQUES                              | H | 2 |
| 106 | CHEF D'ÉQUIPE MOULAGE                             | H | 2 |
| 107 | BOTTIER QUALIFIE                                  | H | 2 |
| 108 | CHEF DE SECTION                                   | H | 2 |
| 109 | CHEF D'ÉQUIPE PRODUCTION                          | H | 2 |
| 110 | AGENT DE MAITRISE TRAITEMENT DE SURFACE           | H | 1 |
| 111 | AGENT DE MAITRISE BANDAGE ET CEINTURE             | H | 1 |
| 112 | ANIMATEUR HYGIÈNE ET SÉCURITÉ                     | G | 3 |
| 113 | APPLICATEUR QUALIFIÉ                              | G | 3 |
| 114 | CHAUFFEUR TC                                      | G | 3 |
| 115 | FORMISTE  | G | 3 |
| 116 | AURICULARISTE NIVEAU 3                            | G | 3 |
| 117 | ORTHÉSISTE HAUTEMENT QUALIFIE                     | G | 3 |
| 118 | OUVRIER PROFESSIONNEL HAUTEMENT QUALIFIE          | G | 3 |
| 119 | PROTHÉSISTE HAUTEMENT QUALIFIE                    | G | 3 |
| 120 | SELLIER BOURRELIER HAUTEMENT QUALIFIE             | G | 3 |
| 121 | AGENT DE TRAITEMENT DE SURFACE HAUTEMENT QUALIFIE | G | 2 |

## Annexes 05 suite

|     |   |   |   |
|-----|---|---|---|
| 122 | AURICULARISTE NIVEAU 2                  | G | 2 |
| 123 | BANDAGISTE HAUTEMENT QUALIFIE           | G | 2 |
| 124 | GESTIONNAIRE DES STOCKS NIVEAU 1        | G | 2 |
| 125 | OUVRIER PROFESSIONNEL QUALIFIE          | G | 2 |
| 126 | MONTEUR                                 | G | 2 |
| 127 | ORTHÉSISTE QUALIFIE                     | G | 2 |
| 128 | PROTHÉSISTE QUALIFIE                    | G | 2 |
| 129 | SECRÉTAIRE DE DIRECTION                 | G | 2 |
| 130 | SECRÉTAIRE MÉDICALE                     | G | 2 |
| 131 | SELLIER BOURRELIER QUALIFIE             | G | 2 |
| 132 | AGENT P.O.L.                            | G | 1 |
| 133 | APPLICATEUR SPÉCIALISÉ                  | G | 1 |
| 134 | BANDAGISTE QUALIFIE                     | G | 1 |
| 135 | CHAUFFEUR SEMI REMORQUE                 | G | 1 |
| 136 | CHAUFFEUR POIDS LOURDS                  | G | 1 |
| 137 | MODÉLISTE                               | G | 1 |
| 138 | OUVRIER PROFESSIONNEL NIVEAU 3          | G | 1 |
| 139 | AGENT PRÉPARATEUR P.O.L.                | F | 3 |
| 140 | APPLICATEUR SIMPLE                      | F | 3 |
| 141 | BOTTIER SIMPLE                          | F | 3 |
| 142 | CHEF MAGASINIER                         | F | 3 |
| 143 | COMPTABLE PRINCIPAL                     | F | 3 |
| 144 | GESTIONNAIRE DU PERSONNEL               | F | 3 |
| 145 | PIQUEUR                                 | F | 3 |
| 146 | PLAQUEUR FINISSEUR                      | F | 3 |
| 147 | AGENT DE TRAITEMENT DE SURFACE QUALIFIE | F | 2 |
| 148 | AGENT TECHNICO-COMMERCIAL               | F | 2 |
| 149 | OUVRIER PROFESSIONNEL NIVEAU 2          | F | 2 |
| 150 | SEMELLIER                               | F | 2 |
| 151 | SECRÉTAIRE DE DÉPARTEMENT               | F | 2 |
| 152 | APPAREILLEUR STAGIAIRE                  | F | 2 |

## Annexes 05 suite

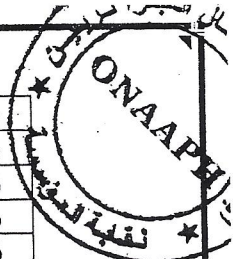
|     |                                |   |   |
|-----|--------------------------------|---|---|
| 153 | ARCHIVISTE / DOCUMENTALISTE    | F |   |
| 154 | CAISSIER PRINCIPAL             | F | 1 |
| 155 | AURICULARISTE NIVEAU 1         | F | 1 |
| 156 | COMPTABLE                      | F | 1 |
| 157 | MAGASINIER                     | F | 1 |
| 158 | ORTHÉSISTE SPÉCIALISÉ          | F | 1 |
| 159 | PROTHÉSISTE SPÉCIALISÉ         | F | 1 |
| 160 | CHAUFFEUR VL                   | E | 3 |
| 161 | OUVRIER PROFESSIONNEL NIVEAU 1 | E | 3 |
| 162 | AGENT D'ENTRETIEN POLYVALENT   | E | 2 |
| 163 | AGENT HYGIÈNE ET SÉCURITÉ      | E | 2 |
| 164 | APPLICATEUR STAGIAIRE          | E | 2 |
| 165 | BANDAGISTE SIMPLE              | E | 2 |
| 166 | CAISSIER FACTURIER             | E | 2 |
| 167 | COUTURIER                      | E | 2 |
| 168 | ORTHÉSISTE SIMPLE              | E | 2 |
| 169 | PROTHÉSISTE SIMPLE             | E | 2 |
| 170 | SECRÉTAIRE                     | E | 2 |
| 171 | SELLIER BOURRELIER SIMPLE      | E | 2 |
| 172 | AGENT D'ACCUEIL                | E | 1 |
| 173 | OUVRIER SIMPLE                 | E | 1 |
| 174 | MANUTENTIONNAIRE               | D | 3 |
| 175 | AGENT COMMERCIAL               | C | 3 |
| 176 | CAISSIER                       | C | 3 |
| 177 | PRÉPOSÉ AUX SURFACES           | B | 1 |

**INDEMNITÉ DE NUISANCE**

| N° | Poste de travail                             | Taux |
|----|--|------|
| 01 | CHEF DE CENTRE (FABRICANT)                   | 20%  |
| 02 | CHEF DE SERVICE APPLICATION ( APPAREILLEUR ) | 20%  |
| 03 | CHEF D'ATELIER PODO ORTHÈSE                  | 15%  |
| 04 | CHEF D'ATELIER ORTHO PROTHÈSE                | 20%  |
| 05 | CHEF D'ATELIER SELLERIE                      | 15%  |
| 06 | CHEF D'ATELIER BANDAGE ET CEINTURE           | 15%  |
| 07 | CONTRE MAITRE PODO ORTHÈSE                   | 15%  |
| 08 | CONTRE MAITRE ORTHÈSE PROTHÈSE               | 20%  |
| 09 | CONTRE MAITRE SELLERIE                       | 15%  |
| 10 | CONTRE MAITRE BANDAGE ET CEINTURE            | 15%  |
| 11 | CHEF D'ÉQUIPE PODO ORTHÈSE                   | 15%  |
| 12 | CHEF D'ÉQUIPE ORTO PROTHÈSE                  | 20%  |
| 13 | CHEF D'ÉQUIPE SELLERIE                       | 15%  |
| 14 | CHEF D'ÉQUIPE BANDAGE ET CEINTURE            | 15%  |
| 15 | CONTRÔLEUR QUALITÉ AOP                       | 10%  |
| 16 | CONTRÔLEUR QUALITÉ ATM                       | 10%  |
| 17 | CONTRÔLEUR QUALITÉ AUDIO                     | 10%  |
| 18 | CHEF DE SERVICE UNITÉ (POL)                  | 05%  |
| 19 | AGENT POL                                    | 05%  |
| 20 | AGENT DE MAITRISE SELLERIE                   | 15%  |
| 21 | AGENT DE MAITRISE BANDAGE ET CEINTURE        | 15%  |
| 22 | AGENT DE MAITRISE TRAIT DE SURFACE           | 20%  |
| 23 | AGENT PREPARATEUR                            | 05%  |
| 24 | AGENT DE T/ SURFACE H. QUALIFIE              | 20%  |
| 25 | AGENT DE T/ SURFACE QUALIFIE                 | 20%  |
| 26 | BANDAGISTE H. QUALIFIE                       | 15%  |
| 27 | BANDAGISTE QUALIFIE                          | 15%  |
| 28 | COUTURIER                                    | 15%  |
| 29 | BANDAGISTE SIMPLE                            | 15%  |
| 30 | BOTTIER H. QUALIFIE                          | 15%  |
| 31 | BOTTIER QUALIFIE                             | 15%  |
| 32 | BOTTIER SIMPLE                               | 15%  |
| 33 | FORMISTE                                     | 15%  |
| 34 | MODÉLISTE                                    | 15%  |
| 35 | MONTEUR                                      | 15%  |
| 36 | PIQUEUR                                      | 15%  |
| 37 | PLAQUEUR FINISSEUR                           | 15%  |
| 38 | SEMELLIER                                    | 15%  |
| 39 | ORTHESISTE H. QUALIFIE                       | 20%  |
| 40 | ORTHESISTE QUALIFIE                          | 20%  |
| 41 | ORTHESISTE SPECIALISE                        | 20%  |
| 42 | ORTHESISTE SIMPLE                            | 20%  |
| 43 | ORTHO PROTHESISTE                            | 20%  |
| 44 | PROTHESISTE H. QUALIFIE                      | 20%  |
| 45 | PROTHESISTE QUALIFIE                         | 20%  |
| 46 | PROTHESISTE SPECIALISE                       | 20%  |
| 47 | PROTHESISTE SIMPLE                           | 20%  |
| 48 | SELLIER BOURRELIER H QUALIFIE                | 15%  |
| 49 | SELLIER BOURRELIER QUALIFIE                  | 15%  |
| 50 | RESPONSABLE DE LA CENTRALE FABRICATION       | 15%  |
| 51 | SELLIER BOURRELIER SIMPLE                    | 15%  |

## Annexes 06 suite

|     |   |      |
|-----|---|------|
| 52  | APPAREILLEUR                                | 20%  |
| 53  | APPLICATEUR                                 | 20%  |
| 54  | AUDIO PROTHÉSISTE                           | 10%  |
| 55  | CHEF D'ATELIER PRODUCTION( ATM SOUDAGE)     | 20%  |
| 56  | CONTRE MAITRE PRODUCTION( ATM SOUDAGE)      | 20%  |
| 57  | CHEF D'ÉQUIPE PRODUCTION( ATM SOUDAGE)      | 20%  |
| 58  | OUVRIER PROFESSIONNEL H. QUALIFIE (SOUDAGE) | 20%  |
| 59  | OUVRIER PROFESSIONNEL N/3 (SOUDAGE)         | 20%  |
| 60  | OUVRIER PROFESSIONNEL N/2 (SOUDAGE)         | 20%  |
| 61  | OUVRIER PROFESSIONNEL N/1 (SOUDAGE)         | 20%  |
| 62  | CHEF D'ATELIER PRODUCTION ATM               | 15%  |
| 63  | CONTRE MAITRE PRODUCTION ATM                | 15%  |
| 64  | CHEF D'ÉQUIPE PRODUCTION ATM                | 15%  |
| 65  | OUVRIER PROFESSIONNEL H .QUALIFIE           | 15%  |
| 66  | OUVRIER PROFESSIONNEL N/3                   | 15%  |
| 67  | OUVRIER PROFESSIONNEL N/2                   | 15%  |
| 68  | OUVRIER PROFESSIONNEL N/1                   | 15%  |
| 69  | OUVRIER SIMPLE                              | 15%  |
| 70  | AGENT D'ENTRETIEN POLYVALENT                | 20%  |
| 71  | PREPOSE AUX SURFACES                        | 20%  |
| 72  | CHAUFFEUR                                   | 15%  |
| 73  | AGENT HYGIENE ET SÉCURITÉ                   | 10%  |
| 74  | ANIMATEUR HYGIENE ET SECURITE               | 10%  |
| 75  | SECRETAIRE DE DIRECTION                     | 05%  |
| 76  | MAGASINIER                                  | 15%  |
| 77  | CHEF DE SECTION MAGASIN                     | 05%  |
| 78  | CHEF DE SECTION MOYENS GÉNÉRAUX             | 05%  |
| 79  | CHEF DE SERVICE MOYENS GÉNÉRAUX             | 05%  |
| 80  | SECRÉTAIRE MÉDICALE                         | 05%  |
| 81  | RESPONSABLE MAG/CENTRAL                     | 15%  |
| 82  | RESPONSABLE MAG/REGIONAL                    | 15%  |
| 83  | CHEF MAGASINIER                             | 15%  |
| 84  | GESTIONNAIRE DES STOCKS                     | 15%  |
| 85  | MEDECIN SPECIALISTE/                        | 05%  |
| 86  | MEDECIN GÉNÉRALISTE EN ORTHO PROTHESE       | 20 % |
| 87  | MEDECIN GÉNÉRALISTE EN AUDIO PROTHESE       | 10 % |
| 88  | TECHNICIEN SUPÉRIEUR EN MAINTENANCE         | 20%  |
| 89  | MANUTENTIONNAIRE                            | 20%  |
| 90  | CHEF DE SERVICE TECHNIQUE UNITÉ ATM         | 15%  |
| 91  | CHEF DE SERVICE PRODUCTION UNITÉ ATM        | 15%  |
| 92  | CHEF DE SERVICE RÉGIONAL (ACHATS)           | 10%  |
| 93  | RESPONSABLE ANNEXE                          | 15%  |
| 94  | RESPONSABLE DU CONTRÔLE QUALITÉ             | 15%  |
| 95  | CHEF D'ÉQUIPE EMBOUTS                       | 20%  |
| 96  | CHEF D'ÉQUIPE COQUES                        | 20%  |
| 97  | CHEF D'ÉQUIPE MOULAGE                       | 20%  |
| 98  | CONTRÔLEUR TECHNIQUES ATM                   | 10%  |
| 99  | AURICULARISTE NIVEAU 3                      | 20%  |
| 100 | AURICULARISTE NIVEAU 2                      | 20%  |
| 101 | OUVRIER PROFESSIONNEL QUALIFIE (SOUDAGE)    | 20%  |
| 102 | OUVRIER PROFESSIONNEL QUALIFIE              | 15%  |
| 103 | AURICULARISTE NIVEAU 1                      | 20%  |
| 104 | RESPONSABLE DE LABORATOIRE AURICULAIRE      | 15%  |





## PRIME DE TECHNICITÉ

### DOMAINE DE L'ACTIVITÉ (1) APPAREILLAGE ORTHOPÉDIQUE

| N° | Poste de travail                        | Taux |
|----|---|------|
| 1  | Médecin Spécialiste                     | 20%  |
| 2  | Médecin Généraliste en Ortho prothèse   | 20%  |
| 3  | Chef de Centre Production AOP/Pole      | 20%  |
| 4  | Chef de Centre Production AOP/Sous Pole | 20%  |
| 5  | Chef de Service Application             | 20%  |
| 6  | Chef d'Atelier Orthèse                  | 20%  |
| 7  | Chef d'Atelier Podo-Orthèse             | 20%  |
| 8  | Chef d'Atelier Prothèse                 | 20%  |
| 9  | Chef d'Atelier Sellerie                 | 20%  |
| 10 | Chef d'Atelier Bandage et Ceinture      | 20%  |
| 11 | Appareilleur Hautement Qualifié         | 20%  |
| 12 | Contre Maître Orthèse                   | 20%  |
| 13 | Contre Maître Podo-Orthèse              | 20%  |
| 14 | Contre Maître Sellerie                  | 20%  |
| 15 | Contre Maître Bandage et Ceinture       | 20%  |
| 16 | Chef d'Equipe Orthèse                   | 20%  |
| 17 | Chef d'Equipe Podo-Orthèse              | 20%  |
| 18 | Chef d'Equipe Prothèse                  | 20%  |
| 19 | Chef d'Equipe Sellerie                  | 20%  |
| 20 | Contre Maître Prothèse                  | 20%  |
| 21 | Chef d'Equipe Bandage et Ceinture       | 20%  |
| 22 | Orthoprothésiste                        | 20%  |
| 23 | Agent de Maitrise Sellerie              | 20%  |
| 24 | Bottier Hautement Qualifié              | 20%  |
| 25 | Applicateur Hautement Qualifié          | 20%  |
| 26 | Technicien Supérieur en Maintenance     | 20%  |
| 27 | Bottier Qualifié                        | 20%  |
| 28 | Agent de Maitrise Bandage et Ceinture   | 20%  |
| 29 | Agent de Maitrise Traitement de Surface | 20%  |
| 30 | Agent de Traitement de Surface Qualifié | 20%  |

## Annexes 07 suite

## DOMAINE DE L'ACTIVITÉ (1) APPAREILLAGE ORTHOPÉDIQUE

|    |   |     |
|----|---|-----|
| 31 | Sellier Bourrelier Hautement Qualifié             | 20% |
| 32 | Prothésiste Hautement Qualifié                    | 20% |
| 33 | Orthésiste Hautement Qualifié                     | 20% |
| 34 | Formiste  | 20% |
| 35 | Appareilleur Qualifié                             | 20% |
| 36 | Prothésiste Qualifié                              | 20% |
| 37 | Orthésiste Qualifié                               | 20% |
| 38 | Bandagiste Hautement Qualifié                     | 20% |
| 39 | Agent de Traitement de Surface Hautement Qualifié | 20% |
| 40 | Monteur   | 20% |
| 41 | Sellier Bourrelier Qualifié                       | 20% |
| 42 | Bandagiste Qualifié                               | 20% |
| 43 | Applicateur Spécialisé                            | 20% |
| 44 | Modéliste   | 20% |
| 45 | Applicateur Simple                                | 20% |
| 46 | Bottier Simple                                    | 20% |
| 47 | Piqueur   | 20% |
| 48 | Plaqueur Finisseur                                | 20% |
| 49 | Orthésiste Simple                                 | 20% |
| 50 | Appareilleur Stagiaire                            | 20% |
| 51 | Semellier   | 20% |
| 52 | Kinésithérapeute                                  | 20% |
| 53 | Orthésiste Spécialisé                             | 20% |
| 54 | Prothésiste Spécialisé                            | 20% |
| 55 | Applicateur Stagiaire                             | 20% |
| 56 | Bandagiste Simple                                 | 20% |
| 57 | Prothésiste Simple                                | 20% |
| 58 | Sellier Bourrelier Simple                         | 20% |
| 59 | Contrôleur qualité AOP                            | 20% |



## Annexes 07 suite

**DOMAINE DE L'ACTIVITÉ (2) AIDES TECHNIQUES A LA MARCHÉ**

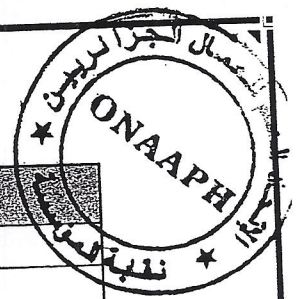
| N° | Poste de travail                                    | Taux |
|----|---|------|
| 01 | Chef d'Atelier Production                           | 15%  |
| 02 | Chef de Service Production Unité ATM                | 15%  |
| 03 | Chef de service technique unité ATM                 | 15%  |
| 04 | Responsable Annexe                                  | 15%  |
| 05 | Chef d'Équipe Production                            | 15%  |
| 06 | Contre Maître Production                            | 15%  |
| 07 | Responsable Service Après-Vente                     | 15%  |
| 08 | Ouvrier Professionnel Hautement Qualifié ( soudage) | 15%  |
| 09 | Ouvrier professionnel qualifié (soudage)            | 15%  |
| 10 | Ouvrier Professionnel Niveau 3 (soudage)            | 15%  |
| 11 | Ouvrier Professionnel Niveau 2 (soudage)            | 15%  |
| 12 | Ouvrier Professionnel Niveau 1 (soudage)            | 15%  |
| 13 | Ouvrier Professionnel Hautement Qualifié            | 15%  |
| 14 | Ouvrier professionnel qualifié                      | 15%  |
| 15 | Ouvrier Professionnel Niveau 3                      | 15%  |
| 16 | Ouvrier Professionnel Niveau 2                      | 15%  |
| 17 | Ouvrier Professionnel Niveau 1                      | 15%  |
| 18 | Couturier   | 15%  |
| 19 | Ouvrier Simple                                      | 15%  |
| 20 | Contrôleur qualité ATM                              | 15%  |
| 21 | Contrôleur Technique ATM                            | 15%  |

**DOMAINE DE L'ACTIVITÉ (3) AUDIO PROTHÈSES**

| N° | Poste de travail                       | Taux |
|----|--|------|
| 1  | Médecin Généraliste en Audioprothèse   | 15%  |
| 2  | Responsable de la Centrale Fabrication | 15%  |
| 3  | Responsable de Laboratoire Auriculaire | 15%  |
| 4  | Chef d'atelier Maintenance             | 15%  |
| 5  | Audioprothésiste                       | 15%  |
| 6  | Responsable du Contrôle Qualité        | 15%  |
| 7  | Chef d'Equipe Embouts                  | 15%  |
| 8  | Chef d'Equipe Coques                   | 15%  |
| 09 | Chef d'Equipe Moulage                  | 15%  |
| 10 | Contrôleur Qualité AUDIO               | 15%  |
| 11 | Technicien Supérieur en Maintenance    | 15%  |
| 12 | Auriculariste Niveau 3                 | 15%  |
| 13 | Auriculariste Niveau 2                 | 15%  |
| 14 | Auriculariste Niveau 1                 | 15%  |

**DOMAINE DE L'ACTIVITÉ (4) AIDES TECHNIQUES SANITAIRES**

| N° | Poste de travail                                   | Taux |
|----|--|------|
| 01 | Médecin Généraliste en Aides Techniques Sanitaires | 15%  |



Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou  
Faculté des sciences économiques, commerciales et de sciences de gestion  
Département de sciences de gestion

Enquête sur :

L'importance de la  
rémunération sur la motivation  
des agents opérationnels

Cas de : ONAAPH

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de master en science de gestion option gestion des ressources humaines, ayant pour thème : « **l'importance de la rémunération sur la motivation des agents opérationnels** ». **Cas de l'ONAAPH**. Nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire.

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

**Réaliser par :**

Mr AMAROUCHE Hocine  
Mr DEMDOUM Abdelghani

**Dirigé par :**

Mr Mahmoudia

**Année universitaire**  
2019/2020

**I. Identification :**

**1. sexe :**

Homme

Femme

**2. Age :**

[20-30]

[31-40]

[41-50[

**3. Situation familiale :**

Marié

Célibataire

Autre

**4. niveau d'instruction :**

Primaire

Moyen

Secondaire

**5. ancienneté :**

De 1 à 5 ans

De 5 à 10 ans

De 10 à 15 ans

15 ans et plus

**6. Catégorie socio-professionnelle**

Exécution

Maitrise

**07. Est ce que c'est votre premier emploi ?**

Oui

Non

Si« non» précisé :(postes occupés précédemment) .....

**8. Quel type de contrat de travail avez-vous ?**

CDD

CDI

## II. Les données relatives à la rémunération et son aspect motivant :

### 9. Comment trouvez-vous le système de rémunération au sein de votre office

#### ONAAPH

Faible

Moyen

Bon

### 10. le système de rémunération de l'office ONAAPH est-il satisfaisant et motivant pour vous ?

Très insatisfait

Insatisfait

Ni insatisfait ni satisfait

Satisfait

Très satisfait

### 11. La rémunération doit se faire à partir de ?

La performance individuelle

La performance collective

Les deux à la fois

### 12. Qu'est que vous motive dans votre travail ?

L'autonomie dans le travail

Ambiance au travail

Le salaire

Possibilité de formation

Une bonne gestion des carrières

(Promotion, mobilité,...)

Et autres (à préciser) .....

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

Faible influence

Influence modérée

Porte influence

### 14. Qu'est ce qui vous motive le plus dans votre salaire ?

Le salaire de base

La prime de rendement individuelle

La prime de rendement collective

Autres (à préciser) .....

**15. Depuis votre recrutement au sein de l'office ONAAPH avez-vous bénéficié d'une augmentation ?**

Augmentation insuffisant

Augmentation moyenne

Augmentation importante

**16. Cette augmentation a-t'elle infracté votre intensité au travail ?** Diminuée

Ne pas changé

Augmenté

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

Oui

Non

**18. Quelles sont les primes qui contiennent la part variable de votre rémunération ?**

Prime de rendement individuel

Prime de responsabilité

Prime d'objectif

Prime de production au mérite

**19. Si on vous offre un meilleur salaire ailleurs, est ce que vous allez quitter L'office ONAAPH**

Oui

Non

**20. Si on vous offre un poste plus intéressant avec le même salaire dans une autre entreprise, est ce que vous allez quitter l'office ONAAPH**

Oui

Non

**21. maitrisez-vous la manière dont ONAAPH vous rémunère ?**

Oui

Non

**22. est-ce que l'office vous accorde t'elles des avantages en nature ?**

Oui

Non

Si oui lesquelles ?.....

**23. pensez-vous que la motivation au travail par le salaire est un bon moyen pour  
fidéliser les travailleurs ?**

Pas de tout d'accord

Pas d'accord

indécis

D'accord

Tout a fait d'accord

**24. Voulez vous chercher un travail ailleurs ?**

Oui

Non

**25. êtes-vous satisfait de votre salaire par rapport à l'importance du travail fournie**

Très insatisfait

Insatisfait

Ni satisfait ni insatisfait

Satisfait

Très satisfait

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



# **Table des matières**

## Table des matières

---

|  |    |
|--|----|
| Remerciement   |    |
| Dédicaces  |    |
| Liste d'abréviation  |    |
| Liste des tableaux   |    |
| Liste des figures  |    |
| Introduction .....   | 6  |
| Section 1 : Les mécanismes de la motivation .....                  | 7  |
| 1-Histoire du concept (bref historique) .....                      | 8  |
| 2- Qu'est-ce que la motivation (les différentes définitions).....  | 9  |
| 3- Les sources et origines de la motivation .....                  | 12 |
| 3-1- Les sources de motivation .....                               | 12 |
| 3-2-Les origines de la motivation.....                             | 15 |
| Section 2 : Éléments et théories de la motivation au travail. .... | 17 |
| I- Les moyens de motivation du personnel : .....                   | 17 |
| 1- La motivation par les méthodes de management : .....            | 17 |
| 1-1-Une communication interne claire et transparente .....         | 18 |
| 1-2- La reconnaissance.....  | 18 |
| 2- La motivation par les conditions de rémunération.....           | 18 |
| 3- La motivation par les conditions de travail.....                | 18 |
| 3-1- La qualité du climat social.....                              | 18 |
| 3-2- La convivialité au travail .....                              | 19 |
| 4- La motivation par le travail lui même.....                      | 19 |
| II- Les théories de la motivation au travail : .....               | 19 |
| 1- L'école classique :.....  | 19 |
| A- L'organisation scientifique de travail de Taylor OST: .....     | 19 |
| B- La théorie Z mise en avant par W. Ouchi .....                   | 21 |
| 2- Les théories des relations humaines :.....                      | 21 |
| 2-1- Les théories du contenu .....                                 | 21 |
| A- Les travaux d'ELTON MAYO : .....                                | 21 |
| B- La théorie des besoins de Maslow : .....                        | 22 |
| C- La théorie bi- factorielle de HERZBERG : .....                  | 24 |

## Table des matières

---

|   |    |
|---|----|
| D- La théorie de Mc Gregor : .....                              | 25 |
| E- La théorie des besoins manifestes de Murray : .....          | 26 |
| F- La théorie d'Alderfer « ERD » : .....                        | 27 |
| 2-2- Les théories du processus .....                            | 27 |
| A- Théorie des attentes de Vroom : .....                        | 27 |
| B- La théorie de l'équité d'ADAMS : .....                       | 28 |
| C- La théorie de la fixation des objectifs : .....              | 29 |
| III- La motivation dans l'entreprise et ses objectifs : .....   | 30 |
| 1-la motivation dans l'entreprise : .....                       | 30 |
| Section 3 : les facteurs et typologie de la motivation .....    | 30 |
| 1- Les facteurs et typologie de la motivation .....             | 30 |
| 1-1- Les facteurs de la motivation .....                        | 31 |
| 1-1-1- Les facteurs internes de la motivation .....             | 31 |
| 1-1-2 Les facteurs externes de la motivation .....              | 32 |
| 1-2 - La typologie de la motivation .....                       | 33 |
| 1-2-1- La motivation finale .....                               | 33 |
| 1-2-2- La motivation instrumentale .....                        | 34 |
| 1-2-3- La motivation de survie .....                            | 34 |
| 1-2-4 - La motivation obsessionnelle .....                      | 34 |
| Conclusion .....  | 35 |
| Chapitre II : système de rémunération dans une entreprise ..... | 36 |
| Introduction .....  | 36 |
| Section 1 : Les fondements de la rémunération .....             | 37 |
| 1-1-Qu'est-ce que la rémunération .....                         | 37 |
| 1-2 Les composantes de la rémunération : .....                  | 39 |
| 1-2-1 Le salaire direct : .....                                 | 39 |
| 1-2-2 Le salaire différé : .....                                | 39 |
| 1-2-3 Les avantages divers : .....                              | 39 |
| 1-3 Les caractéristiques d'un bon système de rémunération ..... | 44 |
| 1-3-1- Un système de rémunération lié à la stratégie : .....    | 44 |
| 1-3-2- Un système de rémunération équitable : .....             | 44 |
| 1-3-3 Un système de rémunération compétitif : .....             | 44 |
| 1-3-4- Un système de rémunération motivant : .....              | 45 |

## Table des matières

---

|   |    |
|---|----|
| 1-3-5- Un système de rémunération fédérateur.....                         | 45 |
| 1-3-6- Un système de rémunération flexible.....                           | 46 |
| 1-3-7- Un système de rémunération contrôlé :.....                         | 46 |
| 1-3-8- Un système de rémunération transparent .....                       | 46 |
| 1-3-9- Un système de rémunération segmenté.....                           | 47 |
| 1-3-10- Un système de rémunération globale .....                          | 47 |
| 1-3-11- Un système de rémunération partagé .....                          | 47 |
| Section 2 : Les mécanismes de la rémunération .....                       | 49 |
| 2-1- le salaire de qualification.....                                     | 49 |
| 2-2- La classification et évaluation de poste .....                       | 49 |
| 2-3- l'échelle des salaires .....   | 52 |
| 2-4- Rémunération de la performance.....                                  | 53 |
| 3- Les variabilités du salaire.....                                       | 53 |
| 3-1- l'intéressement.....   | 53 |
| 3-1-1- le régime fiscale .....  | 54 |
| 3-2-la participation .....  | 55 |
| 3-3 -plan d'épargne entreprise (PEE).....                                 | 55 |
| 3-4- l'actionnariat.....  | 56 |
| Section 3 : le processus d'élaboration d'un système de rémunération.....  | 57 |
| 3- Les composants de la rémunération.....                                 | 57 |
| 3-1- La rémunération directe :.....                                       | 57 |
| 3-1-1- Le salaire de qualification (salaire de base) : .....              | 58 |
| 3-1-2- Le salaire de performance ou au mérite (variable) :.....           | 58 |
| 3-1-3- Prime fixe et variable : .....                                     | 59 |
| 3-2- La rémunération indirecte :.....                                     | 59 |
| 3-2-1- Les périphériques légaux :.....                                    | 60 |
| 3-2-1-1- L'intéressement :.....   | 60 |
| 3-2-1-2- La participation : .....   | 60 |
| 3-2-1-3- Le plan d'épargne salarial :.....                                | 60 |
| 3-2-1-4- Les stocks options :.....  | 61 |
| 3-2-2- Les périphériques sélectifs : .....                                | 61 |
| 4- Les étapes d'élaboration d'un système de rémunération variable : ..... | 62 |
| 4-1- La prime de rendement collectif :.....                               | 62 |

## Table des matières

---

|  |    |
|--|----|
| 4-2- La stimulation : .....  | 62 |
| 4-3- Les primes de rendement individuel : .....  | 63 |
| 5- La fixation de la rémunération : .....  | 63 |
| 5-1- La rémunération minimale conventionnelle : .....  | 64 |
| 5-2- L'interdiction des discriminations : .....  | 64 |
| Conclusion.....  | 65 |
| Chapitre III : La motivation par la rémunération .....   | 66 |
| Introduction .....   | 66 |
| Section 1 : La théorie des attentes et la théorie d'équité comme cadre de référence.....                         | 67 |
| 2- La motivation par les outils de rémunération .....  | 69 |
| 2-3- Les effets sur l'effort d'un système de rémunération .....  | 71 |
| Section 2 : la performance au travail, la rémunération des compétences et la rémunération de la performance..... | 75 |
| 1- la performance au travail. ....   | 75 |
| 1-1- définition la performance individuelle au travail .....   | 76 |
| 1-2- La gestion de la performance.....   | 78 |
| 2- La rémunération des compétences .....   | 79 |
| 2-1- l'importance de la perception .....   | 81 |
| 2-2- l'évaluations des compétences.....  | 82 |
| 3- La rémunération de la performance .....   | 83 |
| Section 3 : L'individualisation et la rémunération au mérite .....   | 84 |
| 1- La notion d'individualisation des salaires.....   | 84 |
| 2- L'individualisation des salaires.....   | 85 |
| 3- La différence entre les nouvelles pratiques et l'ancien système de primes ou du salaire au rendement .....    | 86 |
| 4- La rémunération au mérite et ces conséquences .....   | 86 |
| 5- La détermination de la rémunération individuelle .....  | 86 |
| 6- la performance et le rendement au travail.....  | 89 |
| 6-1- déterminants de la performance et du rendement au travail .....   | 89 |
| 6-2- Augmentations salariales .....  | 91 |
| 6-3- Descriptions des niveaux de rendement .....   | 91 |
| 6-3-1- Insatisfaisant.....   | 91 |
| 6-3-2- Acceptable.....   | 91 |
| 6-3-3- Pleinement satisfaisant .....   | 91 |

## Table des matières

---

|   |           |
|---|-----------|
| 6-3-4- Remarquable.....   | 92        |
| 6-3-5- Supérieur .....  | 92        |
| 6-3-6- Exceptionnel.....  | 92        |
| 6-4- Les limites de la rémunération au mérite.....                                  | 92        |
| Conclusion de chapitre 3 .....  | 95        |
| Introduction .....  | 96        |
| <b>Section 1 : présentation d'organisme d'accueil (ONAAPH).....</b>                 | <b>97</b> |
| 1- Historique : .....   | 97        |
| 2- Missions : .....   | 97        |
| 3-Activités .....   | 98        |
| 3) Orthèse du membre inférieur : .....  | 99        |
| 4) Orthèse du membre supérieur .....  | 99        |
| 5) Attelle du membre inférieur.....   | 100       |
| 6) Orthèse du tronc.....  | 100       |
| 7) Podologie .....  | 100       |
| 8) Ceinture et bandage.....   | 100       |
| Section 2 : présentation de système de rémunération au sein de l'office ONAAPH..... | 105       |
| 1- La convention du système de rémunération de l'office ONAAPH .....                | 105       |
| 2- Système de rémunération de l'office ONAAPH : .....                               | 105       |
| 2-1- le salaire : .....   | 105       |
| 2-2-Le salaire de base : .....  | 106       |
| 2-3-Grille de salaire : .....   | 107       |
| 2-3-2- la grille de salaire après la négociation en 2014.....                       | 111       |
| 2-3-4-la grille de salaire après la négociation en 2019.....                        | 113       |
| 4- les primes et indemnité .....  | 117       |
| 4-1- indemnité complémentaire de revenu (I.C.R) .....                               | 117       |
| 4-2- indemnité de promotion spécial (I. P. S) .....                                 | 117       |
| 4-3- indemnité d'expérience professionnelle (I. E. P) .....                         | 118       |
| 4-4- la majoration pour les heures supplémentaires (H.S).....                       | 118       |
| 4-5- l'indemnité de travail posté (I.T.P).....                                      | 119       |
| 4-6- indemnité forfaitaire de service permanent (IFSP).....                         | 119       |
| 4-7- indemnité de nuisance .....  | 120       |
| 4-8- prime d'astreinte .....  | 123       |

## Table des matières

---

|  |     |
|--|-----|
| 4-9- indemnité de zone .....                                     | 124 |
| 4-10- indemnité de congé annuel(ICA).....                        | 125 |
| 4-11- la prime de caisse.....                                    | 125 |
| 4-12- prime liée à la production et au résultat du travail ..... | 126 |
| 4-13- indemnité de dommage corporelles ou matérielle .....       | 126 |
| 4-14- indemnité de chômage technique .....                       | 126 |
| 4-15- indemnité de panier .....                                  | 127 |
| 4-16- indemnité de transport .....                               | 127 |
| 4-17- indemnité d'utilisation de véhicule personnel .....        | 128 |
| 4-18- indemnité de kilométrieque. ....                           | 128 |
| 4-19- indemnité de vacation de formation. ....                   | 128 |
| 4-20- indemnité de frais de mission. ....                        | 128 |
| 4-21- salaire unique .....                                       | 129 |
| 5- les avantages .....   | 130 |
| 5-1- le prêt pur achat un logement ou construction.....          | 130 |
| 5-2- le prêt pour achat de véhicule .....                        | 130 |
| 5-3- l'allocation de fin de carrière.....                        | 130 |
| 5-4- allocation de décès.....                                    | 131 |
| Section 3 : protocole de recherche .....                         | 132 |
| 1- Objectif général de l'enquête : .....                         | 132 |
| 2- La méthodologie de l'enquête :.....                           | 132 |
| 3- Présentation de terrain et objet de l'enquête :.....          | 133 |
| Section 4 : présentation de l'enquête.....                       | 133 |
| 1- Interprétation des résultats : .....                          | 133 |
| 1-1- Données socioprofessionnelles.....                          | 133 |
| Synthèse des résultats.....                                      | 133 |
| Conclusion générale .....  | 160 |

Bibliographie

Annexes

Table des matières