

République algérienne démocratique et populaire
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifiques
Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, commerciales et des sciences de Gestion
Département des sciences de gestion



Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de
Master en sciences de gestion
Option : Gestion des ressources humaines

Thème :

Les pratiques de la rémunération et
la satisfaction des salariés
Cas : ENIEM de Tizi-Ouzou

Présenté par :

HADJ BELKACEM Tifina

KACI Siham

Sous la direction de

Mme BOUZIDA Zahia

Membres du jury :

- TASSEDA Yamina, MAB, UMMTOPrésidente
- BOUZIDA Zahia, MCB, UMMTO..... Rapporteur
- BECHEKER Kahina, MAA, UMMTO..... Examinatrice

Année Universitaire : 2022-2023

Remerciements

Nous tenons à remercier le bon dieu qui nous a donné la force, le courage et la santé pour pouvoir mené à terminer notre travail et pour suivre nos études.

Nous tenons également à remercier Mme BOUZIDA Zahia d'avoir accepté de diriger ce travail.

Nos vifs remerciements s'adressent aussi aux personnels de l'entreprise ENIEM, à leur tête M. ATHMANE

Comme nous adressons nos sincères remerciements aux enseignants et le personnel administratif de la faculté des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales

Que les membres du jury, Mme Tassedra Yasmina et Bechker Kahina trouvent ici l'expression de notre profonde gratitude et nos sincères remerciements pour l'honneur qu'elles nous font en acceptant de juger notre travail.

Tifina & Siham

Dédicaces

Je tiens à dédier ce modeste travail

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

A chacun de mes très chers frères et sœur (Noureddine, Abdenour, Ranida).

A ma binôme Siham et ma promotrice Mm Bouzida Zahia.

Mon très cher fiancé Salim

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

Tifina

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à mes chers parents, jamais je ne peux m'exprimer quand aux sacrifices et aux dévouements qu'ils ont consacré à mon éducation et mes études, les mots expressifs soient-ils restent faibles pour énoncer hautement profonde.

A mon très chers frère Ali, mes très chères sœurs (Celia, Alice), et toute ma famille.

A mon binôme Tifina, toute mes amies chacun de son nom.

A toute personne qui m'a soutenu de près ou de lions durant ce travail.

Sommaire :

Introduction générale.....	1
Chapitre I : La satisfaction au travail	6
Section 01 : aperçu sur la gestion de ressources humaines	8
Section 02 : Généralité sur la satisfaction au travail	15
Chapitre II : Les fondements de la rémunération.....	36
Section 01 : Généralité sur la rémunération au sein d'une fonction ressources humaines... 38	
Section 02 : Le système et les politiques de rémunération.....	55
Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la satisfaction des salariés au sein de l'entreprise ENIEM.....	71
Section 01 : Présentation de l'organisation d'accueil ENIEM et la méthodologie de recherche.....	72
Section 02 : analyse et interprétation des résultats	90
Conclusion générale	112
Références Bibliographique	114
Liste des abréviations :	119
Liste des tableaux	120
Liste des figures.....	122
Annexes.....	124
Table des matières	132

Introduction générale

La fonction ressource humaine est une 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 améliorer la performance de l'organisation.

La gestion des ressources humaines joue un rôle stratégique au sein des entreprises en se focalisant sur la ressource la plus précieuse : les individus. Ces derniers sont à la fois les producteurs, les gestionnaires et les consommateurs. Considérant l'homme comme un capital, il devient impératif de le valoriser de manière rentable et de le considérer comme un investissement avantageux. De nombreux experts spécialisés en psychologie du travail, en gestion et en sociologie ont ainsi concentré leurs recherches sur l'optimisation de la productivité et des performances au travail.

Ces dernières années, les organisations ont connu une évolution marquée par des changements économiques, technologiques et sociaux qui ont eu un impact sur le mode des affaires. Quelle que soit leur taille ou leur secteur d'activité, toutes les entreprises s'efforcent de fournir des services de qualité et d'améliorer leur fonctionnement. L'individu joue un rôle essentiel dans le bon fonctionnement d'une entreprise et est responsable de générer le rendement attendu par celle-ci. Pour cela, l'employeur doit gérer efficacement ses ressources humaines en cherchant à introduire des changements dans la vie professionnelle des employés et satisfaire, motiver les employés dans leur travail.

La rémunération est un élément substance de la politique des ressources humaines, ce domaine RH a toujours été au cœur de la préoccupation majeure pour les entreprises. De nos jours, la rémunération est devenue un atout stratégique qui se situe, par nature au fondement même des pratiques de gestion du personnel, elle est soumise aux phénomènes de marché et à l'environnement qui conditionne cet équilibre des facteurs exogènes tel que le marché du travail, les présentations sociales et fiscales qui conditionnent les modes et les niveaux de rémunération. Cette dernière se trouve au cœur des relations qui lient un employeur et ses salariés, la rémunération constitue une partie explicite du contrat de travail.

La rémunération aujourd'hui ne signifie plus seulement payer, mais aussi un moyen d'attirer des talents, de conserver et de motiver les candidats compétentes pour faire face à la compétition entre organisations, elle permet aussi à l'organisation de répondre aux missions de base de la fonction ressource humaine et d'atteindre ses objectifs.

La politique de rémunération doit également résoudre la question de savoir comment mettre en place un système qui soit suffisamment motivant pour que le salarié et en vie de donner le maximum.¹.

Le sujet de la satisfaction au travail semble être l'un des principes facteurs capable à répondre aux besoins des dirigeants. De nombreuses études et recherches sont parues sur des questions concernant la satisfaction de l'employé à l'égard de son travail ou de son insatisfaction. En effet, ces études, en améliorant l'évaluation ou l'appréciation des employés pour leur travail et en renforçant la performance du travailleur et plus généralement de l'entreprise.

La rémunération des salariés peut avoir une influence significative sur la satisfaction au sein d'une organisation à cause de son fort influence sur les comportements de retrait tel que l'absentéisme, les retard, le départ volontaire de l'entreprise. Elle influence aussi le retrait psychologique comme la passivité et le désintérêt.

La réussite de chaque entreprise est issue de la performance de ses employés, le défi de chaque entreprise est donc la capacité de mettre en place une politique de rémunération qui soit suffisamment satisfaisante et motivante. De ce fait notre objectif est d'essayer d'analyser l'impact de la rémunération sur la satisfaction des salariés au sein de l'entreprise publique algérienne.

Pour bien mener à terme notre travail, nous attacherons de répondre à la question problématique suivante :

Dans quel mesure la rémunération peut-elle être considérer comme déterminant de la satisfaction au travail ?

De cette problématique découlent des questions subsidiaires suivantes.

- Quel est le degré d'influence des éléments de la rémunération sur la satisfaction des salariés ?
- Quels sont les éléments de la rémunération qui motivent les salariés au sein de l'entreprise industrielle publique algérienne ?

¹ Cadin loic et francis guerin, gestion des ressources humaines ; pratique et éléments de théorie. 2^{ème} édition. Dunod. Paris 2004. Page 231.

- Est-ce que le système de rémunération adopté par l'entreprise publique algérienne répond-elle aux besoins de ses employés ?

Pour répondre à cette problématique de recherche, nous avons démarrés notre réflexion à partir de deux hypothèses :

Hypothèse 01 : la rémunération influence la satisfaction au travail en stimule la motivation des employés.

Hypothèse 02 : la rémunération n'est pas le seul déterminant de la satisfaction des employés au travail.

Afin de cerner notre démarche de recherche et apporter une réponse à la problématique, ainsi qu'aux l'interrogation qui l'en découle, nous avons adopté une démarche méthodologique basé dans un premier temps, sur la revue de la littérature sur le sujet en question. Ceci par la consultation des différents document nécessaire pour la compréhension des concepts et des logiques relatifs a notre thématique. Dans un seconds temps, nous avons réalisé une étude empirique privilégiant la méthode des études de cas.

Plan de mémoire

Notre travail sera structuré de la manière suivante :

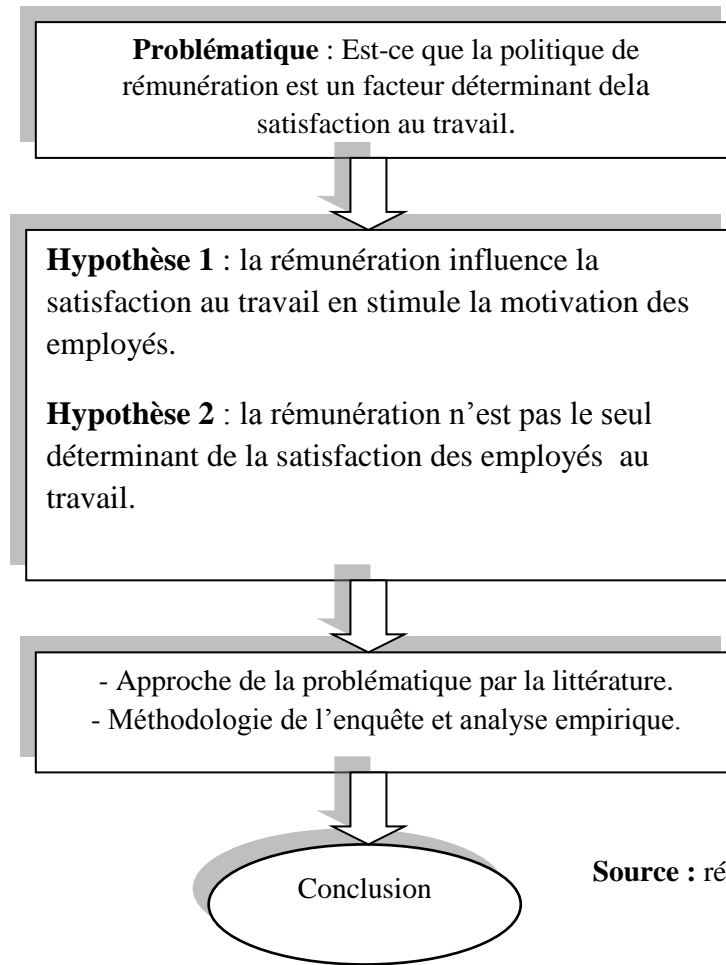
Un premier chapitre théorique qui contient dans une première section un aperçu sur la gestion des ressources humaines dans son ensemble, tandis que la deuxième section se concentre sur la satisfaction au travail, et les théories et les facteurs déterminants de la satisfaction des salariés.

Le deuxième chapitre sera consacré au système de rémunération. La première section est consacrée au fondement de la rémunération, ainsi la deuxième section contient les mécanismes de la rémunération.

Le troisième chapitre sera diviser en trois sections, la première section présente le cadre méthodologique, ensuite la présentation de l'organisme d'accueil, et nous terminerons ce chapitre par la section trois ou nous avons fait une analyse et interprétation des résultats.

Enfin notre mémoire se terminera par une conclusion dans laquelle nous donnerons des réponses aux questions posées dans le bus de vérifier et de confirmer nos hypothèses.

Figure n° 1: la démarche du mémoire.



Source : réalisé par nos soins.



Chapitre I :

La satisfaction au travail

Introduction

La gestion des ressources humaines est une fonction essentielle dans toute entreprise. Elle consiste à gérer l'employé de manière efficace et efficiente en veillant à ce que les objectifs de l'entreprise soient atteints tout en respectant les besoins et les intérêts des employés pour créer un environnement de travail positif et satisfaisant pour les employés. La gestion des ressources humaines englobe l'ensemble des pratiques et des stratégies mises en place pour recruter, former, développer et fidéliser les employés de l'entreprise. Elle permet de répondre aux besoins des employés tout en assurant un alignement avec les objectifs de l'entreprise. En somme, la gestion des ressources humaines est un pilier essentiel pour maintenir la satisfaction des employés et ainsi garantir la pérennité et le succès de l'entreprise.

La satisfaction au travail apparaît comme un concept important dans les sciences de gestion pour le bien-être des employés. Elle est définie comme l'attitude de l'individu à l'égard de son travail, elle se relie à d'autres concepts pas de moindre importance aussi tel que la motivation, et l'implication et l'engagement dans le travail. Plusieurs facteurs peuvent être à l'origine de la satisfaction ou son contraire au sein des entreprises (rémunération, condition de travail, autonomie et responsabilité).

Dans ce chapitre nous allons présenter un aperçu sur la GRH. Dans ce chapitre nous allons présenter la définition de la GRH et ces différentes phases de l'évolution avec les objectifs de ce dernier.

On continue avec la satisfaction au travail et ces quelques précisions attachées au concept (fidélisation, motivation, engagement), et les différents facteurs essentiels de satisfaction au travail basés sur des études de recherche et des théories de la littérature.

Section 01 : aperçu sur la gestion de ressources humaines

En quelques années, la conception traditionnelle du personnel perçu comme une source de cout qu'il faut minimiser, laisse place à la conception d'un personnel considéré comme une ressource dont il faut optimiser l'utilisation.

Aujourd'hui la fonction ressources humaines est considéré comme les autres domaines (marketing, finance, production...), elle est l'une des pratiques plus récentes, car la fonction personnelle à émerger lentement dans la première moitié du 19^{ème} siècle, s'est professionnalisée dans la seconde moitié et devenue une fonction ressource humaines qui a connu un changement progressif à la fin de ce siècle, elle a renouvelé ses outils, ses pratiques et ses hommes .

La fonction ressources humaines recouvre l'ensemble de pratiques au service du développement humain et de la performance de l'entreprise.

En fin, la GRH est reconnue comme une fonction stratégique, qui participe à la construction des pratiques managériales créatrice de valeurs.

Définition de la gestion des ressources humaines

Avant de définir la gestion des ressources humaines, il faut d'abord définir «la gestion» Le mot GESTION vient du verbe GERER et c'est un terme qui a des origines lointaines, il est utilisé depuis, dans le langage courant, comme synonyme de s'occuper, ou un domaine, ordonner, organiser.... etc.de mener une affaire.

Tableau n° 1 : Les définitions de la gestion ressources humaines selon déférents auteurs.

Auteurs	Définitions
Selon Marcel Coté :	« La fonction ressources humaines est cette partie de l'administration générale qui a pour rôle de penser, de planifier, de regrouper, de coordonner, d'intégrer, de diriger, de contrôler les activités de chaque supérieure hiérarchique lorsqu'il vise à se doter d'un personnel compétant, a la conserver, l'utiliser et à le développer en vue d'atteindre les objectifs de

	son organisation et ceux de ses collaborateurs d'une manière efficace ». ²
Selon Patrice Roussel :	« La GRH est l'ensemble des activités qui vise à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des RH. En vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La GRH définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaire pour éteindre les objectifs de l'entreprise » ³
Selon Shimon L.Dolan, Tunia Saba, Susan E. Jackson, Randall S. schuster :	« La gestion des ressources d'une organisation peut se définir comme l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels ». ⁴

Source : réaliser par nous- mêmes.

A partir de ces définitions, on peut définir la gestion des ressources humaines comme étant l'ensemble de la pratique de management ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité de l'entreprise.

² Coté.Marcel, « La gestion des ressources humaines », ED Vuilbert, Paris, 1975, P16.

³ Patrice Roussel, cité par MORENO.M, « Gestion des ressources humaines-GRH », IAU-UTI , Paris, 2008, P5.

⁴ Simon.L, Dolanet et autres, « La gestion des ressources humaines : tendance, enjeux et pratique actuelles, ED Pearson, France, 2002, P25.

2. L'évolution de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines est un processus qui a constamment évolué depuis son apparition. En fait, elle n'a pas toujours existé et s'est progressivement implanté et développée sous l'influence d'acteurs dans des conditions économiques et managériales et des contextes variés de l'entreprise. Son historique se résume comme suite :

2.1. La fonction ressources humaines à l'époque d'industrialisation (de la fin du 18^{ème} siècle au début du 20^{ème} siècle)

Les services du personnel apparaissent dans les entreprises à la fin du XVIII^e siècle avec l'avènement de la révolution industrielle et du salariat. Cette période correspond à l'apparition d'une division du travail et d'un contrôle afin d'accroître la productivité et les performances de l'entreprise (organisation scientifique de travail). Durant cette période les salaires sont bas, le travail peu réglementé, et le turnover est très élevé. Vers 1880 on voit apparaître l'organisation scientifique du travail avec Taylor: la parcellisation des tâches fait ressentir le besoin de former les salariés. Avec le taylorisme. Devant la taille des organisations et la syndicalisation croissante, les services du personnel apparaissent. Leurs tâches principales sont le recrutement, la répartition des tâches, la résolution des problèmes de performance des salariés.

Au début du XX^e siècle, la fonction personnelle apparaît quand le chef d'entreprise n'est plus capable de gérer l'ensemble du personnel. Dans la période de forte industrialisation de l'économie, l'administration du personnel avait pour rôle essentiel de s'assurer de la présence des ouvriers et des salariés à leurs postes de travail, et de vérifier que les outils de travail étaient respectés en s'efforçant, par exemple de réduire le nombre des outils de production et/ou de stocks.⁵

2.2. La 1^{ère} moitié du 20^{ème} siècle (après les deux guerres mondiales)

Après la 1^{ère} guerre le développement de la réglementation sociale, et de nouveaux besoins en matière de personnel se font sentir notamment pour la formation, le recrutement et l'apprentissage. À partir des années 30 et surtout après la seconde guerre mondiale, la fonction se développe avec l'introduction de nouvelles préoccupations relatives aux conditions de vie dans l'entreprise et à l'association des salariés aux objectifs et performances de l'entreprise. Cette période correspond au développement de la législation sociale et à la reconnaissance des actions des partenaires sociaux. Elle est, aussi, marquée par l'influence des travaux de l'école

⁵ Autissier D, Blandine.S, « Mesure la performance ressources humaines », édition Eyrolles, 2009, P51.

des relations humaines (Mayo, Maslow, Herzberg...) montrant l'impact des facteurs psychosociologiques sur la productivité et les performances au travail.

2.3. Les trente glorieuses (1945-1975)

L'expression «trente glorieuse »désigne la période d'une trentaine d'années qui a suivi la fin de la seconde guerre mondiale de 1945, jusqu'au premier choc pétrolier de 1973. Cette période caractérise les pays industrialisés occidentaux et c'est une période de prospérité exceptionnelle.

A partir de 1945, commence une période de croissance que Jean Fourastié a baptisée les trente glorieuses. Elle se caractérise par une application systématique des principes d'organisation du travail, d'implication du travail et des produits eux-mêmes par l'innovation, la hausse du pouvoir d'achat et du niveau de vie, le plein emploi et le manque du personnel.

À partir des années 30, la fonction se développe avec l'introduction de nouvelles préoccupations relatives aux conditions de vie dans l'entreprise, à l'association des salariés aux objectifs et performances de l'entreprise. Cette période correspond au développement de la législation sociale et à la reconnaissance des actions des partenaires sociaux (lois sociales de 1936, institution du comité d'entreprise puis des délégués du personnel en 1945-46, reconnaissance du droit syndical, etc.). Elle est aussi marquée par l'influence des travaux de l'École des relations humaines (Mayo, Maslow, Herzberg...) montrant l'impact des facteurs psychosociologiques sur la productivité et les performances au travail. Ces réflexions conduiront à une meilleure prise en compte des besoins des salariés dans l'organisation du travail (élargissement puis enrichissement des tâches, décentralisation des responsabilités, management participatif...).

Selon Weiss et al (1999), la fonction personnel se caractérise notamment par : ⁶

- Une centralisation: homogénéisation des statuts, structuration de leur mode de gestion, négociation avec les syndicats;
- Une rationalisation quasi-taylorisation de la fonction avec des techniques bien définies et ordonnées;
- Une professionnalisation de la fonction et recherche de cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

⁶ Dimitri.W, »Ressources humaines », 3eme édition : aux éditions d'organisation, 2005, P10.

2.4. Les années de crise (1975-1990)

Dès 1974 les pratiques de gestion de ressources humaines s'inscrivent dans un environnement externe. En matière de politiques des ressources humaines, les effets de la crise ne sont pas pris en compte et les mesures mises en œuvre sont des mesures d'attente. Les changements managérial et économique ont impliqués un changement radical de la fonction ressources humaines modification de la gestion des dossiers des ressources humaines en liaisons avec l'informatisation, appréciation annuelle, construction d'un plan de formation pour le développement des compétences et respectant aux exigences des nouvelle technologies, la réorganisation de la fonction autour de plusieurs services et départements, chef de service personnel, directeur des affaires sociales, directeurs des ressources humaines qui s'occupe de la sélection et du recrutement...).

À partir des années 1980, la fonction ressources humaines s'organise pour faire face à l'augmentation de ses effectifs à l'international. Des directeurs ressources humaines de zones géographiques sont nommés au sein des groupes multinationaux.⁷

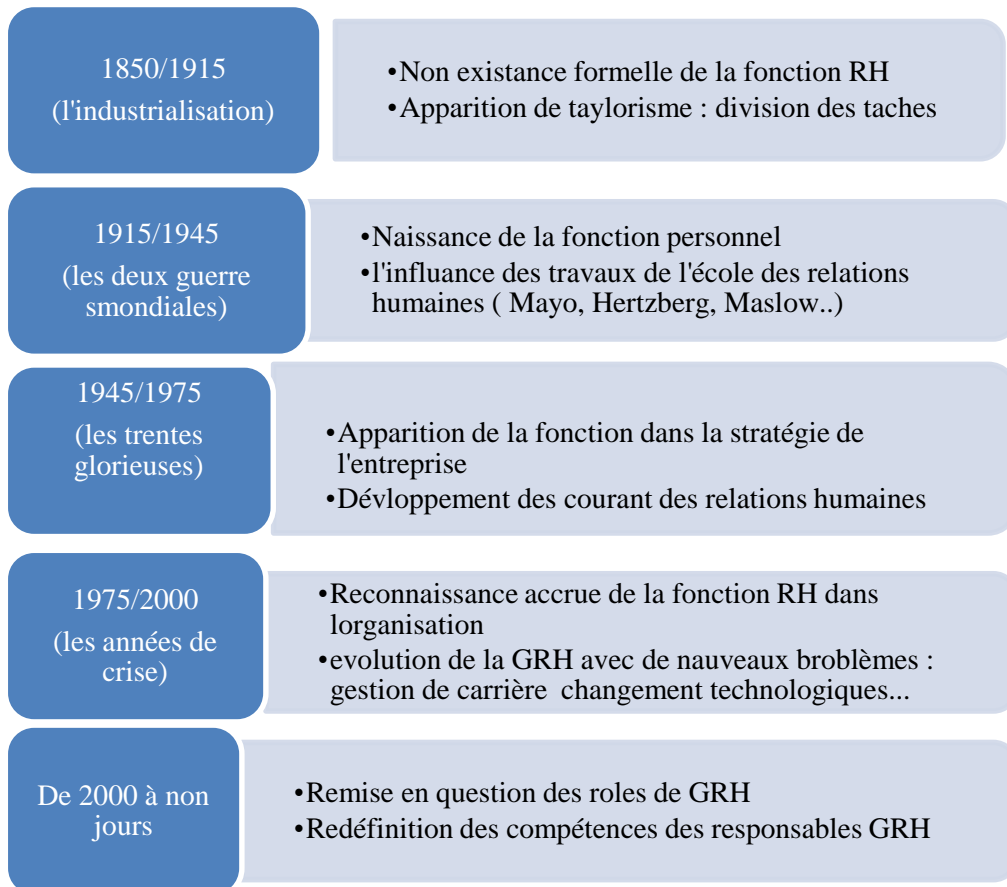
2.5. De 1990 à nos jours

A partir des années 1990, on assiste à une explosion des opérations de fusions acquisitions, alliances et partenariats internationaux qui induisent une augmentation forte des collaborateurs travaillant pour ou à l'international. Des équipes multiculturelles voient le jour, regroupant différentes nationalités fédérées autour d'un projet commun.⁸

L'informatisation du service ressources humaines (mise en place de système d'information ressources humaines SIRH) accompagne et facilite cette expansion géographique (outils de communication, de recueil de données et de contrôle.

⁷ Barabel.M, Meier.O, « Ressources humaines », ED Dunod, Paris, 2008, P20.

⁸ Michel Barabel, Oliver Meier, « Gestion international des ressources humaines », Dunod, 2018.

Figure n° 2: l'évolution de la fonction ressources humaines à travers le temps.

Source : Réalisé par nos même.

3. Les objectifs de la GRH

Des objectifs servent plusieurs finalités ils influencent les activités des RH et doivent être élaborés pour aider les gestionnaires à réaliser les finalités de l'organisation et des RH, par exemple un objectif d'équité en emploi va affecter chacune des grandes activités des RH, comme le recrutement, la formation etc. Les objectifs sont aussi des standards par rapport auxquels le succès des décisions des gestionnaires est évalué, par exemple atteindre un certain pourcentage de marché.

Cinq grands ensembles peuvent concourir à englober les objectifs des services de RH:

3.1. Attirer des compétences :

L'objectif de toute organisation est de se doter des compétences les plus adaptées à ses besoins et à ses objectifs. L'acquisition des RH est une préoccupation majeure liée à une

planification adéquate de la manœuvre Il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant de personne possédant des habiletés de l'expérience.

3.2. Conserver les ressources humaines :

L'élaboration de programme de relève, le soutien à la gestion de la carrière, les programmes qui favorisent la promotion interne sont des préoccupations tout aussi primordiales que l'embauche.

Il s'agit pour les organisations de détecter les personnes qui contribuent à leur développement en vue de leur fidélisation.

3.3. Développer :

À travers la formation, les entreprises essayent de conserver et d'améliorer leurs connaissances et leur savoir-faire dans le but de rester compétitive par rapport à la concurrence.

Au niveau de la formation les pays industriels consacrent une partie de leur masse salariale au développement des travailleurs, par exemple, le Japon consacre environ 10% de sa masse salariale à la formation alors que le Canada n'y accorde que 2% et la France, environ 3%.⁽⁸⁾

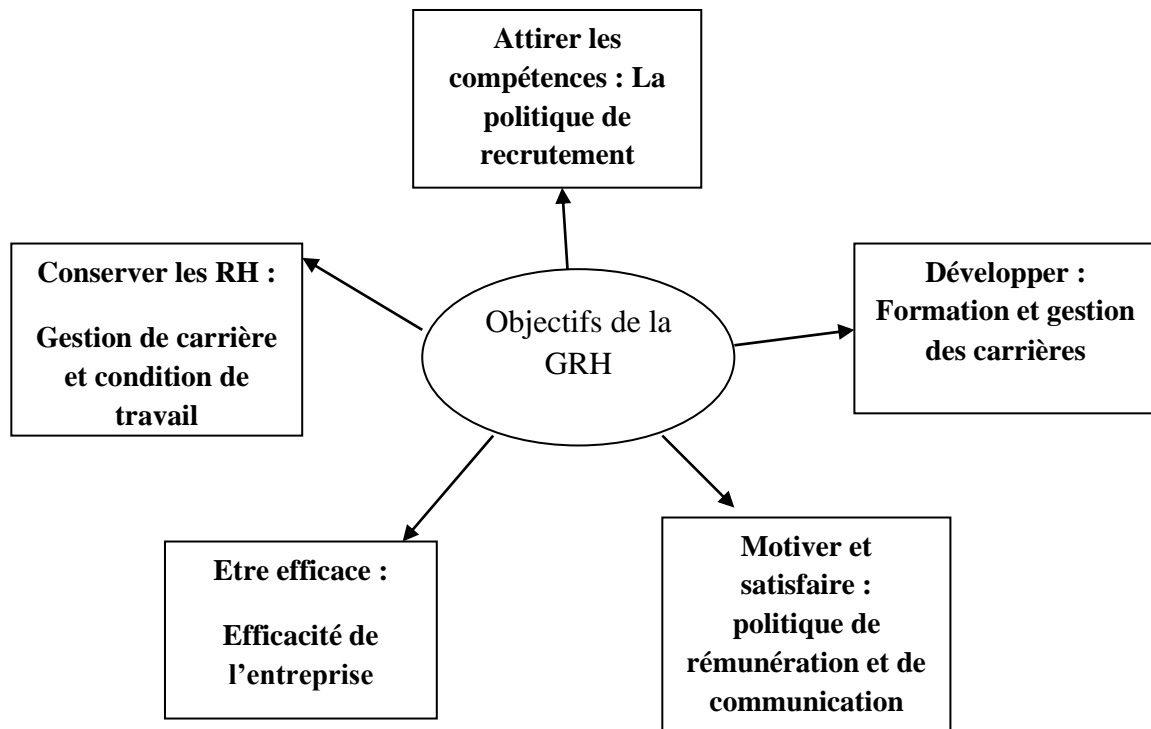
3.4. Motiver et satisfaire

Ses objectifs trouvent leurs sources dans plusieurs domaines simultanément. En rémunération, l'accent est mis sur l'évaluation de la performance des salariés, sur l'analyse des emplois et la rémunération au mérite. Dans le domaine du climat du travail, on insiste sur la communication avec les salariés et sur des rencontres plus fréquentes entre l'employeur et les salariés. En santé et sécurité au travail, on cherche toujours à réduire les accidents du travail et, par conséquent, à mettre sur pied des programmes de formation et de prévention.

3.5. Être efficace :

Tous les objectifs précédents convergent vers une plus grande efficacité de l'organisation et des salariés.

L'efficacité passe par plusieurs éléments: l'acquisition et la conservation de RH qualifiées, l'atteinte d'un haut niveau de performance et la production de produit de qualité le contrôle du coût du travail du roulement des RH et de l'absentéisme.

Figure n° 3 : Les différents objectifs de la gestion des ressources humaines.

Source : Réalisé par nos même.

Section 02 : Généralité sur la satisfaction au travail

La satisfaction au travail est un concept important qui se réfère au niveau de contentement et de bonheur ressentir par les employés à l'égard de son travail et de leur environnement, plusieurs facteurs peuvent avoir un impact significatif sur leur satisfaction, les organisations peuvent améliorer la satisfaction de leurs employés en reconnaissant l'importance de ces différents facteurs et en cherchant à l'améliorer au fil du temps.

1. Définition de la satisfaction au travail :

La satisfaction au travail apparaît comme un concept omniprésent dans les sciences de gestion et parmi les plus mobilisés en gestion des ressources humaines. Ce dernier été développé de nombreuses façons par nombre de chercheurs et praticiens différents. L'une des définitions les plus largement utilisées dans la recherche organisationnelle est celle de Locke (1976)

D'après le dictionnaire Robert : la satisfaction au travail « c'est le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce qu'on attend, désir, ou simplement d'une chose souhaitable ». Ce concept ne soulève pas de problème d'interprétation.

Tableau n° 2: les définitions de la satisfaction au travail selon différents auteurs.

L'auteur	Définition
LOCKE (1976) :	« un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences au travail ». il s'agit donc d'une réponse affective, émotionnelle de la personne face à son emploi. ⁹
RIPON (1987)	«état émotionnel résulte de la correspondance entre ce que la personne attend de son travail, et ce qu'elle perçoit en retirer. La satisfaction est un produit de l'expérience concrète de relation psychique entre l'individu et une situation de travail»
ROBBINS (2001)	définit la satisfaction au travail comme « une attitude générale d'un individu envers le travail. En outre, il déclare qu'une personne qui possède une grande satisfaction au travail a une attitude positive à l'emploi et un individu insatisfait a une attitude négative envers son travail »

➤ **Remarque :**

Les définitions de Locke, Ripon et Robbins diffèrent légèrement, ce qui les rend convergentes. Tous les trois auteurs s'accordent pour dire que la satisfaction au travail de la concordance entre les attentes des travailleurs et les résultats obtenus, ainsi que l'équité des récompenses en échange du travail effectué.

⁹ Patrice Roussel, « Rémunération, Motivation et satisfaction au travail », ED ECONOMICA, Paris, 1996, P75.

2. Quelques précisions sur la satisfaction au travail :

Voici quelques concepts voisins liés à la satisfaction au travail ;

Tableau n° 3 : autres définitions liés à la satisfaction au travail.

Concept	Définition
la motivation :	<p>Le mot « motivation » nous vient du latin <i>motivus</i>: motif et <i>movere</i> : mouvoir. La motivation désigne donc les motifs qui nous poussent à l'action.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selon le dictionnaire de gestion : « La motivation est l'état d'une personne qui choisit de faire un effort en vue d'accomplir une certaine tâche, puis choisit de fournir une certaine quantité d'efforts et, en fin, choisit de maintenir ses efforts pendant un certain temps.»¹⁰ • Selon Pinder : «La motivation au travail est un ensemble de forces énergiques qui proviennent aussi bien de l'intérieur de l'être humain que de son environnement, pour susciter le comportement lié au travail, et pour déterminer sa forme, sa direction, son intensité, et sa durée.»¹¹ • Selon Dimitri Weiss : «La motivation est directement liée à l'action et à son résultat, elle peut être définie comme le degré d'engagement d'un collaborateur dans la réalisation d'un travail qui lui a été désigné par l'organisation.»¹² <p>Et donc on peut la définir aussi comme l'ensemble des forces qui déterminent l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité.</p>
La satisfaction :	<p>➤ Selon le Robert : « plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce qu'on attend, désir, ou simplement d'une chose souhaitable »¹³</p>

¹⁰Mahé, Henri, « Dictionnaire de gestion », ED ECONOMICA, Paris, 1998, P280.

¹¹ Graig.C, Pinder, « Work motivation: theory, issues, and application », édition illustrée: Scott, Foresman, 1984, P08.

¹²Weiss, Dimitri, « Ressources humaines », ED Organisation, 2eme édition, Paris, 1999, P349.

¹³ Poussel Patrice, « Rémunération, Motivation et S.T », ECONOMICA, Paris, 1995, P75.

<p>La fidélisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Selon Louart, 1991 : définition la fidélisation comme la « politique au maintien de certains salariés dans l'organisation ». Autrement dit, la fidélisation serait « l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés ». <p>La fidélisation est l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement de ses salariés à elle-même.¹⁴</p>
<p>L'engagement</p>	<ul style="list-style-type: none"> • selon Allen et Mayer : L'engagement est défini « comme un état psychologique caractérisant le lien entre individu et son organisation couvrir plusieurs formes et ayant des implications directes sur la décision de l'employé de rester membre ou de quitter son organisation. »¹⁵

3. Apparaître les points :

3.1. Le lien entre satisfaction et motivation :

La motivation et la satisfaction sont des concepts dont on parle beaucoup dans une organisation, Ce sont des éléments importants dont dispose la direction pour atteindre des objectifs importants d'une manière plus efficace, la gestion du personnel est cœur de tous processus de gestion.

Patrice Roussel dans son ouvrage « Rémunération, motivation et satisfaction au travail » il précise que la satisfaction et motivation sont difficiles à dissocier, si bien qu'une relation de cause à effet contre ses deux variables semble évidente. La fonction ressource humaine lors de l'élaboration de la politique rémunération distingue deux facteurs proposé par les psychologues français industriels pour montrer que la motivation a une importance spécifique par apport à la satisfaction au travail :

¹⁴Chaminade, Benjamin, « Identifier et fidéliser vos salariés de talent », Afnor, 2003.

¹⁵ Décarie, Marie Claude, « Etude de la relation entre l'engagement organisationnel et la détresse psychologique chez les travailleurs et les travailleuses », Mémoire université Montréal, mai, 2010, P07.

La formule $\text{performance} = f(\text{capacités} \times \text{motivation})$ pour montrer que la motivation a une importance spécifique par rapport à la satisfaction au travail (Campbell et Pritchard.1976).¹⁶

Dans le domaine du travail la motivation est généralement conçu comme une dépense d'énergie qui doit permettre d'atteindre un but. Elle désigne à la fois la volonté de faire des efforts et les comportements qui la manifestent, comme par exemple, en négatif, le turn-over, l'absentéisme, le retrait. Le sujet sera satisfait lorsque le résultat de son action sera conforme aux attentes et aspirations qui l'ont suscitée, ou en d'autres termes, lorsque ce résultat répondra à ses besoins. La motivation précède donc la satisfaction et il ne peut y avoir satisfaction sans motivation. Par contre, et c'est même un cas assez courant, on peut très bien être motivé et non satisfait pour autant. C'est la raison pour laquelle les corrélations entre la motivation et la satisfaction sont faibles (alors que les liaisons entre la motivation et la performance sont plus fortes; celles-ci restent cependant modérées car les principaux déterminants des performances sont les compétences). La satisfaction, selon un processus d'autorégulation, tend à maintenir et renforcer la motivation.¹⁷

3.2. La satisfaction des besoins comme un déclencheur de motivation :

Le besoin est souvent considéré comme un déclencheur de satisfaction au travail car lorsque les besoins d'un employé sont satisfaits, il se sent généralement plus satisfait et plus engagé dans son travail. Plusieurs chercheurs parlent de ces besoins tel que Maslow.

En 1943, les travaux d'Abraham Maslow permettent de classer les besoins humains par ordre d'importance. Il considère que l'individu passe à un besoin d'ordre supérieure quand le besoin de niveau immédiatement inférieure est satisfait. Selon Maslow, l'individu cherche à satisfaire les besoins fondamentaux avant s'élever. La pyramide de Maslow modélise cette classification hiérarchique des cinq niveaux de besoin, définis ci-dessus :

- **Les besoins physiologiques** : ils sont directement liés à la survie des individus ou de l'espèce. Ce sont typiquement des besoins concrets comme manger, se vêtir, se nourrir, dormir, reposer...
- **Les besoins de sécurité** : une fois que les besoins physiologiques ne constituent plus des préoccupations, les besoins de sécurité émergent et suscitent l'adaptation de comportements visant leurs satisfactions. Les besoins de sécurité consistent à se

¹⁶ Roussel.P, « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », ECONOMICA ? Paris ? 1995, P16.

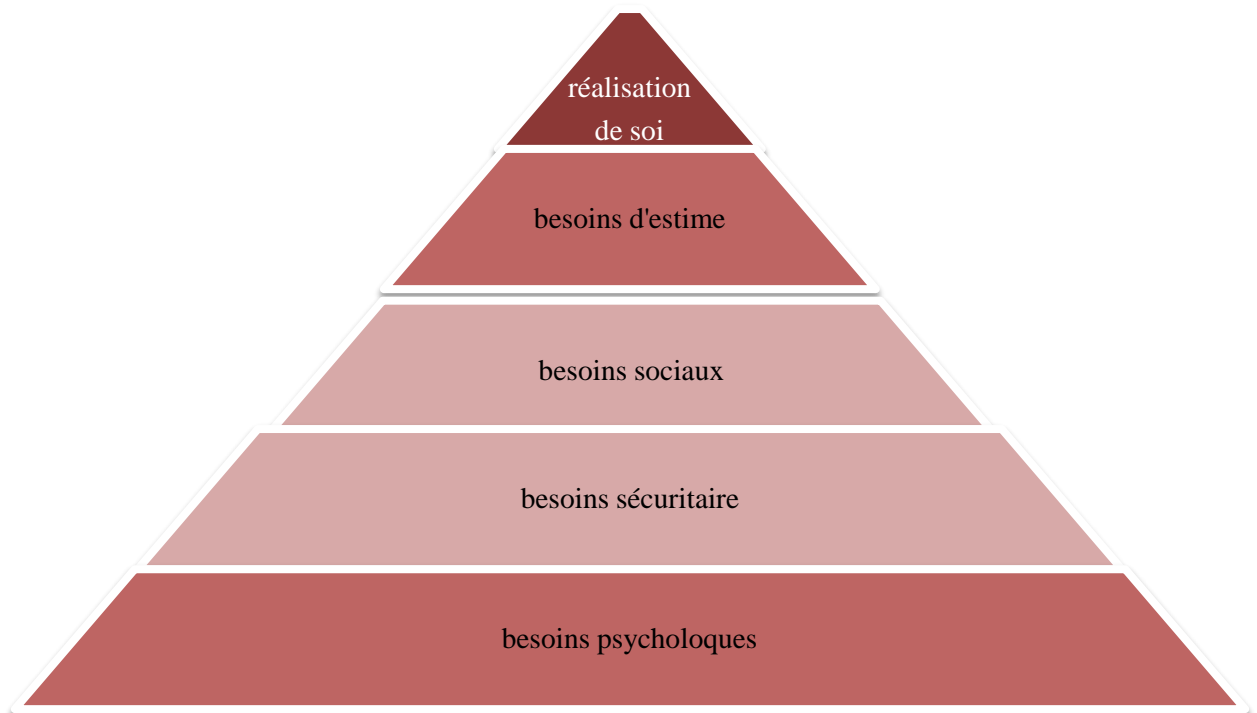
¹⁷ Huteau, Michel, « Orientation et insertion professionnelle (job satisfaction) », DUNOD, 2007, P394.

protéger contre les dangers qui nous menacent. Il est donc de la protection de soi au niveau physique mais également moral : la sécurité d'emploi, des régimes d'assurances et de retraite adéquats, un environnement de travail confortable, un traitement équitable et une juste rémunération ...

- **Les besoins d'estime** : celui –ci prolonge le besoin d'appartenance à un groupe ; l'individu souhaite être reconnu en tant qu'entité propre au sein des groupes auxquels appartiennent ces besoins sont satisfaits dans la mesure où les employés éprouvent un sentiment de fierté lorsqu'ils maîtrisent les tâches qu'on leur confie et qu'ils reçoivent en retour la productivité. Les besoins d'estime se partagent en deux catégories, d'une part, il y a les besoins qui concernent l'estime de soi, tel les besoins de confiance en soi, d'une part, il y a les besoins et qui concernent l'estime de soi, tel les besoins de confiance en soi, d'autonomie, de connaissance et d'épanouissement. D'autre part, il y a les besoins liés à la reconnaissance des compétences par les collègues et la direction ; cette reconnaissance peut se traduire par des marques de considération et de respect, par une promotion ou la valorisation des tâches.
- **Les besoins d'actualisation** : ce besoin est le sommet des aspirations humaines, l'homme a besoin de s'épanouir, de s'accomplir personnellement et de rechercher le meilleur de soi, réaliser ses projets, de se perfectionner et d'exploiter son plein potentiel. Selon Maslow, les gens ayant satisfaits les besoins les plus élevés de la pyramide sont plus créatifs et regardent le monde avec sérénité. Par conséquent, ils sont souvent une source de motivation pour leurs entourages, permettant ainsi à d'autres personnes de poursuivre leurs cheminements vers l'accomplissement de soi.

Grace à cette pyramide, Maslow déduit deux principes sur les besoins, soit le principe de marque c'est-à-dire on ne ressent un manque que s'il n'est pas satisfait. Quant au deuxième principe, à chaque fois que l'individu satisfait un besoin, il cherche à satisfaire un autre.¹⁸

¹⁸ François, Jean, « Organisation de gestion de l'entreprise », ED FAUCHIER, Paris, 2006, P56.

Figure n° 4 : le pyramide des besoins selon Maslow

Source : MAUGRIS Salvatore, « Théories de la motivation au travail » édition Dunold, P54

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

4. Les facteurs déterminants de la satisfaction au travail :

La satisfaction au travail contient plusieurs facteurs qui sont derrière ce sentiment de satisfaction, ainsi que de l'insatisfaction, présents dans différents domaines professionnels. Dans ce champ voici quelques facteurs que nous considérons comme étant très importants, sur la base d'études de recherche et de théories.

4.1. L'âge :

L'âge représente la variable personnelle la plus souvent mise en relation avec la satisfaction dans différents milieux de travail. Les résultats varient cependant. Sur 25 recherches recensées, la plupart décèle un accroissement de la satisfaction en fonction de l'âge. D'autres, par contre observent une diminution de la satisfaction en fonction de l'âge alors que certaines trouvent peu ou pas de relation entre l'âge et la satisfaction (Foucher 1980). Cependant, l'ancienneté, le degré d'instruction et l'emploi occupé représentent d'autres

variables susceptibles d'affecter la relation entre l'âge et la satisfaction au travail. Résultats des recherches faites à ce sujet diffèrent à plusieurs égards, selon la taille de l'échantillon, l'objet de l'étude, le traitement statistique, le statut social de l'individu, ou autres.

4.2. L'ancienneté :

Les résultats des recherches effectuées en ce qui à trait à l'ancienneté démontrent un fort taux de variation à plusieurs égards. Toutefois, il est possible de dégager certaines conclusions. Alderfer (1967) note d'ailleurs que les plus anciens expriment un degré élevé de satisfaction face au salaire et aux possibilités d'utiliser leurs aptitudes, mais qu'ils sont plus insatisfaits des relations avec leurs supérieurs. Il est par exemple, possible d'expliquer la satisfaction des personnes possédant plus d'expérience par une meilleure adaptation au travail (Hulin et Smith, 1965). Un autre élément susceptible d'expliquer la satisfaction plus grande des personnes possédant plus d'ancienneté est l'élimination progressive des personnes les moins satisfaites. D'autres recherches mentionnent, par contre, que les employés les plus anciens expriment un degré de satisfaction au travail plus faible que les employés ayant moins d'ancienneté. Ce résultat peut en partie s'expliquer par le fait que les employés plus anciens sentent de moins grandes possibilités d'être promus.¹⁹

4.3. Le Sexe :

Pour les différences entre les hommes et les femmes par rapport à la satisfaction au travail, il convient de remarquer que les recherches n'ont pu donner des résultats concluants. C'est-à-dire que les femmes ont un niveau de satisfaction au travail similaire à celui des hommes, et ce, malgré des conditions d'emploi et un salaire inégaux : les femmes détiennent en général des postes moins prestigieux et moins bien rémunérés que les hommes cela s'explique que les femmes pourraient avoir des attentes professionnelles moins fortes que celles des hommes, elles seraient donc plus facilement satisfaites par la pratique de leur métier. Dans le cas des enseignants, les études ont montré que les femmes sont plus satisfaites que les hommes.²⁰

4.4. L'attitude et les besoins des travailleurs face à leur emploi :

Du à la trop grande quantité d'attitudes et de besoins nous avons ici regroupé des déterminants tel que le besoin de défis et le sentiment d'appartenance :

¹⁹Lise TREMBLAY-BARRETTE, « études sur la satisfaction au travail d'un groupe de travailleurs œuvrant dans un ministère québécois au Saguenay-Lac-ST-JEAN ? UNIV DU Québec, 1990, P38-40.

²⁰ Marc.M.Wasserstein, « Les science de l'éducation »2005, P16.

Le besoin de défis: le besoin de défis est différent d'un travailleur à l'autre et donc son influence sur le niveau de satisfaction est différente d'un individu à l'autre. Tous les employés ont besoin d'un niveau de défis qui leur est respectif dans le cadre de leur travail (Locke, 1976).

Le sentiment d'appartenance: est aussi un déterminant faisant partie des sentiments d'un travailleur face à son emploi. Les études prouvent que la corrélation entre la satisfaction des employés au travail et le niveau de sentiment d'appartenance qu'ils possèdent est très importante.

4.5. Le niveau de scolarité des travailleurs :

Il existe une relation inverse entre le niveau de scolarité et le niveau de satisfaction au travail des employés. La majorité des auteurs s'accordent à dire qu'il existe une relation empirique entre le niveau de scolarité d'un travailleur et son niveau de satisfaction au travail (Borjas, 1979 ; Freeman et Medoff, 1984, Meng, 1990, Renaud, 2002 ; Schwochau, 1987)

En effet, certaines études ont montré que les employés moins scolarisés sont plus satisfaits au travail que les employés plus scolarisés. Cette relation s'explique par le fait que les employés peu scolarisés qui se trouvent dans des emplois où ils ont un syndicat pour veiller et améliorer les autres conditions qui augmenteront leur niveau de satisfaction (Renaud, 2002). Il est ainsi parce que les employés plus scolarisés sont plus difficiles à satisfaire que les autres.

4.6. La catégorie socioprofessionnelle :

La catégorie professionnelle, fait référence à la classification des emplois ou des métiers en fonction de certains critères tels que les compétences requises. Peut jouer un rôle important dans la satisfaction au travail qui est influencé par nombreux facteurs tels que : La rémunération ; certaines catégories sont généralement mieux rémunérées que d'autres, et le niveau de responsabilité.

Les personnes exerçant des professions qualifiées et socialement reconnues sont globalement plus satisfaites de leur emploi que les personnes exerçant des professions peu diplômées ou peu reconnues.

4.7. Le salaire :

Le salaire a comme un rôle principal d'attirer les employés potentiels et d'encourager la conservation et la formation du personnel et développement des compétences, procure aux employés un revenu fixe versé en contrepartie d'une prestation de travail. L'équité joue un rôle majeur dans la perception des employés et dans le niveau de satisfaction au travail qu'ils ressentent car la paie est la fois un symbole d'accomplissement, un moyen de combler les besoins primaires, les besoins physiques, et la façon d'être reconnue dans l'entreprise pour leur rapport personnel (Locke, 1976)

4.8. Le climat de travail :

Dans tout milieu de travail, la préoccupation à maintenir un climat de travail sain qui agisse sur la satisfaction personnelle et professionnelle des salariés gagne à être constante. Le climat de travail dont il est question ici peut se définir comme l'humeur de l'organisation ou son atmosphère en ce qui touche l'implication et l'engagement des personnes envers l'organisation.²¹

4.9. Les conditions de travail dans l'entreprise:

Les conditions de travail relatives aux emplois intéressent les chercheurs depuis longtemps (Locke, 1976). Il est tout à fait utopique de vouloir améliorer le travail pour les employés sans se soucier de la qualité des conditions de travail. Le fait de ne pas tenir compte de cet aspect important va créer du mécontentement chez les employés et donc baisser le niveau de satisfaction au travail.

Les conditions de travail peuvent être fonction d'un bas niveau de satisfaction au travail chez le personnel en place. Il en est ainsi puisque les employeurs et les employés n'ont pas les mêmes préoccupations en ce qui a trait aux conditions de travail. Tous les auteurs ne s'entendent pas sur le sens de cette relation. L'indicateur que sont les conditions de travail réfère à plusieurs aspects différents du travail soit l'avancement, les chances de promotion, les compétences du superviseur, l'organisation du travail, la sécurité d'emploi.

4.10. L'organisation:

Chaque salariés s'attend à ce que les politiques de l'organisation soient clairement définies, que les salaires soient équitables autant au plan interne qu'externe, qu'il ait une sécurité d'emploi.

²¹ Alice DAVID, et al, « GRH une approche intentionnelle », 3eme edition, groupe de BOECK, Bruxelles, 2000, P446.

Pour Herzberg les facteurs de la satisfaction sont ceux qui concourent à la réalisation de certains besoins cité comme le besoin de se réaliser qui veut dire par une bonne exécution dutravail, la résolution de problème puis on trouve le besoin d'effectué un travail intéressant c'est-à-dire qui peut être une tâche entière ou une tâche difficile à réaliser aussi le besoin de responsabilité et d'initiative s'explique par faire son propre travail, de celui d'autrui, ou nouvelles responsabilités puis le besoin de progression et de promotion réalisé par un changement de position hiérarchique ou de situation, se traduisant par un statut supérieur ou une augmentation de responsabilités enfin le besoin de reconnaissance vu a travers les témoignages de reconnaissance du supérieur, des confrères, de l'extérieur, sous forme verbale ou promotion ou rémunération supérieure.²²

4.11. La reconnaissance :

Motivation et satisfaction au travail Selon Bourcier et Palobart (1997), la reconnaissance est une source importante de motivation et de satisfaction au travail chez les employés (voir aussi Brun et al., 2002). La reconnaissance a pour effet de mettre les compétences des employés en évidence, ce qui guidera leur comportement au travail. Bien que ces arguments soient plausibles, très peu d'études permettent de soutenir empiriquement cette proposition. L'étude d'Applebaum et Kamal (2000) abonde cependant dans ce sens. Cette étude, réalisée auprès de 33 employés (2 propriétaires, 5 gestionnaires, 24 employés et 2 consultants) de PME comptant entre 5 et 100 employés, démontre que la reconnaissance est associée positivement à la satisfaction au travail. La théorie bi-factorielle d'Herzberg propose également que la reconnaissance est un facteur de motivation, ce qui contribue à la satisfaction des employés (Roussel, 2000).

5. Les théories de satisfaction et motivation

On vas essayer de présenter dans cette section quelques grandes théories de la motivation, que nous pouvons classifier en deux types : les théories de contenu qui ont pour objet d'énumérer, de finir et de classifier les forces qui incitent un individu à adopter un comportement et les théories de processus, qui tentent d'expliquer comme les forces interagissent avec l'environnement pour amener l'individu à adopter un tel ou tel comportement.

²² Jean Michel PLANE, « Théorie des organisation », 2eme edition, Paris, DUNOD, 2003, P42.

5.1. Les théories de contenu (basées sur la satisfaction des besoins)

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


1) La théorie des deux facteurs Frederick Herzberg :

Frederick Herzberg prolongé les travaux du célèbre Abraham Maslow (pyramide de Maslow des besoins humains), propose en 1956 de distinguer deux types de facteurs : certains facteurs procuraient de la satisfaction, tandis que d'autres provoquaient plutôt de l'insatisfaction.

Ainsi, les facteurs qui contribuent à la satisfaction sont liés au contenu de travail lui-même et au sentiment d'épanouissement qui en découle. Ces facteurs appelés aussi facteurs **intrinsèques**, on cite à titre exemple : la réussite, la considération, l'autonomie, réalisation de soi, les responsabilités et l'avancement.

En contrepartie, d'autres facteurs contribuent à supprimer les attitudes négatives au travail. Ces facteurs appelés aussi facteurs **extrinsèques**, facteurs **d'hygiène** ou facteurs **d'ambiance**, ils sont directement liés au contexte de travail de travail comme les relations interpersonnelles, la supervision, les conditions de travail et la sécurité d'emploi.

Tableau n° 4: les facteurs déterminants de la satisfaction et d'insatisfaction au travail.

Facteurs d'hygiène	Facteurs moteurs
<ul style="list-style-type: none"> - Sécurité, statut - Relation avec les collègues. - Niveau de salaire - Condition de travail - Relation avec le supérieur. - Politique et administration d'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Développement - Avancement - Responsabilité - Travail proprement dit - Reconnaissance. - Accomplissement
Insatisfaction	Satisfaction
 Elevée	

Source : William B. WERTHEN et autre, « la gestion des ressources humaines », édition McGRAW Hill, 1990.

2) La Théorie Alderfer et la théorie ERG :

Alderfer propose de réduire les cinq besoins de Maslow en trois grandes catégories : les besoins d'existence, les besoins de sociabilité et les besoins de croissance.

- **Les besoins d'existence** : Ces besoins correspondent à des besoins physiologiques de survie mais aussi à des besoins de sécurité. De plus, il inclut les besoins matériels que le salaire nécessaire pour vivre ou encore les conditions de travail.
- **Les besoins de sociabilité** : il implique la nécessité de chercher à établir des relations interpersonnelles en société. Cette catégorie correspond aux besoins d'appartenance et d'estime de Maslow tout en chevauchant en partie les besoins de sécurité.
- **Les besoins de croissance** : il correspond au besoin de développement personnel et englobe le besoin d'appartenance, d'accomplir de nouvelles tâches, de créer ou de réaliser des projets tout en ayant le sentiment d'utiliser son plein potentiel.

Les besoins d'existence et de la sociabilité d'Alderfer reviennent aux facteurs d'hygiène de Herzberg et aux besoins physiologiques, de sécurité et d'appartenance de Maslow, Ainsi, le besoin de croissance d'Alderfer se compare aux besoins de motivation de Herzberg et aux besoins d'actualisation et d'estime de Maslow.

3) La théorie des besoins de Maclellan :

Toujours dans l'optique selon laquelle c'est la volonté de satisfaction d'un besoin qui motive l'individu, **Maclellan** a proposé en 1971 sa théorie selon laquelle un des trois besoins qui la recensé prédomine chez chaque individu et influe sur sa motivation.

Maclellan propose trois catégories de besoin qui sont manifestement reliés au milieu du travail

- **Le besoin d'affiliation** : c'est le besoin de s'associer à d'autres personnes, renvoie au besoin de relations sociales satisfaisantes. Autrement dit, c'est le désir d'établir et de maintenir des relations conviviales avec l'autrui.
- **Le besoin d'accomplissement (de réalisation)** : c'est le besoin de relever des défis, d'atteindre des objectifs, renvoie à l'envie de réussir, d'exceller dans les activités dans lesquelles il s'engage. Ce besoin pousse les travailleurs à accomplir ses tâches avec efficacité.

- **Le besoin de puissance (pouvoir) :** c'est le besoin d'avoir de l'influence sur ces pairs, être capable de les motiver vers un objectif précis. Ces personnes aiment maîtriser les situations et stimuler les gens. ²³

5.2. Les théories de processus

La théorie de processus s'intéresse à la façon dont le comportement se développe, se construit partant du principe que tout comportement est tributaire du sens donné par chacun la situation qui est la sienne, on ne s'intéresse alors à la satisfaction

Nous avons étudié les différents apports des chercheurs qui constituent les théories de processus.

6. La théorie de l'équité d'Adams :

Elle a été développée par J. S. Adams en 1963. Elle constitue un élément très important dans le processus de la motivation. Selon lui, un individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution de son travail est en ligne avec sa contribution. Il affirme aussi que les individus préfèrent en général une condition d'équité, c'est-à-dire avoir le sentiment d'être traités d'une façon juste et impartiale par rapport aux autres.

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

L'équité perçue provient aussi de la comparaison que fait l'individu entre les intrants (contribution) qui consistent en ce que l'individu apporte pour l'organisation, comme la compétence, la loyauté et le rendement. Avec les extrants (rétribution) c'est tout ce que l'individu reçoit en échange de sa contribution, comme le salaire, la formation, la reconnaissance et la progression de sa carrière.

L'individu effectue son rapport intrants-extrants à celui de ses collègues de travail. Lorsque le rapport de l'individu A correspond au rapport de l'individu B, un état d'équité existe. Toutefois, lorsque les rapports ne sont pas égaux, un état d'iniquité apparaît, et l'individu peut croire que, par exemple qu'il est sous-payé (iniquité négative) ou surpayé (iniquité positive).

²³ Dolan, L. Shiman, « Psychologie du travail et comportement organisationnel », 2ème édition, QUEBEC, 2002, P82-83

En définitive, la théorie de l'équité fait ressortir le fait qu'une récompense prend toute sa valeur aux yeux d'un individu lorsqu'il la voit comme un gain équivalant à ses contributions et comparable aux gains et aux contributions de son entourage.

Dans cette théorie, la satisfaction au travail dépend de la perception de l'équité entre la rémunération que l'employeur reçoit et les efforts qu'il fournit.

Si l'individu ressent que ces efforts ne sont pas adéquats avec la rémunération, c'est-à-dire y'a un déséquilibre et un écart considérable entre les efforts fournis quelques soit, par rapport à d'autre personne ou par rapport à son poste et sa rétribution, cela influence négativement sur sa satisfaction et sa motivation, dans le cas contraire ou y'a de l'équité dans la rétribution cela augmente son degré de satisfaction et influence positivement sur son comportement et sa motivation au travail.²⁴

6.1. La théorie des attentes de vroom :²⁵

Vroom (1964) propose une théorie de la motivation au travail. Elle est également connue sous le nom V.I.E (Valence, Expectation, Instrumentalité). Centrée sur des attentes et des valences de l'individu par apport à des comportements particulier, dans des situations particulières.

Elle nous renseigne que l'individu est motivé par ce qu'il attend un résultat, il a l'espoir d'un futur meilleur. Ainsi, selon cette théorie, les individus choisissent rationnellement les comportements qu'ils estiment les plus appropriés pour atteindre leurs objectifs plutôt que d'adopter automatiquement des comportements déclenchés seulement pour satisfaire un besoin. Elle se résume essentiellement comme la perception qu'a l'individu de la relation qui existe entre, d'une part, son effort au travail et son rendement et, d'autre part, les récompenses susceptibles d'être obtenues qui motive le comportement.

Vroom cherche à comprendre le fonctionnement du processus de la motivation au travail par l'étude de la force motivationnelle qui pousse l'individu à agir dans son travail. Cette force est déterminée par trois facteurs :

²⁴ Patrice roussel, « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », Economica, Paris, 1996, P42.

²⁵Jean François SOUTERAIN, Organisation et gestion de l'entreprise, édition Foucher, Paris, 2005, P64.

➤ **L'expectation ou attente (E):**

C'est la croyance qu'une personne a de l'existence d'une relation entre l'action et ses conséquences, c'est-à-dire, la croyance que des efforts accrus entraîneront une amélioration du rendement ou de la productivité. C'est ce que chacun se doit capable de faire, ce qu'il attend comme résultat probable de ses efforts...cette opinion que chacun a de soi, détermine les efforts qu'il est prêt à faire. En effet, l'individu perçoit une probabilité pour que tel niveau d'effort puisse lui permettre d'obtenir tel résultat. Ainsi, l'expectation est l'attente d'une action (l'effort) soit suivie d'un résultat dit de premier niveau (la performance). Ce résultat de premier niveau permet à son tour d'obtenir d'autres résultats dits de second niveau tel que le niveau de salaire, la promotion, la reconnaissance.

➤ **L'instrumentalité (I):**

En suivant le schéma ci-dessous, l'instrumentalité correspond à la probabilité perçue par l'individu que s'il atteint un certain niveau de performance (résultat du premier niveau). Ainsi l'instrumentalité est une attente entre deux résultats celui de premier niveau et celui du second niveau.

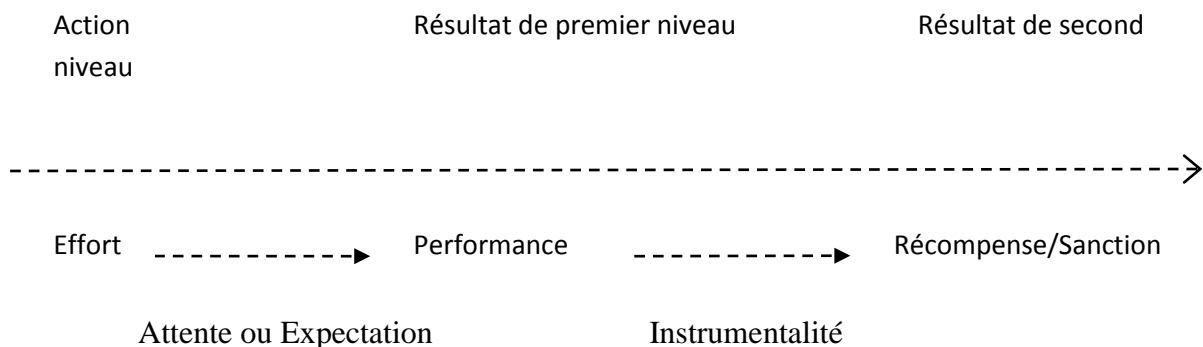
Autrement dit, c'est la perception qui a l'individu de ces chances de recevoir telle ou telle récompense en fonction de la performance qu'il pourrait réaliser. Plus simplement, il s'agit pour l'individu d'évaluer ses chances d'obtenir une récompense (par exemple, une promotion, une augmentation de salaire) s'il améliore son rendement.

➤ **Valence (V):**

Il s'agit de la valeur affective (positive ou négative) de l'individu par rapport à un résultat de second niveau (récompense) atteint grâce à sa performance au travail et à ces efforts. Lorsqu'il y a désir pour un résultat, la valence est positive. Lorsque le résultat est indésirable, la valence est négative, il peut s'agir de stress, de la fatigue, d'une sanction en cas d'échec dans la tentative d'atteindre le niveau de performance exigé.

Autrement dit la valence c'est la valeur affective que l'individu attribue à la récompense qu'il pourrait recevoir s'il réalisait la performance nécessaire pour l'obtenir, c'est-à-dire la mesure des avantages et inconvénients possibles qui peuvent résulter de l'action. Enfin, la valence est associée à l'attrait ou à la valeur symbolique que l'individu accorde à la récompense ou aux conséquences finales.

Le schéma des composantes attente et instrumentalité peut être représenté comme suit :



Source : réaliser par nous- mêmes.

Cette théorie présente la motivation comme une force résultant de trois variables : l'expectation, l'instrumentalité et la valence. Vroom remarque qu'une récompense, en l'occurrence la part de la rémunération qui est liée à un système d'incitation, et motivante. Elle entrainera une modification du comportement des salariés, si certaines conditions sont réunies. S'ils pensent qu'il est possible d'atteindre les objectifs desquels dépend la rémunération : c'est la notion d'expectante. S'ils trouvent la récompense attrayante et très importante donc c'est la valence. Enfin, s'ils pensent qu'après avoir atteint les objectifs, ils recevront effectivement la récompense promise : on parle d'instrumentalité.

Selon la théorie, une rémunération qui récompense les efforts et les performances d'individu peut le motiver.

L'argent est donc peut être utilisé dans le processus de satisfaction et de motivation vu qu'il est considéré comme un enjeu d'une forte valeur dans les sociétés marchande. Dans de telles sociétés aussi, il peut y avoir des situations ou d'autre qui sont dotés d'une attraction majeure.²⁶

6.2. La théorie de fixation des objectifs :²⁷

Cette théorie été énoncée par Locke en 1968 au cours d'une série d'expériences. Elle stipule que la motivation au travail d'un individu sera plus importante si des objectifs lui sont fixés. Ainsi ses expériences ont clairement établis que le niveau de rendement est plus élevé

²⁶ Weiss.D, « La fonction ressource s humaines », 2eme édition, Paris, 1999, P342.

²⁷ Jean François SOUTERAIN, op, cit, P62.

chez les individus qui se fixent des objectifs difficiles à atteindre que chez les individus qui préfèrent viser des objectifs faciles à atteindre.

Cette théorie met en évidence la capacité de l'être humain à choisir les buts ou les objectifs qu'il désire atteindre et soutient que les objectifs fixés influencent fortement les comportements. Ainsi, pour motiver un employé, il suffit de l'encourager à se fixer des objectifs. Une fois que l'individu a l'intention d'atteindre ses objectifs, il adhérera à fournir les efforts requis pour y avoir.

Selon Locke et afin d'optimiser son efficacité, un objectif doit revêtir plusieurs aspects :

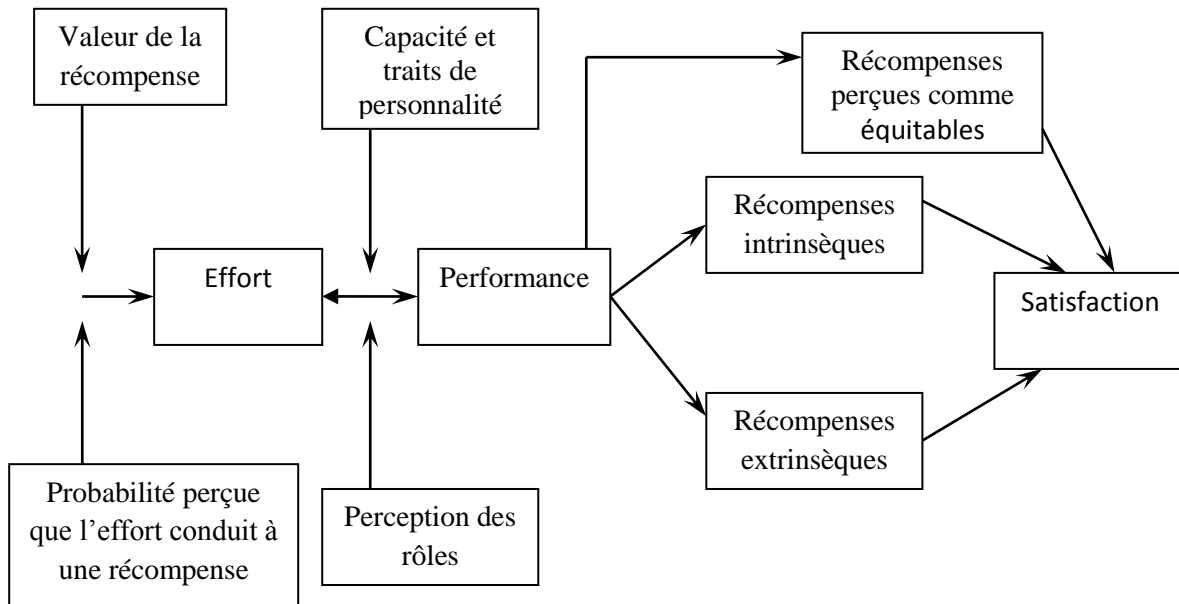
- Etre clair et précis, spécifique (cela facilite son atteinte) ;
- Etre difficile mais réaliste (il constitue alors un défi motivant) c'est-à-dire plus les objectifs sont difficiles à atteindre, plus le rendement est élevé ;
- Etre accepté, qu'il est primordial que l'individu souscrive aux objectifs fixés. En effet, seule les objectifs acceptés et réalistes motiveront l'individu à fournir un rendement élevé. Le rejet de l'objectif se traduira par une baisse de motivation et l'individu n'atteindra pas un niveau de rendement élevé.

Pour Locke, la difficulté de l'objectif renforce le niveau d'effort fourni et la persistance de celui-ci. En outre, si l'objectif est spécifique, il permet de concentrer l'attention et les efforts de l'individu, ce qui lui permet de développer des stratégies afin d'optimiser son travail. L'individu guidé par un objectif est ainsi plus performant qu'un individu livré à lui-même.(22)

Le modèle théorique de PORTER et LAWLER (1968)

Porter et Lawler proposant un modèle où la rémunération peut être un facteur soit de satisfaction, soit de motivation. Les situations sont multiples, certains travaillent pour le salaire, d'autres recherchent l'épanouissement, d'autres valorisent ces deux aspects, et bien d'autres encore pour le statut social, les rapports et les autres motifs.²⁸

²⁸ Patrice roussel, op-cit, P23.

Figure n° 5: le modèle théorique de Porter et Lawler.

Source : Chafik Bentaleb, « Management et avenir », Editeur : Management prospective Editions, sur Cairn.INFO, 2005, P77.

Ce modèle est basé essentiellement sur deux variables fondamentales : l'effort de l'individu et les récompenses octroyées par l'organisation.

Toutes les récompenses n'ont pas un effet motivationnel sur le personnel. Les récompenses retenus dans ce travail (système d'objectifs, système de rémunération, système de promotion et des récompenses non-matérielles) ont fait l'objet de recherches scientifiques et ont été reconnues par la communauté des chercheurs en GRH comme ayant un impact de motivation considérable.²⁹

7. L'importance de la satisfaction au travail :

La satisfaction du personnel en contact est un élément important pour les gestionnaires, et ce, pour différentes raisons. La plupart des recherches qui ont été faites sur la satisfaction déclarent que cette dernière a une grande importance à savoir les résultats qui naissent tel que l'absentéisme, turnover et le stress. Le sujet de la satisfaction au travail est alors

²⁹Chafik Bentaleb, « Management et avenir », Editeur : Management prospective Editions, sur Cairn.INFO, 2005, P77.

un impact sur l'épanouissement de la réussite au travail et la réalisation de soi tout cela pousse les spécialistes à bien gérer les relations et le climat de travail

➤ **l'employé:**

Wilson et Frimpong (2004: 472) ajoutent qu'un employé qui est satisfait au travail a tendance à être plus coopératif, utile, respectueux et prévenant envers les clients et ses collègues de travail. WooGon et al. (2005: 190) soutiennent que les entreprises qui se concentrent sur l'amélioration de la satisfaction au travail, voient plusieurs problèmes et tensions diminués ou être éliminés dans le milieu de travail, autant relié à l'incapacité de résoudre des problèmes, une baisse de motivation, l'augmentation dans l'ambiguïté des tâches, les tensions entre les employés, les mauvaises performances au travail et les problèmes disciplinaires. Ils ajoutent que la satisfaction des employés doit être la priorité de l'entreprise, car plus ils sont satisfaits plus ils offrent un service exemplaire, ce qui a un impact direct sur la loyauté de la clientèle.

➤ **l'entreprise:**

Dans les recherches sur le lien entre la satisfaction et la performance un consensus a fait surface comme quoi la satisfaction au travail est positivement corrélée a la performance, au point au l'amélioration de la satisfaction au travail mène inévitablement l'amélioration de la performance.

Dans la littérature, un consensus a fait surface comme quoi la satisfaction au travail est positivement corrélée à la performance, au point où l'amélioration de la satisfaction au travail mène inévitablement à l'amélioration de la performance (Wilson et Frimpong, 2004: 471). En effet, plusieurs auteurs ont démontré qu'il y a une corrélation positive entre la satisfaction au travail et la performance (Babin et Boles 1996; Hartline et Ferrell1996; Karatepe et al. 2006; Rutherford et al 2009). Les auteurs ont montré que la satisfaction au travail déclenche une série de comportements, de perceptions et d'attitudes qui ont un effet positif sur la performance.³⁰

Settons et Al(1969.220) suggère que lorsqu'un un employé perçoit un haute niveau de satisfaction de la part de son organisation. Il sent un sort d'obligation à lui rendre la pareille. Ils enchainent en mentionnant que le soutien organisationnel crée un lien de confiance entre l'employé et son organisation, ce fait en sort que l'employé à confiance que l'organisation va exécuter sa partie de l'échange. De leur côté, Hamwi et Al (2011) explique que l'organisation

³⁰ Camille ROY DUMESNIL, « Les facteurs influençant la satisfaction au travail et la performance du personnel en contexte touristique », mémoire, univ du QUEBEC, 2018, P32.

ne fournis par les ressources nécessaire aux employé afin d'accomplir les taches demandées, ils perçoivent un mauvais soutien de la part de leur organisation, en plus de devoir utiliser leurs ressources mentales, physiques et émotionnelles afin d'exécuter les tâches.

Conclusion :

Ce qu'on peut retenir, que la satisfaction des salaires devient l'un des domaines privilégiés de la gestion des ressources humaines, la satisfaction est un élément crucial pour la réussite professionnelle et personnelle des employés avec son influence qui est important sur la performance et objectifs de l'entreprise. Plusieurs facteurs qui influencent ce dernier qui peuvent varier d'une personne à l'autre en matière de salaire, condition de travail, reconnaissance... La gestion des ressources humaines (GRH) joue un rôle important dans la garantie de la satisfaction au travail de ses employés. Elle doit mettre en place des politiques et des pratiques qui favorisent le bien-être et l'épanouissement des employés pour garantir leur engagement et leur motivation dans l'entreprise. En somme, la satisfaction au travail est un élément essentiel pour la performance globale de l'entreprise et doit être considéré.



Chapitre II :

Les fondements de la rémunération

Introduction

Au fil des années, les entreprises et les organisations ont profondément transformé leurs stratégies et leurs pratiques en matière de rémunération. Les modalités de rémunération se sont diversifiées, avec une augmentation de l'importance des éléments individuels, variables différés et non monétaires. Les dirigeants cherchent à stimuler la satisfaction ainsi que la motivation par plusieurs façons, par résultat la performance des employés en agissant sur différents aspects de la rémunération. Ainsi la rétribution globale est devenue un ensemble complexe, ce qui génère un besoin de communication et de transparence et de cohérence.

La politique de rémunération fait référence à l'ensemble des décisions et des pratiques mises en place pour déterminer les niveaux de salaires et d'avantage accordée aux employés. Elle constitue un élément clé de la gestion des ressources humaines, car elle peut avoir un impact significatif sur la satisfaction et la motivation et la rétention des employés. L'objectif principal d'une politique de rémunération est d'attirer, de retenir et de motiver les talents au sein de l'entreprise.

La rémunération revêt une importance considérable pour les employés, qui l'évaluent, la comparent et ont des attentes particulières à son égard, c'est pourquoi la politique de rémunération de l'organisation exerce une influence significative sur la motivation de ses employés.

Section 01 : Généralité sur la rémunération au sein d'une fonction ressources humaines.

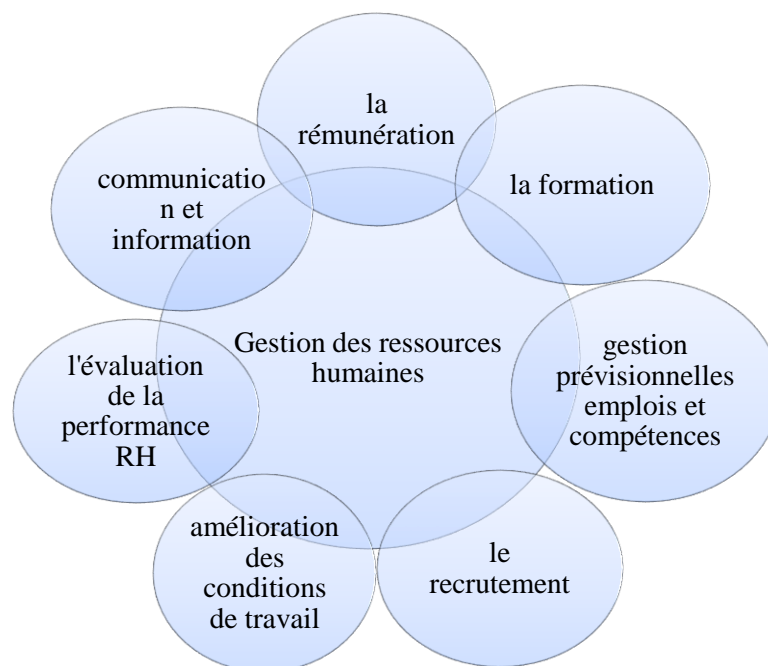
La rémunération est l'un des thèmes les plus sensibles de la gestion du personnel, car elle constitue une relation liant l'employeur et ses salariés, mais aussi elle touche directement les collaborateurs dans leur vie pratique.

Dans cette section, nous allons présenter tout d'abord les pratiques de la gestion des ressources humaines, ensuite les différentes définitions du concept, ainsi ses éléments.

1. Les pratiques de la gestion des ressources humaines :

Les pratiques des ressources humaines, sont des activités et des processus clés visant à gérer et à développer le capital humain au sein d'une organisation. Nous retiendrons quelques principales activités pour les expliquer :

Figure n° 6: les principales activités de GRH



Source : réaliser par nous-mêmes.

1.1. Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

L'adéquation quantitative et qualitative demeure comme un point essentiel visé par la GRH. L'entreprise doit disposer en permanence des hommes et des compétences que nécessite le volume d'activité. Lorsqu'il s'agit de gérer les ressources humaines d'une organisation, la

première question qui se pose est celle de l'identification et de la mesure des effectifs et des compétences dont elle peut disposer.

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est une démarche structurée pour anticiper et organiser les mutations économiques et leurs conséquences sur l'emploi. Ainsi, elle se situe d'emblée en univers incertain, et c'est précisément, cette incertitude qu'elle va chercher à réduire. Ce faisant, elle va diminuer le risque de prendre des décisions erronées et coûteuses à terme, et augmenter la probabilité d'anticiper à bon escient. En matière notamment de recrutement, de formation ou de mobilité, mais aussi en infléchissant des choix d'organisation du travail. La GPEC vise la triple articulation entre les emplois (besoins) et les compétences (ressources), le présent et moyen terme, la stratégie de l'entreprise et l'évolution de chaque salarié. Concrètement, c'est la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'action visant à réduire de façon anticipée, ces écarts et impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle.³¹

1.2. Le recrutement

Le recrutement est la pratique de gestion des ressources humaines la plus visible à l'extérieur de l'organisation puisque non seulement les candidats, mais aussi le grand public. Peuvent en voir des manifestations tangibles. Les deux principales sont la communication liée au recrutement et la sélection à laquelle sont soumis les candidats. De par cette ouverture sur l'extérieur, le recrutement constitue certainement la plus médiatique parmi les pratiques de gestion des ressources humaines.³²

La qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le besoin, immédiat et futur, de l'entreprise, ce dernier est une situation d'évaluation de compétences humaines dans le respect des règles déontologiques. La réussite de recrutement repose sur une définition et une description réaliste du poste à pourvoir, sur l'identification de profil correspondant, sur la recherche fructueuse du candidat parfait.

1.3. La formation

La formation est devenue l'une des préoccupations majeures des responsables des ressources humaines, c'est sans doute parce qu'on a découvert qu'elle était un extraordinaire levier de développement pour l'entreprise, et d'acquisition de compétences pour tout salarié.

³¹ Jean-Marc Le Gall, « La gestion des ressources humaines, que suis-je ? », Ed presses universitaires de France, 2015 P59-60

³² Cardin.L. Guerin.F ET Piegeyre.F « Gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie » 2^{ème} édition, Dunod, Paris 2004, p289

D'après ALAIN.M « la formation est un moyen qui peut aider à résoudre quelques problèmes de l'entreprise qui sont de disposer à temps, en effectifs suffisants et en permanence des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire, en les mettant en situation de valoriser leurs talents, avec un niveau élevé de performance et de qualité à un coût salarial compatible avec les objectifs économiques et dans le climat social le plus favorable possible»³³

➤ **La formation pour objectifs**

- L'amélioration et l'acquisition des connaissances.
- Le développement des carrières professionnelles.
- Un facilitateur d'échange et d'expérience entre les salariés.
- Le développement organisationnel.

1.4. L'information et la communication :

La communication interne prend de l'ampleur avec ses deux dimensions, individuelle et collective, profondément imbriquées et interactives. La diffusion de l'information accroît la capacité individuelle à agir et favoriser l'interaction et le dynamisme de l'ensemble. En créant une identité et des références communes, la communication favorise le sentiment d'appartenance et la mobilisation de chacun.

La fonction RH a joué, dès l'origine, un rôle important dans la mise en œuvre d'une politique d'information et de communication, et le DRH est souvent aujourd'hui directeur des ressources humaines et de la communication. Les nouvelles technologies, web... ont profondément modifiés les politiques et les pratiques de communication.³⁴

1.5. L'amélioration des conditions de travail

Le travail peut représenter un coût sur le plan humain. Au premier niveau, il impose au salarié une dépense qui sera, en fonction des activités, physiques ou mentales, génératrices de fatigue. Au deuxième niveau, il peut occasionner des maladies professionnelles réversibles ou non, des dommages corporels ou psychologiques, l'amélioration des conditions de travail a toujours constitué une préoccupation pour tous les syndicats et les organisations

³³ Cité par DAREN.M, « comment mettre en place une stratégie de formation et en optimiser le budget ? ». mémoire de master I, Institut de gestion sociale, Lyon, 2001, p10

³⁴ Jean Marie Peretti, « gestion des ressources humaines », 21ème édition, 2016, Paris, Vuibert P214

professionnelles. Les conditions de travail sont définies comme l'ensemble des facteurs déterminants la conduite du travailleur.³⁵

1.6. L'évaluation de la performance personnelle

La cohésion des équipes et la coordination des activités sont des conditions nécessaires à la réussite des actions collectives et à leur efficacité. En individualisant à outrance les prestations de chacun, l'évaluation peut inciter chaque collaborateur à ne voir que « midi à sa porte » et à perdre de vue l'action collective. La performance d'une équipe est supérieure à la somme des performances des individus qui la composent.

Ces compétences collectives, qui relèvent de domaines transversaux, à savoir les relations interpersonnelles, la gestion des processus est la conduite du changement doivent absolument être prise en compte dans les systèmes d'appréciations. Il faut également intégrer l'évaluation du potentiel du collaborateur dans le système d'appréciation, cette évaluation par le manager servira de base aux revus de potentiel organisé régulièrement.³⁶

1.7. La rémunération

La rémunération est un élément clé de la politique des ressources humaines, ce domaine ressource humaine a toujours été un cœur des préoccupations de l'entreprise. De plus en plus, elle devient un atout stratégique. Une politique de rémunération bien réfléchi permet à l'entreprise de mettre en avant ses valeurs et sa stratégie et ainsi d'orienté les actions des salariés auteurs de ses axes de développement. La rémunération peut comprendre un salaire fixe, un salaire variable (primes et commissions), et les périphériques de la rémunération (formation, retraite, participation au bénéfice...)³⁷.

On peut dire que l'intégration d'un système de rémunération à la stratégie de l'entreprise contribue à la création de valeurs et à l'optimisation et l'amélioration du potentiel de l'organisation.

³⁵ Cloud Louche, « Introduction à la psychologie du travail et des organisations », année 2012, Dunod P207.

³⁶ Annick Cohen, « toute la fonction ressources humaines », Ed Dunod, Paris P195.

³⁷Ibd. Page 274.

2. Définition de la rémunération :

On distingue plusieurs définitions qui se différencient d'un auteur à un autre.

Tableau n° 5 : Les différentes définitions de la rémunération

Auteur	Définition
Selon Marcel Coté	« La rémunération est l'activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leurs rétributions monétaires au non monétaire, direct en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation ». ³⁸
Selon Martory	« la rémunération est l'ensemble de prestations financières reçues par le salarié en échange de sa contribution de travail ». ³⁹
Selon Peretti J-M	La rémunération est « La contrepartie du travail du salarié, déterminé par le contrat de travail sous réserve des avantages résultant des accords collectifs, des usages de l'entreprise ou des engagements unilatéraux de l'employeur. La rémunération comporte un salaire fixe, des éléments variable, des éléments directs et indirects ». ⁴⁰
Selon Jean PIERRE Citeau	« la rémunération du salarié est un des éléments clés du contrat de travail : elle est la contrepartie monétaire du service rendu. Mais au de la cette appréciation juridique, elle est, pour l'immense majorité des salariés unique source de revenu, et pour une grande partie des entreprises l'élément majeur de leurs coûts de production. Entre l'entreprise et son personnel les enjeux liés à la fixation de la rémunération s'inscrivent donc dans des logiques de contradictions et que les dirigeants la désignent comme l'un des mécanismes déterminants de l'équilibre économique de leur entreprise ». ⁴¹

D'après toutes ces définitions, nous définirons la rémunération comme une somme d'argent payée en échange d'un travail ou d'un service fourni. Son montant est déterminé sur un contrat de travail, et peut être fixe ou variable. Cette rémunération prend en considération

³⁸ Marcel Coté, « La gestion des ressources humaines », édition Vuibert Paris 1975

³⁹ Martory Bernard, « Control de gestion sociale », édition Vuibert, Paris 1990, p20

⁴⁰ Jean Marie PERRETI, « Dictionnaire de ressources humaines », Ed Vuibert, Paris 1999, p231

⁴¹ Jean Pierre Citeau, « Gestion des ressources humaines », Armand Colin, Paris 1994, p137

les capacités financières de l'entreprise, qui constitue l'un des sources du système de rémunération.

3. Les composantes et structure de la rémunération

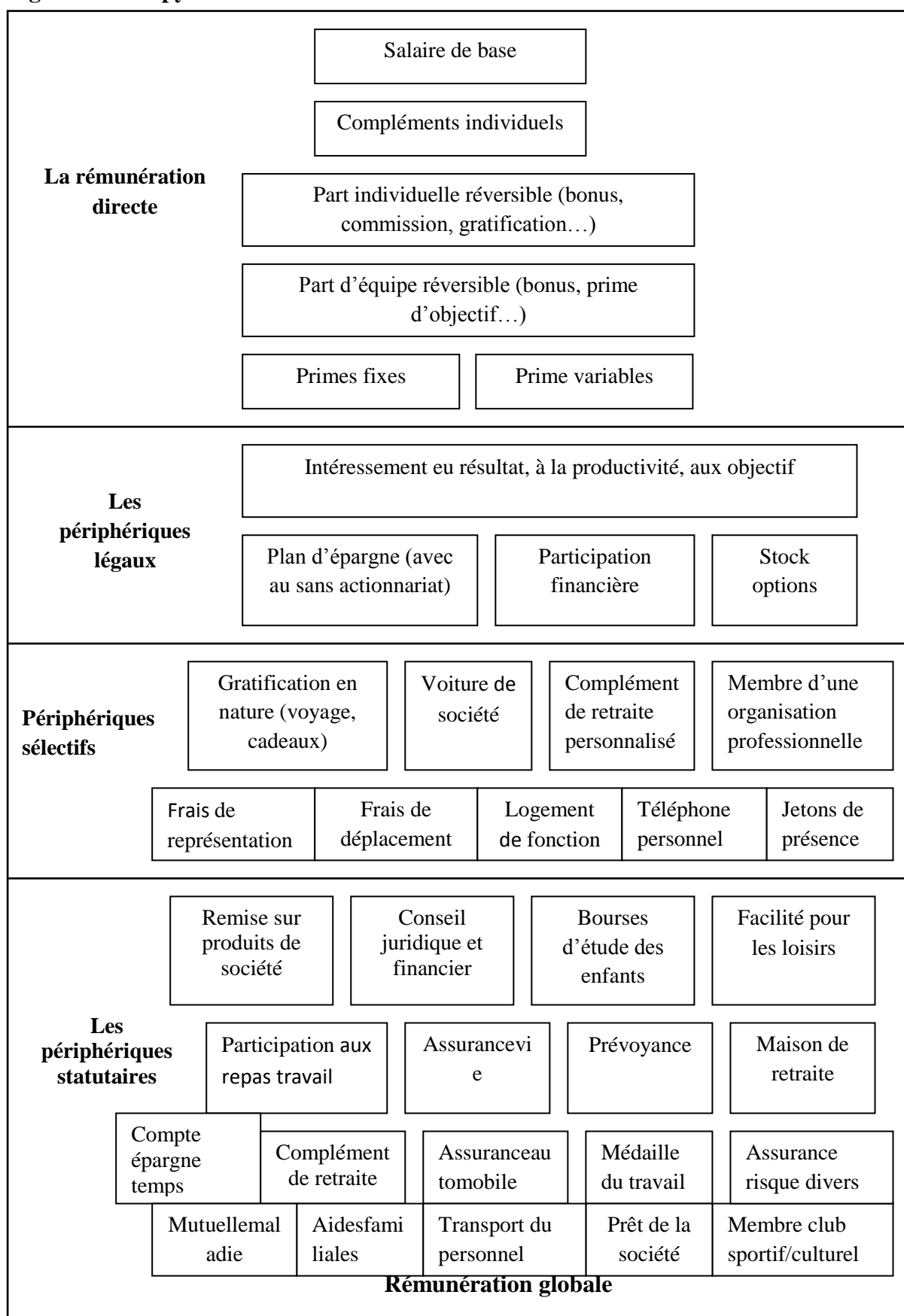
En dehors du salaire de base, la rémunération des salariés englobe tous les périphériques qui peuvent être utilisés par l'entreprise soit collective, catégorielle, ou individuelle. Ces composantes diffèrent d'une entreprise à une autre et d'un pays à un autre, selon les réglementations respectives en vigueur.

3.1. La pyramide des rémunérations

La pyramide des rémunérations représente les différentes composantes de la rémunération globale, tout en la disséquant en fonction de ses modes de rétribution directe ou indirecte. « Ce qui fait l'originalité d'un système de rémunération, c'est la répartition entre les différentes composantes, c'est-à-dire la structure pour chaque poste, ou par groupe de postes. On peut donc affirmer que toute organisation peut être caractérisée, entre autres, par sa structure de rémunération, expression synthétique de son histoire, de sa culture, de ses choix stratégiques ». ⁴²

⁴² Crozat.D et Martory.B, Op, P131.

Figure n° 7: la pyramide des rémunérations



Source : Peretti.J-M, « Ressources Humaines », Ed Vuibert, Paris, 2007, P276.

3.2. Les composantes de rémunération

La rémunération se compose de :

3.2.1. La rémunération directe

Elle se sépare en trois : le salaire fixe, dite aussi de qualification, le salaire de performance qui est réversible ainsi que les primes variable, qui peuvent être fixe c'est le cas des primes conventionnelle- ou variable.

1) Salaire de base

Cette partie fixe s'identifie souvent au salaire de base, mais peut également se décomposer en salaire de base et complément individuel.

« Le salaire de base, c'est l'élément essentiel de la rémunération, il sert de référence pour le calcul des autres prestations, il est fixé d'avance, au moins dans sa nature et dans son mode de calcul. Il est directement lié à la grille de classification. La fixation de ce salaire est soumise à deux contraintes : le niveau minimum de SMIC et l'égalité salariale ».⁴³

Par ailleurs, la part fixe du salaire ne dépend ni des variations d'activités, ni de la performance individuelles ou collectives, elle correspondant au salaire nominal fixé en fonction de l'emploi tenu et qui correspondant généralement à la qualification du salarié.

A cette fin, les augmentations individuelles de ce salaire de qualification sont par nature irréversible et cumulative, et dépendant de divers paramètres : âge, l'ancienneté...etc.

➤ Les primes

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

La prime des heures supplémentaires

Ils'agit des heures effectuées au-delà de la durée légale de travail. Elles sont soumises à une majoration, dont les taux doivent être au moins de 25% du salaire pour les premières heures supplémentaires, et 50% pour les heures supplémentaires suivantes. A titre d'exemple, en France et dans le cadre des textes relatifs aux 35 heures, la majoration peut dans certains cas n'être que de 10%.

⁴³ Benchemam.F et Galindo.G, « Gestion des ressources humaines », Ed Gualino, Paris, 2013, P33.

La prime d'ancienneté

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

La prime de panier

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

La prime de nuisance

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

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

La prime de frais de missions

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

2) Le salaire de performance ou au mérite (variable)

« Contrairement à la rémunération fixe, la rémunération variable est une rétribution conditionnelle. Le salaire de performance est une partie de rémunération, elle est liée directement indirectement ou indirectement au travail du salarié, tout en tenant compte de la façon dont il exerce son emploi »⁴⁴. Le salaire de performance est déterminé par une évaluation de la performance, et versé selon le degré de contribution des individus au succès de l'entreprise, l'évaluation de ces contributions sur des bases objectives et mesurables est souvent difficile.

⁴⁴ Mercier.E et Schmidt.G, « Gestion des ressources humaines », Ed La Source, Paris, 2004, P122.

Le salaire de performance est utilisé par l'entreprise afin de susciter la motivation chez les salariés. Certains tiennent compte des résultats individuels, d'autres de ceux du groupe de travail :

- **La partie individuelle:** Dans le cadre de la fixation d'objectifs individualisés, des bonus ou primes variables se développent dans tous les secteurs d'activité. Ces bonus dépendent de la réalisation d'objectifs préalablement fixés. Leur succès dépend largement de la qualité de la négociation qui a présidé à l'élaboration des objectifs.
- **La partie collective:** elle vise à intéresser pécuniairement l'ensemble des salariés à la bonne marche et aux résultats de leur unité.

3.2.2. La rémunération indirecte

La rémunération indirecte est liée au statut du salarié ou à son appartenance à l'entreprise et elle concerne tous les éléments et avantages sociaux qui se rajoutent à la rémunération directe. Ces avantages indirects peuvent se décomposer en trois périphériques de rémunération : les périphériques sélectifs, statutaires et légaux.

1) Les périphériques sélectifs

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

Parmi ces avantages : les logements de fonction, les véhicules de service ou de fonction, les micros ordinateur, portables, les frais de déplacement, ainsi que les gratifications en nature, voyage, cadeaux...etc.

2) Les périphériques statutaires

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

Ce sont par exemple: Les œuvres sociales du comité d'entreprise, le compte épargne temps. Complément personnalisé de retraite, les mutuelles maladies, l'assurance-vie, Facilité pour les loisirs, Adhésion à des clubs.

3) Les périphériques légaux

Ils sont distribués en termes monétaires, et sont le plus souvent de nature collectifs. Ils ne constituent pas un salaire et bénéficient d'un régime fiscal particulier. A titre d'exemples, on peut citer les périphériques suivants:

➤ L'intéressement

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

➤ La participation

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

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

➤ Le plan d'épargne salarial

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

➤ Les stocks options

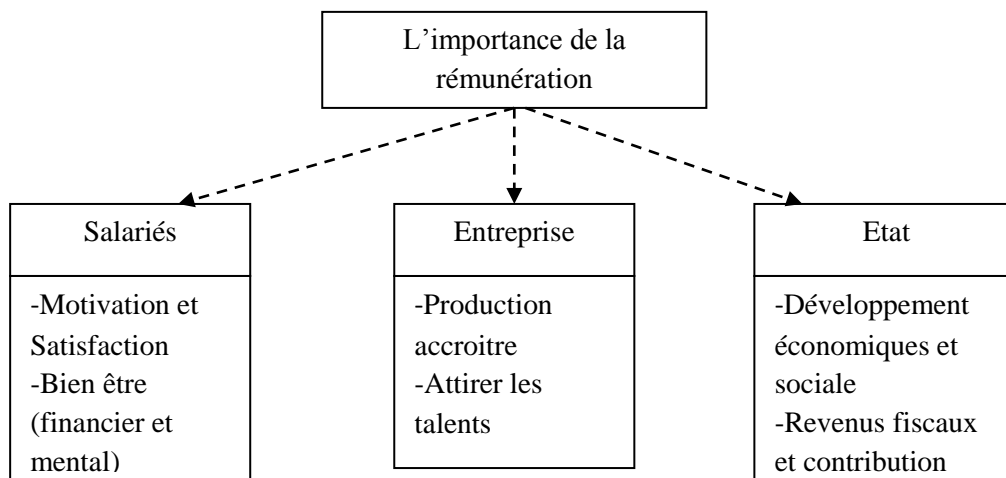
Ces options donnent aux salariés, qui en disposent, le droit d'acheter des actions à un certain prix fixé d'avance, que l'on appelle le prix d'exercice. L'objectif des stock-options est d'intéresser ceux qui en bénéficient à la performance de leur entreprise.

L'effet attendu est d'inciter le salarié à s'investir dans son travail pour contribuer à la performance de l'entreprise, et donc à la croissance de l'action dont il deviendra le détenteur. Ce mécanisme permet à certains d'accroître fortement leurs revenus.⁴⁵

4. L'importance de la rémunération

La rémunération revêt une grande importance à la fois pour les employés ainsi que les employeurs, et son importance ne se limite pas dans ses deux parties, mais également concerne l'Etat.

Figure n° 8 : l'importance de la rémunération pour les salariés, l'entreprise et l'Etat.



Source : Réaliser par nos soins. En se référant par l'ouvrage cité au-dessus.

⁴⁵Lakhdar SEKIOU et Jean Marie Peretty, gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, De boeck, Paris, 2001, P31.

Pour cela nous montrons cette importance comme suite :⁴⁶

➤ **Pour les salariés**

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

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

➤ **Pour l'entreprise**

L'entreprise cherchent la main d'œuvre qualifiée pour avoir une bonne production avec de qualité supérieure, cependant ces derniers sont tenues d'attribuer des salaires aux éléments compétents. Nous pouvons donc réduire que les objectifs tracés par les entreprise ne peuvent se concrétiser qu'en garantissant une sécurité matérielle pour l'employeur par le biais d'une rémunération équitable qui permet une large consommation et permet aux entreprise d'accroitre leurs productions.

➤ **Pour l'Etat**

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

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

5. Elaboration d'un plan de rémunération :

L'élaboration d'un plan de rémunération officiel n'a pas besoin d'être un processus long et dispendieux. Une des choses les plus importantes à considérer au moment d'élaborer

⁴⁶ Frank Bournois, Jacques Rojot, Jean-Louis Scaringella, « RH les meilleures pratiques des entreprises », édition d'organisation Paris, 2007, p32.

votre système de rémunération et d'obtenir le soutien, la compréhension et l'approbation de directeur et de superviseur.

Pour construire un bon système de rémunération exige une bonne perception des différents niveaux qui conditionnent les pratiques et les équilibres sociaux en jeu.

5.1. L'évaluation des emplois

L'évaluation des emplois et un processus visant à évaluer la valeur relative des emplois, généralement en veut de déterminer les niveaux de salaire, elle classe des emplois par ordres d'importances et d valeur, sans tenir compte des personnes qui effectuent le travail.

L'analyse de l'emploi est un des outils utiliser l'ors de l'évaluation du poste. On procède d'abord à une analyse de l'emploi, qui peut ensuite servir à classer les emplois et à évaluer leur importance relative.⁴⁷

5.1.1. Qualification des emplois

Ce sont les compétences et aptitude nécessaire pour occupe un poste de travail. Les savoir-faire et savoir-être requis sont listés et explicités dans le cadre d'une entreprise et/ou d'une activité professionnelle. La liste de ces éléments peut donner lieu à la formalisation plus ou moins explicite et d'ordre public.

« La qualification peut être définie comme un attribut de l'individu lié à un ensemble de capacité, savoir-faire peuvent être socialement reconnu. Nous conviendrons que la notion de qualification est utilisée essentiellement pour rendre compte des processus de négociation collective qui concourant à la reconnaissance des individus à travers les salaires »⁴⁸

5.1.2. La classification des emplois

Il s'agit d'une grille permettant de positionner l'ensemble des fonctions et des emplois d'une entreprise selon un certain nombre de critères. L'opération de classification consiste à ranger les emplois les uns par rapport aux autres en fonction de leur apport respectif, de la façon la plus objectifs possible.

« La classification et la qualification sont deux manière complémentaires de repérer l'adéquation homme/emploi. La classification désigne le processus qui permet de reconnaître,

⁴⁷ Robert Heron, « Analyse de l'emploi et du travail », Genève : OIT, 2008 P12

⁴⁸ LOIC Cadin, Francis Guérin, Frédérique Pigeys, Jean Pralong, « GRH », 2012

d'évaluer et de classer les emplois à fin de hiérarchiser les rémunérations, la qualification permet de catégoriser les personnes titulaires de ces emplois ».

5.1.3. Les méthodes de classification

Il existe différentes méthode de classification des emplois, elles peuvent être repartie en deux grands types. Les méthodes appelées globales et les méthodes dites analytiques.

➤ Les méthodes globales

Elles évaluent les emplois les uns par rapport aux autres à partir de leur intitulé de façon à obtenir une liste hiérarchique des postes. Deux types de méthodes globales peuvent être distingués :

a) La méthode de comparaison par paires

« Est la plus connue, elle consiste à positionner un emploi 'A' relativement à une succession d'emploi 'B' puis C, D... Il s'agit d'élaborer un classement en termes d'ordre d'importance, et donc de hiérarchie.⁴⁹

b) La méthode poste à poste

Elle fait ressortir des emplois à classer celui qui se trouve de plus élevé et celui en parallèle, et qui est le plus bas pour établir une échelle sur laquelle seront classer de la même façon les postes se trouvent à l'intérieur. L'échelle obtenue contient le nombre de niveaux souhaités par l'évaluateur.

➤ Les méthodes analytiques

Elles définissent en amont des critères de comparaison des emplois pour les classer poste. Dans le sens où l'évaluation séparer de plusieurs des caractéristiques de chaque poste permet l'attribution d'un total de points correspondant à un coefficient pour chaque poste.

Il existe de nombreuses méthodes analytiques. Présentons-en quelques unes :

⁴⁹ Maurice Thévenet et autres, «Fonction RH : politique, métiers et outils de RH », Ed Pearson Education, 2011, Paris, p180.

a) La méthode HAY

« Elle repose sur trois critères qui doivent faire ressortir ce qu'on attend du poste : L'initiative créatrice, la finalité, la compétence. Cette méthode présente l'avantage d'être utilisable quelque soient les entreprises ». ⁵⁰

b) La méthode de comparaison par facteur

Cette méthode de classement repose sur des critères choisis par l'entreprise, et donc propre à celle-ci.

L'avantage de la méthode repose dans sa simplicité et sa rapidité. Elle est souple d'utilisation et son coût est réduit. Afin que la méthode soit efficace.

c) La méthode de filtrage

Utilise des critères, définis par la branche ou par l'entreprise, mais ne traduit pas en points. L'intérêt de la méthode et son caractère généraliste.

5.1.4. Le choix et l'élaboration d'une méthode de classification

Après avoir identifié ses besoins en rémunération, le choix d'une méthode de l'évaluation équitable, légitime ouvert, souple et utilisable, conduit l'entreprise à des contraintes de coût et de cohérence avec sa culture. Alors les critères de choix d'une méthode doivent être hiérarchisés par l'entreprise, de façon que ces critères servent comme de barèmes pour mesurer l'importance des postes et aident à déterminer leur valeur.

Après cette sélection, il y a lieu d'établir leur pondération en attribuant les points ou un poids relatif à chacun de ces critères.

5.2. Construire une grille de salaire

La grille représente sous la forme d'un tableau. Elle sert de trame pour l'entreprise afin de définir le niveau de rémunération des employés. Pour mettre en place une grille de salaires cohérente il convient d'effectuer certaines actions préalables.

⁵⁰ Maurice T et autre, «Fonction RH : politique, métiers et outils de RH », Ed Pearson Education, 2011, Paris, p185.

5.2.1. La définition de la grille des salaires

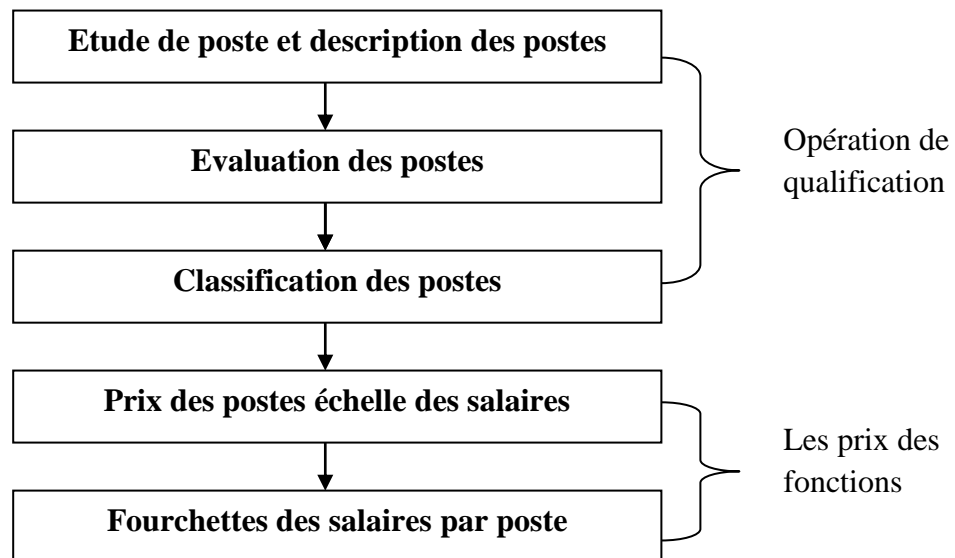
La grille de salaire est une grille salariale est un outil interne à l'entreprise permettent de déterminer le salaire brute pour chaque poste de fonction de divers critères :

- niveau d'études
- ancienneté dans l'entreprise
- coefficient salaire (en fonction de l'expérience et des formations)
- catégorie professionnelle...⁵¹

5.2.2. Les étapes de la construction d'une grille des salaires

L'élaboration d'une échelle de salaire repose sur une opération effective de qualification constitue un préalable à la gestion des rémunérations. Voir le schéma suivant :

Figure n° 9 : les cinq phases de la classification



Source : Jean-Marie Peretti, « Gestion des ressources humaines », Vuibert, 21^{ème} édition Paris 2016, P122.

Elle implique la mise en place dans l'organisation des échelonnements satisfaisant des postes les uns par rapport aux autres et d'un barème correspondant à des rémunérations.⁵²

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

⁵¹ <https://factorial.fr/blog/grille-salaires/>

⁵² Jean Marie Perreti, « gestion des ressources humaines », 21eme édition, Paris, 2016, p121.

Section 2 : Le système et les politiques de rémunération

Dans cette section nous allons traiter la politique ainsi que le système de rémunération.

1. Le système de rémunération

La question centrale relative au système de rémunération porte moins sur leur conception, mais plutôt sur leur capacité à contrôler et à adapter un système existant à fin de prendre en compte les évolutions de l'environnement, les exigences de la recherche et stimulation de la performance des employés.

1.1. Définition d'un système de rémunération :

Gérard la définit comme : « la rémunération du salarié est un des éléments clés du contrat de travail : elle est la contrepartie monétaire de service rendu. Mais au-delà de cette appréciation juridique, elle est, pour l'immense majorité des salariés l'unique source de revenu, et pour une grande partie des entreprises l'élément majeur de leur cout de production. Entre l'entreprise et son personnel les enjeux liés à la fixation de la rémunération s'inscrivent donc dans des logiques contradictions et que les dirigeants la désigne comme l'un des mécanismes déterminants de l'équilibre économique de leur entreprise ».⁵³

Un système de rémunération efficace doit permettre à l'entreprise de : emboucher, garder et motivé ses employés.

- **Emboucher** : Les échelles de salaire offriront des taux de salaire à l'embauchage concurrentiel afin d'attirer les employés de haute calibre.
- **Garder** : le système d'évaluation des rendements et d'augmentation des salaires encouragera le rendement, la croissance et le perfectionnement au sein de l'entreprise.
- **Motiver** : le système salariale constitue un objectif a atteindre pour les employés qui sont intéressés et enthousiasme par leur postes actuel et constitue également un incitatif au perfectionnement.

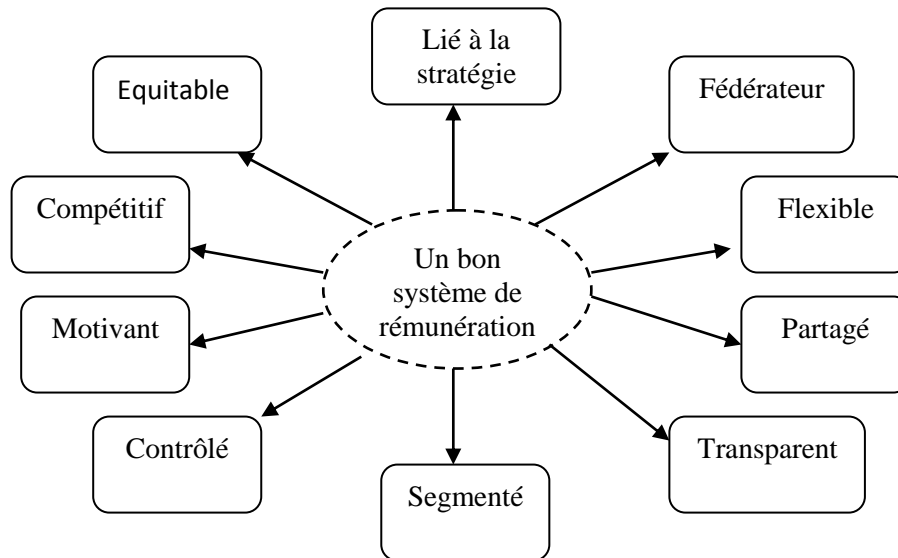
La détermination des rémunérations affecte à la fois l'équilibre financier à long terme d'une organisation. Son équilibre social entre différentes catégories de travailleurs, ainsi que la situation individuelle. Il s'agit donc d'une variable de régulation économique et social et dont la multiplicité des niveaux d'incidence conduit à opérer des manipulations expertes par des procédures aussi objectives et rationnelles que possible.

⁵³ LELARGE GERARD, « la gestion des ressources humaines », Ed SEFI, Canada, 2003, p21.

1.2. Les critères d'un bon système de rémunération⁵⁴

Il existe onze critères, ces critères doivent être passés au revue par la fonction ressource humaine. Un bon système de rémunération est celui qui parvient à atteindre plusieurs de ces critères suivants :

Figure n° 10 : Les critères s'un bon système de rémunération.



Source : Réaliser par nos soins, en se référant aux critères cités par Annick Cohen dans son ouvrage « toute la FRH ».

1) Un système de rémunération lié à la stratégie

Un système de rémunération est un outil au service de la stratégie de l'entreprise. A ce titre, il doit pouvoir être révisé pour s'adapter en permanence à un environnement mouvant. Il doit favoriser la réalisation des objectifs de l'entreprise, et non pas constituer un frein, il doit également s'inscrire à l'intérieur des valeurs et de la culture de l'entreprise.

2) Un système de rémunération équitable

Le système doit être ressenti comme juste et incontestable par les membres de l'organisation. Tout sentiment de déséquilibre ou d'injustice ressenti par les salariés est porteur de conflits et de démotivation. La direction des RH vérifiera régulièrement la pertinence de l'échelle interne des emplois et donc des salaires. Pour cela elle s'appuiera sur des outils d'évaluation et de classification des emplois.

⁵⁴ Annick Cohen, « toute la fonction ressources humaines », édition Dunod, Paris, p300-308

3) Un système de rémunération compétitif

Il s'agit pour l'entreprise de définir le positionnement de ses médianes de salaires par niveau d'emploi en fonction du marché externe pour lui permettre d'attirer, de motiver et de retenir les compétences dont elle a besoin. Pour faire cette étude, la direction des RH peut utiliser les résultats d'enquêtes de salaires qui sont régulièrement faites par divers organismes.

4) Un système de rémunération motivant

Le système doit encourager l'implication de chacun dans la réussite des objectifs de l'entreprise, dans la progression de ses compétences et de ses performances. Pour que cette implication soit réellement récompensée, la direction des RH veillera à ce que les critères d'augmentations individuelles, la fixation des objectifs individuels et collectifs ainsi que la nature des primes soient bien en cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

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

L'individualisation partielle ou totale rend nécessaire une certaine sélectivité dans l'attribution des mesures individuelles, celle-ci peut s'appliquer à l'aide d'outils tels que les matrices d'aide à la décision alliant le positionnement marché et le niveau de performance.

5) Un système de rémunération fédérateur

Le système de rémunération peut également permettre de reconnaître une dimension collective aux résultats obtenus et de renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Les systèmes périphériques tels que la participation, l'intéressement, le PEE... sont des dispositifs qui ont pour objectif de renforcer ce sentiment de responsabilité collective.

6) Un système de rémunération flexible

Pour assurer une flexibilité de la masse salariale, la politique de rémunération peut intégrer le développement des éléments variables de rémunération: primes variables, accord d'intéressement, etc.

La flexibilité permet de prendre en compte les variations de la situation de l'entreprise et donc d'adapter dans une certaine mesure ses coûts sociaux à sa situation économique.

7) Un système de rémunération contrôlé

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

8) Un système de rémunération transparent

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

Toute politique de rémunération doit être comprise par la hiérarchie afin de faciliteront adhésion et être exposée clairement aux salariés, elle doit également s'inscrire dans une certaine continuité.

9) Un système de rémunération segmenté

Il est préférable de faire simple et diversifié, plutôt que complexe et homogène. Il apparait de plus en plus souhaitable de moduler les éléments de rémunération en fonction des différents métiers, des statuts, etc. Cependant ces différenciations doivent se faire dans la cohérence et le respect des valeurs de l'entreprise.

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

Les politiques salariales s'appuient souvent sur une individualisation totale pour la catégorie des cadres, alors que, pour les non-cadres, subsistent les mesures collectives associés à des mesures individuelles dans le cadre d'une individualisation partielle.

10) Un système de rémunération globale

Il faut éviter de raisonner «salaire mensuel net» et il est nécessaire d'aborder la rémunération au travers des différents éléments qui constituent le revenu que le salarié tire de son travail. La mise en place d'un livret individuel qui retrace annuellement l'ensemble des

éléments de rémunérations perçus par le salarié, que ces éléments soient directs ou différés, donnent une visibilité sur la rémunération réelle d'un collaborateur.

11) Un système de rémunération partagé

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

Il appartient aux managers d'assurer un rôle décisionnel dans le domaine des rémunérations de leurs collaborateurs tout en respectant la politique de rémunération de l'entreprise. Ce point important interroge directement sur la définition des rôles des managers, un système d'information et sur l'accès des managers aux informations RH

2. Définition de la politique de rémunération

La politique de rémunération peut être définie comme la mise en place et l'utilisation des critères spécifiques concernant la fixation et l'évolution des salariés et des moyens nécessaires à amener tous les intéressés à s'y soumettre (employeur, employé, syndicat).

Tableau n° 6 : les définitions de la politique de rémunération

L'auteur	Définition
<p style="text-align: center;">GERARD DONNADIEU (1993)</p>	<p>« La politique de rémunération est les résultats : d'une série d'équilibres fondamentaux qu'il faut respecter de choix délibérés de l'organisation, de contraintes réglementaires et conventionnelles »⁵⁵</p>
<p style="text-align: center;">GUERRERO Sylvie</p>	<p>« La politique de rémunération regroupe l'ensemble des dispositifs de rémunération mis en place dans une entreprise et qui représentent une valeur monétaire pour les salariés. ces dispositifs inclus les éléments relatifs au salaire direct, mais aussi toute les formes de rétribution indirect, tels les avantages en nature, les mutuelles ou toute forme d'aide financière rapporté par l'entreprise a ses salariés ».⁵⁶</p>

Source : Réalisé par nos soins.

⁵⁵ Gérard Donnadiéu, « du salaire à la rétribution », 3eme édition, 1997, p50.

⁵⁶ Guerrero Sylvie, « les outils des ressources humaines », Ed Dunold, Paris 2016, p146

3. L'élaboration d'une politique de rémunération⁵⁷

Elle s'inscrit dans une démarche qui vise à rendre en compte des réalités économiques et sociales, dans la mesure où la rémunération possède une dimension à la fois économique et sociale ; économiques d'une part, puisque le salaire est la contrepartie d'un travail, ce qui renvoie à notions de marché (compétitivité) et de rareté ; social d'autre part, car un salaire est aussi une récompense. En cela, de la rémunération fait appel à des notions telles que le mérite et la justice

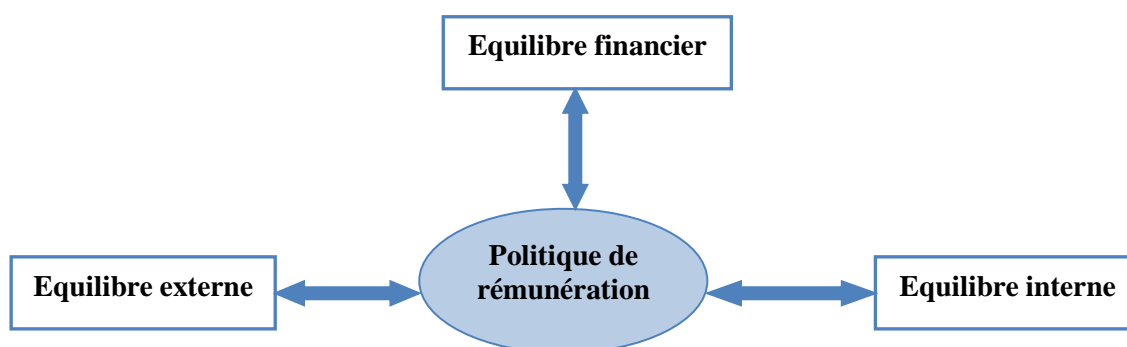
Elaborer une politique de rémunération remplit donc d'autres objectifs que la seule détermination des niveaux de salaire. L'entreprise peut viser au moins deux objectifs ; attirer la main-d'œuvre qualifiée et fidéliser le personnel présent dans l'entreprise. Elle peut encore vouloir encourager certains comportements ou assurer une certaine flexibilité de ces coûts salariaux. Ces objectifs s'accompagnent généralement d'un souci de préservation de l'équité et de maîtrise des coûts.

Nous expliciterons dans un premier temps les principaux enjeux en présence puis nous présenterons les divers systèmes de rémunération existants, permettant de répondre à ces enjeux.

4. Les contraintes des politiques de rémunération

Une politique de rémunération est en équilibre sur trois piliers :

Figure n° 11: les trois équilibres de la politique de rémunération.



Source : Chloé Guillot.S et autres, « Exercice de gestion des ressources humaines », Ed Glualino, Paris, 2010, P120.

⁵⁷ L. CADIN, F. GUERIN, et All, « Pratiques et éléments de théorie GRH », Ed DUNOD, 4eme édition 2012, p274

Cet équilibre est une notion complexe qui renvoie aux données du marché du travail, mais également au sentiment d'équité sociale tel qu'il exprime aussi bien au sein de chaque entreprise qu'au niveau des entreprises d'une branche ou d'un même bassin d'emploi.

4.1. L'équilibre financier ⁵⁸

Il consiste généralement le poste le plus important des engagements financiers des entreprises. La fixation des rémunérations et leur évolution sont au centre des conflits de répartition de la richesse créée qui peuvent opposer les apporteurs de différents facteurs de production. La politique de rémunération influence donc de manière décisive l'équilibre financier de l'entreprise.

4.2. L'équilibre externe :

Différents facteurs externes influencent la politique de rémunération mise en œuvre par une entreprise :

- La concurrence sur le marché de travail : afin d'attirer et de retenir les salariés dans l'entreprise, la politique de rémunération doit être proche des pratiques du marché du travail.
- La concurrence sur le marché des produits : les coûts salariaux influencent directement le prix donc la compétitivité, des produits ou des services.
- Le cadre légal et fiscal : peut favoriser ou, au contraire, limiter l'usage de certains éléments de rémunération par les entreprises.
- Les cultures nationales
- Le marché financier : les apporteurs de capitaux peuvent influencer le choix en matière de rémunération.

4.3. L'équilibre interne :

Différents facteurs internes influencent la détermination du mix rémunération de l'entreprise :

- La culture d'entreprise : le système de rémunération avec ses règles et ses normes, est un mode de reconnaissance qui contribue à forger la culture par les comportements qu'elle encourage.
- L'organisation de travail : la répartition des activités et la structure des effectifs peuvent influencer les modes de rémunération.

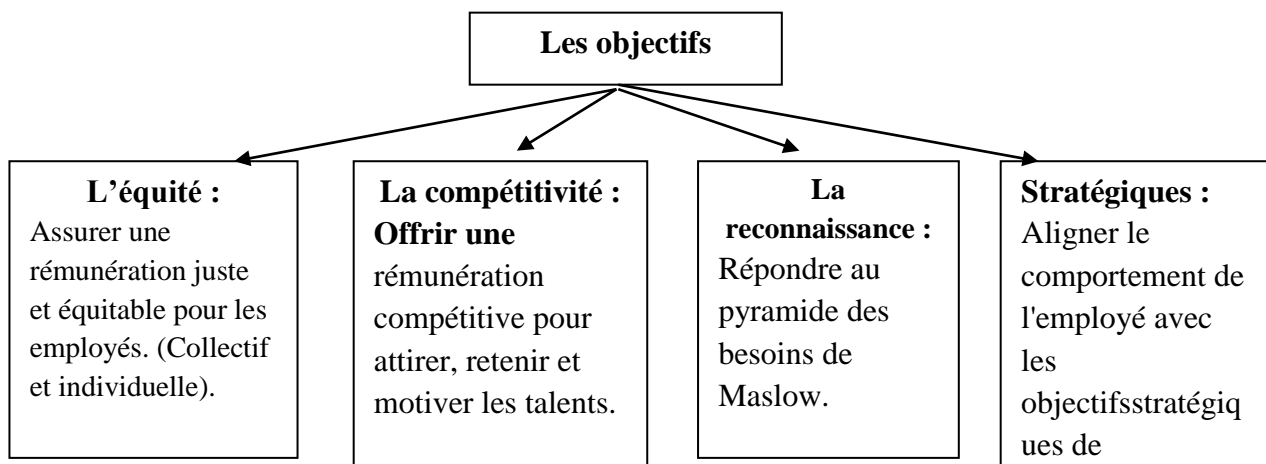
⁵⁸ Chloé Guillot, S, « La gestion des ressources humaines », 7ème édition GUALINO, Paris, 2014, P125-126.

- La motivation : la rémunération influence les comportements et les attitudes de travail des salariés et incite à l'effort.
- L'équité : la rémunération influence le sentiment d'équité ou d'iniquité des individus.
- La justice organisationnelle : est perçue en matière de rémunération est une condition nécessaire à l'adhésion aux valeurs collectives et à l'implication organisationnelle.
- Le développement des compétences : l'acquisition des nouvelles compétences représente un effort pour l'individu et la politique de rémunération permet de reconnaître cet effort.

5. Les objectifs de la politique de rémunération

L'objectif ultime de toute rémunération est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les employés actuels et futurs. De plus, toute politique de rémunération devrait faire l'équilibre entre le fait de satisfaire les demandes des employés et la capacité de financer de l'organisation.

Figure n° 12 : les différents objectifs de la politique de rémunération.



Source : réalisé par nos soins.

5.1. L'équité

Il s'agit d'éviter les injustices, qui sont selon le système de valeur mesurées par rapport à l'ancienneté, à la fonction, aux performances. Les salariés ont besoin d'être traités avec justice. On peut distinguer deux niveaux:

a. L'équité individuelle

Un système de rémunération tient compte de l'équité individuelle lorsque la rémunération des titulaires, occupant un même emploi dans l'entreprise, varie en fonction de leurs contributions individuelles quant à l'ancienneté, l'expérience, le rendement et compétences.

Par exemple: les salaires comme les ingénieurs d'une même classe peuvent varier en raison de leurs compétences et de leurs expériences.

L'importance attribuée à l'équité individuelle dans la rémunération des employés varie d'une organisation à une autre, même d'une catégorie de personnel à l'autre dans une même entreprise.⁵⁹

La fréquence d'utilisation des régimes de rémunération visant à reconnaître le rendement individuel est important; parmi ces régimes signalons la rémunération au mérite, à la commission et enfin à la pièce.

b. L'équité collective

Un système de rémunération tient compte de l'équité collective lorsque la rémunération des employés varie en fonction du rendement de l'équipe, de l'unité administrative ou de l'organisation entière.

5.2. La compétitivité

Pour survivre, l'entreprise a besoin d'être compétitive. Elle doit donc trouver un juste milieu entre sa volonté de réduire ses coûts humains et celle d'être compétitive, sachant que sa première valeur ajoutée réside dans les hommes qui la composent. Son système de rémunération doit donc permettre d'attirer et de retenir les collaborateurs de valeur en offrant des rémunérations attractives par rapport au marché. Parallèlement, 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 des revenus de l'entreprise, surtout quand ces derniers baissent.

5.3. 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. Si la pyramide de MASLOW est reprise. La rémunération doit répondre à des besoins humains de base: les besoins psychologiques et de sécurité. Une fois

⁵⁹ Sylvie Gurrero, « les outils RH, le savoir-faire essentiels en GRH », edDunod , Paris 2009, p162.

que ces besoins fondamentaux sont satisfaits, la rémunération doit permettre de reconnaître les individus en répondant à leurs besoins de reconnaissance et d'estime de soi.

5.4. Aligner le comportement de l'employé avec les objectifs stratégiques de l'entreprise

Une politique de rémunération rationnelle vise tout d'abord à créer un alignement et une cohérence entre ce que l'employé fait et ce que l'entreprise veut réaliser.

C'est un outil de motivation par excellence qui permet à l'entreprise de lier d'une manière concret.

6. La masse salariale

La masse salariale est généralement l'un des plus importants postes de dépenses pour une entreprise. Elle peut varier d'une entreprise à l'autre en fonction de plusieurs facteurs tels que la taille de l'entreprise, le secteur...etc.

Elle représente souvent plus de la moitié des charges totales des entreprises, la masse salariale est l'un des premiers postes de charges dans les entreprises. Il s'agit vraiment d'un levier financier et économique clé pour l'entreprise, dont l'optimisation de son pilotage devient essentielle pour augmenter sa performance et sa rentabilité.

6.1. Définition de la masse salariale

Voici quelques définitions :

Tableau n° 7: les définitions de la masse salariale.

Auteur	définition
Selon Jean.M.Peretti	« Montant figurant dans les comptes annuelle sous la rubrique frais de personnel ». ⁶⁰
Selon L'INSEE (institut national de la statistique et des études économiques)	la définit comme la somme des rémunérations brutes des salaires, la période prise en compte est généralement celle d'un exercice, soit une année. L'INSEE inclut les salaires, les primes, les cotisations salariales, mais exclut les cotisations patronales. Cependant, certains calculs prennent également en compte les charges patronales ou les indemnités de licenciement.

⁶⁰ Jean M.P, « Gestion des ressources humaines », 9eme édition Vuibert, Paris 2000, p257.

Selon Bernard Martory	« La masse salariale est la somme des rémunérations perçues les salariés, au sens ou ont été précédemment définis. Suivant les besoins on distinguera la masse salariale des contrats à durée indéterminée, rigide, et celle des contrats à durée déterminée, plus flexible » ⁶¹
------------------------------	---

« Le niveau de la masse est significatif de la contrainte des équilibres financiers de l'unité. Le versement des salaires constitue dans la plupart des cas le poste le plus important des engagements financiers des entreprises ; aussi, le niveau de la masse salariale constitue- il une variable décisive de la politique financière de l'unité. Des réflexions prospectives sur l'évolution de la masse salariale peuvent contribuer à clarifier les choix en termes de dépenses totales consacrées aux ressources humaines ». ⁶²

6.2. Les facteurs d'évolution de la masse salariale

« Plusieurs facteurs influent sur l'évolution de la masse salariale. Certains affectent la composition de la population salariée de l'entreprise par :

- Les variations d'effectifs de chaque catégorie de salariés ;
- L'évolution du niveau de qualifications des salariés liées aux formes d'emploi, CDD, heures supplémentaires... ;
- La rotation du personnel liée au vieillissement du personnel (départ de salariés âgés) et au renouvellement naturel de ces derniers (embaucher des jeunes) .

D'autre, varient en fonction des décisions de l'entreprise d'augmentations individuelles, catégorielles ou générales, ou bien aussi à la suite de modifications ou changements des taux de cotisations sociales et du plafond de sécurité sociale ».

6.3. L'équité interne

L'entreprise qui se veut efficace favoriser l'équité interne dans l'élaboration de sa politique salariale, qui contribue à éliminer le plus possible certains des aspects de l'insatisfaction au travail engendrant des effets négatifs (faible performance...), et à encourager dans l'autre part des moyens qui développent le sentiment de l'équité interne (évaluation de la performance, les grilles de classification...).

⁶¹ Martory.B, «Contrôle de gestion sociale », édition Jouve, 2015, P107.

⁶² Crozt Daniel et Martory Bernard, « Gestion des ressources humaines », Ed Dunod, Paris, 2016, P274.

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

- Un sentiment de justice et d'équilibre, vis-à-vis des salaires, compte tenu des responsabilités telles qu'elles sont ressenties dans l'unité. Le secret des rémunérations qui est maintenu dans bon nombre d'entreprises n'est qu'un palliatif équivoque à l'absence d'équilibre ;
- Le caractère incitatif de la rémunération : elle doit obligatoirement encourager chaque salarié à améliorer sa performance ; c'est dire qu'un système général doit être de nature à favoriser des efforts individuels, ce qui explique les difficultés de sa mise en place ». ⁶³

6.4. L'équité et compétitive externe

En plus de l'enjeu interne, l'entreprise est également confrontée à des externes et doit tenir compte des salaires sur son marché et/ou sur son bassin d'emploi enfin de choisir son positionnement relatif.

La compétitivité externe, Compte tenu d'un état de marché du travail pour chaque type de qualification, toute unité proposant des rémunérations qui, à qualification égale, s'avèreraient durablement et significativement inférieures à ce qui, à qualification égale, s'avèreraient durablement et significativement inférieurs à ce qui est proposé sur le marché du travail, s'exposer à deux dysfonctionnements graves :

- Son recrutement devient malaisé ;
- Elle a des difficultés à maintenir ses salariés dans leur poste.

La politique de compétitive adoptée par une organisation porte sur le taux de salaire et les autres composantes de son offre de rémunération ; en général, une société s'assure de la compétitivité de la rémunération en faisant sa propre enquête salariale effectuée par d'autres établissements. Cette exigence est particulièrement forte pour les certaines compétences professionnelles rares, telles qu'on le rencontre souvent au niveau des cadres ou de spécialistes et experts.

⁶³ - Crozat. D et Martory B, Op .cit, P275

7. La satisfaction par la rémunération :

La satisfaction à l'égard de la rémunération est un concept qui se réfère aux sentiments et aux perceptions qu'une personne a envers sa rémunération, c'est-à-dire le salaire ou la compensation qu'elle reçoit pour son travail.

La satisfaction par la rémunération est un sujet étudié dans le domaine de la psychologie du travail et des ressources humaines. Les chercheurs se sont intéressés à comprendre comment la rémunération affect la satisfaction des employés, et ont développé différentes théories et mené des études empiriques pour explorer cette relation.

7.1. Les théories de satisfaction par la rémunération⁶⁴

Les théories de satisfaction par la rémunération sont des concepts qui tentent d'expliquer comment la rémunération affect la satisfaction des employés au travail, parmi ces théories on trouve : La théorie de l'équité, La théorie des attentes, Le modèle théorique de PORTER et LAWLER.

Les études empiriques

Voici quelques études empiriques que nous avons menées :

Auteur	Description	Résultat
BESSOUH ALACHAHER Nadira & MIR Ahmed	L'étude a pour objectif d'analyser le lien entre la rémunération et la performance des entreprises. Afin d'atteindre cet objectif, un questionnaire a été administré à 15 employés de la direction GRH et de service personnel de l'entreprise SAIDAL. ⁶⁵	Les résultats de recherche confirme que l'adaptation d'une politique de rémunération efficace permet a toute entreprise d'atteindre un bon rendement et d'être performante. D'autre part, La bonne maitrise du système de rémunération permet de créer une politique qui devrait satisfaire à la fois les dirigeants et les employés de l'entreprise afin de trouver un équilibre interne et externe, et répondre aux objectifs préalablement fixés, dont le

⁶⁴**Remarque :** Voir le chapitre I pour les théories de l'équité Adam, la théorie de Vroom, et porter et Lawler, P

⁶⁵BESSOUH ALACHAHER Nadira & MIR Ahmed, « Système de rémunération et management de la performance des entreprises Algériennes », Maaref, 2020.

		développement de la performance des travailleurs et la pérennité de l'entreprise constituent des priorités.
BOURICHI Mohammed	Cette étude a pour objectif d'évaluer la réalité du degré de satisfaction professionnelle des agents administratifs et techniques, et de service au sein de l'établissement universitaire URBAT. Cette recherche s'appuie sur les données empiriques de l'enquête menée en 2020, qui se dispose d'un échantillon des 188 agents. ⁶⁶	La rémunération est souvent perçue comme la principale préoccupation des salariés et de nombreuses entreprises l'utilisant comme un outil de motivation toutefois. L'influence de la rémunération sur la motivation et la satisfaction au travail n'est pas aussi évidente.
BELGHANMI Nadjat Wassila	Elle a étudiée la satisfaction au travail vis-à-vis le processus d'évaluation du personnel au sein de Sonalgaz en 2018. A travers une enquête de terrain, via un questionnaire constitué de 125 employés de la population de Sonalgaz Béchar Rural. Dans le but d'améliorer l'évaluation ou l'appréciation des employés pour leur travail, et renforcer la performance des travailleurs et de l'entreprise en général. ⁶⁷	Les résultats montrent que 35% que l'appréciation s'effectue dans le but de développer les compétences qui consiste à évaluer et valider les compétences, tandis que 12% pensent que pour raison d'assurer une bonne rémunération selon leur efforts.
Dr. HADERBACHE Bachir (2018)	Il a réalisé une recherche quantitative auprès de 12 cadres de trois entreprises privées activant dans la région de Béjaia, deux entre elles sont spécialisés dans l'industrie agroalimentaire, quand à la troisième entreprise, elle possède l'exclusivité d'être la seule qui réalise le poteau d'électricité en Algérie. Ces entreprises ont mise en place une politique de gestion des RH visant a mieux satisfaire et motiver leurs cadres. Afin de montrer cette relation il a essayez de décrire le processus d'acquisition et de développement de	Les pratiques de gestion des cadres au sein des entreprises étudiées sont considérées comme satisfaisantes aux yeux des enquêtées, car il contribue fortement à la réalisation de leurs objectifs socioprofessionnels, grâce a une politique de rémunération attractive et des conditions de travail très agréables. En effet les cadres présentent également le salaire, les bonnes conditions de travail, le

⁶⁶BOURICHI Mohammed, « La satisfaction au travail comme facteur de motivation, Etude de cas du personnel ATS au sein de l'établissement universitaire URBAT, Tributaries journal, 2022.

⁶⁷BELGHANMINadjat Wassila, « La satisfaction au travail du processus d'évaluation », Economic Devloppement Review, 2018.

	ces cadres et d'aborder avec eux leurs réactions, et opinions et l'impact de ces pratiques sur leurs satisfaction dans leur travail. ⁶⁸	climat comme facteurs de leur satisfaction. La formation professionnelle contribue à leur développement. cela nous poussent a dire que la reconnaissance des compétences acquises à travers les expériences et les formations ne peut être qu'un facteur de motivation et de stabilité des cadres.
TAIEBI Khadidja	Cette étude vise à vérifier l'efficacité des rémunérations sur la motivation des salariés au travail. Un questionnaire a été destiné à 58 salariés qui représentent 50% de l'effectif global (en 2014) de l'entreprise nationale des peintures (E.N.A.P). ⁶⁹	Dans les entreprises algériennes, nous constatons que malgré la diversité des aspects qui causent l'insatisfaction des travailleurs à l'égard de leur travail, cependant il existe un dominateur commun qui représente une source majeure de cette insatisfaction, il s'agit du salaire qui représente un moyen pour la couverture des besoins fondamentaux.

⁶⁸ Dr. HADERBACHE Bachir, « L'impact du style de la gestion des ressources humaines sur la satisfaction au travail des cadres de l'entreprise privée algériennes », Faculté des sciences humaines et sociales, Université de Bejaia, 2018.

⁶⁹ TAIEBI Khadidja, « la rémunération : un facteur de motivation au travail dans l'entreprise algérienne », Revue Organisation & Travail, 2017.

Conclusion

La rémunération est un élément clé de la politique des ressources humaines, ce domaine RH a toujours été un cœur des préoccupations de l'entreprise, ceci donc fait que la rémunération devient un atout stratégique. Ce qui est obligé donc les entreprises à mettre en place une politique de rémunération qui accompagne sa stratégie pour maintenir à satisfaire aussi bien l'entreprise que ses salariés.

La rémunération et la satisfaction au travail sont deux aspects cruciaux de la vie professionnelle qui ont un impact significatif sur le bien-être des employés. La rémunération soit souvent considérée comme l'un des principaux facteurs de satisfaction.

Il est important de souligner que la satisfaction au travail est subjective et varie d'une personne à l'autre, ce qui satisfait un employé peut ne pas être aussi pertinent pour un autre. Par conséquent, il est essentiel pour l'employeur de comprendre les besoins et les motivations de leurs employés individuellement et de créer un environnement de travail qui favorise la satisfaction.



Chapitre III :

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

Section 01 : Présentation de l'organisation d'accueil ENIEM et méthodologie de recherche

Dans cette partie, qui se veut introductive, nous abordons d'abord le profil de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) : son historique ; évolution et son organisation ainsi que ses différentes missions. Ensuite

1. Présentation de l'ENIEM et son organigramme

Dans ce point nous allons faire une présentation de l'ENIEM ou nous allons prendre en considération les éléments liés à sa création, à son évolution, à ses objectifs, à sa mission ainsi que son organisation.

1.1. Historique

L'entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager (ENIEM) est constituée par le décret n°83 du 02/01/1983. Elle est issue de restructuration organique de la SONELEC (Société Nationale de fabrication et de montage de matériel Electronique). Créée en 1974 dont la production dans le domaine de l'électroménager a démarré en 1977. L'ENIEM a été transformée juridiquement en société par action le 08 octobre 1989. Actuellement, elle a un capital social élevé à 10.279.800.000 Da détenue en totalité par la société de gestion de participation « Industrie Electrodynamique » (INDELEC).

1.2. Evolution de l'ENIEM

Le complexe d'appareils ménagers (CAM) est l'un des plus grands et plus importants complexes industriels en Algérie. Il a été inauguré en 1972, et nous présenterons dans ce qui suit un résumé sur son évolution :

Tableau n° 8: l'évolution d'ENIEM

La période	Principale évolution
1977-1980	Cette phase est celle de démarrage et de stabilisation de la production du CAM Par la société Allemande DIAC.
1980-1983	C'était la phase de maîtrise du processus de fabrication et de montage par la main d'œuvre algérienne.
1983-1985	Restructuration de SONELEC et création de l'ENIEM.

<p>1985-1989</p>	<p>Cette phase est caractérisée par la réalisation des opérations de développement, traduites, par la mise en place de la nouvelle usine (RH) de réfrigérateurs et congélateur avec le partenaire Japonais MITSUBISHI- BTOSHIBA</p>
<p>1989-1991</p>	<p>Cette période a été marquée par la mise en place de la nouvelle chaîne de production de cuisinières avec le partenaire Italien INTERCOOP TECHNOGAZ.</p>
<p>De 1991 jusqu'à aujourd'hui</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La mise en place de l'usine de fabrication des réfrigérateurs horizontaux avec le partenaire Libanais LEMATIC. ➤ Reprise de montage des petits appareils ménagers en janvier 1993 ; ➤ Réalisation du radiateur gaz butane en Février 1993 ; ➤ Réalisation de réfrigérateur 520 L durant le premier semestre de 1995. <p>Actuellement la production principale de l'ENIEM est : Réfrigérateur RPM ET RGM ; Congélateur vertical ; Cuisinière 04/05 feux ; Climatiseur type fenêtre et SPLIT SYSTEM ; Le combiné.</p>

Source : Document interne ENIEM.

1.3. Situation géographique

Le siège social de l'ENIEM est implanté au chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou, les unités ; production, présentation technique et commerciale sont à environ 07 Km à l'est de la wilaya de Tizi-Ouzou, précisément au niveau de la zone industrielle AISSAT IDIR à Oued-Aissi. Cette dernière s'étale sur une superficie de 55 Hectares et elle relève administrativement de la commune de Tizi-Rached, Daïra Larba-Nath-Irathen. La filiale sanitaire est installée à Miliana wilaya d'Ain Defla, la filiale FILAMP à Mouhamadia wilaya de Mascara.

1.4. Missions et objectifs de l'ENIEM

➤ Les missions de l'ENIEM

L'ENIEM est spécialisée dans la fabrication et l'assemblage, elle assure également la commercialisation et le service après-vente de ses appareils.

Dans le cadre de son développement économique et social, l'ENIEM a pour mission :

- Assurer la production, le montage, la recherche et le développement, la commercialisation ainsi que la prise en charge du service après-vente dans la branche de l'électroménager.
- La fabrication des appareils de l'électroménager ;
- Les appareils de froid (réfrigérateurs, congélateurs, conservateur ;
- Les appareils de cuisson (cuisinières) ;
- Les appareils de climatisation (climatiseur et armoire de climatisation) ;
- Machine à laver et chauffe-eau ;
- Radiateur à gaz butane et naturel.

Sa finalité est la satisfaction de la demande nationale et l'exportation de sa production.

➤ **Les objectifs de l'ENIEM**

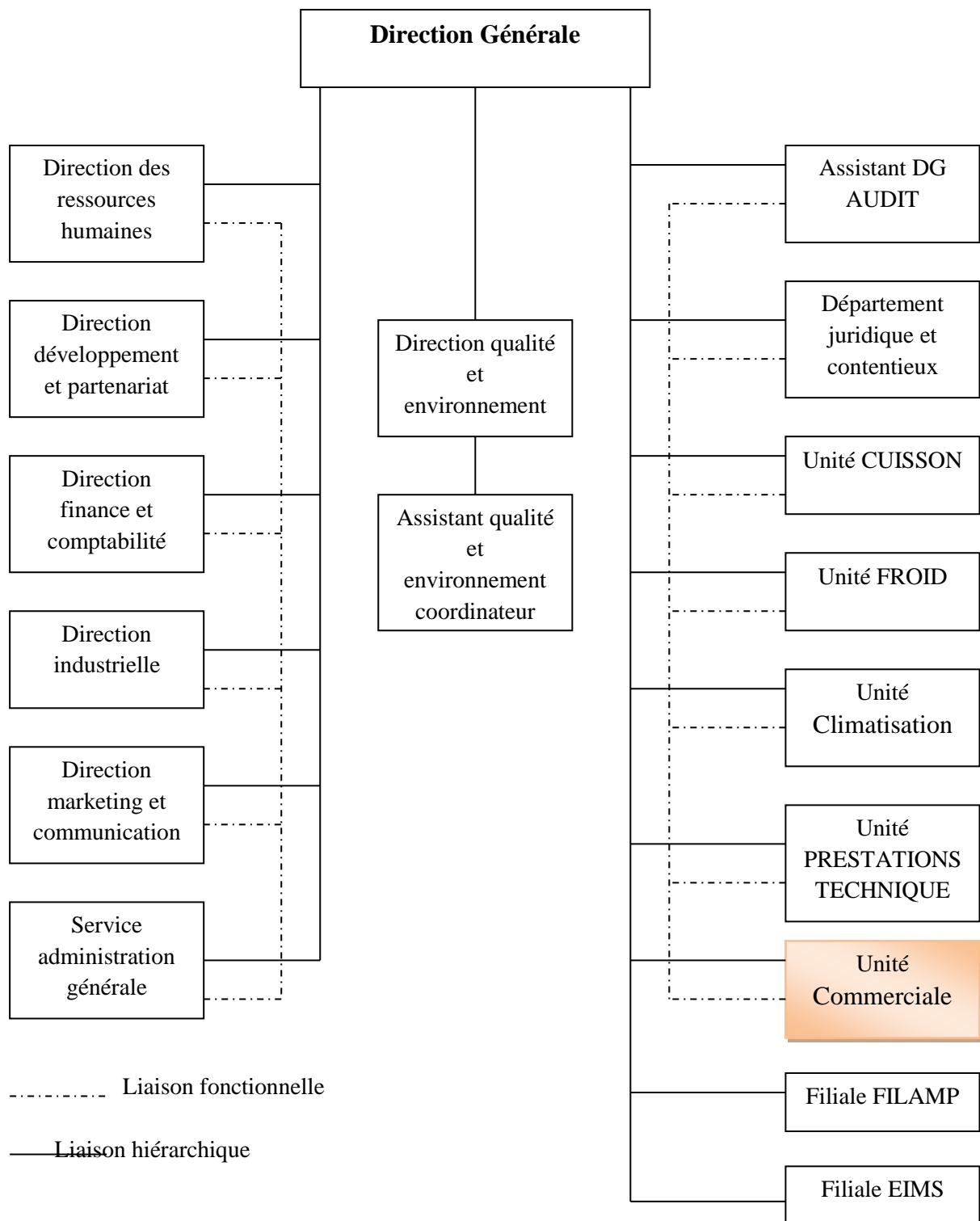
Parmi le principal objectif de l'ENIEM :

- Garder ses certification ISO 9001 ;
- Certifier l'unité sanitaire de Miliana selon la norme ISO 2000/2001 ;
- Maintenir l'effort de la formation ;
- Réduire les couts de la non qualité ;
- L'amélioration de la qualité des produits ;
- La maitrise des couts de production ;
- L'augmentation des capacités d'étude et de développement ;
- L'amélioration de la maintenance de l'installation ;
- La valorisation des ressources humaines ;
- L'augmentation des taux d'intégration (interne et externe)
- L'augmentation du volume de production ;
- Relation de la demande (marché et externe).

1.5. Organisation générale de l'ENIEM

La figure suivante représente l'organigramme de l'ENIEM ainsi que la mise en évidence de « l'unité commerciale », dans laquelle s'inscrit notre sujet. Dans ce qui suite, la présentation des directions et des unités.

Figure n° 13: Organigramme général de l'ENIEM



Source : Document interne ENIEM

1.5.1. La direction générale

La direction générale est chargée de définir la stratégie globale de l'entreprise (administration financière, investissement, politique sociale et organisationnelle).

Elle gère le portefeuille stratégique de l'entreprise et procède à l'élaboration des ressources financières d'ensemble ainsi qu'elle fournit aux autres structures un certain nombre de services communes (fiscalité, assurances ...etc.).

La direction s'assure de contrôler le personnel, elle nomme et remplace les directeurs centraux et d'unités et elles approuvent aussi les propositions de nomination des cadres supérieurs.

La direction générale comprend six(06) directions centrales à savoir :

- Direction industrielle ;
- Direction du développement et de partenariat ;
- Direction des finances et comptabilité ;
- Direction des ressources humaines ;
- Direction de planification et contrôle de gestion et d'audit ;
- Direction de marketing et communication.

1.5.2. Les unités de l'ENIM

L'ENIM est composé de trois (03) unités de production, une unité commerciale et une unité prestation technique, qui sont implantées à la zone industrielle Aissat Idir Oued-Assi se trouve à 15 km à l'est de chef-lieu de wilaya de Tizi-Ouzou.

➤ Les unités de production

Les trois unités de production sont :

➤ Unité froid

L'unité froide est spécialisée dans la fabrication des différents modèles de réfrigérateurs, de congélateurs, de conservateurs et des armoires vitrées.

➤ Unité cuisson

L'unité cuisson est spécialisée dans la fabrication des différents modèles de cuisinières : cuisinières tout gaz 4 feux en tôle émaillée et des cuisinières 5 feux en

tôle émaillée et des cuisinières 5 feux en tôle émaillée ainsi que des plaques de cuisson.

➤ **Unité climatisation**

L'unité climatisation est spécialisée dans la fabrication de différents type climatiseurs et armoires de climatisation, en plus de ses produits elle fabrique aussi la machine à laver, le chauffe-eau et le radiateur à gaz naturel.

➤ **Unité commerciale**

Assure la distribution des produits ENIEM, fabrique dans les ateliers des unités de production, sur les marchés national et international (exportation), et assure aussi, le service après ventes par ses propres moyens et à travers ceux, du réseau agréés (réparateurs implantés à travers tout le territoire national).

➤ **Unité prestation technique**

L'unité prestation technique assure les fonctions de soutien aux unités de production ainsi qu'à l'unité commerciale.

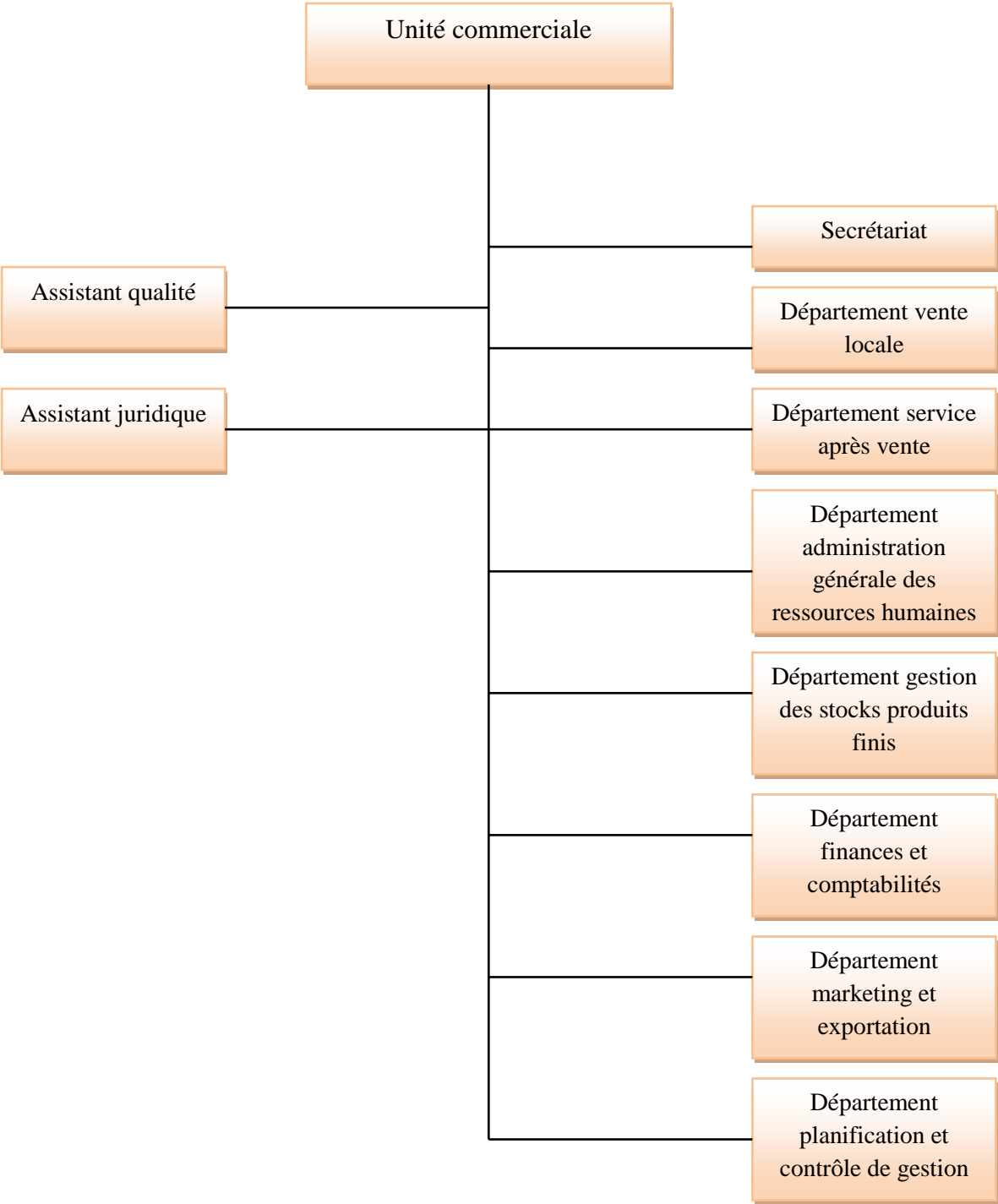
Dotée d'une solution logicielle CAO 3D Solid Works, le bureau d'engineering est composé d'une équipe d'ingénieurs et techniciens dynamiques expérimentés qui assurent et développent des moyens de production pour l'entreprise.

2. Présentation de l'unité commerciale

Elle est composée essentiellement, d'une direction de l'unité commerciale au sommet de la hiérarchie à laquelle sont rattachés le secrétariat, l'assistant qualité et l'assistant juridique. Cette unité à sous sa tutelle sept (07) départements qui collaborent pour mettre en œuvre la stratégie commerciale de l'entreprise.

Dans la figure ci-dessus nous présentons l'organigramme de l'unité commerciale.

Figure n° 14: Organigramme de l'unité commerciale.



Source : Document interne ENIEM.

2.1. La fonction commerciale de l'unité

L'unité commerciale assure cette fonction, une unité opérationnelle au même titre que les autres unités de production de l'entreprise, elle joue un rôle fondamental dans la vie de l'entreprise à savoir :

- Déterminer des besoins de marché ;
- Evaluation des programmes annuels de commercialisation et de distribution ;
- Assurer des actions de négociations et de conclusions des ventes et des achats ;
- Fourniture à l'unité de production les éléments qualitatifs nécessaire à la fixation de programme de production.

2.2. L'organisation de l'unité commerciale

L'unité commerciale est organisée en plusieurs départements, il s'agit :

2.2.1. Direction de l'unité commerciale

Cette direction est chargée de coordonner entre les différents services et départements de cette unité.

2.2.2. Secrétariat

Il entoure la direction de l'unité et il s'occupe des affaires administratives de la direction de l'unité commerciale.

2.2.3. Assistant juridique

Il s'occupe des affaires juridiques, des dossiers contentieux ainsi que des cas de litige entre l'unité commerciale et les tiers.

2.2.4. Département administration générale des ressources humaines

Il est en relation direct avec tous les autre départements, il a pour mission de gérer mieux les ressources humaines de l'unité commerciale, de mettre en place des ressource d'organisation, des réseaux d'informatique, les moyens généraux.

2.2.5. Contrôleur de gestion

son rôle est recueillir et contrôler l'activité de l'unité commerciale, un certain nombre d'information liées principalement au volume chiffre d'affaire réalisé, au volume créances, aux situations et aux effectifs, ces derniers réalisés sont traités et communiqués a la direction.

2.2.6. Département de vente locale

Elle est chargée des appels d'offre et de vente de ses produits à partir de ses points de vente.

2.2.7. Département de gestion de stocks

Elle assure l'approvisionnement de matières premières et tout matériels nécessaire pour le bon fonctionnement de l'entreprise, afin d'éviter à l'entreprise la rupture des stocks.

2.2.8. Département finance et comptabilité

Elaborer les prévisions budgétaires pour définir les moyens matériels et financiers nécessaire à l'accomplissement des missions de l'entreprise.

2.2.9. Service après-vente

Il est chargé de la répartition des produits, dans la main d'œuvres la pièce est gratuite durant la période de garantie en dehors de cette dernière, il met à la disponibilité la pièce de recharge et répartition sera payante.

2.2.10. Département marketing et exportation

Elle fait des études de marché pour mieux connaître les nécessités des consommateurs afin de répondre à leurs besoins. Comme elle est chargée de la communication à travers les différents moyens médias et hors médias pour faire connaître ses produits et ses nouveautés pour garder sa place au marché.

3. Le système de rémunération au sein de L'ENIEM.

Dans cette partie nous allons présenter le système de rémunération de l'entreprise ENIEM, nous avons pu voir comment s'effectue l'élaboration de la rémunération des salariés de cette organisation, son calcul selon les éléments de cette dernière. Pour cela nous sommes amenés dans cette partie présenter le système de rémunération à L'ENIEM.

3.1. Présentation du système de rémunération à l'ENIEM.

Le système de rémunération est administré par la réglementation suivie par L'ENIEM, il est défini selon l'article 289 comme suite « Le système de rémunération de l'entreprise ENIEM est basé sur le principe de légalité de traitement de l'ensemble des salariés de l'entreprise, sans aucun forme de discrimination, si ce n'est celle de la compétence, du savoir-faire, de la qualification professionnelle et du mérite ».

Selon l'article 292 : le système de rémunération de L'ENIEM s'articule autour de trois grands axes :

- Un système de classification professionnel ;
- Une grille des salariés ;
- Un système multiforme ;

3.1.1. Le système de classification professionnelle :

L'ENIEM est couverte par une convention collective de branches qui prévoit une classification de l'ensemble des postes (ensemble précis de tâches) de travail existant au niveau de l'entreprise. Cette classification exprime un ordre hiérarchique de ces postes et se traduit par une nomenclature de ces derniers.

Cependant, si pour des impératifs d'ordre organisationnel, technique et technologique, il s'avère nécessaire d'aménager ou de créer de nouveaux postes de travail, il apparaît alors à l'employeur de compléter et d'actualiser la nomenclature des postes. Dans ce cas l'évaluation des postes s'effectue, après consultation des organisations syndicales représentatives et c'est par comparaison ou assimilation avec les postes de travail prévu dans la nomenclature.

Selon l'article 298 : Au niveau de L'ENIEM La classification professionnelle fait ressortir quatre groupes socioprofessionnels :

Groupe 1 : Correspondant aux postes de exécution et comprenant les catégories de 05 à 10 avec e niveau de qualification y afférents.

Groupe 2 : Correspondant aux postes de maitrise et comprenant les catégories de 11 à 14 avec e niveau de qualification y afférents.

Groupe 3 : Correspondant aux postes d'encadrement et comprenant les catégories de 15 à 19 avec e niveau de qualification y afférents.

Groupe 4 : Correspondant aux postes d'encadrement supérieure et comprenant les catégories de 20 à 20 B avec les degrés y afférents.

3.1.2. La grille des salaires à l'ENIEM

Correspond au différents niveau hiérarchiques de rémunération des postes de travail et traduit en autres, une évolution horizontale et évolution verticale

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

Selon l'article 302 : « La grille des salaires regroupe l'ensemble des salariés (de base applicable dans l'entreprise. Elle se compose de :

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

Selon article 303: « La grille des salaires se compose en nature de vingt échelons pour chaque catégorie l'échelon sont de valeur constatant à partir du sixième échelon dans la même catégorie, mais de valeur progressive entre les catégories »

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

3.1.3. Le système multiforme de primes et indemnités.

Selon l'article 295 : Le système de primes et indemnités multiforme qui rève plusieurs caractères en l'occurrence :

- La stimulation et l'encouragement avec comme objectif l'amélioration des performances de l'entreprise, et/ou le développement de l'initiative et de la créativité.
- Indemnisation de sujétions et/ ou contraintes particulières liées aux conditions de travail.
- Le remboursement de frais engagés dans le cadre de l'activité professionnel, ou de prise en charge de certaines situations spécifiques.

3.2. Le paiement du salaire au niveau de L'ENIEM.

Le calcul des droits et des obligations est l'opération qui consiste à déterminer pour chaque travailleur lié par un contact de travail à durée indéterminée ou déterminée, ses gains et ses retenues au regard de son activité conformément :

- A la législation du travail ;

- Au règlement intérieur (gestion des absences) ;
- A la réglementation relative aux prélèvements obligatoires à la source des cotisations de sécurité sociale, d'impôt sur les revenus.

1) Calcul de salaire de base

Deux sortes de salaire sont distinguées :

➤ Salaire de base standard

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

➤ Le salaire de base réel

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

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

SBR : Salaire de base réel.

SBS : Salaire de base standard

HNR : Heurs normalement rémunérées.

HT : Horaire théorique (173.33 H).

Exemple pratique :

Soit un salarié reçoit un salaire de base de 24 433 DA. Classé dans la catégorie 15, échelon. Durant le mois de N le travailleur a cumulé 03 absences.

Il dispose de

- Indemnité d'expérience professionnelle (IEP) de 1.25%
- Indemnité de nuisance de 5%
- Indemnité de frais de fonction 40%
- Prime de rendement individuelle (PRI) de 20 %
- Prime de rendement collective (PRC) de 20 %
- Prime de panier 550 DA par jour

Selon sa catégorie et son échelon salaire de base est de : 24433 Da équivalant à 173.33 heures de travail.

Comme il a 3 jours d'absence on les déduit du salaire :

- 3 jours × 8 heure / jours = 24 heures
- 173.33 heures/mois – 24 heures = 149.33 heures

Donc durant le mois N, ces travailleurs à travailler 149.33 heures

➤ **Calcul de nouveau salaire de base :**

$$173.33 \text{ H} \longrightarrow 24433 \text{ DA}$$

$$149.33 \text{ H} \longrightarrow x$$

$$SBR = \frac{24\,433\text{DA} \times 149.33\text{H}}{173.33\text{H}} = 21\,049.90\text{DA}$$

Donc son nouveau salaire de base est :21 049.90DA

2) Calculs des indemnités et primes

➤ **Indemnité d'expérience professionnelle**

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

1 année à 5ans : 1,25% par an

De 6ans à 10 ans : 1,75% par an

De 11ans à 15ans : 2.25% par an

Et 0.5% pour chaque travailleur ayant déjà benefici2 d4une expérience en dehors de l4entreprise.

Exemple :

$$IEP: 21\,049.90 \times 1.25\% = 263.12\text{DA}$$

➤ **Prime de rendement individuel (PRI)**

$$PRI: 21\,049.90 \times 20\% = 4209.98\text{DA}$$

➤ **Prime de rendement collectif (PRC)**

PRC: $21\,049.90 \times 20\% = 4209.98DA$

➤ **Prime de nuisance :**

X: $21\,049.90 \times 5\% = 1052.49DA$

➤ **Indemnité d frais de fonction**

X: $21\,049.90 \times 40\% = 8419.96DA$

Selon sa catégorie et son échelon salaire de base est de : 23 433 Da équivalant à 173.33 heures de travail.

➤ **Prime de panier :**

Prime de panier : Nombre de jour $\times 550DA$

$19 J \times 550 DA = 10450DA$

➤ **Prime de transport :**

$(60 km \times 2) \times 3.5 DA \times 19 J = 7980DA$

➤ **Sécurité sociale :**

Sécurité sociale = brut coti sable $\times 9\%$

Soit :

Brut coti sable = salaire de base + Primes coti sable

Sécurité sociale = $(21\,049.90DA + 263.12 DA + 4209.98DA + 4209.98 DA + 1052.49 DA + 8419.96 DA) \times 0.09$
 $= 39205.43 DA \times 0.09 = 3528.48DA$

➤ **Brut imposable :**

Brut imposable = (brut coti sable – sécurité sociale) + Prime de panier +
Prime de transport
 $= (39205.43 DA - 3528.48DA) + 10450 DA + 7980 DA = 54106.95DA$

➤ **Impôt sur revenu global (IRG)**

On applique l'IRG sur le brut imposable selon le barème édité par la direction de la législation et de la réglementation fiscale, ce qui donne 7 153 DA.

➤ **Salaire net**

Salaire net = $54106.95DA - 7\,153 DA = 46953.95 DA$

Le salaire net du mois N est de : 46953.95DA.

3.3. Etat des effectifs de l'unité commerciale à ENIEM

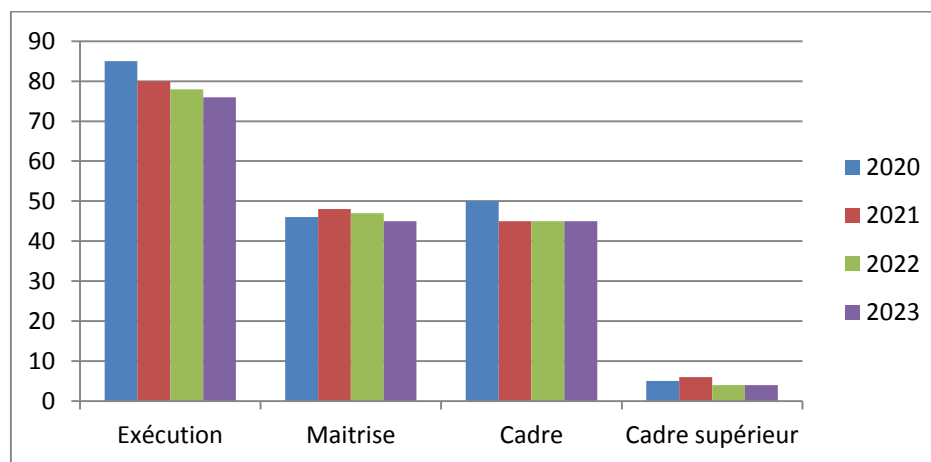
L'analyse de la répartition de l'effectif de l'ENIEM à travers les catégories socio professionnelles et donnée par le tableau suivant :

Tableau n° 9: l'évolution des effectifs à l'ENIEM (unité commerciale) selon les catégories socio professionnelles.

	Exécution	Maîtrise	Cadre	Cadre supérieur	Total
2020	85	46	50	5	186
2021	80	48	45	6	179
2022	78	47	45	4	174
2023	76	45	45	4	170

Source : DRH de l'unité commerciale de l'ENIEM Tizi-Ouzou.

Figure n° 15: La répartition de l'effectif de l'unité commerciale à l'ENIEM selon les catégories socio professionnelles.



Source : DRH de l'unité commerciale de l'ENIEM Tizi-Ouzou.

4. Le cadre méthodologique

Au sein de cette section nous examinerons le cadre méthodologique adopté pour mener notre travail de recherche. Celui-ci nous à permet de réaliser à la fois une étude théorique et une étude empirique, avec pour objectif de répondre aux objectifs fixés dans cette recherche.

4.1 La raison et les objectifs du choix du thème

Le choix du thème « les pratiques de rémunération et la satisfaction des salariés » n'est pas fortuit mais provient de plusieurs motifs qu'on peut résumer comme suit :

4.1.1. Les raisons du choix du thème :

« Vouloir entreprendre une recherche en science humaine c'est vouloir approfondir un sujet en fonction de son intérêt, le choix de sujet d'évaluation et le choix de la faisabilité d'une recherche, représente le premier moment de la formulation du problème de recherche. »⁷⁰

Notre choix pour ce thème est motivé par les raisons suivantes :

- C'est un sujet correspond à notre spécialité.
- Approfondir nos connaissances sur le processus de la gestion de rémunération et la satisfaction des salariés au sein des l'entreprises algériennes.
- Découvrir de quelle façon la rémunération peut influencer les comportements des salariés au sein d'ENIEM.
- La curiosité d'en savoir un peu plus sur les facteurs qui suscitent la satisfaction des salariés au sein de l'entreprise.

4.1.2. Les objectifs du choix du thème

L'objectif de cette étude peut être résumé comme suit :

- Déclarer les éléments de la rémunération qui influencent le plus sur la satisfaction des salariés ainsi sur leur motivation.
- Comprendre les éléments mise en place par ENIEM pour élaborer une politique de rémunération satisfaisante.
- Constater comment se déroule le processus de rémunération des employeurs au sein de l'entreprise ENIEM.
- Découvrir l'importance de la rémunération sur la fidélisation des salariés.

4.2. Méthodologie de recherche

Dans ce présent point, nous présenterons premièrement l'outil que nous avons utilisé pour la collecte des données, puis l'échantillon étudiés et la méthode.

⁷⁰Angers Maurice, « L'initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines » Edition CASBAH, Alger, 1997, P78.

4.3. La méthode utilisée

Pour mener à bien cette recherche, nous avons donc privilégié l'approche quantitative et qualitative qui est « une technique de collecte de donnée qui permet au chercheur d'analyser des comportements, des opinions, en même temps que des attentes en quantité », ce choix est déterminé par la nature de notre thème, la question de départ et les objectifs de la recherche et cela afin de vérifier les hypothèses émises et s'assurer des relations existantes entre les différentes variables d'étude.

4.4. Les techniques utilisées

Le recueil d'informations s'est fait à l'aide de deux outils qui sont comme suite :

4.4.1. L'élaboration du guide d'entretien

Il peut être défini comme un procédé d'investigation scientifique utilisant un processus de communication verbale pour recueillir des informations en relation avec un but fixé. Notre guide d'entretien est composé de six (06) questions, relative à la rémunération de l'entreprise, les principales sources de satisfaction au travail en tant que responsable GRH. Ce nous avons pu :

- Avoir un premier contact avec le personnel de l'entreprise.
- Obtenir les informations nécessaires notamment sur la rémunération et la satisfaction.
- Avoir une idée sur la rémunération abordée dans l'entreprise.

4.4.2. L'élaboration du questionnaire

Dans notre enquête nous avons opté pour la technique du questionnaire afin de collecter les données qui nous seront utiles après les avoir classées, analysées et interprétées pour vérifier les hypothèses construites au départ.

Comme dit G.STEPHANE : « Un questionnaire bien structuré est le gage d'un processus d'interrogation fluide et agréable pour les répondants. Il constitue également la garantie d'un bon taux de retour et d'une meilleure qualité des réponses ». ⁷¹

Notre questionnaire est divisé en 03 parties :

- La première porte sur les données personnelles des enquêtés.
- La deuxième porte sur la politique de rémunération adoptée au sein de l'entreprise.
- La troisième est axée sur la satisfaction au travail par la rémunération.

⁷¹ GANASSALI, « Les enquêtes par questionnaire avec sphinx », édition PEARSON, Paris, 2007. Page 02.

4.4.2.1. Les types de question

Les questions peuvent être :

- **Questions fermées** : A réponse unique, à réponse multiples ou à choix, à échelle, ordonnées, avec notation.
- **Questions ouvertes** : C'est le genre de questions où on laisse une certaine liberté de formuler leurs réponses avec des mots propres à eux.
- **Questions semi-ouvertes** : Ce type de question c'est la combinaison entre les questions ouverte et les questions fermés, où on donne un libre choix de réponse.

4.4.2.2. Les avantages et inconvénients du questionnaire

Tableau n° 10: Les avantages et les inconvénients du questionnaire.

avantages	Inconvénients
-Il permet la collecte de données auprès d'un grand nombre d'individus ; -Un cout relativement peu élevé ; -il faut moins de personnel et parfois moins de déplacements -la rapidité d'obtenir des réponses	-le questionnaire ne permet pas au vérificateur de clarifier certaines questions ; -il peut être impossible de communiquer de nouveau avec les renseignant nécessaires pour étayer une conclusion n'ont pas demandé ou fournis ; -Les personnes qui répondent aux questionnaires doivent avoir les compétences nécessaires en lecture et en écriture.

Source : réaliser par nos soins.

Le mode d'échantillonnage

Le mode d'échantillonnage choisi repose sur les caractéristiques de la population étudiée et la taille de l'échantillon.

- La population : Notre population concerne l'ensemble des salariés travaillant au sein de l'entreprise ENIEM (unit é commerciale). l'effectif total de cette unité est de 170 salariés.
- La taille de l'échantillon : nous avons pris 36,47% de cette population, ce qui constitue un échantillon de 62 enquêtés qui se répartissent sur les différentes catégories socioprofessionnelles citées.

Tableau n° 11 : La répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles d'ENIEM (2023).

GSP	En activité		L'échantillon	
	nb	%	nb	%
Exécution	76	45%	28	45%
Maitrise	45	26%	16	26%
Cadre	45	26%	16	26%
Cadre sup	4	2%	2	3%
Total	170	100%	62	100%

Source : Réaliser par nos soins.

Tableau n° 12 : La synthèse d'état de questionnaire dans l'entreprise.

Distribué		Récupérés		Ecartés		Maintenus	
nb	%	nb	%	nb	%	nb	%
62	100%	62	100%	9	14,51%	52	83,87%

Source : Réaliser par nos soins.

Comme cela a été indiqué précédemment, le principal motif du non prise en compte des questionnaires récupérés est que ceux-ci n'ont pas rempli le minimum de réponses requise que nous sommes fixés.

A partir de cette condition d'interrogation, nous avons pu retenir au total 62 questionnaire environ 84% de totale de questionnaires récupérés.

Section 02 : analyse et interprétation des résultats

Cette partie est réservé à l'analyse des caractéristiques personnelles de non enquêtes travaillant au sein de l'entreprise ENIEM, on cherche à connaitre les qualités qui caractérisent les enquêtes quel que soit leur sexe, âge, niveau d'instruction, ancienneté et catégorie socioprofessionnelles et à aider le chercheur et leur lecteurs à comprendre la structure ainsi que le contexte dans lequel l'enquête s'est déroulée.

Notre étude concerne les différentes catégories socioprofessionnelles. A savoir les cadres, les agents de Maitrise, les exécutants, afin d'analyser l'impact de la rémunération sur la satisfaction des salariés au sein de l'entreprise ENIEM.

1. Entretien avec le responsable RH

Ces questions sont relatives à la rémunération dans l'entreprise et dans la satisfaction et motivation du personnel, les réponses aux six questions du guide d'entretien se présentent comme suit :

Tableau n° 13: Questions et réponses de guide d'entretien avec le responsable RH.

N°	Question	Réponse
01	Selon vous qui est le rôle d'un responsable ressources humaines ?	Les missions principales du responsable ressources humaines sont les suivantes : conseiller les opérationnels sur tous les domaines des RH (législation sociale, gestion des carrières, recrutement, formation, rémunérations,...), coordonner l'ensemble des activités liées au projet RH.
02	Comment pouvez-vous définir la rémunération ?	Des salaires, primes et indemnités diverses reçus par un travailleur, notamment salarié, en paiement de son travail au cours d'une période donnée.
03	Selon vous que représente la rémunération pour un salarié ?	La rémunération reste pour les salariés un critère important de motivation et d'investissement quotidien.
04	Pour vous quelles sont les principales sources de satisfaction au travail ?	1-Responsabilisation et autonomie dans le travail... ; 2-Reconnaissance et valorisation du travail fourni... ; 3-Conditions de travail agréables... ; 4-Bon équilibre vie professionnelle/ vie personnelle ; 5-Politique de rémunération motivante... ; 6-Développement des compétences professionnelles.
05	Selon vous est ce que la rémunération est un facteur de satisfaction pour l'ensemble de salariés ?	Non, la rémunération n'est pas le seul facteur de satisfaction pour l'ensemble des salariés.
06	En tant que responsable RH, quel est votre rôle pour assurer la satisfaction et motivation des travailleurs ?	J'assure le suivi et l'accompagnement des salariés, notamment sur la partie de rémunération et évolution de carrière.

Source : Elaborer par nos soins.

2. Synthèse des résultats de l'entretien avec le responsable Rh.

La réponse de responsable RH à la première question concernant le rôle d'un responsable ressource humaine « est de coordonner, développer, et gérer toute la partie administrative du personnel, de prévoir l'accroissement des effectifs dans l'entreprise, mais également d'apporter tout son savoir aux opérationnels ».

Puis il a répondu à la deuxième question concernant la définition de la rémunération c'est « l'ensemble des sommes remises à une personne en échange d'un travail, cette somme formée par le total des salaires, primes, gratifications et indemnités divers reçus par un travailleur, en paiement de son travail au cours d'une période donnée ».

Par rapport à l'importance de la rémunération pour les salariés de l'entreprise ENIEM le responsable RH nous a confirmé que : « la rémunération joue un rôle essentiel dans la vie professionnelle des salariés, car elle leur permet de subvenir à leurs besoins et à ceux de leur famille, d'améliorer leur niveau de vie, et peut avoir un impact sur la motivation et l'engagement au travail ».

Par rapport à la quatrième question portant sur les principales sources de la satisfaction au travail, le responsable RH a soulevé plusieurs sources de satisfaction au travail tels que : la réalisation personnelle, la reconnaissance et l'appréciation, une bonne ambiance de travail, l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, les opportunités de croissance et de développement, ainsi que la rémunération et les avantages, cependant la satisfaction au travail est subjective et peut varier d'une personne à l'autre en fonction de leurs valeurs et préférences ».

Concernant la réponse à la cinquième question, le responsable a clairement affirmé que la rémunération n'est pas l'unique facteur influençant la satisfaction au travail, il est important de prendre en compte ces différents facteurs (la reconnaissance, environnement de travail, les opportunités de développement professionnel, l'autonomie...etc.), pour favoriser la satisfaction des employés et maintenir un environnement de travail positif.

Pour la sixième question concernant son rôle en tant qu'un responsable RH consiste à établir une communication efficace en écoutant activement les préoccupations et les idées des employés, il veille également à leur développement professionnel en proposant des opportunités de formation, la reconnaissance et des récompenses sont également essentielles pour valoriser les performances exceptionnelles.

Son objectif est de créer un environnement de travail positif où les travailleurs se sentent appréciés, motivés et épanouis.

3. Analyse et interprétation des données du questionnaire.

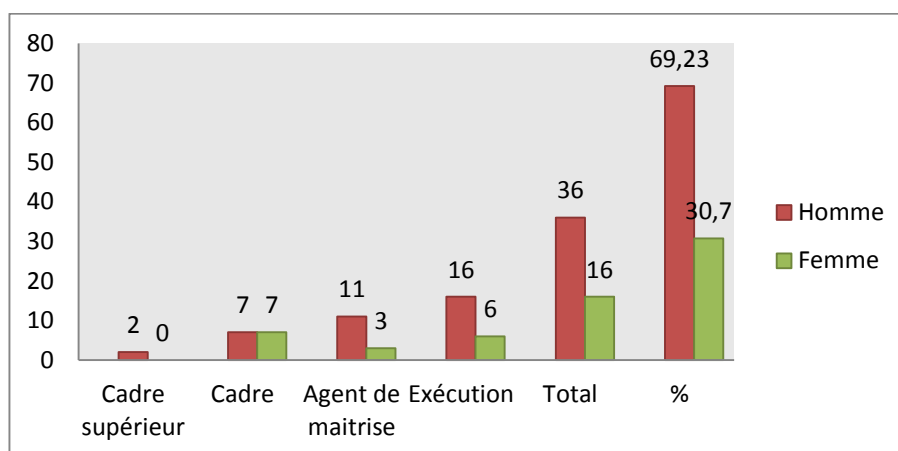
Cette partie expose les principaux résultats issus de l'analyse du questionnaire.

Tableau n° 14 : répartition de l'échantillon selon le sexe.

Catégorie sexe	Cadre supérieur	Cadre	Agent de maîtrise	Exécution	Total	%
Homme	2	7	11	16	36	69,23%
Femme	0	7	3	06	16	30,70%
Total	2	14	14	22	52	100%

Source : Réaliser par nos soins à partir des données de l'enquête.

Figure n° 16: Répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle selon le sexe.



Source : Réaliser par nos soins à partir des données de l'enquête.

Commentaire : Le tableau, ci-dessus montre la répartition des enquêtes selon le sexe, de ce fait, nous constatons que le sexe masculin est la catégorie la plus dominante, avec un pourcentage de 69,23%. Tandis que le sexe féminin constitue 30,70% de la population étudiée.

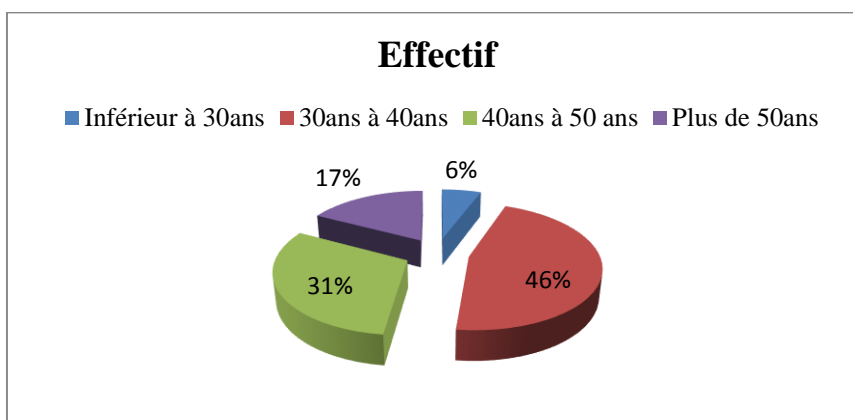
On remarque aussi que la catégorie la plus représentative des salariés est les exécutions qui représentent 42,31% du total, cette répartition peut être compréhensible vu que notre enquête est effectuée au sein de l'unité commerciale de l'ENIEM.

Tableau n° 15: Répartition de l'échantillon par tranche d'âge.

Age	Effectif	%
Inférieur à 30ans	3	5,77
30ans à 40ans	24	46,15
40ans à 50 ans	16	30,77
Plus de 50ans	9	17,30
Total	52	100

Source : Réaliser par nos soins à partir des données de l'enquête.

Figure n° 17: Répartition des enquêtés selon l'âge.



Source : Réaliser par nos soins à partir des données de l'enquête.

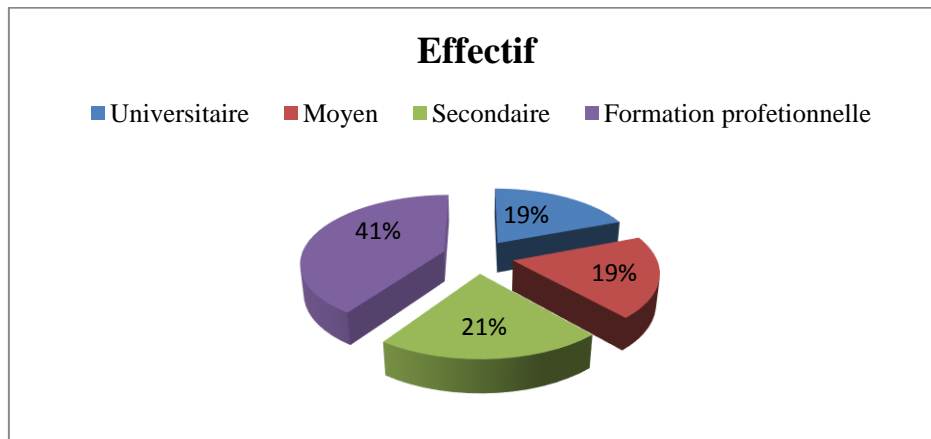
Commentaire : Selon le tableau ci-dessus, nous constatons que la tranche d'âge la plus élevée se situe entre 30ans à 40 ans avec un pourcentage de 46,15%, suivi de 30,77% représente la population dont l'âge est entre 40 ans et 50 ans, la population dans l'âge est plus de 50 ans représente 17,3%, tandis que 5,77% des salariés interrogés ont moins de 30 ans.

Tableau n° 16: répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude.

Niveau scolaire	Effectifs	%
Universitaire	10	19,23%
Moyen	10	19,23%
Secondaire	11	21,15%
Formation professionnelle	21	40,38%
Total	52	100%

Source :Réaliser par nos soins à partir des données de l'enquête.

Figure n° 18 : Répartition des enquêtés selon le niveau scolaire.



Source : Réaliser par nos soins à partir des données de l'enquête.

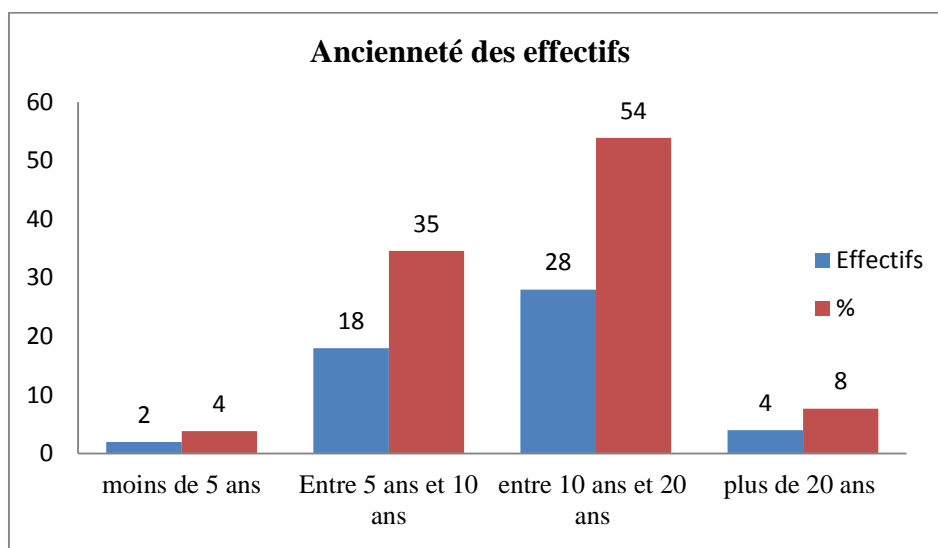
Commentaire : Selon le graphique ci-dessus on remarque que la majorité des personnes interrogées ont un niveau d'instruction de formation professionnelle avec un pourcentage de 40,38%. Suivi par la catégorie qui un niveau secondaire avec un pourcentage de 21,15%. Puis on trouve ceux qui ont un niveau universitaire et moyen avec le même pourcentage de 19,23%. A partir de cela le niveau d'instruction est utilisé par l'entreprise comme un critère de classification de poste pour hiérarchiser la rémunération.

Tableau n° 17: Répartition de l'échantillon selon l'expérience.

Ancienneté	Effectifs	%
moins de 5 ans	2	4%
Entre 5 ans et 10 ans	18	35%
entre 10 ans et 20 ans	28	54%
plus de 20 ans	4	8%
Total	52	100%

Source : Réaliser par nos soins à partir des données de l'enquête.

Figure n° 19: Répartition des enquêtés selon l'ancienneté.



Source :Réaliser par nos soins à partir des données de l'enquête.

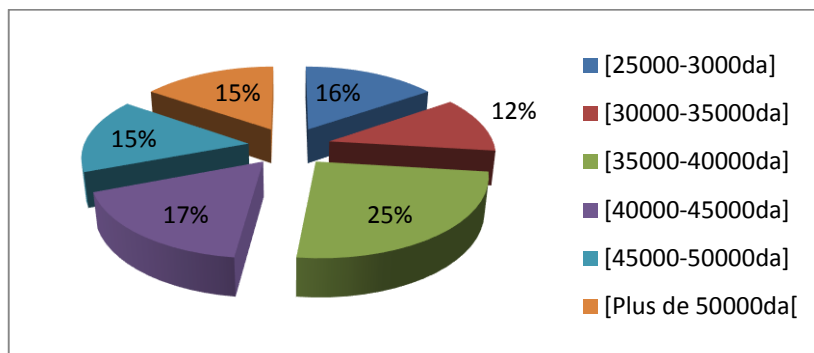
Commentaire : Nous remarquons que 4% du personnel ont une expérience de moins de 5 ans, 35% entre 5 et 10 ans, 56% dont l'ancienneté entre 10 et 20 ans, tandis que le pourcentage des salariés qui ont une expérience de plus de 20 ans est de 8%. On constate que plus de la moitié sont des anciens salariés.

Tableau n° 18: Répartition des répondants par le niveau de salaire.

Salaire	effectifs	%
[25000-30000da]	8	15,38%
[30000-35000da]	6	11,54%
[35000-40000da]	13	25,00%
[40000-45000da]	9	17,31%
[45000-50000da]	8	15,38%
[Plus de 50000da [8	15,38%
Total	52	100,00%

Source :Réaliser par nos soins à partir des données de l'enquête.

Figure n° 20: Répartition des enquêtés par le niveau de salaire.



Source : Réaliser par nos soins à partir des données de l'enquête.

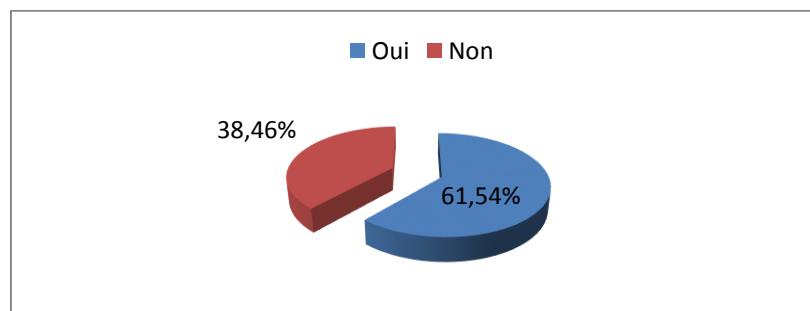
Commentaire : à partir de cette question on constate que la grande majorité des échantillons ont un niveau de salaire relativement moyenne voire basse. Soit 25% ont un niveau de salaire qui se situe entre [35000-40000da], suivi de ce qui ont un salaire de [40000-45000da] avec un taux de 17,31%, et pour ce qui concerne les trois niveaux de salaire [25000-30000da], [45000-50000da] et plus de 50000da. Ils touchent un salaire similaire de 15,38%. Ensuite avec un niveau de salaire qui se situe entre [30000-35000] da avec un taux de 11,54%.

Tableau n° 19: Répartition de l'échantillon selon le premier emploi.

Réponse	effectif	%
Oui	32	61,54
Non	20	38,46
Totale	52	100

Source : Réaliser par nos soins à partir des données de l'enquête.

Figure n° 21 : Répartition d'échantillon selon le premier emploi.



Source : Réaliser par nos soins à partir des données de l'enquête.

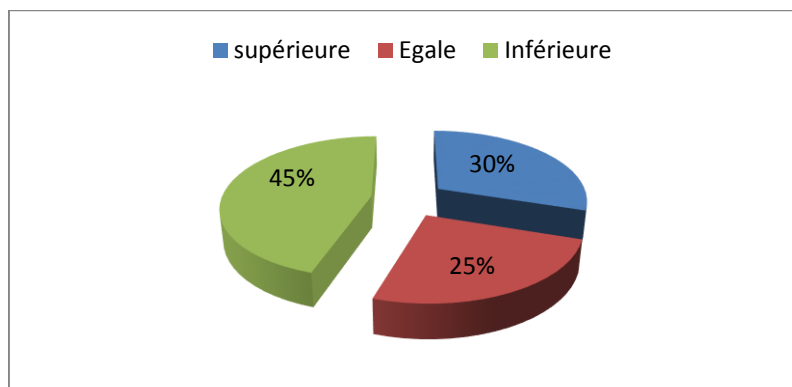
Commentaire : On remarque que la grande majorité des répondants avec un taux de 61,54% le poste qu'ils occupent c'est leur premier emploi, et 38,46% représente un taux de ceux qui ont déjà occupé d'autres postes avant de rejoindre ENIEM.

Tableau n° 20: Répartition de l'échantillon selon le salaire actuel par rapport au celui de précédent.

classification	Effectif	%
supérieure	6	30
Egale	5	25
Inférieure	9	45
Total	20	100

Source : Réaliser par nos soins à partir des données de l'enquête.

Figure n° 22 : Répartition de l'échantillon selon le salaire actuel par rapport au celui de précédent.



Source : Réaliser par nos soins à partir des données de l'enquête.

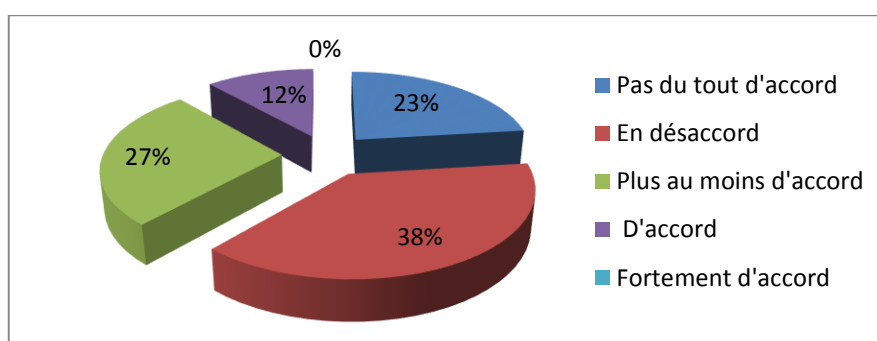
Commentaire : les données du terrain montrent que 45% des salariés estiment que leur salaire actuel est inférieur à leur salaire précédent, tandis que 30% des enquêtés estiment que leur salaire actuel est supérieur à leur salaire précédent. De plus, 25% des salariés révèlent que le salaire actuel est égal à leur salaire précédent.

Tableau n° 21: L'efficacité de la politique de rémunération de l'ENIEM.

l'efficacité	effectif	%
Pas du tout d'accord	12	23,08
En désaccord	20	38,46
Neutre	14	26,92
D'accord	6	11,54
Fortement d'accord	0	0
Total	52	100

Source : Réaliser par nos soins à partir des données de l'enquête.

Figure n° 23: L'efficacité de la politique de rémunération de l'ENIEM.



Source : Réaliser par nos soins à partir des données de l'enquête.

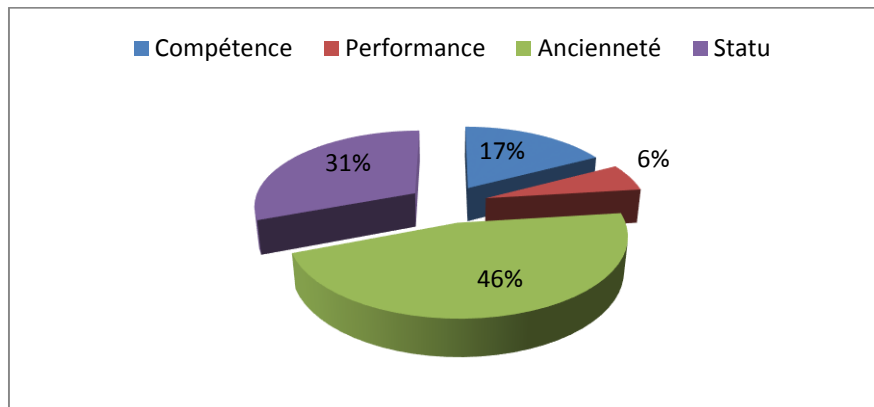
Commentaire : On constate par ces réponses que 38% des répondants en désaccord par l'efficacité de la politique de rémunération, et 23% des salariés ne sont pas du tout d'accord, cela explique que l'efficacité de la politique de rémunération de l'entreprise suscite un désaccord parmi la majorité des participants. Tandis que les 27% sont plus au moins d'accord, et 12% sont assez d'accord sur le fait de l'efficacité de la politique de rémunération chez ENIEM.

Tableau n° 22: Critères de détermination des rémunérations.

Critère	effectif	%
Compétence	9	17
Performance	3	6
Ancienneté	24	46
Statu	16	31
Total	52	100

Source : Réaliser par nos soins à partir des données de l'enquête.

Figure n° 24 : Critères de détermination des rémunérations.



Source : Réaliser par nos soins à partir des données de l'enquête.

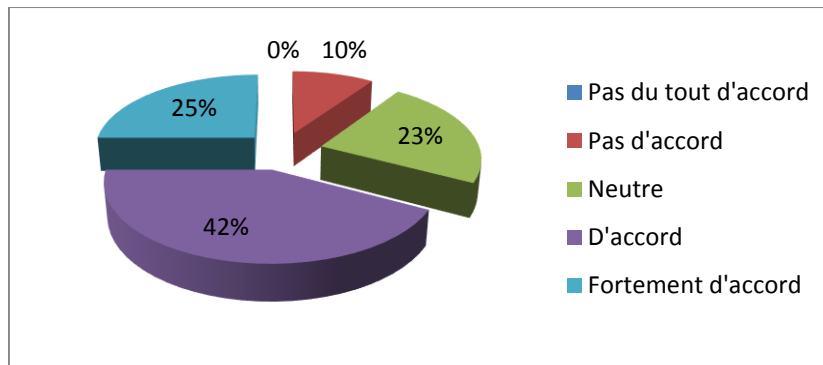
Commentaire : Cette question indique que 46% affirment que leur rémunération se base principalement sur l'ancienneté, et 31% disent que l'ENIEM utilise le statut d'une personne comme critère pour déterminer leur rémunération, tandis que 17% a répondu par les compétences, et 6% disent que leur rémunération se base sur la performance.

Tableau n° 23:Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du salaire en tant qu'aspect motivant.

Réponse	effectif	%
Pas du tout d'accord	0	0
Pas d'accord	0	0
Neutre	7	13,46
D'accord	27	51,92
Fortement d'accord	18	34,62
Total	52	100

Source : Réaliser par nos soins à partir des données de l'enquête.

Figure n° 25 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du salaire en tant qu'aspect motivant.



Source : Réaliser par nos soins à partir des données de l'enquête.

Commentaire : D'après les résultats obtenus nous remarquons que les majorités des enquêtes trouvent que le salaire est un facteur principal pour leur motivation, elle représente 52%, et 35% trouvent que sont d'accord, enfin 13% estime que sont plus au moins d'accord.

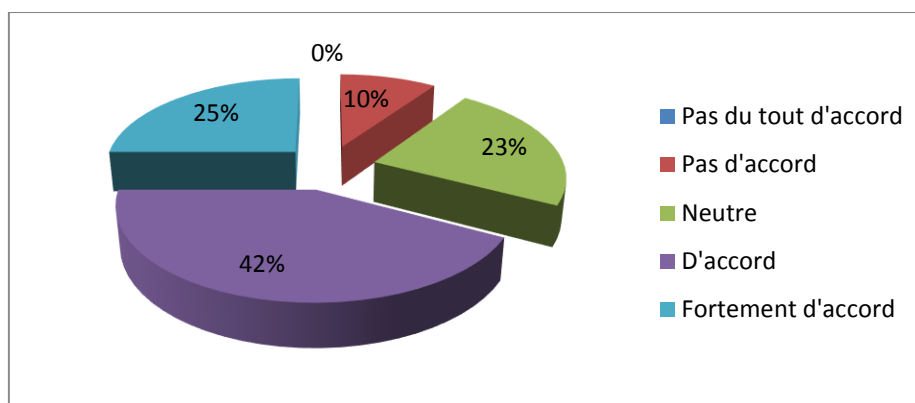
Ce qui amène à dire que le salaire va entraîner la motivation chez la plupart des salariés, dans le sens où ils vont se sentir bien, serein et en confiance avec leur pouvoir financière. Ce qui justifier les résultats obtenus à travers l'enquête.

Tableau n° 24: Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du climat social en tant qu'aspect motivant.

Réponse	effectif	%
Pas du tout d'accord	0	0
Pas d'accord	5	9,62
Neutre	12	23,08
D'accord	22	42,31
Fortement d'accord	13	25,00
Total	52	100

Source : Réaliser par nos soins à partir des données de l'enquête.

Figure n° 26 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du climat social en tant qu'aspect motivant.



Source : Réaliser par nos soins à partir des données de l'enquête.

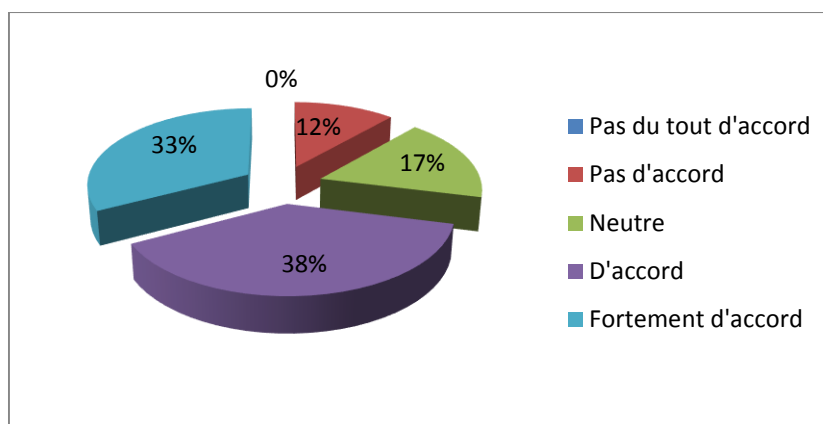
Commentaire : Les réponses sur cette question reflètent que 42,31% des salariés sont d'accord sur l'aspect motivant du climat social, puis d'un taux de 25% des participants ont exprimé leur accord, tandis que 23% ont d'un avis neutre, suivi de 9,62% de ceux qui sont pas du tout d'accord par le fait que le climat social soit un facteur motivant dans leur travail. Alors la plupart des RH au sein de l'ENIEM considèrent le climat social comme un aspect motivant.

Tableau n° 25: Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de la reconnaissance en tant qu'aspect motivant.

Réponse	effectif	%
Pas du tout d'accord	0	0
Pas d'accord	2	11,54
Neutre	9	17,31
D'accord	20	38,46
Fortement d'accord	21	32,69
Total	52	100

Source : Réaliser par nos soins à partir des données de l'enquête.

Figure n° 27 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de la reconnaissance en tant qu'aspect motivant.



Source : Réaliser par nos soins à partir des données de l'enquête.

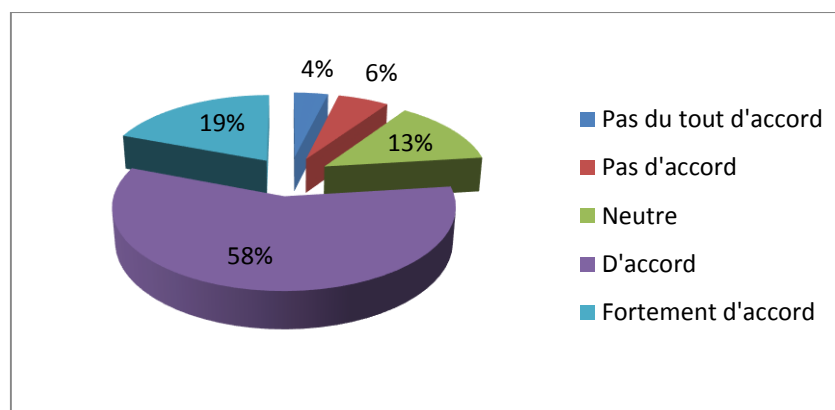
Commentaire : Nous constatons que la part des RH qui considèrent la reconnaissance comme aspect motivant est importante, elle représente 38,46% sont d'accord, et 32,69% des salariés sont tout à fait d'accord, 17,31% des salariés interrogés de l'organisation sont neutre. Enfin 11,54% estime que ne sont pas d'accord. Toute fois nous constatons sur le fait que la reconnaissance est un facteur de motivation pour les employés de l'ENIEM.

Tableau n° 26: Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis les conditions matérielles en tant qu'aspect motivant.

Réponse	effectif	%
Pas du tout d'accord	2	3,85%
Pas d'accord	3	5,77%
Neutre	7	13,46%
D'accord	30	57,69%
Fortement d'accord	10	19,23%
Total	52	100%

Source : Réaliser par nos soins à partir des données de l'enquête.

Figure n° 28: Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis les conditions matérielles en tant qu'aspect motivant.



Source : Réaliser par nos soins à partir des données de l'enquête.

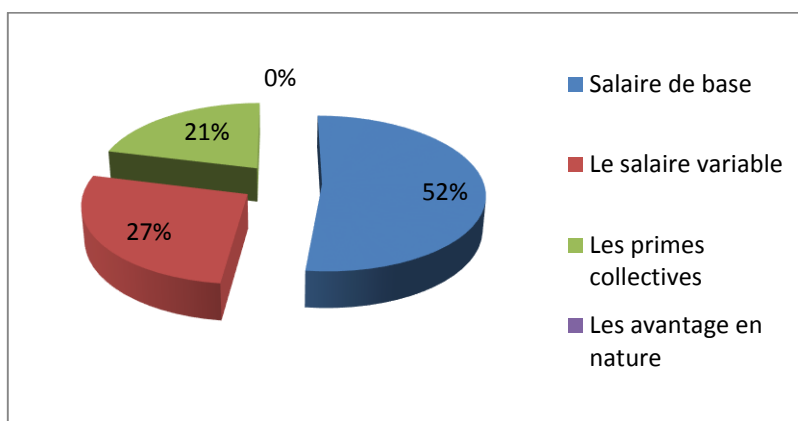
Commentaire : D'après les résultats nous constatons que la part de salariés qui considère que les conditions matérielles influent sur la motivation est importante (elle représente 57,69% de l'ensemble des salariés enquêtés), cependant 19,23% sont fortement d'accord, ensuite 13,46% des interrogés estiment qu'ils ne sont neutres, enfin 5,77% et 3,85% déclarent qu'ils ne trouvent pas les conditions matérielles comme aspect motivant. Ce qui fait que la plupart des salariés à l'ENIEM considèrent les conditions matérielles comme un aspect motivant.

Tableau n° 27: Répartition par facteur le plus motivant et satisfaisant dans le salaire.

Réponse	Effectif	%
Salaire de base	27	51,92%
Le salaire variable	14	26,92%
Les primes collectives	11	21,15%
Les avantages en nature	0	0%
Total	52	100

Source : Réaliser par nos soins à partir des données de l'enquête.

Figure n° 29 : Répartition par facteur le plus motivant et satisfaisant dans le salaire.



Source : Réaliser par nos soins à partir des données de l'enquête.

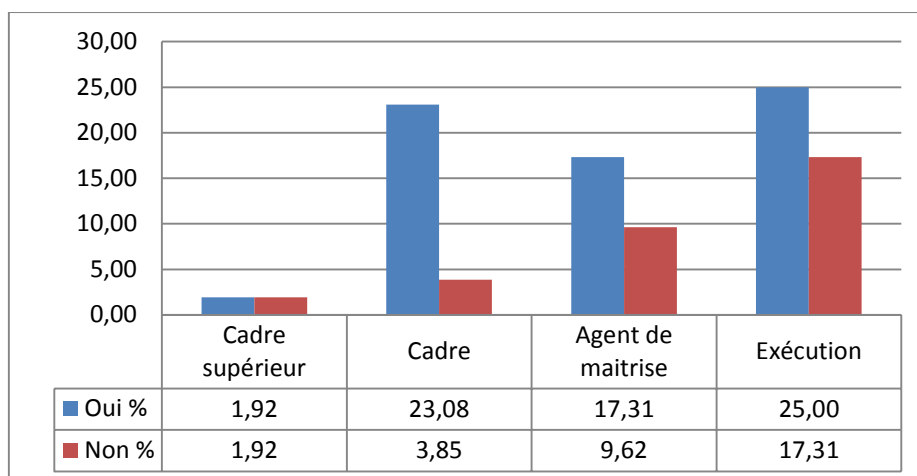
Commentaire : D'après le tableau et le figure, nous constatons que 51,92% ont choisi le salaire de base pour que chacun soit motivé et satisfait dans leurs salaires, et 26,92% considère le salaire variable est le facteur le plus motivant dans le salaire, enfin 21,15% ont choisi les primes collectifs.

Tableau n° 28: l'impact de système de rémunération sur le niveau de satisfaction au travail.

catégories socioprofessionnelles	Oui		Non		Total	
	ni	%	ni	%	ni	%
Cadre supérieur	1	1,92%	1	1,92%	2	3,85%
Cadre	12	23,08%	2	3,85%	14	26,92%
Agent de maîtrise	9	17,31%	5	9,62%	14	26,92%
Exécution	13	25,00%	9	17,31%	22	42,31%
Total	35	67,31%	17	32,69%	52	100%

Source : Réaliser par nos soins à partir des données de l'enquête.

Figure n° 30 : l'impact de système de rémunération sur le niveau de satisfaction au travail.



Source : Réaliser par nos soins à partir des données de l'enquête.

Commentaire : Ce tableau retrace les avis des participants concernant l'impact du système de rémunération sur leur niveau de satisfaction au travail. Nous constatons que 67,31% des enquêtés affirment que le système de rémunération a un impact sur leur niveau de satisfaction. En revanche, 32,7% des enquêtés ne sont pas d'accord et estiment que le système de rémunération n'a pas d'incident sur leur satisfaction.

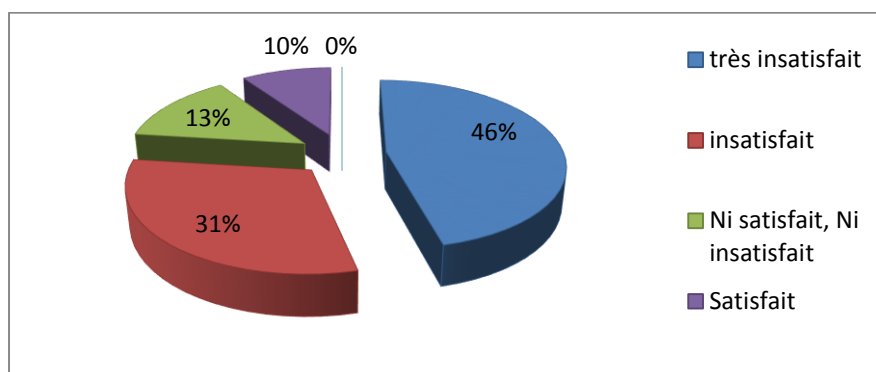
On remarque également que 25% des employés exécutants, 23,08% des cadres et 17,31% des agents de maîtrise, 1,92% des cadres supérieurs estiment que le système de rémunération a un impact sur leur satisfaction au travail.

Tableau n° 29: Satisfaction du salaire par rapport à l'importance du travail.

Réponse	Effectif	%
très insatisfait	18	34,62%
insatisfait	18	34,62%
Ni satisfait, Ni insatisfait	11	21,15%
Satisfait	5	9,62%
très satisfait	0	0,00%
Total	52	100%

Source : Réaliser par nos soins à partir des données de l'enquête.

Figure n° 31 : Satisfaction du salaire par rapport à l'importance du travail.



Source : Réaliser par nos soins à partir des données de l'enquête.

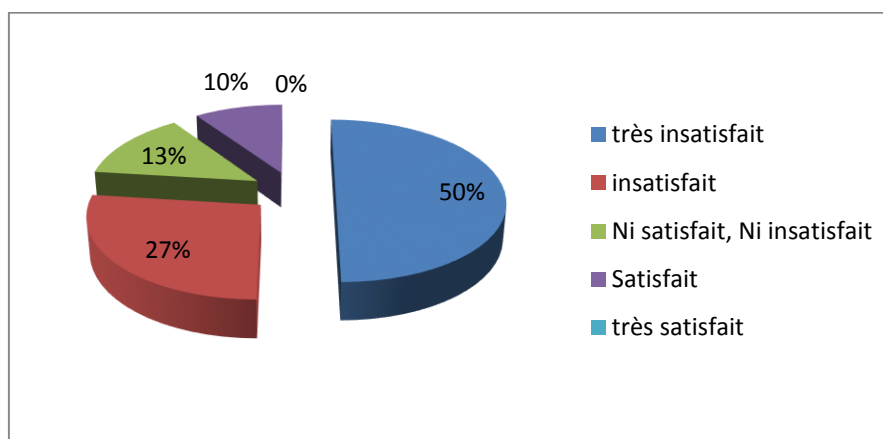
Commentaire : à partir des données obtenues à travers cette question nous constatons que la majorité des salariés (86,62%) sont mécontents du salaire qu'ils perçoivent comparativement aux tâches qu'ils assurent.

Tableau n° 30:Présentation de degré de satisfaction pour le salaire de base.

Réponse	Effectif	%
très insatisfait	26	50,00%
insatisfait	14	26,92%
Ni satisfait, Ni insatisfait	7	13,46%
Satisfait	5	9,62%
très satisfait	0	0,00%
Total	52	100,00%

Source : Réaliser par nos soins à partir des données de l'enquête.

Figure n° 32 : Présentation de degré de satisfaction pour le salaire de base.



Source : Réaliser par nos soins à partir des données de l'enquête.

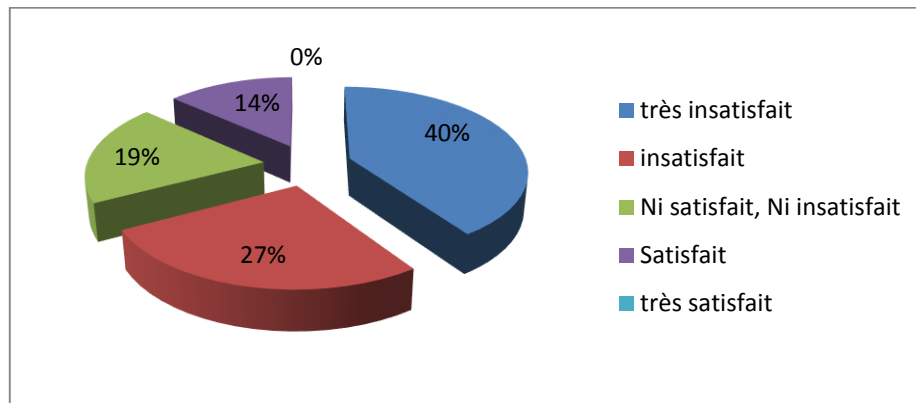
Commentaire : Parmi les 52 employés enquêtés, nous constatons que la plupart des participants à notre sondage sont très insatisfait avec un taux de 50%, de plus 26,92% d'entre eux ne sont pas satisfait de leur salaire de base, tandis que 13,46% se situent dans une zone d'indifférence, ni satisfait ni insatisfait. En revanche aucun d'entre eux n'a exprimé être très satisfait de leur salaire de base (0%).

Tableau n° 31:Présentation de degré de satisfaction pour les indemnités et les primes.

Réponse	Effectif	%
très insatisfait	21	40,38%
insatisfait	14	26,92%
Ni satisfait, Ni insatisfait	10	19,23%
Satisfait	7	13,46%
très satisfait	0	0%
Total	52	100%

Source : Réaliser par nos soins à partir des données de l'enquête.

Figure n° 33 : Présentation de degré de satisfaction pour les indemnités et les primes.



Source : Réaliser par nos soins à partir des données de l'enquête.

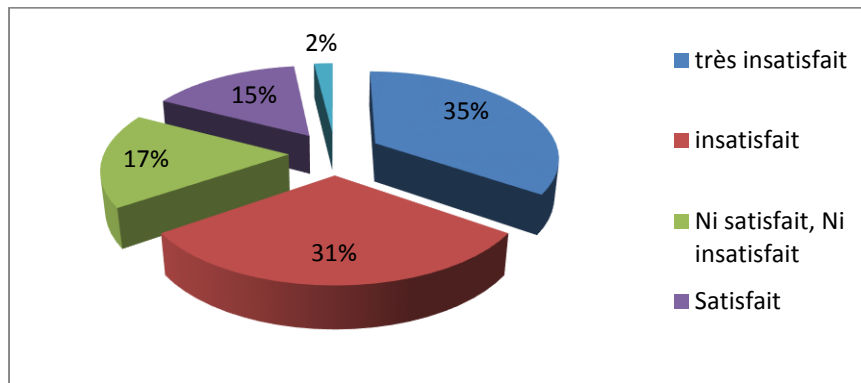
Commentaire : D'après les résultats obtenus nous remarquons que 40,38% des participants ne sont pas du tout satisfait de leurs indemnités et primes, 26,92% d'entre eux disent qu'ils sont insatisfait. Tandis que 19,23% des enquêtés sont ni satisfait ni insatisfait, enfin on trouve 13,46% qui sont plutôt satisfait de leurs indemnités et primes.

Tableau n° 32:Présentation de degré de satisfaction pour les retenus sécurité sociale.

Réponse	Effectif	%
très insatisfait	18	34,62%
insatisfait	16	30,77%
Ni satisfait, Ni insatisfait	9	17,31%
Satisfait	8	15,38%
très satisfait	1	1,92%
Total	52	100%

Source : Réaliser par nos soins à partir des données de l'enquête.

Figure n° 34 : Présentation de degré de satisfaction pour les retenus sécurité sociale.



Source : Réaliser par nos soins à partir des données de l'enquête.

Commentaire : Pour les retenus de la sécurité sociale, on constate que parmi les personnes enquêtés 34,62% ne sont pas du tout satisfait, tandis que 30,77 sont insatisfaits, 17,31% des participants sont ni satisfait ni insatisfait. Et pour le reste on trouve 15,38% sont plutôt satisfait, et enfin on constate qu'un seul employé (soit 1,92%) affirme être très satisfait. Il est noté que l'entreprise ENIEM n'applique pas une rémunération indirecte de manière efficace vis-à-vis de ses personnels.

Conclusion

Sur la base des informations recueillies, nous souhaitons présenter quelques suggestions visant à améliorer la politique de rémunération et accroître la satisfaction des employés. Nous proposons ainsi les mesures suivantes :

- Il est nécessaire de revoir la politique de rémunération au sein de l'entreprise ENIEM, par l'augmentation et la procuration d'un salaire plus satisfaisant et motivant pour les salariés.
- Prendre en compte les évolutions du marché du travail et des professions pour garantir que les niveaux de rémunérations restent compétitifs.
- Une révision des modalités d'attribution des PRI/PRC (primes de rendement individuel et collectif).
- Introduire les primes d'encouragement (ex : prime d'ancienneté), par ce que le salarié est sur de toucher sa prime à chaque rémunération il ne verra donc plus de travailler d'avantage.
- Etablir un système de rémunération basé sur les efforts fournis.

Conclusion générale

L'établissement d'une politique de rémunération est considéré comme l'un des sujets les plus sensibles en matière de gestion des ressources humaines. La gestion des rémunérations est confiée à un département spécialisé chargé d'assurer la transparence et la cohérence de la stratégie de rémunération, ainsi que de veiller au respect des règles applicables. Car elle touche directement la vie pratique des collaborateurs, leur estime et leur statut, c'est pour cela qu'elle occupe une place très importante dans l'entreprise.

Dans ce contexte notre recherche c'est penchée sur l'examen de la relation susceptible d'exister entre la rémunération et la satisfaction des employés au travail. A cet effet, la problématique qui à orienter notre recherche faut-il la rappeler : « Dans quel mesure la rémunération peut-elle être considérée comme déterminant de la satisfaction au travail ? »

Pour traiter de cette problématique nous avons mobilisées dans un premier temps un cadre conceptuelle issu de la gestion de ressource humain. Ensuite, nous avons procédées à une analyse empirique en privilégiant la méthode de l'étude de cas dans son approche qualitatif.

A l'issu de notre étude, les principales conclusions se déclinent comme suite :

La rémunération au sein de l'entreprise ENIEM joue un rôle important dans la satisfaction globale des salariés, ce qui confirme notre première hypothèse.

Bien que le salaire demeure le premier moyen de fidélisation et d'engagement des salariés, il ne constitue pas le seul élément contribuant à leur satisfaction. D'autres facteurs tels que la reconnaissance, les bonnes conditions matérielles, l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, ainsi que l'environnement de travail, sont également essentiels pour favoriser la satisfaction et la motivation des salariés au sein de l'entreprise ENIEM ce qui atteste notre deuxième hypothèse.

En somme, une rémunération équitable peut contribuer à stimuler et encourager la motivation des employés, ce qui peut ultimement conduire à leur satisfaction au travail. Lorsque les employés de l'ENIEM perçoivent leur rémunération comme étant juste par rapport à leurs efforts, et aux normes du marché, cela renforce leur sentiment de satisfaction au travail. Mais il reste toujours un facteur insuffisant pour arriver à la hauteur de la satisfaction globale des travailleurs, effectivement nos hypothèses sont confirmées dans ce sens.

Références Bibliographique

Ouvrage :

1. Alice DAVID, et al, « GRH une approche intentionnelle », 3eme edition, groupe de BOECK, Bruxelles, 2000.
2. Angers Maurice, « L'initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines » Edition CASBAH, Alger, 1997.
3. Annick Cohen, « toute fonction ressources humaines », éditionDunod, Paris, 2016.
4. Autissier D, Blandine.S, « Mesure la performance ressources humaines », édition Eyrolles, 2009.
5. Barabel.M, Meier.O, « Ressources humaines », ED Dunod, Paris, 2008.
6. BELGHANMINadjat Wassila, « La satisfaction au travail du processus d'évaluation », Economic Devloppement Review, 2018.
7. Benchemam.F et Galindo.G, « Gestion des ressources humaines », Ed Gualino, Paris, 2013.
8. BESSOUH ALACHAHER Nadira & MIR Ahmed, « Système de rémunération et management de la performance des entreprises Algériennes », Maaref, 2020.
9. BOURICHI Mohammed, « La satisfaction au travail comme facteur de motivation, Etude de cas du personnel ATS au sein de l'établissement universitaire URBAT, Tributaries journal, 2022.
10. Camille ROY DUMESNIL, « Les facteurs influençant la satisfaction au travail et la performance du personnel en contexte touristique », mémoire, univ du QUEBEC, 2018.
11. CardinL. GuerinF. et PiegeyreF. « Gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie » 2^{ème} édition, Dunod, Paris 2004.
12. Chafik Bentaleb, « Management et avenir », Editeur : Management prospective Editions, sur Cairn.INFO, 2005.
13. Chaminade Benjamin, «Identifier et fidéliser vos salariés de talent », Afnor, 2003.
14. Chloé GuillotS., « La gestion des ressources humaines », 7^{ème}édition GUALINO, Paris, 2014.
15. Cloud Louche, « Introduction à la psychologie du travail et des organisations », année 2012, Dunod.
16. CotéMarcel, « La gestion des ressources humaines », Ed. Vuibert, Paris, 1975.
17. Crozt Daniel et Martory Bernard, « Gestion des ressources humaines », Ed Dunod, Paris, 2016.

18. Dimitri.W, »Ressourec humaines », 3eme édition : aux édition d'organisation, 2005.
19. Dolan, L. Shiman, « Psychologie du travail et comportement organisationnel », 2eme edition, QUEBEC, 2002.
20. François, Jean, « Organisation de gestion de l'entreprise », ED FAUCHIER, Paris, 2006.
21. Frank Bournois, Jacques Rojot, Jean-Louis Scaringella, « RH les meilleures pratiques des entreprises », édition d'organisation Paris, 2007.
22. GANASSALI, « Les enquêtes par questionnaire avec sphinx », édition PEARSON, Paris, 2007.
23. Gérard Donnadieu, « du salaire à la rétribution », 3eme édition, 1997.
24. Graig.C, Pinder, « Work motivation: theory, issues, and application », edition illustrée: Scott, Foresman, 1984.
25. Guerrero Sylvie, « les outils des ressources humaines », Ed Dunold, Paris 2016.
26. Huteau, Michel, « Orientation et insertion professionnelle (job satisfaction) », DUNOD, 2007.
27. Jean François SOUTERAIN, Organisation et gestion de l'entreprise, édition Foucher, Paris, 2005.
28. Jean M.P, « Gestion des ressources humaines », 9eme édition Vuibert, Paris 2000.
29. Jean Marie PERRETI, « Dictionnaire de ressources humaines », Ed Vuibert, Paris, 1999.
30. Jean Marie Perreti, « gestion des ressources humaines », 21eme édition, Paris, 2016.
31. Jean Michel PLANE, « Théorie des organisations », 2^{ème}édition, Paris, DUNOD, 2003.
32. Jean Pierre Cîteau, « Gestion des ressources humaines », Armand colin, Paris 1994.
33. Jean-Marc Le Gall, « La gestion des ressources humaines, que suis-je ? », Ed presses universitaires de France, 2015.
34. L. CADIN, F. GUERIN, et All, « Pratiques et éléments de théorie GRH», Ed DUNOD, 4eme édition 2012.
35. Lakhdar SEKIOU et Jean Marie Peretty, gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, De boeck, Paris, 2001.
36. LELARGE GERARD, « la gestion des ressources humaines », Ed SEFI, Canada, 2003.
37. LOIC Cadin, Francis Guérin, Frédérique Pigeyre, Jean Pralong, « GRH », 2012

38. Mahé, Henri, « Dictionnaire de gestion », ED ECONOMICA, Paris, 1998.
39. Marc.M.Wasserstein, « Les science de l'éducation »2005.
40. Marcel Coté, « La gestion des ressources humaines », édition vuibert Paris 1975
41. Martory Bernard, « Control de gestion sociale », édition vuibert, Paris 1990.
42. Martory.B, «Contrôle de gestion sociale », édition Jouve, 2015.
43. Maurice Thévenet et autres, «Fonction RH : politique, métiers et outils de RH », Ed pearson Education, 2011, Paris.
44. Mercier.E et Schmidt.G, « Gestion des ressources humaines », Ed La Source, Paris, 2004.
45. Michel Barabel, Oliver Meier, « Gestion internationnal des ressources humaines », Dunod, 2018.
46. Patrice Roussel, « Rémunération, Motivation et satisfaction au travail », ED ECONOMICA, Paris, 1996.
47. Patrice Roussel, cité par MORENO.M, « Gestion des ressources humaines-GRH », IAU-UTI , Paris, 2008.
48. Robert Heron, « Analyse de l'emploi et du travail », Genève : OIT, 2008.
49. Roussel Patrice, « Rémunération, Motivation et S.T », ECONOMICA, Paris, 1995.
50. Simon.L, Dolanet et autres, « La gestion des ressources humaines : tendance, enjeux et pratique actuelles, ED Pearson, France, 2002.
51. Sylvie Gurrero, « les outils RH, le savoir-faire essentiels en GRH », edDunod , Paris 2009.
52. TAIEBI Khadidja, « la rémunération : un facteur de motivation au travail dans l'entreprise algérienne », Revue Organisation & Travail, 2017.
53. Weiss, Dimitri, « Ressources humaines », ED Organisation, 2eme edition, Paris, 1999.
54. Weiss.D, « La fonction ressource s humaines », 2eme édition, Paris, 1999.

Thèses et mémoires universitaires

55. Lise TREMBLAY-BARRETTE, « études sur la satisfaction au travail d'un groupe de travailleurs œuvrant dans un ministère québécois au Saguenay-Lac-ST-JEAN, UNIV DU Québec, 1990.
56. HADERBACHE Bachir, « L'impact du style de la gestion des ressources humaines sur la satisfaction au travail des cadres de l'entreprise privée algériennes », Faculté des sciences humaines et sociales, Université de Bejaia, 2018.

57. Décarie, Marie Claude, « Etude de la relation entre l'engagement organisationnel et la détresse psychologique chez les travailleurs et les travailleuses », Mémoire université Montréal, mai, 2010.
58. DAREN.M, « comment mettre en place une stratégie de formation et en optimiser le budget ? ». mémoire de master I, Institut de gestion sociale, Lyon, 2011

Sites internet

59. <https://factorial.fr/blog/grille-salaires/>

Liste des abréviations :

Abréviations	Significations
RH	Ressource humain
ENIEM	Entreprise National des Industries de l'Electroménager
GRH	Gestion des ressources humaines
MS	Masse salariale
IEP	Indemnité d'expérience professionnelle
PRI	Prime de rendement individuelle
PRC	Prime de rendement collectif
IRG	Impôt sur revenu global
ISO	Organisation Internationale de Normalisation
SB	Salaire de base
FRH	Fonction Ressources Humaines
SMIG	Salair Minimum Interprofessionnel de Croissance
SS	Sécurité Sociale
CA	Chiffre d'Affaire
DRH	Direction des Ressources Humaines
CSP	Catégories Socio Professionnelles

Liste des tableaux

Tableau n° 1 : Les définitions de la gestion ressources humaines selon différents auteurs.....	8
Tableau n° 2: les définitions de la satisfaction au travail selon différents auteurs.	16
Tableau n° 3 : autres définitions liés à la satisfaction au travail.	17
Tableau n° 4: les facteurs déterminants de la satisfaction et d’insatisfaction au travail.	26
Tableau n° 5 : Les différentes définitions de la rémunération	42
Tableau n° 6 : les définitions de la politique de rémunération.....	59
Tableau n° 7: les définitions de la masse salariale.	64
Tableau n° 8: l’évolution d’ENIEM.....	72
Tableau n° 9: l’évolution des effectifs à l’ENIEM (unité commerciale) selon les catégories socioprofessionnelles.	86
Tableau n° 10: Les avantages et les inconvénients du questionnaire.....	89
Tableau n° 11 : La répartition de l’échantillon selon les catégories socioprofessionnelles d’ENIEM (2023).	90
Tableau n° 12 : La synthèse d’état de questionnaire dans l’entreprise.	90
Tableau n° 13: Questions et réponses de guide d’entretien avec le responsable RH.....	91
Tableau n° 14 : répartition de l’échantillon selon le sexe.	93
Tableau n° 15: Répartition de l’échantillon par tranche d’âge.....	94
Tableau n° 16: répartition de l’échantillon selon le niveau d’étude.....	94
Tableau n° 17: Répartition de l’échantillon selon l’expérience.	95
Tableau n° 18: Répartition des répondants par le niveau de salaire.....	96
Tableau n° 19: Répartition de l’échantillon selon le premier emploi.	97
Tableau n° 20: Répartition de l’échantillon selon le salaire actuel par rapport au celui de précédent.	98
Tableau n° 21:L’efficacité de la politique de rémunération de l’ENIEM.....	99
Tableau n° 22: Critères de détermination des rémunérations.	99
Tableau n° 23:Présentation de l’attitude des salariés vis-à-vis du salaire en tant qu’aspect motivant.....	100
Tableau n° 24: Présentation de l’attitude des salariés vis-à-vis du climat social en tant qu’aspect motivant.	101
Tableau n° 25: Présentation de l’attitude des salariés vis-à-vis de la reconnaissance en tant qu’aspect motivant.	102

Liste des tableaux

Tableau n° 26: Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis les conditions matérielles en tant qu'aspect motivant.	103
Tableau n° 27: Répartition par facteur le plus motivant et satisfaisant dans le salaire.	104
Tableau n° 28:l'impact de système de rémunération sur le niveau de satisfaction au travail.	105
Tableau n° 29:Satisfaction du salaire par rapport à l'importance du travail.	106
Tableau n° 30: Présentation de degré de satisfaction pour le salaire de base.	107
Tableau n° 31:Présentation de degré de satisfaction pour les indemnités et les primes.	108
Tableau n° 32:Présentation de degré de satisfaction pour les retenus sécurité sociale.	109

Liste des figures

Figure n° 1: la démarche du mémoire.	5
Figure n° 2: l'évolution de la fonction ressources humaines à travers le temps.	13
Figure n° 3 : Les différents objectifs de la gestion des ressources humaines.	15
Figure n° 4 : le pyramide des besoins selon Maslow	21
Figure n° 5: le modèle théorique de Porter et Lawler.	33
Figure n° 6: les principales activités de GRH	38
Figure n° 7: la pyramide des rémunérations.....	44
Figure n° 8 : l'importance de la rémunération pour les salariés, l'entreprise et l'Etat.....	49
Figure n° 9 : les cinq phases de la classification	54
Figure n° 10 : Les critères s'un bon système de rémunération.	56
Figure n° 11: les trois équilibres de la politique de rémunération.	60
Figure n° 12 : les différents objectifs de la politique de rémunération.	62
Figure n° 13: Organigramme général de l'ENIEM.....	75
Figure n° 14: Organigramme de l'unité commerciale.....	78
Figure n° 15: La répartition de l'effectif de l'unité commerciale à l'ENIEM selon les catégories socioprofessionnelles.	86
Figure n° 16: Répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle selon le sexe... 93	93
Figure n° 17: Répartition des enquêtés selon l'âge.	94
Figure n° 18 : Répartition des enquêtés selon le niveau scolaire.	95
Figure n° 19: Répartition des enquêtés selon l'ancienneté.	96
Figure n° 20: Répartition des enquêtés par le niveau de salaire.....	97
Figure n° 21 : Répartition d'échantillon selon le premier emploi.....	97
Figure n° 22 : Répartition de l'échantillon selon le salaire actuel par rapport au celui de précédent.	98
Figure n° 23: L'efficacité de la politique de rémunération de l'ENIEM.	99
Figure n° 24 : Critères de détermination des rémunérations.....	100
Figure n° 25 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du salaire en tant qu'aspect motivant.....	101
Figure n° 26 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du climat social en tant qu'aspect motivant.	102
Figure n° 27 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de la reconnaissance en tant qu'aspect motivant.	103

Liste des figures

Figure n° 28: Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis les conditions matérielles en tant qu'aspect motivant.	104
Figure n° 29 : Répartition par facteur le plus motivant et satisfaisant dans le salaire.	105
Figure n° 30 :l'impact de système de rémunération sur le niveau de satisfaction au travail.	106
Figure n° 31 : Satisfaction du salaire par rapport à l'importance du travail.	107
Figure n° 32 : Présentation de degré de satisfaction pour le salaire de base.....	108
Figure n° 33 : Présentation de degré de satisfaction pour les indemnités et les primes.....	109
Figure n° 34 : Présentation de degré de satisfaction pour les retenus sécurité sociale.	110

Annexes

Annexes 01: Guide d'entretien

Q1 : Selon vous qui est le rôle d'un responsable ressources humaines ?

Q2 : Comment pouvez-vous définir la rémunération ?

Q3 : Selon vous que représente la rémunération pour un salarié ?

Q4 : Pour vous quelles sont les principales sources de satisfaction au travail ?

Q5 : Selon vous est-ce que la rémunération est un facteur de satisfaction pour l'ensemble de salariés ?

Q6 : En tant que responsable RH, quel est votre rôle pour assurer la satisfaction et motivation des travailleurs ?

Annexes 02: Questionnaire

Recherche universitaire pour mémoire de master en Gestion des ressources humaines.

Thème : les pratiques de rémunération, et la satisfaction au travail.

Enquête de terrain

Questionnaire sur la relation existante entre la rémunération et la satisfaction au travail, au sein de l'ENIEM.

Bonjour,

Dans le but de recueillir les informations nécessaire qui serviront notre recherche, nous serons très reconnaissants de bien vouloir répondre objectivement au questionnaire qui nous avons adressons, et nous assurons que ce travail s'inscrit dans le cadre scientifique. Merci par avance.

➤ **Les donnes personnelles :**

1) Le sexe ?

Homme Femme

2) A quelle tranche d'âge appartenez-vous ?

Inférieure à 30 ans 30 ans à 40 ans

40 ans à 50 ans Plus de 50 ans

3) Niveau d'étude ?

Universitaire Formation professionnelle

Moyen Secondaire

4) Quel est votre catégorie socioprofessionnelle?

Cadre Agent de maîtrise

Exécution Cadre supérieur

5) Expérience professionnelle à ENIEM ?

Moins de 5 ans 10 ans à 15 ans

5 ans à 10 ans 15 ans à 20 ans

6) La Catégorie de votre salaire ?

- 25000-30000da 30000-35000da
 35000-40000da 40000-45000da
 45000-50000da Plus de 50000da

7) Est-ce que c'est votre premier emploi ?

- Oui Non

Si « Non », Comment trouver votre salaire actuel par rapport au à celui de précédant ?

- Supérieure Egale
 Inférieure

➤ **La politique de rémunération et la satisfaction au travail :**

8) Pensez-vous que votre organisme dispose d'une politique de rémunération efficace ?

- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Pas du tout d'accord (1), En désaccord (2), Plus au moins d'accord (3), D'accord (4), Fortement d'accord (5). |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |

9) Votre rémunération se base principalement sur :

- Compétence Ancienneté
 Performance Statut

10) Quel sont les facteurs qui vous motive le plus ?

- | | | | | | | |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Pas du tout d'accord (1), En désaccord (2), Plus au moins d'accord (3), D'accord (4), Fortement d'accord (5). |
| Le salaire | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Le climat social | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| La reconnaissance | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Les conditions matérielles | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |

Annexes 03: grille des salaires**ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGER****GRILLE DES SALAIRES****APPLICABLE A COMPTER DU 01/10/2008****CONFORMEMENT A L'ACCORD COLLECTIF N° 02/2008 DU 01/12/2008**

ENIEM / DRH

CAT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
5	10 335	10 521	10 708	10 907	11 104	11 238	11 371	11 504	11 637	11 770	11 904	12 038	12 170	12 304	12 437	12 571	12 704	12 836	12 970	13 1
6	10 778	10 978	11 178	11 390	11 603	11 756	11 904	12 052	12 200	12 349	12 496	12 645	12 792	12 941	13 088	13 237	13 384	13 532	13 682	13 8
7	11 222	11 436	11 649	11 874	12 100	12 274	12 437	12 600	12 764	12 925	13 088	13 252	13 415	13 578	13 740	13 903	14 066	14 230	14 393	14 5
8	11 667	11 893	12 121	12 360	12 600	12 777	12 956	13 133	13 311	13 488	13 667	13 844	14 022	14 199	14 377	14 554	14 733	14 910	15 088	15 2
9	12 111	12 351	12 591	12 844	13 098	13 296	13 488	13 682	13 873	14 066	14 258	14 451	14 645	14 837	15 028	15 221	15 413	15 607	15 800	15 9
10	12 556	12 809	13 062	13 330	13 598	13 814	14 022	14 230	14 437	14 645	14 850	15 058	15 265	15 473	15 681	15 888	16 095	16 302	16 510	16 7
11A	13 617	13 896	14 175	14 472	14 771	15 068	15 363	15 660	15 956	16 252	16 549	16 845	17 141	17 437	17 734	18 030	18 326	18 622	18 918	19 2
11B	14 060	14 354	14 647	14 959	15 269	15 586	15 897	16 208	16 520	16 830	17 141	17 452	17 764	18 074	18 385	18 696	19 007	19 318	19 629	19 9
12	14 504	14 812	15 118	15 442	15 768	16 105	16 429	16 756	17 082	17 407	17 734	18 060	18 385	18 711	19 037	19 362	19 689	20 015	20 340	20 6
13	14 950	15 269	15 589	15 928	16 268	16 609	16 949	17 288	17 631	17 970	18 310	18 651	18 992	19 333	19 673	20 015	20 355	20 695	21 036	21 3
14	15 838	16 184	16 531	16 898	17 266	17 631	17 986	18 341	18 696	19 052	19 406	19 762	20 118	20 473	20 828	21 184	21 539	21 894	22 251	22 6
15	17 194	17 567	17 941	18 336	18 731	19 254	19 772	20 290	20 809	21 327	21 844	22 363	22 881	23 401	23 918	24 437	24 955	25 474	25 991	26 5
16	18 260	18 665	19 072	19 500	19 930	20 468	21 000	21 535	22 067	22 600	23 133	23 666	24 200	24 733	25 266	25 799	26 333	26 866	27 399	27 9
17	19 327	19 764	20 202	20 664	21 130	21 682	22 230	22 778	23 326	23 874	24 421	24 970	25 518	26 066	26 614	27 162	27 710	28 258	28 806	29 3
18	20 393	20 863	21 333	21 831	22 328	22 897	23 459	24 022	24 584	25 147	25 711	26 274	26 836	27 399	27 962	28 523	29 087	29 650	30 213	30 7
19	21 460	21 961	22 463	22 994	23 525	24 111	24 689	25 266	25 844	26 421	27 000	27 576	28 155	28 731	29 310	29 887	30 465	31 042	31 619	32 1
20A	24 036	24 601	25 166	25 765	26 364	27 044	27 710	28 376	29 043	29 709	30 376	31 042	31 709	32 374	33 041	33 708	34 374	35 041	35 707	36 3
20B	25 636	26 250	26 862	27 511	28 163	28 909	29 650	30 391	31 131	31 871	32 612	33 352	34 093	34 834	35 573	36 315	37 055	37 795	38 537	39

Annexes 05 : Bulletin de paie

BULLETIN DE PAIE		ENIEM			
UNITE : ENIEM/COMMERCIALE	MOIS DE : JUIN 2007	<small>UNION DES INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGER</small> <small>المؤسسة الوطنية للصناعات الـ</small>			
MATRICULE 06714E	NOM & PRÉNOM :				
FONCTION : CHEF DÉPARTEMENT ADM ET RESSOURCES HUMAINES	N. POSTE : 3322				
N° S.S. : 821010009469	S.F. : C	CODE I.R.G. : 1			
N° DE COMPTE : 173672010135	MODE REGLEMENT : 014	AGENCE : 00151			
GRADE : 20A7B	NBRE H. TRAV. : 173.33	C.F. : 320			
CODE	DESIGNATION RUBRIQUE	NOMBRE OU BASE	TAUX	MONTANT A PAYER	MONTANT A RETENIR
100	SALAIRE DE BASE			37851.00	
131	I.C.R.			500.00	
502	I.E.P.		24.00	9084.24	
562	I.F.F.		37.00	14004.87	
504	IND. NUIS. COMPLEMENTAIRE		5.00	1892.55	
534	P.R.I.		24.00	9084.24	
531	RETENUE S.S.	72416.90	9.00		6517.52
508	INDEMNITE PANIER	11.00	550.00	6050.00	
502	INDEMNITE TRANSPORT	11.00	69.00	4820.00	
536	RETENUE IRG	74769.38			13025.20
102	RETENUE ASSUR. MUTUELLE				800.00
TOTAL GAINS		TOTAL RETENUES	NET A PAYER		
83 286.96		20 342.72	= 62 944.18		

Code 144 00 A

Table des matières

Remerciements.....	I
Dédicaces.....	II
Sommaire.....	IV
Introduction générale.....	1

Chapitre I :

La satisfaction au travail

Introduction	7
Section 01 : aperçu sur la gestion de ressources humaines.....	8
Définition de la gestion des ressources humaines.....	8
2. L'évolution de la gestion des ressources humaines	10
2.1. La fonction ressources humaines à l'époque d'industrialisation (de la fin du 18 ^{ème} siècle au début du le 20 ^{ème} siècle)	10
2.2. La 1ere moitié du 20eme siècle (après les deux guerres mondiales)	10
2.3. Les trente glorieuses (1945-1975).....	11
2.4. Les années de crise (1975-1990).....	12
2.5. De 1990 à nos jours	12
3. Les objectifs de la GRH.....	13
3.1. Attirer des compétences :	13
3.2. Conserver les ressources humaines :	14
3.3. Développer :	14
3.4. Motiver et satisfaire.....	14
3.5. Etre efficace :	14
Section 02 : Généralité sur la satisfaction au travail.....	15
1. Définition de la satisfaction au travail :	15
2. Quelques précisions sur la satisfaction au travail :	17
3. Apparaître les points :	18
3.1. Le lien entre satisfaction et motivation :	18
3.2. La satisfaction des besoins comme un déclencheur de motivation :	19
4. Les facteurs déterminants de la satisfaction au travail :	21
4.1. L'âge :	21
4.2. L'ancienneté :	22
4.3. Le Sexe :	22
4.4. L'attitude et les besoins des travailleurs face à leur emploi :	22

4.5. Le niveau de scolarité des travailleurs :	23
4.6. La catégorie socioprofessionnelle :	23
4.7. Le salaire :	24
4.8. Le climat de travail :	24
4.9. Les conditions de travail dans l'entreprise:	24
4.10. L'organisation:	24
4.11. La reconnaissance :	25
5. Les théories de satisfaction et motivation	25
5.1. Les théories de contenu (basées sur la satisfaction des besoins).....	26
5.2. Les théories de processus	28
6. La théorie de l'équité d'Adams :	28
6.1. La théorie des attentes de vroom :	29
6.2. La théorie de fixation des objectifs :	31
7. L'importance de la satisfaction au travail :	33
Conclusion :	35

Chapitre II :

Les fondements de la rémunération

Introduction	37
Section 01 : Généralité sur la rémunération au sein d'une fonction ressources humaines.....	38
1. Les pratiques de la gestion des ressources humaines :	38
1.1. Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	38
1.2. Le recrutement.....	39
1.3. La formation	39
1.4. L'information et la communication :	40
1.5. L'amélioration des conditions de travail	40
1.6. L'évaluation de la performance personnelle	41
1.7. La rémunération	41
2. Définition de la rémunération :	42
3. Les composantes et structure de la rémunération	43
3.1. La pyramide des rémunérations	43
3.2. Les composantes de rémunération	45
3.2.1. La rémunération directe	45

3.2.2. La rémunération indirecte	47
4. L'importance de la rémunération.....	49
5. Elaboration d'un plan de rémunération :	50
5.1. L'évaluation des emplois	51
5.1.1. Qualification des emplois.....	51
5.1.2. La classification des emplois	51
5.1.3. Les méthodes de classification.....	52
5.1.4. Le choix et l'élaboration d'une méthode de classification	53
5.2. Construire une grille de salaire.....	53
5.2.1. La définition de la grille des salaires	54
5.2.2. Les étapes de la construction d'une grille des salaires.....	54
Section 02 : Le système et les politiques de rémunération.....	55
1. Le système de rémunération	55
1.1. Définition d'un système de rémunération :	55
1.2. Les critères d'un bon système de rémunération	56
2. Définition de la politique de rémunération	59
3. L'élaboration d'une politique de rémunération	60
4. Les contraintes des politiques de rémunération	60
4.1. L'équilibre financier	61
4.2. L'équilibre externe :	61
4.3. L'équilibre interne :.....	61
5. Les objectifs de la politique de rémunération	62
5.1. L'équité.....	62
5.2. La compétitivité.....	63
5.3. La reconnaissance des prestations fournies.....	63
5.4. Aligner le comportement de l'employé avec les objectifs stratégiques de l'entreprise	64
6. La masse salariale	64
6.1. Définition de la masse salariale.....	64
6.2. Les facteurs d'évolution de la masse salariale	65
6.3. L'équité interne	65
6.4. L'équité et compétitive externe.....	66
7. La satisfaction par la rémunération :.....	67

7.1. Les théories de satisfaction par la rémunération	67
Conclusion	70

Chapitre III :

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

Section 01 : Présentation de l'organisation d'accueil ENIEM et méthodologie de recherche	72
---	-----------

1. Présentation de l'ENIEM et son organigramme	72
1.1. Historique	72
1.2. Evolution de l'ENIEM	72
1.3. Situation géographique.....	73
1.4. Missions et objectifs de l'ENIEM.....	73
1.5. Organisation générale de l'ENIEM.....	74
1.5.1. La direction générale.....	76
1.5.2. Les unités de l'ENIM	76
2. Présentation de l'unité commerciale	77
2.1. La fonction commerciale de l'unité	79
2.2. L'organisation de l'unité commerciale	79
2.2.1. Direction de l'unité commerciale.....	79
2.2.2. Secrétariat.....	79
2.2.3. Assistant juridique.....	79
2.2.4. Département administration générale des ressources humaines	79
2.2.5. Contrôleur de gestion	79
2.2.6. Département de vente locale	80
2.2.7. Département de gestion de stocks	80
2.2.8. Département finance et comptabilité	80
2.2.9. Service après-vente	80
2.2.10. Département marketing et exportation.....	80
3. Le système de rémunération au sein de L'ENIEM.	80
3.1. Présentation du système de rémunération à l'ENIEM.	80
3.1.1. Le système de classification professionnelle :	81
3.1.2. La grille des salaires à l'ENIEM.....	81

Table des matières

3.1.3. Le système multiforme de primes et indemnités.	82
3.2. Le paiement du salaire au niveau de L'ENIEM.	82
3.3. Etat des effectifs de l'unités commerciale à ENIEM	86
4. Le cadre méthodologique.....	86
4.1 La raison et les objectifs du choix du thème	87
4.1.1. Les raisons du choix du thème :.....	87
4.1.2. Les objectifs du choix du thème	87
4.2. Méthodologie de recherche	87
4.3. La méthode utilisée	88
4.4. Les techniques utilisées	88
4.4.1. L'élaboration du guide d'entretien.....	88
4.4.2. L'élaboration du questionnaire	88
Section 02 : analyse et interprétation des résultats	90
1. Entretien avec le responsable RH	91
2. Synthèse des résultats de l'entretien avec le responsable Rh.	92
3. Analyse et interprétation des données du questionnaire.	93
Conclusion	111
Conclusion générale	112
Références Bibliographique	114
Liste des abréviations	119
Liste des tableaux	120
Liste des figures	122
Annexes	124
Table des matières	132

Résumé

Le but Principale de cette étude est d'analyser comment la rémunération affecte la satisfaction des salariés, ainsi que expliquer la relation entre ces éléments. Nous cherchons également à mettre en évidence l'importance d'avoir un système de rémunération approprié et une politique de rémunération qui répond aux attentes des salariés.

Pour ce faire, nous avons réalisé une enquête par un questionnaire administré directement aux différents catégories socioprofessionnelles (cadre, agent de maîtrise, agent d'exécution, cadre supérieur), avec un guide d'entretien, les résultats ont montré que la rémunération est le facteur clé qui influence positivement le comportement des répondants. Par conséquent, pour rester compétitive, toute organisation doit investir dans son capital humain en offrant une rémunération correspondant aux attentes des salariés.

Mots clés : La Gestion des Ressources Humaines, Rémunération, Satisfaction, Système de rémunération, politique de rémunération, Motivation, la pyramide de rémunération.

Abstracts

The main purpose of this study is to analyze how compensation affects employee satisfaction, as well as to explain the relationship between these elements. We also seek to highlight the importance of having an appropriate remuneration system and a remuneration policy that meets the expectations of employees.

To do this, we carried out a survey by means of a questionnaire administered directly to the various socio-professional categories (executive, supervisor, enforcement agent, senior executive), with an interview guide, the results showed that remuneration is the key factor that positively influences the behavior of respondents. Therefore, to remain competitive, any organization must invest in its human capital by offering compensation that meets the expectations of employees.

Keywords: Human Resources Management, Remuneration, Satisfaction, Remuneration system, remuneration policy, Motivation, the remuneration pyramid.