

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET SCIENCES DE
GESTION**

DEPARTEMENT DE SCIENCES DE GESTION



Mémoire en vue d'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion

Option : Gestion des ressources humaines

Thème

**La gestion de rémunération, un outil de la
motivation au service de la performance au
travail : Cas de la CRMA de Tizi-Ouzou**

Réalisé par :

M^{lle} BERKANE Nadia

M^{lle} BELHACEL Nadia

Encadré par :

M^{me} OUCHALAL Houria

Membres de jury :

Présidente : M^{me} OUAMER Sabrya, MCB, UMMTO.

Examinatrice : M^{me} BILEK Lila, MAA, UMMTO.

Rapporteur : M^{me} OUCHALAL Houria, MCB, UMMTO.

Promotion 2021

Remerciements

*Au terme de notre travail de recherche, Nous tenons à remercier **M^{me} OUCHALAL Houria**, notre encadreur qui a été bien d'aide remarquable, de nous guider durant notre travail, avec des précieux conseils, de nous accorder toutes son assistance, des orientations qui nous ont emmené vers la réalisation de notre mémoire.*

*Nous remercions également madame **M^{me} OUAMER Sabrya** qui a voulu nous faire l'honneur de présider le jury, et **M^{me} BILEK Lila** pour l'honneur de nous examiner.*

*Nos vifs remerciements s'adressent également à **Mr BELAIDI Abdrehman** de la CRMA de Tizi-Ouzou de nous avoir accueillis et de fournir les informations nécessaires pour cette recherche.*

Enfin je remercie toutes les personnes qui ont contribué à l'accomplissement de notre travail.

Dédicace

Je dédie mon travail à

Mon père

Mes sœurs

Mon frère

BERKANE Nadia

Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

*A la mémoire de mon chère père que dieu l'accueillir
dans son vaste paradis*

A ma chère mère qui m'a soutenue que dieu la protège

A mes chers frères Chemseddine et Khaled

A toute ma famille paternelle et maternelle

A ma binôme Nadia et à tout mes ami(e)s.

BELHACEL Nadia

SOMMAIRE

Remerciements

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale.....14

Premier chapitre : La gestion de la rémunération

Introduction.....17

Section01 : Généralités sur de la rémunération.....18

Section02 : La politique de rémunération26

Section 03 : La gestion des salaires.....30

Conclusion.....35

Deuxième chapitre : La motivation et la rémunération au travail

Introduction.....37

Section 01 : Mécanisme de motivation.....38

Section 02 : Les principales théories de la motivation42

Section 03 : La motivation par la rémunération (Cas de l'Algérie).....47

Conclusion.....55

Troisième chapitre : Etude de la gestion de rémunération comme outil de la motivation au sien de la CRMA de Tizi-Ouzou

Introduction.....57

Section 01 : Présentation de la CRMA et la CNMA de Tizi-Ouzou.....58

Section 02 : analyse des données et présentation des résultats de l'enquête74

Conclusion.....88

Conclusion générale.....90

Bibliographie

Questionnaire

Liste des annexes

Table des matières

résumé

Liste des tableaux :

Tableau N° 01 : Représentation des employés par sexe.

Tableau N° 02 : Représentation des employés par l'âge.

Tableau N° 03 : Représentation des employés par le statut

Tableau N° 04 : Représentation des employés par l'ancienneté

Tableau N° 05 : Représentation des employés par les contrats de travail.

Tableau N° 06 : Représentation des employés selon leurs avis sur la satisfaction et la motivation

Tableau N° 07 : Représentation des employés selon la satisfaction de leur salaire.

Tableau N° 08 : Représentation des employés selon la motivation des salariés par le salaire.

Tableau N° 09 : Représentation des employés selon la satisfaction de leur salaire par apport à l'importance du travail fourni.

Tableau N° 10 : Représentation des employés selon la satisfaction des besoins à travers leur salaire perçu.

Tableau N° 11 : Représentation des employés selon la motivation au sein de la CRMA selon le salaire Condition de travail et le travail en équipe.

Tableau N° 12 : Représentation des employés selon l'influence de la rémunération sur la motivation au travail

Tableau N° 13 : Représentation des employés selon la possibilité de quitter l'entreprise CRMA.

Tableau N° 14 : Représentation des employés selon la satisfaction par apport à l'augment durant les Cinq dernières années.

Liste des abréviations

GRH : La gestion des ressources humaines.

GPEC : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

RH : Ressources humaines.

SMIC : Salaire minimum interprofessionnel de croissance.

DADS : La déclaration annuelle des données sociales.

CDD : Contrat de travail déterminé.

CDI : Contrat de travail indéterminé.

PME : Petite et moyenne entreprises.

EPN : espace public numérique.

PIB : Produit intérieur brut.

ONS : Office national des statistiques.

CRMA : Caisses Régionales de Mutualité Agricole.

CNMA : La Caisse Nationale de Mutualité Agricole.

CCRMA : La Caisses Centrale de Réassurances des Mutuelles Agricoles.

CCMSA : La Caisse Centrale des Mutuelles Sociales Agricoles.

CMAR : La Caisse Mutuelle Agricole des Retraité.

CNAS : Caisse nationale des assurances sociales.

CNR : Caisse nationale des retraites.

ITP : Indemnité de travail poste.

IFSP : Indemnité forfaitaire de service permanent.

BL : Bureaux locaux.

SB : Le salaire de base.

IEP : L'indemnité d'expérience professionnelle.

PRC : Prime de rendement collective.

PRI : Prime de rendement individuel.

SP : Salaire de poste.

IP : Indemnité de panier.

IT : Indemnité de transport.

SS : La sécurité sociale.

SI : Salaire imposable.

IRG : L'impôt sur le revenu global.

GM : Le groupe maladie.

SU : Salaire unique.

NP : Le net à payer.

CTA : Contrat de travail aidé.

CID : Contrat insertion diplômé

Listes des figures :

Figure N° 01 : La pyramide de la rémunération.

Figure N° 02 : Le processus de rémunération.

Figure N° 03 : Le processus d'élaboration de la grille de salaire.

Figure N° 04 : Modèle simplifié de processus de motivation.

Figure N° 05 : Modèle simplifié de type de motivation.

Figure N° 06 : La pyramide de Maslow.

Figure N° 07 : Les facteurs qui déterminent le niveau de degré de satisfaction et le degré d'insatisfaction professionnelle selon la théorie de Herzberg.

Figure N° 08 : Les termes clés de la théorie des attentes et ses applications pour le gestionnaire.

Figure N° 09 : Représentation des employés par sexe.

Figure N° 10 : Représentation des employés par l'âge.

Figure N° 11 : Représentation des employés par le statut.

Figure N° 12 : Représentation des employés par l'ancienneté.

Figure N° 13 : Représentation des employés par les contrats de travail.

Figure N° 14 : Représentation des employés selon leurs avis sur la satisfaction et la motivation.

Figure N° 15 : Représentation des employés selon la satisfaction de leur salaire.

Figure N° 16 : Représentation des employés selon la motivation des salariés par le salaire.

Figure N° 17 : Représentation des employés selon la satisfaction de leur salaire par rapport à l'importance du travail fourni.

Figure N° 18 : Représentation des employés selon la satisfaction des besoins à travers leur salaire perçu.

Figure N° 19 : Représentation des employés selon la motivation au sein de la CRMA selon le salaire Condition de travail et le travail en équipe.

Figure N° 20 : Représentation des employés selon l'influence de la rémunération sur la motivation au travail.

Figure N° 21 : Représentation des employés selon la possibilité de quitter l'entreprise CRMA.

Figure N° 22 : Représentation des employés selon la satisfaction par apport à l'augment durant les cinq dernières années.

Introduction générale

La gestion des ressources humaines est l'un des plus grands domaines de la gestion actuelle. Elle est la fonction qui vise à obtenir une adéquation efficace et durable entre les salariés de l'entreprise et les emplois, en termes d'effectifs, qualification et de motivation (Khelassi Réda, 2010).

La GRH a pour mission de faire en sorte que l'organisation dispose du personnel nécessaire à son fonctionnement et que ce personnel fasse de son mieux pour contribuer à sa réussite, ce qui implique des contreparties. Cette gestion consiste à recruter, rémunérer, adapter (former, faire évoluer), mais aussi à motiver, impliquer le personnel. Pendant longtemps, elle fut purement : effectif, paie, mesure du rendement, gestion des absences... Le directeur du personnel doit s'occuper de tout cela, avec autorité et efficacité. Mais le contexte a changé et il devient essentiellement qualitative (Soutenain Jean Françoise, 2008).

La rémunération de la RH a depuis toujours constitué un sujet primordial pour les entreprises dans leur recherche de maîtrise des coûts et de levier de motivation et de performance pour les salariés. Actuellement, c'est une des préoccupations majeures de la fonction ressources humaines. Elle consiste dans la contrepartie attribuée par la structure pour l'accomplissement d'un ensemble de tâches dans le cadre d'un contrat de travail. Elle est composée de divers éléments dont l'essentiel constitue le salaire c'est-à-dire la rétribution financière de l'obligation d'exécution du travail contracté par l'individu envers la structure qui l'emploie (Khelassi Réda, 2010).

La détermination et l'évolution de la rémunération s'inscrivent dans un cadre légal (SMIC, heures supplémentaires...) et conventionnel (conventions collectives), pour l'employeur, il s'agit de trouver le bon équilibre entre la gestion de la masse salariale (maîtrise des coûts) et les différents objectifs : attractivité et motivation pour le salarié. (Soutenain Jean Françoise, 2008).

La politique de rémunération représente un sujet complexe au sein de la politique ressources humaines de l'entreprise dans la mesure où elle se rapporte à la fois à des considérations économiques (recherche de performance et d'efficacité) et à des considérations sociales (reconnaissance du capital humain, objectif d'équité, motivation...). La politique de rémunération reste centrale pour l'entreprise (Chloé Guillot soulez, 2016-2017).

Introduction générale

Les organisations mentionneront probablement la nécessité de motiver les individus et de créer les conditions qui les inciteront à travailler davantage pour atteindre les objectifs fixés. (Schermerhorn John. R et all... 2010).

La motivation est un thème central dans la littérature en psychologie des organisations et représente une préoccupation grandissante pour les dirigeants qui doivent gérer des ressources humaines. (Benabou Charles et all, 2016).

Elle serait la clé du succès aussi bien des entreprises que des individus. Un individu motivé est promis à une belle réussite, de même qu'une organisation qui sait gérer la motivation de ses salariés a des chances d'être plus performante que ses concurrents. Cette conception suppose qu'il existe un lien de causalité entre motivation et réussite (F. Alexandre – Bailly et all, 2006).

La motivation est une question de tempérament qui dépend de chaque individu. Aussi, la motivation est un état intrinsèque à l'individu qui l'incite à se comporter dans un sens désiré (Schermerhorn john. R et all, 2010).

Objet de recherche :

Cette recherche a pour objectif d'étudier les spécificités de la fonction ce que nous entendons sur la fonction gestion de rémunération et d'analyser son impact sur la motivation du personnel ce qui va nous déceler la relation existante entre les deux concepts.

A cet effet, notre question problématique est ainsi formulée :

« Pour une meilleure performance au travail, l'entreprise doit assurer une meilleure motivation des salariés. La rémunération est-elle considérée comme étant un moyen de motivation des salariés ? »

Afin de répondre à cette problématique nous allons tenter de trouver des éléments de réponses aux questions répondre aux questions secondaires suivantes:

- 1- Est-ce que la rémunération est un déterminant de base de la motivation ?
- 2- Quelles sont les particularités de la rémunération au sein d'un organisme ?
- 3- Est-ce que la rémunération consiste à payer une entité en contrepartie d'un travail effectuée ou d'un service rendu ?
- 4- Est-ce que la rémunération est faite par échelon ou bien par grade ou bien sur titre ?

Introduction générale

Pour bien mener notre recherche nous avons fournis les deux hypothèses suivantes :

H1 : La rémunération est un élément essentiel de motivation mais reste insuffisant au regard des salariés.

H2 : Salarié motivé au travail n'est pas forcément motivé par la rémunération peut être motivé par d'autres éléments.

Démarches méthodologique :

Afin de répondre à cette problématique nous avons adopté une méthodologie qui repose sur deux parties :

- Une partie théorique à travers une recherche bibliographique et la consultation d'une documentation qui va nous permettre de rédiger notre mémoire.
- Une partie empirique où on va approfondir et vérifier notre étude à travers un questionnement auprès de l'entreprise CRMA.

On a subdivisé notre travail en trois chapitres :

- Le premier chapitre est consacré à la rémunération qui se compose de trois sections, la première traite des généralités sur la gestion de rémunération, puis comme une seconde section le système et la politique de rémunération, et comme une troisième section la gestion des salaires ;
- Dans le deuxième chapitre nous avons traité la motivation au travail ; ce dernier est subdivisé en trois sections la première se focalisera sur le mécanisme de la motivation, la seconde section sera consacrer à la présentation des principales théories de la motivation et dans la troisième section on va aborder le lien entre la motivation et la rémunération.
- Et enfin dans le troisième chapitre constitue la gestion des rémunérations outil de motivation au sein de l'organisme CRMA de Tizi-Ouzou, en premier lieu on va synthétiser l'organisme d'accueil, en deuxième lieu nous allons présenter les assurances au sein de cet organisme et en dernier lieu nous allons présenter les résultats de notre enquête au sein CRMA.

Chapitre I : La gestion de la rémunération

Introduction :

La gestion de la rémunération a de multiples incidences tant sur les organisations que sur les employés, en ce qui a trait aux employeurs, la rémunération efficace permet de contrôler les coûts de la ressource humaine, mais aussi d'attirer et de retenir des candidats compétents, les choix stratégiques qui sont quant aux différents aspects de la rémunération peuvent avoir des impacts importants sur le climat de travail, l'atteinte des objectifs organisationnels, les composantes des employés, etc.

Pour cela nous allons traiter ce sujet d'une manière plus profonde tout au long de ce chapitre.

Chapitre I : La gestion de la rémunération

Section 1 : Généralités sur la rémunération

1-1- La gestion des ressources humaines :

1-1-1- Définition de la GRH :

La GRH représente l'ensemble des pratiques et des successions d'activités spécifiques comme la planification, la direction et le contrôle des employés etc., qui ont évolué avec le temps sous la dénomination « fonction de personnel ».

L'expression « Gestion des ressources humains » recouvre la prise en charge de la dynamique des hommes dans l'entreprise. Elle englobe le management du capital humain et qui vise à développer les ressources humains pour accroître l'efficacité afin d'atteindre les objectifs. Plusieurs auteurs ont essayé de définir cette expression comme Dolan, Saba, Jackson et Schuler (2002) qui donnent une autre définition qui est la suivante : « la GRH constitue l'ensemble qui visent la gestion des talents et d'énergie des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels ».

1-1-2- Les activités de la GRH :

La gestion des ressources humaines constitue un domaine incontournable au cœur de l'activité économique, elle englobe des fonctions multiples : accroître la motivation des salariés pour une performance supérieure de l'entreprise, innovation et la conduite vers le changement, détecter les risques sociaux, encouragement du travail collectif et assurer le respect et la législation. (Annick Cohen, 2006). Parmi les activités de la GRH, nous citons principalement :

1-1-2-1- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) : la gestion des compétences s'est émergé progressivement, elle permet à l'entreprise de mettre en œuvre une démarche anticipatives, qui sert à la projection pour le moyen (objectif implicite et explicite) et le long terme pour atteindre un niveau de performance supérieur dans un travail ou une mission donnée.

1-1-2-2- Gestion des carrières : consiste à concevoir dans le temps le parcours de carrière et la succession des postes occupés, par la mise en place d'outils permettant d'adapter le capital humain aux besoins de l'entreprise pour optimiser son efficacité et la fidélisation de ses collaborateurs.

1-1-2-3- La formation : c'est un facteur immatériel de compétitivité économique dont l'objectif est d'accroître la compétence des salariés et le renforcement de degré d'adaptation à leur poste et environnement.

1-1-2-4- Le recrutement : est un indicateur pour juger l'état de santé d'une entreprise en ce qui concerne la stratégie, la politique d'emploi et surtout la GRH (Cadin. L et al, 1997).

1-1-2-5- La rémunération : c'est une contrepartie d'un travail fourni.

Chapitre I : La gestion de la rémunération

Dans ce présent travail, nous allons nous limiter à l'étude de la gestion de rémunération comme outil de motivation au niveau d'une organisation.

1-2- La gestion de rémunération :

1-2-1-Bref historique sur la rémunération :

La rémunération est d'abord considéré comme un centre de coût, ce dernier « appelé masse salariale », est composé des salaires de base et de l'ensemble des charges engendrés par la relation de travail des salariés.¹

La gestion des rémunérations représente un sujet complexe au sein de la politique des ressources humaines de l'entreprise, (recherche de performance, recherche d'efficacité, recherche de considération sociale, motivation, recherche du capital humain,...).

La rémunération a évolué durant les années (1980), avec le développement de l'individualisation des rémunérations et les éléments différés, variables, les attentes des salariés et la montée de l'individualisme. Les ressources humaines ont fait évoluer la rémunération par élargissement de notion des contre partie du travail plus loin dans le souci de satisfaire les salariés ; il s'agit de la notion rétribution globale. Dans les entreprises, la complexité croissante des politiques de rémunérations rend d'ailleurs progressivement nécessaire l'apparition, au sein des services humains, d'une fonction dédié à ce thème la fonction « rémunération et avantages sociaux », jusqu'à la première guerre mondiale dans la plupart des pays industriellement avancés la loi de l'offre et de la demande réagit la détermination du salaire. Et sous l'effet de la crise économique et avec le renforcement du pouvoir syndical, il devenait nécessaire d'élaborer, une politique salariale intégrant l'objectif multiple comme l'identification et la classification de la rémunération.²

1-2-2- Définition et importance de la rémunération :

1-2-2-1- Qu'est ce que la rémunération ?

La rémunération est la contre partie monétaire du service rendu par les employés d'une organisation, elle est pour l'immense majorité des salariés l'unique source des revenus et pour les organisations l'élément majeur de leur coût de production.³

1-2-2-1- Importance de la rémunération :

L'importance de la rémunération est liée aux multiples buts qu'elle poursuit comme: ⁴

¹ Campoy. E, Mach loup. E, « Gestion des ressources humains », Ed, Pearson Education, Français, 2008.

² Sandettor , « Rémunération et répartition des revenus » Ed .ARMAND COLIN, Paris1993 ,Page 8.

³ <https://youtu.be/v=AWnNAw4hnZM&feature=share> consulté le 09/07/2021 à 14h.

⁴ Tania Saba et all, « La gestion de ressources humaines » 3ème édition Pearson –village mondial, 2001, Page 385.

Chapitre I : La gestion de la rémunération

a) Importance économique :

La rémunération c'est le premier levier de la motivation qui doit maintenir sa compétitivité en maîtrisant la masse salariale, acquisition et qualification des compétences pour accroître le profit des entreprises qui mènent vers la réalisation de ses objectifs stratégiques.

La rémunération reste toujours le prix de travail aussi l'un des facteurs d'implication sa mise en œuvre est une occasion pour assurer une bonne politique de gestion des ressources humaines.

b) Importance social :

L'importance sociales consiste dans le :

- Le pouvoir d'exprimer son statut social ;
- Les salariés doivent avoir un sentiment d'équité et de satisfaction, de réalisation ;
- Elle a un effet sur le climat organisationnel comme : reconnaître les individuelles et collectives qui aident à la réalisation des récompenses aux mérite.

c) Importance psychologique :

Ici on se base sur la pérennisation de sentiment d'équité et de satisfaction du client⁵, aussi le niveau de salaire est important, lorsque un collègue est mieux rémunéré pour un poste comparable l'employé va avoir un sentiment de perception d'une injustice organisationnelle qui influence leurs comportements organisationnels.

1-2-3- Les objectifs et les composantes de la rémunération :

1-2-3-1- Les objectifs de la rémunération :

Une politique de rémunération touche à la fois la survie de l'entreprise et celle du salarié, c'est donc une politique capitale qui touche et met en jeu tout pour l'individu que pour l'organisation :

- a) **L'équité** : les salariés ont besoin d'être traités avec justice, l'entreprise a besoin d'équité salariale pour que son collectif soit performant, le système de rémunération au-delà du reflet du système de valeur de l'entreprise met en jeu la place et la valeur de l'être humain dans une entreprise ;
- b) **La compétitivité** : pour survivre, l'entreprise a besoin d'être compétitive, elle doit donc trouver le juste milieu entre sa volonté de réduire ses coûts humains et celle d'être compétitive, le système de rémunération doit donc permettre d'attirer et de retenir les collaborations de valeur en offrant des rémunérations attractives par rapport au marché.⁶

⁵ J-F Soutenian et P. Farcet, « organisation et gestion de l'entreprises », Edition Foucher, expertise comptable 2005, page 289.

⁶ Maurice Thévenet « Fonction RH : politique, métiers et outils des ressources humaines », Person éducation France 2007, Page107.

Chapitre I : La gestion de la rémunération

Le contexte économique et technologique impose à la politique de rémunération une fonction de régulation des coûts, c'est-à-dire que les coûts salariaux doivent suivre la courbe de revenus de l'entreprise ;

- c) **La reconnaissance des prestations fournies** : une politique de rémunération doit être motivante, c'est-à-dire qu'elle doit répondre aux besoins de chaque salarié, la satisfaction des besoins primaires semblait en France ne plus être un enjeu, au vu de la paupérisation de certains salariés, il semble qu'à nouveau depuis la crise, la rémunération doit répondre à des besoins humains de base : les besoins physiologiques et de sécurité ;⁷
- d) **Respect de la législation** : toute structure établie doit être gérée en respectant la législation établie par l'état, les contrats signés avec les syndicats ;
- e) **Gestion des carrières** : mesure de potentiel et des compétences ... ;
- f) **La motivation de personnel** : la rémunération sert à viser à établir un mécanisme de rétribution sous forme de promotion d'incitation ou d'intéressement pour récompenser les salariés qui ouvrent dans le sens des objectifs de l'organisation.
La motivation est l'ensemble des facteurs déterminants de l'action est le comportement d'un individu, pour atteindre un objectif ou réaliser une activité ;
- g) **La fidélisation des salariés occupant les postes clés** :
 - Recherche des compétences, attraction, rétention, motivation ;
 - Renforcement des structures et communication et culture ;
 - La détermination de la rémunération doit donc prendre en compte un certain nombre d'objectifs ;
 - Attractivité pour le salarié, équité interne, contraintes financières de l'entrepris.

1-2-3-2- Les composantes de la rémunération :

Nous distinguons les composantes de la rémunération suivantes :

1-2-3-2-1- La rémunération directe : elle se décompose en :

a) Salaire de qualification :

Le salaire de qualification c'est le part fixe, il comprend le salaire prévu dans le contrat de travail, dont le montant, sa valeur et son paiement est garanti.

Le salaire de qualification comprend les éléments suivants :

- **Le salaire de base** : c'est un élément de base de la rémunération. Il est le salaire fixe versé par l'employeur aux employés sur un salaire mensuel.

Le salaire de base est calculé en fonction de la durée du travail effectué par l'employé et est déterminé en tenant compte des besoins professionnels et de la complexité de l'emploi. Il peut augmenter par des heures supplémentaires.

- **Complément de salaire** : est composé de :
 - **Heures supplémentaires** : Il s'agit des heures effectuées au-delà de la durée légale de travail. Elles sont soumises à une majoration, dont les taux doivent être au moins de

⁷ Maurice Thévenet et all. « Fonction Rh ; politique et métiers et outil des ressources humains », Person Education, France 2007, page 205

Chapitre I : La gestion de la rémunération

25% du salaire pour les premières heures supplémentaires et 50% pour les heures supplémentaires suivantes. Dans le cadre des textes relatifs aux 35 heures, la majoration peut dans certains cas n'être que de 10%.⁸

- **Les primes :** elles englobent toutes les récompenses versées aux salariés qui peuvent être attribuées pour encourager la participation des salariés à la réalisation des objectifs de l'entreprise et au maintien des outils de travail et des facteurs de production.

b) Salaire de performance :

Le salaire de performance c'est un salaire variable dont l'employeur l'utilise pour motiver les employés. Ces derniers sont rémunérés selon la qualité de la production effectuée à un moment donné, car le salaire est associé à la performance.

Il prend compte de la manière dont le salarié gère son travail et qui peut être mesuré en terme d'atteinte des objectifs prédéterminés, de contribution au résultat final de l'ensemble d'équipe ou individuel.

Le salaire de performance peut avoir une partie individuelle et/ou une partie collective :

- **Partie individuelle :** elle s'intéresse sur les résultats individuels qui contient un ou plusieurs éléments de rémunération dont la valeur change en fonction de la réalisation des objectifs.

En fixant des objectifs individuels des primes variables et bonus s'évaluent dans tous les secteurs d'activité. Ces bonus dépendent de l'atteinte des objectifs prédéterminés.

– **Partie collective :** elle se base sur les résultats d'équipe, elle s'est développée pour faciliter l'intégration des salariés dans l'équipe de travail et dans l'organisation. Elle vise à donner à tous les salariés un intérêt financier dans la bonne performance et résultats de leur unité.

1-2-3-2-2- La rémunération indirecte :

Elle comprend les avantages ajoutés à la rémunération directe versée aux employés.

Ces avantages sociaux sont décomposés en trois périphériques qui se présentent comme suit :

a) Les périphériques sélectifs :

C'est un avantage en nature comme la voiture, téléphone, le logement et le complément de retraite individualisé, etc.

b) Les périphériques statutaires :

C'est des avantages sociaux que les employés de l'entreprise ont reçus et sont gérés par le comité de l'entreprise, les conseils juridiques et financiers.

Exemple :

⁸ Jean-Marie Perretti, « Gestion des ressources humaines » 6ème Edition, Vuibert, Paris 2001, Page 130

Chapitre I : La gestion de la rémunération

- Assurance vie ;
- Retraite ;
- Prévoyance sociale.

c)-Les périphériques légaux :

Ils sont les avantages les plus importants dans l'organisation leurs objectifs est d'assurer que les salariés voient que leurs intérêts sont liés à ceux de l'organisation. Ici les salariés ne perçoivent aucun salaire, mais complètent leurs salaires.

Les périphériques légaux s'agissent de la participation, intéressement, plan d'épargne et les stocks options :

- **La participation** : c'est une prime payée par l'entreprise lorsqu'elle réalise un profil. Cela permet aux employés d'être liés aux résultats de leur entreprise.

Pour les entreprises ayant plus de 50 salariés la participation est obligatoire, mais pour les entreprises comptant moins de 50 salariés n'est pas obligatoire mais peut être volontaire.

La formule de calculée, le montant de la participation est définie et fixée par la loi.

- **L'intéressement** : c'est une rémunération facultative et collective de nature aléatoire, utilisée pour motiver et permettre aux salariés d'améliorer les résultats et la performance de l'entreprise. Le montant de l'intéressement est basé sur les résultats de l'organisation.

L'entreprise n'a pas l'obligation de mettre en place un accord d'intéressement. C'est à ce niveau que se trouve la principale différence entre la participation et l'intéressement.

- **Plan d'épargne** : c'est un dispositif collectif et facultatif qui peut être mis en œuvre par toutes les entreprises et aussi il est destiné à tous les salariés. Ce plan d'épargne reçoit des paiements de la participation et de l'intéressement visant l'intérêt collectif des salariés de l'entreprise dans le but d'accroître ses résultats et d'améliorer sa performance.

- **Les stocks options** : un moyen intéressant de rémunération des salariés dont l'entreprise offre à ses salariés la possibilité d'acheter des actions à un prix inférieur au prix de marché et cela dans un délai prédéterminé, généralement pour une période de trois à cinq ans, et souvent mis à la disposition des dirigeants de l'entreprise.

Ses objectifs principaux sont :

- Motiver les efforts des salariés et développer les résultats de l'entreprise, et aligner les intérêts de ses dirigeants avec ceux des actionnaires ;
- Permettra aux bénéficiaires d'obtenir une partie importante de capital ;
- Destiné aux bénéficiaires pour servir leurs intérêts dans la performance de leur entreprise.

1-2-4- Les spécificités de la rémunération :

1-2-4-1- Les facteurs déterminants de la gestion de rémunération:

On distingue une multitude de facteurs influençant la gestion de la rémunération des employés⁹ :

⁹ <https://wikimemoires.net/2011/04/grh-remuneration-formation-salaries/> consulté le 18/08/2021 à 22h:10.

Chapitre I : La gestion de la rémunération

a) Les caractéristiques de l'environnement :

- La culture du pays : individualisme, égalitarisme ;
- Syndicat ;
- Lois et règlements : normes ; charte, code de travail, équité salariale ;
- Concurrence.

b) Les caractéristiques de l'organisation : parmi ces caractéristiques nous pouvons citer ce qui suit :

- Taille ;
- Notoriété et prestige ;
- Stratégie d'affaire ;
- Structure et organisation de travail ;
- Technologie ;
- Secteur d'activité économique ;
- Santé financière ;
- Politique de gestion des ressources humaines.

c) Les caractéristiques des emplois : il s'agit principalement des trois éléments suivants :

- Responsabilités et exigences ;
- Catégories d'emplois : vente, direction... ;
- Niveau hiérarchique.

d) Les caractéristiques des titulaires des emplois : il s'agit de :

- Diplôme et compétences ;
- Âges ;
- Attentes et besoins.

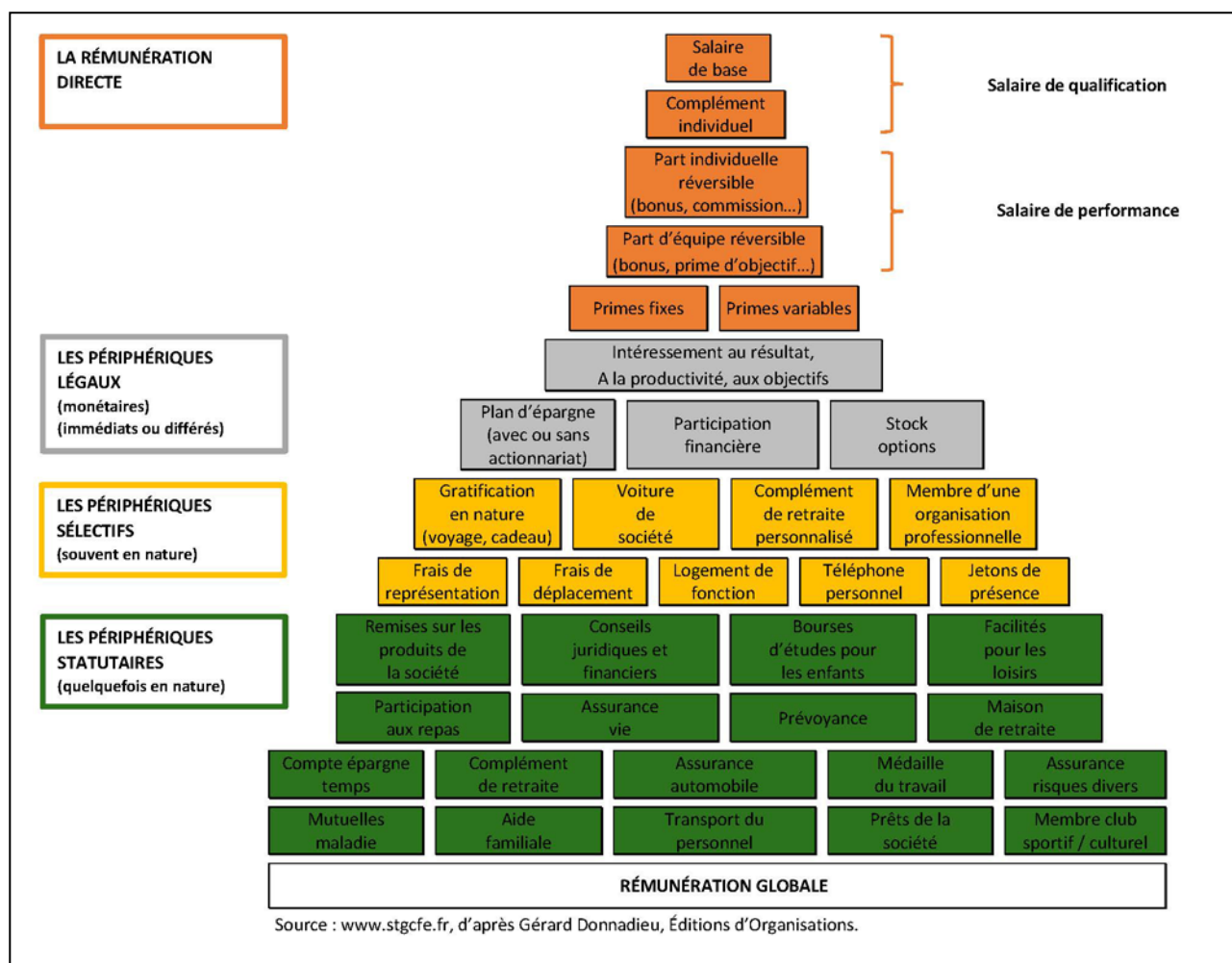
Chapitre I : La gestion de la rémunération

1-2-4-2- La pyramide de la rémunération :

La rémunération d'un salarié peut être représentée sous forme d'une pyramide rassemblant des éléments que l'on rencontre dans toutes les entreprises, cette pyramide qui traduit la composition de la rétribution élargie est représentée par le salaire de base et les primes auxquels ils s'ajoutent la rémunération de la performance individuelle ou collective, les périphériques légaux, les avantages en nature, et les périphériques statutaires sous forme de système de retraite des compléments de santé ou d'assurance.¹⁰

Voir le figure ci-après qui retrace la pyramide de la rémunération :

Figure n°01 : La pyramide de la rémunération.



Source : <http://stmg.education/les-dicos/dico-management/remuneration-globale.html>

consulté le 18/11/2021 à 15h26.

¹⁰ Bernard Martory et Daniel « Gestion des ressources humaines » 7ème Edition, Dunod , Paris 2007, page 127.

Chapitre I : La gestion de la rémunération

1-2-4-2- Le processus de la rémunération :

Le processus de la rémunération a pour but d'avoir une structure qui mène à la réalisation des objectifs fixés par les organisations, par les quatre (04) étapes suivantes :

1-Phase de conception : le responsable de gestion de la rémunération choisit les objectifs qu'il souhaite atteindre et il choisit les acteurs, etc.

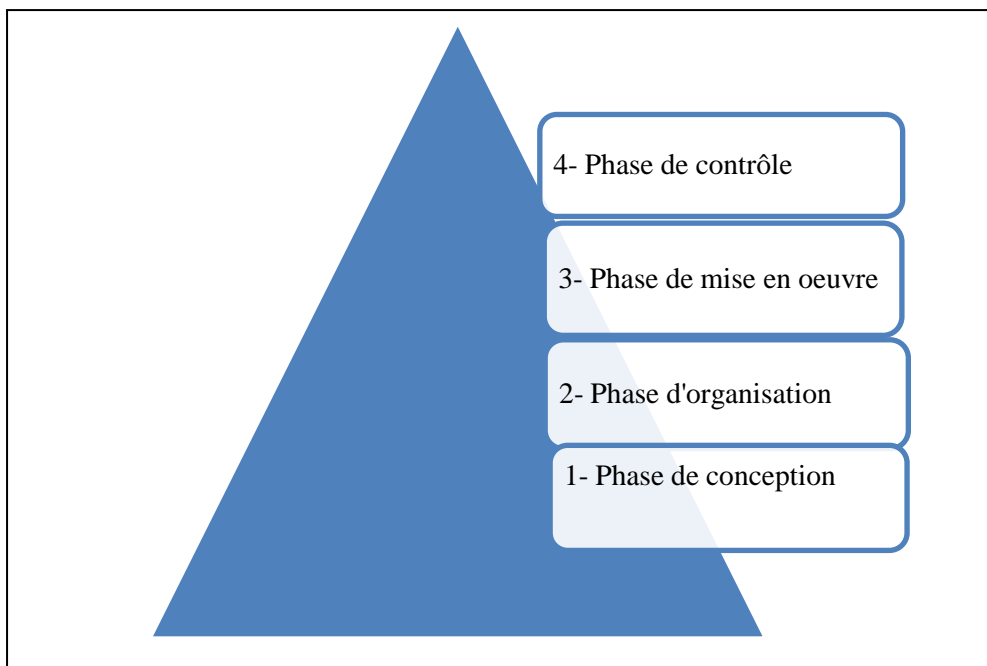
2-Phase d'organisation : définir les finalités de la politique de rémunération dont fidéliser les meilleures compétences, et la quantité de chaque composante pour le personnel.

3-Phase de mise en œuvre : dans cette phase il y aura une fixation des salaires, gestion de demande des informations et ils mesurent les résultats obtenus (mais ici ils ne seront pas parfaitement mesurés).

4-Phase de contrôle : pilotage et évaluation des systèmes de rémunération afin que le responsable puisse réajuster les objectifs à leurs moyens.

La figure suivante illustre le processus de la rémunération :

Figure n°02 : Le processus de la rémunération.



Source : <https://www.scribd.com/doc/154133407/expose-sur-la-remuneration-GRH> consulté le 18/11/2021 à 19h.

Chapitre I : La gestion de la rémunération

Section02 : La politique de rémunération :

La politique de rémunération dans une entreprise tient à une importance des rémunérations dans la valeur ajoutée et à l'influence de la rétribution sur le comportement des salariés, La politique de rémunération doit être cohérente avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, les performances attendues et les résultats économiques.

2-1-Définition de la politique de rémunération :

Une politique de rémunération est celle qui permet à une entreprise de mettre en avant certaines valeur sous une stratégie particulière et de fédérer ses salariés. Autour de cette approche, au moyen de paiement d'une rémunération appropriée.

En fonction des objectifs visés, la politique de rémunération va définir un système de rémunération particulier, qui peut être basé selon les cas sur le potentiel, soit sur la performance ou sur la compétence.¹¹

2-1- Les enjeux de la politique de rémunération :

L'élaboration de la politique de rémunération doit répondre à deux principaux enjeux dans l'entreprise, enjeux sociaux et enjeux économiques.

a) **Sous l'angle social**, la rémunération doit prendre en compte les principaux facteurs suivants (Caroline Diard et all, 2017) :

- **L'équité interne :**

L'équité interne est un terme liée aux diverses considérations dans lequel un salarié perçoit son salaire d'une manière égale aux autres collègues et cette égalité a un effet sur la stabilité de la productivité et la satisfaction du personnel , autrement dit une comparaison de différents emplois à l'intérieur d'une organisation qui doit donner un sentiment d'être traité équitablement à la juste valeur (récompenser le mérite) « à compétence égale de salaire égale ».

- **La valorisation des ressources humaines :**

La valorisation des RH signifie la participation des hommes au travail, les entretenir, comme essayer de motiver leur professionnalisme pour assurer la production de qualité à partir des actions concrètes soit individuelles ou collectives.

b) **Sous l'angle économique**, la rémunération doit prendre en compte :

- **La fixation du niveau de rémunération :**

Dans la mesure au l'entreprise évolue dans un système de compétitivité, les rémunérations constituent des charges importantes, dans cette étape il y'aura le partage des bénéfices de l'entreprise (Chloé Guillot-soulez, 2017).

¹¹ Perritti J.m.opcit page 154.

Chapitre I : La gestion de la rémunération

- Les augmentations de rémunération :

Les augmentations de rémunération, pilotage et suivi du budget de la masse salariale, à ce stade il faut un dispositif de pilotage et de suivi de la masse salariale qui doit être maintenu à un niveau supportable pour l'entreprise, les gains de productivité constituent, en effet une ressource à partager entre l'entreprise et les différentes parties prenantes.

2-3-Les caractéristiques d'un bon système de rémunération :

Un système de rémunération efficace doit être : liés à la stratégie, équitable, motivant, compétitif, fédérateur, flexible, contrôlé, transparent, segmenté, global et partagé. De cela ; il repose sur onze critères. Ces critères doivent être passés en revue par la fonction RH et la direction générale:¹²

2-3-1- 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 motivant. Il doit favoriser la réalisation des objectifs de l'entreprise.¹³

2-3-2- Un système de rémunération équitable :

Dans le système de rémunération, ce n'est pas seulement le salaire qui est important mais aussi le sentiment d'équité et de justice ressenti par les employés dans leur travail. Un système de rémunération équitable est un outil important pour la création et le maintien d'un bon climat de travail et pour la motivation et la satisfaction des employés.

2-3-3- Un système de rémunération motivant :

Le système de rémunération est une source de motivation. Généralement, c'est la rémunération variable qui permet de motiver et d'encourager les employés et de développer la performance individuelle et collective. L'entreprise à des objectifs à atteindre, c'est pour cela que le système de rémunération doit favoriser la participation de chaque employé dans la réalisation de ces objectifs, et aussi dans le développement de ses compétences et ses performances.

2-3-4- Un système de rémunération compétitif :

Un système de rémunération doit être compétitif sur le marché externe, cela par la définition de ses médianes de salaires par niveau d'emploi

2-3-5- Un système de rémunération fédérateur :

Il permet de renforcer le sentiment de responsabilité collective par la rémunération périphérique (la participation, l'intéressement,... etc.) et le sens d'appartenance à l'entreprise.

¹² Annick Cohen ; « Toute la fonction ressources humaines », Edition DUNOD, Paris 2006, page 276-285.

¹³ Idem page 276.

Chapitre I : La gestion de la rémunération

2-3-6- Un système de rémunération flexible :

Le système de rémunération permet d'offrir aux employés la possibilité de récompenser une partie de leur salaire. Il s'agit d'une rémunération variable qui permet d'assurer la flexibilité de la masse salariale.

2-3-6-Un système de rémunération contrôlé :

Le système de rémunération doit suivre l'évolution de la masse salariale et assurer leur maîtrise et aussi suivre l'adéquation de l'application des règles de l'évolution des salaires.

2-3-7- Un système de rémunération transparent :

La transparence total sur les salaires n'est pas en vigueur généralement dans les entreprises néanmoins on peut communiquer sur l'évolution des salaires et la relation entre employeur - employé, afin de pouvoir inscrire la politique de rémunération dans une évolution continue.

2-3-8- Un système de rémunération segmenté :

Le système de rémunération doit être différencié, car il contribue les employés selon les catégories professionnelles, par conséquent doit inclure l'individualisation des salaires intégrés conformément aux normes et aux règles.

2-3-9- Un système de rémunération global :

Il doit identifier d'une manière cohérente les différents éléments du salaire et permettre de déterminer un salaire total mesurable, qui peut être communiquée à chaque bénéficiaire

2-3-10- Un système de rémunération partagé :

La fonction RH est chargée d'élaborer le cadre générale du système de rémunération, les outils de gestion et de mettre l'information à la disposition des managers pour la prise de décision. Ces derniers doivent assurer un rôle décisionnel dans la rémunération de leurs employés, tout en respectant la politique de rémunération.

2-4- Les piliers de la politique de rémunération :

Les piliers de la politique de rémunération peuvent se résumer dans ce qui suit :

2-4-1- La compétitivité externe : l'entreprise doit être toujours compétitive pour assurer sa survie, retenir les collaborateurs les plus performants. L'avantage concurrentiel que l'entreprise assure démarre de ses ressources humaines qui la composent, aussi prendre en compte le marché de l'emploi (les concurrents...).

2-4-2- Le niveau de la masse salariale : l'établissement de la masse salariale se fait à l'intérieur de la grille de salaire à l'aide de plusieurs critères (expérience, compétence...). L'évolution de la masse salariale dépend de celle du salaire moyen par tête et le nombre des salariés occupés, elle se varie selon les éléments liés à sa composition et les décisions ponctuelles.

Chapitre I : La gestion de la rémunération

2-4-3- L'équilibre interne : il s'agit d'essayer de maîtriser la progression de la masse salariale et de la laisser toujours entre les mains de l'entreprise et donner de priorité aux augmentations individuelles qu'aux augmentations collectives), augmentations pour une meilleure performance.

Section 3 : La gestion des salaires.

3-1- Grille du salaire

3-1-1- Définition de la grille de salaire :

La grille de salaire est un document interne à l'entreprise qui se représente sous forme d'un tableau qui est élaboré pour déterminer les salaires de chaque catégorie socioprofessionnelle, en tenant compte de certains critères qui doivent correspondre à l'échelle des salaires dans une organisation. Il indique notamment quelle est la rémunération (minimale /maximale). Pour chaque fonction, selon des critères que l'organisation souhaite prendre en compte (ancienneté, niveau de responsabilité et d'expérience).

3-1-2- Les caractéristiques de la grille de salaire :

La grille de salaire contient les trois caractéristiques suivantes :

- a) **La globalité :** la grille de salaire doit inclure toutes les catégories socioprofessionnelles.
- b) **L'équilibre :** avoir une bonne gestion de la masse salariale avec un équilibre entre tous les niveaux de rémunération qui sont en adéquation avec les objectifs de l'entreprise.
- c) **La simplicité :** la grille de salaire doit être claire et simple pour qu'elle soit comprise et avoir une meilleure communication entre les collaborateurs.

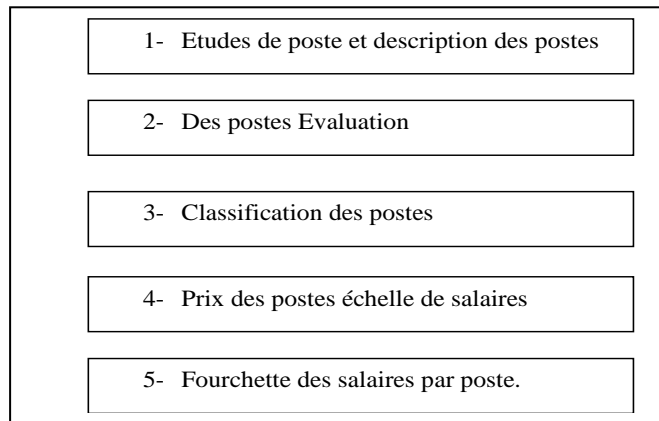
3-1-3- Construction d'une grille de salaire :

L'élaboration d'une échelle des salaires reposant sur une opération effective de qualification constitue un préalable à la gestion de rémunération. Elle implique la mise en place dans l'entreprise dans un échelonnement satisfaisant des postes, les uns par rapport aux autres et d'un barème correspondant à des rémunérations.

La figure trois présente le processus de la grille de salaire :

Chapitre I : La gestion de la rémunération

Figure n° 03: Le processus d'élaboration de la grille de salaire.



Source : Peretti-J-m, « gestion des ressources humains », Edition Vuibert, 15^{ème} édition ; paris 2008, page 122

La classification des étapes d'élaboration d'une grille de salaire constitue à une opération d'objectivation, les trois premières phases composent l'opération de qualification, et les phases quatre (04) et cinq (05) ils précisent les prix de fonction, ces cinq 05 phases résument une opération de négociation pour parvenir à un compromis acceptable pour positionner les emplois, la classification cohérente et correspondantes des salaires.

3-2- La masse salariale :

3-2-1- Définition de la masse salariale :

Pour les gestionnaires la masse salariale désigne l'ensemble des salaires, versés à une population donnée, pendant une durée donnée (généralement une année).

Elle servira dans ce sens comme de base pour la négociation salariale et de référence et pour la gestion budgétaire (en vue de chiffrer le coût globale et réel des salaires).¹⁴

Selon Romelaer, la masse salariale d'un groupe de salariés pour une période donnée (année), désigne l'ensemble des charges liées à l'emploi du personnel.¹⁵

Aussi, elle désigne les ressources financières consacrées par l'entreprise de rémunération de ses salariés en salaires bruts versés (salaires nets perçus par les salariés et les charges sociales obligatoires supportés par eux même) et les charges sociales patronales supportés par elle-même.¹⁶

¹⁴ Jean-pierre taib et francoise le huero. « La masse salariale », édition dunod,paris, 2003, page 8.

¹⁵ pierre romlaer « gestion des ressources humains » amnd colin 1993, page 203.

¹⁶ loic cadin et al « gestion des ressources humains » 3^{ème} édition, édition DUNOD 2007, paris,page264.

Chapitre I : La gestion de la rémunération

3-2-2-Les types de la masse salariale :

Nous pouvons citer trois (03) types de la masse salariale :

a) La masse salariale totale :

Elle est appelée aussi la masse salariale comptable qui prend en compte les documents comptables (les comptes comptable concerne par les écritures de la paie). Elle s'agit du calcul des cotisations patronales en fonction de la masse salariale.

La masse salariale totale comprend tous les éléments de la rémunération directe ainsi que les cotisations patronales et les cotisations sociales payées par l'employeur. On peut site quelques cotisations :

- Les primes et indemnités ;
- Les charges patronales sociales ;
- Les commissions ;
- La sécurité sociale ;
- La retraite complémentaire ;
- Les remboursements globaux ou forfaitaires de frais.

b) La masse salariale fiscale :

C'est une masse salariale pour le technicien de la paie, elle représente l'ensemble des éléments de salaire tels que les primes, avantage en nature et primes imposable soumis aux cotisations de sécurité sociale obligatoires des salaires, Cette masse salariale se calcul à partir des informations particulièrement visible dans la déclaration annuelle des données sociales (DADS).

c) La masse salariale versée aux salariés :

La masse salariale versée est pour le gestionnaire, c'est le salaire brut total versé aux employés au cours d'une période données. Elle est une masse salariale budgétaire qui prend en considération dans le calcul de la masse salariale : les cotisations patronales et les indemnités

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

Les facteurs d'évolution de la masse salariale sont multiples, les décisions prises dans l'entreprise, relèvent de la politique de rémunération et de la politique d'emploi :

3-2-3-1- L'emploi :

Les décisions prises dans le cadre d'emploi qui ont un impact sur la masse salariale

- utilisation des formules de l'emploi qui permettent une certaine flexibilité (CDD, CDI, les heures supplémentaire)

Chapitre I : La gestion de la rémunération

- les mouvements (nombre et niveau de recrutement ...).

-Les promotions.

3-2-3-2- Les rémunérations :

Les rémunérations incluent deux (02) types de décisions à savoir :

a) Augmentations collectives :

Augmentations de taux de changes et du plafond, pour toutes catégories de salariés.

b) Augmentations individuelles :

On trouve dans les augmentations individuelles trois (03) catégories :

- **Glissement** : augmentations aux salariés mais toujours avec les mêmes tâches de travail.

- **Le mérite** : rémunéré sur des purs critères individuels pour donner des qualifications précises.

- **Viellissement** : l'évolution de la masse salariale est due à l'augmentation individuelle des taux de primes d'ancienneté ou un pourcentage de salaire minimum conventionnel ou augmentation de nombre de points.

- **Technicité** : augmentation des changements de qualification, ici on risque le chevauchement des fourchettes de rémunération quand on est supérieur.

3-2-4- Les facteurs d'évolution structurelle de la masse salariale :

a) L'effet d'effectif :

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

Evolution de la masse salariale = évolution de salaire moyens * effet d'effectif.
--

b) L'effet de structure :

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

Evolution de salaire moyen de la catégorie = Augmentation de salaire de la catégorie * effet de noria de la catégorie.
--

Chapitre I : La gestion de la rémunération

c) L'effet de noria :

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

L'évolution de salaire moyen de la catégorie
= Augmentation de salaire et de la catégorie * effet de noria de la catégorie

3-2-4- Calcul de la masse salariale :

Il existe plusieurs calculs possibles de la masse salariale. Déterminer la bonne méthode de calcul, dépend de l'objectif des employés.

On distingue alors, quelques calculs de la masse salariale :

a) Calcul de la masse salariale brute :

La masse salariale brute est calculée sur la base des salaires bruts, primes et heures supplémentaires, hors les cotisations patronales.

➤ La formule de calcul est la suivante :

La masse salariale brute = salaire brute + primes + heures supplémentaires – cotisations patronales.

b) Calcul de la masse salariale comptable :

La masse salariale comptable est calculée à partir des cotisations patronales et congés payés. Elle est utilisée en interne comme ratio de gestion dans la stratégie de l'entreprise.

➤ La formule de calcul est la suivante :

La masse salariale comptable = salaire bruts + primes
+ heures supplémentaires + cotisations patronales
+ provisions congés payés.

Chapitre I : La gestion de la rémunération

Conclusion :

La gestion de la rémunération revêt d'une importance qui permet d'envisager des solutions diverses selon chaque situation, la gestion de rémunération sert à la qualification, et l'implication des salariés au travail.

Chaque entreprise est amenée à l'élaboration d'une politique de rémunération qui est un plan qui garantit l'acquisition des candidats clés et qualifiés qui satisfont l'entreprise, qui se soucient de la performance réelle de l'organisation et permettent d'assurer la maîtrise de ses coûts salariaux.

Dans le chapitre suivant, nous allons nous intéresser à un point très important dans notre thématique à savoir la rémunération et la motivation au travail.

Chapitre I : La gestion de la rémunération

Chapitre I : La gestion de la rémunération

Chapitre I : La gestion de la rémunération

Introduction

La motivation des employés est au cœur de la gestion des ressources humaines. Elle joue un rôle important dans la survie et la réussite de l'entreprise que de l'individu, elle prend une place très importante dans l'entreprise moderne car elle semble à la fois le facteur qui exprime la réussite ou l'échec de la vie de l'entreprise, elle repose sur un enjeu majeur sur le principe selon lequel la réussite de l'entreprise dépend des performances collectives.

Aujourd'hui, la plupart des dirigeants de l'entreprise considèrent que c'est le facteur humain qui fait la différence entre des concurrents très proches (Frédérique A.B et al. 2006). Par conséquent, pour que les employés soient performants au travail, ils doivent être bien motivés.

En effet, la motivation des salariés est un concept compliqué et trop vaste, on comprend que l'attrait d'un tel concept pour les organisations, qui doit permettre l'implication des candidats qualifiés au service de la performance de l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous aborderons donc successivement les mécanismes de la motivation, ses principales théories et, enfin le lien qui existe entre la rémunération et la motivation qui est l'objet principale de notre recherche.

Section 01 : Mécanisme de la motivation.

1-1- Bref historique de la motivation :

La motivation est une notion qui est entrée dans le vocabulaire de l'entreprise, c'est un concept très difficile à cerner qui s'est développé durant la deuxième partie du 20^{ème} siècle, plusieurs théories de ce thème se sont apparues au fil du temps.

Durant la période du moyen âge, le système organisationnel est basé sur le savoir-faire artisanal, et qui procure plus aux forces internes, puis il arrive l'apparition des grandes entreprises, le changement du système organisationnel donc la diminution du degré de motivation.

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 ». ¹

En 1976, Toulouse et Poupard 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 ².

Cette notion se distingue du dynamisme, d'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 ³.

La motivation durant la période (1925-1950), les études de Mayo et Maslow ont marqué les méthodes de mesure des attitudes pour identifier les sources de motivation, par contre plusieurs études ont montré que les employés étaient motivés par d'autres moyens à part l'aspect financier comme l'autonomie les relations entre collaborateurs, la sécurité etc.

La conception de la motivation évolue selon l'homme et son rôle dans la société, la satisfaction des besoins, comme les besoins primaires (donc besoins économiques), les rapports relationnels entre les individus, les appartenances aux normes des groupes, donc en se basant sur les capacités intrinsèques pour la réalisation de leurs objectifs. ⁴

¹[http:// www.shambala-institut.ch/motivation](http://www.shambala-institut.ch/motivation) HTML, consulté le 27/10/2021 à 17h:30

² Roussel p, « la motivation au travail, concepts et théories. Ed EMS .PARIS 2001 page03.

³ Dolan et al, « initiation à la psychologie au travail », GAÉLEN Morin 2000 page50.

⁴<http://www.shambala-institute.ch/motivation.HTML>, consulté le 16-11-2021 à 20h30.

1-2- Définition de la motivation :

1-2-1-Au sens Etymologiquement :

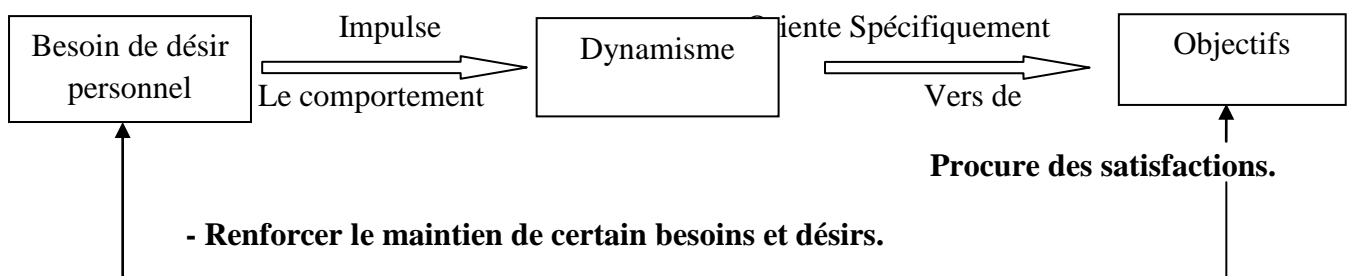
La motivation, du latin Moverre: « se mettre en mouvement, bouger », peut être définie comme le facteur qui pousse quelqu'un à vouloir faire quelque chose, il faut distinguer trois éléments dans la motivation : l'orientation vers tel ou tel objet, l'intensité de l'effort fourni et la persistance dans l'effort face aux obstacles rencontrés.

1-2-2-Selon certains auteurs :

- **Selon Vellerandert Thill (1993)** « le concept motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ».⁵
- **Selon Patrice Roussel** : « la motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail , et de concrétiser cette intension en comportement effectifs au mieux des capacités personnelles ».⁶
- **Selon Lévy-Leboyer (1984)** : la motivation au travail est : « un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but, donc un triple choix, faire un effort ; soutenir cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint ; y consacrer l'énergie nécessaire ».⁷

La figure suivante présente un modèle simplifié du processus de motivation :

Figure n° 04 : Modèle simplifié du processus de motivation



Source : Terry et Franklin (1985).

Le schéma suivant montre qu'il y'a un élément clé qui relie entre les désirs personnel qui est la rémunération à la satisfaction Terry et Franklin ont démontré cette relation qui est le dynamise (motivation) qui peuvent avoir pour conséquence la satisfaction.

⁵ Nicole Aubert « diriger et motiver » Edition d'organisation 2ème Edition, paris 2003page16.

⁶Patrice Roussel « rémunération, motivation et satisfaction au travail », Edition ECOMICA, paris 1996, page75.

⁷ Claude Levy- Leboyer, « la motivation dans l'entreprise, model et stratégie », Edition d'organisation, paris2001, page32.

1-3- Types de motivation :

On distingue la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque :

1-3-1- La motivation intrinsèque : elle est liée au moteur personnel de la personne, à ce qui la pousse de l'intérieur à se tourner vers telle ou telle activité. Elle relève de l'individu, de son histoire, de sa personnalité et de son fonctionnement, elle est façonnée par les situations communes et particulières qu'il rencontrés au cours de son existence.⁸

Et la motivation intrinsèque se devise en trois types :

- a) **Motivation intrinsèque liée à la connaissance :** la où les travailleurs pratique des activités pour le but d'apprendre.
- b) **Motivation liée à l'accomplissement :** le salarié fait son travail dans le but d'atteindre ses objectifs fixés.
- c) **Motivation liée à la stimulation :** un employé travaille pour avoir le sentiment de relever le défi.

1-3-2- La motivation extrinsèque : c'est l'ensemble des facteurs extérieurs liés à des raisons instrumentales, qui poussent l'individu à avoir la motivation de retirer quelques choses d'agréable et d'éviter toute chose négative et déplaisante.

On distingue trois (03) types de la motivation extrinsèque :

- a) **La régulation externe :** le premier niveau de la motivation extrinsèque dans ce cas l'individu accomplit une tâche afin d'être rémunéré.
- b) **La régulation introjectée :** c'est le deuxième niveau de la motivation extrinsèque dans ce cas, l'employé travaille avec une force pour ne pas commettre une faute et éviter le risque d'être rémunéré.
- c) **La régulation intégrée :** c'est le dernier niveau, le salarié travaille pour apprendre, pour atteindre une efficacité et des compétences meilleures.

Voire la figure ci-après :

Figure n° 05 : Modèle simplifié de types de motivation :



Source : <https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/la-motivation-sj.pdf>, consulté le 07/11/2021 à 20h:30.

⁸ Frédérique Alexandre Bailly et AL, « Comportement humains et management », 2ème édition, Editeur Pearson, France , 2006. Page 143.

1-4- L'importance de la motivation :

L'importance de la motivation ne se limite pas au bonheur et au plaisir au travail, mais également elle est importante à la fois pour l'entreprise et l'individu pour plusieurs raisons (comportement humain et management, 2006)

- La motivation c'est l'élément essentiel pour la réussite de l'entreprise. Elle permet à cette dernière d'atteindre ses objectifs ;
- Elle consiste un levier de performance pour l'entreprise : un employé motivé est plus performant qu'un autre non motivé. Pour obtenir une meilleure performance dans son travail, l'écart entre la capacité et la volonté doit être comblé ;
- Elle permet la satisfaction au travail, d'accroître la productivité et la création de la richesse ;
- Elle permet à l'entreprise d'assurer la meilleure utilisation des ressources ;
- Pour une meilleure capitalisation d'expérience, la motivation permet au employé d'être plus fidèle à son travail et s'investit davantage dans son travail ;
- La motivation permet aux employés d'avoir un sentiment de fierté et d'appartenance à leur entreprise et se sentent plus impliqués dans son future ;
- Elle permet de réduire les coûts d'exploitation et améliorer l'efficacité globale
- Assure la prolongation de l'action jusqu'à à son terme.

1-5- Les sources de la motivation :

On distingue plusieurs sources de motivation, leurs importance se diffère d'un organisme à un autre, d'un employeur à un autre, d'un salaire à un autre, on peut citer comme exemple les sources suivantes :

a) La communication :

Selon certains auteurs le principal facteur de motivation c'est la communication irréprochable, les techniques de management souhaitent avoir des discours transparent au niveau en terme de sa direction, ce qui signifie que les dirigeants doivent expliquer leurs attentes de leurs salariés pour fixer les objectifs souhaités dès le début, pourquoi ces techniques, et pourquoi telle décision, objectif et orientation, c'est important de communiquer entre responsables et salariés pour avancer sur la même voie à tous les niveaux.

Enfin une bonne communication donne l'opportunité d'avoir le sentiment d'appartenance à l'organisation.

b) La reconnaissance :

La reconnaissance au travail a un impact direct sur la motivation des salariés au travail, plus l'individu sentit l'appartenance plus va fournir des efforts et être plus qualifié.

c) **L'esprit d'équipe :**

Maintenir un esprit d'équipe dans un service entre collaborateurs, est considéré comme étant nécessaire, pour donner le plus possible de nous, et le vrai but pour lequel cet équipe a été construite.

d)-**La rémunération :**

La rémunération est considérée comme le facteur clé de motivation, qui pousse à se remettre au travail et donne le meilleur de chaque collaborateur, ce travail de recherche s'intéresse à ce concept et à tous ce qu'il avoir avec le processus de motivation.

e)-**L'évolution des carrières :**

La motivation peut amener vers l'évolution de carrière, la découverte d'autre emploi, le développement tout au long de leur cycle de travail, l'environnement est instable, l'entreprise doit s'adapter à tous ces changements.

Section 2 : Les principales théories de la motivation

La motivation des salariés c'est le premier facteur clé de succès de chaque entreprise, plusieurs écoles ont étudiés les diverses théories de ce phénomène comme (l'école classique, école des relations humaines...).

Dans notre travail c'est l'école des relations humaines qui sera évoqué, elle est constituée de deux principales théories : théories de contenu et théories de processus :

2-1- **Théories de contenu :**

Les théories de contenu sont des théories qui s'intéressent aux différents besoins de l'individu et expliquent les différentes sources de motivation des individus au travail, on distingue trois types de théorie :

2-1-1- **Théorie des besoins de Maslow :**

D'après Maslow, l'être humain cherche à satisfaire ses différents besoins, à partir des années 1940 ces derniers sont schématisés selon un ordre de priorité, une fois le premier niveau assouvis, il passe aux besoins supérieurs pour compléter la motivation.

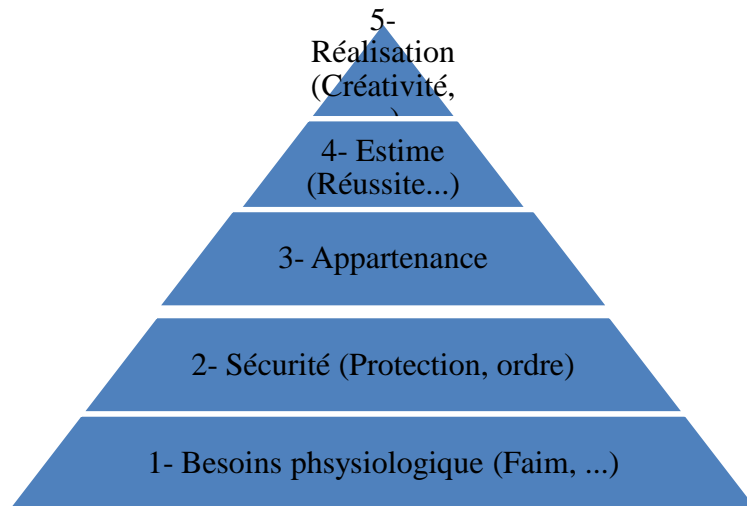
Maslow a distingué cinq (05) types de besoins

- a) **Les besoins physiologiques :** c'est l'ensemble des besoins vitaux, primordiaux liés à la survie, (nourriture, les vêtements, la chaleur,...) ;
- b) **Les besoin de Sécurité :** le besoin de protection physique et psychologique dans le milieu de travail et les relations interpersonnelles ;
- c) **Les besoins sociaux :** ou d'appartenance, se sentir accepté dans son environnement, dans le milieu de travail besoins d'affection ;
- d) **Les besoins d'estime :** l'individu a besoin de se sentir, propre, aimé, confiant, reconnu, propre, au sein de l'organisation à laquelle il appartient ;

- e) **Les besoins de réalisation** : l'épanouissement, la réalisation du soi, et ses besoins ne peuvent se survenir qu'après que les autres besoins seront satisfaits.

Voire la figure ci-après :

Figure n° 06 : Pyramide des besoins de MASLOW



Source : Frédérique Alexandre Bailly et al « Comportement humains et management », 2ème édition, Pearson éducation, 2006, page 150.

2-1-2- La théorie ERD :

Selon Alderfer, l'être humain cherche à satisfaire plus d'un besoin, il a limité le nombre des besoins humains en trois catégories (besoin existentiel ; besoins relationnel et le besoin de développement), l'individu s'il se sent frustré devant un besoin va régresser vers un besoin inférieur dans ce cas il est en face le principe de frustration – régression.

- a) **Les besoins d'existence** : liés au contexte matériel (les besoins physiologique et de sécurité) nourriture, l'air, les avantages sociaux, salaire, etc.
- b) **Les besoins relationnels** : l'individu à besoin d'entretenir des relations conflictuels satisfaisantes dans son milieu de travail, avec des subordonnés, dans la famille et avec des amis, etc.
- c) **Les besoins de développement (Growth)** : le besoin de croissance, innovation, l'individu cherche la progression personnelle et dans son milieu de travail, pour affronter toute situation de conflit.

2-1-3- La théorie bi factorielle de Herzberg :

Herzberg est un psychologue américain célèbre pour ses travaux d'enrichissement des tâches au travail, grâce à des études statistiques, il a élaboré la théorie des deux facteurs (les facteurs d'hygiène, les facteurs moteurs) ou il a repéré les éléments de satisfaction professionnelle et les éléments de l'insatisfaction professionnelle au travail.

Chapitre II : La rémunération et la motivation au travail

a) Les facteurs d'hygiènes (facteurs d'ambiance) :

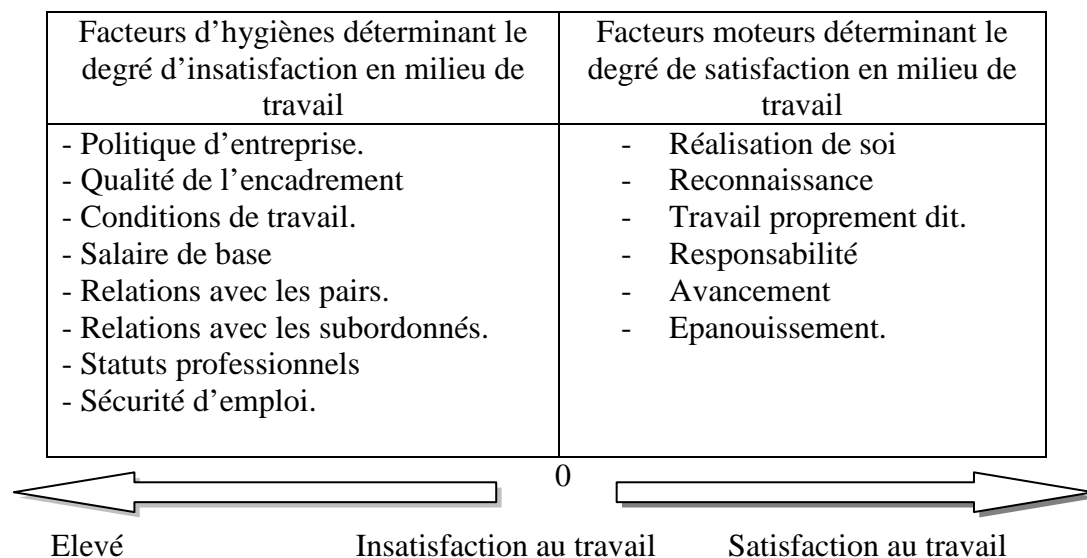
C'est l'ensemble des facteurs externe qui peuvent engendrer la motivation, ils déterminent l'insatisfaction professionnelle si les facteurs d'hygiènes sont en dessus de ton seuil maximum d'objectivité que tu t'es fixé la qualité de travail ne sera pas forcément augmenté .et si les facteurs d'hygiènes sont en dessous de ton seuil maximum ton travail va s'en faire ressentir.

❖ **Exemple** : si un travailleur est insatisfait de son salaire mieux les rétribuer n'a pas vraiment effet de les motiver.

b)-Les facteurs moteurs :

En deuxième lieu on trouve les facteurs de motivation ensemble des facteurs intrinsèques qui procurent la satisfaction, ils améliorent la qualité de travail, ils sont liés à la nature de travail non à l'environnement (la renaissance, la responsabilité, l'autonomie, la réalisation de soi,...) et incitent les personnes à faire surpasser pour le nécessaire...

Figure n° 07 : Les facteurs qui déterminent les degrés de satisfaction et d'insatisfactions professionnelles selon la théorie de Herzberg



Source : Claire de Bailly et al. « Comportement humain et organisationnel », 4ème édition, Pearson éducation, paris, 2006 page 139.

2-2- Théories de processus :

Les théories qui cherchent à comprendre le processus de motivation, en mettant un plan d'action, ces théories suggèrent tous les paramètres à mettre en place pour assurer un bon fonctionnement des mécanismes de motivation :

2-2-1- La théorie des attentes de vroom (V.I.E) :

Le « système V.I.E » est une appellation commode pour retenir trois variables qui jouent un rôle essentiel dans le processus de la motivation : l'expectation, l'instrumentalité et la valence,

Chapitre II : La rémunération et la motivation au travail

trois paramètres étudiés par Vroom(1964) Porter, et Lawler (1968), sous le nom de théorie des attentes⁹, vroom définit que la motivation est liée aux attentes des individus et les paramètres qu'il possède pour atteindre ses objectifs contrairement à Maslow et Herzberg qui se basent sur les besoins.

Selon Amblard et al (1987), la motivation décrit les forces qui incitent le comportement vers un but dont, pour un résultat satisfaisant à un besoin précis aussi le concept de motivation représente un construit hypothétique afin de définir les points déclenchant de la motivation, selon Roussel ces forces peuvent être variées d'un organisme à un autre, d'une personne à une autre, le principe paramètre de cette théorie c'est que l'individu se retrouve devant un choix volontaire pour la satisfaction de ses besoins, selon cette théorie l'individu choisit relationnelle, les comportements qu'il estime pour atteindre ses objectifs .

Ce paramètre repose sur trois concepts clés qui peuvent être définis comme suit :

- a) **L'expectation (les attentes):** c'est les attentes des individus en face des efforts fournis se traduisent par une récompense fiable et juste, c'est l'attente d'une action suivie d'un résultat qui est la performance, et à partir de là on obtient d'autres niveaux par ordre.
- b) **L'instrumentalité (l'utilité):** c'est la probabilité qu'un individu attend si ses efforts seront juste récompensés, ici deux points de base qu'il faut prendre en compte :
 - L'évaluation de la performance pour récompenser des résultats optimaux ;
 - Faire comparer ses efforts fournis aux résultats de son travail obtenu comme (les primes, le pouvoir d'accomplissement quelque chose etc.).
- c) **La valence (la valeur) :** c'est la valeur affective que l'individu attribue à chaque rendement possible de ses activités, elle est variable d'une situation à une autre, mesurable, et elle doit être positive à une valeur très élevée, mais lorsque elle est négative elle peut s'agir du stress et l'échec d'atteindre le niveau de performance souhaitée.

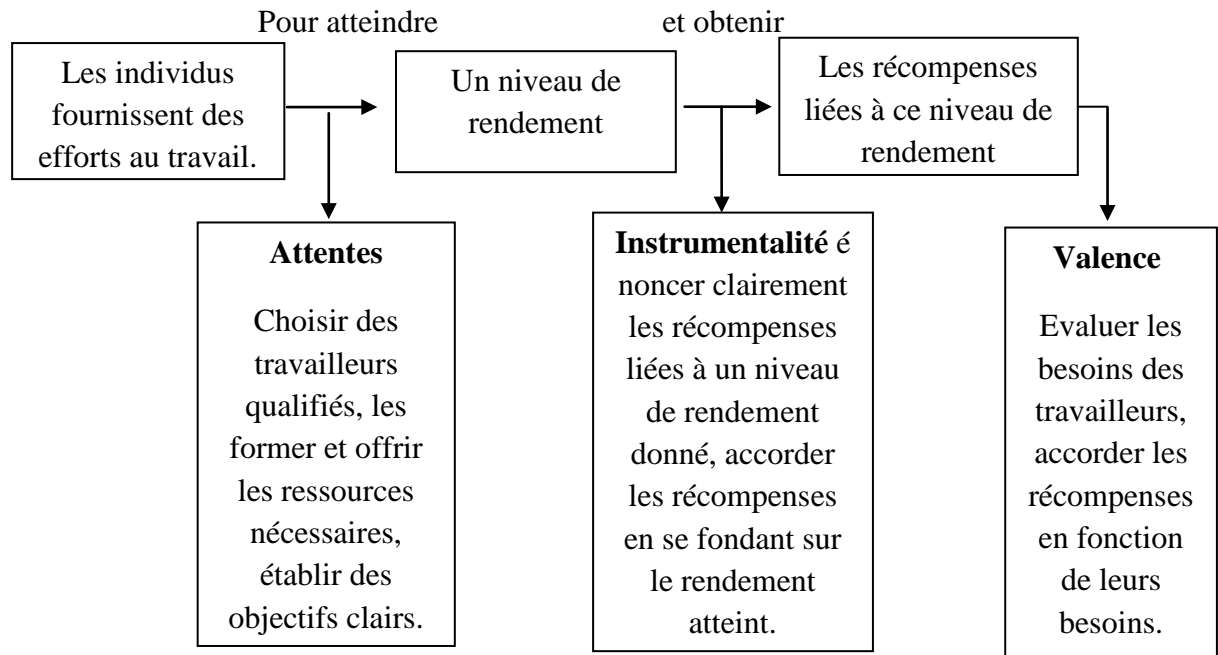
Vroom exprime la relation entre ses trois concepts (V.I.E) comme suit :

$$M = E * I * V.$$

La figure suivante définit les termes clés de la théorie des attentes et ses applications pour le gestionnaire :

⁹ Etienne Serupia Semuhoza « Théories de la motivation au travail », Harmattan, Paris 2009, page79.

Figure n° 08 : Les termes clés de la théorie des attentes et ses applications pour le gestionnaire.



Source : Claire de Billy et al « comportement humain et organisationnel », 4^{ème} édition, Pearson éducation, Paris, page 145.

Comme montre la figure la dessus la motivation des travailleurs dépend de :

Les efforts déployés pour atteindre le niveau de rendement souhaité comme choisir des travailleurs qualifiés, fixer des objectifs clairs etc.

Les récompenses proportionnelles atteints qui se traduisent par une juste récompense et stricte probablement.

La possibilité d'accorder une juste valeur pour tout rendement possible d'obtenir.

2-2-2- La théorie d'équité d'Adams :

Au début des années 1960, Adams a proposé à travers ses travaux une théorie de justice ; un nouvel écho lui est donné depuis le milieu des années 1980 sous l'impulsion des travaux de Greenberg sur le concept de justice organisationnelle. Cette théorie explique la motivation au travail, Adams suppose que un individu est motivé lorsqu'il voit que la rétribution qu'il tire de son travail est en adéquation avec sa contribution et aussi quand il se sent d'être traité de manière équitable et impartiale par rapport aux autres.

L'individu établit son ratio rétribution / contribution et le compare à celui de ses collaborateurs. Lorsqu'un des autres reçoit une rétribution plus élevée, une situation inéquitable se produit ce qui est un facteur de démotivation ; et dans le cas où le ratio de l'employé correspond au ratio de l'un de ses collaborateurs, il y a une situation d'équité qui est un facteur de motivation.

Chapitre II : La rémunération et la motivation au travail

La comparaison, dans la perspective de l'équité, peut être résumée par l'équation suivante :

$$\frac{\text{Rémunération individuelle}}{\text{Contribution individuelle}} \quad \text{comparée} \quad \frac{\text{Rémunération des autres}}{\text{Contribution des autres}}$$

←————→
à

Source : Claire de Bailly et Al, « comportement humain et organisationnel 4^{ème} édition », Pearson éducation ; paris ,page 141.

2-2-3- La théorie de M.C Gregor :

M.C Gregor a développé dans les années 1960 deux théories qui se basent sur la nature des hommes. Selon cette théorie, le manager a deux manières de percevoir ses employés, affectant le comportement qu'il s'adapte à eux.

L'une de c'est deux théorie correspond « **Théorie X** » : dans cette théorie considère que l'homme n'aime pas le travail, n'est pas ambitieux, cherche à éviter les responsabilités, ne travaille que sous la contrainte et il aspire avant tout à la sécurité. Pour cela les dirigeants, sous entend que les employés doivent être forcés, contrôlés, dirigés, surveillés et menacés de sanction ; afin qu'ils travaillent suffisamment, satisfaire les besoins de l'organisation.

Selon la théorie X représente le type de management autoritaire.

L'autre théorie correspond « **Théorie Y** » : cette théorie est contraire de la théorie X. L'homme aime le travail et cherche à assurer les responsabilités. Elle considère qu'il a la capacité requises pour exerce sa créativité, la capacité de l'auto-organise, l'autodirigé et l'auto-discipliner s'il se sent impliqué dans les objectifs. Le travail et l'effort sont naturels, les employés s'investissent dans leur travail et préfèrent l'autonomie.

Selon la théorie Y il s'agit de type de management participatif.

Section 03 : La motivation par la rémunération (cas de l'Algérie).

Il est évident que la motivation des collaborateurs passe aussi par la rémunération, c'est une base importante. En revanche, les besoins d'appartenance, de reconnaissance et enfin d'accomplissement sont les leviers les plus importantes de la motivation et donc de la performance.¹⁰

La rémunération de travail effectué détermine nos comportement, le plus nécessaire dans la vie de chacun de nous c'est le besoin de sécurité, le pouvoir, l'indépendance, le statut ; et de se réaliser. De nos jours le principale facteur de motivation est la rémunération malgré la crise et toutes contraintes climatiques, la société, les moyens de transport, tout le monde travaille mais les attentes de chacun se diffère d'une personne à une autre , la passion et l'amour du métier pousse l'individu à être plus actif et productif.

Dans cette section on commence par la définition des concepts suivants :

¹⁰ Nathalie Olivier, « gestion de ressources humains » 2^{ème} édition, Eyrolles, paris 2009, page 373.

3-1- Définition des concepts :

3-1-1- La motivation au travail :

La motivation au travail peut se définir comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintiens le comportement des individus vers la réalisation des objectifs attendus. Selon Chantal Rivaleua « la motivation au travail est liée à la satisfaction de la concordance entre ce que le sujet attendu du travail et ce que le travail est susceptible, de lui apporter ». ¹¹

3-1-2- La satisfaction :

Elle est un sentiment de bien être. C'est le plaisir qui résulte de l'accomplissent de ce qu'on attend, désire ou simplement d'une chose souhaitable. ¹²

3-1-3- La performance :

Selon Bryan et Rue (1994), elle correspond au degré de mise en œuvre des employés et elle peut être utilisée pour mesurer la situation d'avancement des travaux de personnel actuel, cela signifie que la performance peut être utilisé, comme la mesure de la productivité des employés, la mesure de la performance au travail des employés permet d'octroyer des récompenses appropriées.

3-1-4- La compétence :

La compétence c'est l'ensemble des capacités que le capital humain constitue dans son travail et qui sert à les développer au fil du temps.

3-2- La performance au travail, la rémunération des compétences et la rémunération de la performance :

3-2-1- La performance au travail :

La performance au travail est un des domaines le plus importants en psychologie du travail et des organisations. La question de lien entre la rémunération et la performance est posé pour divers raisons, (équité, compétitivité, la motivation....). La plupart des préoccupations associées au monde du travail ont trait directement ou indirectement, la question de la performance au travail ¹³.

La motivation au travail agit directement sur les performances individuelles du salarié, parce que les chercheurs sont focalisés sur les performances individuelles.

La performance d'un salarié dépend souvent du travail des autres et n'est pas toujours facile à isoler, donc l'appréciation doit prendre en considération non seulement la performance individuelle mais aussi les définitions d'emploi pour réaliser une appréciation juste.

¹¹ Aguilar Michael, « L'art de motiver » Edition DUNOD, Paris 2009, page09.

¹² Reussel Patrice, « Rémunération motivation et satisfaction au travail » Edition ECONOMICA 1996, Page76.

¹³ Iglens. J, « Audit des ressources humains » Ed. Liaison, Paris, page 125.

Chapitre II : La rémunération et la motivation au travail

L'évaluation des supérieurs comme indices de productivités, la qualité de service, sur toutes les conséquences directes ou indirectes de la performance.

3-2-2- La rémunération des compétences :

La rémunération de la compétence est une thématique importante dans la GRH, elle est établit selon les exigences du poste occupé, elle souhaite à mobiliser le degré de mobilisation du système de rémunération aux compétences détenus par les salariés, l'effort seul ne suffit pas pour la réalisation des performances si un salarié saura que ses compétences sont insuffisantes il ne fournira pas des efforts.

L'entreprise sollicite les compétences, crée les conditions favorables pour leur développement, cette liaison compétence – performance est positivement lié à la culture de gestion participative (une combinaison des savoir et de comportement) ; ils n'offrent pas à chaque un les mêmes possibilités d'apprentissage, mais vis-à-vis de développement de ses propres compétence, en acceptant de les mettre au service de l'entreprise pour plus d'avantages pour les deux parties.

3-2-3- La rémunération de la performance :

La rémunération liée à la performance est une question posée pour des divers raisons et objectifs (attirer les meilleurs candidats, la compétitivité, la motivation,...), ils cherchent des récompenses selon le mérite.

Elle se subdivise en deux catégories :

- **Les Systèmes de rémunération lié à la performance** dont la rémunération fixe augmente plus vite ¹⁴ que les performances et les compétences du salarié évoluent rapidement, ils assurent la continuité de la rémunération selon le degré de performance réalisé (traiter également).
- **Les systèmes des rémunérations incitatives** incitent à la rémunération de toute contribution de développement de l'entreprise, par le degré de vente, la rémunération de la performance ne se fait sans difficultés notamment la rémunération individuelle, beaucoup de manager rencontrent des difficultés lors de l'évaluation des collaborateurs.

En dernier, la rémunération ne peut être évaluée en termes de productivité mais selon la qualification.

3-3- La motivation par les éléments de la rémunération :

Dans ce titre nous allons voir les différentes conditions de motivation par la rémunération (Rojot Jaques et al. 2009).

Nous allons citer les divers éléments qui conduisent vers la performance de l'entreprise :

3-3-1- Les conditions de rémunération directe :

Les entreprises jouent sur les conditions directes de la rémunération , la rémunération est subdivisée en deux parties : la partie fixe (salaire de base) , la partie variable(les primes) , pour attirer des candidats qualifiés c'est par la présence des salaires attractifs et surtout pour la fidélisation et par apport à la concurrence entre les entreprises aussi en accordant des bonus, des gratifications, on peut motiver aussi par le biais de condition rémunération, on peut conclure dans ce cas que la motivation ne peut se faire que par aspects financiers¹⁵.

3-3-2- Les conditions de rémunération indirects :

Dans ce cas pour la raison de pouvoir survivre, les entreprises accordent des rémunérations indirectes selon les avantages en nature, c'est un autre mode de paiement.

Les PME peuvent accorder des primes de participation à leurs salariés s'elle réalise une performance élevée, ce qui récompense d'avantage de fournir des efforts plus élevés..

Dans les macros entreprises la possibilité d'acquérir des parts dans l'entreprise, ce qui renforce le sentiment d'appartenance.

3-4- La rémunération au mérite et l'individualisation :

Alors que la rémunération de la fonction exercée renvoie à l'organisation et à l'entreprise et se définit selon un ensemble de règles ; la rémunération de la compétence et de la performance c'est-à-dire selon le mérite individuel, renvoie directement à l'individu et à la personne.

D'un côté, la rémunération de la fonction est organisée et structurée à partir des valeurs des postes, traduits en termes de classification qui définit de façon homogène et standardisée la valeur du titulaire et son salaire de base. Les évolutions salariales sont ensuite réglées en fonctions de l'avancement qui est fonction des changements de postes et de l'ancienneté

D'un autre côté, la rémunération au mérite individuel regroupe la rémunération de la compétence et de la performance représente. Elle repose sur l'indentification des critères professionnels à rétribuer par l'intermédiaire des processus d'évaluation et les systèmes de mesures de la performance¹⁶

Une bonne politique de rémunération doit pouvoir assurer la compétitivité externe , l'équité interne et la récompense des performances individuelles (Maths, 1982), elle doit inciter intrinsèquement pour ce que la fonction public possède, tout levier qui est une source de motivation, de se mettre au travail, afin de satisfaire les attentes des individus, se situer positivement à l'égard de chaque concurrent conduit à la motivation, ce qui semble mission importante et difficile pour l'entreprise c'est retenir la main d'œuvre qualifiée. Selon certains

¹⁵ Tirchi Ourida « gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail », UMMTO 2012, page105-106.

¹⁶ Tabet Derraz. I, « syteme de rémunération et management de la performance de l'entreprise , cas des entreprises algérienne », Thèse de doctorat en management des organisations, Université Abou berk belkaid – tlemcen 2014 page 166.

Chapitre II : La rémunération et la motivation au travail

auteurs comme Adam Smith les personnes se comparent entre elles par apport à leurs contributions et rendements avec leur collaborateurs même ailleurs, selon critères de l'ancienneté ou d'autres, selon certains auteurs Perritti d'après une étude a prouvé que la comparaison interne se fait que à 17% ; aussi pas d'égalité de rémunération entre les deux sexes ce qui fait du bruit aussi, les récompenses individuelles récoltent de la reconnaissance, se valoriser, être bien dans le milieu de travail et dans la société également. (S. Mercier, 1998).

Il y'a une chose à comprendre que la performance peut être mesurée par plusieurs critères quantitatifs ou qualitatifs. Quantitatif liés aux rendements financiers de l'entreprise et le caractère qualitatif c'est par apport aux comportements, la communication, les relations entre les collaborateurs etc.

3-5- Les conditions pour que la rémunération soit motivante :

Selon Lawler qui a proposé un nouveau modèle de processus de motivation au travail en (1971), qui étudie d'une façon approfondie la satisfaction au travail et là il a expliqué les conditions pour que la rémunération soit motivante comme suit¹⁷ :

- Les employés doivent attacher une valence positive élevée aux rémunérations ;
- Les employés doivent croire qu'une bonne performance est réellement suivie d'une rémunération élevée ;
- Les employés doivent croire que la qualité du travail qu'ils font dépend dans une large mesure de l'effort qu'ils déploient. Cela signifie qu'ils doivent considérer qu'ils peuvent maîtriser la qualité du travail qu'ils réalisent. Si, cette condition n'est pas remplie, les employés ne croiront pas que fournir des efforts dans le travail permette éventuellement d'obtenir une rémunération élevée ;
- Les employés doivent considérer que les résultats positifs attachés à une bonne performance sont plus importants que ceux négatifs. Selon la théorie des attentes, quand des conséquences négatives sont perçus comme résultant d'une action, l'effet de résultats positifs sont perçus peut être annihilé ;
- Les employés doivent considérer que faire du bon travail est plus attractif de tous les comportements possibles. Seulement alors, ils seront motivés pour orienter leurs efforts vers la réalisation d'un bon travail.

3-6- L'encadrement de la gestion de rémunération dans les entreprises algériennes :

Le système de rémunération, au lendemain de l'indépendance de l'Algérie s'est retrouvé riche avec de nombreux systèmes de gestion qu'elle n'avait plus de moyens d'entretenir. Le socialisme, qui s'est affirmé, par la suite a enrayé les volontés hésitantes de nationalisation/optimisation qui ont accompagné les systèmes importés avec les équipements au lendemain de la vague d'industrialisation des années 1970. L'aisance financier générée par

¹⁷ Patrice Roussel « rémunération, motivation et satisfaction au travail », Ed. ECONOMICA, 1996, Page108-109.

Chapitre II : La rémunération et la motivation au travail

la montée des prix de hydrocarbures a permis à l'Etat de chercher à promouvoir l'égalitarisme par une redistribution plus équitable des revenus sous forme de salaire. la vérité économique engendré par les difficultés financières rencontrés au cours des années 80 a interpellés les gestionnaires qui ont exécutés des décisions d'un centre surtout préoccupé par l'aspect social des activités¹⁸.

Avec le temps le domaine de gestion des ressources humains dans le cadre d'un processus de mutation qualitatif, attend plus la considération de l'individu dans son milieu de travail, par sa satisfaction ce qui trace l'avenir d'un secteur évolutif qui est caractérisé par un model productif, mais aujourd'hui la GRH est une repense aux exigences, de notre période qui succède aux trente glorieuses, l'économie algérienne a continué à être déprimé avec un niveau faible des importations, des dépenses budgétaires mal affectés et insuffisantes, la dépendance alimentaire s'est aggravé, l'économie était toujours dépendante des recettes pétrolières, la stabilisation macro économique n'était pas suffisante car la stabilisation des problèmes sociaux n'étaient au rendez-vous.

La faiblesse de l'investissement privé national dans l'innovation technologique conjugué à la relation ambiguë qu'entretiennent les agents de l'Etat avec les entrepreneurs de chefs d'EPN, expliquent sans doute l'absence d'une véritable forme de coopération entre les deux secteurs, à l'expectation des sociétés mixtes mettant en relation entreprise économique national et un partenaire étranger privé, à partir les années 90 les dures réalités économiques qui n'étaient pas attendus, les réformes économiques amorcés en 1988 peuvent être le processus de transformation de l'économie algérienne, les réformes économiques sont fondées sur la définition du rôle de l'Etat dans la sphère économique et la transformation du statut et du rôle de l'entreprise publique. L'entreprise est considérée comme un lieu de création des richesses constitue à ce titre le centre des réformes économiques, son statut et son champ de responsabilité dans sa gestion économique c'est le rôle qu'elle peut jouer pour augmenter le niveau de production.

Une mondialisation qui a pénétrée une économie déjà en crise qui trace l'avenir d'un secteur public toujours dominant face à un secteur privé, en réduisant le temps d'apprentissage, le ralentissement de l'activité économique à des devers conséquences comme : l'augmentation de taux de chômage et le croisement de taux d'inflation (Taieb Hafsi, 2011).

Depuis le souffle de modernité et de la croissance sur l'Algérie d'aujourd'hui, SONATRACH, SONELGAZ, CEVITAL, SAIDAL, et toute entreprise créative, il est apparue que chaque organisation de l'administration du personnel ou la considération de L'homme prend la voie d'accroissement, après les travaux de Maslow, Herzberg, Mayo, et encor récemment au enseignants chercheurs dans la gestion des ressources humaines, et les travaux de Perretti, Louard, Scouarnec, que se soit gestion prévisionnelle, formation au recrutement, la considération de l'individu au travail se fait par la satisfaction de ses besoins, de son environnement de travail, les conditions de travail, et l'évaluation de sa carrière,

¹⁸ Tabet Derraz. I, « système de rémunération et management de la performance des entreprises, cas des entreprises algérienne », Thèse de doctorat en management des organisations, Université Abou berk belkaid- Tlemcen 2014, Page 177.

3-7- L'impact de la rémunération sur la motivation au travail en Algérie :

La motivation des salariés est une question centrale pour le management. Centrale, parce qu'elle conditionne directement les performances de l'entreprise. Mais question complexe, tant ses dimensions sont multiples. C'est bien sûr une question qui intéresse les entreprises algériennes d'autant plus que leurs salariés présentent l'un des niveaux de motivation parmi les plus bas au monde¹⁹. Parmi les pratiques ressources humaines développées dans les entreprises algériennes : la rémunération, qui est devenue un outil de motivation au travail et source de tension dans les entreprises.

En Algérie, les salaires dans le secteur public restent plus élevés que dans le secteur privé, cette disparité des salaires est expliquée par la taille importante de certaines entreprises publiques et leurs systèmes de rémunération avantageux (ONS, 2019).

Compte tenu de la vie est de plus en plus difficile, la rémunération acquiert une grande place pour le salarié algérien, il souhaite alors d'avoir une rémunération qui lui permette de satisfaire ses besoins, la plupart des entreprises algériennes ne possèdent pas une vraie politique de rémunération ; son niveau est fixé par les contraintes financières de l'Etat algérienne et non par la productivité du travail, la concurrence ou les besoins sociaux des travailleurs, pour cela les salariés algériens constatent que leurs salaires sont calculés de manière anarchique sans donner l'importance au niveau de vie et de l'érosion du pouvoir d'achat. Le salarié algérien avoue aussi que l'aisance financière du pays n'a pas conduit à une amélioration du pouvoir d'achat. Ils qualifient alors les pratiques salariales comme étant néfastes, elles ne correspondent pas à leurs attentes. La plupart dénonce que ce système encourage l'incompétence. Le mauvais partage des résultats de la croissance explique la faiblesse des salaires²⁰, tous les employés du secteur public et privé se plaignent de leurs mauvais salaires.

En effet dans ces moments pareils, il est indispensable de trouver de nouvelles politiques de rémunération dans ces périodes de crise, qui poussent les salariés à donner plus des efforts, ni les motiver, la personnalisation des rendements optimise la motivation de chacun grâce aux théories de la motivation aux attentes des salariés, et les besoins de détermination.

On confirme que la motivation est d'une satisfaction d'équité, l'envie de bosser, de bouger, d'apprendre, de se former pour des meilleurs résultats, cette motivation est incitée par le système de rémunération élaboré par l'entreprise, si cette dernière arrive à motiver ses travailleurs par sa politique de rémunération il va atteindre sa combinaison d'objectifs souhaités : la concurrence, la réalisation de soi, et la performance.

D'après une étude qui a été effectuée en 2012 par les américains sur la nouvelle classification de grille de salaire c'est la classification d'un côté qui incite le travailleur à se

¹⁹ <https://www.liberte-algerie.com/dossier-economique/la-motivation-des-salaries-algeriens-un-gisement-insoupconne-223459/print/1> consulté le 29/11/2021 à 14h00.

²⁰ Tirchi Ourida « la gestion de la rémunération outil de motivation au service de la performance au travail », thèse de magister en science économique page 134-136, UMMTO, promotion 2012.

Chapitre II : La rémunération et la motivation au travail

focaliser sur son travail, elle le rend plus performant, Cette idiologie est appliqué en Algérie, donne plus de fidélisation pour l'entreprise.

Le système de rémunération en Algérie se diffère d'un secteur à un autre, et d'un organisme à un autre.

Conclusion :

Chapitre II : La rémunération et la motivation au travail

Une personne motivée présente un atout stratégique pour toute entreprise, les dirigeants doivent mettre en place tous les moyens pour améliorer les facteurs de motivation des salariés et pour fidéliser les personnes compétentes.

Les théories abordées expliquent comment la motivation a été engendré et que plusieurs facteurs peuvent être à l'origine, tel que l'évaluation au travail, les conditions de travail ; la considération etc. Et cela diffère d'une théorie à une autre.

La rémunération est un élément essentiel de la motivation des salariés, pour que la rémunération ne perde pas son effet motivant il faut chercher d'autres sources de motivation en matière de rémunération.

Dans le chapitre suivant nous allons présenter les principaux résultats de notre investigation empirique.

Introduction :

Nous avons vu dans les deux premiers chapitres les conceptions de base de la motivation par la rémunération au travail, c'est à travers ce corpus théorique que nous allons se focaliser tout au long de notre travail de recherche pour traiter le système de la motivation par la rémunération au sein de l'organisme CRMA de Tizi-Ouzou.

Dans la première section nous allons présenter la caisse nationale de la mutualité agricole CNMA, sa création, ses activités puis la CRMA, le premier objectif de ce chapitre est de présenter l'entreprise où s'est déroulée notre enquête, et d'étudier son système de rémunération pour motiver ses salariés, voir toutes les sources de motivation dans cet organisme, nous allons examiner à travers l'étude de quelques variables la situation de la motivation au sein de la CRMA.

Pour bien mener notre travail nous avons passé une période de deux (02) mois dans la CRMA de Tizi-Ouzou pour mieux expliquer comment la rémunération peut contribuer à la motivation des salariés, pour tout cela nous avons élaboré un guide d'entretien et un questionnaire composé de 14 questions que nous avons réparti sur un échantillon de 82 salariés, les résultats de cette enquête viennent pour répondre à notre problématique et à vérifier nos hypothèses de recherche.

Section 1 : Présentation de la CNMA et de la CRMA Tizi-Ouzou :

1-1- Présentation de la Mutualité Agricole CNMA :

La Mutualité Agricole a vu le jour sous forme de Crédit Agricole Mutuel, représentée par des caisses locales. Cette institution a été créée dès 1901, elle est régie par les dispositions de la loi 1901 portant sur les associations professionnelles à caractère non commercial et à but non lucratif, dans l'objectif d'offrir du crédit aux agriculteurs. Par la suite, le besoin d'assurer leurs biens s'est fait ressentir, d'où la création des Caisses d'Assurances Mutuelles contre l'Incendie et plus précisément, l'assurance contre l'incendie des récoltes agricoles (l'assurance grêle, et Bétail) et par conséquent, la naissance de :

- ✓ La Sétifienne en 1903 ;
- ✓ Alger en 1904 ;
- ✓ Tiaret et la constantinoise en 1908 ;
- ✓ La Guelmoise assurance en 1910 ;
- ✓ Khemis Miliana connu par Affre ville Assurance en 1911 ;
- ✓ L'Aurassienne assurance en 1925.

Elle est issue de réunification, à partir de 1972 de trois caisses en activité, en restant toujours dans le même domaine agricole,

- ✓ La Caisses Centrale de Réassurances des Mutuelles Agricoles (CCRMA) ;
- ✓ La Caisse Centrale des Mutuelles Sociales Agricoles (CCMSA) ;
- ✓ La Caisse Mutuelle Agricole des Retraité (CMAR).

Aujourd'hui, après que la gestion des assurances sociales ait été transférée en 1995 au régime général (CNAS, CNR), les assurances agricoles qui sont à l'origine de la création des premières caisses de mutualité agricole en 1903, demeurent l'activité principale de la mutualité agricole.

La Mutualité Agricole, leader incontestée pour la couverture en assurances agricoles, confrontée aujourd'hui aux transformations que connaît son environnement, à la suite de l'ouverture du marché des assurances à la concurrence, est appelée à répondre aux nouveaux besoins et défis par ses sociétaires et aux exigences du nouveau paysage économique. La Caisse Nationale de Mutualité Agricole (CNMA) offre ses services à travers son réseau, constitué des Caisses Régionales (CRMA) et des bureaux locaux à une clientèle composée

principalement de la population Agricole, rurale et des investisseurs dans le secteur agricole dans les domaines des assurances des biens.

a) Positionnement de la CNMA dans le marché des assurances :

La CNMA est placée sous le contrôle d'une tutelle technique et administrative par le ministère de l'agriculture d'une part et d'autre tutelle économique et financière exercée par le ministère des finances d'autre part.

La CNMA a enregistré en 2017 un montant de 13.012 Millions DA soit une part appréciable de 11% du marché des assurances dommages.

La contribution de la CNMA dans les assurances agricoles demeure majoritaire avec une part de 75% en 2017.

b) Quelques repères de la compagnie :

- ✓ Dénomination sociale : Caisse Nationale de Mutualité Agricole « CNMA ».
- ✓ Année de création : 1972.
- ✓ Forme juridique : Les Caisses de Mutualité Agricole sont des sociétés civiles de personnes, à but non lucratif et à caractère mutualiste.
- ✓ Siège social : 24, boulevard Victor Hugo -16100- Alger Centre, Algérie.
- ✓ Capital social : 758 700 000,00 DA. (2021)
- ✓ Sociétaires : 135 600 Sociétaires.
- ✓ Agrément : Toutes les branches d'assurance « dommages » et réassurance.
- ✓ Employés : 2297 employés. (2021).
- ✓ Réseau commercial : La Mutualité Agricole « CNMA » est constituée par un réseau de 67 caisses régionales « CRMA », relayées par 407 bureaux locaux.
- ✓ Son Statut : Sociétés Civiles de Personnes à Caractère Mutualiste et à capital variable. Elles ne poursuivent pas de but lucratif.
- ✓ Son Assise Financière : avec un Capital Social de 758 700 000,00 DA, (2021).
- ✓ Sa Position : Assureur dommages toutes branche.

1-2- Objectifs, Missions et activités :

La Mutualité Agricole en tant qu'acteur économique proche des agriculteurs, se positionne comme « Assureur Conseil » soucieux d'aider les agriculteurs à identifier et

maitriser les risques de leurs métiers et de leurs exploitations. L'objectif principal était de les aider à intégrer les mesures de sécurité préconisées dans le cadre de leurs activités.

En milieu rural, c'est l'activité agricole qui est à la base du développement économique et social. C'est donc l'agriculteur qui constitue la clé de la réussite des projets et programmes destinés à promouvoir, les zones rurales, et par conséquent, c'est sur la famille rurale que doivent se concentrer les efforts d'informations, d'assistance et de formation. C'est dans cet esprit d'accompagnement de l'agriculteur, que le programme de développement des activités de proximité initié et élaboré par la Mutualité Agricole, dans ce cadre, la CNMA se positionne en tant qu'acteur principal et leader dans la promotion des activités mutualistes.

a) Principaux Produits d'Assurances Commercialisés :

- ✓ Assurances Végétales ;
- ✓ Assurances Animales ;
- ✓ Assurances Automobiles ;
- ✓ Risques Incendies, Responsabilités et Risques divers ;
- ✓ Risques engineering ;
- ✓ Risques industriels ;
- ✓ Assurances Transports, Multirisques et Risques Divers ;
- ✓ Assurances des Personnes et Voyages.

1-3- Organisation de la Mutualité Agricole CNMA :

La mutualité agricole est organisée comme suit :

- ✓ L'assemblée générale de la Caisse Nationale de Mutualité Agricole (CNMA) constituée des présidents de l'ensemble des caisses régionales, lesquelles nomment le président et membres, le directeur général est nommé par décret présidentiel sur proposition du ministre de l'agriculture après avis du conseil d'administration.
- ✓ Pour ce qui concerne les caisses régionales, l'assemblée générale est constituée des membres sociétaires, le conseil d'administration élu par l'assemblée générale des sociétaires, le directeur de caisse est nommé par décision du directeur général de la caisse nationale.

- ✓ Le conseil d'administration de la CNMA est constitué de 12 membres dont 9 membres sont élus et 3 membres représentant le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural.
- ✓ La CNMA comptait 2870 employés.

A noter que la direction générale se constitue de plusieurs directions centrales :

- ✓ Direction Générale ;
- ✓ Direction Ressources Humaines et Gestion des Compétences ;
- ✓ Direction Assurances Automobile ;
- ✓ Direction Comptabilité Générale ;
- ✓ Direction Gestion des finances, Trésorerie et Participations ;
- ✓ Direction Systèmes d'information et Organisation ;
- ✓ Cellule Communication et animation commerciale ;
- ✓ Direction Juridique ;
- ✓ Direction de Formation ;
- ✓ Direction Audit Interne ;
- ✓ Direction Assurances Agricoles ;
- ✓ Direction Assurances Incendie Responsabilité et Engineering ;
- ✓ Direction Assurances Transport, Multirisques, Risques Simples et Divers ;
- ✓ Direction Equipements, Moyens matériels et Services Externes ;
- ✓ Direction Fonds d'état ;
- ✓ Direction Formation et Perfectionnement du Personnel ;
- ✓ Direction Gestion Prévisionnelle et Contrôle budgétaire ;
- ✓ Direction Inspection Générale ;
- ✓ Direction Investissements et Suivi Patrimoine ;
- ✓ Direction Réassurance et Actuariat.

1-4- Liens juridiques :

L'organisation de la Mutualité Agricole régie par l'ordonnance N°72-64 du 02 décembre 1972, portant institution de la mutualité agricole définit ainsi les principales mutualités, Ce mode d'organisation consistait en la création d'autant de caisses de mutualités agricoles et bureaux locaux tout en fédérant autour d'une caisse nationale.

Les dispositions de l'ordonnance N°72-64 du 02 décembre 1972 ont été précisées par celles du décret exécutif n°95-97 du 1^{er} Avril 1995 complété et modifié par le décret exécutif

N°97-150 du 10 mai 1997 fixant les statuts –types des caisses de mutualité agricole et définissant les liens juridiques et organiques entre elles . (Pour plus d’information voir l’annexe n° : 03)

1-5- Présentation de la CRMA de Tizi-Ouzou :

La caisse régionale de mutualité agricole de Tizi-Ouzou est créée le 23/08/1968 dont le siège social se situe à 80 avenue Abane Ramdane Tizi-Ouzou. Elle est régie par la loi du 04 juillet 1900 et sur décision du président directeur de la caisse centrale de réassurance des Mutuelles Agricoles du 21 décembre 1966, Elle est constituée d’un conseil d’administration dont un président et 04 membres élus par l’assemblée générale composée paritairement par les sociétaires de la caisse régionale de Tizi-Ouzou, la CRMA de Tizi-Ouzou contient 82 salariés.

1-5-1- Organisation et fonctionnement de la CRMA Tizi-Ouzou :

La caisse régionale de mutualité agricole de Tizi-Ouzou est une structure hiérarchique et du soutien des bureaux locaux implantés dans son inscription territoriale, définie par voie réglementaire, elle exerce au niveau régional toute fonction déléguée par la direction générale.

Ses missions sont prises en charge par un directeur régional assisté par des chefs de division et chaque division à des services à savoir :

- ✓ Division personnel et moyens généraux ;
- ✓ Division comptabilité et finances ;
- ✓ Division production ;
- ✓ Division sinistre ;
- ✓ Cellule juridique ;
- ✓ Cellule informatique.

1-5-2- Présentation de la Division Personnel et Moyens généraux :

a)-Présentation de la Division Personnel et Moyens Généraux :

La division personnel et Moyens Généraux est considérée comme étant le pilier de la CRMA de Tizi-Ouzou, elle assure la gestion de tous les agents de l’entreprise, ainsi que leurs besoins en formation. Les activités de la division sont :

- ✓ Le recrutement : qui consiste à assurer la disponibilité des ressources humaines dans toutes les structures de l'entreprise ;
- ✓ La formation : qui envisage d'améliorer le niveau des compétences et la motivation du personnel, elle forme et recycle le personnel à l'intérieur de l'organisme ;
- ✓ La motivation : par la récompense, félicitation, prime, promotion quand il s'agit d'une motivation positive, et par la sanction, rétrogradation et le licenciement quand il s'agit d'une motivation négative ;
- ✓ La communication et la transparence : elle est essentielle pour que le collaborateur ait les informations nécessaires pour accomplir sa tâche. La communication est un moyen qui donne une idée précise de l'évolution des objectifs de l'entreprise.
- ✓ L'administration du personnel : il s'agit de sécuriser son effectif en assurant un paiement rigoureux des salariés, les primes, en suivant la gestion de la présence et l'absence, des heures supplémentaires, planifier les congés annuel et organiser les remplacements. Il s'agit aussi de gérer la carrière de ses salariés depuis leur recrutement jusqu'à leur retraite.

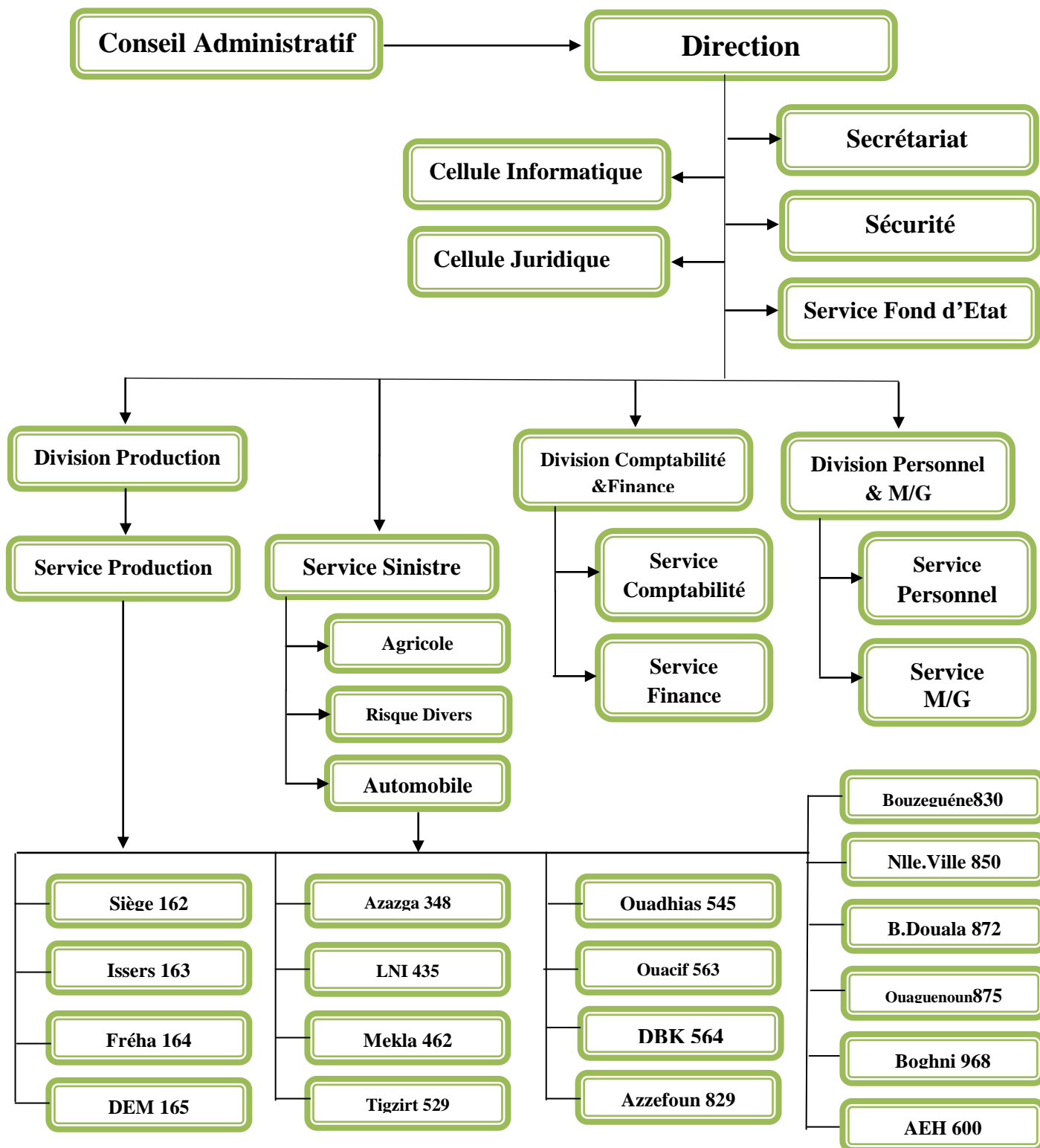
b)-Le Chef de Division Personnel & Moyens Généraux :

Son rôle est d'animer, orienter et coordonner et contrôler les activités des ressources humaines (gestion du personnel, paie et emploi, formation), il assure la gestion des moyens communs de l'entreprise.

- ✓ Il entreprend toutes études et travaux ayant trait à la fonction ressources humaines sur la demande de la hiérarchie.
- ✓ Il concrétise toutes les actions de formation inscrites dans le plan de formation.
- ✓ Il participe à l'élaboration du plan de formation et son bilan.
- ✓ Exécute tous les mouvements de formation (recrutement, mutation, promotion, redéploiement).
- ✓ Supervise, anime, coordonne, contrôle et exécute les travaux liés à la gestion administrative et paie.

1-5-3- Organigramme de la CRMA Tizi-Ouzou

Organigramme de la Caisse Régionale de Mutualité Agricole de Tizi-Ouzou



Source : CRMA de Tizi-Ouzou 2021.

Section 2 : analyse des données et présentation des résultats de l'entreprise .

2-1- Définition du salaire :

Un salaire est une somme d'argent versée à un employé ou à un salaire qui en échange fournit un travail le montant du salaire versé dépend du contrat de travail des augmentations de salaire successives et de la réglementation (code de travail).

2-2- Les éléments du salaire :

Le salaire de base c'est le salaire précisé dans le contrat dans le contrat de travail de tout les travailleurs, Il est en général le salaire minimum fixé pour la catégorie professionnelle par l barème des salaires.

2-2-1- Le sursalaire :

C'est un salaire supérieur au salaire indiqué sur le contrat payé par un employeur à son employé, par exemple : le paiement d'heures supplémentaires. il s'agit de la différence entre le salaire minimum prévu par les textes et le salaire effectif accordé par l'employeur.

2-2-2- La gratification :

Se sont les récompenses peuvent être fixes ou variables ; qui sont versées à un salarié à l'occasion d'un travail effectué ou d'événement.

2-2-3- Les primes :

Ses primes sont des compléments de salaire que l'employeur verse à ses employés pendant le travail ou pour le travail effectué, soit pour récompenser la versée fidélité (prime d'ancienneté), pour obtenir un résultat (prime de rendement) et tenir compte des conditions d'exécution travail.

a) Indemnité de rendement collective :

C'est une récompense pour tous les salariés d'une équipe, elle n'est pas fixe, elle trimestriel, elle est fixée par l'employeur représente 20% de salaire de base mensuel.

b) Prime de rendement individuel :

C'est une récompense selon la productivité individuelle respectant le délai donné pour la réalisation d'un travail.

Elle est à 19% de salaire de base (cas CRMA).

c)-Prime de caisse :

C'est une technique promotionnelle, mise en place dans l'objectif de remettre un cadeau lors de passage en caisse dans le but de couvrir les manquants éventuels d'espèces.

.Niveau central :

Responsable de caisse centrale 2500 da.

Détenteurs de caisse régis 1000 da

.Niveau régional :

Responsable de caisse de production siège/BL, 2500 da

Responsable de caisse de dépense 1000 da.

d)-Prime de panier :

Elle représente des frais de restauration de l'employeur, elle est à 400 da / jour ; elle est fixe, ouvrable, concerne juste les jours travaillés (cas CRMA).

e)-Prime de risque :

C'est un rendement d'un travail qui a du risque.

f)-Prime de nuit :

C'est une récompense consacré pour un travail de nuit.

g)-Prime de responsabilité :

La prime de responsabilité est destinée aux salariés qui occupent un poste de responsabilité.

h)-Prime de performance :

Dans le but de récompense établie rémunérés les sujétions attachées au poste de responsabilité et les conditions d'attribution de cette prime seront décidés par le directeur général après concertation avec le partenaire social.

I)-Prime de technicité :

Cette prime attribuée aux travailleurs titulaire de diplôme, obtenus dans le cadre de la formation professionnelle initiée par l'employeur, cette prime est calculé en pourcentage du salaire de base aux taux suivants ;

- C.A.P/C.M.P = 10%
- B.P = 12 %
- B.T.S/ D.E.S= 14%
- MASTER = 16%.

Ses primes ne sont pas cumulables. Seule la prime élevée est octroyée au titulaire de diplôme pour le personnel de l'institution.

2-2-4- L'indemnité :

Une compensation monétaire qui ni imposable et non soumise aux cotisations, elle sert à rembourser le salarié de frais supportés à l'occasion du travail.

a) Indemnité de travail poste (ITP) :

C'est une indemnité réglementée par l'organisme employeur, elle vise à compenser à un taux fixe le service continu, semi-continu et intermittent.

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

Est destinée à rémunérer mensuellement les heures supplémentaires de travail imposées par les nécessités de service.

c)-Indemnité de transport :

Elle sert à compenser les frais de transport engagé par les travailleurs pour se rendre à leur lieu de travail. C'est une indemnité brute mensuelle de transport comprise entre une fourchette de 800.00 da et 3500.00 da et elle est répartie selon la convention collective.

d)-Indemnité des heures supplémentaires :

La durée hebdomadaire du travail est fixée à 40 heures dans la limite de 2400 heures par an. Cette indemnité est destinée a rémunérée les heures travaillées au-delà de la durée légale de travail dont les heures supplémentaires ne peuvent pas dépasser 20% (soit 31 heures) de la durée légale de travail. Elles sont majorées selon leur nature aux taux détermine comme suit :

- Heures supplémentaires de jours de 16h30 à 21h : taux de majoration 50% ;
- Heures supplémentaires de nuit de 21h à 5h : taux de majoration 100% ;

- Heures supplémentaires de jour de 5h à 21h : taux de majoration 75%.

e)-Indemnité de zone géographique :

Elle s'agit d'une indemnité mensuelle attribuée aux travailleurs qui exercent dans certaine zone géographique à climat rude du territoire national. Son montant est calculé en pourcentage du salaire de base perçu.

f)-Indemnité de congé :

Tous les salariés ont droit à un congé annuel payé. Cette indemnité est une somme d'argent remise au salaire par son employeur au cours de l'année de référence ou au titre de l'année précédente, dont le montant égale à la somme de 1/12 de la rémunération brute totale.

g)-Indemnité d'intérim :

L'indemnité d'intérim est une récompense versée à un travailleur lorsqu'est tenu d'occuper un poste de niveau supérieur sur une base temporaire. Le montant de cette indemnité est égal à la différence entre la rémunération du poste initial et celle du poste nouvellement occupé.

h)-Indemnité du chômage technique :

Le chômage technique correspond à la suspension ou à la réduction temporaire d'activité, le travailleur dans ce cas a un droit à une indemnité égale à trois mois de salaire brut et ce en respect des dispositions réglementaires en la matière. Le montant de cette indemnité est calculé sur la base de la moyenne mensuelle brute toute primes et indemnités comprises des rémunérations perçues durant les trois dernières années de travail effectif.

i)-Indemnité sur frais de déplacement :

Elle consiste à récompenser les dépenses engagées par un salarié dans le cadre de son activité professionnelle. Tout travailleur peut percevoir avant son départ une avance représentant 80% des frais, et lorsque l'organisation dispose de structure d'hébergement et de restauration sur les lieux où la mission est effectuée, le montant de cette indemnité réduit à 25%.

g)-Indemnité des frais de mission :

L'indemnité des frais de mission est le remboursement des frais engagés pour la réalisation des missions et les besoins de service. Un agent appelé à ce déplacé pour les

besoins de service et il se trouve éloigné de son lieu de travail habituel pendant les périodes de temps comprises entre 11h-14h et 18h-21h il peut demander le remboursement des frais.

k)-Indemnité kilométrique :

Cette indemnité consiste à récompenser les dépenses engagées par un travailleur lorsqu'il utilise son véhicule personnel à des fins professionnelles sur demande de l'employeur. Le montant brut de l'indemnité kilométrique est calculé sur la base de 15 DA par kilomètre.

l)-Indemnité forfaitaire de véhicule :

Elle désigne le remboursement forfaitaire brut mensuel des frais de l'utilisation de voiture personnel dans un rayon de 100 km. Le montant de cette indemnité est de 8000.00 DA.

m)-Indemnité de salaire unique :

Un travailleur marié de sexe masculin ou féminin dont son conjoint n'exerce aucune activité rémunérée au droit d'une indemnité mensuelle. Son montant est fixé à 4000 DA. Le salaire unique est nulle lors de divorce, décès du conjoint et activité professionnelle du conjoint.

2-3- Les documents de la paie :

2-3-1- Le registre d'émargement mensuel :

C'est un document constitué de feuilles de présence reliées et numérotées où sont consignés tous les mouvements du personnel durant le mois (heure d'entrée, heure de sortie, retard, absence...).

2-3-2- Le dossier paie :

Ce dossier contient tous les documents et les pièces justificatives des mouvements qui se sont déroulés durant le mois.

2-3-3- Bordeaux des absences :

C'est un état mensuel dans lequel sont enregistrés tout le mouvement du personnel (arrêt de travail, les maladies, les congés annuels, absences justifiés, absence irréguliers, absences autorisés, congés de maternité, récupération...), il doit être signé par la chef de Division personnel et le directeur.

2-3-4- Livre de paie :

C'est un registre coté et paraphé par la justice où sont transcrites toutes les données de la paie dans le but d'actualiser en permanence et à jour les dernières évolutions relatives aux bulletins de paie.

2-4- Étude d'un cas : Calcule de la rémunération d'un salarié titulaire :

On calcule le salaire d'un salarié titulaire du poste correspondant social qui a été recruté le 30/05/2020 au niveau de la CRMA de Tizi-Ouzou.

Pour le mois d'avril 2021, son salaire sera calculé comme suit :

1-Le salaire de base(SB) : Fait partie de :

La catégorie 9 selon le niveau de classification ;

- L'échelon 1 selon le nombre d'année de travail ;
- Section 1 selon le niveau de qualification.

Donc l'indice de ce salarié aura : 630, cet indice sera multiplié par le point indiciaire 40 selon la convention collective. Le salaire de base se calcule ainsi :

$$SB = 630 \times 40$$

$$SB = 25200$$

2- L'indemnité d'expérience professionnelle (IEP) :

Pour l'IEP ce salarié ne bénéficie parce qu'il ne contient pas d'une année profession.

3- Prime de rendement collective (PRC) :

Pour la PRC n'est pas fixe, elle est selon la réalisation trimestrielle (chiffres d'affaire). Elle est à 18% du salaire de base :

$$PRC = SB \times 18\%$$

$$PRC = 25200 \times 18\%$$

$$PRC = 4536$$

4- Prime de rendement individuel (PRI) :

Selon la notation du mois du directeur de la CRMA, la PRI est à 19% du salaire de base :

$$PRI = SB \times 19\%$$

$$\text{PRI} = 25200 \times 19\%$$

$$\text{PRI} = 4788$$

5)-Salaire de poste (SP) :

Le SP se calcule selon la formule suivante :

$$\text{SP} = \text{SB} + \text{PRC} + \text{PRI}$$

$$\text{SP} = 25200 + 4536 + 4788$$

$$\text{SP} = 34524$$

6-Indemnité de panier (IP) :

Selon la convention collective, la IP est fixe à 400da / jour, donc on le calcul selon le nombre de jour travaillé.

Les jours réellement travaillés de cet employé le mois de décembre : 20 jou

$$\text{IP} = \text{jours travaillés} \times 400$$

$$\text{IP} = 20 \times 400$$

$$\text{IP} = 8000$$

5- Indemnité de transport (IT) :

Pour l'IT, selon la Convention collective de la CRMA est à 2000da (6 à 20 KM).

$$\text{IT} = 2000$$

6- La sécurité sociale (SS) :

Le SS est à 9% du salaire de poste :

$$\text{SS} = \text{SP} \times 9\%$$

$$\text{SS} = 34524 \times 9\%$$

$$\text{SS} = 3107,16$$

7- Salaire imposable (SI) :

Le SI se calcule comme suit :

$$SI = SP - SS + IP + IT$$

$$SI = 34524 - 3107,16 + 8000 + 2000$$

$$SI = 41416,84$$

9)- L'impôt sur le revenu global (IRG) :

L'IRG se calcule selon le barème d'IRG :

$$IRG = 5925$$

10- Le contrat groupe :

Le contrat groupe ou le groupe maladie, selon la convention collective est une prime fixe à 200da.

$$GM = 200$$

11-Salaire unique (SU) :

Ce salarié bénéficie d'une indemnité de salaire unique fixé à 4000da selon la convention collective, car son conjoint n'exerce aucune activité rémunérée et il la déclare par non affiliation à la CNAS.

$$SU = 4000$$

12-Salaire net (NP) :

Le net à payer se calcule comme suit :

$$NP = SI - IRG + (SU - GM)$$

$$NP = 41416,84 - 5925 + (4000 - 200)$$

$$NP = 39291,84$$

- Le salaire net à payer pour un salarié est à 39291.84, est moyennement motivant.

2-5- La motivation par la rémunération cas de la CRMA de Tizi-Ouzou :

a) Présentation de l'enquête :

Notre stage au sein de la CRMA est une première expérience au milieu de l'entreprise, ce stage qui a duré deux (02) mois, nous a permis de récolter des données qui sont fortement en lien avec notre thématique de recherche, nous avons trouvés des données qui sont fortement en lien avec notre thématique de recherche, nous allons réaliser une enquête par questionnaire et interpréter ses résultats pour répondre clairement à l'objet de recherche.

b)-Objectif de la recherche :

L'objectif principal est de répondre empiriquement et théoriquement à notre thématique étudiée qui est la gestion de la rémunération outil de motivation au service de la performance au travail au sein de l'organisme CRMA.

c)- la méthodologie de l'enquête :

Afin de bien mener notre travail de recherche, nous avons réfléchi à travers nos ressources (ouvrages, thèse ; article, série d'entretien ...), pour bien expliquer comment la rémunération peut être un moyen de motivation et à fin d'obtenir une base théorique fiable, nous avons opté pour ce travail qui subdivise en deux (02) parties :

La première partie : une recherche bibliographique pour construire un ensemble des données qui va nous servir à réaliser la rédaction de notre travail de recherche,

La deuxième partie : décrit les moyens qui permettent d'appréhender la réalité du terrain à travers la réalisation d'une enquête quantitative de 82 employés au sein de la CRMA de tizi ouzou .

d)-La démarche méthodologique :

Cette partie sera consacrée au développement de tout ce qui concerne la démarche méthodologique tout au long de l'enquête effectuée.

➤ Outil de recueil de données :

Le choix de la méthode de recueil de donnée est une étape très importante ; car les résultats de l'analyse dépendent de la qualité des informations recueillies.

Pour mettre en place une étude quantitative, il est primordial de réaliser un questionnaire, un des outils les plus utilisés pour collecter des informations, il incorpore divers questions ouvertes et fermés.

Pour notre travail, nous avons administrés un questionnaire face à face c est à dire que nous rencontrons physiquement nos enquêtes pour mieux estimer les réponses,

Cette enquête est réalisée dans un échantillon de 82 personnes au niveau de la CRMA.

Méthode de traitement :

Lorsque le travail sur le terrain est réalisé et finalisé, on passe à un examen minutieux des données collectées. Les Questionnaires ont été remplis manuellement par le personnel CRMA.

Toutes ces donnés ont été codifiées et mise à l’abri sous formes de base de données qui consistent à conduire à des analyses statiques et générer plusieurs tableaux, graphiques et diagrammes.

2-6- Interprétation des résultats :

2.6.1. Données socioprofessionnelles :

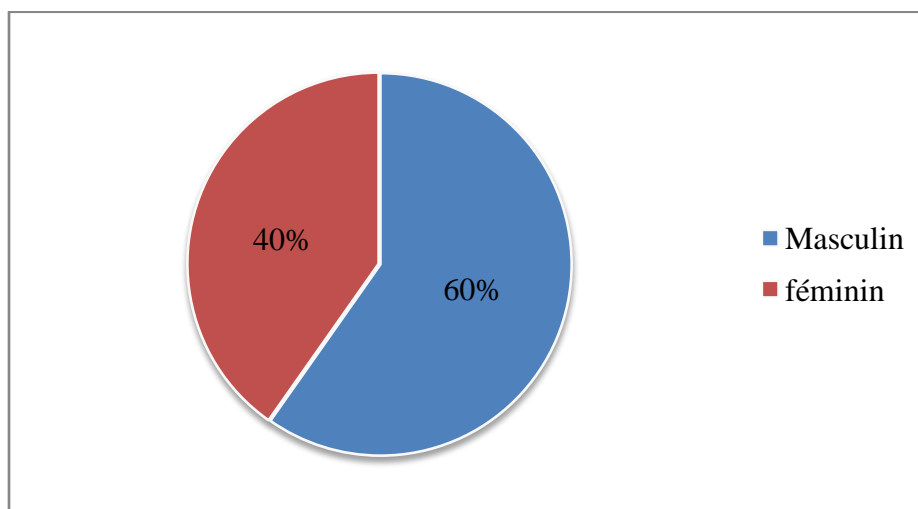
A/ représentation des employés par Sexe :

Tableau n° 01 : représentation des employés par Sexe

Sexe	Nombre	Pourcentage
Masculin	49	60 %
Féminin	33	40 %
Total	82	100 %

Source : établit par nous-mêmes.

Figure n°09 : représentation des employés par Sexe



Source : établit par nous-mêmes.

Le facteur humain à un rôle important dans le monde professionnel soit public ou économique. La CRMA de Tizi-Ouzou englobe 82 employés qui sont répartis comme suit : 60% sont de sexe masculin et 40% sont de sexe féminin.

Cette analyse nous montre que le taux de la catégorie masculine est supérieur à celle de la catégorie féminine avec un écart de 20%. Ce qui signifie aussi que la place de la femme est de plus en plus évolutive et considérable par rapport à la dernière décennie.

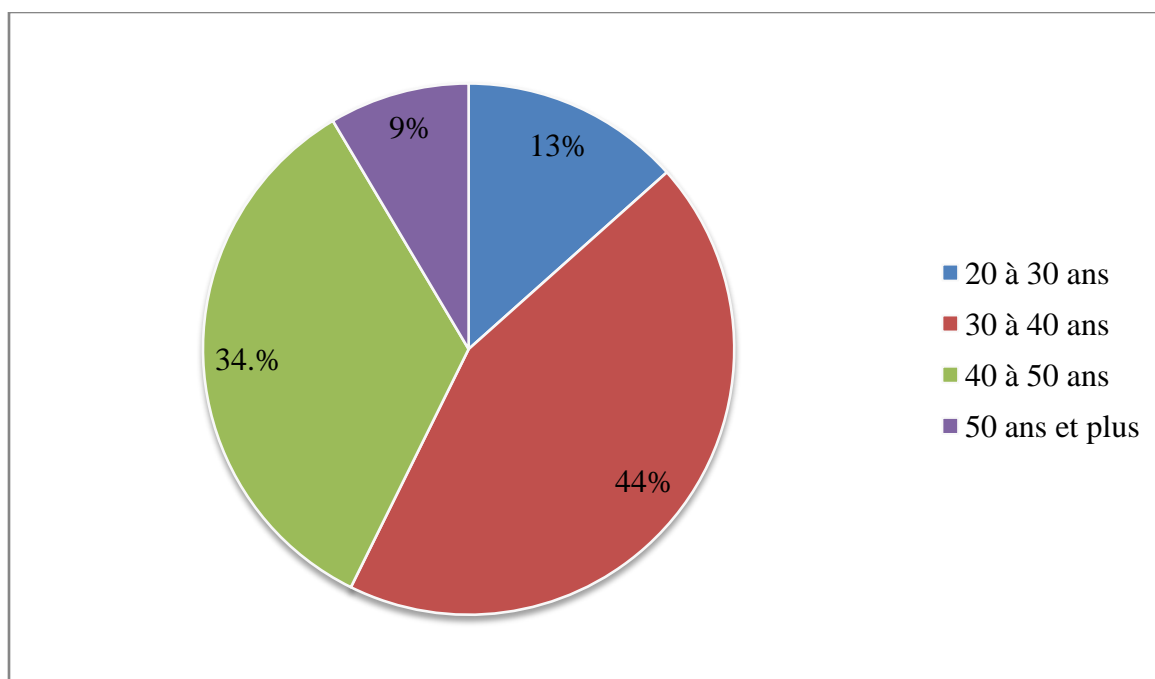
B/ représentation des employés par âge :

Tableau n°2 : représentation des employés par âge

Age	Nombre	Pourcentage
20 à 30 ans	11	13%
30 à 40ans	36	44%
40 à 50 ans	28	34%
50ans et plus	07	09%
Total	82	100%

Source : établi par nous-mêmes.

Figure n°10 : représentation des employés par âge



Source : établi par nous-mêmes.

D'après ce tableau, nous constatons que la plupart des enquêtés ont entre 20 à 40 ans avec un taux de 57% et une minorité des enquêtés ont 40 ans et plus avec un taux de 43%. Cela explique que la CRMA s'oriente vers l'offre d'emploi le plus fréquent des nouveaux diplômés près à l'insertion professionnel.

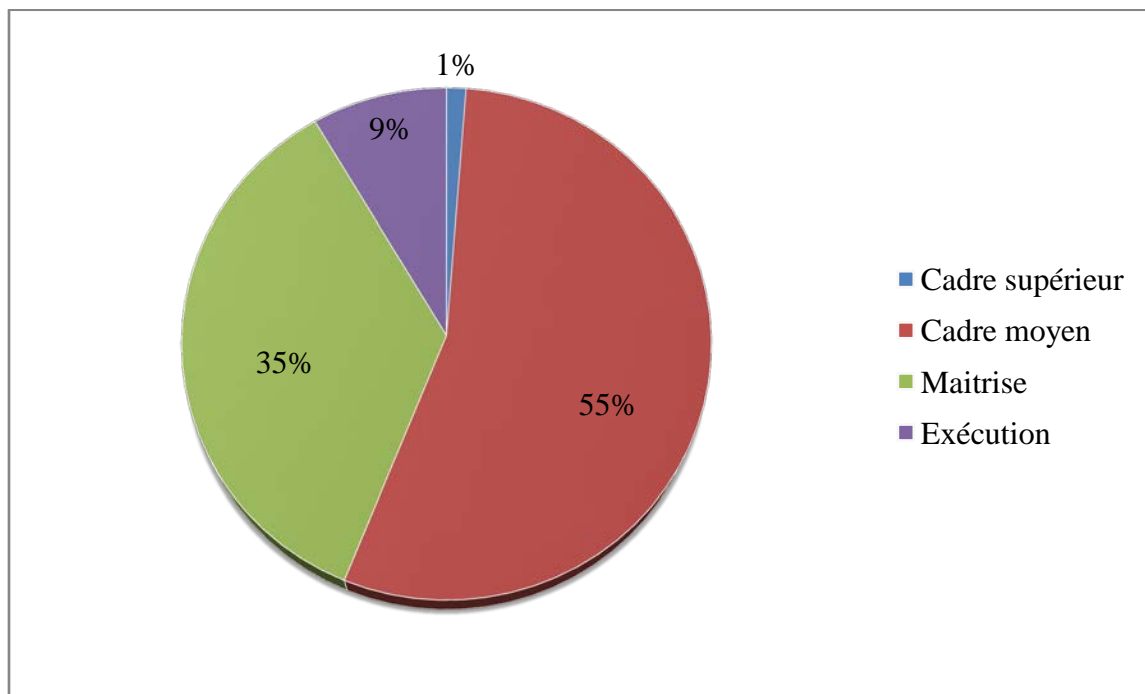
C/ représentation des employés par Statut :

Tableau n°3 : représentation des employés par statut

Catégorie professionnelle	Nombre	Pourcentage
Cadre supérieur	01	01%
Cadre moyen	45	55%
Maitrise	29	35%
Exécution	07	09%
Total	82	100%

Source : établi par nous-mêmes.

Figure n°11 : représentations des employés par statut



Source : établi par nous-mêmes.

Nous constatons d'après le tableau ci-dessus que la catégorie des cadres est plus importante que la catégorie d'agent de maitrise et d'exécution avec un taux de 56% cela

signifie que La CRMA s'intéresse au recrutement des universitaires, par apport aux postes qui se caractérisent par ses missions et ses fonctions.

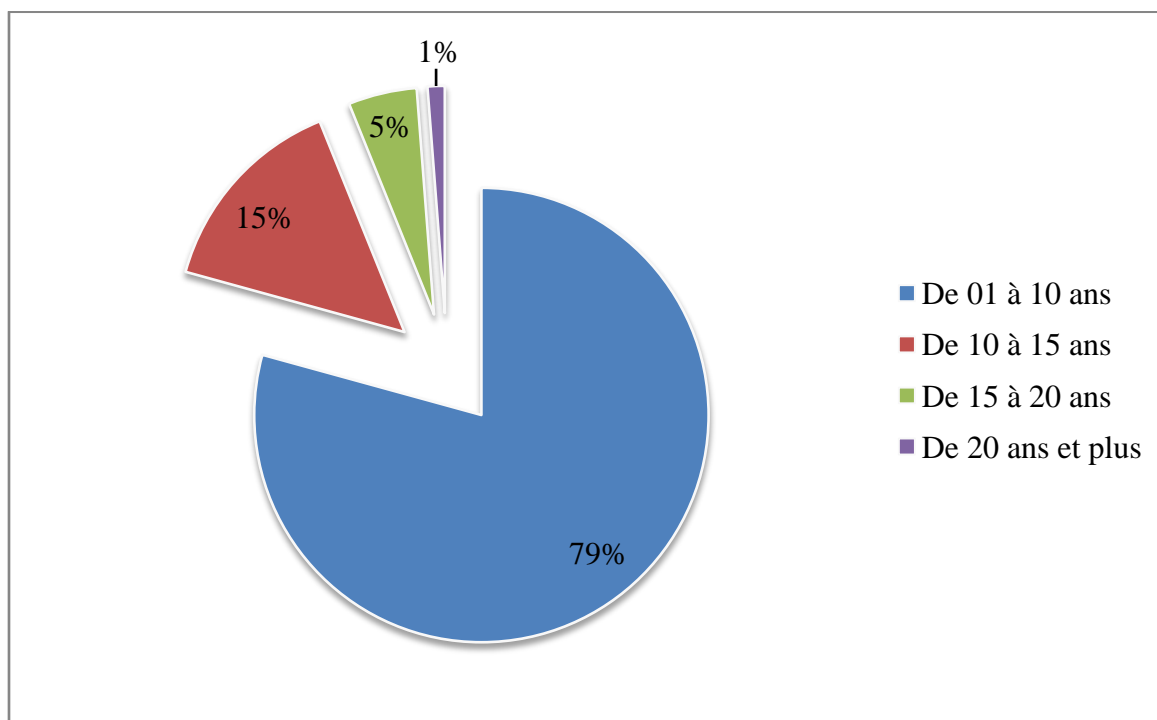
D/ représentation des employés par ancienneté :

Tableau n° 4: représentation des employés selon l'ancienneté

Ancienneté	Nombre	Pourcentage
De 01 à 10 ans	65	79%
De 10 à 15 ans	12	15%
De 15 à 20 ans	04	05%
De 20 ans et plus	01	01%
Total	82	100%

Source : établi par nous-mêmes.

Figure n° 12: représentation des employés selon l'ancienneté



Source : établi par nous-mêmes.

D'après ce tableau nous constatons que la plupart des employés ont l'expérience d'un an à 10 ans avec un taux important de 79% , cela explique le recrutement de nouveaux travailleurs au cours de ces dix dernières années, ce qui nous laisse conclure que la CRMA

exploite les jeunes connaissances dans l'intérêt de développement et de renouvellement de ses ressources humaines.

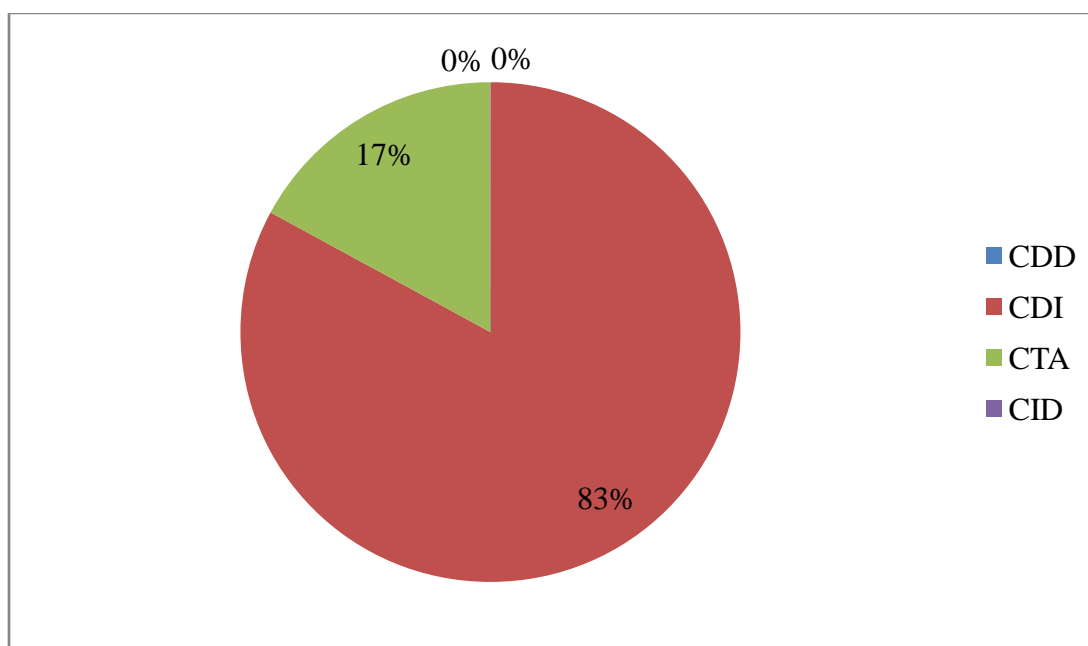
E/ représentation des employés par contrat de travail :

Tableau n°5 : représentation des employés selon le type de contrat de travail

Contrat de travail	Nombre	Pourcentage
CDD	00	00%
CDI	68	83%
CTA	14	17%
CID	00	00%
Total	82	100%

Source : établi par nous-mêmes.

Figure n° 13: représentation des employés selon le contrat de travail



Source : établi par nous-mêmes.

Dans le tableau on constate que 68 employés interrogés ont un contrat à durée indéterminé (CDI) avec un taux très élevé de 82%, par contre 14 employés ont un contrat de travail aidé (CTA) avec un taux de 17% et ces derniers seront converti en mode CDI selon une circulaire du ministère de travail. Cela explique que les salariés avec un CDD risquent de perdre leur poste dès que leurs contrats seront terminés et dans le cas où le salarié a prouvé ses capacités et il a développé ses compétences la CRMA peut transférer son contrat à CDI.

2-6-2- Données relatifs à la rémunération et motivation comme outil de motivation :

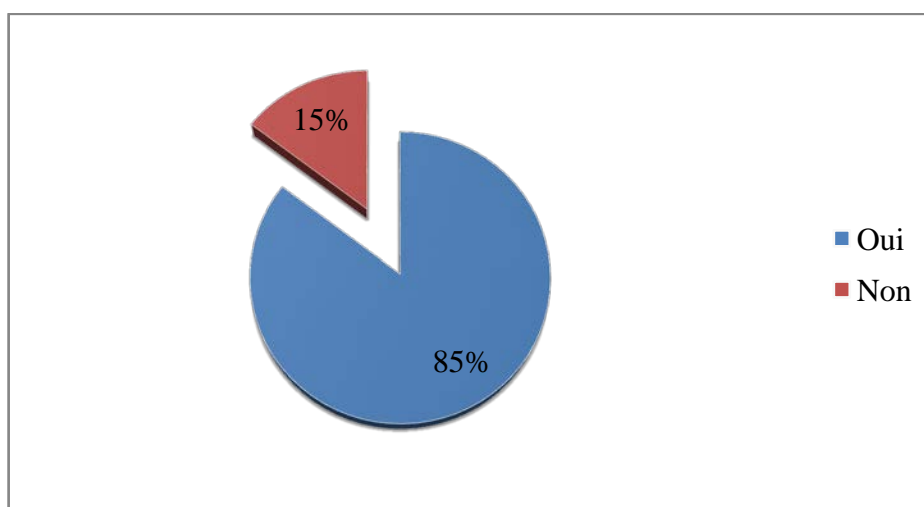
A/ La satisfaction et la motivation de la politique de rémunération mise en place par la CRMA de Tizi-Ouzou:

Tableau n° 6 : représentation des employés selon leur avis sur la satisfaction et la motivation de leur politique de rémunération

Oui/ Non	Nombre	Pourcentage
Oui	70	85%
Non	12	15%
Total	82	100%

Source : établi par nous-mêmes

Figure n° 14: représentation des employés selon leur avis sur la satisfaction et la motivation



Source : établi par nous-mêmes.

La majorité des employés 85% sont motivés et satisfaits de la politique de rémunération de la CRMA, cela signifie que cette politique adoptée par l'entreprise est très efficace, ainsi qu'elle répond à leurs besoins, une minorité des employés soit 15% admettent qu'ils ne sont pas satisfaits et que cette politique n'est pas équitable et insuffisante pour la réalisation de leurs objectifs et attentes, ce qui veut dire qu'ils ne sont pas motivés de cette politique.

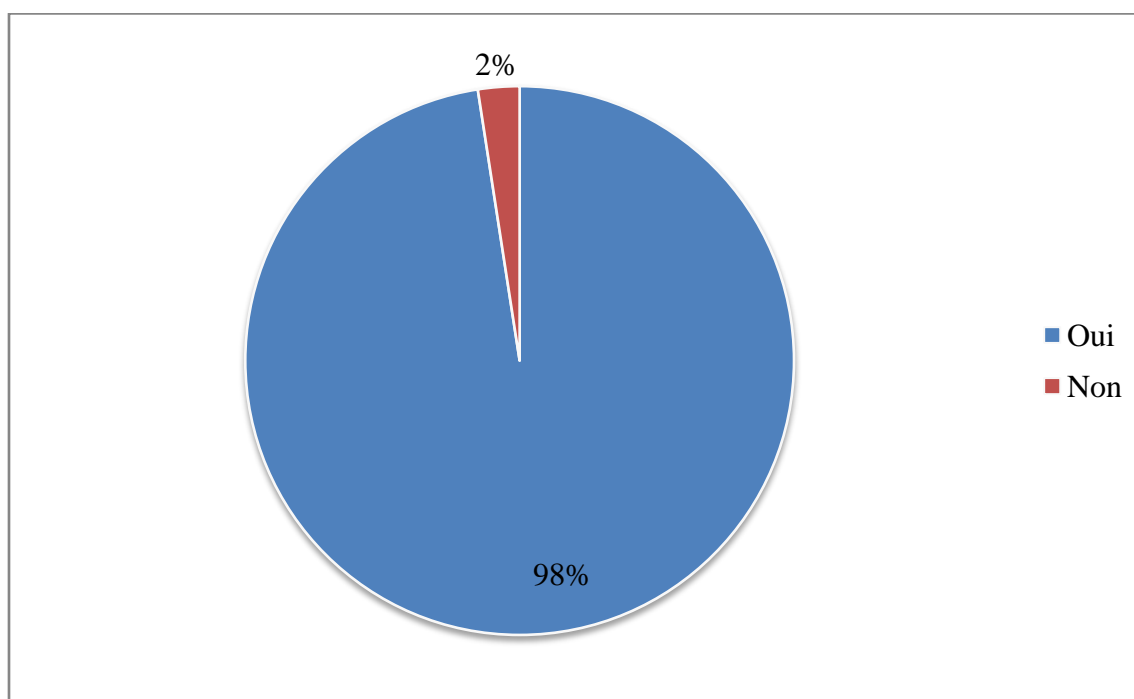
B/ La satisfaction du salaire :

Tableau n° 7 : représentation des employés selon la satisfaction du leur salaire

Oui /Non	Nombre	Pourcentage
Oui	80	98%
Non	02	02%
Total	82	100%

Source : établit par nous-mêmes.

Figure n° 15: représentation des employés selon la satisfaction du leur salaire :



Source : établit par nous-mêmes.

D'après notre enquête, nous remarquons que presque tous les employés sont satisfait de leurs salaires 98%, cette satisfaction survient lorsque un employé est récompensé de son travail effectué, par contre une minorité des employés 02% au sein de la CRMA ne sont pas satisfaits, leurs salaires ne leur suffit pas pour subvenir à leurs besoins.

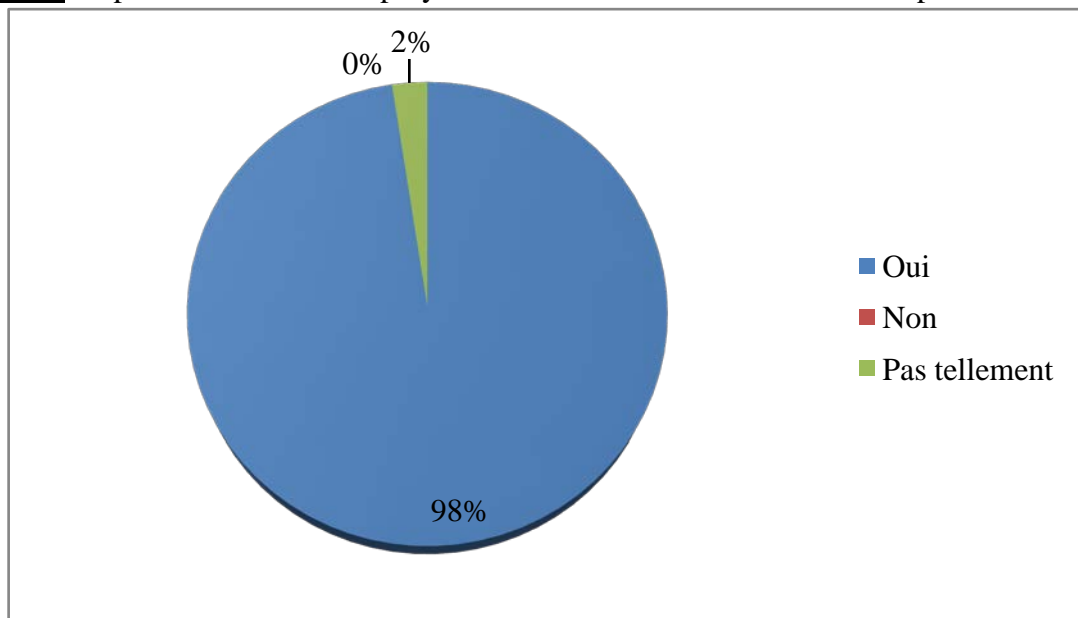
C/ La motivation des salaires par le salaire :

Tableau n° 8 : représentation des employés selon la motivation des salaires par le salaire :

	Nombre	Pourcentage
Oui	80	98%
Non	00	00%
Pas tellement	02	02%
Total	82	100%

Source : établi par nous-mêmes.

Figure n°16 : représentation des employés selon la motivation des salaires par le salaire



Source : établi par nous-mêmes.

D'après les résultats obtenus, on constate que 98% des employés interrogés sont motivé par leur salaire et 02% disent qu'ils ne sont pas tellement motivés par leur salaire, ce qui signifie que l'entreprise CRMA accorde une grande importance à la rémunération à l'égard de ses fonctionnaires.

Nous déduisons que presque tous les salariés de l'organisme 98% sont tout à fait satisfaits par leur rémunération, car cette politique leurs permet de satisfaire leurs besoins.

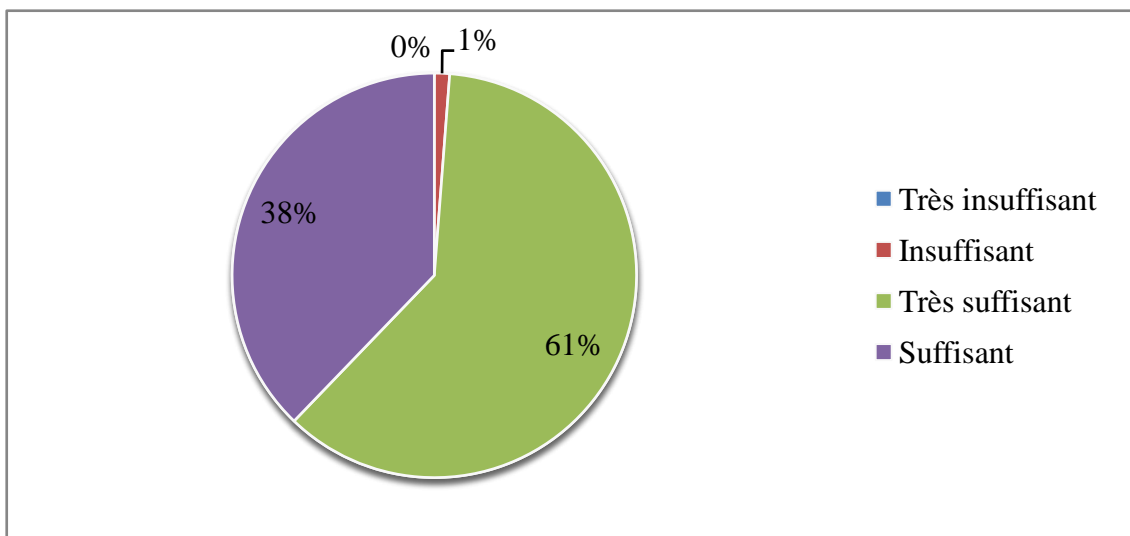
D/ La satisfaction des salariés de leur salaire par rapport à l'importance du travail fourni :

Tableau n° 9 : représentation des employés selon la satisfaction de leur salaire par rapport à l'importance du travail fourni :

	Nombre	Pourcentage
Très insuffisant	00	00%
Insuffisant	01	01%
Très suffisant	50	61%
Suffisant	31	38%
Total	82	100%

Source : établi par nous-mêmes.

Figure n° 17 : représentation des employés selon la satisfaction de leur salaire par rapport à l'importance de travail fourni



Source : établi par nous-mêmes.

Nous constatons que la majorité des employés sont satisfaits de leur salaire perçu par rapport à l'importance du travail fourni, cela explique qu'il y a un équilibre entre le travail fourni et le salaire.

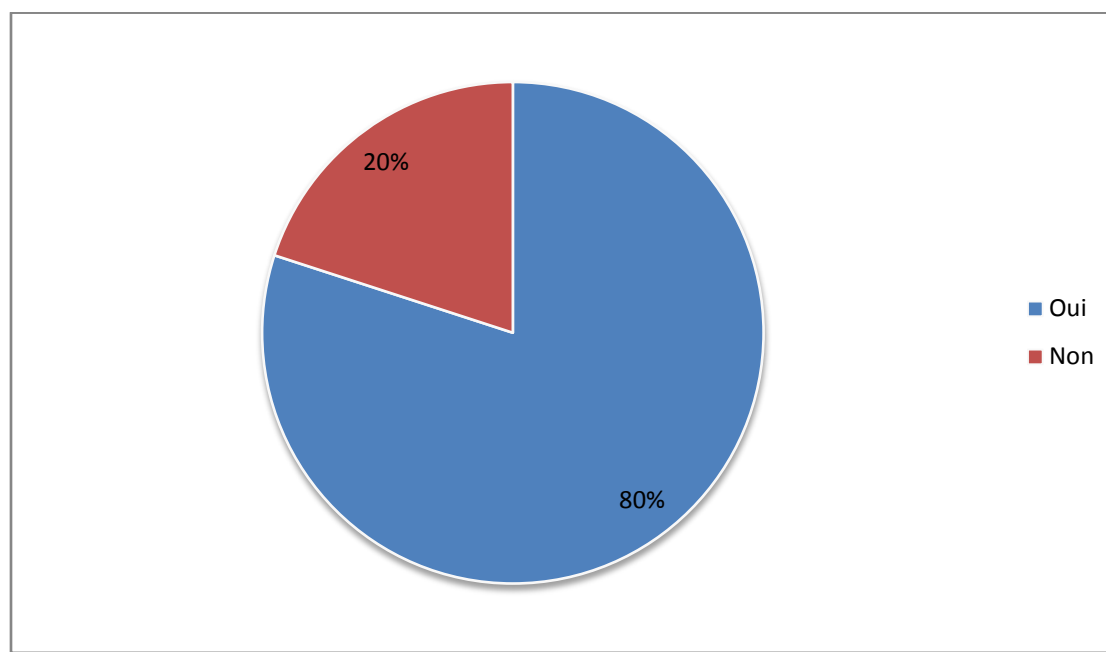
E/La satisfaction des besoins à travers le salaire payé :

Tableau n° 10: représentation des employés selon la satisfaction des besoins à travers leur salaire perçu

Oui/Non	Nombre	Pourcentage
Oui	66	80%
Non	16	20%
Total	82	100%

Source : établi par nous-mêmes.

Figure n°18: représentation des employés selon la satisfaction des besoins à travers leur salaire perçu



Source : établi par nous-mêmes.

A partir de ces résultats sur le pouvoir de satisfaction des besoins par le salaire 80% des salariés affirment qu'ils arrivent à satisfaire leurs besoins, et 20% des salariés déclarent qu'ils ne peuvent pas satisfaire leurs besoins à partir de leur salaire perçu.

Nous déduisons à partir de ces résultats que la plupart des salariés de la CRMA sont motivé et satisfaits par leurs salaires et se sont adaptés à la politique de rémunération de leur organisme

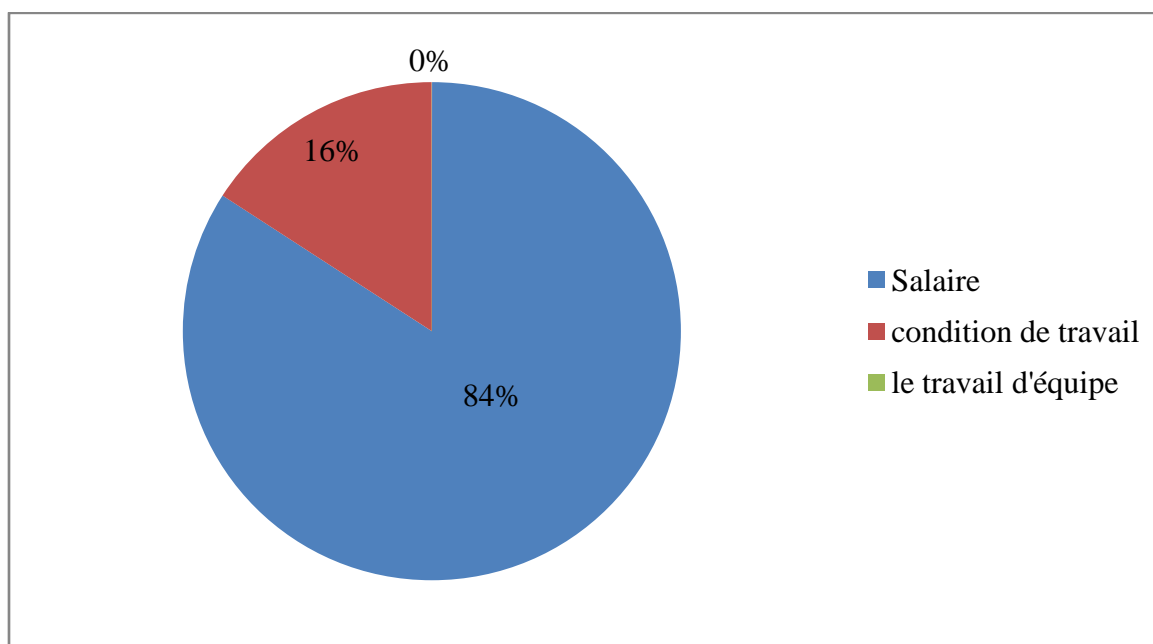
- **F/ La motivation des salariés au sein de la CRMA selon (le salaire, les conditions de travail et le travail en équipe) :**

Tableau n° 11 : représentation des employés selon la motivation au sein de la CRMA selon le salaire, condition de travail et le travail en équipe

	Nombre	Pourcentage
Salaire	69	84%
Condition de travail	13	16%
le travail d'équipe	00	00%
Total	82	100%

Source : établi par nous-mêmes.

Figure n°19 : représentation des employés selon la motivation au sein de la CRMA selon le salaire, condition de travail et le travail en équipe



Source : établi par nous-mêmes.

A partir de ces résultats nous trouvons que 84% des salariés sont motivés par le salaire et 16% sont motivés par les conditions de travail et 00% qui ne signifie aucun salarié est motivé par le travail d'équipe.

Nous concluons que le principal facteur de motivation des salariés au sein de la CRMA est le facteur financier (le salaire).

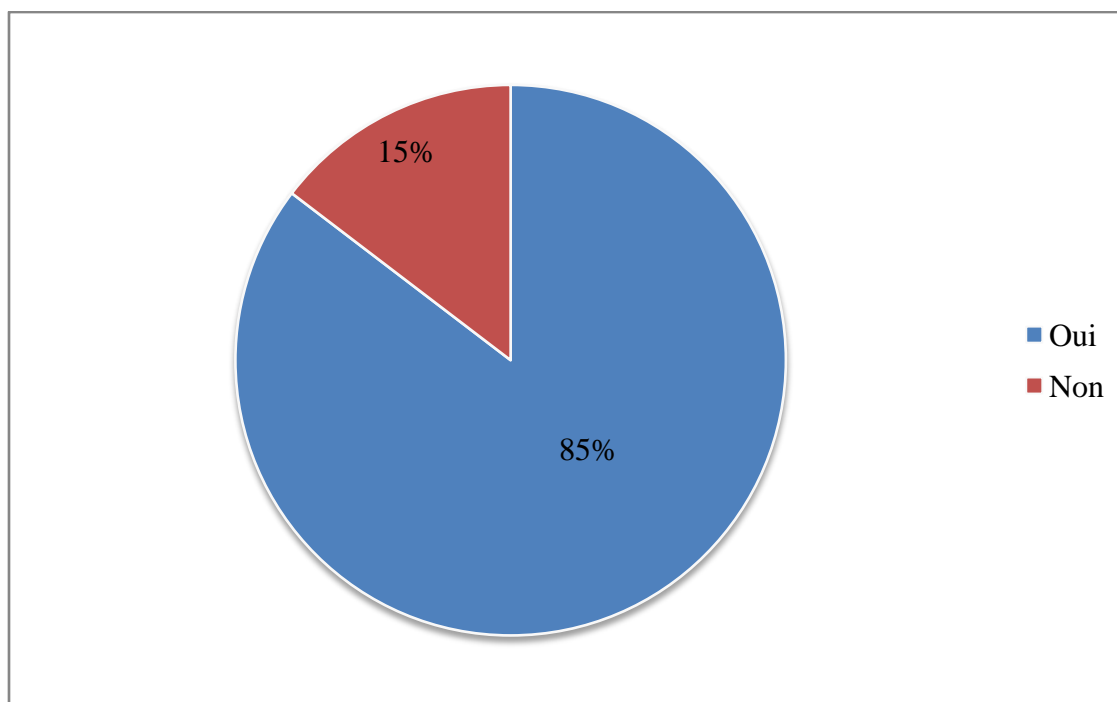
G/ L'influence de la rémunération sur la motivation au travail :

Tableau n° 12 : représentation des employés selon l'influence de la rémunération sur la motivation au travail

	Nombre	Pourcentage
Oui	70	85%
Non	12	15%
Total	82	100%

Source : établi par nous-mêmes.

Figure n° 20: représentation des employés selon l'influence de la rémunération sur la motivation au travail



Source : établi par nous-mêmes.

D'après les résultats de ce tableau, nous trouvons que 85% des salariés enquêtés sont influencés par la rémunération au travail et 15% des salariés affirment qu'ils ne sont pas influencés par la rémunération.

De cela nous constatons que la majorité des salariés estiment que la rémunération est le facteur de motivation, et la minorité des salariés pensent que le facteur de la rémunération n'est pas un facteur de motivation des salariés, donc pour eux ils existent d'autres facteurs de motivation.

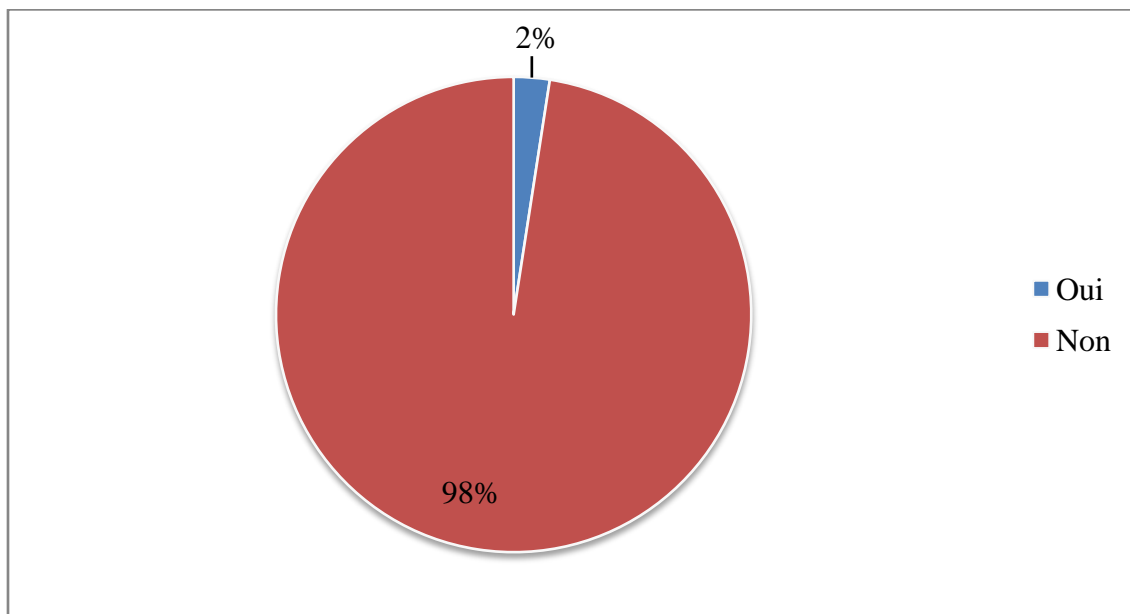
H/ Possibilité de quitter l'entreprise CRMA :

Tableau n° 13 : représentation des employés selon la possibilité de quitter l'entreprise CRMA

Oui/Non	Nombre	Pourcentage
Oui	02	02%
Non	80	98%
Total	82	100%

Source : établi par nous-mêmes.

Figure n° 21 : représentation des employés selon la possibilité de quitter l'entreprise CRMA



Source : établi par nous-mêmes.

D'après notre enquête, presque la totalité des employés interrogés ne pensent pas de quitter leur entreprise, car ils sont satisfaits par rapport aux confort socioprofessionnel

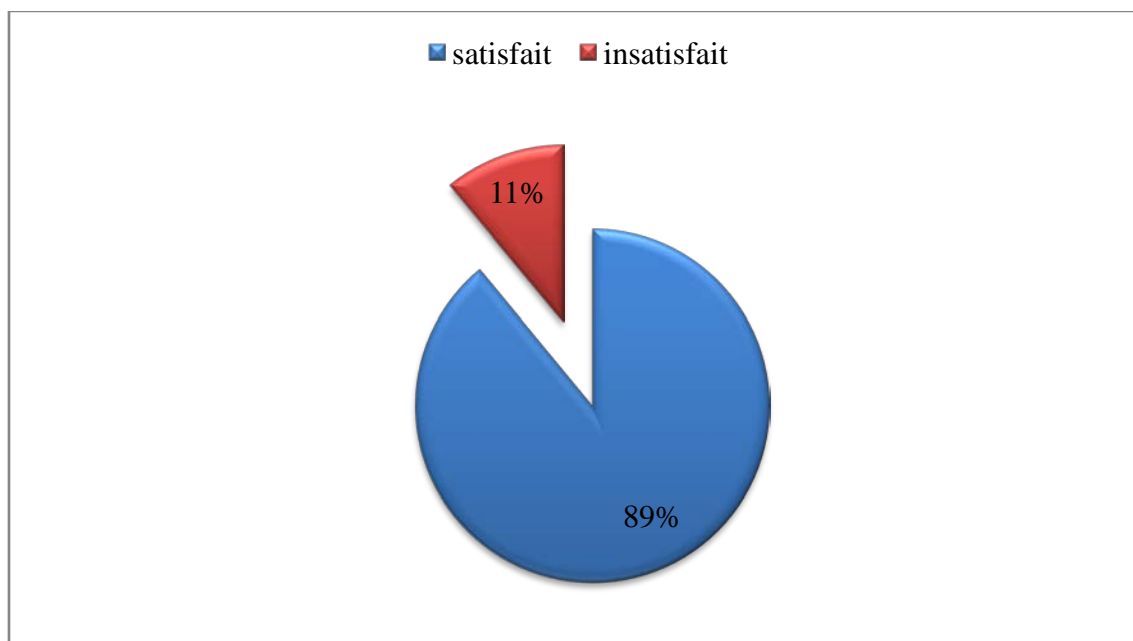
I/ La gestion d'augmentation obtenue de salaire :

Tableau n° 14 : représentation des employés selon la satisfaction par rapport à l'augmentation obtenus durant les cinq dernières années

	Nombre	Pourcentage
Satisfait	75	91%
Insatisfait	07	09%
Total	82	100%

Source : établi par nous-mêmes.

Figure n° 22: représentation des employés selon la satisfaction par rapport à l'augmentation obtenus durant les cinq dernières années



Source : établi par nous-mêmes.

On constate, que la majorité des salariés sont satisfaits avec un taux de 91%, car pratiquement chaque année il y a une augmentation du salaire par rapport aux échelons. Selon la convention collective de l'entreprise, on a observé qu'il y'a eu une augmentation du point indiciaire durant ces cinq(05) dernières années.

Conclusion :

À travers l'étude que nous avons menée, sur la gestion de la rémunération au sein de la CRMA de Tizi-Ouzou, nous sommes parvenus à tirer ce qui suit :

La rémunération est de toute évidence l'élément principale de la motivation pour les employés, le principal objectif des entreprises c'est d'obtenir une productivité maximale avec une meilleure qualité de travail. D'après cette étude quantitative, la majorité des salariés montrent que le système de rémunération établi à la CRMA de Tizi-Ouzou est motivant et généralement satisfaisant pour la majorité des salariés, cependant, le salaire n'est jamais l'unique facteur de motivation, ce n'est pas la totalité des salariés qui perçoivent la rémunération comme outil de motivation, ce qui confirme notre première hypothèse.

Nous constatons que la rémunération n'est pas uniquement une source de revenu ; mais elle aussi un outil de motivation pour l'échantillon enquêté ce qui permet de garder le personnel performant.

D'un autre coté les subordonnés de cet organisme sont motivés en dehors de leur salaire par plusieurs facteurs comme l'ambiance de travail ; la communication verticale, l'esprit d'équipe ; la considération ; les promotions, l'appréciation ..., ce qui nous permet de confirmer notre deuxième hypothèse de recherche.

Conclusion générale

Conclusion générale :

A partir d'une étude documentaire riche de la littérature considérable qui traite le sujet de la rémunération et la motivation plus précisément dans notre recherche l'impact de la rémunération sur la motivation au travail, nous sommes parvenus à tirer les principales conclusions suivantes :

La rémunération c'est l'un des enjeux économiques les plus sensibles depuis la création de l'économie, qui est le principal facteur de la motivation au travail.

Tout au long de la réalisation du présent mémoire, nous avons cité les approches théoriques qui ont mis en place tous les concepts liés à la motivation et à la rémunération. (Bernard Roman, 2010).

Notre étude empirique a été réalisée au sein de l'organisme CRMA de Tizi- Ouzou , la rémunération au sein de cet organisme est un facteur principale de motivation vis-à-vis du travail fourni par chacun de ses salariés , le salarié attend de son salaire (une source de revenu afin de satisfaire ses besoins de consommation , pour épargner encor), elle constitue un patrimoine. Mais, elle n'est pas le seul outil de motivation, car elle reste insuffisante pour définir les différences de performances, et que les individus cherchent aussi à se former, à être impliquer au travail , à travailler dans des bonnes conditions

Chaque politique de rémunération se définit par un critère de sentiment d'équité qui élimine l'insatisfaction au travail, la reconnaissance, la compétitivité,le système de rémunération est un système évolutif au fil du temps, l'environnement se transforme, donc il est utile de parler du contrôle du système de rémunération, puisque le personnel est confronté à des évolutions permanentes, pour qu'ils tiennent compte de la réalisation de leurs objectifs. C'est ainsi que les salariés rendent compte de leurs efforts et les performances d'un côté ce qui leur permet d'avoir une meilleure satisfaction. (Cadin Loïc , 2007)

Selon quelques auteurs comme PATRICE ROUSSEL les salariés sont motivés lorsqu'ils perçoivent leur rémunération fixe et juste, et quand son évolution n'est fondée que sur le mérite, c'est une variable efficace pour motiver.

La CRMA s'intéresse à la motivation par la partie variable de la rémunération pour l'atteinte de ses objectifs à caractère quantitatif ou bien à caractère qualitatif, elle encourage la communication verticale entre ses collaborateurs pour avoir tous le même sentiment d'appartenance , mais le climat social dans lequel les salariés évoluent ne favorise pas l'épanouissement au point qu'ils les empêchent de quitter, mais ils contribuent relativement à leur stabilisation , d'un côté on a constaté qu'il n'y a pas encore de la performance au niveau des entreprises algériennes , mais on rémunère juste selon le statut, il y'a pas assez de contrôle ni de surveillance malgré la représentation sociale positive de l'organisme et de sa notoriété .

Suite à notre étude empirique effectuée à la CRMA à travers une enquête quantitative qui se résume à un questionnaire pour toutes les catégories socioprofessionnelles nous sommes

Conclusion générale

arrivés à dire que le salaire joue un rôle important dans la vie de chaque salarié et son absence peut être un facteur de motivation , c'est le premier moteur qui pousse une personne à travailler, mais il reste pas l'unique facteur pour arriver l'optimum de la motivation souhaité à atteindre .

BIBLIOGRAPHIE:

OUVRAGES :

Patrice Roussel « rémunération, motivation et satisfaction au travail », Edition ECOMICA, paris ,1996

Claude Levy- Leboyer, « la motivation dans l'entreprise, model et stratégie » édition d'organisation, paris2001

Nathalie Olivier « gestion de ressources humains » 2éme édition eyrolles, paris .2009

Agular Michel « l'art de motiver » édition, dunod, paris, 2009

Tania Saba et all, « La gestion de ressources humaines » 3éme édition Pearson –village mondial, 2001

Maurice Thévenet « Fonction RH : politique, métiers et outils des ressources humaines », Person éducation France 2007.

Nicole Aubert « diriger et motiver » Edition d'organisation 2éme Edition, paris 2003

Claire de Billy et al, « Comportement humain et organisationnel », 4éme édition, paris ,2010.

Chloé Guillot -soulez « La gestion des ressources humains », 4éme édition, paris ,2011.

Bernard Roman, « Bâtir une stratégie de rémunération », 2éme édition, paris, 2010.

Boutaleb Kouider, « Politique du salaire », édition : 04.01.5381. ; juin 2013.

Bernard Martory et al, « Gestion des ressources humains » 7éme édition, paris, 2007.

Khelassi Réda « Management ressources humains », édition Houma collection de s'exercer de management CSM, Alger, 2010.

Jean-Marie Peretti « Gestion des ressources humaines » 6éme Edition. Vuibert. Paris 2001.

Jean François SOUTENAIN, « Management », collection LMD, collection fiches QSM, éditeur sup' Foucher, 2008.

Pierre Romler « gestion des ressources humains » édition, Amand Colin, paris ; 1993

Annick Cohen ; « Toute la fonction ressources humaines », Edition DUNOD, Paris 2006

Chloé Guillot-Soulez, « La gestion des ressources humains », 9éme édition, Lyon, 2016-2017.

John R. SCHERMHORN et al, « Comportement humain et organisationnel », 4éme édition, éditeur Pearson (France), 2010.

Alexandre F. Bailly, et al, « Comportement humain et management », 2éme édition, éditeur : Pearson France, 2006.

Levy-leboyer c, « la motivation dans l'entreprise » édition d'organisation, paris , 1998

Sylvie St - ONGE et al, « Relever les défis de la gestion des ressources humain », 5ème édition Québec, 1998.

Stephen Robbins et al. « Comportement organisationnel », 12ème édition, paris, 2004.

Etienne Serupia Semuhoza. « Théorie et motivation au travail », haratta, paris, 2009.

David Decenzo et al. « Management », 6ème édition, France, 2008.

Cadin Loïc, « Gestion des ressources humains », 3 ème édition, dunod, 2007.

Carolin Diard et al, « Aide mémoire gestion des ressources humains », 2 ème édition malako FF, 2017-2020.

Campoy et al , « gestion des ressources humains », éd, Pearson éducation , français , 2008

Sandettor « rémunération et répartition des revenus » , ed, Armand colin, paris1993.

Perreti-j-m,« gestion des ressources humains », vuibert, 15ème édition , paris,2008.

Igalens. J. « Audit des ressources humains » Ed. Liaison paris.2000.

- **Thèses et mémoires :**

Tirchi ourida, « La gestion de rémunération, outil de la motivation au service de performance au travail », Mémoire de magister en sciences économiques, UMMTO, promotion 2012.

Tabet Derrazi.I, «Système de rémunération et management de la performance des entreprise », Thèse de doctorat en Management des organisations, université ABOU BERK BELKAID – Tlemcen, promotion 2013/2014.

Fettoum. S et Ghiair.S, « La rémunération : facteur de motivation des salariés dans les entreprises », Mémoire de master en sciences de gestion, UMMTO, promotion 2018.

Farah.M et Makhzoum.H, « L'impact de la rémunération sur la motivation du personnel», Mémoire de master en sciences de gestion, UMMTO, promotion 2019.

Cekhari.F et Zazoune.H, «Les pratiques de rémunération et la performance », Mémoire de master en sciences de gestion, UMMTO, promotion 2018.

Aboud.K et Aggoune.S « L'effet de la rémunération sur la motivation des salariés », Mémoire de master en sciences de gestion, université A.MIRA de BEJAIA, promotion 2015/2016.

Web-ographies :

<http://youtu.com/watch?v=AWnNAw4hnZM&feature=share>

<https://www.scribd.com/doc/154133407/expose-sur-la-remuneration-GRH>

<https://wikimemoires.net/2011/04/grh-remuneration-formation-salaires>.

[http : //stmg.education/les-dicos/dicos-management/remuneration-global.html](http://stmg.education/les-dicos/dicos-management/remuneration-global.html).

<https://www.liberte-algerie.com/dossier-economique/la-motivation-des-salaries-algeriens-un-gisement-insoupconne-223459/print/1>.

Questionnaire adressé aux personnels de la CRMA :

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle master en gestion des ressources humaines ayant pour le thème «La gestion de rémunération un outil de la motivation au service de la performance au travail» cas : «**CRMA de Tizi-Ouzou**», nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire.

❖ Données socioprofessionnelles :

A. Sexe :

- Masculin
- Féminine

B. Age :

- 20-30ans
- 30-40ans
- 40-50ans
- 50ans et plus

C. Catégorie professionnelle :

- Cadre supérieur
- Cadre moyen
- Maîtrise
- Exécution

D. Ancienneté :

- De 1 à 10ans
- De 10 à 15ans
- De 15 à 20ans
- Plus de 20ans

E. Type de contrat de travail :

- CDD
- CDI
- CTA
- CID

❖ Données relatifs à la rémunération et motivation :

A. La politique de rémunération de votre entreprise est-elle satisfaisante et motivante ?

- Oui
- Non

B. Est-ce que vous êtes satisfait de votre salaire ?

- Oui
- Non

C. Est-ce que le salaire motive le salarié ?

- Oui
- Non
- Pas tellement

D. Dans votre emploi actuel, êtes vous satisfait de votre salaire par rapport à l'importance de travail fourni ?

- Très insuffisant
- Insuffisant
- Très suffisant
- Suffisant

E. Vous pouvez satisfaire votre besoin à travers le salaire que vous percevez ?

- Oui
- Non

F. Qu'est ce que vous motive le plus au sein de la CRMA ?

- Le salaire
- Condition de travail
- Le travail en équipe

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

- Oui
- Non

H. Pensez-vous de quitter l'entreprise si vous avez trouvé un autre travail dans un autre entreprise ?

- Oui
- Non

Si « oui » pourquoi ...

I.

- Satisfait
- Insatisfait

Merci pour votre collaboration.

-Textes de références :

- ✓ Loi N° 90-11 du 21 Avril 1990, modifiée et complétée, relative aux relations de travail.
- ✓ Loi N° 90-14 du 02 Juin 1990, modifiée et complétée, relative aux modalités d'exercice du droit syndical.
- ✓ Loi N° 90-02 du 06 Février 1990, modifiée et complétée relative à la prévention ces conflits collectifs de travail et l'exercice du droit de grève.
- ✓ Loi N° 90-04 du 06 Février 1990, modifiée relative au règlement des conflits individuels de travail.
- ✓ Loi N° 88-07 du 26 Janvier 1988 relative à, l'hygiène, la sécurité et la médecine du travail.
- ✓ Loi N° 90-03 du 06 Février 1990, modifiée et complétée, relative à l'inspection du travail.
- ✓ Décret N°82-179 du 15 mai 1982 fixant le contenu et le mode de financement des œuvres sociales.
- ✓ Décret N°82 — 3031 du 11 septembre 1982 relatif à la gestion des œuvres sociales.
- ✓ Décret exécutif N° 94486 du 26 moharrem 1415 correspondant au 6 juillet 1994 complétant le décret N°82-179 du 15 mai 1982 fixant le contenu et le mode de financement des œuvres sociales.
- ✓ Ordonnance N°97/03 du 11 janvier 1997 fixant la durée légale du travail.
- ✓ Décret exécutif N°08-126 du 19 avril modifié et complété ayant pour objet Dispositif d'Aide à l'Insertion Professionnelle.
- ✓ Décret exécutif 13-142 du 1101 avril 2013 modifiant et complétant le décret exécutif N° 08-126 du 19 avril 2008 relatif au dispositif d'aide à l'insertion professionnelle.
- ✓ Convention collective N° 11/08 du 19 Mai 2008.
- ✓ Accord collectif N°41/DG/2009 du 11 Mars 2009
- ✓ Accord collectif interne N°04/DG/2010 du 05 Janvier 2010
- ✓ Accord collectif N°634/DG/2010 du 26 juillet 2010

Table de matière

Remerciement

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux et des figures

Sommaire

Introduction générale.....14

Chapitre I : La gestion de rémunération

Introduction.....17

Section 01: Généralité sur la rémunération.....18

1-1- La gestion des ressources humaines.....18

1-2- La gestion de rémunération19

1-2-1- Bref historique de la rémunération19

1-2-2- Définition et importance de la rémunération.....19

1-2-2-1- Définition de la rémunération.....19

1-2-2-2- Importance de la rémunération.....19

a) Importance économique.....20

b) Importance social.....20

c) Importance psychologique20

1-2-3- Les objectifs et les composantes de la rémunération.....20

1-2-3-1- Les objectifs de la rémunération.....20

a) L'équité.....20

b) La compétitivité20

c) La reconnaissance des prestations fournies.....20

d) Respect de la législation.....21

e) Gestion des carrières.....21

f) La motivation de personnel.....21

g) La fidélisation des salariés occupant des postes clés.....21

1-2-3-2- Les composantes de la rémunération.....21

1-2-3-2-1- La rémunération directe21

a) Salaire de qualification.....21

b) Salaire de performance.....22

1-2-3-2-2- La rémunération indirecte22

a) Les périphériques sélectifs.....22

b) Les périphériques statutaires.....	22
c) Les périphériques légaux.....	23
1-2-4- Les spécificités de la rémunération.....	23
1-2-4-1- Les facteurs déterminants de la gestion de rémunération.....	23
a) Les caractéristiques de l'environnement.....	24
b) Les caractéristiques de l'organisation.....	24
c) Les caractéristiques des emplois.....	24
d) Les caractéristiques des titulaires des emplois.....	24
1-2-4-2- La pyramide de la rémunération.....	25
1-2-4-3- Le processus de la rémunération.....	25
Section 02 : La politique de la rémunération.....	26
2-1- Définition de la politique de rémunération.....	27
2-2- Les enjeux de la politique de rémunération.....	27
a) Sous l'angle social.....	27
b) Sous l'angle économique.....	27
2-3- Les caractéristiques d'un bon système de rémunération.....	28
2-3-1- Un système de rémunération lié à la stratégie	28
2-3-2- Un système de rémunération équitable	28
2-3-3- Un système de rémunération motivant.....	28
2-3-4- Un système de rémunération compétitif.....	28
2-3-5- Un système de rémunération fédérateur	28
2-3-6- Un système de rémunération flexible	28
2-3-7- Un système de rémunération contrôlé	28
2-3-8- Un système de rémunération transparent	29
2-3-9- Un système de rémunération segmenté	29
2-3-10- Un système de rémunération globale.....	29
2-3-11- Un système de rémunération partagé.....	29
2-4- Les piliers de la politique de rémunération.....	29
2-4-1- La compétitivité externe	29
2-4-2- Le niveau de la masse salariale.....	29
2-4-3- L'équilibre interne	29
Section 03 : La gestion des salaires.....	30
3-1- Grille de salaire	30
3-1-1- Définition de la grille de salaire	30
3-1-2- Les caractéristiques de la grille de salaire	30
a) La globalité.....	30
b) L'équilibre.....	30
c) La simplicité.....	30
3-1-3- Construction d'une grille de salaire.....	30
3-2- La masse salariale	31
3-2-1- Définition de la masse salariale.....	31
3-2-2- Les types de la masse salariale.....	31

a) La masse salariale totale.....	31
b) La masse salariale fiscale.....	31
c) La masse salariale versée aux salariés.....	31
3-2-3- Les facteurs d'évolution de la masse salariale.....	32
3-2-3-1- L'emploi	32
3-2-3-2- La rémunération.....	32
a) Augmentations collectives.....	32
b) Augmentations individuelles	32
3-2-4- Les facteurs d'évolution structurelle de la masse salariale.....	33
a) L'effet d'effectif.....	33
b) L'effet de structure.....	33
c) L'effet de noria.....	33
3-2-5- Calcul de la masse salariale	33
a) Calcul de la masse salariale brute.....	33
b) Calcul de la masse salariale comptable.....	34
Conclusion	35

Chapitre II : Motivation et rémunération au travail

Introduction	37
Section 01 : Mécanisme de la motivation	38
1-1- Historique de la motivation	38
1-2- Définition de la motivation	39
1-2-1- Au sens Etymologiquement	39
1-2-2- Selon Certains auteurs	39
1-3- Types de la motivation	40
1-3-1- La motivation intrinsèque.....	40
a) Motivation intrinsèque liée à la connaissance	40
b) Motivation liée à l'accomplissement	40
c) Motivation liée à la stimulation	40
1-3-2- La motivation extrinsèque	40
a) La régulation externe	40
b) La régulation introjectée	40
c) La régulation intégrée.....	40
1-4- L'importance de la motivation.....	41
1-5- Les sources de motivation.....	41
a) La communication.....	41
b) La reconnaissance.....	41
c) L'esprit d'équipe	42
d) La rémunération.....	42
e) L'évolution des carrières	42
Section 02 : Les principales théories de la motivation.....	42

2-1- Théorie de contenu	42
2-1-1- Théorie des besoins de MASLOW	42
2-1-2- La théorie ERD	43
2-1-3- La théorie bi factorielle de Herzberg.....	43
2-2- Théorie de processus	44
2-2-1- La théorie des attentes de vroom (V.I.E)	44
2-2-2- La théorie d'équité d'Adams	46
2-2-3- La théorie de M.C Gregor.....	47
Section 03 : La motivation par la rémunération (cas de l'Algérie).....	47
3-1- Définition des concepts.....	48
3-1-1- La motivation au travail.....	48
3-1-2- La satisfaction.....	48
3-1-3- La performance.....	48
3-1-4- La compétence.....	48
3-2- La performance au travail, la rémunération des compétences et la rémunération de la performance	48
3-2-1- La performance au travail.....	48
3-2-2- La rémunération des compétences.....	49
3-2-3- La rémunération de la performance	49
3-3- La motivation par les éléments de la rémunération.....	49
3-3-1- Les conditions de rémunération directe	50
3-3-2- Les conditions de rémunération indirects.....	50
3-4- La rémunération au mérite et l'individualisation.....	50
3-5- Les conditions pour que la rémunération soit motivante.....	51
3-6- L'encadrement de la gestion de rémunération dans les entreprises algériennes.....	51
3-7- L'impact de la rémunération sur la motivation au travail en Algérie	53
Conclusion.....	55

Chapitre III : Etude de la gestion de rémunération comme outil de la motivation au sien de la CRMA de Tizi-Ouzou

Introduction	57
Section 01 : Présentation de la CNMA et la CRMA Tizi-Ouzou.....	58
1-1- Présentation de la Mutualité Agricole CNMA.....	58
a) Positionnement de la CNMA dans le marché des assurances	59
b) Quelques repères de la compagnie.....	59
1-2- Objectifs, missions et activités.....	59
a) Principaux Produits d'Assurances Commercialisés	60
1-3- Organisation de la Mutualité Agricole CNMA	60
1-4- Liens juridiques.....	61
1-5- Présentation de la CRMA de Tizi-Ouzou.....	62

1-5-1- Organisation et fonctionnement de la CRMA Tizi-Ouzou.....	62
1-5-2- Présentation de la Division Personnel et Moyens généraux.....	62
a) Présentation de la Division Personnel et Moyens Généraux	62
b) Le Chef de Division Personnel & Moyens Généraux.....	63
1-5-3- Organigramme de la CRMA Tizi-Ouzou.....	64
Section02 :analyse des données et présentation des résultats de l'enquête	65
2-1- Définition du salaire.....	65
2-2- Les éléments de salaires.....	65
2-2-1- Le sursalaire	65
2-2-2- La gratification.....	65
2-2-3- Les primes.....	65
a) Indemnité de rendement collective.....	65
b) Prime de rendement individuel.....	65
c) Prime de caisse	66
d) Prime de panier.....	66
e) Prime de risque.....	66
f) Prime de nuit.....	66
g) Prime de responsabilité.....	66
h) Prime de performance.....	66
i) Prime de technicité.....	67
2-2-4- L'indemnité.....	67
a) Indemnité de travail poste.....	67
b) Indemnité forfaitaire de service permanent.....	67
c) Indemnité de transport.....	67
d) Indemnité des heures supplémentaires.....	67
e) Indemnité de zone géographique.....	68
f) Indemnité de congé.....	68
g) Indemnité d'intérim.....	68
h) Indemnité du chômage technique.....	68
i) Indemnité sur frais de déplacement.....	68
j) Indemnité des frais de mission.....	68
k) Indemnité kilométrique.....	69
l) Indemnité forfaitaire de véhicule.....	69
m) Indemnité de salaire unique.....	69
2-3- Les documents de la paie.....	69
2-3-1- Le registre d'émargement mensuel.....	69
2-3-2- Le dossier paie.....	69
2-3-3- Bordeaux des absences.....	69
2-3-4- Livre de paie.....	70
2-4- Étude d'un cas : Calcule de la rémunération d'un salarié titulaire.....	70
2-5- La motivation par la rémunération cas de la CRMA de Tizi-Ouzou.....	73
2-6- Interprétation des résultats.....	74

2-6-1- Données socioprofessionnelles.....	74
2-6-2- Données relatifs à la rémunération et motivation.....	79
Conclusion.....	88
Conclusion générale.....	90
Bibliographie	92
Questionnaire.....	95
Annexes	
Résumé	

Résumé :

L'entreprise évolue dans un environnement économique qui est en mutation, ce qui exige les conditions de sa réussite et de mieux comprendre ses modes de fonctionnement

La gestion de la rémunération trouve ses principaux enjeux dans les domaines de la gestion des ressources humaines, les chercheurs ont commencés à s'intéresser d'avantage aux concepts de la gestion de rémunération, la politique salariale, système de rémunération, par apport à leur impact sur la motivation des salariés au travail.

Dans ce travail, nous avons essayé d'expliquer (à travers le cas de la CRMA de Tizi-Ouzou) , le lien entre la rémunération et la motivation au travail après l'étude de la problématique proposée : « pour une meilleure performance au travail, l'entreprise doit assurer une meilleure motivation des salariés, la rémunération est-elle considérée comme étant un moyen de motivation des salariés ? ».

Les mutations économiques ont eu des répercussions sur la gestion des rémunérations au fil du temps, mais à partir des années 80 on a marqué la politique de rémunération individuelle afin d'encourager plus la motivation des employés.

En Algérie, la gestion des ressources humaines a vu son rôle évoluer malgré la difficulté de cerner les concepts qui peuvent nous emmener vers la réalisation de leurs objectifs fixés.

Mot clés :

La motivation, rémunération, la performance, la rémunération au mérite, composante de la rémunération, pyramide de la rémunération, instrumentalité, la valence, l'expectation.

ملخص

تعمل الشركة في بيئة اقتصادية متغيرة ، وبهدف تحليل نجاح الشركات وفهم كيفية عملها بشكل أفضل تجد إدارة التعويضات تحدياتها الرئيسية في مجالات إدارة الموارد البشرية ، فقد بدأ الباحثون في الاهتمام بمفاهيم إدارة التعويضات ، وسياسة الرواتب ، ونظام التعويضات ، من خلال المساهمة في تأثيرها على تحفيز الموظفين في العمل. في هذا العمل ، حاولنا شرح حالة CRMA تيزي وزو ، الرابط بين المكافأة والتحفيز في العمل بعد دراسة المشكلة المقترحة: "من أجل أداء أفضل في العمل ، يجب على الشركة ضمان حافز أفضل للموظفين ، هو المكافأة تعتبر وسيلة لتحفيز الموظفين؟" كان للتغيرات الاقتصادية تداعيات على إدارة الأجور بمرور الوقت ، كان للتغيرات الاقتصادية تداعيات على إدارة الأجور بمرور الوقت ، ولكن منذ الثمانينيات فصاعداً تم وضع علامة على سياسة المكافآت الفردية من أجل تشجيع المزيد من تحفيز الموظفين. في الجزائر ، شهدت إدارة الموارد البشرية تطور دورها على الرغم من صعوبة تحديد المفاهيم التي يمكن أن تفقدنا نحو تحقيق أهدافها المحددة.

كلمات مفاتيح:

الدافع ، الدفع ، الأداء ، الجدارة ، عنصر الدفع ، هرم الأجور ، الوسيلة ، التكافؤ ، التوقع

Introduction générale

Chapitre I

La gestion de rémunération

Chapitre II

La rémunération et la motivation au travail

Chapitre III

Etude de la gestion de rémunération comme outil de la motivation au sien de la CRMA de Tizi-Ouzou

Conclusion générale

Bibliographie

Annexes

Table de matières