



République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou



Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLÔME MASTER EN SCIENCES DE GESTION
SPÉCIALITÉ : MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES.

Thème

L'impact de la rémunération sur la motivation des employés, cas de l'entreprise COSIDER

Réalisé par :

Mr. HAMEG Ramy

Mr. HAMENNI Kocella

Encadré par :

Mr. KHAZNADJI Mohammed

Présenté devant les membres du Jury :

- | | | | |
|----------------|--------------------------|-------|-------|
| • Président : | Mr. KEHRI Samir | M.C.A | UMMTO |
| • Rapporteur : | Mr. KHAZNADJI Mohammed | M.C.A | UMMTO |
| • Examineur : | Mr. OULD TALEB Ouramdane | M.C.B | UMMTO |

Année universitaire : 2024/2025



Remerciements

Au nom d'Allah, le Miséricordieux, le Tout Miséricordieux. Louange à Allah, Seigneur de l'univers et de l'au-delà, pour la force, le courage et la volonté qu'Il nous a accordés pour la réalisation de ce mémoire.

*Nous remercions chaleureusement notre directeur de mémoire, **Monsieur KHAZNADJI Mohammed**, pour son aide précieuse, ses conseils judicieux et sa disponibilité constante, qui ont grandement enrichi notre réflexion.*

Nous sommes également reconnaissants aux membres du Jury d'avoir accepté d'évaluer notre travail. C'est un immense plaisir de soumettre ce modeste travail à votre bienveillante appréciation.


Nous tenons également à exprimer notre sincère reconnaissance à l'ensemble du corps enseignant de l'université UMMTO pour la qualité de leur enseignement et leur dévouement. Un grand merci aussi à tout le personnel administratif et aux fonctionnaires de l'université pour leur soutien et leur contribution essentielle au bon déroulement de notre parcours universitaire.

*Nos remerciements s'adressent aussi à l'ensemble des responsables des différents services de **COSIDER**, ainsi qu'aux **employés de COSIDER** qui ont aimablement répondu à notre questionnaire et avec qui nous avons eu des échanges fructueux sur le terrain. Nous les remercions pour leur accueil, leur temps précieux, leur bienveillance, ainsi que pour leurs remarques pertinentes et leurs conseils éclairés. Un merci sincère à toutes les autres personnes rencontrées lors de notre enquête qui ont pris le temps de répondre à nos questions.*

Enfin, nous n'oublions pas nos familles, à qui ce travail est dédié.

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à l'achèvement de ce projet.

Koceila et Ramy





Dédicaces

Au nom d'Allah, le Miséricordieux, le Tout Miséricordieux. Louange à Allah, Seigneur de l'univers et de l'au-delà, pour la force et la sagesse qu'Il m'a accordées afin de mener à bien ce travail.

Ce mot est l'expression de ma profonde gratitude et de mon respect envers ceux qui m'ont accompagné.

À mes chers parents, votre amour inconditionnel, vos sacrifices et votre soutien inébranlable ont pavé le chemin de mon parcours. Chaque étape a été illuminée par votre présence, votre tendresse et la sagesse de vos conseils. Ce mémoire est l'expression profonde de ma reconnaissance et de mon affection la plus sincère envers vous.

À tous les autres membres de ma famille, sans exception, votre présence et vos encouragements ont été une source de force et de joie. Je vous suis reconnaissant pour votre soutien constant qui m'a accompagné tout au long de cette aventure.

À Monsieur KHAZNADJI Mohammed, je vous adresse ma plus vive gratitude pour votre encadrement précieux et vos conseils éclairés. Votre expertise et votre disponibilité ont été des atouts majeurs, façonnant avec rigueur et bienveillance la progression de ce travail. Soyez assuré de mon respect le plus profond.

À Monsieur Karim Benchaba et Monsieur Karim Djeroum, je tiens à vous remercier sincèrement pour votre accueil bienveillant et votre accompagnement durant mon stage au sein de l'entreprise COSIDER. Vos orientations ont grandement contribué à l'élaboration de ce mémoire. Veuillez recevoir l'expression de ma reconnaissance et de mon estime.

Enfin, à tous mes amis, votre présence et vos encouragements ont été une source constante de réconfort tout au long de cette période. Ce mémoire vous est dédié en témoignage de mon amitié sincère et de ma profonde reconnaissance.



Koceila



Dédicaces

Au nom d'Allah, le Miséricordieux, le Tout Miséricordieux. Louange à Allah, Seigneur de l'univers, pour la force et la sagesse qu'Il m'a accordées afin de mener à bien ce travail

À mes chers parents, votre amour, vos sacrifices et votre soutien ont été les fondations de mon parcours. Maman, ta tendresse et ton dévouement m'ont porté à chaque étape, et Père, ta rigueur et ta sagesse m'ont guidé avec détermination. Ce mémoire est le reflet de ma profonde gratitude envers vous deux. Je vous le dédie avec respect, amour et reconnaissance.

À mon frère Samy et à ma sœur Ryma, votre présence constante, vos encouragements et votre affection ont été pour moi une véritable source d'inspiration. Je vous remercie pour votre appui fidèle. Ce mémoire vous est dédié avec toute mon affection.

À mon oncle Skakni Rezki, von soutien et vos conseils ont été précieux tout au long de ce parcours. Je vous remercie sincèrement pour votre disponibilité et votre aide constante. Ce mémoire vous est dédié avec toute ma gratitude et mon estime.

À Monsieur KHAZNADJI Mohammed, je vous exprime ma plus sincère reconnaissance pour votre encadrement précieux, vos conseils éclairés et votre disponibilité tout au long de ce travail. Votre expertise a été déterminante pour la réussite de ce mémoire. Recevez l'expression de mon respect le plus profond.

À Monsieur Karim Benchaba et Monsieur Karim Djeroum, je vous adresse mes sincères remerciements pour votre accueil et votre accompagnement durant mon stage au sein de l'entreprise COSIDER. Vos conseils m'ont grandement aidé dans l'élaboration de ce mémoire. Recevez l'expression de ma reconnaissance et de mon profond respect.

Enfin, je tiens à remercier sincèrement mes amis Koceila, Lamia, Malik, Syphax, Brahim, Abdou, Mourad, Khaled, Hocine, Messaoud, et Walid. Votre présence à mes côtés et vos encouragements ont été d'un grand réconfort tout au long de ce parcours. Ce mémoire vous est dédié en témoignage de mon amitié sincère et de ma profonde reconnaissance.



Ramy



Liste des tableaux

Tableau N°01 : Représentation synthétique des composantes de la rémunération	21
Tableau N°02 : Synthèse des qualités et enjeux d'une politique de rémunération	28
Tableau N°03 : Les autres définition de la motivation des employés	31
Tableau N°04 : Répartition selon l'ancienneté dans l'entreprise COSIDER	69
Tableau N°05 : Répartition selon le type de contrat	71
Tableau N°06 : Répartition selon la perception des primes régulières	75
Tableau N°07 : Améliorations souhaitées dans la politique de rémunération	90



Liste des figures

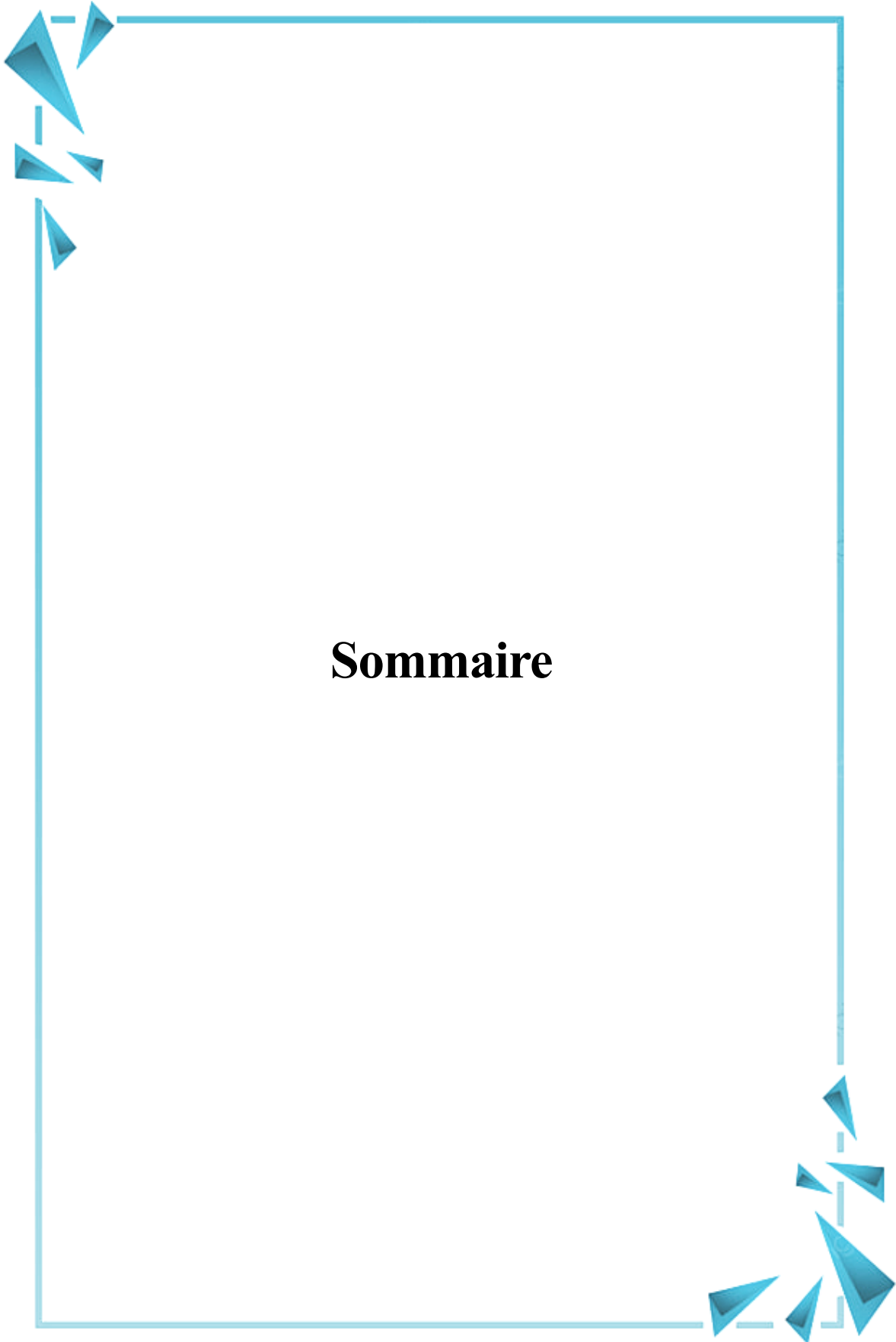
Figure N°01 : Structure des composantes de la rémunération globale.....	9
Figure N°02 : Les théories du salaire	10
Figure N°03 : Les différentes théories de la rémunération.....	16
Figure N°04 : Processus d'élaboration d'une politique de rémunération.....	24
Figure N°05 : Les qualité du système de rémunération	26
Figure N°06 : Composantes de la motivation au travail.....	31
Figure N°07 : Importance de la motivation du personnel.....	32
Figure N°08 : Modèle simplifié du processus de motivation au travail.....	33
Figure N°09 : Les caractéristiques de la motivation au travail	35
Figure N°10 : Les types de la motivation au travail.....	37
Figure N°11 : La motivation selon la théorie des besoins (Pyramide de Maslow)	38
Figure N°12 : La motivation au travail selon la hiérarchie des besoins EFG.....	39
Figure N°13 : La théorie des deux facteurs de Herzberg	40
Figure N°14 : La théorie des attentes de Vroom.....	41
Figure N°15 : La théorie de l'équité d'Adams.....	42
Figure N°16 : La théorie de l'autodétermination de Déci & Ryan	42
Figure N°17 : Organigramme général du Groupe COSIDER	53



Liste des schémas

Graphe N°01 : Répartition selon le niveau d'instruction	70
Graphe N°02 : Expérience dans une autre entreprise du même secteur	71
Graphe N°03 : Satisfaction à l'égard du salaire de base actuel	72
Graphe N°04 : Perception de l'équité du salaire par rapport aux responsabilités	73
Graphe N°05 : Adéquation du salaire de base aux besoins fondamentaux	73
Graphe N°06 : Connaissance de la grille salariale de l'entreprise	74
Graphe N°07 : Perception de l'équité et de la transparence de la politique salariale	75
Graphe N°08 : Répartition selon les types de primes perçues	76
Graphe N°09 : Répartition selon l'appréciation de l'équité et la transparence dans l'attribution des primes	77
Graphe N°10 : Appréciation de la contribution des primes à la motivation au travail	77
Graphe N°11 : Répartition selon la perception du lien entre les primes et la performance	78
Graphe N°12 : Estimation de la rémunération par rapport aux efforts et à l'engagement	79
Graphe N°13 : Système de partage des bénéfices dans l'entreprise	80
Graphe N°14 : Estimation de l'impact motivant du système de partage des bénéfices	80
Graphe N°15 : Influence des conditions de travail sur la perception du salaire	81
Graphe N°16 : Impact de l'amélioration des conditions de travail sur la perception de la rémunération	82
Graphe N°17 : Appréciation globale de la rémunération (salaire + primes + avantages)	83
Graphe N°18 : Influence de la rémunération sur le niveau de motivation	83
Graphe N°19 : Conséquences d'une augmentation salariale sur la motivation	84

Graphe N°20 : Autres facteurs influençant la motivation	85
Graphe N°21 : Appréciation de la prime de rendement comme levier de motivation	86
Graphe N°22 : Accès des employés aux formations pour développer leurs compétences professionnelles	86
Graphe N°23 : Perception de l'évaluation des performances professionnelles	87
Graphe N°24 : Impact de la reconnaissance de la performance sur la rémunération	88
Graphe N°25 : Influence des perspectives d'évolution sur la motivation au travail	89
Graphe N°26 : Moyens proposés par les employés pour renforcer leur motivation	91



Sommaire

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des schémas

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Analyse conceptuelle de la rémunération.....	5
Introduction	5
Section 1 : Les éléments théoriques de la rémunération.....	5
Section 2 : Le système de la rémunération et ses composantes	17
Section 3 : La politique de la rémunération	22
Conclusion	28
Chapitre II : Notions de base sur la motivation au travail	29
Introduction	29
Section 1 : Notions sur la motivation du personnel.....	29
Section 2 : Les typologies et les théories de la motivation des employés ..	34
Section 3 : La relation entre la motivation et la rémunération au travail	43
Conclusion	47
Chapitre III : Analyse de la relation entre la rémunération et la motivation au sein de l'entreprise COSIDER.....	48
Introduction	48

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil	48
Section 2 : Présentation de l'étude	61
Section 3 : Analyse de l'impact de la rémunération sur la motivation des employés au sein de l'entreprise COSIDER	68
Conclusion	95
Conclusion générale	96
Bibliographie	96
Annexes	
Table des matières	
Résumé	



Introduction générale

Dans le contexte actuel, la gestion des ressources humaines représente un levier stratégique majeur pour les entreprises, particulièrement en ce qui concerne la rémunération, facteur essentiel influençant la performance des employés (Bernard Roman, 2016, p.46). En Algérie, cette question suscite un intérêt croissant, surtout dans les grandes entreprises publiques et privées, telles que COSIDER, acteur important dans le secteur des travaux publics. Cependant, bien que la rémunération soit un élément important, de nombreuses entreprises peinent à définir un système de rémunération cohérent et motivant, ce qui peut entraîner une démotivation au sein des équipes. L'entreprise COSIDER, en tant qu'entité publique d'envergure, n'échappe pas à cette difficulté, et il devient donc nécessaire d'analyser dans quelle mesure sa politique de rémunération parvient à maintenir un niveau optimal de motivation de ses employés.

Face à cette réalité, l'un des défis majeurs auxquels les entreprises sont confrontées réside dans l'élaboration de politiques salariales alliant équité, compétitivité et incitation à la performance, tout en tenant compte des spécificités de leur environnement.

C'est dans ce cadre que le présent mémoire s'inscrit, en proposant d'examiner l'impact de la rémunération sur la motivation des employés au sein de l'entreprise COSIDER. Cette entreprise publique algérienne, active dans le secteur du BTP, opère dans un environnement économique et social en constante évolution. La gestion des ressources humaines devient ainsi un axe stratégique primordial pour ces entreprises publiques, qui doivent faire face à des enjeux de compétitivité tout en respectant les particularités de leur contexte national (Goujon-Belghit, 2008, p.1-4). La rémunération est souvent perçue comme une simple transaction financière, négligeant parfois ses effets psychologiques et comportementaux sur les employés, ce qui constitue une zone d'ombre dans les pratiques de gestion des ressources humaines.

Choix de la thématique

Le choix de ce sujet découle d'une volonté de comprendre les mécanismes qui lient la rémunération à la motivation aussi bien sur le plan théorique que dans le contexte algérien, où les dynamiques économiques et sociales influencent fortement la gestion des ressources humaines. En tant qu'étudiants en Master 2 en Gestion des Ressources Humaines, ce travail s'inscrit dans un intérêt profond pour les pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises publiques et l'importance de la rémunération dans l'alignement des objectifs des employés avec ceux de l'entreprise. Le choix de l'entreprise COSIDER en est une parfaite illustration, permettant de traiter cette problématique de manière concrète et pratique.

Problématique

La problématique centrale que ce mémoire cherche à résoudre est la suivante :

Quel est l'impact de la rémunération sur la motivation des employés au sein de l'entreprise COSIDER ?

Cette interrogation, qui concerne directement le lien entre la rémunération et la motivation, se situe au cœur des enjeux organisationnels, car nous considérons qu'une rémunération bien pensée pourrait potentiellement conduire à une productivité accrue et à une meilleure satisfaction des employés.

Sous-questions

Afin de répondre à cette problématique, plusieurs sous-questions peuvent être formulées autour des principaux éléments de notre problématique : la rémunération, la motivation et la relation entre les deux. :

- Quels sont les fondements théoriques de la rémunération et ses composantes ?
- Quelles sont les principales théories et typologies de la motivation et comment s'appliquent-elles aux employés ?
- Comment la politique de rémunération de COSIDER influence-t-elle la motivation de ses employés ?

Hypothèses

Pour orienter la recherche, deux hypothèses distinctes peuvent être formulées :

- **Hypothèse 1** : La rémunération influence la motivation des employés au sein de l'entreprise COSIDER.
- **Hypothèse 2** : Les éléments variables de la rémunération au sein de l'entreprise COSIDER jouent un rôle central dans la motivation de ses employés.

Méthodologie

La méthodologie adoptée repose sur une approche mixte, combinant une étude théorique et une enquête empirique. Le volet théorique s'appuie sur une revue de littérature approfondie, visant à clarifier les concepts fondamentaux liés à la rémunération et à la motivation dans les organisations. Cette démarche permet d'identifier les principales approches théoriques, ainsi que les mécanismes de rémunération et de motivation susceptibles d'influencer le comportement des salariés.

Subséquentement, après une analyse des données recueillies auprès de l'entreprise COSIDER, une enquête empirique est menée auprès des employés de la même entreprise, à travers un questionnaire structuré. Ce dernier permet d'avoir l'information sur les perceptions des salariés concernant la politique de rémunération et son impact sur leur motivation. L'analyse des réponses permettra d'évaluer les effets des différentes composantes de la rémunération sur la motivation et l'engagement des collaborateurs, afin de vérifier les hypothèses formulées.

Structure du mémoire

Ce mémoire est structuré sous forme de 3 chapitres, permettant de répondre à la problématique soulevée à travers une exploration théorique et pratique :

Le premier volet traite de l'analyse conceptuelle de la rémunération, en abordant les fondements, les théories et les systèmes de rémunération qui influencent les comportements des employés.

Ensuite, le deuxième volet explore les différentes théories de la motivation au travail, en étudiant leur relation avec la rémunération et leur impact sur la performance individuelle des employés.

Enfin, le troisième volet est consacré à l'enquête réalisée auprès des salariés de COSIDER. Ce chapitre comprend une présentation générale de l'entreprise, l'exposé de la méthodologie de la recherche, la description de la conception du questionnaire, ainsi que l'analyse et l'interprétation des données recueillies. Cette investigation vise à évaluer l'impact de la politique de rémunération sur la motivation des employés.

Cette structure permet ainsi de répondre aux problématiques soulevées et de formuler des conclusions sur les effets de la rémunération sur la motivation au sein de l'organisation étudiée.



Chapitre I : Analyse conceptuelle de la rémunération

Introduction

L'analyse de la rémunération occupe une place centrale dans la gestion des ressources humaines, tant elle constitue un levier essentiel de motivation, d'attraction et de fidélisation des talents au sein des organisations. Comprendre les fondements théoriques et l'évolution du concept de rémunération permet d'appréhender les enjeux liés à la performance organisationnelle et au bien-être des salariés. Ainsi, ce chapitre vise à explorer en profondeur les éléments conceptuels, les différentes approches théoriques et l'évolution historique de la rémunération, afin de fournir un cadre d'analyse pertinent pour les professionnels et chercheurs en management des ressources humaines.

Section 1 : Les éléments théoriques de la rémunération

L'étude des éléments théoriques de la rémunération s'impose comme une étape préalable pour cerner la complexité de ce concept et ses implications pratiques dans la gestion des ressources humaines. En effet, la rémunération ne se limite pas à une simple transaction financière ; elle s'inscrit dans un système complexe d'échanges, de reconnaissance et de valorisation du travail au sein de l'entreprise. Cette complexité justifie une approche structurée, débutant par une clarification conceptuelle, suivie d'une analyse de son évolution et des théories explicatives.

Cette première section propose d'abord une définition précise de la rémunération, avant d'examiner son évolution historique et d'analyser les principales théories qui la sous-tendent.

1.1. La définition de la rémunération

La définition de la rémunération revêt une importance particulière dans la littérature en gestion des ressources humaines, car elle conditionne l'ensemble des politiques et pratiques associées. Selon Jean-Marie Peretti, « la rémunération est l'ensemble des contreparties directes ou indirectes, monétaires ou non, que reçoit un salarié en échange de son travail » (Peretti, 2010, p. 123). Cette définition met en évidence la diversité des formes de rémunération, allant du salaire de base aux avantages en nature, en passant par les primes et autres gratifications.

Pour compléter cette approche, il est pertinent de citer la définition proposée par Michel Barabel et Olivier Meier, selon lesquels « la rémunération désigne l'ensemble des éléments financiers et non financiers attribués à un salarié en contrepartie de sa contribution à

l'organisation » (Barabel & Meier, 2011, p. 17). Cette définition insiste sur la dimension globale de la rémunération, intégrant aussi bien les aspects matériels qu'immatériels.

1.1.1. Les composantes de la rémunération

Il est essentiel de distinguer les différentes composantes de la rémunération, qui peuvent être classées en deux grandes catégories : la rémunération directe (salaire de base, primes, commissions) et la rémunération indirecte (avantages sociaux, participation, intéressement). Cette distinction permet d'appréhender la rémunération dans sa globalité, en tenant compte de l'ensemble des éléments qui contribuent à la satisfaction et à la motivation des salariés (Peretti, 2010, p. 123).

1.1.2. La dimension symbolique de la rémunération

Au-delà de sa dimension matérielle, la rémunération revêt également une dimension symbolique, en tant que marque de reconnaissance sociale et professionnelle. Elle participe à la construction de l'identité professionnelle du salarié et à sa perception de l'équité au sein de l'organisation (Barabel & Meier, 2011, p. 19).

1.2. L'évolution du concept de la rémunération

L'évolution du concept de rémunération reflète les transformations économiques, sociales et organisationnelles qui ont marqué l'histoire du travail. Autrefois centrée sur le salaire de base, la rémunération s'est progressivement enrichie de nouvelles formes de compensation, en réponse à la diversification des attentes des salariés et à l'évolution des modes d'organisation du travail.

Selon Michel Barabel et Olivier Meier, « le concept de rémunération a évolué d'une simple notion de salaire à un système complexe intégrant plusieurs formes de compensation » (Barabel & Meier, 2011, p. 45). Cette évolution traduit la volonté des entreprises de proposer des dispositifs plus attractifs et personnalisés, adaptés à la diversité des profils et des aspirations.

1.2.1. De la rémunération traditionnelle à la rémunération globale

La rémunération traditionnelle se caractérise principalement par un salaire fixe versé en contrepartie du travail fourni. Ce modèle, centré sur la rémunération monétaire directe, repose sur des critères tels que le poste occupé, l'ancienneté et les qualifications du salarié. Il s'agit

d'un système relativement simple et standardisé, qui a longtemps constitué la base des politiques salariales dans les entreprises (Peretti, 2010, p. 123).

Ce mode de rémunération privilégie la stabilité et la prévisibilité des revenus, ce qui peut favoriser un certain sentiment de sécurité chez les salariés. Cependant, il présente aussi des limites, notamment en termes de motivation et d'adaptation aux performances individuelles, car il ne prend pas suffisamment en compte les variations de contribution des employés (Barabel & Meier, 2011, p. 17). En effet, la rémunération traditionnelle se concentre essentiellement sur la composante financière, sans intégrer les avantages sociaux ou les éléments non monétaires qui jouent un rôle croissant dans la satisfaction et l'engagement des salariés (Roussel, 1996, p. 89).

La rémunération traditionnelle, principalement axée sur le salaire fixe, a progressivement laissé place à la notion de rémunération globale, qui englobe l'ensemble des avantages financiers et non financiers proposés aux salariés. Cette évolution répond à la nécessité d'attirer, de motiver et de fidéliser les talents dans un environnement de travail de plus en plus concurrentiel et complexe (Peretti, 2010, p. 127).

La rémunération globale se compose de plusieurs dimensions : la rémunération directe (salaire de base, primes, bonus), la rémunération indirecte (avantages sociaux, épargne salariale, avantages en nature) et la rémunération non financière ou symbolique (reconnaissance, développement de carrière, qualité de vie au travail) (Barabel & Meier, 2011, p. 19). Cette approche intégrée vise à répondre aux attentes diversifiées des salariés, en particulier des nouvelles générations, qui accordent une importance croissante à la reconnaissance, à l'autonomie, à l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle et aux perspectives d'évolution (Renaud, Morin, Saint-Onge, Morin, & Forest, 2016, p. 293).

Selon Soufflet (2013, p. 56), la rémunération globale inclut à la fois des éléments transactionnels (rémunération de base, primes, avantages matériels) et des éléments relationnels ou contextuels, tels que la reconnaissance, l'intérêt du travail et la qualité de vie au travail. Cette distinction met en avant l'importance de la culture organisationnelle, des valeurs de l'entreprise et de la gestion des carrières dans la perception globale de la rémunération.

Le modèle de Renaud et al. (2016, p. 293) propose une analyse à deux niveaux (individuel et organisationnel) pour comprendre l'impact de la rémunération globale sur le

turnover, en soulignant le rôle modérateur du secteur d'activité et l'importance d'offrir des pratiques de rétribution adaptées aux attentes spécifiques des salariés.

D'autres recherches, comme celle de Roussel (1996, p. 95), insistent sur la nécessité de distinguer la rémunération directe (fixe, variable, différée) de la rémunération indirecte (avantages en nature, dépenses sociales, régimes complémentaires), afin de mieux évaluer l'efficacité de chaque composante sur la motivation et la satisfaction au travail. Cette classification permet aux gestionnaires de ressources humaines d'adapter les politiques de rémunération aux objectifs de performance, de satisfaction et de développement des compétences (Igalens, préface in Roussel, 1996).

Enfin, la littérature contemporaine souligne que la rémunération globale est un levier stratégique pour l'engagement et la performance durable, en intégrant aussi bien les dimensions tangibles (financières) qu'intangibles (symboliques et relationnelles) de la rétribution (Martory & Crozet, 2005, p. 62 ; Barabel & Meier, 2011, p. 52).

1.2.2. L'influence des contextes socio-économiques

L'évolution de la rémunération est également influencée par les contextes socio-économiques, tels que la mondialisation, la digitalisation et la montée des préoccupations liées à la responsabilité sociale des entreprises. Ces facteurs conduisent à une redéfinition permanente des politiques de rémunération, afin de répondre aux enjeux de compétitivité et d'attractivité (Barabel & Meier, 2011, p. 52).

La mondialisation intensifie la concurrence entre entreprises à l'échelle internationale, poussant celles-ci à adapter leurs politiques salariales pour rester attractives tout en maîtrisant leurs coûts. Cette pression conduit souvent à une plus grande flexibilité des systèmes de rémunération et à une diversification des formes de rémunération (Salaman, 2005, p. 110). De plus, la digitalisation transforme les modes de travail et les attentes des salariés, notamment en favorisant le télétravail, les horaires flexibles et les nouvelles formes d'organisation.

Ces transformations incitent les entreprises à intégrer dans leur politique de rémunération des éléments liés à la qualité de vie au travail et à l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle (Legros, 2005, p. 78).

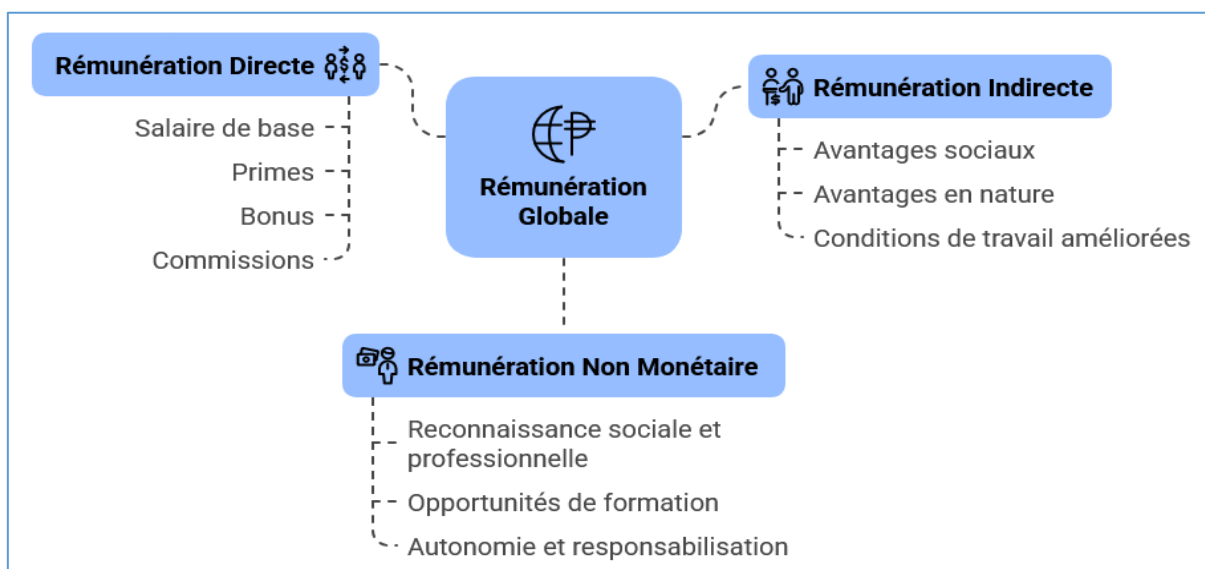
1.2.3. La prise en compte de la performance et de la compétence

Un autre aspect marquant de l'évolution de la rémunération réside dans la prise en compte croissante de la performance individuelle et collective, ainsi que des compétences acquises. Selon Jean Pralong, « la rémunération tend à s'aligner de plus en plus sur la performance et la compétence, ce qui modifie en profondeur les pratiques managériales et les attentes des salariés » (Pralong, 2010, p. 89). Cette évolution s'accompagne d'une individualisation croissante des dispositifs de rémunération, visant à récompenser l'effort, l'innovation et l'acquisition de nouvelles compétences. En effet, la rémunération à la performance est désormais considérée comme un levier stratégique pour motiver les salariés, améliorer la productivité et renforcer l'engagement (Deel, 2023).

La rémunération basée sur les compétences favorise le développement professionnel et l'adaptabilité des collaborateurs, en valorisant les savoir-faire spécifiques et en encourageant la formation continue. Des études montrent que ces systèmes contribuent à améliorer la qualité du travail et la compétitivité des organisations (Donnadieu & Denimal, 2004, p. 657).

Enfin, la combinaison des approches performance et compétence dans les politiques de rémunération permet d'équilibrer reconnaissance des résultats et valorisation du potentiel, ce qui est particulièrement pertinent dans un contexte de gestion des talents et de fidélisation (People Base CBM, 2023).

Figure N°01 : Structure des composantes de la rémunération globale



Source : Notre conception sur la base des informations précédentes.

1.3. Les théories de la rémunération et du salaire

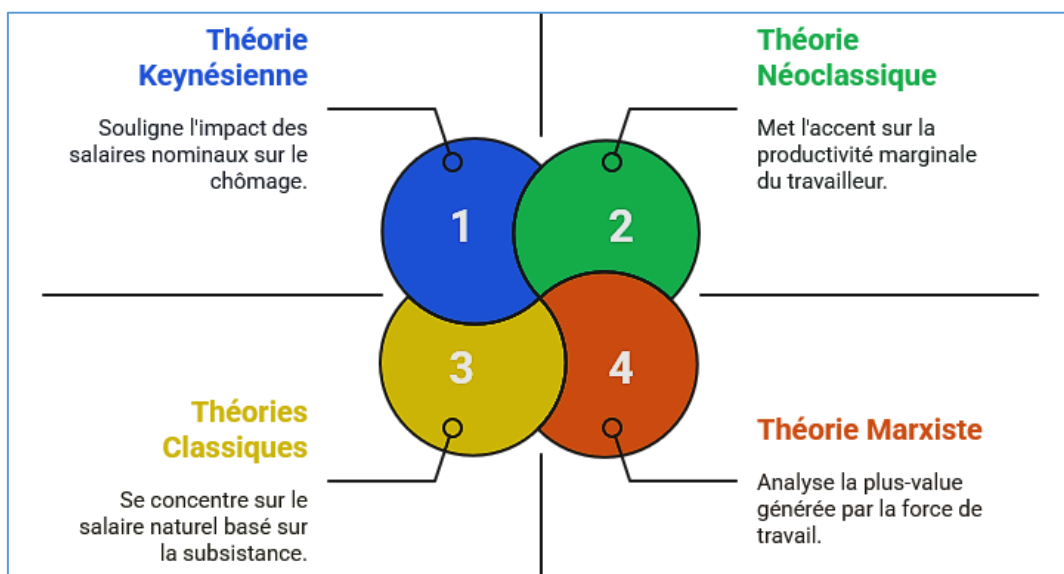
L'analyse des théories relatives à la rémunération permet d'appréhender les mécanismes économiques, psychologiques et sociaux qui influencent la fixation et la gestion des rétributions dans les organisations. Il est cependant essentiel de distinguer deux grandes catégories : les théories du salaire, qui expliquent la formation du salaire en tant que contrepartie monétaire directe du travail, et les théories de la rémunération, qui englobent l'ensemble des formes de rétribution, y compris les aspects psychologiques et organisationnels.

Les théories du salaire s'inscrivent principalement dans le champ de l'économie et analysent la détermination du salaire sur le marché du travail, en tenant compte des forces d'offre et de demande, de la productivité marginale, ainsi que des rigidités institutionnelles. En revanche, **les théories de la rémunération** adoptent une approche multidisciplinaire, intégrant les dimensions psychologiques, sociales et organisationnelles, et s'intéressent à la rémunération dans sa globalité (Reynaud, 1994; Salaman, 2005).

1.3.1. Les théories du salaire

Les théories du salaire cherchent à expliquer comment se forme la contrepartie monétaire directe versée au salarié. Elles ont évolué depuis les fondements classiques jusqu'aux approches contemporaines.

Figure N°02 : Les théories du salaire



Source : Notre conception sur la base des informations précédentes.

1.3.1.1. Les théories classiques du salaire

Adam Smith et David Ricardo ont posé les bases de la réflexion sur la formation du salaire. Smith introduit la notion de « salaire naturel » ou « salaire de subsistance », correspondant au minimum nécessaire pour que le travailleur puisse vivre et se reproduire. Ce salaire naturel constitue un seuil en dessous duquel la rémunération ne peut descendre durablement. Ricardo distingue ce salaire naturel du « salaire courant », qui fluctue selon l'offre et la demande sur le marché du travail (Reynaud, 1994, pp. 6-7 ; Sandretto, 1993, pp. 85-86). Ces théories soulignent la tension entre la nécessité sociale d'un salaire minimum et les forces économiques du marché.

1.3.1.2. La théorie marxiste du salaire

Karl Marx analyse le salaire comme l'expression monétaire du prix de la force de travail, une marchandise particulière. Il définit le salaire comme « le nom particulier donné au prix de la force de travail appelé d'ordinaire prix du travail, il n'est que le nom donné au prix de cette marchandise particulière » (Daubigney & Meyer, 1980, p. 60). La force de travail désigne l'ensemble des capacités physiques et intellectuelles qu'un individu mobilise pour produire des biens ou services (Daubigney & Meyer, 1980, p. 61).

Cette force de travail est une marchandise spécifique, car les travailleurs ne possèdent pas de capital ni de moyens de production et sont contraints de vendre leur force de travail pour survivre. Cette condition historique est le résultat d'une accumulation primitive qui a séparé les travailleurs de leurs moyens de production, imposant ainsi la relation salariale capitaliste (Daubigney & Meyer, 1980, p. 61-62).

Le salaire correspond à la valeur de la force de travail, c'est-à-dire au coût nécessaire à sa reproduction (nourriture, logement, éducation). Toutefois, le capitaliste ne paie que cette valeur, tandis que le travailleur produit une valeur supérieure, appelée plus-value, qui constitue la source du profit capitaliste (Daubigney & Meyer, 1980, p. 62). Le temps de travail se divise donc en « travail nécessaire », qui reproduit la valeur de la force de travail (le salaire), et « travail supplémentaire », qui crée la plus-value.

Enfin, Marx souligne que le salaire fluctue autour de la valeur de la force de travail selon les rapports de force entre offre et demande sur le marché du travail, assurant ainsi la reproduction sociale des travailleurs. Cette analyse met en lumière la nature conflictuelle et

exploitative de la relation salariale, où le salaire ne reflète jamais la pleine valeur créée par le travailleur (Daubigney & Meyer, 1980, p. 62).

1.3.1.3. La théorie néoclassique de la productivité marginale

La théorie néoclassique soutient que le salaire correspond à la productivité marginale du travailleur, c'est-à-dire la valeur ajoutée par la dernière unité de travail employée. John Bates Clark a formalisé cette idée, affirmant que chaque facteur de production est rémunéré selon sa contribution marginale, assurant une allocation efficace des ressources (Pigalle, 2017). Ce modèle repose sur des hypothèses de concurrence parfaite et d'homogénéité des facteurs, souvent jugées irréalistes, mais il reste un pilier de l'analyse économique des salaires (Cairn.info, 2020).

Clark illustre son approche avec l'exemple d'une île où la productivité marginale du travail décroît avec l'arrivée de nouveaux travailleurs. Le salaire, égal à cette productivité, épuise exactement le produit total, rémunérant travail et capital selon leur apport respectif (Wikipédia, 2016). Ce résultat, basé sur des rendements constants, justifie à la fois l'efficacité et l'équité distributive dans la théorie néoclassique.

Cependant, cette théorie présente des limites. Le modèle d'équilibre général suppose des rendements constants et une flexibilité parfaite des salaires, conditions rarement observées en pratique, ce qui crée des écarts entre théorie et réalité (Exploring Economics, 2019). De plus, la question du profit et de sa répartition reste floue. Malgré ses simplifications, la théorie néoclassique demeure un outil essentiel pour comprendre le lien entre productivité et rémunération, mais elle doit être complétée par d'autres approches pour intégrer les dimensions institutionnelles et sociales du marché du travail (Jael, 2019).

1.3.1.4. La théorie keynésienne du salaire

John Maynard Keynes distingue la rigidité des salaires nominaux, qui ne s'ajustent pas facilement à la baisse, de la flexibilité supposée des salaires réels. Cette rigidité explique, selon lui, la persistance du chômage involontaire, car les contrats de travail sont exprimés en termes nominaux et protégés par des conventions collectives (Keynes, 1936). Cette théorie remet en cause l'idée d'un marché du travail parfaitement flexible et souligne l'importance des institutions dans la détermination des salaires (Perrot, 1992).

Le modèle keynésien développé par James Meade (1937) approfondit cette analyse en intégrant les anticipations des agents économiques. Meade montre que, dans certaines conditions, une baisse des salaires monétaires peut entraîner une réduction de l'emploi et de la production, en raison de la baisse de la demande globale et des profits anticipés (Assous, 2008, p. 7-26). Cette approche nuance la vision classique selon laquelle la baisse des salaires favoriserait automatiquement le plein emploi.

Keynes critique également la théorie néoclassique qui postule que le salaire est égal à la productivité marginale du travail. Il souligne que les travailleurs sont sensibles au salaire nominal et non au salaire réel, ce qui limite leur offre de travail en cas de baisse des salaires réels due à l'inflation (Keynes, 1936). De plus, la baisse des salaires nominaux peut déprimer la demande effective, provoquant une spirale déflationniste et aggravant le chômage (Béraud, 1999).

Enfin, la rigidité des salaires nominaux est renforcée par la résistance des travailleurs à la baisse des rémunérations, qui traduit une lutte pour le maintien de la structure relative des salaires et de la répartition de la masse salariale. Cette résistance est considérée par Keynes comme un comportement rationnel, protégeant les salariés des effets négatifs d'une déflation salariale généralisée (Keynes, 1936 ; Assous, 2008).

1.3.2. Les théories de la rémunération

Les théories de la rémunération s'intéressent à l'ensemble des mécanismes qui influencent la politique de rémunération globale, incluant les aspects psychologiques, sociaux et organisationnels.

1.3.2.1. La théorie de l'équité

Proposée par Adams (1965), cette théorie postule que les salariés comparent leur rémunération à celle de leurs collègues et évaluent ainsi l'équité perçue. Un déséquilibre perçu peut entraîner insatisfaction, démotivation ou comportements de retrait. Elle met en avant la justice distributive comme facteur clé dans la gestion des rémunérations (Savall, 2002, p. 80).

Ainsi, Adams (1965) souligne que la motivation dépend fortement de la perception d'équité dans les échanges sociaux. Les individus évaluent leur ratio « contributions/rétributions » par rapport à celui de leurs pairs, et toute iniquité perçue génère un

déséquilibre psychologique pouvant conduire à des comportements visant à restaurer l'équité, comme la réduction de l'effort ou la recherche d'une compensation (Adams, 1965, p. 267). Cette approche demeure centrale dans les études contemporaines sur la justice organisationnelle (Maia, Raymondie & Steiner, 2025).

1.3.2.2. La théorie des attentes

Formulée par Vroom (1964), cette théorie considère que la motivation dépend de la perception qu'ont les salariés de la relation entre leurs efforts, leur performance et les récompenses. Pour être motivante, la rémunération doit être perçue comme une conséquence directe et équitable de la performance (Barabel & Meier, 2011, p. 63).

En effet, Vroom (1964) met en avant le rôle clé des attentes dans le processus motivationnel, précisant que la motivation est le produit de trois facteurs : la valence (valeur accordée à la récompense), l'instrumentalité (croyance que la performance mène à la récompense) et l'expectation (croyance que l'effort conduit à la performance).

Dès lors, la rémunération doit être clairement liée à la performance pour renforcer l'engagement et la satisfaction (Vroom, 1964, p. 21). Cette théorie est largement utilisée pour concevoir des systèmes de rémunération incitatifs (Latham & Pinder, 2005).

1.3.2.3. La théorie des besoins

Inspirée des travaux de Maslow (1943) et Herzberg (1959), cette théorie met l'accent sur la satisfaction des besoins fondamentaux (physiologiques, sécurité) et de développement personnel (estime, accomplissement). La rémunération joue un rôle important dans la satisfaction de ces besoins, influençant la motivation et l'engagement (Savall, 2002, p. 82).

Par ailleurs, Herzberg (1959) distingue les facteurs d'hygiène, dont la rémunération fait partie, qui préviennent l'insatisfaction, des facteurs moteurs qui favorisent la motivation. Ainsi, une politique de rémunération efficace doit non seulement garantir un salaire juste (facteur d'hygiène) mais aussi intégrer des éléments valorisant la reconnaissance et le développement personnel, contribuant à la satisfaction au travail (Herzberg, 1959, p. 90).

Cette distinction est essentielle pour comprendre la complexité des leviers motivationnels liés à la rémunération (Robbins & Judge, 2013).

1.3.2.4. La théorie de la justice organisationnelle

Greenberg (1987) élargit la notion d'équité en intégrant les dimensions procédurale (justice des processus), distributive (justice des résultats) et interactionnelle (qualité des relations). La perception de justice dans les processus de rémunération influence fortement la satisfaction, la confiance et l'engagement des salariés (Greenberg, 1990, p. 400).

De plus, Greenberg (1990) montre que la justice procédurale, qui concerne la transparence et l'équité des procédures de décision, est souvent plus déterminante que la justice distributive dans la perception globale de la rémunération. Une gestion équitable des processus renforce la confiance envers la direction et diminue les conflits sociaux (Greenberg, 1990, p. 415).

Cette théorie est largement utilisée pour améliorer les pratiques RH contemporaines (Colquitt et al., 2013).

1.3.2.5. La théorie de l'agence

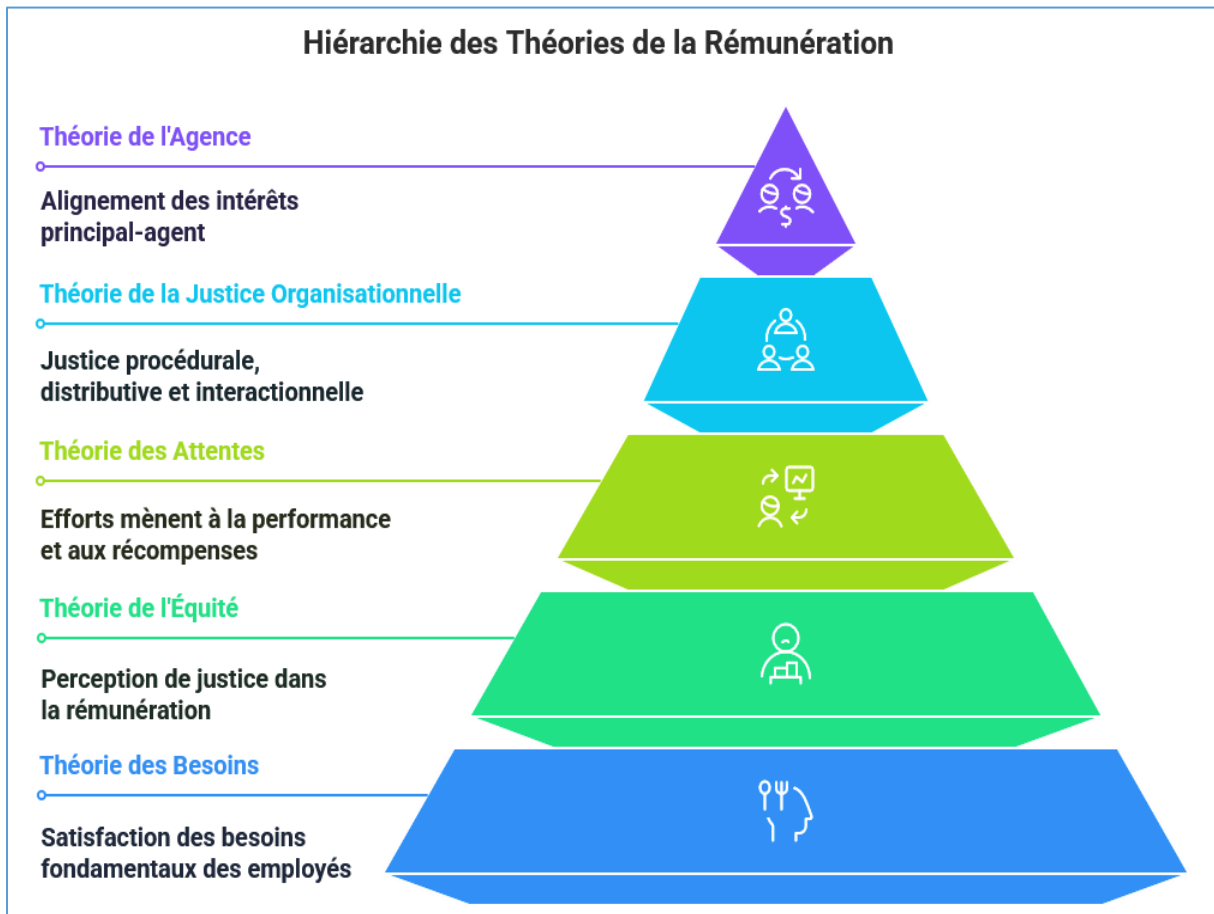
Issue de l'économie des organisations, cette théorie analyse la relation entre le principal (employeur) et l'agent (salarié). Elle considère la rémunération comme un mécanisme d'incitation visant à aligner les intérêts des deux parties et à limiter les comportements opportunistes. Les contrats incitatifs et les systèmes de contrôle sont au cœur de cette approche (Jensen & Meckling, 1976, p. 308).

En effet, Jensen et Meckling (1976) expliquent que la rémunération doit être conçue pour réduire les coûts d'agence, c'est-à-dire les coûts liés à l'asymétrie d'information et aux conflits d'intérêts entre employeurs et salariés.

Les contrats incitatifs, tels que les primes basées sur la performance, permettent d'aligner les objectifs du salarié avec ceux de l'entreprise, tout en limitant les comportements opportunistes (Jensen & Meckling, 1976, p. 310).

Cette théorie est fondamentale pour la conception des systèmes modernes de rémunération variable (Eisenhardt, 1989).

Figure N°03 : Les différentes théories de la rémunération



Source : Notre conception sur la base des informations précédentes.

Cette figure permet facilement de repérer les distinctions entre les théories qui ont citées :

- **Équité** (Adams) : justice distributive par comparaison sociale
- **Attentes** (Vroom) : motivation via le lien effort-performance-récompense
- **Besoins** (Maslow/Herzberg) : satisfaction matérielle et psychologique
- **Justice organisationnelle** (Greenberg) : importance des processus et relations
- **Agence** (Jensen) : alignement par des incitations économiques

Alors que l'équité et la justice se concentrent sur les perceptions subjectives, les théories des attentes et de l'agence privilégient des mécanismes objectifs. La théorie des besoins rappelle la double nature (matérielle/symbolique) de la rémunération. Ensemble, elles soulignent que toute politique salariale efficace doit concilier équité perçue, motivation individuelle et alignement organisationnel.

A l'issue de cette section, l'analyse théorique de la rémunération révèle la richesse et la complexité de ce concept, qui ne saurait être réduit à une simple transaction monétaire. La définition, l'évolution et les principales théories de la rémunération mettent en lumière les multiples dimensions – économiques, psychologiques et sociales – qui structurent les politiques de rémunération dans les organisations contemporaines. Cette compréhension constitue un préalable indispensable à l'élaboration de dispositifs efficaces et équitables, adaptés aux enjeux actuels de la gestion des ressources humaines.

Section 2 : Le système de la rémunération et ses composantes

La rémunération, au-delà de son rôle de contrepartie financière, constitue un système complexe structuré qui influence directement la motivation, la performance et la fidélisation des salariés. En gestion des ressources humaines, comprendre les différents systèmes de rémunération, leurs formes et leurs composantes est important pour concevoir des politiques adaptées aux objectifs stratégiques et aux besoins des collaborateurs.

Cette section se propose d'analyser en détail ces dimensions, en s'appuyant sur des travaux académiques reconnus et des études empiriques récentes. L'objectif est d'éclairer les choix possibles en matière de rémunération et d'en mesurer les implications managériales.

2.1. Les différents systèmes de la rémunération

Le système de rémunération est un ensemble cohérent de règles, de pratiques et de dispositifs adoptés par l'organisation pour déterminer la manière dont les salariés sont rémunérés. Ces systèmes peuvent être classés selon plusieurs critères, notamment la nature fixe ou variable de la rémunération, ainsi que leur degré de personnalisation.

2.1.1. Le système de rémunération fixe

Le système de rémunération fixe repose sur un salaire stable, contractualisé, qui ne varie pas en fonction des performances individuelles ou collectives. Il est généralement déterminé par des critères objectifs comme le poste occupé, les qualifications, l'ancienneté ou la convention collective applicable. Ce système assure une sécurité financière aux salariés et facilite la gestion administrative des salaires (Peretti, 2010, p. 123).

Ce mode de rémunération est souvent privilégié dans les organisations où la stabilité et l'équité interne sont des priorités, notamment dans les secteurs publics ou les grandes entreprises traditionnelles.

2.1.2. Le système de rémunération variable

À l'opposé, le système de rémunération variable lie une partie de la rémunération aux résultats obtenus, que ce soit au niveau individuel, d'équipe ou organisationnel. Il inclut les primes de performance, les commissions, les bonus, ainsi que les dispositifs d'intéressement et de participation aux bénéfices.

Ce système vise à stimuler la motivation et l'engagement des salariés en alignant leurs efforts sur les objectifs stratégiques de l'entreprise. Selon Gomez-Mejia et Welbourne (2015), la rémunération variable est un levier stratégique qui peut influencer directement la performance organisationnelle et la gestion efficace des ressources humaines.

2.1.3. Le système mixte

De nombreuses entreprises optent pour un système mixte combinant une rémunération fixe assurant la sécurité et une rémunération variable favorisant la performance. Cette approche permet de concilier stabilité et incitation, tout en adaptant la politique de rémunération aux spécificités des postes et des secteurs d'activité (Barabel & Meier, 2011, p. 52).

2.1.4. La rémunération stratégique et contingente

La théorie de la contingence souligne que le choix du système de rémunération dépend des caractéristiques spécifiques de l'entreprise, de son environnement et de sa stratégie. Gerhart et Milkovich (1990) montrent que des entreprises similaires peuvent adopter des systèmes de rémunération différents en fonction de leurs choix stratégiques et culturels. Ainsi, la rémunération devient un outil stratégique, aligné avec la stratégie globale de l'organisation.

2.2. Les formes de la rémunération

La rémunération ne se limite pas au versement d'un salaire. Elle se décline en plusieurs formes qui, combinées, constituent la rémunération globale perçue par le salarié. Cette distinction est fondamentale pour comprendre la diversité des composantes qui influencent la motivation et la fidélisation (Peretti, 2010, p. 123).

2.2.1. La rémunération directe

La rémunération directe correspond aux sommes versées directement au salarié en contrepartie de son travail. Elle comprend :

- **Le salaire de base**, qui constitue l'élément fixe principal, déterminé selon le poste, les qualifications et l'ancienneté.
- **Les primes et bonus**, formes variables liées à la performance individuelle, collective ou à des critères spécifiques.
- **Les commissions**, fréquentes dans les métiers commerciaux, où la rémunération dépend directement du volume ou de la valeur des ventes réalisées.

Cette forme de rémunération est la plus visible et la plus immédiatement valorisée par les salariés (Peretti, 2010, pp. 123-124).

2.2.2. La rémunération indirecte

La rémunération indirecte regroupe les avantages et services fournis par l'entreprise, qui ne prennent pas la forme d'un versement monétaire direct mais ont une valeur économique réelle. Elle inclut :

- **Les avantages sociaux**, tels que la mutuelle santé, la retraite complémentaire, l'épargne salariale ou les assurances complémentaires.
- **Les avantages en nature**, comme le véhicule de fonction, le logement, le matériel informatique ou le téléphone portable.
- **Les améliorations des conditions de travail**, telles que le télétravail, les horaires flexibles ou les congés supplémentaires.

Ces éléments contribuent à la qualité de vie au travail et jouent un rôle important dans la fidélisation des collaborateurs (Barabel & Meier, 2011, pp. 45-47).

2.2.3. La rémunération non monétaire ou symbolique

La rémunération non monétaire correspond aux formes de reconnaissance immatérielle qui participent à la motivation et à la satisfaction des salariés. Elle comprend notamment :

- **La reconnaissance sociale et professionnelle**, par exemple les prix, distinctions, félicitations ou autres formes de valorisation publique.
- **Les opportunités de formation, de développement personnel et de carrière**, qui permettent aux salariés de progresser et de s'épanouir dans leur travail.
- **L'autonomie et la responsabilisation dans le travail**, qui renforcent le sentiment d'appartenance et la motivation intrinsèque.

Cette forme de rémunération, bien que difficilement quantifiable, est essentielle pour répondre aux besoins psychologiques et sociaux des salariés et favoriser leur engagement (Maslow, 1943, pp. 370-372 ; Herzberg, 1959, pp. 87-90 ; Peretti, 2010, p. 130).

2.3. Les composantes de la rémunération

Les composantes de la rémunération constituent les différentes parties intégrantes qui, mises ensemble, forment la rémunération globale. Elles peuvent être analysées selon une typologie précise.

2.3.1. La rémunération de base

La rémunération de base est la contrepartie fixe du travail fourni. Elle est déterminée en fonction du poste, des compétences, de l'expérience et de l'ancienneté du salarié. Elle constitue la part la plus stable et prévisible de la rémunération (Peretti, 2010, p. 123).

2.3.2. Les compléments de rémunération

Les compléments de rémunération sont des éléments variables qui viennent s'ajouter au salaire de base. Ils comprennent :

- Les primes (performance, ancienneté, pénibilité).
- Les bonus et commissions.
- Les avantages en nature (Barabel & Meier, 2011, p. 52).

Ces compléments ont pour but de récompenser la performance, la fidélité ou des conditions particulières de travail.

2.3.3. Les avantages sociaux et conditions de travail

Cette catégorie regroupe les prestations sociales et les conditions favorables offertes par l'entreprise, telles que :

- La mutuelle, la retraite complémentaire, l'épargne salariale.
- Les aménagements du temps de travail, le télétravail, les congés supplémentaires.
- Ces éléments améliorent la qualité de vie au travail et renforcent l'attractivité de l'entreprise (Glady, 2023).

2.3.4. La rémunération basée sur les compétences : une composante stratégique

La rémunération basée sur les compétences constitue une évolution majeure dans la gestion moderne des ressources humaines. Elle valorise les savoir-faire, savoir-être et aptitudes spécifiques des salariés, en lien avec la stratégie de l'entreprise. Cette approche favorise le développement des compétences et la flexibilité organisationnelle (Donnadieu & Denimal, 2004). Selon cette perspective, la rémunération ne récompense plus uniquement les résultats, mais aussi les capacités mobilisées pour atteindre ces résultats, ce qui contribue à un avantage concurrentiel durable.

Tableau N°01 : Représentation synthétique des composantes de la rémunération

Composantes de la rémunération	Description	Exemples
Rémunération de base	Montant fixe versé en contrepartie du travail réalisé, lié au poste et aux qualifications.	Salaire mensuel, salaire horaire
Rémunération variable	Éléments liés à la performance individuelle, collective ou aux résultats.	Primes, bonus, commissions
Avantages sociaux et en nature	Prestations sociales et avantages non monétaires améliorant la qualité de vie au travail.	Mutuelle, tickets restaurant, véhicule de fonction
Rémunération liée aux compétences	Valorisation des savoir-faire et parcours professionnels.	Primes de compétences, formations financées

Source : Notre conception sur la base des données précédentes.

Au à la fin de cette section, il paraît évident que le système de rémunération est un dispositif multidimensionnel, articulé autour de systèmes, formes et composantes variées qui répondent à des objectifs stratégiques et humains. La diversité des systèmes – fixe, variable, mixte et stratégique – permet aux organisations d’adapter leur politique de rémunération aux spécificités de leurs contextes et à leurs orientations stratégiques. Par ailleurs, la prise en compte des différentes formes de rémunération, qu’elles soient directes, indirectes ou non monétaires, ainsi que l’intégration progressive de la rémunération basée sur les compétences, témoignent de la complexité croissante de ce levier de gestion. Une maîtrise fine de ces éléments est indispensable pour concevoir des politiques de rémunération efficaces, équitables et motivantes, favorisant la performance durable et la satisfaction des salariés.

Section 3 : La politique de la rémunération

La politique de rémunération constitue un cadre structurant et stratégique au sein de la gestion des ressources humaines. Elle définit les règles, principes et orientations qui guident la fixation, la distribution et la gestion des rémunérations dans l’entreprise. Plus qu’un simple mécanisme de paiement, elle vise à instaurer un système équitable, cohérent et motivant, capable de répondre aux enjeux de performance, d’attraction et de fidélisation des collaborateurs (EDC Paris, 2025).

Cette section s’articule autour de la définition de la politique de rémunération, son élaboration méthodique, les qualités indispensables d’un système efficace, ainsi que les enjeux majeurs qui en découlent.

3.1. L’élaboration d’une politique de rémunération

L’élaboration d’une politique de rémunération ne peut être improvisée ; elle requiert une démarche rigoureuse et cohérente, intégrant à la fois les objectifs stratégiques de l’entreprise, les contraintes légales et les attentes des salariés. Avant d’aborder les étapes clés, il est essentiel de rappeler la définition même de cette politique.

3.1.1. Définition de la politique de rémunération

La politique de rémunération est définie comme « un ensemble de principes, de directives et de stratégies mis en place par une organisation pour déterminer comment elle va rémunérer ses employés en fonction de leur travail, compétences, expérience et contribution »

(EDC Paris, 2025). Elle vise à établir un système juste, équitable et cohérent, qui permet d'attirer, de motiver et de retenir les talents tout en maintenant la compétitivité de l'entreprise sur le marché du travail.

Cette politique englobe non seulement les salaires fixes, mais aussi les rémunérations variables, les avantages sociaux et les autres formes de compensation (Glady, 2022).

3.1.2. Principes fondamentaux guidant l'élaboration

L'élaboration d'une politique de rémunération repose sur plusieurs principes fondamentaux qui garantissent sa pertinence et son efficacité. Parmi eux figurent l'équité interne et externe, la transparence, la cohérence avec la stratégie globale, ainsi que la flexibilité pour s'adapter aux évolutions économiques et sociales (ANDRH, 2021).

Ces principes assurent que la politique soit perçue comme légitime par les collaborateurs, condition essentielle à son acceptation et à son impact positif.

3.1.3. Étapes clés dans l'élaboration d'une politique de rémunération

L'élaboration suit une démarche méthodique et progressive, articulée autour de plusieurs étapes interdépendantes et logiquement enchaînées.

Dans un premier temps, il convient de réaliser un diagnostic approfondi des pratiques salariales existantes, incluant l'analyse de la masse salariale, la cartographie des postes et l'évaluation de la satisfaction des salariés. Cette étape permet d'identifier les forces, faiblesses et dysfonctionnements éventuels (ANDRH, 2021).

Ensuite, la définition claire des objectifs stratégiques et RH s'impose, en lien avec la stratégie globale de l'entreprise. Ces objectifs peuvent porter sur l'attraction des talents, la motivation, la fidélisation ou la maîtrise des coûts (EDC Paris, 2025).

Par la suite, une étude comparative du marché est réalisée via des enquêtes salariales afin de positionner l'entreprise par rapport à ses concurrents et d'assurer la compétitivité de la politique (Glady, 2022).

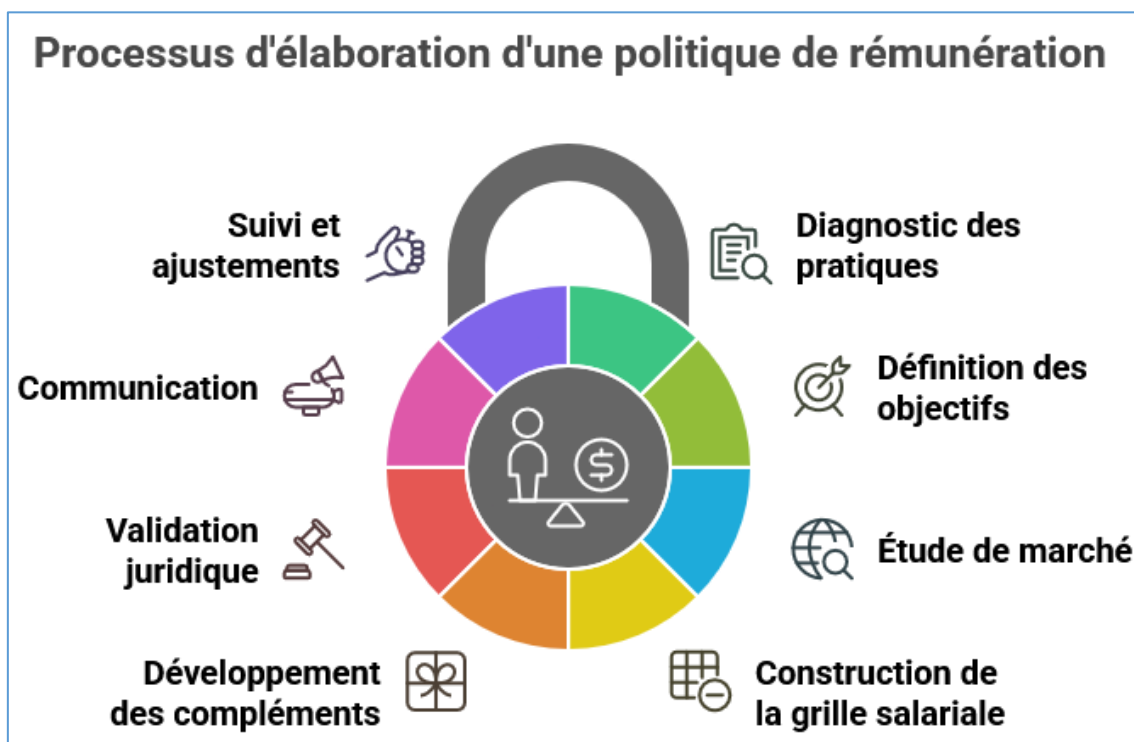
La construction d'une grille salariale précise vient ensuite formaliser les niveaux de rémunération associés à chaque poste ou catégorie de poste, tenant compte des compétences, de l'expérience et de l'ancienneté.

Parallèlement, le développement de systèmes complémentaires tels que les primes, avantages sociaux et dispositifs d'intéressement complète la politique, en renforçant la motivation et la fidélisation (EDC Paris, 2025).

Enfin, la politique doit être validée juridiquement pour garantir sa conformité aux lois et conventions collectives, puis communiquée clairement aux salariés afin d'assurer transparence et compréhension. Un suivi régulier est nécessaire pour ajuster la politique aux évolutions internes et externes (ANDRH, 2021).

Cette démarche est illustrée dans le schéma ci-dessous :

Figure N°04 : Processus d'élaboration d'une politique de rémunération



Source : Notre conception sur la base de (ANDRH, 2021 ; EDC Paris, 2025)

3.1.4. Outils et méthodes d'évaluation des postes

L'évaluation des postes est une étape importante pour assurer l'équité et la cohérence de la politique. Les méthodes les plus utilisées sont la méthode des points, l'échelle de classement et la méthode par comparaison (Glady, 2022). Ces outils permettent de déterminer la valeur relative des postes au sein de l'organisation, en prenant en compte les responsabilités, compétences requises, conditions de travail et impact sur les résultats.

L'utilisation de ces méthodes favorise une attribution objective des rémunérations, limitant ainsi les risques de discrimination et de conflits.

3.2. Les qualités d'un système de rémunération

Un système de rémunération efficace doit répondre à plusieurs critères essentiels qui garantissent sa légitimité, son acceptabilité et son impact positif sur la motivation, la performance et la fidélisation des salariés. Ces qualités sont largement reconnues par la doctrine académique et les pratiques managériales contemporaines.

3.2.1. Équité interne, équité externe et acceptabilité sociale

L'équité interne vise à assurer que les salariés occupant des postes comparables soient rémunérés de manière juste et cohérente au sein de l'organisation, ce qui favorise la cohésion sociale et limite les conflits liés aux perceptions d'injustice. L'équité externe garantit que la rémunération soit compétitive sur le marché, condition indispensable pour attirer, motiver et retenir les talents. Par ailleurs, la perception collective du système par les salariés, ou acceptabilité sociale, est déterminante pour minimiser les tensions et favoriser un climat de travail harmonieux (Cohen, 2006, pp. 302-303).

3.2.2. Cohérence stratégique, motivation et engagement

Le système de rémunération doit être un levier au service de la stratégie globale de l'entreprise, aligné avec ses objectifs économiques, organisationnels et humains. Il doit encourager l'implication individuelle et collective dans la réussite des objectifs, en associant clairement performance et récompense. Cette cohérence stratégique est un facteur clé pour renforcer la motivation et l'engagement des collaborateurs (Cohen, 2006, p. 300 ; EDC Paris, 2025).

3.2.3. Flexibilité, contrôle des coûts et adaptabilité

Face à un environnement économique et social en constante évolution, le système doit être flexible, notamment en intégrant des éléments variables (primes, intéressement) permettant d'ajuster la masse salariale selon la situation de l'entreprise. Par ailleurs, la fonction RH doit assurer un suivi rigoureux de la masse salariale pour maîtriser les coûts et analyser les facteurs

d'évolution. Cette adaptabilité garantit la pérennité du système et sa pertinence dans le temps (ANDRH, 2021).

3.2.4. Simplicité, transparence et communication

La simplicité dans la conception et la gestion du système facilite son appropriation par les managers et les salariés, tout en limitant les erreurs et les contestations. La transparence des critères et modalités de rémunération, associée à une communication claire et régulière, favorise la confiance et l'adhésion des collaborateurs (Cohen, 2006, pp. 303-304).

3.2.5. Segmentation, personnalisation et globalité

Un système performant sait concilier simplicité et diversité en modulant les éléments de rémunération selon les métiers, statuts et performances, tout en respectant les valeurs de l'entreprise. Cette individualisation renforce la reconnaissance des spécificités et des contributions. Par ailleurs, il est essentiel d'aborder la rémunération dans sa globalité, en intégrant tous les éléments directs et indirects, ce qui peut être facilité par la mise en place d'un livret individuel retraçant annuellement l'ensemble des composantes (Cohen, 2006, pp. 307-308).

3.2.6. Partage des responsabilités dans la gestion de la rémunération

La politique de rémunération doit associer étroitement la fonction RH et les managers. La fonction RH définit le cadre général, élabore les outils et met à disposition les informations nécessaires, tandis que les managers assurent un rôle décisionnel dans l'application quotidienne, garantissant ainsi cohérence et adaptation locale (Cohen, 2006, p. 308).

Figure N°05 : Les qualité du système de rémunération



Source : Etablie par nous-même.

3.3. Les enjeux de la politique de rémunération

La politique de rémunération engage des enjeux majeurs, tant pour l'entreprise que pour ses collaborateurs.

3.3.1. Motivation et performance

La rémunération est un levier puissant pour stimuler la motivation et la performance. En liant la rémunération à la contribution individuelle ou collective, elle favorise l'atteinte des objectifs (EDC Paris, 2025).

3.3.2. Attraction et fidélisation des talents

Une politique attractive et équitable est indispensable pour recruter et retenir les meilleurs profils, limitant ainsi le turnover et ses coûts associés (Agendrix, s.d.).

3.3.3. Maîtrise des coûts

La politique doit concilier les attentes des salariés avec les contraintes budgétaires, assurant une gestion efficace de la masse salariale (Glady, 2022).

3.3.4. Respect des normes légales

La conformité aux législations, notamment en matière d'égalité salariale et de non-discrimination, est un impératif (ANDRH, 2021).

3.3.5. Cohésion sociale

Une politique juste et transparente contribue à un climat social apaisé, renforçant l'engagement collectif (EDC Paris, 2025).

3.3.6. Adaptation aux évolutions sociétales et technologiques

Un enjeu croissant est la capacité de la politique de rémunération à intégrer les transformations sociétales (ex : attentes des nouvelles générations, télétravail) et technologiques (automatisation, digitalisation), afin de rester attractive et pertinente (Barabel & Meier, 2011).

Tableau N°02 : Synthèse des qualités et enjeux d'une politique de rémunération

Qualités du système	Enjeux majeurs	Impacts attendus
Équité interne et externe	Motivation et performance	Engagement accru, meilleure productivité
Transparence	Attraction et fidélisation	Réduction du turnover, attractivité
Cohérence stratégique	Maîtrise des coûts	Optimisation des ressources financières
Flexibilité et adaptabilité	Respect des normes légales	Conformité et réduction des risques juridiques
Simplicité et facilité de gestion	Cohésion sociale	Climat social positif, réduction des conflits

Source : Synthèse établie sur la base de : (EDC Paris, 2025 ; Glady, 2022 ; ANDRH, 2021)

A l'issue de cette section, il apparaît clairement que la politique de rémunération est un levier stratégique majeur qui conditionne la performance, la motivation et la fidélisation des collaborateurs. Son élaboration rigoureuse, fondée sur des principes d'équité, de transparence et de cohérence avec la stratégie d'entreprise, permet de construire un système efficace et durable. La maîtrise des enjeux liés à cette politique est essentielle pour répondre aux attentes des salariés tout en assurant la compétitivité et la pérennité de l'organisation.

Conclusion

Ce premier chapitre a permis d'établir un cadre théorique rigoureux autour de la rémunération, en en précisant la définition, l'évolution, les différentes théories explicatives ainsi que les systèmes et politiques qui la structurent au sein des organisations. L'analyse des composantes et des mécanismes de la rémunération a mis en lumière son rôle central dans la gestion des ressources humaines, notamment en matière d'attraction, de fidélisation et de reconnaissance des collaborateurs.

Il apparaît clairement que la rémunération constitue un levier stratégique majeur, intimement lié aux comportements et aux attentes des salariés. Cette réflexion ouvre naturellement la voie à une exploration plus détaillée des liens entre rémunération et motivation, ainsi que des facteurs qui influencent l'engagement et la performance au travail.

Le chapitre suivant s'attachera donc à approfondir ces dimensions, en étudiant les différentes théories de la motivation et en analysant comment la politique de rémunération peut être conçue pour répondre efficacement aux besoins et aspirations des employés.



**Chapitre II : Notions de base sur
la motivation au travail**

Introduction

La motivation au travail constitue un levier fondamental pour la performance des organisations contemporaines. Elle impacte significativement la productivité, la satisfaction et l'engagement des employés au sein de l'entreprise. Par conséquent, une compréhension des notions essentielles de la motivation s'avère indispensable pour toute démarche de gestion des ressources humaines aspirant à l'efficacité.

Afin d'explorer les différentes facettes du concept de la motivation des employés dans l'organisation, ce chapitre s'articulera autour de trois sections principales : Dans un premier temps, nous nous attacherons à définir la motivation du personnel, à souligner son importance capitale et à identifier ses diverses sources et les moyens de l'encourager. Ensuite, nous examinerons les différentes typologies de la motivation au travail ainsi que les théories majeures qui tentent de l'expliquer. Enfin, nous nous pencherons spécifiquement sur la relation complexe et significative entre la motivation et la rémunération au sein du contexte professionnel. Pour conclure, une synthèse des principaux éléments abordés permettra de réaffirmer l'importance de la motivation comme pilier de la réussite organisationnelle.

Section 1 : Notions sur la motivation du personnel

La motivation, phénomène complexe et multidimensionnel, est un concept central dans le champ de la gestion des ressources humaines. Elle traduit l'ensemble des forces internes et externes qui engagent un individu à fournir un effort continu et orienté vers l'atteinte d'objectifs professionnels et personnels. Cette section explicite tout d'abord les définitions principales de la motivation, puis en examine les différentes conceptions et enfin analyse l'importance de la motivation au sein des organisations, avant d'aborder ses sources et moyens.

1.1. La définition de la motivation au travail

La motivation au travail est considérée comme un concept central en sciences de gestion et en management organisationnel. Il a fait l'objet de nombreuses tentatives de conceptualisation au fil du temps, dont les principales définitions, issues de divers courants de pensée en psychologie et en management, s'efforcent de cerner les mécanismes fondamentaux qui animent l'engagement et la performance des individus au sein des organisations.

1.1.1. Les principales définitions de la motivation des employés

Étymologiquement, le terme motivation dérive du mot latin *motivus* (mobile) et *movere* (mouvoir), signifiant « ce qui met en mouvement » ; il désigne l'étude des motifs qui poussent un individu à agir et le processus qui déclenche et oriente ce mouvement (Serupia Semuhoza, 2009, p. 18). Plus précisément, motiver un individu revient à favoriser l'émergence de ses ressources intrinsèques, en harmonie avec ses besoins, valeurs et objectifs collectifs, tout en stimulant la persévérance et en levant les obstacles (Serupia Semuhoza, 2009, p. 20).

Selon Simon (1957), la motivation est un ensemble de forces qui font agir un individu avec une intensité donnée, qu'il qualifie de « construit » psychologique, et non d'état donné (Simon, 1957, p. 45). Berelson et al. (1983), repris par Bélanger et al. (1988), définissent la motivation comme « un état interne qui donne l'énergie, active ou déplace et oriente le comportement vers un but » (Bélanger, Laberge, & Simard, 1988, p. 32).

Werther et al. (1985) élargissent cette perspective en affirmant que la motivation pousse un individu à passer à l'action parce que cela a du sens pour lui (Werther et al., 1985, p. 12). Amblard (1989) insiste sur le fait que la motivation est « la force qui initie un comportement et l'oriente vers un but dont l'atteinte procure une satisfaction à un besoin » (cité par Serupia Semuhoza, 2009, p. 21).

Quatre dimensions caractérisent le comportement motivé (Serupia Semuhoza, 2009, p. 22) :

- **Le déclenchement du comportement** : Il correspond au passage de l'inactivité à l'activité, où la motivation apporte l'énergie nécessaire à l'engagement dans les tâches requises.
- **La direction du comportement** : Elle indique l'orientation des efforts vers des buts précis, conformes aux objectifs de l'organisation
- **L'intensité du comportement** : C'est l'énergie déployée dans la réalisation des tâches, mesurée par l'effort physique, intellectuel ou émotionnel
- **La persistance du comportement** : Elle traduit la continuité de l'effort dans le temps, malgré les obstacles éventuels (Serupia Semuhoza, 2009, p. 23).

Figure N°06 : Composantes de la motivation au travail



Source : Notre conception sur la base des informations précédentes.

Cette motivation résulte d'une interaction dynamique entre les caractéristiques personnelles (besoins, traits de personnalité) et l'environnement professionnel.

1.1.2. Les autres conceptions de la motivation du personnel

Pour affiner la compréhension de la motivation, il convient de rappeler plusieurs conceptions classiques et modernes (Yufei An, 2013, pp. 32-33) :

Tableau N°03 : Les autres définition de la motivation des employés

Auteur	Conception de la motivation
Mayo (1880-1946)	Le travail est une activité de groupe ; avec un sentiment d'appartenance. La communication joue un rôle central dans la motivation.
McGregor (1906-1964)	Théories X et Y : théorie X considère l'homme comme fuyant le travail, nécessitant contrôle et menace ; théorie Y voit l'homme comme responsable, cherchant satisfaction et autonomie.
Maslow (1908-1970)	Hiérarchie des besoins, avec: facteurs d'hygiène (salaire, conditions, climat social) et facteurs motivateurs (responsabilités, reconnaissance).
Vroom	La motivation est fonction de trois facteurs : espérance, contributions et force ; leur interaction détermine l'engagement.
Petit Robert	La motivation est ce qui pousse à agir.
Petit Larousse	Ensemble des motifs expliquant un acte.

Source : Yufei An (2013, pp. 32-33)

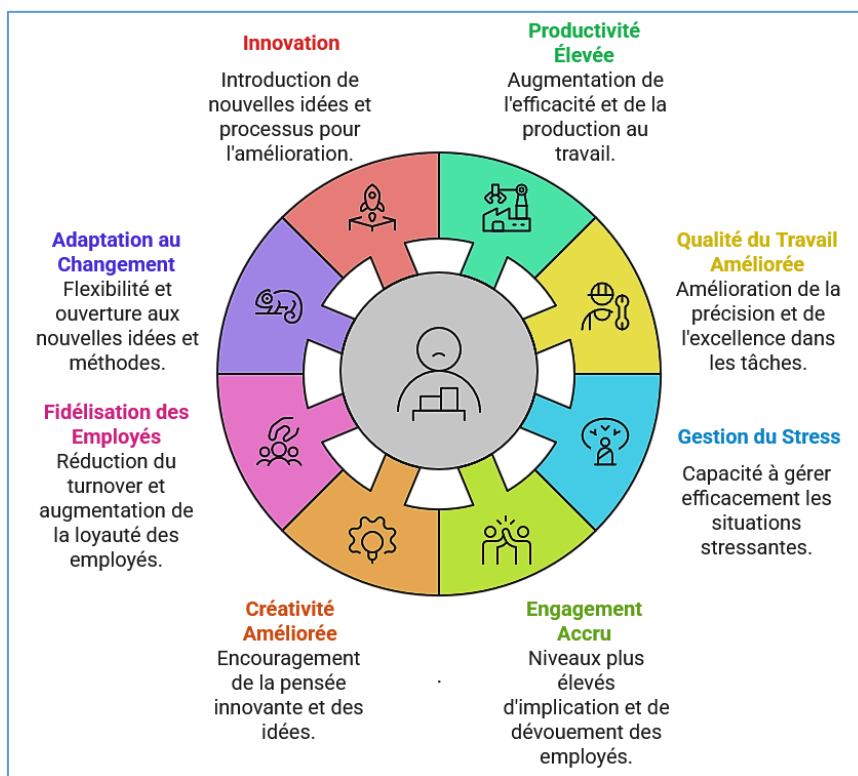
1.2. L'importance de la motivation du personnel

La motivation constitue un levier stratégique pour la compétitivité et la pérennité des organisations. Un personnel motivé déploie une productivité élevée, assure une meilleure qualité de travail, et manifeste une plus grande capacité à gérer les situations stressantes (Le Blog du Dirigeant, 2017, p. 5). La motivation favorise également l'engagement, la créativité et la fidélisation des collaborateurs, réduisant ainsi le turnover et les coûts associés.

De plus, la motivation est un facteur important et déterminant dans l'adaptation au changement et l'innovation. Elle permet à l'individu de donner du sens à son travail, ce qui renforce son implication et améliore la performance collective (Thomas & Micheau-Thomazeau, 2014, p. 39).

Dans un contexte organisationnel, la motivation est donc un enjeu capital pour l'optimisation des ressources humaines, garantissant un alignement entre les objectifs personnels et ceux de l'entreprise, ce qui est fondamental pour assurer un climat social harmonieux et une compétitivité durable.

Figure N°07 : Importance de la motivation du personnel



Source : Notre conception sur la base des informations précédentes.

1.3. Les sources et moyens de la motivation des employés

Les sources de motivation sont multiples et peuvent être regroupées en deux catégories majeures : intrinsèques et extrinsèques. Ces sources constituent aussi les moyens par lesquels les organisations peuvent susciter et entretenir la motivation.

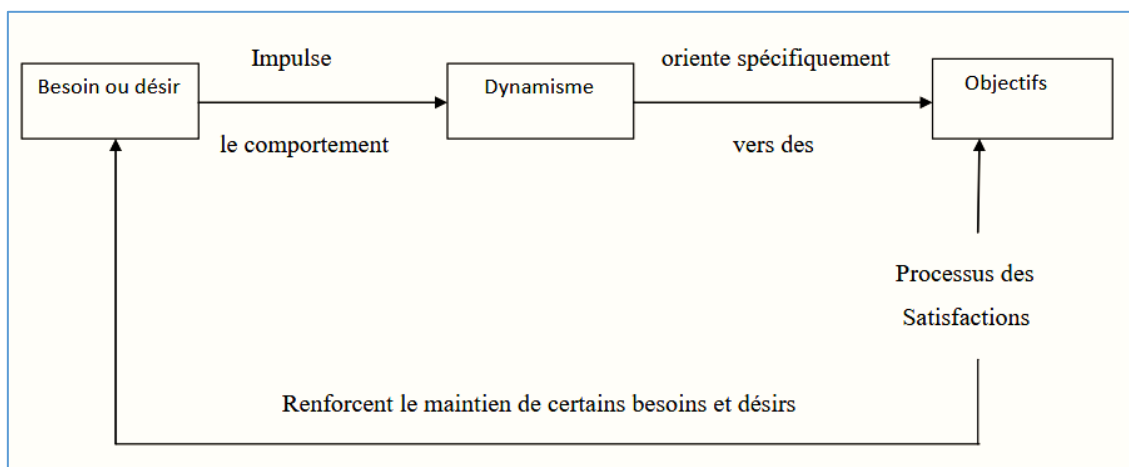
1.3.1. La motivation par les méthodes de management

Les pratiques managériales jouent un rôle fondamental dans la motivation des salariés. La communication interne claire, transparente et descendante est essentielle pour transmettre les objectifs et garantir leur compréhension collective (Thomas & Micheau-Thomazeau, 2014, p. 48). Par ailleurs, la reconnaissance au travail est un facteur clé de motivation : un salarié reconnu se sent valorisé, unique et partie intégrante de l'organisation, ce qui stimule son engagement (Le Blog du Dirigeant, 2017, p. 7).

1.3.2. La motivation par les conditions de rémunération

La rémunération, qu'elle soit directe (salaire fixe et variable) ou indirecte (avantages sociaux), est un levier puissant de motivation (Dessler, 2017, p. 109). La rémunération directe variable, liée à la performance individuelle ou collective, permet d'aligner les intérêts des salariés sur ceux de l'entreprise et d'encourager un effort supplémentaire. Les conditions salariales doivent être compétitives pour retenir et motiver les talents (Milkovich & Newman, 2017, p. 78).

Figure N°08 : Modèle simplifié du processus de motivation au travail



Source : Notre conception sur la base du modèle Sire (1994, p. 109)

Section 2 : Les typologies et les théories de la motivation des employés

La motivation au travail représente une composante fondamentale du management des ressources humaines, car elle influence directement la performance, la satisfaction et la rétention des salariés au sein des organisations. Comprendre les mécanismes et les dynamiques qui sous-tendent la motivation permet ainsi aux gestionnaires d'élaborer des stratégies adaptées afin d'accroître l'engagement et la productivité. Cette section se propose d'explorer les différentes typologies et caractéristiques de la motivation, ainsi que d'analyser les principales théories explicatives qui ont jalonné l'évolution de la pensée managériale et organisationnelle. Nous présenterons tout d'abord les traits essentiels de la motivation avant d'en détailler les diverses formes, pour conclure par un examen rigoureux des théories classiques et contemporaines qui éclairent ce concept complexe.

2.1. Les caractéristiques de la motivation

La motivation se définit généralement comme l'ensemble des forces internes et externes qui déterminent le comportement des individus dans le cadre professionnel (Lussier & Achua, 2016, p. 37). Elle est une dynamique psychologique qui incite l'employé à agir dans une direction donnée, à persévérer dans l'effort et à maintenir un certain niveau d'intensité dans ses actions. Plusieurs caractéristiques fondamentales permettent de mieux saisir cette notion :

2.1.1. Dynamisme et intensité

La motivation se manifeste par une intensité variable dans l'effort fourni, qui peut aller d'un engagement minimal à un investissement très élevé. Cette intensité est un indicateur du degré d'implication de l'individu dans la réalisation de ses tâches (Robbins & Judge, 2019, p. 215).

2.1.2. Direction du comportement

Elle oriente le comportement de l'individu vers des objectifs spécifiques en cohérence avec ses besoins et attentes. Ainsi, la motivation ne se limite pas à la simple énergie dépensée, mais implique aussi une orientation claire des actions vers des buts déterminés (Deci & Ryan, 2008, p. 71).

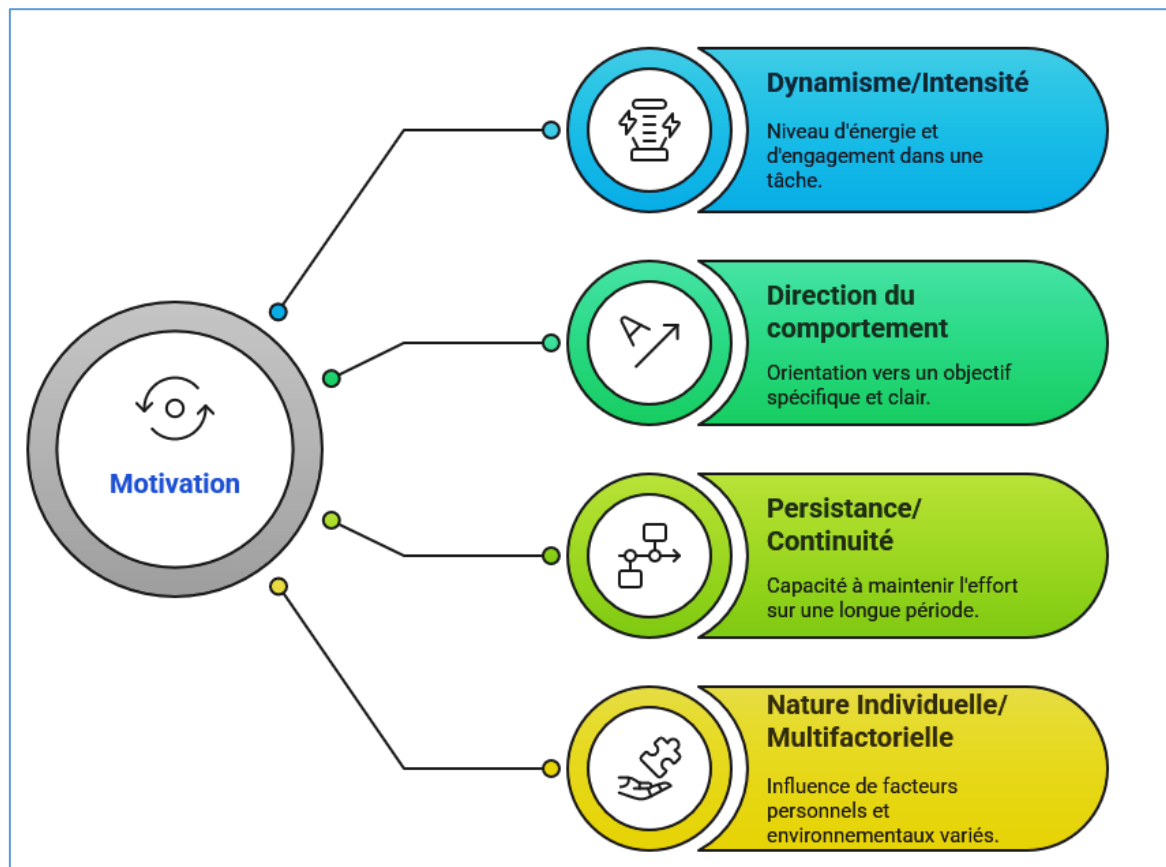
2.1.3. Persistance et continuité

Une motivation forte engendre une persistance dans l'action, c'est-à-dire que l'individu continue à fournir des efforts malgré les obstacles ou les difficultés rencontrées. Cette persistance est essentielle pour la réalisation des objectifs à long terme (Latham & Pinder, 2005, p. 494).

2.1.4. Nature individuelle et multifactorielle

La motivation est influencée par des facteurs multiples, tant internes (besoins, valeurs, attentes) qu'externes (récompenses, reconnaissance, environnement). De plus, elle varie selon les individus, en fonction de leur personnalité, de leurs expériences et du contexte organisationnel (Pinder, 2014, p. 5).

Figure N°09 : Les caractéristiques de la motivation au travail



Source : Notre conception sur la base des données précédentes

2.2. Les types de la motivation au travail

La littérature distingue principalement deux types de motivation, dont la compréhension est importante pour le management des ressources humaines : la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque.

2.2.1. La motivation intrinsèque

La motivation intrinsèque se réfère au fait que l'individu est poussé à agir par l'intérêt et le plaisir qu'il trouve directement dans l'activité elle-même. Cette forme de motivation est liée à la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux tels que l'autonomie, la compétence et la relation sociale (Deci & Ryan, 1985, p. 42). Elle est souvent associée à une meilleure qualité de travail et à un engagement durable, car elle émane d'une source interne de gratification.

2.2.1.1. Autonomie et sens du travail

Le sentiment d'autonomie favorise la motivation intrinsèque en permettant à l'employé de s'approprier ses tâches et de se sentir responsable de ses résultats (Gagné & Deci, 2005, p. 342). De même, percevoir un sens dans son travail, en lien avec ses valeurs personnelles, accroît la motivation interne.

2.2.2. La motivation extrinsèque

La motivation extrinsèque désigne l'incitation à agir motivée par des facteurs extérieurs, notamment les récompenses financières, les promotions, la reconnaissance sociale ou la peur des sanctions (Vroom, 1964, p. 36). Ce type de motivation est essentiel pour l'organisation car il permet de canaliser le comportement des salariés vers des objectifs définis, mais elle peut s'avérer moins durable que la motivation intrinsèque si elle n'est pas complétée par un intérêt personnel pour le travail.

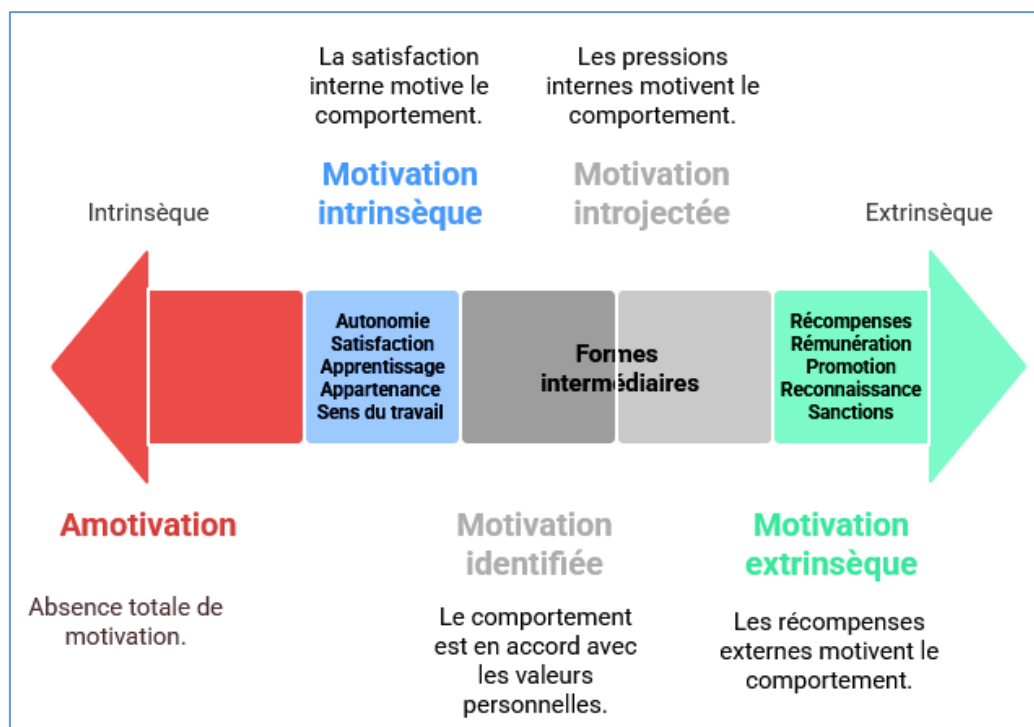
2.2.2.1. Récompenses et sanctions

Les mécanismes de récompense (primes, augmentations, reconnaissance) et de sanction (avertissements, pressions) sont des leviers classiques pour stimuler la motivation extrinsèque (Luthans, 2011, p. 79). Néanmoins, une surreprésentation de ces stimuli peut engendrer une forme de dépendance ou de démotivation.

2.2.3. Motivation introjectée et identification (formes intermédiaires)

Certaines recherches ont mis en évidence des formes intermédiaires où la motivation extrinsèque devient internalisée, telles que la motivation introjectée (agissement par pression interne) ou la motivation identifiée (acceptation consciente des valeurs de la tâche) (Ryan & Deci, 2000, p. 70). Ces nuances enrichissent la compréhension des comportements motivationnels.

Figure N°10 : Les types de la motivation au travail



Source : Synthèse établie par nous-même sur la base des informations précédentes.

2.3. Les théories de la motivation au travail

L'étude de la motivation au travail constitue un champ fondamental de la gestion des ressources humaines, car elle permet de comprendre les leviers susceptibles d'influencer positivement l'implication, la satisfaction et la performance des employés. Les théories de la motivation se répartissent classiquement en deux grandes catégories : d'une part, les théories de contenu, qui s'attachent à identifier les besoins internes qui incitent les individus à agir ; d'autre part, les théories de processus, qui explorent les mécanismes cognitifs et psychologiques par lesquels les individus évaluent et régulent leur comportement motivé.

2.3.1. Les théories de contenu

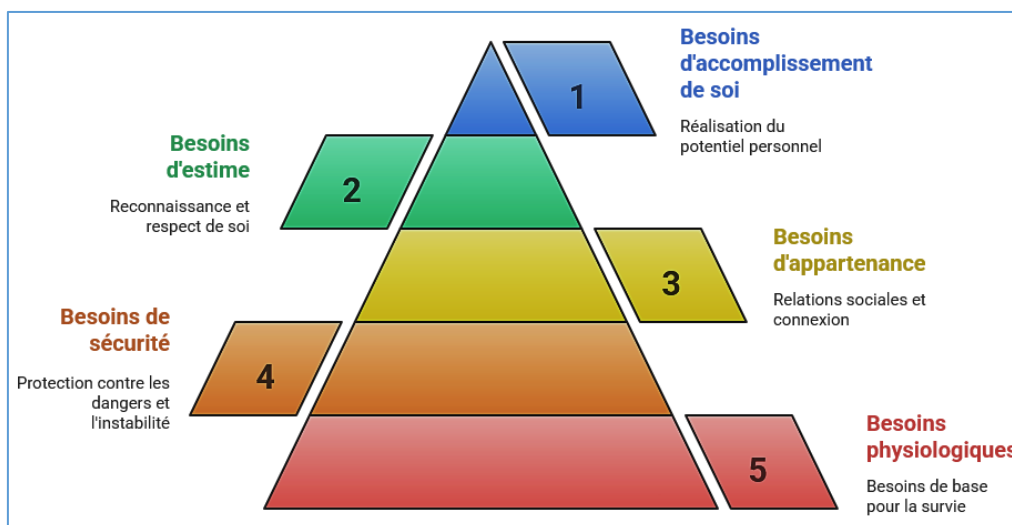
Les théories de contenu s'emploient à décrire ce qui motive les individus, en se centrant sur l'identification des besoins fondamentaux susceptibles de générer un comportement orienté vers un but. Elles postulent généralement que la motivation découle de la tension produite par des besoins non satisfaits, ce qui pousse les individus à agir en vue de rétablir un équilibre.

2.3.1.1. La théorie des besoins de Maslow

La théorie de la hiérarchie des besoins, élaborée par Abraham Maslow (1943), constitue une des approches fondatrices de la compréhension de la motivation humaine. Selon Maslow, les besoins humains sont organisés selon une structure pyramidale comportant cinq niveaux : les besoins physiologiques (tels que la faim ou le sommeil), les besoins de sécurité (protection, stabilité), les besoins sociaux d'appartenance (relations affectives, intégration), les besoins d'estime (reconnaissance, statut), et enfin les besoins d'auto-actualisation (réalisation de soi, accomplissement personnel) (Maslow, 1943, p. 370).

L'auteur postule que la satisfaction des besoins d'un niveau inférieur est un préalable nécessaire à l'émergence des besoins du niveau supérieur comme moteur de motivation. Cette théorie a profondément influencé les pratiques managériales, notamment en ressources humaines, en insistant sur la nécessité de répondre à l'ensemble des besoins des salariés pour favoriser leur engagement et leur épanouissement au travail.

Figure N°11 : La motivation selon la théorie des besoins (Pyramide de Maslow)



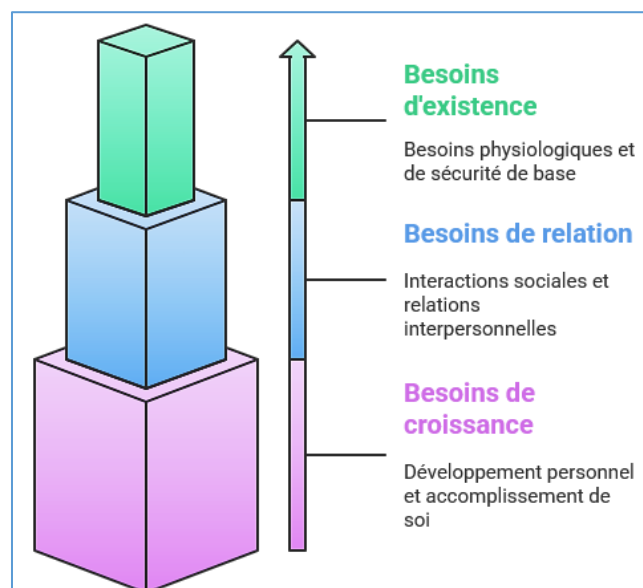
Source : Notre conception sur la base des informations précédentes.

2.3.1.2. La théorie ERG d'Alderfer

Clayton Alderfer (1972) a revisité le modèle de Maslow en proposant une simplification fonctionnelle sous l'appellation de théorie ERG : Existence, Relatedness, Growth. Les besoins d'existence regroupent les besoins physiologiques et de sécurité ; les besoins de relation concernent les interactions sociales et l'appartenance ; enfin, les besoins de croissance recouvrent les dimensions d'estime et d'auto-réalisation (Alderfer, 1972, p. 150).

Contrairement à Maslow, Alderfer considère que ces catégories de besoins ne s'activent pas nécessairement de façon hiérarchique et linéaire. Un individu peut rechercher simultanément la satisfaction de plusieurs types de besoins, et un besoin non satisfait peut même renforcer l'intensité des autres. Cette approche apporte ainsi davantage de flexibilité et de réalisme dans l'analyse des comportements professionnels.

Figure N°12 : La motivation au travail selon la hiérarchie des besoins EFG



Source : Notre conception sur la base des données précédentes.

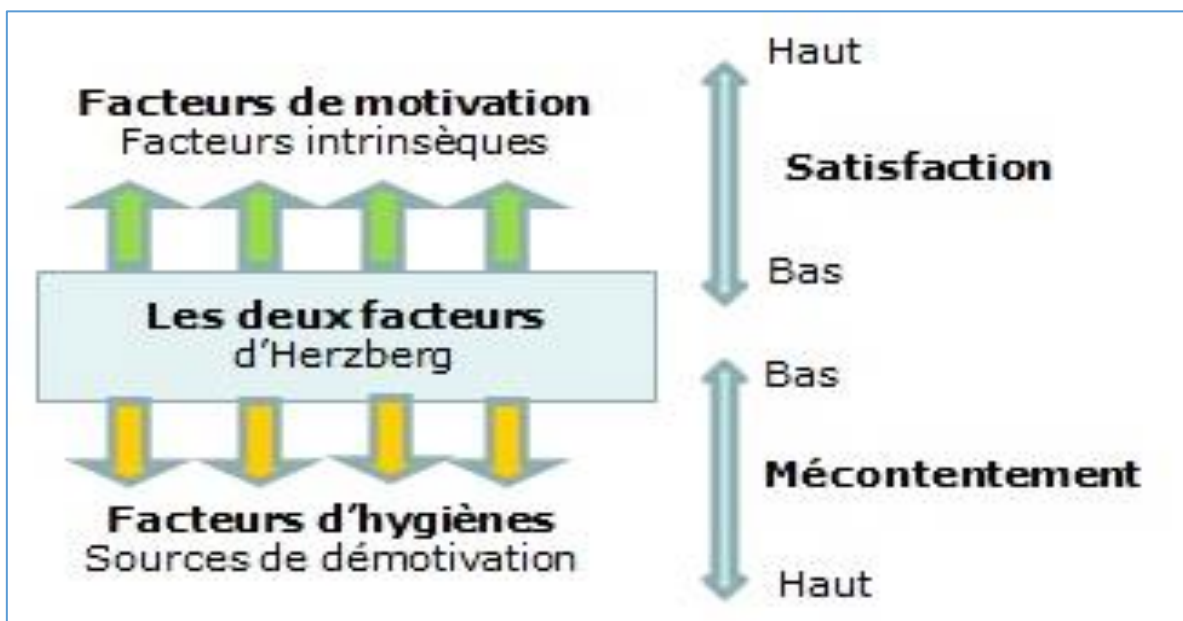
2.3.1.3. La théorie des deux facteurs de Herzberg

La théorie bi-factorielle de Frederick Herzberg (1959), également appelée théorie des deux facteurs, distingue deux types de facteurs qui influencent différemment la motivation : les facteurs d'hygiène et les facteurs motivateurs. Les premiers (tels que le salaire, les conditions de travail, la sécurité de l'emploi) ne génèrent pas une motivation positive s'ils sont présents, mais leur absence entraîne une insatisfaction. Les seconds (comme la reconnaissance, l'intérêt

du travail, les responsabilités) sont directement sources de satisfaction et d'engagement lorsqu'ils sont valorisés (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959, p. 113).

Cette théorie met en évidence la nécessité pour les gestionnaires d'agir à deux niveaux : maintenir des conditions de travail acceptables pour prévenir l'insatisfaction, tout en développant des leviers d'enrichissement du travail pour stimuler l'implication.

Figure N°13 : La théorie des deux facteurs de Herzberg



Source : Motivation - La théorie des 2 facteurs de Herzberg,

<http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article7>, consulté le 01/05/2025 à 22h00.

2.3.2. Les théories de processus

Contrairement aux théories de contenu, les théories de processus ne s'interrogent pas sur ce qui motive, mais sur comment les individus sont motivés. Elles mettent l'accent sur les processus cognitifs, les évaluations subjectives et les mécanismes décisionnels impliqués dans les comportements orientés vers des objectifs professionnels.

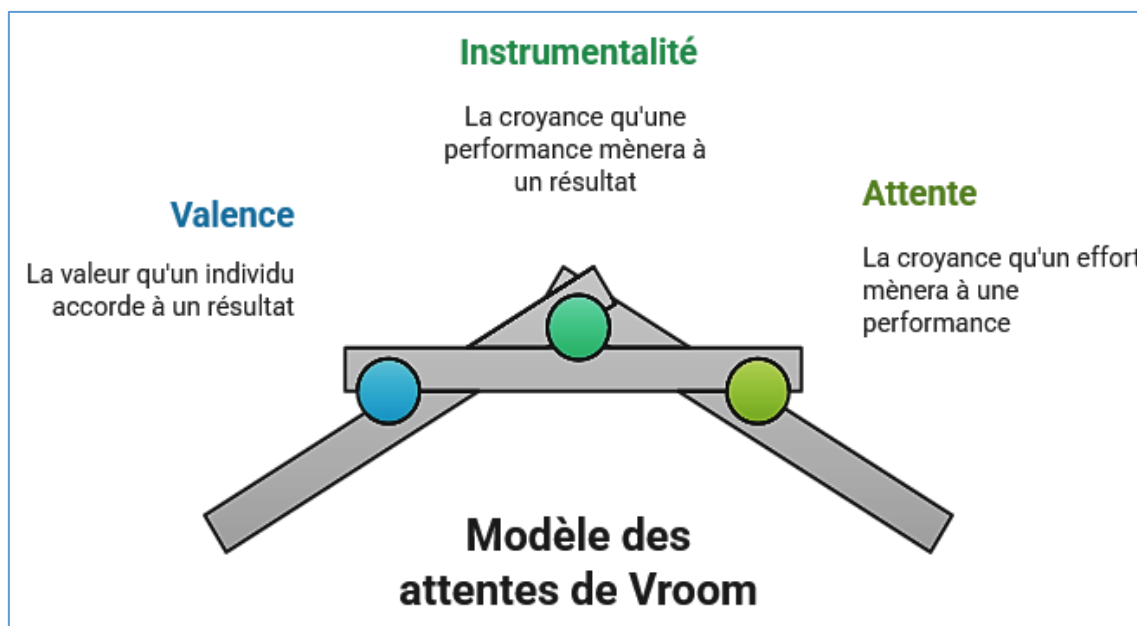
2.3.2.1. La théorie des attentes de Vroom

La théorie des attentes formulée par Victor Vroom (1964) propose une vision rationnelle de la motivation. Elle repose sur trois variables principales : l'expectation (la probabilité perçue que l'effort mène à la performance), l'instrumentalité (la probabilité perçue que la performance

entraîne une récompense), et la valence (la valeur subjective attribuée à la récompense) (Vroom, 1964, p. 21).

La motivation résulte, selon ce modèle, d'un calcul cognitif où l'individu évalue s'il est rationnel de s'engager dans une tâche en fonction des résultats escomptés. Cette théorie est particulièrement pertinente dans les contextes organisationnels où les systèmes de récompense et d'évaluation sont bien définis.

Figure N°14 : La théorie des attentes de Vroom



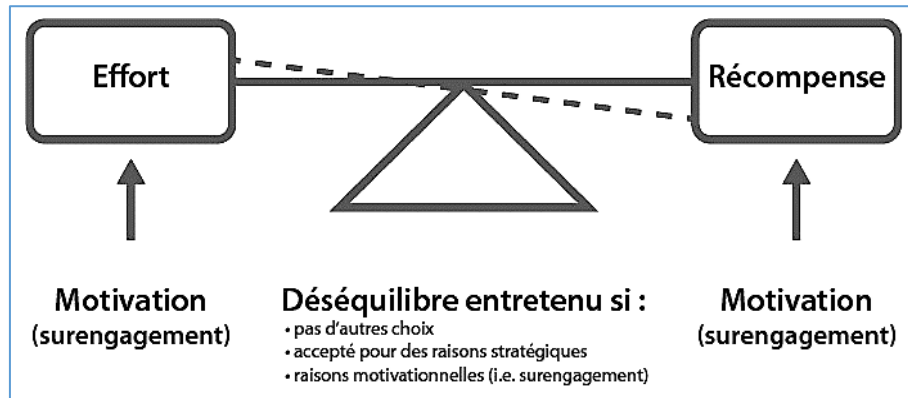
Source : Etablie par nous-même.

2.3.2.2. La théorie de l'équité d'Adams

John Stacey Adams (1965) met en lumière, dans sa théorie de l'équité, le rôle déterminant des comparaisons sociales dans la motivation. Il postule que les individus comparent leur ratio d'apports (efforts, compétences, engagement) à celui des résultats obtenus (salaire, reconnaissance, évolution de carrière), en le mettant en balance avec les ratios observés chez autrui [Adams, 1965, p. 267].

Lorsqu'un déséquilibre est perçu — soit une injustice — cela peut entraîner des sentiments d'inéquité, générateurs de démotivation, de retrait, ou de comportements visant à rétablir l'équilibre (demande d'augmentation, réduction de l'effort, désengagement).

Figure N°15 : La théorie de l'équité d'Adams

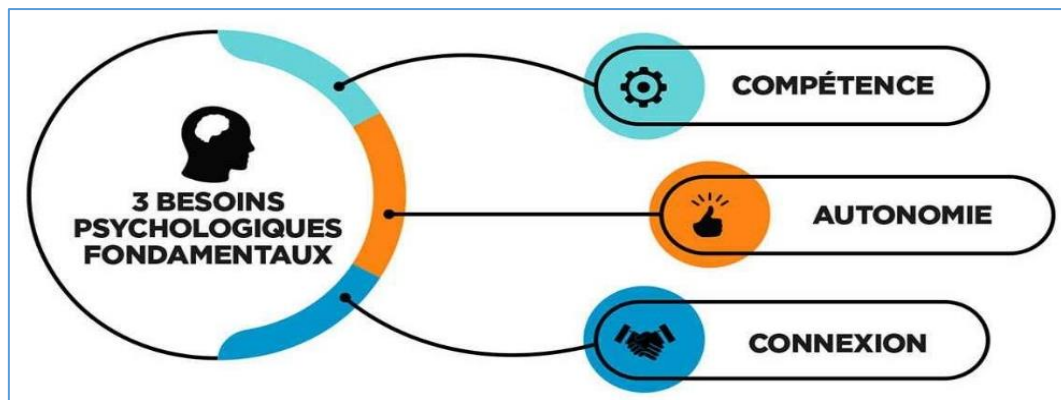


Source : Le modèle de déséquilibre, d'après Siegrist (1996).

2.3.2.3. La théorie de l'autodétermination

Enfin, la théorie de l'autodétermination, développée par Edward Deci et Richard Ryan (1985), constitue une approche contemporaine et intégrative de la motivation. Elle repose sur l'idée que les comportements humains sont motivés de manière optimale lorsque trois besoins psychologiques fondamentaux sont satisfaits : l'autonomie (sentiment de choisir ses actions), la compétence (sentiment d'efficacité personnelle), et la relation (sentiment d'appartenance sociale) (Deci & Ryan, 1985, p. 39). Cette théorie différencie la motivation intrinsèque — issue de l'intérêt et du plaisir liés à l'activité elle-même — de la motivation extrinsèque, liée à des facteurs externes tels que les récompenses ou les contraintes. Elle est aujourd'hui largement utilisée pour concevoir des environnements de travail favorisant l'engagement durable.

Figure N°16 : La théorie de l'autodétermination de Deci & Ryan



Source : <https://www.geroscopie.fr/la-theorie-de-l-auto-determination-pour-motiver-les-salaries-idm-42-ids-32674>

En somme, la motivation au travail apparaît comme un phénomène multifacette, à la fois individuel et contextuel, mobilisant des besoins psychologiques fondamentaux et des mécanismes cognitifs complexes. Les typologies de la motivation distinguent clairement entre les motivations intrinsèques et extrinsèques, tout en soulignant l'existence de formes intermédiaires. Par ailleurs, les théories classiques, qu'elles soient centrées sur les besoins ou sur les processus décisionnels, fournissent un cadre analytique précieux pour les praticiens en gestion des ressources humaines qui souhaitent concevoir des stratégies de motivation efficaces et adaptées au contexte organisationnel.

Section 3 : La relation entre la motivation et la rémunération au travail

La rémunération constitue un levier fondamental dans la gestion de la motivation au travail. En effet, elle est perçue non seulement comme une contrepartie financière pour le salarié, mais également comme un facteur stratégique essentiel influençant l'engagement, la performance ainsi que la fidélisation des collaborateurs au sein des organisations (Noguera & Khouatra, 2025, p. 501-502). Cette double dimension confère à la politique salariale un rôle déterminant dans la dynamique motivationnelle des employés. Cette section se propose d'analyser d'abord les liens intrinsèques entre motivation et rémunération, puis d'examiner les conditions qui influencent la perception du salaire comme moteur de motivation, avant de s'intéresser aux différents outils de rémunération susceptibles de renforcer cet effet. Cette démarche vise à offrir une compréhension exhaustive des mécanismes par lesquels la rémunération peut agir sur la motivation en milieu professionnel.

3.1. Les liens entre la motivation et la rémunération

La rémunération constitue un pilier fondamental de la relation d'emploi et représente un levier central dans les politiques de gestion des ressources humaines. Elle agit à la fois comme un mécanisme de compensation et comme un outil stratégique de motivation, influençant directement la satisfaction, l'engagement et la performance des employés.

3.1.1. Rétention des talents et réduction du turnover

Un des premiers impacts positifs de la rémunération sur la motivation réside dans sa capacité à retenir les talents et à réduire le turnover. Une politique salariale attractive et compétitive limite en effet la rotation du personnel, ce qui permet de réduire les coûts inhérents au recrutement et à la formation de nouveaux employés. Ainsi, Ndao (2012, p.10) souligne que

« une rémunération adéquate est un facteur clé de rétention, contribuant à stabiliser l'effectif et à préserver le capital humain de l'organisation ». Cette stabilité favorise la continuité des savoir-faire et la performance durable.

3.1.2. Amélioration de la performance organisationnelle

Par ailleurs, la rémunération joue un rôle incitatif en orientant les comportements des salariés vers l'atteinte des objectifs organisationnels. Une politique salariale bien conçue stimule la productivité en liant les efforts fournis à une contrepartie financière valorisante. Vorecol (2024) insiste sur le fait que « les structures salariales incitatives renforcent la performance globale de l'entreprise en encourageant l'effort supplémentaire ».

3.1.3. Stimulation de l'engagement et renforcement de la loyauté organisationnelle

La reconnaissance monétaire, en valorisant la contribution individuelle, agit également comme un puissant facteur d'engagement. Roussel (2008, p.75) met en évidence que « la valorisation financière des résultats augmente le sentiment d'appartenance et de loyauté à l'entreprise, générant un engagement durable ». Cette fidélité contribue à la cohésion interne et à la qualité du climat organisationnel.

3.1.4. Attractivité de l'offre d'emploi

Un salaire compétitif constitue également un facteur d'attractivité important dans le recrutement des profils qualifiés. Moucha (2010, p.12) affirme que « la politique de rémunération est un élément stratégique d'attraction des talents, qui conditionne le choix des candidats lors de la phase de recrutement ».

3.1.5 Motivation extrinsèque fondée sur la rémunération

Enfin, la rémunération est une source majeure de motivation extrinsèque, particulièrement dans les contextes où les besoins financiers sont prioritaires. Cette forme de motivation externe constitue un moteur puissant qui oriente les comportements des salariés vers la performance économique (Experts-comptables.fr, 2023).

3.2. La motivation du personnel par les conditions de la rémunération

Au-delà de son niveau absolu, l'effet motivationnel de la rémunération dépend largement de ses conditions d'attribution, de gestion et de perception. L'équité, la régularité et la reconnaissance jouent ici un rôle déterminant.

3.2.1. L'équité interne comme fondement de la motivation

La perception de justice dans la répartition des salaires constitue une condition sine qua non pour préserver la motivation. Une rémunération perçue comme équitable alimente la confiance et l'engagement des salariés, tandis qu'une iniquité ressentie provoque frustration et désengagement. Selon Ndao, « la perception d'équité, c'est-à-dire d'un traitement salarial juste par rapport aux autres salariés, est un déterminant clé de la motivation » (Ndao, 2012, p. 10).

3.2.2. Autonomie, régularité et ponctualité dans la perception du salaire

Les conditions de perception du salaire influencent également la motivation. La régularité et la ponctualité du versement sont perçues comme des marqueurs de fiabilité et de respect, renforçant la confiance du salarié envers l'organisation (Experts-comptables.fr, 2023). Cette fiabilité contribue à une satisfaction durable.

3.2.3. Les augmentations salariales comme reconnaissance

Les augmentations de salaire sont souvent interprétées comme une reconnaissance explicite des efforts, des compétences et des résultats. Roussel (2008, p.75) souligne que « l'augmentation salariale joue un rôle symbolique fort dans la motivation, en matérialisant l'appréciation de la performance ».

3.2.4 Rémunération, compétences et performance : un triptyque motivant

Enfin, l'établissement d'un lien clair entre rémunération, compétences et performance encourage le développement professionnel et l'engagement. Vorecol (2024) affirme que « la rémunération fonctionnant en fonction des compétences et des résultats individuels incite au perfectionnement continu ».

3.3. La motivation par les éléments de la rémunération

La rémunération est un ensemble composite, dont les différents éléments jouent chacun un rôle distinct dans la dynamique motivationnelle.

3.3.1. La rémunération fixe et le salaire de base

La rémunération fixe, incarnée par le salaire de base, assure au salarié une sécurité financière et une stabilité indispensables à la motivation (Experts-comptables.fr, 2023). Ce socle stable est le premier fondement de la confiance dans la relation employeur-employé.

3.3.2. La rémunération variable : primes, intéressement, bonus

Les composantes variables de la rémunération, telles que les primes, l'intéressement ou les bonus, sont des outils puissants pour stimuler l'effort supplémentaire et l'atteinte des objectifs. Vorecol (2024) indique que « ces dispositifs incitatifs renforcent l'engagement en récompensant directement la performance individuelle ou collective ».

3.3.3. Les indemnités et avantages complémentaires

Les indemnités et avantages (tickets restaurant, primes spécifiques, couverture santé, etc.) complètent la rémunération et contribuent à une satisfaction globale accrue des salariés (Moucha, 2010, p.12). Ces éléments participent aussi à la reconnaissance sociale et au bien-être au travail.

3.3.4. Les dispositifs participatifs : participation et actionnariat salarié

La participation aux bénéfices ou l'actionnariat salarié favorisent un sentiment d'appartenance renforcé. Ndao (2012, p.10) rappelle que « ces dispositifs participatifs permettent d'associer les salariés à la création de valeur, renforçant ainsi leur engagement ».

3.3.5. Les récompenses symboliques

Enfin, au-delà de la dimension financière, les récompenses symboliques (certificats, trophées, distinctions) constituent une forme complémentaire de reconnaissance, valorisant le salarié de manière non monétaire (Roussel, 2008, p.75). Cette reconnaissance sociale est un complément nécessaire à la motivation salariale.

En définitive, la rémunération apparaît comme un levier incontournable pour motiver les salariés, à condition qu'elle soit conçue et administrée de manière équitable, régulière, et adaptée à la compétence et à la performance individuelle. Les différentes composantes de la rémunération, fixes ou variables, ainsi que les dispositifs participatifs et symboliques, forment un ensemble cohérent visant à stimuler l'engagement, la fidélisation et la productivité des ressources humaines.

Conclusion

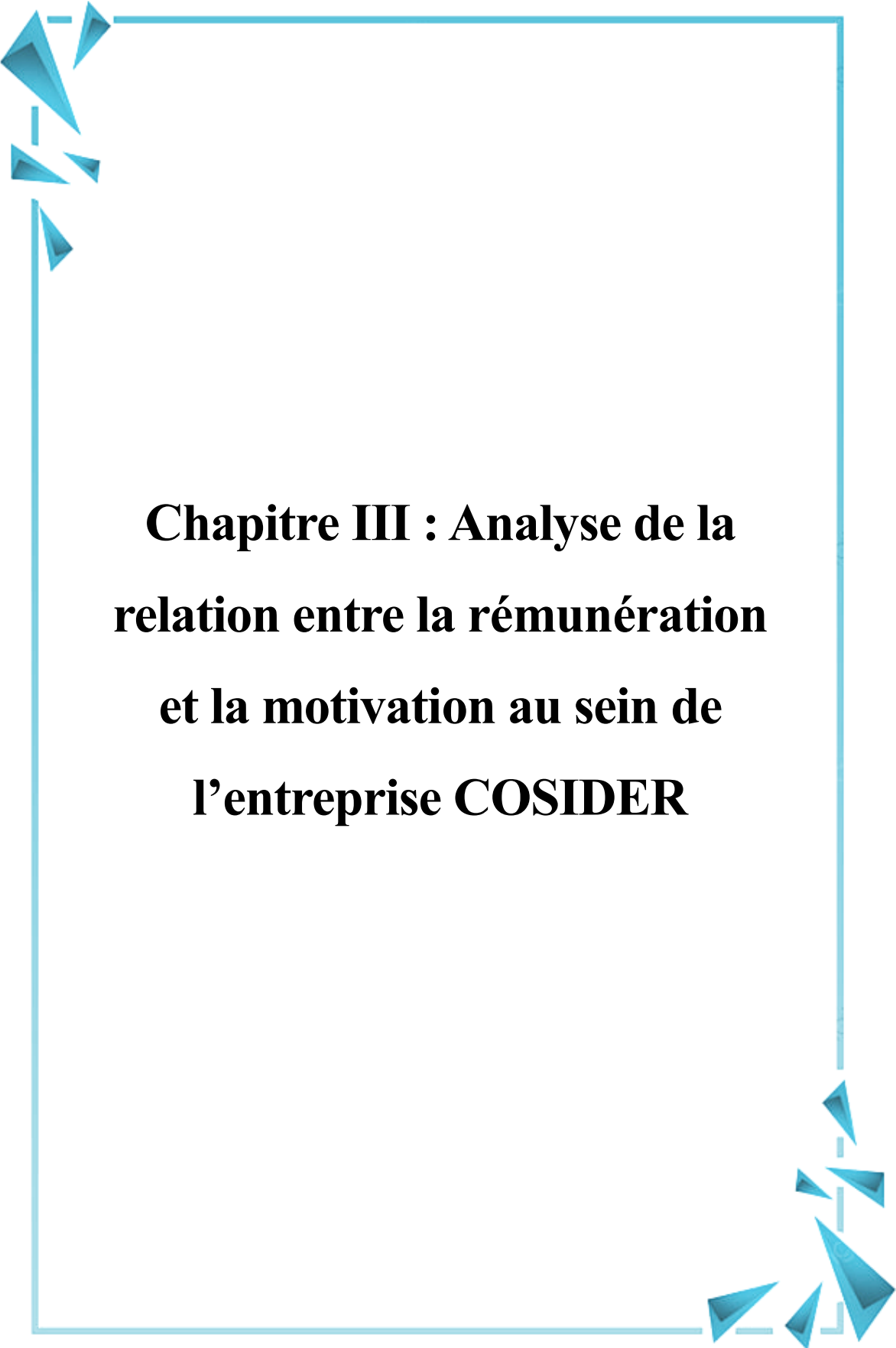
Au terme de ce chapitre consacré à la motivation au travail, il apparaît clairement que celle-ci constitue un phénomène multidimensionnel et étroitement lié aux dynamiques de gestion des ressources humaines. La motivation ne peut être appréhendée de manière univoque : elle s'inscrit dans un enchevêtrement de facteurs psychologiques, organisationnels et sociaux, où les pratiques de rémunération jouent un rôle central mais non exclusif.

La rémunération, sous toutes ses formes – fixe, variable, directe ou indirecte – représente un levier essentiel de la motivation extrinsèque. Lorsqu'elle repose sur des principes d'équité, de transparence et de reconnaissance de la performance, elle renforce l'engagement, le sentiment d'appartenance et la fidélité des employés. Elle contribue également à la réduction du turnover et à une meilleure mobilisation des compétences au service de la performance.

Cependant, il serait réducteur de limiter la motivation à sa seule dimension pécuniaire. Les théories analysées – de contenu et de processus – montrent que des déterminants intrinsèques, tels que l'autonomie, le sens du travail, les perspectives d'évolution ou la qualité des relations, sont tout aussi structurants pour une motivation durable.

Ainsi, la politique de rémunération ne peut produire pleinement ses effets que si elle s'inscrit dans une approche globale et stratégique de gestion des ressources humaines. Elle doit s'articuler avec des dispositifs complémentaires tels que la formation continue, la gestion prévisionnelle des emplois et compétences, la mobilité interne ou encore l'amélioration des conditions de travail.

La motivation résulte donc d'un équilibre entre reconnaissance financière et valorisation humaine, entre satisfaction des besoins matériels et accomplissement personnel. Comprendre cette articulation est essentiel pour les responsables RH désireux de mettre en œuvre des politiques efficaces, équitables et durables.



**Chapitre III : Analyse de la
relation entre la rémunération
et la motivation au sein de
l'entreprise COSIDER**

Introduction

Ce troisième chapitre constitue l'axe central de notre investigation, dans la mesure où il permet d'ancrer empiriquement la problématique relative à l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise COSIDER. Après avoir examiné les fondements théoriques de la rémunération et de la motivation, il devient désormais essentiel d'articuler ces dimensions à une analyse de terrain, afin de vérifier ou d'infirmer les hypothèses formulées.

Dans un premier temps, la section 1 s'attache à présenter la méthodologie de recherche retenue ainsi que les caractéristiques structurelles et organisationnelles de l'entreprise COSIDER. Il s'agit, à travers cette section, de justifier les choix épistémologiques, méthodologiques et techniques, tout en exposant les modalités de conception, d'administration et de traitement du questionnaire.

Dans un second temps, la section 2 se consacre à l'examen de la motivation des salariés au regard des pratiques de rémunération mises en œuvre dans l'entreprise. Elle permet d'interroger les perceptions, les attentes et les réactions des employés vis-à-vis des différents leviers incitatifs mobilisés par l'organisation.

Enfin, la section 3 procède à l'analyse et à l'interprétation rigoureuse des données recueillies. Cette dernière phase a pour vocation d'établir des corrélations significatives entre les formes de rémunération et les niveaux de motivation, tout en identifiant les tendances générales, les points de convergence et les écarts éventuels entre les profils de répondants.

À travers ce chapitre, nous visons ainsi à fournir une compréhension approfondie de la manière dont les mécanismes de rémunération influencent la dynamique motivationnelle au sein de COSIDER, en croisant les apports théoriques et les enseignements issus du terrain.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Cette première section est consacrée à la présentation de l'entreprise COSIDER, acteur majeur du secteur du Bâtiment, des Travaux Publics et de l'Hydraulique (BTPH) en Algérie. Afin de contextualiser notre étude sur l'impact de la rémunération sur la motivation de ses employés, il est essentiel de comprendre l'histoire, la structure, les activités et les objectifs de cette entreprise d'envergure. Cette présentation permettra de mieux appréhender

l'environnement dans lequel évoluent les employés dont la motivation sera analysée ultérieurement. Nous aborderons successivement la présentation générale de l'entreprise, ses activités, missions et objectifs, son organisation et organigramme, ainsi que son système de rémunération.

1.1. Présentation générale de l'entreprise COSIDER

COSIDER Groupe SPA est une entreprise algérienne de premier plan dans le secteur du Bâtiment, des Travaux Publics et de l'Hydraulique (BTPH). Initialement créée le 1er janvier 1979 sous forme de société d'économie mixte, fruit d'une collaboration entre la Société Nationale de Sidérurgie (SNS) et le groupe danois Christiani et Nielsen, COSIDER a connu une évolution significative au fil des années.

En 1982, la SNS a acquis la totalité des parts de son partenaire danois, faisant de COSIDER une filiale à 100% de la société nationale sidérurgique. Une étape importante dans son développement s'est produite en 1984, lorsque, dans le cadre de la restructuration des entreprises publiques algériennes, COSIDER a été transformée en entreprise nationale sous la tutelle du Ministère de l'Industrie Lourde.

La fin des années 1980 a marqué un tournant pour l'entreprise. En octobre 1989, profitant des réformes économiques et des lois favorisant l'autonomie des entreprises publiques, COSIDER a été transformée en Société par Actions (SPA). Cette nouvelle structure juridique lui a permis de gagner en flexibilité et d'explorer de nouvelles opportunités de développement.

COSIDER a démontré une capacité remarquable à identifier et à saisir diverses opportunités, ce qui lui a permis d'étendre son champ d'intervention au-delà du BTP traditionnel. Contrairement à ses concurrents sur le marché local, COSIDER a misé sur sa stabilité et sa culture d'entreprise proactive pour diversifier son portefeuille d'activités et de clients en l'espace d'une décennie.

Grâce à une croissance interne continue, COSIDER est devenu le plus grand groupe algérien de BTPH. Aujourd'hui, COSIDER Groupe SPA affiche un capital social de 17 800 000 000 DA et est structuré en un groupe de sociétés détenant l'intégralité du capital de dix (10) filiales. Le Groupe occupe la première place du secteur BTPH en Algérie et se positionne au onzième rang en Afrique, selon le classement de Jeune Afrique. À la fin de l'exercice 2013,

l'entreprise réalisait un chiffre d'affaires de 87 milliards de dinars et employait plus de 28 500 collaborateurs. Ces performances sont attribuées à une organisation rigoureuse et à une culture d'entreprise forte, favorisant la motivation et le développement des talents.

L'identité visuelle de l'entreprise est reconnaissable grâce à son logo distinctif. Son slogan, "La synergie d'un groupe au service du développement", reflète sa philosophie de travail et sa contribution à l'essor de l'Algérie. Le siège social de COSIDER Groupe SPA est situé à Bir Mourad Raïs, Alger. Le Fonds National d'Investissement détient 100% des actions du groupe.

1.2. Activités, Missions et objectifs de l'entreprise

Cette partie détaille les domaines d'intervention, la raison d'être et les buts stratégiques qui guident l'action de COSIDER Groupe.

1.2.1. Activités de l'entreprise COSIDER

Les activités de COSIDER Groupe SPA sont vastes et diversifiées, s'articulant autour de ses dix filiales spécialisées :

- **Cosider Canalisations** : Transport d'hydrocarbures (oléoducs, gazoducs).
- **Cosider Infrastructures** : Autoroutes, pose de voies ferrées, aérodromes, travaux maritimes, grands ouvrages d'art.
- **Cosider Hydrauliques** : Barrages, grands transferts d'eau, adductions d'eau, assainissement et traitement.
- **Cosider Construction** : Grands ensembles d'habitations, programmes promotionnels, constructions industrielles et bureaux.
- **Cosider Ouvrages d'Art** : Viaducs, ponts, tunnels.
- **Cosider Carrières** : Production et exploitation de carrières d'agrégats.
- **Cosider Alrem** : Maintenance et rénovation d'organes d'engins de travaux publics.
- **Cosider Engineering** : Ingénierie et études techniques.
- **Cosider Géotechnique** : Études de sols et fondations.

- **Cosider Agrico** : Développement de projets agricoles.
- **Cosider Promotion** : Financement de programmes promotionnels et vente de logements.

Les réalisations de COSIDER témoignent de son expertise et de sa capacité à mener à bien des projets d'envergure :

- **Barrages** : COSIDER se distingue par le plus grand nombre de barrages réalisés à ce jour en Algérie, qu'ils soient en terre compactée ou en béton voûte.
- **Pipelines** : L'entreprise possède le plus important palmarès dans la pose de pipelines de tous diamètres pour le transport des hydrocarbures.
- **Tunnels** : COSIDER a réalisé le plus grand nombre de tunnels routiers, ferroviaires et hydrauliques dans le pays.
- **Aéroports** : La société a construit la plus longue liste de pistes d'aérodromes de classes internationales.
- **Génie Civil et Ouvrages d'Art** : COSIDER a mené à bien de grands chantiers de génie civil industriel et d'ouvrages d'art complexes.
- **Bâtiment** : L'entreprise possède l'une des plus importantes capacités de réalisation dans le secteur du bâtiment, notamment en matière de coffrage et de construction tunnel.

1.2.2. Missions de l'entreprise COSIDER

L'analyse des domaines d'intervention et de la trajectoire historique de COSIDER révèle un ensemble de missions implicites qui sous-tendent son action et définissent sa raison d'être au sein du paysage économique algérien. Ces missions émergent clairement de la nature de ses activités et de son rôle dans le développement national. Elles se manifestent à travers son engagement sectoriel, sa contribution à l'infrastructure du pays, et sa posture en tant qu'acteur économique d'envergure.

L'identification de ces missions s'avère importante pour comprendre les motivations profondes de l'entreprise et le cadre dans lequel s'inscrivent ses objectifs stratégiques et ses politiques de gestion des ressources humaines.

Parmi les éléments constitutifs des missions de l'entreprise :

- **Contribuer au développement de l'infrastructure algérienne** : À travers ses multiples filiales, COSIDER joue un rôle central dans la modernisation et l'expansion des infrastructures de transport, hydrauliques, énergétiques et sociales du pays.
- **Fournir des solutions de construction et d'ingénierie de qualité** : L'étendue de ses réalisations témoigne d'un engagement envers l'excellence technique et la satisfaction des besoins de ses clients.
- **Valoriser et développer les compétences locales** : En tant que premier groupe de BTPH en Algérie en termes d'effectifs, COSIDER contribue à la création d'emplois et au développement du savoir-faire dans le secteur.
- **Maintenir une croissance durable et diversifiée** : La diversification de ses activités et son expansion continue témoignent d'une volonté de pérenniser son développement et de s'adapter aux évolutions du marché.
- **Agir en tant qu'acteur économique majeur et responsable** : Son importance dans l'économie nationale et sa capacité à mener des projets d'envergure impliquent une responsabilité économique et sociale significative.
- 1.2.3. Objectifs de l'entreprise COSIDER
- De même, les informations fournies permettent de dégager plusieurs objectifs stratégiques pour COSIDER :
- **Consolider sa position de leader dans le secteur du BTPH en Algérie** : Maintenir sa première place et continuer à être un acteur incontournable dans les grands projets nationaux.
- **Poursuivre la diversification de ses activités et de ses marchés** : Explorer de nouvelles opportunités de croissance dans des secteurs connexes et potentiellement à l'international.
- **Maintenir et développer son expertise technique** : Continuer à innover et à adopter les meilleures pratiques en matière de construction et d'ingénierie pour garantir la qualité de ses réalisations.
- **Renforcer la performance et la compétitivité de ses filiales** : Assurer une gestion efficace et une synergie entre ses différentes entités pour optimiser ses opérations.
- **Développer le capital humain et favoriser la motivation des employés** : Reconnaître l'importance de ses collaborateurs comme moteur de sa réussite et mettre en place des politiques favorisant leur engagement et leur développement professionnel.

- **Contribuer activement au développement économique et social de l'Algérie :**
Participer à la réalisation des objectifs de développement du pays à travers ses projets et son rôle d'employeur majeur.

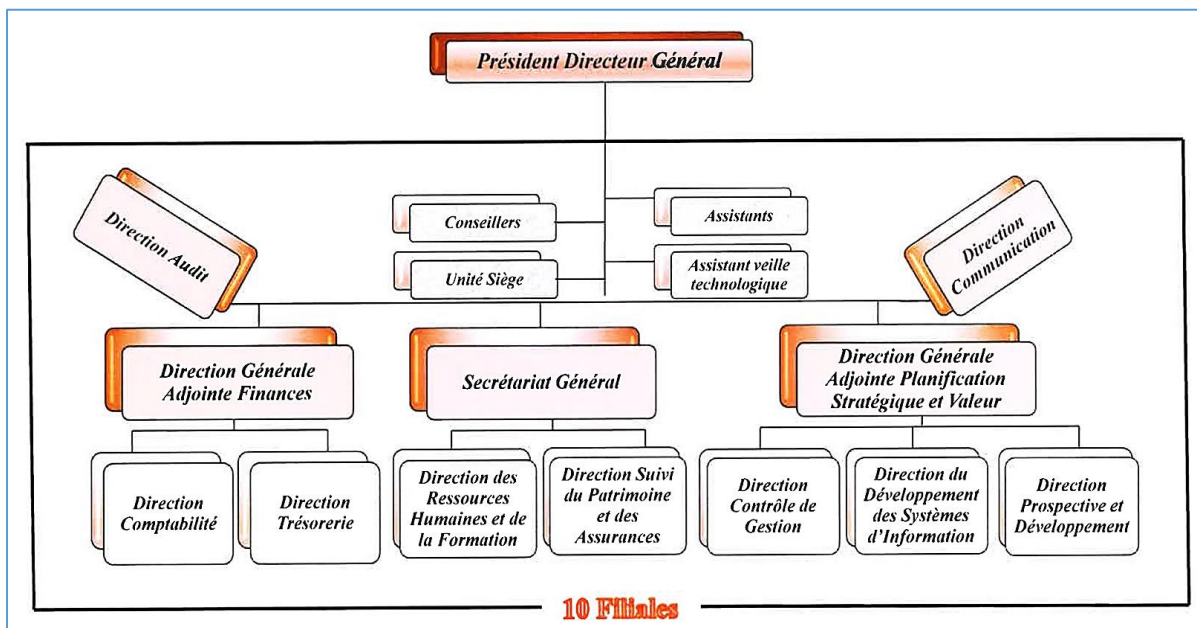
1.3. Organisation et organigramme

L'efficacité et la performance d'une entreprise de l'envergure de COSIDER Groupe reposent sur une structure organisationnelle bien définie et un organigramme clair. L'organisation du groupe vise à optimiser la coordination de ses multiples activités et de ses nombreuses filiales, tout en assurant une prise de décision efficace et une communication fluide.

1.3.1. Organisation générale de COSIDER Groupe

COSIDER Groupe SPA, fort de son statut de premier groupe algérien de BTPH et de sa diversification d'activités, adopte une structure matricielle complexe, combinant une organisation par fonctions au niveau de la direction générale et une organisation par divisions opérationnelles à travers ses dix filiales. Cette structure permet de bénéficier des avantages de la spécialisation fonctionnelle tout en assurant une gestion décentralisée et adaptée aux spécificités de chaque métier.

Figure N°17 : Organigramme général du Groupe COSIDER



Source : Document interne de l'entreprise.

Chapitre III : Analyse de la relation entre la rémunération et la motivation au sein de l'entreprise COSIDER

L'organigramme général (reproduit ci-dessus) met en lumière l'architecture de cette organisation. Au sommet de la hiérarchie se trouve le Président Directeur Général (PDG), qui assure la direction stratégique et la supervision de l'ensemble du groupe. Directement rattachés au PDG, on observe des fonctions de support et de conseil essentielles :

- **Direction Audit** : Joue un rôle crucial dans l'évaluation des processus internes, la gestion des risques et le contrôle financier au sein du groupe. Elle assure l'intégrité des informations financières et la conformité aux réglementations.
- **Direction Communication** : Responsable de la stratégie de communication interne et externe du groupe, de la gestion de son image de marque, de ses relations publiques et de sa présence médiatique.
- **Conseillers** : Apportent une expertise et des conseils spécialisés au PDG sur des questions stratégiques, juridiques, techniques ou autres.
- **Assistants** : Fournissent un soutien administratif et organisationnel direct au PDG.
- **Unité Siège** : Représente les fonctions centrales et administratives du siège du groupe.
- **Assistant veille technologique** : Assure une surveillance constante des évolutions technologiques et des innovations dans le secteur du BTPH, fournissant des informations stratégiques pour l'adaptation et le développement du groupe.

Le niveau inférieur de l'organigramme se divise principalement en deux directions générales adjointes et un secrétariat général, qui coordonnent les différentes fonctions et activités du groupe :

- **Direction Générale Adjointe Finances** : Supervise les aspects financiers du groupe, incluant :
- **Direction Comptabilité** : Responsable de la tenue des comptes, de l'établissement des états financiers et du respect des obligations comptables et fiscales.
- **Direction Trésorerie** : Gère les flux de trésorerie, les investissements et les relations bancaires du groupe.
- **Secrétariat Général** : Assure la coordination administrative et juridique du groupe, et comprend notamment :
- **Direction des Ressources Humaines et de la Formation** : Élabore et met en œuvre la politique de gestion des ressources humaines, incluant le recrutement, la formation, la gestion des carrières, la rémunération et les relations sociales. Cette direction est centrale dans le cadre de votre mémoire sur la motivation des employés.

- **Direction Suivi du Patrimoine et des Assurances** : Gère le patrimoine immobilier et mobilier du groupe, ainsi que les polices d'assurance visant à protéger les actifs de l'entreprise contre divers risques.
- **Direction Générale Adjointe Planification Stratégique et Valeur** : Se concentre sur la définition des orientations stratégiques du groupe, la planification à long terme et l'optimisation de la valeur de l'entreprise, et comprend :
- **Direction Contrôle de Gestion** : Met en place les outils de pilotage de la performance, analyse les écarts budgétaires et fournit des informations décisionnelles à la direction.
- **Direction du Développement des Systèmes d'Information** : Est responsable de la conception, de la mise en œuvre et de la maintenance des systèmes d'information du groupe, assurant l'efficacité des processus opérationnels et la disponibilité des données.
- **Direction Prospective et Développement** : Identifie les nouvelles opportunités de marché, évalue les projets de développement et participe à la diversification des activités du groupe.

Enfin, à la base de l'organigramme sont mentionnées les **10 Filiales**, chacune opérant de manière autonome dans son domaine de spécialisation (Travaux Publics, Canalisations, Construction, Ouvrages d'Art, Carrières, Promotion, Alrem, Engineering, Géotechnique et Agrico). Ces filiales sont des entités juridiquement distinctes mais sont détenues à 100% par COSIDER Groupe SPA, assurant une intégration stratégique et financière au sein de l'ensemble. Cette structure permet une spécialisation des compétences et une meilleure adaptation aux spécificités de chaque secteur d'activité.

1.3.2. Organisation de COSIDER Construction Pôle B111 Skikda

COSIDER Construction est l'une des plus importantes filiales du groupe, spécialisée dans le logement et le génie civil et industriel. Son organisation interne est structurée en divisions opérationnelles (Génie Civil et Bâtiment) pour une meilleure adaptation aux besoins de ses clients. De plus, elle dispose de plusieurs structures telles que le Bureau d'Études, la Direction du Matériel et des Ateliers de Production Intermédiaire, qui fournissent un soutien technique et logistique aux divisions opérationnelles.

Concernant plus spécifiquement le Pôle B111 Skikda, son organisation comporte :

- **Direction du Pôle/Chef de Projet :** Responsable de la gestion globale du pôle ou du projet à Skikda, de la coordination des différentes équipes et du respect des objectifs (coût, délai, qualité).
- **Responsables de Départements/Secteurs :** Peuvent inclure des responsables pour le gros œuvre, le second œuvre, les travaux de génie civil, la logistique, la sécurité, etc.
- **Chefs d'Équipe/Contremaîtres :** Supervisent directement les équipes de travailleurs sur le terrain.
- **Ouvriers et Techniciens :** Constituent la main-d'œuvre opérationnelle réalisant les travaux de construction.
- **Fonctions Support Locales :** il s'agit des fonctions de support administratif, de gestion du matériel, de contrôle qualité, rattachées au pôle de Skikda.

Étant donné que COSIDER Construction est certifiée ISO 9001, 14001 et OHSAS 18001, une importance spécifique est donnée à la qualité, à l'environnement et à la sécurité au travail au sein de ses pôles opérationnels, y compris à Skikda.

En résumé, COSIDER Groupe adopte une structure complexe et matricielle pour gérer ses multiples activités à travers ses dix filiales, avec une direction générale assurant la stratégie et le support fonctionnel. COSIDER Construction, en tant que filiale majeure, est organisée par divisions opérationnelles soutenues par des fonctions d'appui. Ses pôles opérationnels, tel que celui de Skikda, suivent une structure hiérarchique classique de gestion de projet, adaptée aux spécificités des chantiers de construction.

1.4. Le Système de rémunération de l'entreprise COSIDER

Le système de rémunération d'une entreprise est un élément crucial pour attirer, motiver et fidéliser les employés. Il doit être conçu de manière à répondre aux besoins et aux attentes des salariés tout en soutenant les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Dans ce contexte, COSIDER a mis en place un système de rémunération structuré et équilibré, visant à reconnaître les compétences, l'expérience et les efforts de ses employés.

Ce système comprend divers éléments, allant de la classification salariale aux indemnités et primes spécifiques, afin de garantir une rémunération équitable et motivante.

1.4.1. Structure de la rémunération

Le système de rémunération de COSIDER est structuré autour des éléments suivants :

1.4.1.1. La classification salariale

La classification des salariés est établie selon une grille salariale issue de la convention collective. Cette grille catégorise les employés en fonction de leurs niveaux de compétence et des exigences de leurs postes. L'expérience professionnelle est un facteur déterminant dans la classification, les nouveaux employés sans expérience ou avec moins de 12 mois d'expérience étant généralement placés au niveau probatoire pour une durée maximale d'un an. Cette phase probatoire permet d'évaluer l'adéquation du salarié au poste et à l'entreprise.

1.4.1.2. Les heures supplémentaires

Les heures supplémentaires correspondent au temps de travail effectué au-delà de la durée légale. Leur utilisation est encadrée par des limites (8 heures par semaine, 35 heures par mois) et des conditions (nécessité absolue de service, amplitude journalière maximale de 12 heures). Des dérogations peuvent être accordées dans des cas exceptionnels. Les heures supplémentaires sont majorées, avec des taux de majoration qui varient en fonction du moment de leur exécution (jour ouvrable, nuit, repos hebdomadaire, jour férié). Le travail de nuit est spécifiquement défini comme celui effectué entre 21h00 et 05h00.

1.4.1.3. Les indemnités et les primes

En plus du salaire de base, COSIDER propose un ensemble d'indemnités et de primes destinées à compenser des sujétions particulières, à valoriser la performance, à reconnaître l'ancienneté et à répondre à d'autres besoins spécifiques des employés.

Les différentes indemnités et primes proposées sont les suivantes :

- **Indemnité de disponibilité** : Cette indemnité vise à compenser les contraintes d'horaires imposées par les nécessités de service. Elle concerne les postes où les employés sont régulièrement amenés à dépasser la durée légale du travail. En d'autres termes, elle reconnaît la flexibilité et la disponibilité requises de certains employés.

- **Indemnité de travail posté (ITP) :** L'ITP est destinée à indemniser les employés qui travaillent selon des horaires atypiques. Cela inclut le travail en équipes successives (postes), le travail de nuit et le travail effectué les jours de repos hebdomadaire ou les jours fériés. Elle reconnaît la pénibilité et les perturbations du rythme biologique associées à ces modes de travail.
- **Prime de responsabilité (PR) :** La PR est attribuée aux employés qui occupent des postes à responsabilités. Son montant est déterminé en fonction du niveau de responsabilité du poste, reflétant ainsi l'importance des décisions prises et des conséquences des actions menées par le titulaire du poste.
- **Indemnité de nuisances :** Cette indemnité vise à compenser les employés exposés à des conditions de travail pénibles, salissantes, dangereuses ou insalubres. Elle prend en compte l'impact de ces nuisances sur la santé et le bien-être des travailleurs. Elle est souvent calculée sous forme de forfait journalier, gradué selon l'intensité des nuisances.
- **Prime d'ancienneté :** La prime d'ancienneté est une forme de reconnaissance de la fidélité des employés à l'entreprise. Elle récompense les employés pour leur longévité au sein de COSIDER, encourageant ainsi la rétention du personnel. Son calcul est généralement basé sur l'ancienneté et le salaire.
- **Indemnité de sujétions spéciales :** Cette indemnité, moins courante, pourrait être liée à des tâches ou des missions particulièrement contraignantes ou exceptionnelles, non couvertes par les autres indemnités. Elle est souvent liée à des projets spécifiques ou des situations temporaires.
- **Prime de technicité :** La prime de technicité vise à valoriser les compétences techniques et le savoir-faire des employés. Elle est attribuée aux employés qui possèdent et utilisent des compétences spécialisées essentielles à leur travail. Son montant peut varier en fonction du niveau de technicité requis.
- **Rémunération de la performance :** Ce volet du système de rémunération est axé sur la reconnaissance et la récompense des performances individuelles et/ou collectives. Elle peut prendre la forme de primes, d'augmentations de salaire, ou d'autres avantages. Elle vise à encourager l'atteinte des objectifs et l'excellence.
- **Indemnité de panier :** L'indemnité de panier est destinée à couvrir les frais de repas des employés qui sont contraints de prendre leurs repas sur leur lieu de travail en raison de leurs horaires ou de la nature de leurs fonctions.

- **Indemnité de transport** : Cette indemnité a pour but de rembourser les frais de transport engagés par les employés pour se rendre sur leur lieu de travail. Elle peut être forfaitaire ou basée sur la distance parcourue.
- **Indemnité de frais de mission** : Elle est versée aux employés en déplacement professionnel (mission) pour couvrir leurs frais de subsistance (repas, hébergement, etc.). Son montant est généralement calculé sur la base de barèmes.
- **Indemnité de frais de déplacement** : Similaire à l'indemnité de mission, elle concerne les déplacements professionnels, mais peut avoir des modalités de calcul différentes (par exemple, au kilomètre).
- **Indemnité de conventionnement de véhicule (ICV)** : L'ICV est attribuée aux employés qui utilisent leur véhicule personnel à des fins professionnelles, dans le cadre d'un accord (convention) avec l'entreprise. Elle couvre les frais liés à l'utilisation du véhicule.
- **Indemnité forfaitaire kilométrique (IFK)** : Cette indemnité est une autre forme de remboursement des frais de déplacement en véhicule personnel, calculée sur la base d'un tarif par kilomètre parcouru.
- **Prime de scolarité** : Elle peut être versée aux employés ayant des enfants scolarisés, pour les aider à faire face aux dépenses liées à l'éducation.
- **Allocation pour salaire unique** : Cette allocation peut être versée dans des situations spécifiques, par exemple, lorsque le conjoint de l'employé n'exerce pas d'activité professionnelle.
- **Allocation de fin de carrière** : Elle est versée aux employés au moment de leur départ à la retraite, en reconnaissance de leur carrière au sein de l'entreprise.
- **Prime d'encadrement de formation** : Elle rémunère les employés qui participent à l'encadrement ou à la formation d'autres employés (par exemple, tuteurs).
- **Prime de maître d'apprentissage** : Elle est versée aux employés qui assurent la formation pratique d'apprentis.
- **Allocations décès** : Elles sont versées aux familles des employés en cas de décès, pour les aider à faire face aux frais funéraires et autres dépenses.
- **Indemnité de Zone** : Cette indemnité est attribuée aux employés travaillant dans des zones géographiques où les conditions de vie sont plus difficiles (par exemple, zones isolées, zones à coût de la vie élevé).

- **Indemnité de résidence et d'isolement** : Elle est versée aux employés qui sont contraints de résider dans des zones isolées ou éloignées, où l'accès aux services et aux commodités est limité.

1.4.3. Modalités d'attribution et calcul de la rémunération

Les modalités d'attribution et de calcul de ces indemnités et primes varient considérablement :

- L'indemnité de disponibilité est souvent forfaitaire, c'est-à-dire qu'elle est versée sous forme d'un montant fixe.
- Les heures supplémentaires sont généralement calculées en appliquant un pourcentage de majoration au salaire de base.
- La prime de responsabilité est directement liée au niveau hiérarchique et à l'étendue des responsabilités du poste.
- L'indemnité de nuisance peut être un forfait journalier, gradué en fonction de l'intensité des nuisances.
- Les autres indemnités et primes ont des modalités de calcul spécifiques, souvent définies dans la convention collective ou les accords d'entreprise.

1.4.4. Objectifs du système de rémunération

Le système de rémunération de COSIDER poursuit plusieurs objectifs clés :

- **Rémunérer le travail de manière équitable** : Assurer une rémunération de base juste et compétitive, en tenant compte des compétences, de l'expérience et des responsabilités de chaque employé.
- **Compenser les sujétions et contraintes** : Indemniser les employés pour les conditions de travail difficiles, les horaires atypiques, les responsabilités importantes et autres contraintes liées à leur emploi.
- **Motiver et fidéliser** : Encourager la performance, récompenser l'ancienneté, valoriser les compétences et créer un environnement de travail attractif pour retenir les talents.
- **Se conformer à la législation** : Respecter les dispositions légales en matière de rémunération, de durée du travail et de droits des travailleurs.

En conclusion, le système de rémunération de COSIDER est un dispositif complexe et multifacettique, conçu pour répondre aux besoins et aux attentes des employés, tout en soutenant les objectifs stratégiques de l'entreprise. Il combine des éléments fixes (salaire de base) et variables (indemnités, primes) pour offrir une rémunération globale compétitive et motivante.

Section 2 : Présentation de l'étude

Toute démarche scientifique repose sur un cadre méthodologique rigoureux qui détermine les modalités de la collecte, du traitement et de l'analyse des données empiriques.

Dans le cadre de cette étude portant sur l'impact de la rémunération sur la motivation au sein de l'entreprise COSIDER, nous avons opté pour une approche hypothético-déductive, fondée sur la formulation préalable d'hypothèses à vérifier à travers une enquête quantitative.

Cette section se propose de présenter l'ensemble des éléments constitutifs de la méthodologie de recherche : la nature de l'approche retenue, le type de méthode utilisé, les outils d'investigation choisis, la population cible, l'échantillonnage, ainsi que les conditions de réalisation de l'enquête.

2.1. Choix de l'approche hypothético-déductive

Le présent travail adopte une approche hypothético-déductive, qui consiste à formuler des hypothèses de départ, puis à en vérifier la validité au moyen d'un dispositif empirique, en l'occurrence, l'administration d'un questionnaire fermé auprès d'un échantillon de salariés de l'entreprise COSIDER.

Cette approche s'avère particulièrement adaptée dans le cadre de recherches en sciences de gestion lorsqu'il s'agit de mettre à l'épreuve des hypothèses préalables, en les confrontant à des données collectées, dans un but de mesure, de description et d'interprétation.

Le recours à la méthode quantitative, fondée sur un questionnaire structuré à questions fermées, permet de collecter des données mesurables, comparables et exploitables statistiquement.

L'objectif principal de cette recherche est d'évaluer dans quelle mesure la politique de rémunération appliquée au sein de l'entreprise COSIDER influence la motivation de ses employés. Plus précisément, il s'agit d'analyser l'impact de la rémunération fixe et des éléments variables sur l'engagement et la satisfaction professionnelle des salariés.

Afin de guider l'analyse empirique, les hypothèses qui ont été posées seront testées à travers le traitement statistique des données collectées.

2.2. Méthode et outils de collecte des données

La collecte des données constitue une étape centrale de l'enquête, car elle permet d'accéder aux informations nécessaires à la vérification des hypothèses.

La méthode retenue pour cette recherche est de nature quantitative, car elle permet de recueillir des données chiffrées, comparables, et exploitables à des fins statistiques. Cette méthode favorise l'objectivation des phénomènes étudiés et l'identification de régularités dans les comportements et perceptions. Ce choix est justifié par la volonté d'appréhender des tendances globales, de faire une analyse croisée et extraire des causalités entre les variables de rémunération et de motivation.

L'outil principal utilisé est un questionnaire, administré aux employés de COSIDER. Ce questionnaire a été conçu pour recueillir des informations sur la perception qu'ont les salariés de leur rémunération, leur niveau de satisfaction, les attentes en matière de reconnaissance financière, ainsi que leur degré de motivation au travail.

Le questionnaire comporte plusieurs rubriques thématiques :

- Données socio-professionnelles des répondants ;
- Évaluation de la rémunération fixe (salaire de base) ;
- Perception de la rémunération variable (primes, avantages) ;
- Rémunération et conditions de travail ;
- Influence de la rémunération sur la motivation ;
- Formation, performance et perspectives d'évolution ;
- Suggestions et recommandations des employés.

2.3. Population cible et stratégie d'échantillonnage

Il s'agit ici de définir la population visée par l'enquête, ainsi que les critères et modalités d'échantillonnage retenus pour garantir la pertinence et la fiabilité des données collectées.

2.3.1. Définition de la population cible

La population ciblée par l'étude est constituée de l'ensemble des salariés de l'entreprise COSIDER, indépendamment de leur statut, leur fonction ou leur ancienneté. Ce choix vise à garantir une représentativité de l'échantillon, en captant la diversité des perceptions salariales à travers les différents segments de la structure, dans l'objectif est d'obtenir une vision d'ensemble représentative de la structure salariale et de ses effets motivationnels.

2.3.2. Méthode d'échantillonnage

L'échantillonnage a été réalisé de manière raisonnée, en tenant compte des contraintes de temps, de disponibilité et d'accessibilité des répondants. Les employés interrogés ont été choisis parmi différents services et départements de l'entreprise afin de garantir une certaine diversité des profils.

Le type d'échantillon mobilisé dans cette recherche est un échantillonnage non probabiliste de convenance, qui consiste à interroger les agents les plus facilement accessibles et disponibles, sans recours au tirage aléatoire. Ce type d'échantillonnage est particulièrement utilisé dans les études exploratoires en sciences sociales et en gestion, lorsque les contraintes du terrain sont importantes, et il reste approprié pour collecter des données quantitatives dans un contexte organisationnel réel (Thiéart, 2007, p. 206).

Au total, 50 questionnaires ont été distribués aux salariés de l'entreprise COSIDER. Cependant, seulement 39 questionnaires ont été récupérés, soit un taux de retour de 78 %. Ce taux partiel s'explique par plusieurs facteurs : des restrictions liées à la politique de sécurité interne ont limité nos déplacements sur certaines zones du site ; certains agents n'ont pas pu compléter le questionnaire en raison de leur charge de travail ou d'autres obligations professionnelles.

La taille finale de l'échantillon est donc de 39 répondants, ce qui permet de recueillir des données quantitatives exploitables, et de dégager des tendances générales sur la perception

de la politique de rémunération au sein de l'entreprise. Cette taille est considérée comme acceptable dans le cadre d'une enquête exploratoire menée en milieu organisationnel contraint (Thiéart, 2007, p. 209).

2.3.3. Mode d'administration du questionnaire

Le questionnaire a été administré en présentiel, sous format papier et distribué directement aux salariés sur leur lieu de travail, avec l'accord préalable de la direction des ressources humaines.

L'enquête a été conduite sous forme de questionnaire assisté, c'est-à-dire que nous étions présents lors de la passation pour guider les participants, clarifier les consignes et répondre aux éventuelles questions. Ce mode de passation permet de renforcer la compréhension des questions, de limiter les erreurs de réponse, et d'assurer la validité des données recueillies. Le questionnaire assisté est pertinent notamment dans des contextes où les répondants peuvent avoir besoin d'un accompagnement pour bien saisir les énoncés. Il est reconnu pour améliorer la qualité des réponses (Gauthier, 2009, p. 432).

Un délai raisonnable a été accordé pour la restitution, tout en assurant une collecte en présentiel et encadrée, en conformité avec les principes méthodologiques d'une enquête de terrain.

2.4. Présentation de l'étude quantitative

L'étude quantitative vise à mesurer de manière empirique l'effet de la rémunération sur la motivation des employés. La structuration du questionnaire a été conçue pour permettre une analyse transversale et longitudinale des facteurs de motivation salariale.

2.4.1. Présentation de l'étude

L'enquête s'est déroulée auprès d'un échantillon de 39 salariés, représentatifs de différentes unités fonctionnelles de l'entreprise COSIDER. Le choix du mode auto-administré sur site a favorisé une collecte rapide, efficace et encadrée. Le questionnaire a été élaboré de manière à garantir à la fois la clarté des formulations et la pertinence des thématiques abordées.

2.4.2. Nature des réponses

Le questionnaire utilisé est de type fermé, composé majoritairement de questions à choix multiples (QCM). Ces dernières permettent de standardiser les réponses et de faciliter leur traitement statistique.

La majorité des items repose sur une échelle de Likert, permettant d'évaluer le degré d'accord ou de désaccord des répondants face à différentes affirmations. Ce type d'échelle est particulièrement adapté à la mesure des attitudes, des perceptions et des opinions dans les enquêtes en sciences sociales, et il permet une meilleure comparabilité et analyse des données quantitatives (Bressoux, 2010, p. 91).

Le recours à ce format est justifié dans notre cas, car il permet d'obtenir des données quantifiables, comparables, et directement exploitables pour une analyse descriptive, tout en assurant une certaine exhaustivité dans la couverture des thèmes abordés.

2.4.3. Administration du questionnaire

L'administration du questionnaire a été effectuée en présentiel, selon un protocole planifié à l'avance. Nous avons veillé à rencontrer les salariés dans leurs espaces de travail ou dans des lieux accessibles, tout en respectant leurs horaires de disponibilité. La passation étant de type assisté, nous avons assuré un accompagnement actif au moment de la réponse, garantissant ainsi la clarté des consignes et la complétude des informations recueillies.

2.4.4. Structure du questionnaire

Afin d'analyser de manière rigoureuse l'impact de la rémunération sur la motivation des employés au sein de l'entreprise COSIDER, un questionnaire structuré a été élaboré. Celui-ci se compose de sept axes thématiques organisés de manière cohérente, progressive et complémentaire. Chaque axe permet de cerner un aspect spécifique du sujet étudié :

- Le **premier axe**, intitulé « Données générales », vise à dresser le profil socio-professionnel des répondants. Il comprend des questions relatives à l'ancienneté dans l'entreprise, au niveau d'instruction, au type de contrat ainsi qu'à l'expérience professionnelle antérieure dans le même secteur. Cette section introductive permet de

contextualiser les données recueillies et d'identifier les variables de segmentation pertinentes pour les analyses croisées ultérieures.

- Le **deuxième axe** est consacré à la rémunération fixe, notamment le salaire de base et la perception que les salariés en ont. Ce volet explore plusieurs dimensions : le niveau de satisfaction vis-à-vis du salaire de base, la perception de l'équité salariale par rapport aux responsabilités assumées, l'adéquation du salaire aux besoins fondamentaux, la connaissance de la grille salariale, ainsi que la transparence et la cohérence de la politique salariale de l'entreprise. Ce bloc permet de mettre en évidence les ressentis des employés à l'égard des fondements structurels de leur rétribution.
- Le **troisième axe** aborde la rémunération variable, à travers l'analyse des primes et des avantages sociaux. Il s'agit ici d'évaluer la fréquence, la nature et la répartition des primes perçues, tout en appréciant leur contribution à la motivation des employés. L'axe examine également la perception de l'équité dans leur attribution ainsi que la relation entre ces éléments de rémunération variable et la performance individuelle ou collective.
- Le **quatrième axe** traite des dispositifs de rémunération dans leur rapport aux conditions de travail. Il met l'accent sur l'évaluation de la rémunération en lien avec l'engagement personnel, le rôle des mécanismes de partage des bénéfices, l'impact des conditions de travail sur la perception salariale, ainsi que le potentiel compensatoire que pourrait représenter une amélioration des conditions matérielles et organisationnelles, en cas de rémunération jugée insuffisante.
- Le **cinquième axe** examine l'influence de la rémunération sur l'engagement et la motivation des salariés. Cette partie cherche à mesurer la motivation générée par la rémunération globale (salaire, primes, avantages), tout en interrogeant la manière dont celle-ci agit sur le degré d'engagement des individus dans leurs fonctions. Il s'agit de comprendre dans quelle mesure la politique de rémunération joue un rôle moteur ou, au contraire, inhibiteur de la motivation au travail.
- Le **sixième axe**, quant à lui, est consacré à la formation, la performance et les perspectives d'évolution. Ce segment examine l'articulation entre les efforts de formation continue, le développement des compétences, la progression professionnelle et leur lien avec la politique de rémunération. Il s'agit d'observer si les dispositifs de formation sont perçus comme des leviers de reconnaissance et de valorisation des compétences au sein de l'entreprise.

- Enfin, le **septième et dernier axe** recueille les suggestions et recommandations des salariés. Cette partie ouverte permet aux répondants d'exprimer librement leur avis, leurs attentes et leurs propositions en matière de politique salariale et de gestion des ressources humaines. Elle constitue un espace d'expression qualitatif essentiel à une compréhension fine des besoins et à l'émergence de pistes d'amélioration concrètes.

Ainsi, le questionnaire, réparti en 30 questions, constitue un outil méthodologique structuré, pertinent et adapté à l'analyse de la problématique posée. Il permet de croiser des données quantitatives et qualitatives, objectives et subjectives, en vue d'une évaluation complète de l'impact de la rémunération sur la motivation des employés dans un contexte organisationnel donné.

2.5. Traitement et analyse des données

Les données recueillies ont été saisies, codées et traitées à l'aide d'un tableur Excel et des outils statistiques de base. Ce traitement a permis de dresser un diagnostic précis des perceptions des salariés et de vérifier empiriquement les hypothèses formulées.

L'analyse des résultats s'est appuyée sur une série de tableaux statistiques (fréquences, pourcentages) et de représentations graphiques (histogrammes, diagrammes circulaires), organisés selon les différents axes du questionnaire. Les données recueillies ont permis de dresser un état des lieux objectif de la perception qu'ont les salariés de leur rémunération, de leur niveau de satisfaction, des mécanismes de motivation existants, ainsi que de leurs attentes en matière de reconnaissance financière.

Cette approche méthodologique permet ainsi d'associer une démarche descriptive (constat des perceptions et attentes) à une approche analytique (mise en relation entre les dimensions de la rémunération et celles de la motivation), dans le but de formuler des recommandations managériales concrètes.

En définitif, cette section méthodologique a permis d'exposer de manière claire et structurée les choix scientifiques ayant guidé notre enquête de terrain. L'approche hypothético-déductive adoptée, réalisée à travers une méthode quantitative fondée sur un questionnaire, s'est révélée pertinente pour analyser les effets de la politique de rémunération sur la motivation des salariés de COSIDER. Les hypothèses formulées ont orienté la construction du questionnaire

et le traitement des données, dont les résultats détaillés sont présentés et analysés dans la section suivante.

Section 3 : Analyse de l'impact de la rémunération sur la motivation des employés au sein de l'entreprise COSIDER

Dans une perspective de gestion stratégique des ressources humaines, la rémunération constitue un levier essentiel de motivation, d'attraction et de fidélisation des talents. Au-delà de sa fonction purement économique, elle participe à la reconnaissance organisationnelle, à la valorisation du travail accompli et au renforcement de l'engagement des salariés.

Dans cette section, il s'agit d'examiner empiriquement l'impact de la politique de rémunération sur la motivation des employés au sein de l'entreprise COSIDER, une entreprise publique algérienne d'envergure. L'objectif principal est d'évaluer la manière dont les salariés perçoivent les dispositifs de rémunération mis en place, et dans quelle mesure ces perceptions influencent leur motivation au travail. Pour ce faire, une étude quantitative a été réalisée à partir d'un questionnaire structuré, administré à un échantillon représentatif de salariés. Les dimensions d'analyse, les résultats empiriques ainsi que leur interprétation feront l'objet d'une présentation détaillée dans la présente section.

3.1. Résultats de l'étude et interprétation

Cette partie présente de manière détaillée les résultats obtenus à travers l'administration du questionnaire, à l'aide de tableaux statistiques et de représentations graphiques. Les données recueillies sont analysées, commentées et interprétées dans le but de mettre en lumière les perceptions des salariés concernant les mécanismes de rémunération en place, ainsi que leur influence sur la motivation au travail.

L'approche analytique privilégiée est le tri à plat, qui consiste à dénombrer les réponses obtenues pour chaque modalité d'une variable, afin d'en dégager une lecture synthétique et descriptive des tendances observées au sein de l'échantillon interrogé. Cette méthode permet de visualiser la répartition des réponses question par question, facilitant ainsi une première analyse des données recueillies (Bressoux, 2010, p. 134).

Chapitre III : Analyse de la relation entre la rémunération et la motivation au sein de l'entreprise COSIDER

Dans le cadre de cette recherche, le recours au tri à plat s'avère particulièrement adapté. En effet, il permet de rendre compte de manière claire et structurée des perceptions des salariés concernant les dispositifs de rémunération mis en œuvre au sein de l'entreprise COSIDER, ainsi que de leurs effets perçus sur la motivation au travail. Cette méthode descriptive garantit la lisibilité statistique des résultats.

3.1.1. Données générales

Tableau N°04 : Répartition selon l'ancienneté dans l'entreprise COSIDER

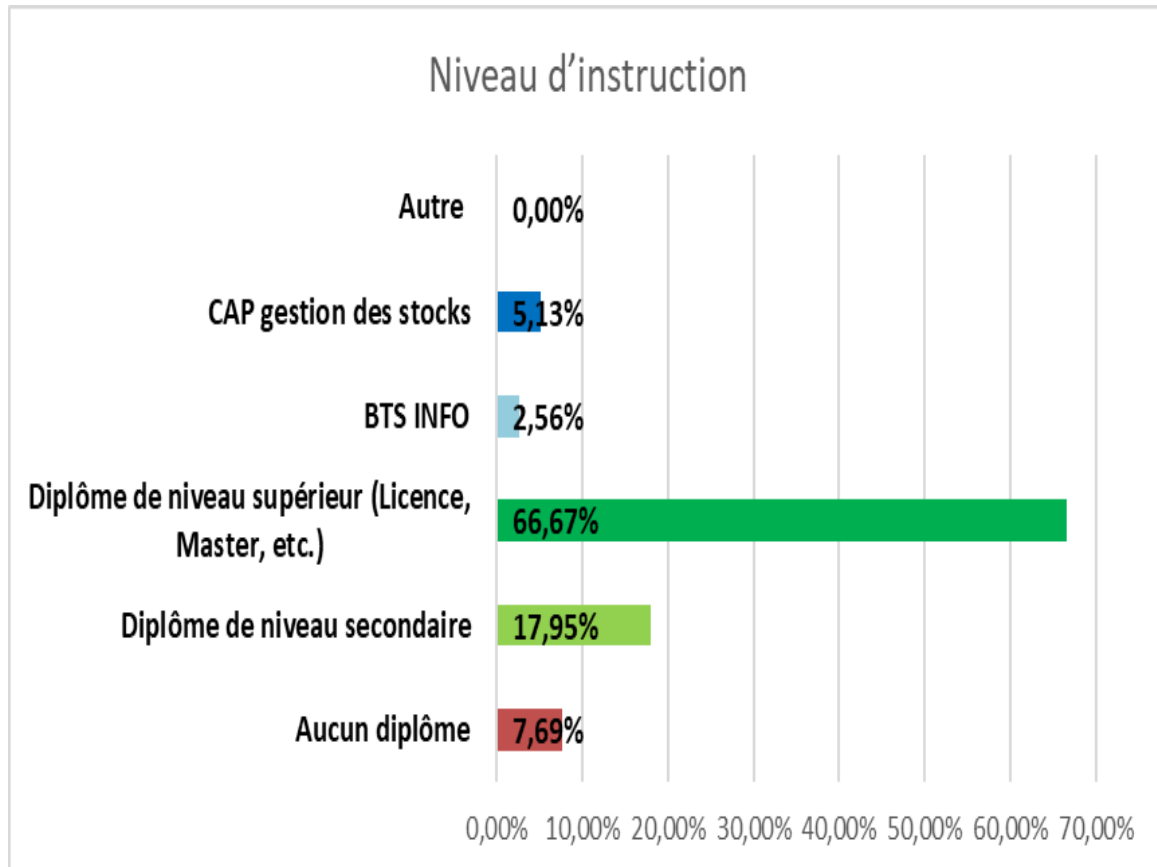
Ancienneté dans l'entreprise	Nombre	Pourcentage
Moins d'un an	21	53,85%
1 à 3 ans	6	15,38%
3 à 5 ans	3	7,69%
Plus de 5 ans	9	23,08%
Total	39	100,00%

Source : Etabli par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

Commentaire : L'analyse de la répartition des répondants selon leur ancienneté au sein de l'entreprise COSIDER met en exergue que 53,85 % des participants ont une ancienneté inférieure à un an. Cette proportion majoritaire indique une prédominance notable de nouveaux employés dans l'échantillon. Les autres tranches d'ancienneté sont relativement faibles : 15,38 % des enquêtés ont entre 1 et 3 ans d'ancienneté, 7,69 % entre 3 et 5 ans, tandis que 23,08 % déclarent une ancienneté supérieure à cinq ans.

Interprétation : Ces données révèlent une dynamique de récent recrutement ou de renouvellement des effectifs au sein de COSIDER. La forte présence des employés nouvellement recrutés pourrait être liée à une politique de renforcement des ressources humaines ou à un taux de rotation élevé. Cette configuration doit être prise en compte dans l'analyse de la motivation, car les attentes salariales et les facteurs de motivation peuvent différer selon l'ancienneté des employés.

Graphe N°01 : Répartition selon le niveau d'instruction



Source : Etabli par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

Commentaire : La majorité des répondants, soit 66,67 %, détient un diplôme de niveau supérieur (Licence, Master, etc.), ce qui traduit un niveau général d'instruction relativement élevé au sein de l'échantillon. Les diplômés de niveau secondaire représentent 17,95 %, tandis que les autres diplômes spécifiques (BTS INFO, CAP gestion des stocks) ainsi que les sans diplôme se partagent chacun un pourcentage faible allant de 0% à 7,69%.

Interprétation : Ce profil montre que la main-d'œuvre interrogée est composée en majorité d'agents relativement qualifiés. Un tel niveau d'instruction est susceptible d'engendrer des attentes plus élevées en matière de reconnaissance, de rétribution et de perspectives d'évolution. Cela peut également influencer leur perception de la motivation liée à la rémunération.

Tableau N°05 : Répartition selon le type de contrat

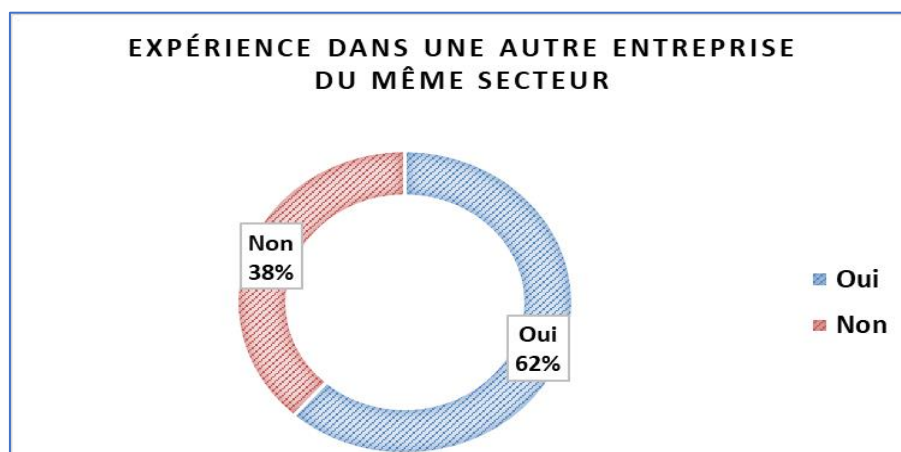
Type de contrat	Nombre	Pourcentage
CDI	0	0,00%
CDD	39	100,00%
Intérim	0	0,00%
Autre	0	0,00%
Total	39	100,00%

Source : Etabli par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

Commentaire : L'intégralité des enquêtés, soit 100 %, est sous contrat à durée déterminée (CDD). Aucun participant ne bénéficie d'un contrat à durée indéterminée (CDI), ni d'un contrat d'intérim ou d'une autre forme contractuelle.

Interprétation : Ce constat traduit une précarité contractuelle généralisée parmi les salariés interrogés. Le recours exclusif aux CDD peut avoir un impact significatif sur la motivation, en raison de l'incertitude professionnelle et de la faible projection à long terme qu'il engendre. Cela peut également modérer les effets positifs de la rémunération sur la motivation des employés.

Graphe N°02 : Expérience dans une autre entreprise du même secteur



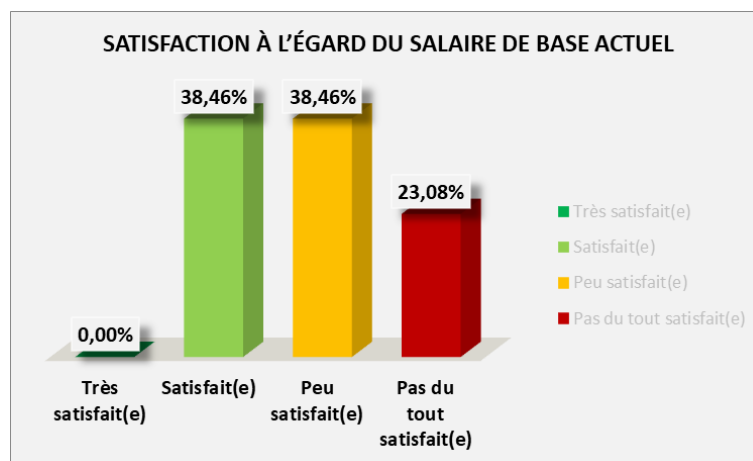
Source : Etabli par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

Commentaire : 61,54 % des répondants ont déjà travaillé dans une autre entreprise du même secteur, contre 38,46 % qui n'ont pas eu cette expérience préalable.

Interprétation : Cette donnée suggère une mobilité professionnelle notable dans le secteur. Les salariés disposant d'une expérience antérieure sont susceptibles d'établir des comparaisons entre leurs conditions de travail actuelles et précédentes, notamment en matière de rémunération. Une telle comparaison peut influencer leur perception de l'équité salariale et leur motivation.

3.1.2. La rémunération fixe (salaire de base) et sa perception

Graphes N°03 : Satisfaction à l'égard du salaire de base actuel

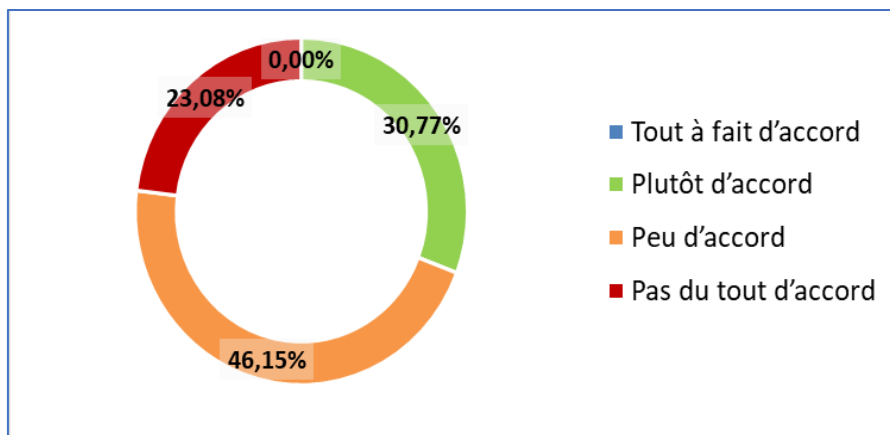


Source : Etabli par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

Commentaire : Les résultats révèlent une forte polarisation des opinions : 38,46 % des répondants se déclarent « satisfaits », contre une proportion équivalente exprimant être « peu satisfaits ». En revanche, aucun participant ne se dit « très satisfait », et 23,08 % ne sont « pas du tout satisfaits ».

Interprétation : Ce constat met en évidence un niveau globalement modéré voire critique de satisfaction salariale. L'absence totale de réponses « très satisfait » traduit une inadéquation ressentie entre les attentes des salariés et le niveau de rémunération fixe. Ce déséquilibre peut engendrer un climat d'insatisfaction latente susceptible d'affecter l'engagement organisationnel et la motivation intrinsèque des employés.

Graphe N°04 : Perception de l'équité du salaire par rapport aux responsabilités

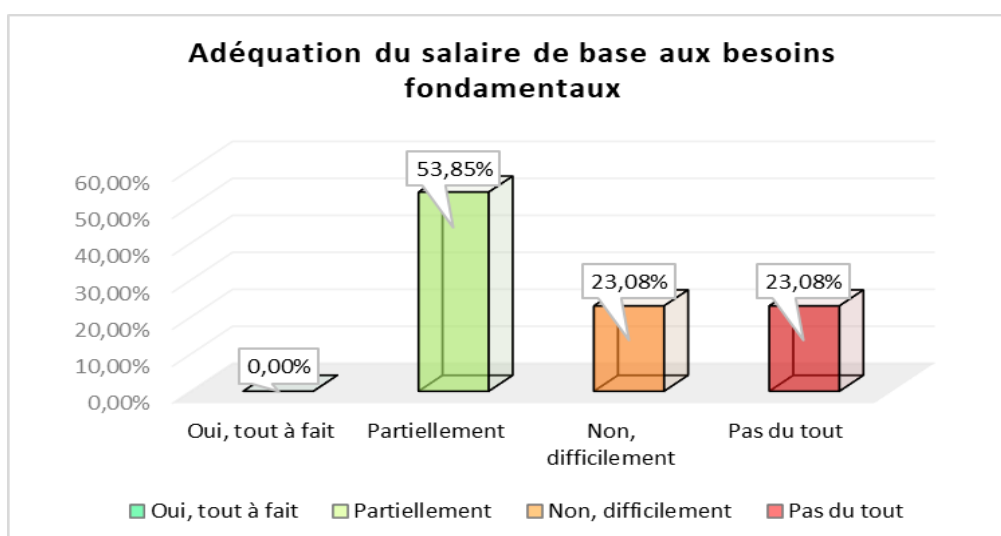


Source : Etabli par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

Commentaire : Une majorité significative (46,15 %) des participants se déclarent « peu d'accord » avec l'affirmation selon laquelle leur salaire reflète leurs responsabilités. Seuls 30,77 % se disent « plutôt d'accord », et aucun répondant ne valide pleinement cette affirmation.

Interprétation : La perception de l'absence d'équité dans la relation entre la rémunération et les responsabilités professionnelles constitue un facteur clé de démotivation. Ce désalignement perçu pourrait engendrer des comportements de retrait ou un désengagement partiel dans l'exécution des tâches.

Graphe N°05 : Adéquation du salaire de base aux besoins fondamentaux



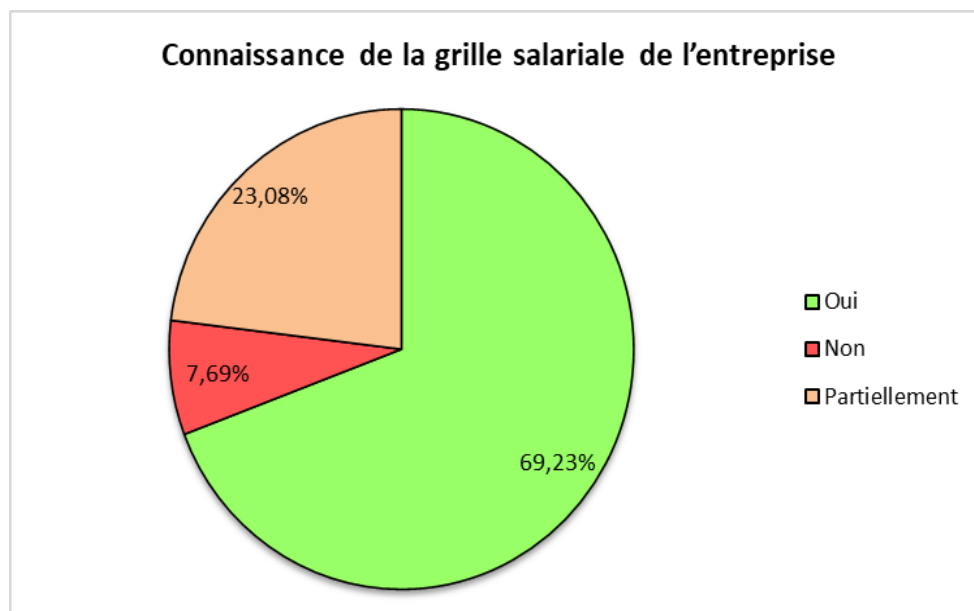
Source : Etabli par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

Chapitre III : Analyse de la relation entre la rémunération et la motivation au sein de l'entreprise COSIDER

Commentaire : Plus de la moitié des répondants (53,85 %) estiment que le salaire couvre leurs besoins « partiellement », tandis que 46,16 % déclarent que leur rémunération ne suffit pas à couvrir leurs besoins fondamentaux (23,08 % « difficilement » et 23,08 % « pas du tout »). Aucun ne considère le salaire « tout à fait » adéquat.

Interprétation : Ces résultats suggèrent que la rémunération actuelle n'assure pas une sécurité économique pleine et entière aux salariés, ce qui est en contradiction avec les besoins physiologiques et de sécurité. Une telle situation peut générer du stress financier et nuire à la performance au travail.

Graphe N°06 : Connaissance de la grille salariale de l'entreprise

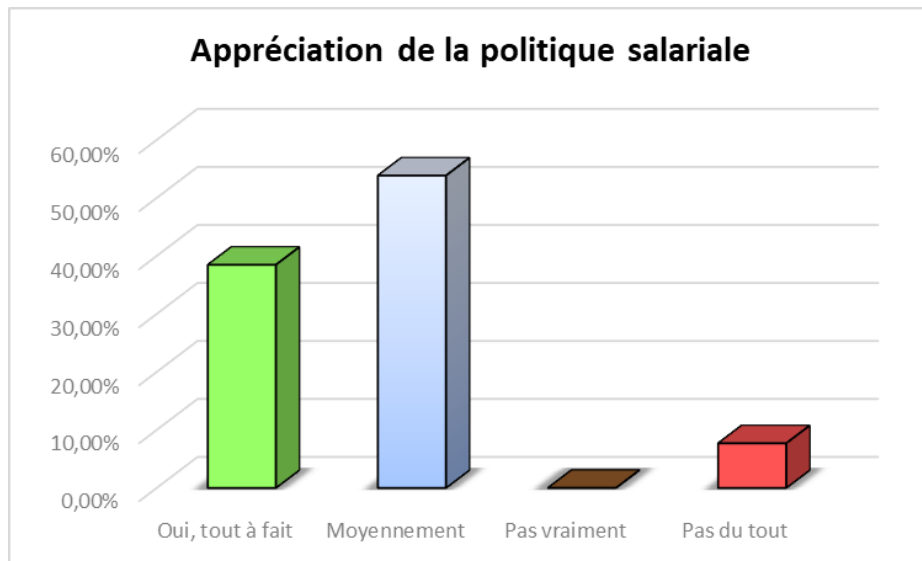


Source : Etabli par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

Commentaire : Une majorité des employés (69,23 %) déclarent connaître la grille salariale, contre seulement 7,69 % qui l'ignorent totalement. Toutefois, 23,08 % n'en ont qu'une connaissance partielle.

Interprétation : La transparence salariale semble relativement assurée dans l'organisation. Toutefois, le quart des salariés dont la compréhension est partielle laisse supposer que les mécanismes de communication interne relatifs aux politiques de rémunération pourraient être améliorés pour favoriser une meilleure compréhension des critères de fixation des salaires.

Graphe N°07 : Perception de l'équité et de la transparence de la politique salariale



Source : Etabli par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

Commentaire : Une majorité relative (53,85 %) évalue la politique salariale comme « moyennement » équitable et transparente. Seuls 38,46 % y adhèrent pleinement, tandis qu'une minorité (7,69 %) exprime une vision complètement négative.

Interprétation : La prédominance de réponses modérées suggère une perception mitigée quant à l'équité du système de rémunération. Une politique salariale perçue comme partiellement transparente peut générer des comparaisons sociales défavorables et affecter le climat organisationnel. Cela souligne l'importance d'une politique de rémunération claire, cohérente et bien expliquée aux salariés.

3.1.3. La rémunération variable (primes et avantages sociaux)

Tableau N°06 : Répartition selon la perception des primes régulières

Percevez-vous des primes régulières ?	Nombre	Pourcentage
Oui	39	100,00%
Non	0	0,00%
Total	39	100,00%

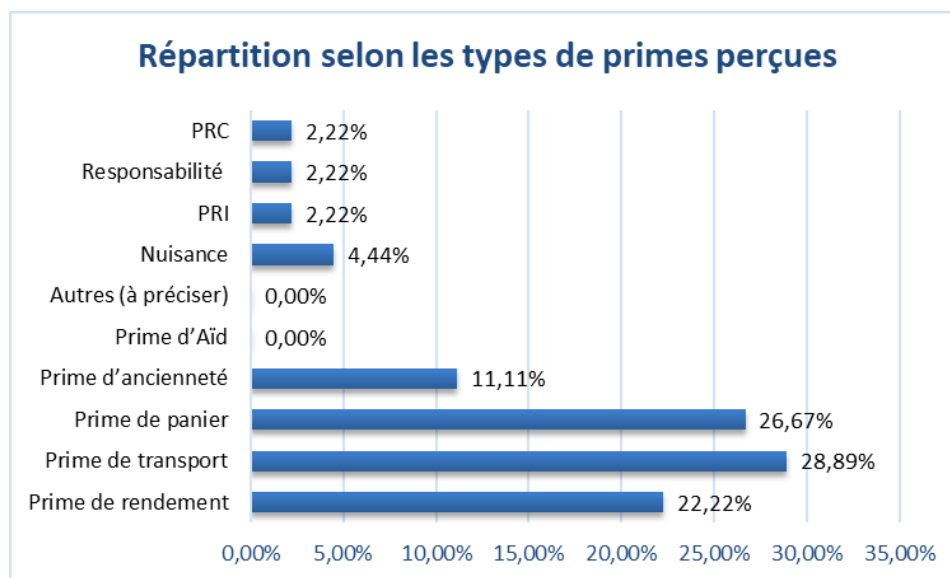
Source : Etabli par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

Chapitre III : Analyse de la relation entre la rémunération et la motivation au sein de l'entreprise COSIDER

Commentaire : L'ensemble des répondants (100 %) déclare percevoir des primes régulières. Aucune réponse négative n'a été enregistrée.

Interprétation : Ce résultat atteste d'une politique de rémunération variable généralisée et institutionnalisée au sein de l'organisation. La constance de cette perception traduit une homogénéité dans la distribution des compléments salariaux, ce qui peut favoriser un sentiment de reconnaissance collective. Une telle politique est conforme aux pratiques de rémunération globale préconisées dans la gestion stratégique des ressources humaines.

Graphes N°08 : Répartition selon les types de primes perçues

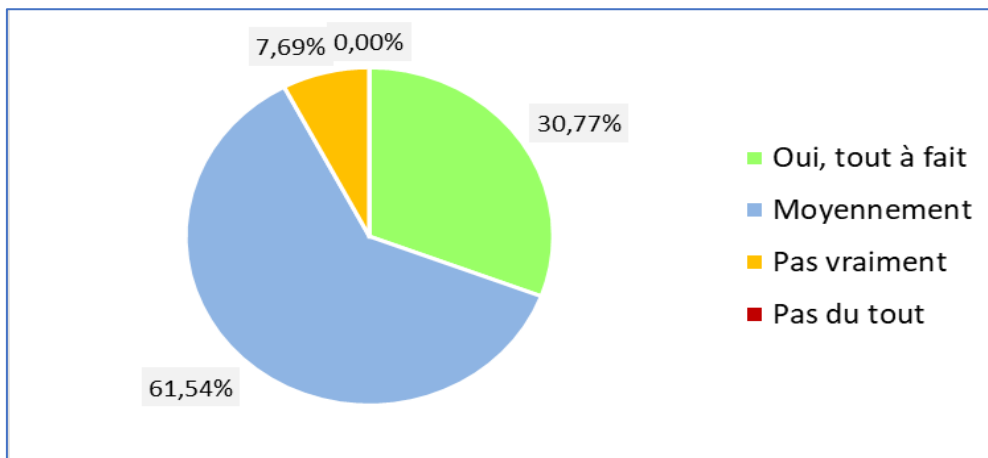


Source : Etabli par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

Commentaire : Les primes les plus répandues sont celles de transport (28,89 %), de panier (26,67 %) et de rendement (22,22 %). Les primes d'ancienneté (11,11 %) arrivent en quatrième position. Les primes de type événementiel (prime d'Aïd) et les primes catégorielles (nuisance, PRI, PRC, responsabilité) sont très faiblement représentées.

Interprétation : Ce tableau reflète une logique de rémunération variable largement axée sur la compensation des frais professionnels et l'encouragement à la productivité. Toutefois, l'absence de reconnaissance événementielle (prime d'Aïd : 0 %) pourrait être perçue comme un manque de prise en compte des dimensions sociales et culturelles de la rémunération, élément pourtant important dans le contexte socio-organisationnel algérien.

Graphe N°09 : Répartition selon l'appréciation de l'équité et la transparence dans l'attribution des primes

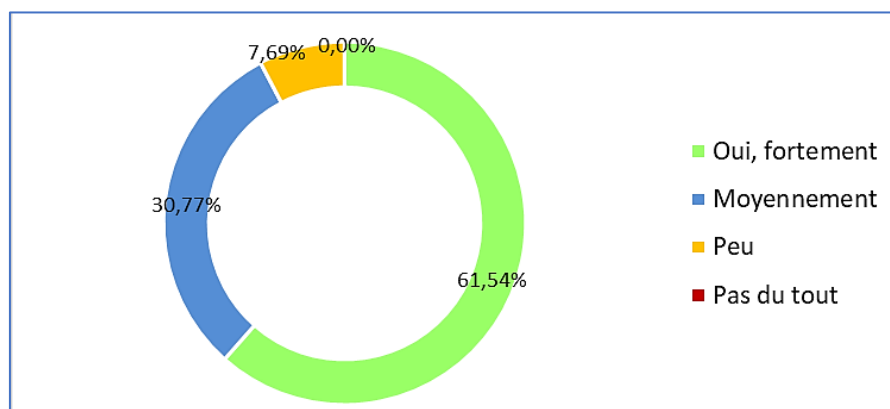


Source : Etabli par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

Commentaire : 61,54 % des salariés estiment que l'attribution des primes est « moyennement » équitable et transparente, tandis que 30,77 % y adhèrent totalement. Seule une minorité (7,69 %) se montre critique.

Interprétation : Ces données traduisent une perception partiellement favorable de l'équité procédurale, notion centrale dans la théorie de la justice organisationnelle. Le faible pourcentage de perceptions négatives témoigne d'un certain niveau de satisfaction, mais la prévalence des réponses modérées indique des marges d'amélioration, notamment en matière de transparence des critères d'attribution.

Graphe N°10 : Appréciation de la contribution des primes à la motivation au travail

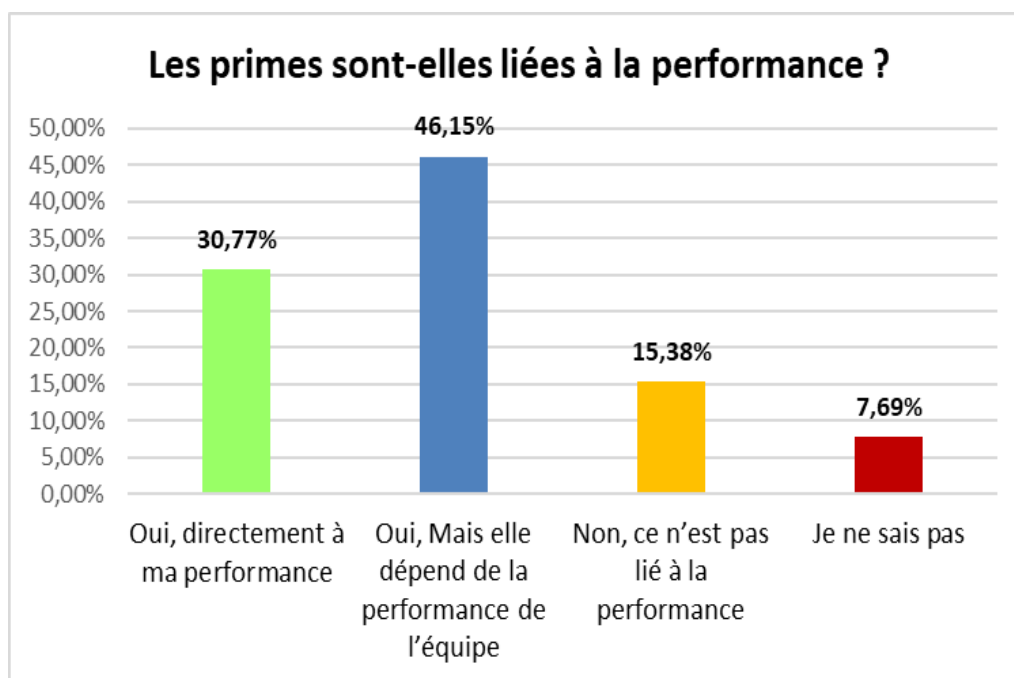


Source : Etabli par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

Commentaire : Une majorité nette (61,54 %) considère que les primes sont une source de motivation « forte », tandis que 30,77 % l'estiment « moyenne ». Seuls 7,69 % les jugent peu motivantes.

Interprétation : Ces résultats confirment l'importance des primes comme levier de motivation extrinsèque, conformément aux travaux de Vroom sur l'expectative. En effet, la perception d'un lien tangible entre effort et récompense renforce l'implication des salariés dans leurs tâches. Toutefois, il est souhaitable d'accompagner ces primes d'une reconnaissance plus individualisée pour renforcer la motivation intrinsèque.

Graphes N°11 : Répartition selon la perception du lien entre les primes et la performance



Source : Etabli par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

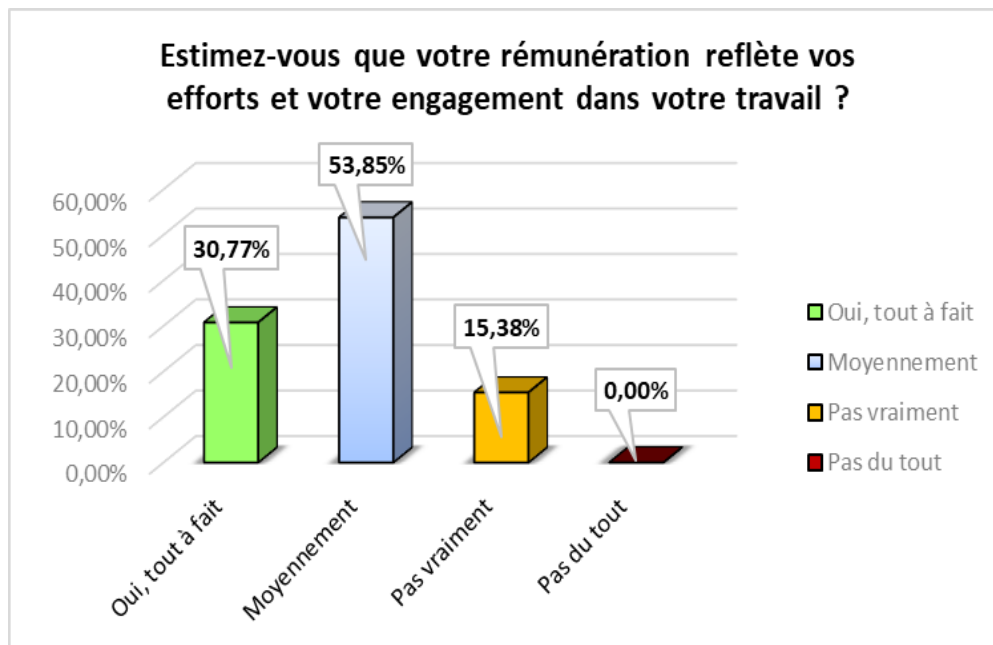
Commentaire : 46,15 % des répondants estiment que les primes sont liées à la performance de l'équipe, contre 30,77 % qui les associent directement à leur performance individuelle. Un total de 23,07 % des salariés n'identifie pas ou peu de lien entre primes et performance.

Interprétation : Ce constat met en évidence une logique collective d'attribution des primes, ce qui peut favoriser l'esprit d'équipe et la coopération. Toutefois, la reconnaissance individuelle demeure essentielle pour maintenir un haut niveau de motivation et de responsabilisation. Il

conviendrait de mettre en place des mécanismes d'évaluation individuelle plus transparents et adaptés afin d'équilibrer les dimensions collective et individuelle de la performance.

3.1.4. Les dispositifs de la rémunération et les conditions de travail

Graph N°12 : Estimation de la rémunération par rapport aux efforts et à l'engagement

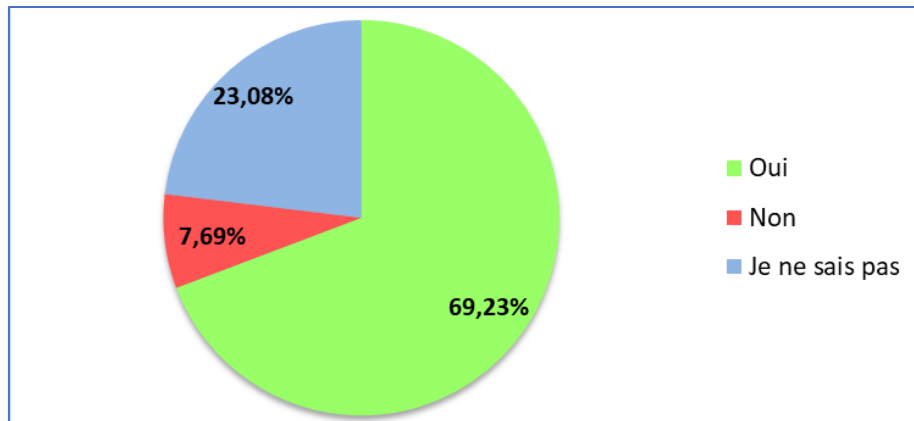


Source : Etabli par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

Commentaire : Seuls 30,77 % des répondants considèrent que leur rémunération reflète pleinement leurs efforts et leur engagement. Une majorité relative (53,85 %) émet une appréciation modérée, tandis que 15,38 % expriment un avis plutôt négatif. Aucun salarié n'a répondu « pas du tout ».

Interprétation : Ces données révèlent une insatisfaction concernant la correspondance entre la rémunération perçue et les efforts fournis. Une telle perception de déséquilibre entre « inputs » (efforts, implication) et « outputs » (rémunération) peut engendrer démotivation et désengagement progressif. Le management gagnerait à renforcer les mécanismes de reconnaissance individualisée.

Graphe N°13 : Système de partage des bénéfices dans l'entreprise

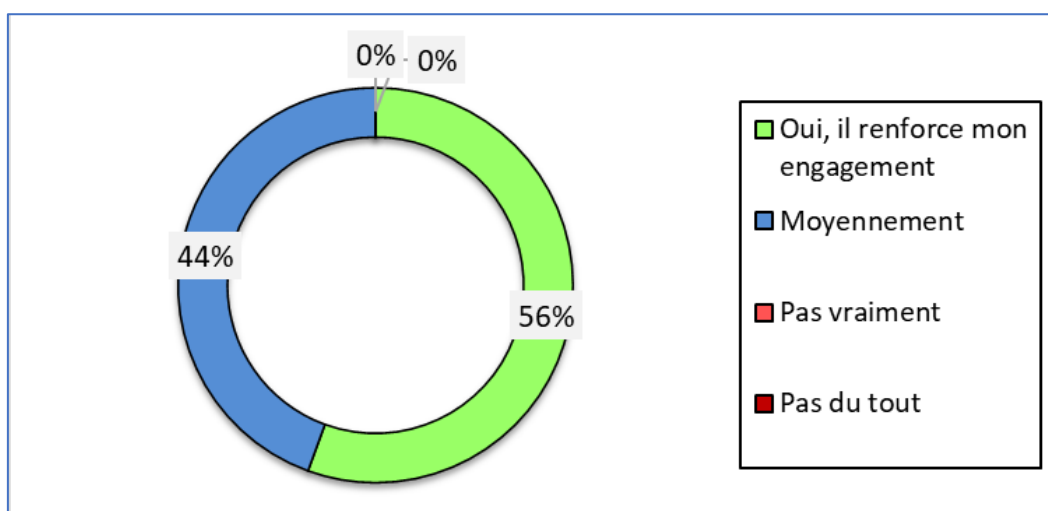


Source : Etabli par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

Commentaire : Une large majorité (69,23 %) des salariés indique que l'entreprise propose un système de partage des bénéfices. Toutefois, 23,08 % déclarent ne pas être informés de l'existence d'un tel dispositif.

Interprétation : Le recours au partage de la valeur ajoutée sous forme de participation ou d'intéressement constitue un outil de fidélisation puissant, en cohérence avec les principes de la théorie de l'agence. Néanmoins, l'absence d'information claire auprès d'un quart des salariés suggère une carence communicationnelle. Cette opacité peut nuire à la transparence perçue et limiter les effets attendus du dispositif.

Graphe N°14 : Estimation de l'impact motivant du système de partage des bénéfices

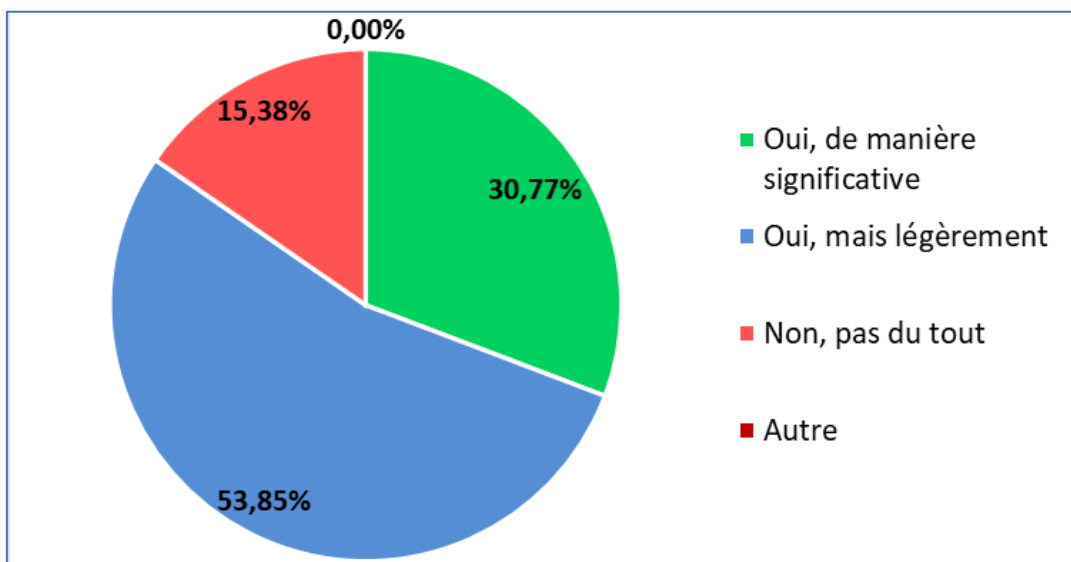


Source : Etabli par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

Commentaire : Parmi ceux qui connaissent et bénéficient du système de partage des bénéfices, 55,56 % considèrent qu'il renforce leur engagement, et 44,44 % lui attribuent un effet motivant modéré. Aucun répondant ne remet en cause son utilité.

Interprétation : Ce résultat met en lumière l'effet mobilisateur de la redistribution collective des résultats, alignée sur les logiques de motivation extrinsèque. De tels dispositifs agissent comme facteurs favorables à la satisfaction professionnelle, même s'ils ne suffisent pas à eux seuls à générer une motivation durable. Une stratégie intégrée combinant reconnaissance, développement de compétences et autonomie serait plus efficace.

Graphe N°15 : Influence des conditions de travail sur la perception du salaire

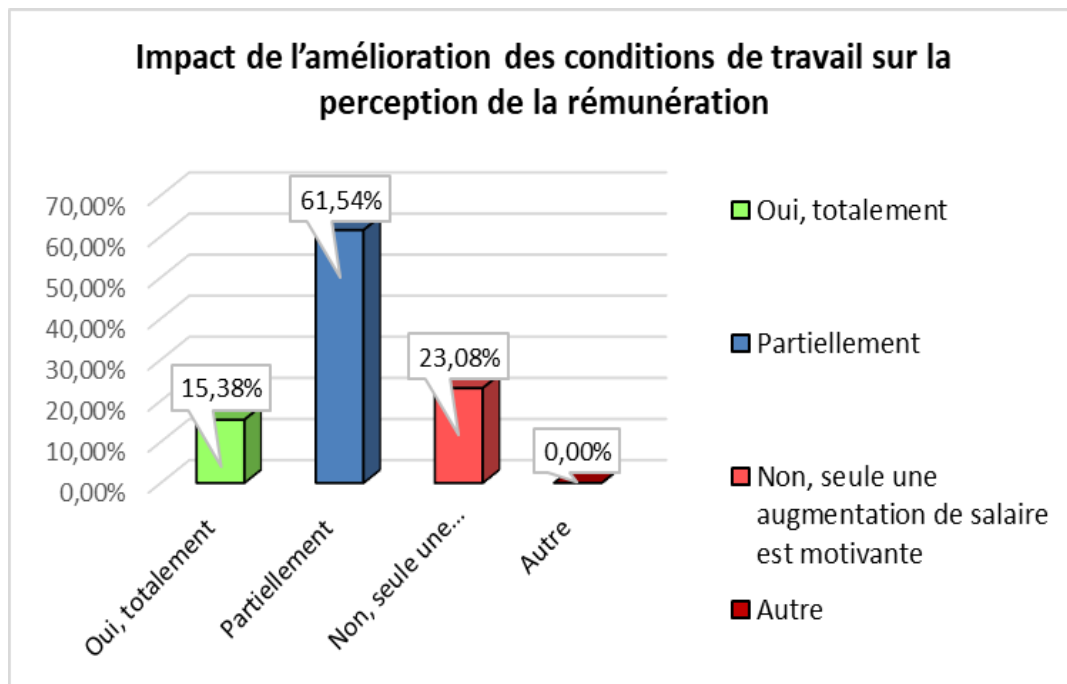


Source : Etabli par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

Commentaire : La majorité des salariés (84,62 %) affirme que les conditions de travail influencent leur perception de la rémunération, dont 30,77 % de manière significative.

Interprétation : Cette donnée corrobore les travaux sur la perception de la justice distributive et environnementale dans les organisations. La rémunération ne peut être dissociée du contexte matériel et psychologique dans lequel elle s'inscrit. Ainsi, les conditions de travail constituent un modulateur de la satisfaction salariale, en lien étroit avec le bien-être au travail.

Graphe N°16 : Impact de l'amélioration des conditions de travail sur la perception de la rémunération



Source : Etabli par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

Commentaire :

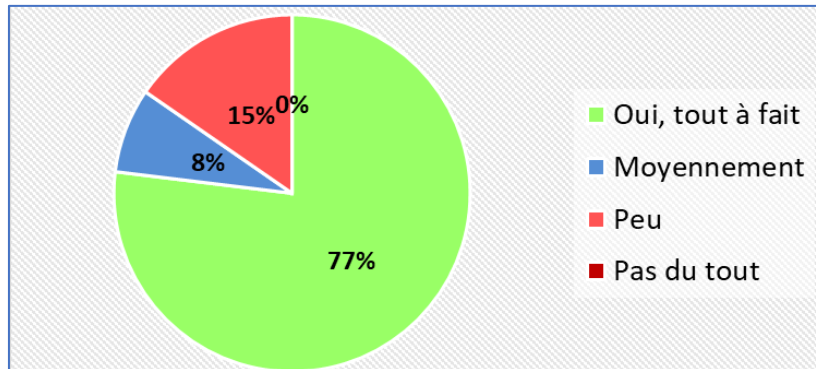
Une majorité importante (61,54 %) des salariés considère qu'une amélioration des conditions de travail pourrait partiellement compenser une rémunération insuffisante. Seuls 15,38 % estiment qu'elle pourrait totalement pallier une faible rémunération, alors que 23,08 % privilégient une augmentation salariale directe.

Interprétation :

Les conditions de travail apparaissent ici comme des facteurs de compensation secondaire. Bien qu'elles puissent améliorer l'expérience professionnelle, elles ne sauraient remplacer pleinement une rémunération jugée inadéquate. Cela rejoint les conclusions de l'approche multidimensionnelle du bien-être au travail. Une politique équilibrée de GRH devrait donc articuler revalorisation salariale et amélioration continue de l'environnement de travail.

3.1.5. Influence de la rémunération sur l'engagement et la motivation des employés

Graphe N°17 : Appréciation globale de la rémunération (salaire + primes + avantages)

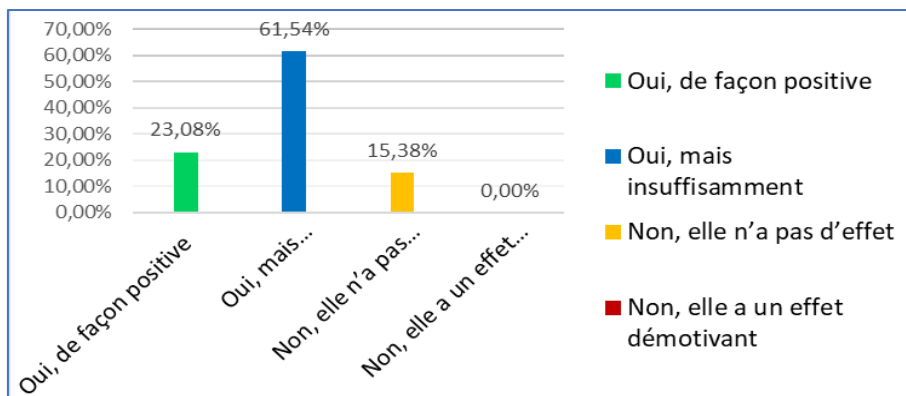


Source : Etabli par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

Commentaire : Une majorité nette (76,92 %) des salariés jugent leur rémunération globale motivante. Toutefois, 15,38 % estiment qu'elle l'est peu, et 7,69 % se montrent réservés.

Interprétation : Ce taux élevé de satisfaction globale peut s'interpréter comme le fruit d'une politique de rémunération mixte (fixe + variable + avantages), répondant partiellement aux attentes. Cela reflète l'efficacité d'une approche multifactorielle de la motivation, combinant sécurité (salaire de base) et incitation (primes, avantages). Toutefois, la présence de 23 % d'insatisfaits partiels rappelle la nécessité d'un ajustement différencié en fonction des profils, des responsabilités ou des performances.

Graphe N°18 : Influence de la rémunération sur le niveau de motivation

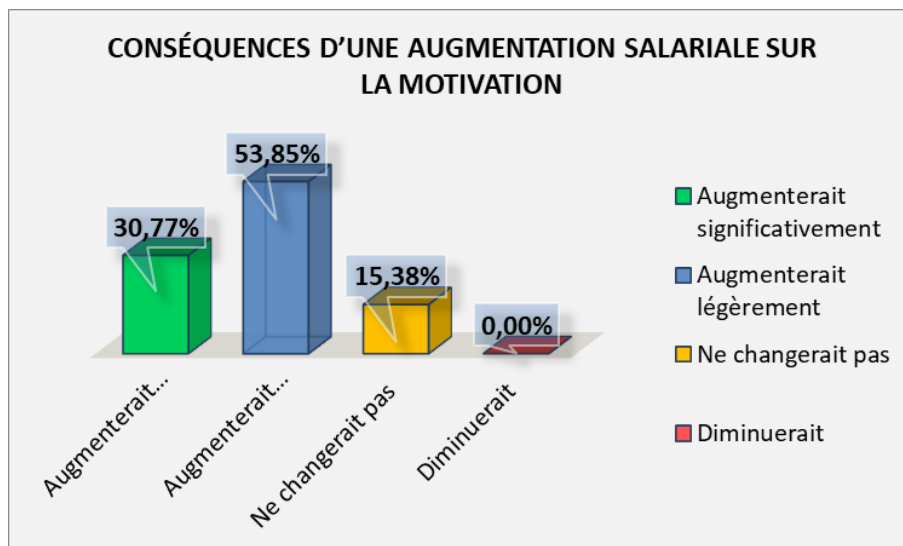


Source : Etabli par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

Commentaire : Si seulement 23,08 % des répondants affirment que leur rémunération a un effet réellement positif sur leur motivation, une proportion bien plus importante (61,54 %) reconnaît un effet positif jugé insuffisant. 15,38 % déclarent qu'elle n'a aucun effet, et aucun salarié ne la considère comme démotivante.

Interprétation : La rémunération exerce bien une influence sur la motivation, mais celle-ci semble liminale ou incomplète. Nous pouvons dire que la rémunération est un facteur qui fait éviter l'insatisfaction, mais ne garantit pas à elle seule un engagement élevé. L'enjeu pour les gestionnaires est donc d'intégrer des leviers de motivation intrinsèque tels que l'autonomie, la reconnaissance et le sens du travail.

Graph N°19 : Conséquences d'une augmentation salariale sur la motivation

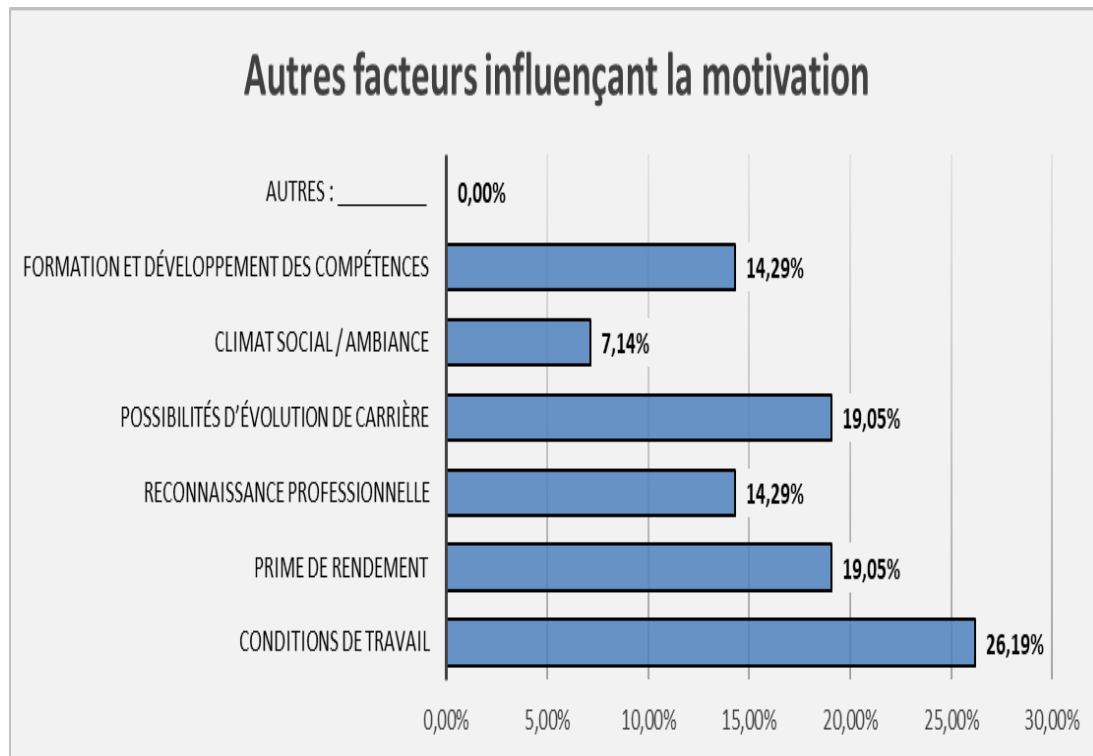


Source : Etabli par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

Commentaire : 85 % des répondants affirment que leur motivation augmenterait en cas d'augmentation salariale, dont 30,77 % de manière significative. Les autres (15,38 %) estiment que cela n'aurait aucun effet.

Interprétation : Ces résultats renforcent l'idée que la revalorisation salariale reste un levier puissant, mais non universel. Pour certains salariés, la motivation semble déjà saturée par rapport à la rémunération, ou bien elle est davantage corrélée à d'autres dimensions immatérielles (relations, reconnaissance, autonomie). Cette observation nous mène à distinguer entre la motivation extrinsèque et la motivation intrinsèque.

Graphes N°20 : Autres facteurs influençant la motivation



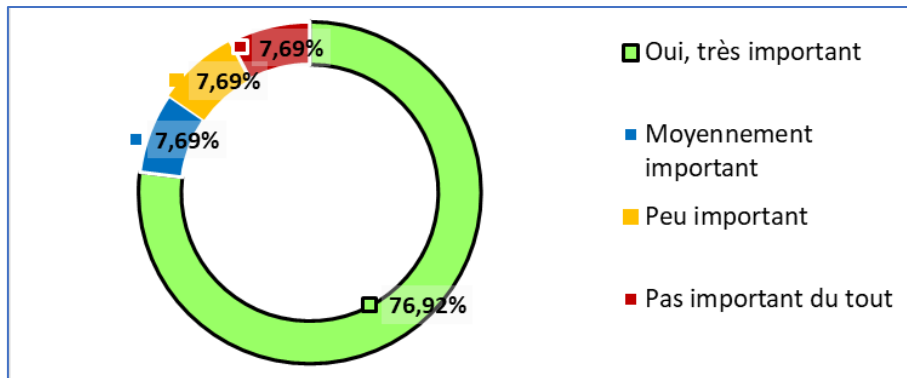
Source : Etabli par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

Commentaire : Les éléments les plus fréquemment cités comme facteurs de motivation sont :

- Les conditions de travail (26,19 %)
- Les primes de rendement et les possibilités d'évolution de carrière (19,05 % chacun)
- La reconnaissance professionnelle et la formation (14,29 % chacun)

Interprétation : Ces réponses révèlent que les salariés s'inscrivent dans une logique pluridimensionnelle de la motivation, dans laquelle la rémunération, bien que centrale, ne suffit pas à elle seule. L'importance accordée aux conditions de travail et à la reconnaissance professionnelle atteste d'un besoin accru de qualité de vie au travail et d'estime organisationnelle. Ces résultats soulignent l'importance des caractéristiques du poste et de la valorisation personnelle.

Graphe N°21 : Appréciation de la prime de rendement comme levier de motivation



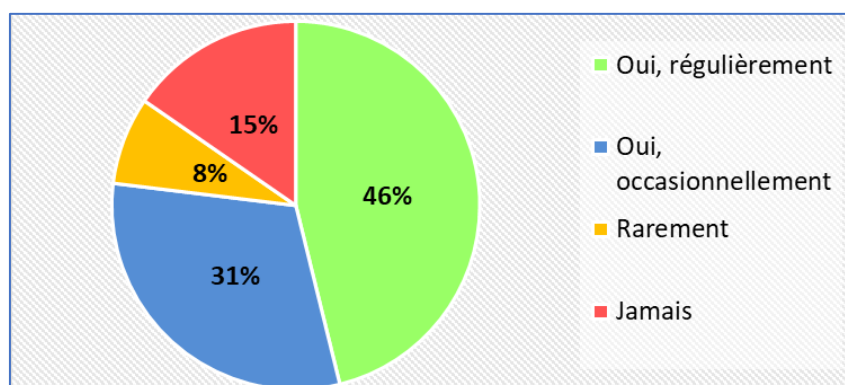
Source : Etabli par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

Commentaire : Une écrasante majorité (76,92 %) considère la prime de rendement comme un levier très important. Toutefois, un noyau de 23,08 % relativise son effet.

Interprétation : La prime de rendement apparaît comme l'un des éléments les plus mobilisateurs du système de rémunération variable. Son efficacité repose cependant sur des critères de transparence, d'objectivité et de lisibilité. En l'absence de ces conditions, son pouvoir motivant peut s'éroder, comme l'ont montré les études sur la motivation conditionnelle et la perception de justice. Il est donc impératif de consolider la légitimité perçue de cette prime par une communication claire et une politique d'évaluation équitable.

3.1.6. Formation, performance et perspectives d'évolution

Graphe N°22 : Accès des employés aux formations pour développer leurs compétences professionnelles

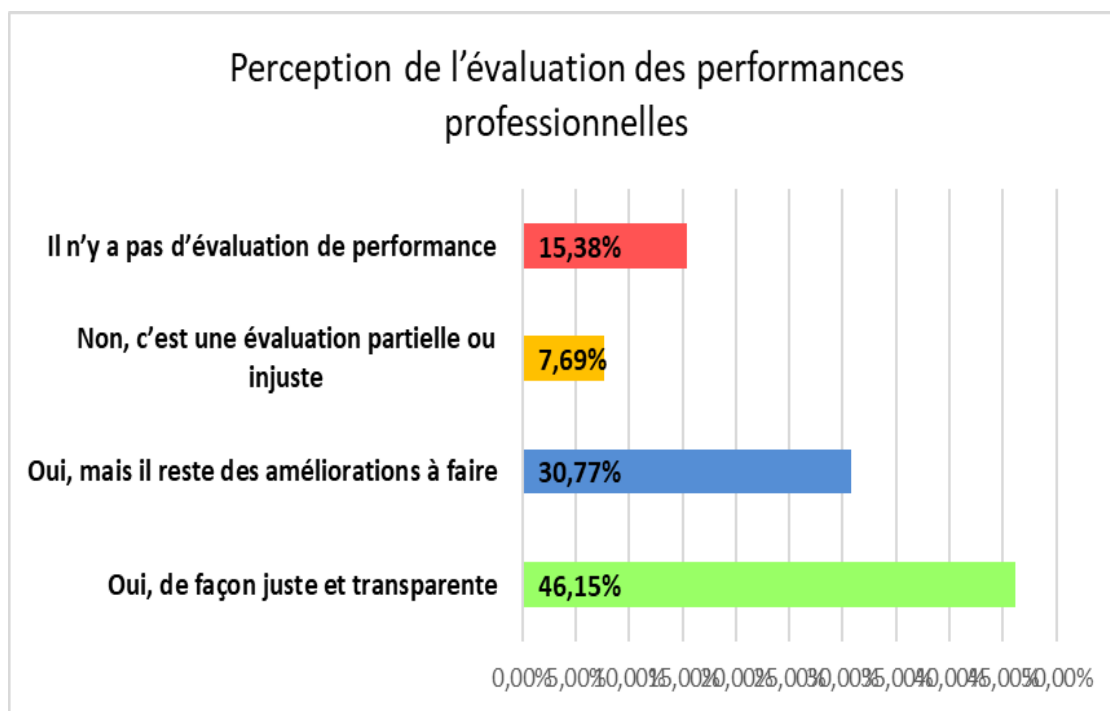


Source : Etabli par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

Commentaire : Les réponses montrent une disponibilité inégale des formations : 15,38 % des répondants ont un accès régulier, 30,77 % y ont accès occasionnellement, 30,77 % rarement, et 23,08 % jamais.

Interprétation : Cette répartition signale une absence de systématisation de l'accès à la formation continue dans l'organisation. L'accès aux formations est perçu comme disponible, mais inégal, ce qui peut nuire à la progression professionnelle des employés et à la mise à jour de leurs compétences. De plus, cette situation pourrait entraîner une perception négative de la gestion des carrières et une démotivation parmi ceux qui n'ont pas accès à ces formations. Il est important de revoir cette politique de manière à garantir une formation continue plus équitable pour l'ensemble des employés, essentielle dans le cadre de l'évolution des carrières.

Graphe N°23 : Perception de l'évaluation des performances professionnelles



Source : Etabli par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

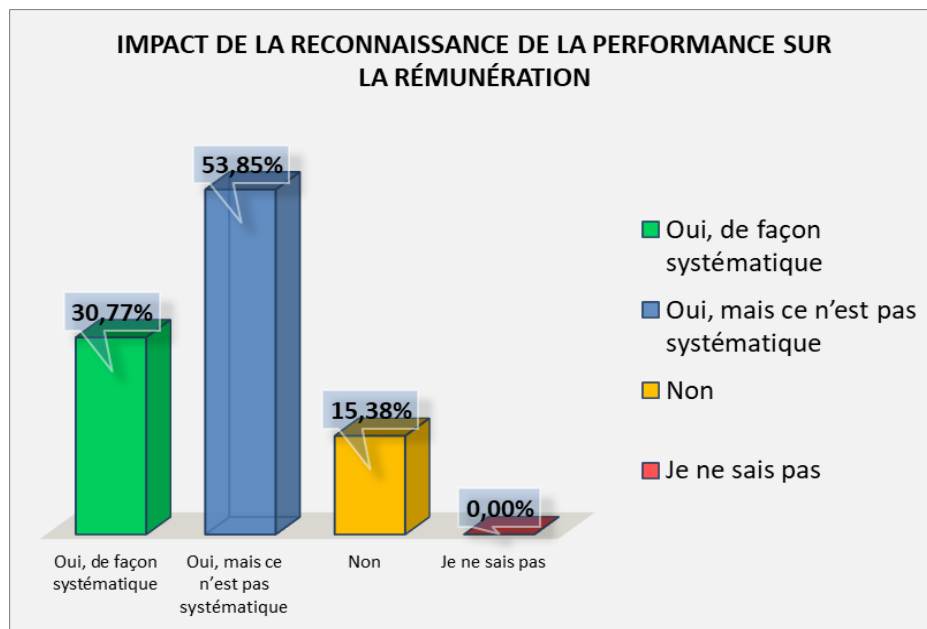
Commentaire :

Les résultats montrent que 46,15 % des employés perçoivent l'évaluation comme juste et transparente, 30,77 % estiment qu'il y a des améliorations à faire, 7,69 % jugent l'évaluation injuste ou partielle, et 15,38 % déclarent qu'il n'y a pas d'évaluation de performance.

Interprétation :

Bien que près de la moitié des salariés perçoivent l'évaluation comme équitable, une proportion importante (46,15 %) suggère que des améliorations sont possibles. L'absence totale d'évaluation chez 15,38 % des répondants est particulièrement préoccupante. L'évaluation de la performance est un outil clé pour identifier les forces et faiblesses des employés et pour guider les plans de développement de carrière. La mise en place de critères clairs et de feedback constructif serait un levier précieux pour améliorer l'engagement des salariés et la qualité des évaluations. Une normalisation et une révision périodique de ces évaluations pourraient renforcer leur légitimité.

Graph N°24 : Impact de la reconnaissance de la performance sur la rémunération



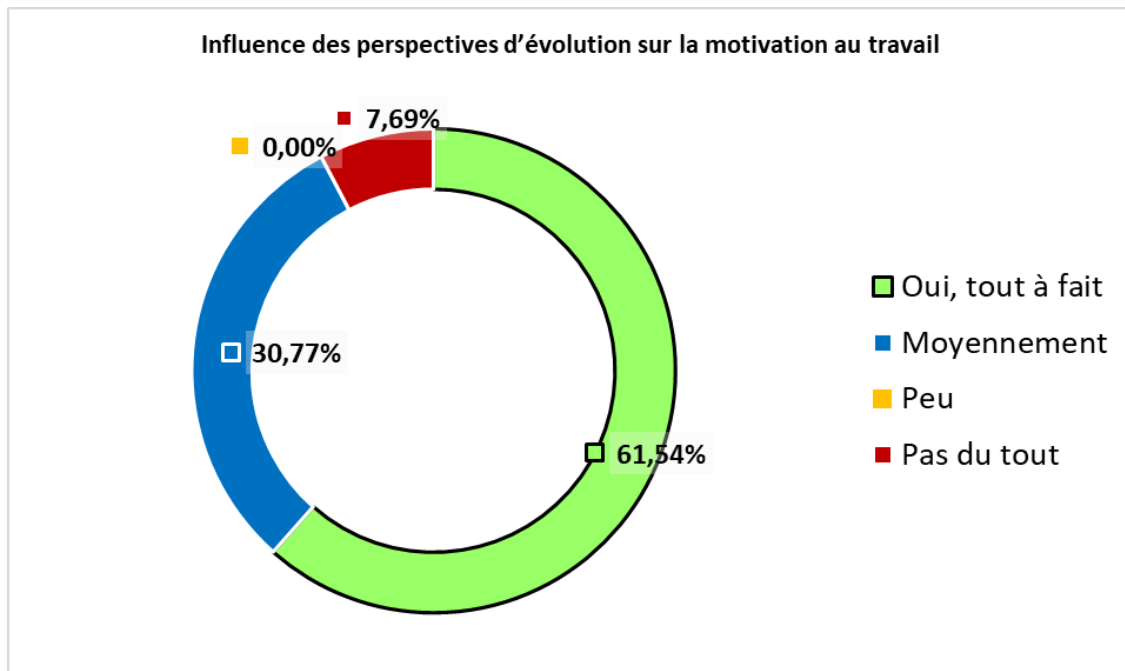
Source : Etabli par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

Commentaire : Il apparaît que 61,54 % des salariés estiment que la reconnaissance de leur performance a un impact non systématique sur leur rémunération, tandis que 15,38 % considèrent que c'est systématique. 23,08 % des répondants ne savent pas.

Interprétation : L'impact modéré de la performance sur la rémunération observée ici reflète une politique qui peut être perçue comme incohérente ou peu transparente. Pour certains employés, l'absence de lien systématique entre performance et récompense pourrait diminuer leur motivation à s'investir davantage. En revanche, la reconnaissance de la performance doit

être perçue comme un levier stratégique pour encourager la motivation et l'engagement. La rémunération variable fondée sur la performance est un facteur clé dans la théorie des incitations extrinsèques. Il serait bénéfique de revoir cette politique pour établir un lien plus direct entre réalisation des objectifs et rémunération.

Graphe N°25 : Influence des perspectives d'évolution sur la motivation au travail



Source : Etabli par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

Commentaire : Une grande majorité (61,54 %) des répondants considère que les perspectives d'évolution influencent fortement leur motivation. 30,77 % estiment que l'impact est moyen, tandis que 7,69 % ne sont pas motivés par l'évolution de leur carrière.

Interprétation : Ce résultat confirme l'importance des perspectives de carrière dans la gestion de la motivation des employés. La clarté sur les trajectoires professionnelles, la possibilité d'avancement et de développement personnel sont des moteurs essentiels de l'engagement. Cette perception met en évidence l'importance de la transparence des processus de gestion des carrières, ainsi que la nécessité d'une gestion proactive des talents et des mobilités internes. Si les employés perçoivent qu'ils ont des opportunités d'évolution, cela peut avoir un effet positif substantiel sur leur motivation intrinsèque.

3.1.7. Suggestions et recommandations des employés

Tableau N°07 : Améliorations souhaitées dans la politique de rémunération

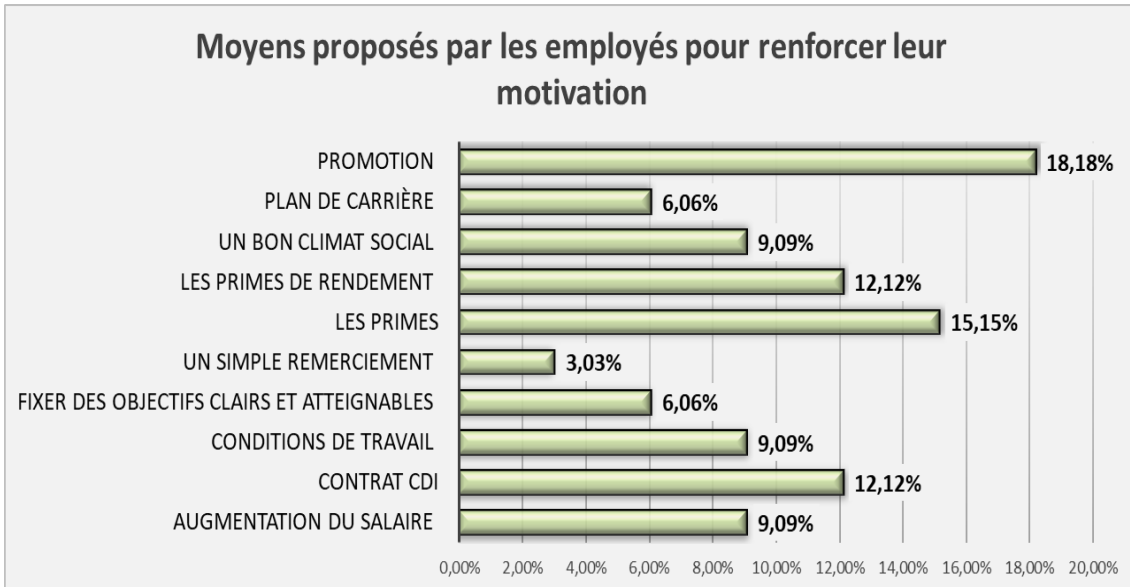
Améliorations souhaitées	Nombre	Pourcentage
Salaire de base	24	66,67%
Durée des échelon	3	8,33%
Assurer l'égalité des salaire pour le même poste	3	8,33%
Adapter la rémunération à l'évolution du marché	3	8,33%
Plus de primes	3	8,33%
Total	36	100,00%

Source : Etabli par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

Commentaire : Les suggestions des employés mettent en évidence la priorité donnée à l'augmentation du salaire de base, avec 66,67 % des répondants exprimant ce souhait. D'autres propositions, bien que présentes, sont nettement moins fréquentes : la durée des échelons, l'égalité des salaires pour les mêmes postes, l'adaptation de la rémunération à l'évolution du marché, et les primes (8,33 % pour chacune).

Interprétation : La forte demande d'augmentation du salaire de base suggère que les employés de COSIDER estiment que leur rémunération actuelle est insuffisante pour satisfaire leurs attentes et motivations. Cette revendication est en ligne avec les théories des besoins fondamentaux, où le salaire représente un facteur essentiel pour satisfaire des besoins de sécurité et d'autosuffisance financière. En revanche, les demandes moins fréquentes, telles que la durée des échelons et l'égalité salariale, bien qu'importantes, reflètent peut-être un sentiment de déséquilibre dans la structure de rémunération au sein de l'entreprise. Pour améliorer la satisfaction des employés et éviter la démotivation, il serait pertinent de réévaluer la structure salariale et d'adopter une approche plus équitable et adaptée aux conditions économiques actuelles. Une révision des primes et des bonus pourrait également jouer un rôle dans l'amélioration de la motivation et de l'engagement.

Graphe N°26 : Moyens proposés par les employés pour renforcer leur motivation



Source : Etabli par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

Commentaire : Les réponses des employés concernant les moyens de renforcer leur motivation présentent une diversité d'orientations, bien que certaines propositions se démarquent plus nettement. Ainsi, la promotion arrive en tête avec 18,18 % des réponses, suivie par les primes (15,15 %), le contrat à durée indéterminée (CDI) et les primes de rendement, chacun recueillant 12,12 %. Les autres propositions, telles que l'augmentation du salaire, l'amélioration des conditions de travail ou un bon climat social, se situent autour de 9,09 %. Les suggestions relatives à la fixation d'objectifs clairs, au plan de carrière ou aux remerciements simples apparaissent plus marginalement, ne dépassant pas 6,06 %.

Interprétation : La préférence marquée pour la promotion témoigne d'un besoin affirmé de reconnaissance professionnelle et de perspectives d'évolution de carrière. Ce constat renforce l'idée selon laquelle la gestion stratégique des carrières constitue un levier central de la motivation au travail. Le poids des primes, y compris les primes de rendement, souligne quant à lui l'importance des incitations financières comme moteur de l'implication et de la performance. Parallèlement, la proportion significative des réponses en faveur de la sécurisation contractuelle (CDI) et de l'amélioration des conditions de travail met en évidence un besoin de stabilité et de bien-être organisationnel.

Le souhait d'objectifs clairs et atteignables et de la mise en place d'un plan de carrière renvoie à une attente d'encadrement structuré et de visibilité sur l'avenir professionnel, des éléments fondamentaux pour maintenir une motivation durable. Enfin, même si le simple remerciement est moins cité, il rappelle que la reconnaissance morale, bien que discrète, demeure une composante essentielle de l'engagement individuel.

Ces résultats confirment la complémentarité entre motivation intrinsèque (promotion, reconnaissance, planification de carrière) et motivation extrinsèque (primes, salaires, sécurité de l'emploi). Ainsi, une politique RH équilibrée, conjuguant perspectives d'évolution, valorisation du mérite et environnement de travail sécurisé, s'avère indispensable pour favoriser l'investissement professionnel et la fidélisation des ressources humaines.

3.2. Analyse des résultats de l'étude

L'analyse des résultats permet de dégager plusieurs tendances sur l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise COSIDER. Cette analyse permet d'enrichir l'interprétation des données et de construire une lecture croisée des tendances dominantes ainsi qu'une synthèse de l'ensemble des résultats obtenus.

Dans ce cadre, il convient de préciser que nous avons opté pour un tri à plat, qui est une technique d'analyse statistique simple consistant à calculer et présenter les fréquences ou pourcentages de chaque réponse à une question unique. Cette méthode est essentielle pour comprendre la distribution des réponses au questionnaire et constitue un outil fondamental pour confirmer ou infirmer les hypothèses de la recherche.

3.2.1. Perception générale de la rémunération

Les salariés de COSIDER expriment une insatisfaction globale quant à leur rémunération actuelle. La majorité (61,54 %) des répondants considère leur salaire de base comme insuffisant ou peu satisfaisant, ce qui reflète une perception d'inadéquation entre leur rémunération et leurs attentes. Par ailleurs, un faible taux de satisfaction est constaté en ce qui concerne la rémunération globale. En parallèle, 69,23 % des salariés interrogés ne considèrent pas que leur rémunération correspond pleinement à leurs compétences et responsabilités. Cette situation révèle un sentiment d'injustice salariale et semble être un facteur démotivant important, ce qui souligne un déficit de reconnaissance financière au sein de l'entreprise.

Ces résultats suggèrent que la perception négative de la rémunération constitue un élément important influençant la dynamique et la motivation des salariés, apportant ainsi un premier indice en faveur de la première hypothèse.

3.2.2. Structure de la rémunération et ses composantes

La structure de la rémunération, notamment les composantes variables telles que les primes, les avantages en nature et les gratifications exceptionnelles, semble peu efficace en termes de motivation. En effet, 100 % des répondants indiquent ne pas bénéficier de primes régulières liées à la performance. De plus, la prime de rendement est perçue comme inexistante ou insuffisante par une grande majorité des salariés interrogés, soit 77,78 %. De même, les avantages sociaux sont jugés insatisfaisants, ce qui laisse entendre que la part variable de la rémunération ne joue pas un rôle significatif dans l'incitation des employés à améliorer leur performance.

Ces résultats mettent en évidence une politique salariale qui n'est pas assez différenciée ni fondée sur la performance individuelle ou collective. Une telle organisation semble peu propice à la valorisation des efforts des employés et ne répond pas aux attentes des théories de la motivation par la rémunération incitative. Ce constat laisse penser que les éléments variables de la rémunération ont une influence limitée sur la motivation des employés au sein de l'entreprise COSIDER, ce qui constitue un élément partiel infirmant la deuxième hypothèse, en raison de la faiblesse manifeste des dispositifs incitatifs.

3.2.3. Justice et équité salariale

Le ressenti des salariés en matière d'équité salariale est marqué par un fort sentiment d'injustice, avec 53,85 % qui estiment que la politique salariale manque de transparence et d'objectivité.

Les disparités salariales entre employés occupant des postes similaires sont jugées excessives par une majorité de répondants. De plus, la transparence concernant les critères d'augmentation salariale et de promotion est pratiquement inexistante, ce qui nourrit un climat de méfiance et d'insatisfaction parmi les salariés. Un fort ressentiment se dégage également vis-à-vis du traitement des anciens et nouveaux employés, ce qui accentue le sentiment d'inégalité.

Ce manque de transparence et de justice salariale constitue un frein à la motivation et à l'engagement des employés, et peut conduire à un environnement de travail marqué par la démotivation. Cela conforte l'idée que la perception d'équité joue un rôle majeur dans la motivation, ce qui vient renforcer indirectement la première hypothèse.

3.2.4. Motivation et reconnaissance

L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés semble relativement faible, car une majorité de répondants (61,54 %) indique ne pas se sentir valorisée par leur salaire. La stagnation salariale est associée à une baisse progressive de l'effort fourni, ce qui se traduit par un désengagement perceptible au sein de l'entreprise. De plus, une part significative des salariés indique que le salaire n'est plus leur principal moteur de motivation ; ces derniers attendent davantage de reconnaissance symbolique et d'opportunités d'évolution professionnelle.

Ce constat invite à une lecture nuancée des hypothèses et montre que la rémunération ne peut, à elle seule, servir de levier pour maintenir une motivation durable au sein de l'entreprise, et que d'autres facteurs, tels que la reconnaissance et le développement professionnel, sont primordiaux pour maintenir un haut niveau d'engagement.

3.2.5. Attentes en matière d'amélioration de la rémunération

Les salariés expriment une forte volonté de voir leur rémunération revue à la hausse, notamment par une revalorisation salariale générale, ainsi que par des augmentations basées sur la performance. En outre, ils appellent à une plus grande transparence et objectivité dans l'attribution des augmentations et des primes. Beaucoup souhaiteraient être davantage impliqués dans les décisions concernant la politique salariale de l'entreprise. Cette demande témoigne d'une volonté de dialogue social renforcé et d'une gouvernance salariale plus inclusive, marquée par un besoin de plus de transparence et de participation dans la définition des critères de rémunération. Une telle évolution pourrait non seulement améliorer la satisfaction des salariés, mais aussi renforcer la motivation et l'engagement au sein de l'entreprise.

Cette attente manifeste témoigne du besoin d'une politique salariale plus équitable et motivante, renforçant les arguments en faveur de la première hypothèse et suggérant que le

développement des composantes variables pourrait confirmer partiellement la deuxième hypothèse.

3.3. Validation des hypothèses

À l'issue de cette analyse, plusieurs éléments permettent de confirmer la première hypothèse. En effet, la majorité des salariés exprime une insatisfaction marquée face à leur rémunération, accompagnée d'un sentiment d'injustice et d'un besoin manifeste d'amélioration salariale. Ces constats attestent clairement que la rémunération influence significativement la motivation des employés au sein de l'entreprise COSIDER. **Par conséquent, la première hypothèse peut être considérée comme confirmée.**

En ce qui concerne la deuxième hypothèse, les résultats démontrent que les composantes variables de la rémunération restent peu développées et insuffisamment valorisées dans l'organisation actuelle. Cette situation limite leur impact sur la motivation des salariés. Néanmoins, la demande forte des employés pour une meilleure prise en compte de ces éléments variables suggère un potentiel non exploité. Ainsi, **la deuxième hypothèse ne peut être que partiellement confirmée**, dans la mesure où ces dispositifs incitatifs devront être améliorés pour jouer pleinement leur rôle motivationnel.

Conclusion

L'analyse approfondie des données collectées au sein de COSIDER permet de confirmer que la politique de rémunération actuelle exerce une influence déterminante sur la motivation des salariés. En effet, l'hypothèse 1, selon laquelle la rémunération impacte significativement la motivation, est confirmée par le constat d'une insatisfaction salariale généralisée, d'un sentiment d'injustice et d'un besoin manifeste de révision des pratiques rémunératoires. Par ailleurs, l'hypothèse 2, relative à l'importance des composantes variables de la rémunération dans la dynamique motivationnelle, trouve une confirmation partielle : bien que ces composantes soient actuellement peu valorisées, les attentes des salariés en matière d'amélioration des dispositifs incitatifs témoignent de leur potentiel motivant non exploité.

L'étude révèle un climat de mécontentement résultant principalement d'un système salarial perçu comme rigide, insuffisant et inéquitable. La rémunération de base ne reflète pas toujours les efforts, compétences et responsabilités des employés, ce qui engendre un profond

sentiment de dévalorisation. Ce constat est renforcé par l'absence de primes régulières et par la faible transparence dans la gestion des augmentations et promotions. Ce manque de clarté nourrit un climat de méfiance et nuit à la fidélisation, affectant non seulement la motivation mais aussi l'engagement à long terme des salariés.

Les attentes exprimées convergent vers la nécessité d'une politique salariale plus équitable et différenciée, intégrant des primes basées sur la performance et une plus grande transparence dans les processus décisionnels. La reconnaissance, tant financière que symbolique, ainsi qu'une évolution professionnelle mieux encadrée, apparaissent comme des leviers essentiels pour restaurer la motivation et renforcer l'engagement des collaborateurs. En somme, la rémunération ne doit pas être envisagée comme un simple échange monétaire, mais comme un levier stratégique crucial pour la gestion des ressources humaines et la compétitivité organisationnelle.

Recommandations

Afin de remédier aux dysfonctionnements identifiés et d'optimiser l'impact de la politique de rémunération sur la motivation, plusieurs recommandations sont formulées :

- **Révision du système de rémunération de base** : Il convient de mettre à jour la grille salariale en tenant compte des standards du marché, des qualifications, de l'ancienneté et des responsabilités effectives des salariés, afin de garantir une rémunération plus juste et cohérente avec les attentes.
- **Mise en place de rémunérations variables et incitatives** : L'instauration de primes de performance claires, mesurables et transparentes, basées sur des critères objectifs tels que la productivité ou l'innovation, est primordiale pour valoriser les efforts individuels et collectifs.
- **Renforcement de la transparence et de la communication** : La mise en place d'entretiens réguliers portant sur la rémunération, ainsi que la clarification des critères d'évaluation et d'augmentation salariale, contribueront à instaurer un climat de confiance durable.
- **Amélioration des avantages annexes** : Le développement des avantages non financiers (mutuelle, transport, logement, formation) est essentiel pour répondre aux besoins globaux des salariés et accroître leur satisfaction.

- **Renforcement de la reconnaissance non monétaire** : La valorisation des initiatives individuelles et collectives à travers des dispositifs symboliques, tels que des distinctions internes et des feedbacks réguliers, favorisera l'estime de soi et la motivation.
- **Institution d'une concertation salariale** : L'intégration des représentants du personnel dans les discussions stratégiques relatives à la rémunération permettra d'assurer une meilleure acceptabilité des décisions et de renforcer la confiance entre la direction et les employés.

Ainsi, une refonte ambitieuse mais nécessaire de la politique salariale de COSIDER, fondée sur ces recommandations, pourrait contribuer à restaurer la motivation, à renforcer l'engagement et à améliorer la performance globale de l'entreprise. Cette démarche s'inscrit pleinement dans une perspective moderne de gestion des ressources humaines, où la rémunération est un véritable levier stratégique au service du développement organisationnel.



Conclusion générale

L'étude que nous avons menée sur l'impact de la rémunération sur la motivation des employés au sein de l'entreprise COSIDER s'inscrit dans une démarche rigoureuse visant à comprendre les liens entre politique salariale et engagement professionnel. En adoptant une approche hypothético-déductive, nous avons réalisé une enquête quantitative auprès d'un échantillon représentatif de salariés, à travers un questionnaire structuré et administré en présentiel. Cette méthodologie a permis de recueillir des données chiffrées, fiables et exploitables, favorisant une analyse statistique approfondie des perceptions des employés concernant leur rémunération et son influence sur leur motivation.

Le déroulement de notre étude s'est articulé autour d'une collecte de données soigneusement planifiée, impliquant un échantillonnage non probabiliste de convenance, adapté aux contraintes organisationnelles. Le questionnaire, composé de sept axes thématiques, couvrait à la fois les aspects socio-professionnels, la rémunération fixe et variable, les conditions de travail, ainsi que la formation et les perspectives d'évolution. Le traitement des données, réalisé à l'aide d'outils statistiques simples, a permis une lecture claire et synthétique des tendances observées, tout en assurant la validité des résultats obtenus.

Les principaux résultats mettent en évidence une insatisfaction générale des employés vis-à-vis de leur rémunération, marquée par un sentiment d'injustice et une perception d'inadéquation entre salaire et responsabilités. La rémunération fixe est jugée insuffisante par une majorité, tandis que les composantes variables, telles que les primes et avantages, apparaissent quasi inexistantes ou peu valorisées, limitant ainsi leur effet motivant. Par ailleurs, le manque de transparence et d'équité dans la gestion salariale accentue le mécontentement et nuit à l'engagement des salariés. Ces constats soulignent que la politique salariale actuelle ne répond pas pleinement aux attentes des employés et freine leur motivation.

L'analyse approfondie des données recueillies confirme que la rémunération influence significativement la motivation des employés au sein de COSIDER, validant ainsi notre première hypothèse. En revanche, l'impact des éléments variables de la rémunération demeure limité, en raison de leur faible développement et reconnaissance, ce qui conduit à une validation partielle de la deuxième hypothèse. Par ailleurs, les attentes exprimées par les salariés en matière de transparence et d'équité salariale apparaissent comme des facteurs clés pour renforcer la motivation, complétant ainsi notre compréhension des leviers motivationnels.

En réponse définitive à la problématique posée, il apparaît clairement que la rémunération joue un rôle central dans la dynamique motivationnelle des employés de COSIDER, mais que son potentiel est sous-exploité en raison d'une politique salariale rigide, peu différenciée et manquant de transparence. Pour améliorer la motivation et l'engagement, il est indispensable de repenser les mécanismes de rémunération en intégrant davantage de composantes variables basées sur la performance, ainsi qu'en renforçant la justice et la clarté des processus décisionnels.

En conclusion, notre étude met en lumière l'importance cruciale d'une politique de rémunération équitable, transparente et motivante pour assurer la satisfaction et l'engagement des salariés. La rémunération ne se limite pas à une simple transaction financière, mais constitue un levier stratégique fondamental pour la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle. La reconnaissance financière, combinée à une valorisation symbolique et à des perspectives d'évolution, contribue à créer un environnement propice à la motivation durable des employés.

Cependant, notre recherche présente certaines limites. Sur le plan théorique, la confidentialité de certains documents internes a restreint l'accès à des informations plus détaillées, limitant ainsi la profondeur de notre analyse documentaire. Par ailleurs, sur le plan pratique, le manque de documentation interne accessible, la durée limitée du stage, ainsi que la période de saturation du personnel durant la collecte des données, ont constitué des obstacles à une enquête plus exhaustive et représentative. Ces contraintes ont pu influencer la qualité et la portée des résultats obtenus.

En perspective, il serait pertinent pour les futurs chercheurs de réaliser une étude comparative entre plusieurs entreprises du même secteur afin d'identifier des pratiques salariales plus efficaces et innovantes. De plus, il serait intéressant d'explorer d'autres dimensions liées à la motivation, telles que l'impact de la formation continue ou le développement des compétences, afin de mieux appréhender les leviers complémentaires à la rémunération dans la gestion des ressources humaines. Ces pistes permettront d'enrichir la compréhension des mécanismes motivationnels et d'apporter des recommandations plus ciblées et adaptées aux réalités organisationnelles.



Bibliographie

Ouvrages

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth; human needs in organizational settings*. Free Press.
- Barabel, M., & Meier, O. (2011). *La rémunération*. Eyrolles. <https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/la-remuneration-9782212541234>
- Bélanger, J., Laberge, M., & Simard, G. (1988). *Le travail et la motivation*. Presses de l'Université du Québec.
- Béraud, A. (1999). *Introduction à l'analyse macroéconomique*. Economica.
- Bressoux, P. (2010). *Modélisation statistique appliquée aux sciences sociales* (2e éd.). De Boeck Supérieur. <https://www.deboecksuperieur.com/livre/9782804163648-modelisation-statistique-appliquee-aux-sciences-sociales>
- Cohen, A. (2006). *Toute la fonction RH*. Dunod.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management* (15e éd.). Pearson Education.
- Gauthier, B. (2009). *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données* (5e éd.). Presses de l'Université du Québec. <https://www.puq.ca/catalogue/livres/recherche-sociale-problematique-collecte-des-don-1407.html>
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). Wiley.
- Igalens, J. (Préface). In Roussel, P. (1996). *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*. Economica.
- Keynes, J. M. (1936). *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*. Payot.
- Legros, D. (2005). *La gestion des ressources humaines*. Dunod.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2016). *Leadership: Theory, Application, & Skill Development* (6th ed.). Cengage Learning.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Maia, V., Raymondie, R. A., & Steiner, D. D. (2025). *John Stacey Adams – équité, motivation et justice organisationnelle*. Éditions Ems.
- Martory, B., & Crozet, D. (2005). *Gestion des ressources humaines*. Dunod.

- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2017). *Compensation* (12e éd.). McGraw-Hill Education.
- Noguera, F., & Khouatra, D. J. (2025). *Gestion des ressources humaines et création de valeur organisationnelle : concepts et outils de mesure* (pp. 501–502).
- Peretti, J.-M. (2010). *Gestion des ressources humaines* (15e éd.). Dunod. <https://www.dunod.com/ressources-humaines/gestion-des-ressources-humaines>
- Perrot, A. (1992). *Les nouvelles théories du marché du travail*. La Découverte.
- Pinder, C. C. (2014). *Work motivation in organizational behavior* (2nd ed.). Psychology Press.
- Pralong, J. (2010). *La rémunération : entre performance et compétence*. In M. Barabel & O. Meier (Eds.), *Gestion des ressources humaines : Méthodes et pratiques*. Dunod. <https://www.dunod.com/ressources-humaines/gestion-des-ressources-humaines>
- Reynaud, B. (1994). *Les théories du salaire*. La Découverte.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson.
- Roman, B. (2016). *Bâtir une stratégie de rémunération : Systèmes de rémunérations et management de la performance* (3e éd.). Dunod, p.46-47.
- Roussel, P. (1996). *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*. Economica.
- Roussel, P. (2008). *Comportement organisationnel et motivation au travail*. Dunod.
- Salaman, G. (2005). *Strategic Human Resource Management*. Oxford University Press.
- Sandretto, R. (1993). *Rémunération et répartition des revenus*. Armand Colin.
- Serupia Semuhoza, S. (2009). *La motivation au travail : Théories, applications et implications managériales*. L'Harmattan.
- Simon, H. A. (1957). *Models of Man*. Wiley.
- Sire, B. (1994). *La gestion des rémunérations au service de la stratégie*. Éditions d'Organisation.
- Soufflet, J. (2013). *La rémunération globale dans la fonction publique territoriale*. L'Harmattan.
- Thiétart, R.-A. (2007). *Méthodes de recherche en management* (3e éd.). Librairie Dalloz. <https://www.librairiedalloz.fr/livre/9782100508280-methodes-de-recherche-en-management-3e-edition-raymond-alain-thietart/>
- Thomas, A., & Micheau-Thomazeau, P. (2014). *La gestion des ressources humaines*. Dunod.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

- Yufei, A. (2013). Introduction à la gestion des ressources humaines. Peking University Press.

Articles scientifiques

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299.
- Assous, M. (2008). Le modèle keynésien (1937) de James Meade : stabilité et flexibilité des salaires. *Cahiers d'économie politique*, 54, 7-26. <https://doi.org/10.3917/cep.054.0007>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2013). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
- Daubigney, J. P., & Meyer, G. (1980). La théorie marxiste du salaire. *L'Actualité économique*, 56(1), 60–79. <https://doi.org/10.7202/600889ar>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 49(3), 182–185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>
- Donnadieu, J.-P., & Denimal, J. (2004). La rémunération basée sur les compétences : déterminants et incidences. *Revue Interventions économiques*, 59(4). <https://www.erudit.org/fr/revues/ri/2004-v59-n4-ri964/011333ar.pdf>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Gomez-Mejia, L., & Welbourne, T. (2015). La stratégie de rémunération : dimensions et impacts. *Revue Algérienne de Développement Économique*, 3, 8-12. <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/10127/1/AERD0311f.pdf>
- Goujon-Belghit, M. (2008). La gestion des ressources humaines dans les entreprises publiques : Enjeux et perspectives. Actes du Colloque AIRMAP 2008, p.1-4.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>

- Hadj Kaddour, N., & Khiat, A. (2017). Les effets de la rémunération globale sur les déterminants psychologiques de la performance individuelle. *Revue algérienne d'économie et gestion*, 11(1), p.65.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485–516.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Moucha, M. (2010). La politique de rémunération : un levier stratégique de la motivation des salariés. *Revue Française de Gestion*, 36(213), 9–23.
- Ndao, A. (2012). Contribution de la GRH à la réalisation de la motivation au travail : validation de l'approche universaliste. Actes AGRH. <https://www.agrh.fr/assets/actes/2012-ndao2.pdf>
- Renaud, S., Morin, L., Saint-Onge, S., Morin, E. M., & Forest, J. (2016). La rémunération globale et le turnover des générations Y et Z : un modèle d'analyse. *Revue de gestion des ressources humaines*, 293.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Savall, H. (2002). Théories et pratiques de la rémunération. *Revue française de gestion*, 28(3), 45–60. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-3-page-45.htm>
- Vorecol. (2024, août 28). Impact des structures salariales sur la performance. *Revue Gestion et Stratégies*, 18(3), 45–58.

Sites internet

- ANDRH. (2021). Comment élaborer la politique de rémunération ? <https://www.andrh.fr/uploads/files/attachments/61715ff7a12b0734995344.pdf>
- Cairn.info. (2020). Productivité marginale du travail : entre théories, outils et idéologies. *Regards croisés sur l'économie*, 2, 88-104. <https://shs.cairn.info/revue-regards-croises-sur-l-economie-2020-2-page-88.htm>

- Deel. (2023). Pourquoi choisir le modèle de rémunération à la performance. <https://www.deel.com/fr/blog/modele-remuneration-performance-avantages-defis/>
- EDC Paris. (2025). Politique de rémunération : définition et implémentation. <https://www.edcparis.edu/fr/blog/politique-de-remuneration-definition-et-implementation>
- Experts-comptables.fr. (2023). La motivation par la rémunération : principes et pratiques. <https://www.experts-comptables.fr/actualites/la-motivation-par-la-remuneration-principes-et-pratiques>
- Exploring Economics. (2019). Sommes-nous rémunérés selon la productivité marginale ? <https://www.exploring-economics.org/fr/decouvrir/sommes-nous-remuneres-selon-la-productivite-mar/>
- Jael, P. (2019). Sommes-nous rémunérés selon la productivité marginale ? MPRA Paper No. 92206. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/92206/>
- Le Blog du Dirigeant. (2017). La motivation au travail : définition, théories et outils. <https://www.leblogdudirigeant.com/motivation-au-travail/>
- People Base CBM. (2023). Rémunération variable et performance de l'entreprise. <https://www.people-base-cbm.com/gestion-dentreprise/remuneration-variable-et-performance-de-lentreprise/>
- Pigalle, F. (2017). L'approche néoclassique de la croissance : Le modèle de Solow. Université de Limoges. https://www.unilim.fr/pages_perso/francois.pigalle/Croissance/cours/frame%20solow.pdf
- Wikipédia. (2016). Théorie de la répartition néoclassique. https://fr.wikipedia.org/wiki/Th%C3%A9orie_de_la_r%C3%A9partition_n%C3%A9oclassique



Annexes

Université Mouloud MAMMERI Tizi-Ouzou (UMMTO)

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

En vue de l'obtention du Diplôme

Master 2 en Sciences de Gestion

Management des Ressources Humaines

QUESTIONNAIRE DESTINÉ AUX EMPLOYÉS DE L'ENTREPRISE COSIDER

Thème : L'impact de la rémunération sur la motivation des employés.

Cas de l'entreprise COSIDER

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de Master 2 en Sciences de Gestion, spécialité Management des Ressources Humaines, nous réalisons une étude portant sur l'impact de la rémunération sur la motivation des employés, appliquée au cas de l'entreprise publique COSIDER. Ce questionnaire a pour finalité de recueillir vos avis et ressentis concernant la politique de rémunération au sein de votre entreprise, ainsi que son influence sur votre engagement professionnel.

***Anonymat :** Nous vous garantissons que toutes les informations collectées resteront strictement anonymes et confidentielles. Elles seront exploitées uniquement à des fins académiques, dans le cadre de cette recherche, et analysées de manière globale.*

***Remarque :** Il n'existe pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Nous vous invitons à répondre en toute sincérité, selon votre expérience au sein de COSIDER.*

Nous vous remercions vivement pour le temps accordé à ce questionnaire et pour votre contribution précieuse à la réussite de cette étude.

Questionnaire préparé par :

Mr. HAMEG Ramy

Mr. HAMENNI Koceila

Axe 1 : Données générales

1. **Quel est votre poste actuel ?**
→ Réponse ouverte : _____
2. **Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'entreprise ?**
 - Moins d'un an
 - 1 à 3 ans
 - 3 à 5 ans
 - Plus de 5 ans
3. **Quel est votre niveau d'instruction ?**
 - Aucun diplôme
 - Diplôme de niveau secondaire
 - Diplôme de niveau supérieur (Licence, Master, etc.)
 - Autre, précisez : _____
4. **Quel type de contrat avez-vous ?**
 - CDI
 - CDD
 - Intérim
 - Autre, précisez : _____
5. **Avez-vous déjà travaillé dans une autre entreprise du même secteur ?**
 - Oui
 - Non

Axe 2 : La rémunération fixe (salaire de base) et sa perception

6. **Êtes-vous satisfait(e) de votre salaire de base actuel ?**
 - Très satisfait(e)
 - Satisfait(e)
 - Peu satisfait(e)
 - Pas du tout satisfait(e)
7. **Estimez-vous que votre salaire de base est équitable par rapport à vos responsabilités ?**
 - Tout à fait d'accord

Plutôt d'accord

Peu d'accord

Pas du tout d'accord

8. **Votre salaire de base vous permet-il de répondre convenablement à vos besoins fondamentaux (logement, transport, alimentation, etc.) ?**

Oui, tout à fait

Partiellement

Non, difficilement

Pas du tout

9. **Avez-vous connaissance de la grille salariale appliquée dans votre entreprise ?**

Oui

Non

Partiellement

10. **Pensez-vous que la politique salariale de l'entreprise respecte les principes d'équité et de transparence ?**

Oui, tout à fait

Moyennement

Pas vraiment

Pas du tout

Axe 3 : La rémunération variable (primes et avantages sociaux)

11. **Percevez-vous des primes régulières (prime de rendement, prime de panier, prime de transport, etc.) ?**

Oui

Non

12. **Si oui, quelles sont les primes dont vous bénéficiez ?**

Prime de rendement

Prime de transport

Prime de panier

Prime d'ancienneté

Prime d'Aïd

Autres : _____

13. Estimez-vous que ces primes sont attribuées de manière équitable et transparente ?

Oui, tout à fait

Moyennement

Pas vraiment

Pas du tout

14. Ces primes constituent-elles, selon vous, une source de motivation dans votre travail ?

Oui, fortement

Moyennement

Peu

Pas du tout

15. L'attribution de primes est-elle liée à votre performance individuelle ou collective ?

Oui, elle est directement liée à ma performance

Oui, mais elle dépend de la performance de l'équipe

Non, ce n'est pas lié à la performance

Je ne sais pas

Axe 4 : Les dispositifs de la rémunération et les conditions de travail

16. Estimez-vous que votre rémunération reflète vos efforts et votre engagement dans votre travail ?

Oui, tout à fait

Moyennement

Pas vraiment

Pas du tout

17. L'entreprise propose-t-elle un système de partage des bénéfices avec les employés ?

Oui

- Non
- Je ne sais pas

18. Si oui, estimez-vous que ce système de partage des bénéfices est motivant ?

- Oui, il renforce mon engagement
- Moyennement
- Pas vraiment
- Pas du tout

19. Estimez-vous que vos conditions de travail (environnement, équipements, charge de travail) influencent votre perception de votre salaire ?

- Oui, de manière significative
- Oui, mais légèrement
- Non, pas du tout
- Autre : _____

20. Considérez-vous que l'amélioration des conditions de travail pourrait compenser une rémunération jugée insuffisante ?

- Oui, totalement
- Partiellement
- Non, seule une augmentation de salaire est motivante
- Autre : _____

Axe 5 : influence de la rémunération sur l'engagement et la motivation des employés

21. De manière générale, la rémunération globale (salaire + primes + avantages) vous semble-t-elle motivante ?

- Oui, tout à fait
- Moyennement
- Peu
- Pas du tout

22. Votre rémunération actuelle influence-t-elle votre niveau de motivation ?

- Oui, de façon positive
- Oui, mais insuffisamment

- Non, elle n'a pas d'effet
- Non, elle a un effet démotivant

23. En cas d'augmentation salariale, votre motivation au travail :

- Augmenterait significativement
- Augmenterait légèrement
- Ne changerait pas
- Diminuerait (précisez pourquoi) : _____

24. Selon vous, quels autres éléments (hors rémunération) influencent votre motivation ?

- Conditions de travail
- Prime de rendement
- Reconnaissance professionnelle
- Possibilités d'évolution de carrière
- Climat social / ambiance
- Formation et développement des compétences
- Autres : _____

25. Pensez-vous que la prime de rendement que vous percevez (ou pourriez percevoir) est un levier de motivation important ?

- Oui, très important
- Moyennement important
- Peu important
- Pas important du tout

Axe 6 : Formation, performance et perspectives d'évolution

26. Avez-vous accès à des formations pour développer vos compétences professionnelles ?

- Oui, régulièrement
- Oui, occasionnellement
- Rarement
- Jamais

27. Pensez-vous que vos performances professionnelles sont correctement évaluées ?

- Oui, de façon juste et transparente
- Oui, mais il reste des améliorations à faire
- Non, c'est une évaluation partielle ou injuste
- Il n'y a pas d'évaluation de performance

28. La reconnaissance de votre performance a-t-elle un impact sur votre rémunération ?

- Oui, de façon systématique
- Oui, mais ce n'est pas systématique
- Non
- Je ne sais pas

29. La possibilité d'évolution salariale et professionnelle vous motive-t-elle à vous investir davantage dans votre travail ?

- Oui, tout à fait
- Moyennement
- Peu
- Pas du tout

Axe 7 : Suggestions et recommandations des employés

30. Quels types d'améliorations souhaiteriez-vous voir dans la politique de rémunération de COSIDER ?

→ Réponse ouverte : _____

31. Selon vous, quels moyens pourraient renforcer votre motivation au travail ?

→ Réponse ouverte : _____

Remarques finales (facultatif) :

→ _____

Nous vous remercions sincèrement pour le temps que vous avez consacré à répondre à ce questionnaire.

Tableau A-N°01 : Répartition selon l'ancienneté dans l'entreprise COSIDER

Ancienneté dans l'entreprise	Nombre	Pourcentage
Moins d'un an	21	53,85%
1 à 3 ans	6	15,38%
3 à 5 ans	3	7,69%
Plus de 5 ans	9	23,08%
Total	39	100,00%

Source : Etabli par nous-même sur la base des résultats de l'enquête

Tableau A-N°02 : Répartition selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Nombre	Pourcentage
Aucun diplôme	3	7,69%
Diplôme de niveau secondaire	7	17,95%
Diplôme de niveau supérieur (Licence, Master, etc.)	26	66,67%
BTS INFO	1	2,56%
CAP gestion des stocks	2	5,13%
Autre	0	0,00%
Total	39	100,00%

Source : Etabli par nous-même sur la base des résultats de l'enquête

Tableau A-N°03 : Répartition selon le type de contrat

Type de contrat	Nombre	Pourcentage
CDI	0	0,00%
CDD	39	100,00%
Intérim	0	0,00%
Autre	0	0,00%
Total	39	100,00%

Source : Etabli par nous-même sur la base des résultats de l'enquête

Tableau A-N°04 : Expérience dans une autre entreprise du même secteur

Avez-vous déjà travaillé dans une autre entreprise du même secteur ?	Nombre	Pourcentage
Oui	24	61,54%
Non	15	38,46%
Total	39	100,00%

Source : Etabli par nous-même sur la base des résultats de l'enquête

Tableau A-N°05 : Satisfaction à l'égard du salaire de base actuel

Niveau de satisfaction	Nombre	Pourcentage
Très satisfait(e)	0	0,00%
Satisfait(e)	15	38,46%
Peu satisfait(e)	15	38,46%
Pas du tout satisfait(e)	9	23,08%
Total	39	100,00%

Source : Etabli par nous-même sur la base des résultats de l'enquête

Tableau A-N°06 : Perception de l'équité du salaire par rapport aux responsabilités

Degré d'accord avec l'affirmation	Nombre	Pourcentage
Tout à fait d'accord	0	0,00%
Plutôt d'accord	12	30,77%
Peu d'accord	18	46,15%
Pas du tout d'accord	9	23,08%
Total	39	100,00%

Source : Etabli par nous-même sur la base des résultats de l'enquête

Tableau A-N°07 : Adéquation du salaire de base aux besoins fondamentaux

Niveau d'adéquation du salaire	Nombre	Pourcentage
Oui, tout à fait	0	0,00%
Partiellement	21	53,85%
Non, difficilement	9	23,08%
Pas du tout	9	23,08%
Total	39	100,00%

Source : Etabli par nous-même sur la base des résultats de l'enquête

Tableau A-N°08 : Connaissance de la grille salariale de l'entreprise

Niveau de connaissance de la grille salariale	Nombre	Pourcentage
Oui	27	69,23%
Non	3	7,69%
Partiellement	9	23,08%
Total	39	100,00%

Source : Etabli par nous-même sur la base des résultats de l'enquête

Tableau A-N°09 : Perception de l'équité et de la transparence de la politique salariale

Appréciation de la politique salariale	Nombre	Pourcentage
Oui, tout à fait	15	38,46%
Moyennement	21	53,85%
Pas vraiment	0	0,00%
Pas du tout	3	7,69%
Total	39	100,00%

Source : Etabli par nous-même sur la base des résultats de l'enquête

Tableau A-N°10 : Répartition selon la perception des primes régulières

Percevez-vous des primes régulières ?	Nombre	Pourcentage
Oui	39	100,00%
Non	0	0,00%
Total	39	100,00%

Source : Etabli par nous-même sur la base des résultats de l'enquête

Tableau A-N°11 : Répartition selon les types de primes perçues

Types de primes perçues	Nombre	Pourcentage
Prime de rendement	30	22,22%
Prime de transport	39	28,89%
Prime de panier	36	26,67%
Prime d'ancienneté	15	11,11%
Prime d'Aïd	0	0,00%
Autres (à préciser)	0	0,00%
Nuisance	6	4,44%
PRI	3	2,22%
Responsabilité	3	2,22%
PRC	3	2,22%
Total	135	100,00%

Source : Etabli par nous-même sur la base des résultats de l'enquête

Tableau A-N°12 : Répartition selon l'appréciation de l'équité et la transparence dans l'attribution des primes

Attribution des primes perçue comme équitable et transparente	Nombre	Pourcentage
Oui, tout à fait	12	30,77%
Moyennement	24	61,54%
Pas vraiment	3	7,69%
Pas du tout	0	0,00%
Total	39	100,00%

Source : Etabli par nous-même sur la base des résultats de l'enquête

Tableau A-N°13 : Appréciation de la contribution des primes à la motivation au travail

Les primes sont-elles une source de motivation ?	Nombre	Pourcentage
Oui, fortement	24	61,54%
Moyennement	12	30,77%
Peu	3	7,69%
Pas du tout	0	0,00%
Total	39	100,00%

Source : Etabli par nous-même sur la base des résultats de l'enquête

Tableau A-N°14 : Répartition selon la perception du lien entre les primes et la performance

Les primes sont-elles liées à la performance ?	Nombre	Pourcentage
Oui, directement à ma performance	12	30,77%
Oui, Mais elle dépend de la performance de l'équipe	18	46,15%
Non, ce n'est pas lié à la performance	6	15,38%
Je ne sais pas	3	7,69%
Total	39	100,00%

Source : Etabli par nous-même sur la base des résultats de l'enquête

Tableau A-N°15 : Estimation de la rémunération par rapport aux efforts et à l'engagement

Estimez-vous que votre rémunération reflète vos efforts et votre engagement dans votre travail ?	Nombre	Pourcentage
Oui, tout à fait	12	30,77%
Moyennement	21	53,85%
Pas vraiment	6	15,38%
Pas du tout	0	0,00%
Total	39	100,00%

Source : Etabli par nous-même sur la base des résultats de l'enquête

Tableau A-N°16 : Système de partage des bénéfices dans l'entreprise

L'entreprise propose-t-elle un système de partage des bénéfices avec les employés ?	Nombre	Pourcentage
Oui	27	69,23%
Non	3	7,69%
Je ne sais pas	9	23,08%
Total	39	100,00%

Source : Etabli par nous-même sur la base des résultats de l'enquête

Tableau A-N°17 : Estimation de l'impact motivant du système de partage des bénéfices

Si oui, estimez-vous que ce système de partage des bénéfices est motivant ?	Nombre	Pourcentage
Oui, il renforce mon engagement	15	55,56%
Moyennement	12	44,44%
Pas vraiment	0	0,00%
Pas du tout	0	0,00%
Total	27	100,00%

Source : Etabli par nous-même sur la base des résultats de l'enquête

Tableau A-N°18 : Influence des conditions de travail sur la perception du salaire

Estimez-vous que vos conditions de travail (environnement, équipements, charge de travail) influencent votre perception de votre salaire ?	Nombre	Pourcentage
Oui, de manière significative	12	30,77%
Oui, mais légèrement	21	53,85%
Non, pas du tout	6	15,38%
Autre	0	0,00%
Total	39	100,00%

Source : Etabli par nous-même sur la base des résultats de l'enquête

Tableau A-N°19 : Impact des conditions de travail sur la perception de la rémunération

Considérez-vous que l'amélioration des conditions de travail pourrait compenser une rémunération jugée insuffisante ?	Nombre	Pourcentage
Oui, totalement	6	15,38%
Partiellement	24	61,54%
Non, seule une augmentation de salaire est motivante	9	23,08%
Autre	0	0,00%
Total	39	100,00%

Source : Etabli par nous-même sur la base des résultats de l'enquête

Tableau A-N°20 : Appréciation globale de la rémunération (salaire + primes + avantages)

Votre rémunération globale vous semble-t-elle motivante ?	Nombre	Pourcentage
Oui, tout à fait	30	76,92%
Moyennement	3	7,69%
Peu	6	15,38%
Pas du tout	0	0,00%
Total	39	100,00%

Source : Etabli par nous-même sur la base des résultats de l'enquête

Tableau A-N°21 : Influence de la rémunération sur le niveau de motivation

Votre rémunération actuelle influence-t-elle votre motivation ?	Nombre	Pourcentage
Oui, de façon positive	9	23,08%
Oui, mais insuffisamment	24	61,54%
Non, elle n'a pas d'effet	6	15,38%
Non, elle a un effet démotivant	0	0,00%
Total	39	100,00%

Source : Etabli par nous-même sur la base des résultats de l'enquête

Tableau A-N°22 : Conséquences d'une augmentation salariale sur la motivation

En cas d'augmentation salariale, votre motivation :	Nombre	Pourcentage
Augmenterait significativement	12	30,77%
Augmenterait légèrement	21	53,85%
Ne changerait pas	6	15,38%
Diminuerait	0	0,00%
Total	39	100,00%

Source : Etabli par nous-même sur la base des résultats de l'enquête

Tableau A-N°23 : Autres facteurs influençant la motivation

Quels éléments influencent votre motivation (hors rémunération) ?	Nombre	Pourcentage
Conditions de travail	33	26,19%
Prime de rendement	24	19,05%
Reconnaissance professionnelle	18	14,29%
Possibilités d'évolution de carrière	24	19,05%
Climat social / ambiance	9	7,14%
Formation et développement des compétences	18	14,29%
Autres : _____	0	0,00%
Total	126	100,00%

Source : Etabli par nous-même sur la base des résultats de l'enquête

Tableau A-N°24 : Appréciation de la prime de rendement comme levier de motivation

La prime de rendement est-elle un levier de motivation important ?	Nombre	Pourcentage
Oui, très important	30	76,92%
Moyennement important	3	7,69%
Peu important	3	7,69%
Pas important du tout	3	7,69%
Total	39	100,00%

Source : Etabli par nous-même sur la base des résultats de l'enquête

Tableau A-N°25 : Accès des employés aux formations pour développer leurs compétences professionnelles

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui, régulièrement	6	15,38%
Oui, occasionnellement	12	30,77%
Rarement	12	30,77%
Jamais	9	23,08%
Total	39	100,00%

Source : Etabli par nous-même sur la base des résultats de l'enquête

Tableau A-N°26 : Perception de l'évaluation des performances professionnelles

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui, de façon juste et transparente	18	46,15%
Oui, mais il reste des améliorations à faire	12	30,77%
Non, c'est une évaluation partielle ou injuste	3	7,69%
Il n'y a pas d'évaluation de performance	6	15,38%
Total	39	100,00%

Source : Etabli par nous-même sur la base des résultats de l'enquête

Tableau A-N°27 : Impact de la reconnaissance de la performance sur la rémunération

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui, de façon systématique	6	15,38%
Oui, mais ce n'est pas systématique	24	61,54%
Non	0	0,00%
Je ne sais pas	9	23,08%
Total	39	100,00%

Source : Etabli par nous-même sur la base des résultats de l'enquête

Tableau A-N°28 : Influence des perspectives d'évolution sur la motivation au travail

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui, tout à fait	24	61,54%
Moyennement	12	30,77%
Peu	0	0,00%
Pas du tout	3	7,69%
Total	39	100,00%

Source : Etabli par nous-même sur la base des résultats de l'enquête

Tableau A-N°29 : Améliorations souhaitées dans la politique de rémunération de COSIDER

Amélioration, souhaitée	Nombre	Pourcentage
Le salaire de base ,	24	66,67%
Durée des échelon	3	8,33%
Assurer l'égalité des salaire pour le même poste	3	8,33%
Adapter la rémunération à l'évolution du marché	3	8,33%
Des primes	3	8,33%
Total	36	100,00%

Source : Etabli par nous-même sur la base des résultats de l'enquête

Tableau A-N°30 : Moyens proposés par les employés pour renforcer leur motivation

Moyens proposés par les employés pour le renforcement de la motivation	Nombre	Pourcentage
Augmentation du salaire	3	9,09%
Contrat CDI	4	12,12%
Conditions de travail	3	9,09%
Fixer des objectifs clairs et atteignables	2	6,06%
Un simple remerciement	1	3,03%
Les primes	5	15,15%
Les primes de rendement	4	12,12%
Un bon climat social	3	9,09%
Plan de carrière	2	6,06%
Promotion	6	18,18%
Total	33	100%

Source : Etabli par nous-même sur la base des résultats de l'enquête



Table des matières

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des schémas

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Analyse conceptuelle de la rémunération.....	5
Introduction	5
Section 1 : Les éléments théoriques de la rémunération.....	5
1.1. La définition de la rémunération.....	5
1.1.1. Les composantes de la rémunération.....	6
1.1.2. La dimension symbolique de la rémunération	6
1.2. L'évolution du concept de la rémunération.....	6
1.2.1. De la rémunération traditionnelle à la rémunération globale	6
1.2.2. L'influence des contextes socio-économiques.....	8
1.2.3. La prise en compte de la performance et de la compétence	9
1.3. Les théories de la rémunération et du salaire	10
1.3.1. Les théories du salaire	10
1.3.1.1. Les théories classiques du salaire.....	11
1.3.1.2. La théorie marxiste du salaire	11
1.3.1.3. La théorie néoclassique de la productivité marginale	12
1.3.1.4. La théorie keynésienne du salaire	12

1.3.2. Les théories de la rémunération	13
1.3.2.1. La théorie de l'équité.....	13
1.3.2.2. La théorie des attentes	14
1.3.2.3. La théorie des besoins	14
1.3.2.4. La théorie de la justice organisationnelle	15
1.3.2.5. La théorie de l'agence	15

Section 2 : Le système de la rémunération et ses composantes 17

2.1. Les différents systèmes de la rémunération.....	17
2.1.1. Le système de rémunération fixe	17
2.1.2. Le système de rémunération variable	18
2.1.3. Le système mixte.....	18
2.1.4. La rémunération stratégique et contingente.....	18
2.2. Les formes de la rémunération	18
2.2.1. La rémunération directe.....	19
2.2.2. La rémunération indirecte.....	19
2.2.3. La rémunération non monétaire ou symbolique	19
2.3. Les composantes de la rémunération	20
2.3.1. La rémunération de base.....	20
2.3.2. Les compléments de rémunération.....	20
2.3.3. Les avantages sociaux et conditions de travail	21
2.3.4. La rémunération basée sur les compétences : une composante stratégique	21

Section 3 : La politique de la rémunération 22

3.1. L'élaboration d'une politique de rémunération	22
3.1.1. Définition de la politique de rémunération	22
3.1.2. Principes fondamentaux guidant l'élaboration	23
3.1.3. Étapes clés dans l'élaboration d'une politique de rémunération	23
3.1.4. Outils et méthodes d'évaluation des postes	24
3.2. Les qualités d'un système de rémunération.....	25
3.2.1. Équité interne, équité externe et acceptabilité sociale.....	25
3.2.2. Cohérence stratégique, motivation et engagement.....	25
3.2.3. Flexibilité, contrôle des coûts et adaptabilité.....	25
3.2.4. Simplicité, transparence et communication.....	26
3.2.5. Segmentation, personnalisation et globalité	26
3.2.6. Partage des responsabilités dans la gestion de la rémunération.....	26
3.3. Les enjeux de la politique de rémunération.....	27
3.3.1. Motivation et performance	27
3.3.2. Attraction et fidélisation des talents	27
3.3.3. Maîtrise des coûts.....	27
3.3.4. Respect des normes légales.....	27
3.3.5. Cohésion sociale.....	27
3.3.6. Adaptation aux évolutions sociétales et technologiques	27

Conclusion	28
Chapitre II : Notions de base sur la motivation au travail	29
Introduction	29
Section 1 : Notions sur la motivation du personnel	29
1.1. La définition de la motivation au travail	29
1.1.1. Les principales définitions de la motivation des employés	30
1.1.2. Les autres conceptions de la motivation du personnel	31
1.2. L'importance de la motivation du personnel	32
1.3. Les sources et moyens de la motivation des employés	33
1.3.1. La motivation par les méthodes de management	33
1.3.2. La motivation par les conditions de rémunération	33
Section 2 : Les typologies et les théories de la motivation des employés ..	34
2.1. Les caractéristiques de la motivation	34
2.1.1. Dynamisme et intensité	34
2.1.2. Direction du comportement	34
2.1.3. Persistance et continuité	35
2.1.4. Nature individuelle et multifactorielle	35
2.2. Les types de la motivation au travail	36
2.2.1. La motivation intrinsèque	36
2.2.1.1. Autonomie et sens du travail	36
2.2.2. La motivation extrinsèque	36

2.2.2.1. Récompenses et sanctions	36
2.2.3. Motivation introjectée et identification (formes intermédiaires)	37
2.3. Les théories de la motivation au travail	37
2.3.1. Les théories de contenu	38
2.3.1.1. La théorie des besoins de Maslow	38
2.3.1.2. La théorie ERG d'Alderfer	39
2.3.1.3. La théorie des deux facteurs de Herzberg.....	39
2.3.2. Les théories de processus.....	40
2.3.2.1. La théorie des attentes de Vroom.....	40
2.3.2.2. La théorie de l'équité d'Adams.....	41
2.3.2.3. La théorie de l'autodétermination	42

Section 3 : La relation entre la motivation et la rémunération au travail 43

3.1. Les liens entre la motivation et la rémunération.....	43
3.1.1. Rétention des talents et réduction du turnover.....	43
3.1.2. Amélioration de la performance organisationnelle	44
3.1.3. Stimulation de l'engagement et renforcement de la loyauté organisationnelle ..	44
3.1.4. Attractivité de l'offre d'emploi	44
3.1.5 Motivation extrinsèque fondée sur la rémunération.....	44
3.2. La motivation du personnel par les conditions de la rémunération	45
3.2.1. L'équité interne comme fondement de la motivation	45
3.2.2. Autonomie, régularité et ponctualité dans la perception du salaire	45
3.2.3. Les augmentations salariales comme reconnaissance	45

3.2.4 Rémunération, compétences et performance : un triptyque motivant.....	45
3.3. La motivation par les éléments de la rémunération	46
3.3.1. La rémunération fixe et le salaire de base	46
3.3.2. La rémunération variable : primes, intéressement, bonus	46
3.3.3. Les indemnités et avantages complémentaires	46
3.3.4. Les dispositifs participatifs : participation et actionnariat salarié.....	46
3.3.5. Les récompenses symboliques	46
Conclusion	47
Chapitre III : Analyse de la relation entre la rémunération et la motivation au sein de l’entreprise COSIDER.....	48
Introduction	48
Section 1 : Présentation de l’organisme d’accueil	48
1.1. Présentation générale de l’entreprise COSIDER.....	49
1.2. Activités, Missions et objectifs de l’entreprise.....	50
1.2.1. Activités de l’entreprise COSIDER	50
1.2.2. Missions de l’entreprise COSIDER	51
1.3. Organisation et organigramme	53
1.3.1. Organisation générale de COSIDER Groupe	53
1.3.2. Organisation de COSIDER Construction Pôle B111 Skikda	55
1.4. Le Système de rémunération de l’entreprise COSIDER.....	56
1.4.1. Structure de la rémunération.....	57

1.4.1.1. La classification salariale	57
1.4.1.2. Les heures supplémentaires	57
1.4.1.3. Les indemnités et les primes	57
1.4.3. Modalités d'attribution et calcul de la rémunération	60
1.4.4. Objectifs du système de rémunération	60
Section 2 : Présentation de l'étude	61
2.1. Choix de l'approche hypothético-déductive.....	61
2.2. Méthode et outils de collecte des données	62
2.3. Population cible et stratégie d'échantillonnage	63
2.3.1. Définition de la population cible.....	63
2.3.2. Méthode d'échantillonnage.....	63
2.3.3. Mode d'administration du questionnaire	64
2.4. Présentation de l'étude quantitative	64
2.4.1. Présentation de l'étude	64
2.4.2. Nature des réponses.....	65
2.4.3. Administration du questionnaire	65
2.4.4. Structure du questionnaire	65
2.5. Traitement et analyse des données.....	67
Section 3 : Analyse de l'impact de la rémunération sur la motivation des employés au sein de l'entreprise COSIDER	68
3.1. Résultats de l'étude et interprétation.....	68
3.1.1. Données générales.....	69

3.1.2. La rémunération fixe (salaire de base) et sa perception	72
3.1.3. La rémunération variable (primes et avantages sociaux)	75
3.1.4. Les dispositifs de la rémunération et les conditions de travail	79
3.1.5. Influence de la rémunération sur l'engagement et la motivation des employés .	83
3.1.6. Formation, performance et perspectives d'évolution.....	86
3.1.7. Suggestions et recommandations des employés	90
3.2. Analyse des résultats de l'étude.....	92
3.2.1. Perception générale de la rémunération	92
3.2.2. Structure de la rémunération et ses composantes.....	93
3.2.3. Justice et équité salariale	93
3.2.4. Motivation et reconnaissance.....	94
3.2.5. Attentes en matière d'amélioration de la rémunération	94
3.3. Validation des hypothèses	95
Conclusion	95
Conclusion générale	96
Bibliographie	96
Annexes	
Table des matières	
Résumé	