

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Mouloud MAMMERRI de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des sciences Gestion
Département des Sciences économiques

Mémoire

En vue de l'obtention du diplôme de Magister Ès-Sciences Economiques
Option : Management des entreprises

Thème

**La gestion des rémunérations, un outil de
motivation au service de la performance au
travail :**

Cas de l'Entreprise privée algérienne CEVITAL.

Dirigé par :

Dr. AISSAT AMINA

Présenté par :

M^{elle} TIRCHI OURDIA

Soutenu publiquement devant le jury composé de :

Président : Mr., FERFERA Mohamed Yacine, Professeur, Directeur CREAD.

Rapporteur : Mme., AISSAT Amina, Maître de Conférences/A, UMMTO.

Examineurs : Mr. BENAMARA Mansour, Maître de Conférences/A, U Annaba.
Mme. AKNINE Rosa, Maître de Conférences/B, UMMTO.

Date de soutenance: 17/ 07/ 2012

Remerciements

Tout travail de recherche n'est jamais totalement l'œuvre d'une seule personne. À cet effet, je tiens à exprimer ma sincère reconnaissance et mes vifs remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail en l'occurrence ma famille qui n'a jamais cessé de m'encourager.

Tout d'abord à M^{me} Aissat A., directeur de ce mémoire, pour l'aide et le temps qu'elle a bien voulu me consacrer et que je ne remercierai jamais assez pour son soutien et sa patience, qu'elle trouve en ces lignes l'expression de ma gratitude.

Ensuite à Madame et Messieurs les membres du jury qui ont eu l'amabilité d'accepter d'évaluer ce travail. Qu'ils trouvent ici l'expression de ma reconnaissance.

J'exprime ma gratitude à tous les responsables du groupe CEVITAL, à Monsieur IHADADENE L., le directeur technique des achats du groupe.

A monsieur Moumene B. responsable du département rémunération et Madame Korso R. Manager de formation DRH Groupe qui ont accepté de répondre à mes questions et de me permettre d'accéder au moins à une minorité de leur documentation. Sans oublier aussi le directeur du pôle sucre de Bejaia, ainsi que le directeur de la raffinerie 2000T monsieur Saker C. qui a diffusé les questionnaires dans un temps record.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à tous mes proches et amis qui m'ont toujours soutenue et encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire.

Merci à Dieu de m'avoir donné la force et le courage de tenir jusqu'à la fin de ce travail.

Sommaire

Introduction générale.....	2
PARTIE I : Cadre théorique et conceptuel.....	11
CHAPITRE I : La motivation au travail	14
Section 1 : Le mécanisme de motivation	16
Section 2 : Principales théories de la motivation.....	29
Chapitre II : La gestion des rémunérations dans l'entreprise	45
Section 1 : Les fondements de la rémunération	48
Section 2 : La formation de la rémunération	58
Section 3 : La gestion des salaires	77
Chapitre III : La motivaion parla rémunération	84
Section 1 : La théorie des attentes et la théorie d'équité comme cadre de référence	88
Section 2: La performance au travail, la rémunération des compétences et la rémunération de la performance	97
Section 3 : L'individualisation et la rémunération au mérite.....	106
PARTIE II : L'impact de la gestion des rémunérations sur la motivation des salariés ; l'état de l'entreprise CEVITAL par rapport à ce sujet	123
CHAPITRE I : Contexte général sur la gestion des rémunération dans l'entreprise algérienne et présentation de la politique de rémunération du groupe agroalimentaire CEVITAL.....	129
Section 1 : La question de l'encadrement de la gestion des rémunérations dans l'entreprise algérienne.	131
Section 2 : Le groupe industriel CEVITAL, présentation de l'organisme d'accueil.....	137
Section 3 : La politique de rémunération du groupe CEVITAL.....	144

CHAPITRE II : La motivation au travail, la motivation par la rémunération dans l'entreprise CEVITAL	162
Section 1 : La motivation au travail dans l'entreprise CEVITAL	164
Section 2 : La motivation par la rémunération dans l'entreprise CEVITAL	172
CHAPITRE III : La satisfaction à l'égard de la rémunération chez CEVITAL	208
Section 1 : La satisfaction à l'égard du montant de la rémunération	210
Section 2 : La satisfaction par rapport à la gestion-structure des rémunérations	223
Section 3 : La satisfaction par rapport au montant et gestion des augmentations	236
Conclusion générale	251
Références bibliographiques	255
Liste des tableaux	271
Liste des figures.....	272
Liste des graphes	273
Annexes	276
Tables des matières	290

Introduction générale

Introduction générale

La fonction ressources humaines occupe une place primordiale au sein des organisations. C'est pourquoi, parmi les difficultés auxquelles les organisations sont, aujourd'hui, confrontées, on cite, souvent la problématique de la gestion de la ressource humaine. Bâtir un modèle de gestion de ses ressources en mesure d'attirer les meilleures compétences, de les fidéliser et les motiver au service de son développement durable et de sa compétitivité nationale et internationale est une préoccupation majeure pour toute entreprise.

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

A mesure que s'est développée la civilisation industrielle dans le monde, différents systèmes de rémunération se sont faits jours. Le contexte dans lequel évolue les entreprises à la fin de XX^e siècle implique de considérer la rémunération dans des termes stratégiques.¹

La question de la rémunération se situe, par nature, au fondement même des pratiques de gestion du personnel. Aussi peu développée soit-elle, toute gestion des ressources humaines s'organise à partir du contrat de travail et de l'échange qu'il établit entre travail fourni et rémunération attribuée : c'est le salaire qui fait le salarié. La rémunération est donc soumise aux phénomènes de marché et à l'environnement qui conditionne cet équilibre. Des facteurs exogènes tels que le marché du travail, les représentations sociales, ainsi que les politiques sociales et fiscales conditionnent les modes et les niveaux de rémunération.²

La participation active du personnel employé dans les entreprises ne doit pas être freinée par un système de rémunération inadapté, voire irrationnel. Chaque dirigeant doit prendre conscience de cette réalité pour éviter d'en subir les conséquences, il doit faire du système de rémunération un moteur de progrès pour l'entreprise.

¹ Sire B. « La gestion des rémunérations au service de la motivation au service de la flexibilité », In Revue Française de Gestion, Mars, Avril-Mai, 1994. P. 104.

² Roman B., « Bâtir une stratégie de rémunération », Ed. Dunod, Paris, 2006, P 1.

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

Les politiques de rémunération doivent également résoudre la question de savoir comment mettre en place un système qui soit suffisamment motivant car lorsqu'un salarié perçoit qu'il est peut être un passager clandestin, c'est-à-dire dans une position où les autres membres de l'organisation ne sont pas en mesure d'évaluer sa contribution, il est vraisemblable que sa motivation en est affectée.

La motivation semble être aujourd'hui l'un des facteurs de compétitivité essentiel capable de répondre aux besoins des dirigeants. Donc, définir une meilleure politique de rémunération qui permet le déclenchement de la motivation est une préoccupation centrale de la gestion des ressources humaines. Ces politiques et ces pratiques de rémunération déterminent directement le mode d'optimisation des ressources humaines. Définir cette articulation entre rémunération et motivation est une nécessité pour toute fonction de gestion de ressources humaines dans l'entreprise d'aujourd'hui.

Pour atteindre ses objectifs, toute entreprise doit obtenir de ses salariés une productivité et une qualité de travail importante. Dans cette optique, il est nécessaire de rassembler les compétences adéquates et d'adopter une organisation adaptée mais surtout de développer et d'entretenir la *motivation* de l'ensemble du personnel. Pour ce faire, il convient donc de s'interroger sur les méthodes adéquates pour créer l'implication de chacun, sur les moyens de les mettre en œuvre compte tenu de l'entreprise et des salariés ou encore sur l'efficacité de celle-ci. On peut donc imaginer que de nombreuses méthodes existent et sont destinées à motiver les salariés. Pourtant, la *motivation* résulte d'un processus complexe qui met en jeu les caractéristiques individuelles, les conditions propres à l'environnement du travail et l'interaction entre ces deux éléments.

Aujourd'hui, le travail n'est plus seulement l'occasion d'un échange entre des efforts individuels et des récompenses matérielles, il permet également aux salariés de se réaliser à travers une activité professionnelle dont les dimensions sociales prennent de plus en plus d'importance. Cependant, la satisfaction et la *motivation* ne sont pas forcément liées. En effet, certaines personnes sont peu satisfaites de leurs conditions de travail mais restent tout de même motivées parce qu'elles perçoivent le travail comme une mission importante ou intéressante, et inversement, certaines personnes satisfaites de leurs conditions de travail ne sont pas pour autant motivées. Chaque salarié n'a pas les mêmes besoins et ce qui peut en

motiver certains peut tout à fait exercer l'effet inverse sur d'autres. C'est pourquoi la question de la *motivation* des salariés au sein des entreprises reste un problème important et délicat à résoudre.

Compte tenu de son caractère symbolique, la *rémunération* semble toujours être l'un des facteurs déterminants de la *motivation* et c'est pour cette raison que l'on voit apparaître depuis quelques années, de nouvelles formes de rétribution. Il apparaît que la *rémunération* peut ne pas être une source de *motivation* dans certains cas, mais en revanche, dans d'autres, *elle* peut avoir un aspect démotivant si *elle* s'avère être insuffisante. C'est pour cela que les entreprises concentrent de plus en plus d'attention sur les méthodes de *rémunération* et l'utilisation de chacune d'elles.

Les années 1990 ont en effet été marquées par la volonté de tenir compte davantage de l'individu et de ses compétences. Les formes organisationnelles ayant évoluées, certaines entreprises ont commencé à remettre en question la notion de poste jugée trop restrictive et ne correspondant plus à la réalité du travail effectué. Cette prise de conscience les a conduite à rechercher quelle base pourrait rendre compte des exigences nouvelles des situations de travail auxquelles les salariés doivent faire face. La notion de *compétence* est ainsi apparue comme répondant à ces besoins.

Les entreprises essayent de limiter les augmentations collectives des salaires et tendent vers une plus grande individualisation de ceux-ci, dans le but d'impliquer le personnel en l'associant au succès de l'entreprise tout en récompensant les salariés les plus performants. Ainsi, les entreprises cherchent à utiliser l'ensemble des nouvelles formes de *rémunération* afin de maintenir un fort degré de *motivation* des salariés. Nous allons voir l'impact de la *rémunération* sur la *motivation* du personnel en essayant d'adapter la problématique de la recherche à l'Algérie qui présente des situations très différentes par rapport aux entreprises des pays développés car la difficulté constatée en terme de *rémunération* notamment en Algérie est liée à la question du niveau, de composantes, d'hierarchisation et surtout au fait que le système de *rémunération* est politisé. On constate l'existence d'un écart au sein de la même catégorie et entre des catégories différentes. Comprendre pourquoi cet écart ?, est ce vraie il est légitime ? Autant de questions cruciales dont il faut répondre.

Sachant aussi que la *rémunération* en Algérie est fortement liés à d'autre paramètres macroéconomiques tels que la centralisation de ce système, ici on parle surtout des entreprises publiques et des petites et moyennes entreprises, mais, d'une manière ou d'une

autre les entreprises privées n'échappent pas à cette centralisation , ajoutant à ça le phénomène d'inflation c'est-à-dire la baisse du salaire réel qui représente une des manifestations notables de la crise socio-économique que traverse l'Algérie, sans oublier aussi le chômage qui influence sur la capacité de négociation des salariés algériens et l'ouverture c'est-à-dire l'existence d'une compétition entre les entreprises en terme de rémunération.

I- Contexte et intérêt du sujet

« La différence entre un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau, mais l'homme »

Dit Jean Marie Parette dans son ouvrage « Ressource Humaine et gestion du personnel ».

De nos jours, les ressources humaines sont mises au devant de la scène ; longtemps tenus à l'écart, les salariés étaient relégués au second plan. Cette prise de conscience générale s'explique par le fait que ce sont les hommes qui créent les richesses dans un monde où la technologie est quasi identique, et c'est le capital humain d'une entreprise qui la distingue de ses concurrents dans un marché qui est devenu de plus en plus ouvert et où le libre échange s'installe et la compétitivité ne cesse de s'acharner. Actuellement, il faut quitter la culture industrielle où la technologie née du facteur capital, pour entrer dans le mode de production, où l'intelligence et la créativité de l'homme sont des ressources primordiales.

Désormais l'outil ne fait pas tout, et la productivité technique ne vaut que si elle est couplée à une productivité humaine suffisante. Dans ce contexte, les entreprises cherchent aujourd'hui à se doter de profils adéquats à leur poste de travail ; des individus motivés et engagés capables de relever le défi de développement et de réussite, auxquels ils leurs imposent, désormais des objectifs de plus en plus difficiles à atteindre à travers des stratégies basées sur des systèmes de management alourdis par des procédures et des outils beaucoup plus élaborés nécessitant la motivation de l'ensemble des salariés dans le but d'atteindre les objectifs assignés et pour que l'entreprise assure sa pérennité. Ainsi, le capital financier et l'équipement de pointe désormais, ne sont plus les seules armes des dirigeants, l'homme retrouve tout naturellement sa position d'origine comme maître de développement. Tourné vers les salariés et leur environnement de travail ; les managers ont commencé à s'intéresser davantage au climat social et au lien existant entre les salariés et leur environnement de travail, c'est-à-dire aux facteurs qui favorisent l'engagement des salariés vis-à-vis de leur travail, ils se sont intéressés aussi aux politiques salariales et aux systèmes de rémunération qui ont un impact non négligeable sur cette ressource après avoir

compris qu'un salarié motivé est plus susceptible de faire preuve de fidélité à l'égard de son organisation, se dépasser et faire le plus d'effort possible au travail.

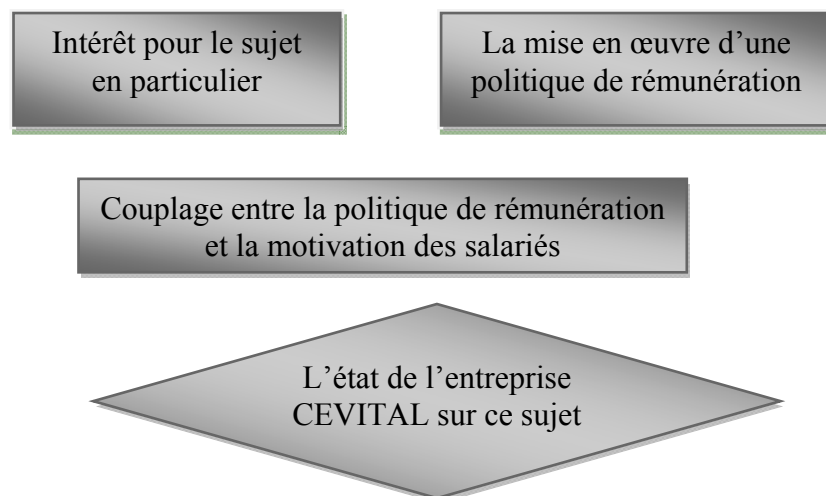
En psychologie de travail, la motivation au travail représente « *le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* ». ¹

Une personne motivée appréhende son niveau de performance comme essentiel pour s'auto évaluer et participe intensément aux relations et aux réalisations dans les situations de travail. Cette personne place le travail dans le premier rang et s'identifie au travail et aux objectifs de l'organisation compte tenu de ses autres intérêts de vie. C'est pourquoi, l'étude de la relation individu organisation s'avère particulièrement importante.

Notre étude sera focalisée sur la gestion des rémunérations, voir son impact sur la motivation des salariés.

Le choix du sujet :

Le choix de ce sujet revient à l'intérêt particulier que j'éprouve à la question d'articulation entre la rémunération et la motivation des salariés.



Problématique

Pour que le salarié soit performant, il devrait être motivé. Il doit agir en déployant les efforts qui permettent d'accomplir efficacement un travail. La rémunération est un déterminant essentiel de la motivation.

Cette recherche va nous permettre de vérifier cette hypothèse et de voir aussi en se référant aux salariés algériens, plus exactement aux salariés de l'entreprise algérienne

¹Roussel P., « La motivation au travail : Concepts et théories », Op. cit., P 4.

CEVITAL si la rémunération est le déterminant essentiel de la motivation pour les salariés de cette entreprise? En d'autres termes, Est-ce que les salariés motivés par leur rémunération sont également satisfaits et motivés dans leur travail ?

Pour répondre à cette question qui va s'éclater à d'autres sous questions, on a pris le cas de CEVITAL de fait qu'on peut placer cette entreprise dans le contexte d'organisations qui réfléchissent aux moyens d'impliquer davantage ses salariés dans la vie de l'entreprise. CEVITAL en tant que locomotive du secteur privé pour sa réputation et sa qualité de management nous permettra d'acquérir des informations inédites et une meilleure orientation sur ce sujet.

Nous allons donc voir comment CEVITAL motive ses salariés sans nuire à l'équité interne. Applique-t-elle les mêmes structures de rémunération à l'ensemble du personnel ? Est-ce qu'il ya une généralisation du principe d'une rémunération variable du mérite individuel ? Dans son système de rémunération, CEVITAL rémunère-t-elle le poste ou la compétence ? CEVITAL s'engage-t-elle à rémunérer le potentiel ou la performance ? On vérifiera donc dans cette entreprise quelle est l'impact d'une rémunération disant efficace sur la motivation au travail ?

Les hypothèses suivantes feront l'objet d'une vérification sur le terrain :

Hypothèses de travail

Nous formulons les hypothèses de travail suivantes :

- **Hypothèse 1** : La rémunération est le déterminant essentiel de la motivation au travail. Les salariés motivés par leur rémunération sont également motivés et satisfaits dans leur travail.
- **Hypothèse 2** : La rémunération est un déterminant de la motivation qui reste insuffisant pour motiver les salariés au travail. Etre motivé par la rémunération n'implique pas que les salariés sont motivés au travail.
- **Hypothèse 3** : La rémunération est un déterminant de la motivation au travail, mais elle n'est pas le déterminant le plus décisif. Ne pas être motivé par la rémunération n'implique pas que les salariés ne sont pas motivés au travail.

L'objet de la recherche :

L'objet de cette recherche est d'étudier la pertinence et la solidité de l'hypothèse fondamentale : la rémunération est le déterminant essentiel de la motivation.

Parmi les auteurs qui ont évoqué cette question, on cite à titre d'exemple les suivants :

Lellou abderrahmane, le système de rémunération du travail dans l'entreprise restructurée ;

Arabi M. et Ferfera MY., Réformes économiques et système de rémunération au sein de l'EP Alger ;

Koudri A., la rémunération des cadres dirigeants des entreprises : qu'en savons-nous ?

Qu'avons-nous à apprendre?

Et les thèses de : Bouarouri M., Le rôle de la rémunération/Sonatrach.

Djellouli A., Tocëbi K., Aziez L., Makhloufi S.etc.

Notre apport dans ce mémoire, c'est d'expliquer cette articulation qui existe entre la rémunération et la motivation des salariés.

Les différents éléments de la rétribution intrinsèque et extrinsèque sont les variables d'action dont les principaux objectifs dans une vision stratégique sont centrés sur l'individu (attraction, fidélisation, motivation, satisfaction).¹ La diversité des éléments de rémunération que les salariés reçoivent exige d'établir une classification de ces éléments.

Sachant que les composantes de la rémunération n'influencent pas de la même façon sur la motivation des salariés. Alors, après avoir défini une structure de la rémunération globale, on essayera de proposer une approche qui sert à évaluer l'efficacité de quelques composantes de la rémunération globale sur la motivation des salariés (dans notre recherche on ne prendra que quelques éléments de la rémunération directe). En effet le but de cette recherche consiste à évaluer l'efficacité des éléments de la rémunération globale (la rémunération directe et différée), un élément est efficace s'il produit l'effet qu'on attend de lui. Pour cette recherche, l'élément est considéré efficace lorsqu'il atteint les objectifs en termes de motivation au travail. La mise en relation des variables explicatives avec les variables à expliquer donnera lieu à la proposition d'un ensemble d'hypothèses de recherche.

Cette recherche va nous permettre aussi de vérifier l'influence de quelques composantes de la rémunération directe et différée sur la motivation des salariés.

- la rémunération fixe (salaire de base + Primes fixes + Complément de salaire fixe, qui n'est pas reliée à la performance) est une variable d'action qui peut influencer sur la motivation des salariés algériens, la motivation accrue grâce à la rémunération fixe se traduit davantage de motivation dans le travail.
- la rémunération au mérite (Primes et bonus) est une variable d'action efficace. Elle influence positivement sur la motivation des salariés algériens au travail, la

¹ Roussel P., « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », Ed. Economica, Paris, 1996. P84.

motivation accrue grâce à la rémunération au mérite se traduit davantage de motivation dans le travail.

- le partage de profit par le biais de l'intéressement, la participation et le plan d'épargne de l'entreprise est une variable d'action qui a une influence positive sur la motivation des salariés algériens au travail, la motivation accrue grâce à ces outils se traduit davantage de motivation dans le travail.
- la participation au capital (actionnariat des salariés) est une variable d'action qui a une influence positive sur la motivation des salariés algériens, la motivation accrue grâce à cet outil se traduit davantage de motivation dans le travail.

Remarque :

- Les éléments liés au mérite et au partage de profit constituent la partie variable.
- Ce sont les relations de causalité entre des variables subjectives qui seront étudiées dans notre approche et non pas entre des variables objectives.
- La rémunération des dirigeants ne fera pas objet d'étude dans cette recherche.

Les objectifs de notre travail de recherche

Partant de l'objet de notre recherche et des hypothèses ainsi formulées, les objectifs de notre travail de recherche consiste à :

1. Proposer une approche qui sert à évaluer l'efficacité des composantes de la rémunération directe sur la motivation des salariés.

En réalité, la question cruciale c'est l'équilibre du système de rémunération et le plus important aussi, c'est que, ce système soit perçu comme juste. Le point délicat consiste à placer le curseur au bon niveau pour chacune de ces variables d'actions et à être vigilant quant à l'équilibre général du système de rémunération : il se doit être équitable pour les salariés, juste et cohérent par rapport à leur activité sans être trop complexe, faute de quoi il n'est plus opérationnel et motivationnel. Il ne peut plus être piloté par les managers.

L'étude sera menée au niveau des principaux éléments de la rémunération directe et aussi au niveau global (l'ensemble de la rémunération directe et différée).

2. Analyser la structure de rémunération pour étudier les critères qui sont pris en considération dans la classification de la rémunération et aborder les critères qui

doivent conduire à des augmentations et au changement de coefficients sans nuire à la motivation des salariés. Des critères qui doivent être justifiés pour qu'ils soient acceptés par ces salariés. Ensuite caractériser les éléments de la rémunération qui influencent plus sur la motivation des salariés.

3. Voir aussi que pensent les salariés algériens de leur salaire et leur rémunération et quelle est la position qu'ils prennent sur les différences de traitement.

Méthodologie de travail

Rappelons que notre problématique de recherche vise à déterminer quelles sont les composantes de rémunération qui procurent plus de motivation chez le salarié algérien.

Pour mener à bien cette recherche, nous avons donc privilégié une démarche de type qualitatif qui s'appuie sur une série d'entretiens, administrée à un échantillon type représentant notre population cible, et ce sur la base d'un guide d'entretien et un questionnaire (voir les annexes).

Pour recueillir les opinions des responsables et des salariés de l'entreprise CEVITAL, notre recherche s'est appuyée sur un diagnostic stratégique. Ce dernier a pour but d'expliquer comment la rémunération peut être un facteur qui est à l'origine de motivation ou encore de démotivation des salariés selon les cas et les situations et quelles sont parmi les composantes de rémunération formulées dans les hypothèses de la recherche qui ont plus d'impact sur la motivation des salariés.

Pour répondre à la problématique de notre travail, nous avons opté pour une démarche méthodologique s'appuyant sur deux niveaux d'analyse :

Au premier niveau on s'intéressera à l'exploration du thème en se référant à la documentation existante.

A cet effet, les références documentaires suivantes seront exploitées :

- Les articles scientifiques et les ouvrages
- Les études entreprises par des auteurs dans le cadre des thèses soutenues.
- Les textes législatifs existant régissant les relations de travail en Algérie.

Au deuxième niveau, nous allons nous focaliser sur l'étude empirique, nous présentons les résultats d'une étude menée auprès d'un échantillon de salariés appartenant à l'entreprise privée CEVITAL.

Nous concluons par une discussion des résultats ainsi qu'un résumé des apports de la recherche et des perspectives de recherche qu'elle laisse entrevoir.

PARTIE I

**Cadre théorique
et conceptuel**

Introduction de la première partie

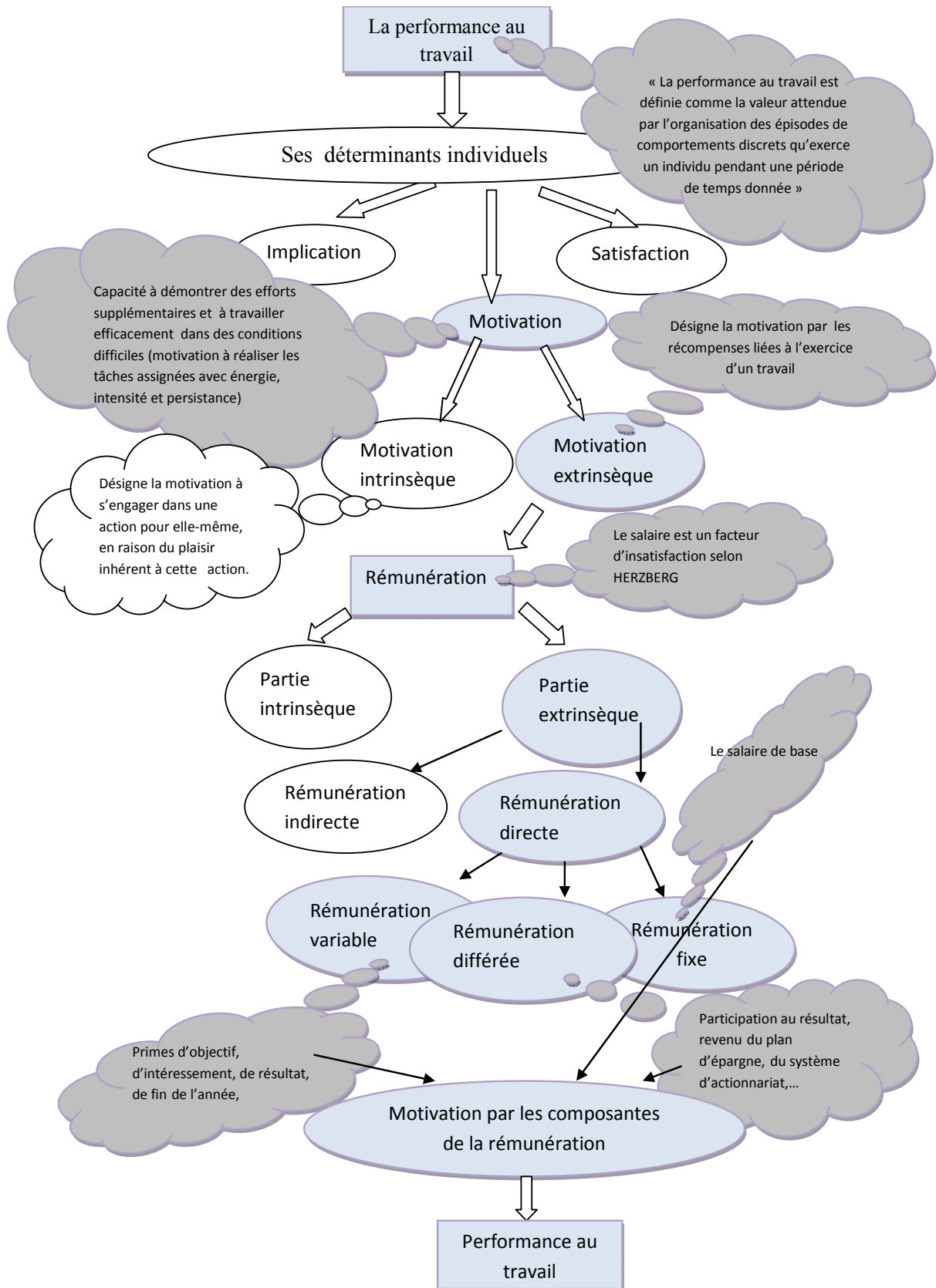
L'objectif fixé à travers la conception de cette première partie est de porter quelques éclaircissements sur les fondements théoriques concernant, la motivation au travail, la rémunération, la motivation par la rémunération et la performance au travail. On exposera donc quelques modèles théoriques qui vont servir à la fin, pour détecter les relations qui devraient exister entre modèles théoriques et pratiques du terrain destinées à stimuler la motivation.

L'étude de l'impact de la rémunération sur la motivation est très compliquée. En réalité, même le fait de constater l'efficacité d'une stratégie motivante n'est pas une démarche simple et qui peut échapper à la réflexion théorique. Pour s'interroger valablement, il faut être capable de préciser ce qu'on cherche à obtenir (la performance), et également connaître les déterminants de la performance qui n'entrent pas dans la sphère motivationnelle.¹

Le schéma suivant offre une vision globale, et montre les principales notions qui seront traitées tout au long de ce travail de recherche.

¹ Lévy-Leboyer C., « La motivation dans l'entreprise : Modèles et stratégies », Ed. D'Organisation, 2^{ème} édition, 1998, 2001. P 30.

Figure n° 01 : Synthèse des principaux éléments et notions portant sur ce thème.



Sources : Etabli par nos soins à partir de la revue de la littérature.

CHAPITRE I

La motivation au travail

Introduction

Dans ce présent chapitre nous allons présenter tout d'abord la définition ou encore les différentes définitions données à la notion de motivation en répondant à la question qu'est ce que la motivation ? Puis on présentera les principales théories portant sur la motivation. Le passage par cette passerelle est vraiment important car avant même de proposer une approche visant à évaluer l'efficacité des composantes de la rémunération sur la motivation des salariés ou encore aborder la motivation par la rémunération, il faudra d'abord passer par le traitement de la notion de motivation d'une manière générale.

La motivation des salariés est donc désormais un facteur essentiel de la réussite des entreprises. Afin de mieux connaître toutes les facettes de la motivation il semble indispensable de tenter de la définir sous différentes approches et de tenter de mieux comprendre les différentes théories avancées jusqu'à nos jours sur ce sujet. En effet, dans cette notion de motivation, interviennent des aspects psychologiques, sociologiques, philosophiques et organisationnels. Aujourd'hui des recherches sont encore réalisées, elles portent plus particulièrement sur le rôle de la personnalité, sur l'environnement de chaque individu, et sur l'impact qu'il peut avoir sur sa motivation.

Les dirigeants tentent aujourd'hui de modifier les tâches pour les rendre motivantes. Ils modifient également leur management, en appliquant des notions du management participatif, en fidélisant les salariés. Les dirigeants intensifient également leurs efforts en communication interne, en mettant au point des stratégies pour valoriser les salariés et leur entreprise. Enfin, ils renforcent leur culture d'entreprise afin d'accentuer la cohésion entre les salariés et l'entreprise.

Nous devons définir ce concept puis présenter d'une manière synthétique quelques théories portant sur ce thème.

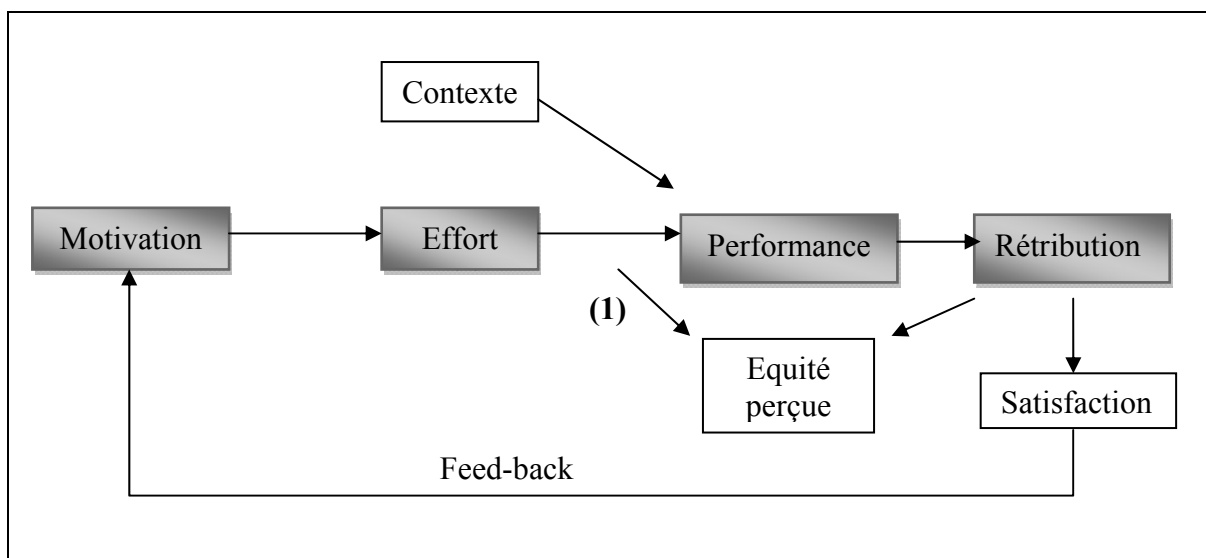
Section 1 : Le mécanisme de motivation

Pour mieux comprendre le fonctionnement des organisations, les managers et les chercheurs adoptent le concept de motivation au travail. Le contenu de la notion de motivation paraît assez flou. Plusieurs disciplines ont étudié ce phénomène. Vallerand et Thill (1993) proposent un essai d'où ils montrent l'évolution de la pensée sur le comportement humain dans les organisations sociales jusqu'à l'apparition du concept de motivation au travail. Ces deux auteurs retracent l'évolution de la pensée depuis les premiers philosophes grecs jusqu'aux scientifiques du 19^{ème} siècle.

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

Le schéma suivant nous permet de visualiser les différentes relations que nous allons développer :

Figure n° 2 : Le processus de la motivation au travail



Source : Sire B., « La gestion des rémunérations au service de la flexibilité » in revue française de gestion, mars – avril – mai, 1994, p 109.

La première relation concerne la motivation au travail, le schéma montre clairement qu'il s'agit d'un élément clé qui relie la rémunération à la performance. Firecelli & Trouillard- Bergé (1996), Schwab & Dyer (1973) ont permis de démontrer cette relation. Le sentiment d'équité (l'équité perçue par le salarié), la satisfaction sont des attitudes issues de la rémunération et peuvent avoir pour conséquence la performance.

1. Histoire du concept (bref historique)

Il est vraiment difficile de retracer l'histoire du concept général de motivation, car entre l'antiquité et le 20^{ème} siècle il n'a pas vraiment été étudié. Mais, on peut faire un parallèle avec l'histoire de l'organisation du travail, qui utilise le concept restreint de motivation au travail sachant que ça ne déroule pas toujours d'une façon directe.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2. Qu'est ce que la motivation (les différentes définitions)

Le sens étymologique du terme motivation nous aide à comprendre les diverses définitions données à ce terme. Motivation vient du terme motif, ce dernier, vient du latin : motivus : qui veut dire mobile et movere, le verbe latin « moverre » : mouvoir, bouger, mettre en mouvement², motiver, c'est d'abord, bouger et provoquer un mouvement. La motivation concerne donc « l'approfondissement des motifs qui nous poussent à agir et l'étude du processus qui nous met en mouvement ».

La motivation est un « des éléments décisifs à la survie des entreprises ».³

Il faut admettre aussi que : définir la motivation au travail relève du défi, tant les avis, les opinions, les analyses, les pratiques managériales divergent sur un sujet combien important pour l'entreprise. Autant les chercheurs que les managers s'opposent entre courants de pensées, jusqu'à créer des antagonismes (opposition et rivalité). Chacun a son avis sur la définition de la motivation au travail et ses recettes pour la renforcer dans

¹ Denjean M., « La motivation » CEPID, Paris, Décembre 2006, P3.

² Chemak A., Fromage C., « Le capital humain », Ed. Liaison, 2006, P111.

³ Levy- Leboyer C., « la motivation dans l'entreprise », Ed. d'organisation, Paris, 1998, P 14.

l'entreprise. Déjà en 1976, Toulouse et Poupard parlait de la jungle des théories de motivation au travail, alors qu'en 1981, Kleingina.A.M, et Kleingina P.R. recensaient 140 définitions du concept.¹

Au sens large on peut définir la motivation comme suit : « La motivation est dans un organisme vivant, la composante ou le processus qui règle son engagement pour une activité précise. Elle en détermine le déclenchement dans une certaine direction avec l'intensité souhaitée et en assure la prolongation jusqu'à l'aboutissement ou l'interruption ».²

Cette notion se distingue du dynamisme, de l'énergie ou de fait d'être actif, se manifestant habituellement par le déploiement d'une énergie (sous divers aspects tels que : l'enthousiasme, l'assiduité, la persévérance), la motivation est assimilée à une réserve d'énergie. Mais plus qu'une forme d'énergie potentielle, la motivation est une instance d'intégration et de régulation d'une multitude de paramètres relatifs aux opportunités de l'environnement et aux sollicitations d'une situation. La motivation est assortie à cette notion de forces qui favorisent l'émergence d'un comportement.³

Vallerand et Thill (1993, P 18) ont apporté la définition suivante :

*« Le concept de motivation au travail représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ».*⁴

La motivation au travail est un construit hypothétique, c'est-à-dire un concept représentant un processus physique supposé, non observable directement. Les psychologues s'accordent sur les caractéristiques de la motivation et distinguent quatre éléments distinctifs⁵ : Le déclenchement du comportement, la direction du comportement, l'intensité du comportement, et la persistance du comportement.

- ***Le déclenchement du comportement*** : c'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale.

La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement.⁶

¹ Roussel P., « la motivation au travail : concepts et théories », Ed. EMS, Paris, 2001, P3.

² <http://www.Shambala-institute.ch/Motivation.HTML> 26 Juin 2011. 04 :24 :03 GMT.

³ Dolan et al., « Initiation à la psychologie du travail », Gaëlan Morin, 2000, P 50.

⁴ VALLERAND et THILL, « Introduction à la psychologie de la motivation », Ed. VIGOT, 1993, P 18.

⁵ Roussel P., « La motivation au travail : concepts et théories », Op.cit. P4.

⁶ Roussel P., Idem. P 4.

- **La direction du comportement** : la motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre, les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu.¹
- **L'intensité du comportement** : la motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail.
- **La persistance du comportement** : la motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.²

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

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

Une force externe : elle est liée à la situation. La motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire les efforts d'orienter et soutenir durablement le salarié vers la réalisation des objectifs et de la charge au travail, et de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités du personnel.

Dolan et al (1996) précisent que la motivation est « *l'ensemble des forces incitant l'individu à s'engager dans un comportement donné* ». Il s'agit donc d'un concept qui se rapporte tant aux facteurs internes (cognitifs) qu'externes (environnementaux) qui invitent l'individu à adopter une conduite particulière ».

La motivation se construit sur des intériorisations, sur des représentations, elle est donc une affaire individuelle.³

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

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

- C'est très difficile d'observer directement la motivation d'une personne.

¹ Roussel P., Ibid, p.4

² Roussel P., Op.cit. P4.

³ Denjean M., Op. cit, P3.

- La motivation est considérée comme un construit hypothétique, un type de comportement. On suppose que chaque individu a le pouvoir de développer ce comportement.
- L'action d'une force intérieure déclenche le processus motivationnel, elle est donc son origine.
- Cette force motivationnelle intérieure dépend de caractéristiques personnelles comme les besoins, l'instinct, les traits de personnalité.
- Le processus motivationnel peut être déclenché par une force motivationnelle externe qui dépend de la situation de travail, de l'environnement de travail, de la nature de l'emploi, du mode de management des supérieurs.

Deux types de facteurs s'émergent : les facteurs de motivation internes ou dispositionnels qui sont dus à la force motivationnelle interne et les facteurs de motivation externes ou situationnels dus à la force motivationnelle externe. Les facteurs de motivation internes ou dispositionnels sont changeants et propres à chaque individu. Le niveau de motivation peut être soit faible, soit fort, variant à la fois entre les individus à des moments déterminés et chez une même personne à différents moments et selon les circonstances. (Pinder, 1984, P8).

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

3. Les sources et origines de la motivation

3.1. Les sources de motivation

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

- **La fixation et la communication des objectifs**

Certains auteurs en économie supposent que le principal facteur de motivation des salariés porte beaucoup plus sur une communication irréprochable. Les techniques de management modernes imposent à toute entreprise d'avoir un discours clair en termes de direction. C'est-à-dire , le chef de l'entreprise, les responsables des différents services

doivent expliquer de manière précise aux salariés ce que l'on attend d'eux et ce vers quoi on tend en fixant dès le départ des objectifs pour l'entreprise et en expliquant également pourquoi on a pris telles ou telles décisions plutôt que d'autres. L'organisation des réunions d'information des salariés permet de cerner les problématiques de l'entreprise, les raisons pour lesquelles la direction générale peut être amenée à prendre telles décisions ou tels types d'orientation. Certes, l'ensemble de ces actions n'agissent pas directement sur la motivation mais que cela permet au moins à l'ensemble de l'entreprise d'avancer dans le même sens. Il est très important de communiquer de manière claire et régulière auprès des salariés, et ce, à tous les niveaux. En effet, les managers de proximité doivent communiquer les objectifs qui ont été fixés à leurs collaborateurs afin que toute l'équipe avance dans le même sens. Le manager doit également veiller à ce que l'ensemble du personnel ait compris leurs buts ainsi que leurs enjeux. La communication ne porte pas uniquement sur les objectifs, mais aussi sur d'autres points, notamment sur les différentes orientations et décisions prises par la direction générale.

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

- **La reconnaissance**

La reconnaissance au travail est un élément très important qui impacte directement sur la motivation des salariés. En effet, plus un salarié se sent reconnu dans l'entreprise où il travaille, plus il va être motivé car il va se sentir unique et partie intégrante de celle-ci. Ainsi par le biais de la reconnaissance des salariés, l'entreprise va pouvoir atteindre un niveau de performance élevé grâce à la motivation de ses employés. La reconnaissance est

un fait difficilement perceptible car elle est souvent informelle. Un dossier intitulé « La reconnaissance au travail » paru dans la revue web *SciencesHumaines.com* a d'ailleurs tenté de définir cette notion : « *Objet insaisissable car multidimensionnel, elle est à la fois individuelle et collective, quotidienne et ritualisée ; elle concerne autant la personne que le travail ; elle peut être financière ou « symbolique ». La pratique de la reconnaissance doit prendre en compte toutes ces dimensions* ». ¹ Une analyse scientifique de la reconnaissance a fait apparaître quatre dimensions principales, qui sont les suivantes :

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

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

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

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

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

- **Le maintien de l'esprit d'équipe**

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

¹ http://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail_fr_22737.html.

- **L'aspect financier (la rémunération)**

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

- **L'évolution de carrière**

La motivation des salariés peut également provenir des évolutions de carrière intéressantes que propose l'entreprise. La mobilité interne, la polyvalence permettent aux salariés de ne pas stagner dans leurs carrières professionnelles, mais de découvrir d'autres métiers de manière également à développer l'employabilité des personnes tout au long de leur cycle de travail. On est dans des sociétés où il ya une énorme mobilité, dans des économies où il faut que ça bouge tout le temps et il faut aussi que l'entreprise s'adapte et puisse proposer ça aux salariés.

3.2. Les origines de la motivation

Plusieurs thèmes développés par des courants d'analyses divers ont fait l'objet de controverses. Tout d'abord, des études approfondies sur la notion de motivation ont montré l'importance de la distinction entre deux types de motivations (Deci et Ryan 2000) : les motivations extrinsèques et les motivations intrinsèques. Les motivations extrinsèques relèvent d'incitations extérieures liées à un effet carotte (rémunération, promesses...) ou un effet bâton (surveillance, menace, sanction).

Les motivations intrinsèques sont au contraire le résultat de l'intérêt, de la curiosité ou du plaisir que les activités peuvent procurer naturellement. Cependant, les facteurs déterminants des motivations intrinsèques demeurent complexes. Les gains monétaires sont souvent accusés d'évincer la motivation intrinsèque (Bénabou et Tirole 2003). Diverses études concernant la satisfaction au travail montrent par ailleurs que le revenu d'un individu pourrait ne pas lui conférer toute la satisfaction attendue (Clark et Senik 2008).

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

Les facteurs déterminants de la motivation intrinsèque.

- La curiosité apparaît expérimentalement comme un besoin naturel. La curiosité est un déterminant de la motivation qui ne subit pas de baisse ni d'usure avec la satisfaction.

Elle constitue toujours un mouvement psychique d'exploitation, visant à savoir.

- L'autodétermination est le besoin de tout sujet de se percevoir comme la cause principale de son comportement, de pouvoir choisir ses comportements.

Tout ce qui est ressenti comme pression, contrainte, contrôle, réduit l'autodétermination et fait baisser la motivation intrinsèque. Les situations de compétition, de temps imposé, de surveillance diminuent la motivation intrinsèque. A l'inverse, les situations dans lesquelles les sujets ont la possibilité de choisir les tâches et/ou leurs conditions d'exécution, et dont ils connaissent les objectifs à long terme, conditionne la motivation intrinsèque.

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

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

- La conscience des buts organise l'activité du sujet dans quatre dimensions :
 - L'attribution de l'attention à la tâche ;
 - La mobilisation de l'effort ;
 - L'accroissement de la persévérance ;
 - La définition des stratégies de travail.

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

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

- **La motivation extrinsèque:** désigne la motivation par les récompenses liées à l'exercice d'un travail.¹

¹ Herrback O. et al. Op. cit. P. 144.

Elle dépend de facteurs externes à l'apprenant, telles que des récompenses.

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

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

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

Tableau n° 01 : Facteurs de satisfaction et d'insatisfaction selon HERZBERG.

Facteurs de satisfaction (motivation intrinsèque)	Facteurs d'insatisfaction (motivation extrinsèque)
<ul style="list-style-type: none"> • La réalisation de soi • La reconnaissance • Le travail • La responsabilité • L'avancement • La croissance 	<ul style="list-style-type: none"> • L'organisation de l'entreprise • La surveillance • Les conditions de travail • Les relations humaines • Le salaire • La sécurité de l'emploi • La vie personnelle

Source : <http://trebucq.ubordeaux4.fr/Chapitre10/Theorie%2520bifactorielle%2520d%27Herzberg.html>.18/12/2011. 23:03.

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

4. Motivation et satisfaction au travail, motivation et implication au travail : différents liens entre ces concepts.

4.1. Les différents liens entre motivation et satisfaction au travail

Dans son ouvrage « Rémunération, Motivation et Satisfaction au Travail », Patrice Roussel précise que la dissociation entre la satisfaction et la motivation est très difficile.

C'est vraie que dans la conversation courante la motivation et la satisfaction au travail forment un tout indissociable, mais il est vraiment indispensable pour le responsable de la fonction ressources humaines lors de l'élaboration de la politique de rémunération de bien distinguer ces deux notions.

La formule : $\text{Performance} = f(\text{capacités} \times \text{motivations})$, est une formule proposée par les psychologues industriels pour montrer que la motivation a une importance spécifique par rapport à la satisfaction au travail.¹

La motivation est ce qui pousse, consciemment ou inconsciemment, l'homme à agir efficacement dans son travail. Elle s'intéresse aux facteurs ou encore les aspirations qui poussent l'individu à développer des efforts dans son travail, on passe à une intention, puis à un comportement consistant à faire l'effort de réaliser du bon travail (ex. Porter et Lawler, 1968, Vroom, 1969.).

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

Le sentiment de satisfaction au travail tient à la présence dans la situation de travail, d'un certains nombres de facteurs sources de satisfaction. Certains de ces facteurs sont communs avec ceux qui président la motivation, d'où la confusion fréquente entre satisfaction et motivation. La satisfaction est la conséquence de la comparaison entre deux types de perception à propos des différents aspects de l'emploi. Selon le principe de la divergence, c'est le degré d'écart perçu par une personne entre ce que devrait être chaque aspect de son travail et ce qu'il est effectivement, en fonction de sa propre évaluation.² La satisfaction constitue plus un *sentiment* alors que la motivation plus un *processus*.

En résumé, un salarié peut être satisfait sans être réellement motivé, mais il peut être difficilement motivé sans ressentir un minimum de satisfaction.

Jean Bretin (2008) dans son article « la rémunération au service du professionnalisme » disait que les facteurs de satisfaction correspondent à la motivation intrinsèque, alors que les facteurs d'insatisfaction correspondent à une motivation extrinsèque.

¹ Roussel P., Op. Cit. P16.

² Roussel. P., idem, P 167.

4.2. Les différents liens entre motivation et implication au travail

La motivation suppose implication mais elle va bien au-delà puisqu'elle touche aux ressorts psychologiques de l'individu, au plus profond de lui-même.¹

5. La motivation : un mécanisme complexe

Le mécanisme de motivation est assez complexe, plusieurs notions rentrent en jeu. Pour obtenir un comportement bien orienté vers l'effort et la performance, il faut réunir différentes conditions.

5.1. La notion de renforcement

Un renforcement est tout ce qui modifie la force et la probabilité d'apparition d'une réponse conditionnée. Les renforcements peuvent être classés en : positifs, neutres ou négatifs. Par rapport à un changement qui nous affecte, le fait d'obtenir un feedback nous permet de progresser vers l'intégration ou vers la modification du changement.

En France, il y a tendance à donner spontanément un feedback, ou un renforcement négatif ; à tel point que beaucoup de Français sont convaincus que l'on progresse mieux en connaissant ses défauts que ses qualités. Or, le renforcement négatif, s'il permet d'éviter certains comportements, ne permet pas directement d'identifier le comportement qu'il faut adopter. Des expériences ont démontré que l'apprentissage est considérablement facilité par le renforcement positif. Pourtant, notre système éducatif repose en grande partie sur le renforcement négatif, un des premiers facteurs de conditionnement de la peur de l'échec, alors que le renforcement négatif, plus on a tendance à craindre d'en recevoir face à nos comportements nouveaux et plus on a tendance à douter de soi. Le renforcement positif nous permet de développer notre confiance en nous, notre satisfaction personnelle, notre créativité.

5.2. L'équité

La notion d'équité renvoie à celle de justice, est incontestablement l'une des valeurs auxquelles les salariés sont très sensibles.²

Cette notion porte sur la transparence des règles d'évaluation ainsi que sur la garantie du bon usage des référentiels.

¹ Chemak A., « le capital humain », Op.cit. P.111.

² Fericelli A.M. et Sire B., « Performance et Ressources humaines », Ed. Economica, 1996, P.258.

Section 2 : Principales théories de la motivation

La motivation des salariés est un facteur essentiel de la réussite des entreprises. Afin de mieux cerner toutes les facettes de la motivation, il semble indispensable de tenter de la définir sous différentes approches et de tenter de mieux comprendre les différentes théories avancées jusqu'à nos jours sur ce sujet. En effet, la motivation fait appel à plusieurs aspects (psychologiques, sociologiques, philosophiques...).

Depuis les travaux de Campbell et al (1970) la taxinomie des théories de motivation distinguait les théories de contenu des théories de processus.

Cependant devenu très insuffisante pour contenir toutes les théories et trop rigide pour classer certaines d'entre elles, Kanfer (1990) en propose une nouvelle. Ruth Kanfer développe une taxinomie qui intègre les dernières avancées des théories de motivation (1) celui des besoins-mobiles-valeurs ; (2) celui du choix cognitif ; (3) et celui de l'autorégulation- métacognition.

Afin de parcourir les principales théories de la motivation appliquées à l'univers des organisations de travail, nous allons suivre cette taxinomie qui intègre les dernières avancées des théories de la motivation.

1. Les théories des besoins-mobiles-valeurs (les théories du contenu)

On a dit qu'en 1990, Kanfer a regroupé des théories de la motivation dans un paradigme se rapportant aux besoins, mobiles, et valeurs de l'individu.⁽¹⁾

Ces théories visent à répondre à la question *qu'est ce qui motive les gens à travailler ?*

En effet, ces théories se centrent sur l'individu.

Les théories de motivation se rapportant à ce paradigme examinent les déterminants personnels (internes) et situationnels (externes) du comportement.

La taxinomie repère trois grands courants théoriques :

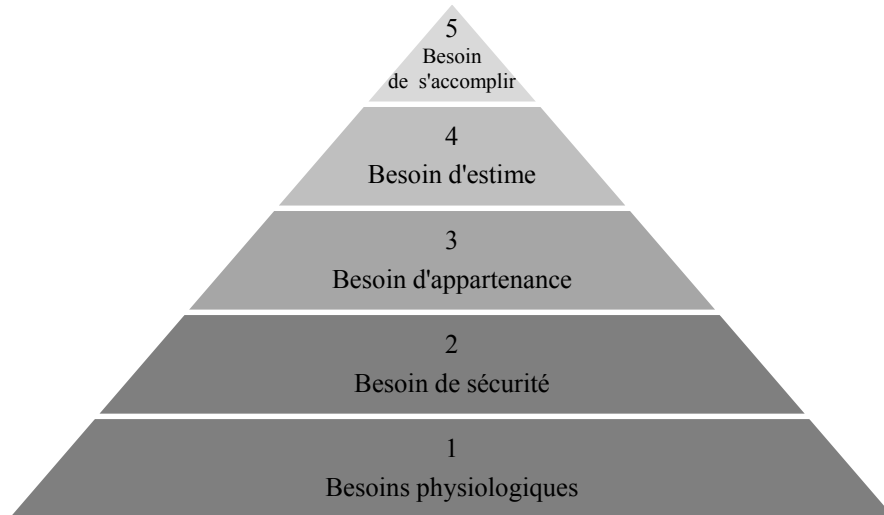
Les théories des besoins, les théories classiques de la motivation intrinsèque, les théories de justice organisationnelle et de l'équité.

1.1. La théorie des besoins de Maslow

Abraham Maslow, dans son ouvrage intitulé *A Theory of Human Motivation* paru en 1954, expose sa théorie de la motivation. Dans cet ouvrage, il y schématise la pyramide des besoins à partir d'observations réalisées dans les années 1940.

Maslow distingue cinq types de besoins que nous allons définir ci-dessous :

Figure n° 3 : La pyramide des besoins d'Abraham Maslow.



Source : Mucha L., « la motivation des salariés et la performance dans les entreprises », Mémoire professionnel, Université de Reims, 2010, P20.

- **Les besoins physiologiques :**

Ces besoins sont directement liés à la survie des individus ou de l'espèce, ils sont classés dans le premier niveau le plus basique. Ce sont typiquement des besoins concrets comme manger, se vêtir, se nourrir, dormir...

Ces besoins peuvent être satisfaits par l'intermédiaire du salaire.

- **Les besoins de sécurité (économique, psychologique, physique) :**

Ce type de besoin consiste à se protéger contre les différents dangers qui nous menacent. Il s'agit donc de la protection de soi au niveau physique mais également moral.

- **Les besoins sociaux d'appartenance à un groupe (besoins de sociabilité) :**

Ce besoin révèle la dimension sociale de l'individu qui a besoin de se sentir accepté par les groupes dans lesquels il vit (famille, travail, association, ...). L'individu se définissant ainsi par rapport à ses relations. Il a donc besoin de s'intégrer à un groupe, être reconnu et être estimé par ce groupe. Ces besoins peuvent être satisfaits par un développement du sentiment d'appartenance, notamment par la culture d'entreprise, la communication interne, les groupes de projet, les activités sociales.

- **Les besoins de reconnaissance, d'estime, de respect et de confiance.**

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 il appartient.

Ces besoins peuvent trouver écho à travers les systèmes de rémunération, l'implication des individus, le management participatif.

- **Les besoins de développement personnel** (besoins de réalisation de soi ou d'actualisation de soi) :

Selon Maslow, ce besoin est le sommet des aspirations humaines, l'homme a besoin de s'épanouir ; de s'accomplir personnellement et de rechercher le meilleur de soi. Il vise à sortir d'une condition purement matérielle pour atteindre l'épanouissement.

Grâce à la pyramide de la hiérarchie des besoins, Maslow 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 rend le travail plus intéressant et valorisant.

Ces besoins peuvent être satisfaits par le développement personnel (formation, carrière...)

Pour cette théorie, la motivation de tout individu serait suscitée par la volonté de satisfaire des besoins (force interne). Dès lors que l'individu a cette volonté, il agit, il est motivé. Maslow observe que l'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité croissante et la motivation à assouvir un type de besoin se prolonge tant que l'individu n'est pas parvenu à le satisfaire.

1.2. La théorie ERD d'Alderfer

En 1969, Alderfer développe une seconde théorie des besoins. Alderfer suggère que la motivation de l'individu est provoquée par une force interne.

Cette théorie propose de satisfaire trois types de besoins :

Les besoins d'existence (E), les besoins de rapports sociaux (R) et les besoins de développement personnel (D).

E : existence : ensemble des besoins matériels y compris la recherche de la sécurité.

R : ensemble des besoins sociaux, avoir des liens sociaux avec des personnes importantes pour soi.

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

Contrairement à la théorie de Maslow, il n'existerait pas une préséance entre les trois catégories de besoins. Ces besoins peuvent être actifs simultanément chez un même individu. La motivation dépendrait de l'intensité d'un besoin, l'intensité est liée au degré de satisfaction du désir : plus il est satisfait, moins il est intense. L'échelle de besoins proposée par cette théorie classe les besoins en trois catégories alignées de plus concret (besoins d'existence) au plus abstrait (besoins de développement personnel).

Mais en aucun cas cette échelle de besoins ne signifie une *préséance* entre ces trois catégories.

1.3. La théorie bi-factorielle d' Herzberg

H. Herzberg est un psychologue américain célèbre pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail. H. Herzberg a tenté de repérer les éléments de satisfaction et d'insatisfaction au travail. Ainsi dans sa théorie, il distingue deux types de facteurs, d'une part les facteurs d'hygiène, d'autre part les facteurs de motivation

- **Les facteurs d'hygiène** sont liés directement à l'environnement du travail en termes de salaires, d'œuvres sociales, de système d'information, de communication ou encore l'ambiance de travail. (Bruit, chaleur...).
- **Les facteurs** relatifs au contenu du travail en termes de motivation, d'autonomie, de responsabilité et d'évolution professionnelle. Ces facteurs relèvent de l'épanouissement de l'individu.

Par conséquent, selon H. Herzberg, une fois les facteurs d'hygiène assurés, les facteurs de motivation peuvent être remplis pour générer de la satisfaction dans le travail. En d'autres termes, il démontre 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 de travail, de procéder à un enrichissement des tâches rendant le travail plus intéressant et valorisant pour le salarié.

1.4. Les théories classiques de la motivation intrinsèque

Au cours des années 1970- 1980, un ensemble de théories a été développé. Ces théories précisent que le déclenchement de la motivation est suscité par la volonté de satisfaire essentiellement des besoins psychologiques ou d'ordre supérieur.

Ces théories tentent donc de détecter quelles sont les forces internes et externes qui agissent sur la décision individuelle afin d'agir de façon motivée. Deux principales théories

émergent en psychologie d'organisation : La théorie de *l'évaluation cognitive* et la théorie des *caractéristiques de l'emploi*.

Ces théories définissaient la motivation intrinsèque comme les forces qui incitent à effectuer des activités volontairement, l'intérêt qu'on éprouve est pour ces activités elles-mêmes et pour le plaisir et la satisfaction que l'on retire.

1.4.1. La théorie de l'évaluation cognitive

Deci et ryan (1971, 1975, 1985) sont les fondateurs de la théorie de l'évaluation cognitive. Dans leurs travaux, ils ont posé une hypothèse fondamentale :

La motivation intrinsèque serait suscitée par des besoins que chaque individu développe plus ou moins, ceux de se sentir compétent et autodéterminé.

Selon cette théorie, les facteurs dispositionnels et contextuels peuvent influencer le besoin de se sentir compétent et le besoin d'autodétermination. Ces facteurs influencent le processus motivationnel.

A des degrés divers chaque individu, cherche à satisfaire des besoins de compétences, en essayant de développer ses capacités et d'interagir efficacement avec son environnement de travail. L'individu développe cette capacité par l'accumulation de connaissances et d'expérimentations engendrées par ses différentes interactions avec son environnement de travail et aussi par la force de ce besoin, il faut comprendre que le besoin de compétence crée chez l'individu une force qui l'incite à chercher à le maîtriser.

Le besoin de compétence agit de façon conjointe avec celui de l'autodétermination.

Le besoin de se sentir autodéterminé développe chez l'individu une capacité qui lui permet de faire un choix dans les diverses situations possibles.

Or, se sentir autodéterminé débouche sur des hauts niveaux de motivations autorégulées qui permettent de stimuler des actions très importantes telles que : la créativité, la flexibilité, l'apprentissage et l'implication au travail. Un travail qui s'accompagne d'une zone d'autonomie qui permet au salarié d'exprimer sa personnalité et d'éprouver sa liberté.

Dans une certaine mesure le travailleur doit pouvoir personnaliser et normaliser son action, afin de l'adapter à ses spécificités et d'y inscrire une trace de sa personnalité. Il doit prendre des initiatives, réaliser des choix et participer à la détermination des objectifs pour qu'il puisse se sentir responsable et véritable auteur de sa tâche.

1.4.2. La théorie des caractéristiques de l'emploi d'Hackman et Oldham (1975,1976, 1980)

Elle s'intéresse aux effets incitatives du besoin de développement personnel et des caractéristiques de l'emploi sur la motivation et la satisfaction. Le modèle développé par Hackman et Oldham porte sur la motivation interne. Ils ont déterminé cinq caractéristiques qui influencent le niveau potentiel de motivation. Ces caractéristiques sont : la variété des compétences, l'identité de la tâche, le sens de la tâche, l'autonomie et le feed-back.

Lorsqu'on arrive à satisfaire trois types de besoins de développement personnel que nous allons détailler par la suite, le potentiel de motivation lié à un emploi peut engendrer une motivation interne élevée.

On associe à chaque type de besoin de développement une ou plusieurs caractéristiques de l'emploi, qui permettent de ressentir ce sentiment.

1. Le premier type de besoins de développement personnel : L'individu doit se considérer responsable des résultats de son travail¹

Parmi les cinq caractéristiques de l'emploi c'est l'autonomie qui permet de ressentir ce sentiment.

2. Le deuxième type de besoins de développement : L'individu doit ressentir, que, son travail a un sens :

Parmi les cinq il ya trois caractéristiques qui permettent d'éprouver ce sentiment qui sont : la variété des compétences, l'identité de la tâche et le sens de la tâche.

3. Le troisième type de besoins de développement personnel : L'individu doit avoir connaissance des résultats du travail qu'il réalise

Dans l'appréciation du potentiel de motivation attachée à un emploi, plus les besoins sont élevés, plus ces trois perceptions seront importantes. On suppose alors que la motivation interne croît sous l'effet multiplicatif de la force des besoins de développement et de l'accomplissement d'un travail à potentiel de motivation élevé.

1.5. Les théories de la justice organisationnelle et de l'équité

La théorie de l'équité a été développée par J.S. Adams dans les années soixante (les travaux réalisés en 1963,1965).

¹ Roussel P., « Rémunération, motivation et satisfaction au travail, Ed. Economica, Paris, 1996, P41.

Greenberg a renforcé cette théorie qui porte sur l'équité organisationnelle en deux reprises, d'abord en 1980 et puis encore en 1990 dans d'autres travaux accomplis en collaboration avec MC Carty.

Adams (1963,1965) explique que :

L'individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution de son travail (outcomes) est en ligne avec sa contribution (inputs), on est dans la première phase du processus de comparaison. Là alors on peut développer la question d'écart entre le salaire estimé et le salaire perçu.

Le processus de comparaison s'étale à une deuxième phase où :

La justice et l'équité perçue proviennent essentiellement de la comparaison que fait l'individu entre sa contribution et sa rétribution personnelle et celles de ses collègues ou de salariés d'autres entreprises. L'individu se réfère chaque fois à son environnement pour déduire s'il est traité avec équité dans son entreprise.

A l'issue de cette comparaison, si l'individu est en situation d'insatisfaction, l'iniquité qu'il perçoit développe chez lui une tension qu'il va chercher à réduire ou à éliminer. Cette tension lui permet de déclencher son comportement vers un but. On dit alors que cet individu est motivé car il déploie des efforts pour réduire ou éliminer le sentiment d'iniquité qui l'anime.

L'individu évalue le rapport entre les avantages qu'il obtient de son emploi comme le salaire, les promotions, les conditions de travail, la reconnaissance, le statut, l'intérêt des tâches réalisées...et ses contributions qui comprennent la formation détenue, le niveau de compétence, les efforts réalisés, les performances, l'expérience professionnelle détenue...

Il tire alors un premier ratio : $\text{ratio1} = A_p/C_p$ dont :

A_p : Avantage A retiré par la personne (P) de son emploi

C_p : Contribution (C) donnée par la personne.

Adams précise que l'individu mémorise ce ratio correspondant à cette première comparaison puis il le compare avec un deuxième ratio qui sera tiré de la deuxième phase du processus de comparaison, celui d'une personne tierce prise comme un point de repère A_a/C_a dont :

A_a : avantages des autres

C_a : contributions des autres

Un nouveau ratio sera généré :

$\text{Ratio2} = A_a/C_a$

Selon un système de perception personnel, l'individu construit ces deux ratios. On parle alors de la subjectivité de ces ratios, car chaque personne attribue un point différent à tel ou tel avantage et à telle ou telle contribution.

Ces deux ratios permettent à l'individu d'évaluer son sentiment d'équité et d'iniquité à l'égard de sa situation dans l'entreprise.

Si : A_p/C_p est supérieur à A_a/C_a : on est dans une situation d'iniquité (sur-équité) : dans cette présente situation, l'individu juge que les avantages qu'il retire de son emploi relativement à ses contributions sont différents aux avantages et contributions des personnes avec lesquelles il se compare. Son ratio est plus avantageux que celui des autres, on dit qu'il est sur payé.

Si : $A_p/C_p < A_a/C_a$ présente une situation d'iniquité (sous équité), dans cette situation, l'individu perçoit des différences entre son ratio et celui des autres personnes avec qui il se compare. Il s'estime sous payé.

Si $A_p/C_p = A_a/C_a$: situation d'équité. L'individu perçoit un traitement équitable à celui des personnes avec qui il se compare.

Adams explique que l'individu compare son traitement à celui des individus de l'entreprise, il est alors entrain de rechercher l'équité interne, lorsqu'il se compare à des personnes extérieures à l'entreprise, il cherche l'équité dite externe.

La théorie de la justice organisationnelle regroupe trois formes de justice.

- *La justice distributive ou justice des résultats* (il s'agit de la théorie de l'équité d'Adams).
- *La justice procédurale*, ou justice des méthodes et des procédures de management : comme son nom l'indique, il faut implanter dans l'organisation les procédures qui agissent sur l'équité éprouvée par les salariés.

Il est ici question des méthodes et système d'évaluation des performances, des différentes procédures pour demander une formation, de l'organisation de la gestion des carrières, des outils et méthodes de classification, de répartition des augmentations de salaires et de primes...en d'autres termes il s'agit de l'ensemble des procédures déployées par l'organisation dans sa gestion des ressources humaines.

Ces procédures permettent à l'individu de se sentir qu'il est traité d'une façon équitable ou à contrario d'une façon inéquitable. Il ya des procédures qui influencent positivement l'équité comme celles qui laissent à l'individu une certaine surface pour participer à la prise de décision, de donner son avis, son opinion, ou faire des réclamations.

L'effet de cette forme consiste à encourager les managers à expliquer les différences de traitement dans l'organisation, ce qui permet de les légitimer.

BIES et MOAG ont présenté cette forme de justice organisationnelle. Elle s'intéresse sur l'attitude et les comportements des managers vis-à-vis de leurs collaborateurs.

Elles vont dans le sens d'un partage de l'information et la promotion de relations respectueuses entre les différents collaborateurs et niveaux hiérarchiques de l'entreprise.

Il faut informer les salariés sur ces pratiques et mettre en place des systèmes d'évaluation équitables (justice procédurale); informer les salariés sur ces pratiques (justice informationnelle).

2. Les théories du choix cognitif

Regroupent celles des attentes-valences, de l'attribution et de la dynamique de l'action. Elles prennent appui sur un principe de base énoncé par Tolman et Lewin : le comportement est déterminé par la valeur subjective des buts que l'individu poursuit, mais aussi par ses attentes de voir son comportement produire les résultats recherchés. Elles tentent de répondre à la question « *comment les individus sont-ils motivés pour travailler ?* ». Pour cela les théories cognitives posent le postulat que l'individu se comporte de façon hédoniste quand il choisit d'adopter un comportement. Celui-ci doit permettre d'obtenir le résultat associé à la plus grande valeur positive perçue dans le but de maximiser l'affect positif et de diminuer l'affect négatif (Lawler, 1991 ; Kanfer, 1990) ;

Ce modèle postule que la stabilité d'une situation résulte de l'équilibre de forces opposées dites motrices ou restrictives. A un besoin correspond une valeur et une probabilité de pouvoir satisfaire ce besoin. L'intensité de la motivation à agir dépend alors de la valeur de chaque déterminant et de leur combinaison.

2.1. L'approche cognitive-interactionnelle classique

Les cognitivistes défendent l'idée que chacun d'entre nous réagit, non pas à un environnement objectif, mais à celui qu'il perçoit. La motivation d'un individu serait donc le résultat d'un processus doublement subjectif. D'une part, dépendant des caractéristiques de l'individu, de ses besoins, de ses valeurs. D'autre part, dépendant de la façon dont l'individu comprend les caractéristiques de son environnement. La théorie cognitive

permet enfin d'affirmer que toute motivation a trois types de déterminants, individuel, environnemental et temporel.

La pensée cognitive est intéressante, car, elle part du principe, que l'individu prendra des décisions rationnelles dans son travail, mais que ces décisions seront prises en fonction de ce que l'individu attend comme résultat de son travail, et de ce que ces résultats vont pouvoir lui apporter. C'est la raison pour laquelle, une même décision d'un dirigeant sera perçue de façon différente par plusieurs individus, ou à des moments différents par le même individu. Chaque individu a des représentations différenciées liées à son expérience personnelle, à ses attentes du moment. Chacun va interpréter sa propre situation, son environnement et son avenir en fonction de l'état d'esprit dans lequel il se trouve et de sa personnalité. Cette interprétation peut donc être positive ou négative : félicitation, reconnaissance, aboutissement ou stress, fatigue et reproche.

On attribue donc de la valeur aux résultats de notre travail, plus la valeur est élevée plus la performance et l'efficacité le seront. La valeur du résultat pour un individu influence sa performance. Les augmentations de salaire, les primes et les promotions sont perçues par les salariés comme des récompenses, qui valorisent le résultat de leur travail. Celle-ci influence donc la performance des salariés. De la même façon, une sous-estimation du travail de ses salariés va en diminuer la valeur, et donc influencer négativement ses performances, le salarié sera découragé. Il est évident que si nous ne sentons pas capable de réaliser une tâche, nous ne pourrons pas être motivés par le résultat du travail, nous serions intimement convaincus de l'échec des résultats. Un salarié ne peut donc être motivé que s'il est convaincu d'avoir les compétences requises à la réalisation du travail. L'idée que le salarié se fait de ses capacités s'est créée au fur et à mesure de ses expériences, à la façon dont ont été évalués les précédents travaux.

Enfin, la motivation dépend également selon les cognitivistes, de l'équité qu'il ya entre le travail d'un individu et le salaire, la reconnaissance de l'entreprise pour cet individu. La mesure de cette équité va être réalisée par « comparaison sociale ». En effet, c'est en comparant avec d'autres individus dont le rôle est similaire dans l'entreprise, ou dans une autre entreprise à l'activité similaire, que l'individu va être satisfait, ou non de son salaire et des compensations offertes par son entreprise aux résultats de son travail. Si le salarié trouve cet échange inéquitable, il aura un comportement destiné à rétablir l'équilibre et la motivation disparaîtront jusqu'à ce que l'équité soit retrouvée.

3. Les théories de l'autorégulation-métacognition

Dans ce paradigme, les théoriciens veulent rendre compte de la manière dont chacun d'entre nous va du choix d'un but à sa mise en œuvre, et décide d'y consacrer toute son énergie. Comment on passe de l'intention à l'action ?

3.1. La théorie de la fixation des objectifs

Le but est l'élément central dans le processus d'autorégulation parce que la capacité d'un individu à se représenter de manière symbolique ses objectifs sous la forme d'un but précis est essentielle pour qu'il puisse exercer un contrôle efficace sur ses comportements.¹

L'apport de Locke peut se résumer en trois phrases. Il définit le but comme le désir d'atteindre un certain niveau de performance. Il démontre que les buts sont de puissants déterminants de l'effort et de l'activité qui conduisent à cette performance, et ceci même si le but lui-même n'est pas et ne peut pas être atteint.²

Le but intervient sur la motivation. Les buts que l'on s'impose sont de forts déterminants de l'effort que l'on fournit pour les atteindre.

3.2. Les théories de l'autodétermination

L'hypothèse centrale des théories de l'autodétermination est de considérer que le comportement individuel est motivé par le besoin de se sentir compétent et d'être à l'origine de ses propres comportements. Elle s'appuie sur un cadre d'analyse où s'articulent trois théories : celle de l'évaluation cognitive, celle de l'orientation à la causalité et celle de l'intégration de soi (Deci et Ryan, 1985). La première propose, que, la motivation au travail serait suscitée par l'expression d'un besoin de compétence. Il serait le mobile qui conduirait l'individu à tenter de maîtriser son environnement (travail, emploi, organisation) en vue de développer ses sentiments de compétence et d'efficacité. Lorsque l'individu développe ces deux sentiments, ceux-ci tendraient à se renforcer dans le processus de motivation pour être performant.

La théorie de l'orientation à la causalité énonce que l'individu chercherait à contrôler son environnement par son propre comportement. La motivation serait également

¹ Lévy-leboyer C. « La motivation dans l'entreprise : Modèles et stratégies », Ed. d'Organisations, Deuxième édition, Paris, 1998,2001. P 97.

² Idem, P99.

suscitée chez l'individu par la volonté d'être l'agent causal de son propre comportement lorsqu'il cherche à satisfaire ses besoins.

La théorie de l'intégration de soi, enfin, postule que les différentes formes de contrôle de l'individu dans l'organisation ainsi que les contraintes externes concourent à son processus de socialisation, participent à l'évolution de sa personnalité. Elle pose l'hypothèse que chaque individu changerait de comportement dans l'organisation sous l'effet d'un processus d'intériorisation, de sorte que des comportements initialement régulés par des facteurs de contrôle externe deviendraient autodéterminés au fil du temps.

Ainsi, l'instrumentalité pourrait devenir à des degrés divers autodéterminée, selon qu'elle est intégrée au soi et assumée par celle-ci, parce que cohérente avec l'image qu'aurait l'individu de soi (Deci et Ryan, 1991 ; El Akremi, 2000).¹

Du point de vue de la théorie de l'autodétermination ; la motivation se renforce dans les situations de travail plus autonomes et se traduit par les résultats plus positifs sur le plan comportemental et des attitudes².

¹Roussel P., « La motivation au travail : Concepts et théories », les notes de LIRHE, note n° 326, France, Octobre 2000, P14.

² Ritz. A. « la motivation de service public et la performance organisationnelle au sein de l'administration fédérale suisse ; in revue internationale des sciences administratives. 1975. PP 59.82

Conclusion

La conclusion de ce chapitre porte sur une synthèse des théories déjà abordées. Les théories de contenu présentent les causes de la motivation sans se préoccuper de la manière dont se développe cette motivation. Elles sont plus anciennes que les théories de processus.

Les théoriciens de la fin de 19^{ème} siècle avancent deux explications de la motivation.

En 1954, Maslow développe la pyramide des besoins, son hypothèse est que les besoins humains sont hiérarchisés, il faut assouvir le premier pour être motivé par le second, et ainsi de suite en montant la pyramide. L'individu reste motivé tant que le besoin n'est pas satisfait, c'est, la non satisfaction d'un besoin qui déclenche la motivation.

La satisfaction du dernier niveau est très rare donc la motivation ne s'éteint pas. Les critiques à l'égard de cette théorie sont : la définition de chaque besoin est floue, la hiérarchisation des besoins diffère selon les individus.

Puis lorsque le dernier besoin est satisfait, qu'est ce qu'il va se passer ?

En 1966, Herzberg reprend cette théorie, il a distingué entre la motivation et la démotivation : il a proposé deux facteurs : facteurs de satisfaction et ceux d'insatisfaction. Les facteurs de satisfaction correspondent au bas de la pyramide de Maslow (salaire, sécurité de l'emploi...) Ces derniers doivent être satisfaits afin d'éviter la démotivation des salariés, ces facteurs n'entraînent pas forcément la motivation ;

En 1969, Alderfer développe la théorie des besoins en disant qu'il faut abandonner la hiérarchisation des besoins. D'après Alderfer, la motivation est due à la volonté de satisfaire trois catégories de besoins : Existence, Rapports sociaux et Développement personnel.

La logique commune pour les trois théories est :

Insatisfaction d'un besoin \longrightarrow Besoin ressenti intensément \longrightarrow Motivation
 profonde pour réduire l'insatisfaction \longrightarrow Motivation

C'est l'insatisfaction d'un besoin donné qui crée la motivation chez l'individu

Les théories de contenu nous donne pas de réponse à la question est ce qu'on peut motiver le salarié par la rémunération. Les théories de processus offre une analyse plus élaborée. Elles s'intéressent et analysent le mécanisme de motivation.

On a vu que la théorie d'Adams est basée sur le principe de comparaison (ratio personnel du salarié par rapport au ratio du salarié repère. Selon cette théorie, le salarié

éprouve un sentiment de malaise face à une situation inéquitable. Ce malaise (le sentiment d'insatisfaction) va le pousser à rétablir l'équilibre. Il manifeste sa motivation pour supprimer l'inégalité. La théorie d'équité montre donc que l'iniquité provoque chez le salarié un état de tension dans l'entreprise et une motivation à l'action (positive ou négative).

Un sentiment d'insatisfaction est source de motivation. La motivation dans cette situation peut se traduire par des comportements positifs ou négatifs : soit il accroît ses efforts soit il démissionne.

En 1964, Vroom explique que la motivation est engendrée par la combinaison de trois éléments : Valence, Instrumentalité et Expectation.

Valence : valeur perçue d'une récompense pour un individu à un moment donné.

Instrumentalité : probabilité perçue de recevoir la récompense (résultat) en accomplissant une action donnée.

Expectation (attente) : probabilités des chances de réussite de l'individu en fonction de ses capacités.

La théorie des attentes explique que la motivation provient de la *perception* que l'individu a de sa situation de travail. Plus il perçoit que sa situation lui permet d'avoir de forte probabilité de réussite (E), d'atteindre des objectifs de récompense (I) qui ont de la valeur à ses yeux (V), plus il fera d'efforts. Cette théorie se pose clairement dans une optique dynamique, la motivation dépend du futur : on travaille pour un futur parce qu'on attend un résultat.

On constate une contradiction entre les différentes théories, pour certaines de ces théories, la motivation est engendrée par la satisfaction et pour d'autres la motivation est engendrée par l'insatisfaction. La motivation s'explique par un équilibre ou plutôt un déséquilibre de forces qui amène un individu à se construire des objectifs qui orientent ses actions, qui déterminent l'intensité (proportionnalité à la sensation d'un manque) et la durée (persistance de manque) de l'investissement consenti.

Cette approche se retrouve dans les travaux de Lévy-Leboyer qui explique qu'être motivé c'est essentiellement « avoir un objectif ; décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort ».

On peut ajouter aussi que la motivation n'est vraisemblablement pas une caractéristique stable de l'individu ; la motivation est le résultat d'une interaction entre

l'individu et la situation. De plus, cette motivation est modifiée au fur et à mesure des expériences de l'individu. A ceci nous pouvons ajouter que la motivation de l'individu ne dépend pas seulement des tâches du moment, mais également des objectifs futurs de l'individu, de ses projets de carrière. Le modèle cognitif explique parfaitement le processus de décision. Les idées des cognitivistes complètent l'approche basée sur les besoins. Cependant, pour avoir une vision complète du processus motivationnel, nous devons ajouter à notre analyse, le comportement de l'individu, sa capacité à faire aboutir des projets sur le long terme.

La motivation est beaucoup plus individuelle (elle est au niveau de l'individu), elle se construit sur des intériorisations, sur des représentations, elle est donc une affaire individuelle. Le processus de la motivation au travail constitue un ensemble complexe qui met en jeu beaucoup d'éléments. Nous pouvons, cependant souligner le fait que la vraie motivation est intérieure, elle consiste en un foyer d'énergie psychique entretenue au cœur même d'individu. Au delà de la satisfaction de ses besoins, l'homme se trouve accrocher sur ses désirs (désire de puissance, désir d'accomplissement,...). Le passage de la notion de besoin à la notion de désir fondamental, permet de passer de la motivation extrinsèque (instrumentale) à la motivation intrinsèque. Cette dernière est la plus difficile à déclencher car elle met en jeu toute une série de facteurs. C'est la raison pour laquelle tout manager doit être en mesure de bien analyser la situation à laquelle il est confronté afin de déterminer avec précision les leviers d'action qu'il peut utiliser pour obtenir les modifications de comportement qu'il attend de ses collaborateurs. Donc l'efficacité de l'action passe par une animation et une mise en mouvement des hommes et des femmes pour tenter de faire coïncider les finalités de l'organisation et les aspirations collectives et individuelles.¹

Un salarié se définit par ses comportements, ses actions, son caractère spontané, volontaire et par le dépassement de ce qui est convenu dans son contrat de travail.

Il peut être mobilisé par : l'instinct de survie, l'atteinte d'objectifs, la mission et les valeurs de l'organisation, le leadership des collègues, des cadres et les politiques et pratiques de gestion de ressources humaines.

¹ Namous M., « Les facteurs de motivation au travail des ressources humaines du centre Hospitalier Provincial Ibn Zohar Marrakech », Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme de Maîtrise en Administration Sanitaire et Santé publique, Royaume de Maroc, Institut National de l'administration Sanitaire, Centre collaborateur de l'OMS, Juillet 2008, P 64.

La rémunération est l'un des éléments qui contribue à motiver les salariés. Mal gérée, peut devenir un puissant outil de démotivation. Il faut signaler que la politique de rémunération est un élément d'un système d'incitation. Certains auteurs ont développé la notion de motivation extrinsèque où ils ont développé la rémunération comme étant l'un des éléments qui déclenche ce type de motivation. Dans notre recherche on a suivi cette taxinomie ce qui nous donne le droit de parler sur la motivation par la rémunération. Il ya une motivation extrinsèque qui provient d'un système de rémunération, lui-même est un élément d'un système d'incitation.

La motivation apparait donc comme l'élément moteur d'un comportement dirigé et finalisé (orienté vers un objectif).

Dans cette recherche nous allons utiliser la notion de motivation et la notion d'incitation d'une manière indifférenciée. Ce qui nous donne droit de dire que la rémunération est un outil de motivation (extrinsèque). Ce qui permet de justifier l'intitulé du thème « la gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail ».

Chapitre II

La gestion des rémunérations dans l'entreprise

Introduction

Les mutations économiques, politiques, réglementaires, ou encore sociologiques ont eu des répercussions sur la gestion des rémunérations dans les entreprises.

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

Les entreprises utilisent la gestion des rémunérations pour obtenir des résultats conformes à leurs objectifs stratégiques. La gestion de rémunération vise à atteindre trois enjeux principaux qui sont :

- **Enjeu 1 :** Etablir des règles de gestion de masse salariale qui soient économiquement viables.
- **Enjeu 2 :** Influencer les comportements des salariés dans le sens voulu.
- **Enjeu 3 :** Mettre des règles de gestion de la masse salariale qui soient adaptées au contexte pour lequel elles sont conçues.

Bâtir un système de rémunération par les entreprises est à la fois délicat et sensible, la rémunération est source de motivation, de reconnaissance, d'évolution, les outils qui sont rattachés à la rémunération ont un poids psychologique qu'il ne faut pas négliger. Un responsable de la direction ressources humaines doit combiner trois conditions qui sont : la minimisation du coût du travail condition de la compétitivité, la satisfaction condition de climat social et la motivation condition de la performance.

La rémunération est l'un des principaux concepts dominants de cette analyse. Toutefois, il est important dans le cadre de notre étude de souligner que nous avons choisi de confondre la rémunération et la rétribution ou plus judicieusement de prolonger la notion de rémunération à celle de rétribution. En effet tout au long de nos recherches effectuées, nous avons constaté que les auteurs étudiés confondent les deux notions.

Pour ne pas négliger les apports fondamentaux du passé, il est important de tracer un bref historique de la rémunération.

Dans un premier temps, nous définirons la notion de rémunération et ses différentes formes tout en expliquant la question de leur hiérarchisation : *Comment l'élaborer ? Sur quels critères ? Comment, les dirigeants des entreprises ou encore les responsables de la fonction ressources humaines établissent un système de rémunération motivant, attractif et rentable pour l'entreprise et quels sont les composants de la rémunération qui procurent plus de motivation ?*

Comment peut-on avoir un système de rémunération efficace qui permet à la fonction ressources humaines de mieux contribuer à la performance de l'entreprise, Que doit représenter le variable dans la rémunération des salariés? Sur quels types de critères doit-il reposer? Autant de questions cruciales auxquelles nous devons répondre pour bâtir un système de rémunération à la fois motivant et rentable. Autant de questions qui soulèvent des enjeux majeurs.

A l'intérieur d'un cadre précis, la classification d'une part et l'ensemble des lois et règlements d'autre part, d'autres questions se posent quant à la politique salariale que l'entreprise veut développer et aux outils dont elle dispose. *Quels sont les effets produits par les outils existants ?*

Section 1 : Les fondements de la rémunération

La politique de rémunération vise à offrir des salaires compétitifs correspondant à la fonction tenue et aux compétences mises en œuvre, tout en rémunérant équitablement la performance pour permettre la progression de carrière. Cette politique doit décliner en plusieurs principes tels que : la cohérence, équité interne, compétitivité, sélectivité, fiabilité/ réversibilité. Elle doit associer le personnel aux résultats (participation, intéressement, plan d'épargne d'entreprise...).

La rémunération engage des processus multiples : évaluation des emplois, classification, négociations salariales, logistique de la paie qui font que celle-là n'est pas une opération simple mais une activité complexe. La gestion de rémunération est soumise à plusieurs principes tels que :

Principe 1 : « A travail égal, salaire égal » : le salaire est établi en fonction du poste.

Principe 2 : « A performance égale, salaire égal » : le salaire est établi en fonction des résultats de travail de l'employé.

Principe 3 : « A compétences égales, salaire égal » : le salaire est établi en fonction des compétences de l'employé plutôt qu'uniquement en fonction des exigences et la valeur du poste qu'il occupe.

La fixation de la rémunération dépend de deux dimensions jugées importantes qui sont :

➤ **La dimension légale :**

Elle repose sur des obligations légales, conventionnelles et contractuelles que l'on doit respecter lorsque l'on fixe les salaires.

Parmi ces obligations, on retrouve :

- Le Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti (SMIG) ;
- Les rémunérations conventionnelles minimales ;
- L'égalité entre les salaires féminins et masculins ;
- L'obligation de négociation au niveau de la branche ou de l'entreprise.

➤ **La dimension sociale :**

Pour une gestion efficace des ressources humaines, il est nécessaire de mettre en place un système de rémunération équitable pour tous. Le système le plus logique est de faire un échelonnement des postes les uns par rapport aux autres et de construire un barème de rémunération correspondant. Cette méthode de classification se fait selon 2 étapes successives :

- Dans un premier temps, on procède à une qualification des postes, où l'on va évaluer chaque poste et lui attribuer une cotation (méthode par rangement : Les postes sont classés hiérarchiquement les uns par rapport aux autres, méthode analytique selon la méthode HAY MANAGEMENT par exemple, on classe les postes en fonction de différents critères qui sont : la compétence, l'initiative créatrice et la finalité).
- Ensuite, il s'agit de faire une correspondance en salaire, avec la fixation d'échelle de salaires pour chaque poste, la création de plages de progrès, l'élaboration de filière professionnelle.

1. Historique du concept (bref historique)

Historiquement, la rémunération est d'abord considérée comme un centre de coût. Ce coût appelé masse salariale, est composé de l'ensemble des charges engendrées par la rétribution du travail des salariés.¹ Jusqu'à la première guerre mondiale, dans la plus part des pays industriellement avancés, la loi de l'offre et de la demande régit la détermination du salaire.

Mais sous l'effet des crises économiques et avec le renforcement du pouvoir syndical, il devenait nécessaire d'élaborer une politique salariale intégrant des objectifs multiples dont les principaux sont :

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

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

¹ Compy E., Maclouf E., « Gestion de ressources humaines » Ed. Pearson Education, France, 2008.

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

2. Les différentes théories du salaire

Chacune des théories abordées dans ce chapitre, a essayé d'identifier les facteurs déterminants qui président à la fixation du niveau des salaires.

2.1. L'école classique

En ce qui concerne les classiques, particulièrement Smith A. et Ricardo D., n'ont pas élaboré une théorie du salaire (à part) ; la question de la détermination des salaires est élaborée dans un cadre global, celui relatif à la théorie de la répartition de la valeur entre les classes sociales. Adam Smith utilise la notion du « salaire naturel » ou du « salaire de subsistance »¹ pour désigner la rémunération du facteur travail. Les salaires se déterminent sur la base de la négociation entre les « maîtres » et les ouvriers. Les niveaux de salaire ainsi déterminés ne peuvent se situer au dessous d'un certain niveau appelé le « salaire de subsistance » ou encore le « salaire naturel ».

Ils introduisent également la notion du salaire réel, salaire réellement perçu, ce dernier peut être supérieur ou inférieur au salaire naturel.

➤ David Ricardo :

Il reprend la notion du « salaire naturel » d'A. Smith, il indique que le facteur travail a un prix naturel. Cependant, D. Ricardo introduit la notion du prix courant ou de prix du marché. Ainsi, le salaire est déterminé par le jeu de l'offre et de la demande et il varie entre le prix naturel et le prix courant du marché.²

¹ Reynaud B., « Les théories du salaire », Ed. La découverte, Paris, 1994, pp 6-7.

² Sandretto R., « Rémunération et répartition des revenus ». Ed. Armand Colin, Paris, 1993, pp 85-86

➤ **Karl Marx :**

A l'instar de l'analyse classique, l'analyse marxiste n'élabore pas une théorie à part du salaire. La question de la formation des salaires est abordée dans le cadre de la théorie de l'exploitation. Si, pour les classiques le salaire constitue *la contre partie du travail*, il constitue pour K. Marx l'expression monétaire de la valeur de la force du travail.¹ Le salaire correspond à l'expression monétaire de la force du travail, constitue donc un prix, le salaire fluctue à l'instar des prix des autres marchandises autour de cette valeur selon le jeu de l'offre et de la demande. L'explication fournie par K. Marx sur la formation du salaire joue un rôle important dans la théorie de l'exploitation.

Nous pouvons synthétiser cette théorie de la manière suivante : lors de l'établissement d'un contrat de travail, le salarié met à la disposition du capitaliste toute sa force de travail, c'est-à-dire sa valeur d'usage, il obtient en contre partie la valeur d'échange. Or, comme le précise K. Marx, la valeur d'usage crée une valeur supérieure à la valeur d'échange, ce qui explique l'apparition d'une plus value qui revient au capitaliste.

Pour les différences des niveaux de salaires, K. Marx explique cette différenciation en opérant une distinction entre « travail simple » et « travail complexe ». Le premier se définit comme étant une dépense du travail qualifié, qui correspond à un coût supérieur de la force de travail. Pour les deux formes de salaire c'est-à-dire : le salaire au temps et le salaire aux pièces, Karl Marx précise que la première forme ne permet pas d'établir une relation étroite entre le niveau du salaire et la dépense effective de la force de travail. Par conséquent le salaire au temps ne garantit pas une certaine intensité de la force de travail.

La deuxième forme présente un avantage dans le sens où elle permet d'établir une relation étroite entre le niveau du salaire et le niveau de la production. Ainsi la qualité et l'intensité du travail sont garanties par la forme même du salaire, c'est-à-dire le salaire aux pièces.

2.2. L'analyse néoclassique

La question de la détermination des niveaux des salaires est abordée par l'analyse néoclassique dans le cadre de la théorie de l'équilibre². Pour la théorie néoclassique, la fixation de la rémunération du facteur travail – le salaire – se déroule dans un marché concurrentiel.

¹ Reynand B., Op.cit, p 9.

² Perrot A., « Les nouvelles théories du marché de travail ». Ed. La découverte, Paris, 1992, pp 6-7.

Le salaire fixé sur ce marché assure un équilibre instantané entre l'offre de travail du salarié et la demande de travail de l'entreprise. L'offre et la demande de travail dérivent de comportements rationnels des agents mus par la recherche de leurs intérêts.¹ La demande de travail correspond à la quantité de travail nécessaire à la production de la quantité optimale des biens. L'offre de travail est obtenue à partir du choix du salarié qui opère un arbitrage entre le travail et le loisir.

Considérant le salaire du marché comme une donnée, il détermine son offre de travail en égalisant le salaire réel offert au taux marginal de substitution entre consommation de biens et de loisirs. Le salaire d'équilibre est déterminé par l'égalité entre la demande de travail des entreprises et l'offre des salariés.

Pour les néoclassiques, le marché de travail possède des vertus d'autorégulation qui exécutent toutes possibilités de chômage involontaire. La restitution de l'équilibre qui conditionne la disparition du chômage involontaire passe, pour les néoclassiques, par la restitution du marché du travail concurrentiel et la « flexibilité » salariale.

2.3. L'analyse Keynésienne

La question de la détermination des salaires a été abordée par Keynes dans le cadre de la théorie de l'emploi. Il se distingue des néoclassiques en opérant une différenciation entre le salaire réel et le salaire nominal.²

La formation de la demande de travail des employeurs est expliquée de la même façon que les néoclassiques : le salaire est égal à la productivité marginale du travail, c'est-à-dire le manque à gagner pour l'employeur, si l'emploi diminuait d'une unité. Quant à la formation de l'offre, Keynes s'oppose aux explications des néoclassiques qui considéraient que le taux de salaire réel caractérisé par la flexibilité, constitue le seul critère déterminant de l'offre de travail. Il établit que l'offre de travail est déterminée par le taux du salaire nominal et précise que ce taux est rigide à la baisse.

Chez les néoclassiques, l'apparition du déséquilibre entre l'offre et la demande de travail, c'est-à-dire le chômage peut être résorbé par l'ajustement à la baisse du taux de salaire réel réputé flexible. Pour Keynes, ce raisonnement est erroné, car les contrats de travail sont exprimés en salaire nominal et non en salaire réel. Or, précise-t-il contrairement au salaire réel, le salaire nominal présente une rigidité à la baisse.

¹ L'Héritier Jean Louis. « Les déterminants du salaire ». In La revue de l'INSEE (mensuel) N° 257, Septembre 1992, p. 9.

² Cf. Reynaud B., op cit., p. 16.

3. Qu'est ce que la rémunération

Précision du vocabulaire : salaire et rémunération

Alors que l'on parle plus couramment de « salaire ouvrier » et de « rémunération cadre », nous utiliserons alternativement les deux termes, car nous considérons qu'ils sont synonymes. Tout au plus pourrait-on penser que le terme « rémunération » offre une définition plus large que celui de salaire, mais cette distinction ne nous semble pas probante au point de l'ériger en règle.¹

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

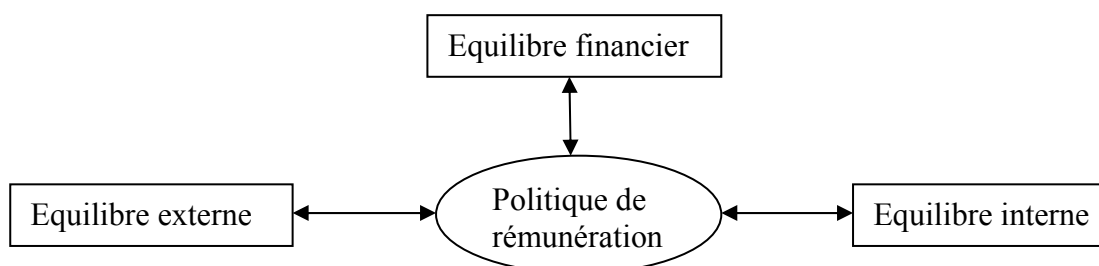
La rémunération : « est l'ensemble des prestations financières reçues par un salarié en échange de sa contribution de travail »², mais d'autres composantes de rémunération viennent de s'y ajouter. Il convient alors à toute politique de traitement entre les salariés, de motiver et de reconnaître les prestations fournies dans l'optique d'une *compétitivité constructive* entre les salariés de l'entreprise.

La relation salarié-employeur est une relation contractuelle où l'agent (salarié) fournit un effort en contre partie d'un salaire versé par le principal (l'employeur), il s'agit donc de la relation contribution-rétribution. Le versement de la rémunération constitue généralement et souvent le poste le plus important des engagements financiers.

La politique de rémunération est une des composantes de la politique générale de l'entreprise, elle doit s'y intégrer. Cette politique consiste à un ensemble de choix³ visant :

D'abord la réalisation de trois équilibres :

Figure n° 04 : Les trois piliers d'une politique de rémunération.



Source : Guillot Soulez C. Cloet H. : « Exercice de gestion des ressources humaines », Lextenso Edition, 2010, P 120.

¹ Cadin L., Guerin F., Pigeyre F., Gestion des ressources humaines, P. 236.

² Herrback O., Op.cit., P172.

³ Martory B., « Contrôle de gestion sociale », Ed. Vuibert, Paris, 1990, p 20-21

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

La masse salariale : représente la totalité des dépenses engagées par l'entreprise au titre de la rémunération au travail. Le volume de la masse salariale ne doit pas dépasser le niveau possible des engagements financiers de l'entreprise. Sachant que la masse salariale a connu une progression substantielle et devient problématique, de fait que cette progression engendre des effets connus sous le nom glissement-vieillessement-technicité (GVT).

- **L'effet glissement** : concerne les augmentations accordées dans un même poste (mérite performance) ou qui sont dues à un changement de poste ou de classification.
- **L'effet vieillessement** : concerne les augmentations liées à l'ancienneté dans l'entreprise (primes liées à l'ancienneté).
- **L'effet de technicité** : concerne les augmentations associées au remplacement de poste de travail peu qualifié par des postes qui exigent des qualifications supérieures.

Remarque : on peut maîtriser les effets de technicité et de glissement sur la masse salariale, en revanche l'effet de vieillessement est difficile à contrôler car il entraîne une progression des coûts salariaux.

- Assurer la compétitivité externe, qui se traduit par la valorisation des métiers de l'entreprise, objectif visant à maintenir les meilleurs éléments et à assurer les recrutements de qualité.
- Réaliser l'équité interne, qui consiste dans le fait que la politique de rémunération doit être ressentie comme juste par l'ensemble du personnel de l'entreprise.
- Ensuite, l'établissement d'une structure salariale, c'est-à-dire les plages de salaires des différentes catégories tenant compte des différences de niveaux de compétence et de qualification. Cela revient à fixer la part de rémunération de chaque agent et la mise en place de la hiérarchie des salaires qui fixe les critères et les conditions de progression.
- Enfin, la mise en place d'un système d'information pour le suivi, d'une part de l'évolution de la politique de rémunération, et d'autre part des changements de l'environnement en matière de salaire, de prix, de métiers (etc. ...).

Plusieurs *facteurs externes* influencent la politique de rémunération tels que :

➤ **La concurrence sur le marché de travail :**

L'entreprise doit s'aligner sur le marché du travail et adopter une politique de rémunération proche aux pratiques exercées sur le marché du travail et en particulier, des pratiques du secteur d'activité de l'entreprise pour éviter les risques de départ des salariés, conséquence d'un sentiment d'iniquité externe.

➤ **La concurrence sur le marché des produits** vendus par l'entreprise donc leur compétitivité¹

➤ **Le cadre légal et fiscal :**

Dans des mesures de respect d'un salaire minimum, ou d'interdiction de toute discrimination, un cadre légal s'impose aux entreprises. Un cadre fiscal peut favoriser ou encore limiter l'usage de certains éléments de rémunération par l'entreprise (ex. : le niveau des charges sociales, existence d'exonérations fiscales).

➤ **Le marché financier :**

Les choix en matière de rémunération sont influencés par les apporteurs de capitaux.

Une entreprise cotée en bourse agit en faveur de l'activité de l'actionnaire.

➤ **Les cultures nationales :**

Les lois, les conventions, les idéologies (le cadre institutionnel) et la place accordée à l'argent sont des facteurs marquants pour une culture nationale qui influence la définition de la politique de rémunération d'une entreprise.

4. Les systèmes de rémunération

Nous devons nous attarder sur les nouvelles pratiques de la rémunération qui se manifestent à travers les systèmes de rémunération. Il existe plusieurs systèmes de rémunération. En combinant entre les variables principales et les variables secondaires, on peut identifier les systèmes de rémunération suivants :

¹ Chloé guillot soulez, h lo se cloet, sophie landrieu, kartochian, « La gestion des ressources humaines », lextenso édition, 2^{ me} Ed., paris, 2010, P 162.

Tableau n° 02 : La combinaison entre les variables principales et secondaires pour identifier un système de rémunération.

Variables principales	Variables secondaires
Le poste	La performance
Les compétences	L'âge
Le potentiel	L'ancienneté
	La situation de la famille

Le choix de la variable principale	Le salaire
<ul style="list-style-type: none"> • Le poste 	Le salaire évolue d'abord avec le poste occupé
<ul style="list-style-type: none"> • Les compétences (capacité prouvée) 	Le salaire est attaché à la personne et à l'évolution de ces compétences.
<ul style="list-style-type: none"> • Le potentiel 	Le salaire dépend principalement du pari fait par l'entreprise sur l'avenir professionnel du collaborateur

Source : Donnadiou. G, « du salaire à la rétribution », Ed. Liaison, DL 1997, P153.

On considère alors le poste, les compétences, le potentiel comme variables principales. La performance, l'âge, l'ancienneté dans l'entreprise, la situation de famille sont aussi des variables de pilotage qu'il ne faut pas ignorer

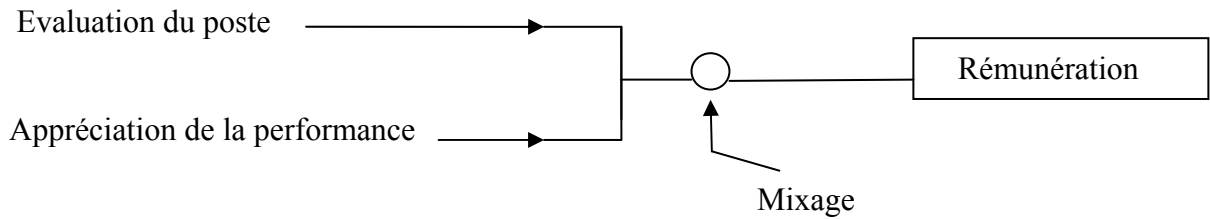
4.1. Le système poste/performance

Dans ce système, la variable principale est le poste, tandis que la performance est considérée comme variable secondaire. Ce système implique :

Le repérage des différents postes dans l'entreprise, évaluation de ces postes et l'appréciation de la performance. La rémunération des salariés sera obtenue par le mixage entre évaluation du poste et l'appréciation de la performance.

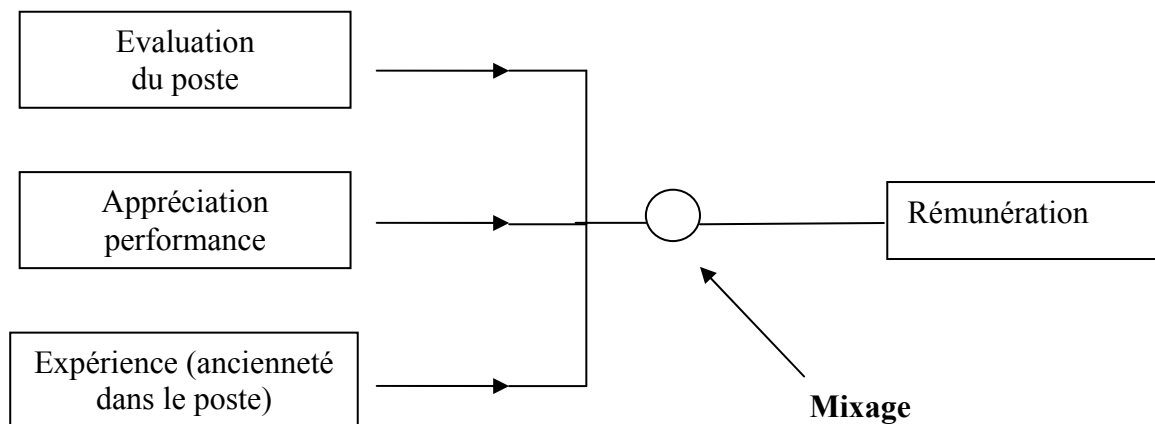
Il s'agit de la forme d'individualisation dominante dans les pays anglo-saxonne. En France ce système a été appliqué par toutes les filiales de sociétés nord-américaines ainsi que par les groupes industriels qui se prévalent d'un mode de management « made in USA »¹. Ce système est également porté par quelques grands consultants internationaux, tel que Hay.

¹Donnadiou. G, « du salaire à la rétribution », Ed. Liaison, DL 1997, P153.

Figure n° 05 : Système poste/Performance.

Source : Donnadiou. G, « du salaire à la rétribution », Ed. Liaison, DL 1997, P153.

Dans une variante plus sophistiquée, on intègre à ce système l'expérience acquise dans la fonction que l'on suppose corrélée avec l'ancienneté dans le poste on aura alors :

Figure n° 06 : Système poste/Performance/Ancienneté.

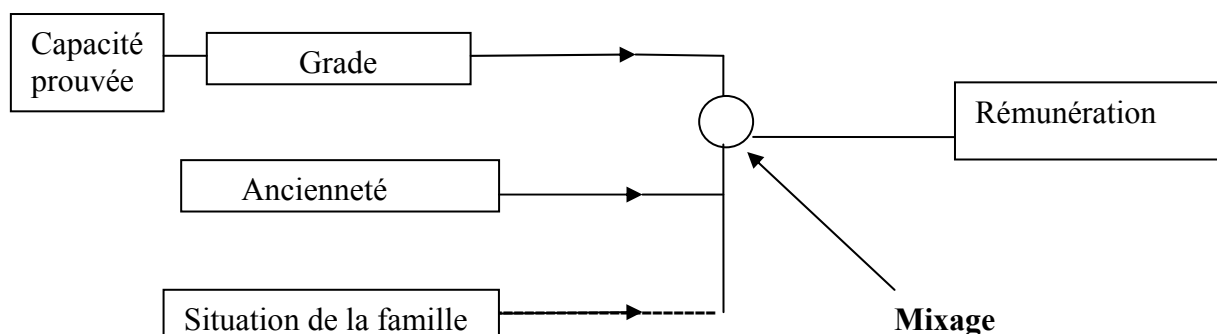
Source : Donnadiou. G, « du salaire à la rétribution », Ed. Liaison, DL 1997, P153.

4.2. Système grade ancienneté

Selon ce système, on rémunère le grade caractéristique attachée à la personne. On suppose que ce grade est corrélé avec la capacité prouvée. Le grade est la variable principale dans ce système, l'ancienneté est la variable secondaire adjointe.

Quelquefois, une deuxième variable secondaire s'ajoute à ce système, la situation de la famille. Ce système est appliqué par des organisations qui n'ont pas la réputation d'un grand dynamisme.¹

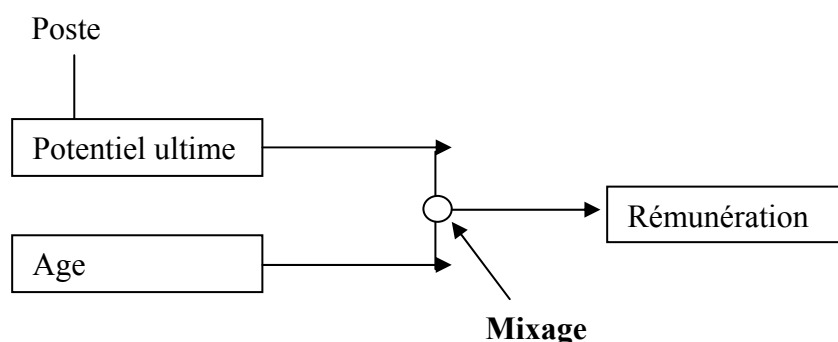
¹ Donnadiou. G, Op.cit., P. 153.

Figure n° 07 : Système grade ancienneté

Source : Donnadiou.G, « du salaire à la rétribution », Ed. Liaison, DL 1997, P154.

4.3. Système Potentiel/Age

La variable principale est le potentiel ultime, la variable secondaire est l'âge de l'intéressé. Ce système ne s'applique généralement qu'aux seuls cadres, et principalement aux cadres diplômés, à la différence du système poste/Performance.

Figure n° 08 : Système Potentiel/Age.

Source : Donnadiou. G, « du salaire à la rétribution », Ed. Liaison, DL 1997, P158.

Section 2 : La formation de la rémunération

La formation de la rémunération doit respecter trois dimensions qui sont la question des composantes, de niveau et de la hiérarchie de celle-ci. Une bonne élaboration d'une structure salariale pourra faire face à toutes ces questions. L'élaboration des structures salariales passent par :

La détermination des familles ou des classes d'emplois :

A partir des résultats de l'évaluation des postes de travail, on construit les familles (classes) d'emplois. Ces familles regroupent tous les emplois similaires. Les emplois appartenant à une même famille peuvent différer par leur contenu, mais ils possèdent une

valeur équivalente pour l'organisation. Un taux de salaire ou un éventail de taux de salaire est attribué à tous les emplois d'une même famille.

L'existence d'une famille d'emploi permet de justifier les faibles différences de salaires existant entre certains postes, elle facilite l'administration des salaires et élimine les erreurs légères qui se seraient glissées lors de l'évaluation des postes. Une fois que les emplois sont évalués, les familles d'emploi sont définies, on détermine l'éventail des salaires.

L'évaluation des postes de travail assure l'équité interne. Tandis que le recours à des enquêtes salariales sert à fixer les niveaux de rémunération, les structures salariales et le mode de rémunération. Ces enquêtes assurent l'équité externe grâce à l'information qu'elles fournissent.

1. La rémunération est une question de composantes, d'hiérarchisation et de niveau

1.1. La rémunération est une question de composantes

Vu l'importance capitale de la rémunération au sein de l'entreprise, il s'est révélé nécessaire d'élaborer une politique salariale intégrant des objectifs multiples dont les principaux sont :

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

On s'intéressera dans cette section aux composantes de la rémunération. Pour Bruno Sire : la construction d'un système de rémunération stratégique doit s'appuyer sur une dissociation des éléments de la rétribution en fonction des effets qu'ils ont sur les contraintes identifiées et les objectifs retenus.¹

Ces composantes sont nombreuses et diverses. Le salaire de base considéré comme l'élément essentiel de la rémunération, n'est qu'une composante de la rémunération globale. Certains auteurs ont développés les composantes de la rémunération suivantes :

¹ Sire B., « La gestion des rémunérations au service de la flexibilité » in revue française de gestion, mars – avril – mai, 1994, p 104.

- **Le salaire direct** : salaire de base, primes fixes, ancienneté, 13^{ème} mois, les primes variables individuelles (bonus, commissions, primes de résultat), les primes variables collectives.
- **Le salaire différé** :
 - Les périphériques légaux : intéressement, participation, plan d'épargne, stock options.
 - Les périphériques statutaires : retraite, complément de retraite, assurance vie, assurances complémentaires, prévoyance
 - **Les avantages divers** : frais de déplacement, logement, transport, voitures de société, bourses d'études, prêts...

1.2. La rémunération est une question de niveau

Le niveau et l'évolution des salaires (au sens plus large : rémunération) sont des facteurs de la compétitivité d'une économie donnée, d'une firme donnée, la situation souhaitée c'est que le salaire doit engendrer l'effet de productivité, on dit alors que des salaires plus élevés peuvent avoir des répercussions positives sur la productivité du travail.¹ Le niveau de la rémunération est un facteur déterminant de la perception qu'a l'individu de son salaire.

On parle alors de deux niveaux de salaire : le niveau attendu et le niveau effectif. Les salariés ne seront satisfaits que si le niveau attendu de la paie correspond au niveau effectif. Ces salaires permettent d'avoir des salariés de meilleure qualité, plus motivés, plus stables. C'est par son niveau que le salaire est un pouvoir d'achat pour les salariés et un coût pesant sur la compétitivité de l'entreprise.

Les évolutions économiques modifient constamment le rapport entre l'offre et la demande de travail, entraînant des fluctuations dans le niveau des salaires et la progression du pouvoir d'achat. Il existe donc un référentiel salarial (pattern) qui liait en partie les mécanismes de l'offre et la demande de travail, dont l'entreprise doit se servir pour situer le niveau de ses rémunérations.

1.3. La rémunération est une question d'hierarchisation

La hiérarchie des salaires permet d'étudier l'écart entre les différentes catégories de personnel. Elle permet d'apprécier l'équité salariale au sein de l'entreprise.

¹ Gautié G. : Coût du travail et emploi », Ed. la Découverte, Paris, 1998, P 143.

Plusieurs outils permettent la hiérarchisation de la rémunération. Ces outils sont :

- **Une grille de qualification** : elle hiérarchise les emplois selon leur niveau de complexité et de responsabilité.
- **Une grille de rémunération de la qualification** : qui permet de rémunérer le niveau de qualification et de responsabilité de chaque salarié, titulaire d'un emploi coté dans la grille conventionnelle de classification des emplois.
- **Une grille de rémunération de la performance** : qui permet de vérifier si le salarié est bien classé dans le groupe de salaire qui correspond à son niveau d'activité, observé dans la durée. C'est le salaire de la manière de tenir le poste.
- **Un entretien d'évaluation** : qui permet de mesurer l'activité déployée sur la période et l'intégration des critères de professionnalisme dans l'évaluation.
- **Un système d'augmentation** : qui permet de mesurer l'activité sur la période de manière professionnelle à l'activité déployée.

Remarque : les grilles de qualification ne permettent pas de faire la différence entre le salarié performant et les autres. Elles ne rémunèrent pas la manière de tenir le poste. Elles permettent seulement de vérifier si les salariés classés dans le même groupe de qualification sont bien rémunérés au dessus des minima conventionnels.

Par contre une grille de rémunération à la performance permet de rémunérer selon leur niveau d'activité (ou mérite) les salariés appartenant à un groupe.

Le tableau suivant explique la différence entre les deux grilles de rémunération.

Tableau n° 03 : Quelques caractéristiques de la partie fixe et de la partie variable.

Grille de rémunération de qualification	Grille de rémunération de la performance
<i>A poste égal, salaire égal</i>	<i>A activité inégale, salaire inégal</i>
Elle rémunère au même niveau tous les titulaires d'un poste appartenant au même groupe de qualification quel que soit le volume d'activité déployé dans ce poste.	Elle permet de rémunérer selon leur niveau d'activité les salariés appartenant à même groupe de qualification.

Source : Etablit par nos soins.

Un responsable de la fonction ressources humaines doit combiner entre les diverses formes de rémunération pour bâtir un système de rémunération à la fois attractif, motivant et sans risques de coûts salariaux élevés.

2. La rémunération directe et la rémunération indirecte

La rémunération globale se décompose en deux parties : La partie intrinsèque et la partie extrinsèque. Dans la partie **intrinsèque** on trouve tous ce qui est statut et prestige, sécurité d'emploi, responsabilité, réalisation, reconnaissance, développement/ plan de carrière, défis/ travail intéressant etc. La partie **extrinsèque** comporte la rémunération directe et la rémunération indirecte.

2.1. La rémunération directe

Ensemble des paiements en espèce et en nature ainsi que les gains résultant d'autres systèmes de rémunération tels que l'incitation et l'intéressement.

La rémunération est composée de l'ensemble des avantages psychologiques, et dans ce cas il s'agit de la rémunération intrinsèque et des avantages matériels qui nécessitent, en fait des dépenses de la part de l'organisme employeur, c'est ainsi qu'on parle d'une rémunération extrinsèque : il s'agit de verser une somme directement aux employés concernés en fonction du travail accompli, c'est la rémunération directe.

La rémunération directe contient une *partie fixe* et une *partie variable*.

- Pour la partie *fixe* : il s'agit ici du salaire de base et les primes d'inconvénients.

Le salaire fixe : consiste à verser une somme fixe en échange du travail effectué, le plus souvent, il s'agit d'un salaire au temps, présenté d'ailleurs par les syndicats comme l'un des acquis fondamental des luttes sociales selon le principe bien connu « à travail égal, salaire égal ».

- Pour la partie *variable* :

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

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

Savoir combien injecter pour chacune des deux parts est une affaire importante et très délicate pour un responsable de la fonction ressources humaines. Sachant que le *fixe* rémunère les *compétences* et la part *variable* rémunère les *performances*. Mais au-delà de cela, que faire pour bien proportionner entre les deux parties qui composent une rémunération ?

L'alchimie (science occulte qui cherchait à réaliser un remède universel). L'alchimie du fixe et du variable est une des préoccupations majeures des directions

ressources humaines. Cette alchimie s'avère être un exercice très difficile à réaliser. Deux raisons s'imposent pour expliquer cette difficulté. La première est liée au fait que le système de rémunération s'inscrit dans une trilogie (l'objectivation, l'évaluation et la reconnaissance), tandis que la deuxième est liée au caractère multi composite du système de rémunération et voir pour chacun des éléments qui la composent ce que cet élément rémunère.

Alors, avant même de doser. Il faut comprendre que la rémunération est liée intimement à l'objectivation, à l'évaluation et à la reconnaissance.

- **L'objectivation** : implique la nécessité de tenir compte de différents objectifs (globaux ou segmentés), pour pouvoir construire un système équitable.
- **L'évaluation** : afin de ne pas affecter le souci de transparence, il faut évaluer les salariés en utilisant des instruments précis et accessibles à tous. Gérer cette étape avec excellence est très important et doit se faire avant de prendre le risque de gratifier les salariés.

Un plan de rémunération qui pourra réaliser un bon dosage doit tenir en compte le caractère multi composite du système de rémunération.

L'un des grands spécialistes des questions de rémunération chez Hay groupe précise que *le fixe* rémunère le développement des savoirs, savoir faire et surtout des compétences comportementales nécessaires à l'exercice du poste. On sous-entend par les compétences comportementales : capacité à négocier dans un contexte international, capacité à développer un réseau, capacité à animer une équipe.

Le fixe rémunère aussi le titulaire du poste : son âge, le diplôme, le potentiel, la capacité d'innovation, etc. Le fixe est déterminé en fonction de l'état de marché de travail au moment de l'embauche. Plus la demande de l'emploi qui se présente par rapport au profil recherché se fait rare, plus les salariés au profil recherché seront en position de force pour recevoir un fixe important. Le fixe reste néanmoins négociable même s'il doit être homogène pour l'ensemble des salariés qui ont un niveau égal.

Pour la partie *variable*, elle inclut des éléments individuels, collectifs, quantitatifs et qualitatifs. Cette part récompense des performances clairement liées à des résultats et/ou des actions à finalité commerciale. Regarder ce qui se fait dans d'autres entreprises en termes de pratique est très utile. La comparaison doit être faite au niveau de tous les éléments, fixe est inclus.

Le tableau suivant résume quelques caractéristiques associées à la part fixe et à la part variable.

Tableau n° 04 : Quelques caractéristiques de la partie fixe et de la partie variable.

Le fixe	Le variable
<ul style="list-style-type: none"> • La partie fixe est réglementée et soumise au droit du travail • Elle doit être attractive pour recruter. • Lorsqu'elle est suffisante, elle permet de fidéliser les salariés. • Parce qu'elle est régulière, elle permet de sécuriser. 	<ul style="list-style-type: none"> • La partie variable est toujours motivante. • Elle doit être attribuée de manière discriminante, en évitant le « saupoudrage » et aussi elle ne doit pas être trop importante. • Le variable individuel doit rester dominant pour ne pas démotiver les meilleurs.

Source : Etablit par nos soins.

Le *variable* est le levier de motivation, le variable rémunère les résultats et la performance obtenus par le salarié dans le cadre de sa mission tandis que le *fixe* rétribue le niveau de responsabilité, la maîtrise ou encore la maturité du salarié par rapport au poste.

2.2. La rémunération indirecte

Si dans des circonstances préalablement définies, la rémunération n'a pas de lien direct avec le travail fourni, on parlera alors de la rémunération indirecte. Elle contient : avantages sociaux, régime de retraite, temps chômé payé (vacance, congé statutaire), services aux employés et gratification.

Elle se compose de :

- Des retraites obligatoires de prévoyance financées partiellement ou totalement par l'entreprise (régime gros risques, régime soins de salarié).
- De l'assurance vie dans le cadre d'un accord collectif ou l'entreprise intervient comme négociateur pour obtenir des conditions préférentielles sur les frais de gestion qu'elle peut ensuite prendre à sa charge.
- Des retraites obligatoires.
- Des sur complémentaires.
- Des montages spéciaux.

Donc, la rémunération indirecte est l'ensemble des paiements ou prestations dont bénéficient les salariés en plus de la rémunération directe (les avantages sociaux).

La rémunération globale : représente ainsi la valeur totale des paiements directs et indirects versés aux employés.

2.3. La pyramide des rémunérations

L'approche systémique de la rémunération considère la rémunération comme élément complexe de la politique des ressources humaines et justifie par conséquent l'intérêt que l'on peut avoir à étudier la rémunération. Il s'agit donc d'une boîte noire qu'il faut décortiquer afin d'essayer d'en saisir les rouages et surtout les influents et les conséquences. Pour cela il nous faut étudier la pyramide de la rémunération.

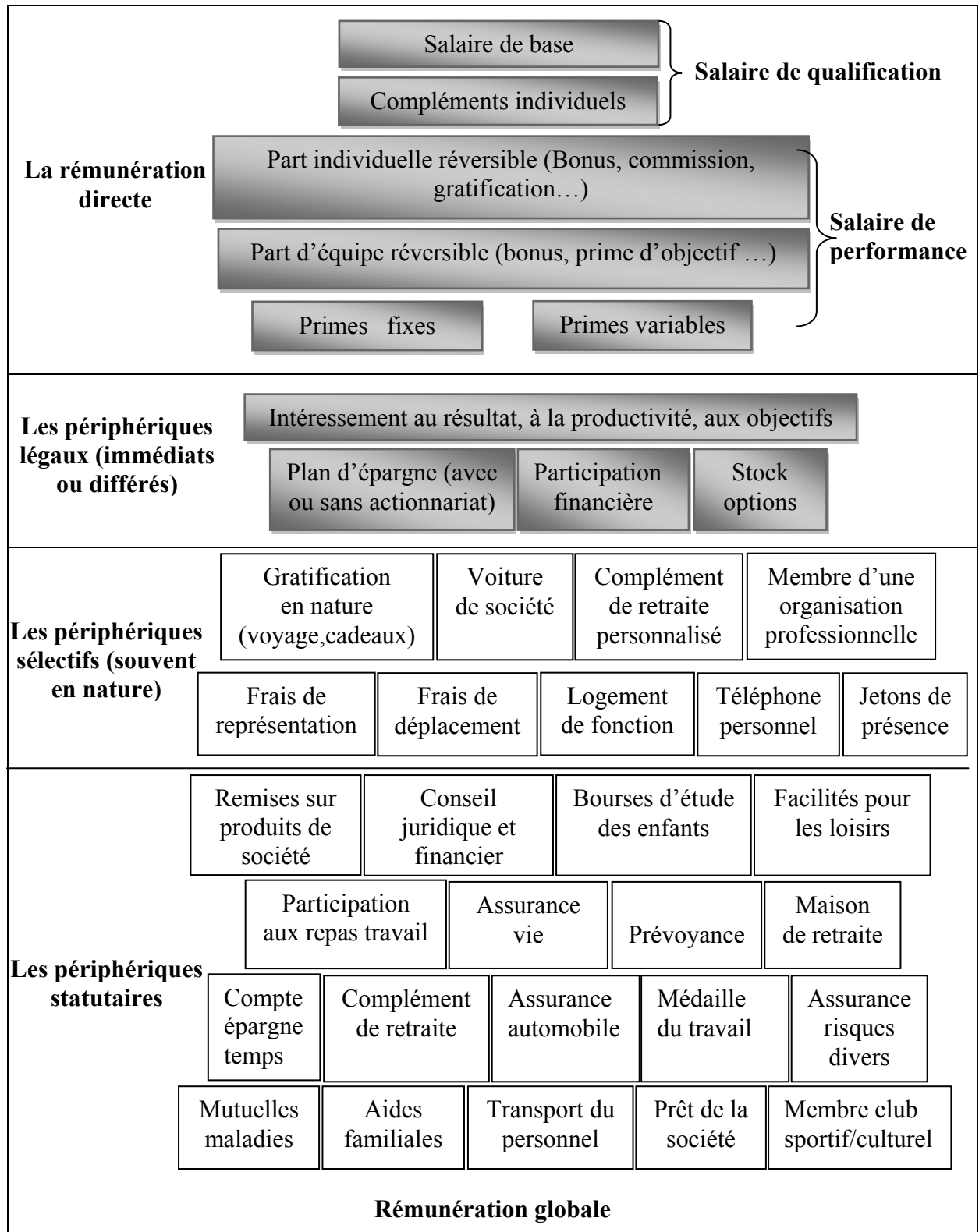


Figure n° 9 : La pyramide des rémunérations.

Source : Peretti.J.M., Baron X., Beau P., Bouchez J. P., « Ressources humaines », Ed. d'Organisations, Paris, 2003. P341.

C'est Donnadieu G. qui a proposé un regroupement de la rémunération de base et des périphériques dans une pyramide des rémunérations¹. La pyramide de rémunération montre les diverses formes qui existent pour rémunérer les salariés. Chaque forme doit être adaptée à l'activité de l'entreprise, aux catégories socioprofessionnelles. La diversité des formes de rémunération impose au responsable de la fonction ressources humaines de combiner les différents éléments, précédemment cités, de façon cohérente et optimale à travers une réelle politique de rémunération globale plutôt que de les accumuler.

Le dirigeant de la fonction ressources humaines doit connaître à cœur la pyramide de rémunération, il doit manipuler d'une manière rationnelle bien étudiée et surtout logique les différentes formes pour construire un système de rémunération qui répond à la culture et au contexte de son entreprise, il doit éviter les tentions dues à la question des écarts non justifiés et il doit éviter aussi de gonfler d'une manière dangereuse et arbitraire la masse salariale.

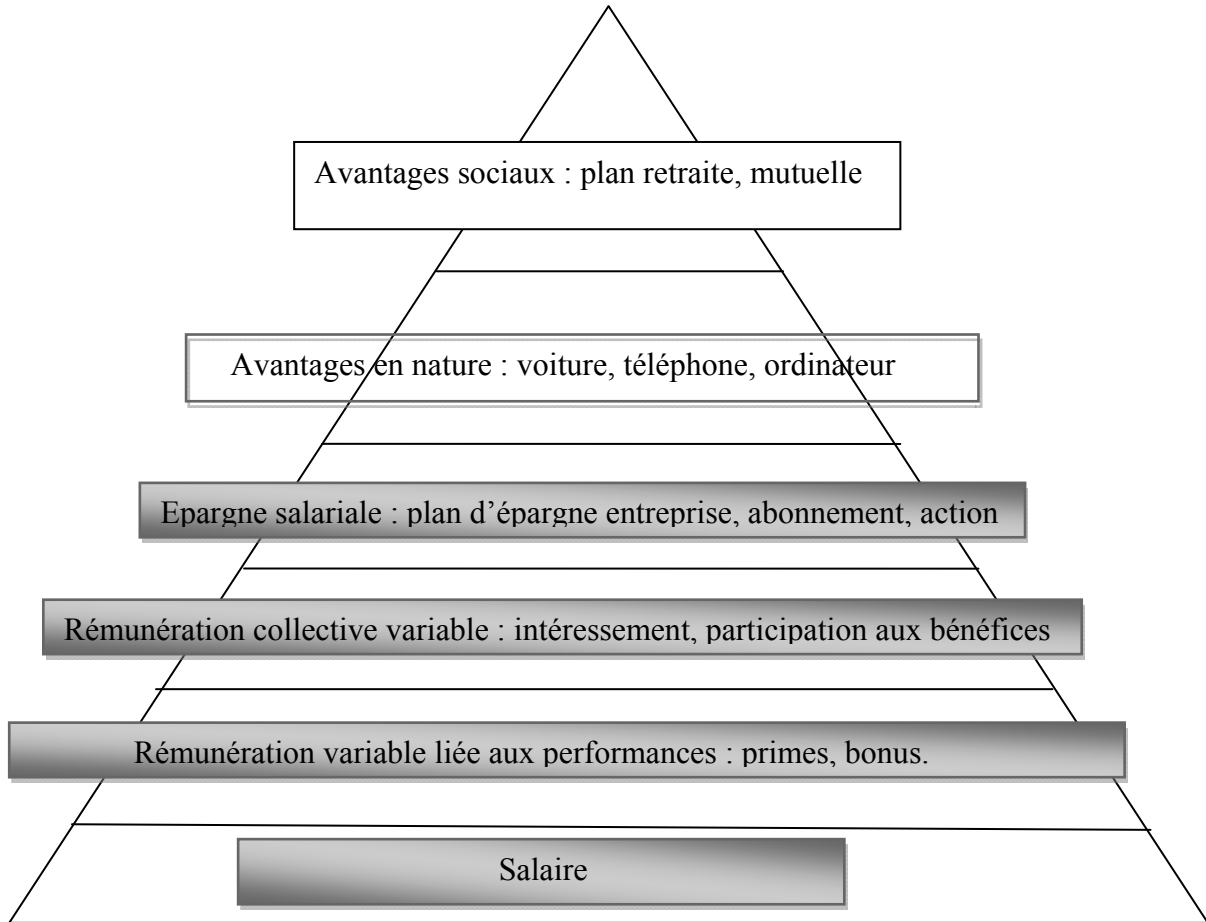
Guerrero S., dans son ouvrage intitulé : les outils des ressources humaines, nous présente la métaphore de la « pyramide de rémunération » qui est très utile pour y répondre.²

¹ Peretti J.M., op cit, p 108.

² Guerrero S., « les outils des ressources humaines : les savoir faire essentiels en gestion de ressources humaines », Ed. Dunod, Paris, 2004. P 126.

La figure 10 illustre les différentes formes de rétribution :

Figure n° 10 : Les diverses formes de rétribution.



Sources : Guerrero S., « les outils des ressources humaines : les savoir faire essentiels en gestion de ressources humaines », Ed. Dunod, Paris, 2004. P 126.

Il faut savoir comment sélectionner les outils qui permettent d'augmenter la rémunération des salariés, sans toucher à la masse salariale. Les meilleurs outils sont ceux qui dépendent des performances des individus et du groupe, car ces derniers ne portent pas sur les salaires fixes. A titre d'exemple on cite, les primes, les bonus, la rémunération collective variable, l'épargne salariale ...

La pyramide offre plusieurs modalités de rétribution. Les responsables de la fonction ressources humaines doivent sortir de cette zone réduite qui porte uniquement sur la détermination du salaire de base et l'étude de son évolution, ils doivent comprendre que les autres formes de rétribution ont un impact non négligeable sur les comportements des salariés.

Le découpage de la rétribution dans une vision stratégique de la gestion des rémunérations repose sur la distinction entre rétribution intrinsèque et extrinsèque. Les rétributions intrinsèques se composent essentiellement des avantages carrières (avancement), du statut social et de l'intérêt du travail. Les contributions extrinsèques se rapportent aux éléments de salaires traditionnels et se décomposent en huit catégories : (la rémunération fixe, la rémunération du mérite individuel, la rémunération du mérite collectif, le partage du profit, la participation au capital, les avantages en nature et aides diverses, les compléments de retraites, la prévoyance (mutuelles + assurances)).¹

3. Définition des composantes de la rémunération objet de la recherche

Les chercheurs, les psychologues industriels et les auteurs précisent que chaque composante a un impact particulier sur les comportements des salariés :

- ✓ Le salaire : Attirer, motiver ;
- ✓ Primes et bonus liés aux performances : Motiver
- ✓ Prime d'ancienneté : Fidéliser ;
- ✓ Rémunération collective variable : Impliquer, fidéliser ;
- ✓ Avantages en nature : Attirer, attacher, fidéliser.

Dans nos hypothèses de travail on a pris quelques composantes qui feront l'objet d'une vérification sur le terrain, nous allons donc essayer de définir chacune de ces composantes :

3.1. La rémunération fixe

C'est l'ensemble des rémunérations dont le montant et le versement sont garantis. Le salarié connaît d'avance le montant de ces éléments de la rémunération dont il est certain du versement au cours de l'année. Leur versement peut être ou non mensuel. La rémunération fixe regroupe des éléments comme :

- 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, dans sa nature et dans son mode de calcul (contrat de travail).
- Il peut être majoré des heures supplémentaires ;
- La prime d'ancienneté ;

¹ Roussel P., op.cit. P83, 84

- La prime de fin de l'année ;
- Les primes d'usure de vêtement et de salissure ;
- Les primes de pénibilité, de froid...
- Les primes d'astreinte et de servitude ; la prime de vacance...

Bruno Sire, (1993) disait que la rémunération fixe n'étant pas liée à la performance est susceptible de démotiver les salariés les plus performants.

3.2. La rémunération au mérite (*Voir chapitre trois*)

3.3. Le partage de profit par le biais de l'intéressement, la participation et le plan d'épargne de l'entreprise

Les textes de lois prévoient un certain nombre de mesures incitant à la participation aux résultats de l'entreprise et à l'épargne salariale. Ces mesures, outre les avantages fiscaux qu'elles présentent tant pour le chef d'entreprise que pour le salarié, sont autant d'outils de nature à jouer sur la motivation des salariés. Parmi ces dernières la participation, l'intéressement et le plan d'épargne entreprise sont les plus courantes.

3.3.1. L'intéressement

L'intéressement est un mécanisme de la participation financière des salariés aux résultats de l'entreprise. C'est un système facultatif plus souple qui a pour objet d'associer les salariés d'une manière étroite à l'entreprise et ses performances. L'intéressement n'est pas légalement obligatoire. L'entreprise qui choisira de mettre en place un tel dispositif aura donc tout intérêt à le valoriser dans sa politique de rémunération (communication interne).

Pour Patrice Roussel : « l'intéressement est une rémunération efficace devant refléter et mettre en valeur le potentiel des salariés »¹.

L'intéressement est une rémunération collective présentant un caractère aléatoire et résultant d'une formule de calcul liée aux résultats et aux performances de l'entreprise. Son caractère collectif revient au fait qu'il résulte d'un accord entre l'ensemble du personnel que l'on veut associer à la productivité et aux résultats de l'entreprise et l'employeur, il est du également au fait qu'il récompense l'effort fourni par l'ensemble du personnel pour améliorer l'efficacité économique de l'entreprise.

¹Patrice Roussel, op.cit. P.15.

Le caractère aléatoire de la rémunération provient des termes de l'accord d'intéressement, il est conditionné par la réalisation d'un résultat. En effet, les salariés ne vont pas bénéficier d'un revenu supplémentaire que si l'entreprise sera bénéficiaire (en cas d'intéressement au résultat) ou réalise ses objectifs (en cas d'intéressement à la productivité). Il se peut qu'il y'aura pas de prime d'intéressement, si les conditions déjà citées ne se réalisent pas, l'efficacité de l'intéressement est fonction du réalisme des critères retenus.

La formule de calcul de l'intéressement est librement négociable, elle offre l'avantage d'une grande souplesse qui implique une liberté de négociation sous réserve qu'elle soit collective, aléatoire et liée aux résultats ou aux performances de l'entreprise. Chaque entreprise doit trouver la formule de calcul adaptée à leur problématique. Avoir l'expertise nécessaire en interne est primordiale. En cas d'absence de l'expertise interne on peut se tourner vers un expert extérieur.

L'intéressement est l'avantage financier fondé sur les résultats de l'entreprise qui, lorsqu'il est prévu soit par une loi, soit par le contrat de travail, soit par une convention collective, est distribué à tout ou partie du personnel de l'entreprise. Contrairement, aux gratifications, la prime d'intéressement n'est pas intégrée au salaire pour le calcul des cotisations dues aux organismes sociaux. L'intéressement est un dispositif facultatif permettant d'associer financièrement les salariés aux performances et d'instaurer une rémunération complémentaire collective et différée, attribuée en contrepartie de la contribution de chacun aux résultats de la collectivité.

L'entreprise qui signe un accord d'intéressement s'engage sur un axe de temps allant de trois ans à cinq ans : mieux vaut donc ne pas se tromper. Une formule trop favorable peut conduire à distribuer des sommes que le chef d'entreprise pourrait considérer comme élevées, tandis qu'une formule trop stricte pourrait priver ce dispositif de tout effet.

Les salariés qui ont besoin de compléments de rémunération immédiats (salariés qui ont des rémunérations moins élevées, jeunes en début de carrière) seront particulièrement intéressés par la disponibilité immédiate de ce dispositif.

Il est impératif de placer les primes d'intéressement sur un plan d'épargne. Pour démultiplier les possibilités offertes par un accord d'intéressement, l'employeur pourra mettre en place un plan d'épargne, même s'il ne prévoit qu'un faible niveau d'abondement.

En pratique l'intéressement est le seul dispositif qui permet d'avoir une somme exonérée de cotisation. La prime d'intéressement représente pour le salarié du « cash » exclusivement financé par l'entreprise et immédiatement disponible.

Les conséquences de l'intéressement sont multiples :

- L'intéressement est un outil qui développe la motivation du personnel.
- Il renforce le sentiment d'appartenance et de solidarité.
- Il améliore le climat social et sensibilise le personnel aux réalités économiques.

Remarque : L'intéressement : est-il une forme de l'actionnariat ? Oui l'intéressement est une forme de l'actionnariat. L'intéressement s'apparente à un dividende remis au salarié, l'intéressement comme le dividende est une participation aux résultats.

Tableau n° 05 : Les avantages de l'intéressement.

Les avantages de l'intéressement pour l'entreprise	Les avantages de l'intéressement pour le salarié
<ul style="list-style-type: none"> • C'est un outil de motivation, de fidélisation et de recrutement par l'attrait d'une rémunération complémentaire défiscalisée. • Flexibilité de la rémunération, intéressement versé où les objectifs sont atteints. • Enveloppe globale de l'intéressement déductible du résultat imposable et non soumis aux charges sociales exonérées des impôts et taxes sur rémunération. 	<ul style="list-style-type: none"> • Complément de revenu exonéré de charges sociales. • Associations financières au progrès de l'entreprise. • Liberté de percevoir directement la prime ou de la placer dans un plan d'épargne entreprise (se bénéficier ainsi des avantages liés à ce placement exonérés de charges sociales et d'impôt sur le revenu).

Source : établi par nos soins.

3.3.2. La participation

Est le seul dispositif légalement obligatoire. La participation s'adresse à tous les salariés comme l'intéressement, la participation constitue un avantage financé par l'entreprise. Les salariés considèrent la participation comme un droit, ils ont toujours refusé l'idée que la participation est un élément de rémunération octroyée par l'entreprise.

3.3.3. Le plan d'épargne

Le plan d'épargne (PEE) est un dispositif facultatif, parfois indirectement obligatoire. Il s'adresse à tous les salariés. La mise en place d'un plan d'épargne d'entreprise n'est pas légalement obligatoire. Il s'agira donc, comme l'intéressement d'un outil supplémentaire dans la politique de rémunération globale de l'entreprise.

Le PEE se distingue de l'intéressement et de la participation de fait qu'il n'est pas alimenté exclusivement par l'entreprise. Au contraire, le PEE, s'inscrit dans une logique d'épargne à l'initiative du salarié. Le participant au PEE décide s'il effectue ou non des versements sur le PEE, auquel cas il pourra bénéficier de l'abondement de l'entreprise prévu par le plan d'épargne.

La logique d'alimentation de versements volontaires du salarié a une incidence indirecte : véritablement les plans d'épargne n'intéressent que des salariés ayant une capacité d'épargne minimale. A cet égard, le niveau de rémunération des salariés dans l'entreprise sera un élément déterminant sur l'utilisation effective du PEE par les salariés.

Un PEE dépend aussi de la situation patrimoniale personnelle (ex. revenu du conjoint). L'intérêt d'une PEE pourrait être très limité pour des salariés dont les finances personnelles ne les mettent pas en situation d'effectuer des versements volontaires. Un PEE est construit à base de versements volontaires complétés par un abondement de l'entreprise. La détermination des modalités d'abondements, les conditions et le montant sont des éléments déterminants. Les modalités de l'abondement de l'entreprise sont essentielles quant aux succès de l'application de PEE. Comme, le salarié alimente le PEE, on peut dire qu'il est placé dans une position décisionnaire. Les sommes de PEE sont exonérées de cotisation et d'impôt sur le revenu.

Le PEE permet de défiscaliser les primes d'intéressement qui y sont affectées, celles-ci se trouvant exonérées d'impôt sur le revenu au terme de la période de blocage de cinq ans. C'est ce qui explique pourquoi dans la plupart des cas, la mise en place d'un accord d'intéressement est souvent accompagnée par celle d'une PEE.

3.3.4. L'actionnariat des salariés (la participation au capital)

De nos jours, elles sont de plus en plus nombreuses les entreprises qui partagent les profits de toute une année avec les salariés ou encore elles leur donnent des options d'achat d'action. L'actionnariat des salariés permet d'aller au-delà de la participation aux performances de l'entreprise, à la constitution d'un patrimoine. L'actionnariat des salariés

dépend beaucoup du contexte économique, il subit les conséquences de l'environnement boursier médiocre dans lequel il évolue.

Synthèse :

Tableau n° 06 : Les différents dispositifs d'une politique de rémunération.

	Intéressement	Participation	Stock-option	Épargne salariale
Objet	Offrir un complément de rémunération défiscalisé calculé suivant la performance de l'entreprise	Offrir un complément de rémunération défiscalisé calculé suivant la performance de l'entreprise et le niveau de rémunération du salarié	Faire bénéficier les salariés d'une entreprise de la possibilité de souscription ou d'achat des titres de la société à des conditions avantageuses	Offrir les possibilités de constituer une épargne individuelle au sein et avec l'aide de l'entreprise défiscalisée
Entreprise concernée	Facultatif quelque soit l'entreprise	Obligatoire pour les entreprises de plus de 20 salariés, facultatif pour les autres	Facultatif quelque soit l'entreprise	Facultatif pour les entreprises

Salarié concerné	Ensemble de personnel, mais modalités variables suivant unité, filiales ou catégories de salariés	Ensemble du personnel	Ensemble du personnel mais le plus souvent réservé à une élite	Adhésion individuelle pour l'ensemble du personnel
Mise en œuvre	Par accord entre le chef d'entreprise et les représentants syndicaux. Par accord au sein de comité d'entreprise. Par ratification Par $\frac{3}{4}$ du personnel.	Par accord entre le chef d'entreprise et les représentants syndicaux. Par accord au sein de comité d'entreprise. Par ratification Par les $\frac{3}{4}$ du personnel	Avec l'accord d'un assemblé général extraordinaire des actionnaires.	Par accord d'une entreprise ou par simple décision de l'employeur.

Source : Barre R., « Actionnariat des salariés : de la participation aux performances de l'entreprise, à la constitution d'un patrimoine jusqu'à la préparation d'une retraite individuelle », mémoire théorique Solène leost- DESS IF, 2003,2004.

Remarque : Ces dispositifs offrent de nombreux avantages fiscaux et sociaux. Mais il ne faut pas ignorer qu'ils sont loin d'être généralisés.

- **Les attitudes issues des composantes de la rémunération :**

Patrice Roussel explique qu'en termes de politique de rémunération, il est préférable de proposer une classification sommaire en trois catégories :

- **Une partie fixe :** elle rémunère la fonction remplie et les compétences avec laquelle elle est exercée selon les principes d'équité et de compétitivité par rapport aux marchés extérieurs¹. Elle est attachée à la satisfaction par la recherche de l'équité.

¹ Roussel P., Op.cit., P. 85.

- **Une partie variable** : elle est liée à la réalisation d'objectifs selon les principes de la motivation du salarié et de la responsabilisation.

La rémunération variable sert à motiver les salariés.

- **Une couverture sociale** : elle libère les salariés de préoccupations d'ordre familial liées à des risques personnels (décès, maladie,...) ou concernant leur retraite.¹

Cet auteur précise que cette classification est très claire et offre des variables d'action bien identifiables.

En 1996, Fericelli et Trouillard-Bergé distinguent trois principaux outils de rémunération en vue de la performance. L'objectif est de gérer la performance et la relation avec les salariés. Les principaux outils retenus par l'étude sont : l'intéressement, les bonus et les stock-options.

L'intéressement rémunère par définition la performance collective, les stock-options sont de nature individuelle et sont réservés aux cadres. L'intéressement est défini par un pourcentage des bénéfices distribué par l'entreprise à ses salariés. Quant au bonus, ils peuvent être de nature individuelle ou encore collective, et visent à rétribuer des performances à un niveau intermédiaire entre l'individu et l'organisation et menant à la performance globale. Cette étude révèle que si la rémunération a des effets notables sur la satisfaction, la fidélisation, les attitudes des salariés ou leur motivation, les bonus individuels agissent sur la motivation au travail, alors que les bonus collectifs ont un impact sur l'implication et la coopération.

En général, il faut combiner entre les rémunérations individuelles et les rémunérations collectives et gratifier entre les performances individuelles et les performances collectives.

¹Roussel P., Op.cit., P 85.

Section 3 : La gestion des salaires

1. Les étapes d'élaboration d'un système de rémunération

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

De nombreux systèmes ont été utilisés pour rémunérer le personnel en fonction de la quantité de production réalisée dans un temps donné. Certains systèmes prennent en compte des résultats individuels, d'autres ceux du groupe de travail.

1.1. La prime de rendement collectif

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

Les avantages sont nombreux, le travailleur est intéressé directement à la gestion de l'équipe, les conséquences de l'absentéisme sont résorbées à l'intérieur de l'équipe, la recherche de processus plus économiques est accélérée par la mobilisation de la créativité de l'équipe.

1.2. La stimulation

Inventée par l'américain Mac Donald en 1929, ces récompenses attribuées aux plus performants. Aujourd'hui, elles sont fréquemment utilisées dans les secteurs de l'assurance, de l'automobile, de la pharmacie, de l'industrie alimentaire, de la grande distribution et de l'électroménager. Les conséquences enregistrées sont :

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

1.3. La prime de rendement individuel

Le système de salaire aux pièces est le plus simple. Pour une pièce ou un travail donné, un salaire est déterminé (S). La rémunération totale (R) est obtenue en multipliant le nombre de pièces produites et acceptées comme bonus (P) par le salaire par pièce (S).

$$R = P \times S$$

Ce système est facile à comprendre et à gérer. Il est très stimulant. Cependant, il implique un contrôle strict de la qualité. En effet, la qualité du produit mais aussi la santé et la sécurité du travailleur peuvent être sacrifiées à l'augmentation de la rémunération.

Ça s'appelle, **le salaire au rendement**.

Les augmentations individualisées :

Dans le cadre des barèmes de salaire, en règle générale, une plage de profession est définie à l'intérieur d'une fourchette de salaires, les titulaires d'un poste ont des rémunérations différentes.

Exemple :

Un nouvel embauché démarre au minimum de la fourchette (15.000 DA). Au terme d'une année de travail, le titulaire du poste doit être augmenté environ de 10 à 20% en fonction du caractère plus ou moins satisfaisant de son adaptation au poste.

Le salaire donc change : Il passe de 15.000 à 16500 ou 18.000 DA (10 à 20%)
15.000 DA → C'est le salaire minimum du poste (ce qu'on appelle la prise en main du poste). Le salarié peut être réorienté sur un autre poste s'il présente des performances insuffisantes.

Pour la plage de profession se situant entre 30% et 50%, si les résultats du nouvel embauché sont toujours satisfaisants, il parviendra au bout de quelques années à passer à 19500 DA c'est-à-dire +30% de salaire initial (minimum) + La somme du salaire initial
[15.000 x 30% + 15000 = 19500]

19500 DA → constitue la rémunération normale maximale pour le poste.

Arrivé donc à ce niveau les perspectives d'augmentation sont liées aux perspectives de promotion. Dans l'attente de cette promotion éventuelle de nouvelles augmentations sont envisageables.

(21000 (pour 40%) voire 22500 DA si la prestation est effectivement exceptionnelle).

Généralement, ces augmentations présentent un caractère exceptionnel et traduisent des difficultés d'évolution de carrière dues, notamment ; à la non vacance des postes

supérieurs. Les augmentations individualisées permettent la personnalisation des salaires. Mais cette personnalisation nécessite l'existence d'un système d'évaluation efficace qui doit limiter la subjectivité dans l'attribution des primes et des augmentations personnalisées, éviter le favoritisme et le stress, conserver un esprit d'équipe et un sens de l'intérêt général.

La dernière étape d'élaboration d'un système de rémunération s'achève par l'octroi de la part des entreprises de différents avantages sociaux et services comme par exemple :

- la médecine du travail
- loisirs et soins médicaux financés par les œuvres sociales
- restauration gratuite sur les lieux du travail
- achat des produits de l'entreprise à moindre prix
- paiement d'un mois supplémentaire (13 mois)
- logement de fonction, voiture de service etc. ...

2. Construire une grille de salaire

La construction d'une grille de salaire suppose une bonne connaissance du droit du travail et les exigences salariales définies par les conventions collectives. Connaître quelles sont les conséquences d'une grille des salaires en matière d'équité interne et de motivation pour le personnel est très important.

La définition d'un niveau de salaire minimal identique pour l'ensemble des salariés doit répondre à un principe qui existe en application du droit du travail qui affirme qu'« A travail égal, salaire égal ». Ce principe existe aussi en respect des exigences salariales définies par les conventions collectives.

Pour affecter un salaire minimal identique il faut se positionner sur le même poste et avoir un niveau de diplôme, d'expérience et d'ancienneté égal. Les entreprises qui ont signé un accord de conventions collectives ne peuvent s'échapper au respect des exigences salariales définies par ces dernières. Dans une convention collective, on prévoit obligatoirement une rémunération minimale établit en fonction de chaque catégorie d'emploi ou de compétence. Dans les conventions collectives on trouve des listes d'emploi types ou de compétences par type de métier. Les conventions collectives s'appuient sur des définitions d'emploi ou des référentiels de compétences.¹On associe à chaque emploi une

¹ Guerrero S., « Les outils des ressources humaines : les savoir faire essentiels en gestion de ressources humaines », Ed. Dunod, Paris, 2004, P 128.

position avec un coefficient hiérarchique qui montre où l'emploi se situe par rapport aux autres. L'emploi le mieux classé est celui qui nécessite des responsabilités, des risques et un niveau de difficulté le plus élevé. On constate alors que le système de rémunération des salariés est centré soit sur l'emploi, soit sur la compétence ou sur les deux. Dans tous les cas, les principes de la mise en place d'une grille de rémunération sont les mêmes.

3. Les politiques salariales : faut-il qu'elles soient ouvertes ou confidentielles

Les entreprises qui n'optent pas pour les politiques salariales ouvertes justifient la confidentialité des salaires de fait que cette politique contribue à réduire les comparaisons défavorables entre les salaires des employés. En réalité, cette justification n'est aucunement fondée, puisqu'il apparaîtrait clairement que les salariés comparent de toute façon leurs salaires à ceux de leurs collègues, de leurs subordonnés et de leurs superviseurs. L'effet d'une surestimation d'un salaire d'un collègue rend le salarié insatisfait de son propre rémunération et développe un sentiment d'injustice au sein de l'organisation.

Tableau n°07 : Quelle est la meilleure voie ? : Politique salariale ouverte ou confidentielle.

Confidentialité des salaires	Politique salariale ouverte
<ul style="list-style-type: none"> • Occasionne des coûts élevés pour l'employeur ; • L'employé insatisfait fournira des efforts moindres au travail jusqu'à ce qu'il on arrive à percevoir une équité au sein de l'organisation. • Les entreprises dépourvues des politiques salariales claires et systématiques cherchent à maintenir le caractère confidentiel des salaires de ses employés 	<ul style="list-style-type: none"> • Peut forcer l'entreprise à adopter une politique de rémunération claire et rationnelle. • Les entreprises qui ont une politique claire et systématique optent pour une politique salariale ouverte

Source : Etablit par nos soins.

Conclusion

La politique de rémunération est un réel levier de motivation et un outil de changement des organisations. L'enjeu est de bâtir un système qui répond à la stratégie de l'entreprise en tenant compte des aspects techniques, économiques, sociaux et juridiques. Une politique de rémunération dépend de trois principales contraintes : l'équilibre financier, l'équilibre interne et l'équilibre externe. Ce qui est important c'est que le salarié considère qu'un système de salaire est équitable de telle sorte que les différences de salaire soient plus comprimées que les différences de productivité.¹

Un système de la masse salariale détermine la façon dont les employés sont payés. Si un déséquilibre touche une des composantes de système de rémunération, l'entreprise ne peut fonctionner durablement. La détermination des rémunérations affecte à la fois : l'équilibre financier à long terme d'une organisation, son équilibre social entre différentes catégories de personnel, et le degré de motivation de chacun de ses membres.

L'équilibre des rémunérations au sein d'une unité repose sur deux composantes :
Le sentiment de justice et d'équilibre vis-à-vis des salaires et des responsabilités ;

Le caractère incitatif de la rémunération permet la création de la motivation chez le salarié qui engendra ensuite une certaine performance dans l'entreprise. Il faut que la gestion de rémunération prenne une dimension stratégique afin d'influencer le comportement des salariés dans le sens recherché.

Lorsque l'on parle de rémunération, les bienfaits de tel ou tel système sont opposés à ses conséquences néfastes. Mais on oublie la plupart du temps que chaque méthode a été conçue pour des conditions de production bien définies celle qui a été choisie dans une entreprise doit être remise en question chaque fois que les circonstances ou les besoins évoluent, sous peine de voir apparaître des inconvénients graves et préjudiciables pour celle-ci.

Pour définir les impératifs de la rémunération, il faut constamment avoir à l'esprit ces trois idées :

- Toute formule de rémunération doit contribuer à la possibilité d'élévation du niveau de vie de l'intéressé.

Si toutes les entreprises appliquent ce principe, le niveau de vie de la collectivité se trouvera accru.

- Les salaires insuffisants nuisent bien plus à l'entreprise qu'à la main d'œuvre.

¹ Berthe B., « L'effort au travail, analyse d'un concept économique », Ed. les PUR, 2001, P36.

- Toute formule de rémunération doit provoquer le développement de la notion de responsabilité.

Il ne s'agit plus seulement de réaliser le meilleur ajustement au marché du travail tout en garantissant l'équité sociale. Il ne s'agit pas non plus de répartir au mieux les gains de productivité afin de contribuer à la croissance économique et de maintenir la paix sociale. Il s'agit plus précisément, par la politique de rémunération de contribuer à l'atteint des objectifs d'une gestion efficace des ressources humaines. Optimisation de l'emploi des personnes, développement et conservation des hautes qualifications, motivation et performance. La rémunération est certainement la pratique (ou variable du mix social) la plus concrète qui exerce le plus d'incidences directes et indirectes dans l'entreprise. Elle revêt des aspects administratifs et choix politiques qui en font une pratique centrale mais complexe et parfois même contradictoire.

La détermination de la rémunération est soumise a des contraintes:

- Souci d'équité,
- Définir des procédures simples pour faciliter le calcul et la compréhension par les intéressés,
- Contraintes légales: SMIG, paiement des charges, respect des règles concernant le paiement des salaires.

En théorie, on pourrait imaginer une savante formule permettant de déterminer la douzaine de travail de pilotage. Mais en pratique, une telle solution n'a aucune chance de fonctionner ; elle serait totalement incompréhensible pour les salariés et ne produirait donc sur eux aucun effet pervers. Il existe de ce fait une forte exigence de simplicité quant aux lais de combinaison sans tomber pour autant dans le simplisme. A cette exigence de simplicité, impérative en matière d'acceptabilité sociale, il convient d'ajouter d'autres caractéristiques également nécessaires du point de vue de salaires :

- **L'équité** : qui renvoie au sentiment de justice
- **La sécurité** : c'est- à-dire la garantie attachée ou non au revenu (pérennité, fluctuation, évolution)
- **Adaptabilité** : un bon système de rémunération doit disposer d'une souplesse suffisante pour s'adapter aux changements. En matière de rémunération, il est sage de ne pas vouloir construire l'éternité.
- **Motivation** : car le système de rémunération doit inciter le personnel à agir. Cette condition retrouve assez naturellement l'exigence de simplicité.

Un système trop compliqué, dont la logique n'est pas comprise par les salariés, n'a aucune chance de les motiver.

- **Compétitivité** : car le système ne doit pas pénaliser l'entreprise par rapport aux concurrents.

Toute réforme du système de rémunération aura pour objectif de privilégier, l'équité et le mérite tout en préservant les équilibres économiques et financiers. La rémunération comporte différentes composantes qui varient en fonction de l'entreprise, du poste mais aussi de la fonction. Elle peut porter sur un effort individuel ou être indexée à une performance collective. Il revient alors à toute politique de rémunération de garantir l'équité de traitement entre les salariés, de motiver et de reconnaître les présentations fournies dans l'optique d'une compétitivité constructive entre les salariés de l'entreprise.

Chapitre III

La motivation par la rémunération

Introduction

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

Le management de la performance par la rémunération se caractérise par sa complexité. Si les stratégies de rémunération ont, comme toute décision de gestion, pour vocation d'optimiser les performances de l'entreprise. L'entreprise rémunère la performance pour susciter une performance ultérieure.¹ La relation entre la rémunération et la performance a été longuement étudiée dans la littérature. Cependant aucune étude n'a pu démontrer que cette relation était directe.² La gestion de la performance par la rémunération est complexe car si les entreprises rémunèrent la performance de leurs salariés, il n'est pas prouvé que cette action suffise à rendre les salariés plus performants.

Les entreprises recourent de plus en plus à la rémunération variable. Elles poursuivent en général deux objectifs : celui de motiver leurs collaborateurs et celui d'introduire une flexibilité dans le poste salaires de leur budget. La rémunération variable est à la mode. La tendance à introduire une composante variable dans la rémunération est en marche. La rémunération variable est au fond normale, puisqu'elle reprend la logique de l'entrepreneur : « plus mes résultats sont bons, mieux je suis rémunéré ». La responsabilité est grande car il faut que les processus de fixation d'objectifs, d'évaluation des performances et de répartition du variable soient adaptés. Les entreprises cherchent de la sorte à augmenter la motivation de leurs collaborateurs, à différencier les individus selon leur contribution au succès de l'entreprise et à redonner à la masse salariale, et aux salaires en général, une flexibilité qu'ils ont perdu et là il faudra savoir si la rémunération variable est-elle un facteur de motivation ?

La rémunération variable n'a de sens que si elle est mise au service de la stratégie de l'entreprise. L'individualisation de la rémunération apparaît aujourd'hui comme l'un des points d'application privilégiés de cette nouvelle approche. Elle peut notamment favoriser la concentration des efforts sur des objectifs clés, si elle récompense les actions

¹ Fericelli A.M., Sire B., Performance et ressources humaines, éd. Economica, Paris, 1996, P 277.

² Ben Aissa Limam A., « L'influence de la perception de la rémunération selon la performance sur l'efficacité du travail en équipe », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine EDOGEST-CREPA, Août 2006.

qui contribuent réellement au succès de l'entreprise. Mais elle ne peut constituer une fin en soi ni motiver à elle seule les collaborateurs. Mal gérée, la rémunération variable peut provoquer des résultats non souhaités.

La généralisation de la rémunération de la performance ne se fait pas toutefois sans difficultés notamment lorsqu'il s'agit de performance individuelle. En liant la rémunération à la performance, l'entreprise encourage ses salariés à s'impliquer et à prendre en compte ces objectifs. Encore faut-il que ceux-ci aient été clairement exprimés au travers d'une communication appropriée afin que le salarié puisse faire le lien entre sa part variable et sa contribution à la performance de l'entreprise faute de quoi c'est l'effet inverse qui peut être obtenu.

Dans le cadre de ce présent chapitre; nous nous intéressons plus particulièrement aux modes de rémunération qui permettent de mieux déclencher la motivation des salariés. Nous allons extraire quelques résultats sur l'impact de ce type de motivation sur la performance au travail. L'entreprise doit s'interroger sur la façon dont la rémunération influence la motivation et la fidélisation des salariés. L'entreprise doit s'appuyer sur les modèles de motivation (théorie de contenu : Maslow, Alderfer, Herzberg ; théorie du processus (Adams, Vroom, Lawler).¹

La théorie des attentes est le cadre conceptuel le plus utilisé en psychologie du travail. Cette théorie sera prise aussi comme cadre conceptuel pour ce travail de recherche et sera un objet d'application dans le cas pratique.

La motivation par la rémunération a ses conséquences sur le comportement au travail, et plus particulièrement la performance au travail, l'engagement et la disposition à faire des efforts supplémentaires. Le management de la performance par la rémunération se caractérise par sa complexité. Si les stratégies de rémunération ont, comme toute décision de gestion, pour vocation d'optimiser les performances de l'entreprise, c'est-à-dire le profit, elles ont, dès lors qu'elles sont liées à la performance, la particularité de viser l'enclenchement d'un cercle vertueux : l'entreprise rémunère la performance pour susciter une performance ultérieure.²

Pour éviter tout conflit l'entreprise doit rémunérer le travail d'une façon équitable. Toute technique de rémunération doit chercher à augmenter la performance des salariés.

¹ Perriti J.M. « ressources humaines », Ed. Vuibert, 10^{ème} Ed., Paris, 2005, P 268.

² Firicelli A-M., Op.cit. P 277.

Relier la rémunération aux résultats pour atteindre une certaine performance est un principe reconnu par le système taylorien, car dans ce système, on parle de la rémunération à la pièce considérée à cette époque comme un moyen d'inciter les salariés à produire davantage.

L'économie moderne est soumise à des transformations très profondes, on assiste à des modifications dans les règles de la compétitivité et de la concurrence. Dans un tel contexte les conditions d'emploi peuvent se révéler inadaptées aux exigences nouvelles des organisations, la compétence apparait pour faire face aux mutations du travail et à contribuer à évaluer la relation d'emploi. Sachant qu'elle propose désormais de nouvelles règles de gestion des employés et nécessite des outils de gestion qui permettent de renouveler les modalités d'évaluation des salariés.

Dans toute entreprise ayant des salariés, la direction est condamnée à se préoccuper des rémunérations, de leur niveau, de leur hiérarchie¹ et de décrire des composantes de la rémunération. Nous allons voir si la rémunération de la compétence et la rémunération liée à la performance contribuent à l'amélioration de la motivation des salariés, nous tirons des conclusions sur la meilleure forme de rémunération qui permet de motiver les salariés tout en assurant une équité entre ceux qui participent au succès de l'entreprise.

¹ Galambaud B., « Si la gestion ressources humaines était de la gestion », Ed liaison, 2002, P 220.

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

1. Présentation de ces deux théories

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

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

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

V (valence), il s'agit de cette valeur affective que représente la récompense de la performance¹

Cette théorie présente la motivation comme une force résultant de trois variables : l'expectation, l'instrumentalité, et la valence. Vroom remarque qu'une récompense, en l'occurrence la part de la rémunération qui est liée à un système d'incitation, est *motivante*. Elle entraînera une modification du comportement des salariés, si certaines conditions sont réunies. S'ils pensent qu'il est possible d'atteindre les objectifs desquels dépend la rémunération : c'est la notion *d'expectance*. S'ils trouvent la récompense attrayante, considèrent que « le jeu en vaut la chandelle » : c'est la *valence*. Enfin, s'ils pensent qu'après avoir atteint les objectifs, ils recevront effectivement la récompense promise : on parle alors *d'instrumentalité*.²

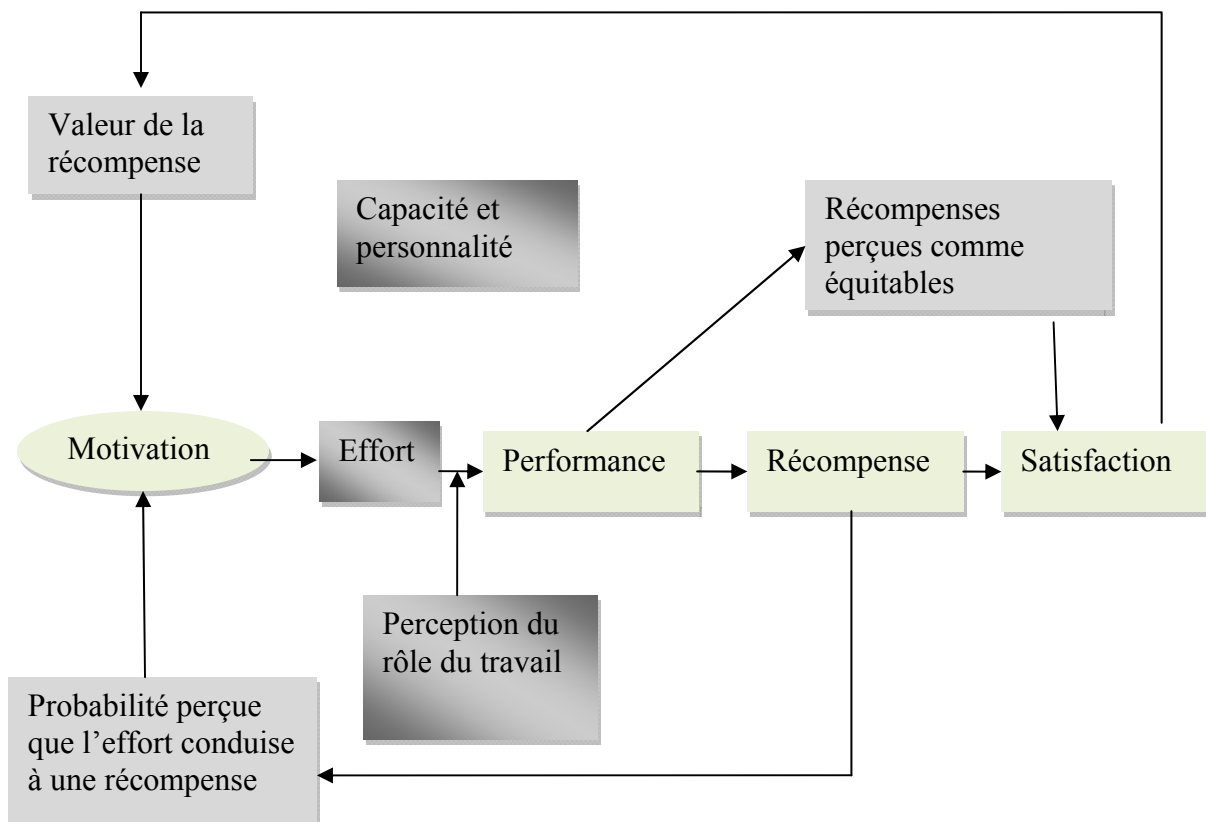
La motivation du salarié au travail serait déterminée par les attentes de pouvoir réaliser des objectifs de performance grâce aux efforts qu'il se sent capable de déployer. Les trois variables agissent de manière multiplicative pour une attente donnée. La motivation pour l'attente est faible dès que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

¹ Cadin L. et al., « Gestion des ressources humaines : Pratique et éléments de théorie », Ed. Dunod, 2^{ème} Ed., Paris, 2004, P 232.

² Quinodon B. « Systèmes de rémunération le casse-tête des managers », Cadres-CFDT, n° 415-416, Juillet 2005.P54.

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

Figure n° 11 : Modèle de la théorie des attentes de Porter et Lawler (1968).



Source : Roussel P., « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », P 99.

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

La théorie des attentes, complétée par celle de l'équité et de la justice organisationnelle qui dicte les conditions nécessaires en matière d'équité et de la justice, explique comment un système de rémunération soit motivant. L'hypothèse qu'on peut

formuler, c'est qu'un système de rémunération des salariés doit conduire à satisfaire les attentes des salariés. On parlera de deux types d'attentes des salariés. Le premier type d'attente est lié aux besoins psychosociologiques du salarié, le deuxième type lié à la politique de rémunération.

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

2. La motivation par les outils de rémunération, l'effet des incitations monétaires

L'effet des incitations monétaires sur l'effort, la satisfaction et la performance des travailleurs au sein de l'entreprise est à l'origine d'une importante littérature économique, psychologique et sociale. Gagner plus...pour travailler plus ? L'effet des incitations monétaires sur l'effort des travailleurs constitue l'un des mécanismes incitatifs qui soulève plusieurs débats et oppositions. La théorie économique a longtemps développé l'idée qu'en présence d'asymétrie d'information au travail, les incitations monétaires et les sanctions permettent de résoudre les problèmes d'aléas moral en conduisant notamment le travailleur à fournir l'effort nécessaire à l'accroissement de la productivité de l'entreprise (Akerlof 1984, Lazear 2000). Sous l'impulsion des études effectuées par les psychologues, les sociologues ou les anthropologues, les développements récents en économie ont relativisé cette idée. Ces études soulignent l'existence d'un effet d'adaptation selon lequel l'individu tendrait à s'habituer à son revenu, ainsi que l'effet ambigu des comparaisons de rémunérations inter salariés soulignant l'importance du revenu relatif des individus. Le débat sur l'effet des incitations monétaires se révèle donc complexe.

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

La récompense tient principalement dans la rémunération et dans sa forme. Pour Adam Smith dans la richesse des nations, le salaire doit compenser les études, la responsabilité, les risques, la pénibilité. Dans l'optique de la mise en place d'un système d'incitation de type carottes-bâton, une rémunération variable est souvent préférée. Ce type de rémunération, qui comprend souvent une part fixe, peut prendre plusieurs formes. Ainsi, on peut distinguer la rémunération à la pièce (Lazear 2000) qui est souvent utilisée pour les ouvriers, ou encore la rémunération au mérite qui repose sur l'appréciation de la performance, et est mise en place dans la plupart des grandes entreprises. Plus récemment, l'application des idées de Weitzman (1984) ont conduit à l'établissement de systèmes d'incitations collectives de type partage du profit.

La rémunération fixe est connue dès le départ. Elle est perçue régulièrement et est considérée comme sécurisante et fidélisante lorsque son montant est suffisant. La rémunération variable correspond au contraire à une perspective de gain, conditionnée par un effort ou une performance qui sera à l'origine de l'incitation (Gibbons 1998 ou Lazear 2000). Elle est de plus en plus utilisée par les entreprises car elle est considérée comme plus motivante. L'individualisation des salaires qui en résulte - si l'on exclut les systèmes d'incitations collectives - et la difficulté pour l'employeur d'observer réellement l'effort de chaque employé, l'obligent à mettre en place différents mécanismes complémentaires d'incitation. Cette dernière idée apparaît clairement dans les théories du salaire d'efficience (Akerlof 1984, Shapiro et Stiglitz 1984). L'attribution par les entreprises d'un salaire supérieur au salaire d'équilibre crée du chômage involontaire qui constitue alors en lui-même un instrument de régulation du comportement des individus au travail. La menace de chômage devient ainsi la sanction infligée au travailleur surpris à ne pas travailler.

Les effets sur l'effort d'un système de rémunération reposant sur la performance ont fait l'objet de nombreuses analyses. Diverses études (Gibbons 1998, Parent 1999, Paarsch et Shearer 2000, Lazear 2000) mettent en évidence l'effet positif sur l'effort et la productivité au travail de tels systèmes de rémunération.

Pour susciter la motivation chez les salariés, les entreprises peuvent jouer sur les conditions de rémunération directe. La rémunération directe se compose principalement d'une part fixe c'est-à-dire le salaire de base. D'autre part elle est composée de la rémunération directe variable ou salaire de performance lié au mérite individuel ou collectif. Afin de motiver les salariés, les entreprises doivent proposer des salaires attractifs par rapport à la concurrence, c'est ce que l'on appelle la stratégie du salaire d'efficience.

Cette théorie permet de montrer que les entreprises ont tout intérêt à offrir des rémunérations plus élevées que celles proposées sur le marché du travail; le but étant d'attirer une main d'œuvre de qualité, de la fidéliser mais également d'inciter les salariés à l'effort, en d'autres termes à la motivation.

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

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

Le salaire de base rétribue :

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

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

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

➤ **L'intéressement.**

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

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

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

d'encourager et de reconnaître la réalisation de performances collectives et repose ainsi sur un système d'évaluation collective.

On peut distinguer deux formes d'intéressement : l'intéressement pécuniaire, lequel consiste à distribuer une prime attribuée à chaque salarié, et l'intéressement non pécuniaire, lequel se traduit par une rétribution non monétaire (octroi de formation, amélioration des conditions de travail...).¹

➤ **La participation.**

La pratique de la participation financière relève de la volonté d'associer les salariés à la performance de la firme et à son devenir, dans la mesure où leur motivation et leur implication dépendent de plus en plus de l'incidence de sa réussite sur leur richesse personnelle.²

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

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

L'accroissement de la satisfaction et de la motivation des salariés au travail :

Cette logique repose d'une part sur les théories classiques, notamment celle du salaire d'efficience, selon lesquelles les incitations salariales ont une influence positive et directe sur l'effort et la satisfaction du salarié. On retrouve ici les principes de l'école classique incarnés par Taylor qui considérait le salaire comme le principal élément de l'implication des travailleurs (Levy-Leboyer, 2001 ; Régnault, 1993 ; Sire, 1994). D'autre part, en instaurant de nouveaux rapports salariaux fondés sur la responsabilisation des salariés et leur association aux intérêts et aux résultats de l'entreprise, la mise en œuvre de la participation financière s'inscrit également dans une logique psychologique de la

¹ Duveau J., « Les primes dans la fonction publique : entre incitation et complément de traitement », Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Université de Rennes II, Rennes, Janvier 2006, P 124.

² Desbrières P., « Participation financière des salariés et organisation interne de l'entreprise », in Revue d'Economie Industrielle, n° 54, 4^{ème} trimestre, 1990.

motivation, qui n'est pas sans rappeler les principes développés par l'Ecole des Relations Humaines (Mayo, Herzberg, Maslow...). Plusieurs études ont ainsi montré les conséquences positives de la participation financière sur la productivité, la rentabilité, l'absentéisme, l'attraction et la conservation du personnel (qualifié surtout) (Gosse, 2002 ; Estay, 2000 ; Le Roux, 1998 ; Fabi, Garand, 1994 ; Garand, Fabi, 1993 ; Vaughan-Whitehead, 1992). Selon certains chercheurs (Turbot, 1994, 2002 ; Donnadiou, 2000 ; Commeiras, 1998), le PEE, employé en complément de l'intéressement et de la participation légale, a en outre « un effet multiplicateur » sur l'implication et la satisfaction des salariés.

Toutefois il convient de reconnaître que les études ne sont pas unanimes et que l'existence d'un lien entre d'une part les mécanismes d'épargne salariale, comme de manière générale l'ensemble des composantes de la rémunération, et d'autre part la satisfaction et l'implication des salariés est souvent et de manière abusive considérée comme une certitude (Roussel, 1996 ; Igalens, Roussel, 1996). En particulier, pour que le système soit efficace, certains principes sont à respecter si l'on en croit les divers travaux qui se sont intéressés à la question.

Le choix des modalités de calcul, de répartition ou encore de versement des primes de participation financière, en particulier d'intéressement est déterminant à ce niveau. Il faut en particulier qu'il y ait un lien direct et perceptible entre l'effort des salariés et les résultats qui servent de base au calcul des primes de participation. Ceci expliquerait pourquoi l'intéressement aux objectifs est plus efficace que la participation légale et l'intéressement aux résultats en termes de satisfaction et de motivation au travail. La qualité de l'information effectivement pratiquée dans l'entreprise ainsi que le respect de l'équité interne et de la non-substitution au salaire sont également des conditions pour que l'épargne salariale ait un effet positif sur les attitudes et les comportements des salariés (Donnadiou, 2000 ; Le Roux, 1998 ; Roussel, 1996 ; Régnauld, 1993 ; Vaughan-Whitehead, 1992). Enfin, la situation économique et financière de l'entreprise joue aussi un rôle par son influence sur le montant de la prime versée. On observe ainsi l'existence « d'externalités négatives » lorsqu'il y a une baisse des résultats et donc de la prime malgré les efforts fournis par les salariés.¹

¹ Guery Stevenot A., « Epargne salariale et stratégies syndicales : une analyse des représentations des syndicats à partir des discours », Cahier de recherche n° 2008-08, France, P 6.

➤ **L'actionnariat du salarié :**

L'actionnariat salarié « est l'une des formules de participation financière utilisée pour stimuler les efforts des salariés. Il leur permet de constituer un portefeuille de valeurs mobilières et d'acquérir, souvent dans des conditions avantageuses, des actions de la société qui les emploie » (Desbrières 2002, p. 255). L'actionnariat salarié sert à motiver les salariés en leur offrant la perspective d'un gain pécuniaire tout en instaurant des mécanismes servant notamment à lutter contre les phénomènes d'aléa moral. Ainsi, « la pratique de l'actionnariat, comme celle de la participation financière plus généralement, relève de la volonté d'associer les salariés à la performance économique et financière de la firme, et de stimuler leurs efforts grâce aux avantages financiers, fiscaux et sociaux qui y sont attachés, dans la mesure où leurs motivation et implication dépendent pour une part substantielle du lien existant entre cette performance et leur richesse personnelle» (Desbrières, 2002, p. 262).

L'actionnariat salarié permet d'aligner les intérêts des salariés sur ceux des actionnaires, ce qui doit permettre à l'entreprise de réduire les coûts induits par les conflits. L'actionnariat salarié doit engendrer des effets positifs identifiables au niveau individuel (augmentation de la satisfaction et de la performance du salarié).¹ L'actionnariat salarié augmente la performance du salarié en agissant directement sur plusieurs variables attitudeles. Les actionnaires salariés sont plus satisfaits de leur travail, plus motivés, plus impliqués, et au final, plus performants. L'actionnariat salarié augmente la satisfaction globale des salariés pour trois raisons majeures. Premièrement, l'actionnariat salarié offre aux salariés une récompense financière et une rémunération additionnelle (French, 1987).

Deuxièmement, l'actionnariat salarié offre le sentiment gratifiant pour les salariés d'éprouver un sentiment de propriété envers l'organisation qui les emploie. Troisièmement, les actionnaires salariés sont plus satisfaits car ils ont le sentiment valorisant de plus participer à la prise de décision. Par conséquent, l'actionnariat salarié augmente la fidélité des salariés, leur attachement et la satisfaction de travailler dans l'entreprise (Klein, 1987, p. 320). Ces mécanismes d'actionnariat salarié augmentent globalement la satisfaction des salariés, ce qui renforce leur implication et augmente en retour leur engagement et leur performance (augmentation de la motivation).²

¹ Holandtz X., Guerdi Z., « Les salariés capitalistes et la performance de l'entreprise », In Revue Française de Gestion, n°183, Paris, 2008, P3.

² Holandtz X., Guerdi Z. Op. cit., P 4.

Remarque :

Toutes ces modalités de rémunération indirecte contribuent largement à la motivation des salariés et créent dans le même temps un levier de performance pour l'entreprise. Ainsi pour susciter cette motivation, les entreprises peuvent accorder des primes d'intéressement permettant de récompenser financièrement les collaborateurs par rapport aux résultats et aux performances obtenus. Il est également important de rappeler que la prime de participation est obligatoire dans les entreprises d'au moins 50 salariés, ce qui permet aux salariés de profiter des bénéfices réalisés par l'entreprise. Les entreprises de moins de 50 salariés peuvent également accorder des primes de participation à leurs salariés si l'entreprise a réalisé un niveau de performance élevé, ce qui va produire chez le salarié la volonté de faire davantage d'effort et de redoubler de motivation, donc bénéfique pour la société.

L'entreprise peut aussi proposer à ses salariés des plans d'épargne entreprise ou encore des plans d'épargne pour la retraite collective. Ces dispositifs bloqués pendant plusieurs années vont permettre à l'entreprise de garder et fidéliser sa main d'œuvre, développant ainsi le sentiment d'appartenance à l'organisation. Un salarié bien intégré va donc se sentir plus motivé dans son travail qu'un salarié qui ne se sent pas reconnu dans l'entreprise. Enfin, les entreprises et plus particulièrement les grandes organisations peuvent permettre aux salariés d'acquérir des parts dans l'entreprise, notamment grâce aux stocks option et à l'actionnariat salarié. Les détenteurs des stocks option accordent aux salariés, principalement aux dirigeants et cadres dirigeants, la possibilité d'acheter des actions de leurs entreprises à un prix d'exercice fixé d'avance au terme d'une période donnée. Quant à l'actionnariat salarial, il propose aux employés d'acheter des actions à un cours plus avantageux que le cours de la bourse ou à des conditions préférentielles. Ces deux types de dispositifs proposés aux salariés vont leur permettre de développer leur sentiment d'appartenance à l'entreprise et à ses valeurs. Cela va ainsi stimuler et encourager la motivation des collaborateurs et produire un cercle vertueux pour l'entreprise et atteindre un niveau de performance notable.

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

1. La performance au travail

La performance au travail est un des domaines les plus importants en psychologie du travail et des organisations. La plupart des préoccupations associées au monde du travail ont trait directement ou indirectement à la question de la performance au travail. La performance est un rapport entre un résultat et le coût d'obtention de ce résultat. Idéalement, l'indicateur de performance doit rendre compte de la valeur de résultat et du coût de l'obtention de ce résultat.¹

Le point de vue adopté est habituellement celui de l'individu, mais en réalité l'évaluation de la performance est plus vaste et nécessite une compréhension fine du contexte dans lequel elle s'effectue. Le concept de performance individuelle au travail est particulièrement étudié dans les travaux de gestion de ressources humaines. Les chercheurs en gestion de ressources humaines se sont focalisés, d'une part, sur les techniques de mesure de la performance individuelle telles que l'évaluation par les supérieurs, ou encore en fonction d'indices de productivité, de qualité de service, de délai de livraison, etc. ils se sont focalisés d'autres part sur les conséquences directes et indirectes de la performance, telles que l'absentéisme, le turnover, les rétributions salariales, les promotions, etc., et enfin sur les déterminants individuels de nature psychologique (motivation, implication, satisfaction).

Comme on l'a déjà signalé auparavant, l'objectif de cette recherche est de tirer quelques conclusions sur un déterminant dit individuel de nature psychologique de la performance qui est la motivation. La motivation peut agir directement sur les performances individuelles du salarié si on opte pour une meilleure organisation dans l'entreprise (technique, humaine, administrative) et si encore les capacités intellectuelles, physiques, savoir faire sont tenues en compte.

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

¹ Igalens J. « Audit des ressources humaines », Ed. Liaison, Paris, P125.

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

1.1. Définition de la performance individuelle au travail

Campbell (1990) définit la performance individuelle au travail comme « un ensemble de comportements ou d'actions qui sont pertinents pour les objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en termes de niveau de compétence et de contributions aux objectifs ». ¹ Plus récemment, selon Motowildo (2003) : « la performance au travail est définie comme la valeur attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée ». ²

Ainsi la performance individuelle est le comportement que l'organisation valorise et qu'elle attend de ses employés. Elle représente un ensemble agrégé de comportements discrets qui influencent positivement la réalisation des objectifs organisationnels (productivité, créativité, profitabilité, croissance, qualité, satisfaction des clients) et que l'individu déploierait sur différentes périodes de temps (les épisodes de comportement : motivation, habileté, savoir-faire, qualité du travail, etc. ». ³

D'après la définition donnée par Motowildo, on comprend que : la performance peut fluctuer au cours du temps et être élevée sur certaines actions et faibles sur d'autres. Mais il faut préciser que si on évalue juste les résultats, un risque s'impose quand on ignore les facteurs situationnels qui favorisent ou au contraire freinent l'individu dans la réalisation de son travail (*exemple* : la disponibilité et la qualité des équipements et des ressources). Ce qui implique qu'on peut juger une personne performante même si elle ne parvient pas à réaliser ses objectifs, si les raisons de son échec lui échappent complètement. La performance au travail peut s'exprimer par l'équation suivante :

$$P = \text{£}[e(w).L]-wL$$

Où e = l'effort ; w = le salaire ; L = le travail

Il faut comprendre que la mesure de la performance individuelle, qui peut être envisagée, ne dépend pas que de l'effort. Elle dépend également du rôle de l'individu dans l'organisation, de son aptitude à occuper le poste (adéquation ressources/besoins), du contexte interne (équipement, organisation du travail...) et de variables exogènes à l'entreprise (propres au salarié, environnement économique, environnement social...).

¹ Achte I. et al. « Comment concilier la performance et le bien-être au travail ? », in Mémoire MBA RH, Université Paris Dauphine, 2010, P40.

² Idem, P 40.

³ Ibid . P 41.

L'absence d'autonomie réelle du salarié, absence de référentiels satisfaisants, subjectivité des mesures sur les critères qualitatifs, impossibilité d'extraire une contribution individuelle d'une performance collective. Toutes ces difficultés empêchent dans certains cas de donner une mesure satisfaisante de la performance individuelle.

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

Tableau n° 08 : Les huit dimensions comportementales de la performance au travail selon Campbell.

Dimension	Définition
1. Les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi	Niveau de compétence avec lequel un individu exécute les tâches techniques spécifiques à son emploi.
2. Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi	Capacité à maîtriser les tâches communes à plusieurs emplois de l'organisation. Cette aptitude relève des compétences à la polyvalence et à l'adaptabilité
3. La communication écrite et orale	Capacité à communiquer clairement et efficacement oralement, ou par écrit dans le travail.
4. Les efforts dans l'activité	Capacité à démontrer des efforts supplémentaires et à travailler efficacement dans des conditions difficiles (motivation à réaliser les tâches assignées avec énergie, intensité et persistance).
5. Le maintien d'une discipline personnelle	Aptitude à éviter les comportements négatifs ou contreproductifs (exemple : infraction aux règles internes, absentéisme, manque de ponctualité)
6. La contribution à la performance de l'équipe et des collègues	Aptitude à soutenir, aider, et participer au développement des collègues ; à faciliter le fonctionnement effectif du groupe en étant un modèle, en maintenant le groupe dirigé vers les objectifs, ou en renforçant la participation des autres membres
7. La supervision	Aptitude à influencer positivement la performance des subordonnés au travers des qualités de leader exprimées par l'individu (fixer des objectifs, influencer l'adoption des comportements attendus, récompenser ou sanctionner de façon appropriée)
8. Le management et l'administration	Capacité à manager les équipes (maîtrise des tâches d'allocation de ressources, d'organisation, de contrôle de l'efficacité de l'équipe) et à développer le service (accroître les ressources humaines, financières, matérielles)

Source : Isabelle Achte, Jean-Luc Delaflore, Christine Fabre, France Magny et Christel Songeur, « Comment concilier la performance et le bien-être au travail ? », mémoire MBA RH, Université Paris Dauphine, 2010, P 42.

1.2. La gestion de la performance

Burgaud (2002) définit la gestion de la performance comme « un processus permanent entre un salarié et son manager »¹. Gérer la performance signifie, amener les individus à atteindre et à réaliser les objectifs nécessaires à la performance escomptée.

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

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

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

- **Evaluer la contribution des salariés**

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

- **Identifier les priorités de développement des salariés**

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

2. La rémunération des compétences

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

¹ Ben Aissa Limam A., « L'influence de la perception de la rémunération selon la performance sur l'efficacité du travail en équipe », Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine EDOGEST-CREPA, 7 Août 2006.

Les rémunérations ne dépendent plus de critères impersonnels exogènes à la situation de travail (diplôme, ancienneté, etc.), mais d'un jugement sur la compétence individuelle. Il ne s'agit plus d'attribuer des niveaux de rémunération à des postes de travail *a priori*, mais d'évaluer et de valoriser des compétences effectivement mobilisées par chaque individu. Ces dernières doivent être reconnues et validées par l'entreprise. « La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis.¹ Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle.

L'entreprise sollicite les compétences, crée les conditions favorables à leur développement. Zarifian (1999, P136) précise que c'est l'individu lui-même qui est le principal acteur du développement de ses propres compétences.

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

La rémunération joue un rôle central dans la logique compétence.² C'est une rémunération individualisée établit en fonction des exigences et de la valeur du poste occupé par le salarié. En effet, diverses raisons économiques et technologiques font que, de plus en plus, un travail est associé avec les notions de compétence, projet et rémunération plutôt que les notions traditionnelles de « lieu », « tâche », « position hiérarchique », ou « salaire ». Aujourd'hui, la logique compétence fait beaucoup parler d'elle et semble prendre le pas sur la logique emploi- qualification dans l'analyse des déterminants de la rémunération.

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

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

¹ Léné A., « Rémunérer les compétences, l'entreprise peut-elle tenir ses promesses », In Revue Française de Gestion, N° 184, Paris, 2008, P 53.

² Idem, P 52.

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

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

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

Etape 2 : évaluation des emplois et des compétences ;

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

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

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

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

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

La compétence professionnelle est définie comme « une combinaison de connaissance, savoir faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis »¹. Cette logique confronte la difficulté de mettre en œuvre les conditions d'une évaluation « objective » des personnes dans des contextes de travail qui n'offrent pas à chacun les mêmes possibilités d'apprentissage ajoutant le problème de l'articulation entre compétences individuelles et compétences collectives.

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

Cette évolution se justifierait par les mutations de l'organisation du travail nécessitant davantage de polyvalence et d'autonomie de la part des salariés, ou du travail

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

lui-même, rendu plus complexe du fait de la montée d'exigence de qualité et de variété.¹ Dans cette logique : le salarié accepte de mettre ses compétences au service de l'entreprise, et l'employeur s'engage à fournir au salarié les moyens du développement de ses compétences. L'échange qui repose sur cette logique est supposé avantageux pour les deux parties.

Lee, Law et Bobko (1999) ont étudié l'importance de la perception de justice sur l'efficacité des rémunérations dans le cadre d'un système de rémunération de compétences. Les auteurs ont examiné la relation entre les caractéristiques des systèmes de rémunération des compétences et les réactions des salariés envers ce système de rémunération. La perception de justice étant une variable médiatrice. Les résultats de l'étude montrent que les systèmes de rémunération de compétences qui fournissent des opportunités de formation, et où les salariés comprennent le processus par lequel les décisions sont prises en matière de compétences à acquérir, et où ils disposent d'informations claires sur le processus d'évaluation, ont des effets positifs sur leur perception de justice sur la satisfaction à l'égard de la rémunération. Cette recherche souligne le rôle déterminant que joue la justice procédurale dans la perception de justice des salariés, mais elle semble ignorer un élément majeur dans cette perception, c'est le rôle des acteurs chargés d'appliquer les procédures mises en place par l'organisation, notamment le supérieur immédiat qui va procéder à un travail important d'interprétation des critères d'évaluation figurant dans les référentiels des compétences. De ce fait, cette étude présente pour nous une limite, puisqu'elle insiste sur les aspects structuraux de l'évaluation des compétences et elle ignore les aspects interpersonnels de cette évaluation.²

En effet, l'évaluation des compétences est une étape cruciale dans une démarche compétence, qui se fait dans le cadre d'un entretien individuel entre le supérieur immédiat et le salarié, où le salarié doit faire la preuve de la détention des compétences requises pour son emploi. Pendant cet entretien le salarié ne sait pas comment ses compétences seront évaluées et s'il obtiendra ou non une progression salariale en contre partie de sa contribution, réciproquement l'évaluateur ne sait pas comment les salariés vont réagir à l'évaluation (Baraldi et *al.*, 2003). Ainsi, la perception de justice des salariés dépend non seulement des procédures mises en place, mais aussi de la confiance et la crédibilité que les salariés accordent à l'évaluateur pendant l'application de ces procédures. La justice

¹ Richebé N. Op.cit., P. 99.

² Mesrar Elmire A., « Les conditions d'efficacité de la rémunération des compétences : l'apport de la théorie de la justice organisationnelle », LIRHE CNRS, Université Toulouse 1, Sciences sociale. P 07.

interactionnelle apparaît donc pertinente pour prendre en compte la dimension personnelle dans la perception de justice des salariés puisqu'elle permettrait de réduire l'incertitude et d'accroître la crédibilité des évaluateurs en matière d'évaluation des compétences et les décisions qui en découlent.

En appliquant les principes de la justice interactionnelle, plusieurs conditions peuvent être énoncés au regard des acteurs chargés de l'évaluation des compétences (Roussel et Mesrar, 2007) :

- Le responsable hiérarchique ne doit pas garder secret les principes appliqués dans l'évaluation des compétences et des performances. Il doit fournir une information claire et donner des justifications sur les décisions prises en matière d'évaluation des compétences.
- Le responsable hiérarchique doit transmettre des informations cohérentes entre d'une part, l'application des procédures d'appréciation, d'autre part, les décisions d'évaluation (Justice informationnelle).
- Il doit traiter ses subalternes comme de véritables collaborateurs, avec dignité, politesse et en donnant un feed-back constructif qui permet au salarié d'adopter des actions correctives après l'évaluation de ses compétences (justice interactionnelle).
- Il doit chercher à impliquer les salariés dans le processus d'évaluation. C'est le principe de responsabilisation des individus (*empowerment*). Ces derniers deviennent acteurs de l'appréciation.
- Il doit garantir une possibilité de recours. Cette dernière condition correspond au critère de rectification de Leventhal et ses collègues (1980). Le supérieur immédiat doit garantir à ses subordonnés de faire appel à la décision d'appréciation et de rémunération s'ils se sentent mal jugés.

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

3. La rémunération de la performance

La rémunération liée à la performance est une philosophie qui fait son chemin dans les entreprises dynamiques. La question de la rémunération à la performance ou au mérite est d'actualité pour plusieurs raisons, qui ont trait à l'un ou à plusieurs des objectifs, pour des raisons d'équité (récompenser les plus performants plutôt que l'ancienneté ou la formation), de compétitivité (attirer et garder les meilleurs, pour lesquels la concurrence est

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

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

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

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

B. Les systèmes de rémunération incitative (rémunération variable) destinée à récompenser les contributions au développement de l'entreprise, par le niveau de vente, la réduction des coûts ou la rentabilité notamment. Ils visent aussi à assurer une certaine flexibilité aux coûts salariaux en cas de réduction du chiffre d'affaires.

La généralisation de la rémunération de la performance ne se fait pas toutefois sans difficultés notamment lorsqu'il s'agit de performance individuelle. Nombreuses sont les entreprises qui privilégient l'augmentation collective à cause des difficultés rencontrées par les managers à évaluer leurs collaborateurs.

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

Section 3 : L'individualisation et la rémunération au mérite

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

Au cours des années 1980, on constate le développement de l'individualisation des salaires. Désormais les compétences et les performances sont reconnues. La poursuite du développement de l'individualisation permet de prendre en compte le mérite, et favoriser la motivation. L'individualisation prend dans la plupart des entreprises une importance considérable. Le besoin d'adaptation issu d'évolutions technologiques et organisationnelles justifie une gestion plus individualisée des salaires pour le personnel impliqué dans le processus de production. Mais l'individualisation des rémunérations est surtout le résultat d'innovations organisationnelles, l'individualisation est liée à l'approche « entreprise qualifiante ». La concurrence exacerbée sur des gammes de produits de plus en plus étendues et changeantes exige, en effet, pour les entreprises une adaptation rapide à leur environnement. Les délais deviennent alors un souci majeur pour répondre le plus vite possible à la demande des clients qui évolue rapidement. Ces obligations nécessitent une qualité accrue des produits afin d'assurer une efficacité maximale des processus de production. Il est alors nécessaire d'impliquer beaucoup plus les individus, ce qui justifie l'individualisation (Cohendet et Llerena, 1994).¹

¹ Lemistre P. « Incitation au travail et évolution des modes de rémunération en France », les notes de LIRHE, note N°322, P 08.

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

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

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

Aujourd'hui, ce n'est plus le cas, car l'individualisation a pris dans beaucoup d'entreprises une importance considérable. Il existe des formes ordinaires d'individualisation instituées par le taylorisme. L'organisation scientifique de travail s'est érigée sur une étude et une détermination rigoureuse des tâches ; à partir de ces tâches le travail de production a pu devenir un travail simplifié d'exécution. La virtuosité dans l'accomplissement des tâches, la notion de rendement du travail individuel, ont pu servir de base à des formes tayloriennes d'individualisation. Ces systèmes varient dans leur mise en œuvre concrète, peuvent être qualifiés d'individualisation des salaires fondée sur les tâches.¹

La différence constatée entre les nouvelles pratiques (la nouvelle formule d'individualisation) et l'ancien système de primes ou du salaire au rendement est : Les nouvelles pratiques sont beaucoup plus diversifiées, elles incorporent des considérations qualitatives, elles concernent le plus souvent les cadres et non les ouvriers.

¹ Lamotte B., « Individualisation des salaires et organisation du travail : quelles relations ? », In Revue Travail et Emploi, n°57, P 58.

La philosophie d'une telle personnalisation de la rémunération se résume à imaginer un système très motivant qui solidarise, en quelque sorte l'apport productif du cadre, d'une part, et la rétribution qui le sanctionne avec le développement de l'organisation.¹

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

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

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

Certaines entreprises déclarent que l'individualisation motive les salariés et qu'elle est plus juste que les augmentations indifférenciées. L'incitation à l'effort est présentée

¹ De Coseter M., « Sociologie du travail et gestion des ressources humaines », Ed. De Boek université, Paris, 1993. P 226.

comme l'objectif principal de l'individualisation des salaires. Les augmentations individualisées sont ainsi censées se baser sur des critères primordiaux de performance.

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

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

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

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

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

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

La rémunération au mérite s'appuie sur plusieurs fondements :

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

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

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

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

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

Tableau n° 09 : Types des salaires : salaire uniforme et salaire individuel.

	Salaire uniforme	Salaire individuel
Principe théorique	« à travail égal Salaire égal »	« à implication différente, salaire différent »
Forme générale	Au temps exclusivement	<ul style="list-style-type: none"> { Au temps { Aux performances { Aux comportements
Dépendance	Poste de travail	Intensité de la qualité du travail
Champ d'application	idem pour tous	Individu
Détermination	à priori	à postériori
Variabilité	nulle	forte (potentiel)

Source : Roman B., « bâtir une stratégie de rémunération : système de rémunération et management de performance », Ed. Dunod, P. 49.

Le système au mérite permet au salarié d'établir un lien clair entre ses efforts, ses performances et ses augmentations de la rémunération fixe, sa motivation est accrue (ROUSSEL, 1996).¹

Déterminants de la performance et du rendement au travail.

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

¹ Lemistre P., « Incitations au travail et évolution des modes de rémunération en France », les notes de LIRHE, N°322, Toulouse, Septembre 2000. P. 14.

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

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

La question pertinente consiste alors à savoir s'il est possible d'élaborer un tel régime de rémunération et si la rémunération au mérite satisfait ces conditions.

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

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

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

Augmentations salariales

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

Descriptions des niveaux de rendement

1. Insatisfaisant

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

2. Acceptable

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

3. Pleinement satisfaisant

Le niveau de rendement est pleinement satisfaisant. L'employé offre un travail qui remplit les attentes et les préalables du poste. On peut compter sur son jugement et son

sens de responsabilité. Son travail respecte les échéances et les normes. Son rendement contribue au succès de son unité et de l'organisation.

4. Remarquable

Le niveau de rendement dépasse les normes du poste et l'employé démontre un haut niveau de compétence. L'employé sait utiliser ses forces et les mettre à contribution de façon à produire des résultats dignes de mention.

5. Supérieur

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

6. Exceptionnel

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

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

Les limites de la rémunération au mérite

Voici quelques limites de la rémunération au mérite :

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

Cette critique rejoint celle du rôle de l'évaluation qui est particulièrement difficile à assumer lorsqu'il essaie de différencier les performances de collaborateur de son équipe. Le contrôle individualisé des salariés pose des problèmes d'équité interne dès lors que les critères d'évaluation sont, en partie au moins, subjectifs. Le principe de droit français « à travail égal, salaire égal », montre bien alors les limites des pratiques d'individualisation si

les critères d'évaluation ne sont pas clairement objectivés.¹ La plupart des systèmes d'évaluation mis en place par les entreprises sont peu développés pour juger la performance.

Une individualisation des salaires des cadres nécessitent :

- La pertinence des outils de l'individualisation
- Communication de la politique salariale annuelle
- Connaissance des règles et critères d'augmentation individuelle par les managers et par les cadres.
- Evolution souhaitée de la sélectivité des augmentations individuelles
- Contribution des managers dans le domaine des augmentations de salaires.

¹ Lemistre P., « Rémunération à l'ancienneté et individualisation des salaires : actualité de la théorie du paiement différé ». In revue *Economie et Société* », n°23, 2004, P 13.

Tableau n° 10 : Comparaison entre différents types de rémunération

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

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

Source : Suleman F., « La production et la valorisation des compétences sur le marché du travail ; Des approches néo-classiques à l'économie des conventions », Thèse pour le Doctorat en Economie, Université de Bourgogne, Lisbonne, Décembre 2003, P. 76.

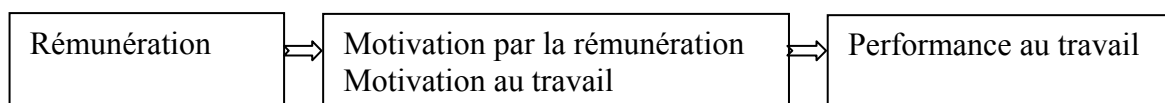
Conclusion

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

Le système de rémunération est une variable importante pour l'acquisition et le développement des compétences, mais c'est surtout dans le management de la performance qu'il peut devenir un véritable avantage compétitif.¹

L'étude de la rémunération est axée sur les attitudes et les comportements qu'elle peut engendrer chez les salariés.

Certaines de ces attitudes sont des éléments nécessaires à la performance individuelle et collective.



Certes, la rémunération et la performance sont en relation, mais différents intermédiaires sont nécessaires. Il s'agit d'identifier dans les différentes attitudes issues de la rémunération ou de ses composantes, celles menant à la performance.

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

Pour motiver les salariés, l'entreprise utilisera la rémunération variable assise sur l'atteinte d'objectifs quantitatifs et qualitatifs, légitimes et cohérents avec l'organisation du travail. En liant la rémunération à la performance, l'entreprise encourage ses salariés à s'impliquer et à prendre en compte ses objectifs. Des objectifs bien exprimés au travers d'une communication appropriée afin que le salarié puisse faire le lien entre sa part

¹ Roman B., Op.cit., P 15.

variable et sa contribution à la performance de l'entreprise. La rémunération variable : c'est un art délicat au service de la stratégie de l'entreprise. Elle n'a de sens que si elle est mise au service de la stratégie de l'entreprise. Elle peut notamment favoriser la concentration des efforts sur des objectifs clés, si elle récompense les actions qui contribuent réellement au succès de l'entreprise. Mais elle ne peut constituer une fin en soi ni motiver à elle seule les collaborateurs. La mise en œuvre d'une politique en la matière est donc particulièrement délicate. Mal gérée, la rémunération variable peut provoquer des résultats non souhaités. On peut notamment observer dans certains cas:

- a) *Des inégalités croissantes* (amplification des écarts si les salaires de base inéquitables)
- b) *Une tendance à l'individualisme* (travailler seulement pour ses propres intérêts ; négliger la dimension de l'équipe et des participants à un projet ou à un processus de travail) *et au « mercenariat »* (ne plus rien faire sans contrepartie monétaire).
- c) *Une démotivation fréquente* (dé sécurisation des collaborateurs, pour qui une part très importante du revenu est en jeu; compétitivité interne démesurée et dégradation du climat de travail ; tendance à considérer les bonus comme normaux, donc comme un dû ; frustration résultant de la comparaison avec d'autres, peut-être mieux rémunérés).

La rémunération variable est au fond normale, c'est un outil performant, puisqu'elle reprend la logique de l'entrepreneur: « plus mes résultats sont bons, mieux je suis rémunéré». Elle repositionne l'individu comme acteur responsable et cherche donc à établir une liaison claire entre la valeur ajoutée apportée et la rémunération. Cependant, il existerait de nombreux effets pervers notamment pour la rémunération à la performance. Cette dernière pourrait impliquer une pression au travail accrue, des gains moins sûrs, de plus grandes inégalités salariales et une moindre motivation intrinsèque si elle n'est pas bien maîtrisée. Mais, le plus important c'est de comprendre que les différentes prédictions théoriques supposent que le salarié répond à une bonne action de son employeur par l'augmentation de sa productivité, de son effort, donc de sa motivation au travail.

Conclusion de la première partie

La motivation est un sujet important dans le discours managérial. Pour que le salarié mobilise sa bonne volonté, son empathie et sa créativité dans son travail il doit se sentir motivé. Un salarié heureux, travail mieux et plus.

Ces trois premiers chapitres nous ont permis de définir les différents cadres conceptuels liés aux questions de motivation, rémunération et surtout la motivation par la rémunération. La motivation est l'ensemble du processus pouvant conduire à la performance. La motivation se distingue de la performance, la performance se situe en aval de la motivation.

Les différentes théories de motivation traitées ci-dessus nous permettent de mettre en avant les différentes manières d'aborder le thème de la motivation et d'apporter différentes réponses aux questions posées, nous pourrions confirmer grâce à ces théories que les stimulants financiers ne sont pas les sources uniques de la motivation au travail. Pour qu'un travail soit motivant, il doit répondre aux besoins du salarié, c'est, la non satisfaction de ces besoins qui peut engendrer une perte de motivation.

Actuellement, si l'on place les attentes du travail sur la pyramide des besoins de Maslow, on se rend compte que pour certains salariés les besoins ne sont pas les mêmes. Auparavant, la préoccupation des salariés étaient de satisfaire leurs besoins premiers qui correspondaient aux besoins physiologiques et aux besoins de sécurité. Aujourd'hui, ces premiers besoins semblent satisfaits et la recherche de la satisfaction de besoins semble s'élever directement vers des besoins placés plus haut dans la pyramide qui sont ceux de la reconnaissance / estime voir de réalisation. Ils aimeraient développer directement leur potentiel, être reconnu comme des professionnels et rémunérés en conséquence.

Chaque acteur, chaque entreprise doit définir un ensemble de comportements et attitudes attendus permettant à un individu d'être performant. Tout système ou politique de rémunération doit satisfaire un certain nombre d'exigences: sur le plan interne, pour assurer la cohésion de son personnel, l'entreprise doit promouvoir une équité dont les composantes sont:

- une pyramide juste et équilibrée des salaires reflétant la hiérarchie des compétences et des responsabilités telles qu'elles sont perçues par les salariés;
- une individualisation de la rémunération qui tient compte de la performance individuelle et peut servir de stimulant à l'amélioration de la productivité ;

Sur le plan externe, les exigences sont:

- respect de la législation du travail ou des conventions collectives s'il y'a lieu. Il n'est pas possible d'agir efficacement sur les énergies humaines quand le minimum légal n'est pas respecté.
- se situer par rapport a la concurrence car l'état du marché du travail et les exigences ou non du personnel qualifié qui vont en découler auront un impact sur le recrutement, la rémunération etc.

Parmi les composantes du dispositif susceptibles de faire face aux différentes contraintes, il y a lieu de distinguer:

- l'objectivation de la rémunération par l'évaluation des postes et leur classification
- la mise en place d'un système incitatif, c'est-à-dire, trouver des règles de rémunérations motivantes et personnalisées pour encourager chaque salarié à améliorer sa performance.

L'équité salariale revient donc à rémunérer les salariés selon leur qualification et selon la Performance réalisée.

Certes, l'accès à la motivation aura plus de chance avec un système de rémunération qui arrive à satisfaire les attentes des salariés, car et encore si la rémunération semble constituer une condition générale de la motivation, il faut comprendre aussi qu'elle n'est pas une condition suffisante car il faut assembler tous les déterminants pour parler d'une vraie motivation. La rémunération ne peut constituer une fin en soi ni motiver à elle seule les collaborateurs. A court terme, la rémunération peut contribuer à motiver le salarié.

Relativité du salaire dans une politique de motivation

- Selon Herzberg, le salaire n'est pas un facteur de satisfaction mais un facteur d'insatisfaction. Pour lui, les facteurs de reconnaissance sont essentiellement psychologiques.
- En deux expressions, « *je ne travaillerai sans doute pas mieux si je suis augmenté, mais je travaillerai sûrement moins si je ne le suis pas* »
- De plus, la rémunération est plus corrélée avec les attentes d'un individu en milieu de carrière, qu'en début ou fin de carrière
- Dans l'échelle des besoins de Maslow, Le salaire et la sécurité de l'emploi ne sont que des besoins élémentaires, bien après l'appartenance, l'estime ou la réalisation

de soi. Un bon système de rémunération doit comporter des éléments d'assurance, de valeur et d'incitation afin de satisfaire les attentes et contributions des salariés.

Au regard de la théorie des attentes, la rémunération apparaît comme un antécédent de la motivation, la rémunération doit parvenir à combler les attentes des salariés au travail.

Un système de rémunération motivant doit reposer sur des piliers qui sont : l'équité, le maintien du niveau social et l'individualisation des salaires. Le salaire reste la principale source qui peut déclencher la motivation des salariés dans l'entreprise. Une condition s'impose pour que la rémunération ne perde pas son effet motivant : il faut verser un salaire adapté au travail réalisé et il est bien bénéfique de chercher auprès des salariés qu'elles sont les sources de motivation qui influencent plus sur leur motivation, en matière de rémunération c'est bien de savoir qu'elles sont les composantes qui procurent plus de motivation chez le salarié.

Il faut éviter toute méconnaissance de la part des responsables des ressources humaines quant aux sources de motivation des salariés. L'effet de la rémunération incitative (motivation extrinsèque) sur l'effort du salarié diffère d'un salarié à un autre.

La rémunération n'est qu'un des éléments pouvant contribuer à mobiliser les employés. La rémunération peut être aussi un puissant outil de démotivation. La rémunération n'est pas une condition suffisante pour motiver les salariés. C'est pour ça on voit que la motivation intrinsèque de certains salariés ne se réduit pas à l'acceptation de salaires plus faibles. Mais il faut comprendre que la motivation intrinsèque est fragile et coûteuse. Pour la préserver et la développer, il existe un certain nombre de conditions parmi lesquelles figure l'équité de la rémunération.

PARTIE II

**L'impact de la gestion des
rémunérations sur la
motivation des salariés,
L'état de l'entreprise
CEVITAL par rapport à ce
sujet.**

Introduction de la deuxième partie

Nous allons se focaliser sur l'entreprise économique CEVITAL pour traiter les différents sujets qui ont des rapports avec le thème. CEVITAL est un groupe armé pour survivre à la concurrence internationale lorsque l'Algérie aura finalisé ses accords avec l'organisation mondiale du commerce OMC.

Pour que l'entreprise atteigne ses objectifs, elle doit se soucier des facteurs de motivation. Issad Rebrab le président du groupe lors d'une communication avec la presse disait que : « l'élément humain est le moteur de notre dynamique, c'est pour cela que notre politique ressources humaines puise beaucoup de substance des attentes de nos collaborateurs. Nous voulons effectivement que nos collaborateurs à tous les niveaux soient motivés et fiers de faire partie du groupe CEVITAL. Ce n'est pas seulement un souhait puisque nous entamons beaucoup d'actions qui vont dans ce sens. A commencer par la politique de rémunération qui situe la grille de CEVITAL parmi les meilleures moyennes sur le marché national.¹

Cette étude de cas explorera la réalité des actions de motivation par le biais de la rémunération et nous enseigne sur l'impact de chaque composante et surtout elle détectera quelles sont les composantes clé pour le succès de l'opération de motivation des salariés de cette entreprise. En d'autres termes, nous allons interroger les salariés de cette entreprise sur l'impact de leur rémunération sur leur motivation et leur satisfaction au travail. L'idée est de dissocier le système de rémunération en quelques composantes jugées importantes et tester l'impact de chacune sur la motivation des salariés, voir quelle est la composante qui procure plus de satisfaction et de motivation pour les salariés de cette entreprise.

Malgré que la recherche empirique sur les pratiques de détermination des salaires dans les entreprises algériennes se heurtent à des résistances, car par tradition les services chargés de la gestion des ressources humaines sont discrets à ce sujet. Les responsables des ressources humaines hésitaient, et omettaient parfois volontairement des choses qu'ils devraient dire pour servir mieux la recherche, mais nous allons essayer tout de même tirer le maximum d'informations. Le choix d'une seule entreprise (CEVITAL) revient en fait à ces réticences.

La compétitivité et la performance de l'entreprise reposent en grande partie sur la motivation de ses salariés. Même si la composante salariale n'en n'est pas le seul outil, elle

¹ Anonyme, « L'élément humain : moteur de notre dynamique, Samha : L'électroménager en puissance », In Revue CEVITAL news, n°3, Avril 2011. P 6.

est contribue fortement et ceci au travers des nombreux modes de rémunération qui peuvent avoir une action sur cette motivation.

La gestion de rémunération est censée d'optimiser la rétribution du travail, la masse salariale ne sera désormais considérée comme un tout qu'il faut contrôler, mais là il s'agit d'un ensemble d'éléments qui influencent la performance.

La crise de motivation au travail est un sujet d'actualité qui touche la majorité des entreprises algériennes surtout lorsque nous nous trouvons dans une situation de crise telle que l'Algérie connaît actuellement. Les enquêtes de terrain visent essentiellement à dévoiler la réalité sur la conception qu'ont les acteurs sur la question de leur motivation par le biais de la rémunération, c'est répondre à la question que pensent les salariés de leur rémunération, est-elle vraiment motivante ? comment jugent-ils la question des écarts ?

Comme on a vu en théorie, Herzberg a confirmé que le salaire n'est pas un facteur de satisfaction, il est tout simplement un facteur d'hygiène. Nous allons voir en pratique si le salarié dira : « je travaillerai mieux sans doute si je suis augmenté ». Ou il dira selon la logique d'Herzberg « je ne travaillerai sans doute pas mieux si je suis augmenté, mais je travaillerai moins si je ne le suis pas ».

Connaitre le niveau d'implication de l'entreprise économique CEVITAL au sujet de la rémunération de ses salariés concernant la mise en place de politique de motivation, de moyens d'actions mis en œuvre est de grand intérêt.

Ces entretiens devront également nous permettre de connaître les différentes pratiques en termes de techniques de motivation par la rémunération, ainsi que les leviers qu'elles engendrent pour l'entreprise. Pour remplir cet objectif, l'entreprise CEVITAL se sert de quelques composantes et utilisent telle ou telle composante pour influencer le comportement de ses salariés.

Dans le cadre d'une politique managériale, la motivation se mesure par la volonté et la capacité effective des Hommes à atteindre une norme définie et à la dépasser. La motivation des salariés est l'une des stratégies salariales mise en œuvre par les entreprises. C'est la stratégie la plus élaborée. Les autres stratégies salariales sont :

La maîtrise des coûts salariaux. Cette stratégie est la plus courante. Elle combine toujours les augmentations générales (AG) et les augmentations individuelles (AI) de manière à optimiser l'évolution de la masse salariale¹. Souvent, pour les basses qualifications, l'augmentation est attribuée sous forme d'AG.

¹ Donnadiou G., op cit., P 145.

La stratégie de fidélisation du personnel : maintenir au minimum les augmentations générales est le but de cette stratégie.

La stratégie de sélection des performants : c'est le royaume de tout individuel, on applique ce type de stratégie dans les entreprises à forte proportion de cadres et techniciens supérieurs.

La motivation représente l'une des lignes de distinction entre les ressources humaines et les autres ressources de l'entreprise. Les ressources techniques et financières ne se motivent pas, elles sont juste dotées d'un certain rendement et d'une certaine performance qui sont toujours identiques à elles mêmes et quantifiables.

Méthodologie de recueil des données et d'informations.

Notre étude va s'accroître sur l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés de l'entreprise CEVITAL. On traitera ce sujet dans l'entreprise privée algérienne CEVITAL qui offre des possibilités d'adaptation des régimes individuels et collectifs de rémunération variable car aujourd'hui, les augmentations générales et les primes à l'ancienneté ont laissé la place aux primes de performance individuelle et aux augmentations individualisées, différenciées selon les salariés. Nous présentons les résultats d'une étude empirique menée auprès d'un échantillon de plus de cent salariés appartenant au pôle sucre de la filiale de Bejaia de cette entreprise. Les questionnaires sont diffusés dans un temps record grâce à l'intervention du directeur de la raffinerie 2000 Tonnes. Certes l'objectif des dirigeants de CEVITAL est d'augmenter les revenus de celle-ci, de maintenir sa croissance, de rester compétitif face à la concurrence de plus en plus agressive, ceci ne peut se faire sans l'implication et la motivation des salariés.

L'individualisation comme système tendant à dynamiser des personnes et des compétences, en prenant compte le mérite individuel, n'est compatible qu'avec certaines formes d'organisation du travail, et notamment les organisations qualifiantes fondées sur les activités et les fonctions et non sur les tâches.¹ L'introduction des systèmes de rémunérations variables ou systèmes de bonus est de plus en plus généralisée dans les entreprises. Mais en Algérie, en raison de difficultés des managers à évaluer leurs collaborateurs, on privilégie l'augmentation collective.

¹ Lamotte B., « Individualisation des salaires et organisation du travail : quelles relations ? », In Revue Travail et Emploi, n° 57, P48.

Le choix de CEVITAL revient au fait, que ce groupe emploie une organisation où l'on adopte la rémunération des compétences. Un groupe qui est statistiquement plus porté à estimer que leur organisation est plus performante tant sur le plan de la finance des ressources humaines que leur processus de gestion du rendement est plus efficace tant pour réaliser la stratégie d'affaires que pour traiter équitablement le personnel.

Présentation de l'enquête sur le terrain.

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

1.1. L'enquête : Objectifs et méthodologie

1.1.1. Objectifs principaux de l'enquête

Cette enquête a comme objectif principal de montrer quelles sont les facteurs de motivation pour les salariés de l'entreprise CEVITAL d'une manière générale, puis voir l'impact du système de rémunération sur la motivation des salariés en dissociant ce système en quelques composantes jugées les plus importantes. Nous allons voir pour chaque salarié interrogé quelle est le dispositif de rémunération le plus préféré et qui déclenche en lui plus de motivation ?

L'observation de quelques indicateurs jugés les plus importants, nous renseigne sur l'état de dysfonctionnement dû à l'origine à une démotivation, ces indicateurs sont : l'absentéisme, le turnover.

1.1.2. Repères méthodologiques

Pour répondre aux différentes problématiques portant sur la motivation, puis la motivation par la rémunération, on a opté pour une enquête sur le terrain à partir d'un échantillon de salariés répartis selon les catégories socioprofessionnelles. L'enquête a nécessité d'élaborer un ensemble de questionnaires. Nous retiendrons pour ce travail de recherche la méthode qualitative en ayant recours aux entretiens auprès des professionnels mais également auprès des salariés.

Les informations qui sont recueillies ont porté sur les fréquences et caractéristiques des régimes individuels et collectifs de rémunération variable et fixe présents, et sur l'impact de ces régimes sur la motivation des salariés. Les régimes enquêtés de façon spécifique sont : le salaire fixe, la rémunération au mérite individuel, la rémunération au mérite collectif, le partage de profit (intéressement, participation, plan d'épargne, l'actionnariat des salariés. Après l'étude de la politique de rémunération de CEVITAL, il s'est avéré qu'un ensemble de régimes ne figure pas dans la politique de rémunération tels que : l'intéressement, la participation, les plans d'épargne d'entreprise et les stocks option (Statuts non disponibles dans la politique de rémunération de CEVITAL), ce qui implique que plusieurs hypothèses déjà lancées ne seront pas vérifiées sur le terrain.

Pour mieux cerner la problématique du départ on a élaboré plusieurs questionnaires supplémentaires portant sur des sujets qui s'alliaient avec la question de couplage entre rémunération et motivation. Notre enquête sera menée au niveau du pôle sucre de la filiale de Bejaia.

- Chapitre I : Contexte général sur la gestion des rémunérations dans l'entreprise algérienne, et présentation de la politique de rémunération du groupe agroalimentaire CEVITAL.
- Chapitre II : La motivation au travail, la motivation par la rémunération dans l'entreprise CEVITAL.
- Chapitre III : La satisfaction à l'égard de la rémunération chez CEVITAL.

CHAPITRE I

**Contexte général sur la gestion des
rémunérations dans l'entreprise algérienne et
présentation de la politique de rémunération
du groupe agroalimentaire CEVITAL.**

Introduction.

L'objectif que nous nous assignons dans ce présent chapitre est d'essayer de mettre en perspective la question de l'encadrement de la gestion des rémunérations dans l'entreprise algérienne, cette question sera traitée dans la première section. Nous présentons dans la deuxième section l'organisme d'accueil CEVITAL (historique du groupe, la mission de CEVITAL, l'organigramme de CEVITAL et son objet social, la direction ressources humaines du groupe CEVITAL).

L'existence d'un département rémunération au sein du groupe signifie l'existence d'une politique de rémunération.

Section 1 : La question de l'encadrement de la gestion des rémunérations dans l'entreprise algérienne.

L'objectif que nous nous assignons dans cette présente section est d'essayer de mettre en perspective la question de l'encadrement de la gestion des rémunérations dans l'entreprise algérienne. En Algérie, dans le cadre d'un processus de mutation qualitative, la fonction ressources humaines a vu son rôle et son champ de compétence évoluer, malgré la difficulté à mieux cerner les aspects objectifs de cette fonction, des efforts apparaissent davantage dans les actions des entreprises quant à la prise en compte de cette ressource, afin d'arriver à une meilleure efficacité dans la réalisation des objectifs fixés par la direction. Cette fonction occupe une place privilégiée dans l'organigramme des organisations. Les grandes entreprises lancent des actions de mise à niveau.

L'Etat dans son rapport avec l'entreprise aura été pendant longtemps son ombre projeté dans la société. Son rôle apparaît dans la législation du travail (60 – 90), caractérisée par l'avènement du statut général du travailleur (SGT). Dès 1990, on assiste à une volonté de libéralisation de l'entreprise de toute emprise. Les bases de nouvelle culture managériale de la fonction ressources humaines commencent à s'établir caractérisées par l'autonomie de gestion et l'émergence d'acteurs autonomes. Désormais, la fonction ressources humaines prend une dimension stratégique, on investit d'une manière significative sur le potentiel humain, véritable clef de succès de l'entreprise.

C'est dans cette perspective, que l'on peut résumer à travers la rémunération, motivation, performance quelques éléments essentiels de la fonction ressources humaines.

La loi 90-11 du 21 Avril 1990 (Algérie : Relations de travail définit la rémunération comme suit :

Art. 80. « En contre partie du travail fourni, le travailleur, a le droit à une rémunération au titre de laquelle, il perçoit un salaire ou un revenu proportionnel aux résultats du travail. ».

Art. 81. « Par salaire, au sens de la présente loi, il faut entendre :

- Le salaire de base, tel qu'il résulte de la classification professionnelle de l'organisme employeur ;
- Les indemnités versées en raison de l'ancienneté du travailleur, des heures supplémentaires effectuées ou en raison de conditions particulières de travail, et notamment, de travail posté de nuisance et d'astreinte y compris le travail de nuit et l'indemnité de zone ;

- Les primes liées à la productivité et aux résultats du travail.¹

Nous allons essayer, comprendre le rôle que peut jouer ce système compte tenu de l'environnement économique défavorable, notamment dans l'entreprise économique CEVITAL.

La nécessité de parvenir à faire de la politique salariale un réel élément de motivation, apte à récompenser le mérite individuel ou collectif et à contribuer ainsi à l'impulsion d'une véritable dynamique de développement s'impose fortement.

On a vu en Algérie un passage d'une gestion institutionnelle à une gestion conventionnelle de la rémunération grâce aux réformes économiques amorcées en 1988, et plus particulièrement la promulgation à partir d'avril 1990 où le nouveau dispositif juridique régissant les relations de travail marque la fin d'une gestion institutionnelle et lance le début d'une gestion conventionnelle des rémunérations. En l'absence de données récentes sur les niveaux des salaires pratiqués en Algérie ces dernières années. La question des salaires est appréhendée à travers l'analyse des niveaux et de l'évolution des agrégats et indicateurs macro- économiques présentant de fortes corrélations avec les salaires. Des indicateurs importants corrélés avec les salaires tels que : le salaire national minimum garanti (SNMG), le taux d'inflation, le taux de chômage etc. Il est nécessaire de rappeler que la baisse du prix du pétrole en 1986, a eu pour conséquence, le ralentissement de l'activité économique. Le ralentissement de l'activité économique a des conséquences importantes telles que :

- L'augmentation du taux de chômage.
- La forte hausse de l'inflation suite à la libéralisation des prix et à la dévaluation, se traduisant par l'accroissement du taux d'inflation.

1. Le droit au travail en Algérie (le droit au travail miné par le chômage).

En Algérie, les statistiques sur l'emploi sont contestables. Sont notamment exclus du taux de chômage les femmes au foyer et les travailleurs agricoles saisonniers (une enquête annuelle les sortant de fait du champ). Les programmes de travaux d'utilité publique à haute intensité de main-d'œuvre (TUPHIMO) ou les dispositifs d'Activités d'intérêt général (AIG), mécanismes de lutte contre le chômage renommés depuis 2008,

¹ Loi n° 90-11 du 21 Avril 1990 régissant les relations de travail.

permettent de sortir les jeunes des statistiques mais les laissent avec un salaire qui ne leur permet pas de vivre dignement. Ces maquillages permettent d'afficher un taux de chômage de 10,2 % en octobre 2009.

2. Le salaire national minimum garanti ; une hausse en trompe-l'œil.

Le chapitre 2 : salaire national minimum garanti, la loi 90-04 du 21 Avril définit le salaire national minimum garanti (SNMG) comme suit :

Art. 87. « Le salaire national minimum garanti (SNMG) applicable dans les secteurs d'activités est fixé par décret, après consultation des associations syndicales de travailleurs et d'employeurs les plus représentatives pour la détermination du SNMG, il est tenu compte de l'évolution :

- De la productivité moyenne nationale enregistrée ;
- De l'indice des prix à la consommation ;
- De la conjoncture économique générale.¹

Le Salaire national minimum garanti (SNMG) est fixé par une commission tripartite (UGTA², patronat et gouvernement). Lors de la 13ème réunion de la commission en décembre 2009, il a été relevé à 15.000 dinars par mois. Une telle croissance n'est pas inédite: +25 % en 2004 (10.000 dinars), + 20 % en 2007 (12.000 dinars).

L'augmentation du salaire minimum est donc absolument nécessaire mais les méthodes et les objectifs des autorités ne concourent pas à son efficacité.

Si, on revient à l'article 87. Bis. (Décret législatif n° 94-03) :

Art 87.bis. « Le salaire national minimum garanti, prévu à l'article 87 ci-dessus, comprend le salaire de base, les indemnités et primes de toutes nature à l'exclusion des indemnités versées au titre de remboursement de frais engagés par le travailleur.

De là, nombreux, sont les travailleurs qui ne seront pas concernés par la hausse des salaires étant donné que leurs revenus dépassaient les 15000DA le mois.³

En dépit des conséquences non évaluées mais réelles d'inflation salariale dans une sphère privée déjà moribonde et inquiétante, les chefs d'entreprise acceptent ces bonds (sauts). Ceci fait douter de l'application réelle du SNMG dans les entreprises. De plus, cette méthode d'augmentations brutales et massives brouille la visibilité des acteurs économiques nationaux et étrangers et laisse dans l'intervalle monter les tensions sociales.

¹ Loi n° 90-11 du 21 Avril 1990 régissant les relations de travail.

² Union générale des travailleurs algériens.

³ WWW. Le temps d'Algérie la hausse de SNMG n'est entrée en vigueur. MHT. 02- 02-2010, Ed. du jeudi 08 décembre 2011.

La conséquence immédiate de ce relèvement, dont l'effet d'entraînement sur les autres salaires apparaît limité, est le relèvement des seuils d'accès aux aides sociales (bourses, accès aux logements sociaux, etc.)¹.

L'économie algérienne n'est pas « dépolitisée » et restait l'affaire de l'Etat qui ne concerne ni les travailleurs, ni les opérateurs économiques. Ce régime a fait déconnecter l'économie nationale des paramètres de l'accumulation mondiale (productivité du travail et rentabilité des capitaux), ce qui s'est répercuté sur le niveau des salaires qui n'arrive pas à nourrir, loger et soigner les travailleurs et leurs familles. L'Algérie qui est classée comme le pays le plus riche du Maghreb grâce à ses revenus pétroliers et ses 140 Milliards de dollars de réserve de change, offre cependant des salaires les plus bas si on la compare à des pays voisins tels que : le Maroc et la Tunisie.

Pour l'économiste Abdelmadjid Bouzidi², la faiblesse des salaires découle d'un très mauvais partage des résultats de la croissance, puisque la part revenant aux salariés va en diminuant. La question salariale est devenue en Algérie une source de tension. Elle alimente une protestation qui est en train de prendre corps social de plus en plus large. La révolte en matière des salaires en Algérie est du dans sa grande partie au récent triplement du salaire des députés qui a suscité un sentiment d'indignation dans le pays. Le citoyen algérien constate que les salaires sont calculés de manière anarchique. Sans donner l'importance au niveau de vie et de l'érosion du pouvoir d'achat. On assiste à des grèves dans tous les domaines, ça a commencé avec les enseignants, les cadres de la santé, les fonctionnaires. Les travailleurs de l'industrie ne sont pas à l'abri. Dans leurs contestations, l'augmentation des salaires et la représentativité syndicales sont les principales revendications avancées. L'incapacité du salaire à couvrir les besoins sociaux a mené à toutes ces explosions sociales. On ne peut pas traiter la question des salaires en Algérie sans parler des disparités qui existent entre les différents secteurs d'activités. Dans un même secteur, les salaires varient énormément d'un employeur à un autre. C'est cette situation qui est sans doute, à l'origine de ce sentiment d'injustice éprouvé par bon nombre des salariés. « Je suis mal rémunéré, on ne me paye pas à ma juste valeur » ! La phrase est sur toutes les lèvres. Aussi bien employés du secteur public que ceux des entreprises privées se plaignent d'être mal payés. Pourtant, les salaires ont été revus à la hausse, ces derniers mois, sur décision du président de la république. En dépit de cette amélioration, le

¹ FIDH/LADDH/CFDA – La « mal-vie »: rapport sur la situation des droits ECOSOC en Algérie, P. 23

² Bouzidi Abdelmadjid, économiste et ancien conseiller à la présidence.

mécontentement général demeure tout de même persistant, « on ne nous motive pas. Nos salaires restent inchangés et cela même si nous nous investissons à fond » affirment-ils. Du coup, « ils nous poussent à faire semblant de travailler alors qu'ils font semblant de nous payer ».

Ce qui s'est passé en Algérie, c'est qu'on a entamé à une augmentation du salaire nominal mais accompagné de la diminution du salaire réel. Le SNMG a été augmenté, alors que le pouvoir d'achat du dinar a diminué. Le salaire nominal s'est accru, mais sa capacité à acheter des biens de subsistance a baissé dans de plus grande proportions.

Ahmed Ouyahia, le premier ministre, a confirmé le 30 Septembre qu'il passerait de 15000 dinars à 18000 dinars à partir du premier janvier 2012. Peut être cette augmentation va porter un changement.

Les salariés du secteur privé dénoncent l'absence d'une grille fixant les rémunérations des uns et des autres. « Les employeurs te paient comme ils veulent. Ils peuvent ne pas augmenter ton salaire dix ans si la loi ne les y oblige pas » relèvent-ils. « Parfois deux employés font le même travail et ont le même nombre d'années d'expérience mais ils ne touchent pas le même salaire ».

Le système de rémunération est politisé en Algérie (le salaire est une variable politique), son niveau est fixé par les contraintes financières de l'Etat et non par la productivité du travail, la concurrence ou les besoins sociaux des travailleurs.

Globalement, les employeurs privés payent mieux que leurs homologues du secteur public. Ils ont d'ailleurs réussi à attirer les meilleurs cadres et techniciens. La politique des salaires dans le secteur privé algérien offre davantage de possibilités de promotion selon le mérite, aux salariés reconnus performants.

Si on aborde la question des salaires par l'optique dirigeant, on aura les déclarations suivantes : Les dirigeants et les responsables des entreprises déclarent que l'entreprise algérienne (notamment les entreprises publiques) souffre d'une raréfaction des compétences et main d'œuvre qualifiée, de difficultés d'assurer de recrutement de qualité et d'insuffisance en matière de motivation et de rémunération. Les directeurs de ces entreprises réclament qu'ils ne rémunèrent pas les compétences qui produisent, qui sont performantes. Mais, ils rémunèrent « la présence ». Dans des situations pareilles, les directeurs regrettent la persistance des revendications salariales en l'absence de productivité, craignant pour la pérennité de l'entreprise.

On comprend alors que dans la plupart des entreprises algériennes la performance n'est pas au cœur des préoccupations de l'entreprise. L'absence de management stratégique des ressources, de gestion prévisionnelle de compétence dans un contexte de déséquilibre du marché de l'emploi, marqué par un important turn-over dans les entreprises. Dans un contexte de reprise de croissance, on comprend : pour que la politique salariale algérienne soit mue il faut passer par plusieurs actions :

D'abord, il faut le renforcement de la bonne santé économique du pays, c'est à dire il faut aller vers la recherche de maximum de croissance dans la stabilité des prix. Ainsi que la mobilisation des énergies humaines au service de la réussite de l'entreprise pour pouvoir enfin jouer sur l'axe de la motivation, accroître donc la part des augmentations individuelles par rapport aux augmentations générales.

3. Que pense le salarié algérien de son salaire, de sa rémunération ?

Compte tenue que la vie est de plus en plus difficile, la rémunération acquiert une grande place pour le salarié algérien. Il souhaite alors d'avoir une rémunération qui lui permet d'être bien là où il est, d'être bien dans son foyer, d'être bien dans sa vie, de bien s'habiller, de bien manger.

Fouzi Nourji et Nezla Bousselhami affirment que l'idée d'une liaison positive entre le niveau de salaire et l'offre productif du salarié, sous-jacente à la théorie du salaire d'efficience n'est pas nouvelle. La justification serait directement biologique puisqu'elle revient à constater qu'un travailleur correctement rémunéré peut suffisamment s'alimenter, et s'épanouir et ainsi fournir un travail plus productif.¹

Les salariés affirment que l'augmentation de la rémunération les incite à plus d'efforts. « Il faut qu'il y est plus de motivation et plus d'argent pour que l'effort suive », « C'est humain quand on donne quelque chose à quelqu'un, il donne encore plus ». Toutefois, si un individu estime sa rémunération supérieure à l'effort qu'il fournit, et si on se réfère à la théorie d'efficience d'Adams (1963), mise en relation avec l'effort, on pourra alors dire que l'individu augmentera son effort afin de l'ajuster à la rémunération qu'il perçoit. Cependant, cette relation peut porter préjudices à l'organisation, lorsque les individus considèrent leur rémunération faible par rapport à l'effort qu'ils fournissent.

¹ Nourji F., Bousselhami N., « Les pratiques de salaire d'efficience », Communication préparée pour le colloque : « Mondialisation, institution et système productif aux pays du Maghreb », Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Tunis et Fondation Hanns Seidel. Tunis 22et 23 Juin 2006, P 4.

Le salarié algérien avoue aussi que l'aisance financière du pays n'a pas conduit à une amélioration du pouvoir d'achat. Ils qualifient alors les pratiques salariales comme étant néfastes, elles ne correspondent pas à leurs attentes. La plupart dénonce que ce système encourage l'incompétence. Le mauvais partage des résultats de la croissance explique la faiblesse des salaires.

Avec un revenu de 15000 DA, on n'est pas dans la consommation mais dans la débrouille pour la survie. Les révisions du SNMG, est fonction d'un système d'indexation du salaire sur un indice du prix et de consommation. Mais dans la pratique, ces révisions sont irrégulières. Elles sont généralement le résultat de décisions politiques et suite à des pressions syndicales.

Section 2 : Le groupe industriel CEVITAL, présentation de l'organisme d'accueil.

Le groupe CEVITAL est connu par sa mise en place d'outils de management modernes, et des investissements significatifs dans le développement des ressources humaines, la gestion des talents, et particulièrement celle des cadres. Un management clairvoyant et une structure financière saine sont les facteurs clés de succès de cette entreprise. Il a appris à développer une politique de rémunération qui permettra de motiver ses salariés. En a découlé alors un vaste effort en matière de développement de son système de rémunération.

Ce groupe possède un comité des ressources humaines et des rémunérations, chargé d'évaluer les politiques ressources humaines et le système gestion de talents au sein du groupe, et de proposer la rémunération des hauts dirigeants du groupe. L'entreprise a créé des instruments de cohérence : grille de classification, méthode de cotation de poste de type HAY. L'objectif du premier groupe est de bâtir un modèle de gestion de ses ressources humaines en mesure d'attirer les meilleures compétences, de les fidéliser et les motiver au service de son développement durable et de sa compétitivité nationale et internationale.

En 2009, le groupe CEVITAL compte, un effectif global de plus de 11000 employés, toutes catégories est confondue, Actuellement le groupe possède 12000 employés. Parmi ses effectifs, le groupe CEVITAL compte près de 300 hauts cadres et plus de 1000 managers intermédiaires à fort potentiel d'évolution. Afin d'asseoir cette stratégie

ressources humaines et d'accompagner ces projets ambitieux, une direction des ressources humaines groupe a été mise en place il ya environ un an et demi. CEVITAL adopte un mode de gouvernance évolué basé sur le modèle de fonctionnement des plus grandes entreprises internationales.

1. Historique du groupe CEVITAL.

CEVITAL SPA est une entreprise privée en la forme légale d'une société par action. Elle est créée en 1998 avec des fonds privés. Elle a pour actionnaires principaux, Mr ISSAD REBRAB et ses fils. Le siège social de CEVITAL est fixé au nouveau quai, arrière port de Bejaia. CEVITAL est régie par le code de commerce et l'ensemble des textes à caractères législatifs et règlementaires ultérieurs. Elle est spécialisée dans l'industrie agroalimentaire. CEVITAL est la première société privée dans l'industrie de raffinage d'huile brute sur le marché algérien.

1999 : entrée en production de la raffinerie d'huile et lancement de la première marque de margarine de table de haute qualité, 100% tournesol « FLEURIAL ».

2001 : entrée en production de la margarinerie et lancement de la première marque de margarine de table « FLEURIAL ».

2003 : entrée en production de la raffinerie de sucre (sucre blanc cristallisé aux normes de l'Union Européenne), lancement de la margarine de feuilletage la « Parisienne », pour les boulangeries pâtisseries.

Avril 2005 : lancement de trois projets dont deux sur le site de Larbaâ (verre plat, fabrication industrielle de produits manufacturés en béton), et l'acquisition des eaux minérales LALLA KHADIDJA

2. La mission de CEVITAL.

CEVITAL est constituée autour de l'idée forte de bâtir un ensemble industriel intégré, concentré en première partie dans le secteur de l'agroalimentaire, dont le raffinage d'huile et de sucre, produits dérivés négoce de céréales, distribution des produits destinés à l'alimentation humaine et animale. L'ensemble industriel a connu une croissance importante et a consolidé sa position de leader dans le domaine agroalimentaire et entend poursuivre sa croissance et exploiter les synergies en poussant l'intégration des activités agroalimentaires et en développant des activités dans le secteur à fort potentiel de

croissance du verre plat. CEVITAL adopte un mode de gouvernance évolué pour mieux faire face aux défis formidables que pose sa croissance forte et ininterrompue. Ce groupe est doté des moyens les plus solides pour non seulement assurer sa pérennité, mais surtout, lui permettre de réussir une stratégie de développement ambitieuse. CEVITAL possède plusieurs atouts qui lui permettent de prendre la position de leader sur le marché algérien, on cite à titre d'exemple :

- La capacité à manager des projets, dans la production et la distribution de grandes envergures ;
- Maîtrise de la technologie (les unités industrielles utilisent les dernières innovations en matière d'automatisation des process) ;
- Jeunesse des salariés et encadrement à fort potentiel pour assurer une gestion pérenne de l'entreprise ;
- Choix du site : l'avantage de la localisation est un facteur clé de succès car il représente un avantage compétitif de taille sur le plan logistique ;
- Force de négociation, la taille de l'entreprise, en raison des parts de marché investies comparativement aux entreprises évoluant dans les mêmes secteurs d'activité ;
- Présence d'un réseau de distribution couvrant l'ensemble du territoire national.

3. L'organigramme de CEVITAL et son objet social.

3.1. Les organigrammes.

3.1.1. L'organigramme du groupe CEVITAL.

La figure suivante présente l'organigramme du groupe CEVITAL.

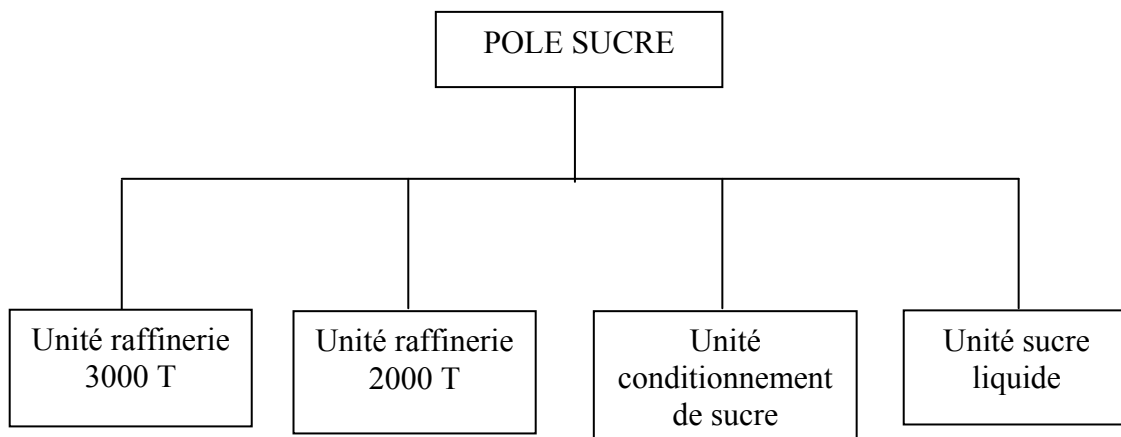
Figure n° 12 : L'organigramme du groupe CEVITAL.

Source : Document interne du groupe CEVITAL, Novembre 2011.

3.1.2. L'organigramme de la filiale de Bejaia.

Ce schéma simplifié présente l'organigramme du pôle sucre de Bejaia objet de l'enquête du terrain.

Figure n° 13 : L'organigramme du pôle sucre de Bejaia.



Source : Saker C., directeur de l'unité 2000T du pôle sucre de Bejaia, Novembre 2011.

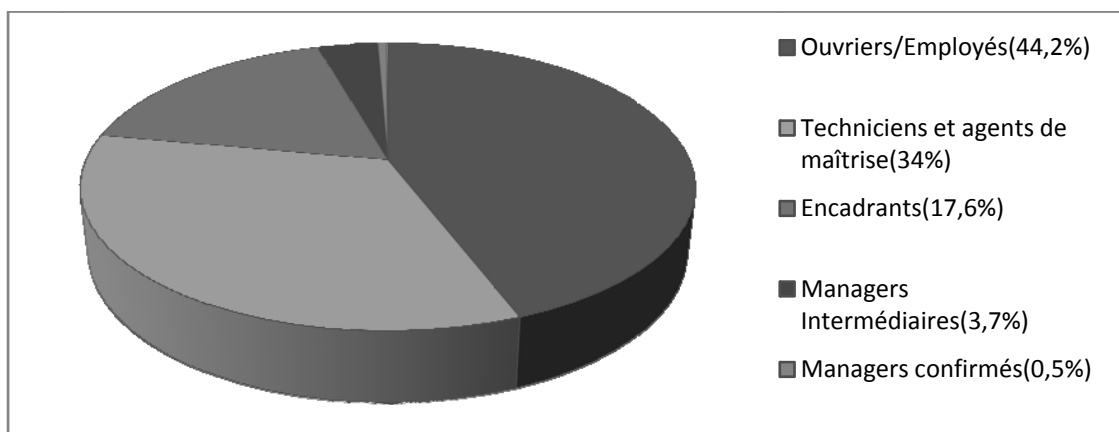
• **Présentation de l'effectif de la filiale de Bejaia :**

Selon le responsable du département rémunération, l'effectif de la filiale de Bejaia se présente comme suit :

• Effectifs	4258 salariés	
• Répartition :		
Exécution (Ouvriers/Employés) :	1880 ~ 44,2%	(Grade 6 à 9)
Techniciens et agents de maîtrise :	1443 ~ 34,0%	(Grade 10 à 12)
Encadrants (Superviseurs) :	749 ~ 17,6%	(Grade 13 et 14)
Managers intermédiaires :	159 ~ 3,7%	(Grade 15 à 17)
Manager confirmés :	23 ~ 0,5%	(Grade 18 à 20)
Managers dirigeants :	4 ~ 0,09%	(Grade 21 et plus)

Le graphe suivant représente la répartition de l'effectif de la filiale de Bejaia CEVITAL selon les catégories socioprofessionnelles.

Graphe n° 01 : La répartition de l'effectif de la filiale Bejaia du groupe CEVITAL selon les catégories socioprofessionnelles.



Source : Etablit par nos soins à partir des données de la page précédente.

• **Présentation du pôle sucre appartenant à la filiale de Bejaia**

Ce pôle compte 800 salariés au total. La répartition selon les catégories socioprofessionnelles est la suivante :

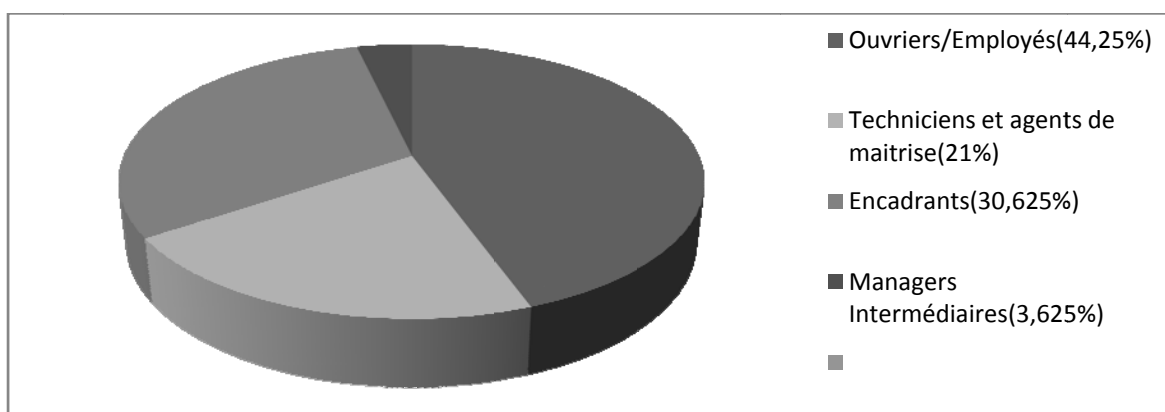
Tableau n° 11 : Répartition de l'effectif pôle sucre selon les catégories socioprofessionnelles

Catégories socioprofessionnelles	OE Ouvriers/ Employés Grade 06-09	TM Techniciens et agents de maîtrise Grade 10-12	EPL Encadrants première ligne Grade 13-14	MI Managers intermédiaires Grade 15-17	MC+ MD	Total
Personnel Pôle sucre	354 44,25%	168 21%	245 30,625%	29 3,625%	4 0,5%	800 100%

Source : Informations données par le directeur du pôle sucre (filiale de Bejaia), Novembre 2011.

Le graphe suivant représente la répartition de l'effectif du pôle sucre de Bejaia selon les catégories socioprofessionnelles :

Graphe n° 02 : Présentation de l'effectif du pôle sucre de Bejaia selon les catégories socioprofessionnelles.



Source : Etablit par nos soins à partir du tableau précédent.

3.2. L'objet social.

Les statuts de CEVITAL prévoient comme objet social :

- Raffinerie d'huile alimentaire, margarinerie, trituration de graines oléagineuses ; distribution et commercialisation de ces produits ;
- Import et export ;
- Raffinerie de sucre ;
- Minoterie semoulerie ;
- Fabrication d'aliments de bétail ;
- Production de complexes minéraux vitaminés (CMV) ;

- Importation des produits liés à l'alimentation humaine ;
- Distribution des produits agroalimentaires ;
- Savonnerie ;
- Fabrication industrielle, façonnage et transformation du verre creux mécanique et du verre industriel ;
- Engraissement industriel de bovins et d'ovins ;
- production du lait et produits laitiers ;
- Fabrication industrielle de produits manufacturés en béton ou en plâtre.¹

4. La direction ressources humaines du groupe CEVITAL

Afin d'asseoir cette stratégie ressources humaines et d'accompagner ces projets ambitieux, une direction des ressources humaines groupe a été mise en place. Elle est structurée en trois pôles, le pôle rémunérations et performances, le pôle développement des ressources humaines et enfin l'université. Parmi les chantiers engagés, et qui ont connu un début de réalisation, nous citerons la mise en place de la politique de rémunération de performances en tant qu'instrument fondamental devant garantir l'équité et le mérite professionnel, d'une part, et créer les conditions de motivation et de compétitivité interne et externe en vue de tirer vers le haut les performances individuelles et collectives avec un système de rémunération digne de ceux pratiqués dans les grandes multinationales.

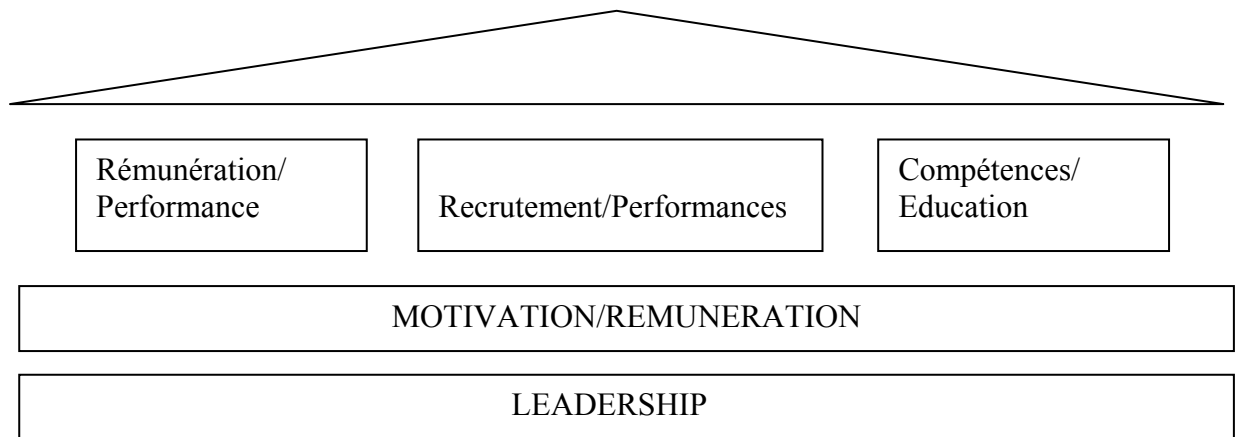
¹ www.cevital.com.

Section 3 : La politique de rémunération du groupe CEVITAL.

1. Conception de la politique de rémunération de CEVITAL.

La politique ressources humaines de CEVITAL est centrée sur :
Rémunération/Performance, Recrutement/ Carrières, Compétences/ Education.

Figure n° 14 : Les piliers de la politique ressources humaines de CEVITAL



Source : Document interne CEVITAL, 2009.

Nous nous sommes attardés sur le système de rémunération qui est pratiqué afin de montrer la pertinence de notre choix et l'intérêt d'étudier cette entreprise plutôt qu'une autre. La Politique de rémunération a été mise en place durant l'exercice 2009. Un système de gestion de rémunération des compétences y est mis en place, au moment où l'entreprise connaît une forte croissance de son chiffre d'affaires et de son effectif. L'objectif poursuivi correspond à une volonté d'inventorier les compétences requises.

- Première phase a précédé la mise en œuvre consiste à :
 - a. Déterminer le positionnement des salaires par rapport au marché.
 - b. Construire la grille des salaires.
 - c. Analyser le niveau de dispersion des salaires (équité interne).
 - d. Classification des postes sur la base des organigrammes validés et fiches de postes bien décrites.
 - e. Réajustement des salaires en fonction de la grille des salaires.

1.1. Les composantes du système de rémunération de CEVITAL.

Selon le responsable du département rémunération, le système de rémunération de CEVITAL est composé de :

- **Rémunération fixe** : Salaire de base + indemnités liées aux contraintes du poste (nuisance, travail posté, service permanent et astreinte)

Le salaire de base rétribue : la responsabilité du poste occupé et le niveau de maîtrise du poste. Les critères de mesure sont : poids des responsabilités et contributions et le niveau d'expertise. Le fixe est basé sur le grade et le niveau d'expertise. Le grade donne droit à une fourchette de salaire. Le niveau d'expertise dans le poste précise le salaire dans cette fourchette

- **Rémunération variable** : collective et individuelle
- **Avantages en nature** : Téléphone mobile, voiture de fonction, logement
- **Avantages sociaux** : prestations médicales

Remarque : L'intéressement, la participation, le plan d'épargne d'entreprise, les stock-options sont des statuts non prévus dans la politique de rémunération de CEVITAL.

1.1.1. Les critères pris en considération dans la classification des postes.

Selon la méthode HAY MANAGEMENT, la direction ressources humaines de CEVITAL classe les postes en fonction de différents critères qui sont : la compétence, l'initiative créatrice et la finalité.

- **Critères de compétences** :
 - **Connaissances** : étendue et profondeur des connaissances nécessaires pour satisfaire les obligations.
 - **Management et organisation** : organiser, coordonner et piloter des activités.
 - **Communication et influence** : comprendre, influencer et motiver les autres.
- **Critères d'initiative créatrice** :
 - **Cadre de réflexion** : variété et ampleur des problèmes rencontrés.
 - **Exigence des problèmes** : complexité du processus mental pour traiter l'information, développer des conclusions et aboutir à la solution.
- **Critères de finalité** :
 - **Latitude d'action** : liberté donnée pour agir, prendre des décisions et rendre compte de ses activités.

- **Ampleur du champ d'action** : données chiffrées (Chiffre d'affaires, Volume de production, ...).
- **Impact sur le champ d'action** : primordial, solidaire, contributif, relatif.

1.1.2. Les critères qui doivent conduire à des augmentations et au changement de coefficients chez CEVITAL sont :

Il y'a 05 cas de figures pour augmenter les salaires :

- Augmentation suite à l'accroissement du niveau de maîtrise du poste. Il existe cinq niveaux de maîtrise (évolution horizontale) ;
- Augmentation pour encourager les efforts mais sans changement de niveau de maîtrise du poste ;
- Augmentation suite à une promotion ;
- Augmentation suite à la révision des fourchettes des salaires (pour rester compétitif sur le marché des salaires) ;
- Augmentation générale suite à la cherté de la vie (inflation).

2. Les principes, valeurs et objectifs de la politique de rémunération du groupe CEVITAL.

2.1. Les principes de la politique de rémunération.

La nouvelle politique salariale vise à développer les compétences et la motivation des salariés, en suscitant chez eux le désir d'être associés au succès de l'entreprise. Les principes de cette politique sont la reconnaissance et la rétribution de la performance, l'alignement du système sur les priorités stratégiques de l'entreprise, la responsabilisation des managers dans le fonctionnement du système et enfin, la transparence dans le fonctionnement de ce nouveau système. Ce nouveau système repose sur trois valeurs clés : l'équité, en d'autres termes l'équilibre entre la contribution et la rétribution, la transparence dans la compréhension des composantes de la rémunération et la différenciation dans les niveaux de salaire. La réussite du nouveau système dépendra d'un certain nombre de facteurs, en particulier l'adhésion des managers à la nouvelle politique salariale, la formation des opérationnels au processus de la rémunération, et une communication claire à l'ensemble des salariés.

- Classification par rôles et contributions, dont l'objectif est d'expliquer la progression professionnelle et de structurer le niveau de responsabilité avec le niveau de rémunération ;
- Renforcement du salaire de base. Le nouveau salaire offre le moyen d'attirer et de fidéliser les salariés et la possibilité de progresser pour chaque rôle.
- Une part variable dont le poids est moins lourde dans la rémunération totale. Cette part sera stimulante avec des perspectives de gains rétribués en fonction des résultats ainsi qu'une valorisation des travailleurs qui dépassent les objectifs fixés. On notera toutefois, que cette part ne sera pas la même pour l'ensemble du personnel. Elle est liée à la valeur ajoutée des salariés et sera appliquée sur la nouvelle assiette du salaire de base. En outre, il convient de préciser que la rémunération sera étroitement liée au système de management de la performance.

2.2. Valeurs/ Objectifs de la politique de rémunération du groupe CEVITAL.

La politique de rémunération de CEVITAL vise les valeurs suivantes :

- Qu'elle attire, rétribue, motive et fidélise les salariés ;
- Qu'elle soit comprise : transparente, facile à implanter, flexible et dynamique ;
- Qu'elle soit évolutive par révision annuelle ;
- Qu'elle réponde au marché des salaires ;
- Qu'elle soit liée à la maîtrise du poste et à la performance.

Les objectifs de la politique de rémunération de CEVITAL sont :

- **Équité** : Construire une cohérence interne pour assurer l'équité.
- **Compétitivité** : Attirer, promouvoir et retenir les meilleurs.
- **Performance** : Encourager et manager la performance.
- **Appartenance** : Créer le sentiment d'appartenance au Groupe.

Les deux socles de la politique de management et de développement des hommes chez CEVITAL sont :

- ✓ Le leadership ;
- ✓ La motivation et la performance de chacun des collaborateurs.

3. Gestion des compétences chez le groupe CEVITAL : mise en place du processus de gestion et de développement des compétences.

Le processus de gestion et de développement des compétences est constitué de trois étapes essentielles, développées ci-dessous :

1. Le référentiel Emploi/Compétences ;
2. Les évaluations ;
3. Les plans d'action de développement des compétences.

1/ Le référentiel Emploi/Compétences.

Il permet d'identifier les compétences (connaissances, savoir-faire, méthodes et outils ainsi que les savoir-faire comportementaux) essentielles à la bonne réalisation des missions et activités des emplois de l'organisation.

- a) Le référentiel emploi :** permet de répertorier les missions et les activités d'un emploi donné. Il est basé sur une analyse des processus et les experts métiers.

L'emploi peut se définir comme étant un regroupement de postes présentant une dominance de missions et activités communes et requérant des compétences proches.¹

Le regroupement des postes en emploi est basé sur l'analyse des éléments suivants :
Les organigrammes, la nomenclature des postes et les descriptifs de poste.

- b) Le référentiel, compétence :**

Il permet d'identifier l'ensemble des connaissances (acquises en formation initiale ou continue), des méthodes (procédures...), outils (progiciels...), savoir-faire opérationnels et comportementaux professionnels, requis pour la bonne réalisation des missions et activités de l'emploi. Chaque compétence est clairement définie et classée par domaine (management, marketing, finances...) et par type :

C : connaissances

MOSF : Méthode-Outil/ Savoir faire

SFC : Savoir faire comportemental.

L'ensemble des compétences de l'organisation est classé et défini dans un répertoire des compétences qui permet notamment d'identifier les compétences

¹ Anonyme, « CEVIAGRO : une filiale pleine de promesses », in Revue CEVITAL News, N°4, Juillet 2011, P11.

stratégiques, sensibles et clés du groupe pour lesquelles une attention toute particulière doit être portée.¹

2/ Les évaluations :

Le processus de gestion et de compétences s'appuie sur trois supports d'évaluation :

- ✓ Le CIE (contrat individuel d'expertise) ;
- ✓ Le CIP (contrat individuel de performance) ;
- ✓ La revue de potentiel.

L'objectif des différents types d'évaluation est de mesurer la compétence, la performance et le potentiel des collaborateurs.²

2.1/ Le contrat individuel d'expertise (CIE) : est un outil qui permet de mesurer et de s'assurer du degré d'expertise, de la motivation et de développement de chacun.

Les titulaires des emplois classés aux grades 14 et moins sont évalués annuellement dans le cadre de CIE. La finalité de cette évaluation est d'apprécier leur niveau de maîtrise de l'emploi, sur la base du référentiel de compétences³. C'est un engagement réciproque :

- ✓ D'atteinte de la maîtrise de son poste par chaque salarié ;
- ✓ De développement pour le collaborateur dans le cadre des besoins de l'entreprise ;
- ✓ De reconnaissance via une rémunération individualisée.

Le CIE : est un

- ✓ Acte de management avant tout : c'est-à-dire une occasion de communication ouverte entre le manager et son collaborateur ;
- ✓ Un support pour évaluer la maîtrise que le titulaire a de son poste ;
- ✓ Un support pour évaluer la performance qui est la combinaison de l'atteinte de résultats et de l'adhésion aux valeurs du groupe CEVITAL ;
- ✓ Un moyen de proposer des axes de développement personnel ;
- ✓ Un outil d'aide à la rémunération mesurant ;

Le niveau d'expertise selon 5 niveaux (de A à E) pour déterminer le niveau de rémunération fixe.

La performance (Valeurs + objectifs individuels) pour déterminer, le cas échéant, le variable individuel.

¹ Idem, P12.

² Anonyme, « CEVIAGRO : une filiale pleine de promesses », op.cit., P12.

³ Document interne Cevital, Cevital News, n°04, Juillet 2011, P12.

Le contrat individuel d'évaluation fournit l'évaluation par le manager direct de la tenue du poste par son collaborateur, exprimée en niveaux d'expertise.

Tous les salariés de l'entreprise CEVITAL sont concernés par le processus d'évaluation :

Jusqu'au grade 14 inclus, le processus d'évaluation est réalisé à l'aide d'un spécifique : « le contrat individuel d'évaluation » ou CIE.

A partir du grade 15, le support de l'évaluation est modifié le CIE devient CIP, c'est-à-dire « contrat individuel de performance ».

A. Jusqu'au grade 14 inclus : CIE

Qu'évalue-t-on ?

La tenue du poste

- Le savoir : connaissances théoriques nécessaires pour tenir le poste.
- Le savoir-faire : aptitudes à réaliser les activités attachées au poste.
 - L'encadrement (le cas échéant) aptitude à manager une équipe.
 - L'autonomie : capacité à faire preuve de liberté d'action ou à agir seul pour faire face aux situations rencontrées.
 - La compétence technique : maîtrise des méthodes et outils de travail.
- Le savoir-être : comportement général et niveau d'engagement
 - Le respect :
 - Respect mutuel c'est-à-dire les attitudes vis-à vis des autres, de leurs attentes, de leurs idées.
 - Respect des règles de sécurité et de l'environnement de travail
 - Respect des horaires, présence sur le poste de travail,...
 - L'esprit d'équipe.

Par le biais du contrat individuel d'évaluation on peut constater l'écart qui peut exister entre le professionnalisme mis en œuvre, et les attendus du poste, ou au contraire un dépassement des attendus. Il mesure le besoin de l'entreprise en terme, de développement des compétences. Permet d'établir les plans de formation, d'établir les plans de mobilité, de gestion des carrières, de recrutement... et indique les priorités managériales visant l'acquisition des valeurs CEVITAL.

- **Principes généraux pour évaluer le niveau d'expertise de chaque salarié chez CEVITAL.**

Le niveau d'expertise est déterminé après le cycle d'évaluation par le manager hiérarchique. Chaque grade est décomposé en cinq niveaux d'expertise.

Niveau A : n'a pas ou peu d'expérience dans le poste, ne maîtrise pas la plupart des éléments du poste.

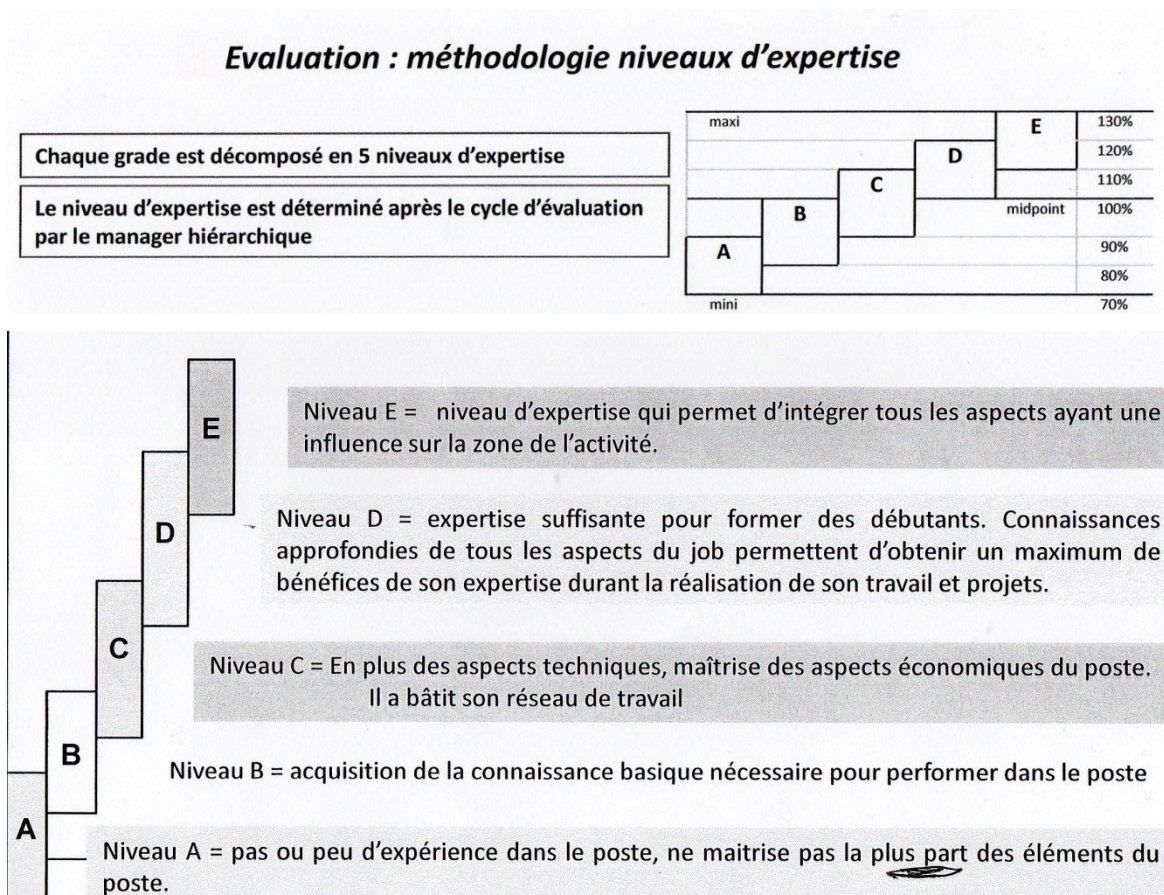
Niveau B : a acquis la connaissance basique nécessaire pour réussir dans le poste, maîtrise certains éléments du poste

Niveau C : maîtrise l'ensemble des aspects du poste et a développé un certain degré d'expertise dans son poste. En plus des aspects techniques, maîtrise les autres aspects liés à l'environnement du poste (impact sur les coûts, exigences clients, fournisseurs...). Règle seul toutes les situations courantes. Maîtrise l'essentiel des attendus du poste.

Niveau D : a acquis un niveau d'expertise suffisant pour former des débutants. Ses connaissances approfondies de tous les aspects du job lui permettent d'obtenir un maximum de bénéfices de son travail et/ou de projets. Sollicité par ses pairs pour sa capacité à régler les situations difficiles ou dégradées. Dépasse globalement les attendus du poste.

Niveau E : personne dont l'autorité et l'expertise sont reconnues au-delà du domaine de son poste. Elle dépasse de loin tous les attendus du poste.

Figure n° 15 : Evaluation : méthodologie niveau d'expertise chez CEVITAL.



Source : « CEVITAL : Politique de rémunération groupe », Réf : 08/112/DRH/RP, 10/01/2009, P5.

1.1. Le contrat individuel de performance (CIP) :

Les titulaires des emplois classés aux grades 15 et plus sont évalués dans le cadre du CIP. La finalité de cette évaluation annuelle est d'apprécier leur niveau de maîtrise de l'emploi, sur la base du référentiel de compétence ainsi que leur performance qui est fonction de l'atteinte d'objectifs prédéfinis¹.

1.2. La revue de potentiel :

La revue de potentiel est une évaluation des employés occupant un emploi classé au grade 15 et plus, qui sont en maîtrise complète de l'emploi et qui ont atteint leurs objectifs de performance. La finalité de cette évaluation est d'apprécier le potentiel d'évolution et, par conséquent d'identifier les potentiels et hauts potentiels du groupe². Les employés sont

¹ Document interne CEVITAL, CEVITAL News, n°04, Juillet 2011, P12.

² Document interne CEVITAL, CEVITAL News, n°04, Juillet 2011, P12.

évalués selon un cycle biannuel par un comité de revue du personnel composé du responsable hiérarchique direct, d'un cadre RH et des membres du comité de direction de l'entité concernée.

Le processus de gestion et de développement des compétences requiert l'implication des managers du groupe, tant en matière d'évaluation que de suivi des plans de développement des compétences de leurs collaborateurs.

Grades et catégories :

Tableau n° 12 : Grades et catégories des salariés de CEVITAL (l'année 2009).

CATEGORIE		GRADE
Ouvrier – Employé		6 à 11
Technicien et Agent de maîtrise		12 à 14
Manager	Intermédiaire	15 à 17
	Confirmé	18 à 20
	Dirigeant	21 et 22
	Exécutif	23 et au-delà

Source : « CEVITAL : Politique de rémunération groupe », Réf : 08/112/DRH/RP, 10/01/2009, P3.

Actuellement, selon le responsable du département rémunération, les grades et les catégories sont classés comme suit :

- Exécution (Ouvriers/Employés) : (Grade 6 à 9)
- Techniciens et agents de maîtrise : (Grade 10 à 12)
- Encadrants (Superviseurs) : (Grade 13 et 14)
- Managers intermédiaires : (Grade 15 à 17)
- Managers confirmés : (Grade 18 à 20)
- Managers dirigeants : (Grade 21 et plus)

4. Politique de rémunération : Règles de gestion du salaire

4.1. Règles de gestion du salaire fixe.

Comment se détermine le salaire fixe ?

CEVITAL utilise la méthode de classification pour évaluer le poste (poids des responsabilités). Le poids correspond à un grade, le grade à une fourchette des salaires entre un mini et un maxi.

Règle 1 : strict respect des bornes inférieurs et supérieurs \iff vigilance au recrutement.

Règle 2 : le salaire de base ne peut en aucun cas être diminué (réglementation).

Règle 3 :

- 1) Changement du niveau d'expertise possible qu'a l'issue du cycle d'évaluation sur décision du manager.
- 2) Augmentation individuelle de la rémunération fixe entre 5 et 20%.
Les fourchettes de salaire sont révisées annuellement (marché).
- 3) Augmentation générale liée au coût de la vie décidée par le comité exécutif du groupe (COMEX).

Règle 4 : coût élevé de la vie dans le grand Alger : écart de 10%.

Règle 5 : les niveaux d'expertise sont contingentés par business unit (BU) par catégorie :

- Maximum 10% de l'effectif en E
- Maximum 20% en D
- Maximum 40% en C
- Maximum 20% en B

4.2. Règles de gestion du salaire variable.

Comment se détermine le salaire variable ?

Il y'a deux types de primes variables :

- ✓ Variable individuel pour les managers (grade 15 et plus). L'assiette de calcul pour déterminer le variable est comme suit :
 - 10% du salaire fixe pour les grades compris entre 15 et 17.
 - 15% du salaire fixe pour les grades compris entre 18 et 20.
 - 25% du salaire fixe pour les grades supérieurs ou égaux à 21.

La rémunération liée à la performance est une méthode de paiement par laquelle, tout ou une partie de la paie de l'individu ou d'un groupe d'employés, est déterminée par une mesure ou une évaluation de la performance.

- Chez CEVITAL, la performance est traduite en prenant en compte l'atteinte des objectifs individuels et l'adhésion aux valeurs. Les objectifs individuels comptent pour 70 % et l'adhésion aux valeurs pour 30%.
- Taux de performance= 0,7 Taux d'atteinte d'objectifs + 0,3 Taux global adhésion aux valeurs.

Tableau n° 13: Taux de performance, Variable individuel

Taux de performance pourcentage	Variable individuel pourcentage (%)
Moins de 80	0
80- 89,99	15
90 – 94,99	50
95 - 99,99	75
100 – 119,99	100
120 et plus	150

Source : Informations données par le responsable du département de rémunération, Novembre 2011.

- ✓ Variable collectif pour les postes classés du grade 6 au 14 :

Le montant de l'attribution de la rémunération collective est indexé sur les résultats traduits par des indicateurs clés (résultat/marge, qualité, sécurité, environnement) du business unit (BU) à l'issue de l'exercice.

La rémunération collective est différenciée selon les grades :

Grades 6 à 9 : 1,8% du salaire fixe

Grades 10 à 14 : 2% du salaire fixe

Montant de la rémunération variable collective (RVC) à libérer en fonction des résultats du business unit (BU).

La performance collective est mesurée selon le niveau d'atteinte vis-à-vis des indicateurs définis en début de cycle ;

Tableau n° 14: Taux de performance collective, variable collective

Taux de performance collective Pourcentage	Variable collective Pourcentage
79 % et moins	0
Entre 80 et 100	90
Entre 100 et 110	100
Entre 110 et 120	120
Sup à 120	150

Source : Informations données par le responsable du département de rémunération, Novembre 2011.

5. CEVITAL et la question d'individualisation des salaires.

La nouveauté réside aujourd'hui dans la généralisation et la systématisation de la démarche d'individualisation des rémunérations. Dans les entreprises où l'individualisation connaît un développement considérable, on y recourt largement aux augmentations individuelles (AI), mais le plus souvent conjointement à d'autres formes d'individualisation : bonus, stock-options, plan d'épargne... de la même manière les AG continuent d'exister sous forme de garantie minimale. L'individualisation et variabilisation des salaires sont souvent les objectifs recherchés par la direction générale. La politique de rémunération est un réel levier de motivation et un outil de changement des organisations. L'enjeu est de bâtir un système qui répond à la stratégie de l'entreprise en tenant compte des aspects techniques, économiques, sociaux et juridiques.

Le système de rémunération est lié à plusieurs paramètres. Pour cela il ne faut jamais ignorer le rôle décisif des variables de pilotage qui sont au cœur de la question de prise de décision sur les rémunérations et renvoient à la question « que faut-il payer ? ».

Les variables de pilotage sont :

- Les variables économiques et les variables individuelles.
- Les variables économiques sont liées d'une part à l'économie générale et d'autre part à l'économie de l'entreprise.

✓ **Pour les données économiques générales** on citera :

Le taux d'inflation, le taux de croissance, le taux de chômage, l'état du marché des rémunérations.

✓ **Pour les données liées à l'économie de l'entreprise** on citera :

Le bénéfice ou résultat d'exploitation, le ratio de profitabilité, le ratio de rentabilité, la valeur ajoutée, le ratio valeur ajoutée/ effectif ou productivité du travail, la réserve spéciale de participation, la marge brute d'autofinancement.

✓ **Les variables individuelles :**

Elles sont au cœur du système de gestion des personnes et en particulier des diverses procédures d'évaluation et d'appréciation.

A titre d'exemple on citera :

- Niveau de l'emploi et la performance.

Nous l'avons déjà vu que beaucoup d'entreprises dans le monde n'ont pas attendu les années 1980 (où on a enregistré pour plusieurs pays un bas taux d'inflation) pour pratiquer l'individualisation des rémunérations. Elle l'on même toujours fait, tout au moins pour les cadres. Dans ces pays, ce système est progressivement étendu aux agents de maîtrise et techniciens, puis aux ouvriers. L'individualisation amène l'entreprise à formaliser l'appréciation du personnel, à l'inscrire dans un entretien périodique généralement annuel, à en clarifier les critères.

CEVITAL, la grande entreprise privée algérienne pratique telle l'individualisation de rémunération ?

Nous allons voir les taux d'augmentation (augmentations générales et augmentations individuelles) accordées en 2009 selon les pratiques salariales. On déduira alors, est ce que chez CEVITAL il ya une politique de toit individuel, ou elle continu de combiner AG et AI.

Année 2009 :

Tableau n° 15: Taux d'application des augmentations individuelles et générales chez CEVITAL.

	Ouvriers/ Employés	Agents de maîtrise et techniciens	Superviseurs	Managers intermédiaires
Tout en augmentation générale	%	%	%	%
Tout en augmentation individuelle	%	%	%	%
Combinaison AG+AI Dont AG seule Dont AI seule	13%	25%	30%	36%

Source : Tableau complété par le responsable du département rémunération du groupe CEVITAL (Monsieur Moumène B.), Novembre 2011.

Commentaire :

Pour l'année 2009, et selon le responsable du département rémunération de CEVITAL, il y'a eu combinaison entre augmentations générales et augmentations individuelles. Pour cette même année, on a enregistré des augmentations individuelles réparties de la façon suivante :

- 13% pour la catégorie Ouvriers/Employés ;
- 25% pour la catégorie Agents de maîtrise et techniciens.
- 30% pour la catégorie Superviseurs (encadrants) ;
- 36% pour la catégorie managers intermédiaires.

Les augmentations individualisées :

Dans le cadre des barèmes de salaire, en règle générale, une plage de profession est définie à l'intérieur d'une fourchette de salaires, les titulaires d'un poste ont des rémunérations différentes.

Le taux d'application des augmentations individuelles diffère d'une catégorie socioprofessionnelle à une autre. Les catégories managers intermédiaires et superviseurs ont enregistré des taux élevés par rapport aux catégories : ouvriers/employés, techniciens et agents de maîtrise. Les augmentations individualisées permettent la personnalisation des

salaires. Mais cette personnalisation nécessite l'existence d'un système d'évaluation efficace qui doit limiter la subjectivité dans l'attribution des primes et des augmentations personnalisées. La politique de rémunération de CEVITAL est nouvelle, elle a été mise en place durant l'exercice 2009. Cette politique nous fait apparaître qu'il n'y'a pas encore une diversification des pratiques salariales chez CEVITAL.

Un faible développement de l'individualisation de rémunération. CEVITAL ne récompense pas les employés de tous les niveaux hiérarchiques. La rémunération au mérite est un projet en cours de réalisation par le biais du système de management de performance. Pour pouvoir jouer sur la motivation il faut accroître la part des augmentations individuelles AI par rapport aux augmentations générales.

En général, la politique salariale de CEVITAL est similaire à celle appliquée sur le marché de travail; en effet le salaire est composé du salaire de base correspondant au niveau de compétence et celui de la fonction détenue, la performance générale est récompensée annuellement par une augmentation générale qui touche l'ensemble du personnel, auquel doit s'ajouter une augmentation par mérite qui sanctionne la performance individuelle au regard des objectifs réalisés par chaque opérateur conformément au résultat de l'évaluation faite par le supérieur hiérarchique.

Toutefois pour des raisons de démarrage et d'intégration du personnel avec la nouvelle organisation, durant les 2 premiers exercices, aucun mérite n'a été distribué, seules des récompenses générales ont été faites. Le mode le plus répandu chez CEVITAL est l'augmentation générale des salaires (variable AUG.G). En deuxième position, le mode de rémunération le plus utilisé est l'augmentation individuelle des salaires. La stock-option reste un mode de rémunération non utilisable pour la rémunération des effectifs non cadres et même pour les effectifs cadres (un mode de rémunération qui n'existe pas en Algérie).

La politique de rémunération de CEVITAL n'est pas aussi développée pour associer le personnel aux résultats (absence de participation, d'intéressement et plans d'épargnes d'entreprise). Mais CEVITAL n'ignore pas l'importance d'associer ses salariés aux résultats de l'entreprise, CEVITAL paye à ces salariés une partie du bénéfice réalisé sous forme de bonus annuel. Chez CEVITAL il n'ya pas de généralisation du principe d'une rémunération variable du mérite individuel. Il est impératif donc de savoir comment sélectionner les outils qui permettent d'augmenter la rémunération des salariés, sans

toucher à la masse salariale. Les meilleurs outils sont ceux qui dépendent des performances des individus et du groupe, car ces derniers ne portent pas sur les salaires fixes. A titre d'exemple on cite, les primes, les bonus, la rémunération collective variable, l'épargne salariale etc.

La pyramide offre plusieurs modalités de rétribution. Les responsables de la fonction ressources humaines de CEVITAL doivent mener leur système de management de performance en avant de toute priorité pour sortir de cette zone réduite qui porte uniquement sur la détermination du salaire de base et l'étude de son évolution, comprendre que les autres formes de rétribution ont un impact non négligeable sur les comportements des salariés est plus qu'impératif.

Conclusion.

La politique salariale est le pilier de la fonction ressources humaines. En Algérie, on n'arrive pas à maîtriser cette politique car elle est soumise à l'arbitraire.

Cette politique reste politisée, la plupart des entreprises algériennes ne possèdent pas une vraie politique de rémunération. Ce qui attire dans l'entreprise CEVITAL c'est l'existence d'un département rémunération, ce qui implique l'existence d'une politique de rémunération, d'une volonté à faire de cette politique un réel levier de motivation, de faire l'exception en échappant à la conjoncture économique défavorable de notre pays. Des investissements significatifs dans le développement des ressources humaines, la gestion des talents, et particulièrement celle des cadres, ainsi qu'un suivi rigoureux de la préparation de la relève, complèteront la gamme des outils qui garantiront la santé, la croissance et la pérennité du Groupe, lui permettant de poursuivre son rôle de créateur d'emplois et de richesses pour notre pays.¹

La nouvelle politique salariale de CEVITAL vise à développer les compétences et la motivation des salariés, en suscitant chez eux le désir d'être associés au succès de l'entreprise. Les principes de cette politique sont la reconnaissance et la rétribution de la performance, l'alignement du système sur les priorités stratégiques de l'entreprise, la responsabilisation des managers dans le fonctionnement du système et enfin, la transparence dans le fonctionnement de ce nouveau système.

Mais il faut signaler que l'individualisation de la rémunération reste un projet dans sa phase de lancement pour cette entreprise. La rémunération au mérite sera développée dans l'avenir avec le développement du système de management de performance.

¹ Quotidien national d'information LIBERTE : Communiqué du groupe CEVITAL, 11/11/2009, P 05.

CHAPITRE II

**La motivation au travail, la
motivation par la rémunération
dans l'entreprise CEVITAL**

Introduction

L'objectif de ce présent chapitre est de présenter en premier lieu un exemple de techniques de motivation des salariés chez CEVITAL, voir donc la définition et les sources de motivation des salariés dans cette entreprise. On va examiner à travers l'étude de quelques variables de contrôle l'état de motivation ou de démotivation des salariés de cette entreprise, les variables concernées sont l'absentéisme et le turn-over.

Ces guides d'entretien visent essentiellement la connaissance d'un système pratique, c'est-à-dire la conception qu'ont les responsables et les dirigeants de CEVITAL sur la question de la motivation des salariés au sein de leur entreprise. Ces entretiens devront également nous permettre de connaître les différentes pratiques en termes de techniques de motivation des salariés ainsi que les leviers de performance qu'elles engendrent pour l'entreprise et le plus important pour notre recherche c'est de déduire la place qu'occupe la politique de rémunération parmi les techniques de motivation.

Nous signalons avant même d'aborder les sources de motivation pour les salariés de l'entreprise CEVITAL que l'analyse de la motivation est subjective car chaque salarié réagira de manière différente. La motivation des salariés représente un véritable levier de performance. Elle permet de maintenir l'entreprise à un niveau de performance important, lutter contre la concurrence et être toujours à la pointe des nouveautés. De plus la motivation permet au salarié de devenir acteur et force de proposition, ainsi l'entreprise profite des idées novatrices de ces salariés. La motivation n'est pas automatique mais dépend de la façon dont l'individu perçoit les différents déterminants de cette motivation. Pour la motivation par la rémunération, les différents déterminants de ce type de motivation sont ceux cités dans la théorie de Vroom : **L'expectation, l'instrumentalité et la valence.**

Section 1 : La motivation au travail dans l'entreprise CEVITAL

1. Définition de la motivation, les sources et l'origine de la motivation selon l'optique des responsables.

Cette section a comme objectif de voir quelles sont les définitions qui viennent à l'esprit des professionnels du groupe CEVITAL pour définir la notion de motivation des salariés, et de détecter les différentes sources et origines de motivation des salariés dans cette entreprise.

Remarque : les responsables concernés par ce guide d'entretien sont les managers du pôle sucre de la filiale de Bejaia (catégorie Managers intermédiaires).

Nous pourrons alors vérifier en fonction des réponses données par ces responsables, si les définitions de la motivation étudiées dans la revue de la littérature correspondent à celles recueillies sur le terrain.

Voici une liste de questions posées concernant la notion de motivation.

Q01 : Selon vous que représente la motivation des salariés ?

Q02 : Pour vous quelles sont les principales sources de motivation des salariés ? (un classement du plus important au moins important).

Q03 : Selon-vous, la motivation des salariés provient-elle du salarié lui-même (acte volontaire ou personnel) ou elle est impulsée par les différentes méthodes mises en œuvre par la direction ressources humaines ?

Q04 : Avez-vous une politique de motivation en tant que telle ? (l'existence ou non d'un service qui s'occupe de la motivation des salariés)

Si c'est le cas, pouvez vous nous expliquer les grandes lignes de cette politique et ses enjeux ?

Q05 : Selon vous, comment l'entreprise CEVITAL met elle en œuvre la motivation des salariés ? Quelles sont les différentes techniques utilisées ?

Paragraphe 1 : La définition de la motivation selon les responsables

Remarque : afin de respecter l'anonymat de la personne, une codification a été donnée.

On a adressé ce guide d'entretien pour neuf managers (intermédiaires et confirmés), en Novembre 2011. Voici l'ensemble de réponses recueillies.

Renseignements d'ordre personnel :

M^r A.M : Il occupe le poste responsable maintenance raffinerie du sucre 2000 Tonnes, catégorie Manager intermédiaire. M^r A.M a 42 ans, il a d'ailleurs occupé de nombreux postes tout au long de sa carrière professionnelle dans cette entreprise. Les postes déjà occupés sont : Electricien projet, chef chantier en électricité projet, maintenancier en électricité, méthodiste, responsable maintenance.

M^r A.S. est le responsable production dans le pôle sucre dans la filiale de Bejaia, catégorie Manager intermédiaire. M^r A.S. a 32 ans, 6 ans d'expérience. Les postes déjà occupés sont : opérateur salle contrôle, chef de quart.

M^r A.K. est le responsable méthode. Agé de 31 ans. Il a déjà occupé le poste ingénieur méthodes.

MR A.F. est un responsable production (manager intermédiaire). Il a 38 ans, 6 ans et 6 mois d'expérience. Les postes déjà occupés sont : opérateur polyvalent, chef de quart.

M^r A.Z. est un chef de quart par intérim (manager intermédiaire). Il a 4 ans, 11 ans d'expérience. Les postes déjà occupés sont : maintenancier, responsable projet.

M^r B.Z., est un chef de quart, catégorie Manager intermédiaire. Il a 43 ans, 5 ans et 5 mois d'expérience. Les postes déjà occupés sont : Opérateur salle contrôle, ingénieur opérateur.

M^r B.T., est un Manager intermédiaire, âgé de 45 ans, il a 10 ans d'expérience. Les postes déjà occupés sont : électricien, opérateur.

M^r B.F., est un responsable méthode, sa catégorie socioprofessionnelle est Manager intermédiaire, âgé de 35 ans, il a 7 ans d'expérience.

M^r B.L. est un chef de service, sa catégorie socioprofessionnelle est Manager intermédiaire, il a 43 ans, 8 ans d'expérience. Les postes déjà occupés sont : opérateur, maintenancier, méthodiste.

Tableau n° 16 : Définition de la motivation selon les responsables pôle sucre.

Responsables (pôle sucre)	Mr A.M	Mr A.S	Mr A. K	Mr A.F	Mr A.Z
Définition de la motivation des salariés	M ^r A.M disait tout simplement qu'elle est importante pour les salariés	Il définit la motivation comme une énergie qui pousse au travail	Un atout clé pour l'entreprise, doit être l'une de ses préoccupations majeures	C'est l'amélioration en continu et augmentation en rendement de la production	C'est un élément essentiel pour la raison d'être de l'entreprise

Responsables (pôle sucre)	Mr B.Z.	Mr B.T	Mr B.R.	Mr B.L
Définition de la motivation des salariés	C'est la bonne santé de l'entreprise	Salaire, condition de travail, promotions	Salaire, conditions de travail	C'est la clef de réussite de l'entreprise

Source : Elaboré par nos soins à partir du guide d'entretien.

Commentaire :

Lorsque l'on observe les différents discours, on se rend compte que le concept de la motivation des salariés est perçu et abordé de manière très différente selon les personnes interrogées. En théorie Vallerand et Thill (1993, P 18) ont apporté la définition suivante :
« *Le concept de motivation au travail représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* ».¹

On a pu comprendre qu'une force interne déclenche le processus motivationnel chez l'individu. Et qu'elle est beaucoup plus une affaire individuelle. Mais tout de même une force externe peut déclencher la motivation au travail. Certaines définitions proposées par ces professionnels coïncident avec la définition proposée dans la revue de la littérature, mais pas dans toute sa totalité, certains l'ont défini en se référant à la notion de motivation extrinsèque (salaire, conditions de travail, formation...), certains se réfèrent à la notion de motivation intrinsèque et disait alors que la motivation c'est la force, l'énergie qui pousse l'individu au travail. Alors que certains l'ont caractérisé comme étant le déterminant essentiel de la réussite et la performance de l'entreprise.

¹VALLERAND et THILL, « Introduction à la psychologie de la motivation », Ed. VIGOT, 1993, P 18.

Paragraphe 2 : La classification des sources de motivation des salariés selon les responsables interrogés

Tableau n° 17 : Les sources de la motivation des salariés selon les responsables du pôle sucre.

Responsables (pôle sucre)	Mr A.M.	Mr A.S.	Mr A. K.	Mr A.F.	Mr A.Z.
Les sources de motivation des salariés (classés du plus important au moins important)	La formation et les primes individuelles sont les principales sources de motivation	Le salaire (la rémunération), une carrière évolutive et la formation sont les principales sources de motivation	Avantages sociaux, formation, ambiance de travail, convivialité, meilleures conditions de travail, salaire motivant payé au temps et à l'heure et sans erreur	Le salaire	Respect, salaire, valorisation, environnement, formation

Responsables (pôle sucre)	Mr B.Z	Mr B.T.	Mr B.R.	Mr B.L.
Les sources de motivation des salariés (classés du plus important au moins important)	La formation et primes individuelles	Conditions de travail, salaire, promotions	Conditions de travail, salaire, promotions	Rémunération

Source : Elaboré par nos soins à partir du guide d'entretien (Novembre 2011).

Commentaire :

La classification des sources de motivation des salariés sont très diverses selon les personnes interrogées. La plupart des responsables pensent que la motivation passe par le salaire et les conditions de travail. Le salaire comme principal facteur de motivation, fait

partie intégrante de la motivation des salariés surtout à l'époque dans laquelle nous nous trouvons. D'autres ont privilégié les aspects liés à la formation, conditions de travail, promotions, l'ambiance de travail et convivialité.

Paragraphe 3 : L'origine de la motivation des salariés : acte personnel / impulsion du service RH ?

Tableau n° 18 : L'origine de la motivation des salariés selon les responsables du pôle sucre.

Responsables (pôle sucre)	Mr A.M.	Mr A.S.	Mr A.K.	Mr A.F.	Mr A.Z.
Origine de la motivation des salariés	Mr A.M considère que la motivation provient en premier lieu du service DRH puis du salarié	Pour A.S : C'est la combinaison des deux mais le rôle de l'entreprise est plus important	Du salarié lui même	Les deux	Provient du salarié lui-même et en petite partie par les différentes méthodes ponctuelles

Responsables (pôle sucre)	Mr B.Z.	Mr B.T.	Mr B.R.	Mr B.L.
Origine de la motivation des salariés	Formation, promotions	Provient du salarié	Impulsée par les différentes méthodes de la DRH	C'est le rôle de la GRH

Source : Etabli par nos soins à partir du guide d'entretien.

Commentaire :

D'après ces données, on observe que la réponse varie d'un responsable à un autre. La majorité des managers interrogés pense que la motivation est impulsée par le service DRH, alors qu'en réalité, ils doivent comprendre que la motivation est une affaire individuelle, le manager ou la DRH servent à inciter la motivation du salarié. Mais certains ont bien expliqué que l'origine de la motivation des salariés dépend du salarié lui-même,

c'est-à-dire de son comportement et ses attitudes face au travail, parallèlement ils jugent que le rôle du manager est également très important quant à l'incitation et la mise en œuvre de la motivation.

Paragraphe 4 : quels sont les leviers d'action qui permettent d'influencer le comportement des salariés ?

A l'aide du guide d'entretien, on a pu collecter les avis suivants auprès des responsables du pôle sucre concernant les leviers d'action qui permettent d'influencer le comportement des salariés :

Tableau n° 19 : Les leviers d'action pour influencer le comportement des salariés selon les responsables du pôle sucre.

Responsables (pôle sucre)	Mr A.M.	Mr A.S	Mr A.K.	Mr A.F.	Mr A.Z.
Les leviers d'action pour influencer le comportement des salariés	La formation et la polyvalence du métier	La formation et les primes	La communication, faire confiance, responsabiliser, soigner l'ambiance	Respect, responsabilisation, formation.	Respect, communication (définir les objectifs), Primes.

Responsables (pôle sucre)	Mr B.Z.	Mr B.T.	Mr B.R.	Mr B.L.
Les leviers d'action pour influencer le comportement des salariés	Promotions	Respect, rigueur, responsabilité	Primes, promotions	Formation continue de mise à niveau

Source : Etablit par nos soins à partir du guide d'entretien (Novembre 2011).

Commentaire :

Selon les responsables enquêtés, les leviers d'action qui peuvent influencer le comportement des salariés sont principalement : la formation et les primes en premier lieu, ces responsables se penchent aussi sur la communication, Une communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble du personnel dans le sens où il saura quels sont les enjeux et les objectifs de ses tâches. Ainsi les salariés travailleront ensemble pour un but commun. En d'autres termes, il est important de donner du sens au travail demandé à

ses collaborateurs ce qui va leur permettre par la suite de se responsabiliser dans leur travail. De plus, il faut que la communication vis-à-vis des collaborateurs soit la plus transparente possible.

Discussion et résultats :

CEVITAL ne possède pas une politique de motivation en tant que telle, il n'y a pas de service qui s'en occupe de la motivation des salariés. Cependant elle essaie d'apporter des éléments afin de contribuer et inciter à la motivation.

Les managers optent pour un ensemble de techniques pour susciter la motivation chez leurs salariés. Ils privilégient les techniques de motivation liées aux conditions de rémunération, les aspects portant sur l'évolution de carrière ou encore sur l'amélioration des conditions de travail. Les responsables interrogés n'ont pas pu imputer ces comportements au seul fait de la rémunération.

La connaissance des facteurs de motivation et des facteurs d'hygiène peut permettre, d'une part de renforcer les éléments à l'origine de la motivation au travail, et d'autre part d'agir sur les facteurs d'insatisfaction.

L'identification de ces facteurs permet d'envisager des actions correctrices, dans la mesure du possible, afin de motiver le personnel pour qu'il agisse conformément aux intérêts de l'entreprise. Si la marge de manœuvre concernant certains facteurs de motivation est réduite, le manager a la possibilité d'agir sur certains facteurs d'insatisfaction, et de renforcer certains facteurs de motivation.

2. Etude de quelques variables de contrôle (indicateurs de motivation et de démotivation).

C'est bien d'évaluer les effets d'un manque ou d'une diminution de la motivation sur l'organisation. Ces indicateurs permettent de savoir si les salariés sont dans une situation de motivation ou de démotivation.

Mesurer la motivation au travail :

Sur un plan quantitatif : turn-over, absentéisme, accident de travail, qualité moindre des produits ou du process (pannes, rebuts, défauts).

Sur un plan qualitatif : conflits interrelationnels, conflits sociaux, participation moindre à la vie de l'organisation. Les variables de contrôle sont :

- Turnover ;

- Absentéisme ;
- Le climat social : il faut instaurer à côté d'une gestion des salaires bien étudiée un climat de confiance et de cohérence. La satisfaction que les salariés tireront de leur salaire risque d'être faible lorsque le climat est désagréable c'est à dire si les salariés ne sont pas satisfaits de leur travail ou de leur emploi, la rémunération n'aura pas l'effet escompté.
- Ecart entre le salaire espéré et le salaire perçu ...

A l'aide de la rémunération et avec des salariés satisfaits, l'entreprise peut réduire au minimum l'absentéisme et le roulement de main d'œuvre.

Pour connaître l'état des lieux de la motivation chez l'entreprise CEVITAL, on a opté pour une petite étude concernant deux indicateurs de motivation.

2.1. Variable de contrôle 1 : L'absentéisme.

Voir l'évolution des taux d'absentéisme au cours des cinq dernières années pour connaître si l'absentéisme signifie quelques choses d'alarme pour l'entreprise CEVITAL et qu'il indique un signe de démotivation de ses salariés. Un taux élevé confirme cette situation tandis qu'un taux faible affirme que l'absentéisme n'a rien d'alarmant pour cette entreprise.

Nous avons sollicité le responsable de département de rémunération de nous dresser des informations en appui des différences d'absentéisme qui existe dans l'entreprise CEVITAL pour chaque catégorie socioprofessionnelle afin de voir l'évolution des taux d'absentéisme au cours des cinq dernières années dans l'entreprise CEVITAL (2010,2009,2008,2007,2006). Mais, les informations données étaient très insuffisantes et partielles. Elles ne concernent que l'année 2010, le taux n'est pas réparti selon les catégories socioprofessionnelles.

Taux d'absentéisme :

Variable 1 : ABSENTEISME	4.5% (en 2010)
--------------------------	----------------

Source : Information donnée par le responsable du département rémunération du groupe CEVITAL (Novembre 2011).

Commentaire :

CEVITAL a enregistré un taux d'absentéisme de 4,5 % pour l'année 2010. Ce taux reste tout de même faible, ce qui affirme que l'absentéisme n'a rien d'alarmant pour cette

entreprise. Si on se réfère uniquement au taux d'absentéisme, on peut dire que la motivation des salariés de cette entreprise au travail est élevée.

2.2. Variable de contrôle 2 : Le turnover.

Des conditions de travail atypiques rendraient difficile pour les salariés d'envisager d'aller travailler ailleurs même s'il y en a beaucoup de travail et de pression. L'évolution des taux de turnover au cours des cinq dernières années permet de connaître si le turnover signifie quelques choses d'alarme pour l'entreprise CEVITAL et qu'il indique un signe de démotivation de ses salariés. Un taux élevé confirme cette situation tandis qu'un taux faible affirme que le turnover n'a rien d'alarmant pour cette entreprise.

Taux de turnover :

Variable 2 : TURNOVER	8,7% (en 2010)
-----------------------	----------------

Source : Information donnée par le responsable du département rémunération du groupe CEVITAL (Novembre 2011).

Commentaire :

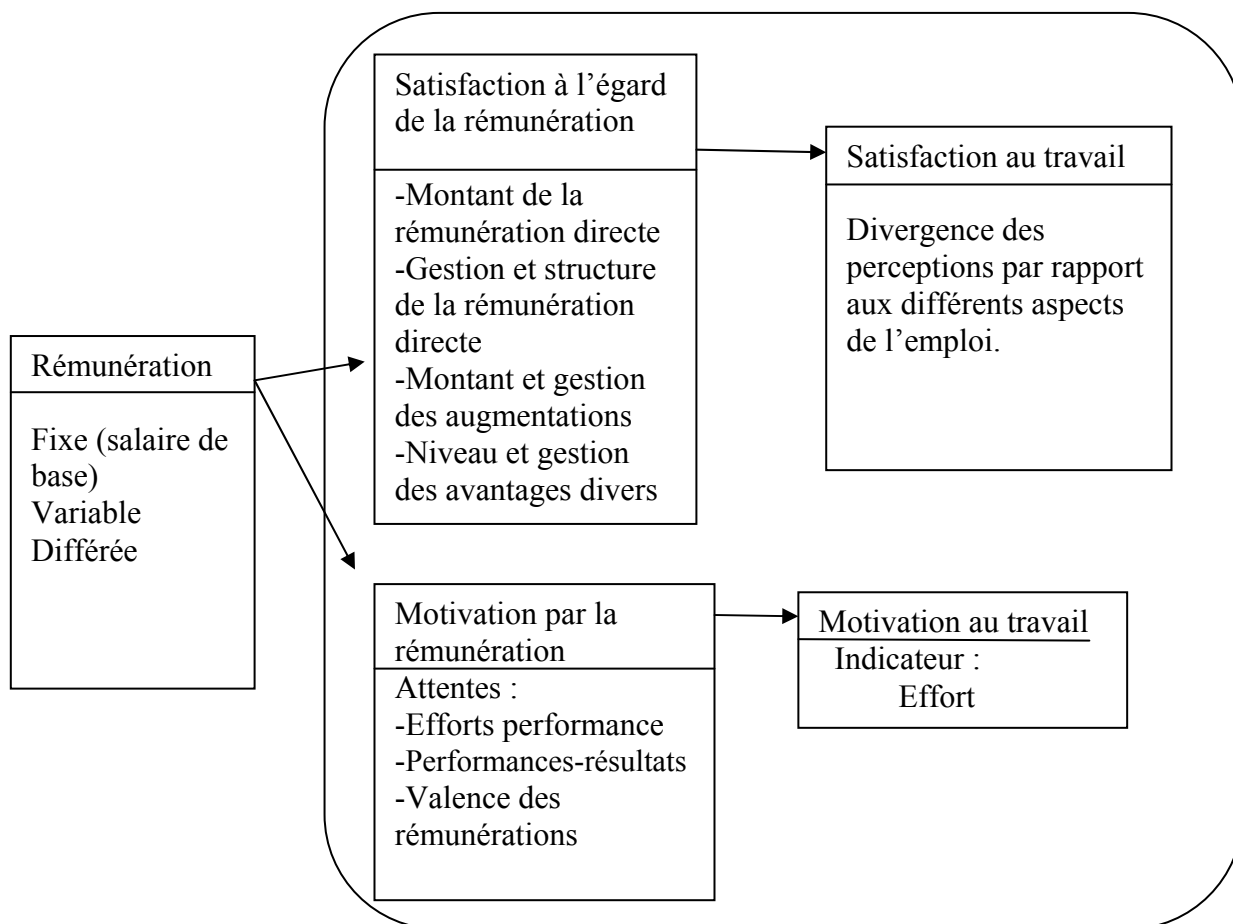
CEVITAL a enregistré un taux de turnover de 8,7 % pour l'année 2010, c'est-à-dire 1044 salariés ont quitté l'entreprise. Dans une situation pareille, les responsables doivent chercher les causes de turnover pour éviter des conséquences néfastes, surtout quand il s'agit du départ des salariés compétents. Le départ d'un salarié difficile à remplacer ou un contentieux né d'un licenciement contesté peuvent avoir un coût élevé. CEVITAL comme toute organisation qualifiante préfère rémunérer une performance accomplie à un travail ou un service rendu. Les impératifs de la performance justifient tous comportements jugés déviant de la part de la direction générale et puis une absence de départs réguliers, naturels, peut dégrader la pyramide des âges et ne pas permettre une adaptation permanente. Il est essentiel de suivre de près les départs. Selon les modalités d'une part, et les conséquences d'autres part, un départ peut représenter un enjeu financier limité ou très important.

Section 2 : La motivation par la rémunération dans l'entreprise CEVITAL.

Comme on l'a déjà signalé, l'objectif principal de cette étude est d'évaluer l'efficacité de la rémunération sur la motivation et la satisfaction au travail. Chaque hypothèse proposée vise à vérifier si une rémunération jugée motivante ou non motivante par un salarié a une influence sur sa motivation et sa satisfaction au travail. On a déjà cité

que l'approche adoptée est l'approche de la motivation par la théorie des attentes complétée par celle de l'équité. La variable à expliquer c'est la motivation, expliquée et évaluée par l'indicateur effort. Les indicateurs de la variable explicative sont : la valence de la rémunération, les attentes efforts performances, et les attentes performances-résultats.

Figure n° 16 : Relations causales entre les variables de la satisfaction et de la motivation.



Source : Roussel P. « Rémunération, Motivation et satisfaction au travail », Ed. Economica, Paris, 1996.P 163.

Ce postulat repose sur le principe que tout comportement motivé est un choix, bâti selon certaines probabilités d'atteindre des récompenses souhaitées. Chaque salarié aura tendance à entreprendre une action à partir du moment où il la perçoit comme susceptible de lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés et notamment en matière de rémunération qu'il attend.

Est-ce que les salariés motivés par leur rémunération sont également satisfaits et motivés dans leur travail ? Cette question devrait permettre de savoir si satisfaire et/ou

motiver les salariés de l'entreprise (ceux du pôle sucre) par rapport à différents éléments de la rémunération directe a une incidence positive sur leurs attitudes et leurs comportements dans le travail.

Plusieurs questions sont formulées en adéquation avec l'apport de ces deux théories :

Le questionnaire contient deux axes, le premier est consacré à la question de la motivation au travail, alors que dans le deuxième axe, on abordera la question de la satisfaction à l'égard des rémunérations.

Le traitement de tout le questionnaire sera difficile à mettre en œuvre dans les délais impartis à notre recherche, quelques questions seront alors ignorées.

Les conditions pour que les rémunérations soient motivantes :

Lawler (1971, P.91.92) énumère cinq conditions pour que les rémunérations soient motivantes :

1. Les employés doivent attacher une valence positive élevée aux rémunérations
2. Les employés doivent croire qu'une bonne performance est réellement suivie d'une rémunération élevée
3. Les employés doivent croire que la qualité du travail qu'ils font dépend dans une large mesure de l'effort qu'ils déploient. Cela signifie qu'ils doivent considérer qu'ils peuvent maîtriser la qualité du travail qu'ils réalisent. Si cette condition n'est pas remplie, les employés ne croiront pas que fournir des efforts dans le travail permettent éventuellement d'obtenir une rémunération élevée.
4. Les employés doivent considérer que les résultats positifs attachés à une bonne performance sont plus importants que ceux négatifs, selon la théorie des attentes, quand des conséquences négatives sont perçues comme résultant d'une action, l'effet de résultats positifs peut être annihilé. Ainsi, un plan de rémunération doit créer des conditions dans lesquelles un grand nombre des résultats ayant des valences positives élevées et un nombre minimum de résultats ayant des valences négatives sont considérés être liés à la performance.
5. Les employés doivent considérés que faire du bon travail est le plus attractif de tous les comportements possibles. Seulement alors, ils seront motivés pour orienter leur effort vers la réalisation d'un bon travail. C'est à dire, la motivation pour bien travailler doit être plus forte que la motivation pour tout autre comportement.¹

¹ Roussel P., « Rémunération, Motivation et satisfaction au travail », Op.cit. P.108.

Le questionnaire proposé dans cette recherche est lancé en Novembre 2011, il a été diffusé dans un temps record grâce à l'intervention du directeur de la raffinerie 2000 Tonnes, ce questionnaire est décomposé en deux sous questionnaires :

- *Le sous questionnaire 1* est lié à la question de motivation au travail : on a déjà cité que l'approche adoptée est l'approche de la motivation par la théorie des attentes. La variable à expliquer c'est la motivation expliquée et évaluée par l'indicateur effort. Les indicateurs de la variable explicative sont : la valence de la rémunération, les attentes efforts performances (expectation), et les attentes efforts résultats (instrumentalité).
- *Le sous questionnaire 2* est lié à la question de satisfaction à l'égard de la rémunération : il comporte trois échelles :
 - Une échelle de satisfaction à l'égard du montant de la rémunération ;
 - Une échelle par rapport à la gestion-structure de rémunération ; et enfin
 - Une échelle par rapport au montant et à la gestion des augmentations.

Présentation du pôle sucre objet de l'enquête :

Le pôle sucre de la filiale de Bejaia compte 800 salariés au total. Le tableau suivant présente la répartition selon les catégories socioprofessionnelles ainsi que le nombre de questionnaires distribués pour chaque catégorie :

Tableau n° 20 : Présentation de l'effectif du pôle sucre selon les catégories socioprofessionnelles, ainsi que le nombre de questionnaires distribués pour chaque catégorie.

	OE Ouvriers/ employés Grade 06-09	TM Techniciens et agents de maîtrise Grade 10-12	EPL Encadrants première ligne Grade 13-14	MI Manager intermédiaire Grade 15-17	MC+ MD	Total
Personnel Pôle sucre	354 (44,25%)	168 (21%)	245 (30,625%)	29 (3,625%)	4 (0,5%)	800 100%
Nombre de questionnaires	34	18	33	15		100
Pourcentage(%)	9,60 %	10.71 %	13,47 %	51,72%		12,5%

Source : M^F Saker C., Directeur de l'unité 2000T du pôle sucre au niveau de Bejaia, Novembre 2011.

Remarque : aucun questionnaire n'a été adressé pour les catégories managers confirmés et managers dirigeants.

Paragraphe 1 : questionnaire de motivation au travail, application de la théorie des attentes

Les variables définies dans la théorie des attentes, cadre conceptuel de notre recherche pour la motivation au travail, sont au nombre de quatre. La variable à expliquer c'est la motivation, expliquée et évaluée par l'indicateur effort. Les indicateurs de la variable explicative sont : la valence de la rémunération, les attentes efforts performances, et les attentes performances- résultats. La théorie des attentes indique que l'effort du salarié est l'indicateur de la motivation au travail, l'effort signifie « la somme d'énergie physique et intellectuelle déployée dans le travail par l'individu.¹

Cette théorie présente la motivation comme une force résultant de trois variables : l'expectation (les attentes efforts performances, l'instrumentalité (les attentes performances résultats), et la valence. Vroom remarque qu'une récompense, en l'occurrence la part de la rémunération qui est liée à un système d'incitation, est *motivante*. Elle entraînera une modification du comportement des salariés, si certaines conditions sont réunies. S'ils pensent qu'il est possible d'atteindre les objectifs desquels dépend la rémunération : c'est la notion *d'expectance*. S'ils trouvent la récompense attrayante, considèrent que « le jeu en vaut la chandelle » : c'est la *valence*. Enfin, s'ils pensent qu'après avoir atteint les objectifs, ils recevront effectivement la récompense promise : on parle alors *d'instrumentalité*.² La motivation du salarié au travail serait déterminée par les attentes de pouvoir réaliser des objectifs de performance grâce aux efforts qu'il se sent capable de déployer. Les trois variables agissent de manière multiplicative pour une attente donnée. La motivation pour l'attente est faible dès que l'une de ces variables est faible.

L'objet de cette partie est d'opérer des replacements de quelques indicateurs fondamentaux développés dans le cadre de la théorie des attentes et celle de l'équité et voir est ce que ces dimensions et outils d'analyse reflètent la réalité dans l'entreprise CEVITAL.

¹ Roussel P. op.cit. P172.

² Quinodon B. «Systèmes de rémunération le casse-tête des managers », Cadres-CFDT, n° 415-416, Juillet 2005. P. 54.

1. L'indicateur Effort :

Correspond à la question :

Depuis que vous occupiez votre poste, quand vous réfléchissez à tous changements que vous avez connus, avez-vous le sentiment que le niveau d'intensité de vos efforts a ?

	A augmenté	A diminué	N'a pas changé
Question 1			

La question suivante sert à minimiser la subjectivité des réponses obtenues par la question précédente :

Nous vous demandons de nous faire part de votre expérience concernant votre manière habituelle de travailler.

Indiquer si vous êtes en accord ou en désaccord avec les propositions suivantes :

1. Pour des raisons qui me sont personnelles, je ne donne plus le meilleur de moi-même dans mon travail.
2. Pour les mois à venir, compte tenu de mes motivations, j'ai l'intention de travailler très dur.
3. Si j'avais la possibilité de changer d'emploi, je lui consacrerai davantage d'efforts par rapport à ce que je fournis actuellement dans mon travail
4. Le nombre de tâches pour lesquelles j'ai envie de me dépenser a beaucoup diminué au fil du temps

	Pas du tout d'accord	indécis	Tout à fait d'accord
1			
2			
3			
4			

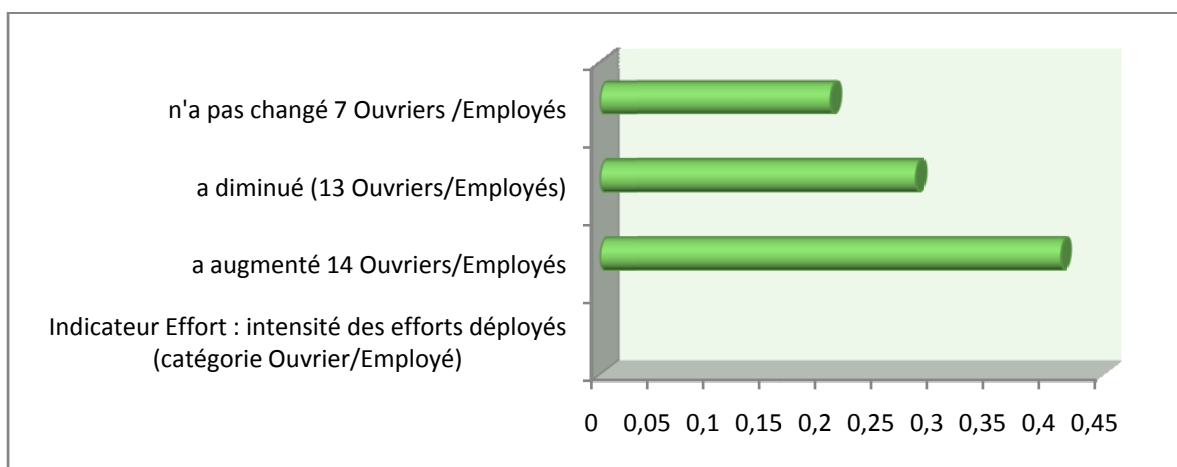
Catégorie Ouvriers/Employés :

Parmi les 34 ouvriers enquêtés, 14 ouvriers (41,18%) ont signalés que l'intensité des efforts déployés dans leur travail a augmenté, 13 ouvriers (38,23%) ont avoué que l'intensité des efforts déployés dans leur travail a diminué, alors que 7 ouvriers ont précisé que l'intensité des efforts déployés dans leur travail n'a pas changé (20,59%).

Tableau n° 21 : Intensité des efforts, catégorie Ouvrier/Employé

Intensité d'efforts Catégorie	A augmenté	A diminué	N'a pas changé
Ouvrier/Employé	41,18%	38,23%	20,59%

Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire, Novembre 2011.

Graphe n° 03 : Indicateur Effort ; intensité des efforts déployés par la catégorie Ouvriers/Employés.

Source : Etablit par nos soins à partir du tableau précédent.

Discussion et résultats:

En se référant aux pourcentages obtenus par le biais de ce questionnaire, on constate que la catégorie Ouvriers/Employés consacre davantage d'efforts au travail, mais pas dans sa totalité, (41,18%) ouvriers/employés ont signalé que l'intensité de leurs efforts déployés a augmenté. Pour simplifier l'analyse, on ajoute le pourcentage des salariés qui ont avoué que l'intensité de leurs efforts n'a pas changé (20,59%) à celui des salariés qui ont signalé que l'intensité des efforts a augmenté, on aura alors (61,77%) des ouvriers/employés du pôle sucre qui fournissent davantage d'efforts au travail, l'indicateur de la motivation au travail dans la théorie des attentes est l'effort donc on peut dire que ces salariés sont motivés au travail.

38,23% est le pourcentage des ouvriers/employés qui ont signalé que l'intensité des efforts déployés a diminué, ce qui signifie que ces salariés ne sont pas motivés au travail, leur motivation au travail est affectée, c'est impératif de chercher les causes de leur démotivation.

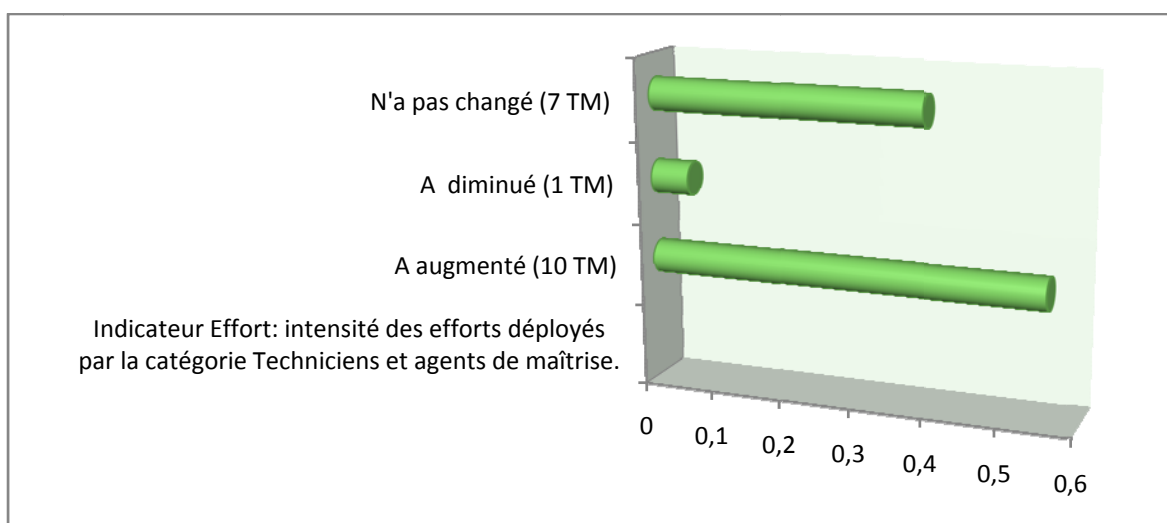
Catégorie Techniciens et agents de maîtrise (TM) :

Parmi les 18 techniciens et agents de maîtrise, 10 Techniciens et agents de maîtrise (TM) (55,55%) ont signalés que l'intensité des efforts déployés dans leur travail a augmenté, 1 TM (5,56%) a avoué que l'intensité des efforts déployés dans son travail a diminué, alors que 7 TM ont précisé que l'intensité des efforts déployés dans leur travail n'a pas changé (38,89%).

Tableau n° 22 : Intensité d'efforts, catégorie Techniciens et agents de maîtrise.

Intensité d'efforts Catégorie	A augmenté	A diminué	N'a pas changé
Techniciens et agents de maîtrise	10 TM (55,55%)	1TM (5,56%)	7 TM (38,89%)

Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire.

Graphe n° 04 : Indicateur Effort ; intensité des efforts déployés par la catégorie Techniciens et agents de maîtrise.

Source : Etablit par nos soins à partir du tableau ci-dessus.

Résultats et discussion :

En se référant aux pourcentages obtenus par le biais de ce questionnaire, on constate que la catégorie Techniciens et agents de maîtrise consacre davantage d'efforts au travail, pour cet indicateur, on a enregistré des taux qui sont meilleurs par rapport à la catégorie Ouvriers/Employés, (55,55%) est le taux correspondant à ceux qui ont signalé que l'intensité d'efforts a augmenté. Si, on ajoute le pourcentage des salariés qui ont avoué que l'intensité de leur effort n'a pas changé (38,89%) à celui des salariés qui ont avoué que

L'intensité des efforts a augmenté, on aura alors (94,44%) de l'effectif agent de maîtrise (pôle sucre Bejaia) qui sont motivé au travail.

05,56 % est le taux correspondant aux techniciens agents de maîtrise qui ont signalé que l'intensité des efforts déployés a diminué, ce taux reste tout de même insignifiant et ne déclenche pas le signe d'alarme en ce qui concerne la motivation au travail pour cette catégorie. La motivation au travail des techniciens et agents de maîtrise du pôle sucre est forte.

Catégorie Encadrants première ligne (EPL) :

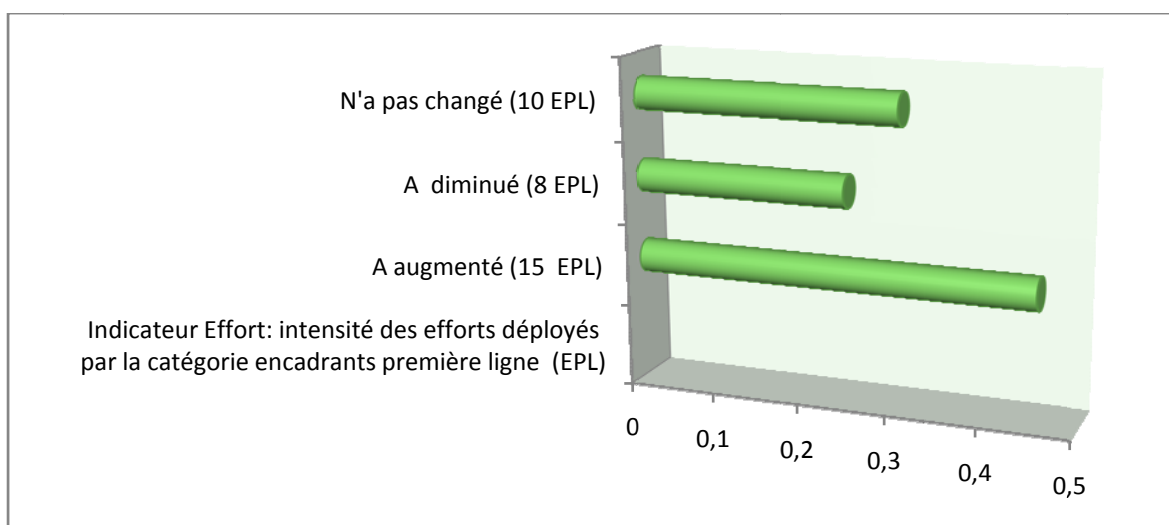
Parmi les 33 encadrants enquêtés, 15 EPL (45,46%) ont signalé que l'intensité des efforts déployés dans leur travail a augmenté, 08 EPL (24,24%) ont avoué que l'intensité des efforts déployés dans leur travail a diminué, alors que 10 EPL ont précisé que l'intensité des efforts déployés dans leur travail n'a pas changé (30,30%).

Tableau n° 23 : Intensité d'efforts, catégorie Encadrants première ligne.

Intensité d'efforts Catégorie	A augmenté	A diminué	N'a pas changé
Encadrant première ligne (EPL)	45,46%	24,24%	30,30%

Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire.

Graphe n° 05 : Indicateur Effort ; intensité des efforts déployés par la catégorie Encadrants première ligne (EPL).



Source : Etablit par nos soins à partir du tableau ci-dessus.

Résultats et discussion :

En se référant aux pourcentages obtenus par le biais de ce questionnaire, on remarque que la catégorie des superviseurs fournit aussi davantage d'efforts au travail, mais pas dans sa totalité car on a (45,46%) qui ont signalé que l'intensité de leurs efforts a augmenté. Pour simplifier l'analyse, on ajoute le pourcentage des salariés qui ont avoué que l'intensité de leurs efforts n'a pas changé (30,30%) à celui des salariés qui ont signalé que l'intensité des efforts a augmenté, on aura alors (75,76%) d'encadrants première ligne (EPL) du pôle sucre qui sont motivés au travail.

24,24% est le pourcentage des superviseurs qui ont signalé que l'intensité des efforts déployés a diminué, ce qui signifie que ces salariés ne sont pas vraiment motivés au travail, leur motivation au travail est affectée. Même si ce taux n'est pas vraiment effrayant, c'est impératif de chercher les causes de démotivation de ces salariés.

Catégories Managers intermédiaire (MI) :

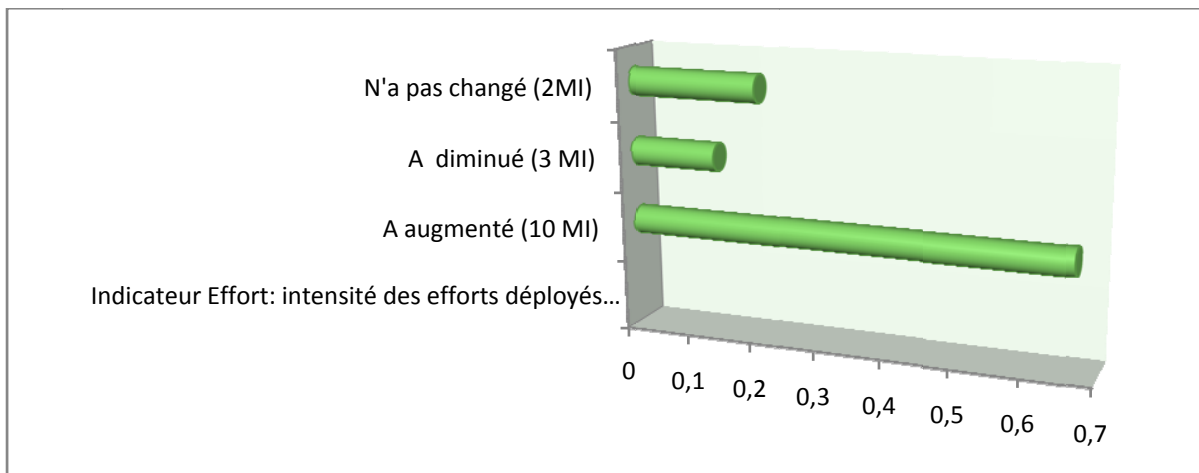
Parmi les 15 managers intermédiaires enquêtés, 10 MI (41,18%) ont signalé que l'intensité des efforts déployés dans leur travail a augmenté, 3 managers intermédiaires (20%) ont avoué que l'intensité des efforts déployés dans leur travail a diminué, alors que 2 managers intermédiaires ont précisé que l'intensité des efforts déployés dans leur travail n'a pas changé (13,33%).

Tableau n° 24 : Intensité d'efforts, catégorie Managers Intermédiaires.

Intensité d'efforts Catégorie	A augmenté	A diminué	N'a pas changé
Managers intermédiaires	66,67%	20,00%	13,33%

Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire.

Graphe n° 06 : Indicateur Effort ; intensité des efforts déployés par la catégorie Managers Intermédiaires (MI).



Source : Etablit par nos soins à partir du tableau ci-dessus.

Résultats et discussion :

En se référant aux taux obtenus par le biais de ce questionnaire, on remarque que la catégorie des managers intermédiaires consacre davantage d'efforts au travail, car on a (66,67%) qui ont signalé que l'intensité de leurs efforts a augmenté. Si, on ajoute le pourcentage des salariés qui ont avoué que l'intensité de leurs efforts n'a pas changé (13,33%) à celui des salariés qui ont signalé que l'intensité des efforts a augmenté, on aura alors (80%) des managers intermédiaires (MI) du pôle sucre qui sont motivés au travail.

20% est le pourcentage des managers qui ont signalé que l'intensité des efforts déployés a diminué, ce qui signifie que ces managers ne sont pas motivés au travail, leur motivation au travail est affectée, pourtant ils ont les meilleurs grades (15 à 17) par rapport aux autres catégories déjà étudiées, ils ont donc des meilleurs salaires, des meilleures conditions de travail... même si ce taux n'est pas vraiment effrayant, c'est impératif aussi de chercher les causes de démotivation de cette catégorie.

2. Opérationnaliser la théorie des attentes :

2.1. Variable explicative 1 : Attentes Efforts Performances des salariés du pôle sucre de la filiale de Bejaia:

L'attente Effort Performance renvoie à la notion « expectation » dans la théorie des attentes.

Elle exprime le niveau d'attente du salarié et la perception qu'il a des performances qu'il peut atteindre en fonction des efforts qu'il fournit. La croyance qu'ont les salariés de ce pôle que leurs actions seront suivies d'un effet, d'une performance, diffère d'un salarié à un autre dans la même catégorie et diffère aussi d'une catégorie à une autre.

Ceci renvoie à la question :

Nous vous demandons de nous faire part de votre expérience concernant votre manière habituelle de travailler.

Dans votre travail, quelle est l'importance du lien que vous pouvez constater entre ?

- Vos efforts et vos performances personnelles ;
- Vos efforts et les performances de votre équipe de travail ;
- Vos efforts et les performances de votre entreprise.

Faible importance	Importance moyenne	Importance forte
----------------------	-----------------------	---------------------

Catégorie Ouvriers/Employés :

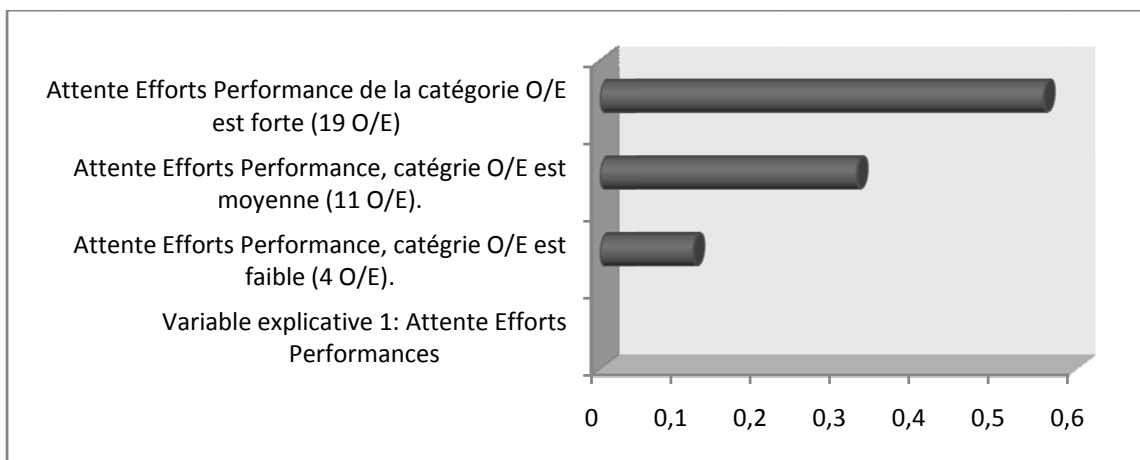
Parmi les 34 ouvriers enquêtés, 19 ouvriers (55,88%), leur attente efforts performances est forte, 04 ouvriers (11,77%) ont avoué que leur attente efforts performances est faible, alors que 11 ouvriers (32,35%) ont précisé que leur attente efforts performances est moyenne.

Tableau n° 25 : Attente Efforts performances, catégorie Ouvriers/Employés.

Attente : Effort performance →	Faible	Moyenne	Forte
↓ Catégorie			
Ouvrier/Employé	11,77%	32,35%	55,88%

Source : Elaboré par nos soins à partir du questionnaire.

Graphe n° 07 : Variable explicative 1, Attente Efforts Performances, catégorie Ouvriers Employés du pôle sucre.



Source : Etablit par nos soins à partir du tableau ci-dessus.

Résultats et discussion (catégorie Ouvriers/Employés).

- L'attente efforts performances (l'attente du salarié et la perception qu'il a des performances qu'il peut atteindre en fonction des efforts qu'il fournit, c'est-à-dire la croyance qu'ont les ouvriers/employés de ce pôle que leurs actions seront suivies d'un effet, d'une performance est forte pour 55,88% des salariés enquêtés.
- L'attente efforts performances, catégorie Ouvriers/Employés est faible pour 11,77% des salariés enquêtés ;
- L'attente efforts performances, catégorie Ouvriers/Employés est moyenne pour 32,35% des salariés enquêtés.

Si, on ajoute le pourcentage des salariés qui ont avoué que leur attente efforts performances est moyenne (32,35%) à celui des salariés qui ont signalé que leur attente efforts performances est forte (55,88%), on aura alors (88,23%) des ouvriers/employés du pôle sucre qui ont une motivation pour l'attente efforts performances qui n'est pas affectée.

- 88,23% des ouvriers/Employés ont une motivation pour l'attente efforts performances qui n'est pas affectée ;
- 11,77% ont une motivation pour l'attente efforts performances affectée
- Globalement, on peut dire que l'attente efforts performances des ouvriers/employés n'est pas vraiment affectée.

Catégorie Techniciens et agents de maîtrise (TM) :

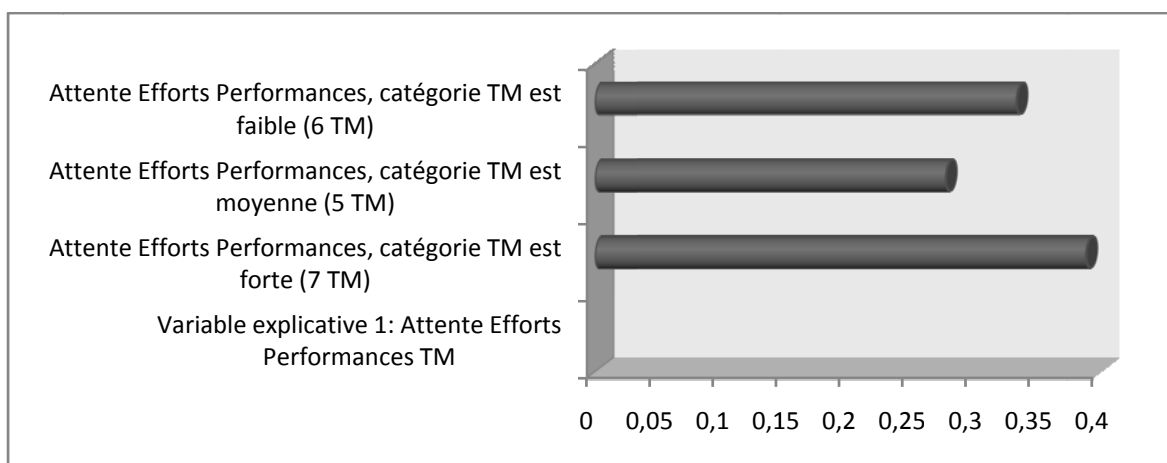
Parmi les 18 (TM) enquêtés sur l'indicateur attente efforts performances, on a 7 TM (38,89%) ont signalé que leur attente efforts performances est forte, 06 TM (33,33) ont avoué que leur attente efforts performances est faible, alors que 5 TM (27,77%) ont précisé que leur attente effort performance est moyenne.

Tableau n° 26 : Attente Efforts performances, catégorie Techniciens et agents de maîtrise

Attente : → Effort performance			
↓ Catégorie			
Techniciens et agents de maîtrise	Faible 33,34%	Moyenne 27,77%	Forte 38,89%

Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire.

Graphe n° 08 : Variable explicative 1, Attente Efforts Performances, catégorie Techniciens et Agents de maîtrise du pôle sucre.



Source : Etablit par nos soins à partir du tableau de la page précédente.

Résultats et discussion (catégorie Techniciens et agents de maîtrise).

- La croyance qu'ont les techniciens et agents de maîtrise du pôle sucre que leurs actions seront suivies d'un effet, d'une performance) est forte pour 38,89% des salariés enquêtés ;
- L'attente effort performance pour la catégorie TM est faible pour 33,34% des salariés enquêtés ;

- L'attente efforts performances pour la catégorie TM est moyenne pour 27,77% des salariés enquêtés.

Pour simplifier l'analyse, on ajoute le pourcentage des salariés qui ont avoué que leur attente efforts performances est moyenne (27,77%) à celui des salariés qui ont signalé que leur attente efforts performances est forte, on aura alors (66,66%) TM du pôle sucre qui ont une motivation pour l'attente efforts performances qui n'est pas affectée.

La motivation pour cette attente est faible pour 33,34% des salariés enquêtés. C'est un taux assez élevé si on le compare à celui obtenu par la catégorie Ouvriers/Employés (11,17%).

- 66,66% techniciens et agents de maîtrise ont une motivation pour l'attente efforts performances qui n'est pas affectée ;
- 33,34% des techniciens et agents de maîtrise ont une motivation pour l'attente efforts performances affectée.

Catégorie Encadrants première ligne (EPL) :

L'attente efforts performances chez cette catégorie est :

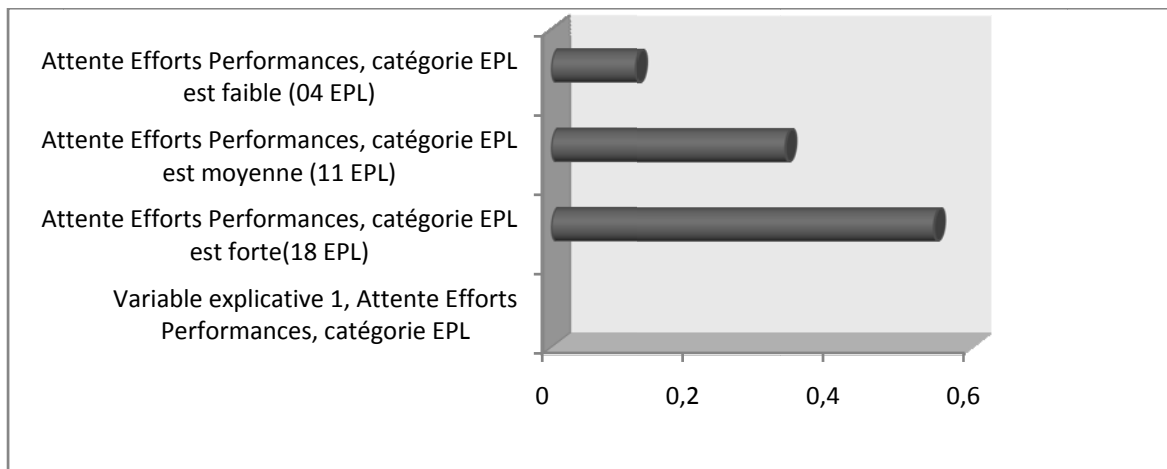
Parmi les 33 (EPL) enquêtés, on a 18 EPL (54,55%) dont leur attente efforts performances est forte, 04 EPL (12,12%) ont avoué que leur attente efforts performances est faible, alors que 11 EPL (33,33%) EPL ont précisé que leur attente efforts performances est moyenne.

Tableau n° 27 : Attente Efforts performances, catégorie Encadrants première ligne.

Attente : Effort performance	Faible	Moyenne	Forte
→			
↓Catégorie			
Encadrants première ligne	12,12%	33,33%	54,55%

Source : Etabli par nos soins à partir du questionnaire.

Graph n° 09 : Variable explicative 1, Attente Efforts Performances, catégorie Encadrants première ligne du pôle sucre.



Source : Etablit par nos soins à partir du tableau ci-dessus.

Résultats et discussion, catégorie (EPL).

-La croyance qu'ont les encadrants première ligne du pôle sucre que leurs actions seront suivies d'un effet, d'une performance est forte pour 54,55% des salariés (EPL) enquêtés ;

- L'attente effort performance pour la catégorie EPL est faible pour 12, 12% des salariés enquêtés ;
- L'attente efforts performances pour la catégorie EPL est moyenne pour 33,33% des salariés enquêtés.

Si, on ajoute le pourcentage des salariés qui ont avoué que leur attente performances résultats est moyenne (33,33%) à celui des salariés qui ont signalé que leur attente efforts performances est forte, on aura alors (87,88%) des EPL du pôle sucre qui ont une motivation pour l'attente efforts performances qui n'est pas affectée.

La motivation pour cette attente est faible uniquement pour 12,12% des salariés enquêtés.

L'attente efforts performances, catégorie EPL n'est pas vraiment affectée.

Catégories Managers Intermédiaires (MI) :

L'attente efforts performances chez cette catégorie :

Parmi les 15 (MI) enquêtés, on a 6 MI (40%) qui ont signalé que leur attente efforts performances est forte, 1 seul MI (06,67%) a avoué que son attente efforts performances

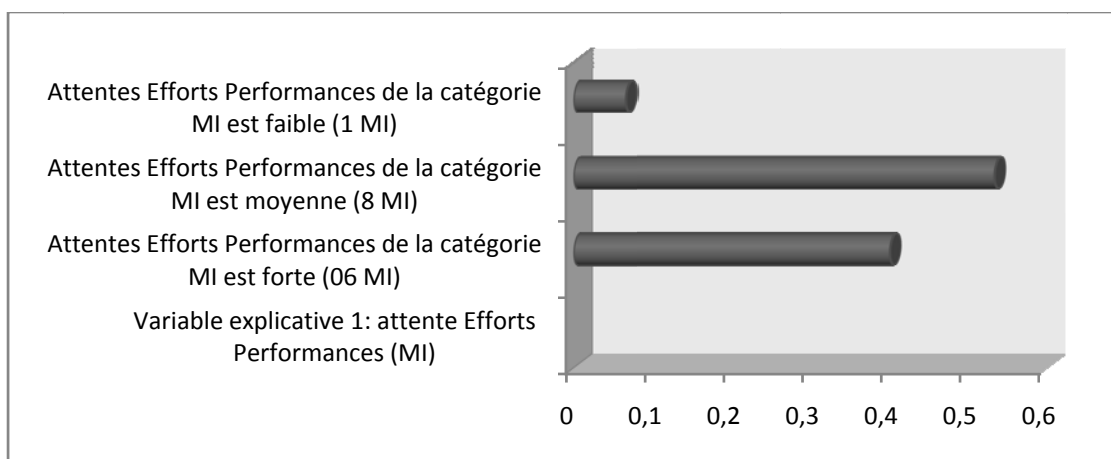
est faible, alors que 8 (53,33%) MI ont précisé que leur attente efforts performances est moyenne.

Tableau n° 28 : Attente Efforts performances, catégorie Managers Intermédiaires.

Attente : Effort performance	Faible	Moyenne	Forte
↓ Catégorie			
Managers Intermédiaires	06,67%	53,33%	40%

Source : Elaboré par nos soins à partir du questionnaire.

Graphe n° 10 : Variable explicative 1, Attente Efforts Performances, catégorie Managers Intermédiaires du pôle sucre.



Source : Etablit par nos soins à partir du tableau de la page précédente.

Résultats et discussion (catégorie Techniciens et agents de maîtrise).

- La croyance qu'ont les salariés de ce pôle que leurs actions seront suivies d'un effet, d'une performance) pour la catégorie MI est forte pour 40% des salariés enquêtés ;
- L'attente efforts performances pour la catégorie MI est faible pour 06, 67% des salariés enquêtés ;
- L'attente efforts performances pour la catégorie MI est moyenne pour 53,33% des salariés enquêtés.

Si, on ajoute le pourcentage des salariés qui ont avoué que leur attente efforts performances est moyenne (53,33%) à celui des salariés qui ont signalé que leur attente efforts performances est forte (40%), on aura alors (93,33%) des Managers Intermédiaires

du pôle sucre qui ont une motivation pour l'attente efforts performances qui n'est pas affectée.

L'attente efforts performances, catégorie MI n'est pas affectée (93,33%). Cette catégorie présente le meilleur taux de motivation pour l'attente efforts performances.

2.2. Variable explicative 2 : Attentes performances résultats des salariés du pôle sucre de la filiale de Bejaia:

C'est-à-dire la perception qu'ont les salariés de ce pôle de la récompense (rémunération) qu'ils peuvent obtenir en fonction de leur performance. Il s'agit du rapport que se fait le salarié de ce pôle entre les effets de son action, de son travail (performance) pour l'entreprise et les résultats ou avantages directs qu'il en retirera (augmentation de sa rémunération, reconnaissance de son supérieur). Renvoie à la notion d'instrumentalité dans la théorie de Vroom.

Cette échelle correspond à la question :

Dans votre emploi, quelle importance prend votre performance dans la détermination ?

- De votre rémunération fixe ;
- De votre rémunération variable ;
- De votre revenu différé.

Catégorie Ouvriers/ Employés :

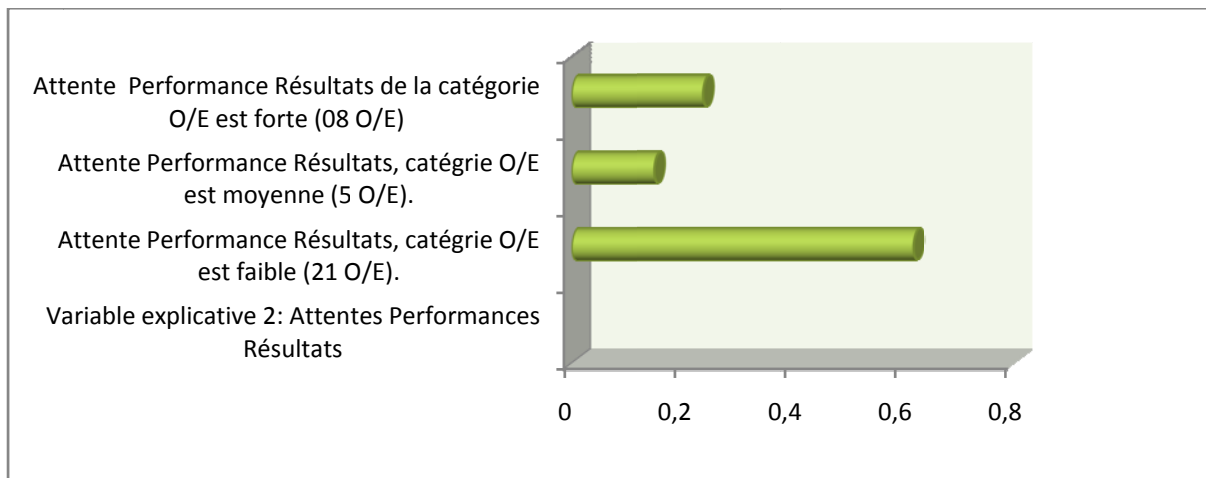
Parmi les 34 ouvriers enquêtés, 21 ouvriers/Employés (61,76%) ont répondu que leur attente performances résultats est faible, 05 ouvriers/Employés (14,71%) ont avoué que leur attente performances résultats est moyenne, alors que 08 ouvriers (23,53%) ont précisé que leur attente performances résultats est forte.

Tableau n° 29 : Attente Performances résultats, catégorie Ouvriers/Employés.

Attente : Performances Résultats	faible	moyenne	forte
↓ Catégorie			
Ouvrier/Employé	61,76%	14,71%	23,53%

Source : Elaboré par nos soins à partir du questionnaire.

Graphe n° 11 : Variable explicative 2, Attente Performances Résultats, catégorie Ouvriers/ Employés du pôle sucre.



Source : Etablit par nos soins à partir du tableau de la page précédente.

Résultats et discussion, catégorie Ouvriers/Employés :

L'attente performance résultats (c'est-à-dire la représentation du rapport que se fait le salarié du pôle sucre entre les effets de son action, de son travail (performance) et les résultats ou avantages directs qu'il en retirera (rémunération) de son entreprise est faible pour un pourcentage de 61,76% des salariés enquêtés ; moyenne pour 14,71% des salariés enquêtés ; forte pour 23,53% des salariés enquêtés. Si, on ajoute le pourcentage des salariés qui ont avoué que leur attente performances résultats est moyenne (14,71%) à celui des salariés qui ont avoué que leur attente performances résultats est forte (23,53%), on aura alors, (38,24%) des ouvriers/employés du pôle sucre qui ont une motivation pour l'attente performances résultats qui n'est pas affectée.

Le taux 61,76% qui exprime une attente performances résultats faible est un taux élevé.

Résultat : La motivation des salariés de la catégorie Ouvriers/ Employés pour cette attente est affectée.

Catégorie Techniciens et agents de maîtrise (TM) :

L'attente Performances/Résultats chez cette catégorie est :
Parmi les 18 techniciens et agents de maîtrise enquêtés, 8 TM (44,44%) ont répondu que leur attentes performances résultats est faible, 03 TM (16,67%) ont avoué que leurs attente

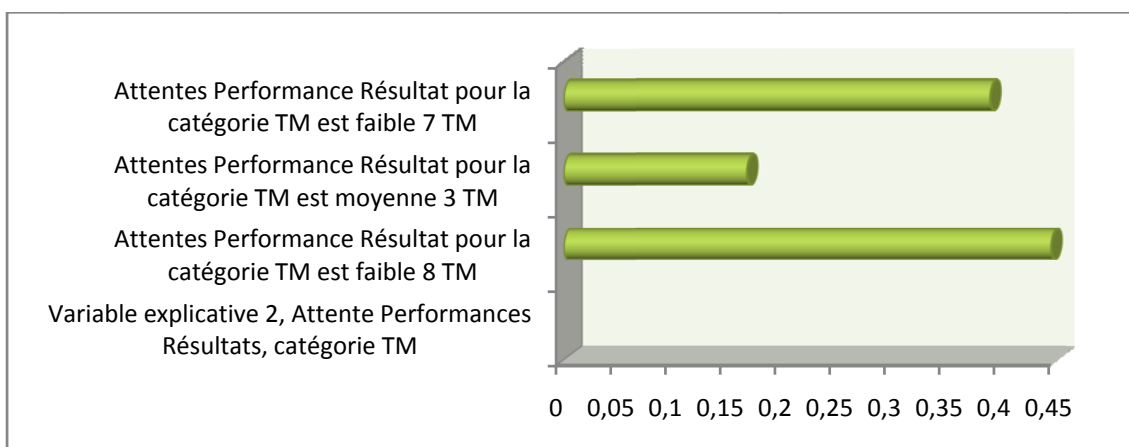
performances résultats est moyenne, alors que 07 TM (38,89%) ont précisé que leur attente performances résultats est forte.

Tableau n° 30 : Attente Performances Résultats, catégorie Techniciens et agents de maîtrise.

Attente : Performances Résultats	faible	moyenne	forte
↓ Catégorie			
Techniciens et agent de maîtrise	44,44%	16,67%	38,89%

Source : Elaboré par nos soins à partir du questionnaire.

Graphe n° 12 : Variable explicative 2, Attente Performances Résultats, catégorie Techniciens et agents de maîtrise du pôle sucre.



Source : Etablit par nos soins à partir du tableau ci-dessus.

Résultats et discussion, catégorie Techniciens et Agents de maîtrise :

L'attente performances résultats des techniciens et agents de maîtrise du pôle sucre (c'est-à-dire la perception personnelle à atteindre le résultat) est faible pour un taux de 44,44% des salariés enquêtés ; moyenne pour 16,67% des salariés enquêtés ; forte pour 38,89% des salariés enquêtés.

Pour simplifier l'analyse, on ajoute le pourcentage des salariés qui ont avoué que leur attente performances résultats est moyenne (16,67%) à celui des salariés qui ont avoué que leur attente performances résultats est forte (38,89%), on aura alors, (55,56%) des TM du pôle sucre qui ont une motivation pour l'attente performances résultats qualifiée comme étant non affectée.

Le taux 44,44% qui exprime une attente performances résultats faible indique que la motivation des salariés de la catégorie TM pour cette attente est affectée. Ce taux est élevé mais reste tout de même inférieur à celui de la catégorie Ouvriers/Employés.

Catégories Encadrants première ligne (EPL) :

L'attente Performances/Résultats chez cette catégorie est :

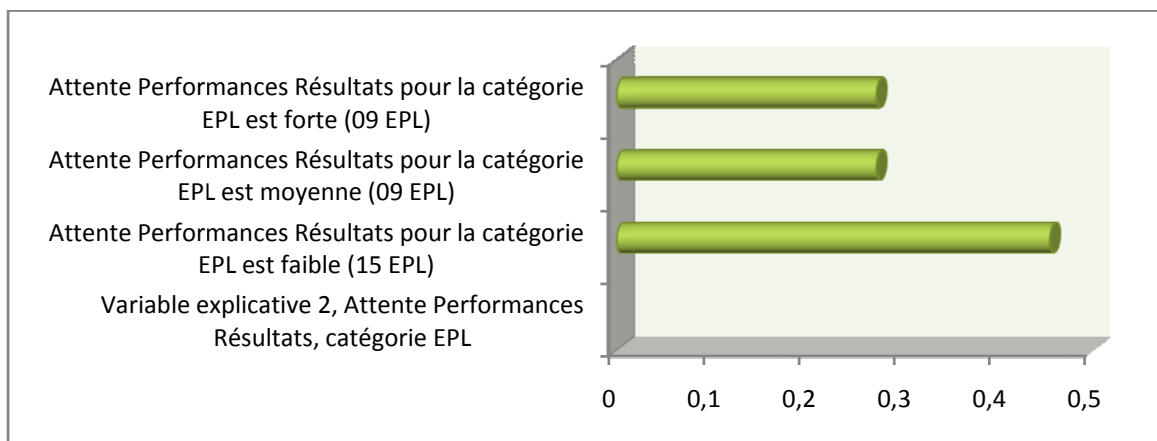
Parmi les 33 EPL enquêtés, 15 EPL (45,46%) ont répondu que leur attentes performances résultats est faible, 09 EPL (27,27%) ont avoué que leurs attentes performances résultats est moyenne, alors que 09 EPL (27,27%) ont précisé que leur attente performances résultats est forte.

Tableau n° 31 : Attente Performances résultats, catégorie Encadrants première ligne.

Attente : Performances Résultats	faible	moyenne	forte
↓ Catégorie			
Encadrants première ligne	45,46%	27,27%	27,27%

Source : Elaboré par nos soins à partir du questionnaire.

Graphe n° 13 : Variable explicative 2, Attente Performances Résultats, catégorie Encadrants première ligne.



Source : Etabli par nos soins à partir du tableau de la page précédente.

Résultats et discussion, catégorie Encadrants première ligne :

L'attente performances résultats (c'est-à-dire la représentation du rapport que se fait l'encadrant première ligne du pôle sucre entre les effets de son action, de son travail

(performance) et les résultats ou avantages directs qu'il en retirera (rémunération) de son entreprise est faible pour un taux de 45,46% des salariés enquêtés ; moyenne pour 27,27% des salariés enquêtés ; forte pour 27,27% des salariés enquêtés. Si, on ajoute le pourcentage des salariés qui ont avoué que leur attente performances résultats est moyenne (27,27%) à celui des salariés qui ont avoué que leur attente performances résultats est forte (27,27%), on aura alors, (54,54%) des EPL du pôle sucre qui ont une motivation pour l'attente performances résultats qualifiée comme étant non affectée.

Le taux 45,54% qui exprime une attente performances résultats faible est un taux élevé, la motivation de ces salariés pour cette attente est affectée.

On a enregistré presque le même taux pour la catégorie précédente (TM). Ces taux restent tout de même inférieurs par rapport à celui enregistré chez la catégorie Ouvriers/Employés.

Catégorie Managers Intermédiaires :

L'attente Performances/Résultats chez cette catégorie est :

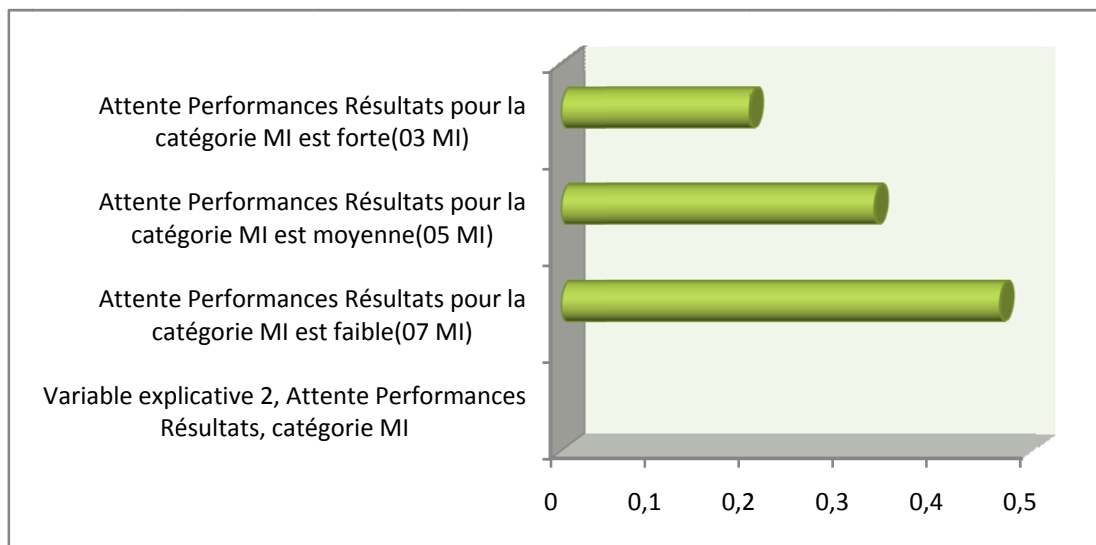
Parmi les 15 MI enquêtés, 07 MI (46,67%) ont répondu que leur attentes performances résultats est faible, 05 MI (33,33%) ont avoué que leurs attente performances résultats est moyenne, alors que 03 MI (20,00%) ont précisé que leur attente performances résultats est forte.

Tableau n° 32 : Attente Performance résultats, catégorie Managers Intermédiaires.

Attente : Performances Résultats	→			
		faible	moyenne	forte
↓ Catégorie				
Managers Intermédiaires		46,67%	33,33%	20,00%

Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire.

Graphe n° 14 : Variable explicative 2, Attente Performances Résultats, catégorie Managers Intermédiaires.



Source : Etablit par nos soins à partir des données du tableau précédent.

Résultats et discussion, catégorie Managers Intermédiaires:

L'attente performances résultats des managers intermédiaires du pôle sucre (c'est-à-dire la perception personnelle à atteindre le résultat) est faible pour un taux de 46,67% des salariés enquêtés ; moyenne pour 33,33% des salariés enquêtés ; forte pour 20% des salariés enquêtés. Si on ajoute le pourcentage des salariés qui ont avoué que leur attente performances résultats est moyenne (33,33%) à celui des salariés qui ont avoué que leur attente performances résultats est forte (20%), on aura alors, (53,33%) des MI du pôle sucre qui ont une motivation pour l'attente performances résultats qualifiée comme étant non affectée.

Le taux 46,67% qui exprime une attente performances résultats faible est un taux élevé, la motivation de ces salariés pour cette attente est affectée.

On a enregistré presque le même taux pour les catégories précédentes (TM) et EPL. Ces taux restent tout de même moins inquiétants par rapport à celui de la catégorie Ouvriers/Employé (61,76%).

2.3. Variable explicative 3: La valence de la rémunération pour les salariés du pôle sucre de la filiale de Bejaia:

C'est l'importance affective attachée au résultat.

Elle correspond à la question suivante :

Chacun de nous attache de l'importance à des aspects différents de son emploi. En ce qui vous concerne : Quelle importance accordez-vous à :

- Votre rémunération fixe ;
- Votre rémunération variable ;
- Votre rémunération différée.

faible importance	Importance modérée	forte importance
----------------------	-----------------------	---------------------

La valence attribuée aux différents éléments de la rémunération étudiés dans notre recherche diffère d'un salarié à un autre, d'une catégorie à une autre.

Catégorie Ouvriers/Employés (O/E) :

L'échelle de la valence chez la catégorie Ouvriers/Employés est :

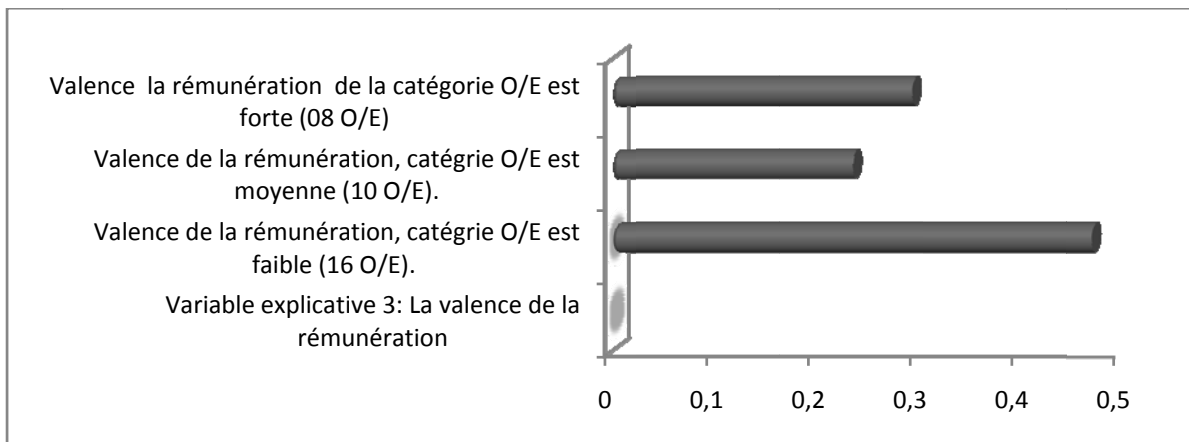
Parmi les 34 ouvriers enquêtés, 16 ouvriers/Employés (47,06%) ont répondu que la valence de la rémunération chez eux est faible, 10 ouvriers/employés (29,41%) ont avoué que leur valence est moyenne, alors que 08 ouvriers (23,53%) ont précisé que leur valence est forte.

Tableau n° 33 : Valence de la rémunération, catégorie Ouvriers/Employés.

Valence de la rémunération →			
↓ Catégorie	Faible	Moyenne	Forte
Ouvrier/Employé	47,06%	23,53%	29,41%

Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire.

Graphe n° 15 : Variable explicative 3, La valence de la rémunération, catégorie Ouvriers/ Employés du pôle sucre.



Source : Etablit par nos soins à partir du tableau ci-dessus.

Résultats et discussion, catégorie Ouvriers/Employés :

La valeur que recouvre aux yeux du salarié (du pôle sucre) la récompense obtenue à l'issue de la performance réalisée est faible pour un taux de 47,06% de l'effectif des salariés enquêtés, moyenne pour un taux de 23,53%, forte pour un taux de 29,41%.

Pour simplifier l'analyse, on ajoute le taux de 14,71% (valence de rémunération moyenne à celui des salariés qui ont une valence de rémunération forte 23,53%, on aura un taux nouveau de 52,94%.

On dira alors que 47,06% des salariés enquêtés ont une valence de rémunération affectée, alors que 52,53% des salariés enquêtés ont une valence de rémunération non affectée.

Catégorie Techniciens et Agents de maîtrise (TM) :

L'échelle de la valence chez la catégorie TM est :

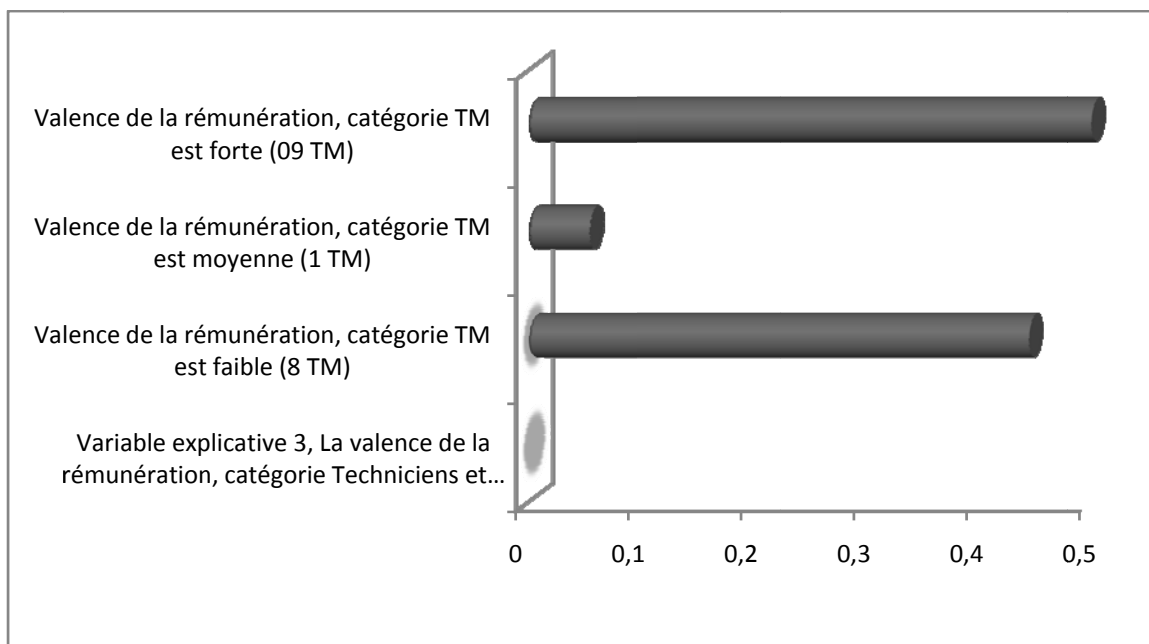
Parmi les 18 TM enquêtés, 8 TM (44,44%) ont répondu que leur valence de rémunération est faible, 1 TM (05,56%) a avoué que sa valence est moyenne, alors que 09 TM (50%) ont précisé que leurs valences sont fortes.

Tableau n° 34 : Valence de la rémunération, catégorie Techniciens et agents de maîtrise.

Valence de la rémunération →	Faible	Moyenne	Forte
↓ Catégorie			
Techniciens et agents de maîtrise	44,44%	05,56%	50,00%

Source : Elaboré par nos soins à partir du questionnaire.

Graph n° 16 : Variable explicative 3, La valence de la rémunération, catégorie Techniciens et agents de maîtrise du pôle sucre.



Source : Etablit par nos soins à partir du tableau ci-dessus.

Résultats et discussion, catégorie Techniciens et agents de maîtrise :

La valeur que recouvre aux yeux du salarié (du pôle sucre) la récompense obtenue à l'issue de la performance réalisée est faible pour un taux de 44,44% de l'effectif des salariés enquêtés, moyenne pour un taux de 05,56%, forte pour un taux de 50%. Si on ajoute le taux de 05,56% (valence de rémunération moyenne à celui des salariés qui ont signalé que leur valence de rémunération est forte 50,00%, on aura un taux nouveau de 55,56%.

On dira alors que 44,44% des salariés enquêtés ont une valence de rémunération affectée, alors que 55,56% des salariés enquêtés ont une valence de rémunération non affectée.

Catégorie Encadrants première ligne EPL :

L'échelle de la valence chez la catégorie EPL est :

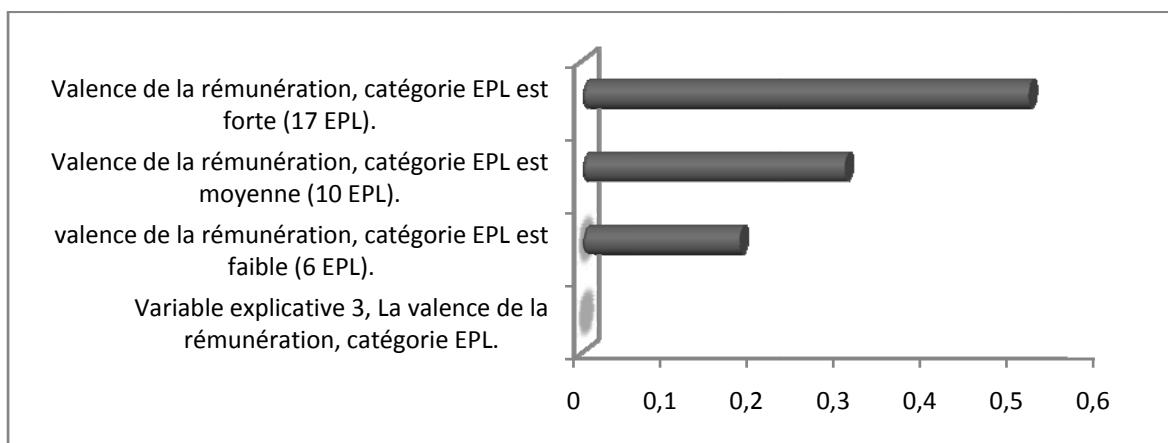
Parmi les 33 EPL enquêtés, 6 EPL (18,19%) ont répondu que la valence de la rémunération est faible, 10 EPL (30,30%) ont avoué que leur valence de rémunération est moyenne, alors que 17 EPL (51,51%) ont précisé que leur valence de rémunération est forte.

Tableau n° 35 : Valence de la rémunération, catégorie Encadrants première ligne.

Valence de la rémunération →	Faible	Moyenne	Forte
↓ Catégorie			
Encadrants première ligne	18,19%	30,30%	51,51%

Source : Elaboré par nos soins à partir du questionnaire.

Graphe n° 17 : Variable explicative 3, La valence de la rémunération, catégorie Techniciens et agents de maîtrise du pôle sucre.



Source : Etabli par nos soins à partir du tableau ci-dessus.

Résultats et discussion, catégorie Encadrants première ligne (EPL) :

La valeur que recouvre aux yeux du superviseur (du pôle sucre) la récompense obtenue à l'issue de la performance réalisée est faible pour un taux de 18,19% de l'effectif des salariés enquêtés, moyenne pour un taux de 30,30%, forte pour un taux de 51,51%.

Pour simplifier l'analyse, on ajoute le taux de 30,30% (valence de rémunération moyenne à celui des salariés qui ont affirmé que leur valence de rémunération est forte 51,51%, on aura un taux nouveau de 81,81%.

On dira alors que 18,19% des salariés enquêtés ont une valence de rémunération affectée, alors que 81,81% des salariés enquêtés ont une valence de rémunération non affectée.

Catégorie Managers Intermédiaires (MI) :

L'échelle de la valence chez la catégorie MI est :

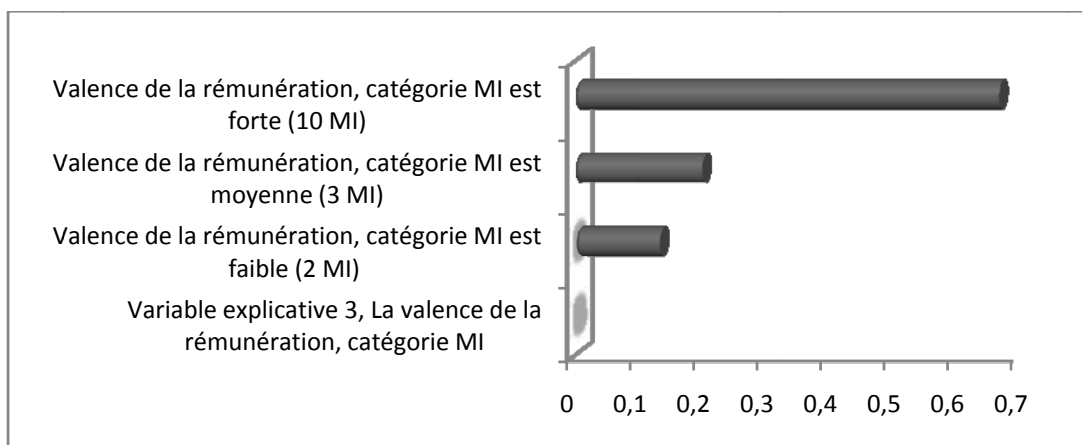
Parmi les 15 MI enquêtés, 2 MI (13,33%) ont répondu que la valence de la rémunération chez eux est faible, 3 MI (20%) ont avoué que la valence de rémunération est moyenne, alors que 10 MI (66,67%) ont précisé que la valence de rémunération est forte.

Tableau n° 36 : Valence de la rémunération, catégorie Managers Intermédiaires.

Valence de la rémunération →	Faible	Moyenne	Forte
↓ Catégorie			
Managers Intermédiaires	13,33%	20,00%	66,67%

Source : Etabli par nos soins à partir du questionnaire.

Grphe n° 18 : Variable explicative 3, La valence de la rémunération, catégorie Managers Intermédiaires du pôle sucre.



Source : Etabli par nos soins à partir du tableau de la page précédente.

Résultats et discussion, catégorie Managers Intermédiaires (MI) :

La valeur que recouvre aux yeux du manager intermédiaire (du pôle sucre) la récompense obtenue à l'issue de la performance réalisée est faible pour un taux de 13,33% de l'effectif des salariés enquêtés, moyenne pour un taux de 20,00%, forte pour un taux de 66,67%. Si on ajoute le taux de 20,00% (valence de rémunération moyenne à celui dont la valence de rémunération est forte 66,67%, on aura un taux nouveau de 86,67%.

On dira alors que 13,33% des salariés enquêtés ont une valence de rémunération affectée, alors que 81,81% des salariés enquêtés ont une valence de rémunération non affectée.

2.4. L'effet multiplicatif des trois variables explicatives :

La théorie des attentes présente la motivation comme une force résultant de trois variables : l'expectation, l'instrumentalité, et la valence.

Vroom remarque qu'une récompense, en l'occurrence la part de la rémunération qui est liée à un système d'incitation, est *motivante*, entraînera une modification du comportement des salariés, si certaines conditions sont réunies. S'ils pensent qu'il est possible d'atteindre les objectifs desquels dépend la rémunération : c'est la notion *d'expectance*. S'ils trouvent la récompense attrayante, considèrent que « le jeu en vaut la chandelle » : c'est la *valence*. Enfin, s'ils pensent qu'après avoir atteint les objectifs, ils recevront effectivement la récompense promise : on parle alors *d'instrumentalité*.¹

L'effet multiplicatif des trois variables, catégorie Ouvriers/Employés :

L'effet multiplicatif des trois variables se présente comme suit :

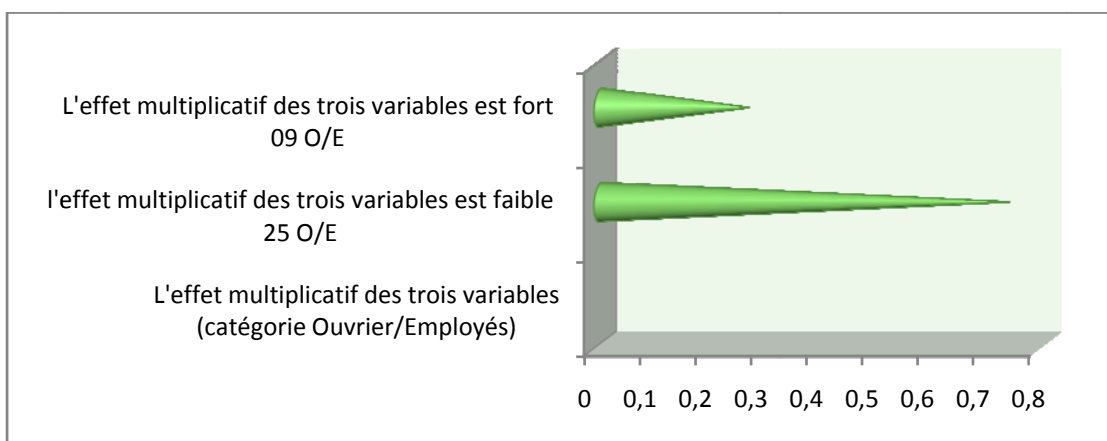
Parmi les 34 salariés enquêtés, on a 9 salariés, l'effet multiplicatif des trois variables explicatives est fort. Alors pour les 25 salariés qui restent l'effet multiplicatif des trois variables est faible, on a constaté que ces salariés ont une variable, des fois deux variables qui sont faibles, ce qui implique que l'effet multiplicatif des trois variables pour les 25 salariés concernés est faible, leur motivation par la rémunération est faible.

¹ Quinodon B. «Systèmes de rémunération le casse-tête des managers », Cadres-CFDT, n° 415-416, Juillet 2005.P54.

Tableau n° 37 : L'effet multiplicatif des trois variables, catégorie Ouvriers/Employés.

L'effet multiplicatif des <u>trois</u> variables	Faible	Fort
↓ Catégorie		
Ouvrier/Employé	73,53%	26,47%

Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire

Graphe n° 19 : L'effet multiplicatif des trois variables explicatives (Catégorie Ouvriers/Employés).

Source : Etablit par nos soins à partir du tableau ci-dessus.

La motivation du salarié au travail serait déterminée par les attentes de pouvoir réaliser des objectifs de performance grâce aux efforts qu'il se sent capable de déployer. Les trois variables agissent de manière multiplicative pour une attente donnée. La motivation pour l'attente est faible dès que l'une de ces variables est faible. La théorie des attentes explique que la motivation provient de la *perception* que l'individu a de sa situation de travail. Plus il perçoit que sa situation lui permet d'avoir de forte probabilité de réussite (E), d'atteindre des objectifs de récompense (I) qui ont de la valeur à ses yeux (V), plus il fera d'efforts. Cette théorie se pose clairement dans une optique dynamique, la motivation dépend du futur : on travaille pour un futur parce qu'on attend un résultat.

Résultats et discussion :

Si, on revient aux conditions énumérées par Lawler pour que les rémunérations soient motivantes :

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

On remarque qu'une partie des Ouvriers/Employés du pôle sucre sont pas motivés par la rémunération. Alors qu'en revenant à l'indicateur effort, on remarque que cette catégorie déploie davantage d'efforts (61,77%), on dira alors qu'on ne peut pas imputer les comportements de ses salariés au seul fait de la rémunération.

Une conclusion fondamentale s'émerge : ne pas être motivé par la rémunération n'implique pas toujours que le salarié n'est pas motivé au travail. La rémunération n'est pas une condition suffisante pour motiver les salariés. C'est pour ça d'ailleurs, la motivation intrinsèque de certains salariés (surtout pour catégorie Ouvriers/Employés) ne se réduit pas à l'acceptation de salaires plus faibles. Mais il faut comprendre que la motivation intrinsèque est fragile et coûteuse. Pour la préserver et la développer, il existe un certain nombre de conditions parmi lesquelles figure Le rôle incitatif de la rémunération.

L'effet multiplicatif des trois variables, catégorie Techniciens et agents de maîtrise (TM) :

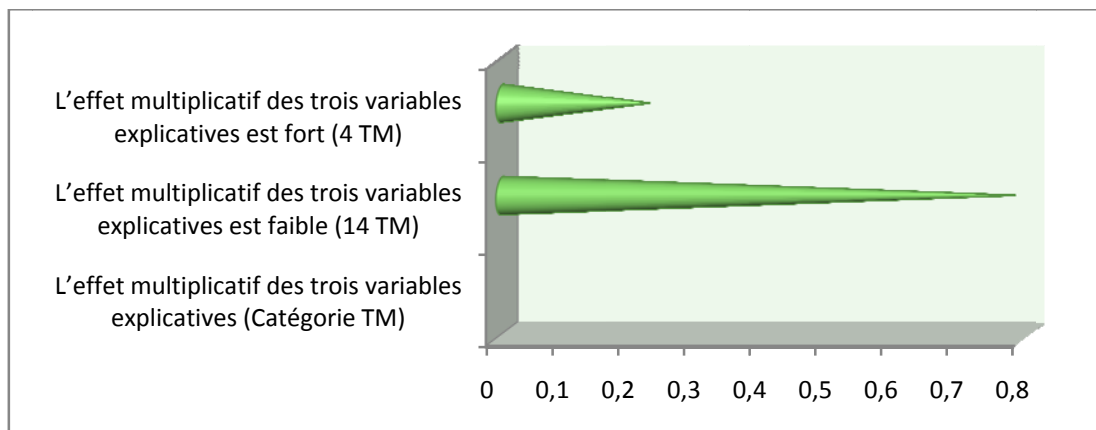
L'effet multiplicatif des trois variables se présente comme suit :

Parmi les 18 salariés enquêtés, on a 4 salariés (22,22%), l'effet multiplicatif des trois variables explicatives chez eux est fort. Alors pour les 14 salariés qui restent l'effet multiplicatif des trois variables est faible (77,76%), on a constaté que ces salariés ont une variable, des fois deux variables qui sont faibles, ce qui implique l'effet multiplicatif des trois variables pour les 14 salariés concernés est faible, leur motivation par la rémunération est faible.

Tableau n° 38 : L'effet multiplicatif des trois variables, catégorie Techniciens et agents de maîtrise.

L'effet multiplicatif des trois variables →		
↓ Catégorie	Faible	Fort
Techniciens et agents de maîtrise	77,78%	22,22%

Source : Elaboré par nos soins à partir du questionnaire.

Graphe n° 20 : L'effet multiplicatif des trois variables explicatives (Catégorie Techniciens et agents de Maîtrise)

Source : Etablit par nos soins à partir du tableau de la page précédente.

Résultats et discussion:

Si, on revient aux conditions énumérées par Lawler pour que les rémunérations soient motivantes, on dira alors que, la motivation des techniciens et agents de maîtrise, par le biais de la rémunération est affectée.

Alors qu'en revenant à l'indicateur effort, on remarque que cette catégorie déploie davantage d'efforts (94,44%), on dira alors qu'on ne peut pas imputer les comportements de ses salariés au seul fait de la rémunération.

L'effet multiplicatif des trois variables, catégorie Encadrants première ligne (EPL) :

L'effet multiplicatif des trois variables se présente comme suit :

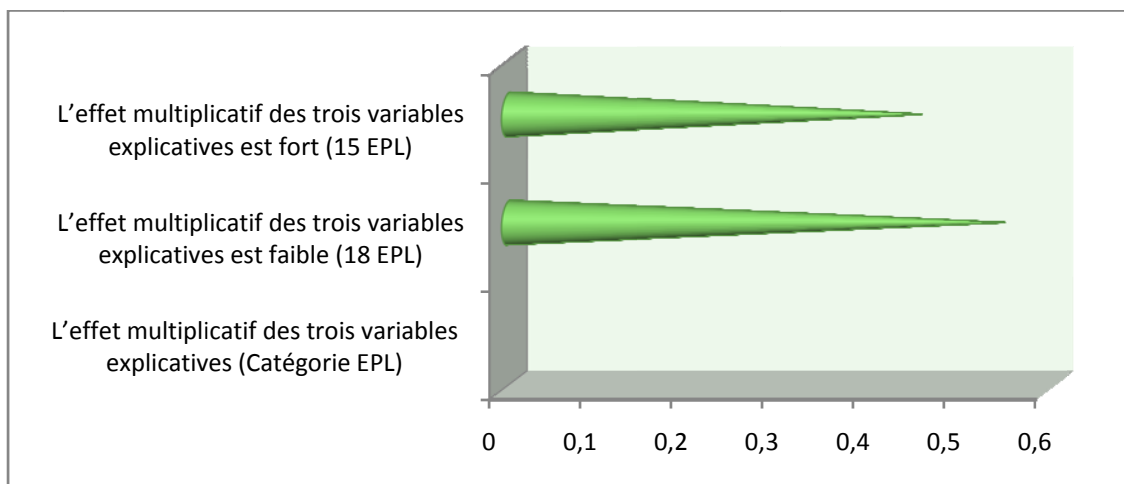
Parmi les 33 salariés enquêtés, on a 15 salariés, l'effet multiplicatif des trois variables explicatives est fort. Alors pour les 18 salariés qui restent l'effet multiplicatif des trois variables est faible.

Tableau n° 39 : L'effet multiplicatif des trois variables, catégorie Encadrants première ligne.

L'effet multiplicatif des <u>trois</u> variables		
	Faible	Fort
↓ Catégorie		
Encadrants première ligne	54,54%	45,45%

Source : Elaboré par nos soins à partir du questionnaire.

Graphe n° 21 : L'effet multiplicatif des trois variables explicatives (Catégorie Encadrants première ligne).



Source : Etabli par nos soins à partir du tableau ci-dessus.

Résultats et discussion :

Si, on revient aux conditions énumérées par Lawler pour que les rémunérations soient motivantes, on a pu constater que leur motivation par la rémunération est aussi remarquable. Cette catégorie a enregistré un taux de motivation par la rémunération assez élevé (45,45%) par rapport aux deux catégories déjà étudiées (O/E, TM).

Alors, en revenant à l'indicateur effort, on remarque que cette catégorie déploie davantage d'efforts (75,76%). le taux enregistré pour la motivation par la rémunération et

le taux enregistré pour la motivation au travail ne converge pas à la même valeur. On dira alors, malgré le rôle important qu'ait la rémunération dans la motivation des salariés, mais on ne peut pas imputer les comportements de ses salariés au seul fait de la rémunération.

L'effet multiplicatif des trois variables, catégorie Managers Intermédiaires (MI) :

L'effet multiplicatif des trois variables se présente comme suit :

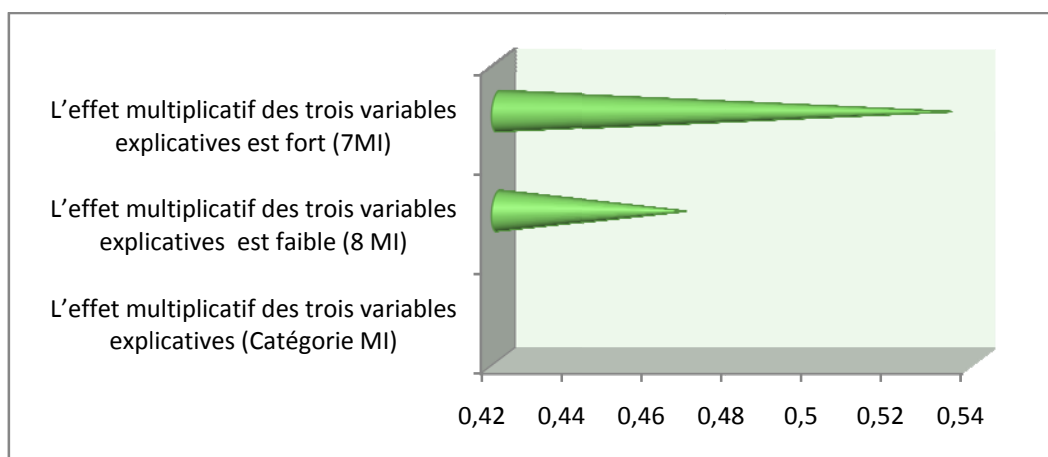
Parmi les 15 salariés enquêtés, on a 07 salariés, l'effet multiplicatif des trois variables explicatives est fort. Alors pour les 08 salariés qui restent l'effet multiplicatif des trois variables est faible, car on a constaté que ces salariés ont une variable, des fois deux variables qui sont affectées.

Tableau n° 40 : L'effet multiplicatif des trois variables, catégorie Managers Intermédiaire.

L'effet multiplicatif des <u>trois</u> variables		
	Faible	Fort
↓ Catégorie		
Managers Intermédiaires	53,33%	46,66%

Source : Elaboré par nos soins à partir du questionnaire.

Graphe n° 22 : L'effet multiplicatif des trois variables explicatives (Catégorie Managers Intermédiaires)



Source : Etablit par nos soins à partir du tableau de la page précédente.

Résultats et discussion :

Si, on revient aux conditions énumérées par Lawler pour que la rémunération soit motivante, on a pu comme même enregistré un taux satisfaisant pour cette catégorie.

Cette catégorie (MI) a enregistré un taux de motivation par la rémunération assez élevé (46,46%) par rapport aux deux catégories déjà étudiées (O/E, TM) et proche à celui des encadrants première ligne.

Le taux enregistré pour la motivation par la rémunération et le taux enregistré pour la motivation au travail ne converge pas à la même valeur. On dira alors, malgré le rôle important qu'ait la rémunération dans la motivation des salariés, on ne peut pas imputer les comportements de ses salariés au seul fait de la rémunération.

Résultat final :

Etudier la relation entre le niveau de la rémunération et l'effort au travail est une approche trop globale, ce qui empêche de conclure. On n'a pas pu obtenir une validation empirique selon laquelle l'effort et la motivation au travail dépend de la rémunération.

Les raisons suivantes peuvent être énoncées pour expliquer l'absence de cette validation :

- Il ya une méconnaissance des mécanismes psychologiques de la motivation au travail, motivation qui est à l'origine de l'effort, dans notre démarche empirique, on n'a pas pu s'échapper à cette méconnaissance.
- On ne peut pas considérer la rémunération comme une variable homogène, il était souhaitable de segmenter l'approche pour étudier l'influence des différents éléments sur la motivation. Les données et les contraintes du terrain nous ont empêchées de suivre cette approche.

CONCLUSION

L'objectif de cette étude de cas était de proposer une approche qui sert à évaluer l'efficacité de quelques composantes de la rémunération sur la motivation des salariés ou encore caractériser les éléments qui influencent plus sur la motivation des salariés. Mais en revenant aux composantes qui constituent le système de rémunération de CEVITAL, et vu que la plupart des composantes proposées dans les hypothèses de recherche ne figurent pas dans ce système comme l'intéressement, la participation, l'actionnariat des salariés et le plan d'épargne d'entreprise. On a pu tirer juste quelques petites conclusions concernant cette entreprise : Le bonus annuel a un effet positif sur la motivation des salariés. Ce type de rémunération, prouve que l'entreprise CEVITAL cherche à faire profiter ses salariés du résultat positif réalisé, ceci peut les encourager à augmenter leur effort du travail dans le but d'augmenter encore la part qui leur revient sous forme de bonus annuel. Ce résultat va dans le sens de Hanman (2005) qui suppose que si l'augmentation des profits est accompagnée d'une augmentation des salaires alors les salariés vont offrir plus d'effort à l'entreprise en contre partie.

L'effet de la rémunération incitative (motivation extrinsèque) sur l'effort du salarié diffère selon la catégorie socioprofessionnelle à laquelle appartient le salarié. Pour la catégorie non cadre (Ouvriers/Employés) et agent d'exécution les seules rémunérations qui ont un effet significatif sur la productivité sont les primes.

Cette étude de cas fait émerger une conclusion fondamentale : ne pas être motivé par la rémunération n'implique pas toujours que le salarié n'est pas motivé au travail. La rémunération n'est pas une condition suffisante pour motiver les salariés. C'est pour ça d'ailleurs, la motivation intrinsèque de certains salariés ne se réduit à l'acceptation de salaires plus faibles, mais il faut comprendre qu'elle fragile et coûteuse. Pour la préserver et la développer, il existe un certain nombre de conditions parmi lesquelles figure l'équité de la rémunération.

CHAPITRE III

**La satisfaction à l'égard de la
rémunération chez CEVITAL**

Introduction

Le terme satisfaction est quasiment consubstantiel aux études de motivation. C'est pourquoi on ne peut passer sous silence.

La satisfaction est « le sentiment de bien-être, le plaisir qui accompagne l'accomplissement de ce qu'on attend, ce qu'on désire, ce qu'on souhaite ».¹

La satisfaction au travail partage de ce fait les mêmes difficultés d'appréhension que la motivation, étant comme elle une réaction avant tout intrapsychique résultant de l'évaluation par l'individu de son travail et de son emploi, et du sentiment que les résultats obtenus à travers eux sont conformes à ses attentes, comme à ses valeurs.

On a déjà signalé que le questionnaire de satisfaction à l'égard de la rémunération qu'on a établi comporte trois échelles :

- Une échelle de satisfaction à l'égard du montant de la rémunération ;
- Une échelle par rapport à la gestion structure de rémunération ;
- Une troisième échelle par rapport au montant et à la gestion des augmentations.

¹Carré P., Fenouillet F., « Traité de la psychologie de la motivation », Ed. Dunod, Paris, 2009, P 192.

Section 1 : La satisfaction à l'égard du montant de la rémunération

Cette section vise à répondre aux questions Q10, Q11 de notre questionnaire

Paragraphe 1 : Echelle de satisfaction à l'égard de la rémunération directe

Catégorie Ouvriers/Employés O/E : L'échelle de la satisfaction par rapport au montant de la rémunération (rémunération directe) chez la catégorie Ouvriers/Employés est :

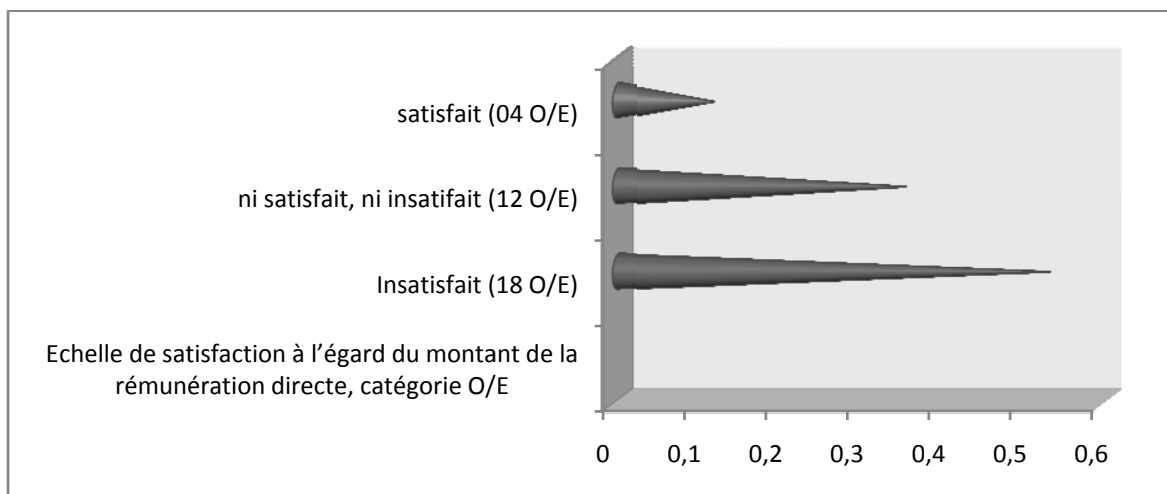
Parmi les 34 salariés enquêtés, on a 18 O/E qui sont insatisfaits par rapport au montant de leur rémunération directe, 12 O/E qui sont ni satisfaits, ni insatisfaits, on a 4 O/E qui sont satisfaits par rapport au montant de leur rémunération directe.

Tableau n° 41 : Echelle de satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe, catégorie Ouvriers/Employés.

Echelle de satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe →	Insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	satisfait
↓ Catégorie			
Ouvriers/ Employés (O/E)	52,94%	35,29%	11,77%

Source : Etabli par nos soins à partir du questionnaire.

Graphe n° 23 : L'échelle de satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe, catégorie Ouvriers/Employés.



Source : Etabli par nos soins à partir du tableau de la page précédente.

Résultats et discussion, catégorie Ouvriers/Employés (O/E):

Les ouvriers employés du pôle sucre (Bejaia) sont insatisfaits à l'égard de leur rémunération, mais pas dans leur totalité. Cette catégorie reçoit les bas salaires par rapport aux autres catégories, mais nous verrons que cette catégorie enregistrera un taux d'insatisfaction moins élevé par rapport aux autres catégories.

D'après, les taux obtenus, on constate que 52,94% des O/E sont insatisfaits par rapport au montant de leur rémunération directe, cela reflète peut être l'expression d'un mécontentement, en raison de l'évolution du coût de la vie et l'évolution des besoins financiers des salariés et leurs familles. Alors, pour les salariés qui sont satisfaits de leurs salaires ou qui ont pris une position d'indifférence, on peut expliquer ça par le fait que ces derniers ont moins d'attentes vis-à-vis de leurs salaires ou par le fait qu'ils sont davantage préoccupés par la stabilité de leur emploi.

L'échelle de la satisfaction par rapport au montant de la rémunération, Catégorie Techniciens et agents de maîtrise :

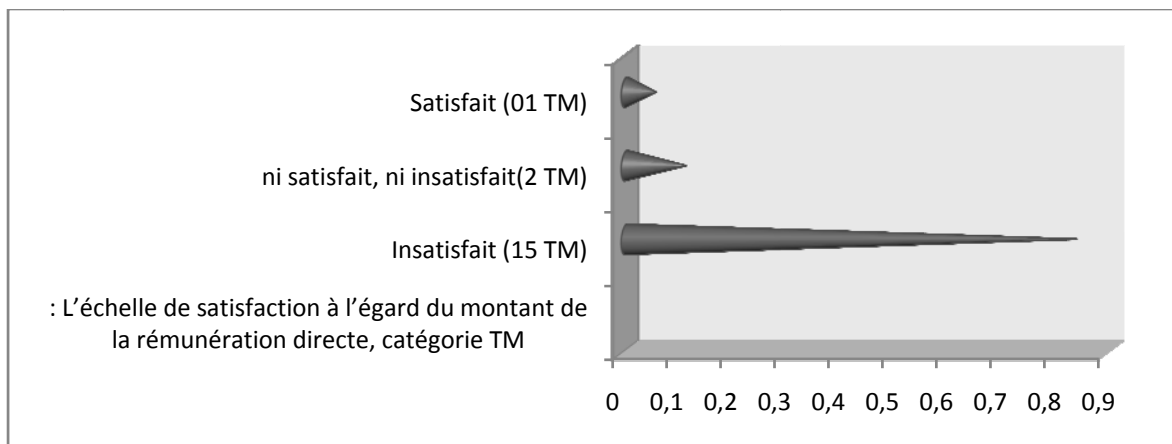
Parmi les 18 salariés enquêtés, on a 15 TM qui sont insatisfaits par rapport au montant de leur rémunération directe, 02 TM qui sont ni satisfaits, ni insatisfaits, on a 01 TM qui est satisfait par rapport au montant de sa rémunération directe.

Tableau n° 42 : Echelle de satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe, catégorie Techniciens et agents de maîtrise.

Echelle de satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe →	Insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	satisfait
↓ Catégorie			
Techniciens et agents de maîtrise	83,33%	11,11%	05,56%

Source : Elaboré par nos soins à partir du questionnaire.

Grphe n° 24 : L'échelle de satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe, catégorie Techniciens et agents de maîtrise.



Source : Etablit par nos soins à partir du tableau ci-dessus.

Résultats et discussion, catégorie Techniciens et agents de maîtrise (TM):

Les Techniciens et agents de maîtrise du pôle sucre (Bejaia) sont insatisfaits à l'égard de leur rémunération

D'après, les taux obtenus, on constate que 83,33% des Techniciens et agents de maîtrise sont insatisfaits par rapport au montant de leur rémunération directe, cela reflète peut être l'expression d'un profond mécontentement, en raison de l'évolution du coût de la vie et l'évolution des besoins financiers des salariés et leurs familles.

Catégorie Encadrants première ligne (EPL) : l'échelle de la satisfaction par rapport au montant de la rémunération directe chez cette catégorie est :

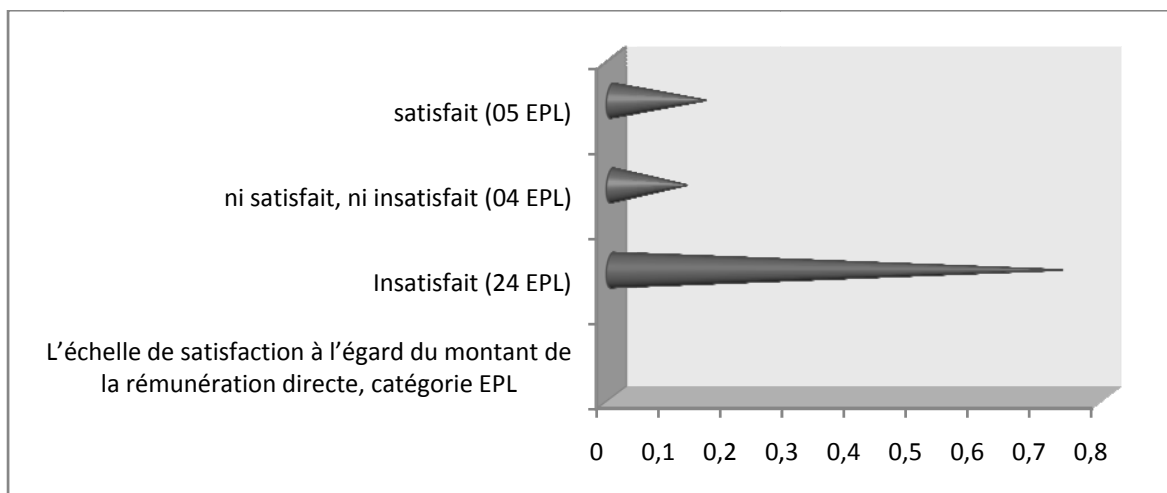
Parmi les 33 salariés enquêtés, on a 24 EPL qui sont insatisfaits par rapport au montant de leur rémunération directe, 04 TM qui sont ni satisfaits, ni insatisfaits, par contre, on a 05 EPL qui sont satisfaits par rapport au montant de sa rémunération directe.

Tableau n° 43 : Echelle de satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe, catégorie Encadrants première ligne.

Echelle de satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe →	Insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	satisfait
↓ Catégorie			
Encadrants première ligne	72,73%	12,12%	15,15%

Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire.

Graphe n° 25 : L'échelle de satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe, catégorie Encadrants première ligne.



Source : Etablit par nos soins à partir du tableau ci-dessus.

Résultats et discussion, catégorie Encadrants première ligne (EPL):

Les Encadrants première ligne du pôle sucre (Bejaia) sont insatisfaits à l'égard de leur rémunération

D'après, les taux obtenus, on remarque que 72,73% des Encadrants première ligne sont insatisfaits par rapport au montant de leur rémunération directe, cela reflète peut être l'expression d'un profond mécontentement ou bien seulement une progression des attentes.

Catégories Managers (MI) : l'échelle de satisfaction par rapport au montant de la rémunération chez cette catégorie est :

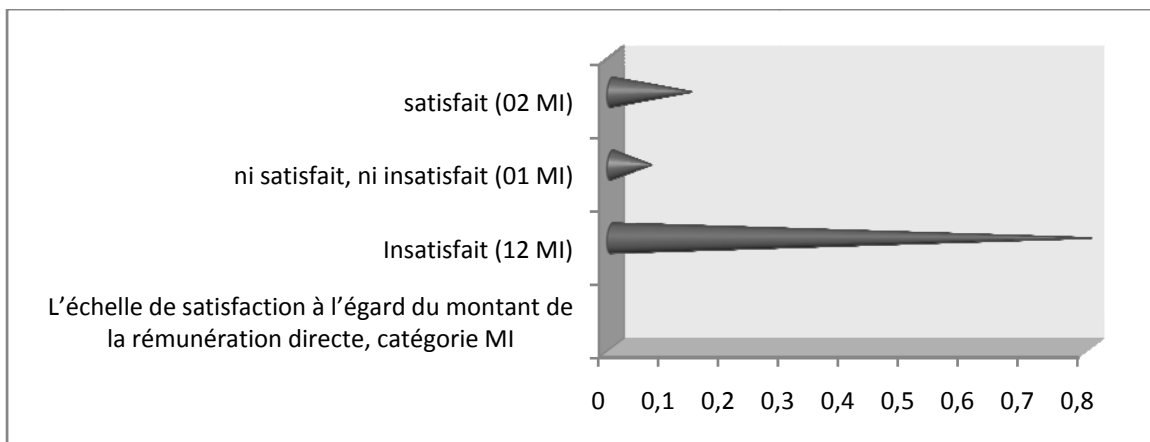
Parmi les 15 salariés enquêtés, on a 12 MI qui sont insatisfaits par rapport au montant de leur rémunération directe, 01 MI qui est ni satisfait, ni insatisfait, par contre, on a 02 MI qui sont satisfaits par rapport au montant de leur rémunération directe.

Tableau n° 44 : Echelle de satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe, catégorie Techniciens et agents de maîtrise.

Echelle de satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe →	Insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	satisfait
↓ Catégorie			
Techniciens et agents de maîtrise	80,00%	06,67%	13,33%

Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire.

Graphe n° 26 : L'échelle de satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe, catégorie Managers Intermédiaires.



Source : Etabli par nos soins à partir du tableau ci-dessus.

Résultats et discussion, catégorie Managers Intermédiaires (MI) :

Les Managers Intermédiaires du pôle sucre (Bejaia) sont insatisfaits à l'égard de leur rémunération.

D'après, les taux obtenus, on remarque que même la catégorie des Managers Intermédiaires (grade 15 à 17) qui arrache les salaires les plus élevés par rapport aux autres catégories déjà étudiées, a enregistré un taux d'insatisfaction élevé (80%) à l'égard de la rémunération directe, cela reflète peut être l'expression d'un profond mécontentement ou bien seulement une progression des attentes.

Paragraphe 2 : Application de la théorie d'équité

Adams explique que l'individu compare son traitement à celui des individus de l'entreprise, il est alors entrain de rechercher l'équité interne, lorsqu'il se compare à des personnes extérieures à l'entreprise, il cherche l'équité dite externe.

- **La comparaison que fait le salarié de CEVITAL par rapport à la situation d'autres personnes qu'il prend comme point de repère dans son entreprise (l'équité interne) :**

Catégorie Ouvriers/Employés :

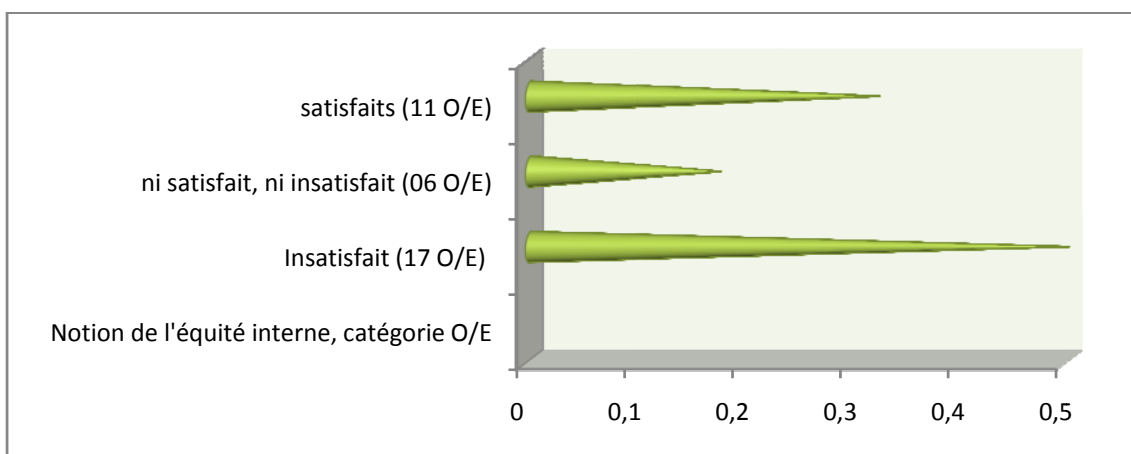
Parmi les 34 salariés enquêtés, on a 17 O/E qui sont insatisfaits par rapport a la situation d'autres personnes qu'ils prennent comme points de repère à l'intérieur de CEVITAL, 06 O/E qui sont ni satisfaits, ni insatisfaits, 11 O/E qui sont satisfaits.

Tableau n° 45 : Perception des salariés à l'égard de la notion de l'équité interne, catégorie Ouvriers/Employés.

Notion de l'équité interne			
↓ Catégorie →	→	Insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait
Ouvriers/Employés		72,73%	12,12%
			15,15%

Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire.

Graph n° 27 : Comparaison à la situation d'autres personnes prises comme points de repère dans l'entreprise (l'équité interne), catégorie Ouvriers/Employés.



Source : Etablit par nos soins à partir du tableau ci-dessus.

Résultats et discussion, catégorie Ouvriers/Employés (O/E) :

D'après, les taux obtenus, on constate que les O/E sont sensibles à la notion d'équité (l'équité interne), la comparaison qu'ils font par rapport à la situation des autres personnes créent chez eux un sentiment d'insatisfaction (un taux de 72,73%), c'est logique un salarié qui juge que ces écarts sont illégitimes ressent ce sentiment d'insatisfaction.

Dans une situation pareille, il faut encourager les managers à expliquer les différences de traitement dans l'organisation, ce qui permet de les légitimer.

Catégorie Techniciens et agents de maîtrise (TM) :

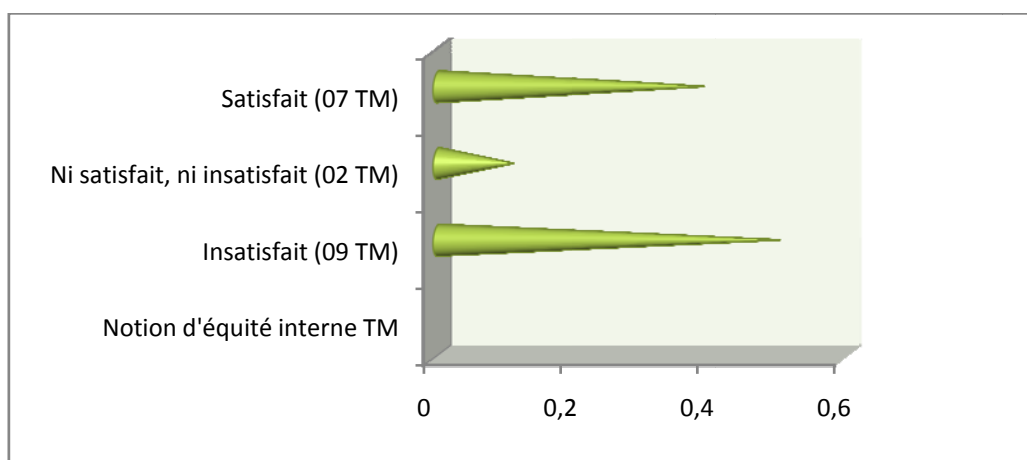
Parmi les 18 salariés enquêtés, on a 09 TM qui sont insatisfaits par rapport à la situation d'autres personnes qu'ils prennent comme points de repère à l'intérieur de CEVITAL, 02 TM qui sont ni satisfaits, ni insatisfaits, 07 TM qui sont satisfaits.

Tableau n° 46 : Perception des salariés à l'égard de la notion de l'équité interne, catégorie Techniciens et agents de maîtrise.

Notion de l'équité interne			
↓ Catégorie →	Insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	satisfait
Techniciens et agents de maîtrise	50,00%	11,11%	38,89%

Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire.

Graphe n° 28 : Comparaison à la situation d'autres personnes prises comme points de repère dans l'entreprise (l'équité interne), catégorie Techniciens et agents de maîtrise.



Source : Etablit par nos soins à partir du tableau ci-dessus.

Résultats et discussion Analyse, catégorie Techniciens et agents de maîtrise (TM) :

50% des TM du pôle sucre (Bejaia) sont insatisfaits aux différences de salaires entre les personnes qui appartiennent à la même catégorie d'emploi que les siennes, la comparaison qu'ils font par rapport à la situation des autres personnes créent chez eux un sentiment d'insatisfaction, ça, est du peut être au fait qu'ils jugent que ces écarts sont illégitimes.

Dans une situation pareille, il faut encourager les managers à expliquer les différences de traitement dans l'organisation, ce qui permet de les légitimer.

Catégorie Encadrants première ligne EPL :

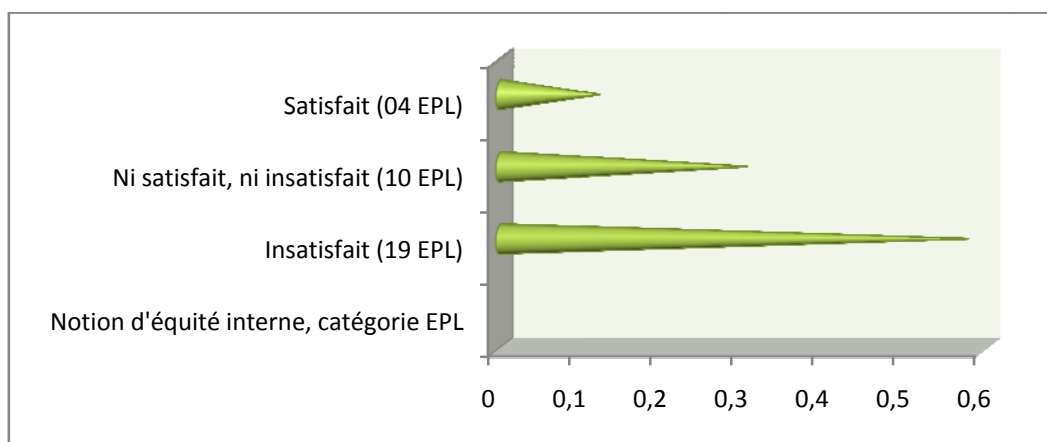
Parmi les 33 salariés enquêtés, on a 19 EPL qui sont insatisfaits par rapport à la situation d'autres personnes qu'ils prennent comme points de repère à l'intérieur de CEVITAL, 10 EPL qui sont ni satisfaits, ni insatisfaits, 04 EPL qui sont satisfaits.

Tableau n° 47 : Perception des salariés à l'égard de la notion de l'équité interne, catégorie Encadrants première ligne.

Notion de l'équité interne			
↓ Catégorie →			
Encadrants première ligne	Insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	satisfait
	57,58%	30,30%	12,12%

Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire.

Graphe n° 29 : Comparaison à la situation d'autres personnes prises comme points de repères dans l'entreprise (l'équité interne), catégorie Encadrants première ligne.



Source : Etablit par nos soins à partir du tableau ci-dessus.

Résultats et discussion, catégorie Encadrants première ligne (EPL) :

57,58% des EPL du pôle sucre (Bejaia) sont insatisfaits aux différences de salaires entre les personnes qui appartiennent à la même catégorie d'emploi que les siennes, la comparaison qu'ils font par rapport à la situation des autres personnes créent chez eux un sentiment d'insatisfaction, ça c'est du peut être au fait qu'ils jugent que ces écarts sont illégitimes.

Dans une situation pareille, il faut encourager les managers à expliquer les différences de traitement dans l'organisation, ce qui permet de les légitimer.

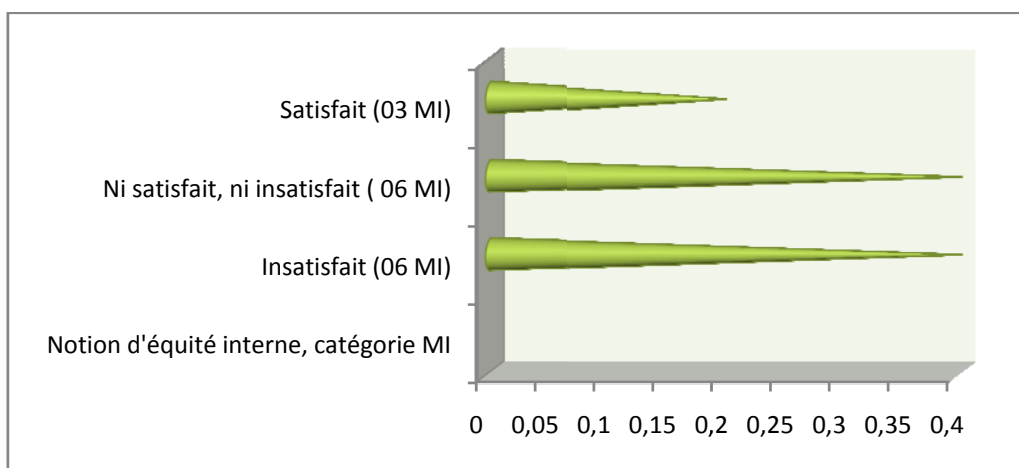
Parmi les 15 salariés enquêtés, on a 06 MI qui sont insatisfaits par rapport à la situation d'autres personnes qu'ils prennent comme points de repère à l'intérieur de CEVITAL, 06 MI qui sont ni satisfaits, ni insatisfaits, 03 MI qui sont satisfaits.

Tableau n° 48 : Perception des salariés à l'égard de la notion de l'équité interne, catégorie Managers Intermédiaires.

Notion de l'équité interne			
↓ Catégorie →			
Managers Intermédiaires	Insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	satisfait
	40,00%	40,00%	20%

Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire.

Graph n° 30 : Comparaison à la situation d'autres personnes prises comme points de repères dans l'entreprise (l'équité interne), catégorie Managers Intermédiaires.



Source : Etablit par nos soins à partir du tableau ci-dessus.

Résultats et discussion, catégorie Managers Intermédiaires :

40,00% des MI du pôle sucre (Bejaia) sont insatisfaits aux différences de salaires entre les personnes qui appartiennent à la même catégorie d'emploi. Cette catégorie a enregistré le taux le moins élevé. Peut être parce que cette catégorie, a plus de connaissances sur la gestion-structure des rémunérations, ainsi qu'une meilleure information sur les critères d'évaluation dans leur entreprise.

- **La comparaison que fait le salarié de CEVITAL par rapport à la situation d'autres personnes prises comme points de repères à l'extérieur de l'entreprise (l'équité externe) :**

Catégorie Ouvriers/Employés :

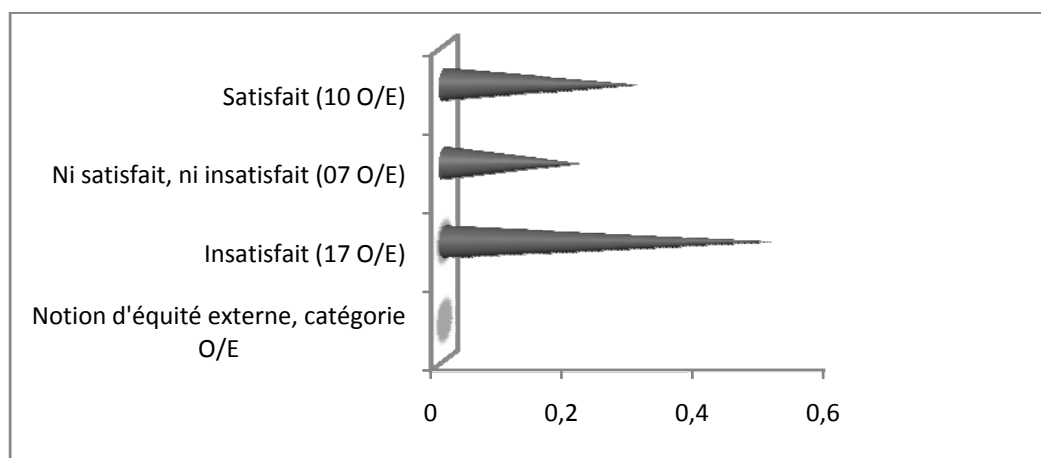
Parmi les 34 salariés enquêtés, on a 17 O/E qui sont insatisfaits par rapport a la situation d'autres personnes qu'ils prennent comme points de repère à l'extérieur de CEVITAL, 07 O/E qui sont ni satisfaits, ni insatisfaits, 10 O/E qui sont satisfaits.

Tableau n° 49 : Perception des salariés à l'égard de la notion de l'équité externe, catégorie Ouvriers/Employés.

Notion de l'équité externe				
↓ Catégorie →	→	Insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	satisfait
Ouvriers/Employés		50,00%	20,59%	29,41%

Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire.

Graphe n° 31 : Comparaison à la situation d'autres personnes prises comme points de repères à l'extérieur de l'entreprise (l'équité externe), catégorie Ouvriers/Employés.



Source : Etablit par nos soins à partir du tableau ci-dessus.

Résultats et discussion, catégorie Ouvriers/Employés (O/E) :

D'après, les taux obtenus, on constate que les O/E sont sensibles à la notion d'équité (l'équité externe), la comparaison qu'ils font par rapport à la situation d'autres personnes prises comme points de repère à l'extérieur de l'entreprise créent chez eux un sentiment d'insatisfaction. On a enregistré un taux de 50% pour les cas d'insatisfaction, ce taux prouve que ces derniers ont fait leur comparaison par rapport à d'autres personnes qui ont des salaires meilleurs par rapport à eux. Le taux de 50% qui reste, reflète les cas de satisfaction et d'indifférence, ce dernier taux peut être expliqué par le fait que ces salariés ont fait leur comparaison à la situation des personnes qui bénéficient des salaires moins élevés que les siennes ou par le fait qu'ils sont convaincu que CEVITAL offre une meilleure grille de salaire sur le marché du travail.

Catégorie Techniciens et agents de maîtrise TM :

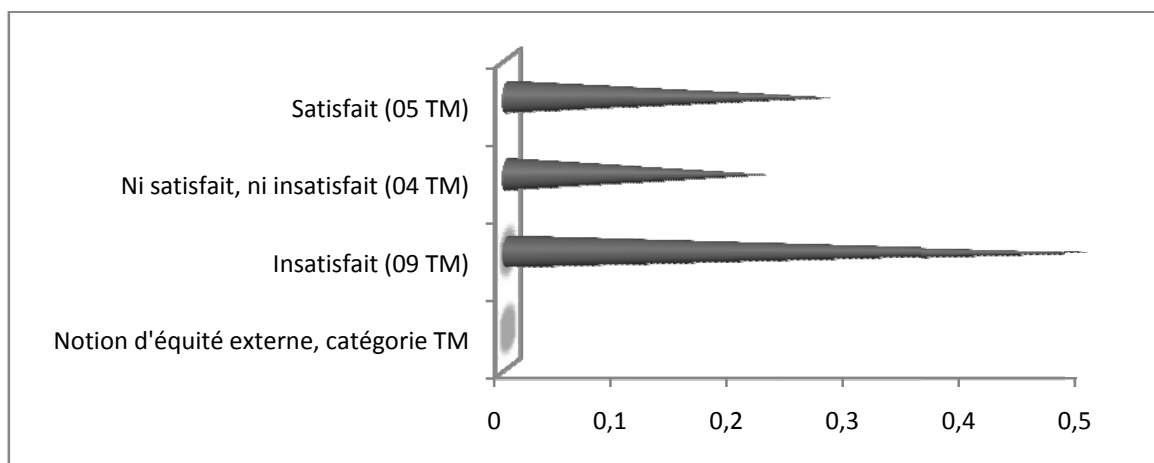
Parmi les 18 salariés enquêtés, on a 09 TM qui sont insatisfaits par rapport à la situation d'autres personnes qu'ils prennent comme points de repère à l'extérieur de CEVITAL, 04 TM qui sont ni satisfaits, ni insatisfaits, 05 TM qui sont satisfaits.

Tableau n° 50 : Perception des salariés à l'égard de la notion de l'équité externe, catégorie Techniciens et agents de maîtrise.

Notion de l'équité externe			
↓ Catégorie →	→	Insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait
Techniciens et agents de maîtrise		50,00%	22,22%
			27,78%

Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire.

Graph n° 32 : Comparaison à la situation d'autres personnes prises comme points de repères à l'extérieur de l'entreprise (l'équité externe), catégorie Techniciens et agents de maîtrise.



Source : Etablit par nos soins à partir du tableau de la page précédente.

Résultats et discussion, catégorie Techniciens et agents de maîtrise (TM) :

D'après, les taux obtenus, on constate que les TM sont sensibles à la notion d'équité (l'équité externe), la comparaison qu'ils font par rapport à la situation d'autres personnes prises comme points de repère à l'extérieur de l'entreprise créent chez eux un sentiment d'insatisfaction. On a enregistré un taux de 50% pour les cas d'insatisfaction, ce taux prouve que ces derniers ont fait leur comparaison par rapport à d'autres personnes qui ont des salaires meilleurs par rapport à eux. Le taux de 50% qui reste reflète les cas de satisfaction et d'indifférence, ce dernier taux peut être expliqué par le fait que ces salariés ont fait leur comparaison à la situation des personnes qui bénéficient des salaires moins

élevés que les siennes ou par le fait qu'ils sont convaincu que CEVITAL offre une meilleure grille de salaire sur le marché du travail.

Catégorie Encadrants première ligne EPL :

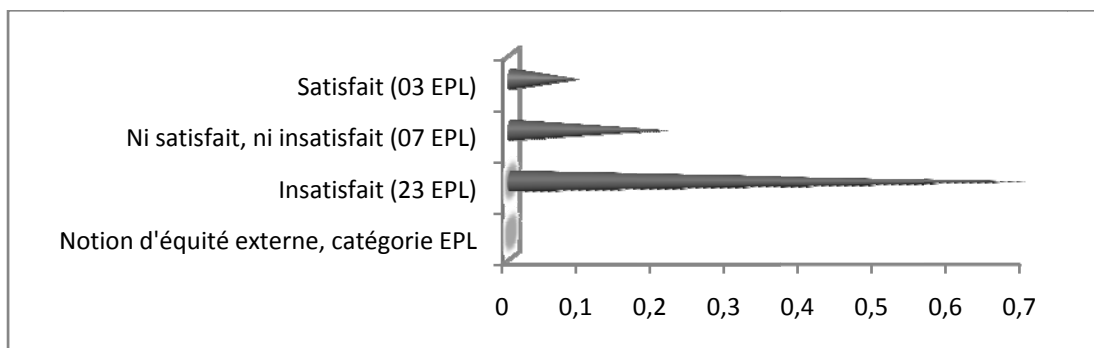
Parmi les 33 salariés enquêtés, on a 23 EPL qui sont insatisfaits par rapport a la situation d'autres personnes qu'ils prennent comme points de repère à l'extérieur de CEVITAL, 07 EPL qui sont ni satisfaits, ni insatisfaits, 03 EPL qui sont satisfaits.

Tableau n° 51 : Perception des salariés à l'égard de la notion de l'équité externe, catégorie Encadrants première ligne.

Notion de l'équité externe			
↓ Catégorie →	Insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	satisfait
Encadrants première ligne	69,70%	21,21%	09,09%

Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire.

Graphe n° 33 : Comparaison à la situation d'autres personnes prise comme points de repères à l'extérieur de l'entreprise (l'équité externe), catégorie Encadrants première ligne.



Source : Etablit par nos soins à partir du tableau ci-dessus.

Résultats et discussion, Encadrants première ligne (EPL) :

D'après, les taux obtenus, on constate que les EPL sont sensibles à la notion d'équité (l'équité externe), la comparaison qu'ils font par rapport à la situation d'autres personnes prises comme points de repère à l'extérieur de l'entreprise créent chez eux un sentiment d'insatisfaction. On a enregistré un taux de 69,70% pour les cas d'insatisfaction, ce taux prouve que ces derniers ont fait leur comparaison par rapport à d'autres personnes qui ont des salaires meilleurs par rapport à eux. Le taux de 50% qui reste reflète les cas de satisfaction et d'indifférence, ce dernier taux peut être expliqué par le fait que ces salariés ont fait leur comparaison à la situation des personnes qui bénéficient des salaires moins

élevés que les siennes ou par le fait qu'ils sont convaincu que CEVITAL offre une meilleure grille de salaire sur le marché du travail.

Catégorie Managers Intermédiaires :

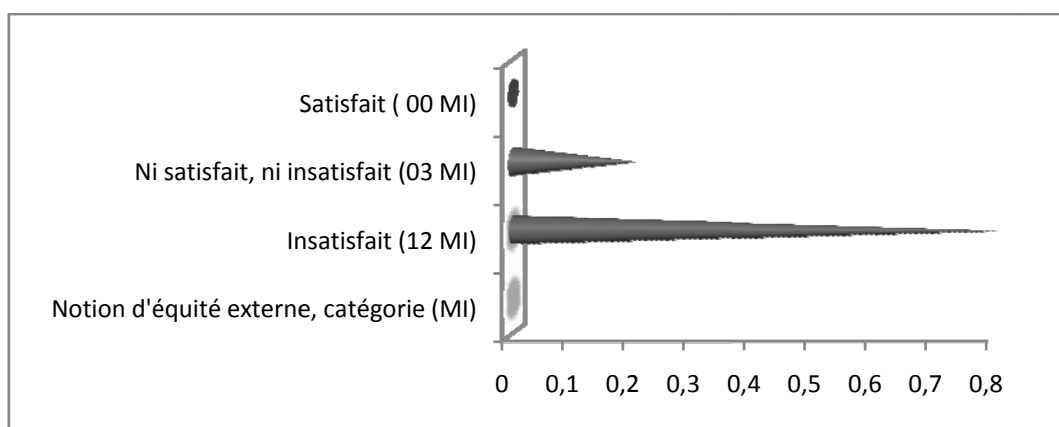
Parmi les 15 salariés enquêtés, on a 12 MI qui sont insatisfaits par rapport a la situation d'autres personnes qu'ils prennent comme points de repère à l'intérieur de CEVITAL, 03 MI qui sont ni satisfaits, ni insatisfaits, aucun cas de satisfaction pour MI.

Tableau n° 52 : Perception des salariés à l'égard de la notion de l'équité externe, catégorie Managers Intermédiaires.

Notion de l'équité externe			
↓ Catégorie →	Insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	satisfait
Managers Intermédiaires	80,00%	20,00%	00%

Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire.

Graphe n° 34 : Comparaison à la situation d'autres personnes prises comme points de repères à l'extérieur de l'entreprise (l'équité externe), catégorie Managers Intermédiaires.



Source : Etablit par nos soins à partir du tableau ci-dessus.

Résultats et discussion, catégorie Managers Intermédiaire :

D'après, les taux obtenus, on constate que les MI sont sensibles à la notion d'équité (l'équité externe), la comparaison qu'ils font par rapport à la situation d'autres personnes prises comme points de repère à l'extérieur de l'entreprise créent chez eux un sentiment d'insatisfaction. On a enregistré un taux de 80,00% pour les cas d'insatisfaction, ce taux prouve que ces derniers ont fait leur comparaison par rapport à d'autres personnes qui se bénéficient des salaires meilleurs par rapport à eux. Ce taux peut être expliqué aussi par le fait que cette catégorie veut transmettre un message aux responsables du

département rémunération dont ils réclament une révision des salaires (C'est humain, les gens veulent toujours plus).

Section 2 : La satisfaction par rapport à la gestion-structure des rémunérations

Cette section vise à répondre à la question Q12 de notre questionnaire.

Nous allons se contenter des éléments suivants pour observer le degré de satisfaction par rapport à la gestion- structure des rémunérations :

- De l'échelle des rémunérations entre les personnes de votre entreprise appartenant à la même catégorie d'emploi que la votre ?
- De l'échelle des rémunérations entre les différentes catégories d'emploi que la votre ?
- Des procédures de gestion de votre rémunération, ex. information sur les composantes de la rémunération, régularité des dates de paiement, rapidité de versement des primes etc.

Paragraphe 1 : Niveau de satisfaction vis-à-vis de l'échelle des rémunérations entre les personnes appartenant à la même catégorie d'emploi. (La notion d'écart dans la même catégorie)

Catégorie Ouvriers/Employés : L'échelle de la satisfaction par rapport à la gestion-structure des rémunérations chez la catégorie Ouvriers/Employés est :

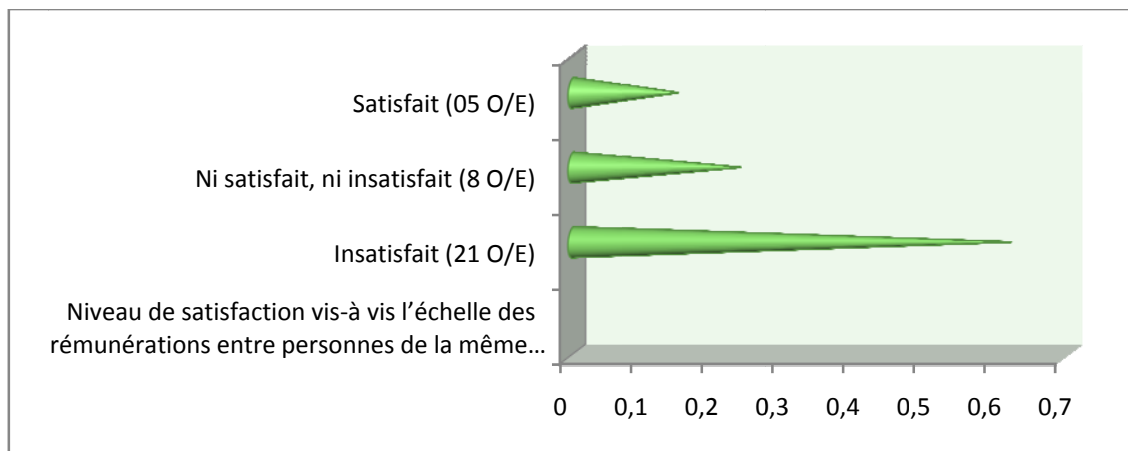
Parmi les 34 salariés enquêtés, on a 21 O/E qui sont insatisfaits par rapport à l'échelle des rémunérations entre les personnes appartenant à la même catégorie d'emploi, 08 O/E qui sont ni satisfaits, ni insatisfaits, 05 O/E qui sont satisfaits.

Tableau n° 53 : Niveau de satisfaction vis-à-vis l'échelle des rémunérations entre personnes de la même catégorie d'emploi, catégorie Ouvriers/Employés.

Niveau de satisfaction vis-à vis l'échelle des rémunérations entre personnes de la même catégorie d'emploi. →	Insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	satisfait
↓ Catégorie			
Ouvriers/Employés	61,78%	23,52%	14,70%

Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire.

Graph n° 35 : Niveau de satisfaction vis-à-vis l'échelle des rémunérations entre personnes de la même catégorie d'emploi, catégorie Ouvriers/Employés.



Source : Etabli par nos soins à partir du tableau de la page précédente.

Résultats et discussion, catégorie Ouvriers/Employés :

D'après, les taux obtenus, on constate que la plupart des O/E sont insatisfaits vis-à-vis de l'échelle des rémunérations entre les personnes appartenant à la même catégorie d'emploi (61,78%), dans cette situation aussi c'est la notion d'équité (l'équité interne) qui est en jeu, les salariés n'appréhendaient pas cette question d'écart.

La, non satisfaction par rapport à cet indicateur, implique que ses salariés sont insatisfaits à la gestion-structure de rémunération pratiquée dans leur entreprise.

Catégorie Techniciens et agents de maîtrise :

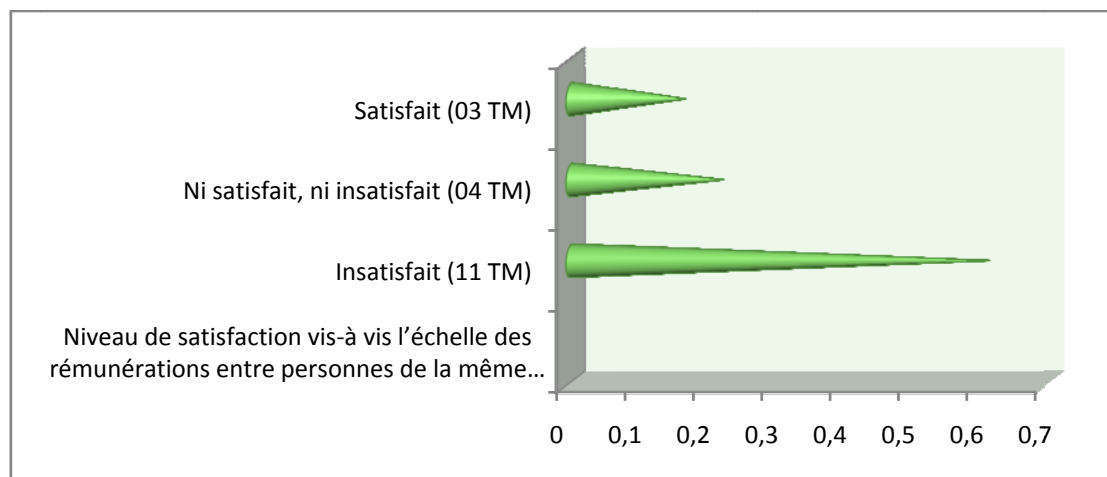
L'échelle de la satisfaction par rapport à la gestion-structure des rémunérations chez cette catégorie est :

Parmi les 18 salariés enquêtés, on a 11 TM qui sont insatisfaits par rapport à l'échelle des rémunérations entre les personnes appartenant à la même catégorie d'emploi, 04 TM qui sont ni satisfaits, ni insatisfaits, 03 TM qui sont satisfaits.

Tableau n° 54 : Niveau de satisfaction vis-à-vis l'échelle des rémunérations entre personnes de la même catégorie d'emploi, catégorie Techniciens et agents de maîtrise.

Niveau de satisfaction vis-à vis l'échelle des rémunérations entre personnes de la même catégorie d'emploi. →	Insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	satisfait
↓ Catégorie			
Techniciens et agents de maîtrise	61,11%	22,22%	16,67%

Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire.

Graphe n° 36 : Niveau de satisfaction vis-à-vis l'échelle des rémunérations entre personnes de la même catégorie d'emploi, Techniciens et agents de maîtrise.

Source : Etablit par nos soins à partir du tableau ci-dessus.

Résultats et discussion, catégorie Techniciens et agents de maîtrise TM :

D'après, les taux obtenus, on constate que plus de moitié des TM sont insatisfaits vis-à-vis de l'échelle des rémunérations entre les personnes appartenant à la même catégorie d'emploi (61,11%), dans cette situation aussi c'est la notion d'équité (l'équité interne) qui est en jeu, les salariés n'appréhendaient pas cette question d'écart.

La, non satisfaction par rapport à cet indicateur, implique que ses salariés sont insatisfaits à la gestion-structure de rémunération pratiquée dans leur entreprise.

Catégorie Encadrants première ligne EPL :

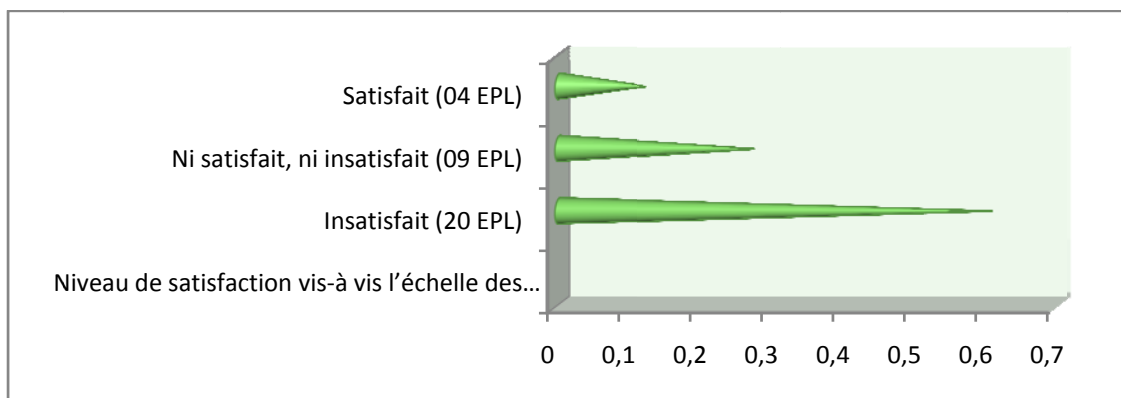
Parmi les 33 salariés enquêtés, on a 20 EPL qui sont insatisfaits par rapport à la situation d'autres personnes qu'ils prennent comme points de repère à l'extérieur de CEVITAL, 09 EPL qui sont ni satisfaits, ni insatisfaits, 04 EPL qui sont satisfaits.

Tableau n° 55 : Niveau de satisfaction vis-à-vis l'échelle des rémunérations entre personnes de la même catégorie d'emploi, catégorie Encadrants première ligne.

Niveau de satisfaction vis-à vis l'échelle des rémunérations entre personnes de la même catégorie d'emploi. →	Insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	satisfait
↓ Catégorie			
Encadrants première ligne	60,60%	27,28%	12,12%

Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire.

Graphe n° 37 : Niveau de satisfaction vis-à-vis l'échelle des rémunérations entre personnes de la même catégorie d'emploi, catégorie Encadrants première ligne.



Source : Etablit par nos soins à partir du tableau ci-dessus.

Résultats et discussion, catégorie Encadrants première ligne (EPL) :

D'après, les taux obtenus, on constate que plus de moitié des EPL sont insatisfaits vis-à-vis de l'échelle des rémunérations entre les personnes appartenant à la même catégorie d'emploi (60,60%), dans cette situation aussi c'est la notion d'équité (l'équité interne) qui est en jeu, les salariés n'appréhendaient pas cette question d'écart, la non satisfaction par rapport à cet indicateur, implique que ses salariés sont insatisfaits à la gestion-structure de rémunération pratiquée dans leur entreprise.

Catégories Managers Intermédiaires :

L'échelle de la satisfaction par rapport à la gestion-structure des rémunérations chez cette catégorie est :

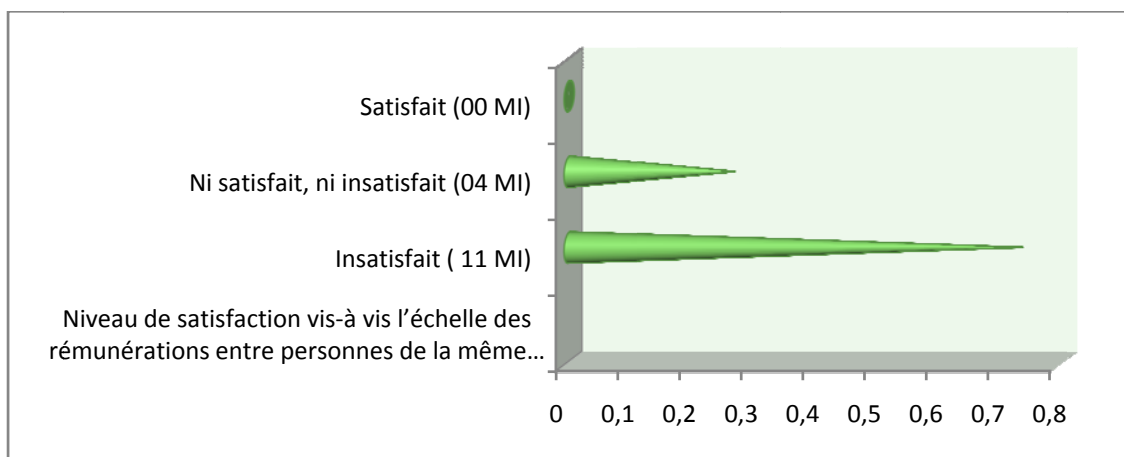
Parmi les 15 salariés enquêtés, on a 11 MI qui sont insatisfaits par rapport à la situation d'autres personnes qu'ils prennent comme points de repère à l'extérieur de CEVITAL, 04 MI qui sont ni satisfaits, ni insatisfaits, aucun cas de satisfaction.

Tableau n° 56 : Niveau de satisfaction vis-à-vis l'échelle des rémunérations entre personnes de la même catégorie d'emploi, catégorie Managers Intermédiaires.

Niveau de satisfaction vis-à vis l'échelle des rémunérations entre personnes de la même catégorie d'emploi. →	Insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	satisfait
↓ Catégorie			
Managers Intermédiaires	73,33%	26,67%	00,00%

Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire.

Graphe n° 38 : Niveau de satisfaction vis-à-vis l'échelle des rémunérations entre personnes de la même catégorie d'emploi, catégorie Managers Intermédiaires.



Source : Etablit par nos soins à partir du tableau ci-dessus.

Résultats et discussion, catégorie Managers Intermédiaires (MI) :

D'après, les taux obtenus, on constate que la plupart des MI sont insatisfaits vis-à-vis de l'échelle des rémunérations entre les personnes appartenant à la même catégorie d'emploi (73,33%).

Dans cette situation aussi, c'est la notion d'équité (l'équité interne) qui est en jeu.

La non-satisfaction par rapport à cet indicateur, implique que ses salariés sont insatisfaits à la gestion-structure de rémunération pratiquée dans leur entreprise.

- **Niveau de satisfaction vis-à-vis de l'échelle des rémunérations entre les différentes catégories d'emploi. (la notion d'écart entre les différentes catégories)**

Catégorie Ouvriers/Employés :

L'échelle de la satisfaction par rapport à la gestion-structure des rémunérations chez la catégorie Ouvriers/Employés est :

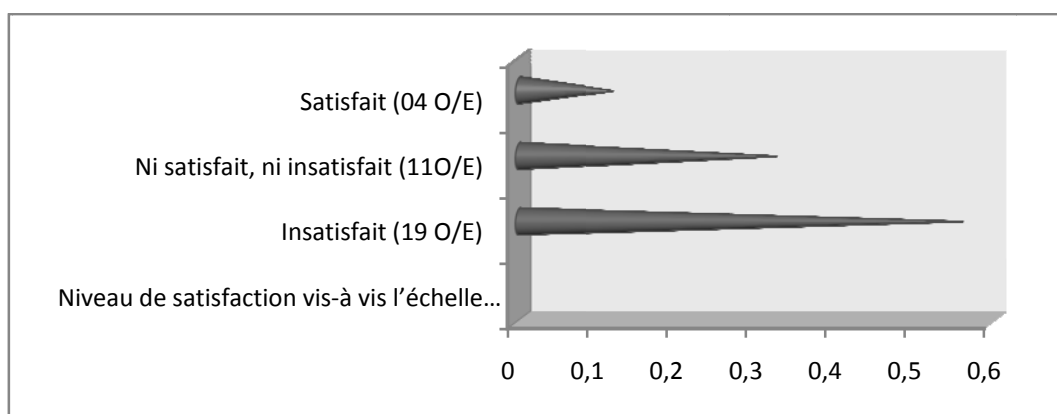
Parmi les 34 salariés enquêtés, on a 19 O/E qui sont insatisfaits vis-à-vis de l'échelle des rémunérations entre les personnes appartenant à la même catégorie d'emploi, 11 O/E qui sont ni satisfaits, ni insatisfaits, 04 O/E qui sont satisfaits.

Tableau n° 55 : Niveau de satisfaction vis-à-vis l'échelle des rémunérations entre les différentes catégories d'emploi, catégorie Ouvriers/Employés.

Niveau de satisfaction vis-à vis l'échelle des rémunérations entre les différentes catégories d'emploi. →	Insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	satisfait
↓ Catégorie			
Ouvriers/Employés	55,89%	32,35%	11,76%

Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire.

Graph n° 39 : Niveau de satisfaction vis-à-vis l'échelle des rémunérations entre les différentes catégories d'emploi, catégorie Ouvriers/Employés.



Source : Etablit par nos soins à partir du tableau ci-dessus.

Résultats et discussion, catégorie Ouvriers/Employés :

D'après, les taux obtenus, on constate que plus de la moitié des O/E sont insatisfaits vis-à-vis de l'échelle des rémunérations appliquées sur les différentes catégories d'emploi dans leur entreprise (55,89%), mais ce taux reste moins élevé par rapport à celui

enregistré pour le degré de satisfaction vis-à-vis de l'échelle des rémunérations entre les personnes appartenant à la même catégorie d'emploi (61,78%). Ces salariés sont sensibles beaucoup plus à la question d'écart dans la même catégorie socioprofessionnelle.

Catégorie Techniciens et agents de maîtrise :

L'échelle de la satisfaction par rapport à la gestion-structure des rémunérations chez cette catégorie est :

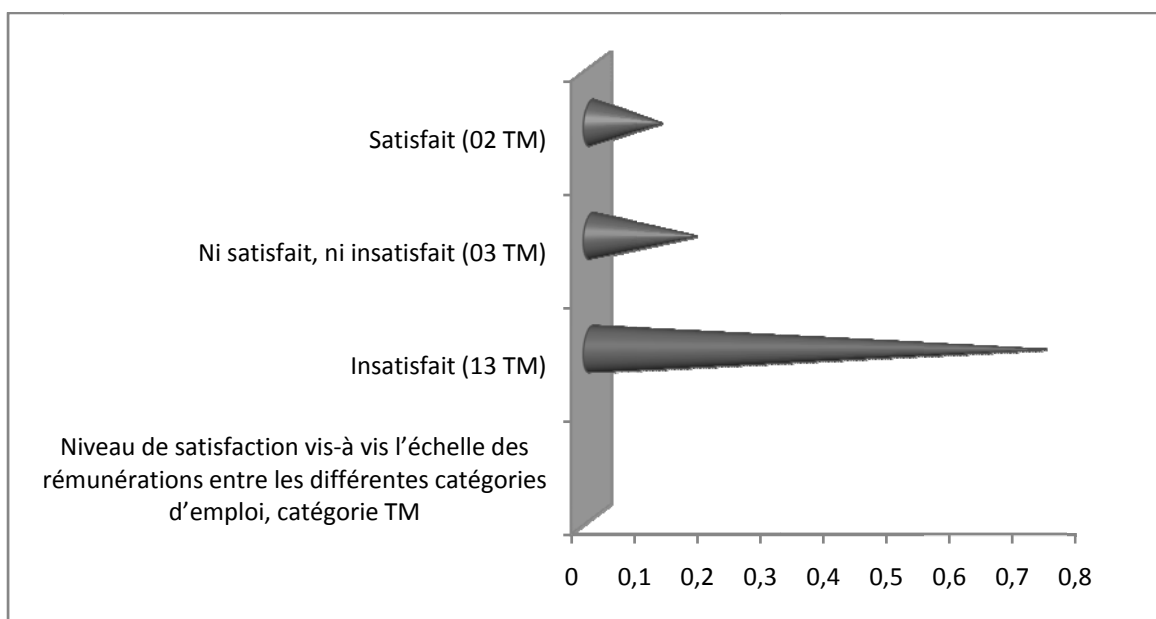
Parmi les 18 salariés enquêtés, on a 13 TM qui sont insatisfaits par rapport à l'échelle des rémunérations entre les personnes appartenant aux différentes catégories d'emploi, 03 TM qui sont ni satisfaits, ni insatisfaits, 02 TM qui sont satisfaits.

Tableau n° 56 : Niveau de satisfaction vis-à-vis l'échelle des rémunérations entre personnes de la même catégorie d'emploi, catégorie Techniciens et agents de maîtrise.

Niveau de satisfaction vis-à vis l'échelle des rémunérations entre les différentes catégories d'emploi. →	Insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	satisfait
↓ Catégorie			
Techniciens et agents de maîtrise	72,22%	16,67%	11,11%

Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire.

Graph n° 40 : Niveau de satisfaction vis-à-vis l'échelle des rémunérations entre les différentes catégories d'emploi, catégorie Techniciens et agents de maîtrise.



Source : Etablit par nos soins à partir du tableau ci-dessus.

Résultats et discussion, catégorie Techniciens et agents de maîtrise (TM) :

D'après, les taux obtenus, on constate que plus de la moitié des TM sont insatisfaits vis-à-vis de l'échelle des rémunérations appliquée sur les différentes catégories d'emploi dans leur entreprise (72,22%). La non-satisfaction par rapport à cet indicateur, implique que ces salariés sont insatisfaits par rapport à la gestion-structure des rémunérations pratiquée dans leur entreprise.

Catégorie Encadrants première ligne EPL :

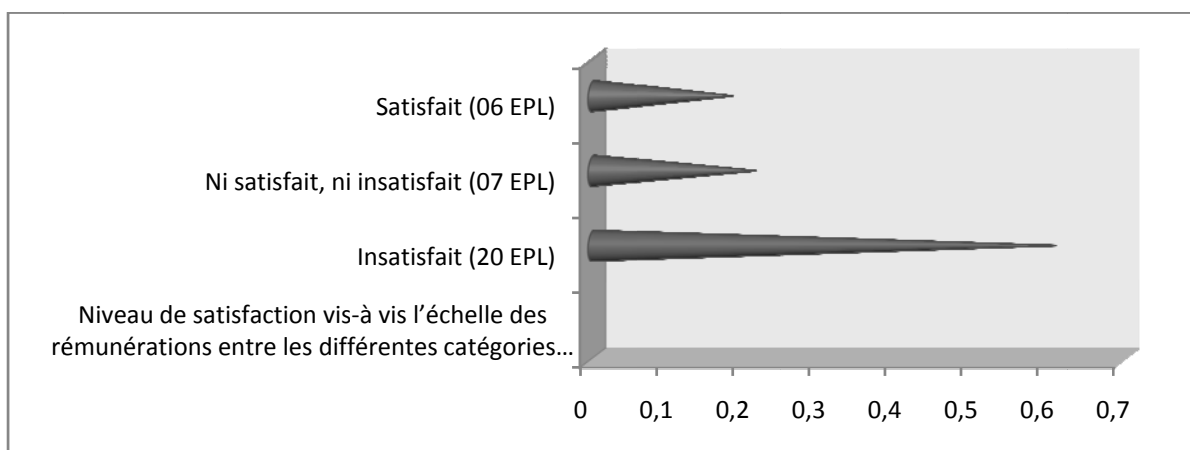
Parmi les 33 salariés enquêtés, on a 20 EPL qui sont insatisfaits par rapport à l'échelle des rémunérations entre les personnes appartenant aux différentes catégories d'emploi, 07 EPL qui sont ni satisfaits, ni insatisfaits, 06 EPL qui sont satisfaits.

Tableau n° 57 : Niveau de satisfaction vis-à-vis l'échelle des rémunérations entre les différentes catégories d'emploi, catégorie Encadrants première ligne.

Niveau de satisfaction vis-à vis l'échelle des rémunérations entre les différentes catégories d'emploi. →	Insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	satisfait
↓ Catégorie			
Encadrants première ligne	60,60%	21,21%	18,19%

Source : Etabli par nos soins à partir du questionnaire.

Graphe n° 41 : Niveau de satisfaction vis-à-vis l'échelle des rémunérations entre les différentes catégories, catégorie Encadrants première ligne.



Source : Etabli par nos soins à partir du tableau ci-dessus.

Résultats et discussion, catégorie Encadrants première ligne :

D'après, les taux obtenus, on constate que plus de la moitié des EPL sont insatisfaits vis-à-vis de l'échelle des rémunérations appliquée sur les différentes catégories d'emploi dans leur entreprise (60,60%). La non-satisfaction par rapport à cet indicateur, implique que ces salariés sont insatisfaits par rapport à la gestion-structure de rémunération pratiquée dans leur entreprise.

Catégories Managers Intermédiaires :

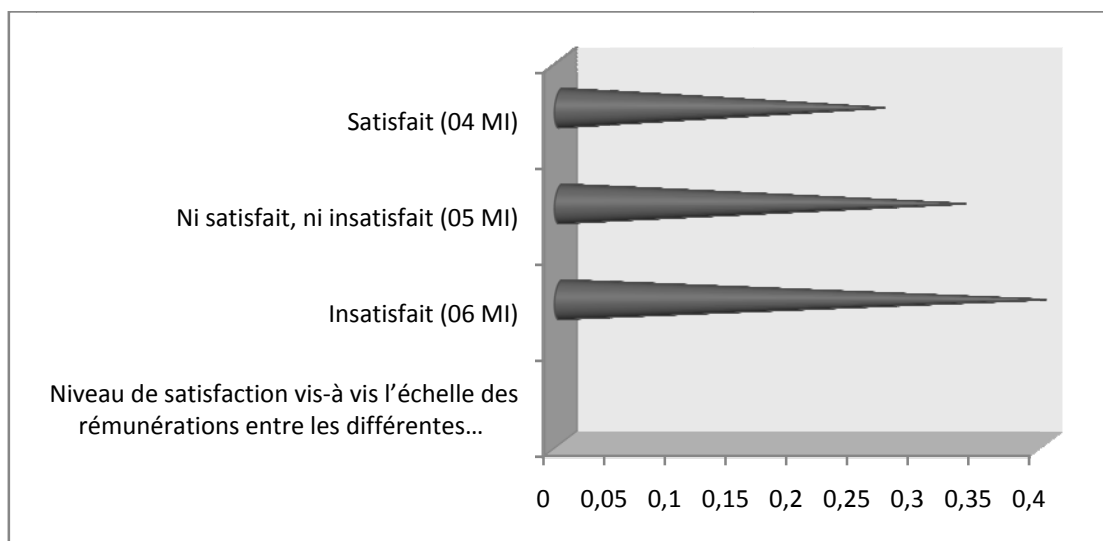
Parmi les 15 salariés enquêtés, on a 06 MI qui sont insatisfaits par rapport à l'échelle des rémunérations entre les personnes appartenant aux différentes catégories d'emploi, 05 MI qui sont ni satisfaits, ni insatisfaits, 04 MI qui sont satisfaits.

Tableau n° 58 : Niveau de satisfaction vis-à-vis l'échelle des rémunérations entre les différentes catégories d'emploi, catégorie Managers Intermédiaires.

Niveau de satisfaction vis-à vis l'échelle des rémunérations entre les différentes catégories d'emploi. →	Insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	satisfait
↓ Catégorie			
Managers Intermédiaires	40,00%	33,33%	26,67%

Source : Etabli par nos soins à partir du questionnaire.

Graphe n° 42 : Niveau de satisfaction vis-à-vis l'échelle des rémunérations entre les différentes catégories, catégorie Managers Intermédiaires.



Source : Etabli par nos soins à partir du tableau ci-dessus.

Résultats et discussion, catégorie Managers Intermédiaires :

D'après, les taux obtenus, on constate que cette catégorie a enregistré un taux d'insatisfaction le plus bas par rapport aux autres catégories concernant l'indicateur : niveau de satisfaction ou d'insatisfaction vis-à-vis de l'échelle des rémunérations appliquée sur les différentes catégories d'emploi (taux d'insatisfaction = 40%). Cette catégorie est sensible beaucoup plus vis-à-vis de l'échelle des rémunérations entre les personnes appartenant à la même catégorie d'emploi (73,33%).

La, non satisfaction par rapport à cet indicateur, implique que ces salariés sont insatisfaits par rapport à la gestion-structure de rémunération pratiquée dans leur entreprise.

➤ **Niveau de satisfaction vis-à-vis des procédures de gestion de la rémunération.**

Exemple : information sur les composantes de la rémunération, régularité des dates de paiement, rapidité de versement des primes.

Catégories Ouvriers/Employés :

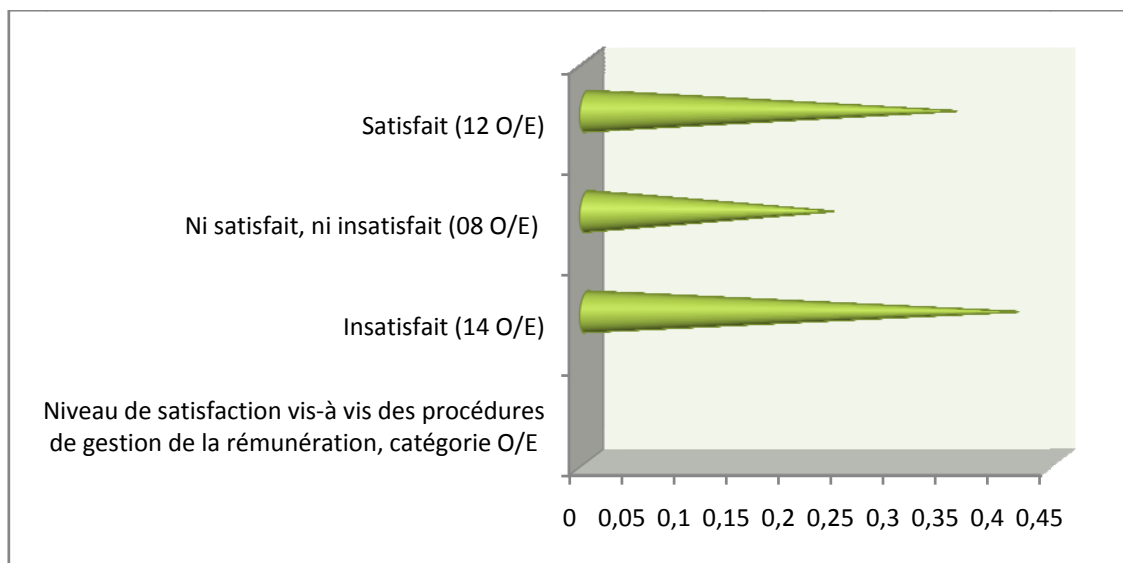
Parmi les 34 salariés enquêtés, on a 14 O/E qui sont insatisfaits vis-à-vis des procédures de gestion de la rémunération. Exemple : information sur les composantes de la rémunération, régularité des dates de paiement, rapidité de versement des primes, 08 O/E qui sont ni satisfaits, ni insatisfaits, 12 O/E qui sont satisfaits.

Tableau n° 59 : Niveau de satisfaction vis-à-vis des procédures de gestion de la rémunération.

Niveau de satisfaction vis-à vis des procédures de gestion de la rémunération.	Insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	satisfait
↓ Catégorie →			
Ouvriers/Employés	41,18%	23,52%	35,30%

Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire.

Graphe n° 43 : Niveau de satisfaction vis-à-vis des procédures de gestion de la rémunération, catégorie Ouvriers/Employés.



Source : Etablit par nos soins à partir du tableau de la page précédente.

Résultats et discussion, catégorie Ouvriers/Employés :

D'après, les taux obtenus, on constate que cette catégorie a enregistré un taux d'insatisfaction plus bas par rapport aux autres indicateurs déjà étudiés, et qui sont en liaison avec la gestion- structure de rémunération. Le taux d'insatisfaction est inférieur à 50%. Mais un taux d'insatisfaction qui atteint 41,18% reste tout de même important, et nécessite de faire des révisions au niveau des procédures de gestion de la rémunération.

Catégories Techniciens et agents de maîtrise :

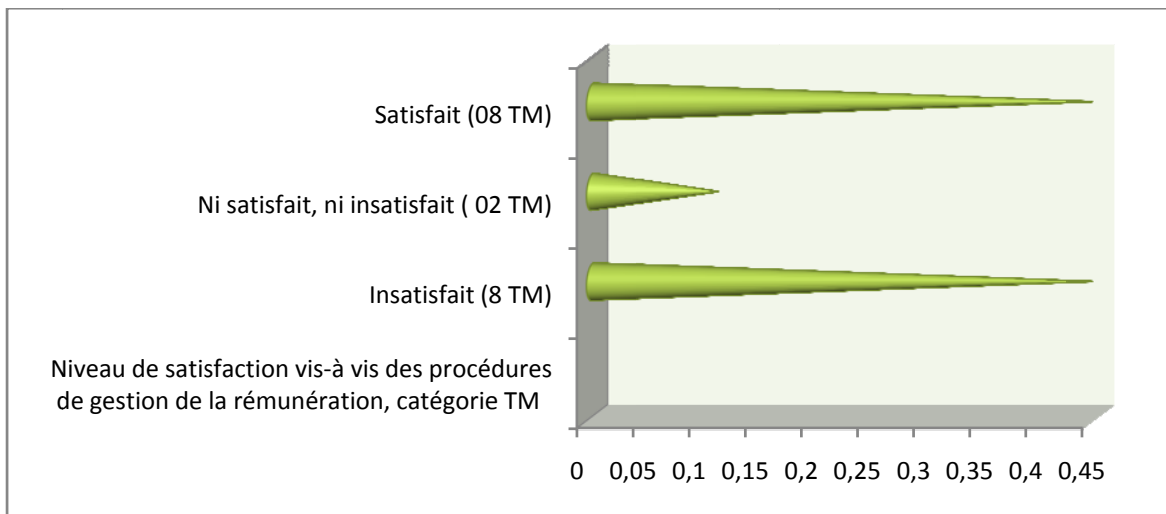
Parmi les 18 salariés enquêtés, on a 08 TM qui sont insatisfaits vis-à-vis des procédures de gestion de la rémunération. EX. information sur les composants de la rémunération, régularité des dates de paiement, rapidité de versement des primes, 02 TM qui sont ni satisfaits, ni insatisfaits, 08 TM qui sont satisfaits.

Tableau n° 60 : Niveau de satisfaction vis-à-vis des procédures de gestion de la rémunération, catégorie Techniciens et agent de maîtrise.

Niveau de satisfaction vis-à vis des procédures de gestion de la rémunération.	Insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	satisfait
↓ Catégorie →			
Techniciens et agents de maîtrise	44,44%	11,12%	44,44%

Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire.

Graphe n° 44 : Niveau de satisfaction vis-à-vis des procédures de gestion de la rémunération, catégorie Techniciens et agents de maîtrise.



Source : Etabli par nos soins à partir du tableau de la page précédente.

Résultats et discussion, catégorie Techniciens et agents de maîtrise :

D'après, les taux obtenus, on constate que cette catégorie a enregistré aussi un taux d'insatisfaction plus bas par rapport aux autres indicateurs déjà étudiés, et qui sont en liaison avec la gestion- structure de rémunération. Le taux d'insatisfaction est inférieur à 50%. Mais un taux d'insatisfaction qui atteint 44,44% reste tout de même important, et nécessite de faire des révisions au niveau des procédures de gestion de la rémunération.

Catégories Encadrants première ligne :

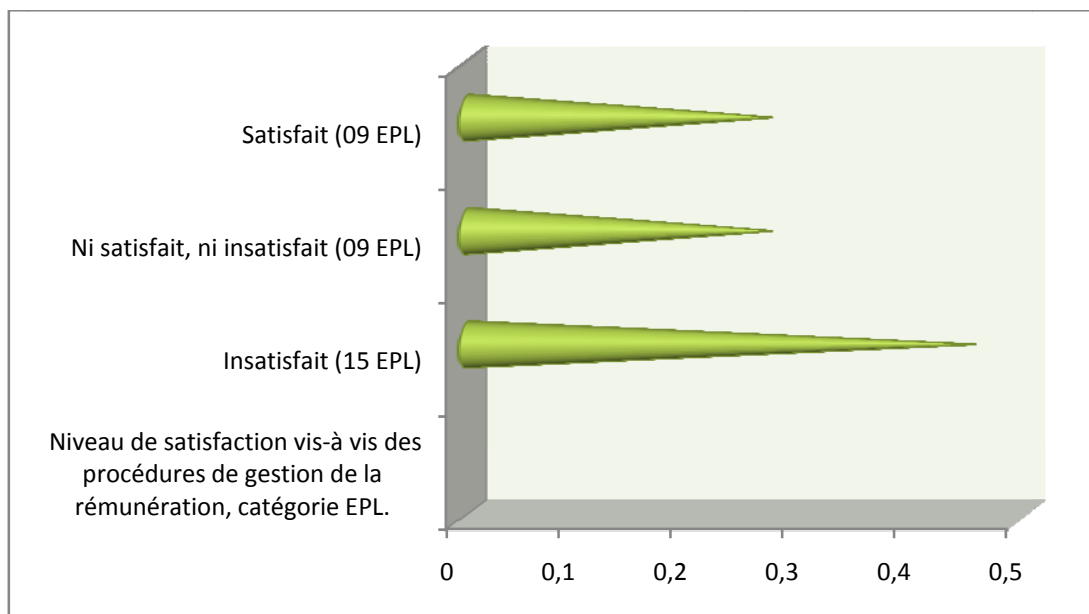
Parmi les 33 salariés enquêtés, on a 15 EPL qui sont insatisfaits vis-à-vis des procédures de gestion de la rémunération. EX, 09 EPL qui sont ni satisfaits, ni insatisfaits, 09 EPL qui sont satisfaits.

Tableau n° 61 : Niveau de satisfaction vis-à-vis des procédures de gestion de la rémunération.

Niveau de satisfaction vis-à-vis des procédures de gestion de la rémunération.	Insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	satisfait
	Catégorie →		
↓ Encadrants première ligne	45,46%	27,27%	27,27%

Source : Etabli par nos soins à partir du questionnaire.

Graphe n° 45 : Niveau de satisfaction vis-à-vis de l'échelle des rémunérations entre les différentes catégories d'emploi, catégorie Encadrants première ligne.



Source : Etablit par nos soins à partir du tableau de la page précédente.

Résultats et discussion, catégorie Encadrants première ligne :

D'après, les taux obtenus, on constate que cette catégorie a enregistré aussi un taux d'insatisfaction plus bas par rapport aux autres indicateurs déjà étudiés, et qui sont en liaison avec la gestion- structure de rémunération. Le taux d'insatisfaction est inférieur à 50%. Mais un taux d'insatisfaction qui atteint 45,46% reste tout de même important, et nécessite de faire des révisions au niveau des procédures de gestion de la rémunération.

Catégories Managers Intermédiaires :

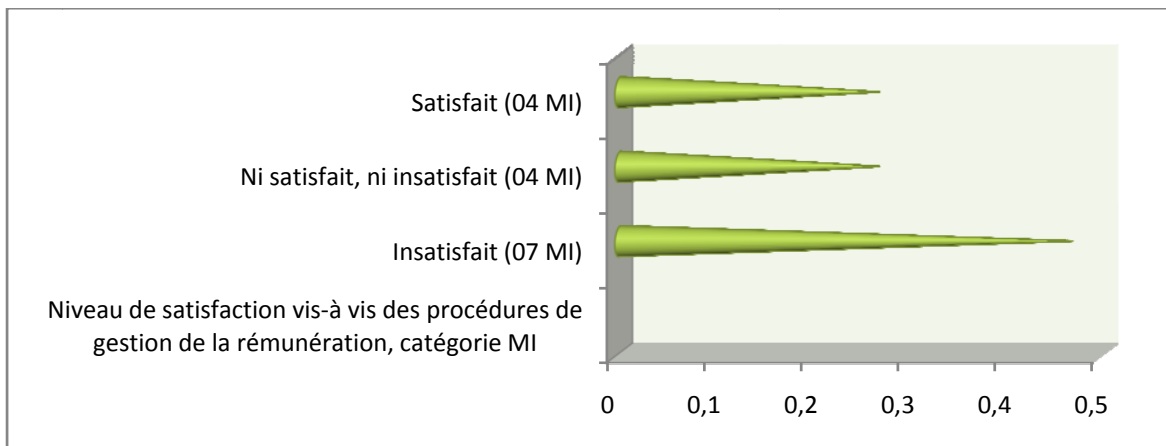
Parmi les 15 salariés enquêtés, on a 07 MI qui sont insatisfaits vis-à-vis des procédures de gestion de la rémunération, 04 MI qui sont ni satisfaits, ni insatisfaits, 04 EPL qui sont satisfaits.

Tableau n° 62 : Niveau de satisfaction vis-à-vis des procédures de gestion de la rémunération, catégorie Managers Intermédiaires.

Niveau de satisfaction vis-à vis des procédures de gestion de la rémunération.	Insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	satisfait
↓ Catégorie →			
Managers Intermédiaires	46,68%	26,66%	26,66%

Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire.

Graphe n° 46 : Niveau de satisfaction vis-à-vis des procédures de gestion de la rémunération, catégorie Managers Intermédiaires.



Source : Etablit par nos soins à partir du tableau de la page précédente.

Résultats et discussion, catégorie Managers Intermédiaires :

D'après, les taux obtenus, on constate que cette catégorie a enregistré aussi un taux d'insatisfaction plus bas par rapport aux autres indicateurs déjà étudiés, et qui sont en liaison avec la gestion- structure de rémunération. Le taux d'insatisfaction est inférieur à 50%. Mais un taux d'insatisfaction qui atteint 46,68% reste tout de même important, et nécessite de faire des révisions au niveau des procédures de gestion de la rémunération.

Section 3 : Echelle de satisfaction par rapport au montant et gestion des augmentations

Dans cette section, nous allons se focaliser sur le traitement de la question Q.13 de notre questionnaire :

- l'évolution de la situation financière de l'entreprise CEVITAL,
- l'évolution du coût de la vie.

La satisfaction par rapport au montant et gestion des augmentations diffère d'un salarié à un autre, d'une catégorie à une autre.

Paragraphe 1 : La satisfaction par rapport au montant et gestion des augmentations compte tenu de l'évolution de la situation financière de l'entreprise CEVITAL.

Catégorie Ouvriers/Employés : L'échelle de la satisfaction par rapport au montant et gestion des augmentations chez la catégorie Ouvriers/Employés est :

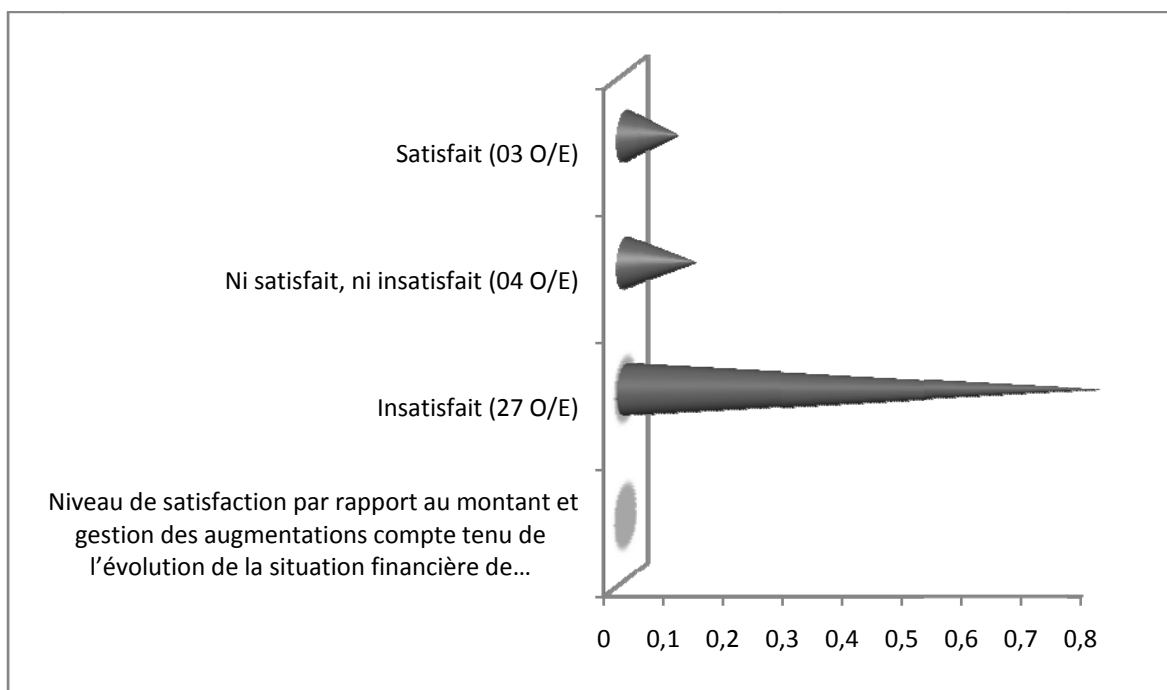
Parmi les 34 salariés enquêtés, on a 27 O/E qui sont insatisfaits par rapport au montant et gestion des augmentations compte tenu de l'évolution de la situation financière de l'entreprise CEVITA ,04 O/E qui sont ni satisfaits, ni insatisfaits, 03 O/E qui sont satisfaits.

Tableau n° 63 : Niveau de satisfaction vis-à-vis montant et gestion des augmentations compte tenu de l'évolution de la situation financière de l'entreprise CEVITAL, catégorie Ouvriers/Employés.

Niveau de satisfaction par rapport au montant et gestion des augmentations compte tenu de l'évolution de la situation financière de l'entreprise CEVITAL. →	Insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	satisfait
	↓ Catégorie		
Ouvriers/Employés	79,41%	11,77%	08,82%

Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire.

Graphe n° 47 : Niveau de satisfaction par rapport au montant et gestion des augmentations compte tenu de l'évolution de la situation financière de l'entreprise CEVITAL, catégorie Ouvriers/Employés.



Source : Etablit par nos soins à partir du tableau ci-dessus.

Résultats et discussion, catégorie Ouvriers/Employés (O/E):

Compte tenu de l'évolution de la situation financière de l'entreprise CEVITAL, les Ouvriers/Employés du pôle sucre (Bejaia) sont insatisfaits par rapport au montant et gestion des augmentations (le taux de 79,41 est un taux élevé). Les salariés sont insatisfaits par rapport au montant de leur rémunération directe et par rapport au montant et gestion des augmentations. Les salariés sont au courant que la situation financière de l'entreprise CEVITAL est la meilleure que celle des autres entreprises sur le marché de travail, elle progresse d'une année à une autre. C'est pour ça, leur attente pour des augmentations meilleures par rapport à celles pratiquées actuellement augmente. L'échelle de satisfaction par rapport au montant et gestion des augmentations est affectée.

Catégorie Techniciens et agents de maîtrise : l'échelle de la satisfaction par rapport au montant et gestion des augmentations chez cette catégorie est :

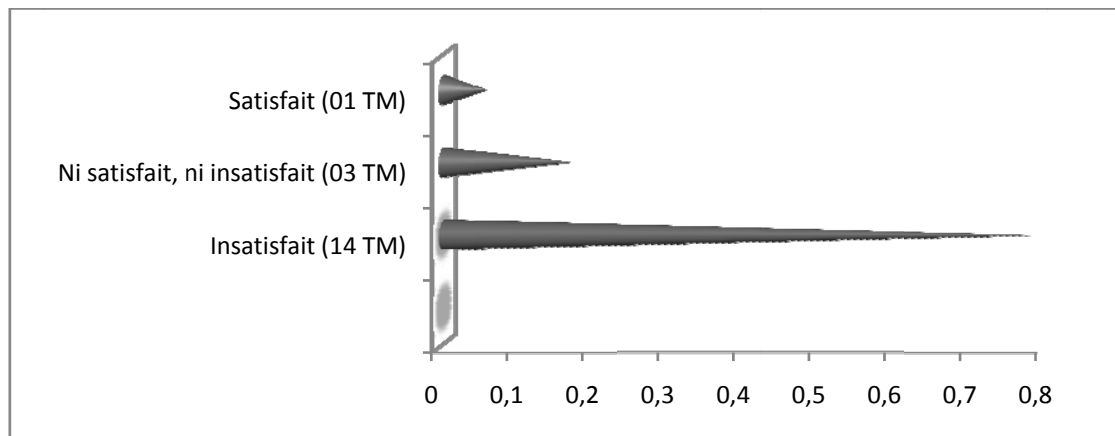
Parmi les 18 salariés enquêtés, on a 14 TM qui sont insatisfaits par rapport au montant et gestion des augmentations compte tenu de l'évolution de la situation financière de l'entreprise CEVITAL, 03 TM qui sont ni satisfaits, ni insatisfaits, 01 TM qui est satisfait.

Tableau n° 64 : Niveau de satisfaction vis-à-vis montant et gestion des augmentations compte tenu de l'évolution de la situation financière de l'entreprise CEVITAL, catégorie Techniciens et agents de maîtrise.

Niveau de satisfaction par rapport au montant et gestion des augmentations compte tenu de l'évolution de la situation financière de l'entreprise CEVITAL. →	Insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	satisfait
↓ Catégorie			
Techniciens et agents de maîtrise	77,78%	16,67%	05,55%

Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire.

Grphe n° 48 : Niveau de satisfaction par rapport au montant et gestion des augmentations compte tenu de l'évolution de la situation financière de l'entreprise CEVITAL, catégorie Techniciens et agents de maîtrise.



Source : Etablit par nos soins à partir du tableau de la page précédente.

Résultats et discussion, catégorie Techniciens et agents de maîtrise:

Compte tenu de l'évolution de la situation financière de l'entreprise CEVITAL, les Techniciens et agents de maîtrise du pôle sucre (Bejaia) sont insatisfaits par rapport au montant et gestion des augmentations (le taux de 77,78 est un taux élevé). Les salariés sont insatisfaits par rapport au montant de leur rémunération directe et par rapport au montant et gestion des augmentations. Les salariés sont au courant que la situation financière de l'entreprise CEVITAL est meilleure par rapport à la situation financière des autres entreprises sur le marché de travail, elle progresse d'une année à une autre. C'est pour ça, leur attente pour des augmentations meilleures par rapport à celles pratiquées actuellement augmente. L'échelle de satisfaction par rapport au montant et gestion des augmentations est affectée.

Catégorie Encadrants première ligne (EPL) :

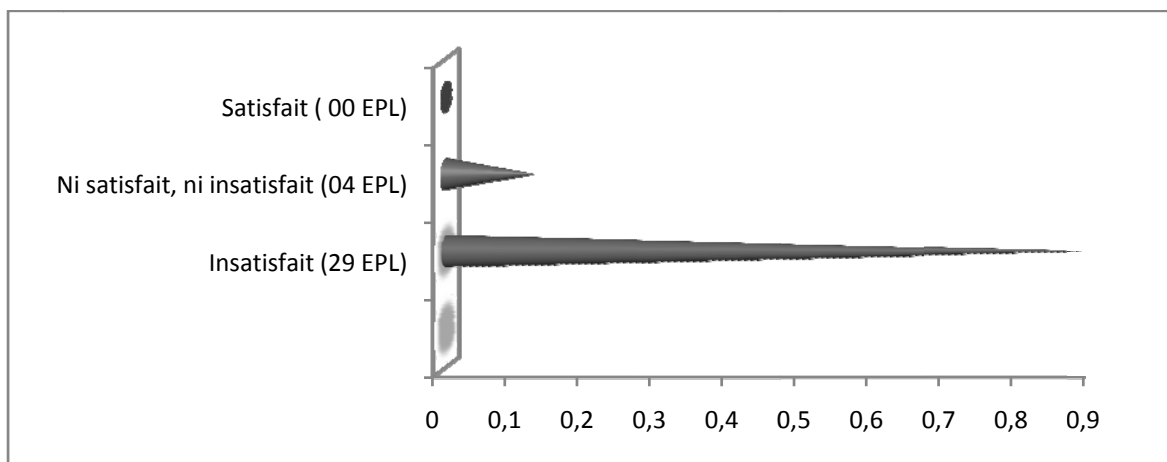
Parmi les 33 salariés enquêtés, on a 29 EPL qui sont insatisfaits par rapport au montant et gestion des augmentations compte tenu de l'évolution de la situation financière de l'entreprise CEVITAL, 04 EPL qui sont ni satisfaits, ni insatisfaits, aucun cas de satisfaction.

Tableau n° 65 : Niveau de satisfaction vis-à-vis montant et gestion des augmentations compte tenu de l'évolution de la situation financière de l'entreprise CEVITAL, catégorie Encadrants première ligne.

Niveau de satisfaction par rapport au montant et gestion des augmentations compte tenu de l'évolution de la situation financière de l'entreprise CEVITAL. →	Insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	satisfait
	↓ Catégorie		
Encadrants première ligne	87,88%	12,12%	00,00%

Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire.

Graphe n° 49 : Niveau de satisfaction par rapport au montant et gestion des augmentations compte tenu de l'évolution de la situation financière de l'entreprise CEVITAL, catégorie Encadrants première ligne.



Source : Etablit par nos soins à partir du tableau ci-dessus.

Résultats et discussion, catégorie Encadrants première ligne:

Compte tenu de l'évolution de la situation financière de l'entreprise CEVITAL, les Encadrants du pôle sucre (Bejaia) sont insatisfaits par rapport au montant et gestion des augmentations (le taux de 87,88 est un taux élevé). Les salariés sont insatisfaits par rapport au montant de leur rémunération directe et par rapport au montant et gestion des augmentations. Les salariés sont au courant que la situation financière de l'entreprise CEVITAL est meilleure par rapport à la situation financière des autres entreprises sur le marché de travail, elle progresse d'une année à une autre. C'est pour ça, leur attente pour

des augmentations meilleures par rapport à celles pratiquées actuellement augmente. L'échelle de satisfaction par rapport au montant et gestion des augmentations est affectée.

Catégories Managers : l'échelle de satisfaction par rapport au montant de la rémunération chez cette catégorie est :

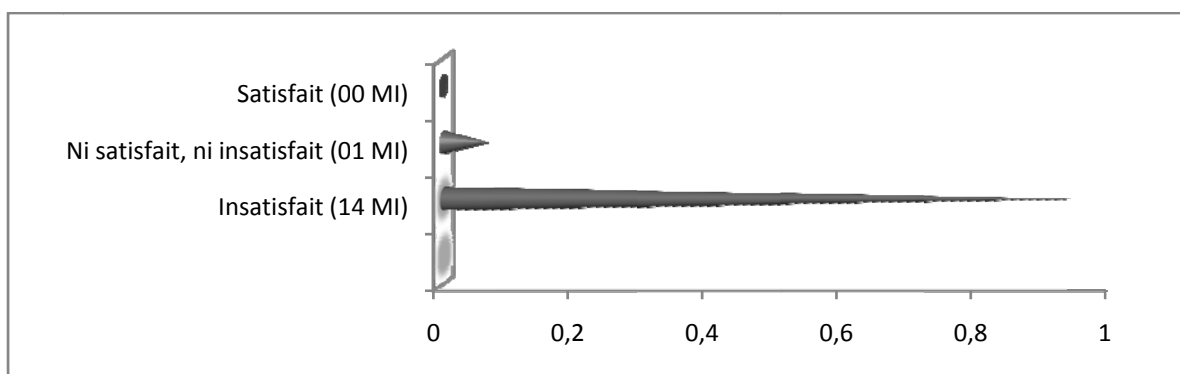
Parmi les 33 salariés enquêtés, on a 14 MI qui sont insatisfaits par rapport au montant et gestion des augmentations compte tenu de l'évolution de la situation financière de l'entreprise CEVITAL, 01 MI qui est ni satisfaits, ni insatisfaits, aucun cas de satisfaction.

Tableau n° 66 : Niveau de satisfaction vis-à-vis montant et gestion des augmentations compte tenu de l'évolution de la situation financière de l'entreprise CEVITAL, catégorie Managers Intermédiaires.

Niveau de satisfaction par rapport au montant et gestion des augmentations compte tenu de l'évolution de la situation financière de l'entreprise CEVITAL. →	Insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	satisfait
	↓ Catégorie		
Managers Intermédiaires	93,33%	06,67%	00,00%

Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire.

Graphe n° 50 : Niveau de satisfaction par rapport au montant et gestion des augmentations compte tenu de l'évolution de la situation financière de l'entreprise CEVITAL, catégorie Managers Intermédiaires.



Source : Etablit par nos soins à partir du tableau de la page précédente.

Résultats et discussion, catégorie Managers Intermédiaires:

Compte tenu de l'évolution de la situation financière de l'entreprise CEVITAL, les Managers Intermédiaires du pôle sucre (Bejaia) sont insatisfaits par rapport au montant et gestion des augmentations (le taux de 93,33 est un taux élevé). Les salariés sont insatisfaits par rapport au montant de leur rémunération directe et par rapport au montant et gestion des augmentations. Les managers sont au courant que la situation financière de l'entreprise CEVITAL est meilleure par rapport à la situation des autres entreprises sur le marché de travail et qu'elle progresse d'une année à une autre. C'est pour ça, leur attente pour des augmentations meilleures par rapport à celles pratiquées actuellement augmente. L'échelle de satisfaction par rapport au montant et gestion des augmentations est affectée. Cette catégorie a enregistré un taux d'insatisfaction le plus élevé par rapport aux autres catégories.

Paragraphe 2 : La satisfaction par rapport au montant et gestion des augmentations compte tenu de l'évolution du coût de la vie

Catégorie Ouvriers/Employés : L'échelle de la satisfaction par rapport au montant et gestion des augmentations chez la catégorie Ouvriers/Employés est :

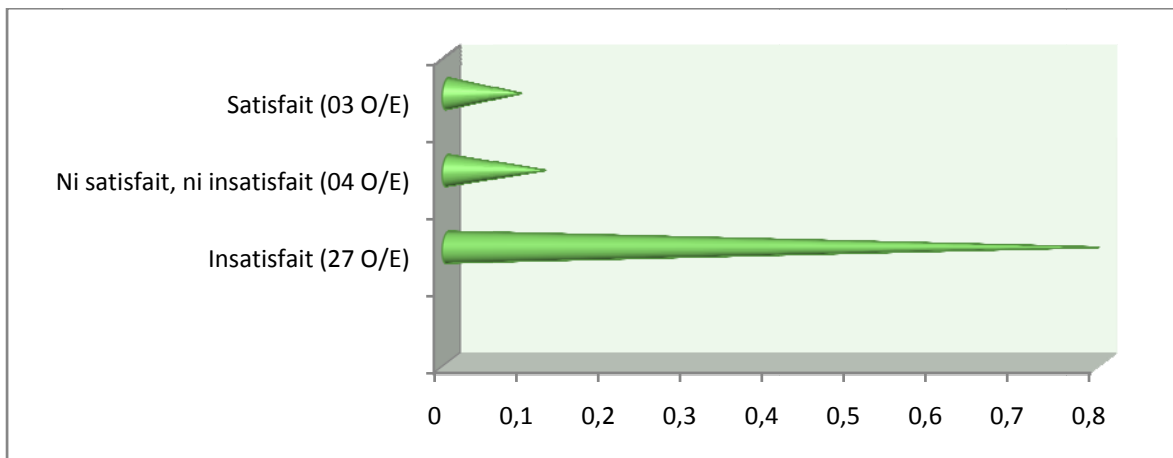
Parmi les 34 salariés enquêtés, on a 27 O/E qui sont insatisfaits par rapport au montant et gestion des augmentations compte tenu de l'évolution du coût de la vie, 04 O/E qui sont ni satisfaits, ni insatisfaits, 03 O/E qui sont satisfaits.

Tableau n° 67 : Niveau de satisfaction vis-à-vis montant et gestion des augmentations compte tenu de l'évolution du coût de la vie, catégorie, Ouvriers/Employés.

Niveau de satisfaction par rapport au montant et gestion des augmentations compte tenu de l'évolution du coût de la vie. →	Insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	satisfait
Ouvriers/Employés	79,41%	11,77%	08,82%

Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire.

Graphe n° 51 : Niveau de satisfaction par rapport au montant et gestion des augmentations compte tenu de l'évolution du coût de la vie, catégorie Ouvriers/Employés.



Source : Etablit par nos soins à partir du tableau ci-dessus.

Résultats et discussion, catégorie Ouvriers/Employés:

Compte tenu de l'évolution du coût de la vie, les Ouvriers/Employés du pôle sucre (Bejaia) sont insatisfaits par rapport au montant et gestion des augmentations (79,41%) est un taux élevé). Les salariés manifestent leur mécontentement vis-à-vis la gestion des augmentations. Compte tenue que la vie est de plus en plus difficile, la rémunération acquière une grande place pour le salarié algérien. Il souhaite alors d'avoir une rémunération qui lui permet d'être bien là où il est, d'être bien dans son foyer, d'être bien dans sa vie, de bien s'habiller, de bien manger.

Catégorie Techniciens et agents de maîtrise :

L'échelle de la satisfaction par rapport au montant et gestion des augmentations chez cette catégorie est :

Parmi les 15 salariés enquêtés, on a 11 TM qui sont insatisfaits par rapport au montant et gestion des augmentations compte tenu de l'évolution du coût de la vie ,02 TM qui sont ni satisfaits, ni insatisfaits, 02 TM qui sont satisfaits.

Tableau n° 68 : Niveau de satisfaction vis-à-vis montant et gestion des augmentations compte tenu de l'évolution du coût de la vie, catégorie, Techniciens et agents de maîtrise.

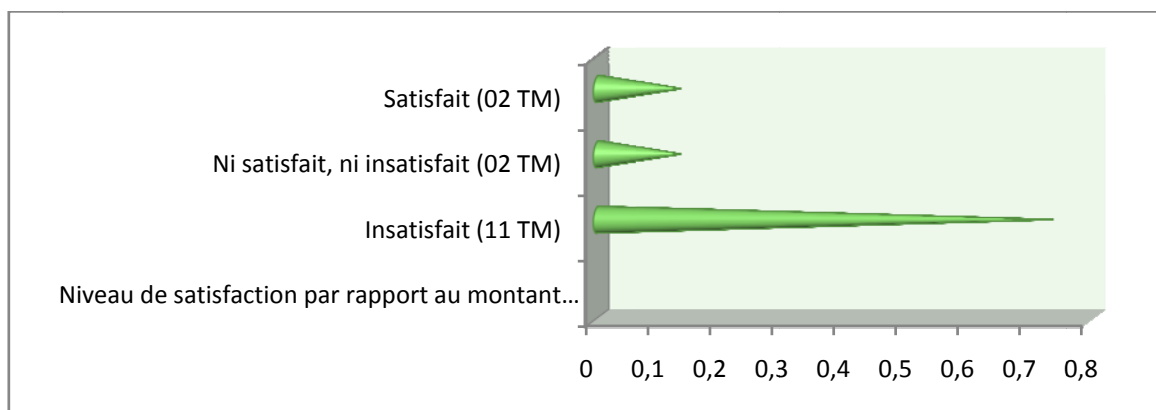
Niveau de satisfaction par rapport au montant et gestion des augmentations compte tenu de l'évolution du coût de la vie. →	Insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	satisfait
Techniciens et agents de maîtrise	73,34%	13,33%	13,33%

Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire.

Résultats et discussion, catégorie Techniciens et agents de maîtrise:

Compte tenu de l'évolution du coût de la vie, les techniciens et agents de maîtrise du pôle sucre (Bejaia) sont insatisfaits par rapport au montant et gestion des augmentations (73,34% est un taux élevé). Les salariés manifestent leur mécontentement vis-à-vis la gestion des augmentations. Compte tenue que la vie est de plus en plus difficile, la rémunération acquière une grande place pour le salarié algérien. Il souhaite alors d'avoir une rémunération qui lui permet d'être bien là où il est, d'être bien dans son foyer, d'être bien dans sa vie, de bien s'habiller, de bien manger.

Graphe n° 52 : Niveau de satisfaction par rapport au montant et gestion des augmentations compte tenu de l'évolution du coût de la vie, catégorie Techniciens et agents de maîtrise.



Source : Etablit par nos soins à partir du tableau de la page précédente.

Catégorie Encadrants première ligne : L'échelle de la satisfaction par rapport au montant et gestion des augmentations chez cette catégorie est :

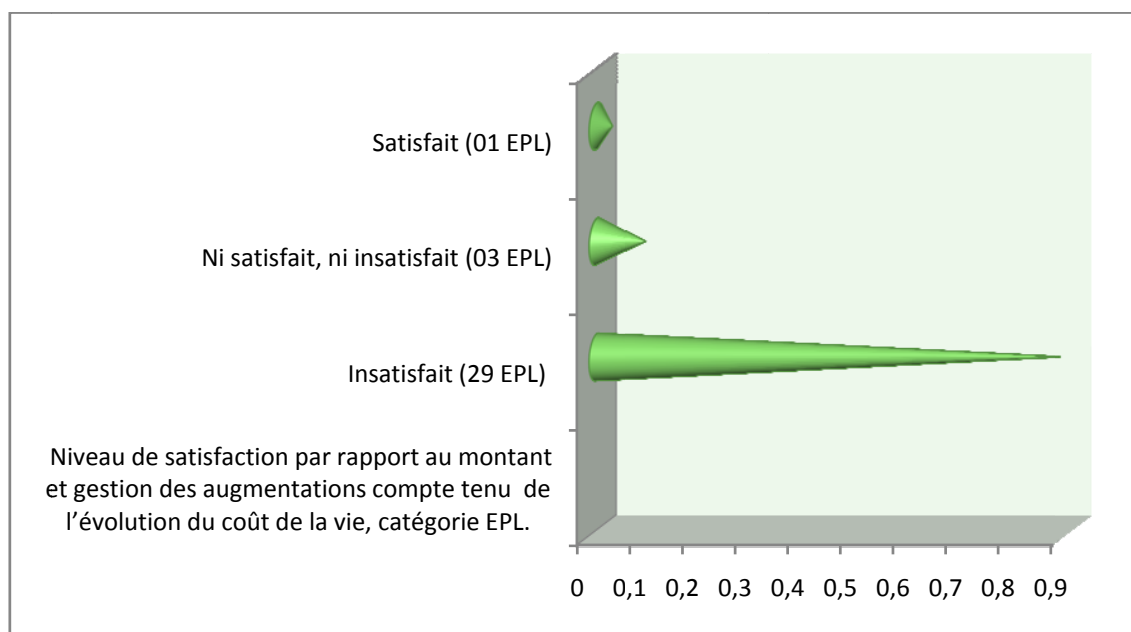
Parmi les 33 salariés enquêtés, on a 29 EPL qui sont insatisfaits par rapport au montant et gestion des augmentations compte tenu de l'évolution du coût de la vie, 03 EPL qui sont ni satisfaits, ni insatisfaits, 01 EPL qui est satisfait.

Tableau n° 69 : Niveau de satisfaction vis-à-vis montant et gestion des augmentations compte tenu de l'évolution du coût de la vie, catégorie, Encadrants première ligne.

Niveau de satisfaction par rapport au montant et gestion des augmentations compte tenu de l'évolution du coût de la vie. →	Insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	satisfait
	↓ Catégorie		
Encadrants première ligne	87,88%	09,09%	03,03%

Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire.

Graphe n° 53 : Niveau de satisfaction par rapport au montant et gestion des augmentations compte tenu de l'évolution du coût de la vie, catégorie Encadrants première ligne.



Source : Etablit par nos soins à partir du tableau de la page précédente.

Résultats et discussion, catégorie Encadrants première ligne:

Compte tenu de l'évolution du coût de la vie, les encadrants du pôle sucre (Bejaia) sont insatisfaits par rapport au montant et gestion des augmentations (87,88% est un taux élevé). Les salariés manifestent leur mécontentement vis-à-vis la gestion des augmentations. Compte tenue que la vie est de plus en plus difficile, la rémunération acquière une grande place pour le salarié algérien. Il souhaite alors d'avoir une rémunération qui lui permet d'être bien là où il est, d'être bien dans son foyer, d'être bien dans sa vie, de bien s'habiller, de bien manger.

Catégorie Managers Intermédiaires :

L'échelle de la satisfaction par rapport au montant et gestion des augmentations chez cette catégorie est :

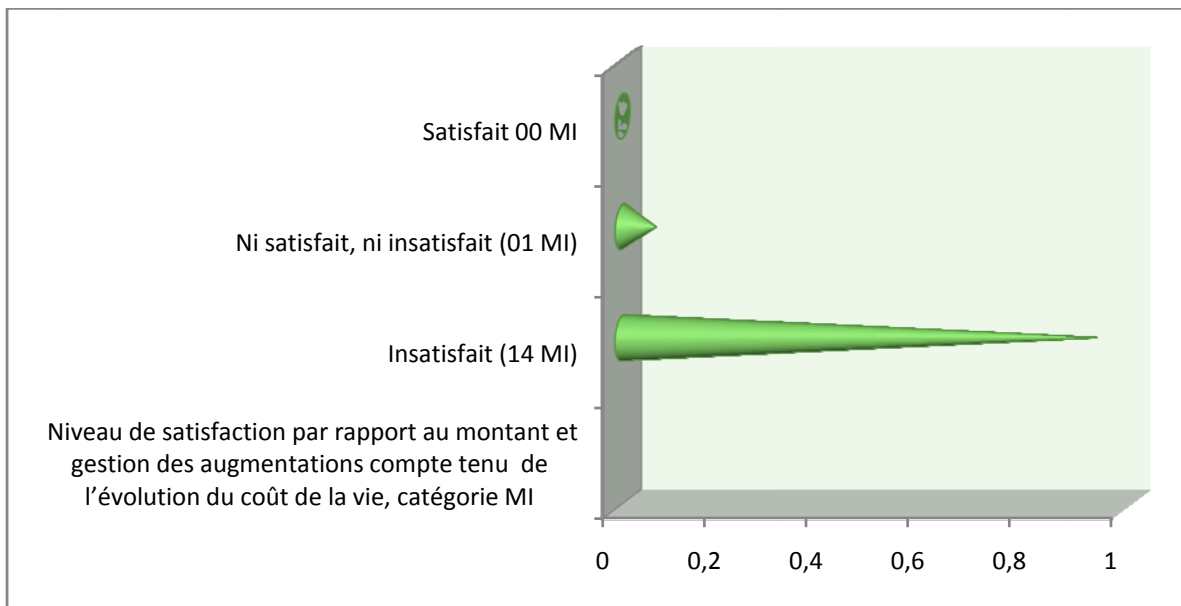
Parmi les 15 salariés enquêtés, on a 14 MI qui sont insatisfaits par rapport au montant et gestion des augmentations compte tenu de l'évolution du coût de la vie ,01 MI qui est ni satisfait, ni insatisfait, aucun cas de satisfaction par rapport à ce paramètre.

Tableau n° 70 : Niveau de satisfaction vis-à-vis montant et gestion des augmentations compte tenu de l'évolution du coût de la vie, catégorie, Managers Intermédiaires.

Niveau de satisfaction par rapport au montant et gestion des augmentations compte tenu de l'évolution du coût de la vie. →	Insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	satisfait
Catégorie ↓			
Managers Intermédiaires	93,33%	06,67%	00,00%

Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire.

Grphe n° 54 : Niveau de satisfaction par rapport au montant et gestion des augmentations compte tenu de l'évolution du coût de la vie, catégorie Managers Intermédiaire.



Source : Etablit par nos soins à partir du tableau ci-dessus.

Résultats et discussion, catégorie Managers Intermédiaires:

Compte tenu de l'évolution du coût de la vie, les managers intermédiaires du pôle sucre (Bejaia) sont insatisfaits par rapport au montant et gestion des augmentations (93,33% est un taux élevé). Les managers manifestent leur mécontentement vis-à-vis la gestion des augmentations. Compte tenue que la vie est de plus en plus difficile, la rémunération acquière une grande place pour le salarié algérien. Il souhaite alors d'avoir une rémunération qui lui permet d'être bien là où il est, d'être bien dans son foyer, d'être bien dans sa vie, de bien s'habiller, de bien manger.

CONCLUSION

Des éléments émergents du terrain montrant la limite de la rémunération, nous ont paru pertinents à mettre en lumière. Pour les salariés, la rémunération, est un moyen pour survivre. Les salariés font des comparaisons, ils savent, quels sont ceux qui ont eu plus qu'eux, si on fait atteinte au concept d'équité, ils seront mécontents. Une véritable motivation s'installe lorsque les salariés évaluent leur rémunération et constatent que cette dernière suffit pour leurs familles et leurs enfants et qu'elle évolue d'une année à une autre. Mais il n'y a pas de règle sans exception : Un ensemble de salariés considèrent que leur conscience professionnelle les incite à travailler davantage que leur rémunération. Ils considèrent que même si l'ensemble de leurs revenus n'est pas conforme à leur attente, leur conscience, leur application et leur implication dans leur travail suffisent à les motiver.

Cette étude de cas affirme que la rémunération agit sur les attitudes des salariés par le biais du sentiment d'équité. Les entretiens menés au sein de l'entreprise, objet de l'investigation, nous permettent de confirmer ces résultats. En effet, les salariés interrogés confirment ce résultat. Les salariés interrogés relient la rémunération à l'équité, ce qui signifie qu'ils estiment être payés à leur juste valeur.

Cette étude de cas indique aussi que les variables explicatives liées à la rémunération expliquent mieux la satisfaction que la motivation au travail. La satisfaction à l'égard de la rémunération est un facteur plus important pour la satisfaction au travail que ne l'est pour la motivation au travail.

Conclusion de la deuxième partie

On a constaté à travers cette étude empirique que parmi les chantiers engagés par le groupe CEVITAL, et qui ont connu un début de réalisation la mise en place de la politique de rémunération et de performances en tant qu'instrument fondamental devant garantir l'équité et le mérite professionnel, d'une part, et créer les conditions de motivation et de compétitivité interne et externe en vue de tirer vers le haut les performances individuelles et collectives.

CEVITAL a opté pour un ensemble d'actions comme le lancement des contrats individuels d'évaluation destinés aux catégories intermédiaires, désormais tous les cadres de CEVITAL, ont un contrat individuel de performance en prenant l'année 2009 comme exercice de départ. Depuis la fin de l'année 2009 début 2010, CEVITAL procédait à l'évaluation des performances réalisées ; cette évaluation débouchera sur la rétribution des meilleurs ainsi que la mise en place d'un plan de formation adéquat.

La rémunération comme élément de motivation doit valoriser la reconnaissance du salarié. La direction du développement ressources humaines (RH) de CEVITAL a des objectifs clairs, ils s'inscrivent dans le cadre de la stratégie globale de la fonction RH ; elle s'occupe du processus du recrutement, de la gestion d'emploi et des compétences, de la détection des hauts potentiels ainsi que du développement des carrières, et ce, en tenant compte de la spécificité et de la diversité des différents métiers du groupe : construction, industrie, services, agroalimentaire...

On a pu confirmer à travers le questionnaire réalisé auprès des salariés de l'entreprise CEVITAL que la rémunération a un aspect psychologique qui se retrouve notamment dans l'attachement des salariés à la notion d'équité.

Il est essentiel pour un manager de diagnostiquer pour se renseigner sur l'état d'esprit de ses salariés et de comprendre la nature des attitudes et des comportements de ses salariés envers l'organisation et de savoir quels sont les facteurs qui influencent le plus ses employés et à partir de cette connaissance, le manager pourra ensuite concevoir des outils, planifier des actions pour modifier le comportement de ses employés, améliorer leur degré de motivation et par conséquent la performance de son organisation.

Conclusion générale

Conclusion générale.

Dans cette recherche, nous avons voulu étudier l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés. De plus, nous souhaitons proposer une piste de recherche en réponse aux différentes hypothèses posées dès le départ.

Tout au long de ce mémoire, nous avons fait un tour d'horizon sur les approches théoriques mises en place en ce qui concerne les notions de motivation et de rémunération, on n'a pu comprendre que c'est très difficile d'appliquer une méthode théorique à la lettre, du fait qu'elles soient un peu simpliste et qu'elles ne correspondent pas forcément aux variables individuelles et au cadre environnemental. Il n'ya pas de modèle tout fait. Il existe tout de même plusieurs points de convergences entre les théories managériales présentées au début et l'étude faite.

La rémunération constitue l'un des sujets les plus sensibles d'une politique du personnel. La politique sera définie par rapport à des critères d'équité, de compétitivité, de motivation et de reconnaissance. Le système de rémunération est un système dynamique et évolutif. Les équilibres précédemment définis (le niveau de la masse salariale, compétitivité externe et équité interne) sont perpétuellement remis en cause de fait que :

Les compétences évoluent.

Le changement des métiers, la progression hiérarchique des salariés, le jeu des entrées, sorties modifient en permanence la structure des rémunérations.

La population salariée vieillit.

La prise en compte de l'ancienneté conduit à des réajustements permanents sur les salaires qui affectent les équilibres de la répartition ancienneté-compétence.

Le sous-système de promotion déforme les structures.

Il fait sentir ses effets en introduisant une modification continue dans la hiérarchie des rémunérations.

L'environnement se transforme.

L'incidence de l'inflation rend nécessaires des ajustements de pouvoir d'achat. Les tensions sur le marché du travail, la concurrence pour certains types de profils exigent des réajustements dans les niveaux de salaires. À plus long terme les métiers changent, ce qui conduit à l'évolution des pyramides salariales.

L'ensemble de ces transformations fait que l'équilibre obtenu à un moment donné ne préjuge en aucun cas la réalisation automatique de ce même équilibre dans les périodes à

venir. Il est donc naturel de parler de pilotage et de contrôle du système de rémunération puisque les responsables sont confrontés à des évolutions permanentes dont ils doivent tenir compte en vue d'atteindre les objectifs.

La mise en œuvre d'une politique de rémunération surtout la rémunération au mérite conduit souvent à une modification profonde des valeurs et système de gestion de l'organisation. Une politique de rémunération implique de savoir ce que les dirigeants veulent obtenir de leurs salariés en échange de la rétribution versée.

Une cohérence très grande dans les outils et comportements est indispensable (processus de fixation d'objectifs, d'évaluation de performances) pour assurer une acceptation et une motivation réelles.

La rémunération fait partie des outils de motivation, mais n'en constitue pas le premier. Elle permet seulement de récompenser les résultats obtenus, la contribution au succès de l'entreprise. Inverser les choses et compter sur l'argent pour motiver les gens créent une mentalité de « mercenariat ». La nouvelle politique de rémunération doit être bien pensée en amont. Une politique de rémunération mal faite peut être beaucoup plus destructrice que si aucun changement n'avait été mis en place. La récompense peut entraîner la motivation ou la démotivation.

La rémunération a un aspect alimentaire pour l'individu qui la reçoit, aussi la rémunération est un message que reçoit le salarié chaque mois, pour cela il faut que les variables soient en nombre limité et bien choisis. Les systèmes de rémunération varient de plus simples au plus complexes, mais quelque soit la nature du système, il ne faut jamais perdre de vue l'effet de motivation.

Maîtriser sa politique de rémunération implique : diversifier le rôle attendu de la rémunération directe en spécialisant ses composantes.

Motiver son personnel, pour obtenir du rendement et de la productivité n'est pas une chose évidente. On a pu voir que les salariés ne perçoivent pas de la même façon les outils de motivation en matière de rémunération, les salariés cherchent à cumuler les expériences professionnelles, à se former, à se bénéficier d'une rémunération à la hauteur de leur contribution sinon pour le cas contraire, ils finissent par partir ou être démotivés. Il faut faire attention au problème de progression du sentiment de non reconnaissance des efforts et du mérite au travail. Maîtriser les critères généraux de détermination de la rémunération est une mission importante : il faut se donner une règle pour décider des

corrections à apporter, en fonction de l'enquête, à des rémunérations effectives insuffisantes ou excessives.

C'est vraie que la motivation est une affaire personnelle, mais il faut dire, il appartient au chef de l'entreprise de la susciter et de l'entretenir chez ses collaborateurs. Il n'y a pas de recette magique.

On peut considérer le salaire comme un facteur de motivation lorsqu'il est perçu comme une récompense. En d'autres mots, ce n'est pas le salaire à proprement parler qui est le facteur de motivation, mais plutôt ce qu'il représente à savoir la reconnaissance du travail bien fait. Une entreprise ne doit pas faire reposer toute sa politique de motivation sur la rémunération. Elle doit investir dans les autres sources de motivation.

Une politique de rémunération qui respecte la compétitivité externe permet à toute organisation de se situer positivement par rapport à ses concurrents dans l'esprit de ses employés.

Pour motiver ses collaborateurs, une entreprise utilisera la rémunération variable assise sur l'atteinte d'objectifs quantitatifs et/ou qualitatifs, légitimes et cohérents avec l'organisation du travail. En liant la rémunération à la performance, l'entreprise encourage ses salariés à s'impliquer et à prendre en compte ces objectifs. Encore faut-il que ceux-ci aient été clairement exprimés au travers d'une communication appropriée afin que le salarié puisse faire le lien entre sa part variable et sa contribution à la performance de l'entreprise faute de quoi c'est l'inverse qui peut être obtenu.

Pour savoir si le système adopté est efficace, il est indispensable de disposer d'un système de suivie afin de mettre en place un système de réajustement d'atteinte des objectifs si la trajectoire dévie trop fortement en plus ou en moins.

Notre étude portant sur l'échantillon des salariés du groupe CEVITAL a montré que les salariés interrogés étaient sensibles à la compétitivité et à l'équité dans la fixation des composantes de leur rémunération.

L'étude de la rémunération nous renvoie donc aux différentes attitudes qu'elle génère. Cependant, comme nous l'avons vu dans la première partie de notre mémoire, la rémunération a aussi des limites. Il n'y a pas de système de rémunération pertinent dans l'absolu. Un système de rémunération tend à devenir de plus en plus complexe. On a pu comprendre aussi que ce n'est pas facile de poursuivre plusieurs objectifs avec un seul outil, il faut maîtriser alors les mécanismes qui déterminent la satisfaction et la motivation

au travail, l'insatisfaction à l'égard d'autres facteurs (conditions de travail, la sécurité de l'emploi, la formation...) est un frein supplémentaire à la rémunération.

Cette recherche nous a permis de révéler que la motivation constituait un moteur fondamental de la performance par les praticiens, et qu'elle exigeait la prise en compte d'une notion globale de la rétribution plus large que celle de rémunération financière.

Il faut signaler que notre incapacité à évaluer l'impact réel des dispositifs de rémunération sur la motivation des salariés est du d'une part au fait que c'est très difficile d'isoler la rémunération des autres facteurs pouvant concourir à la réalisation des objectifs, et d'autre part parce qu'on estime avoir de peu d'indicateurs pour en juger, à l'exception de remontées d'informations souvent partielles et insuffisantes pour établir une approche.

Faute de validité et insuffisance des données, les résultats tirés de cette recherche ne peuvent pas être extrapolés ou généralisés.

Références bibliographiques

I- Ouvrages :

- 1) Amadiou. F, « Gestion des ressources humaines », éd Hitec, Paris, 1996.
- 2) Baron.X, Pascal Beau, Jean Pierre Bouchez [et al], « Ressources humaines », Ed. d'org. , Paris 2003.
- 3) Baudry.B, « Economie de la firme », Ed. de la découverte, Belgique, Novembre 2003.
- 4) Beaujolin-Bellet R., « Flexibilité et performances », éd, la Découverte, Paris 2004.
- 5) Bernard Martory, Daniel Crozet, « Gestion des ressources humaines » ; Pilotage et performance, éd. Dunod, 6^{ème} édition, France, 2006.
- 6) Berthe.B, « L'effort au travail : l'analyse d'un concept économique », Ed. les pur, 2001.
- 7) Brunet T. et Vinogradoff G., « analyses, enjeux et perspectives. Analyses synthétiques en matière de travail, d'emploi et de ressources humaines ». Ed. Démos, Paris, 2009.
- 8) Cadin L., Guerin F., Piglyre F, « Gestion des ressources humaines », éd Dunod, France, 2008.
- 9) Campoy E., Maclouf E., Karim M., Valerie Neveu, « gestion des ressources humaines : synthèses de cours, exercices corrigés », Ed. Pearson Education, France, 2008.
- 10) Chamak.A, Fromage.C, «Le capital humain », Ed. liaisons, Paris, 2006.
- 11) Chaminade B., « ressources humaines α compétences dans une démarche qualité », Ed. Afnor, Paris, 2005.
- 12) Chloé guillot soulez, Héloïse Cloet, Sophie landrieu, kartochian, « La gestion des ressources humaines », lextenso édition, 2^{ème} Ed., paris, 2010.
- 13) Chenaux J.F, « Salaire au mérite : la compétence prime », éditions centre patronal, Collection Etude et Enquêtes, Juillet, 1998.
- 14) Citeau G.P., Bareli Y. « principes généraux et cas »,Ed. Dalloz, Paris, 2008.
- 15) Cochet F., Gervais P., « la révolution de l'emploi, les nouveaux enjeux de la négociation sociale dans l'entreprise », les éditions de l'atelier, Ed. Ouvrière.
- 16) Cohen A., « toute la fonction ressource humaine », Ed. Dunod, Paris, 2006.
- 17) Dany.F, Livian.Y.F., »La nouvelle gestion des cadres », Ed. Vuibert, 2^{ème} Ed. Paris, 2002.

- 18) De Coseter M., sociologie du travail et gestion des ressources humaines », Ed. De Boeck université, 3^{ème} Ed. Paris Bruxelles, 1993.
- 19) Dietrich A., Gilbert. P, Pgeyre F., « management des compétences, enjeux, modèles et perspectives ». Ed. Dunod, 3^{ème} Ed., Paris, 2010.
- 20) Donnadien.G, « du salaire à la rétribution », Ed. Liaison, DL 1997.
- 21) Duchamp D., Guery L. « la gestion des ressources humaines, Ed. Nathan, Paris, 2008.
- 22) Emery.Y, Gonin.F, « Dynamiser la gestion des ressources humaines », 2^{ème} édition revue et augmentée, Lausanne, 2006.
- 23) Fericelli A.M., Sire B., Performance et ressources humaines, éd. Economica, Paris, 1996.
- 24) Galambaud B. « si la GRH était de la gestion », Ed. Liaison, 2002.
- 25) Gautié J. « coût du travail et emploi », Ed. La découverte, Paris, 1998.
- 26) Guerin S., Fournier G., « manager les quinquas : les motiver les former les rémunérer », Ed. d'organisation, Paris, 2004.
- 27) Guerrero.S. « Les outils des ressources humaines : Les savoirs faire essentiels en gestion des ressources humaines », Ed. Dunod, 2004.
- 28) Guillot-Soullez.C, Cloet.H, Landrieux.S, Kartochian, « Exercices de gestion des ressources humaines », Lextenso éditions, 2^{ème} Ed. Paris, 2010.
- 29) Guillot- Soulez C., Cloet H. « gestion des ressources humaines », 2^{ème} Ed, Lextenso édition, Paris, 2010.
- 30) Guitton Ch., Sire B., Lattes JM., Lemistre Ph., Roussel P., Individualisation des salaires et rémunération des compétences, éd. Economica, Paris, 2007.
- 31) Igalens.J, « Audit des ressources humaines », Ed. liaisons. Paris.
- 32) Le Gall J.M. « la gestion des ressources humaines : Que sais-je ? », Ed. Puf, 1^{ère} Ed., 1992.
- 33) Lévey-Leboyer.C., La motivation dans l'entreprise modèles et stratégies, éd. D'organisation, Paris, 2003.
- 34) Lévey-leboyer.C, « La gestion des compétences », Ed. d'organisation, Paris 2009.
- 35) Martory.B, « Piloter les performances », Ed. liaison, France, 2004.
- 36) Mercier E. et Schmids G., « gestion des ressources humaines », Ed. Pearson, 2004.
- 37) Merk B., Eric P., Baggio S., Loyer E. sous la direction d'Hubert Landier, « éviter le stress de vos salariés », Ed. D'organisation, 2009.

- 38) Peretti J.M et Roussel P., « Les rémunérations : politiques et pratiques pour les années 2000 », éd Vuibert, France 2000.
- 39) Peretti.J.M., Baron X., Beau P., Bouchez J. P., « Ressources humaines », Ed. d'Organisations, Paris, 2003.
- 40) Pertti.J.M. « Gestion des ressources humaines », Ed. Vuibert, paris, 2005.
- 41) Pertti.J.M. « Tous sur la gestion de ressources humaines », Ed. d'organisation, Paris, 2006.
- 42) Quinodon B. « Systèmes de rémunération le casse-tête des managers », Cadres-CFDT, n° 415-416, Juillet 2005.
- 43) Rabatel D. « pratique de la paie », Ed. d'organisations, Paris, 2008.
- 44) Roman B., « Bâtir une stratégie de rémunération : système de rémunération et management de la performance », éd. Dunod, Paris 2006.
- 45) Roussel P., « Rémunération, motivation et satisfaction », Ed. Economica, Paris 1996.
- 46) Roussel.P, « Gestion des performances au travail, Bilan des connaissances », Ed. de Boek, 2007.
- 47) Shimon L., Dolan T., Saba, Susan E., Randall J., Schuler « la gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles », Ed. du nouveau pédagogique INC Canada, 2002.
- 48) Stambouli M., « l'économie du travail : des théories aux politiques », Ed. Armand Colin, Paris, 2005.
- 49) Weiss D., La fonction ressources humaines, éd. D'organisation, Paris, 1992.
- 50) Weiss D., Ressources humaines, éd. D'organisation, Paris, 2005.

II- Revues et articles :

- 1) Abowd J.M., Kramaz F., Margolis D.N., Trosk K.R., « Politiques salariales et performances des entreprises : une comparaison France/Etats Unis », in Revue Economie et statistique, N°232-333, 2000, PP. 27- 38.
- 2) Aglietta M., « l'évolution des salaires en France au cour des vingt dernières années. », in revue économique, volume22,N°1, 1991, P.P. 69-117.
- 3) Baillet D., « motivations et sens sociaux du militantisme maghrébin : une théorie de la causalité », in RFAS, N°3, 2005, PP.185-201.
- 4) Baraldi L., Lamotte B., « La négociation des salaires en France : une perspective institutionnaliste. », in revue Française d'Economie, Vol.9, N°4,1994, PP.137-167.

- 5) Bellal Samir, « la problématique du rapport salarial dans l'entreprise algérienne : une approche institutionnaliste dans la société de l'information », in revue : le chercheur, N°4, 2006, PP35-38.
- 6) Ben AyedMouelhi R., Goaied M., «efficiency technique et incitations salariales », in revue Economie et prévision, N°148, 2001, PP. 99-111.
- 7) Brun. J.P., Dugas.N., « la reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens », in revue Gestion, Volume 30, N°2, 2005, PP. 79-88.
- 8) Butault.J.P., « une approche de la rémunération et du coût de la force de travail familial agricole », in revue Economie rurale », N° 137, 1980, P.P.20-28.
- 9) Campoy E., Neveu V., « confiance et performance au travail », in revue française de gestion, N°175, Paris, 2007, PP.139-151.
- 10) Castel N., « salaire ou revenu différé ? vers un nouveau système de retraite » in revue Française Sociale, Vol.1, N° 51, 2010, PP.61-84.
- 11) Cerdin J.L et Peretti J.M., « La fidélisation des salariés par l'entreprises à la carte », in revue de gestion des ressources humaines, N°55, 2005, P.P 2-17
- 12) Chapas B., « Rémunération des dirigeants : avancées réelles ou théoriques », entreprise Ethique, avril 2005, N°22, pp 66-73
- 13) Chapas B., « Evolution de la rémunération des dirigeants et transformation de leur légitimité », in revue gestion 2000, avril 2005, N°196, pp 143-153.
- 14) Cloutier. J., Morin .D. Renaud. S., « les régimes de rémunération variable, comment les choisir et les gérer ? », in revue Gestion, Vol.35, N°1, 2010, PP.31-44.
- 15) Dagorn .N.,Chanot L ., Dietch.O., « l'épargne salariale peut-elle valoriser les images que le salarié construit de son travail», in revue Internationale psychologie, 2010,PP. 321-336.
- 16) Desbrières P., « participation financière des salariés et organisation interne de l'entreprise », in revue d'économie industrielle, Vol.54, 1990. P.P 44-67.
- 17) Dumond J.P., « l'appréciation des personnels : évaluer n'est pas expliciter », in revue Française de Gestion, N° 162, 2002, PP. 21-34.
- 18) Dunkin R., « motiver les travailleurs du savoir des enseignements à échanger avec le monde de l'entreprise », in revue Politique de gestion de l'enseignement supérieur, volume 15, N°3, 2003, PP.45- 54.
- 19) El Akremi A., Sassi N, Haddaji N., “ Etude de l'impacte des tresseurs organisationnels sur le bien être et les comportements pro sociaux des salariés dans

- un contexte de flexibilité », in revue de gestion des ressources humaines, N°61, 2006, pp6-16
- 20) Gates S., Langevin P., « Usage des indicateurs de capital humain et pilotage de la performance », in Revue Française de Gestion, N° 207, Paris, 2007, PP.125-138.
- 21) Gautié. J., « les marchés internes du travail, l'emploi et les salaires », in Revue Française d'Economie, Vol.18, N°4, 2004. PP.33-62.
- 22) Gienella C. « Salaires et taux de chômage local », in Revue Economie et prévision, N°155, 2002, PP. 1-10.
- 23) Greenan N., « quelles sont les entreprises qui associent leurs salariés aux résultats », in revue Economie et statistique, N° 257, 1992, PP. 23-34.
- 24) Guery Stevenot A., « Epargne salariale et stratégies syndicales : une analyse des représentations des syndicats à partir des discours », Cahier de recherche n° 2008-08, France.
- 25) Guy C., « O.C.D.E.- les systèmes de rémunération et l'accroissement de la productivité », in revue Economique, Vol. 22, N°5, 1971, PP. 879-880.
- 26) Hély. M. « A travail égal, salaire inégal : Ce que travailler dans le secteur associatif veut dire », in revue Société contemporaine, N°69, PP.- 148.
- 27) Hollandts X.,Guerdi Z.,« Les salariés capitalistes et la performance de l'entreprise », in Revue Française de Gestion, N°183,2008,PP.35-49.
- 28) Lamotte B., « Individualisation des salaires et organisation du travail : quelles relations ? », In Revue Travail et Emploi, n° 57.
- 29) Lemistre P., « Incitations au travail et évolution des modes de rémunération en France », les notes de LIRHE, N°322, Toulouse, Septembre 2000.
- 30) Lemistre P., « Rémunération à l'ancienneté et individualisation des salaires : actualité de la théorie du paiement différé ». In revue Economie et Société », n°23,2004.
- 31) L'heritier J.L., « Les déterminants des salaires » in revue de l'INSEE, N° 257, septembre 1992.
- 32) Léné A. « rémunérer les compétences, l'entreprise peut-elle tenir ses promesses ? », in revue Française de gestion, N° 184, Paris, 2008, PP.51-68.
- 33) Lollivier S.,« De nouvelles modalités de formation des bas salaires dans l'industrie et le BTB », in Revue Economie et Statistique, N°282,
- 34) Mabile S., « Intéressement et salaires : complémentarité ou substitution ? », in Economie et Statistique, N° 316-317, 1998. P.P.45-61.

- 35) Majeres .J., Miller S., « La rémunération dans les programmes d'investissement-au travail : entraide, rétribution ou salaire ? », in revue Tiers monde, tome 32, N° 127, 1991, PP. 575- 595.
- 36) Marshall. A., « la rémunération du travail », in revue Française d'économie, Vol. 4, N° 1, 1989, PP.117-147.
- 37) Olowu. D., « la réforme des salaires de la fonction publique en Afrique », in revue internationale des sciences administratives, Vol.76(4), PP. 665-686.
- 38) Patricia C., Diaye M.A., Greenan N., «Pourquoi les entreprises évaluent-elles individuellement leurs salariés », in Revue Economie et prévision, N°164-165, 2004, PP. 27-55.
- 39) Richebé N., « les réactions des salariés à la logique compétence : vers un renouveau de l'échange salarial », in revue française de sociologie, N°43-1, 2002, P.P.99- 126.
- 40) Sire B., « La gestion des rémunérations au service de la flexibilité » in revue française de gestion, mars – avril – mai, 1994, pp 104-113.
- 41) St-Onge. S., Magan. M., Prost. C., Biouele S.P., «Gérer la rémunération dans un contexte de mobilité internationale : l'art de jongler avec différentes perspectives », in revue Gestion, volume 27, N°1, 2002, PP.41-55.
- 42) Sylvain A., « Part des salaires et mondialisation : une analyse économétrique pour treize pays de l'OCDE, 1970-2002 », in revue d'économie internationale, N°114, 2008, P.P.93-132.

III. Mémoires et thèses :

- 1) Achte I. et al. « Comment concilier la performance et le bien-être au travail ? », in Mémoire MBA RH, Université Paris Dauphine, 2010.
- 2) Arabi M., « La gestion de la rémunération au sein de l'entreprise publique industrielle autonome algérienne », Mémoire de Magister en Sciences Economiques, Université Mouloud MAMMERI de TIZI-OUZOU, Novembre 1998.
- 3) Barre R., « Actionnariat des salariés : de la participation aux performances de l'entreprise, à la constitution d'un patrimoine jusqu'à la préparation d'une retraite individuelle », mémoire théorique Solène leost- DESS IF, 2003,2004.
- 4) Ben Aissa Limam A., « L'influence de la perception de la rémunération selon la performance sur l'efficacité du travail en équipe », Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine EDOGEST-CREPA, 7 Août 2006.

- 5) Duveau J., « Les primes dans la fonction publique : entre incitation et complément de traitement », Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Université de Rennes II, Rennes, Janvier 2006.
- 6) Mucha L., « la motivation des salariés et la performance dans les entreprises », Mémoire professionnel, Université de Reims, 2010.
- 7) Namous M., « Les facteurs de motivation au travail des ressources humaines du centre Hospitalier Provincial Ibn Zohar Marrakech », Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme de Maîtrise en Administration Sanitaire et Santé publique, Royaume de Maroc, Institut National de l'administration Sanitaire, Centre collaborateur de l'OMS, Juillet 2008, P 64.
- 8) Suleman F., « La production et la valorisation des compétences sur le marché du travail ; Des approches néo-classiques à l'économie des conventions », Thèse pour le Doctorat en Economie, Université de Bourgogne, Lisbonne, Décembre 2003.

IV. Communications :

- 1) Nourji F., Bouselhami N., « Les pratiques de salaire d'efficience », Communication préparée pour le colloque : « Mondialisation, institution et système productif aux pays du Maghreb », Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Tunis et Fondation Hanns Seidel. Tunis 22et 23 Juin 2006.

V. Sites Internet :

- 1) <http://www.Shambala-institute.ch/Motivation.HTML> 26 Juin 2011. 04 :24 :03 GMT.
- 2) http://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail_fr_22737.html.
- 3) WWW. Le temps d'Algérie la hausse de SNMG n'est entrée en vigueur. MHT. 02-02-2010, Ed. du jeudi 08 décembre 2011.

VI. Textes et lois :

- 1) Loi n° 90-11 du 21 Avril 1990 régissant les relations de travail.

Liste des tableaux

Tableau n° 01 : Facteurs de satisfaction et d'insatisfaction selon HERZBERG.	26
Tableau n° 02 : La combinaison entre les variables principales et secondaires pour identifier un système de rémunération.	56
Tableau n° 03 : Quelques caractéristiques de la partie fixe et de la partie variable.....	61
Tableau n° 04 : Quelques caractéristiques de la partie fixe et de la partie variable.....	64
Tableau n° 05 : Les avantages de l'intéressement.	72
Tableau n° 06 : Les différents dispositifs d'une politique de rémunération.	74
Tableau n° 07 : Quelle est la meilleure voie ? : Politique salariale ouverte ou confidentielle .	80
Tableau n° 08 : Les huit dimensions comportementales de la performance au travail selon Campbell.	99
Tableau n° 09 : Types des salaires : salaire uniforme et salaire individuel.	111
Tableau n° 10 : Comparaison entre différents types de rémunération.....	116
Tableau n° 11 : Répartition de l'effectif pôle sucre selon les catégories socioprofessionnelles	142
Tableau n° 12 : Grades et catégories des salariés de CEVITAL (l'année 2009).	153
Tableau n° 13 : Taux de performance, Variable individuel.....	155
Tableau n° 14 : Taux de performance collective, variable collective.....	156
Tableau n° 15 : Taux d'application des augmentations individuelles et générales chez CEVITAL.	158
Tableau n° 16 : Définition de la motivation selon les responsables pôle sucre.	165
Tableau n° 17 : Les sources de la motivation des salariés selon les responsables du pôle sucre.	167
Tableau n° 18 : L'origine de la motivation des salariés selon les responsables du pôle sucre.	168
Tableau n° 19 : Les leviers d'action pour influencer le comportement des salariés selon les responsables du pôle sucre.	169
Tableau n° 20 : Présentation de l'effectif du pôle sucre selon les catégories socioprofessionnelles, ainsi que le nombre de questionnaires distribués pour chaque catégorie.	175
Tableau n° 21 : Intensité des efforts, catégorie Ouvriers/Employés.....	178
Tableau n° 22 : Intensité d'efforts, catégorie Techniciens et agents de maîtrise.....	179
Tableau n° 23 : Intensité d'efforts, catégorie Encadrants première ligne.	180
Tableau n° 24 : Intensité d'efforts, catégorie Managers Intermédiaires.	181
Tableau n° 25 : Attente Efforts performances, catégorie Ouvriers/Employés.....	183
Tableau n° 26 : Attente Efforts performances, catégorie Techniciens et agents de maîtrise.	185
Tableau n° 27 : Attente Efforts performances, catégorie Encadrants première ligne.....	186
Tableau n° 28 : Attente Efforts performances, catégorie Managers Intermédiaires.	188
Tableau n° 29 : Attente Performances résultats, catégorie Ouvriers/Employés.	189

Tableau n° 30 : Attente Performances Résultats, catégorie Techniciens et agents de maîtrise.	191
Tableau n° 31 : Attente Performances résultats, catégorie Encadrants première ligne.	192
Tableau n° 32 : Attente Performance résultats, catégorie Managers Intermédiaires.	193
Tableau n° 33 : Valence de la rémunération, catégorie Ouvriers/Employés.	195
Tableau n° 34 : Valence de la rémunération, catégorie Techniciens et agents de maîtrise. ..	197
Tableau n° 35 : Valence de la rémunération, catégorie Encadrants première ligne.	198
Tableau n° 36 : Valence de la rémunération, catégorie Managers Intermédiaires.	199
Tableau n° 37 : L'effet multiplicatif des trois variables, catégorie Ouvriers/Employés.....	201
Tableau n° 38 : L'effet multiplicatif des trois variables, catégorie Techniciens et agents de maîtrise.	203
Tableau n° 39 : L'effet multiplicatif des trois variables, catégorie Encadrants première ligne.	204
Tableau n° 40 : L'effet multiplicatif des trois variables, catégorie Managers Intermédiaire.	205
Tableau n° 41 : Echelle de satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe, catégorie Ouvriers/Employés.	210
Tableau n° 42 : Echelle de satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe, catégorie Techniciens et agents de maîtrise.	211
Tableau n° 43 : Echelle de satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe, catégorie Encadrants première ligne.	212
Tableau n° 44 : Echelle de satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe, catégorie Techniciens et agents de maîtrise.	213
Tableau n° 45 : Perception des salariés à l'égard de la notion de l'équité interne, catégorie Ouvriers/Employés.	215
Tableau n° 46 : Perception des salariés à l'égard de la notion de l'équité interne, catégorie Techniciens et agents de maîtrise.	216
Tableau n° 47 : Perception des salariés à l'égard de la notion de l'équité interne, catégorie Encadrants première ligne.	217
Tableau n° 48 : Perception des salariés à l'égard de la notion de l'équité interne, catégorie Managers Intermédiaires.	218
Tableau n° 49 : Perception des salariés à l'égard de la notion de l'équité externe, catégorie Ouvriers/Employés.	219
Tableau n° 50 : Perception des salariés à l'égard de la notion de l'équité externe, catégorie Techniciens et agents de maîtrise.	220
Tableau n° 51 : Perception des salariés à l'égard de la notion de l'équité externe, catégorie Encadrants première ligne.	221
Tableau n° 52 : Perception des salariés à l'égard de la notion de l'équité externe, catégorie Managers Intermédiaires.	222
Tableau n° 53 : Niveau de satisfaction vis-à-vis l'échelle des rémunérations entre personnes de la même catégorie d'emploi, catégorie Ouvriers/Employés.	223
Tableau n° 54 : Niveau de satisfaction vis-à-vis l'échelle des rémunérations entre personnes de la même catégorie d'emploi, catégorie Techniciens et agents de maîtrise.	225

Tableau n° 55 : Niveau de satisfaction vis-à-vis l'échelle des rémunérations entre personnes de la même catégorie d'emploi, catégorie Encadrants première ligne. **226**

Tableau n° 56 : Niveau de satisfaction vis-à-vis l'échelle des rémunérations entre personnes de la même catégorie d'emploi, catégorie Managers Intermédiaires. **227**

Liste des figures

Figure n° 01 : Synthèse des principaux éléments et notions portant sur ce thème.	13
Figure n° 02 : Le processus de la motivation au travail.....	16
Figure n° 03 : La pyramide des besoins d'Abraham Maslow.....	30
Figure n° 04 : Les trois piliers d'une politique de rémunération.	53
Figure n° 05 : Système poste/Performance.	57
Figure n° 06 : Système poste/Performance/Ancienneté.....	57
Figure n° 07 : Système grade ancienneté	58
Figure n° 08 : Système Potentiel/Age.	58
Figure n° 09 : La pyramide des rémunérations.	66
Figure n° 10 : Les diverses formes de rétribution.	68
Figure n° 11 : Modèle de la théorie des attentes de Porter et Lawler (1968).....	89
Figure n° 12 : L'organigramme du groupe CEVITAL.	140
Figure n° 13 : L'organigramme du pôle sucre de Bejaia.	140
Figure n° 14 : Les piliers de la politique ressources humaines de CEVITAL	144
Figure n° 15 : Evaluation : méthodologie niveau d'expertise chez CEVITAL.	152
Figure n° 16 : Relations causales entre les variables de la satisfaction et de la motivation.....	173

Liste des graphes

Graphe 1 : La répartition de l'effectif de la filiale Bejaia du groupe Cevital selon les catégories socioprofessionnelles.....	141
Graphe 2 : Présentation de l'effectif du pôle sucre de Bejaia selon les catégories socioprofessionnelles.....	142
Graphe 3 : Indicateur Effort ; intensité des efforts déployés par la catégorie Ouvrier/Employé.....	178
Graphe 4 : Indicateur Effort ; intensité des efforts déployés par la catégorie Techniciens et agents de maîtrise.....	179
Graphe 5 : Indicateur Effort ; intensité des efforts déployés par la catégorie Encadrants première ligne (EPL).....	180
Graphe 6 : Indicateur Effort ; intensité des efforts déployés par la catégorie Managers Intermédiaires (MI).....	182
Graphe 7 : Variable explicative 1, Attente Efforts Performances, catégorie Ouvrier Employé du pôle sucre.....	184
Graphe 8 : Variable explicative 1, Attente Efforts Performances, catégorie Techniciens et Agents de maîtrise du pôle sucre.....	185
Graphe 9 : Variable explicative 1, Attente Efforts Performances, catégorie Encadrants première ligne du pôle sucre.....	187
Graphe 10 : Variable explicative 1, Attente Efforts Performances, catégorie Managers Intermédiaires du pôle sucre.....	188
Graphe 11 : Variable explicative 2, Attente Performances Résultats, catégorie Ouvrier/ Employé du pôle sucre.....	190
Graphe 12 : Variable explicative 2, Attente Performances Résultats, catégorie Techniciens et agents de maîtrise du pôle sucre.....	191
Graphe 13 : Variable explicative 2, Attente Performances Résultats, catégorie Encadrants première ligne.....	192
Graphe 14 : Variable explicative 2, Attente Performances Résultats, catégorie Managers Intermédiaires.....	194
Graphe 15 : Variable explicative 3, La valence de la rémunération, catégorie Ouvrier/ Employé du pôle sucre.....	195

Graphe 16 : Variable explicative 3, La valence de la rémunération, catégorie Techniciens et agents de maîtrise du pôle sucre.	197
Graphe 17 : Variable explicative 3, La valence de la rémunération, catégorie Techniciens et agents de maîtrise du pôle sucre.	198
Graphe 18 : Variable explicative 3, La valence de la rémunération, catégorie Managers Intermédiaires du pôle sucre.	199
Graphe 19 : L'effet multiplicatif des trois variables explicatives (Catégorie Ouvriers/Employés).	201
Graphe 20 : L'effet multiplicatif des trois variables explicatives (Catégorie Techniciens et agents de Maîtrise)	203
Graphe 21 : L'effet multiplicatif des trois variables explicatives (Catégorie Encadrants première ligne).	204
Graphe 22 : L'effet multiplicatif des trois variables explicatives (Catégorie Managers Intermédiaires).	205
Graphe 23 : L'échelle de satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe, catégorie Ouvriers/Employés.	210
Graphe 24 : L'échelle de satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe, catégorie Techniciens et agents de maîtrise.	211
Graphe 25 : L'échelle de satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe, catégorie Encadrants première ligne.	213
Graphe 26 : L'échelle de satisfaction à l'égard du montant de la rémunération directe, catégorie Managers Intermédiaires.	214
Graphe 27 : Comparaison à la situation d'autres personnes pris comme points de repère dans leur entreprise (l'équité interne), catégorie Ouvriers/Employés.	215
Graphe 28 : Comparaison à la situation d'autres personnes prises comme points de repère dans l'entreprise (l'équité interne), catégorie Techniciens et agents de maîtrise.	216
Graphe 29 : Comparaison à la situation d'autres personnes pris comme points de repère dans l'entreprise (l'équité interne), catégorie Encadrants première ligne.	217
Graphe 30 : Comparaison à la situation d'autres personnes pris comme points de repères dans l'entreprise (l'équité interne), catégorie Managers Intermédiaires	218
Graphe 31 : Comparaison à la situation d'autres personnes prises comme points de repère à l'extérieur de l'entreprise (l'équité externe), catégorie Ouvriers/Employés.	219

Graphe 32 : Comparaison à la situation d'autres personnes prises comme points de repère à l'extérieur de l'entreprise (l'équité externe), catégorie Techniciens et agents de maîtrise.	220
Graphe 33 : Comparaison à la situation d'autres personnes pris comme points de repère à l'extérieur de l'entreprise (l'équité externe), catégorie Encadrants première ligne.	221
Graphe 34 : Comparaison à la situation d'autres personnes pris comme points de repère à l'extérieur de l'entreprise (l'équité externe), catégorie Managers Intermédiaires.	222
Graphe 35 : Niveau de satisfaction vis-à-vis l'échelle des rémunérations entre personnes de la même catégorie d'emploi, catégorie Ouvriers/Employés.	224
Graphe 36 : Niveau de satisfaction vis-à-vis l'échelle des rémunérations entre personnes de la même catégorie d'emploi, Techniciens et agents de maîtrise.	225
Graphe 37 : Niveau de satisfaction vis-à-vis l'échelle des rémunérations entre personnes de la même catégorie d'emploi, catégorie Encadrants première ligne.	226
Graphe 38 : Niveau de satisfaction vis-à-vis l'échelle des rémunérations entre personnes de la même catégorie d'emploi, catégorie Managers Intermédiaires.	227
Graphe 39 : Niveau de satisfaction vis-à-vis l'échelle des rémunérations entre les différentes catégories d'emploi, catégorie Ouvriers/Employés.	228
Graphe 40 : Niveau de satisfaction vis-à-vis l'échelle des rémunérations entre les différentes catégories d'emploi, catégorie Techniciens et agents de maîtrise.	229
Graphe 41 : Niveau de satisfaction vis-à-vis l'échelle des rémunérations entre les différentes catégories, catégorie Encadrants première ligne.	230
Graphe 42 : Niveau de satisfaction vis-à-vis l'échelle des rémunérations entre les différentes catégories, catégorie Managers Intermédiaires.	231
Graphe 43 : Niveau de satisfaction vis-à-vis des procédures de gestion de la rémunération, catégorie Ouvriers/Employés.	233
Graphe 44 : Niveau de satisfaction vis-à-vis des procédures de gestion de la rémunération, catégorie Techniciens et agents de maîtrise.	233
Graphe 45 : Niveau de satisfaction vis-à-vis de l'échelle des rémunérations entre les différentes catégories d'emploi, catégorie Encadrants première ligne.	234
Graphe 46 : Niveau de satisfaction vis-à-vis des procédures de gestion de la rémunération, catégorie Managers Intermédiaires.	235
Graphe 47 : Niveau de satisfaction par rapport au montant et gestion des augmentations compte tenu de l'évolution de la situation financière de l'entreprise CEVITAL, catégorie Ouvriers/Employés.	237

Graphe 48 : Niveau de satisfaction par rapport au montant et gestion des augmentations compte tenu de l'évolution de la situation financière de l'entreprise CEVITAL, catégorie Techniciens et agents de maîtrise.	238
Graphe 49 : Niveau de satisfaction par rapport au montant et gestion des augmentations compte tenu de l'évolution de la situation financière de l'entreprise CEVITAL, catégorie Encadrants première ligne.	240
Graphe 50 : Niveau de satisfaction par rapport au montant et gestion des augmentations compte tenu de l'évolution de la situation financière de l'entreprise CEVITAL, catégorie Managers Intermédiaires.	241
Graphe 51 : Niveau de satisfaction par rapport au montant et gestion des augmentations compte tenu de l'évolution du coût de la vie, catégorie Ouvriers/Employés.	243
Graphe 52 : Niveau de satisfaction par rapport au montant et gestion des augmentations compte tenu de l'évolution du coût de la vie, catégorie Techniciens et agents de maîtrise.	244
Graphe 53 : Niveau de satisfaction par rapport au montant et gestion des augmentations compte tenu de l'évolution du coût de la vie, catégorie Encadrants première ligne.	245
Graphe 54 : Niveau de satisfaction par rapport au montant et gestion des augmentations compte tenu de l'évolution du coût de la vie, catégorie Managers Intermédiaire.	246



ANNEXES

Vocabulaire

La rémunération comprend le salaire, les primes diverses, les gratifications et avantages monétaires directs ou indirects, immédiats ou différés et les avantages matériels.

La rétribution représente la rémunération et des aspects plus qualitatifs comme la satisfaction dans l'exercice du travail, la capitalisation socio professionnelle, le pouvoir et l'influence, des gratifications symboliques.

La classification/qualification désigne le processus qui permet d'évaluer et de classer les emplois afin de hiérarchiser les rémunérations.

L'emploi est un ensemble d'activités qui font appel à un noyau de compétences.

La fonction : désigne un ensemble d'activités prescrites qui relèvent de domaines de responsabilités plutôt que de tâches précises.

Le poste : désigne un ensemble précis de tâches.

L'individualisation des salaires correspond à une augmentation individuelle du salaire en rapport avec les qualités professionnelles du salarié. L'individualisation traduit la reconnaissance financière du mérite individuel du salarié.¹

¹ Capul J.Y., Garnier O., « Dictionnaire d'économie et sciences sociales », Hatier, Paris, Juin 2002, P 372.

QUESTIONNAIRE :

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de magister en sciences de gestion spécialité « Management des Entreprises », ayant pour thème : « la gestion de rémunération : un outil de motivation au service de la performance au travail. Cas de l'entreprise CEVITAL. ». Nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire en cochant la ou les réponses jugées bonnes.

N.B : Il est à noter que l'anonymat de la personne sera sauvegardé et que les informations recueillies n'auront qu'une finalité strictement universitaire.
Afin de respecter l'anonymat des salariés, nous utiliserons pour chacune de ces personnes interviewées une codification

1. Identification :

Age :

Sexe : Homme

Femme

Nature du poste occupé

actuellement :

Catégorie :

Exécution (Ouvrier)

Techniciens et agents de maîtrise

Superviseur

Manager intermédiaire

Manager confirmé

Nature des postes occupés précédemment (s'il y a lieu) :

.....
.....

Ancienneté (nombre d'années de service) :

Formation :

Diplômes :

.....
.....

Q. 01 : Que pensez-vous de la gestion des ressources humaines dans votre entreprise en terme :

Degré d'intérêt

Véritable préoccupation de l'entreprise

Existe surtout au niveau du discours

Ne sais pas

Degré de maturité

- Gestion des ressources humaines surtout administrative
- Véritable développement des ressources humaines
- Ne sais pas

Centralisation

- Gestion centralisée, qui n'est pas la préoccupation de chacun
- Gestion décentralisée véritablement prise en charge par les hiérarchiques
- Ne sais pas

Q. 02: Commentez les promotions dans votre entreprise sur les points suivants :

Modalités

- Promotions éventuellement à l'ancienneté
- Promotions essentiellement au mérite sur grille d'appréciation non connue
- Promotions essentiellement au mérite sur grille d'appréciation connue
- Promotion essentiellement au mérite sur objectifs atteints

Fréquence

- Bloquées
- Rares
- Régulières

Q. 03 : Le système de rémunération de votre entreprise est-il satisfaisant et motivant pour vous ?

Oui Non

Q. 04: Dans votre emploi actuel, êtes vous satisfait de votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites ?

- Très insatisfait
- Insatisfait
- Ni satisfait ni insatisfait
- Satisfait
- Très satisfait

Q. 05: Nous vous demandons de nous faire part de votre expérience concernant votre manière habituelle de travailler.

Dans votre travail quotidien, quelle est l'importance du lien que vous pouvez constater entre :

1. Vos efforts et vos performances personnelles
2. Vos efforts et les performances de votre équipe de travail
3. Vos efforts et les performances de votre entreprise.

	faible importance	Importance modérée	forte importance
1			
2			
3			

Q. 06 : Nous vous demandons de nous faire part de votre expérience concernant votre manière habituelle de travailler.

Indiquer si vous êtes en accord ou en désaccord avec les propositions suivantes :

1. Pour des raisons qui me sont personnelles, je ne donne plus le meilleur de moi-même dans mon travail.
2. Pour les mois à venir, compte tenu de mes motivations, j'ai l'intention de travailler très dur.
3. Si j'avais la possibilité de changer d'emploi, je lui consacrerai davantage d'efforts par rapport à ce que je fournis actuellement dans mon travail.
4. Le nombre de tâche pour lesquelles j'ai envie de me dépenser beaucoup a diminué au fil du temps.

	Pas du tout d'accord	indécis	Tout à fait d'accord
1			
2			
3			
4			

Depuis que vous occupez votre poste, quand vous réfléchissez à tous changements que vous avez connu, avez- vous le sentiment que le niveau d'intensité de vos efforts a ?

	A diminué	N'a pas changé	A augmenté
Question 5			

Q. 07 : Chacun d'entre nous attache de l'importance à des aspects différents de son emploi, de sa rémunération compte tenu des performances réalisées. En ce qui vous concerne : quelle importance accordez vous à ?

1. Votre rémunération fixe
2. Votre rémunération variable (rémunération au mérite individuel et rémunération au mérite collectif)
3. La participation
4. L'intéressement
5. Plan d'épargne d'entreprise

	faible importance	Importance modérée	forte importance
1			
2			
3			
4			
5			

Q. 08 : Dans votre emploi actuel, quelle importance prend votre contribution personnelle (votre performance) dans la détermination ?

1. De votre rémunération fixe.
2. De votre rémunération variable (rémunération au mérite).
3. La participation.
4. L'intéressement.
5. Plan d'épargne d'entreprise.

	faible importance	Importance modérée	forte importance
1			
2			
3			
4			
5			

Q. 09 : Chacun d'entre nous tient compte de multiples facteurs pour juger sa rémunération. En ce qui vous concerne : Etes-vous satisfait de votre rémunération directe

[Rémunération directe= *rémunération fixe* (salaire de base, treizième mois, prime d'ancienneté,... + *rémunération variable* (primes d'objectif, d'intéressement, de résultat, de fin de l'année, paiement d'heures supplémentaires...+ *Revenu différé* (participation au résultat bloquée cinq ans, revenu du plan d'épargne, du système d'actionnariat,...)]

Compte tenu :

1. De la rémunération directe à laquelle vous pensez pouvoir prétendre dans d'autres entreprises ?
2. De vos contributions à votre entreprise, ex. performance, effort, assiduité, ancienneté, formation, expérience, compétence...
3. Des caractéristiques de votre emploi, ex niveau hiérarchique, difficulté du travail, responsabilité,...

	insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	Satisfait
1			
2			
3			

Q. 10 : Quel est votre niveau de satisfaction quand vous comparez vos contributions, les caractéristiques de votre emploi, et votre rémunération directe ?

1. A la situation d'autres personnes que vous prenez comme points de repère dans votre entreprise,
2. A la situation d'autres personnes que vous prenez comme points de repère à l'extérieur de votre entreprise,
3. Aux situations que vous avez connues dans le passé.

	insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	Satisfait
1			
2			
3			

Q. 11 : Quel est votre niveau de satisfaction vis-à-vis ?

1. Du montant de votre rémunération fixe.
2. Du montant de votre rémunération variable.
3. Du montant de votre revenu différé.
4. Du montant de votre rémunération directe.

	insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	Satisfait
1			
2			
3			
4			

Q. 12 : Quel est votre niveau de satisfaction vis-à-vis

1. De l'échelle des rémunérations entre les personnes de votre entreprise appartenant à la même catégorie d'emploi que la votre ?
2. De l'échelle des rémunérations entre les différentes catégories d'emploi que la votre ?
3. Des échelles de rémunération de votre entreprise comparées à celles appliquées dans d'autres entreprises.
4. Des critères utilisés pour déterminer votre rémunération directe, ex : grille de salaire de l'entreprise ou de la convention collective, évaluation ou cotation du poste, comparaison au « marché des rémunérations », performance, mérite, conditions de travail, qualification, ancienneté...
5. De l'importance de la rémunération variable par rapport à la rémunération fixe dans votre salaire.

6. De l'importance du revenu différé par rapport à la rémunération fixe dans votre salaire.
7. Du jugement de vos supérieurs pour évaluer vos performances liées à vos contributions.
8. Des procédures de gestion de votre rémunération, ex information sur les composants de la rémunération, régularité des dates de paiement, rapidité de versement des primes...
9. De la gestion des rémunérations de votre entreprise comparée à celle d'autres entreprises.

	insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	Satisfait
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			

Q. 13 : Chacun de nous tient compte de multiples facteurs pour apprécier l'augmentation de sa rémunération directe. En ce qui vous concerne :

Etes- vous satisfait de vos augmentations compte tenu ?

1. De l'évolution de la situation financière de votre entreprise.
2. De l'évolution du coût de la vie.
3. De l'évolution de vos besoins financiers.
4. Des augmentations obtenues par des personnes que vous prenez comme points de repères dans votre entreprise.
5. Des augmentations obtenues par des personnes que vous prenez comme points de repère à l'extérieur de votre entreprise.

	insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	Satisfait
1			
2			
3			
4			
5			

Q. 14 : Selon vous, parmi les outils cités ci-dessous, quels est le degré d'influence de chaque outil de rémunération sur votre motivation au travail ?

1. Salaire de base.
2. La rémunération au mérite individuel.
3. La rémunération au mérite collectif.
4. L'intéressement.
5. La participation.
6. Plan d'épargne de l'entreprise.
7. La rémunération directe.

	Très insatisfait	insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	Satisfait	Très satisfait
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

Guide d'entretien

1- Présentation de l'entreprise

- Identification de l'entreprise :

Nom de l'établissement :

Adresse :

- Date de création de l'entreprise :

- Le secteur d'activité investis.....

- Le siège social de l'entreprise.....

- Effectifs :

- Répartition :

Exécution (Ouvriers)	%
Techniciens et agent de maîtrise	%
Superviseur	%
Manager intermédiaire	%
Manager confirmé	%

- L'organigramme de CEVITAL est structuré en :

- Directions

- Départements

- Unités

- Filiales

- Autres,

précisez.....

- Statut de l'établissement :

- Entreprise individuelle

- SARL

- EURL

- SPA

- SNC

Identification :

Age :

Sexe : Homme

Femme

Nature du poste occupé actuellement :

Catégorie :

Exécution

Maitrise

Cadre

Cadre intermédiaire

Cadre supérieur

Nature des postes occupés précédemment (s'il y a lieu) :

.....
.....

Ancienneté (nombre d'années de service) :

Formation :

Diplômes :

.....
.....

1. Questions d'ordre général sur la motivation des salariés :

Q. 01 : Selon vous que représente la motivation des salariés ?

.....
.....

Q. 02 : Pour vous quelles sont les principales sources de motivation des salariés ? (un classement du plus important au moins important)

.....
.....

Q. 03 : Selon-vous, la motivation des salariés provient-elle du salarié lui-même (acte volontaire ou personnel) ou elle est impulsée par les différentes méthodes mises en œuvre par la direction ressources humaines ?

.....
.....

Q. 04 : Avez-vous une politique de motivation en tant que telle ? (l'existence ou non d'un service qui s'occupe de la motivation des salariés)

Si c'est le cas, pouvez vous nous expliquer les grandes lignes de cette politiques et ses enjeux ?

.....
.....

Q. 05 : Selon vous, comment l'entreprise CEVITAL met elle en œuvre la motivation des salariés ? Quelles sont les différentes techniques utilisées ?

.....
.....

Q. 07 : Quels sont les critères de mesure de la performance dans l'entreprise ?

.....
.....

Q. 08 : que pensez-vous des critères de mesure de la performance dans l'entreprise ? Est-ce qu'ils sont suffisants ?

.....
.....

Q. 09 : Ces critères reflètent-ils suffisamment la réalité ?

.....
.....

Q. 10 : Quel critère ajouteriez-vous ou retiriez-vous ?

.....
.....

Q. 11 : Les salariés de votre entreprise sont-ils influencés par ces critères ? Est-ce que cela impacte leur comportement ?

.....
.....

Q. 12 : Est-ce que la rémunération contribue à améliorer leur comportement ou pas?

.....
.....

Q. 13 : Est-ce que la relation entre les collaborateurs est influencée par leur rémunération respective ?

.....
.....

Q. 14 : Quels sont les leviers d'action que vous utilisez pour influencer le comportement de vos salariés ?

.....
.....

Q. 15 : A votre avis, la rémunération des collaborateurs contribue-t-elle à améliorer leur performance ?

.....
.....

Q. 16 : A votre avis, le système de rémunération de CEVITAL incite réellement la motivation des salariés ?

.....
.....



Table des matières

Introduction générale.....	2
PARTIE I : Cadre théorique et conceptuel.....	11
Introduction de la première partie	12
CHAPITRE I : La motivation au travail	14
Introduction	15
Section 1 : Le mécanisme de motivation	16
1. Histoire du concept	17
2. Qu'est ce que la motivation	18
3. Les sources et origines de la motivation.....	21
3.1. Les sources de motivation.....	21
3.2. Les origines de la motivation.....	24
4. Motivation et satisfaction au travail, motivation et implication au travail : différents liens entre ces concepts.	26
4.1. Les différents liens entre motivation et satisfaction au travail	26
4.2. Les différents liens entre motivation et implication au travail	28
5. La motivation : un mécanisme complexe.....	28
5.1. La notion de renforcement.....	28
5.2. L'équité.....	28
Section 2 : Principales théories de la motivation.....	29
1. Les théories des besoins-mobiles-valeurs	29
1.1. La théorie des besoins de Maslow	29
1.2. La théorie ERD d'Alderfer	31
1.3. La théorie bi-factorielle d' Herzberg	32
1.4. Les théories classiques de la motivation intrinsèque	32
1.4.1. La théorie de l'évaluation cognitive	33
1.4.2. La théorie des caractéristiques de l'emploi d'Hackman et Oldham	34
1.5. Les théories de la justice organisationnelle et de l'équité.....	34
2. Les théories du choix cognitif	37
2.1. L'approche cognitive-interactionnelle classique	37
3. Les théories de l'autorégulation-métacognition	39
3.1. La théorie de la fixation des objectifs.....	39

3.2. Les théories de l'autodétermination.....	39
Conclusion.....	41
Chapitre II : La gestion des rémunérations dans l'entreprise	45
Introduction	46
Section 1 : Les fondements de la rémunération	48
1. Historique du concept	49
2. Les différentes théories du salaire	50
2.1. L'école classique.....	50
2.2. L'analyse néoclassique	51
2.3. L'analyse Keynésienne	52
3. Qu'est ce que la rémunération.....	53
4. Les systèmes de rémunération.....	55
4.1. Le système poste/performance.....	56
4.2. Système grade ancienneté	57
4.3. Système Potentiel/Age	58
Section 2 : La formation de la rémunération	58
1. La rémunération est une question de composantes, d'hierarchisation et de niveau	59
1.1. La rémunération est une question de composantes.....	59
1.2. La rémunération est une question de niveau.....	60
1.3. La rémunération est une question d'hierarchisation	60
2. La rémunération directe et la rémunération indirecte.....	62
2.1. La rémunération directe	62
2.2. La rémunération indirecte	64
2.3. La pyramide des rémunérations	65
3. Définition des composantes de la rémunération objet de la recherche.....	69
3.1. La rémunération fixe.....	69
3.2. La rémunération au mérite	70
3.3. Le partage de profit par le biais de l'intéressement, la participation et le plan d'épargne de l'entreprise.....	70
3.3.1. L'intéressement	70
3.3.2. La participation	72
3.3.3. Le plan d'épargne.....	73
3.3.4. L'actionnariat des salariés (la participation au capital).....	73
Section 3 : La gestion des salaires	77

1. Les étapes d'élaboration d'un système de rémunération.....	77
1.1. La prime de rendement collectif.....	77
1.2. La stimulation.....	77
1.3. La prime de rendement individuel.....	78
2. Construire une grille de salaire.....	79
3. Les politiques salariales : faut-il qu'elles soient ouvertes ou confidentielles.....	80
Conclusion.....	81
Chapitre III : La motivaion par la rémunération	84
Introduction	85
Section 1 : La théorie des attentes et la théorie d'équité comme cadre de référence	88
1. Présentation de ces deux théories.....	88
2. La motivation par les outils de rémunération, l'effet des incitations monétaires	90
Section 2 : La performance au travail, la rémunération des compétences et la rémunération de la performance	97
1. La performance au travail	97
1.1. Définition de la performance individuelle au travail.....	98
1.2. La gestion de la performance.....	100
2. La rémunération des compétences.....	100
3. La rémunération de la performance.....	104
Section 3 : L'individualisation et la rémunération au mérite.....	106
Conclusion.....	118
Conclusion de la première partie	120
PARTIE II : L'impact de la gestion des rémunérations sur la motivation des salariés ; l'état de l'entreprise CEVITAL par rapport à ce sujet	123
Introduction de la deuxième partie	124
CHAPITRE I : Contexte général sur la gestion des rémunération dans l'entreprise algérienne et présentation de la politique de rémunération du groupe agroalimentaire CEVITAL	129
Introduction.	130
Section 1 : La question de l'encadrement de la gestion des rémunérations dans l'entreprise algérienne.	131
1. Le droit au travail en Algérie	132
2. Le salaire national minimum garanti ; une hausse en trompe-l'œil.....	133
3. Que pense le salarié algérien de son salaire, de sa rémunération ?.....	136
Section 2 : Le groupe industriel CEVITAL, présentation de l'organisme d'accueil.....	137

1. Historique du groupe CEVITAL.....	138
2. La mission de CEVITAL.....	138
3. L’organigramme de CEVITAL et son objet social.....	139
3.1. Les organigrammes.....	139
3.1.1. L’organigramme du groupe CEVITAL.....	139
3.1.2. L’organigramme de la filiale de Bejaia.....	140
3.2. L’objet social.....	142
4. La direction ressources humaines du groupe CEVITAL.....	143
Section 3 : La politique de rémunération du groupe CEVITAL.....	144
1. Conception de la politique de rémunération de CEVITAL.....	144
1.1. Les composantes du système de rémunération de CEVITAL.....	144
1.1.1. Les critères pris en considération dans la classification des postes.....	145
1.1.2. Les critères qui doivent conduire à des augmentations et au changement de coefficients chez CEVITAL.....	146
2. Les principes, valeurs et objectifs de la politique de rémunération du groupe CEVITAL.....	146
2.1. Les principes de la politique de rémunération.....	146
2.2. Valeurs/ Objectifs de la politique de rémunération du groupe CEVITAL.....	147
3. Gestion des compétences chez le groupe CEVITAL.....	148
4. Politique de rémunération : Règles de gestion du salaire.....	154
4.1. Règles de gestion du salaire fixe.....	154
4.2. Règles de gestion du salaire variable.....	154
5. CEVITAL et la question d’individualisation des salaires.....	156
Conclusion.....	161
CHAPITRE II : La motivation au travail, la motivation par la rémunération dans l’entreprise CEVITAL.....	162
Introduction.....	163
Section 1 : La motivation au travail dans l’entreprise CEVITAL.....	164
1. Définition de la motivation, les sources et l’origine de la motivation selon l’optique des responsables.....	164
Paragraphe 1 : La définition de la motivation selon les responsables.....	164
Paragraphe 2 : La classification des sources de motivation des salariés selon les responsables interrogés.....	167
Paragraphe 3 : L’origine de la motivation des salariés : acte personnel / impulsion du service RH ?.....	168

Paragraphe 4 : quels sont les leviers d'action qui permettent d'influencer le comportement des salariés ?	169
2. Etude de quelques variables de contrôle (indicateurs de motivation et de démotivation).	170
2.1. Variable de contrôle 1 : L'absentéisme.	171
2.2. Variable de contrôle 2 : Le turnover.	172
Section 2 : La motivation par la rémunération dans l'entreprise CEVITAL.	172
Paragraphe 1 : questionnaire de motivation au travail, application de la théorie des attentes	176
1. L'indicateur Effort :	177
2. Opérationnaliser la théorie des attentes :	182
2.1. Variable explicative 1 : Attentes Efforts Performances des salariés du pôle sucre de la filiale de Bejaia:	182
2.2. Variable explicative 2 : Attentes performances résultats des salariés du pôle sucre de la filiale de Bejaia:	189
2.3. Variable explicative 3: La valence de la rémunération pour les salariés du pôle sucre de la filiale de Bejaia:	194
2.4. L'effet multiplicatif des trois variables explicatives :	200
CHAPITRE III : La satisfaction à l'égard de la rémunération chez CEVITAL	208
Introduction	209
Section 1 : Echelle de satisfaction à l'égard du montant de la rémunération	210
Paragraphe 1 : Echelle de satisfaction à l'égard de la rémunération directe.....	210
Paragraphe 2 : Application de la théorie d'équité.....	214
Section 2 : La satisfaction par rapport à la gestion-structure des rémunérations.....	223
Paragraphe 1 : Niveau de satisfaction vis-à-vis de l'échelle des rémunérations entre les personnes appartenant à la même catégorie d'emploi.	223
Section 3 : La satisfaction par rapport au montant et gestion des augmentations	236
Paragraphe 1 : La satisfaction par rapport au montant et gestion des augmentations compte tenu de l'évolution de la situation financière de l'entreprise CEVITAL.	236
Paragraphe 2 : La satisfaction par rapport au montant et gestion des augmentations compte tenu de l'évolution du coût de la vie	242
Conclusion de la deuxième partie.....	249
Conclusion générale.....	251
Références bibliographiques	255
Liste des tableaux	271
Liste des figures.....	272

Liste des graphes	273
Annexes	276
Tables des matières	290

Mots-clés : Rémunération, Motivation, Performance, Pyramide de rémunération, systèmes de rémunération, Composantes de rémunération, Rémunération fixe, Salaire de base, Rémunération au mérite individuel, Rémunération au mérite collectif, Intéressement, Participation, Plan d'épargne d'entreprise, Actionnariat du salarié, Expectation, Valence, Instrumentalité...

Résumé

Dans le but de mieux comprendre le fonctionnement des entreprises et des organisations, les chercheurs et les managers ont développé la notion de motivation au travail, car ils ont compris qu'il ya une véritable crise de motivation. Tourné vers les salariés et leur environnement de travail ; les managers ont commencé à s'intéresser davantage au climat social et au lien existant entre les salariés et leur environnement de travail, c'est-à-dire aux facteurs qui favorisent l'engagement des salariés vis-à-vis de leur travail, ils se sont intéressés aussi aux politiques salariales et aux systèmes de rémunération.

Les mutations économique, politiques règlementaires, ou encore sociologiques ont eu des répercussions sur la gestion des rémunérations dans les entreprises. Les années 1980 voient une évolution en matière des pratiques marquées par le découplage rémunération inflation, l'individualisation des salaires afin de susciter mieux la motivation des salariés.

En Algérie, dans le cadre d'un processus de mutation qualitative, la fonction ressources humaines a vu son rôle et son champ de compétence évoluer, malgré la difficulté à mieux cerner les aspects objectifs de cette fonction, des efforts apparaissent davantage dans les actions des entreprises quant à la prise en compte de cette ressource, afin d'arriver à une meilleure efficacité.

L'objectif de ce thème c'est d'expliquer ce couplage entre rémunération et motivation au travail, voir l'état de CEVITAL sur ce sujet, en répondant à la problématique suivante : Est-ce que les salariés motivés par leur rémunération sont également satisfaits et motivés dans leur travail ? En d'autres termes : la rémunération est-elle le déterminant essentiel de la motivation pour le salarié algérien?

كلمات مفتاح :

راتب، تحفيز، الكفاءة، هرم الرواتب، أنظمة الرواتب، الراتب الثابت، الأجر القاعدي، راتب ذات الاستحقاق الفردي، راتب ذات الاستحقاق الجماعي، المساهمة، التوقع، التكافؤ، النفع، المشاركة، إلخ.

الملخص :

بهدف معرفة و فهم سير و عمل المؤسسات و الهيئات، الباحثين و المسيرين طوروا مفهوم الحافز بالعمل بعد أن أدركوا وجود أزمة فيما يخص الحث و الحافز إلى العمل. المسيرون أصبحوا يهتمون بالعمل و بكل ما يربط هذا الأخير بمحيط عمله، أي بكل العوامل التي تدعم ارتباط و التزام العامل بعمله. لقد اهتم المسيرون أيضا بسياسة و أنظمة الرواتب.

إن التحولات الاقتصادية، السياسية، القانونية و الاجتماعية لها نتائجها على تسيير الرواتب و دفع مستحقات العمال في المؤسسات الاقتصادية. إن سنوات الثمانينات عرفت تطور في الأنظمة مُمَيَّزَةً بانفصال العلاقة راتب تضخم، و كذا بفرديّة الرواتب من أجل إحداث الإثارة و التحفيز في العامل.

الجزائر في إطار التحول النوعي فرض التطور على وظيفة الموارد الإنسانية من حيث دورها و مجال قدراتها. بالرغم من صعوبة التحكم في أهداف و جوانب هذه الوظيفة فإن العمل مستمر من أجل الأخذ بعين الاعتبار بهذا المورد من أجل فعاليته.

إن الهدف من هذه المذكرة هو توضيح هذا الاقتران ما بين المستحق (الراتب) و المثير (الحافز للعمل) و معرفة حالة مؤسسة سيفيتال في هذا الموضوع بالإجابة على التساؤل الآتي: هل إذا حفزنا العامل بالراتب و دفع المستحقات سيكون راض و بالتالي نبث فيه الإثارة إلى العمل؟ هل الراتب هو العامل الأساسي من أجل الحث إلى العمل؟