



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE ET DE LA

RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI OUZOU

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

MEMOIRE DE FIN D'ÉTUDE

En vue de l'obtention du diplôme de master deux en Gestion des Ressources Humains

THEME

« La rémunération comme facteur de motivation des salariés dans les compagnies d'assurance cas CRMA de TIZI-OUZOU »

Réalisé par :

M^{elle} : HADDEDOU KARIMA

M^{elle} : HESSAS NASRINE

Soutenu devant le jury composé de :

Président : M^r OTMANI HABIB

Rapporteur : M^{me} KEHRI RACHIDA

Examineur : M^{me} BILLEK LILA

PROMOTION 2021/2022



Remerciement

Nous remercions Dieu, le tout puissant, de nous avoir accordé le courage pour récolter le fruit de ce modeste travail, après tant de sacrifices et de souffrances.

Nous tenons aussi à remercier nos enseignants qui nous ont suivis durant notre cursus universitaire en particulier notre promoteur Mm KEHRI Rachida pour sa contribution à la réalisation de ce travail.

Nous remercions également Mr BELAIDI Abderrahmane notre encadreur de stage de la CRMA de Tizi-Ouzou pour son accueil et sa gentillesse, son aide pour amener en meilleur travail et de fournir les informations

Nécessaires pour cette recherche.

Sans oublier de remercier toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de notre travail.

Nasrine et karima

Dédicaces

J'ai l'honneur de dédier ce modeste travail :

*A mes très chers parents qui j'aime beaucoup, tout mon respect et
affection en témoignage de leur soutien, sacrifice,
patience*

*A mon mari qui m'a soutenu durant toute cette période de mon
stage*

A mes grandes mères à qui je souhaite une longue vie,

A ma sœur et mon frère, Toute ma famille,

Tous mes cousins et aussi tous mes amis, et à ma binôme,

*A toutes les personnes qui me connaisse de prêt ou de loin qui m'aime et
que j'aime, et avec qui je partage un vrais sentiment
d'amitié,*

A tous mes amissions exception,

Nasrine

Dédicace

J'ai l'honneur de dédier ce modeste travail :

A mes chers parents qui ont sacrifié leurs bons moments pour m'éclairer le chemin de succès et de réussite, à ceux qui m'ont donné la vie ,symbole de beauté, de fierté ,de sagesse et de patience ,que dieu les protéger.

A mes très chers sœurs et frère : FADHILA, HINDA, NAIMA, RAZIKA et HOCINE et à mes nièces et mes neveux

A mon cher future mari RACHID et à tous ma famille paternelle et maternelle et toutes mes copines et à ma binôme

Tous ceux qui m'ont aidé soit de loin ou de près jusqu'à la réalisation de ce mémoire.

KARIMA

SOMMAIRE

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction générale 1

PREMIER CHAPITRE : CONCEPTS GENERAUX DE LA REMUNERATION

Introduction 4

Section 1 : la notion et les principes de la rémunération5

Section 2 : les éléments périphérique de la rémunération10

Section 3 : la politique de la rémunération19

Conclusion 25

DEUXIEME CHAPITRE : LA MOTIVATION DU PERSONNEL

Introduction 26

Section 1 : la motivation au travail27

Section 2 : les théories de la motivation au travail32

Section 3 : la motivation par les éléments de la rémunération42

Conclusion 45

TROISIEME CHAPITRE : L'IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA MOTIVATION DES SALARIES AU SEIN DE LA CRMA DE TIZI-OUZOU

Introduction 46

Section 1 : présentation de la CRMA et CNMA de Tizi-Ouzou47

Section 2 : la politique de la rémunération de la CRMA de Tizi-Ouzou	53
Section 3 : l'analyse et l'interprétation des résultats de recherche.....	64
Conclusion.....	86
Conclusion générale	87
Bibliographique	
Annexes	
Questionnaire	
Table des matières	

Liste des figures

N° des figures	Nom de figures	Page
01	Le processus d'élaboration de la grille des salaires	12
02	Evolution de la masse salariale	18
03	Rôle des différents acteurs du système de rémunération	23
04	les onze critères d'un bon système de rémunération	24
05	Modèle simplifié du processus de motivation	28
06	Pyramide des besoins de MASLOW	35
07	le modèle (ERD) de C. ALDERFER	36
08	L'intersection des trois paramètres (V .I.E)	40
09	Organigramme de la CRMA Tizi-Ouzou	52
10	le bulletin de paye de CRMA	57
11	La Représentation graphique selon le sexe	66
12	La représentation graphique selon l'âge	67
13	La représentation graphique selon la situation familiale	68
14	La Représentation graphique selon le niveau d'instruction	69
15	La Représentation graphique selon la catégorie professionnelle (CP)	70
16	La Représentation graphique selon l'expérience professionnelle	71
17	La Représentation graphique selon la catégorie de salaire	72
18	La Représentation graphique selon des contrats de travail	73
19	La Représentation graphique selon le niveau de satisfaction des répondants par rapport au poste actuel	74
20	La Représentation graphique selon la satisfaction de la politique de la rémunération et la motivation	75
21	la Représentation graphique selon la relation entre la rémunération et la motivation	76
22	La représentation graphique selon le facteur le plus motivant au sein de la	77
23	La Représentation graphique selon leur appréciation du système de rémunération au sein de votre entreprise CRMA	78
24	Elément pris en considération pour la rémunération selon les répondants	79
25	La Représentation graphique selon leur plus motive dans votre salaire	80
26	La Représentation graphiques selon la motivation des salaries par le salaire	81
27	La Représentation graphique selon l'influence de la rémunération sur la motivation au travail	82
28	La Représentation graphique selon la possibilité de quitter l'entreprise CRMA	83
29	La répartition dès l'échantillon selon la motivation des salariés au sein de la CRMA	84

Liste des tableaux

N° des tableaux	Le titre	La page
01	La source de satisfaction et d'insatisfaction au travail au sien de CRMA	38
02	La classification des emplois pour le Personnel d'exécution, de maitrise et de Cadre	56
03	La répartition de l'échantillon selon le sexe	65
04	La répartition des employés selon l'âge	66
05	La répartition de l'échantillon selon le statut matrimonial	67
06	La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	68
07	La répartition de l'échantillon selon la catégorie professionnelle	69
08	La répartition de l'échantillon selon expérience professionnelle	70
09	La répartition de l'échantillon selon catégorie de salaire	71
10	La répartition de l'échantillon selon des contrats de travail	72
11	La répartition de l'échantillon selon le niveau de satisfaction des répondants par rapport au poste actuel	74
12	La répartition de l'échantillon selon la satisfaction de la politique de la rémunération et de la motivation	75
13	La répartition de l'échantillon selon la relation entre la rémunération et la motivation	76
14	La répartition de l'échantillon selon le facteur le plus motivant au sein de CRMA	77
15	La répartition de l'échantillon selon leur appréciation du système de rémunération au sien de votre entreprise CRMA	78
16	La répartition de l'échantillon des éléments pris en considération pour la rémunération selon les répondants	79
17	La répartition de l'échantillon selon le facteur le plus motive dans le salaire	80
18	La répartition de l'échantillon selon la motivation des salaries par le salaire	81
19	La répartition de l'échantillon selon l'influence de la rémunération sur la motivation au travail	82
20	La répartition de l'échantillon selon la possibilité de quitter l'entreprise CRMA	83
21	la répartition de l'échantillon selon la motivation des salarie de la CRMA	84

Liste des abréviations

Abréviation	Désignation
CCMSA	Caisse Centrale des Mutuelles Sociales Agricoles
CCRMA	Caisse Centrale de Réassurances des Mutuelles Agricoles
CDI	Contrat de Travail Indéterminé
CMAR	Caisse Mutuelle Agricole des Retraités
CNAS	Caisse Nationale des Assurances Sociales
CNMA	Caisse Nationale de Mutualité Agricole.
CNR	Caisse Nationale des Retraites.
CP	Catégorie Professionnelle
CRMA	Caisses Régionales de Mutualité Agricole
CTA	Contrat de Travail Aidé.
CTD	Contrat de Travail Déterminé.
DRH	Direction de Ressource Humaine
FRH	Fonction de Ressource Humaine
GRH	Gestion des Ressources Humaines
GVT	Glissement Vieillessement Technicité
PRC	Prime de Rendement Collective.
PRI	Prime de Rendement Individuel.
RH	Ressources Humaines
TAD	Théorie de l'Auto Détermination

Introduction générale

Introduction générale

La gestion est l'ensemble des techniques d'organisation des ressources humaines, dont l'art de diriger des hommes et femmes afin d'obtenir une performance satisfaisante. Les ressources peuvent être financières, matérielles ou humaines.

La gestion des ressources humaines prend une place stratégique dans l'organisation des entreprises, elle s'intéresse à la ressource la plus importante qui est le facteur humain. Les questions liées à la gestion des ressources humaines sont parmi les aspects les plus difficiles à traiter et à mettre en œuvre pour les gestionnaires. Bâtir un modèle de gestion de ses ressources en mesure d'attirer les meilleurs compétences, de les fidéliser et les motiver au service de son développement durable, sa compétitivité nationale et internationale est une préoccupation majeure pour toute entreprise.

La gestion des ressources humaines est l'un des plus grands domaines de la gestion actuelle. Elle est la fonction qui vise à obtenir une adéquation efficace et durable entre les salariés de l'entreprise et les emplois, en termes d'effectifs, qualification et de motivation (Khelassi Réda, 2010). Actuellement, c'est un ensemble de pratiques permettant de résoudre des problèmes très concrets, elle a besoin de quelques grandes sources de références afin de guider son action. Il faudrait souligner en premier lieu la notion de travail puisque c'est l'objet même de la gestion des ressources humaines.

Les gestionnaires sont donc amenés à innover en matière de rémunération pour déterminer la rétribution globale des ressources humaines. D'où apparaît l'importance de la gestion de ressource humaine qui est actuellement la clé de réussite d'une entreprise.

La rémunération représente l'un des sujets les plus sensibles de la gestion du personnel, du fait qu'elle peut influencer directement sur les comportements des employés au sein des organisations. La rémunération devient donc un moyen d'attirer, de conserver et de motiver des candidats compétents pour faire face à la compétition entre entreprises. Elle permet ainsi à l'entreprise de répondre aux missions de base de la fonction ressources humaines et d'atteindre ses objectifs.

La pratique de la gestion a pour objectif le développement et la mobilisation des ressources humaines afin d'obtenir de meilleurs résultats de production et d'organisation, qui permet une meilleure gestion de carrière de l'employé, de son recrutement jusqu'à sa mise en retraite.

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

La politique de la rémunération d'une entreprise permet en effet non seulement d'atteindre les objectifs strictement « ressources humaines » (recrutement de nouveaux salariés, mobilisation et motivation du personnel, ...), mais aussi pour des objectifs économiques et financiers (amélioration de la qualité, augmentation de la productivité, création de valeurs, ...). La politique de rémunération doit également résoudre la question de savoir comment mettre en place un système qui soit motivant.

Introduction générale

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

La motivation semble être l'un des facteurs compétitifs essentiels capables de répondre aux besoins des dirigeants .Donc, définir une meilleure politique de rémunération qui permet le déclenchement de la motivation.

La motivation est un thème central dans la littérature en psychologie des organisations et représente une préoccupation grandissante pour les dirigeants qui doivent gérer des ressources humaines. Elle constitue l'un des facteurs importants de la réussite de là l'entreprise et l'une des fonctions majeures de la gestion des ressources humaines, pour cela, les responsables des organisations doivent veiller à ce que chaque collaboration soit motivée.

A partir de ce constat et les explications que nous avons portés précédemment naissent notre problématique de recherche que nous avons formulée comme suit :

« Quel est l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés dans les compagnies d'assurances cas CRMA à Tizi-Ouzou ? »

Pour répondre à cette question, nous avons élaboré les sous questions suivantes :

Q1 : dans quelle mesure la rémunération contribue-t-elle à la motivation des salaries dans l'entreprise CRMA ?

Q2 : quel sont les éléments de la rémunération qui motivent le personnel ?

Q3 : la rémunération est-elle le facteur le plus motivant du personnel au sein de la CRMA ?

Pour bien mener notre travail, nous avons essayé de répondre à ces questions à travers les hypothèses suivantes :

H1 : « la rémunération contribue positivement à la motivation des salariés de l'entreprise CRMA ».

H2 : « le salaire variable est l'éléments le plus motivant au sein de la CRMA ».

H3 : « la rémunération c'est le seul facteur de motivation de personnel de la CRMA ».

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

Démarche méthodologique :

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

Introduction générale

- Démarche quantitative qui consiste recherche bibliographique et documentaire qui va nous permettre de rédiger notre mémoire.

- Démarche quantitative qui consiste en la réalisation d'une enquête (questionnaire) auprès de l'entreprise CRMA de Tizi-Ouzou. On aura les thématiques de 83 entretiens (mais on a récupéré juste 22 questionnaires).

Notre étude menée au sein de l'entreprise CRMA, a pour objectif de démontrer l'importance de la rémunération sur la motivation des salariés dans les compagnies d'assurance et de déceler les éléments de la rémunération qui peuvent influencer sur la motivation des salariés.

Structure du mémoire :

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

La partie de revue de littérature est composée de deux chapitres

Le premier chapitre porte sur les concepts généraux de la rémunération, on va aborder en première section la notion et les principes de la rémunération, en deuxième section on va traiter les éléments périphériques de la rémunération, et enfin nous allons consacrer la politique de la rémunération comme troisième section.

Le deuxième chapitre présentera la motivation de personnel qui contient dans la première section la motivation au travail, la deuxième section qui va aborder les théories de la motivation au travail, puis en dernière section on va consacrer le système de la rémunération.

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

Dans le troisième chapitre constitue l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés dans les compagnies d'assurance au sein de l'organisme CRMA de Tizi-Ouzou, en première section, on va synthétiser l'organisme d'accueil, en deuxième section nous allons présenter la politique de la rémunération au sein de la CRMA, et en dernière section nous allons aborder les résultats de notre enquête au sein CRMA.

Chapitre I

Concepts généraux de la rémunération

Introduction

La rémunération est un élément clé de la politique des ressources humaines elle occupe une place prépondérante au sein de la direction ressources humaine, et l'un des principaux thèmes de la gestion des ressources humaines.

Aujourd'hui la rémunération ne signifie plus que payer les salariés ou le personnels, elle passe au-delà de cette considération ,elle est désormais un moyen d'attirer ,motiver les collaborateurs et de conserver, retenir et fidéliser les éléments performants et comptants ,ce qui est le souhait et désir de tout dirigeant ,car l'atteinte des objectifs organisationnelle tracés est le fruit d'un personnel ou d'une ressource humaine motivée et aussi le fruit d'une bonne politique de rémunération et de la disposition d'un bon système de rémunération.

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

Section 1 : La notion et les principes de la rémunération

La rémunération est la contrepartie du travail fourni. Il s'agit donc d'un élément essentiel du contrat de travail. La notion de rémunération est définie de façon distincte en droit de la sécurité sociale et en droit du travail.

1. Bref historique de la rémunération

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

Dans ce point, nous allons présenter un bref historique sur la rémunération ainsi que les différentes théories.²

La rémunération est souvent le centre d'intérêt et de préoccupation du personnel dans toutes organisations ; elle est d'abord considérée comme un coût pour les employeurs en contre partie du travail réalisé par les employés. Dans les pays industriellement avancés jusqu'à la première guerre mondiale, c'est la loi de l'offre et la demande qui régit la détermination de la rétribution ou du salaire qu'on doit aux employés.

L'évolution de la notion de rémunération a connu plusieurs périodes à savoir :³

1.1. La période de moyen âge (1476-1492)

Cette période est caractérisée par un manque de main-d'œuvre causée par les catastrophes naturelles comme les épidémies. Les artisans dans les villes, profitèrent des conditions d'emploi, des salaires plus élevés, avantages et favorable par rapport à ceux du domaine agricole, les travailleurs étaient payés en grande partie en biens et services, dans le but de faire un équilibre et de garder chaque classe à sa place, on a procédé au contrôle de leurs salaires.

1.2. La période de l'esclavage et des serfs (1450-1869)

Dans les communautés rurales d'autre fois, où l'homme vivait en économie fermée, c'est les esclaves qui exécutent la grande partie du travail, ils ne recevaient de leurs maîtres que des produits alimentaires et l'abri ou hébergements. La grande majorité d'entre eux était occupés comme serfs, attachés à la terre et travaillaient en collaboration, la contrepartie de leur travail repose seulement sur la récolte.

¹ COMPOY E, MACLOUF E, « gestion des ressources humaines », édition PEARASON EDUCATION, France, 2008. Page 24.

² OUARZENE Thanina, TAHAR Mourad, « La rémunération et son rôle sur la satisfaction et la motivation au travail », « CHAPITRE 1 : la rémunération : fondements et concepts associés », mémoire de fin d'étude en sciences de gestion, option gestion des ressources humaines, promotion 2020/2021, Consulté le 05/06/2022 à 12 : 17.OP.CIT. Page 07-08.

³ SEKIOU L, PERETTI. J-M, CHEVALIER.F, FABIO.M, et autre « Gestion des ressources humaines », 2^{ème} édition, 2007. Page 159.

1.3. La période industrielle (1780-1810)

Cette période a été caractérisée par une économie ouverte, où les forces du marché ont eu libre cours, le salaire était égal à la production, les travailleurs étaient payés en fonction de leur production, en biens et en services. Et pour prévenir les abus et des déséquilibres et lacunes, des lois ont été mises en œuvre afin de protéger les salariés et aussi pour réglementer.

1.4. L'époque contemporaine (1789-1792)

Depuis la fin de la deuxième guerre mondiale des avantages sociaux ont été introduits dans le système de rémunération ; les modes de rémunération traditionnelle sont remis en question la rémunération selon les compétences a émergé.

2. Définition de la rémunération :

La rémunération désigne l'ensemble des éléments financiers destinés aux membres du personnel employé dans l'organisation, elle constitue la prestation essentielle fournie par l'employeur en contrepartie du temps de travail et des compétences apportées par les collaborateurs.

2.1. Selon MARBACH V (1999)

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

2.2. Selon Marcel Coté

« Cette expression désigne l'ensemble des avantages économiques, sociaux et autres qu'un individu retire de son emploi, à savoir le salaire ainsi que les autres compensations monétaires ou non monétaires accordées et vertu d'une politique, d'une entente ou d'une légalisation ». ⁵

2.3. Selon B.Thévente, C.Dejoux et All

« La rémunération représente le salaire ou le traitement ordinaire de base et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèce ou en nature par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier ». ⁶

2.4. Selon J.M.Peretti et J.P.Magot

« La rémunération est l'ensemble des rétributions acquises par le salarié en contrepartie du travail effectué pour l'organisation qui l'emploie ». ⁷

La rémunération comprend donc les avantages psychologiques (statut social, sécurité d'emploi) et matériels qui découlent de la relation de travail. Elle est de ce fait plus large que Salaire qui garde une consistance matérielle obligatoire.

⁴ MARBACH V, « évaluer et rémunérer les compétences », édition, D'ORGANISATION, Paris 1999. Page 12.

⁵ MARCEL C, « la gestion des ressources humaines », édition Vuibert, Paris 1975. Page 16.

⁶ THEVENET B, DEJOUX C, « Fonction ressources humaines », édition PEARSON EDUCATION, Paris. Page 258.

⁷ LAKHDAR SEKIA ET JEAN MARIE Peretti, « gestion des ressources humaines », 2^e édition, DE BOECK Bruxelles, 2001. Page 156

3. Les différents systèmes de la rémunération :

3.1. La définition d'un système de la rémunération

Un système de rémunération est l'ensemble des principes qui sous-tendent le choix de la structure et des composants de la rémunération offerte aux collaborateurs.

3.2. Les différents systèmes de la rémunération :

Il existe différents systèmes de rémunération, et leurs objectifs et leurs impacts sur les collaborateurs et sur l'entreprise sont différents. La décision d'opter pour un système plutôt qu'un autre dépend donc de la stratégie de l'entreprise.

Dans cette section, nous allons étudier les 3 principaux systèmes de rémunération :

- Le système de rémunération traditionnel ; qui valorise le poste et l'ancienneté ;
- Le système de rémunération à la compétence ;
- Le système de rémunération à la performance.

3.2.1. Les systèmes de rémunération traditionnels :

Les systèmes de rémunération dits « traditionnels » valorisent avant tout :

- L'ancienneté des collaborateurs ;
- La séniorité des collaborateurs ;
- Le poste occupé (responsabilités, compétences requises, conditions de travail...).

Ils ne tiennent pas (ou très peu) compte des compétences des collaborateurs, ni de leur performance.

3.2.2. Les systèmes de rémunération à la compétence :

Ce système est individualisé et permet de différencier les collaborateurs selon leur profil c'est à dire selon :

- Leurs compétences, techniques ou transverses, horizontales ou verticales.
- Leurs expériences.
- Leurs diplômes, certification, formation.
- Leurs connaissances.
- Leur niveau d'expertise.
- Leur potentiel.

Autrement dit, plus l'individu a des caractéristiques individuelles qui le distinguent des autres et qui sont valorisées pour son poste, plus il est rémunéré.

3.2.3. Les systèmes de rémunération à la performance :

C'est un système qui rémunère l'ensemble des collaborateurs en fonction de l'atteinte de leurs objectifs individuelles et collectifs.

Avec ce système, l'entreprise paie donc davantage les collaborateurs les plus performants.

Payer à la performance implique de :

- Rémunérer pour récompenser la performance passée.
- Rémunère pour encourager la performance future.

Ce système repose en grande partie sur des incitations financières inclus dans le salaire variable, et qui interviennent en complément du salaire fixe.

4. Les formes de la rémunération :

Pour rémunérer les salariés, il existe plusieurs modes de rémunération qui sont fonction, soit de la catégorie de personnel concerné, soit de la nature du travail accompli. Ainsi le salaire peut être versé en fonction du temps passé, du rendement constaté ou bien au pourboire.

4.1. La rémunération au temps

La rémunération au temps passé représente, de loin, le mode de rémunération le plus fréquent, rapporté au nombre de salariés. Elle consiste à attribuer un salaire qui est proportionnel au temps passé pour effectuer un travail.

De ce fait, aucune référence à la quantité de travail fourni n'est prise en compte. Parmi les salariés rémunérés au temps, on trouve les mensuels qui ont de par les usages ou les conventions qui régissent leurs droits, toujours été payés au moins, et les mensualisés qui sont payés au mois depuis la loi du 19 janvier 1978 dite loi de « mensualisation ». Dans leur cas, leur salaire versé est identique chaque mois.

Les salariés mensuels ou mensualisés sont soumis contractuellement à un certain horaire de travail hebdomadaire et l'on calcule leurs salaires mensuels en fonction des cinquante-deux semaines, équivalent aux douze mois, de l'année.

4.2. La rémunération au rendement

Quel que soit le temps passé pour accomplir un travail, l'élément pris en compte pour déterminer la rémunération est le résultat obtenu, le nombre de pièces produites, le nombre de vêtements assemblés ou le nombre de machines vendues par exemple. On trouve, pour les travailleurs à domicile, une rémunération qui est fonction du nombre de pièces produites, et négociation entre les parties porte, dans ce cas, sur le montant versé pour chaque pièce produite.⁸

⁸ Jean-Pierre Taib, « Paie et administration du personnel », 4^e édition, Dunod, Paris, 2013. Page 07-08.

4.3. La rémunération au pourboire

Dans certaines professions, notamment dans la restauration et l'hôtellerie où le salarié est en contact avec la clientèle, le pourboire détermine sa rémunération.

Les salariés ainsi rémunérés sont soumis à l'obligation de percevoir un salaire minimum qui se calcule à partir du taux horaire du Smic prévu par la loi, multiplié par un nombre d'heures qui peut dépasser les 35 heures hebdomadaires pour certains métiers spécifiques.

Section 2 : Les éléments périphérique de la rémunération

La question de la rémunération se trouve au cœur de la relation qui lie l'employeur au travailleur, elle constitue la partie explicite du contrat de travail.

L'importance attachée par le salarié à la rémunération qu'il perçoit, les comparaisons qu'il opère et ses attentes donnent à la politique de rémunération des entreprises une grande influence sur sa productivité et le climat social dans l'entreprise.

1. Les composantes de la rémunération :

La rémunération comporte plusieurs composantes, certaines sont obligatoires et protégées par des lois, d'autres la rémunération, définitions, composantes et gestion dépendent de chaque entreprise, ils sont versés à titre de privilèges.

La rémunération globale comprend le salaire de base, les compléments de salaire, les suppléments de salaire ainsi que les périphériques.

Le salaire peut comporter une partie fixe (salaire de base), liée à la fonction, une partie variable liée aux performances, par rapport notamment aux objectifs individuelles ou collectifs fixés par l'employeur.

1.1. Salaire de base :

Il est parfois déterminé de façon informelle c'est le cas d'un grand nombre de petites entreprises. Mais quand l'entreprise atteint une certaine taille les pratiques informelles soutient pour laisser place à des méthodes plus structurées impliquant inévitablement une évolution adéquate des postes qui consiste à fournir un rangement par ordre d'importance ou de valeur des postes de l'entreprise et ceux dans un souci d'équité.

1.2. Les cotisations de sécurité sociale :

Ces cotisations relèvent des avantages accordés aux employés, elles peuvent être gérées selon deux régimes l'un public et l'autre privé.

1.2.1. Le régime public :

Il est obligatoire, la loi impose aux employeurs de verser à leurs employés un taux minimal de cotisation sociale pour couvrir les risques auxquels ils sont exposés en exerçant leur travail. Ces cotisations comprennent principalement l'assurance contre les accidents de travail, l'assurance maladie et les cotisations à la caisse de retraite.

1.2.1. Les régimes privés de retraite :

Ces régimes visent à verser l'employé qui a atteint l'âge de la retraite un revenu qui varie généralement selon le nombre d'années de services et le salaire qu'il touchait lors de son travail. Dans la plupart des cas, ce revenu de retraite est inférieur au revenu de préretraite

1.2.2. Les services divers :

C'est une forme de rémunération indirecte qui concerne un ensemble de services dont bénéficient les employés soit à titre gratuit, soit à des prix souvent inférieurs à ceux du marché. Ces services concernent des régimes d'épargne, l'achat d'action, paiement des frais de déménagement, assurance automobile, prix réduit sur les produits de l'entreprise, conseils juridiques ou financiers les loisirs ou autres activités sociales ou sportives .

1.3. La grille de salaire :

1.3.1. Définition de la grille de salaire :

La grille de salaire est un document interne à l'entreprise qui se représente sous forme d'un tableau qui est élaboré pour déterminer les salaires de chaque catégorie socioprofessionnelle, en tenant compte de certains critères qui doivent correspondre à l'échelle des salaires dans une organisation. Il indique notamment quelle est la rémunération (minimale /maximale), pour chaque fonction, selon des critères que l'organisation souhaite prendre en compte (ancienneté, niveau de responsabilité et d'expérience ...).⁹

1.3.2. Les objectifs de la grille de salaire :

L'objectif de la grille des salaires est pour une organisation d'avoir une politique salariale cohérente, transparente et compréhensible, cela permet :

- D'éviter l'arbitraire ou le favoritisme dans les choix de rémunération : à chaque poste correspond un niveau de salaire, établi selon des critères définis et expliqués.
- De limiter les conflits, frustrations, sentiments d'injustice, facteurs de démotivation, liés aux questions toujours sensibles de salaire : les salariés peuvent mieux comprendre les différences de salaires au sein d'une équipe si la grille salariale est connue de tous.
- Fidéliser pour limiter le turnover. Et plus généralement, motiver les salaires à s'impliquer d'avantage en fixant des rémunérations compétitives et en établissant des règles de progression claires.
- Se doter d'un outil de pilotage pertinent pour donner une meilleure vision du court que représente la masse salariale au global.

⁹<http://www.platforme-elsa.org/wp-content/uploads/2014/03/RH3-grille-des-salaires.Pdf>, consulté le 02/07/2019.

1.3.3. Les caractéristiques de la grille de salaire :

La grille de salaire a des caractéristiques que nous résumons comme suit :

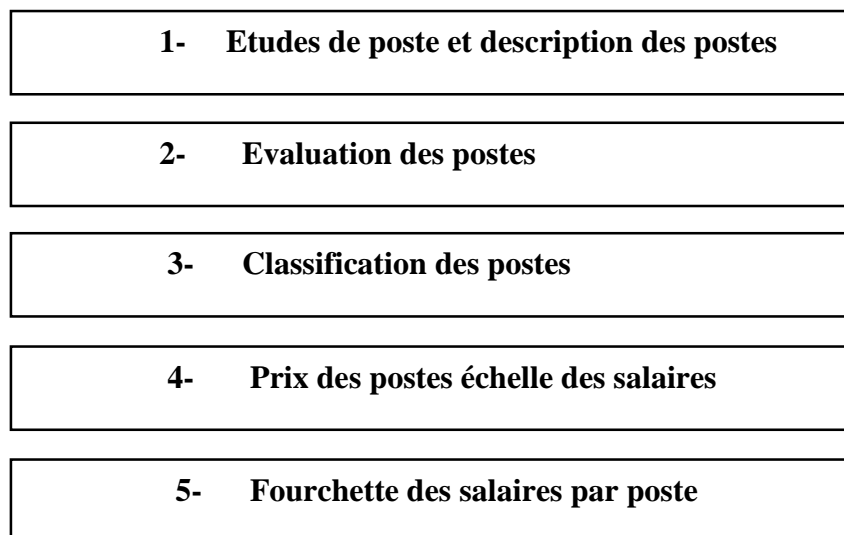
- **La globalité** : la grille de salaire doit être générale et globale, c'est –à-dire elle ne doit pas comprendre une seule catégorie socioprofessionnelle, mais toutes les catégories socioprofessionnelles.
- **La simplicité** : la grille de salaire doit être simple et claire pour être comprise par tous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

1.3.4. Les étapes d'élaboration de la grille des salaires :

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

Elle implique la mise en place dans l'entreprise dans un échelonnement satisfaisant des postes, les uns par rapport aux autres et d'un barème correspondant à des rémunérations.¹⁰ (Voire la Figure N°01 ci – après)

Figure n°01 : Le processus d'élaboration de la grille des salaires



Sources : Peretti-J-M, « gestion des ressources humaines », Vuibert, 15^{ème}, Paris, 2008. Page 122.

¹⁰ PERTTI, « gestion des ressources humaines», Vuibert, édition, Paris 1990 .Page 139.

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

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

1.4. La masse salariale :

1.4.1 Définition de la masse salariale :

Il existe plusieurs définitions de la masse salariale :

« La rémunération est la somme des rémunérations perçues par les salariés, au sens ou ont été précédemment définies. Suivant les besoins on distinguera la masse salariale des contrats à durée indéterminée, rigide et celle des contrats à durée déterminée, plus flexible ». ¹¹

« La masse salariale est l'ensemble des rémunérations directes incluant les salariés, primes et gratification indienne et divers avantages ». ¹²

« L'ensemble des sommes que l'entreprise consacre à la rémunération de ses salariés .Il s'agit donc des salaires bruts versés aux salariés, des charges sociales patronales, ainsi que des indemnités et primes qui ne sont pas imposables et non soumises à cotisation ». ¹³

« Montant globale de la rémunération directe ou indirecte consacrée par une organisation ou une industrie ou encore une économie nationale aux salariés durant une période donnée, généralement une année ». ¹⁴

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

D'après ces définitions on conclut que : « la masse salariale, est la somme des ressources brutes versés aux salariés, hors ressources en nature et cotisations patronales sur une année ». ¹⁵

1.4.2. Les enjeux de la masse salariale¹⁶ :

Les rémunérations représentent fréquemment le premier poste budgétaire. Garder ses coûts sous contrôle c'est bien, mais la finalité est de construire une politique de rémunération efficace pour créer de la valeur. Il n'en demeure pas moins que la masse salariale se lit et s'interprète de diverses manières selon les types d'enjeux :

¹¹ MARTORY B, OP, cit. Page 107.

¹² Collectif EPBF, HADDAD S, MEKHELOUF F, Dirigé par MELAID, « guide des pratiques pour la gestion des ressources humaines », édition, Pages BELLUES, Algérie, 2013. Page 231.

¹³ Application sur CD ROM. Collection management, « gestion des ressources humaines ».

¹⁴ Sekiou LAKHDAR et autres, Op.cit., p163.

¹⁵ PIERRE MONALEAR, « gestion des ressources humaines », amande, colin 1993. Page 203.

¹⁶ Http : //www.geresaboite.com, « masse salariale »

1.4.2.1. Equilibre financier :

La masse salariale représente une part conséquente des dépenses annuelles de l'entreprise dans la mesure où elle intègre toutes les charges liées au capital humain. En ce cas, une mauvaise gestion de cette donnée peut entraîner l'entreprise à sa perte. La recherche d'un équilibre financier représente donc un des enjeux majeurs dans la gestion de la masse salariale.

1.4.2.2. Performance économiques :

La masse salariale doit être un levier inévitable de la performance de l'entreprise dans un environnement professionnel où l'anticipation et la gestion des coûts sont essentielles pour assurer. Lorsqu'elle est pilotée correctement, la gestion de la masse salariale doit être un des principaux atouts de la compétitivité de l'entreprise.

1.4.2.3. Sociaux :

La gestion de la masse salariale doit permettre d'anticiper les priorités d'évolution du capital humain à venir, et ainsi assurer le climat social général de l'entreprise. Un pilotage efficace de la masse salariale contribue à motiver les équipes grâce à des évolutions de rémunération cohérentes et attribuées aux collaborateurs méritants. L'évolution des rémunérations et l'attribution de primes participent également à la fidélisation des collaborateurs, aux services de la performance globale.

1.4.3. Calcul de la masse salariale :

Il existe plusieurs calculs possibles de la masse salariale. Déterminer la bonne méthode de calcul, dépend de l'objectif des employés.¹⁷

On distingue alors, quelques calculs de la masse salariale :

- **Calcul de la masse salariale sociale :** La masse salariale brute est calculée sur la base des salaires bruts, primes et heures supplémentaires, hors les cotisations patronales.

Somme des salaires bruts + les primes + les heures supplémentaires – les charges patronales

- **Calcul de la masse salariale pour les experts comptables :**

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

Somme des salaires bruts + les primes + les heures supplémentaires + les charges patronales + les provisions congés payés

¹⁷ BERKANE Nadia, BELHACEL Nadia, « la gestion de rémunération, un outil de la motivation au service de la performance au travail », mémoire de magisters en gestion, option gestion des ressources humaines, promotion 2021, consulté le 05/06/2022 à 16 :45 .

- Calcul de la masse salariale budgétaire :

Somme des salaires bruts + les charges patronales + les indemnités de licenciement - les provisions congés payés

1.4.4. Les facteurs d'évolution de la masse salariale¹⁸ :

Les facteurs d'évolution de la masse salariale sont multiples, relèvent de la politique d'emploi et de la politique de rémunération.

1.4.4.1. L'évolution de la rémunération :

La rémunération de base d'un salarié est susceptible d'augmenter dans quatre cas :¹⁹

- **Les augmentations générales :** Les augmentations générales concernant tous les salariés de l'organisation, leurs objectifs c'est le maintien de l'amélioration du pouvoir d'achat.

Il existe également des augmentations catégorielles, augmentations attribuées à un groupe d'agent.

- **Les augmentations individuelles :** Elles interviennent sans qu'il ait changement de fonction (glissement). Dans le cadre des zones de progrès de chaque fonction, des augmentations peuvent être accordées à une partie plus ou moins large du personnel.

Ces augmentations au mérite, indépendantes de toutes promotions, représente, selon les entreprises, une part très variable de la masse salariale (de 0 à 3% par an).

- **L'ancienneté :** L'évolution de la rémunération est ici due à l'augmentation individuelle des taux de prime d'ancienneté ou à l'application d'une grille d'augmentation automatique liée à l'ancienneté (vieillessement).
- **Les promotions :** Les promotions qui sont liées à la technicité peuvent avoir un impact immédiat sur le salaire. Cependant, un agent qui se situe dans la partie supérieure de la fourchette d'un poste et qui est promu dans un poste supérieur peut, pendant la période d'apprentissage du poste, conserver la même rémunération.

1.4.5. L'évolution en masse salariale et ses effets :

1.4.5.1. L'évolution de la masse salariale :

Une fois la masse salariale et ses composantes définies, son évolution peut être suivie et la gestion prévisionnelle plus aisément appréhendée.

Dans cette partie, sont détaillés les différents ayant une influence sur la masse salariale ou l'une de ses composantes.

¹⁸ « La rémunération est le rôle de la motivation, »page 38-41.

¹⁹ PERETTI.J.M .Cit. 21ème édition, Paris 2016, Page 147-149.

L'analyse de l'évolution de la masse salariale nécessite de distinguer deux effets : l'effet lié à l'évolution des coûts de personnel (effet prix) et celui lié à l'évolution du volume des effectifs (effet volume).

L'impact des mesures d'augmentation s'apprécie en masse et en niveau :²⁰

L'évolution en niveau : Représente la variation du salaire mensuel d'une personne ou du salaire moyen d'un groupe de personne sur une période généralement de 12 mois.

$$\text{Effet niveau} = \frac{\text{Salaire mois année N+1}}{\text{Salaire mois année N}}$$

L'évolution masse : Représente le rapport entre la masse salariale prévisionnelle de l'année suivante (N+1) par rapport à la masse salariale de l'année N (année en cours) sans augmentation.

Traduit la variation de dépense pour l'entreprise liée aux augmentations en niveau et à l'effet report. Il mesure donc l'évolution de la masse salariale sur l'année entière, équivaut au pourcentage d'augmentation d'une personne ou d'un groupe entre deux périodes données.

L'évolution report : Concerne l'incidence en masse sur N+1 des décisions d'augmentation prises au cours de l'année N.

$$1 + \text{effet de report} = \frac{\text{Masse salariale mesure de hausse en année pleine}}{\text{Masse salariale avec mesure hausse cours d'année}}$$

Ou

$$1 + \text{effet de report} = \frac{1 + \text{niveau}}{1 + \text{masse}}$$

1.4.5.2. Les effets de la masse salariale

Différents indicateurs permettent d'analyser et de prévoir l'évolution de la masse salariale en fonction des facteurs d'évolution.

L'évolution de la masse salariale résulte des décisions prises pour l'exercice et des effets induits qui sont les conséquences :²¹

-L'effet de noria : L'effet de noria est l'incidence sur le salaire d'une catégorie, des mouvements d'entrer et de sortie de personnel de cette catégorie.²²

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

$$\text{Effet de noria} = \frac{\text{Salaire des entrants} - \text{salaire des sortants}}{\text{Masse salariale de l'année A}}$$

²⁰PERETTI J.M, Op.cit., 21^e édition. Paris 2016, Page 149-150.

²¹Ibid., Op. Cite, Page 152-153.

²²MARTORY B, CROZET D, OP, Cite, 2015. Page 134.

-L'effet d'effectif : L'effet d'effectif est l'évolution théorique de la masse salariale entraînée par la variation du nombre de personnes payées entre période de référence.²³

Si les effectifs de l'entreprise augmentent, alors la masse salariale va augmenter, et inversement. Ceci explique que certaines entreprises aient recours aux suppressions d'emplois pour diminuer leurs masses salariales.

Evolution de la masse salariale causée par la variation des effectifs au cours de périodes étudiées.

*Evolution de la masse salariale = évolution des salaires moyens * effet d'effectif*

-L'effet de structure : C'est l'évolution de la masse salariale entraînée par le changement de la population salariale entre les différentes catégories entre les périodes des références.²⁴

*L'évolution des salaires moyens de la catégorie = Augmentation de salaire de la catégorie * effet de noria de la catégorie.*

-L'effet (GVT) : Permet de distinguer les différents types d'augmentations individuelles, selon qu'elles sont dues au mérite (glissement), à l'ancienneté (vieillesse), on enfin à la qualification ou à l'emploi (technicité).

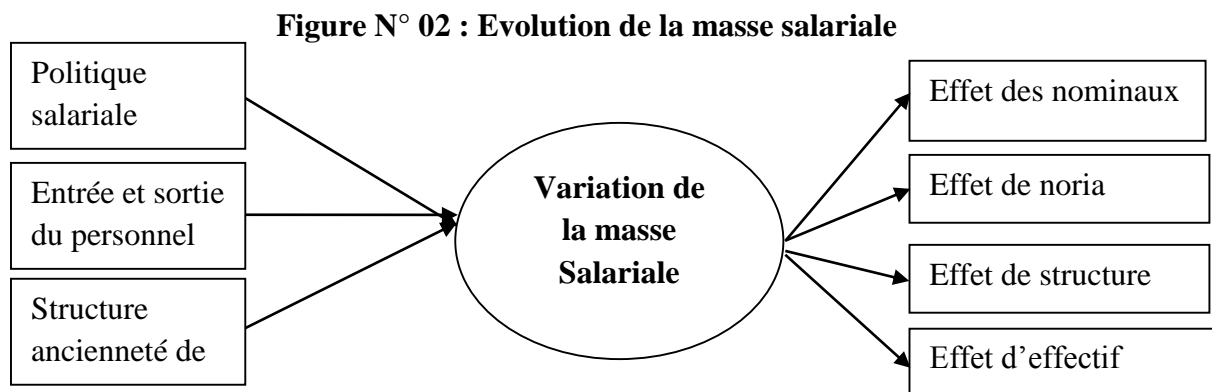
L'objectif est de mesurer les conséquences des différentes augmentations individuelles.

- **Le Glissement :** vise les augmentations, ni de la qualification ni de la nature du travail.
- **Le Vieillesse :** concerne les effets de l'évolution des taux des primes d'ancienneté ou l'application des mesures d'augmentation automatiques.
- **La Technicité :** correspond aux changements de qualification d'un salarié.

²³ MARTORY B, CROZET D, OP, Cite, 2015, Page 129.

²⁴ MARTORY B, CROZET D, OP, Cite, 2015. Page 132.

Le schéma ci-après illustre les différents facteurs intervenants dans l'évolution de la masse salariale :



Source : Annick Cohen –Haegel, « Toute la fonction ressources humaine », DUNOD, Paris 2002.

Section 3 : la politique de rémunération

L'importance de la politique de rémunération dans l'entreprise tient à l'importance des rémunérations dans la valeur ajoutée et à l'influence de la rétribution sur le comportement des salariés. La politique de rémunération doit être cohérente avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, les performances attendues et les résultats économiques.²⁵

1. Définition de la politique de rémunération :

Il existe plusieurs définitions sur la politique de rémunération :

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

En fonction des objectifs visés, la politique de rémunération va définir un système de rémunération particulier, qui peut être basé selon les cas sur le potentiel, soit sur la performance ou sur la compétence.²⁶

La politique de rémunération correspond à la création et à la mise en place de modalités précises en ce qui concerne la rémunération globale du personnel au sein d'une entreprise.

Une politique de rémunération peut comprendre plusieurs éléments tels que la rémunération fixe et la rémunération variable. La partie fixe est composée du salaire fixe (le salaire de base du salarié) qui représente la rémunération stable et minimum que l'employeur verse au salarié chaque mois. Ce salaire est déterminé selon une grille de salaire ou un coefficient selon le secteur de l'entreprise (privé ou public). Ce salaire peut être augmenté grâce à des accords d'entreprise qui permettent aux salariés d'avoir des primes supplémentaires comme la prime d'ancienneté.

2. L'élaboration d'une politique de rémunération :

Elle s'inscrit dans une démarche qui vise à prendre en compte des réalités économiques et sociales dans la mesure où la rémunération possède une dimension à la fois économique et sociale. Économique d'une part puisque le salaire est la contrepartie d'un travail, ce qui renvoie à des notions de marché (compétitivité) et de rareté. Sociale d'autre part, car un salaire est aussi une récompense. En cela la question de la rémunération fait appel à des notions telles que le mérite et la justice.²⁷

²⁵ Les salaires sont une charge pour l'entreprise, ils sont toujours calculés sur la valeur ajoutée. Donc, la rémunération représente une marge importante sur la valeur ajoutée.

²⁶ Annick-Cohen-HAE gel, OP, Page 310.

²⁷ CADIN L, GUERIN F, ALL, Op. Page 274.

Pour politique de rémunération, vous devez réfléchir aux différents niveaux de salaires, qu'ils soient fixes ou variables afin d'établir une grille de salaire pertinente. Pour cela, vous pouvez appliquer la rémunération selon le niveau du poste.²⁸

En effet, le niveau de responsabilité et de compétences de postes tels que les postes de cadres influencent le montant de la rémunération. Par ailleurs, si le poste est un poste dit générique, la rémunération peut également être fortement influencée à la hausse, l'offre d'emplois étant supérieure aux nombres de personnes ayant ces compétences.

La rémunération peut également dépendre de la performance du salarié vis-à-vis d'objectifs (chiffre d'affaire, ventes, etc.). L'objectif de performance peut être atteint seul ou en équipe et donner lieu à une rémunération variable, un intéressement ou un bonus selon les cas. L'ancienneté d'un salarié peut également entrer en jeu dans le montant de la rémunération.

L'élaboration d'une politique de rémunération suppose donc de procéder à des arbitrages économiques et sociaux. Il existe différents systèmes d'arbitrages.

3. Les qualités d'un système de rémunération²⁹ :

Un bon système de rémunération doit répondre onze critères. Ces critères doivent être acceptés par la FRH et la direction générale.

3.1. Un système de rémunération lié à la stratégie :

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

3.2. Un système de rémunération équitable (équilibre interne) :

Le système doit être ressenti comme juste et incontestable par les membres de l'organisation. Tout sentiment d déséquilibre ou d'injustice ressenti par les salariés provoque la création de conflits et de démotivations. La DRH vérifiera régulièrement la pertinence de l'échelle interne des emplois. Pour cela elle s'appuiera sur des outils d'évaluation et de classification des emplois.

La classification des emplois elle consiste à penser les emplois à partir de critères de notation et d'accorder à chaque emploi un nombre de points. Cette démarche dite de « pesée des emplois » permet de les hiérarchiser et de les classer par niveaux.

²⁸ Ibid. <http://www.Talentprogramme.Fr>;

²⁹ FARAH Makhlouf, MAKHZOUM Hicham, « La rémunération au sein de la fonction ressources humaines », mémoire master en management stratégique, option Ressource humaine, page 28- 30.

3.3. Un système de rémunération compétitif (équilibre externe) :

Il s'agit pour l'entreprise de définir le positionnement de ses médianes de salaires par niveau d'emploi en fonction du marché externe pour lui permettre d'attirer, de motiver et de retenir les compétences dont elle a besoin.³⁰

3.4. Un système de rémunération motivant :

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

3.5. Un système de rémunération fédérateur :

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

3.6. Un système de rémunération flexible :

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

Nous pouvons rappeler ici l'impact d'une rémunération variable. Elle provoque

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

3.7. Un système de rémunération contrôlé (équilibre financier) :

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

³⁰ Ibid. Annick COHEN, Page 301-307.

3.8. Un système de rémunération transparent :

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

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

3.9. Un système de rémunération segmenté :

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

3.10. Un système de rémunération global :

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

3.11. Un système de rémunération partagé :

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

Il appartient aux managers d'assurer un rôle décisionnel dans le domaine des rémunérations de leurs collaborateurs tout en respectant la politique de rémunération de l'entreprise.

4. Les enjeux de la politique de rémunération :³¹

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

4.1. Sous l'angle social ; la rémunération doit prendre en compte les principaux facteurs suivant (caroline diard et all, 2017)

4.1.1. L'équité interne :

Est un terme liée aux diverses considérations dans lequel un salarié perçoit son salaire d'une manière égale aux autres collègues et cette égalité a un effet sur la stabilité de la productivité et la satisfaction du personnel , autrement dit une comparaison de différents emplois à l'intérieur d'une organisation qui doit donner un sentiment d'être traité

³¹ Melle BERKANE Nadia, BELHACEL Nadia, « la gestion de rémunération, un outil de la motivation au service de la performance au travail » ; mémoire en master gestion des ressources humaines, page 27-28, promotion 2021, Consulter le 25/07/2022.

équitablement à la juste valeur (récompenser le mérite) « à compétence égale de salaire égale ».

4.1.2. La valorisation des ressources humaines :

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

4.2. Sous l'angle économique, la rémunération doit prendre en compte :

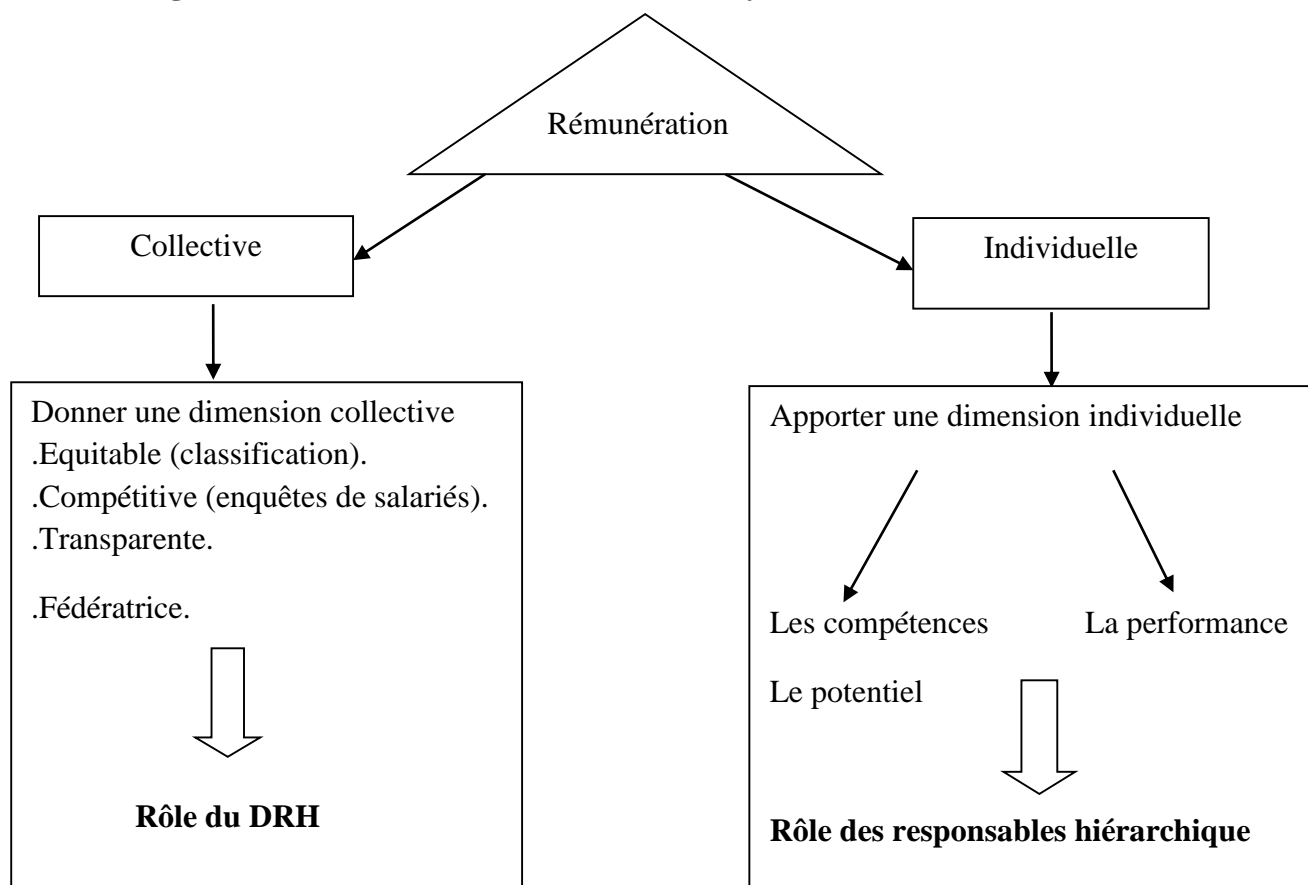
4.2.1. La fixation du niveau de rémunération :

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

4.2.2. Les augmentations de rémunération :

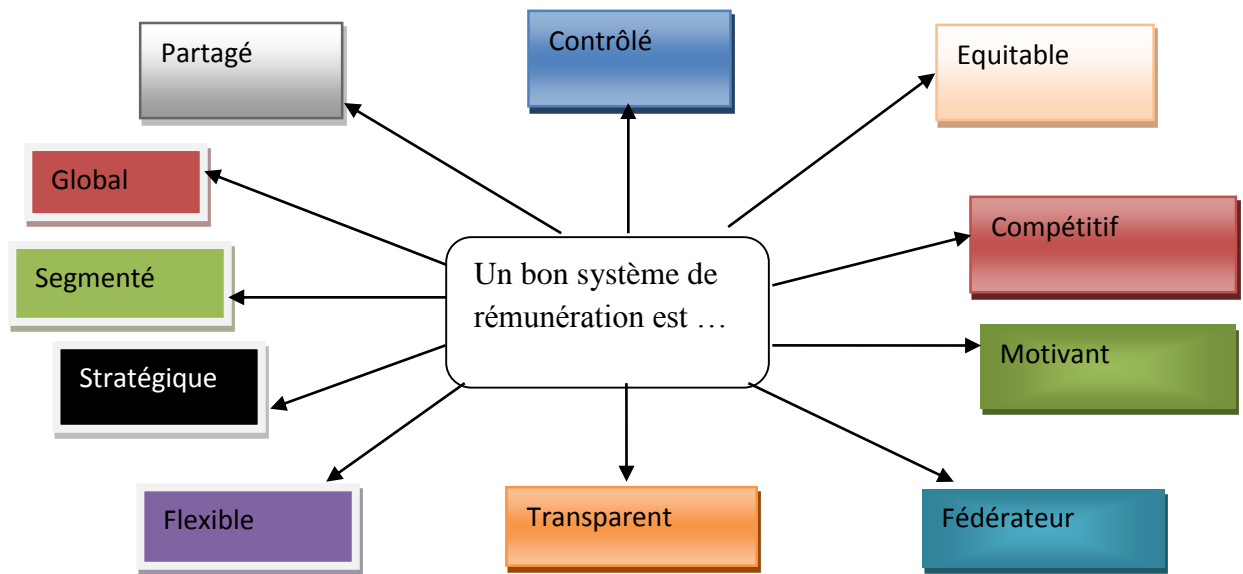
Les augmentations de rémunération, pilotage et suivi du budget de la masse salariale, à ce stade il faut un dispositif de pilotage et de suivi de la masse salariale qui doit être maintenu à un niveau supportable pour l'entreprise, les gains de productivité constituent, en effet une ressource à partager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

Figure n° 3 : Rôle des différents acteurs du système de rémunération



Source : Annick Cohen, « Toute la fonction Ressources Humaines », édition, Dunod, Paris, Page 308.

Figure N°4 : les onze critères d'un bon système de rémunération



Source : Etablie par nos soins en se référant aux critères d'un bon système de rémunération avancés par Annick C, Op.cit. Page 276- 285.

Conclusion

Pour élaborer une bonne politique de rémunération, il faut d'abord assurer et attirer les candidats de qualité, et retenir les employés clés à leur emploi, et aligner la motivation des employés sur les objectifs de l'entreprise.

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

Elaborer une bonne politique de rémunération, c'est d'assurer d'attirer des candidats de qualité, de retenir les employés clés à leur emploi, et d'aligner la motivation des employés sur les objectifs de l'entreprise. La gestion des rémunérations c'est le maintien de l'ordre qui cherche à satisfaire aussi bien l'entreprise que ses salariés.

Chapitre II

La motivation du personnel

Introduction :

Les questions liées à la motivation des salariés constituent une préoccupation en matière de gestion des ressources humaines. Elle joue un rôle important dans la survie et la réussite de l'entreprise que de l'individu, elle prend une place très importante dans l'entreprise moderne car elle semble à la fois le facteur qui exprime la réussite.

En effet, la motivation apparaît donc comme l'élément moteur d'un comportement dirigé et finalisé (orienté vers un objectif).

Un personnel motivé représente un atout clé pour une organisation. Motivé le personnel doit être un des objets majeurs de la gestion des ressources humaines, la motivation est un phénomène complexe, il semble donc utile de s'intéresser aux théories de la motivation.

Section 1 : la motivation au travail

Les entreprises réalisent que la ressource humaine est un atout et que cette dernière peut donner en avantage concurrentiel à leurs organisations. Ce phénomène s'est traduit par un développement considérable de l'intérêt porté aux ressources internes, qu'il faut désormais mobiliser et motiver.

1. Définition de la motivation au travail :

La motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers des objectifs et de la charge de travail, et de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles.

L'expression visible et la plus concrète de la motivation d'une personne est l'effort qu'elle produit régulièrement dans son travail. L'effort est défini comme la somme d'énergie physique et intellectuelle déployée dans le travail par l'individu.¹

Selon Dimitri WELSS :

« La motivation est directement liée à l'action et à son résultat, elle peut être définie comme le degré d'engagement d'un collaborateur dans la réalisation d'un travail qui lui a été désigné par l'organisation.

Et donc on peut la définir aussi comme l'ensemble des forces qui déterminent l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité ».²

Selon WERTHER et ses collaborateurs (1985) :

« La motivation est ce qui pousse quelqu'un à faire quelque chose qu'il veut ; lorsqu'une personne est motivée, elle décide de passer à l'action parce que cela a un sens pour elle ».³

De là, la motivation au travail est un construit hypothétique, c'est -à-dire un concept représentant un processus physique supposé, non observable directement.

Selon VALLERAND et THILL (1993) :

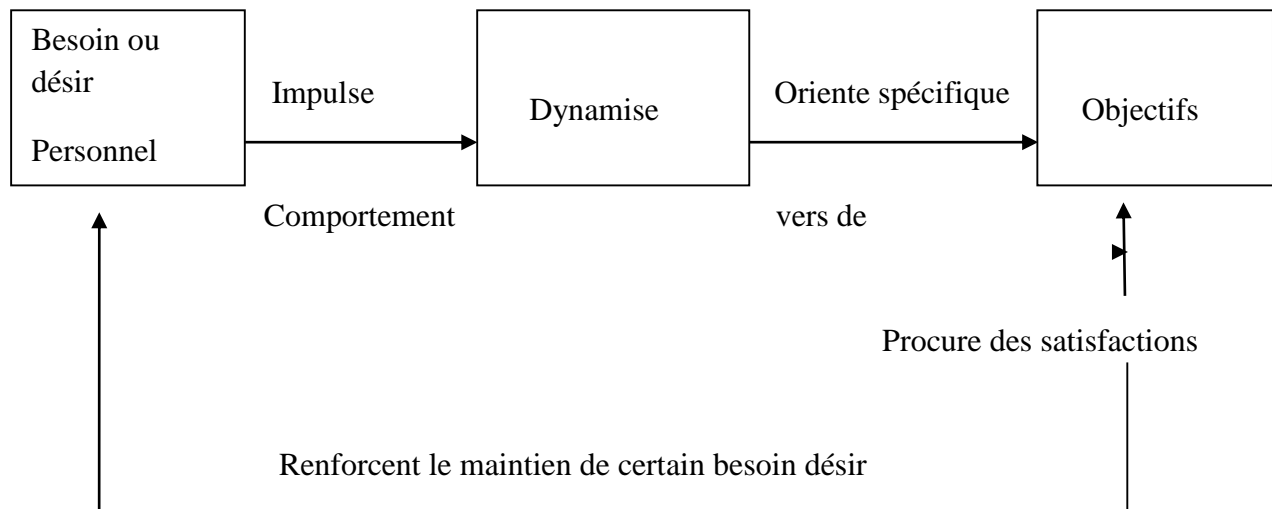
« Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes, produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ».

¹ PATRICE ROUSSEL, « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », édition ECONOMICA, 1996 Op.cit. . P 74.75.

² D .WEISS, « ressources humaines », ED D'organisation ,2édition, 1999, Paris, page 349.

³ SERUPIA SEMUHOZA Ettienne, Op. Cit. Page 20.

Figure N° 05 : Modèle simplifié du processus de motivation



Source : SERUPIA SEMUHOZA Etienne, « Théories de la motivation au travail », EDITION Le Harmattan, 2009, P 22.

Bien qu'ils y a plusieurs auteurs qui ont fait des études sur la motivation et les diverses définitions données, mais en générale ils ont basés sur quatre (04) caractéristiques celle de VALLERAND & THILL, qui sont comme suit : ⁴

1.1. 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.⁵

1.2. 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.⁶

1.3. 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.

⁴Rojot Jacques ,Roussel Patrice ,VANDENBERGHE Christian, comportement organisationnel ;Volume 03 ,(Théorie des organisation ,motivation au travail, engagement organisationnel),1édition ,De Boeck,2009 ,P166-167 .

⁵ Roussel P, Idem. Page 4.

⁶ Roussel P, Ibid., P4

1.4. 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.⁷

2. L'importance de la motivation au travail :

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

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

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

3. Les sources de motivation :

« Etre motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et préserver dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint ».⁸

Il existe plusieurs sources de motivation des salariés dans les entreprises qui diffèrent d'une entreprise à une autre parmi elles on cite quelques-unes :

3.1. 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 ou il travaille, plus il va être motivé car il va se sentir unique et partie intégrante de celle-ci.

La reconnaissance influe positivement sur la productivité et la qualité des services, sans oublier sans rôle non négligeables dans le succès et la pérennité de l'organisation. 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.⁹

La pratique de la reconnaissance doit prendre en compte toutes ces dimensions ». Une analyse scientifique de la reconnaissance a fait apparaître quatre (04) dimensions principales, qui sont les suivantes : ¹⁰

⁷ Roussel P, Op .cit . P4.

⁸ EMERY Y, GONIN F, « Gérer les ressources humaines », bibliothèque des ressources humaines, Lausanne, 1999, Page 88.

⁹<http://www.scienceshumaines.com/lareconnaissance-au-travail-fr-22737.html>.01.096.2022.20:41

¹⁰ MUCHA L, OP .CIT, Page 89-90.

3.1.1. Reconnaître la personne :

La reconnaissance en tant qu'individu et non en tant que salariés 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.

3.1.2. 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.

3.1.3. 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.

3.2. Le maintien de l'esprit d'équipe :

Considéré comme une source de motivation, et essentielle à la réalisation des missions confiées. Maintenir l'esprit d'équipe dans un service entre collaborateurs, est considéré comme étant nécessaire, pour donner le plus possible de nous, et le vrai but pour lequel cette équipe a été construite.

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.¹¹

3.3. L'aspect financier (la rémunération) :

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

¹¹ TIRCHI Ourdia, « La gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail, Mémoire Magister en sciences économique, Option Management des entreprise, UMMTO, 2012, P 23-24.

rémunération proposé ailleurs est souvent la cause d'un changement d'entreprise, de même que l'impression d'avoir été traité injustement est un facteur de démotivation.

3.4. La fixation et la communication des objectifs :

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

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

3.5. L'évolution des carrières :

La motivation des salariés peut également provenir des évolutions des carrières 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 manières à développer l'employabilité des personnes tout au long de leur cycle de travail.

L'essentiel d'évaluer correctement le potentiel de développement des compétences de vos salariés. Il serait néfaste pour la motivation d'un salarié s'il ressentait qu'il est arrivé au bout de ce qu'il peut faire dans votre entreprise. Il important de prendre les devants et de définir avec aux un plan de carrière précis en étant sincère avec lui. ¹²

¹² <http://www.Wedoofood.com>, « quels sont les facteurs et outils principaux de motivation au travail ? »

Section2 : Les théories de la motivation au travail :

La motivation d'un être humain est une tâche complexe et difficile. Des relations multiples entre plusieurs variables internes et externes à l'organisation font qu'on ne peut espérer obtenir une réponse rapide et simple aux problèmes de motivation.

1. Les théories de la motivation au travail :

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

Ces théories regroupent en premier lieu les théories dites de contenu (Campbell et al, 1970). Elle s'intéressent comme le nom l'indique au contenu de la motivation c'est -à-dire à l'ensemble des facteurs qui incitent l'individu à agir de telle ou telle façon.

Les théories les plus marquantes sont ici examinées : la théorie des besoins de Maslow, la théorie ERG ou ERD de Alderfer, et la théorie bi-factorielle de Herzberg.¹³

Les théories de l'école des relations humaines sont constituées de deux principales théories :

- Les théories de contenu.
- Les théories de processus.

1.1. Les théories de contenu :

Les théories de contenu s'intéressent au contenu de la motivation, à l'ensemble des facteurs qui incitent l'individu à avoir un comportement donné au travail. Les théories les plus marquantes sont :

1.1.1. Théorie des besoins de Maslow :

Maslow développe dans les 1940 une théorie de hiérarchie des besoins à partir d'observations cliniques (Maslow, 1943). A l'origine, elle est une théorie de la motivation humaine.¹⁴ Abraham Maslow schématise selon un ordre de priorité, une fois le premier niveau assouvis, il passe aux besoins supérieurs pour compléter la motivation.

¹³ Patrice ROUSSEL, « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », édition ECONOMICA, 1996, Op .cit . Page 33.

¹⁴ Roussel Patrice, Op. CIT, Page 34.

Il catégorise ses besoins en cinq classes dont l'ordre de priorité va de 1 à 5 :

1.1.1.1. Les besoins physiologiques : ce sont les besoins de manger, de boire, de respirer, de se détendre, d'être au chaud, de se reproduire...

Ce sont des besoins de survie liés à des pulsions instinctives.

1.1.1.2. Les besoins de sécurité : ils expriment la volonté de vivre sans peur et de se protéger contre certains dangers. Ces besoins se manifestent par le respect des lois et des règlements, par l'adhésion à des mouvements syndicaux, par le paiement de contributions à un régime de retraite et par le paiement de primes d'assurance de toutes sortes.

1.1.1.3. Les besoins d'amour : ce sont des besoins de rapports sociaux, de donner et de recevoir de l'affection, de se sentir accepté et appartenir à un groupe.

1.1.1.4. Les besoins d'estime : ils expriment l'envie d'être reconnu, apprécié, approuvé et d'avoir l'estime d'autrui. Ils traduisent aussi l'estime de soi et le goût du pouvoir.

1.1.1.5. Les besoins de réalisation de soi ou d'actualisation de soi : ils sont liés au désir de progresser, de se développer et de s'épanouir, de créer, d'innover...

Lorsqu'un type de besoin satisfait, celui-ci n'est plus un élément de motivation. Quand les besoins physiologiques sont satisfaits, la préoccupation de l'individu est de chercher à se protéger, l'instinct de sécurité se substitue alors à l'instinct de survie. Sa motivation à assouvir ce deuxième type de besoin se prolonge tant qu'il n'est pas parvenu à le satisfaire. Lorsqu'il arrive à ses fins, il trouve comme nouvelle motivation le désir de satisfaire la troisième classe de besoins qui est constituée des besoins d'amour. Et ainsi de suite jusqu'au cinquième niveau de la hiérarchie, c'est-à-dire les besoins de réalisation de soi. Le laps de temps nécessaire pour satisfaire chaque catégorie de besoin peut être fort long. Rares sont les personnes qui peuvent parvenir à satisfaire le besoin de réalisation de soi.

Le mécanisme de motivation selon Alderfer fonctionne différemment par rapport aux propositions de Maslow, ici, il n'existe pas de hiérarchie de préséance des catégories de besoins. Chaque besoin peut agir de manière simultanée et la motivation dépend de l'intensité d'un besoin. Cette intensité dépend elle-même du degré de satisfaction du désir : plus il est satisfait, moins il est intense, et inversement.¹⁵

D'autre part, « la satisfaction des besoins inférieurs (d'existence) rend seulement plus probable que les besoins supérieurs (de rapports sociaux et de développement personnel) deviennent motivants, mais n'est plus une condition sine qua non pour que ceci arrive ».¹⁶

¹⁵ ROUSSEL Patrice, OP.CIT, P35.

¹⁶ ROUSSEL Patrice, OP.CIT, P 36.

De plus, la satisfaction du besoin de développement personnel a la faculté de renforcer le désir des deux autres catégories de besoins de niveau inférieur (selon l'échelle de besoins définie ci-après). Ainsi, le schéma de la motivation peut être représenté de la manière suivante :

(1) Faible degré de satisfaction d'un besoin (2) forte intensité éprouvée du besoin

(4) satisfaction de besoin (3) motivation pour réduire ce niveau d'intensité ←

La seconde contribution de la théorie ERD est d'avancer l'hypothèse du phénomène de **frustration-régression**. Lorsque l'individu ne peut pas satisfaire ses besoins de développement personnel, il se peut qu'il régresse dans l'échelle des besoins. Par frustration il reporte ses désirs sur les besoins de rapports sociaux dont l'intensité va par conséquent augmenter. De même, s'il ne peut pas satisfaire ses besoins de rapports sociaux, il est possible que l'intensité de ses besoins d'existence augmente. De nouveau, le processus de régression dans l'échelle des besoins se produit à cause d'une frustration. Ainsi, Alderfer va à l'encontre de Maslow pour qui il ne peut y avoir que progression dans la satisfaction des besoins en fonction de leur hiérarchisation, alors que dans la théorie ERD il peut y avoir régression.¹⁷

L'échelle des besoins est une notion différente de celle de hiérarchie des besoins chez Maslow. En effet, d'après Alderfer, on peut classer les trois catégories de besoins sur un continuum allant du plus concret (besoin d'existence) au plus abstrait (besoin de développement personnel). Ainsi, le phénomène de frustration conduit l'individu à régresser sur cette échelle des besoins en délaissant les plus abstraits quand il ne peut pas les satisfaire, pour reporter la plus forte intensité de ses désirs sur les plus concrets. Mais en aucun cas cette échelle de besoins ne signifie une préséance entre ces trois catégories de besoins. Enfin, l'intensité d'un besoin est subjective. Selon la personne, un type de besoin peut dominer les deux autres. Cette domination peut être permanente, ou d'une durée plus ou moins longue selon les changements opérés dans la vie de l'individu, voire circonstancielle selon la qualité du besoin considéré. Voir la figure ci-après :

¹⁷ Ibid. P 37.

Figure n°06 : Pyramide des besoins de MASLOW



Source : AMIEL Michel et AL, « Management de l'administration », 2^{ème} édition, De Boeck, Paris, 1997, P63.

Grâce à cette pyramide de 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.

1.1.2. La théorie ERG d'Alderfer¹⁸ :

Alderfer (1969) propose la théorie ERG comme une adaptation de la théorie des besoins aux situations de travail. Se basant sur une étude auprès de 110 employés de banque, Alderfer propose que la motivation de l'individu consiste à agir en vue de satisfaire trois catégories de besoins : les besoins d'existence (E), les besoins de rapports sociaux (R) et les besoins de développement personnel(D).

Cette théorie explique que la source de la motivation des individus réside dans leur désir de satisfaire des besoins. La motivation est d'autant plus élevée que l'intensité perçue d'un besoin est forte.¹⁹

Les trois besoins sont organisés en hiérarchie mais sont alignés du plus concret (E) au plus abstrait (G).

¹⁸ Roussel Patrice, Op, cit, Page 35.

¹⁹ Les cours de comportement organisationnel, « chapitre II : les théories de la motivation », master gestion des ressources humaine, 2021 .OP.CIT .Page 2.

Figure n°7 : le modèle (ERD) de C. ALDERFER

E- les besoins d'existence	<ul style="list-style-type: none"> • Existence • Besoin d'ordre physiologique et matériel, amélioration des conditions de travail, salaire...
R- les besoins de rapports sociaux	<ul style="list-style-type: none"> • Relatedness • Besoins de relations avec les autres personnes ; intégrer un groupe de travail ...
G- les besoins de développement personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Growth • Besoins de créativité ; participer à des activités enrichissantes, faire face à des situations de défi...

Source : Les cours de comportement organisationnel, 2021.

1.1.2.1. Les besoins d'existence (E) : ils expriment les désirs d'ordre physiologique et matériel et correspondent aux besoins d'ordre inférieur chez Maslow, c'est -à-dire les besoins physiologiques et de sécurité. La faim, la soif appartiennent à cette catégorie. Il en est de même pour le désir d'améliorer ses conditions de travail, son salaire ou ses avantages divers en milieu organisationnel.²⁰

1.1.2.2. Les besoins de rapports sociaux (R) : il s'agit des besoins qui poussent un individu à entretenir des relations avec d'autres personnes. Ces besoins s'expriment par le partage avec autrui de sentiments, d'émotions, de confidences, d'idées, ou au contraire de haine, de rivalité. En entreprise, les besoins de rapports sociaux peuvent se traduire par la volonté de s'intégrer dans une équipe de travail, de chercher les contacts avec autrui, de rendre les échanges conviviaux avec les collègues, de participer à des activités syndicales Ce type de besoins correspond aux besoins d'ordre supérieur d'estime de soi et sociaux proposés par Maslow.

1.1.2.3. Les besoins de développement personnel (D) : l'individu est motivé pour satisfaire ce type de besoin afin, d'une part d'assouvir ses aspirations pour la création, et ses désirs de participer à des tâches ou des activités enrichissantes, d'autre part, d'affronter des situations des défis.²¹ Ce types de besoins qu'exprime un individu en

Cherchant toute occasion de progresser personnellement, à sa propre façon, en apportant une contribution créatrice et productive à son travail.²²

²⁰ Ibid. Page 35.

²¹ Ibid. Page 36.

²² SEMUHOZA S E, Op.cit. , Page 53.

1.1.3. La théorie bi –factorielle de Herzberg :

Cette théorie est fondée à partir d'une étude conduite à base des questionnaires distribués à 200 salariés d'une entreprise aux Etats-Unis. A partir de réponses portées à ces questionnaires, Herzberg distingue deux catégories de facteurs en milieu de travail qui interviennent de manière très différente dans le mécanisme de la motivation ; les facteurs D'hygiène qui sont principalement liés à l'environnement de travail et les facteurs de motivation ou les facteurs moteurs liés au travail lui-même.

- Les facteurs d'hygiènes créent une motivation extrinsèque (extérieurs au travail). Ils regroupent des besoins liés à la politique et l'administration de l'entreprise, aux qualités du supérieur hiérarchique, à la rémunération, aux relations avec le personnel d'encadrement et aux conditions de travail. Ils correspondent à des besoins dont l'absence procure à l'individu un sentiment de frustration et dont la satisfaction crée un état neutre de non satisfaction.
- Les facteurs intrinsèques ou moteurs comprennent l'accomplissement, la reconnaissance dans le travail, la nature des activités, le degré d'autonomie, de responsabilité et les possibilités d'avancement. Ils s'agissent donc d'éléments caractéristiques du poste de travail. Selon Herzberg leur présence conduit à des états de satisfaction « facteurs motivationnels » et leur absence à des états neutres.

Donc, cette théorie affirme que les sources de motivation que Herzberg nomme motivateurs sont liées aux améliorations du contenu de travail. Alors que les facteurs d'hygiène sont des facteurs d'insatisfaction des travailleurs. Et l'indépendance entre les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction aura des conséquences pratiques importantes : si on améliore les facteurs de contexte (salaire), on diminuera l'insatisfaction sans augmenter la motivation, par contre, si on donne des responsabilités, on augmente la satisfaction et la motivation.²³

²³ LOUCHE Claude, « psychologie sociale des organisations », édition, ARMAND COLIN, paris, 2003, P70.

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

facteur de motivation influant sur la satisfaction	facteur d'hygiène sur l'insatisfaction
-Réalisation	-Règles et politique de l'organisation
-Promotion	-Relation avec les collègues
-Autonomie	-Rapport avec supérieurs
-Défis	-Salaire
-Effet positifs en retour	-Sécurité
-Responsabilité	-Condition de travail

Source : Réalisé par nous-même, 2022.

Herzberg affirme que le salaire n'est pas un facteur de motivation car il est considéré de manière universelle, comme un facteur d'hygiène, c'est-à-dire qu'il ne peut pas apporter de la satisfaction.²⁴

2.2. Les théories de processus :

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

2.2.1. La théorie X-Y de Mc Gregor (1960- 1964) :

Les théories X-Y sont des théories développées dans les années 1960 par Douglas McGregor utilisées en ressources humaines et en comportement organisationnel. Ces deux théories sont issues d'observations empiriques et s'opposent entre elles.

Il désigne la théorie X lui oppose une autre conception la théorie Y qui sont comme suit :²⁵

- **La théorie X** ²⁶ : L'homme est paresseux, n'aime pas travailler et fera tout pour éviter le travail. Pour le forcer à agir dans le sens des objectifs de l'organisation, l'homme doit être contrôlé, dirigé, soumis à un système de sanction. Cette théorie est basée sur le fait que l'Homme n'aime pas travailler et cherche partout les moyens à l'éviter et c'est pour cela que les individus doivent être contrôlés, dirigés, menacés de sanction par leur supérieur pour les pousser ainsi à travailler et être productifs pour l'organisation. Ainsi

²⁴ PATRICE ROUSSEL, OP .CIT. Page 70.

²⁵ SOUTENAIN.J-F, FARCHET .PH, « Organisation et gestion de l'entreprise », Edition Berti, Alger, 2007. Page 56.

²⁶ Mémoire de Page 53.

la théorie X conclue que l'individu manque d'ambition et fuit la responsabilité et rechercher juste la sécurité.

Mais la théorie X correspond à un type de management autoritaire souvent mal supporté par les salariés, tout comme cette théorie entraîne un cercle vicieux augmentant ainsi l'aversion de l'individu envers son travail.

- **La théorie Y** : La théorie Y de même auteur, est à l'opposé de la théorie X. Elle parle du fait que l'Homme est capable de s'auto diriger et s'autocontrôler. L'engagement personnel de l'Homme envers son travail est le résultat d'une satisfaction des besoins sociaux, ainsi l'Homme ne manque pas d'imagination et de créativité.

La théorie Y introduit dans l'organisation un cercle vertueux avec un type de management participatif, basé sur la confiance et la délégation, les employés utilisent cette liberté pour mieux s'impliquer dans le travail. Mais elle peut offrir un climat difficile pour les individus non autonomes.²⁷

La théorie de McGregor met l'accent sur la responsabilité de management. Si les salariés ne donnent pas le meilleur d'eux-mêmes, c'est par ce qu'ils sont dirigés d'une façon inadaptée, sur la base d'hypothèses erronées. Il revient à la direction de prendre conscience de potentiel que représentent les salariés et de faire en sorte que ce potentiel puisse s'exprimer. Cela pose le problème de la formation des cadres.

2.2.2. La théorie des attentes de vroom (V.I.E)²⁸ :

La théorie de système V.I.E est appelée aussi la théorie des attentes, a été particulièrement étudiée par Vroom, Porter et Lawler en 1964. Le système V.I.E prend en compte trois paramètres importants jouant un rôle essentiel dans le processus de motivation. Il s'agit de la valence, l'instrumentalité et l'expectation. Ce postulat repose sur le principe que tout comportement motivé est un choix, bâti selon certaines probabilités d'atteindre des récompenses souhaitées. Chaque individu 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 les récompenses qu'il attend. Les phases de ce système sont :

2.2.2.1. L'instrumentalité (l'utilité) : C'est la probabilité pour l'individu qu'un effort soit ou non suivi d'une récompense. Pour cela deux conditions sont nécessaires :

- Il faut que l'individu voit un lien entre le travail accompli et les récompenses qu'il pourra en obtenir (argent, sécurité, reconnaissance...)

²⁷ MUCHA .L.OP. Cite, Page 21-22.

²⁸ SERUPIA SEMUHOZA Etienne, OP.CIT, P 79-82.

- Il faut que l'individu puisse évaluer que la performance à accomplir lui permettra d'obtenir les récompenses qu'il souhaite. A partir de ce moment, la motivation sera fonction de l'efficacité perçue entre telle action à entreprendre et telle récompense.

2.2.2.2. Niveau d'expectation (niveau d'attente) : C'est l'attente par rapport aux efforts que l'on se pense capable d'effectuer, c'est-à-dire les chances de réussite que l'on s'attribue compte tenue de nos propres capacités.

En d'autre terme, chaque travailleur va apprécier ses chances d'atteindre l'objectif proposé, en évaluant sa capacité à effectuer le travail demandé.

A partir de là, si l'auto-évaluation qu'il effectue est négative ou insuffisante, la motivation sera nulle.

2.2.2.3. La valence (valeur) : C'est la valeur subjective de la récompense, c'est-à-dire qu'il ne suffit pas que les récompenses soient clairement perçues, il faut que l'individu souhaite réellement les obtenir, qu'elles aient de la valeur pour lui.

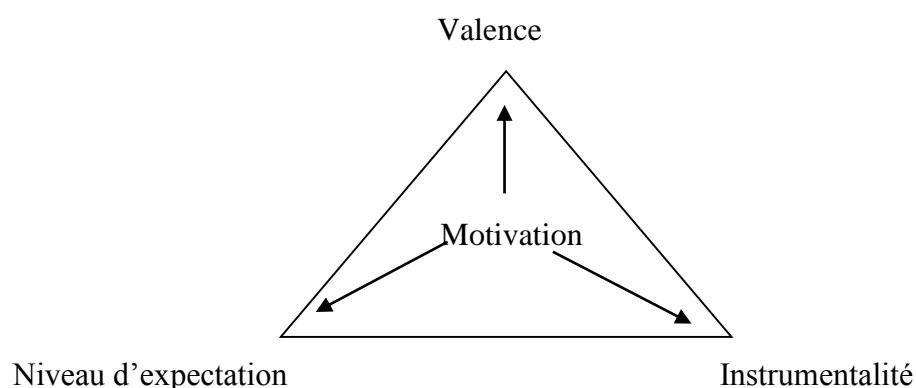
Bien-sûr les résultats de son travail auront d'autant plus de valeur pour l'individu qu'ils seront proches de ses besoins ou de ses désirs du moment. Cependant, si la récompense attachée à la performance n'a pas une valeur suffisante aux yeux de l'individu, la motivation sera nulle.

Pour que ces trois notions forment un système, pour que la motivation fonctionne en tant que processus, il faut que ces trois paramètres fonctionnent ensemble car si l'un des facteurs est absent ou nul, c'est l'ensemble de la motivation qui sera nulle. On peut montrer cette condition sous forme d'équation telle que :

$$\text{Motivation} = V * I * E$$

On peut donc conclure que la motivation se trouve à l'intersection de ces trois paramètres comme nous le montre la figure suivante :

Figure N ° 8 : L'intersection des trois paramètres (V .I.E)



Source : LAURA M, « la motivation des salariés et la performance dans les entreprise », Mémoire professionnel en management stratégique des organisations, Université de Reims, soutenue 2010. Page 24.

2.2.3. La théorie de l'équité de(J.Stacey.Adams) :

La théorie de l'équité a été développée par J.S.ADAMS dans les années soixante (les travaux réalisés en 1963,1965). Il explique la motivation au travail par la disposition de l'individu à comparer sa situation personnelle par rapport à celle d'autres personnes.²⁹

La théorie de J.S.ADAMS met en exergue le fait que les mêmes rétributions ne provoquent pas la même motivation selon les individus. Ces derniers comparent leur rapport rétribution /contribution à celui d'un référent. Cette théorie repose sur la comparaison entre deux variables : les apports et les résultats.³⁰

En définitive, la théorie de l'équité fait ressortir le fait qu'une récompense prend toute sa valeur aux yeux d'un individu lorsqu'il la voit comme un gain équivalant à ses contributions et comparable aux gains et aux contributions de son entourage.³¹

2.2.4. La théorie des besoins de David Mc Clelland :

Toujours dans l'optique selon laquelle c'est la volonté de satisfaction d'un besoin qui motive les individus, Mc Clelland a proposé en 1971 sa théorie selon laquelle un des trois besoins qui la recensé prédomine chez chaque individu et influe sur sa motivation. Il n'établit pas de hiérarchie formelle des besoins.

Mc Clelland propose trois catégories de besoin qui sont manifestement reliés au milieu du travail.

2.2.4.1.Le besoin d'accomplissement (de réalisation) : C'est le besoin de relever des défis, d'atteindre des objectifs, renvoi de réussir, d'exceller dans les activités dans lesquelles il s'engage. Ce besoin pousse les travailleurs à accomplir ses tâches avec efficacité et efficacité.

2.2.4.2.Le besoin d'affiliation : C'est le besoin de s'associer à d'autres personnes, renvoie au besoin de relations sociales satisfaisantes. Autrement dit, c'est le désir d'établir et de maintenir des relations conviviales avec l'autrui.³²

2.2.4.3.Le besoin de puissance (pouvoir) : C'est le besoin d'avoir de l'influence sur ces pairs, être capable de les motiver vers un objectif précis. Ces personnes aiment maîtriser les situations et stimuler les gens. C'est le désir d'influencer autrui, de le diriger et de le contrôler.³³

²⁹ P. Roussel, op.cit., Page 42.

³⁰ Cours de comportement organisationnel, « chapitre II : les théories de la motivation », master GESTION DES RESSOURCES HUMAINES .OP.CIT. Page 5.

³¹ FARAH Makhoul, « l'impact de la rémunération sur la motivation du personnel, Chapitre II : la motivation au travail », Mémoire de fin d'étude en science de gestion, spécialité management stratégique, option 2019. Chapitre II : la motivation au travail, op.cit. Page 50.

³² OU.TIRICHI, « la gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail », thèse de magister en science économique, université Mouloud Mammeri, consulté le 22-06-2022, le 19 :41, Page 92.

³³ Salvatore Maugere, « la théorie de la motivation au travail, Chapitre 4 : la motivation chez les psychosociologues », Dunod ,2004.Page 57.

Section 3 : la motivation par les éléments de la rémunération

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

1. La motivation par la rémunération :

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

Les recherches sur la motivation au travail sont nombreuses et anciennes, les plus fécondes et les plus utiles aux gestionnaires sont celles qui se fondent sur une approche dynamique.

1.1. Communication :

C'est la base de toute stratégie motivationnelle sans communication active, difficile d'entretenir le niveau d'implication d'une équipe.

Celle-ci doit se faire à trois niveaux : au quotidien, et à moyen terme par exemple sur l'organisation et les priorités à venir de service, et à long terme (la stratégie globale de l'entreprise). On notera que par principe, cette culture de communication doit être descendante et aussi ascendante afin de permettre aux collaborateurs de s'exprimer.³⁴

1.2. Faire confiance :

Savoir inspirer et faire confiance : il s'agit notamment de laisser une marge de manœuvre aux collaborateurs et la conserver même s'il fait une faute. La reconnaissance, la valorisation des points forts, la mise en situation d'obtenir des succès et le propre « mea-culpa » sur les erreurs faites sont quelques éléments clé de cette rubrique.

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

1.3. Responsabilité :

Après la confiance, vient la responsabilisation, si le management par objectifs permet à chaque salarié de mieux identifier sa tâche et son rôle, le management par la responsabilisation permet d'offrir à vos collaborateurs une capacité de décision dans un champ d'action précis,

³⁴ ROUSSEL P. OP. Cit. P54.

cette capacité de décision offre à l'équipe des raisons supplémentaires de satisfaction si les objectifs sont atteints. Cette stratégie passe évidemment par la délégation.

1.4. Orchestrer :

Le chef d'orchestre est essentiel pour coordonner les talents, un bon leader a non seulement la capacité de motiver le groupe, mais aussi des aptitudes marquées en communication, en résolution de problèmes et en gestion de conflits. Le leader doit relier les différentes parties afin de produire un travail de qualité témoignant d'un effort d'équipe.

1.5. Soigner l'ambiance :

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

2. Les facteurs affectant la motivation au travail :

D'après la théorie de l'autodétermination tout individu est née trois besoins psychologiques qui doivent absolument satisfirent dans le but qu'ils soient satisfaits pour un bon fonctionnement au travail. Ces besoins sont comme suit .³⁵

2.1. L'autonomie :

Etre à l'origine de l'initiation et de la régulation de ces comportements. Elle permet à l'individu de prendre conscience de l'importance et de la confiance dont on lui fait part, cela les encourage à travailler avec sérénité, transparence et correctement dans le but de sauvegarder la confiance qu'on lui a donnée.

2.2. La compétence :

Agir de manière efficace pour atteindre ses objectifs. Mettre tout son savoir et expérience au service de son employeur, dans le but de la réalisation des objectifs avec efficacité et efficience. Il est opportun de justifié et de miser sur les compétences et le savoir des hommes à travers des pratiques de gestion visant à développer le niveau des potentiels existants.

2.3. Affiliation sociale :

Sentir que l'on appartient à un groupe social, développer un sentiment d'appartenance.

La satisfaction des besoins d'appartenance sociale engendre une motivation autonome au travail.

³⁵ ROJOT .J et autre, « Comportement organisationnel », Volume 3,1ere édition, Edition de Boeck Paris, Février 2009.Page 219.

La théorie de l'autodétermination (TAD) ne postule que la motivation variée d'une forme contrôlée à une forme autodétermination en fonction de la satisfaction de ces trois besoins psychologiques innés. Pour favoriser la motivation intrinsèque ainsi que l'intériorisation de motivation extrinsèque, une personne doit donc se sentir compétente, autonome et avoir un sentiment d'affiliation sociale.

3. Le lien entre la motivation et la rémunération ³⁶

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

³⁶ Melle Fettoum Sabrina, Ghiaï Saida, « La rémunération : facteur de motivation des salariés dans les entreprises », 2018 . Page 40/42.

Conclusion

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

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

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

Chapitre III

L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de CRMA de Tizi-Ouzou

Introduction :

Pour clarifier ce qu'on a traité dans les deux premiers chapitres, un troisième chapitre sera consacré à une étude sur le terrain, plus précisément au sein de la compagnie d'assurance CRMA de Tizi-Ouzou.

Nous allons se focaliser sur l'entreprise CRMA pour analyser la rémunération sur la motivation des salariés au sein de cette entreprise.

Cette dernière diffère d'un poste à un autre, les politiques de rémunération sont organisées en fonction de règles et méthodes appliquées par l'état dans les entreprises publique, chose qui diffèrent au sein de caisse régionale de mutualité agricole CRMA, qui nous abrite pour notre projet de fin d'étude.

La CRMA comme dans toute autre entreprise lors de leur création, on assister à la mobilisation des différentes ressources dont les ressources humaines. Ces personnes sont sélectionnées en suivant un certain nombre des critères qui permettront d'intégrer au sein de l'entreprise, du personnel dont les efforts convergent vers la performance de l'entreprise. Ce chapitre portera essentiellement sur trois parties à savoir :

- Une présentation générale de l'entreprise ;
- Analyses et interprétations des résultats ;
- Les résultats de la recherche

Section1 : Présentation de la CNMA et la CRMA Tizi-Ouzou**1. Présentation de la Mutualité Agricole CNMA :**

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

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

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

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

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

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

1.1. Positionnement de la CNMA dans le marché des assurances :

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

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

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

1.2. Quelques repères de la compagnie :

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

2. Objectifs, Missions et activités :

La Mutualité Agricole en tant qu'acteur économique proche des agriculteurs, se positionne comme « Assureur Conseil » soucieux d'aider les agriculteurs à identifier et maîtriser les risques de leurs métiers et de leurs exploitations. L'objectif principal était de les aider à intégrer les mesures de sécurité préconisées dans le cadre de leurs activités.

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

2.1. Principaux Produits d'Assurances Commercialisés :

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

3. Organisation de la Mutualité Agricole CNMA :

La mutualité agricole est organisée comme suit :

- L'assemblée générale de la Caisse Nationale de Mutualité Agricole (CNMA) constituée des présidents de l'ensemble des caisses régionales, lesquelles nomment le président et membres, le directeur général est nommé par décret présidentiel sur proposition du ministre de l'agriculture après avis du conseil d'administration.
- Pour ce qui concerne les caisses régionales, l'assemblée générale est constituée des membres sociétaires, le conseil d'administration élu par l'assemblée générale des sociétaires, le directeur de caisse est nommé par décision du directeur général de la caisse nationale.
- Le conseil d'administration de la CNMA est constitué de 12 membres dont 9 membres sont élus et 3 membres représentant le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural.
- La CNMA comptait 2870 employés.

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

- Direction Générale ;
- Direction Ressources Humaines et Gestion des Compétences ;
- Direction Assurances Automobile ;
- Direction Comptabilité Générale ;
- Direction Gestion des finances, Trésorerie et Participations ;
- Direction Systèmes d'information et Organisation ;
- Cellule Communication et animation commerciale ;
- Direction Juridique ;
- Direction de Formation ;
- Direction Audit Interne ;
- Direction Assurances Agricoles ;

- Direction Assurances Incendie Responsabilité et Engineering ;
- Direction Assurances Transport, Multirisques, Risques Simples et Divers ;
- Direction Equipements, Moyens matériels et Services Externes ;
- Direction Fonds d'état ;
- Direction Formation et Perfectionnement du Personnel ;
- Direction Gestion Prévisionnelle et Contrôle budgétaire ;
- Direction Inspection Générale ;
- Direction Investissements et Suivi Patrimoine ;
- Direction Réassurance et Actuariat.

4. Liens juridiques :

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

Les dispositions de l'ordonnance N°72-64 du 02 décembre 1972 ont été précisées par celles du décret exécutif n°95-97 du 1^{er} Avril 1995 complété et modifié par le décret exécutif N°97-150 du 10 mai 1997 fixant les statuts –types des caisses de mutualité agricole et définissant les liens juridiques et organiques entre elles. (Pour plus d'information voir l'annexe n° : 03)

5. Présentation de la CRMA de Tizi-Ouzou :

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

5.1. Organisation et fonctionnement de la CRMA Tizi-Ouzou :

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

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

- Division personnel et moyens généraux ;
- Division comptabilité et finances ;
- Division production ;

- Division sinistre ;
- Cellule juridique ;
- Cellule informatique.

5.2. Présentation de la Division Personnel et Moyens généraux :

5.2.1. Présentation de la Division Personnel et Moyens Généraux :

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

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

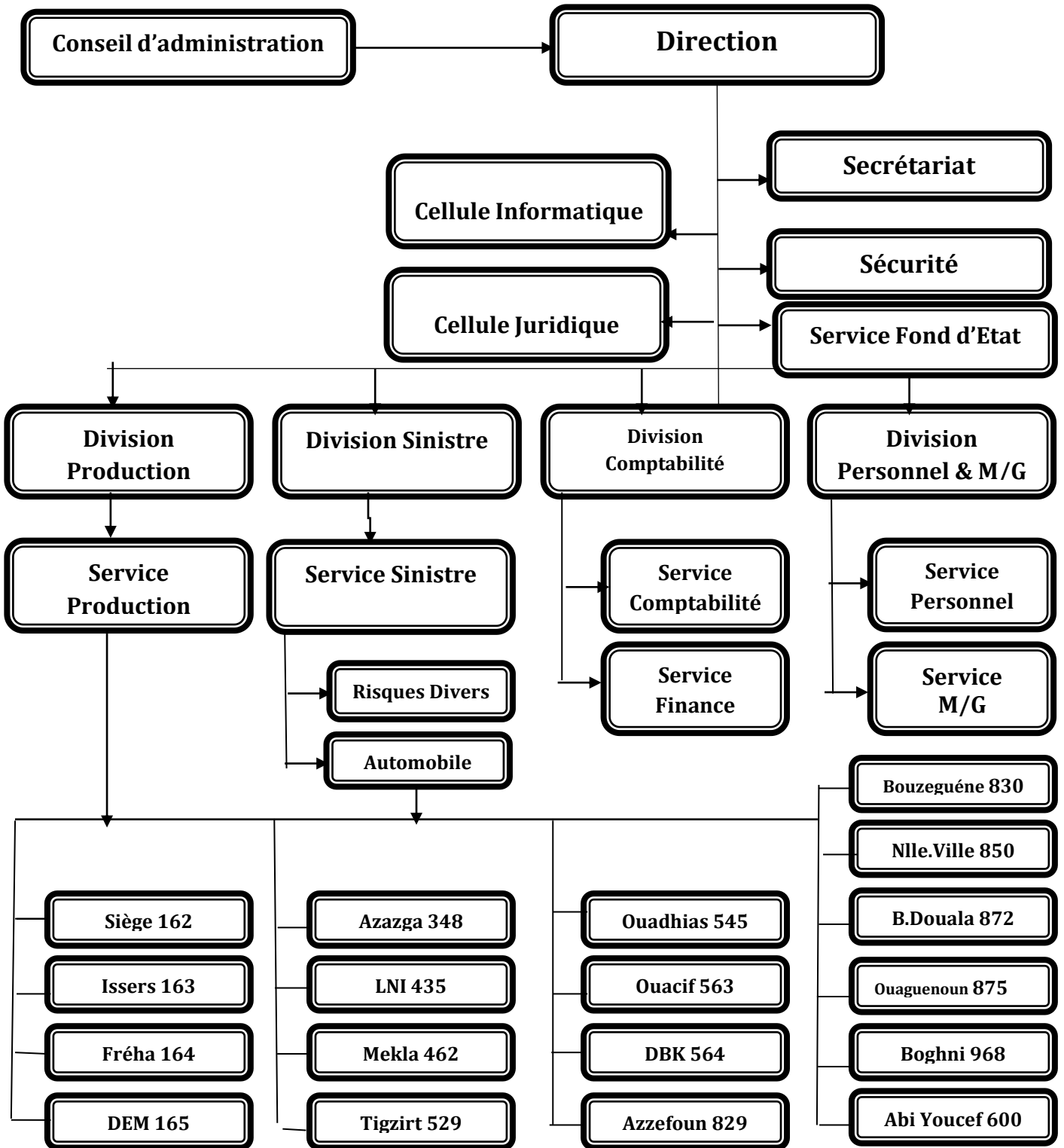
5.2.2. Le Chef de Division Personnel & Moyens Généraux :

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

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

5.3. Organigramme de la CRMA Tizi-Ouzou :

Figure n°9 : Organigramme de la CRMA Tizi-Ouzou



Source : document interne de la CRMA T-O année 2021

Section 2 : La politique de la rémunération de la CRMA de Tizi-Ouzou

Il est généralement admis de façon théorique que la politique de rémunération d'une entreprise doit être cohérente avec sa politique de gestion des ressources humaines qui elle-même, doit pouvoir permettre de supporter et concourir à l'atteinte des objectifs de la stratégie globale de l'entreprise.

Dans cette section, il sera donc question à partir de l'analyse empirique de ressortir d'abord les éléments de la politique de rémunération de la CRMA, ensuite ceux de son impact sur la motivation des salariés.

1. Identification de la politique de rémunération de la CRMA :

Pour mieux analyser la politique de rémunération de la CRMA, il est indispensable de faire un rapide état des lieux de l'environnement socioéconomique dans lequel il évolue. Cet environnement socioéconomique (externe et interne) participe ou influence l'élaboration de la politique de rémunération. Par la suite nous déclinons le type de politique de rémunération adopté.

1.1. Environnement socioéconomique de CRMA :

Il s'agit de tous les acteurs et/ou éléments (externes et internes) de la vie économique qui influencent ou sont susceptibles d'influencer d'une manière ou d'une autre l'activité économique de la CRMA.

1.1.1. Environnement externe :

L'étude de l'environnement externe à savoir : la concurrence, les syndicats et la politique du secteur d'activité est d'une importance capitale pour toute entreprise qui souhaite dresser une politique de rémunération compétitive qui contribue à la rétention des talents.

La CRMA étant le premier assureur agricole, parler de concurrents revient tout simplement à mentionner les produits de substitution des assurances. Il s'agit d'assurance automobile, assurance voyage, assurance Cat Nat...

Les entreprises de ce secteur d'activité exercent une concurrence dite indirecte à l'assurance agricole. D'une façon ou d'une autre elles influencent l'environnement économique de la CRMA. Le dynamisme de la politique de rémunération de la CRMA dépend d'elle-même car évoluant en situation de monopole dans la branche Agricole.

Pour ce qui est des syndicats, ils jouent aussi un rôle non négligeable dans l'élaboration et l'adoption des politiques de rémunération de la CRMA, car ils concourent à la défense d'une part, des intérêts des salariés grâce aux syndicats employés (UNPA).

Les augmentations générales de niveau de salaire ont souvent été l'aboutissement de négociation tripartite, à l'instar de l'augmentation de 1.2% du point indiciaire qui est appliquée depuis le 1er Janvier 2022.

Après avoir balayé l'environnement économique externe de la CRMA, nous porterons désormais un regard sur son environnement interne.

1.1.2. Environnement interne de la CRMA :

La caractéristique de la population employée de la CRMA influence considérablement la mise en place d'une politique de rémunération dans la mesure où le sentiment d'équité interne ne doit pas disparaître pour laisser la place aux comportements non productifs. La classification des rémunérations est faite en tenant compte des différents niveaux de qualification du poste et du fait que l'entreprise est une mutualité agricole.

La CRMA de Tizi-Ouzou opte pour une bonne politique d'amélioration de rémunération entre autre : Les caractéristiques du système de rémunération adapté :

- Assure les conditions de la performance.
- Renforce la motivation.
 - Soutient les objectifs RH de l'entreprise.
 - Est suffisamment souple pour tenir compte tenu de la situation économique de l'entreprise.

Un avantage compétitif ou avantage concurrentiel est tout ce qui permet à une organisation de surpasser la concurrence. Avant de donner envie aux gens de rester encore faut-il trouver les moyens de les faire entrer :

- Importance de la qualité de l'organisation
- Clarté des rôles : qui fait quoi ?
- Rapidité du processus décisionnel
- Clarté et simplicité des procédures
- Marges de manœuvre des responsables hiérarchiques : qui peut quoi (dans la définition de fonction)
- Capacité de l'organisation à résister aux pressions institutionnelles

Ceci en réalisant des enquêtes de salaire comparatives :

- Dans le même secteur d'activité, (quel que soit le statut juridique de l'organisme)
- Dans d'autres activités économiques, du même bassin d'emploi, pour les emplois transversaux : secrétaires, informaticiens.
- Le salaire de comparaison est le salaire de base (dit de qualification) et, accessoirement, le salaire brut (revenu)

Ainsi un bon système de rémunération favorise l'expérience : Si expérience = uniquement le fait d'avoir « vieilli » dans un poste,

- Sans avoir à affronter de situations nouvelles ou évolutives....
- Il ne faut pas favoriser « l'expérience ».

-La qualification du salarié n'évolue pas, dans un poste routinier, aux contours strictement définis et encadrés

Si, par expérience (ancienneté dans le poste) il faut entendre :

-Le moyen d'accroître sa qualification,

-Du fait de la multiplicité des situations, que le salarié a eu à connaître, dans la durée, dans le poste, il faut favoriser l'expérience. Mais, un examen devrait permettre de « valider » cet accroissement de qualification.

-Tout le monde est d'accord sur ce point, le salaire doit être proportionnel, à la qualification du poste tenu.

Entendu comme la somme représentative de l'ensemble des gains susceptibles d'être évalués et fixés par accord ou par les dispositions légales, réglementaires qui sont dus vertus d'un contrat de travail, par un employé, elle Comprend :

-Le salaire de Base

-L'indemnité Complémentaire

-L'allocation de Congé ou indemnité de Congé

-L'indemnité de Transport et panier

Les Taux de salaire sont fixés par catégorie et en fonction du poste occupé par l'employé dans une entreprise et sont fractionnés à l'heure, à la Journée ou au mois. Tous les emplois au sein de la CRMA sont répartis en plusieurs catégories, il en est ainsi du :

-Personnel de direction ou cadre supérieur (Catégorie 18 à 22)

-Personnel Cadre (Catégorie 14 à 18)

-Personnel Maitrise (Catégorie 10 à 13)

-Personnel d'exécution (Catégorie 1 à 9)

Ainsi nous présenterons cela dans le tableau de classification des emplois pour le Personnel d'exécution, de maitrise et de Cadre :

Tableau n°02 : la classification des emplois pour le Personnel d'exécution, de maîtrise et de Cadre au sien de la CRMA

Statut	Designation du poste	Categories
Execution	Main oeuvre	6
	Gardien	7
	Démarcheur	8
	Agent de saisie	9
Maitrise	Magasinier	10
	Rédacteur principal	11
	Attaché commercial	12
	Chef de section	13
Cadre moyen	Chargé d'étude	14
	Chargé de mission	15
	Chef de service	16
	Chef de Division	17
Cadre supérieur	Chef de Department	18
	Directeur d'étude	19
	Directeur d'unité	20
	Directeur central	21
	inspecteur general	22

Source : document interne de la CRMA, 2022.

Comme dans la plupart des entreprises, la rémunération à la CRMA se compose de la rémunération directe et de la rémunération indirecte. Ces éléments de salaire pour la plupart peuvent se lire dans le bulletin de paie.

Figure n°10 : le bulletin de paye de CRMA.

Caisse Régionale De TIZI OUZOU 80 AVENUE ABANE RAMDANE- TIZI OUZOU				
Juillet 2022				
N° SS : 1534965741				
Date de recrutement : 20/05/13 Matricule : 0767 N° SS : 770851001948		Monsieur 1 Structure : CRMA TIZI OUZOU Emploi : Chef de Bureau Local Catégorie « C »		
Catégorie : 13 Section : 3 Echelon : 09 Indice Sal. Base : 1 117		Mode de paiement : Virement RIB :		
Rubriques	Nombre/Base	Taux / Montant	Gain	Retenue
B01 Salaire de Base	1 117	43,00	48 031,00	
B26 I.E.P	48 031,00	21,50	10 326,67	
B31 P.R.I	48 031,00	19,00	9 125,89	
B32 P.R.C	48 031,00	17,00	8 165,27	
B15 Prime de Caisse	2 500,00	1,00	2 500,00	
F01 Salaire Cotisable	78 148,83			
C01 Retenue SS	78 148,83	9,00		7 033,39
B19 Ind.Panier	400,00	21,00	8 400,00	
B28 Ind.Transport	2 700,00	21,00	2 700,00	
A05 Salaire Brut	89 248,83			
I01 Salaire Imposable	82 210,00			
I07 I.R.G				14 563,00
R09 Ret.Contract Groupe				200,00
Totaux mensuels			Total gain	Total retenue
			89 248,83	21 796,39
NET A PAYER			67 452,44	

1 / 1

Source : document interne de la CRMA, 2022

1.2. LA REMUNERATION DIRECTE :

La rémunération fixe à CRMA conformément à la convention collective d'entreprise en vigueur comprend le salaire de base et certains périphériques de salaire dits stables. L'article 110 de la convention collective (CC) portant sur la composition de la rémunération déclare que : Le travailleur perçoit, à titre de rémunération, un salaire ou un revenu proportionnel aux résultats du travail.

Le salaire comprend :

- Le salaire de base
- Les indemnités liées à l'ancienneté et au poste de travail,
- Les primes liées à La productivité du travail et aux résultats du travail.

1.2.1. Le salaire de base :

Le salaire de base est déterminé suivant la grille des salaires indexé à la valeur du nombre de points indiciaire déterminés dans la présente convention.

La rémunération due par l'employeur au titre du travail fourni, ne peut être frappée d'opposition, de saisie, ou être retenues pour quelque motif que ce soit, au préjudice des travailleurs, à l'exclusion des retenues au titre :

- De remboursements de prêts
- De loyer et charges locatives payées par l'institution,
- De décisions de justice,
- Avance sur salaire
- Dette exigible

1.2.2. Indemnité d'expérience professionnelle (I-E.P.) :

Conformément à l'article 114 de la convention collective d'entreprise :

Après une année (01) de présence au sein de l'institution, le personnel ouvre droit à une indemnité d'expérience professionnelle

L'indemnité d'expérience professionnelle est calculée comme suit :

- 2.50% par année au sein de la mutualité agricole au personnel au poste.
- 2. % du salaire de base par année accomplie dans les secteurs (assurance + banque).
- 1% du salaire de base par année accomplie hors des secteurs sus cités pour les nouveaux recrutés.

- Le taux ne saurait excéder les 80 %

Les documents justificatifs pour l'octroi de IEP restent les certificats de travail, ou à défaut les relevés de cotisations fournis par les caisses de sécurité sociale (CNAS — CASNOS).

1.2.3. Les primes liées à La productivité du travail et aux résultats du travail.

1.2.3.1.Prime de rendement individuel :

Conformément à l'article 118 de la convention collective d'entreprise :

Les travailleurs ouvrent droit mensuellement à l'attribution d'une prime de rendement individuel, calculée en pourcentage de leur salaire de base.

Le taux maximum de cette prime est fixé à 20% du salaire de base mensuel perçu et est déterminé en fonction des paramètres et modalités arrêtées par l'employeur :

1.2.3.2.La prime de rendement collectif :

Conformément à l'article 119 de la convention collective d'entreprise :

Les travailleurs ouvrent droit mensuellement à l'attribution d'une prime de rendement collectif, calculée en pourcentage de leur salaire de base, en fonction du niveau de réalisation des objectifs assignés au collectif dont ils font partie.

Le taux maximum de cette prime est fixé à 20% du salaire de base mensuel.

La nature des objectifs assignés aux collectifs des travailleurs, les paramètres et les instruments de mesure de réalisation de ces objectifs ainsi que les modalités pratiques de calcul de cette prime, sont fixées par l'employeur après avis des représentants des travailleurs.

1.2.3.3.Prime de panier

Conformément à l'article 120 de la convention collective d'entreprise :

La prime de panier est destinée à compenser forfaitairement les frais engagés par le travailleur pour assurer sa restauration, le montant de cette prime est fixé à 400 DA / jour ouvrable ; Elle est servie mensuellement au prorata des journées effectivement travaillées dont l'amplitude journalière est égale ou supérieure à six (06) heures consécutives.

La prime de panier n'est pas cumulable avec l'indemnité pour frais de mission.

Du fait de son caractère forfaitaire, la prime de panier est maintenue durant le mois de Ramadhan et les journées de récupérations.

1.2.3.4. Indemnité de transport

Conformément à l'article 121 de la convention collective d'entreprise :

Les travailleurs contraints de recourir à un moyen de transport collectif ou individuel pour se rendre à leur travail perçoivent, sauf si l'organisme employeur assure leur transport, une indemnité brute mensuelle de transport comprise entre une fourchette de huit cents Dinars (800,00DA) et trois mille cinq cent dinars (3500,00 DA)

Cette indemnité est répartie. Suivant le barème ci-après.

- D'un (01) Km à deux (02) Km 800,00 DA
- De Trois (03) km à cinq (05) km 1 300.00 DA
- De six (06) à vingt (20) Km 2 000.00 DA
- De vingt et un (21) à quarante (40) Km 2 700.00 DA
- De quarante et un (41) Km et Plus 3 500.00 DA

L'indemnité de transport n'est pas cumulable avec l'indemnité forfaitaire de véhicule prévue, afin de bénéficier de cette indemnité le travailleur doit présenter un certificat de résidence.

1.3. LA REMUNERATION INDIRECTE :

Il s'agit de tous les avantages sociaux : allocation, bonification et gratification pour départ en retraite, prêt administratif et participation aux résultats, que l'entreprise offre à ses salariés.

1.3.1. Les soins médicaux (Mutuelle) :

La couverture sanitaire des travailleurs en service et leur(s) conjoint(s) et de leurs enfants à charge, sera effectuée conformément aux dispositions et réglementations en vigueur.

1.3.2. Prime de scolarité :

Chaque année lors de la paie précédant la rentrée scolaire, l'employeur accorde une allocation en nature proportionnelle au nombre d'enfants à charge et scolarisés.

1.3.3. Allocation De Départ à La Retraite :

Les travailleurs mis à la retraite (légale ou proportionnelle) et qui comptabilisent une ancienneté de cinq ans et plus au sein de la Mutualité Agricole, bénéficient d'une indemnité dite de fin de carrière.

Le montant de l'indemnité de fin de carrière est calculé en fonction du nombre d'années de service accompli au sein de la mutualité par l'intéressé, comme indiqué ci-après.

- À compter de 05 ans : 03 mois de salaires
- De 06 à 10 ans : 06 mois de salaires
- De 11 à 15 ans : 09 mois de salaires
- De 16 à 20 ans. 11 mois de salaires
- De 21 à 25 ans. 14 mois de salaires
- De plus de 25 ans. 20 mois de salaires

L'indemnité mensuelle brute est calculée sur la moyenne des douze dernières rémunérations brute (toutes primes et indemnités comprises) perçues avant la date de départ à la retraite.

- Cet avantage est attribué aux ayants droit de l'agent décédé en activité ou suite à une maladie pour une période n'excédant pas trois (03) ans et ce, quel que soit son âge,
- Cet avantage est attribué également aux agents déclarés définitivement invalides de 3^{eme} catégorie.

1.3.4. Bonification Pour Départ à La Retraite :

Les travailleurs admis à la retraite bénéficient avant leurs dates de cessation d'activités de l'octroi de la totalité des échelons restant de leurs catégories et sections.

Ne peut prétendre à cet avantage les travailleurs ayant exercé au niveau de l'institution cinq ans et moins d'ancienneté.

Le travailleur bénéficie également d'un reclassement de deux (02) catégories avec effet rétroactif de quinze mois (15) mois à compter de la date du dépôt de sa demande de départ en retraite dans la limite des catégories contenues dans la grille d'avancement (à l'exception des cadres supérieurs classés à la 21 et plus).

1.3.5. Gratification

En plus de l'allocation de départ en retraite servie lors de la mise à la retraite tout travailleur concerné bénéficiera d'une gratification en nature dont le montant n'excédera pas Cinquante mille (50.000) dinars.

1.3.6. Allocation décès :

En cas de décès du travailleur, il est alloué à ses ayant droits une allocation décès d'un montant de 500.000,00 DA.

Décès du travailleur :

- En poste
- En congé annuel
- En congé sans solde
- En congé de maladie

- En détachement

En cas de décès du père, de la mère, conjoint et enfant du travailleur, celui-ci bénéficie d'un don de 30 000,00 DA au titre des frais funéraires.

1.3.7. Prêts administratifs :

Des prêts administratifs budgétisés sont accordés aux travailleurs de la mutualité selon les modalités et critères suivants :

- Etre confirmé au poste au sein de la Mutualité Agricole et ayant au moins 2 années d'ancienneté.
- Le montant du prêt est plafonné à six cent mille Dinars Algériens (600.000 ,00 DA)
- Le remboursement doit être opéré dans les cinq (05) ans soit soixante (60) mois au maximum qui suit la date d'octroi du prêt.
- Le montant de la mensualité de retenue ne doit en aucun cas être inférieur à vingt (20 %#) du salaire net de l'agent concerné.

Les prêts administratifs peuvent être accordés selon les motifs suivants :

- Acquisition d'un logement
- Construction d'un logement à usage d'habitation ou réfection.
- Achat d'un terrain à usage de construction d'un logement.
- Achat véhicule
- Frais médicaux (intervention chirurgicale)
- Décision de justice (Expulsion de domicile)
- Mariage

Dans le cas ou d'autres situations exceptionnelles se présentent, la commission des prêts est habilitée à statuer après études approfondies du cas présenté.

- Les prêts aux directeurs centraux et les Directeurs de Caisses Régionales de la Mutualité Agricole, sont Attribués sur accord du Directeur Général.

Les demandes de prêts administratifs seront examinées au niveau des commissions instituées à cet effet au niveau central et régional.

On ne peut cumuler deux prêts, une procédure interne définira le mode d'octroi.

1.3.8. La prime participation aux résultats :

Dans le cas où le résultat de la Mutualité Agricole est excédentaire, une prime de participation aux résultats, est attribuée à l'ensemble des travailleurs de la Mutualité conformément aux procédures de la Mutualité Agricole.

La quote-part allouée à chaque travailleur est calculée au prorata des journées effectives travaillées durant l'exercice correspondant.

Section 3 : l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés

Cette section nous permettra de présenter les résultats que nous avons pu obtenir à partir de notre étude par questionnaire auprès d'un échantillon des fonctionnaires de l'entreprise CRMA de Tizi-Ouzou.

1. Présentation de l'enquête :

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

2. Objectif de la recherche :

L'objectif principal est de répondre empiriquement et théoriquement à notre thématique étudiée qui est l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de la CRMA de Tizi-Ouzou.

3. Méthodologie de l'enquête :

Dans ce présent point, nous avons réfléchi à travers nos ressources pour bien expliquer comment la rémunération peut être un moyen de motivation et à fin d'obtenir une base théorique fiable, nous avons opté à la mise en place et à l'établissement d'un questionnaire d'un nombre de 20 questions, distribué en version papier pour un échantillon de 83 salariés au sein de la CRMA de Tizi-Ouzou, toute catégorie socioprofessionnelles confondus.

4. La démarche méthodologique :

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

4.1. Outil de recueil de données :

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

Pour mettre en place une étude quantitative, il est primordial de réaliser un questionnaire, un des outils les plus utilisés pour recueil d'informations chez les individus cibles dans le but d'analyser pour bien mener notre recherche et dans le cadre d'une étude.

4.2. Types de questions : (Voir Annexe n°...)

Les questions peuvent être :

-Questions fermées : A réponse unique, multiples, choix ou ordonnées avec notation.

-Questions ouvertes : c'est le genre de questions où on laisse une certaine liberté de formuler leurs réponses avec des mots propres à eux.

-Questions semi-ouvertes /Semi fermée : Ce type de question c'est la combinaison entre les questions ouverte et fermées, où on donne un libre choix de réponse.

4.3. L'outil d'analyse :

L'analyse et l'interprétation des résultats de l'enquête collectés a été fait à base du logiciel Excel, qui nous a permis de codifier et calculer les résultats obtenus, ainsi les afficher clairement sous formes tableaux et des graphiques.

5. Interprétation des résultats :

Nous allons alors procéder à la vérification des hypothèses que nous avons avancées en problématique.

5.1. Données socioprofessionnelles :

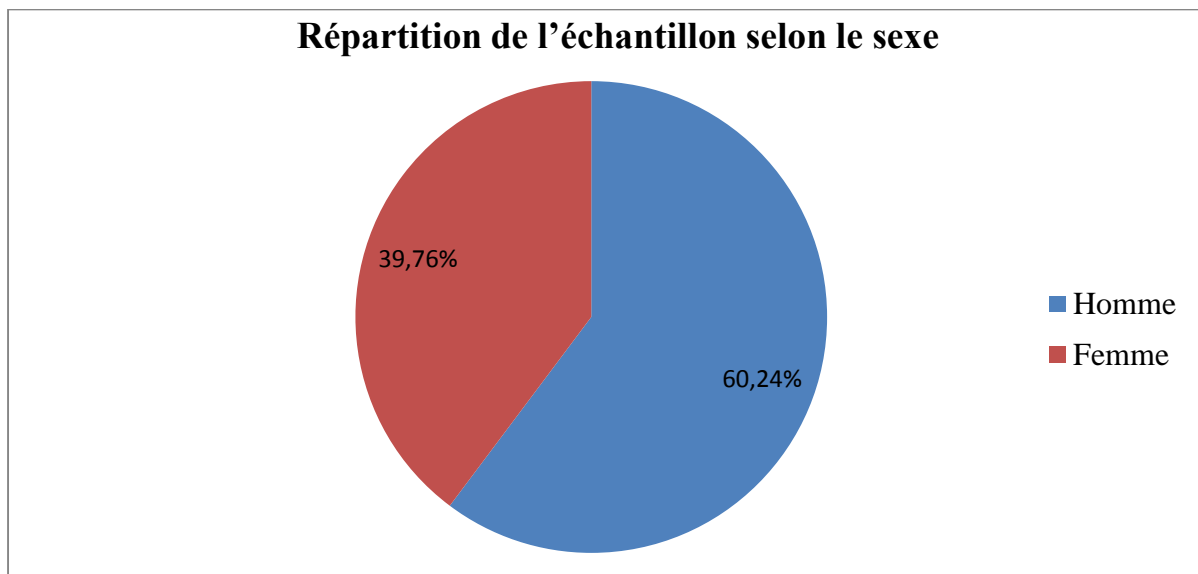
1. Représentation des échantillons selon le sexe :

Tableau n°03 : La répartition de l'échantillon selon le sexe

Sexe	Nombre d'effectif	Pourcentage
Homme	50	60,24%
Femme	33	39,76%
Totale	83	100%

Source : Réalisé par nous –mêmes à partir des données de l'enquête, juillet 2022.

Figure n°11 : La Représentation graphique selon le sexe



Source : Réaliser par nous –mêmes à partir des donner de l'enquête, juillet2022.

D'après les résultats obtenus de notre enquête que le pourcentage des hommes qui représente 60 ,24% de l'échantillon est plus élevé que celui des femmes qui représente 39 ,76% en termes de sexe.

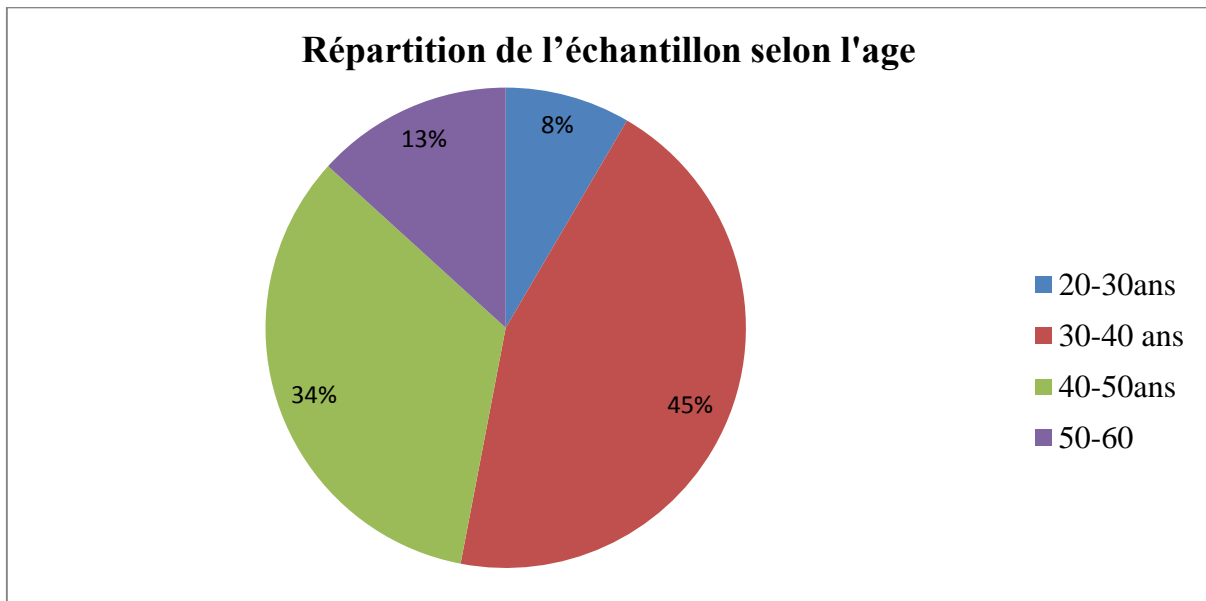
2. Représentation des employés selon l'âge :

Tableau n°04 : La répartition des employés selon l'âge

Age	Nombre d'effectif	Pourcentage
20 à 30 ans	7	8%
30 à 40 ans	37	45%
40 à 50 ans	28	34%
50 à 60 ans	11	13%
Total	83	100%

Source : Réaliser par nous –mêmes à partir des donner de l'enquête, juillet2022.

Figure n°12 : La représentation graphique selon l'âge



Source : réaliser par nous –mêmes à partir des donner de l'enquête, juillet 2022.

Les données montrent que 44,58% des salariés sont des adultes âgés entre 30-40 ans suivie de la catégories âge entre 40-50 ans avec un pourcentage de 33,74% suivi par la catégorie âgée entre 50-60 ans avec un pourcentage de 13,25% et enfin un taux très bas par rapport à la catégories âgée de 20-30 ans avec un pourcentage de 8,43%, cela explique que la CRMA s'oriente vers l'offre d'emplois le plus fréquent des nouveaux diplômés nés à l'insertion professionnelles.

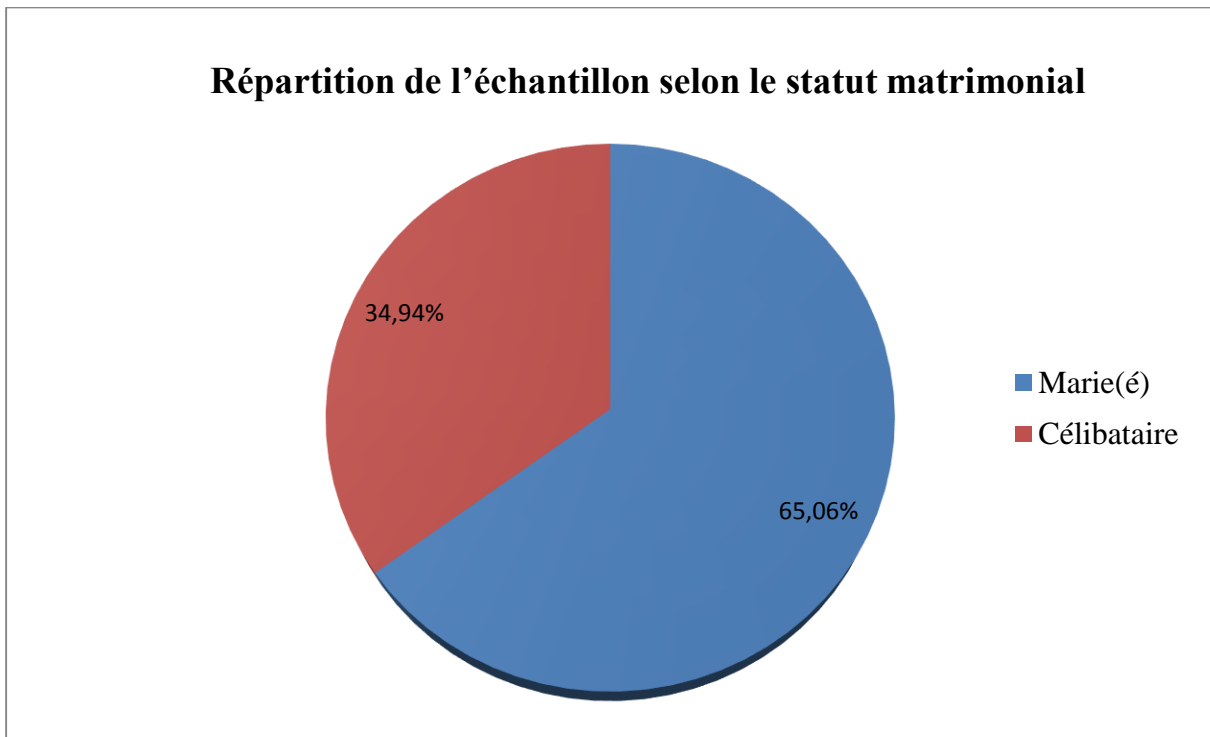
3. Représentation des employés selon la situation familiale :

Tableau n° 05 : la répartition de l'échantillon selon le statut matrimonial

Situation familiale	Nombre d'effectif	Pourcentage
Marié	54	65,06%
Célibataire	29	34,94%
Total	83	100%

Source : Réaliser par nous-mêmes à partir des donner de l'enquête, juillet2022.

Figure n°13 : La représentation graphique selon le statut matrimonial



Source : Réaliser par nous-mêmes à partir des donner de l'enquête, juillet2022.

Les données du terrain révèlent que le pourcentage majoritaire est celui des fonctionnaires mariés avec un taux de 65,06% puis 34,94% des fonctionnaires célibataire, Ces chiffre indiquent qu'il n'existe pas des difficultés d'accéder au logement et aux conditions de vie.

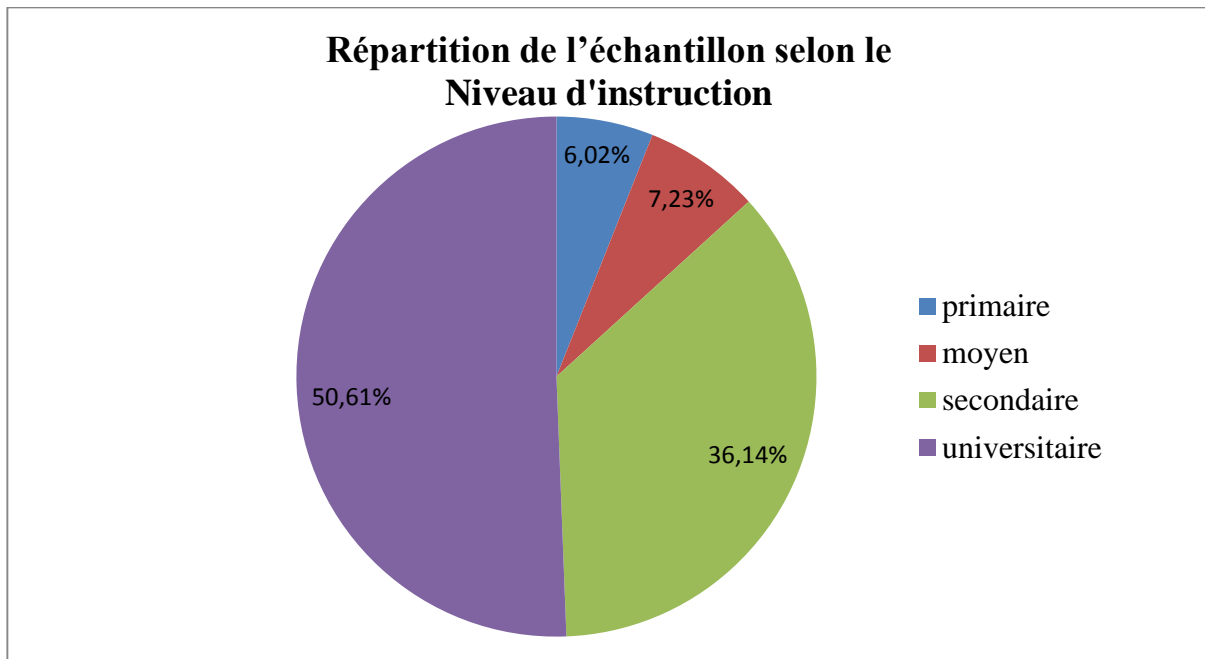
4. Représentation des employés selon le niveau d'instruction :

Tableau n°06 : La Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Nombre d'effectif	Pourcentage
primaire	5	6,02%
moyen	6	7,23%
Secondaire	30	36,14%
Universitaire	42	50,61%
Total	83	100%

Source : Réaliser par nous-mêmes à partir des donner de l'enquête, juillet2022.

Figure n°14 : La Représentation graphique selon le niveau d'instruction



Source : Réaliser par nous –mêmes à partir des donner de l'enquête, juillet2022.

Les données montrent que le niveau d'instruction de la majorité des enquêtes est universitaire avec un pourcentage de 50,61% suivi de 36,14% d'éléments de niveau secondaire 7,23% d'éléments de niveau moyen et enfin 6,02% éléments ayant un niveau primaire, ces chiffres indiquent d'une part, que plus de moitié des personnes questionnées ont quitter l'école sans aucune diplôme et d'autre part, que la nature de l'activité de cette entreprise demande de la catégories d'exécution.

5.2. Les données professionnelles :

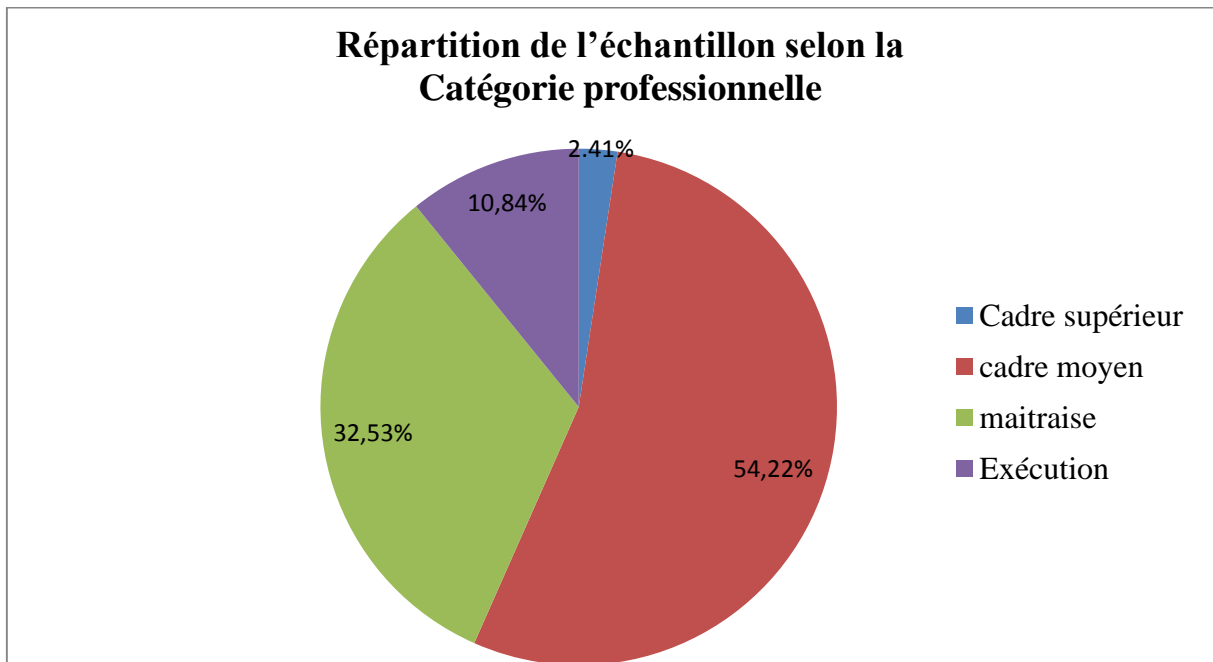
5. Représentation des employés selon la catégorie professionnelle :

Tableau n°07 : La Répartition de l'échantillon selon la catégorie professionnelle (CP)

Catégorie Professionnelles	Nombre d'effectif	Pourcentage
Cadre supérieur	2	2,41%
Cadre moyen	45	54,22%
Maitrise	27	32,53%
Exacution	9	10,48%
Total	83	100%

Source : Réaliser par nous-mêmes à partir des donner de l'enquête, juillet2022.

Figure n°15 : La Représentation graphique selon la catégorie professionnelle (CP)



Source : Réaliser par nous-mêmes à partir des donner de l'enquête, juillet2022.

D'après ces résultats, nous constatons que notre échantillon est constitué de quatre catégories professionnelles. Le tableau ci –dessus montre que la catégorie des cadre moyen est la plus élevée dans l'entreprise avec un pourcentage de 54,22%, suivi par les agents de maîtrise avec un pourcentage de 32,53%, et 10,84% pour des agents d'exécution et enfin la catégorie cadre supérieur avec un taux de 2,41%.

Nous déduisons que les cadres et les agents de maîtrise représentent la majorité de l'effectif qui travaille à la « CRMA », cela signifie que ces deux catégories sont sollicitées pour faire un travail d'administration, se sont aussi des managers qui gèrent, encadrent et participer à la prise des décisions au sein de l'entreprise.

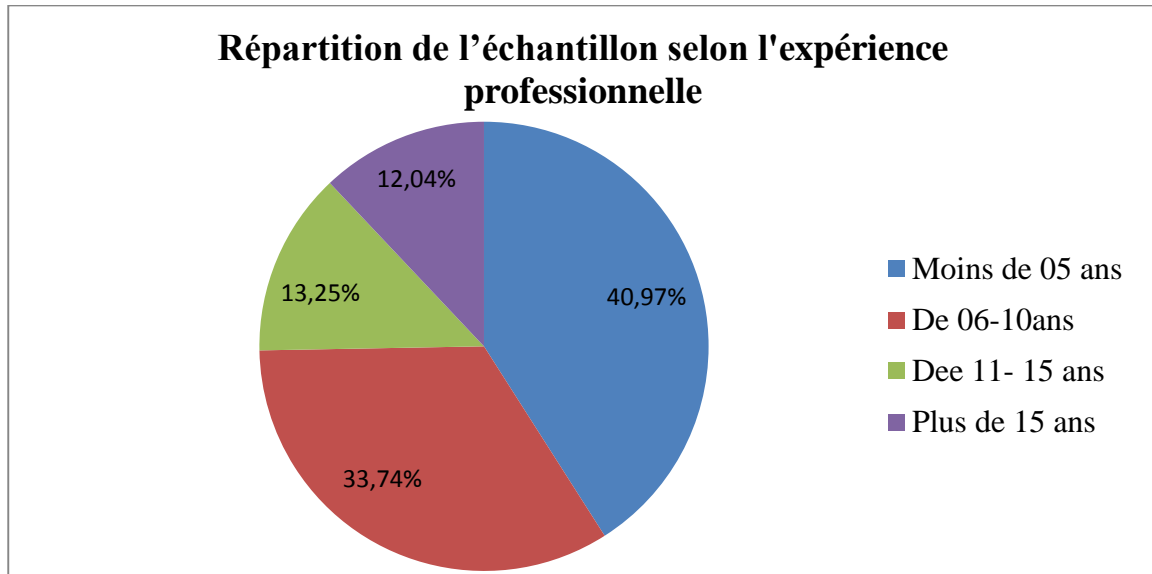
6. Représentation des employés selon l'expérience professionnelle :

Tableau n°08 : La Répartition de l'échantillon selon expérience professionnelle :

Expérience Professionnelles	Nombre d'effectif	Pourcentage
Moins de 05ans	34	40,97%
De 06à 10ans	28	33,74%
De 11à 15 ans	11	13,25%
De plus 15ans	10	12,04%
Total	83	100%

Source : Réaliser par nous –mêmes à partir des donner de l'enquête, juillet2022.

Figure n°16 : La Représentation graphique selon l'expérience professionnelle



Source : Réaliser par nous-mêmes à partir des donner de l'enquête, juillet2022.

D'après ce tableau nous constatons que la plus part des employés ont l'expérience d'un moins de 05ans avec un taux important de 40,97%, suivi par ceux qui ont une l'expérience de 06 à 10 ans avec un pourcentage de 33,74% et 13,25% pour ceux qui ont une expérience de 11a15ans, et enfin 12,04% pour ceux qui ont une expérience de plus de 15ans.

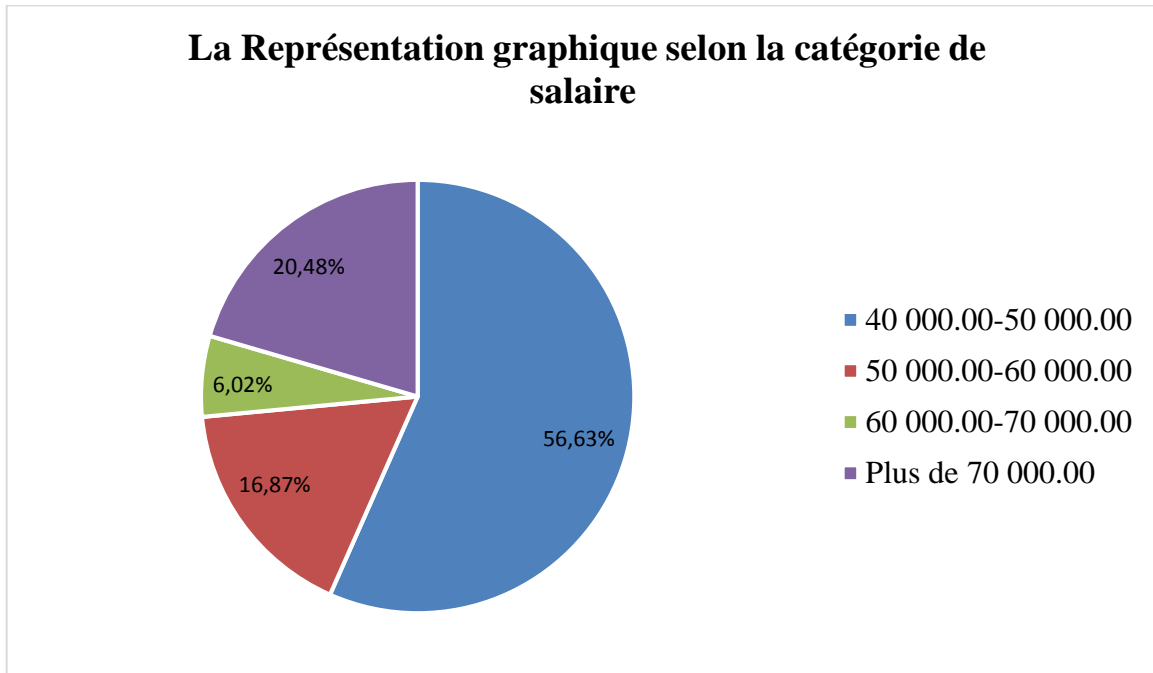
7. Représentation des employés selon la catégorie de salaire :

Tableau n°09 : La Répartition de l'échantillon selon la catégorie de salaire

Catégorise de salaire	Nombre d'effectif	Pourcentage
40 000.00 – 50 000.00 DA	47	56,63%
50 000.00 – 60 000.00 DA	14	16,87%
60 000 .00 – 70 000 .00DA	5	6,02%
Plus de 70 000.00 DA	17	20,48%
Total	83	100%

Source : Réaliser par nous-mêmes à partir des donner de l'enquête, juillet2022.

Figure n°17 : La Représentation graphique selon la catégorie de salaire



Source : Réaliser par nous –mêmes à partir des données de l'enquête, juillet2022.

La majorité des personnes en quêtés (56,63%) qui ont un salaire plus de 40 000.00 - 50 000.00DA ; et (16,87%) entre 50 000.00DA a 60 000.00DA et (6,02%) qui ont un salaire de 60 000.00DA a 70 000.00DA, et la dernière catégorie plus de 70 000.00DA la minorité de sondages (20,48%).

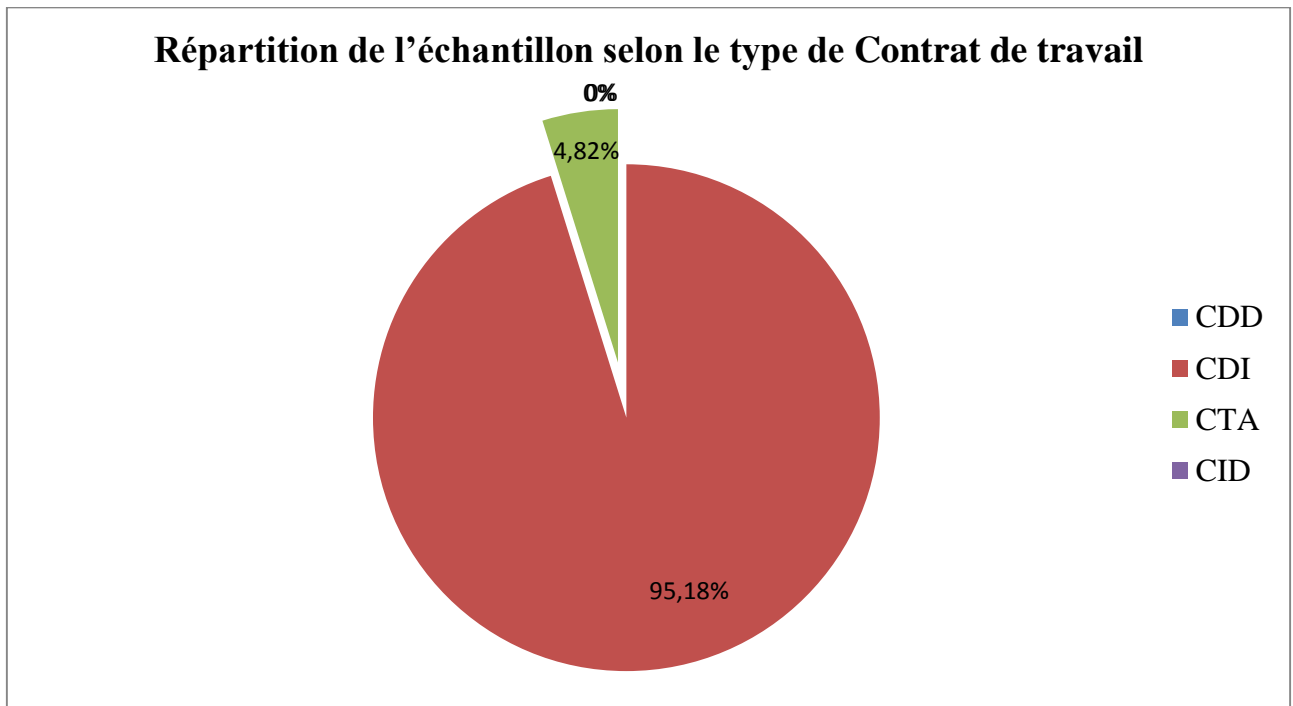
8. Représentation des employés selon le type de contrats de travail :

Tableau n°10 : La Répartition de l'échantillon selon le type de contrats de travail

Contrat de travail	Nombre	Pourcentage
CDD	0	0%
CDI	79	95,18%
CTA	4	4,82%
CID	0	0%
Total	83	100%

Source : Réaliser par nous-même à partir des données de l'enquête, juillet2022.

Figure n°18 : La Représentation graphique selon des contrats de travail



Source : Réaliser par nous –mêmes à partir des données de l'enquête, juillet 2022.

Dans le tableau, on constate que 79 employés interrogés ont un contrat à durée indéterminée (CDI) avec un taux très élevé de (95,18%) par contre 4 employés ont un contrat de travail aidé (CTA) avec un taux de (04,82%) et ces derniers seront conventionnés (CDI) selon une circulaire du ministère de travail, cela explique que les salariés avec un CDD risquent de perdre leur poste dès que leurs contrats seront terminés et dans le cas où le salarié a prouvé ses capacités, il a développé ses compétences, la CRMA peut transférer son contrat à CDI.

Les données relatives au poste :

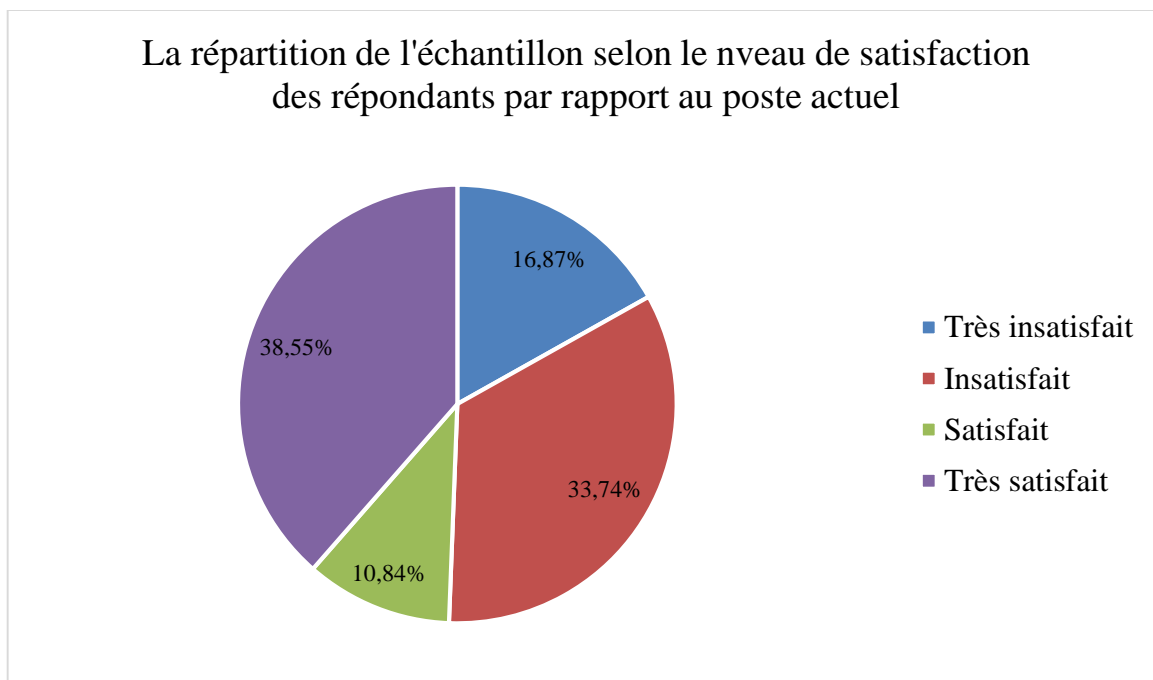
9. Etes-vous satisfait de votre poste actuel ?

Tableau n°11 : La répartition de l'échantillon selon Le niveau de satisfaction des répondants par rapport au poste actuel

Poste travail	Nombre	Pourcentage
Très insatisfait	14	16,87%
Insatisfait	28	33,74%
Satisfait	9	10,84%
Très satisfait	32	38,55%
Total	83	100%

Source : Réaliser par nous –mêmes à partir des données de l'enquête, juillet2022.

Figure°19 : La Représentation graphique selon le niveau de satisfaction des répondants par rapport au poste actuel



Source : Réaliser par nous –mêmes à partir des données de l'enquête, juillet2022.

A partir de données précédentes la grande majorité des répondants sont très satisfait par rapport au poste qu'ils occupent avec un taux de 38,55% et u taux de 33,74% pour les répondants qui sont satisfait, 16,87% pour ceux qui sont très insatisfait, et enfin un taux de 10,84% correspond aux répondants qui sont insatisfait par rapport à leurs postes actuels.

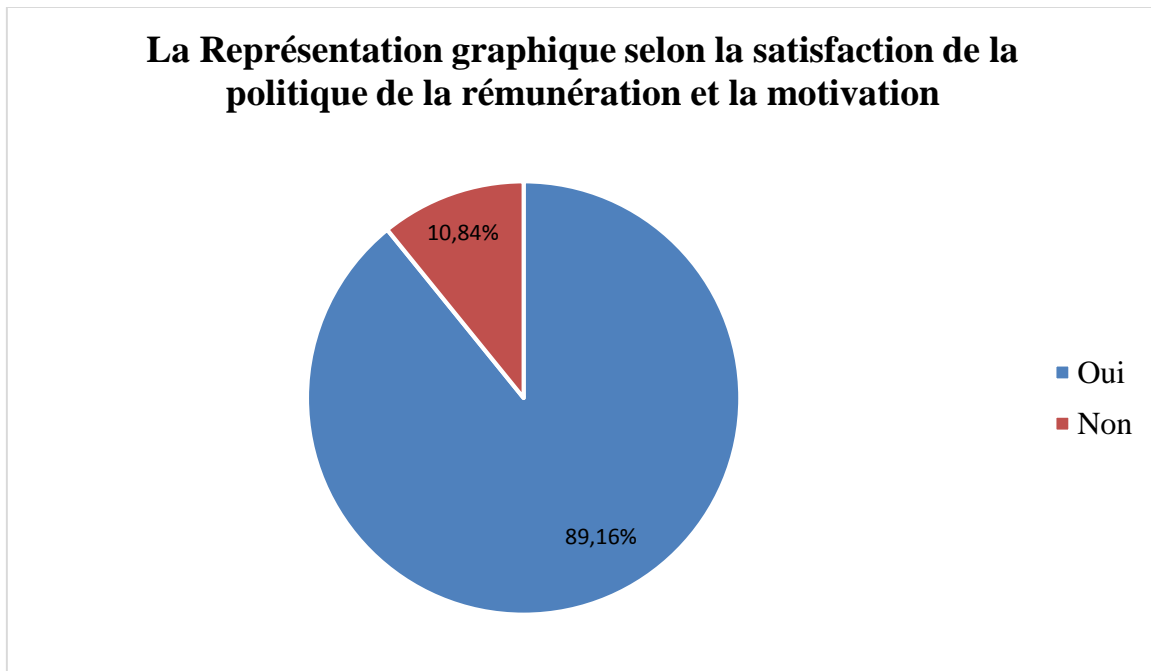
10. La politique de la rémunération de votre entreprise est-elle satisfaisante et motivante ?

Tableau n°12 : La Répartition de l'échantillon selon la satisfaction de la politique de la rémunération et la motivation

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	74	89,16%
Non	9	10,84%
Total	83	100%

Source : Réaliser par nous –mêmes à partir des donner de l'enquête, juillet2022.

Figure n°20 : La Représentation graphique selon la satisfaction de la politique de la rémunération et la motivation



Source : Réaliser par nous –mêmes à partir des donner de l'enquête, juillet2022.

Selon les répondants 89,16% d'entre eux disent que la politique de la rémunération de votre entreprise est satisfaisante et motivation au travail. Contrairement à 10,84% qui estime que la politique de la rémunération n'exerce aucune satisfait sur la motivation au travail.

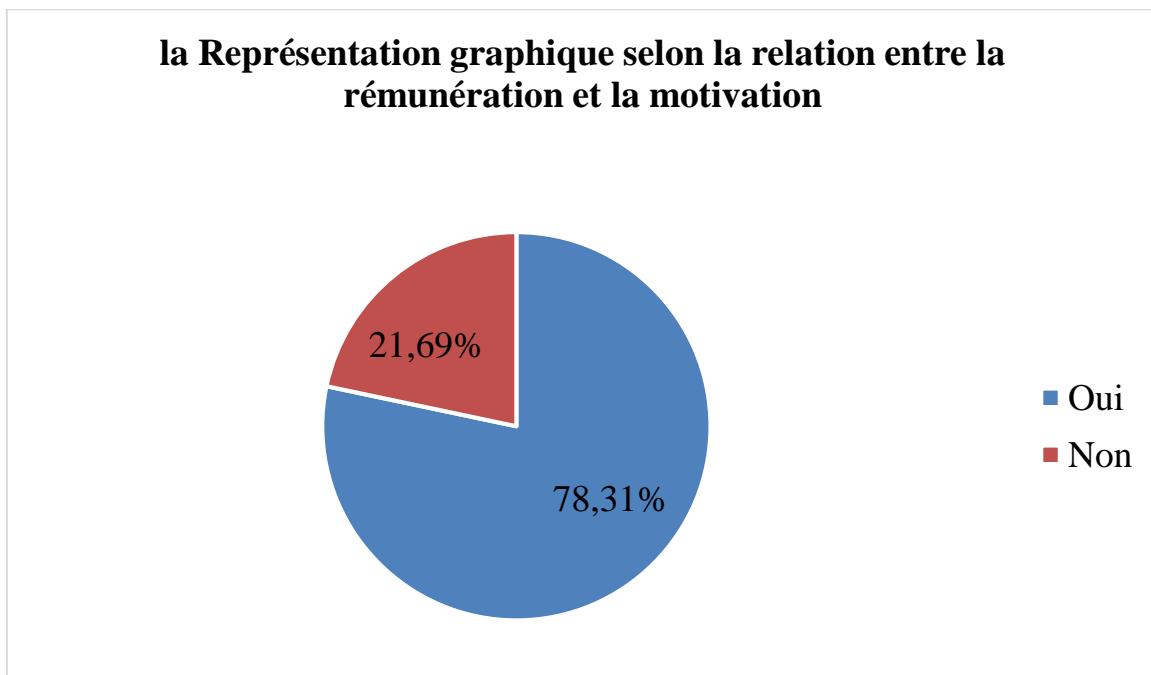
11. Est-ce-que il existe la relation entre la rémunération et la motivation ?

Tableau n°13 : La Répartition de l'échantillon selon la relation entre la rémunération et la motivation

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	65	78,31%
Non	18	21,69%
Total	83	100%

Source : Réaliser par nous –mêmes à partir des donner de l'enquête, juillet, juillet2022.

Figure n°21 : la Représentation graphique selon la relation entre la rémunération et la motivation



Source : Réaliser par nous-mêmes à partir des donner de l'enquête, juillet2022.

D'après les résultats obtenus, on constate que 78,31% que il y a une relation entre la rémunération et motivation par contre 21,69% répondu que il n'y pas aucune relation entre la rémunération et la motivation.

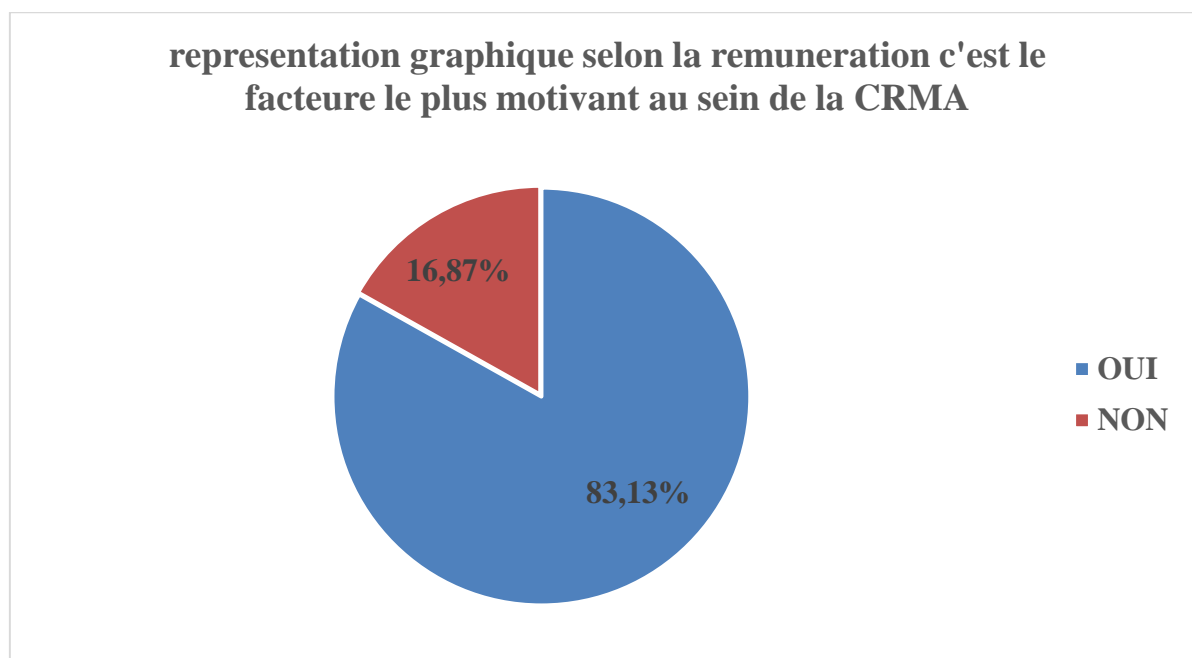
1. Selon vous la rémunération est-il facteur le plus motivant au sein de la CRMA

Tableau n°14 : la Répartition d'échantillon selon le facteur le plus motivant au sein de la CRMA

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	69	83,13%
Non	14	16,87%
Total	83	100%

Source : Réaliser par nous –mêmes à partir des donner de l'enquête, juillet2022.

Figure n°22 : La représentation graphique selon la rémunération c'est le facteur le plus motivant au sein de la CRMA



Source : Réaliser par nous –mêmes à partir des donner de l'enquête, juillet2022.

Nous constatons que la grande majorité des répondre par oui elles ont motivé au sein de la CRMA avec un taux de 83,13% par contre 16,87% n'est pas motivé.

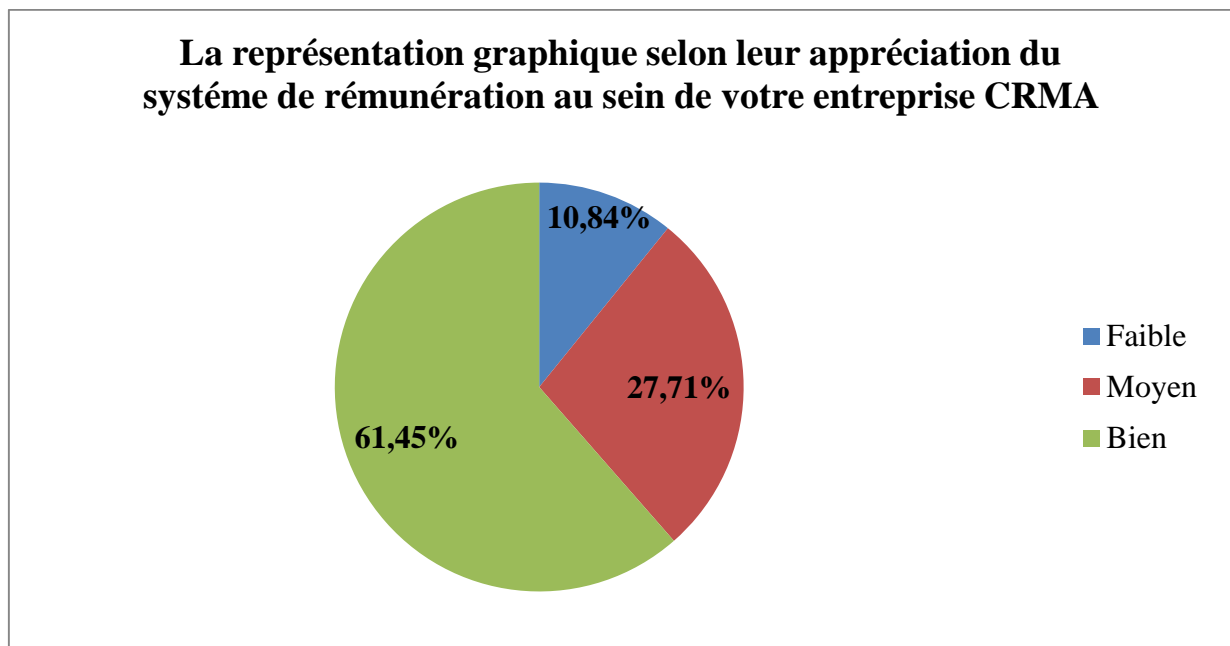
13. Comment trouvez-vous le système de rémunération au sein de votre entreprise CRMA

Tableau n°15 : La Répartition de l'échantillon selon leur appréciation du système de rémunération au sein de votre entreprise CRMA

Réponse	Nombre	Pourcentage
Faible	9	10,84%
Moyen	23	27,71%
Bien	51	61,45%
Total	83	100%

Source : Réaliser par nous –même à partir des données de l'enquête, juillet2022.

Figure n°23 : La Représentation graphique selon leur appréciation du système de rémunération au sein de votre entreprise CRMA



Source : Réaliser par nous –mêmes à partir des donner de l'enquête, juillet2022.

Le système de rémunération pour la grande majorité des répondants est considéré comme bien avec un taux de 61,45%, suivi de ceux qui le voient comme moyen pour un taux de 27,71%, et enfin une minorité qui le considère comme faible avec un taux de 10,84%.

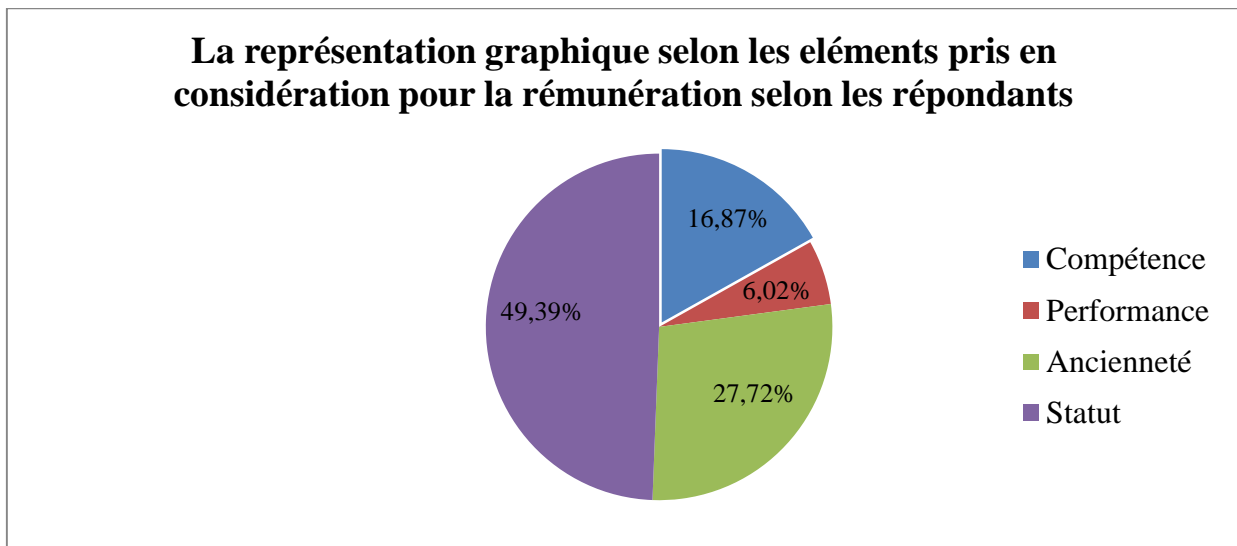
14. La Rémunération au sein de la CRMA se fait par quel élément ?

Tableau n°16 : La répartition de l'enchations des éléments pris en considération pour la rémunération selon les répondants.

Réponse	Nombre	Pourcentage
Compétence	14	16,87%
Performance	5	6,02%
Ancienneté	23	27,72%
Statut	41	49,39%
Total	83	100%

Source : Réaliser par nous-mêmes à partir des données de l'enquête, juillet2022.

Figure n°24 : Eléments pris en considération pour la rémunération selon les répondants.



Source : Réaliser par nous-mêmes à partir des donner de l'enquête, juillet2022.

Le statut est l'élément le plus rémunérer au sein de la CRMA aux yeux des répondants avec un taux de 49,39%, suivi de l'ancienneté avec un taux de 27,72%, et 16,87% pour la compétence et enfin la minorité opte pour la performance avec un taux de 6,02%.

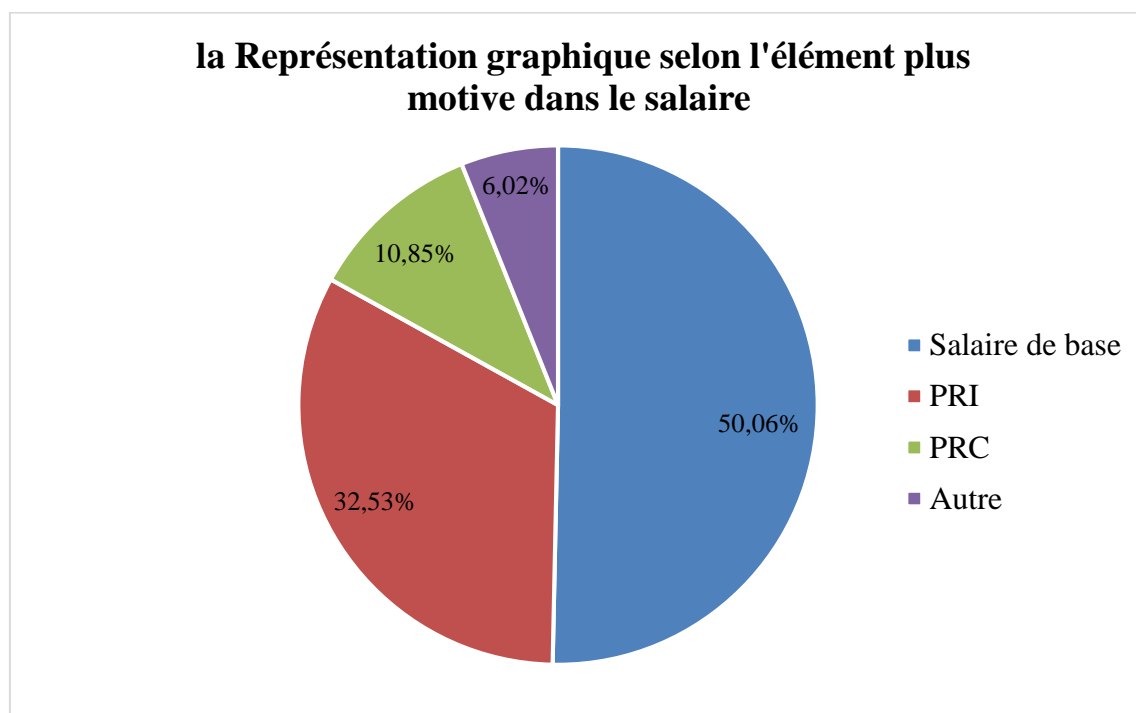
15. Qu'est-ce qui vous motive le plus dans votre salaire ?

Tableau n°17 : la Répartition d'échantillon selon le facteur le plus motive dans le salaire

Réponse	Nombre	Pourcentage
salaire de base	42	50,6%
PRI	27	32,53%
PRC	9	10,85%
Autre	5	6,02%
Total	83	100%

Source : Réaliser par nous-mêmes à partir des donner de l'enquête2022.

Figure n°25 : la Représentation graphique selon l'élément plus motive dans votre salaire



Source : Réaliser par nous –mêmes à partir des donner de l'enquête, juillet2022.

Le facteur le plus motivant dans le salaire, pour les répondants est le salaire de base avec un taux de 50,6%, suivi de le PRI avec un taux de 32,53%, et la PRC avec un taux 10,85% et enfin pour le cas autre est 6,02%.

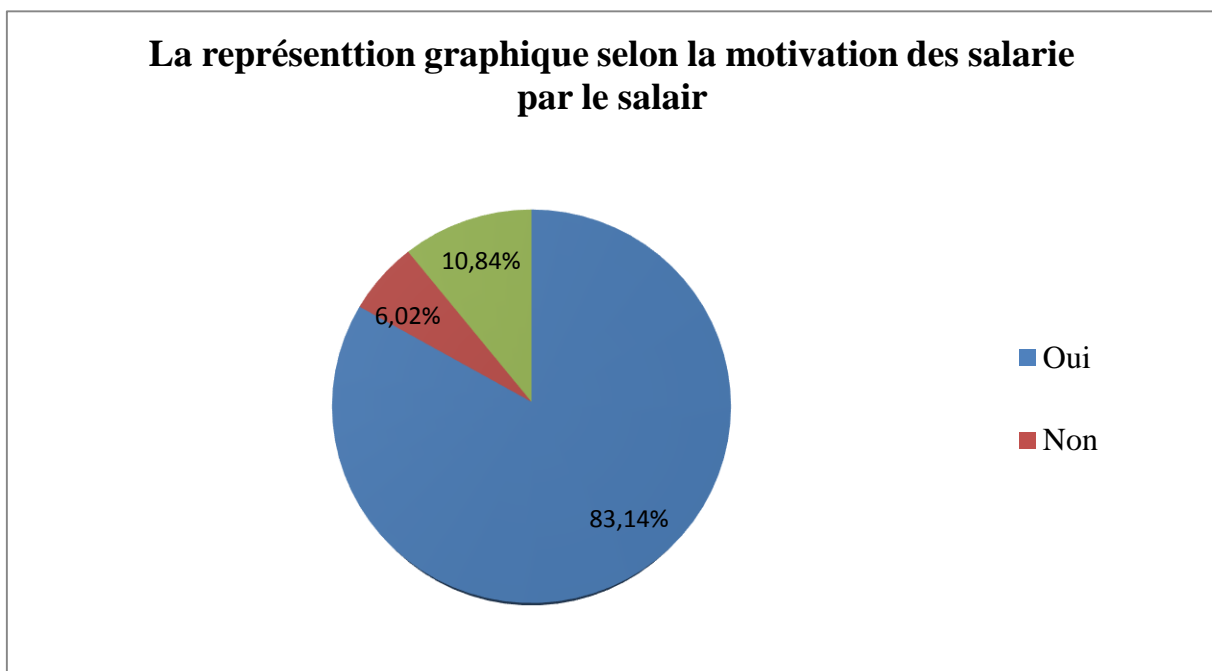
16. Est-ce que le salaire motive le salarié ?

Tableau n°18 : la Répartition d'échantillon selon la motivation des salariés par le salaire

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	69	83,14%
Non	5	6,02%
Pas tellement	9	10,84%
Total	83	100%

Source : Réaliser par nous –même à partir des données dès l'enquête, juillet2022.

Figure n°26 : La Représentation graphiques selon la motivation des salariés par le salaire



Source : Réaliser par nous –mêmes à partir des données de l'enquête, juillet2022.

D'après les résultats de ce tableau, nous trouvons que 83,14% des employés motivés par leur salaire et 10,84% disent qu'ils ne sont pas tellement par leur salaire, et enfin le 6,02% ne sont pas motivés par leur salaire.

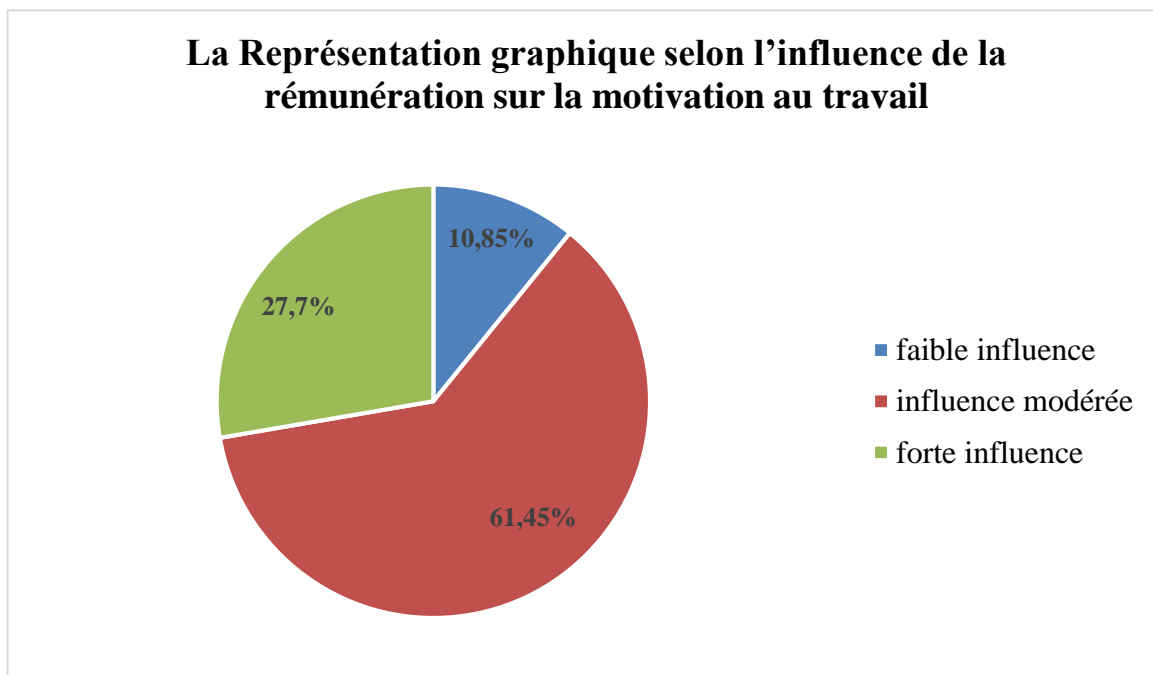
17. Est-ce que la rémunération influence sur votre motivation au travail ?

Tableau n°19 : La Répartition de l'échantillon selon l'influence de la rémunération sur la motivation au travail

Réponse	Nombre	Pourcentage
Faible influence	9	10,85%
Influence modérée	51	61,45%
Forte influence	23	27,7%
Total	83	100%

Source : Réaliser par nous –mêmes à partir des donner de l'enquête, juillet2022.

Figure n°27 : La Représentation graphique selon l'influence de la rémunération sur la motivation au travail



Source : Réaliser par nous –mêmes à partir des donner de l'enquête, juillet2022.

A partir des données précédentes, nous constatons que la motivation des répondants est moyennement influencée par la rémunération soit 61,45% estiment qu'ils ont une influence modérée, et un taux de 27,7% qui sont fortement influencés, et enfin un taux de 10,85% pour ceux qui ont une faible influence.

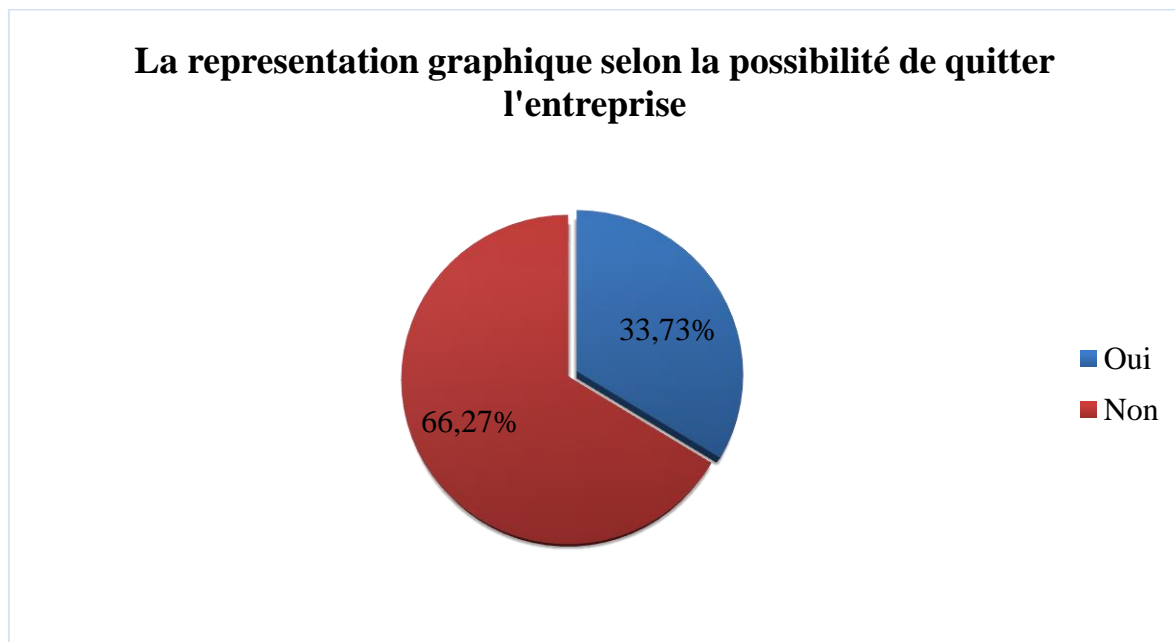
18. Pensée vous quitté l'entreprise si vous avez trouvé un autre travail dans un autre entreprise ?

Tableau n°20 : La Répartition de l'échantillon selon la possibilité de quitter l'entreprise CRMA

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	28	33,73%
Non	55	66,27%
Total	83	100%

Source : Réaliser par nous –mêmes à partir des donner de l'enquête, juillet2022.

Figure n°28 : La Représentation graphique selon la possibilité de quitter l'entreprise CRMA



Source : Réaliser par nous –mêmes à partir des donner de l'enquête, juillet2022.

D'après notre enquête, presque la totalité des employés interrogés ne pensent pas de quitter leur entreprise, car ils sont satisfaits par rapport aux confort socioprofessionnels. Et 66,27% sont répondant par oui et d'autre 33,73% elle répondant par non.

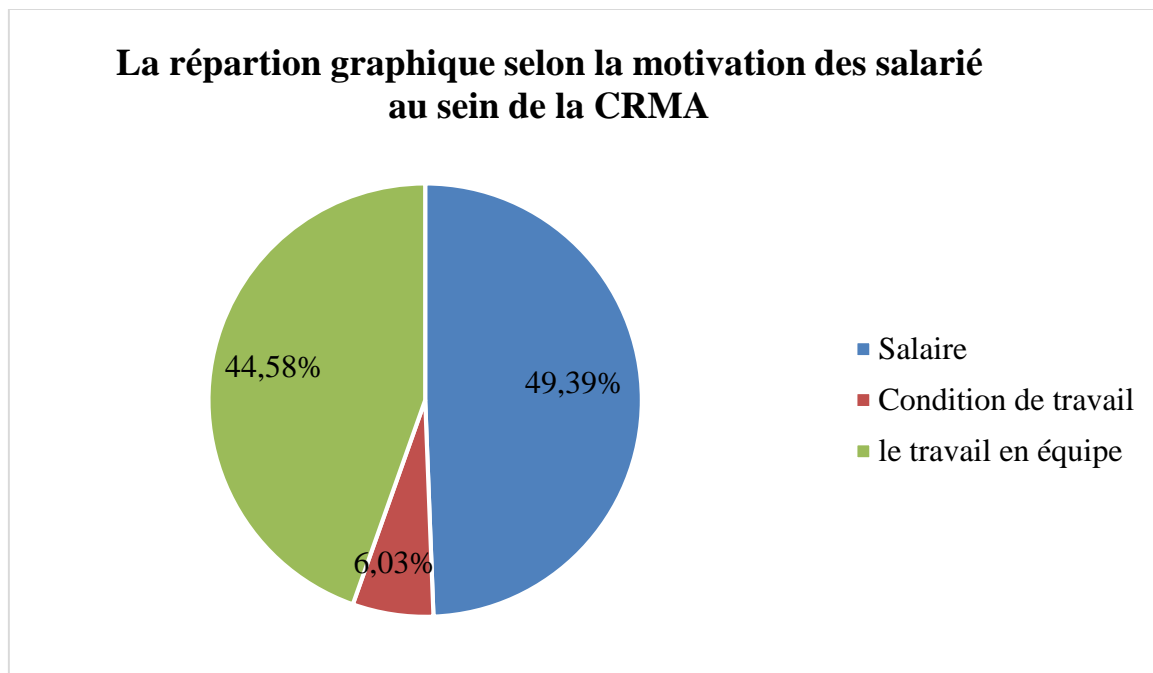
19. Qu'est-ce que vous motive le plus dans votre entreprise CRMA ?

Tableau n°21 : La répartition de l'échantillon selon la motivation des salariés au sein de la CRMA

Réponse	Nombre d'effectif	Pourcentage
Salaire	41	49,39%
Condition de travail	5	6,03%
Le travail en équipe	37	44,58%
Total	83	100%

Source : Réaliser par nous –mêmes à partir des donner de l'enquête, juillet2022.

Figure n°29 : La répartition graphique selon la motivation des salariés au sein de la CRMA



Source : Réaliser par nous –mêmes à partir des donner de l'enquête, juillet2022.

A partir de ces tableaux, nous trouvons que 49,39% des salariés sont motivés par le salaire et 44,58% sont motivés par le travail en équipe, et 6,03% sont motivés par la condition de travail.

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

5.3. Synthèse des résultats :

Après avoir recueilli, traiter les résultats obtenus sur le terrain au sein de la CRMA de Tizi-Ouzou, nous allons essayer dégager et de déduire la corrélation qui existe entre ces résultats obtenus qu'on a déjà vu.

La rémunération n'est pas le seul facteur de motivation pour les répondants, il existe d'autres facteurs qui l'ambiance de travail et l'esprit d'équipe et qui les motivent tels que les conditions et le climat de travail et la reconnaissance.

Cependant, nous déduisons que la majorité des salariés interrogés de l'entreprise CRMA sont satisfaits et motivés par leur système de rémunération en place.

D'autre part, ils considèrent que la politique de rémunération mise en place au sein de l'entreprise est satisfaisante.

Ensuite, les salariés de l'entreprise CRMA le salaire est le moyen le plus motivant. Et aussi c'est un moyen important pour fidéliser les employeurs.

Enfin nous concluons que le salaire joue un rôle très important dans la vie des salariés pour satisfaire leur besoin quotidien mais aussi pour les motiver, le salaire est considéré comme un bon moyen de motivation pour l'échantillon enquêté.

Conclusion :

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

Cette étude au sein de CRMA de Tizi-Ouzou à confirmer que ces évolutions économique a été à l'origine et essentiellement de sa composant humaine indépendamment les contextes politique de payé.

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

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

Dans cette étude de cas indique aussi que les variables explicatives liées à la rémunération expliquent mieux la motivation au travail.

Nous avons confirmé à travers le questionnaire réalisé auprès des salariés de l'entreprise CRMA que la rémunération a un aspect psychologique qui se retrouve notamment dans l'attachement des salariés à la notion d'équité.

Conclusion générale

Conclusion générale

Dans cette recherche, nous avons voulu étudier la rémunération comme facteur de motivation des salariés dans la compagnie d'assurance.

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

A partir de là, nous sommes arrivés au terme de notre travail et répondre à notre problématique et informé et ou confirmé nos hypothèses et d'en tirer les conclusions suivantes :

La rémunération est l'un des éléments qui contribue à la motivation des salariés, elle a un aspect alimentaire pour l'individu qui la reçoit, aussi la rémunération est un flux financier 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 simple au plus complexes, mais quelques soit la nature du système, il ne faut jamais perdre de vue l'effet de motivation. Dans ce sens nos première hypothèse sont confirmées.

Concernent la deuxième hypothèse, a notre étude empirique effectuée à la CRMA à travers une enquête quantitative qui se résume à un questionnaire pour toutes les catégories socioprofessionnelles nous sommes arrivés à dire que le salaire joue un rôle important dans la vie de chaque salarié et son absence peut être de motivation c'est le premier moteur qui pousse une personne à travailler, mais il ne reste pas l'unique facteur pour arriver l'optimum de la motivation souhaité à atteindre.

Pour la troisième hypothèse qui porte sur le facteur le plus motivant de l'entreprise CRMA, On a constaté que la rémunération est le premier facteur de motivation. En d'autre mots, ce n'est pas le seul, car il existe d'autres facteurs comme la formation et la reconnaissance, d'un autre cote les subordonnés de cet organisation sont motivés en dehors de leur salaire par plusieurs facteurs, comme l'ambiance verticale, l'esprit d'équipe, la considération, les promotions, l'apprentissage dans le domaine, le confort sociale, ce qui nous permet de confirmer notre troisième hypothèse de recherche.

Au terme de notre mémoire et suite à notre étude effectuée au sein de l'organisation CRMA de Tizi-Ouzou, la rémunération au sein de cet organisme est un facteur principal de motivation. La réalisation d'un lien entre la rémunération et la motivation veut dire que l'entreprise doit penser à avoir un système de rémunération motivant et équitable, pour bien expliquer cette relation entre ces deux concepts, on a opté pour un questionnaire destiné aux différentes catégories socioprofessionnelles. En réponse à notre problématique, on peut dire que la rémunération au sein de l'entreprise CRMA joue un rôle très important en manière de motivation des salariés et de la gestion immobilière, malgré les insuffisances constatés et les recommandations soulignés par les salariés, elle reste le facteur centrale qui les satisfait et qui les motivent.

De ce fait, la rémunération au sein de l'entreprise CRMA joue incontestablement rôle important en matière de motivation des salariés. En effet les salariés sont motivés par leur

Conclusion générale

rémunération, d'un côté, car elle est juste par rapport à la prestation du travail fourni et équitable vis-à-vis des autres salariés, chacun est rémunéré en fonction du niveau de qualification, de l'exigence du poste et des efforts effectués dans la réalisation du travail, ce dernier est donc reconnu à sa juste valeur.

Cependant, la réalisation de ce mémoire nous a permis d'acquérir de nombreuses connaissances au sujet de la rémunération, ce qui nous sera utile pour notre carrière professionnelle dans les ressources humaines. L'enquête sur le terrain nous a aidés à appréhender ce sujet de manière plus concrète notamment lors des entretiens menés auprès des professionnels et des salariés. Même si le mémoire demande beaucoup de temps, de recherche et de réflexion, nous sommes satisfaits d'avoir mené à terme ce travail et des apports enrichissants que ce dernier nous a apportés.

Comme conclusion finale, nous concluons que l'entreprise CRMA a su parfaitement instaurer une politique de rémunération motivante pour ses salariés en les rémunérant équitablement par rapport au travail effectué.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographique

➤ **Ouvrage :**

- Annick-Cohen-HAE gel, OP, cite.
- Application sur CD ROM. Collection management, « **gestion des ressources humaines** ».
- CADIN L, GUERIN F, ALL, Op.cit.
- Collectif EPBF, HADDAD S, MEKHELOUF F, Dirigé par MELAID, « **guide des pratique pour la gestion des ressources humains** », édition, Pages BLLUES, Algérie ,2013 .
- COMPOY E, MACLOUF E, « **gestion des ressources humaines** », édition PEARASON EDUCATION, France, 2008.
- D .WEISS, « **ressources humaines** », ED D'organisation ,2édition, 1999, Paris.
- EMERY Y, GONIN F, « **Gérer les ressources humaines** », bibliothèque des ressources humaines, Lausanne, 1999

- Jean-Pierre Taib, « **Paie et administration du personnel** »,4édition, Dunod, Paris, 2013.
- LAKHDAR SEKIA ET JEAN MARIE Peretti, « **gestion des ressources humaines** »,2édition, DE BOECK Bruxelles ,2001.
- Les salaries sont une charge pour l'entreprise, ils sont toujours calculé sur la valeur ajoutée. Donc, la rémunération représente une marge importante sur la valeur ajoutée.
- LOUCHE Claude, « **psychologie sociale des organisations** », édition, ARMAND COLIN, paris, 2003.
- MARBACH V, « **évaluer et rémunérer les compétences** », édition, D'ORGANISATION, Paris1999.
- MARCEL C, « **la gestion des ressources humaines** », édition Vuibert, Paris 1975.
- MARTORY B, CROZET D, OP, Cite, 2015.
- MARTORY B, Op.cit.
- Patrice ROUSSEL, « **Rémunération, motivation et satisfaction au travail** », édition ECONOMICA, 1996 Op.cit.

- PERETTI.J.M, Op .Cit. 21^{ème} édition.
- PERTTI, « **gestion des ressources humaines**», Vuibert, édition, Paris 1990.
- PIERRE MONALEAR, « **gestion des ressources humaine** », amande, colin 1993.
- ROJOT .J et autre, « **Comportement organisationnel** », Volume 3,1^{ere} édition, Edition de Boeck Paris, Février 2009.
- Rojot Jacques ,Roussel Patrice , VANDENBERGHE Christian ,comportement organisationnel ;Volume 03 ,(Théorie des organisation ,motivation au travail, engagement organisationnel),1^{édition} ,De Boeck,2009.
- Salvatore Maugere, « **la théorie de la motivation au travail, Chapitre 4 : la motivation chez les psychosociologues** », Dunod ,2004.
- SEKIOU L, PERETTI. J-M, CHEVALIER.F, FABIO.M, et autre « **Gestion des ressources humaines** »,2^{ème} édition, 2007.
- Sekiou LAKHDAR et autres, Op.cit.
- SEMUHOZA S E, Op.cit. .
- SERUPIA SEMUHOZA Ettienne, Op. Cite.

- SOUTENAIN.J-F, FARCHET .PH, « **Organisation et gestion de l'entreprise** », Edition Berti, Alger, 2007.
- THEVENET B, DEJOUX C, « **Fonction ressources humaines** », édition PEARSON EDUCATION, Paris.

- **Cours :**
- Cours de comportement organisationnel, « **chapitre II : les théories de la motivation** », master GESTION DES RESSOURCES HUMAINES .OP.CIT.
- cours de comportement organisationnel, « **chapitre II : les théories de la motivation** », master gestion des ressources humaine, 2021 .OP.CIT .

- **Site :**
- [Http : //www.geresaboite.com](http://www.geresaboite.com), « **masse salariale** ».
- <http://www.platforme-elsa.org/wp-content/uploads/2014/03/RH3-grille-des-salaires.Pdf>,consulté le 02/07/2019
- <http://www.scienceshumaines.com/lareconnaissance-au-travail-fr-22737.html.01.096.2022.20:41>

- <http://www.Wedoofood.com>, « quels sont les facteurs et outils principaux de motivation au travail »
- Ibid. <http://www.Talentprogramme.Fr>;

➤ **Memoirs et these:**

- FARAH Makhoulf, « l'impact de la rémunération sur la motivation du personnel, Chapitre II : la motivation au travail », Mémoire de fin d'étude en science de gestion, spécialité management stratégique, option 2019. Chapitre II : la motivation au travail, op.cit.
- Melle BERKANE Nadia, BELHACEL Nadia, «**La gestion de rémunération, un outil de la motivation au service de la performance au travail** » ; mémoire en master gestion des ressources humaines, promotion 2021.
- Melle fettoum Sabrina, Ghiar Saida, « **La rémunération : facteur de motivation des salariés dans les entreprise** »,2018
- OU.TIRICHI, « la gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail », thèse de magister en science économique, université Mouloud Mammeri, consulté le 22-06-2022, le 19 :41.
- OUARZENE Thanina, TAHAR Mourad, « La rémunération et son rôle sur la satisfaction et la motivation au travail », « CHAPITRE 1 : la rémunération : fondements et concepts associés », mémoire de fin d'étude en sciences de gestion, option gestion des ressources humaines, promotion 2020/2021, Consulté le 05/06/2022 à 12 : 17.OP.CIT.

Questionnaire

Données socioprofessionnelles :

1. Sexe :

Masculin

féminin

2. Age :

25-35ans

36-45ans

46-50ans

55ans et plus

3. Statut matrimonial :

Marie(e)

Célibataire

Divorce (e)

Veuf(e)

4. Niveau d'instruction :

Primaire

Secondaire

Moyen

Universitaire

5. Catégorie professionnelle :

Cadre supérieur

Cadre moyen

Maitrise

Exécution

6. Expérience professionnelle à CRMA ?

Moins de 10ans

De 10à 20 ans

De 21à 30ans

De 30 et

7. Catégorie de salaire :

30000- 35000 Da

35000-40000 Da

40000-45000 Da

45000- 50000 Da

Plus de 50000 Da

8. Quel type de contrat avez-vous :

CDD CDI
CTA CID

9. Etes-vous satisfait de votre poste actuel ?

Très insatisfait Insatisfait
Satisfait Très satisfait

Les données relatives à la rémunération et aspect motivant :

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

Oui Non

11. Est-ce-que il existe la relation entre la rémunération et la motivation ?

Oui Non

Si « oui » pourquoi

Satisfait Insatisfait

12. Selon vous la rémunération est-il le facteur le plus motivant au sein de la CRMA ?

Oui Non

13. Comment trouvez-vous le système de rémunération au sein de votre entreprise CRMA ?

Faible moyen
Bien

14. La rémunération au sein de votre entreprise se fait par :

Compétence Ancienneté
Performance Statut

15. Qu'est-ce qui vous motive le plus dans votre salaire ?

Le salaire de base Le PRI
Le PRC Autre (à préciser)

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

Oui Non
Pas tellement

17. Est-ce que la rémunération influence sur votre motivation au travail ?

Faible influence Influence modérée
Forte influence

18. Pensée vous quitté l'entreprise, si vous avez trouvé un autre travail dans un autre entreprise :

Oui Non

19. Qu'est-ce que vous motive le plus dans votre entreprise CRMA ?

Salaire le travail en équipe
Condition de travail

Question :

20. Est –ce que la rémunération contribue à améliorer leur comportement ou pas ?

.....
.....

21. A votre avis, le système de rémunération de la CRMA incite réellement la motivation des salariés ?

.....
.....

22. pensez-vous que le travail en équipe est une source de motivation ?

Expliquez :

.....
.....

CHAPITRE V -LA PRIME PARTICIPATION AUX RESULTATS

Article 146. Dans le cas ou le résultat de la Mutualité Agricole sont excédentaires, une prime de participation aux résultats, est attribuée à l'ensemble des travailleurs de la Mutualité conformément aux procédures de la Mutualité Agricole.

La quote-part allouée à chaque travailleur est calculée au prorata des journées effectives travaillées durant l'exercice correspondant.



Article 106 : A la cessation de la relation de travail, il est délivré au travailleur un certificat de travail indiquant la date de recrutement, la date de cessation de la relation de travail, ainsi que les postes occupés et les périodes correspondantes.

Article 107 : La délivrance du certificat de travail n'annule pas les droits et obligations de l'organisme employeur et du travailleur nés du contrat de travail ou du contrat de formation, sauf s'il en est convenu autrement par écrit entre l'organisme employeur et le travailleur concerné.

TITRE VIII

LA REMUNERATION

- CLASSIFICATION - SALAIRES- PRIMES ET INDEMNITES

CHAPITRE 1

CLASSIFICATION

Article 108 : Les postes de travail de la Mutualité Agricole sont répertoriés et classés conformément à la nomenclature jointe en annexe.

- La classification des postes de travail comprend quatre groupes :
- Le groupe 1 appelé « Personnel d'exécution »
- Le groupe 2 appelé « Personnel de maîtrise »
- Le groupe 3 appelé « Personnel cadre »
- Le groupe 4 appelé « personnel cadre supérieur »

Chaque groupe comprend des catégories :

- Le groupe 1 comprend les catégories 1 à 9
- Le groupe 2 comprend les catégories 10 à 13
- Le groupe 3 comprend les catégories 14 à 17
- Le groupe 4 comprend les catégories 18 à 22

Chaque catégorie comprend de 4 à 6 sections.

Les travailleurs de La MUTUALITE sont classés par groupe, catégorie et section.

Les postes de cadres dirigeants sont déterminés par le Directeur Général en respect des statuts de la Mutualité Agricole.



Article 111 : L'organisme employeur est tenu d'assurer pour un travail de valeur égale l'égalité de rémunération entre les travailleurs sans aucune discrimination.

Article 112 : La révision des salaires au sein de l'institution peut être opérée par voie de négociations collectives et ou protocole d'accord, lorsque les résultats financiers sont positifs et que cette mesure ne remet pas en cause l'équilibre financier de l'institution.

CHAPITRE 3 PRIMES ET INDEMNITES

Article 113 : Le travailleur perçoit un salaire de base tel qu'il résulte de la cotation du poste de travail auquel s'ajoute les primes et indemnités liées aux postes réellement occupées :

- L'indemnité liée à l'ancienneté et à l'expérience professionnelle (IEP)
- La majoration pour heures supplémentaires (HS)
- La prime de rendement individuel (PRI)
- La prime de rendement collectif (PRC)
- L'indemnité de panier
- L'indemnité de Transport
- L'indemnité d'utilisation du véhicule personnel (IUVP)
- L'indemnité kilométrique
- L'indemnité de frais de mission
- L'indemnité de déplacement
- L'indemnité de salaire unique
- Prime de responsabilité
- Prime de performance
- Prime de caisse
- Prime de technicité
- L'indemnité de nuisance
- L'indemnité de travail posté (ITP)
- L'indemnité forfaitaire de service permanent (IFSP)
- L'indemnité de zone géographique
- L'indemnité de congé annuel
- L'indemnité d'intérim
- L'indemnité de chômage technique



Article 114 . Indemnité d'expérience professionnelle (I.E.P.)

Après une année (01) de présence au sein de l'institution, le personnel ouvre droit à une indemnité d'expérience professionnelle

L'indemnité d'expérience professionnelle est calculée comme suit :

- 2.50% par année au sein de la mutualité agricole au personnel au poste.
- 2. % du salaire de base par année accomplie dans les secteurs (assurance + banque).
- 1% du salaire de base par année accomplie hors des secteurs sus cités pour les nouveaux recrutés.
- Le taux ne saurait excéder les 80 %

Les documents justificatifs pour l'octroi de IEP restent les certificats de travail, ou a défaut les relevés de cotisations fournis par les caisses de sécurité sociale (CNAS – CASNOS).

Article 115 . Heures supplémentaires

Les heures supplémentaires sont celles effectuées au-delà de la durée légale de travail ou au-delà de celle fixée dans le cadre de l'article 31 de la loi n°90-11 du 21 Avril 1990. Les heures supplémentaires effectuées ne peuvent dépasser 20% (soit 32 heures) de la durée légale de travail. Elles donnent droit à une majoration qui ne peut être inférieure à 50% du taux horaire du salaire de base et est déterminée comme suit :

HORAIRES	TAUX
Jours Ouvrables	
- Heures Supplémentaires de Jour De 16h 30 à 21h.	50%
- Heures Supplémentaires de Nuit de 21h. à 5h.	100%
Jours Fériés et Repos Hebdomadaires	
- Heures Supplémentaires de Jour De 5h à 21h	75%
- Heures Supplémentaires de Nuit De 21h à 5h	100%

- Le travailleur appelé a effectué un travail un jour de repos légal à droit à un repos compensateur d'égale durée.

Seul le personnel du groupe I et II (exécution et maîtrise) ouvre droit à l'indemnité pour heures supplémentaires

Les travailleurs cadre classés aux catégories 14 à 17 ouvrent droit à une récupération d'égale durée aux heures supplémentaires effectuées

Article 116 : nonobstant des dispositions prévues à l'article ci-dessous, les travailleurs des catégories 14 et plus sont astreint à effectuer les heures supplémentaires qu'ils leurs sont demandées

Article 117: Indemnité de travail poste (I.T.P)

L'I.T.P est destinée à compenser forfaitairement les sujétions du service continu, semi continu et discontinu ; L'attribution de l'indemnité de travail posté obéit à l'organisation de travail arrêté par l'organisme employeur

La liste des postes y ouvrants droit est arrêtée par décision de l'institution.

Article 118 : prime de rendement individuel

Les travailleurs ouvrent droit mensuellement à l'attribution d'une prime de rendement individuel, calculée en pourcentage de leur salaire de base.

Le taux maximum de cette prime est fixé à 20% du salaire de base mensuel perçu et est déterminé en fonction des paramètres et modalités arrêtées par l'employeur .

Article 119 : La prime de rendement collectif

Les travailleurs ouvrent droit mensuellement à l'attribution d'une prime de rendement collectif, calculée en pourcentage de leur salaire de base, en fonction du niveau de réalisation des objectifs assignés au collectif dont ils font partie.

Le taux maximum de cette prime est fixé à 20% du salaire de base mensuel.

La nature des objectifs assignés aux collectifs des travailleurs, les paramètres et les instruments de mesure de réalisation de ces objectifs ainsi que les modalités pratiques de calcul de cette prime, sont fixés par l'employeur après avis des représentants des travailleurs.

Article 120 : Prime de panier

La prime de panier est destinée à compenser forfaitairement les frais engagés par le travailleur pour assurer sa restauration,

Le montant de cette prime est fixé à 400 DA / jour ouvrable; Elle est servie mensuellement au prorata des journées effectivement travaillées dont l'amplitude journalière est égale ou supérieure à six (06) heures consécutives.

La prime de panier n'est pas cumulable avec l'indemnité pour frais de mission.

Du fait de son caractère forfaitaire, la prime de panier est maintenue durant le mois de Ramadhan et les journées de récupérations.

Article 121 . Indemnité de transport

Les travailleurs contraints de recourir à un moyen de transport collectif ou individuel pour se rendre à leur travail perçoivent, sauf si l'organisme employeur assure leur transport, une indemnité brute mensuelle de transport comprise entre une fourchette de huit cents Dinars (800,00DA) et trois mille cinq cent dinars (3500,00 DA)

Cette indemnité est répartie. Suivant le barème ci-après :

• De un (01) Km à 02 Km	800,00 DA
• De Trois (03) km à cinq (05) km	1 300.00 DA
• De six (06) à vingt (20) Km	2 000.00 DA
• De vingt et un (21) à quarante(40) Km	2 700.00 DA
• De quarante et un (41) Km et Plus	3 500.00 DA



L'indemnité de transport n'est pas cumulable avec l'indemnité forfaitaire de véhicule prévue Afin de bénéficier de cette indemnité le travailleur doit présenter un certificat de résidence.

Article 122: Indemnité forfaitaire de véhicule (I.F.V)

Les travailleurs appelés à utiliser de façon permanente, dans un rayon de 100 Km, pour les besoins de service leur véhicule personnel, ouvrent droit à une Indemnité forfaitaire Brute mensuelle de Huit Mille Dinars (8.000,00 DA).

Les postes de travail ainsi que les missions et tâches dévolues à ceux-ci, ouvrant droit à cette indemnité ainsi que les conditions d'octroi de celle-ci, sont fixés d'un commun accord entre le Directeur Général et le partenaire social.

L'octroi de cette indemnité étant soumis au conventionnement du véhicule personnel, les bénéficiaires ne peuvent prétendre à l'utilisation du véhicule de service ou de fonction.

Toutes autres dispositions ou décisions antérieures sont de nul effet.

Elle est accordée sur la présentation de justificatifs ci après :

- copies du permis de conduire,

La classification professionnelle détermine un classement cohérent des postes de travail. Elle s'effectue sur la base :

- de la description des postes et de l'analyse du poste travail
- de leur hiérarchisation

La classification des postes de travail est arrêtée par l'institution.

La nomenclature des postes de travail annexée à la présente convention collective pourra être complétée par l'employeur en tant que de besoin à travers un protocole d'accord avec le partenaire social.

CHAPITRE 2

SALAIRES

Article 109 . En contrepartie du travail fourni, le travailleur a droit à une rémunération au titre de laquelle il perçoit un salaire.

Ce salaire est perçu régulièrement et à terme échu.

Article 110: Le travailleur perçoit, à titre de rémunération, un salaire ou un revenu proportionnel aux résultats du travail

Le salaire comprend :

- Le salaire de base
- Les indemnités liées à l'ancienneté et au poste de travail,
- Les primes liées à la productivité du travail et aux résultats du travail



Le salaire de base est déterminé suivant la grille des salaires indexé à la valeur du nombre de points indiciaire déterminés dans la présente convention.

La rémunération due par l'employeur au titre du travail fourni, ne peut être frappée d'opposition, de saisie, ou être retenues pour quelque motif que ce soit, au préjudice des travailleurs, à l'exclusion des retenues au titre :

- De remboursements de prêts
- de loyers et charges locatives payées par l'institution,
- de décisions de justice,
- avance sur salaire
- Dette exigible

TEXTES DE REFERENCES

- Loi N° 90-11 du 21 Avril 1990, modifiée et complétée, relative aux relations de travail.
- Loi N° 90-14 du 02 Juin 1990, modifiée et complétée, relative aux modalités d'exercice du droit syndical.
- Loi N° 90-02 du 06 Février 1990, modifiée et complétée relative à la prévention des conflits collectifs de travail et l'exercice du droit de grève.
- Loi N° 90-04 du 06 Février 1990, modifiée relative au règlement des conflits individuels de travail.
- Loi N° 88-07 du 26 Janvier 1988 relative à l'hygiène, la sécurité et la médecine du travail.
- Loi N° 90-03 du 06 Février 1990, modifiée et complétée, relative à l'inspection du travail.
- Décret N°82-179 du 15 mai 1982 fixant le contenu et le mode de financement des œuvres sociales.
- Décret N°82 – 303 du 11 septembre 1982 relatif à la gestion des œuvres sociales.
- Décret exécutif N° 94-186 du 26 moharrem 1415 correspondant au 6 juillet 1994 complétant le décret N°82-179 du 15 mai 1982 fixant le contenu et le mode de financement des œuvres sociales.
- Ordonnance N°97/03 du 11 janvier 1997 fixant la durée légale du travail.
- Décret exécutif N°08-126 du 19 avril modifié et complété ayant pour objet Dispositif d'Aide à l'Insertion Professionnelle.
- Décret exécutif 13-142 du 10 avril 2013 modifiant et complétant le décret exécutif N° 08-126 du 19 avril 2008 relatif au dispositif d'aide à l'insertion professionnelle.
- Convention collective N° 11/08 du 19 Mai 2008.
- Accord collectif N°41/DG/2009 du 11 Mars 2009
- Accord collectif interne N°04/DG/2010 du 05 Janvier 2010
- Accord collectif N°634/DG/2010 du 26 juillet 2010

Le montant de cette indemnité est égal à la différence entre la rémunération du poste initial et celle du poste nouvellement occupé.

Article 140 . Indemnité De Chômage Technique

Dans le cas de la mise en œuvre de mesures de compression d'effectif, le travailleur concerné ouvre droit à une indemnité égale à trois mois de salaire brut (toutes primes et indemnités comprises) et ce en respect des dispositions réglementaires en la matière.

Le travailleur concerné par cette situation peut opter pour l'une des deux formules suivantes :

- faire l'objet de la compression prévue en respect du dispositif édicté avec perception de l'indemnité visée à l'alinéa premier et inscription à l'allocation de chômage.

Ou

- bénéficier d'un départ volontaire avec l'octroi d'une indemnité égale à un mois de salaire brut (toutes primes et indemnités comprises) par année travaillée au sein de l'institution et ce dans la limite de Quinze (15) mois, après épuisement du droit au congé annuel rémunéré.

Le montant de cette indemnité est calculé sur la base de la moyenne mensuelle brute (toutes primes et indemnités comprises des rémunérations perçues durant les (03) dernières années de travail effectif.



TITRE IX

AVANTAGES SOCIAUX

ALLOCATION – BONIFICATION ET GRATIFICATION POUR DEPART EN RETRAITE

– PRET ADMINISTRATIF – PARTICIPATION AUX RESULTATS

CHAPITRE I

DE DEPART A LA RETRAITE

Section 1 . Allocation De Départ à La Retraite

Article 141. Les travailleurs mis à la retraite (légale ou proportionnelle) et qui comptabilisent une ancienneté de cinq ans et plus au sein de la Mutualité Agricole, bénéficient d'une indemnité dite de fin de carrière :

Le montant de l'indemnité de fin de carrière est calculé en fonction du nombre d'années de service accompli au sein de la mutualité par l'intéressé, comme indiqué ci-après :

- à compter de 05 ans : 03 mois de salaires
- De 06 à 10 ans : 06 mois de salaires
- De 11 à 15 ans : 09 mois de salaires
- De 16 à 20 ans : 11 mois de salaires
- De 21 à 25 ans : 14 mois de salaires
- De plus de 25 ans : 20 mois de salaires



L'indemnité mensuelle brute est calculée sur la moyenne des douze dernières rémunérations brute (toutes primes et indemnités comprises) perçues avant la date de départ à la retraite.

- Cet avantage est attribué aux ayants droit de l'agent décédé en activité ou suite à une maladie pour une période n'excédant pas trois (03) ans et ce, quel que soit son âge,
- Cet avantage est attribué également aux agents déclarés définitivement invalides de 3^{eme} catégorie.

Section 2 . Bonification Pour Départ à La Retraite .

Article 142 : Les travailleurs admis à la retraite bénéficient avant leurs dates de cessation d'activités de l'octroi de la totalité des échelons restant de leurs catégories et sections.

Ne peut prétendre à cet avantage les travailleurs ayant exercé au niveau de l'institution cinq ans et moins d'ancienneté.

- Le travailleur bénéficie également d'un reclassement de deux (02) catégories avec effet rétroactif de quinze mois (15) mois à compter de la date du dépôt de sa demande de départ en retraite dans la limite des catégories contenues dans la grille d'avancement (à l'exception des cadres supérieurs classés à la 21 et plus).

Section 3 . Gratification

Article 143 : En plus de l'allocation de départ en retraite servie lors de la mise à la retraite tout travailleur concerné bénéficiera d'une gratification en nature dont le montant n'excédera pas Cinquante mille (50.000) dinars.

CHAPITRE II - ALLOCATION DECES

Article 144 : En cas de décès du travailleur, il est alloué à ses ayant droits une allocation décès d'un montant de 500.000,00 DA.

Décès du travailleur :

- En poste

- En congé annuel
- En congé sans solde
- En congé de maladie
- En détachement



En cas de décès du père, de la mère, conjoint et enfant du travailleur, celui-ci bénéficie d'un don de 30 000,00 DA au titre des frais funéraires.

CHAPITRE III -PRETS ADMINISTRATIFS

Article 145 : Des prêts administratifs budgétisés sont accordés aux travailleurs de la mutualité selon les modalités et critères suivants :

- 1/ Etre confirmé au poste au sein de la Mutualité Agricole et ayant au moins 2 années d'ancienneté.
- 2/ Le montant du prêt est plafonné à six cent milles Dinars Algériens (600.000 ,00 DA)
- 3/Le remboursement doit être opéré dans les cinq (05) ans soit soixante (60) mois au maximum qui suit la date d'octroi du prêt.
- 4/ Le montant de la mensualité de retenue ne doit en aucun cas être inférieur à vingt (20 %) du salaire net de l'agent concerné.
- 5/ Les prêts administratifs peuvent être accordés selon les motifs suivants :
 - Acquisition d'un logement
 - Construction d'un logement à usage d'habitation ou réfection.
 - Achat d'un terrain à usage de construction d'un logement.
 - Achat véhicule
 - Frais médicaux (intervention chirurgicale)
 - Décision de justice (Expulsion de domicile)
 - Mariage

Dans le cas ou d'autres situations exceptionnelles se présentent, la commission des prêts est habilitée à statuer après études approfondies du cas présenté.

6/ Les prêts aux directeurs centraux et les Directeurs de Caisses Régionales de la Mutualité Agricole, sont Attribués sur accord du Directeur Général.

Les demandes de prêts administratifs seront examinées au niveau des commissions instituées à cet effet au niveau central et régional.

On ne peut cumuler deux prêts, une procédure interne définira le mode d'octroi.

Table de matière

Table de matière

Remerciement

Dédicaces

Liste de l'abréviation

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

Introduction générale..... 1

Chapitre I : Concepts généraux de la rémunération

Introduction 4

Section 1 : La notion et les principes de la rémunération..... 5

1. Bref historique de la rémunération..... 5

1.1. La période de moyen âge (1476-1492) 5

1.2. La période de l'esclavage et des serfs (1450-1869) 5

1.3. La période industrielle (1780-1810)..... 6

1.4. L'époque contemporaine (1789-1792)..... 6

2. Définition de la rémunération 6

2.1. Selon MARBACH V (1999) 6

2.2. Selon Marcel Coté 6

2.3. Selon B.Thévente, C.Dejoux et All 6

2.4. Selon J.M.Peretti et J.P.Magot 6

3. Les différents systèmes de la rémunération 7

3.1. La définition d'un système de la rémunération 7

3.2. Les différents systèmes de la rémunération 7

3.2.1. Les systèmes de rémunération traditionnels 7

3.2.2. Les systèmes de rémunération à la compétence 7

3.2.3. Les systèmes de rémunération à la performance 8

4. Les formes de la rémunération 8

4.1. La rémunération au temps 8

4.2. La rémunération au rendement 8

4.3. La rémunération au pourboire 9

Section 2 : Les éléments périphérique de la rémunération 10

1. Les composantes de la rémunération 10

1.1. Salaire de base..... 10

1.2. Les cotisations de sécurité sociale 10

1.2.1. Le régime public 10

1.2.2. Les régimes privés de retraite 11

1.2.3. Les services divers 11

1.3. La grille de salaire 11

1.3.1. Définition de la grille de salaire 11

1.3.2. Les objectifs de la grille de salaire 11

1.3.3. Les caractéristiques de la grille de salaire 12

1.3.4. Les étapes d'élaboration de la grille des salaires	12
1.4. La masse salariale	13
1.4.1. Définition de la masse salariale.....	13
1.4.2. Les enjeux de la masse salariale	13
1.4.2.1. Equilibre financier	14
1.4.2.2. Performance économiques	14
1.4.2.3. Sociaux	14
1.4.3. Calcule de la masse salariale	14
1.4.4. Les facteurs d'évolution de la masse salariale	15
1.4.4.1. L'évolution de la rémunération	15
1.4.5. L'évolution en masse salariale et ses effets	15
1.4.5.1. L'évolution de la masse salariale	15
1.4.5.2. Les effets de la masse salariale	16
Section 3 : la politique de rémunération	19
1. Définition de la politique de rémunération	19
2. L'élaboration d'une politique de rémunération.....	19
3. Les qualités d'un système de rémunération	20
3.1. Un système de rémunération lié à la stratégie.....	20
3.2. Un système de rémunération équitable (équilibre interne)	20
3.3. Un système de rémunération compétitif (équilibre externe)	21
3.4. Un système de rémunération motivant.....	21
3.5. Un système de rémunération fédérateur.....	21
3.6. Un système de rémunération flexible.....	21
3.7. Un système de rémunération contrôlé (équilibre financier).....	21
3.8. Un système de rémunération transparent	22
3.9. Un système de rémunération segmenté.....	22
3.10. Un système de rémunération global	22
3.11. Un système de rémunération partagé	22
4. Les enjeux de la politique de rémunération	22
4.1. Sous l'angle social	22
4.1.1. L'équité interne	22
4.1.2. La valorisation des ressources humaines	23
4.2. Sous l'angle économique, la rémunération doit prendre en compte	23
4.2.1 La fixation du niveau de rémunération	23
4.2.2 Les augmentations de rémunération	23
Conclusion	25

Chapitre II La motivation du personnel

Introduction	26
Section 1 : la motivation au travail	27
1. Définition de la motivation au travail	27
1.1. Le déclenchement du comportement.....	28
1.2. La direction du comportement	28

1.3. L'intensité du comportement	28
1.4. La persistance du comportement.....	29
2. L'importance de la motivation au travail	29
3. Les sources de motivation	29
3.1. La reconnaissance	29
3.1.1. Reconnaître la personne	30
3.1.2. Reconnaître l'effort	30
3.1.3. Reconnaître les compétences	30
3.2. Le maintien de l'esprit d'équipe.....	30
3.3. L'aspect financier (la rémunération)	31
3.4. La fixation et la communication des objectifs	31
3.5. L'évolution des carrières.....	31
Section 2 : Les théories de la motivation au travail.....	32
1. Les théories de la motivation au travail	32
1.1. Les théories de contenu	32
1.1.1. Théorie des besoins de Maslow	32
1.1.1.1. Les besoins physiologiques	33
1.1.1.2. Les besoins de sécurité.....	33
1.1.1.3. Les besoins d'amour	33
1.1.1.4. Les besoins d'estime	33
1.1.1.5. Les besoins de réalisation de soi ou d'actualisation de soi	33
1.1.2. La théorie ERG d'Alderfer ¹⁸	35
1.1.2.1. Les besoins d'existence (E)	36
1.1.2.2. Les besoins de rapports sociaux (R)	36
1.1.2.3. Les besoins de développement personnel	36
1.1.3. La théorie bi –factorielle de Herzberg.....	37
2.2. Les théories de processus	38
2.2.1. La théorie X-Y de Mc Gregor (1960- 1964)	38
2.2.2. La théorie des attentes de vroom (V.I.E)	39
2.2.2.1. L'instrumentalité (l'utilité)	39
2.2.2.2. Niveau d'expectation (niveau d'attente)	40
2.2.2.3. La valence (valeur).....	40
2.2.3. La théorie de l'équité de(J.Stacey.Adams).....	41
2.2.4. La théorie des besoins de David Mc Clelland	41
2.2.4.1. Le besoin d'accomplissement (de réalisation)	41
2.2.4.2. Le besoin d'affiliation	41
2.2.4.3. Le besoin de puissance (pouvoir)	41
Section 3 : la motivation par les éléments de la rémunération	42
1. La motivation par la rémunération	42
1.1. Communication	42
1.2. Faire confiance	42
1.3. Responsabilité	42
1.4. Orchestrer.....	43
1.5. Soigner l'ambiance.....	43

2. Les facteurs affectant la motivation au travail	43
2.1. L'autonomie	43
2.2. La compétence.....	43
2.3. Affiliation sociale.....	43
3. Le lien entre la motivation et la rémunération	44
Conclusion	45

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de CRMA de Tizi-Ouzou

Introduction	46
Section1 : Présentation de la CNMA et la CRMA Tizi-Ouzou.....	47
1. Présentation de la Mutualité Agricole CNMA	47
1.1. Positionnement de la CNMA dans le marché des assurances.....	48
1.2. Quelques repères de la compagnie	48
2. Objectifs, Missions et activités.....	48
2.1. Principaux Produits d'Assurances Commercialisés	49
3. Organisation de la Mutualité Agricole CNMA	49
4. Liens juridiques	50
5. Présentation de la CRMA de Tizi-Ouzou	50
5.1. Organisation et fonctionnement de la CRMA Tizi-Ouzou	50
5.2. Présentation de la Division Personnel et Moyens généraux	51
5.2.1. Présentation de la Division Personnel et Moyens Généraux.....	51
5.2.2. Le Chef de Division Personnel & Moyens Généraux	51
5.3. Organigramme de la CRMA Tizi-Ouzou.....	52
Section 2 : La politique de la rémunération de la CRMA de Tizi-Ouzou	53
1. Identification de la politique de rémunération de la CRMA	53
1.1. Environnement socioéconomique de CRMA.....	53
1.1.1. Environnement externe	53
1.1.2. Environnement interne de la CRMA.....	54
1.2. La rémunération directe	58
1.2.1. Le salaire de base	58
1.2.2. Indemnité d'expérience professionnelle (I-E.P.)	58
1.2.3. Les primes liées à La productivité du travail et aux résultats du travail.	59
1.2.3.1. Prime de rendement individuel	59
1.2.3.2. La prime de rendement collectif	59
1.2.3.3. Prime de panier	59
1.2.3.4. Indemnité de transport	60
1.3. La rémunération indirecte	60
1.3.1. Les soins médicaux (Mutuelle)	60
1.3.2. Prime de scolarité	60
1.3.3. Allocation De Départ à La Retraite.....	60
1.3.4. Bonification Pour Départ à La Retraite.....	61
1.3.5. Gratification	61
1.3.6. Allocation décès	61
1.3.7. Prêts administratifs.....	62

1.3.8. La prime participation aux résultats	62
Section 3 : l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés	64
1. Présentation de l'enquête	64
2. Objectif de la recherche.....	64
3. Méthodologie de l'enquête.....	64
4. La démarche méthodologique	64
4.1. Outil de recueil de données	64
4.2. Types de questions	64
4.3. L'outil d'analyse	65
5. Interprétation des résultats	65
5.1. Données socioprofessionnelles	65
5.2. Les données relatives à la rémunération et son aspect de motivation	74
5.3. Synthèse des résultats.....	85
Conclusion.....	86
Conclusion général	87
Bibliographie	
Questionnaire	
Annexes	
Résumé	
Table de matière	

Résumé :

Dans le but de mieux comprendre le fonctionnement des entreprises et des organisations, les chercheurs et les managers ont développé la notion de rémunération et la motivation.

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

Dans ce travail ce travail, nous avons essayé d'expliquer (à travers le cas de la CRMA de Tizi-Ouzou) l'impact de la rémunération sur la motivation des salarié après l'étude de la problématique proposée : « qu'elle est l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés dans les compagnies d'assurance cas CRMA à Tizi-Ouzou ? »

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

Mots clés :

La gestion des ressources humaines, la motivation, rémunération, composante de la rémunération, pyramide de la rémunération, la valence, l'instrumentalité.

Summary:

In order to better understand the functioning of companies and organizations, researchers and managers have developed the notion of remuneration and motivation.

Remuneration management finds its main challenges in the areas of human resources management; researchers have begun to take a greater interest in the concepts of compensation management, wage policy, compensation system, in relation to their impact on the motivation of employees at work.

In this work this work, we tried to explain (through the case of the CRMA of Tizi-Ouzou) the impact of remuneration on the motivation of employees after the study of the proposed problem: "that it is the impact of remuneration on employee motivation in CRMA case insurance companies in Tizi-Ouzou? »

Economic, political and regulatory changes have had repercussions on the management of remuneration in companies.

Key words:

Human resources management, motivation, compensation, compensation component, compensation pyramid, valence, instrumentality.