

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DE SCIENCE DE GESTION



Mémoire

De Master

En Vue d'Obtention du Diplôme de Master en sciences de gestion

Option : Management stratégique des entreprises.

Sujet

**La contribution de la rémunération à la motivation de la
ressource humaine.**

Cas de l'entreprise GENIE SIDER (GESI-TP)

Réalisé par :

M^{elle} Sahouane Taous

M^{elle} Zekhmi Lydia

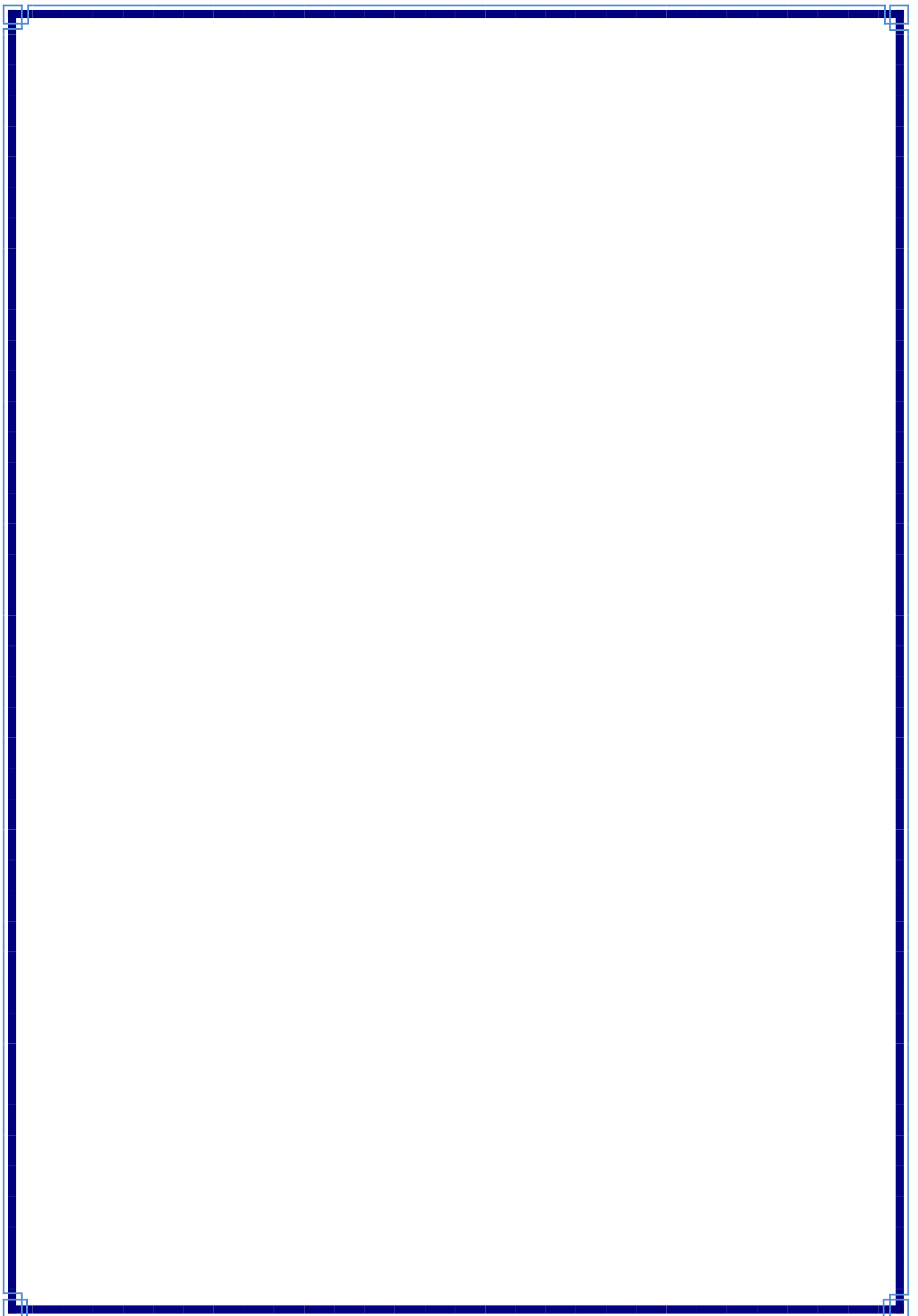
Devant le jury composé de :

Présidente : M^{me} MATMAR Dalila, MCA, UMMTO

Examineur : M^f OUBAZIZ Saïd, MAA, UMMTO

Rapporteur : M^f MEZIANI Yacine, MAA, UMMTO

Promotion 2017



Remerciement

Nous remercions Dieu le tout Puissant pour nous avoir donné la force et la volonté pour mettre au point et acheminer cette recherche.

*Nous tenons aussi à remercier tous ceux qui nous ont aidés et soutenus de près ou de loin à l'élaboration de ce travail, en particulier notre promoteur **Monsieur MEZIANI Yacine** pour ces précieux conseils et orientations prodigués tout au long de la réalisation de ce mémoire, ainsi que tout le temps qu'il nous a consacré. Nous lui en sommes reconnaissantes.*

*Nous remercions aussi le directeur de l'entreprise **GESI-TP Monsieur VAHIAOUI Massinissa**, qui nous a facilité la tâche pour l'accès à l'information au sein de **GESI-TP**, ainsi que **Madame SIF NE AMROUNE FATIHA**, **Madame IKNI NE LOUDAHI SALIHA** et tout le personnel de l'entreprise **GESI-TP Tizi-Ouzou**.*

*Nous adressons un grand merci aux membres de jury qui ont accepté d'évaluer notre travail de recherche ainsi qu'à tous les enseignants du Master «Management stratégique des entreprises »,du département Science de gestion de la faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion de l'Université Mouloud **MAMMERI** de Tizi-Ouzou.*

Enfin, nous remercions toutes nos familles et amis (es) et tous ceux qui nous sont chers et qui étaient toujours à nos côtés avec leurs conseils, orientations et encouragements.

SOMMAIRE

	Pages
Sommaire	
Remerciements	
Introduction générale.....	001
Premier chapitre : Les fondements et les activités de la gestion des ressources humaines.....	006
Section 1 : Les fondements de la gestion des ressources humaines.....	008
Section 2 : Les activités de la gestion des ressources humaines.....	025
Deuxième chapitre : La motivation de la ressource humaine par la rémunération	036
Section 1 : La motivation au travail.....	038
Section 2 : La gestion des rémunérations dans l'entreprise	058
Troisième chapitre : La motivation au travail par la rémunération au sein de GESI-TP.....	075
Section 1 : La présentation de l'organisme d'accueil	077
Section 2 : La motivation au travail dans l'entreprise GESI-TP.....	090
Conclusion générale.....	102
Bibliographie	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des schémas et figures	
Liste des annexes	
Table des matières	

Introduction

générale

Introduction générale

Introduction générale

La fonction ressource humaine a subi des évolutions rapides et profondes depuis les années qui ont suivi la seconde guerre mondiale. Elle occupe une place très importante au sein des organisations. C'est pourquoi, parmi les difficultés auxquelles les organisations sont, aujourd'hui confrontées, nous citons, souvent la problématique de la gestion de la ressource humaine. Bâtir un modèle de gestion de ses ressources en mesure d'attirer les meilleures compétences, de les fidéliser et les motiver au service de son développement durable et sa compétitivité nationale et internationale est une préoccupation majeure pour toute entreprise.

Les dirigeants doivent impliquer leurs salariés dans la réalisation de leurs objectifs de plus en plus difficile à atteindre, et les stratégies de ces entreprises sont de plus en plus élaborées et nécessitent une grande mobilisation des salariés.

Actuellement dans l'économie moderne, opter pour le management participatif est plus qu'important pour garder une position concurrentielle sur le marché. En effet Pour atteindre cet objectif, toute entreprise doit obtenir de ses salariés une productivité et une qualité du travail importantes, Pour pouvoir gagner en performance et en compétitivité.

Dans cette optique, il est nécessaire de rassembler et de mobiliser les compétences adéquates et d'adopter une organisation qui s'y adapte à ce contexte, et cela dans le sens de développer et d'entretenir la motivation nécessaire de la ressource humaine. Pour ce faire, il convient donc de s'interroger sur les méthodes harmonieuses pour créer l'implication de chaque employé, qui se traduit par la mobilisation et la mise en œuvre des moyens permettant d'avoir une politique de rémunération efficace en motivation.

De ce fait, de nouveaux styles de management de la rémunération s'imposent et deviennent un levier essentiel pour valoriser et motiver ce capital humain. Mais tout de même des difficultés dans la démarche de rémunération se manifestent lors de l'incitation des salariés à participer activement à l'activité de l'entreprise.

De ce constat, la gestion des rémunérations est une opération très importante au sein de toute entreprise, car elle constitue un moyen de motivation des salariés, ce qui entraîne une augmentation de la productivité durable fondée par l'instauration d'un climat de travail favorable avec une équité et égalité sociales dans l'objectif d'avoir une justice organisationnelle.

Introduction générale

Dans ce sens, la politique de rémunération doit s'interroger davantage sur la question de passagers clandestins, c'est-à-dire les salariés qui sont dans une position où les responsables de l'entreprise ne sont pas en mesure d'évaluer leur vraie contribution, il est vraisemblable que leur motivation soit affectée positivement ou négativement.

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

Problématique

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

Cette recherche va nous permettre de vérifier notre objet d'étude à partir du questionnement suivant :

« Dans quelle mesure la rémunération contribue-t-elle à la motivation des salariés dans l'entreprise *GENIE SIDER* des travaux publics (GESI-TP) ? »

Pour répondre à cette question, il est évident dans un premier temps de la scinder en sous questions, qui peuvent être énumérée comme suit :

- Comment l'entreprise *GESI-TP* motive ses salariés sans nuire à l'équité interne ?
- Est- ce- que l'entreprise *GESI-TP* applique le même système de rémunération à l'ensemble du personnel ?
- *GESI-TP* rémunère-t-elle le poste ou la compétence ?
- La rémunération contribue-t-elle réellement à la motivation des salariés ?
- Existe-t-il d'autres pratiques de motivation dans l'entreprise *GESI-TP*, autres que la rémunération ?

Nous allons donc vérifier dans cette entreprise quelle est l'impact d'une rémunération disant efficace sur la motivation au travail ?

Introduction générale

Hypothèses de travail

Hypothèse 01 : La motivation des salariés est basée essentiellement sur la rémunération malgré qu'il existe d'autres paramètres au niveau de l'entreprise GENIE –SIDER.

Hypothèse 02 : La rémunération contribue positivement à la motivation des salariés de l'entreprise GENIE- SIDER.

Le choix du thème et intérêt du sujet

Le choix de notre sujet de recherche

- D'une part, reflète notre souhait de travailler dans l'entreprise GESI-TP et donc d'approfondir nos connaissances dans la pratique au niveau de GESI-TP ;
- D'autre part, permet d'avoir connaissances du lien existant entre la direction des ressources humaines et ses salariés.

Les objectifs principaux de la recherche

Cette recherche a pour objectif d'accroître la performance gestionnaire de l'entreprise en identifiant les pistes permettant d'améliorer l'efficacité de ses équipes afin de profiter de sa position concurrentielle. Pour ce faire, nous allons enquêter de l'intérieur sur la façon d'augmenter la productivité individuelle, sur la manière d'améliorer la motivation de ses salariés. Par l'étude des théories, nous essayerons de formuler des propositions sur l'entretien de la motivation de salarié et sur l'établissement d'un climat motivant.

L'objectif principal de cette recherche vise à aider les responsables de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise à comprendre comment créer des conditions propices à la motivation des salariés, comment orienter, susciter et soutenir leur motivation et comment construire des stratégies motivationnelles adaptées.

Méthodologie de la recherche

Rappelons que notre problématique de recherche vise à déterminer quelles sont les composantes de rémunération qui procurent plus de motivation chez le salarié algérien. Pour mener à bien cette recherche, nous avons donc privilégié une démarche de type qualitatif qui s'appuie sur une série d'entretiens, administrée à un échantillon type représentant notre

Introduction générale

population cible, et ce sur la base d'un guide d'entretien et un questionnaire (voir les annexes).

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

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

Au premier niveau nous intéressons à l'exploration du thème en se référant à la documentation existante.

A cet effet, les références documentaires suivantes seront exploitées :

- Une recherche bibliographique et une étude documentaire qui nous ont permis de cerner la littérature relative à la gestion des ressources humaines et la contribution de la rémunération à la motivation de la ressource humaine ;
- Les études entreprises par des auteurs dans le cadre des thèses soutenues.

Au deuxième niveau, nous allons nous focaliser sur l'étude empirique, où nous présentons les résultats d'une étude menée auprès d'un échantillon de salariés appartenant à l'entreprise publique GESI-TP.

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

Chapitre N° 01 :
Les fondements et les activités de la
gestion des ressources humaines

Chapitre I : Les fondements et les activités de la gestion des ressources humaines

Introduction

Les ressources humaines, ou le capital humain en général, ont un rôle primordial dans la conduite et la réussite des entreprises. Ce rôle leur a été reconnu depuis les premières réflexions sur la place du capital humain dans l'économie des pays industrialisés, sous l'influence des écoles économiques des années 1960 aux Etats-Unis. En outre, le rôle des ressources humaines a connu une évolution et a changé selon l'importance que celles-ci ont acquise en raison des évolutions économiques et technologiques de l'environnement. Avant d'aborder l'évolution de ce rôle dans le temps, il convient de se pencher sur la signification des ressources humaines.

En effet, le capital humain a reçu plusieurs conceptions parmi lesquelles nous citons celles d'un actif de production, d'un ensemble de savoirs, de comportements et de compétences etc.

Pour illustrer cette évolution conceptuelle il est fondamental d'évoquer les fondements de la gestion des ressources humaines et ses activités afin de mettre au claire la place primordiale qu'occupe le capital humain dans le développement de l'entreprise.

Chapitre I : Les fondements et les activités de la gestion des ressources humaines

Section 01 : Fondements de la gestion des ressources humaines

L'importance de la gestion des ressources humaines (GRH) est relativement récente car face aux défis économiques, sociaux et technologiques, la qualité de la GRH est devenue un facteur de succès essentiel.

Les dirigeants savent que la mobilisation optimale des ressources humaines donne à l'entreprise une performance et un avantage concurrentiel.

- **Quelques conceptions de la gestion des ressources humaines (GRH)**

L'expression «gestion des ressources humaines» recouvre la prise en charge dynamique des hommes dans l'entreprise.¹

Il existe bien un certain nombre de différences notamment entre GP (gestion du personnel) et GRH (gestion des ressources humaines), comme le montre le tableau ci-après :

Tableau n°01 : La comparaison entre la GRH et GP

Approches des RH	Gestion du personnel (GP)	Gestion des ressources humaines
Assomption principale	L'homme est un cout qu'il faut minimiser	L'homme est une ressource qu'il faut développer
Formation	Sert à adapter l'homme à son poste de travail	C'est un investissement
Horizon de prévision	C'est à court terme	C'est à long terme
Avantage compétitif	Marché ou la technologie	Qualité des ressources humaines
Sources de l'efficacité productive	Machine et organisation	Machine, organisation et qualité des ressources humaines
Sources de motivation	Argent et progression de carrière	Argent, progression de carrière et nature de travail confié
Face au changement	Résistance au changement, c'est l'homme qu'on change	La RH est flexible

Source : Maxime. MORENO. « Gestion des ressource humaines », édition janvier 2008, P.07.

¹ Jean-Marie Peretti, «Gestion des ressources humaines», 12^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2010, P.42.

Chapitre I : Les fondements et les activités de la gestion des ressources humaines

Le tableau montre clairement que la GRH se situe au dépassement de la GP. A partir de cette comparaison, on peut définir la GRH.

La gestion des ressources humaines (GRH) peut se résumer à faire en sorte que l'entreprise ou l'organisation à laquelle on s'intéresse dispose en temps voulu des personnels dont elle a besoin. C'est-à-dire, c'est avoir les ressources qu'il faut, où il faut et quand il faut.

Autrement dit ; « La gestion de ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité. »²

Parmi les principales définitions que nous avons pu relever à partir d'une revue de littérature nous trouvons celles de :

P. Roussel selon laquelle « La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. »³

MARCEL Coté : « la fonction ressource humaine est cette partie de l'administration générale qui a pour rôle de penser, de planifier, de regrouper, de coordonner, d'intégrer, de d'ériger, de contrôler les activités de chaque supérieur hiérarchique lorsqu'il vise à se doter d'un personnel compétent à le conserver et à le développer en vue d'atteindre les objectifs de son organisation et ceux de ses collaborateurs, d'une manière efficace. »⁴

SHIMON, L.DOLONS, TANIA SABA, SUSANE F.JACKSON, RANDALL S.SCHULER : « La gestion des ressources humaines d'une organisation peut se définir comme l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies dans le but de

² Maxime. MORENO. « Gestion des ressource humaines », janvier, 2008, P.05.

³ Idem, P.05.

⁴ MARCEL Cot. « La gestion des ressources humaines », édition Vuberet, Paris, 1975, P.6.

Chapitre I : Les fondements et les activités de la gestion des ressources humaines

contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels. »⁵

1.1. L'évolution de la gestion des ressources humaines

Depuis le tournant du XX^{ème} siècle, le domaine des gestions des ressources humaines a connu une évolution en trois phases:

- La 1^{ère} phase: couvre les années 1920 à 1960;
- La 2^{ème} phase : celle des années 1960 à 1980;
- Et la 3^{ème} phase: s'étant de 1980 à aujourd'hui.

1.1.1. De la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines

depuis le tournant du siècle jusqu'au début des années 1960, la fonction personnel était assumée en grande partie par les gestionnaires des différentes unités administratives, qui jouaient un rôle prépondérant dans les décisions concernant: l'acquisition, l'affectation, le développement et la rémunération de la main d'œuvre; mais l'accroissement de la taille des organisations obligera les directions d'entreprises de faire appel à une main d'œuvre peu scolarisée, peu formée à l'exécution de tâches parcellaires et répétitives; les entreprises créent donc un service du personnel chargé de mettre au point des techniques et des méthodes de sélection, de formation, de rémunération et d'aide aux gestionnaires dans l'exercice de leurs responsabilités.

L'introduction de cette nouvelle technologie de fabrication a rendu possible en grande partie par l'application des principes de l'organisation scientifique du travail, dans les plus répandus sont les suivantes:

- décomposer une tâche complexe en ses plus simples éléments pour assurer la réalisation efficace et rapide de la tâche;
- choisir les personnes qui sont les plus qualifiées pour accomplir ces tâches simplifiées;
- former rapidement ces travailleurs aux méthodes les plus efficaces pour accomplir le travail;
- Et mettre en place un système de rémunération selon lequel les travailleurs les plus productifs reçoivent une rétribution plus élevée.

⁵ SHIMON.L.TANIA SABA. SUSANE.JACKSON RANDALL. S.SCHULER « La gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles », 3^{ème} édition, PEARSON éducation, 2002, P.5.

Chapitre I : Les fondements et les activités de la gestion des ressources humaines

Avec l'application de ces principes, on s'est vite rendu compte que la personne humaine était loin de recevoir toute la considération qu'elle méritait.

Ainsi, les directions d'entreprise créent un terrain propice à l'émergence et au développement des syndicats, ces derniers entraînent avec les directions d'entreprise dans un régime de détermination conjointe des conditions de travail devant s'appliquer à l'ensemble des salariés d'un établissement.

L'école des relations humaines: Elton Mayo et d'autres chercheurs tels que Abraham Maslow, Frederik Herzberg ont découvert l'importance du facteur humain dans l'explication d'un niveau plus au moins élevé de rendement et la nécessité pour l'individu dû au travail de se retrouver dans un contexte de relations interpersonnelles significatives, de se sentir membre à part entière d'une équipe de travail.

Les expériences de Elton Mayo sur l'impact des conditions de travail sur la productivité et sur le comportement des employés au travail explique: « que l'être humain ne peut être assimilé à un outil de travail ni à une machine ».

Il n'est pas guidé par le seul appât du gain. Ainsi, les incitations financières ne peuvent constituer à elle seul une motivation.

- la satisfaction au travail devient déterminante pour une plus grande efficacité dans le travail;
- Et la motivation joue un rôle déterminant pour l'employé dans son travail.

1.1.2. La gestion systémique des ressources humaines (1960-1980)

Pour comprendre la gestion systémique des ressources humaines, il est important de consacrer des réflexions portant sur la notion système et ressource humaine (RH), en suite l'application de l'approche systémique de RH. Enfin les composantes du système de la gestion des ressources humaines.

1.1.2.1. Notion de système et de ressources humaines

La notion de système se définit comme une entité composée de parties différentes et interdépendantes mais agencées et orientées de façon à atteindre des résultats spécifiés.

De cet angle de vue, l'entreprise ou l'organisation d'une façon générale peut être considérée comme un système ouvert. C'est-à-dire une réalité dynamique comprenant des unités, des fonctions ou des départements (des sous-systèmes) qui assurent directement ou

Chapitre I : Les fondements et les activités de la gestion des ressources humaines

indirectement la transformation des matières premières ou des ressources produits et /ou services pour les transférer ensuite à l'environnement externe.

Jusqu'au tournant des années 1960 la fonction personnelle se présentait comme un éventail d'activités juxtaposées, sans référence à une vision d'ensemble pour répondre aux demandes ponctuelles des responsables des opérations dans les entreprises. De plus le caractère d'interdépendance inhérent à cet éventail d'activités échappait tant aux théoriciens qu'aux praticiens du domaine. Une telle absence de coordination des activités rendait difficile la reconnaissance et la réalisation d'objectifs communs pour une utilisation efficace et un traitement équitable des hommes et des femmes à l'emploi des organisations. L'emploi de modèle tiré dans la théorie des systèmes allait changer cet état de chose.

1.1.2.2. L'application de l'approche systémique aux ressources humaines

L'approche systémique des ressources humaines est une approche qui consiste pour une personne extérieure à un système à conduire une action de changement en réponse à la demande d'un élément « décideur » en s'appuyant sur les concepts systémiques. Cette démarche s'appuie sur la définition préalable de résultats à atteindre et sur l'ajustement de processus cohérents par rapport aux objectifs fixés.

La fonction ressources humaines comprend un ensemble d'activités dont le caractère d'interdépendance doit être reconnu et valorisé. L'approche systémique par sa vision globale et intégrée de tous les éléments composant un systèmes, invite à dépasser une conception de la fonction « personnel » jadis centrée sur le caractère singulier et isolé de chacune de ses activités pour mettre en valeur leur caractère d'interdépendance. Ce faisant elle permet de mieux appréhender le fonctionnement de la fonction désormais connue sous le nom « **Gestion des Ressources Humaines** » et de la situer en tant que sous-système (fonction) d'une organisation.

L'application de l'approche systémique implique d'analyser toutes les composantes de la fonction GRH en tant que système de même que son environnement.

Chapitre I : Les fondements et les activités de la gestion des ressources humaines

1.1.2.3. Les composantes du système de la gestion des ressources humaines

Il existe un consensus assez répandu à l'effet de regrouper la panoplie des composantes de GRH sous trois grandes catégories:

- **La planification des ressources humaines:** l'analyse des emplois et des qualifications exigées, l'analyse de l'environnement interne et externe de l'organisation, la détermination des besoins en effectif, l'élaboration des objectifs et des politiques en matière d'affectation et d'utilisation efficace des ressources; l'acquisition des ressources humaines: le recrutement, la sélection et l'accueil;
- **Le développement des ressources humaines et de l'organisation:** l'appréciation de la performance et du potentiel des personnes, la détermination des besoins en formation, l'élaboration des programmes de formation, la conduite des actions de formation, et l'évaluation, l'élaboration et la mise en place d'un programme de développement de l'organisation;
- **La conservation des ressources humaines:** la détermination de la valeur relative des postes de travail, la mise en place de structures de rémunération, la gestion des avantages sociaux, la négociation et la gestion des conventions collectives, la gestion de la santé et de la sécurité au travail, la mise sur pied de programmes d'aide aux employés.

a. L'environnement

Sans être une composante du système de gestion des ressources humaines l'environnement interne et externe de l'organisation devient à son tour une réalité importante étroitement associée à celle du système et de ses composantes. En effet, un système de gestion des ressources humaines, pour demeurer dynamique et permettre d'effectuer des ajustements, doit être sensible aux changements de l'environnement.

b. La rétroactivité

Le système de gestion des ressources humaines doit permettre d'obtenir des informations de retour sur le degré de réalisation des objectifs en vue de la performance des activités de la fonction, de la pertinence des actions, de la disponibilité et de la qualité des ressources afin d'envisager des mesures d'ajustement du système de gestion des ressources humaines.

Chapitre I : Les fondements et les activités de la gestion des ressources humaines

L'approche systémique notablement contribué à l'évolution de la gestion des ressources humaines mais, en dépit de ses apports indéniables, la gestion des ressources humaines reste handicapée par l'inexistence d'une dimension stratégique à tel point qu'on a tenté de compléter l'approche systémique par une nouvelle approche de gestion stratégique des ressources humaines

1.1.3. La gestion stratégique des ressources humaines (1980 à nos jours)

Avec le changement et la complexité de l'environnement (interne et externe), la gestion des ressources humaines occupe une place stratégique dans l'entreprise, de ce fait il est fondamental d'évoquer la notion de stratégie, sa formulation, sa mise en œuvre ainsi que la stratégie globale de l'entreprise.

1.1.3.1. Notion de stratégie et de ressources humaines

La notion de stratégie a été empruntée du domaine militaire pour être appliquée dans la gestion de l'entreprise. D'après A. CHANDLER: « la stratégie consiste à déterminer les objectifs et les but fondamentaux à long terme d'une organisation puis à choisir les modes d'action et d'allocation des ressources qui permettront d'atteindre ces buts et objectifs ».

Dans les années 1980 la dimension stratégique est venue s'ajouter à l'approche systémique pour permettre à la gestion des ressources humaines d'élargir sa perspective.

La formulation d'une stratégie d'entreprise implique un acte éminemment créatif de choix d'objectif de même que les modes d'action et de volonté d'action à long et moyen terme pour permettre à l'entreprise de réaliser sa mission dans un environnement turbulent en perpétuel changement. Pour être efficace, la stratégie entendue comme un plan, doit donc réunir les conditions faisant qu'une « machine fonctionne bien »: l'environnement est stable, la tâche est simple et le comportement des éléments internes de l'organisation est à la fois constant prévisible et conforme; cette conception sépare naturellement la formulation de la stratégie et sa mise en œuvre tout en reconnaissant toutefois que les deux sont d'une certaine façon liées.

Chapitre I : Les fondements et les activités de la gestion des ressources humaines

a. La formulation de la stratégie

A partir d'une analyse préalable de l'environnement interne et externe, l'entreprise détermine ses objectifs stratégiques et ses plans d'action à long et moyen terme.

b. La mise en œuvre de la stratégie

Cette phase passe par la budgétisation des ressources requises, l'attribution des responsabilités et la précision des modalités d'action au niveau opérationnel.

La mise en œuvre de la stratégie doit être accompagnée d'un processus d'évaluation pour suivre le degré de réalisation des objectifs visés.

c. La gestion des ressources humaines et la gestion stratégique

Le concept et l'approche « gestion stratégique des ressources humaines » ont émergé surtout avec l'avènement d'une avalanche d'articles et d'ouvrages apparus à partir de la décennie 1980 et traitant de la question de la contribution et de l'intégration formelle de la gestion des ressources humaines à la gestion stratégique de l'entreprise. La gestion stratégique des ressources humaines est un « processus de gestion qui consiste à prendre en considération les ressources humaines lors de l'élaboration et de la mise en œuvre des stratégies de gestion d'une entreprise, de façon que les orientations et les pratiques dans ce domaine soient harmonisées avec celles de l'entreprise, en tenant compte des contextes internes et externes qui ont cours à un moment donné ».

Cette intégration de la dimension ressources humaines à la gestion stratégique implique la prise en considération des orientations de l'entreprise en planifiant les ressources humaines et, en même temps, de prendre en considération les contraintes en matière de ressources humaines dans toutes orientations stratégiques de l'entreprise. En d'autres termes, d'une part la stratégie s'avère une force de changement à considérer à l'occasion de la prévision et de la préparation des plans d'emploi, d'autres parts, les besoins en ressources humaines et les contraintes en la matière peuvent influencer la stratégie.

Chapitre I : Les fondements et les activités de la gestion des ressources humaines

1.2. Les modèles de la gestion des ressources humaines

Il existe trois modèles pour la gestion des ressources humaines à savoir le modèle traditionnel, le modèle des relations humaines et enfin le modèle de la gestion moderne des ressources humaines.⁶

1.2.1. Le modèle traditionnel

Ce modèle se rattache au modèle taylorien de l'organisation. Il est centré sur l'efficacité. Les ressources humaines sont perçues comme un coût à minimiser. La fonction ressources humaines est en charge de veiller à l'application de la division verticale et horizontale du travail et au contrôle des activités des hommes.

1.2.2. Le modèle des relations humaines

A la recherche d'efficacité, est ajoutée la notion d'équité. La fonction ressources humaines ne se réduit pas à une mission de minimisation des coûts mais elle doit aussi s'assurer du degré de satisfaction du salarié dont la coopération est indispensable au développement de l'entreprise.

1.2.3. Le modèle de la gestion « moderne » des ressources humaines

Le modèle est considéré comme une ressource pour l'organisation, voir la plus importante il est mis en œuvre un système de gestion participatif où le manager de proximité n'est pas là uniquement pour contrôler mais aussi pour motiver son équipe l'objectif n'est plus d'améliorer la satisfaction mais la prise de décision et l'efficacité globale de l'organisation en utilisant les ressources humaines.

1.2.4. Le modèle de la gestion stratégique

L'individu recherche, avant tout, sa propre satisfaction. Il servira l'organisation dans la mesure où cela lui permettra d'atteindre ses propres objectifs. La fonction ressources humaines est alors définie comme la prise en compte des stratégies individuelles, des ressources est des coûts que représente pour chacun d'eux la coopération aux buts de l'organisation.

⁶ Laetitia Lethielleux. « L'essentiel de la gestion des ressources humaines. », 3^{ème} édition, Gualino, Paris, 2009, PP .18-19.

Chapitre I : Les fondements et les activités de la gestion des ressources humaines

1.3. Les caractéristiques de la fonction ressources humaines

La fonction ressources humaines peut se définir à l'aide de huit caractéristiques :⁷

1.3.1. Fonction stratégique

Les ressources humaines constituent l'un des leviers de la stratégie globale de l'entreprise au même titre que la fonction marketing, financière, ou juridique. Le responsable des ressources humaines est chargé d'assurer la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les plans d'action ressources humaines.

1.3.2. Fonction partagée

La fonction ressources humaines est une fonction partagée en ce sens que les niveaux hiérarchiques intermédiaires (responsable de service d'atelier...) exercent de plus des fonctions anciennement dévolues au service des ressources humaines. C'est un moyen de les responsabiliser vis-à-vis de leur équipe.

Le partage peut se faire en interne (délégation de certaines fonctions auprès des responsables hiérarchiques comme l'entretien annuel, l'évaluation) ou en externe (appel à des cabinets de consultants pour organiser des formations ciblées ou des séances de coaching comme technique d'accompagnement des managers).

1.3.3. Fonction innovante

La fonction ressources humaines est une fonction innovante car elle doit sans cesse s'adapter aux évolutions de son environnement interne (évolution de la structure de l'organisation, des relations sociales ...) et est un partenaire du changement et se doit, à ce titre, de développer de nouveaux outils pour accompagner ces mutations.

1.3.4. Gestion individuelle et collective

La gestion des ressources humaines se situe sur deux plans distincts : individuel et collectif. La somme des individualités qui composent l'organisation se différencie du collectif. Par exemple une politique de la rémunération peut comprendre des mesures visant à promouvoir la rémunération individualisée (primes spécifiques, l'attribution de stocks options ...) tout en ayant une vision collective (tous les salariés de l'entreprise bénéficieront de la participation).

⁷ Laetitia Lethielleux. Op, cite, PP .26-27.

Chapitre I : Les fondements et les activités de la gestion des ressources humaines

1.3.5. Gestion des éléments quantitatifs et qualitatifs

La gestion des ressources humaines conduit, en tant que discipline de gestion, à penser en terme quantitatif et qualitatif. Ainsi, la flexibilité des ressources humaines (entendu ici le facteur travail) est envisagée à la fois sur des aspects quantitatifs (le nombre de salariés nécessaires au fonctionnement de l'outil productif) et qualitatifs (les compétences requises pour l'accomplissement d'une tâche).

1.3.6. Gestion à court terme et long terme

Le fonctionnement d'une organisation se fait sur le court, moyen et long terme, sachant qu'aujourd'hui, le long terme a tendance à devenir du moyen terme. La fonction de ressource humaine, interface entre la direction et les salariés, applique donc à son tour une gestion sur le court ou long terme. Les politiques de gestion des ressources humaines peuvent être à court terme lorsqu'il s'agit d'agir vite et d'obtenir les résultats rapidement. Au contraire, la gestion se fera sur le long terme pour les politiques demandant des moyens financiers et humains importants (exemple : la mise en œuvre d'une GPEC).

1.3.7. Gestion formelle et informelle

Dans toute relation humaine, il existe une part de « formel » et « d'informel ». L'entreprise n'échappe pas à cette logique. Ainsi, la fonction ressources humaine doit faire face aux réseaux formels (relations clairement établies et connues entre les individus comme les relations hiérarchiques) et aux réseaux informels (relations officieuses et amicales sans lien hiérarchique direct permettant aux individus d'accéder à des informations).

1.3.8. Gardienne des valeurs culturelles

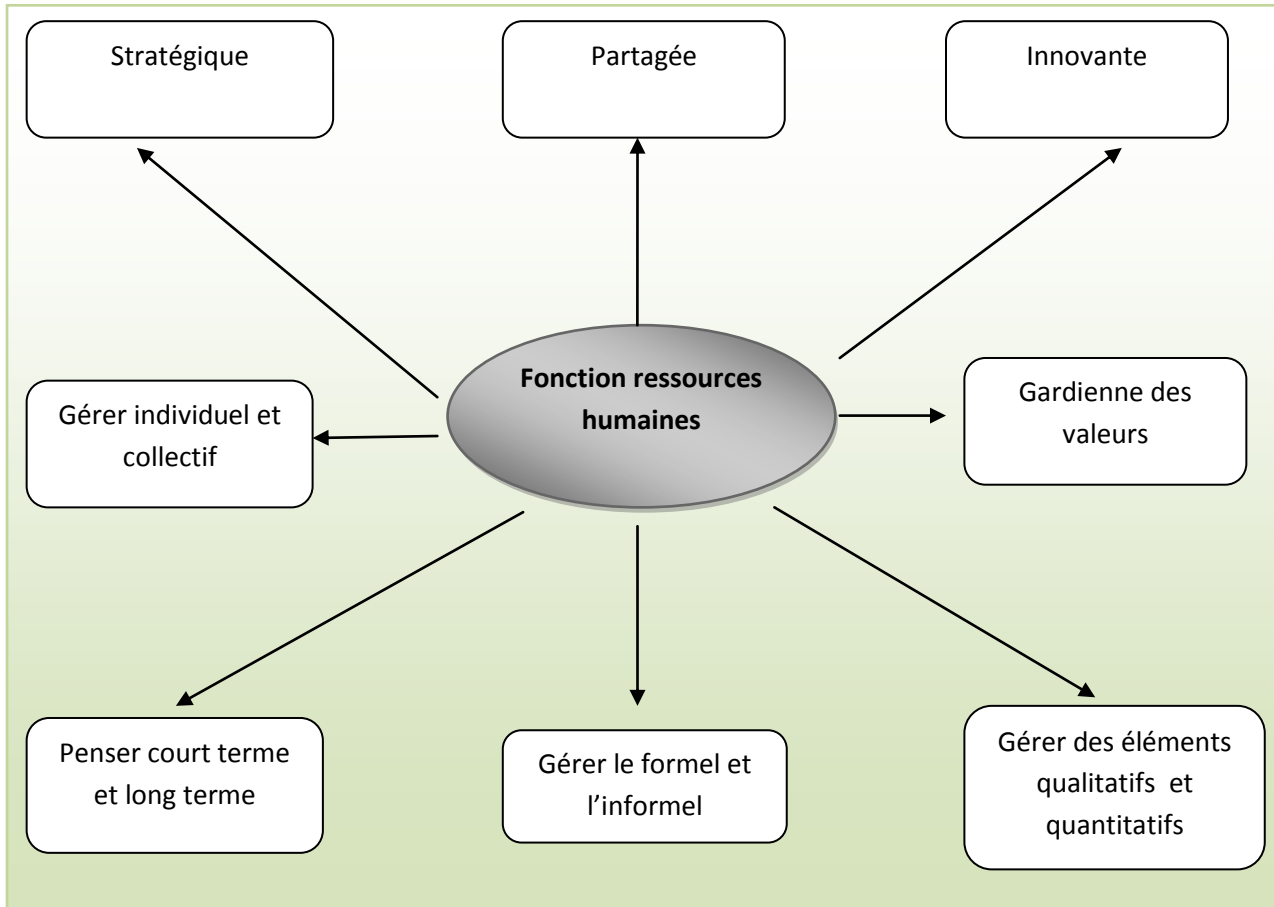
La culture d'entreprise peut être définie comme le ciment de l'organisation. Il s'agit de valeurs communément partagées et pouvons être transmises. La fonction ressources humaines est en charge du respect de ces valeurs au sein de l'organisation, notamment auprès des nouveaux arrivants. La diffusion de ces valeurs culturelles a pour objectif premier de les aider à les intégrer.

La description de ces huit caractéristiques souligne l'importance du lien entre la fonction ressources humaines de l'entreprise. La fonction ressources humaines est

Chapitre I : Les fondements et les activités de la gestion des ressources humaines

indispensable, au même titre que les autres fonctions de l'entreprise, à la réalisation de la stratégie globale.

Schéma n°01: Synthèses des huit caractéristiques de la fonction ressources humaines



Source : Laetitia Lethielleux, OP. Cite, P.29

1.4. Les missions et les objectifs de la fonction ressources humaines

La fonction Ressources Humaines a pour raison d'être la coordination de tous les collaborateurs afin que l'entreprise soit performante. Cette fonction est assurée par la direction des ressources humaines (DRH). Au sein de cette direction, les gestionnaires de ressources humaines se calent sur des objectifs pour assurer leurs tâches administratives d'une part et relationnelles de l'autre.

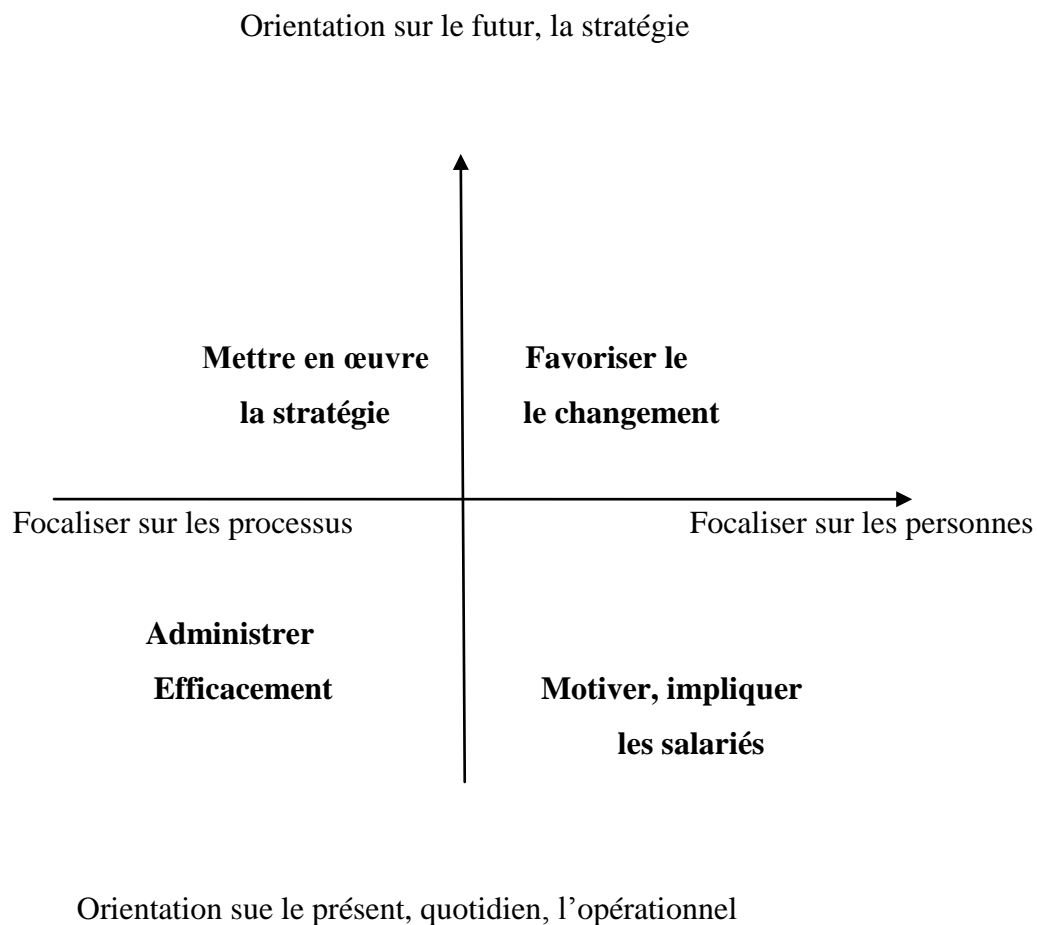
Toutes ces missions sont influencées par plusieurs objectifs qui doivent être bien élaborés pour aider à réaliser ensuite un but final des ressources humaines et de toute l'organisation.

Chapitre I : Les fondements et les activités de la gestion des ressources humaines

1.4.1. Les missions de la gestion ressources humaines

Les missions de la fonction ressources humaines peuvent être examinées selon deux axes : orientation sur le présent ou le futur, focalisation sur les hommes ou sur les processus (schéma 02).⁸

Schéma n°02 : Les missions (d'après Ulrich)



Source : Jean-Marie Peretti. « Ressources humaines », 12^{ème} édition, Vubernet, Paris, 2010, P. 30

⁸ Jean-Marie Peretti. « Ressources humaines », 12^{ème} édition, Vubernet, Paris, 2010, PP. 30 -31.

Chapitre I : Les fondements et les activités de la gestion des ressources humaines

Administrer efficacement

Correspond à la mise en place d'une organisation décentralisée de la fonction ressource humaine et une responsabilisation de la ligne hiérarchique. Ainsi, des activités de GRH sont parties intégrante de certaines fonctions de (chef de chantier, chef d'équipe...).

1.4.1.1. Développer la motivation et l'implication des salariés

Les définitions concernant le concept de motivation sont foisonnantes :

- La motivation peut être définie comme le processus qui gouverne l'engagement dans une action en déclenchant, donnant la direction, l'intensité et la persistance à un comportement ;
- Elle se manifeste sous divers aspects tels que l'enthousiasme, l'assiduité..., la motivation naît de l'enregistrement et la régulation de nombreux paramètres qui permettent à l'individu :
 - De s'adapter et de comprendre l'environnement et les situations données ;
 - De choisir l'investissement dans le temps et le sens voulu avec l'intensité souhaitée ;
 - Et d'assurer la prolongation de l'action jusqu'à son terme.

L'atteinte des objectifs passe principalement par la collaboration des subordonnés. Elles développent de nouveaux modèles de GRH, notamment celui proposé par Lawler(1988), de haute implication qui repose sur le partenariat et la mobilisation des employés : participation et mobilisation.

Il convient de connaître les attentes salariés considérés comme des clients, notamment en matière d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'écoute, d'éthique et y répondre selon une logique de réciprocité pour favoriser les attitudes et comportements souhaités.

1.4.1.2. Favoriser le changement

Il s'agit là d'encourager les comportements nouveaux, efficaces grâce à la formation et à certains programmes de mobilisation tels que des nouvelles modalités de travail ou la rémunération.

Chapitre I : Les fondements et les activités de la gestion des ressources humaines

1.4.1.3. Mettre en œuvre la stratégie

« Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines (Boucherville, G. Morin, propose cette définition de la stratégie « Processus de formulation et de mise en œuvre des moyens appropriés en vue d'atteindre les objectifs d'une entreprise et de réaliser sa mission dans un environnement difficilement prévisible et concurrentiel ». ⁹

Le DRH doit participer à la définition de la stratégie de son entreprise, doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences RH des décisions prises.

Le DRH doit veiller à la cohérence de la stratégie RH avec celle de l'entreprise et à la cohérence des différentes pratiques de GRH. Entre elles de manière à accompagner efficacement la définie au sommet stratégique. ¹⁰

1.4.2. Les objectifs de la gestion ressource humaine

L'objectif de la gestion des ressources humaines est de disposer à temps en effectifs suffisants et en permanence des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire, en les mettant en situation de valorisation de leurs talents, avec un niveau élevé de performance et de qualité, à un coût salarial compatible avec les objectifs économique de l'organisation est dans le climat social le plus favorable possible.

L'objectif est donc de bien gérer les ressources humaines, c'est la ressource centrale dans l'entreprise, sans les ressources humaines, il est impossible de se développer pour une entreprise.

Les objectifs sont regroupés en trois catégories qui sont :

- Les objectifs explicites ;
- Les objectifs implicites ;
- Et les objectifs à long terme.

1.4.2.1. Les objectifs explicites

La gestion des ressources humaines vise quatre (04) objectifs explicites ¹¹

- Attirer des candidats de qualité (qualifiés);
- Maintenir les salariés donnant satisfaction dans l'entreprise (rendement satisfaisant);

⁹ Boucherville, G. Morin. « Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines », éd Dunod, Paris 2009, P.21.

¹⁰ Maxime. MORENO. « Gestion des ressources humaines », Edition janvier 2008, P.11

¹¹ Estelle. MERCIER et Géraldine SCHMIDT, « Gestion des ressources humaines », PERSON Education, France, 2004, P.61.

Chapitre I : Les fondements et les activités de la gestion des ressources humaines

- Accroître la motivation des salariés;
- Et utiliser de manière optimale leurs compétences en favorisant leur développement dans l'emploi.

On peut donner un aperçu des relations existant entre ces objectifs et les activités de GRH. Ainsi, une politique de recrutement aussi détaillée soit elle ne saurait à elle seule susciter l'intérêt de candidat possédant les qualifications recherchées par une entreprise. Il faut pour une entreprise de disposer de programme de formation et de politique de rémunération attrayante, constitue des atouts précieux.

La liaison étroite de diverses activités de GRH fait que l'accomplissement de l'une d'elles exige la prise en compte des autres dimensions. Etant donné l'importance de ces relations systémiques, une gestion efficace de R.H est essentielle à l'entreprise, car elle est de nature à intéresser les meilleurs employés, à favoriser leurs menti dans l'entreprise et à susciter leur motivation.

Toutefois, on reconnait maintenant que l'atteinte des objectifs opérationnels fixés par la GRH accroît l'efficacité organisationnelle, par conséquent, une relation inadéquate et des programmes des motivations mal connues pourtant peuvent créer de l'insatisfaction chez les employés et influencer défavorablement sur leur rendement.

1.4.2.2. Les objectifs implicites

La GRH vise en outre trois (03) objectifs implicites:¹²

- Accroître et améliorer la productivité du travail;
- Améliorer la qualité de vie au travail;
- Et assurer le respect de la législation sociale (cadre juridique).

La GRH n'a pas pour seule finalité la poursuite des objectifs explicites énumérés précédemment. Des objectifs implicites sous-tendent en outre toute intervention dans ce domaine, dont l'atteinte se traduira, comme dans le premier cas, par des effets positifs à long terme pour l'organisation.

L'accroissement de la productivité de la productivité: la recherche de gains de productivité est le moteur de l'activité économique de toute entreprise. Or, la GRH peut aider cette dernière à améliorer son rondement grâce à l'action directe qu'elle exerce sur les salariés.

¹² Estelle. MERCIER et Géraldine SCHMIDT, Op. Cite, P61.

Chapitre I : Les fondements et les activités de la gestion des ressources humaines

Conscient de cette réalité les entreprises les plus productives tiennent en haute considération leurs services des ressources humaines car pour obtenir un résultat, il faut viser à la fois l'accroissement de la productivité et l'amélioration de qualité des produits, cette tendance rend impératif le besoin d'une gestion efficace de la main d'œuvre.

L'amélioration de la qualité de vie au travail: Le caractère routinier et satisfaisant de certains emplois est indéniable; nous constatons qu'il existe d'avantage de salariés désireux de se confier des responsabilités accrues qu'on ne l'aurait imaginé. Certains souhaitent en outre jouir d'une grande autonomie afin de fournir une meilleure contribution à leurs entreprises. Un nombre croissant d'employeurs comprennent qu'ils ont tous intérêt à donner la possibilité à leurs salariés de réaliser leurs aspirations, car la satisfaction des employés qui en résultera rehaussera leur qualité de vie au travail.

Le respect du cadre juridique doit se faire en conformité avec les lois et règlement existant ainsi qu'avec les décisions arbitraires ou les jugements rendus par les tribunaux juridiques.

Ces impératifs d'ordre juridique s'exercent sur la plupart des activités de GRH d'où la nécessité pour les gestionnaires des ressources humaines de connaître à fond les lois et les règlements touchant l'embauche, la rémunération, la santé et la sécurité du travail, de même que les relations de travail et les droits de la personne.

1.4.2.3. Les objectifs à long terme

Parmi les objectifs à long terme que poursuivent les entreprises figurent la compétitivité et la rentabilité en ce qui a trait aux organisations à but non lucratif et aux organisations gouvernementales. Ces objectifs touchent leurs capacités de suivre ou d'accroître et d'améliorer leurs activités tout en disposant d'un même niveau de ressources ou même de ressources plus réduites.

Le service des ressources humaines exerce déjà une influence positive sur l'entreprise grâce à sa contribution à l'atteinte des objectifs explicites et implicites décrits précédemment, il y accroîtra encore d'avantage (son influence) s'il met tout en œuvre pour atteindre les objectifs à long terme définis par celle-ci.

Chapitre I : Les fondements et les activités de la gestion des ressources humaines

Section 02 : Les activités fondamentales de la gestion des ressources humaines.

La gestion des ressources humaines est une gestion qui renferme plusieurs activités qui sont reliés, d'une manière générale, soit à l'acquisition ; soit à la conservation, soit à l'utilisation et au développement des individus. Nous présenterons dans ce qui va suivre les principales activités de la GRH dont les services « Ressources humaines » ont la responsabilité.

2.1. L'acquisition des ressources humaines

L'entreprise doit définir préalable ses besoins en terme de quantité et surtout de qualité à travers, le système de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

2.1.1. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Avec qui allons- nous travailler demain ? C'est-à-dire avec quels effectifs ; quels types de compétences ? Voilà une question très souvent posée pour laquelle les réponses résultent d'un travail solide et progressif de diagnostic d'abord est pronostic ensuite, ces réponses concernent la planification des ressources humaines.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences(GPEC) consiste pour une entreprise à mettre en œuvre les démarches anticipatives à fin de permettre une bonne adéquation entre ses besoins futurs en personnel et ses ressources humaines disponible d'un point de vue aussi bien quantitatifs que qualitatifs.

L'ensemble des prévisions qualitatives et quantitatives des compétences et des effectifs n'ont qu'un seul objectif : faire apparaître les déséquilibres potentiels suffisamment à temps pour entreprendre des politiques de régulation permettant de les atténuer ou, dans les meilleurs cas, de les faire disparaître.

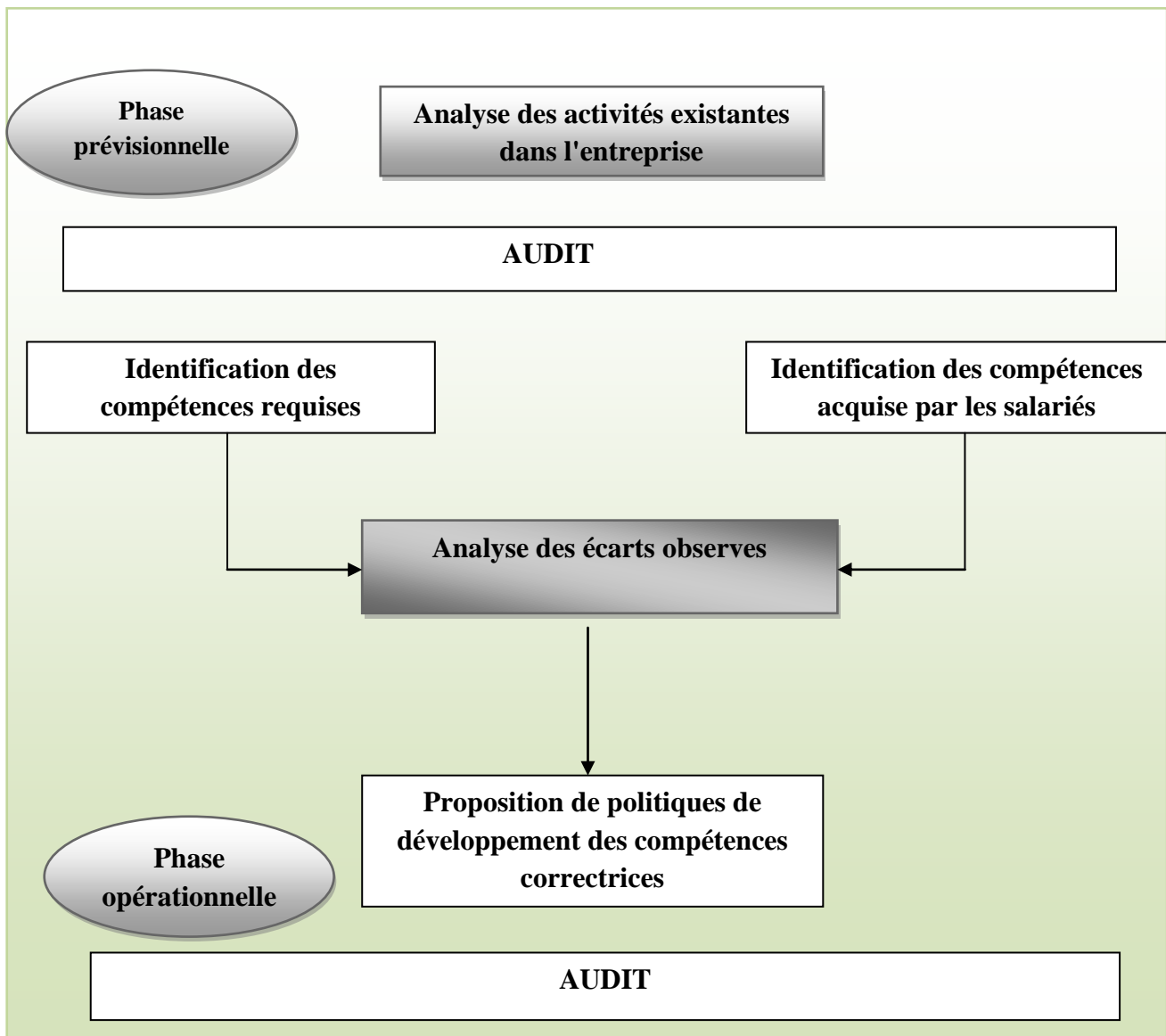
L'objet central de la GPEC est l'anticipation des stratégies des entreprises. Anticiper les problèmes représente effectivement la qualité majeure d'un manager. Mais l'originalité de la GPEC est double : associer les représentants des salariés à cette réflexion et, à partir de cette anticipation discutée en commun par les représentants de la direction et ceux du personnel, mettre en œuvre les démarches nécessaires pour identifier les nouveaux besoins et

Chapitre I : Les fondements et les activités de la gestion des ressources humaines

y adapter les ressources humaines. Ce qui suppose de recueillir des informations sur trois points :

- Une analyse détaillée des compétences requises par les emplois et les métiers à venir ;
- Une étude précise des ressources actuelles en compétences ;
- Et une description de la pyramide des âges qui tienne compte des départs à la retraite.¹³

Schéma n° 03: Synthèse de processus de la GPEC



Source: Laetitia Lethielleux. « L'essentiel de la gestion des ressources humaines. », 3^{ème} édition, Gualino, Paris, 2009, P.52.

¹³ Claude Lévy- Leboyer. « La gestion des compétences une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises », 2^{ème} édition, Paris, 2009, P.10.

Chapitre I : Les fondements et les activités de la gestion des ressources humaines

2.1.1.1. Les intérêts de la GPEC

- analyse de l'existant,
- rôle stratégique de la fonction RH renforcée car permet de peser sur les choix stratégiques de l'entreprise.
- Cohérence des mesures d'ajustement.

2.1.1.2. Limites de la GPEC

- La gestion des compétences difficile à mettre en œuvre par rapport à l'identification des compétences, l'observation du développement et la reconnaissance même des compétences qui peut varier d'une situation à une autre ;
- Prévoir les besoins des entreprises est souvent difficile dans un contexte en perpétuel mouvement ;
- Et les souhaits des salariés ne sont pas forcément pris en considération.

2.1.2. Le recrutement

Recruter est une décision qui concerne toutes les entreprises quel que soit leur taille. Toute organisation est confrontée un jour au recrutement, soit parce qu'elle se développe et a besoin de nouvelles compétences absentes en interne, soit parce qu'elle doit gérer des départs ponctuels (départs à la retraite, démissions, congé de maternité, etc.) qui nécessitent un remplacement.¹⁴

La démarche de recrutement est un élément essentiel de la politique des ressources humaines de l'entreprise ; c'est à travers le recrutement, par exemple, que peut être rajeunie une population d'une entreprise ou que le niveau moyen de compétences peut être ajusté. Il y a donc lieu de définir clairement les politiques à suivre en la matière et les moyens à mettre en œuvre pour les conduire.

On appelle le recrutement : « l'ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant ». ¹⁵

¹⁴ M. THEVENT, C. DEJOUX, E. MARBOT, E. NORMAND, A.F.BENDER. « Fonctions RH, Politiques, métiers et outils des ressources humaines, 2^{ème} édition, PEARSON Éducation, Paris, P.285.

¹⁵ SEKIOU. BLONDIN, PERETTI et autres « Gestion des ressources humaines », Edition Debock Université, Bruxelles, 2001, P.70.

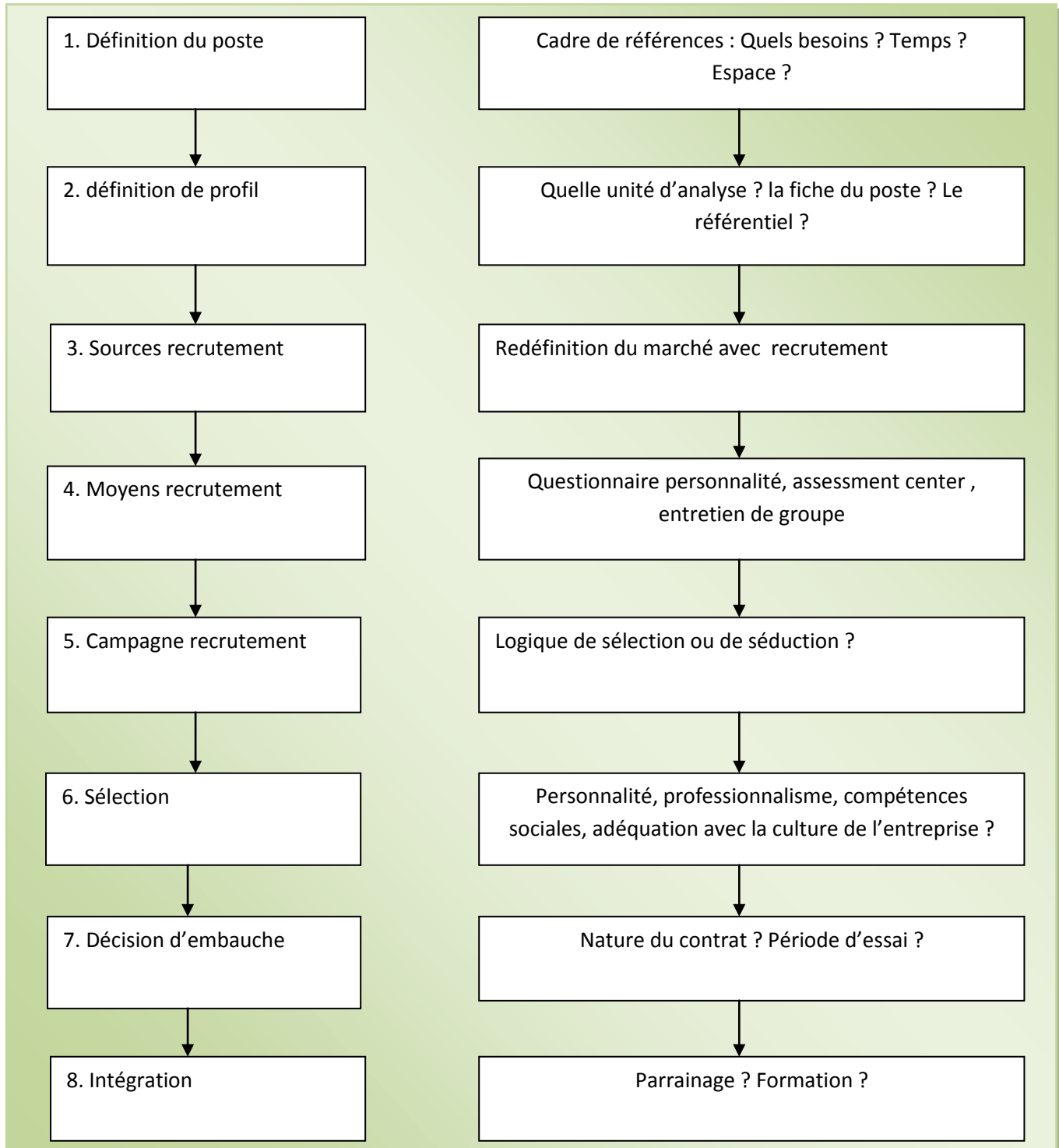
Chapitre I : Les fondements et les activités de la gestion des ressources humaines

La réussite d'un recrutement repose sur une démarche rigoureuse, c'est une action qui se déroule en plusieurs étapes.

2.1.2.1. Les différentes phases de recrutement

Le processus de recrutement s'élabore autour de huit(8) étapes qui représentent des moments où des décisions doivent être prises. (Voir schéma n°04).

Schéma n°04 : Les huit phases de recrutement.



Chapitre I : Les fondements et les activités de la gestion des ressources humaines

Afin d'entrer dans cette phase active, il est nécessaire de mobiliser l'encadrement concerné par le recrutement. C'est-à-dire le manager qui a fait part de son besoin en personnel.

2.1.2.2. Les modes de recrutement

Deux grandes sources de recrutements existent, interne et externe, avec chacune de nombreux canaux.

a. Le recrutement interne

Dans certaines organisations, le recrutement interne est une priorité qui fait partie des valeurs, dans d'autres c'est une pratique ponctuelle.

Il est préférable de recourir au marché interne car c'est l'une des meilleures façons de recruter et l'une des moins coûteuses, car ses salariés connaissent déjà l'organisation.

Ce type de recrutement interne comme une politique ou l'ensemble des postes vacants en ayant recours d'abord aux ressources humaines déjà en service dans l'organisation.

Ce mode de recrutement dégage certains avantages :

- Chance égale pour tous les salariés ;
- Limitation des départs au cours de carrière ;
- Effet stimulant pour le personnel, motivation et satisfaction.

Comme il peut engendrer des inconvénients qui sont :

- Coût élevé de l'entraînement ;
- Jalousie, tension et conflits entre les salariés ;
- Choix limité surtout dans les petites entités.

b. Le recrutement externe

L'absence ou l'inadéquation de candidatures internes, différentes raisons peuvent imposer la prospection externe : la croissance de l'organisation, de nombreux départs des salariés, la correction de la pyramide des âges.....

L'inconvénient majeur réside dans le coût et le temps requis pour la recherche, la sélection et l'intégration des personnes extérieures, outre cet inconvénient il y a aussi :

- Le risque de se tromper sur la valeur réelle du candidat ;

Chapitre I : Les fondements et les activités de la gestion des ressources humaines

- Démotivation des salariés interne surtout si le recours à l'extérieur est systématique.

Mais le recours au marché externe apporte des avantages tels que :

- L'apport du sang neuf : enrichissement en terme d'idées nouvelles et renouveler particulièrement des ressources humaines compétentes ;
- Remédiassions aux problèmes créés par une compétition interne pour un même poste ;
- Et la bonne formation des recrues (possédant les qualifications).

2.1.2.3.L'importance et objectifs du recrutement

Le recrutement est une activité dont dépend l'organisation pour acquérir les ressources humaines nécessaire à son fonctionnement et à l'atteinte de ses objectifs globaux.

Les principaux objectifs visés par le recrutement sont :

- Elaborer des moyens et des techniques permettant à l'organisation de trouver des candidats de qualité ;
- Sélectionner les candidats susceptibles d'occuper des emplois vacants au meilleur coût ;
- Et contribuer à établissement de programmes spécifiques pour différents services de l'organisation.

2.2. La stimulation des ressources humaines

Le psychologue américain Vroom a découvert sa célèbre équation

$$\ll \text{Performance} = f(\text{compétences} \times \text{motivations}) \gg^{16}$$

D'après cette équation il est claire que l'acquisition de la compétence adéquate n'est pas suffisante, il faut la stimuler à travers la motivation à fin d'optimiser la performance, pour arriver à cette finalité, il faut développer un système de :

- Rémunération (qui fera l'objet d'une étude plus élargie dans le deuxième chapitre) ;
- L'appréciation des performances à travers la considération ;
- Et l'amélioration des conditions de travail.

¹⁶ Vroom.V, « work and motivation », Edition New York, Wiley, 1964.

Chapitre I : Les fondements et les activités de la gestion des ressources humaines

2.2.1. La rémunération

La rémunération a depuis toujours constitué un sujet primordial pour les entreprises dans leur recherche de maîtrise des coûts et de levier de motivation et de performance pour les salariés. Actuellement, c'est une des préoccupations majeure de la fonction ressources humaines.¹⁷

Elle constitue l'un des outils phares de la stratégie de l'entreprise. Désormais, rémunérer ne signifie plus seulement payer, mais aussi attirer, motiver, fidéliser les salariés performants, les compétences clés, les potentiels dont la contribution est indispensable à la réussite durable de l'entreprise. La rémunération est devenue une composante essentielle et reconnue de la stratégie ressources humaines.

La rémunération globale a deux composantes :

- La rémunération directe ;
- La rémunération indirecte ;

2.2.1.1. La rémunération directe

Elle comprend le paiement en espèces et en nature, les sommes gagnées par les salariés et les gains résultants d'autres systèmes de rémunération, comme les régimes d'incitations et d'intéressement.

2.2.1.2. La rémunération indirecte

Elle s'ajoute à la rémunération directe pour les salariés, il s'agit d'autres paiements ou prestations dont bénéficient les salariés. Elle porte le nom d'avantages sociaux.

2.2.2. L'évaluation des performances

De nos jours, les organisations se trouvent confrontées pour se développer ou simplement survivre, à la nécessité d'améliorer leur performance.

L'évaluation de la performance du personnel devient alors une préoccupation prioritaire pour l'employeur, car celle-ci a surtout comme objectif d'atteindre les résultats escomptés et de développer les compétences des salariés.

¹⁷ M. THEVENT, C. DEJOUX, E. MARBOT, E. NORMAND, A.F.BENDER. « Fonctions RH, Politiques, métiers et outils des ressources humaines, 2^{ème} édition, PEARSON Éducation, Paris, P.191.

Chapitre I : Les fondements et les activités de la gestion des ressources humaines

On peut la définir comme : « Une activité de la GRH qui consiste à porter un jugement globale et objectif sur un salarié quant à l'exercice de ses tâches pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appui sur des critères explicites, des normes établies ».

L'évaluation des performances implique l'identification des forces et des faiblesses des salariés dans une organisation, tant au niveau du savoir, que du savoir-faire et du savoir être. Elle repose sur l'habilité d'un salarié à accomplir ses tâches en fonction de certaines attentes.

2.3. Le développement des ressources humaines

Dans cette phase, l'entreprise doit faire évoluer ses compétences à travers les orientations prises. En effet le développement de ces compétences se fait par la formation et la gestion des carrières.

2.3.1. La formation de la ressource humaine

La formation est devenue aujourd'hui un enjeu majeur pour toute entreprise et prend une nouvelle dimension stratégique. Il s'agit de développer de nouvelles compétences pour pouvoir affronter et répondre aux impératifs du changement.

La formation constitue de préparer les hommes aux changements et elle vise la promotion d'une nouvelle culture. Comme elle vise à faire évoluer les savoirs être d'une personne et à permettre une évolution des attitudes et comportements.

Aujourd'hui, tout le monde s'accorde à considérer que la formation est, pour les entreprises, un atout stratégique. Mais il ne suffit pas de posséder un atout. Encore faut-il savoir le jouer.

Nous retenons que la formation en organisation est « Un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaire à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des

Chapitre I : Les fondements et les activités de la gestion des ressources humaines

objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures »¹⁸

2.3.1.1. Objectifs de la formation de la RH

La formation a pour but d'assurer aux agents une adaptation aux technologies nouvelles de travail. La formation est un facteur d'accroissement de la productivité des travailleurs à leur poste. Elle est donc un facteur d'amélioration des performances générales de l'Agence.

2.3.1.2. Besoin en formation

Les besoins de formation trouvent leur origine dans

- les résultats de l'évaluation annuelle du personnel ;
- le programme de recrutement de nouveaux employés ;
- t les perspectives d'évolution des activités de l'Agence.

2.3.1.3. Plan de formation

Le CG/CI propose un plan de formation annuel au DG à l'occasion de la préparation du budget annuel. Le plan de formation précise :

- les programmes de formation interne et externe ;
- les agents concernés ;
- les méthodes de formation retenues ;
- Et LE budget de formation et le calendrier des actions à mener.

2.3.2. La gestion des carrières

La gestion des carrières est au cœur de la Gestion des Ressources Humaines. C'est la mise en place d'outils permettant d'adapter le Capital Humain aux besoins de l'entreprise.

La gestion des carrières se définit comme une politique de développement du Capital Humain de l'entreprise pour tendre à l'optimisation de son efficacité. Concrètement, elle se traduit par la mise en place d'un suivi des parcours professionnels des collaborateurs pour améliorer leurs compétences et les fidéliser à l'entreprise.

¹⁸ MICHEL BARABEL, OLIVIER MEIER, André PERRET, Thierry TEBOUL. « Le grand livre de formation », 6^{ème} édition, France, 2012, P.92.

Chapitre I : Les fondements et les activités de la gestion des ressources humaines

2.3.2.1. Les enjeux de la gestion des carrières

Afin de répondre aux fluctuations de l'environnement de l'entreprise et assurer son développement, les RH mettent en place la gestion des carrières en attirant, retenant et développant le Capital Humain de l'organisation.

Talent Soft dynamise votre politique de GPEC en harmonisant le pilotage RH tout au long du processus : profils en ligne, évaluations, revues du personnel et référentiels compétences.

2.3.2.2. Les objectifs de la gestion des carrières

La gestion des carrières a suscité de multiples débats. Comme nous l'avons précisé, de nombreux auteurs s'accordent pour la définir comme un processus qui concilie les besoins des individus et ceux de l'organisation.

- La gestion des carrières ou le développement du potentiel humain de l'entreprise vise à atteindre un meilleur équilibre entre les besoins en hommes des structures, les attentes à l'égard et les potentiels et aspirations des personnels.
- La gestion des carrières a pour rôle de prévoir, de réaliser et de coordonner l'évolutionde chaque agent de personnel de l'entreprise selon l'un ou les paramètres suivant :
 - Augmentation de rémunération sous changement de fonction, ni qualification ;
 - Changement de fonction sans changement des qualifications ;
 - Changement des qualifications avec changement de fonction et augmentation des salaires ;
 - Et changement d'affectation sans modification des autres paramètres.

Chapitre I : Les fondements et les activités de la gestion des ressources humaines

Conclusion

Ce chapitre est consacré à la précision de quelques concepts clés de cette recherche. Nous avons abordés en premier les notions de gestion des ressources humaines et nous avons mis en relief le cheminement historique et théorique qui amené et contribué à l'émergence et l'évolution de la gestion des ressources humaines au sein des entreprises.

Ces évolutions théoriques et mentales ont conduit à la reconnaissance d'une «Intelligence des ressources humaines», c'est-à-dire, à ne plus considérer les RH comme une variable de coût mais comme un actif créateur de valeur par ses capacités, son autonomie, sa responsabilité et son implication.

A partir de ce constat, l'intégration des ressources humaines dans la stratégie globale de l'entreprise comme nous l'avons vu, est devenu une nécessité pour l'avenir compétitif des entreprises et une source de meilleur performance.

Chapitre N° 02 :
**La motivation de la ressource
humaine par la rémunération**

Chapitre II : La motivation de la ressource humaine par la rémunération

Introduction

Bien que le concept de motivation au travail ne soit pas réellement développé qu'à partir de la deuxième partie du XX^{ème} siècle, nous disposons aujourd'hui d'une multitude de théories et de courants de pensées sur ce thème. La définition admise de la motivation consiste à la décrire comme étant le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement.

La rémunération est l'un des éléments qui contribue à motiver les salariés. Mal gérée, peut devenir un puissant outil de démotivation. Il faut signaler que la politique de rémunération est un élément d'un système d'incitation. Certains auteurs ont développé la notion de motivation extrinsèque où ils ont développé la rémunération comme étant l'un des éléments qui déclenche ce type de motivation. Dans notre recherche nous allons suivre cette taxinomie ce qui nous donne le droit de parler sur la motivation par la rémunération. La motivation apparaît donc comme l'élément moteur d'un comportement dirigé et finalisé (orienté vers un objectif). L'élaboration d'une politique de rémunération qui intègre des objectifs multiples, des contraintes diverses et renouvelées, des attentes fortes des salariés et des dirigeants est un défi majeur.

Dans ce présent chapitre nous allons présenter d'abord la définition ou encore les définitions données à la notion de motivation en répondant à la question qu'est ce que la motivation ? Puis on représentera les principales théories portant sur la motivation. Le passage par cette passerelle est vraiment importante car avant même de proposer une approche visant à évaluer l'efficacité de composantes de rémunération sur la motivation des salariés ou encore aborder la motivation par la rémunération. Il faudra d'abord passer par le traitement de la notion de motivation d'une manière générale, ce qui nous donne droit de dire que la rémunération est un outil de motivation (extrinsèque). Ce qui permet aussi de justifier l'intitulé du thème « la contribution de la rémunération à la motivation de la ressource humaine ».

Chapitre II : La motivation de la ressource humaine par la rémunération

Section 01 : La motivation au travail

La motivation est un facteur essentiel de la réussite des entreprises. À fin de mieux connaître toutes les facettes de motivation il semble indispensable de tenter de la définir sous différentes approches est tenter de mieux comprendre les différentes théories avancés jusqu'à nos jours sur ce sujet.

1.1. Les mécanismes de la motivation

Pour comprendre cette partie, il existe plusieurs paramètres à étudier à savoir :

- Différente définitions de la motivation ;
- Les sources de motivation ;
- Et les techniques de motivation.

1.1.1. Les différentes conceptions de la motivation

Motivation vient du mot motif, lui-même emprunté au latin *motivus* (mobile) et *movere* (mouvoir) et signifie en ancien français : « qui met un mouvement » ; la motivation concerne donc l'approfondissement des motifs qui « nous pousse à agir » et l'étude du processus qui « nous met en mouvement ». ¹

Motiver, c'est faciliter l'émergence des ressources de la personne, lui permettre d'être en accord avec ses besoins, ses valeurs et ses buts collectifs ; c'est aussi stimuler, donner un sens à une activité, lever les obstacles et les freins et créer un environnement et une organisation qui facilitent l'atteinte des objectifs collectifs et personnel. ²

D'après SIMON, (1957), « La motivation est un complexe de forces qui fait agir un individu selon une force donnée, n'est pas un « donné » mais un « construit » pour BERELSON et al.(1983), cité par BELANGER et al (1988) « une motivation est un état interne qui donne l'énergie, fait activer ou fait déplacer et qui dirige ou canalise le comportement vers un but ».

¹ Etienne SERUPIA SEMUHOZA. « Théories de la motivation au travail », Edition L'Harmattan, Paris, 2009, P.18.

² Idem, P.20.

Chapitre II : La motivation de la ressource humaine par la rémunération

Les motivations sont donc des expressions des besoins d'une personne qui sont personnelles et intériorisées et se rapportent à la somme des efforts déployés pour atteindre un objectif.³

WERTHER et ses collaborateurs(1985) ouvrent un nouvel horizon en affirmant que « la motivation est ce qui pousse quelqu'un à faire quelques choses qu'il veut ; lorsqu'une personne est motivée, elle décide de passer à l'action parce que cela a un sens pour elle.

Selon AMBLARD(1989), la motivation décrit « la force qui initie un comportement et l'oriente vers un but dont l'atteinte procurera une réponse satisfaisante à un besoin » ; cette définition est conçue comme un processus par lequel un individu est amené à agir pour satisfaire un besoin.⁴

De là, la motivation au travail est un construit hypothétique, c'est-à-dire un concept Représentant un processus physique supposé, non observable directement. Les psychologues s'accordent sur les caractéristiques de la motivation et distinguent quatre éléments distinctifs, en l'occurrence le déclenchement du comportement, la direction du comportement, l'intensité du comportement et la persistance du comportement.

1.1.1.1. Le déclenchement du comportement

C'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement.

1.1.1.2. La direction du comportement

La motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre, les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu.

1.1.1.3. L'intensité du comportement

La motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail.

³SIMON.L(1957), Cité par BELANGER et AL(1988).

⁴ Etienne SERUPIA SEMUHOZA. Op, cite, P.21.

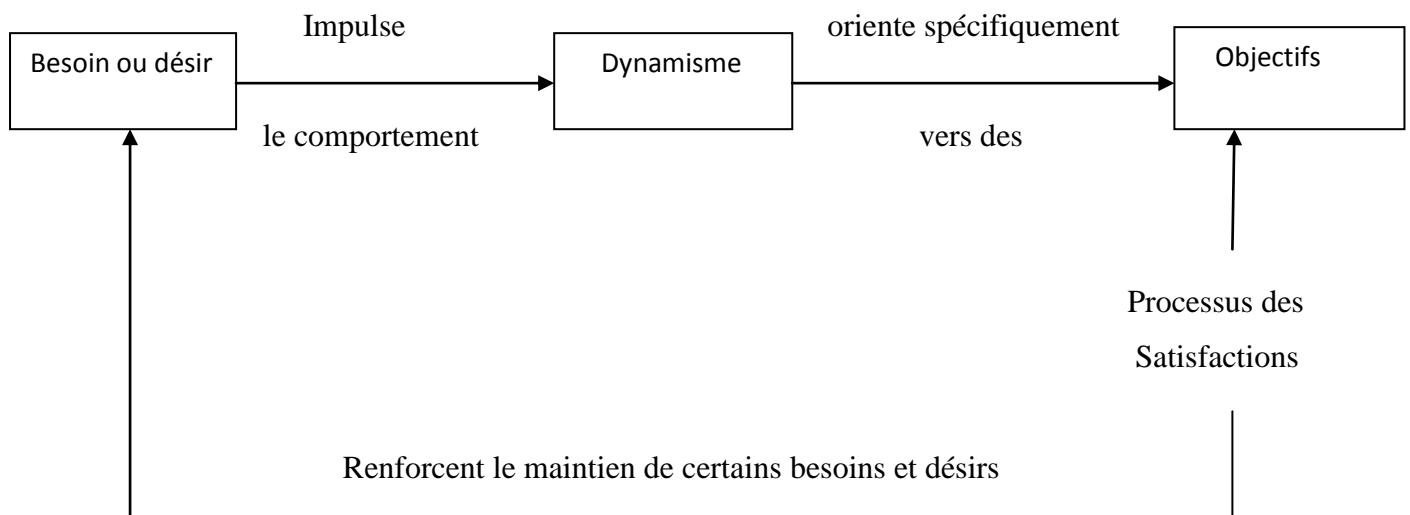
Chapitre II : La motivation de la ressource humaine par la rémunération

1.1.1.4. La persistance du comportement

La motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.

Aussi, la motivation résulte de l'interaction entre un individu et son environnement qui est déterminée par sa force interne, c'est-à-dire elle dépend de ses caractéristiques personnelles comme les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalités.

Schéma n°05 : Modèle simplifié de processus de motivation au travail



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

Chapitre II : La motivation de la ressource humaine par la rémunération

Tableau n° 02: Autres définitions de la motivation

Pour affiner d'avantage la notion de motivation, nous avons trouvé utile de donner d'autres significations d'autres auteurs où nous illustrons dans le tableau suivant :

<p>Mayo : 1880-1946 Professeur australien de philosophie et de sociologie, il est présenté comme le père des ressources humaines</p>	<p>Le travail est une activité de groupe, il est plus important de développer le sentiment d'appartenance que d'améliorer les conditions physiques du travail. La communication entre ouvrier et direction est essentielle pour développer le sentiment d'appartenance à un groupe. L'intérêt de la tâche est plus motivant pour le salarié que de la redevance salariale</p>
<p>Mc Gregor : 1906-1964</p>	<p>Selon la théorie X, l'homme évite le travail, les responsabilités, et la sécurité ; il est animé par peu d'ambition. Si nous souhaitons qu'il travaille au sein de son entreprise, il est donc nécessaire de le menacer, de le diriger, de le contrôler, de le forcer, de lui laisser peu d'initiative et de lui donner des procédures détaillées. D'après la théorie Y, l'homme, dans son travail, peut trouver des satisfactions, prendre des responsabilités; il a le sens des responsabilités, et a le sentiment de se réaliser. Il faut décentraliser les responsabilités, obliger le personnel à s'engager et fixer des objectifs, savoir faire confiance, et regrouper les tâches de façon optimales.</p>
<p>Maslow : 1908-1970</p>	<p>Toute personne est animée par des besoins et des désirs, qu'elle cherche continuellement à satisfaire; c'est le besoin dominant qui conditionne son</p>

Chapitre II : La motivation de la ressource humaine par la rémunération

	<p>comportement.</p> <p>Il existe deux types de facteurs de motivation ; hygiène et motivateur.</p> <p>Hygiène : salaire, condition de travail, climat social.</p> <p>Motivateur : valorisation du résultat, niveau des responsabilités, ensemble des facteurs liés au travail.</p> <p>Il faut favoriser la prise d'initiative, laisser une marge d'autonomie, introduire de nouvelles tâches, informer le salarié sur le résultat de son travail. Pour motiver son personnel, il faut donner un travail dans sa globalité</p>
Victor Vroom	<p>La motivation résulte de trois facteurs: espérance, contributions, force.</p> <p>Espérance : sentiment que l'individu se fait de ses chances de succès.</p> <p>Contribution : sentiment de l'individu.</p> <p>Force : intensité de son désir pour obtenir la satisfaction recherchée.</p> <p>Pour qu'il y ait motivation, les trois facteurs doivent être réunis; l'absence d'un seul de ces facteurs est suffisante pour ne pas mettre en œuvre son envie</p>
Petit Robert	<p>C'est ce qui motive, c'est un acte de comportement, ce qui pousse quelqu'un à agir</p>
Petit Larousse	<p>Ensemble des motifs qui expliquent un acte</p>

Source : YUFEL.AN. « Motivation des salariés en chine : Établir un climat motivant dans l'entreprise », thèse pour obtention du grade de Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers, option gestion des ressources humaines, soutenue 2013, PP.32-33.

Chapitre II : La motivation de la ressource humaine par la rémunération

1.1.2. Les moyens de motivation du personnel

Les entreprises les plus performantes sont celles qui ont les employés les plus motivés. Un personnel motivé se caractérise par une productivité élevée, un travail de grande qualité, un grand sens de l'urgence qui lui permet de gérer des situations de stress accru et une plus grande implication personnelle dans le travail.⁵

1.1.2.1. La motivation par les méthodes de management

Comme source de motivation du personnel, les méthodes de management s'appuient sur l'importance de la communication interne d'une part et la reconnaissance d'autre part.⁶

a. Une communication interne claire et transparente

Toutes les stratégies de motivation se basent sur une communication claire et transparente. Entre collaborateurs de même statut, cette communication se passe facilement. Ce qui n'est pas le cas pour le dirigeant ou le manager et ses subordonnés. En effet les managers doivent communiquer les objectifs qui ont été fixés à leurs collaborateurs afin que toute l'équipe avance dans le même sens. Le manager doit également veiller à ce que l'ensemble du personnel ait compris leurs buts ainsi que leurs enjeux. Une communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble du personnel dans le sens où il saura quels sont les enjeux et les objectifs de ses tâches. Ainsi les salariés travailleront ensemble pour un but commun.

b. La reconnaissance

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

⁵ <http://www.leblogdudirigeant.com/10-idees-recues-sur-la-motivation-des-salaries>, consulté le 14/11/2017 à 14 :00.

⁶ L.THOMAS, S.MICHEAU-THOMAZEAU. « La boîte à outils de la motivation », édition DUNOD, Paris, 2014, PP11.14.

Chapitre II : La motivation de la ressource humaine par la rémunération

1.1.2.2. La motivation par les conditions de rémunération

Quelles soient directe ou indirecte, les conditions de rémunération ont pour effet de motiver les salariés et de cette manière, engendrer un levier de performance pour l'entreprise.

a. les conditions de rémunération directe

Pour susciter la motivation chez les salariés, les entreprises peuvent jouer sur les conditions de rémunération directe. La rémunération directe se compose principalement d'une part fixe c'est-à-dire le salaire de base. D'autre part elle est composée de la rémunération directe variable ou salaire de performance lié au mérite individuel ou collectif. Afin de motiver les salariés, les entreprises doivent proposer des salaires attractifs par rapport à la concurrence, c'est ce qu'on appelle la stratégie du salaire d'efficience. Cette théorie permet de montrer que les entreprises ont tout intérêt à offrir des rémunérations plus élevées que celles proposées sur le marché du travail ; le but étant d'attirer une main d'œuvre de qualité, de la fidéliser mais également d'inciter les salariés à l'effort, en d'autres termes à la motivation.

L'entreprise peut également motiver ses salariés par le biais des conditions de rémunération directe variable ou de performance, notamment en accordant des bonus, des gratifications ou encore des primes d'objectifs. Dans ce cas la motivation des salariés est essentiellement impulsée par des aspects purement financiers.

b. Les conditions de rémunération indirecte

Les entreprises peuvent accorder à leurs salariés des rémunérations indirectes. Ce type de rémunération concerne les avantages en nature, les avantages sociaux et les périphériques légaux telle que la participation, l'intéressement, les plans d'épargne entreprises... Ces modalités de rémunération indirecte contribuent largement à la motivation des salariés et créent dans le même temps un levier de performance pour l'entreprise.

Chapitre II : La motivation de la ressource humaine par la rémunération

1.1.2.3. La motivation par les conditions de travail

a. La qualité du climat social

Différents facteurs peuvent influencer sur le climat social d'une entreprise, d'une part des facteurs externes à l'entreprise (principalement les facteurs économique-sociaux) puis d'autre part des facteurs internes à l'organisation (satisfaction des salariés, stress, malaise et conflits). Il est possible pour une entreprise de mesurer et sentir le climat social, notamment par le biais de différents indicateurs, comme l'absentéisme, les démissions ou encore les revendications.

Par conséquent, le climat social va permettre de mesurer de manière objective le ressenti, l'implication et l'engagement des salariés vis-à-vis de l'entreprise. Un bon climat social va entraîner la motivation chez les salariés dans le sens où ils vont se sentir bien, sereins et en confiance avec l'ensemble des personnes constituant l'organisation. Ils vont alors avoir envie de s'investir d'avantage dans leur travail.

b. La convivialité au travail

Le management par la convivialité permet de générer de bonnes relations internes, ce qui va susciter chez le salarié la motivation et ainsi garantir un bon niveau de performance pour l'entreprise. La convivialité au travail peut passer par différentes actions et activités proposées aux salariés, notamment, par l'organisation d'un petit déjeuner ou d'un repas, une réunion informelle, la présentation d'un service de l'entreprise, une activité ludique ou sportive ou encore l'organisation d'un « pot » ou d'une loterie. Il faut faire preuve d'imagination et proposer toutes sortes d'activités favorisant des relations plus humaines dans le monde professionnel.

1.1.2.4. La motivation par le travail lui même

La motivation par l'enrichissement des tâches est très répandue, sa notoriété est certaine. Mais quelques distinctions s'imposent afin de mieux comprendre :

- D'abord il faut distinguer l'enrichissement et l'élargissement des tâches et de la rotation du personnel. L'élargissement des tâches consiste à ajouter des tâches à un

Chapitre II : La motivation de la ressource humaine par la rémunération

travail, mais sans en changer la nature. De point de vue de la qualité, on reste dans la même catégorie d'emploi.

- Venons à présent à la rotation du personnel ou des postes, elle consiste à faire travailler les employés pendant un certain temps à une autre tâche, et pendant le reste temps à une autre tâche de la même nature.
- Comme nous avons constaté, le changement de la nature du travail sans accroître le niveau de responsabilité ne change en rien les techniques de motivation. On ajoute que des tâches semblables sur le plan horizontal.
- Passons maintenant à l'enrichissement des tâches, qui consiste à modifier la nature même du travail on agissant sur le plan vertical. Cette méthode vise habituellement à satisfaire des besoins d'estime et de réalisation de soi des employés. On peut enrichir la tâche on supprimant certains mécanismes de contrôle, permettant ainsi l'autocontrôle. On peut également confier une partie de la planification du travail aux employés, ou leur faire accomplir l'ensemble d'une tâche plutôt qu'une partie seulement.

1.1.3. Les techniques de motivation

L'organisation doit mettre en place des techniques de motivation financières qui s'appuient sur les aspirations économiques du personnel. Elle doit les compléter, par des motivations non financières, pour prendre en compte les autres aspirations du personnel.⁷

1.1.3.1. Les mesures de motivation financières

La rémunération est le premier facteur de motivation. C'est elle en effet qui assure la satisfaction des besoins de subsistance. Les motivations financières sont efficaces pour mobiliser le personnel, car elles poussent à détecter et récompenser l'implication, la performance et les résultats des employés les plus productifs.

1.1.3.2. Les mesures de motivation non financières

Les mesures de motivation non financière par la création d'un sentiment d'appartenance, par une bonne gestion de carrière et par le dialogue social.

⁷ <https://www.intellego.fr/aide-scolaire-management/les-facteurs-de-motivation-du-personnel>, consulté le 15/11/2017 à 11 :00.

Chapitre II : La motivation de la ressource humaine par la rémunération

a. Motiver en créant un sentiment d'appartenance

Les motivations non financières peuvent viser à créer un sentiment d'appartenance, à renforcer les liens entre les salariés pour créer un esprit d'équipe. Elles peuvent concerner l'organisation d'activités collectives. Il peut s'agir aussi de promouvoir des relations affectives.

b. Motiver par une bonne gestion de carrière

Quand il s'investit dans une entreprise, le salarié espère pouvoir y faire carrière. Les possibilités de progression de carrière qui lui sont offertes peuvent aussi être déterminantes. Pour motiver ses salariés, l'entreprise a donc intérêt à récompenser leurs efforts en proposant des possibilités de promotion et d'accès à de nouvelles fonctions gratifiantes.

c. Motiver par le dialogue social

Dans une organisation, les tensions sont inévitables. Elles peuvent être dues à des suppressions d'emplois, aux rémunérations, aux conditions de travail... Toutefois, en mettant tout en œuvre pour limiter les conflits et faciliter le dialogue, l'organisation améliore le climat social. Le personnel aura le sentiment d'être davantage pris en compte, estimé, de pouvoir se réaliser plus sereinement dans son travail. La motivation du personnel sera améliorée.

1.2. Les principales théories de la motivation

La motivation des salariés est devenue une préoccupation centrale dans le management des entreprises et des organisations en générale. En effet les enquêtes menées au près des salariés ont montré que la motivation au travail a un effet sur la qualité du travail et sur l'efficacité des salariés.

Dans les années trente, l'école des relations humaines est apparue. Ses théories sont principalement basées sur le fait qu'elles ont pris en considération les besoin des individus et leur environnement social.

Les théories de l'école des relations humaines sont constituées en deux principales théories : les théories de **contenu** et les théories de **processus**.

Chapitre II : La motivation de la ressource humaine par la rémunération

1.2.1. Les théories de contenu

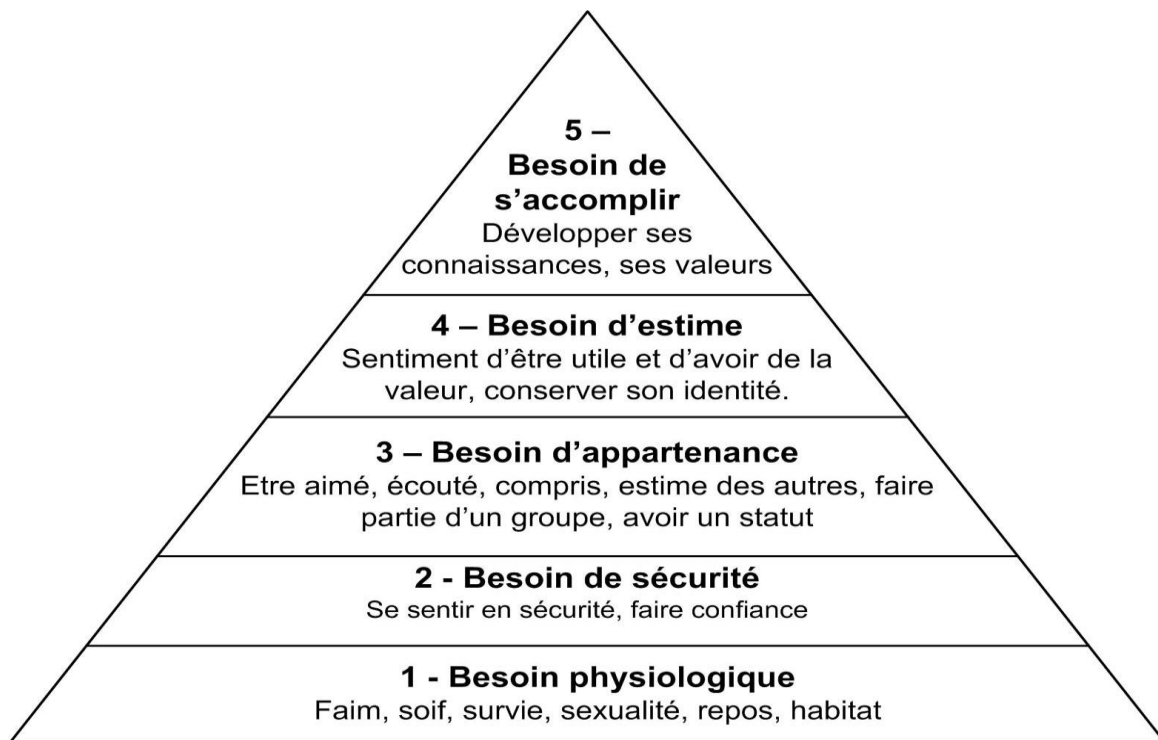
Les théories de contenu s'intéressent au contenu de la motivation, à l'ensemble des facteurs qui incitent l'individu à avoir un comportement donné au travail. Les théories les plus marquantes des théories de contenu sont :

1.2.1.1. La théorie des besoins de MASLOW

A.MASLOW, dans son ouvrage intitulé *A Theory of Human Motivation* paru en 1943, expose sa théorie de la motivation. Dans cet ouvrage, il y schématise la pyramide des besoins à partir d'observations réalisées dans les années 1940.

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

Schéma n°06 : La pyramide des besoins d'Abraham Maslow



Source : Mucha L., « la motivation des salaires et la performance dans les entreprises », mémoire professionnel, université de Reims, 2010, P.20.

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

Chapitre II : La motivation de la ressource humaine par la rémunération

- **Les besoins physiologiques**

Ces besoins sont directement liés à la survie des individus ou de l'espèce. Ce sont typiquement des besoins concrets comme manger, se vêtir, se nourrir, dormir...

- **Les besoins de sécurité**

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

- **Les besoins sociaux d'appartenance à un groupe**

Ce besoin révèle la dimension sociale de l'individu qui a besoin de se sentir accepté par les groupes dans lesquels il vit (famille, travail, association, ...). L'individu se définissant ainsi par rapport à ses relations. Il a donc besoin de s'intégrer à un groupe, être reconnu et être estimé par ce groupe.

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

Celui-ci prolonge le besoin d'appartenance à un groupe. L'individu souhaite être reconnu en tant qu'entité propre au sein des groupes auxquels il appartient.

- **Les besoins de développement personnel**

Selon MASLOW, ce besoin est le sommet des aspirations humaines, l'homme a besoin de s'épanouir, de s'accomplir personnellement et de rechercher le meilleur de soi. Il vise à sortir d'une condition purement matérielle pour atteindre l'épanouissement.⁸

1.2.1.2. La théorie de l'homme social selon E.Mayo

E. Mayo est un sociologue et psychologue australien à l'origine du mouvement des relations humaines. Il est d'ailleurs considéré comme l'un des pères fondateurs de la sociologie du travail. E. Mayo a voulu compléter l'hypothèse taylorienne qui ne prenait en compte que les techniques et les conditions matérielles du travail pour améliorer la productivité, au prix d'un isolement du travailleur. Il a étudié l'impact de l'ajout de certains avantages pour les employés dans le cadre taylorien (salaires corrects, environnement de travail, horaires, sentiment de sécurité sur son lieu de travail, sécurité de l'emploi, etc.). De ses expérimentations, il a déduit l'importance du climat psychologique sur le comportement et la performance des travailleurs.

⁸ ROUSSEL.P. « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », Edition Economica, Paris, 1996. P.34.

Chapitre II : La motivation de la ressource humaine par la rémunération

L'une de ses expériences la plus connue est sans doute l'expérience de Hawthorne menée en 1930, dans l'usine Western Electric près de Chicago. L'usine Hawthorne, constituée de plusieurs ateliers occupant une main d'œuvre ouvrière principalement féminine, assemblaient des circuits électriques destinés à des appareils de radio.

E. Mayo décida de constituer un groupe test dans un atelier à part afin de vérifier en quoi les modifications des conditions de travail pouvaient influencer sur la productivité du travail des exécutants. Un autre atelier dans lequel les conditions de travail n'étaient pas modifiées servait de groupe témoin.

Mayo vérifia que l'amélioration des conditions matérielles de travail, l'éclairage en particulier, faisait croître la productivité. Mais il s'aperçut aussi, paradoxalement, que la suppression de ces améliorations (allongement des horaires, interdiction de parler pendant le travail, etc.) ne faisait pas baisser la productivité.

D'autre part, E. Mayo et son équipe constatèrent que la productivité des ouvrières dans l'atelier témoin avait, contre toute attente, tendance à s'accroître sans qu'aucune amélioration des conditions n'ait pu l'expliquer.

Par conséquent, cette étude a permis de montrer que les ouvriers travaillent mieux quand on s'occupe d'eux. En effet, durant l'expérience, les employées de la Western Electric, flattées d'être l'objet d'études, avaient sympathisé avec les chercheurs de l'équipe d'E. Mayo. Ils en conclurent que l'estime de soi, la cohésion étaient plus importantes pour la productivité que l'état matériel de l'environnement de travail.⁹

1.2.1.3. La théorie ERG d'Alderfer

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

⁹, MUCHA.L, « La motivation des salaires et la performance dans les entreprises », mémoire master professionnel en management stratégique des organisations, option Ressources humaines, université de Reims, Soutenu 2010, P.18.

Chapitre II : La motivation de la ressource humaine par la rémunération

- **Les besoins d'existence**

Ils expriment les désirs d'ordre physiologique et matériel et correspondent aux besoins d'ordre inférieure chez Maslow, c'est-à-dire les besoins physiologique et de sécurité. La faim, la soif appartiennent à cette catégorie. Il en est de même pour le désir d'améliorer ses conditions de travail, son salaire ou ses avantages d'hivers au milieu organisationnel.

- **Les besoins de rapports sociaux:**

Il s'agit de besoins qui poussent un individu à entretenir des relations avec d'autres personnes. Ces relations sont des échanges amicaux et conflictuels entre l'individu et les personnes qu'il côtoie. Ces besoins s'expriment par le partage avec autrui de sentiments, d'émotion, de confiance, d'idées, ou au contraire de haine, de rivalité....etc. Ce besoin d'échange est un facteur de motivation qui pousse l'individu à chercher à le satisfaire. Ce type de besoin correspond aux besoins d'ordre supérieur d'estime de soi (en partie) et sociaux proposés par MASLOW.

- **Les besoins de développements personnels**

L'individu est motivé pour satisfaire ce type de besoin afin, d'une part d'assouvir ses aspirations pour la créativité et l'innovation, et ses désirs de participer à des tâches ou des activités enrichissantes, d'autre part, d'affronter des situations de défi. Ce type de besoins s'apparente aux besoins d'ordre supérieur d'estime et de réalisation de soi.¹⁰

1.2.1.4. La théorie bi-factorielle de Herzberg

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

- **Les facteurs d'hygiène**

Les facteurs d'hygiène sont liés directement à l'environnement du travail en termes des alaires, d'œuvres sociales, de système d'information, de communication ou encore l'ambiance de travail. (Bruit, chaleur...).

¹⁰ ROUSSEL.P, OP. Cite ; P.35.

Chapitre II : La motivation de la ressource humaine par la rémunération

- **Les facteurs relatifs au contenu du travail en termes de motivation, d'autonomie, de responsabilité et d'évolution professionnelle**

Ces facteurs relèvent de l'épanouissement de l'individu. Par conséquent, selon H. Herzberg, une fois les facteurs d'hygiène assurés les facteurs de motivation peuvent être remplis pour générer de la satisfaction dans le travail. En d'autres termes, il démontre scientifiquement que pour motiver l'Homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation de travail, de procéder à un enrichissement des tâches rendant le travail plus intéressant et valorisant pour le salarié.¹¹

1.2.1.5. La théorie X-Y de MAC Gregor

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

- **La théorie X**

Cette théorie est basée sur le fait que l'homme moyen n'aime pas travailler et cherche partout les moyens à l'éviter et c'est pour cela que les individus doivent être contrôlés, dirigés, menacés de sanction par leur supérieurs pour les pousser ainsi à travailler et être productifs pour l'organisation. Ainsi la théorie X conclue que l'individu moyen manque d'ambition et fuit la responsabilité et recherche juste la sécurité.

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

- **La théorie Y**

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

¹¹ ROUSSEL.P, OP. Cite ; P.37.

Chapitre II : La motivation de la ressource humaine par la rémunération

La théorie Y introduit dans l'organisation un cercle vertueux avec un type de management participatif, basé sur la confiance et la délégation, les employés utilisent cette liberté pour mieux s'impliquer dans le travail. Mais elle peut offrir un climat difficile pour les individus non autonomes.¹²

1.2.2. Les théories de processus

Contrairement aux théories du contenu, les théories du processus ne recherchent pas à comprendre ce qu'est la motivation ou de quoi est-elle faite, mais s'interrogent sur son fonctionnement. Ce n'est plus le pourquoi qui est la question centrale mais le comment. Ainsi, nous allons étudier les différents apports des chercheurs qui constituent les théories dites du processus.

1.2.2.1. La théorie de système de V.I.E de Vroom

La théorie du système V.I.E. ou encore appelée la théorie des attentes a été particulièrement étudiée par Vroom, Porter et Lawler en 1964. Le système V.I.E. prend en compte trois paramètres importants jouant un rôle essentiel dans le processus de motivation. Il s'agit de la valence, l'instrumentalité et l'expectation. Ce postulat repose sur le principe que tout comportement motivé est un choix, bâti selon certaines probabilités d'atteindre des récompenses souhaitées. Chaque individu aura tendance à entreprendre une action à partir du moment où il la perçoit comme susceptible de lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés et notamment les récompenses qu'il attend. Dès à présent, nous allons détailler chacun des paramètres de ce système.

- L'instrumentalité (l'utilité)

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

- Il faut que l'individu voit un lien entre le travail accompli et les récompenses qu'il pourra en obtenir (argent, sécurité, reconnaissance...);
- Il faut que l'individu puisse évaluer que la performance à accomplir lui permettra d'obtenir les récompenses qu'il souhaite. A partir de ce moment, la motivation sera fonction de l'efficacité perçue entre telle action à entreprendre et telle récompense.

¹² MUCHA.L. OP. Cite; PP.21-22.

Chapitre II : La motivation de la ressource humaine par la rémunération

- Niveau d'expectation (le niveau d'attente)

C'est l'attente par rapport aux efforts que l'on se pense capable d'effectuer, c'est-à-dire les chances de réussite que l'on s'attribue compte tenu de nos propres capacités.

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

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

- La valence (valeur)

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

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

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

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

1.2.2.2. La théorie de l'équité de J.S. Adams

La théorie de l'équité a été développée par J.S. Adams dans les années 1960. Elle constitue un élément très important dans le processus de la motivation. Selon J.S. Adams un individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution de son travail (« outcomes ») est en ligne avec sa contribution (« inputs »).

La rétribution peut être d'ordre financière (rémunération, primes...) ou non (reconnaissance, fierté, sécurité de l'emploi, promotion...).

Chapitre II : La motivation de la ressource humaine par la rémunération

La **contribution** se fait par le biais non seulement du travail fourni mais aussi par d'autres biais tels que la compétence, les aptitudes personnelles, la confiance dans le chef.¹³

1.2.2.3. La théorie de la fixation des objectifs de Locke

La théorie de la fixation des objectifs a été développée par Locke en 1968. Locke a démontré qu'un individu est motivé lorsqu'on lui fixe des objectifs clairs et qu'on lui fournit un retour (feedback) approprié sur sa capacité à les atteindre. Le fait de travailler pour atteindre un objectif est une source majeure de motivation, mais cela aussi permet d'améliorer les performances de l'individu : des objectifs bien définis et difficiles à atteindre conduisent à une meilleure performance que des objectifs vagues ou aisés à atteindre. L'individu est stimulé par la recherche d'un accomplissement. Il a le sentiment de développer ainsi ses capacités professionnelles.

Par la suite Locke a travaillé avec Latham en 1990. Ils ont précisé les conditions pour qu'un objectif soit motivant pour le salarié.

La fixation d'un objectif doit remplir plusieurs conditions qui sont les suivantes :

- **CLARTE:** Les objectifs doivent être clairs et mesurables.
- **CHALLENGE:** L'objectif doit représenter un challenge, une forme de difficulté, pour que l'individu anticipe le sentiment d'accomplissement qu'il retirera de l'atteinte de cet objectif. La motivation est renforcée lorsque l'individu comprend la signification de l'atteinte de l'objectif.
- **ENGAGEMENT:** Il est plus probable qu'un individu déploie des efforts pour atteindre un objectif s'il est convaincu de la pertinence de ce dernier. L'individu sera particulièrement engagé à atteindre l'objectif s'il a participé à le fixer. Le management participatif se base sur cette idée : l'individu doit être impliqué dans la prise de décision.
- **FEEDBACK:** Il doit être régulier et approprié, c'est indispensable pour maintenir la motivation des salariés. Le feedback permet de renforcer les comportements performants.¹⁴

¹³ Idem, PP.23-24.

¹⁴ Idem, PP.24-26.

Chapitre II : La motivation de la ressource humaine par la rémunération

1.3. La motivation au travail est un déterminant individuel fondamental de la performance.

Bien que le terme de motivation soit apparu au XXème siècle, dans les années trente, le concept de motivation au travail ne s'est réellement développé qu'à partir de la seconde moitié du XXème siècle.

Depuis les années soixante, les études portant sur la motivation se sont multipliées. Les principales théories de la motivation au travail expliquent les comportements de l'individu dans les organisations d'une part, et que la motivation au travail est une déterminante individuelle fondamentale de la performance d'autre part.¹⁵

La naissance des concepts de motivation est liée au développement du concept de performance au travail. Ainsi, la motivation pourrait être définie comme étant «le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement.»¹⁶ C'est-à-dire, que dès lors que la motivation conditionne les comportements au travail, il est admis qu'elle est une des composantes de la performance au travail.

La performance au travail est un des domaines les plus importants en psychologie du travail et des organisations. La plupart des préoccupations associées au monde du travail ont trait directement ou indirectement à la question de la performance au travail. La performance est un rapport entre un résultat et le coût d'obtention de ce résultat. Idéalement, l'indicateur de performance doit rendre compte de la valeur de résultat et du coût de l'obtention de ce résultat.¹⁷

La motivation a un rôle très important pour mobiliser l'enthousiasme du personnel, pour réaliser excellemment les objectifs fixés et pour améliorer continuellement la performance au travail. A l'heure actuelle, dans un environnement concurrentiel, à fin de se développer, les entreprises doivent constamment améliorer leur compétitivité. La motivation du personnel devient fondamentale pour avoir accès à son potentiel. A cette fin, les gestionnaires sont appelé à agir sur les facteurs de motivation afin d'inciter plus de gens à

¹⁵ YUFEI.AN. « Motivation des salariés en chine : Établir un climat motivant dans l'entreprise », thèse pour obtention du grade de Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers, option gestion des ressources humaines, soutenue 2013, PP.32.33

¹⁶ VALLERAND et THILL. « Introduction au concept de motivation », Edition Etudes Vivantes, Paris 1993, P18.

¹⁷ IGALENS.J. « Audit des ressources humaines », Edition Liaison, Paris, P.125.

Chapitre II : La motivation de la ressource humaine par la rémunération

travailler volontairement pour atteindre les objectifs organisationnels et améliorer considérablement les performances.

Chapitre II : La motivation de la ressource humaine par la rémunération

Section 02 : La gestion des rémunérations dans l'entreprise

La gestion des rémunérations prend de plus en plus d'importance dans la gestion stratégique des ressources humaines. La politique et les pratiques des rémunérations doivent être en ligne objectifs stratégiques. ¹⁸

Afin de mieux comprendre cette dernière il existe plusieurs éléments à étudier à savoir:

- Les différentes définitions de la rémunération;
- les dimensions de la rémunération;
- Et les composantes de la rémunération.

2.1. Les fondements de la rémunération

Pour comprendre la rémunération qui est un élément clé de la politique des ressources humaines, il est important de consacrer des réflexions portant sur la notion de la rémunération, ses dimensions ainsi ses différents éléments constituent cette dernière.

2.1.1. Les différentes conceptions de la rémunération

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

La rémunération est une notion plus globale, qui prend en compte tous les avantages associés à l'emploi. Deux questions se posent alors : quelles sont les autres composantes de la rémunération ? Comment ces composantes peuvent-elles varier au sein d'une politique de rémunération ?¹⁹

¹⁸ Jean-Marie Peretti. « Gestion des ressources humaines », 21^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2010, P.106.

¹⁹ MERCIER.E et GERALIDINE.S. « Gestion des ressources humaines », Pearson Education, France, 2004, P. 121.

Chapitre II : La motivation de la ressource humaine par la rémunération

2.1.2. Les dimensions de la rémunération

La fixation de la rémunération dépend de deux dimensions jugées importantes qui sont d'ordre légal et social²⁰

2.1.2.1. La dimension légale

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

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

2.1.2.2. La dimension sociale

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

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

²⁰ TIRCHI.O. « la gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail », mémoire de magister en sciences économiques, option management des entreprises, soutenu 2012, PP.48-49.

Chapitre II : La motivation de la ressource humaine par la rémunération

2.1.3. Les composantes de la rémunération

Pour comprendre les composantes de la rémunération il est utile de les scinder en deux parties principales, à savoir la partie fixe et la partie variable.²¹

2.1.3.1. Partie « fixe »

La partie fixe se compose du salaire de base comme seul et unique élément, il correspond au salaire brut avant déduction des cotisations sociales et avant versement des prestations sociales. Le salaire de base est déterminé par la grille de classification (la grille indiciaire) ; cela signifie que pour chaque coefficient, il existe plusieurs échelons qu'on espère gravir au fur et à mesure de notre ancienneté et de l'amélioration de nos performances.

Il ne comprend ni les primes ni les heures supplémentaires, son montant correspond généralement à celui de la première ligne du bulletin de paye du salaire.

2.1.3.2. Partie « variable »

La rémunération variable est l'une des composantes de la rétribution globale que peuvent proposer les entreprises à leurs salariés, bonus, primes ... par opposition au salaire de base qui constitue une rémunération fixe.

La rémunération variable est calculée par rapport aux résultats de l'organisation, de l'équipe, de travail et de l'individu. Il consiste surtout en des primes sous forme d'incitation et/ou d'intéressement. L'individualisation des salaires peut prendre de multiples formes comme la rétribution selon la compétence, le développement des augmentations individualisées ou la valorisation du mérite.²²

Cette partie variable est composée d'indemnités non imposables et de primes imposables.

²¹ MERCIER.E et GERALDINE.S, Op. Cite, PP. 122-123.

²² SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER. « Gestion des ressources humaines », 2^{ème} édition, Ed de Boeck, Bruxelles, 2001, P.178.

Chapitre II : La motivation de la ressource humaine par la rémunération

a. les indemnités non imposables

Somme d'argents versée par l'employeur pour rembourser le salarié de frais supportés à l'occasion du travail, elle n'est alors ni imposable, ni soumise à la cotisation. Ce sont les indemnités qui ne sont pas soumise aux charges sociales on peut citer :

- Les allocations familiales : Les travailleurs bénéficient des allocations familiales sur les éléments suivants :
 - Enfants âgés de moins de 18ans ;
 - Enfants âgés de moins de 21 ans poursuivant les études ;
 - Enfants handicapés ;
 - Enfants adoptifs ;
 - Les conjoints non travailleurs.
- Prime de panier : est une participation au fait de repas de l'employé.
- Et Prime de transport.

b. Les primes imposables (utilisables)

La prime est une somme versée à un salarié, mais distincte de son salaire habituel, elle présente donc un caractère relativement exceptionnel, même si sa périodicité peut être annuelle, voire mensuelle. Elle vient donc en supplément du salaire habituel et souvent pour objet de récompenser le salarié pour avoir accompli une performance jugée satisfaisante (prime au mérite, prime d'assiduité ou de ponctualité) ou pour compenser une difficulté particulière des fonctions dévolues à ce salarié (prime de risque ou prime de sujétion particulière). Elle peut aussi constituer simplement une rémunération exceptionnelle (prime de fin d'année ou treizièmes mois).

La rémunération d'un salarié ne se limite pas toujours à son salaire de base, les différentes primes peuvent également être versées par l'employeur. Elles sont de différents types :

b.1. Les primes en lien avec le type de travail effectué

Certaines primes sont liées au quotidien du salarié et notamment aux difficultés qu'il peut rencontrer, on peut citer :

- Prime de risque ;

Chapitre II : La motivation de la ressource humaine par la rémunération

- Prime de froid ;
- Prime d'insalubrité ;
- Prime de nuit ;
- Prime d'astreinte ;
- Prime de sécurité ;
- Et prime d'habillement.

b.2. Les primes en lien avec l'entreprise

Dans le cadre de son contrat de travail, le salarié peut bénéficier de différents avantages et primes, ces dernières sont liées à l'entreprise en général ou à un salarié en particulier. Elles concernent aussi bien la présence du salarié (prime d'assiduité) qui est surveillé en fonction d'un barème (voir annexe 1), sa fidélité à l'entreprise (prime d'ancienneté) que certains aspects de sa vie professionnelle (transport, repas...) ou personnelle (mariage, naissance). Elles peuvent également être liées aux performances des salariés, pour les motiver dans leur travail. Dans ce cas, elles sont aussi bien individuelles que collectives et liées aux résultats obtenus à partir d'objectifs fixés en amont, c'est souvent le cas pour les emplois commerciaux, en voici les principales :

- Prime liée aux performances ou à la fidélisation ;
- Prime de bilan ;
- Prime de rendement ;
- 13^{ème} mois ;
- Prime de participation ;
- Prime d'ancienneté ;
- Prime d'assiduité ;
- Prime liée à un événement ;
- Et prime de mariage; prime de naissance.

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

Chapitre II : La motivation de la ressource humaine par la rémunération

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

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

- **Source :** TIRCHI.O « la gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail », mémoire de magister en sciences économiques, option management des entreprises, soutenu 2012, P.64..

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

2.2. Les différentes formes de la rémunération

Pour rémunérer les salariés, il existe plusieurs modes de rémunération qui sont fonction soit de la catégorie de personnel concernée, soit de la nature du travail accompli. Ainsi, le salaire peut être versé en fonction du temps passé, du rendement constaté ou bien au pourboire.²³

2.2.1. La rémunération au temps

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

De ce fait, aucune référence à la quantité de travail fourni n'est prise en compte. Parmi les salariés rémunérés au temps, on trouve les mensuels qui ont, de par les usages ou les conventions qui régissent leurs droits, toujours été payés au mois, et les mensualisés qui sont payés au mois depuis la loi du 19 janvier 1978 dite loi de « mensualisation ». Dans leur cas, leur salaire versé est identique chaque mois, quelque soit le nombre de jours de travail effectif prévu par le calendrier du mois. En revanche, si le salarié est encore rémunéré à l'heure, son

²³ Jean-Pierre Taib. « Paie et administration du personnel », 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2013, PP. 07-08

Chapitre II : La motivation de la ressource humaine par la rémunération

salaires est calculé en fonction du nombre d'heures réellement travaillées dans le mois, ce qui occasionne des disparités de rémunération d'un mois sur l'autre.

Les salariés mensuels ou mensualisés sont soumis contractuellement à un certain horaire de

Travail hebdomadaire et l'on calcule leur salaire mensuel en fonction des cinquante-deux semaines, équivalant aux douze mois, de l'année.

2.2.2. La rémunération au rendement

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

2.2.3. La rémunération au pourboire

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

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

2.3. Les différentes natures de la rémunération

Il existe plusieurs types de rémunérations à savoir :

- La rémunération directe / indirecte ;
- La rémunération immédiate / différée ;
- Et rémunération fixe / variable.

2.3.1. Rémunération directe / indirecte

La rémunération directe se compose de trois éléments : le salaire fixe, le salaire de performance et les primes. Le salaire de performance permet de tenir compte des efforts fournis par une personne pour mener à bien sa mission. Il varie d'une année sur l'autre et peut porter sur la part individuelle réversible (bonus, commission,...) et la part d'équipe réversible (bonus, prime d'objectif,...).

La rémunération indirecte correspond aux périphériques considérés comme plus ou moins éloignés (stock-options, logements de fonction...)

Chapitre II : La motivation de la ressource humaine par la rémunération

2.3.2. Rémunération immédiate/différée

La rémunération différée est liée principalement aux statuts des personnes. Parmi les rémunérations différées, on peut citer l'exemple des stock-options, de la retraite par capitalisation... Cette rémunération est perçue après l'écoulement d'une durée ou lors de la survenance d'un événement comme le départ du salarié de l'entreprise.

Au contraire de la rémunération différée, la rémunération immédiate est celle qui est reçue sans délai par le salaire.

2.3.3. Rémunération fixe/variable

La rémunération fixe est composée du salaire, des primes et des autres gratifications fixes découlant du poste occupé ou en fonction de critères personnels (expérience, ancienneté dans l'entreprise...). Elle ne peut être inférieure au minimum légal. La structure du salaire fixe est déterminée à partir de trois éléments : la convention collective, les référentiels propres au secteur d'activité de l'entreprise et les méthodes d'analyse et de classification des emplois.

La rémunération variable peut être collective ou individuelle. La part variable individuelle, composée de primes et bonus, est mesurée à l'aide de divers indicateurs :

- Une évaluation des performances individuelles ;
- Des objectifs fixés en début de la période;
- Et les résultats de la période précédente.

La difficulté de ce type de rémunération réside dans le choix des critères de performance et la possibilité d'individualiser les résultats, souvent l'objet d'une réussite collective.

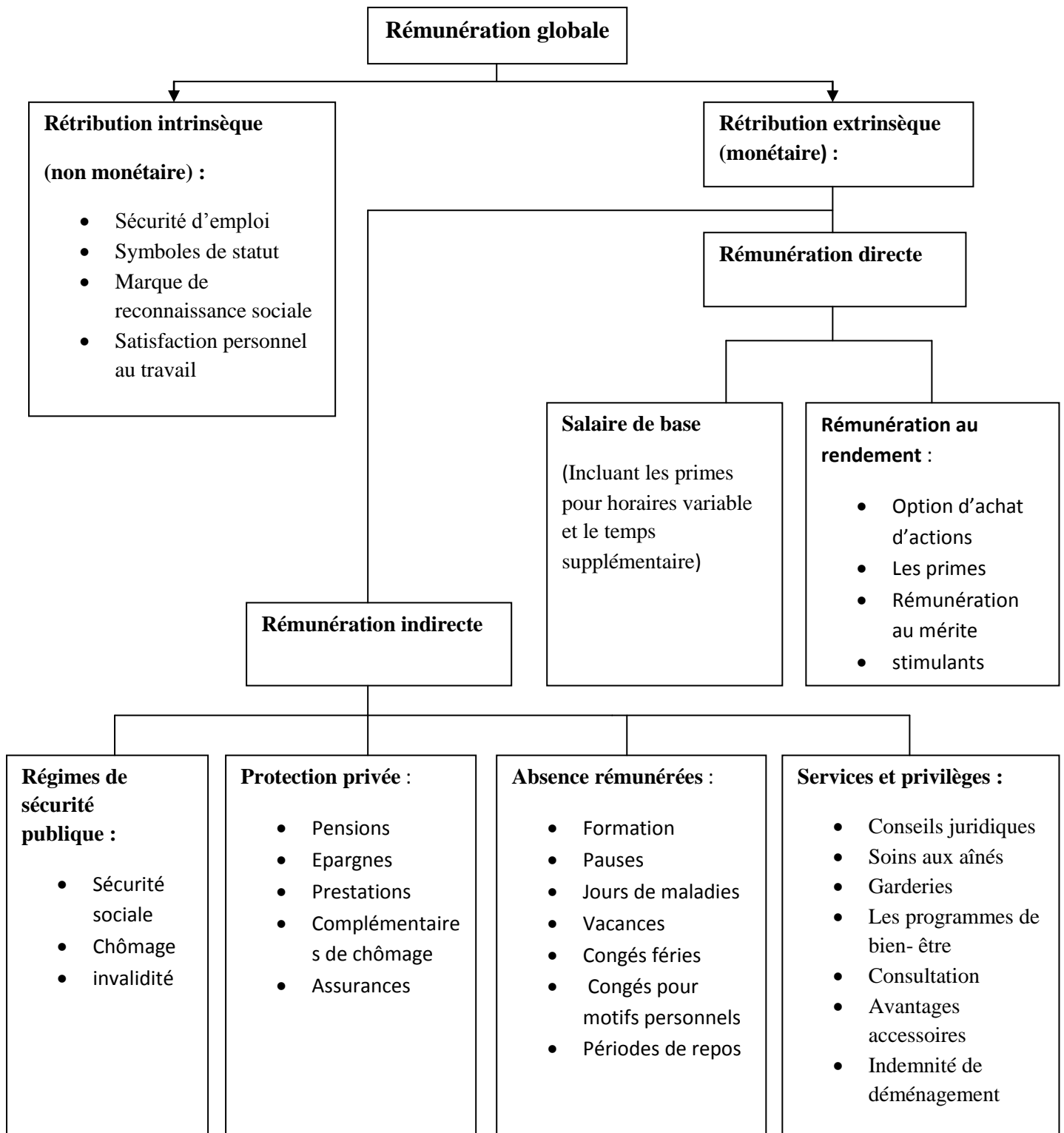
La part variable collective est la seule rémunération au mérite que perçoivent les salariés à l'exclusion des commerciaux. Sa détermination peut résulter :

- de critères de performance globaux : résultat net pour la participation ou résultat d'exploitation ou productivité pour l'intéressement ;
- de critères spécifiques à de petits collectifs de travail (prime ou bonus d'équipe).²⁴

²⁴ Laetitia Lethielleux. « L'essentiel de la gestion des ressources humaines. », 3^{ème} édition, Gualino, Paris, 2009, P.79.

Chapitre II : La motivation de la ressource humaine par la rémunération

Schéma N°07 : Eléments de la rémunération globale.



Source : SHIMON, L.DOLAN, T.SABA, SUSAN E.JACKSON, RANDALL S.SHULER. « La gestion des ressources humaines », 3^{ème} édition, Pearson Education, Canada, 2002, P. 385.

Chapitre II : La motivation de la ressource humaine par la rémunération

2.4. Les effets de la rémunération sur le comportement des salariés

Les effets de la rémunération sur le comportement des salariés se déterminent par un ensemble de critères, parmi lesquels nous citons les plus importants à savoir le degré des compétences et le degré de motivation des salariés.²⁵

2.4.1. Rémunération et compétences

La politique de rémunération peut être orientée de manière à placer les compétences au cœur de la gestion des ressources humaines de l'entreprise. La mise en place d'une telle politique suppose que l'entreprise puisse apporter des réponses aux questions suivantes :

- Quelle définition retenir de la compétence ? Parle-t-on de rémunérer les compétences requises par des emplois de même niveau (compétences horizontales) des compétences verticales (requises par des emplois d'encadrement) ? des compétences « en profondeur » (approfondissement de la maîtrise de son emploi actuel) ? (Lawler, 1994) ;
- Quel type de compétences l'entreprise cherche-t-elle à rémunérer : savoir, savoir faire ou savoir être ?
- S'agit-il de rémunérer des compétences déjà acquises ou acquérir ?
- Quel système d'évaluation des compétences veut-on mettre en place ?
- Quel sera le caractère incitatif du système de rémunération ?
- Et quelle sera la forme retenue de cette rémunération ?

2.4.2. Rémunération et motivation des salariés

A la suite de l'embauche des candidats, l'entreprise doit évaluer leurs rendement afin d'établir une rémunération adéquate. L'étude des causes d'un rendement insatisfaisant peut conduire à modifier les systèmes de rémunération, à mettre sur pied un programme de formation particulier ou à adapter de nouvelles mesures.

Divers critères entrent habituellement en jeu dans la détermination de la rémunération des employés, à savoir la nature de leur poste, leur contribution personnelle à la bonne marche de l'entreprise et leur rendement. Fonder la rétribution sur le rendement renforce

²⁵ Laetitia Lethielleux. « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », 3^{ème} édition, Ed Gualino, Paris 2009, PP. 87-90.

Chapitre II : La motivation de la ressource humaine par la rémunération

généralement la motivation au travail de l'individu. Cependant, d'autre type de rémunération peuvent également être envisagé.

La motivation est un processus complexe qui réunit trois composantes :

- le niveau d'attente des individus (E) : il s'agit de la perception que l'individu a des performances qu'il peut atteindre en fonction des efforts qu'il fournit ;
- l'instrumentalité (I) : cela désigne la perception de la récompense que l'individu peut obtenir en fonction de sa performance ;
- la valence (V) : c'est-à-dire la valeur effective que représente la récompense de la performance.

La motivation (M) serait le résultat de l'équation suivante (Vroom, 1964) :

$$M = V \times I \times E$$

2.5. Les critères d'un bon système de rémunération

Un système de rémunération bien construit repose sur onze critères. Ces critères doivent être passés en revue par la fonction ressources humaines (RH) et la direction générale.

Un bon système de rémunération requiert d'être: lié à la stratégie; équitable; compétitif; motivant; fédérateur; flexible; contrôlé; transparent; segmenté; global et partagé.²⁶

2.5.1. Un système de rémunération lié à la stratégie

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

2.5.2. Un système de rémunération équitable

Le système doit être ressenti comme juste et incontestable par les membres de l'organisation. Tout sentiment de déséquilibre ou d'injustice ressenti par les salariés est porteur de conflits et de démotivation. La direction des ressources humaine vérifiera régulièrement la

²⁶ COHEN.A. « Toute la fonction ressources humaines ».Edition DUNOD, PARIS, PP.273-285.

Chapitre II : La motivation de la ressource humaine par la rémunération

pertinence de l'échelle interne des emplois et donc des salaires. Pour cela elle s'appuiera sur des outils d'évaluation et de classification des emplois.

La classification des emplois est une démarche objective et concertée d'évaluation des emplois. Elle consiste à peser les emplois à partir de critères de notation et d'accorder à chaque emploi un nombre de points, donc, par conséquent, un poids. Cette démarche dite de "pesée les emplois" permet de les hiérarchiser et de les classer par niveaux.

Parallèlement, la DRH bâtit des grilles de salaires qui auront pour objectif de :

- Donner des règles de gestions avec un mini/ médian/ maxi "théorique" par niveau d'emploi ;
- Mettre en place des règles de progression ;
- Et détecter et gérer les anomalies.

2.5.3. Un système de rémunération compétitif

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

2.5.4. Un système de rémunération motivant

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

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

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

Chapitre II : La motivation de la ressource humaine par la rémunération

Tableau N°04 : Une matrice d'augmentation du salaire

Niveau et performance des compétences	Effectif (%)	Pourcentage d'augmentation en fonction du positionnement du salarié dans sa plage salariale			
		6-7	5,5-6,5	4-5,5	3,5-4,5
Excellent	10	6-7	5,5-6,5	4-5,5	3,5-4,5
Plus qu'attendu	45	5-6	4-5	3-4	2-3
Attendu	40	3-4	2-3,5	1-2,5	0-2,5
Insuffisant	5	0	0	0	0

Source: COHEN.A, Op. Cite. P.283.

Les différents niveaux d'augmentation de salaire d'un collaborateur sont en fonction de deux critères :

- Son niveau de performance et de compétence;
- Et son positionnement dans sa plage sociale.

Il est important de connaître le positionnement d'un collaborateur dans la grille de salaire avant d'accorder une augmentation de salaire :

- Dans le premier quartile? Il est dans le bas de sa fourchette de salaire, sous la médiane; c'est-à-dire dans les 25% de collaborateur les moins payés de sa plage sociale ;
- Dans le deuxième quartile? Il est positionné sous la médiane entre les 25% et 50% les moins payés de sa plage sociale ;
- Dans le troisième quartile? Il est positionné au-dessus de la médiane, il ya 25% de l'effectif qui est plus payé que lui ;
- Et dans le quatrième quartile? Dans sa plage salariale, il fait partie des 25% des plus payés.

Chapitre II : La motivation de la ressource humaine par la rémunération

2.5.5. Un système de rémunération fédérateur

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

Les systèmes périphériques tels que la participation, l'intéressement, le PEE....sont des dispositifs qui ont pour objectif de renforcer ce sentiment de responsabilité collective.

2.5.6. Un système de rémunération flexible

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

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

On peut rappeler ici l'impacte d'une rémunération variable. Elle provoque:

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

2.5.7. Un système de rémunération contrôlé

La masse salariale constitue le poste de dépense le plus important dans la plupart des entreprises. C'est à la fonction RH de suivre l'évolution de la masse salariale en lien avec le contrôle de gestion sociale et en cas de dérive, de pouvoir analyser les facteurs qui jouent sur son augmentation (augmentation des effectifs, effet de report, changement des plafonds de SS, effet de Noria, etc.

Chapitre II : La motivation de la ressource humaine par la rémunération

2.5.8. Un système de rémunération transparent

La transparence totale sur les salaires n'est pas en vigueur dans la majorité des entreprises notamment dans les entreprises françaises.

Néanmoins, on peut communiquer sur les grilles de salaire et les règles d'augmentation et de gestion des situations individuelles. Toute politique de rémunération doit être comprise par la hiérarchie afin de faciliter son adhésion et être exposée clairement aux salariés. Elle doit également s'inscrire dans une certaine continuité.

2.5.9. Un système de rémunération segmenté

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

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

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

2.5.10. Un système de rémunération globale

Il faut éviter de résonner "salaire mensuel net" et il est nécessaire d'aborder la rémunération au travers des différents éléments qui constituent le revenu que le salarié tire de son travail.

La mise en place d'un livret individuel qui retrace annuellement l'ensemble des éléments de rémunération "perçu" par le salarié, que ces éléments soient directs ou différés donne une visibilité sur la rémunération d'un collaborateur.

Chapitre II : La motivation de la ressource humaine par la rémunération

2.5.11. Un système de rémunération partagé

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

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

Chapitre II : La motivation de la ressource humaine par la rémunération

Conclusion

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

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

Les différentes théories de motivation traitées nous permettent de mettre en avant les différentes manières d'aborder le thème de la motivation et d'apporter différentes réponses aux questions posées, nous pourrions confirmer grâce à ces théories que les stimulants financiers ne sont pas les sources uniques de la motivation au travail.

Pour qu'un travail soit motivant, il doit répondre aux besoins du salarié, c'est, la non satisfaction de ces besoins qui peut engendrer une perte de motivation.

Chaque entreprise est amenée à élaborer sa politique de rémunération, en prenant en considération la conjoncture économique, ainsi que ses propres ressources, se trouvant ainsi face à un dilemme : celui de satisfaire ses employés minimisant ses couts. Une bonne entreprise est celle qui est prête à offrir à tout son personnel des salaires équitables et compétitifs, en engageant un minimum de dépenses.

Ainsi, la répartition des salaires n'est pas une simple tache confiée à la direction des ressources humaines mais elle est le fruit d'un long processus de stratégie de rémunération, dont l'objectif de rendre l'entreprise plus performante.

Dans ce contexte, savoir choisir les bons outils technologiques est fondamental car c'est en étant bien accompagnée techniquement que l'entreprise peut valoriser ses ressources humaines et en tirer le plus grand bénéfice.

Chapitre N° 03 :
La motivation de la ressource
humaine par la rémunération au sein
de l'entreprise GESI-TP

Chapitre III : la motivation de la ressource humaine par la rémunération au sein de l'entreprise GESI-TP

Introduction

Nous avons vu dans les deux premiers chapitres des conceptions de base de la gestion des ressources humaine et la motivation de la ressource humaine par la motivation. A travers ces informations nous essayerons de présenter un cas pratique au niveau de l'entreprise GESI-TP pour pouvoir répondre à notre problématique de recherche posée, et afin d'atteindre la finalité de ce travail.

L'objectif de ce chapitre est de présenter en premier lieu un exemple de techniques de motivation des salariés chez GESI-TP, voir donc la définition et les sources de motivation des salariés dans cette entreprise. Nous allons examiner à travers l'étude de quelques variables de contrôle l'état de motivation ou de démotivation des salariés de cette entreprise.

Pour bien mener notre travail de recherche, nous avons effectué un séjour au sein de l'entreprise GESI-TP de Oued Aissi pour comprendre la contribution de la rémunération dans la motivation du personnel de l'entreprise.

Pour cela, nous avons élaboré un questionnaire et un guide d'entretien que nous avons distribué sur un échantillon de trente (30) personnes, cet échantillon se compose de cadres, des maîtres et des exécutants de l'entreprise GESI-TP, en plus de la documentation interne que nous avons consulté.

Afin d'arriver à cet objectif, nous devons d'abord passer par la présentation de l'entreprise GESI-TP, son historique, ses caractéristiques générales et de son activité, dans la première section

Chapitre III : la motivation de la ressource humaine par la rémunération au sein de l'entreprise GESI-TP

Section 01: La présentation de l'organisme d'accueil

1.1. Le groupe SIDER

Le groupe SIDER est une société Holding SPA au capital social de 35 740 MDA, son siège social est situé à ANNABA en Algérie .Le groupe est né de la restructuration de SNC en 1983.Il fait partie d'un groupe de 16 autres entreprises .A la base le groupe SIDER était spécialisé dans la fabrication de l'acier (brames ; billettes, lingots) sa transformation en :tôles tubes, ronds à béton et fil machine et la commercialisation de ceux –ci à travers un réseau national de 48 points de ventes et à l'exportation. En 1998, un plan de restructuration a permis d'ériger SIDER en une société holding possédant 24 filiales de différents métiers.

Le 18 octobre 2001, un accord historique de partenariat a été conclu avec le groupe LNM ISPAT. Il a permis d'intégrer dans une nouvelle société ISPAT-ANNABA 10 filiales de SIDER .Les deux actionnaires de la nouvelle société sont LNM (70%) et SIDER (30%).

Le 15 juillet 2006, les groupes industriels SIDER et ANABIB ont décidés de créer une nouvelle société ALFAPIPE dont le capital est équitablement partagé par les deux actionnaires ,50% chacun .ALFAPIPE est spécialisée dans la fabrication des tubes soudées de 16 à 64. Avec ses deux usines ALFATUS (ANNABA) et PIPEGAZ(GHARDAIA) ALFAPIPE a une capacité de 600km /48.

1.1.1. La présentation de GESI-TP

La GESI-TP a été créée le 04 juillet 2000 suite à une filialisation de GENI SIDER. Dans ce contexte, elle a hérité d'une part, de grands chantiers, tels que :

- Le métro d'ALGER ;
- Du barrage Ouled Mellouk de Ain Defla et bien d'autres...

D'autre part, d'un personnel qualifié ayant capitalisé plus de 25 ans d'expérience dans le domaine de réalisation des grands travaux :

- D'infrastructures de travaux publics et d'ouvrages d'art ;
- D'ouvrages souterrains et d'hydrauliques ;
- Et de bâtiments à usage d'habitations et industriels.

Chapitre III : la motivation de la ressource humaine par la rémunération au sein de l'entreprise GESI-TP

1.1.1.1. Ses missions

Couvrant l'ensemble du territoire national, l'entreprise GESI-TP a pour vocation la réalisation des infrastructures dans les domaines :

- Des travaux publics et ouvrages d'art : routes, ponts, génie civil industriel ;
- Des ouvrages souterrains : Stations de métro, tunnels ;
- Des travaux hydrauliques et assainissements : Barrages, retenues, collinaires, assainissements, réservoirs, stations de traitements des eaux etc. ;
- Et de la construction de bâtiments à usage d'habitations et industriels : logements, écoles, universités, ateliers, usines...

1.1.1.2. Ses ambitions

GESI-TP ambitionne d'être parmi les leaders sur le marché national des travaux publics, de l'hydraulique et de la construction. A ce titre, elle se fixe comme objectifs de :

- Améliorer le management en développant les méthodes et les outils de gestion, en adaptant en permanence l'organisation pour mieux répondre aux attentes du client ;
- Accroître ses activités dans le domaine des travaux publics ;
- Consolider sa position sur le marché national ;
- Adapter la stratégie marketing en fonction des opportunités et des enjeux économiques ;
- Rechercher le partenariat sous forme de groupement pour les grands projets ;
- Et maintenir et améliorer le système de management de la qualité, et tendre vers un système de management intégré(SMI).

1.1.1.3. Ses moyens matériels

L'entreprise poursuit sa politique de renouvellement de ses équipements de production et dispose actuellement de 487machines dont 363 ont une moyenne d'âge de moins de 3 ans ; composées de matériel de :

- Terrassement (bulls, chargeurs, niveleuses, camions, tamping, rouleaux compacteurs, citernes à eau, matériel spécifique pour le creusement de tunnel, cylindres) ;
- Production de béton (centrale à béton, pompe à béton, malaxeurs) ;

Chapitre III : la motivation de la ressource humaine par la rémunération au sein de l'entreprise GESI-TP

- Production d'agrégats (stations de concassage, chariots de forage, dumpers de carrière) ;
- Manutention et levage (grue à tour, grue mobile, chariots élévateurs) ;
- Et accompagnement (groupe électrogène, tours d'éclairage, groupes de soudure, compresseurs à air, machines de ferrailage,....

Un programme d'investissement de 2500 millions de Dinars a été réalisé durant les trois dernières années.

1.1.1.4. Système de management qualité

La mise en place d'une démarche qualité dans l'entreprise et de surcroit une démarche de certification ISO 9001 : 2008 constitue un investissement important pour GESI-TP.

La certification délivrée le 04 Mai 2014 (après celles obtenues en 2008 et 2011 selon ISO 9001 V 2000) par Intertek n'est pas une finalité mais au contraire, elle est une étape importante d'un challenge de progrès continu de l'entreprise ; elle permet également d'afficher, vis-à-vis de nos clients et partenaires extérieurs, une crédibilité de notre organisation grâce à un certificat reconnu mondialement.

Aujourd'hui l'entreprise est engagée dans un système de management intégré (qualité, environnement, santé et sécurité).

1.1.1.5. Le plan de développement pour la période 2016 -2020

Pour ses réalisations, l'entreprise GESI-TP prévoit un plan de charge pour la période 2016 jusqu'à 2020 qui se traduit par :

- L'augmentation des capacités de réalisation par une politique d'investissements ciblés en matériels stratégiques liés à la nature des travaux que réalise l'entreprise ;
- Une utilisation efficace et efficiente des ressources de l'entreprise afin de dégager de meilleurs résultats ;
- L'augmentation de sa part de marché par la mise en exergue de son capital B et son savoir-faire ;
- Une meilleure prise en charge de la ressource humaine pour développer les compétences de l'entreprise par une formation aux métiers ;.

Chapitre III : la motivation de la ressource humaine par la rémunération au sein de l'entreprise GESI-TP

- Poursuivre sa politique qualité avec le zéro défaut et maîtrise des délais pour satisfaire le client et le fidéliser ;
- Recentrage vers les métiers de base (travaux publics, génie civil ouvrages d'art) ;
- Et l'intégration du facteur environnement économique dans la politique de développement et le suivi des opportunités appropriées.

1.1.2. Les réalisations de GESI-TP

Les réalisations de l'entreprise GESI-TP se résument dans les activités qui sont

- Les travaux publics ;
- Ouvrages hydrauliques ;
- Génie civil & infrastructures industrielles ;
- Ouvrages sous-terrain ;
- Infrastructures d'équipement ;
- Habitation ;
- Et les projets en cours de réalisation.

1.1.2.1. Les travaux publics

Les travaux publics réalisés par l'entreprise GESI-TP sont les suivants :

- Travaux d'aménagement sur 23 Km et réalisation de l'évitement d'Ighil-Ali et Ait – R'zine, Béjaia « livré en 2010 » ;
- Réalisation du CW 19 sur 15 Km, Tisse silt « livré en 2010 » ;
- Achèvement de la Modernisation de la R.N.60 ,Tissemsilt « livré en 2010 » ;
- Ouvrage d'art à Beni Messous, Alger « livré en 2012 » ;
- Ouvrage d'art Hadjout,Tipaza « livré en 2013 » ;
- Ouvrage d'art sur CW 15, Tissemsilt « livré en 2013 » ;
- Ouvrage d'art sur CW19-lot 1,Tissemsilt « livré en 2013 » ;
- Et ouvrage d'art sur CW19 –lot 2,Tissemsilt « livré en 2013 ».

1.1.2.2.Ouvrages hydrauliques

Les ouvrages hydrauliques accomplis par l'entreprise GESI-TP résume dans :

- Barrage de 127 millions de m3 Ouled-Mellouk(Ain Defla) « livré en 2007 » ;
- Transfert –Alimentation en eau potable(AEP)TAKSEBT
- FREHA/AZAZGA(lot réservoirs et stations de pompage) « livré en 2006 » ;
- Réalisation d'un petit barrage à Tamellaht,Tissemsilt « livré en 2007 » ;

Chapitre III : la motivation de la ressource humaine par la rémunération au sein de l'entreprise GESI-TP

- Réalisation d'un petit barrage à Ouitlène-M'sila « livré en 2007 » ;
- Réalisation d'un petit barrage –Oued Talbent- Ain Defla « livré en 2006 » ;
- Digue de protection contre les inondations de la ville de zeddine « livré en 2007 » ;
- Retenue Collinaire à Tigoudine –Bordj Bouaréridj « livré en 2006 » ;
- Déviation du collecteur des Annassers , Alger « livré en 2008 ».
- Travaux d'assainissements du centre de Mahdia, Ain –Arnat, Sétif « livré en 2009 » ;
- Bâche à eau, château d'eau (800 m3), forage et station de pompage, Zéralda « livré en 2008 » ;
- Et station de traitement des eaux usée à Zéralda « livré en 2010 ».

1.1.2.3.Génie civil & infrastructures industrielles

L'entreprise GESI-TP a réalisé dans le domaine infrastructures industrielles les deux éléments suivants :

- Construction d'une Biscuiterie (DANONE) à Réghaia, Alger « livré en 2007 » ;
- Et réalisation d'une usine Pharmaceutique pour le groupe ALDAPH à Tizi-Ouzou « livré en 2006 ».

1.1.2.4. Ouvrages sous-terrain

L'entreprise GESI-TP est spécialisée aussi dans les réalisations d'ouvrage sous terrain tel que :

- Station de métro Grande poste et ses ouvrages annexes « livré en 2007 » ;
- Station de métro Arsenal et ses ouvrages annexes, ainsi qu'un tunnel inter stations Arsenal-1Mai de 455m « livré en 2007 » ;
- Et Station de métro Khelifa Boukhelfa et ses ouvrages annexes « livré en 2007 ».

1.1.2.5.Infrastructures d'équipement

L'entreprise GESI-TP a construit les infrastructures d'équipements suivants :

- Réalisation de blocs pédagogiques 2000 places à Hasnaoua,Tizi-Ouzou « livré en 2007 » ;
- Réalisation de différentes brigades de gendarmerie à Koléa ,Zemouri, Chlef, Médea « livré en 2010 » ;
- Réalisation de 1000 lits à Boukhalfa/Tizi-Ouzou « livré en 2007 » ;
- Construction d'une école de la police judiciaire de la gendarmerie National à Zéralda sur 50 har avec 77 000 m2 de la surface planché (Alger). « livré en 2011 » ;
- Et Réalisation d'une bibliothèque à Tizi-Ouzou

Chapitre III : la motivation de la ressource humaine par la rémunération au sein de l'entreprise GESI-TP

1.1.2.6.Habitation

Dans le domaine d'habitation, l'entreprise GESI-TP a réalisé les bâtiments suivants :

- 03 tours de 14 niveaux à Béjaia « livré en 2008 » ;
- 500 logements à Tizi-Ouzou « livré en 2008 » ;
- 116 logements à Souidania (Alger) « livré en 2010 » ;
- 50 pavillons à Ouled Fayet (Alger) « livré en 2010 » ;
- Et 384 logements à Zeralda (à ossature métallique) « livré en 2009/2010 ».

1.1.2.7.Les projets en cours de réalisation

L'entreprise GESI-TP étudie et prévoit la réalisation des projets suivant :

- Etudes d'exécution et réalisation des travaux de génie civil gros œuvre et pose de la voie du troisième rail relatif à l'extension <<A>> place des martyrs de la première ligne du métro d'Alger ;
- Travaux de terrassement et d'aménagement du lac de la nouvelle ville de bougezoul et zone de media ;
- Et étude et réalisation de 1200 Logements à A bi Youcef tizi- ouzou.

1.1.3. Le personnel de l'entreprise GESI-TP

Le personnel d'une entreprise représente son capital humain. En d'autres termes, il représente un potentiel de savoir et de savoir-faire que l'entreprise peut exploiter, par le biais de l'apprentissage et la formation, pour se développer, se redynamiser et se renforcer pour maîtriser son environnement et faire face à ses changements.

GESI-TP dispose d'un personnel qualifié apte à maîtriser toute technologie nouvelle grâce à son degré de qualification élevé et son aptitude à s'adapter et peut être développé comme un facteur clé de succès pour l'entreprise.

Ce personnel est composé de plusieurs catégories socioprofessionnelles: de cadres supérieurs et d'agents de maîtrise au niveau des postes de responsabilité, tout comme un personnel d'exécution au niveau des unités de production. Il est aussi composé de différentes tranches d'âge

Chapitre III : la motivation de la ressource humaine par la rémunération au sein de l'entreprise GESI-TP

En matière de personnel, l'entreprise GESI-TP a optée une politique de ressources humaines flexible, lui permettant une pratique de gestion, par projet, efficace et une maîtrise de sa masse salariale.¹

Tableau n°05 : Catégories des salariés de GESI-TP

	2014		2015		2016	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Cadres	100	10,18	95	11,38	82	10,61
Maitrises	124	12,63	114	13,66	97	12,55
Exécutions	757	77,09	626	74,97	588	76,07
TOTAL	982		835		767	

Source : Informations données par le responsable du département de personnels de l'entreprise

GESI-TP

1.2. La présentation de l'entreprise GESI-TP Tizi-Ouzou

L'entreprise GESI-TP de Tizi-Ouzou est une direction située dans la wilaya de Tizi-Ouzou .Elle est implantée dans une zone industrielle située à la sortie de ville de Tizi-Ouzou la en toutes les entreprises nationales de bâtiments sont regroupés comme l'entreprise COSIDER et aussi l'entreprise HADDAD. Elle est classée dans la catégorie Neuf(09) « Bâtiments et Travaux publics » par le ministère des travaux en Algérie.

Elle compte un effectif de 103 personnes au total tout confondu. Ce chiffre peut augmenter ou diminuer selon les besoins et donc en fonction des marchés obtenus. Pour les mois avenir l'entreprise a obtenu un marché très important qui comprend la réalisation de

¹Document interne à l'entreprise GESI-TP.

Chapitre III : la motivation de la ressource humaine par la rémunération au sein de l'entreprise GESI-TP

1200 logements dans la ville de MICHELI à 30Km de la wilaya de Tizi-Ouzou. La GESI-TP a commencé à recruter du personnel et à les formés.

1.2.1. Ses moyens matériels

L'entreprise GESI-TP Tizi-Ouzou met tous les moyens sont afin d'assurer la coordination et le bon fonctionnement des différents services existants comme l'atelier de préfabrication, atelier de fabrication des agglomérés dont sa cadence est de 500 à 1000 agglomérés par jours.

L'entreprise dispose d'un équipement complet afin de pouvoir atteindre ces objectifs et honorer ses engagements. Elle dispose donc d'outils de productions et de réalisations appropriés, dont elle a en grande partie hérité de l'entreprise mère GENIE SIDER. Actuellement elle renouvelle également une part de son matériel, et pour ce faire elle opte selon les situations pour différentes politiques d'investissements : Autofinancement, Leasing, Crédits bancaires.

GESI-TP dispose d'un parc matériel important qui se compose de :

- Un chargeur pneumatique ;
- Une pelle chenille ;
- Une centrale à béton ;
- Un compresseur d'air ;
- Deux groupes électrogènes ;
- Trois grues à tour ;
- Trois groupes de soudure ;
- Trois scies mécaniques ;
- Deux véhicules légers ;
- Deux véhicules utilitaires ;
- Trois camions à benne ;
- Deux camions malaxeur ;
- Quatre bines cisaille centreuse ;
- Trois menuiseries scie circulaire ;
- Une Machine à vulcanisation et une machine de fabrication agglos ;
- Et quatre Vibreurs.

Chapitre III : la motivation de la ressource humaine par la rémunération au sein de l'entreprise GESI-TP

1.2.2. Ses réalisations

Voici dans le tableau ci-dessous quelques projets importants que l'entreprise GESI-TP SPA Tizi-Ouzou a réalisés depuis sa création :

Tableau 06 : projets réalisés par l'entreprise GESI-TP

Désignation	Maitre d'ouvrages
Construction de 2000places pédagogique et 300/1000 places hébergements.	Tizi-Ouzou
Réalisation d'une usine pharmaceutique pour le groupe ALDAPH.	Tizi-Ouzou
Réalisation d'une annexe de la bibliothèque nationale.	Tizi-Ouzou
Réalisation de 03 tours de 1400 logements	Tizi-Ouzou
Transfère alimentation en eau potable (AEP)	Taksebet Freha/Azzazga
Station métro d'Alger et ces ouvrages annexes	Alger

Source : informations données par l'entreprise GESI-TP

Chapitre III : la motivation de la ressource humaine par la rémunération au sein de l'entreprise GESI-TP

1.3. La direction des ressources humaines

C'est l'une des principales fonctions support de l'entreprise en lien étroit avec la direction générale, les cadres de la Direction des ressources humaines orientent et/ou accompagnent la stratégie économique de l'entreprise en mettant en avant sa dimension sociale.

Les Directions des ressources humaines sont plus souvent rattachées à la direction générale de l'entreprise ; et plus rarement au secrétaire général ou au directeur administratif et financier.

1.3.1. Les missions de la direction des ressources humaines(DRH)

Cette fonction remplit au sein de l'entreprise une triple mission, elle assure l'interface avec la direction générale, elle joue un rôle de conseil auprès des cadres des directions opérationnelles et en fin elle prend le pilotage et le suivi des équipes de projets².

- **Assurer l'interface avec la direction générale (DG)**

Le directeur des ressources humaines conseille et accompagne la direction générale dans ses orientations stratégiques en tenant compte du capital humain. Il définit et valide les grands axes de la politique des ressources humaines et prend souvent en charge les relations sociales.

Selon la situation et la configuration de l'entreprise, cette mission peut prendre des formes différentes : on distingue le Directeur des ressources humaines qui est un acteur des restructurations (maîtrisant le droit du travail, à l'aise dans le dialogue social) de celui qui accompagne le développement des ressources humaines (plutôt axé sur le recrutement et la gestion des carrières).

- **Jouer un rôle de conseil auprès des cadres des directions opérationnelles**

Directement ou par l'intermédiaire de ses équipes, le directeur des ressources humaines remplit un rôle de conseil et d'aide à la décision auprès des directions opérationnelles de l'entreprise (production, commercial, marketing, etc.).

- **Prendre le pilotage et le suivi des équipes et projet.**

Le Directeur des ressources humaines encadre des équipes regroupées sous

² Convention collective de l'entreprise GESI-TP.

Chapitre III : la motivation de la ressource humaine par la rémunération au sein de l'entreprise GESI-TP

forme de départements : aussi bien les services d'administration du personnel (paie, droit du travail...) que ceux qui ont en charge le développement des ressources humaines (recrutement, gestion des carrières et mobilité, formation...). Par ailleurs, dans le cadre de ses activités, le directeur des ressources humaines est souvent amené à encadrer des prestataires (cabinet de conseil en ressources humaines, par exemple).

Cette fonction est présente dans tous les secteurs d'activité : industries, services et administrations, et aussi, à noter que plus la taille de l'entreprise est significative, plus les responsabilités du directeur des ressources humaines sont importantes.

Celui-ci a pour mission de définir et délivrer une prestation de conseil (recrutement, formation, bilan de compétences, études, organisation et stratégie ressources humaines) en coordonnant les moyens humains (équipes de projet) nécessaires. Par ailleurs, dans le cadre du développement de son activité, il doit gérer et/ou faire fructifier un portefeuille de clients ou de prospects.

1.3.2. Les trois départements de la Direction des Ressources Humaines

La gestion des ressources humaines est une fonction transversale dont toutes les entreprises ont besoin de gérer les relations sociales, valoriser les carrières, recruter de bons profils et qui demande des compétences professionnelles et humaines solides³.

1.3.2.1. Département ressources humaines et rémunération

Le département de ressources humaines et rémunération assure les fonctions suivantes :

- Gérer les contrats et les fiches de paies, recrutement de nouveaux personnels,
- Valoriser les carrières, développer les compétences individuelles et collectives,
- Gérer les relations sociales et les éventuels conflits,
- Définir une politique managériale et sociale performante,
- Créer une polyvalence qui est très recherchée dans le monde de l'entreprise où le facteur travail est une composante indispensable de l'activité économique,
- Coordonner et organiser les activités d'un groupe,

³ Convention collective de l'entreprise GESI-TP .

Chapitre III : la motivation de la ressource humaine par la rémunération au sein de l'entreprise GESI-TP

- Et s'engager sur la réalisation des objectifs et des budgets tracés par la direction générale.

1.3.2.2. Département formation

Le département de formation assure le véhicule des informations de l'entreprise GESI-TP, ses fonctions consiste à :

- Ecouter les requêtes de chacun et juge de leur bien-fondé ;
- Chargé d'élaborer la politique de formation de son entreprise en accord avec la direction générale ;
- Définir un plan de formation ;
- Il dresse un budget prévisionnel. Ce plan de formation va permettre de préparer un planning de formation ;
- Planifier les actions mises en place en termes de formation ;
- Superviser les actions de formation ;
- Et rechercher des formateurs, négociation des tarifs, réservation en cas de besoin des lieux d'accueils, gestion du planning.

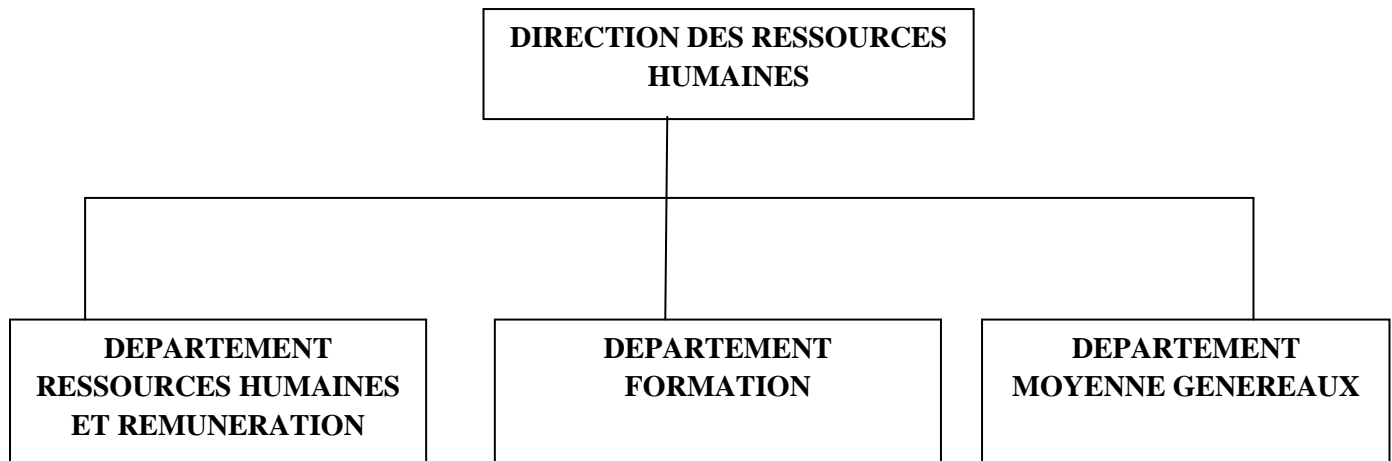
1.3.2.3. Départements moyens généraux

Le rôle de département de moyens généraux consiste à :

- Superviser et contrôler toutes les dépenses,
- Gérer les relations avec les fournisseurs de services et les interlocuteurs externes,
- Coordonnez les rapports entre la direction et les autres départements,
- Et déterminer les besoins de l'organisme en termes de véhicules, de locaux pour les bureaux, entrepôts et résidences du personnel.

Chapitre III : la motivation de la ressource humaine par la rémunération au sein de l'entreprise GESI-TP

Nous illustrons l'organigramme de la direction des ressources humaines(DRH) comme suit :
Schéma n° 08 : l'organigramme de la DRH de GESI-TP



Source : Document interne à l'entrepris GESI-TP

Chapitre III : la motivation de la ressource humaine par la rémunération au sein de l'entreprise GESI-TP

Section 2 : La motivation au travail dans l'entreprise GESI-TP

Cette section a comme objectif de voir quelles sont les définitions qui viennent à l'esprit des professionnels du groupe GESI-TP pour définir la notion de motivation des salariés, et de détecter les différentes sources et origines de motivation des salariés dans cette entreprise

2.1. Définitions de la motivation, les sources et l'origine de la motivation selon l'optique des responsables

Nous avons adressé ce guide d'entretien au directeur des ressources humaines et le gestionnaire du personnel de l'entreprise.

Cette question nous permet d'aborder de manière très générale le sujet de la motivation des salariés. Nous pourrions alors vérifier en fonction des réponses données, si les définitions de la motivation étudiées dans la revue littérature correspondent à celles recueillies sur le terrain.

Le traitement de toutes ces questions sera difficile à mettre en œuvre dans les délais impartis à notre recherche, quelques questions seront alors ignorées.

2.1.1. La définition de la motivation selon les responsables

Nous avons adressé ce guide d'entretien pour deux responsables. Voici l'ensemble de réponses recueillies.

Le gestionnaire du personnel a défini la motivation comme une énergie qui pousse au travail. Et pour le DRH la motivation c'est l'amélioration en continu et augmentation en rendement de la production. Donc c'est la clé de réussite de chaque entreprise.

Lorsque nous observons les différents discours, on se rend compte que le concept de la motivation des salariés est perçu et abordé de manière très différente selon les personnes interrogées. En théorie Vallerand et Thill ont apporté la définition suivante:

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

Nous avons pu comprendre qu'une force interne déclenche le processus motivationnel chez l'individu. Et qu'elle est beaucoup plus une affaire individuelle. Mais tout de même une force externe peut déclencher la motivation au travail.

⁴ VALLERAND et THILL. « Introduction au concept de motivation », édition Etudes Vivantes, paris 1993, P.18.

Chapitre III : la motivation de la ressource humaine par la rémunération au sein de l'entreprise GESI-TP

2.1.2. La classification des sources de motivation des salariés selon les responsables interrogés

Ce point va nous servir à établir un classement des sources de motivation des salariés du plus important au moins important.

Pour le directeur des ressources humaines la formation et les primes individuelles sont les principales sources de motivation. Et pour le gestionnaire du personnel les sources de motivation sont : les conditions de travail, salaire et promotions.

La classification des sources de motivation des salariés sont très diverses selon les personnes interrogées. La plupart des responsables pensent que la motivation passe par le salaire et les conditions de travail. Le salaire comme principal facteur de motivation, fait partie intégrante de la motivation des salariés surtout à l'époque dans laquelle nous nous trouvons. D'autres ont privilégié les aspects liés à la formation, conditions de travail, promotions et l'ambiance de travail.

2.1.3. Les leviers d'action qui permettent d'influencer le comportement des salariés

Pour le directeur des ressources humaines la formation et les primes peuvent influencer sur le comportement des salariés. Et pour le gestionnaire du personnel pour créer un climat motivant au sein de cette entreprise, elle doit mettre en place des techniques de motivation, telles que : la communication, faire confiance, responsabiliser et soigner l'ambiance.

Selon les responsables enquêtés, les leviers d'action qui peuvent influencer le comportement des salariés sont principalement : la formation et les primes en premier lieu, ces responsables se penchent aussi sur la communication, Une communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble du personnel dans le sens où il saura quels sont les enjeux et les objectifs de ses tâches. Ainsi les salariés travailleront ensemble pour un but commun.

Selon E.Mayo le travail est une activité de groupe, il est plus important de développer le sentiment d'appartenance que d'améliorer les conditions physiques du travail. La communication entre ouvrier et direction est essentielle pour développer le sentiment d'appartenance à un groupe. L'intérêt de la tâche est plus motivant pour le salarié que de la redevance salariale

Chapitre III : la motivation de la ressource humaine par la rémunération au sein de l'entreprise GESI-TP

2.2. La motivation par la rémunération dans l'entreprise GESI-TP

Comme nous l'avons déjà signalé, l'objectif principal de cette étude est d'évaluer l'efficacité de la rémunération sur la motivation et la satisfaction au travail

Le questionnaire contient deux axes, le premier est consacré à la question de la motivation au travail, alors que dans le deuxième axe, on abordera la question de la satisfaction à l'égard des rémunérations.

Le traitement de tout le questionnaire sera difficile à mettre en œuvre dans les délais impartis à notre recherche, quelques questions seront alors ignorées

2.2.1. Le système de rémunération de GESI-TP

La rémunération est exprimée en terme exclusivement monétaire et son paiement s'effectue par les moyens exclusivement monétaires.

Le montant de la rémunération ainsi que tous les éléments qui la composent doivent figurer sur le bulletin de paie établie par l'entreprise.

2.2.1.1. Les composantes du système de rémunération de GESI-TP

Selon le responsable du département rémunération, le système de rémunération est composé de quatre volés:

- **La partie fixe:** Elle se compose du salaire de base, il est déterminé par la grille de classification (la grille indiciaire) ; cela signifie que pour chaque coefficient, il existe plusieurs échelons qu'on espère gravir au fur et à mesure de notre ancienneté et de l'amélioration de nos performances ;
- **La partie variable :** collective et individuelle ;
La partie variable de la rémunération, liée directement à la productivité et la production du travail, elle est destinée à rétribuer les efforts axés sur le résultat d'atteinte des objectifs ;
- **Avantages en nature :** Téléphone mobile, voiture de fonction, logement ;
- **Et avantages sociaux:** prestations médicale.

2.2.1.2. Valeurs/ Objectifs de la politique de rémunération de GESI-TP

La politique de rémunération de GESI-TP vise les valeurs suivantes :

- Qu'elle attire, rétribue, motive et fidélise les salariés ;
- Qu'elle soit comprise : transparente, facile à implanter, flexible et dynamique ;
- Qu'elle soit évolutive par révision annuelle ;

Chapitre III : la motivation de la ressource humaine par la rémunération au sein de l'entreprise GESI-TP

- Qu'elle réponde au marché des salaires ;
- Et qu'elle soit liée à la maîtrise du poste et à la performance.

Les objectifs de la politique de rémunération de GESI-TP sont :

- Équité : Construire une cohérence interne pour assurer l'équité ;
- Compétitivité : Attirer, promouvoir et retenir les meilleurs.
- Performance : Encourager et manager la performance.
- Et appartenance : Créer le sentiment d'appartenance au Groupe.

2.2.2. La motivation à l'égard de la rémunération

Le traitement de toutes ces questions sera difficile à mettre en œuvre dans les délais impartis à notre recherche, quelques questions seront alors ignorées.

2.2.2.1. Étude du système de rémunération de l'entreprise GESI-TP par apport à la satisfaisant et motivant des salariés

Pour étudier le système de rémunération de l'entreprise GESI-TP, nous avons réalisé un questionnaire dont nous avons inséré des questions relatives à la motivation et à la satisfaction des salariés par apport au système de rémunération, les résultats obtenus se résument dans le tableau et la figure ci-après.

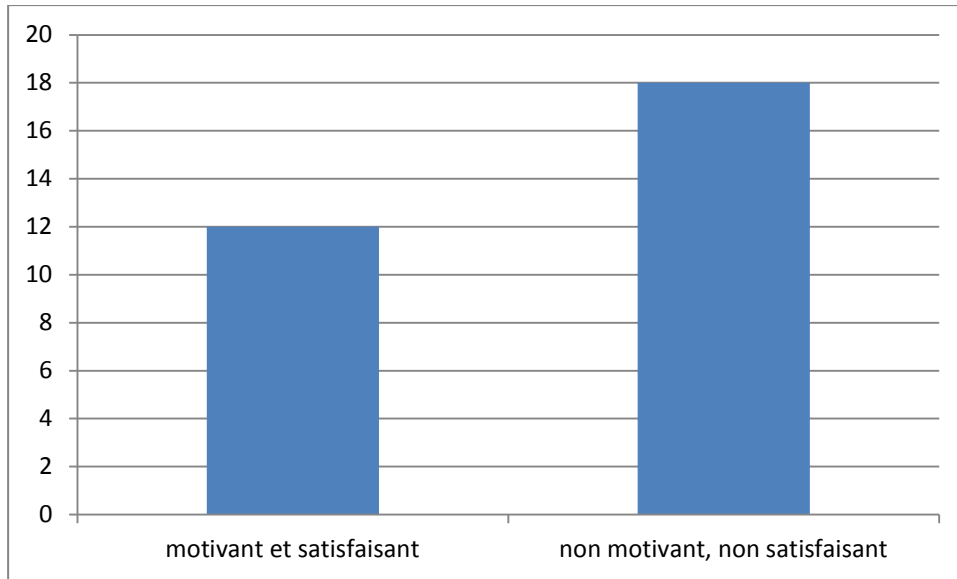
Tableau n°07 : l'impacte du système de rémunération sur les salariés

	Motivant	Non motivant
Nombre	12	18
En pourcentage	40%	60%

Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire

Chapitre III : la motivation de la ressource humaine par la rémunération au sein de l'entreprise GESI-TP

Figure n°01 : la satisfaction et la motivation du système de rémunération



Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire

Cette étude effectuée nous permet de nous interroger sur le système de rémunération de l'entreprise GESI-TP. Nous allons désormais chercher à savoir si ce système de rémunération de l'entreprise est-il satisfaisant et motivant pour les salariés ?

Le tableau ci-dessus nous montre que 40 % des salariés sont motivés par le système de rémunération de l'entreprise, or la majorité des salariés avec une masse de 60% ne sont pas motivés par ce système, nous constatons que le système de rémunération appliqué par l'entreprise GESI-TP ne répond pas aux critères avancés dans le chapitre deux (voir page 68-73).

Un bon système de rémunération doit être lié à la stratégie de l'entreprise et s'adapter en permanence à un environnement mouvant pour qu'il favorise une réalisation des objectifs de l'entreprise, comme il doit être équitable, flexible, fédérateur, contrôlé, motivant etc. Afin d'assurer une bonne prise de décision, une motivation individuelle et collective, le dynamisme de l'équipe, l'ajustement etc. Pour qu'il ne y'aura pas une démotivation des employés.

D'après l'enquête effectuée au sein de l'entreprise GESI-TP, nous constatons que 40% des salariés enquêtés sont satisfait et motivant par le système de rémunération appliqué, ces

Chapitre III : la motivation de la ressource humaine par la rémunération au sein de l'entreprise GESI-TP

40% des salariés représentent des cadres de cette entreprise, en contre partie de la majorité de l'exécutant (60%) qui ne sont pas motivés par ce système de rémunération.

2.2.2.2. Etude de la satisfaction du salaire par apport à l'importance du travail fourni

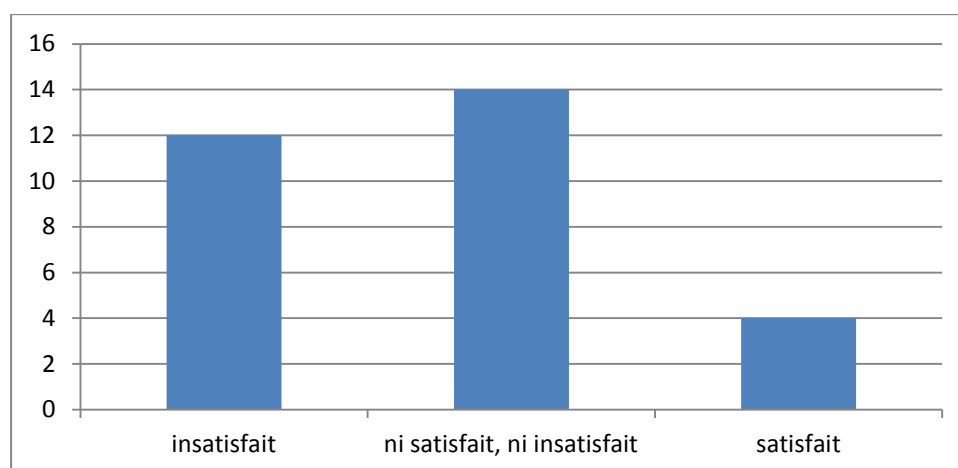
Pour étudier la satisfaction du salaire par apport au travail fourni, nous avons inséré des questions qui nous aideront dans le recueil des informations nécessaires, ces informations collectées sont résumées dans le tableau et la figure ci-dessous :

Tableau n°08 : la satisfaction du salaire par apport au travail fourni dans l'entreprise GESI-TP

	Insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	Satisfait	Total
Nombre	12	14	4	30
En pourcentage	40%	46.6%	13.4%	100%

Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire

Figure n°2 : la satisfaction du salaire par apport à l'importance du travail fourni au sein de l'entreprise GESI-TP



Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire

Cette étude fait référence au ressenti de la personne interviewé en tant que salarié de l'entreprise. A savoir le degré de sa satisfaction par apport à l'importance du travail fourni.

Chapitre III : la motivation de la ressource humaine par la rémunération au sein de l'entreprise GESI-TP

D'après le tableau, nous constatons que 46% des salariés sont ni satisfait, ni insatisfait de leur salaire par rapport à l'importance du travail fourni, 40% sont insatisfait contre 13% satisfait.

Nous observons que 40% des employés sont insatisfait par rapport à l'importance du travail fourni, cela dû en raison de l'évolution du coût de la vie et l'évolution des besoins financiers des employés et de leur familles.

Selon la pyramide des besoins de MASLOW, pour motiver l'individu dans son travail, il faut lui offrir un salaire qui lui permet de couvrir ses besoins, c'est-à-dire un pouvoir d'achat qui lui garantie la satisfaction d'au moins de ses besoins physiologique.

Les employés satisfaits par leur salaire sont des cadres au sein de l'entreprise GESI-TP, ils reçoivent une rémunération plus importante que celle des exécutants de la même entreprise.

2.2.2.3. Etude du niveau de satisfaction vis-à-vis le montant de la rémunération fixe, la rémunération variable, le revenu différé et la rémunération directe

La collecte d'informations par rapport à la satisfaction vis-à-vis le montant de la rémunération fixe, la rémunération variable, le revenu différé et la rémunération directe se base sur le traitement des réponses de l'ensemble des questions posées dans le questionnaire distribué sur l'échantillon choisi au sein de l'entreprise GESI-TP. Ces réponses se résument dans le tableau et la figure ci-après

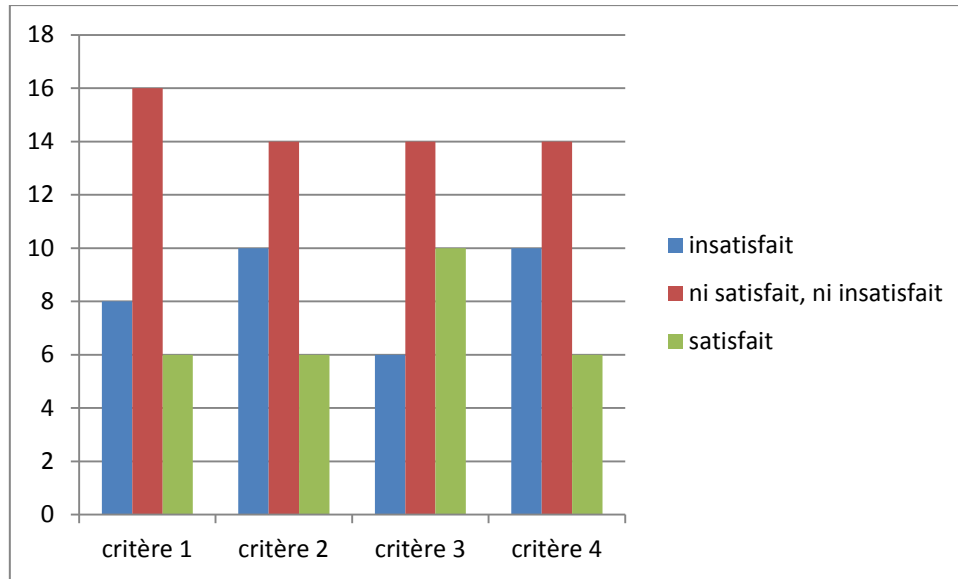
Tableau n°09 : le niveau de satisfaction vis-à-vis les différentes rémunérations

	Insatisfait		Ni satisfait, ni insatisfait		Satisfait		Total	
	Nombre	En %	Nombre	En %	Nombre	En %	Nombre	En %
Critère 1	8	27	16	53	6	20	30	100
Critère 2	10	33	14	47	6	20	30	100
Critère 3	6	20	14	47	10	33	30	100
Critère 4	10	33	14	47	6	20	30	100

Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire

Chapitre III : la motivation de la ressource humaine par la rémunération au sein de l'entreprise GESI-TP

Figure n° 03: le niveau de satisfaction vis-à-vis les différentes rémunérations



Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire

D'après le tableau présenté, nous constatons que la majorité des employés de l'entreprise GESI-TP sont ni satisfaits ni insatisfaits de leur rémunération fixe, de leur rémunération variable, du revenu différé et de la rémunération directe.

La rémunération fixe est le salaire reçu suite à un effort fourni par le salarié. Dans notre cas, nous remarquons que 8 membres de l'échantillon étudié sont satisfaits par leur rémunération fixe, car ils reçoivent un salaire important qui répond aux postes occupés au sein de l'entreprise GESI-TP.

La rémunération variable est le surplus distribué aux salariés suite au rendement réalisé par ces derniers. Dans notre étude, 20% des salariés enquêtés sont satisfaits de leur rémunération variable car ils perçoivent des primes suite aux avancements enregistrés sur chantier.

La rémunération directe englobe les trois rémunérations à savoir la rémunération fixe, la rémunération variable et le revenu différé. Vu le système de rémunération n'est pas équilibré, la majorité des salariés ne sont pas ni satisfaits ni insatisfaits de leur rémunération, en plus de 33% des salariés qui sont totalement insatisfaits.

Chapitre III : la motivation de la ressource humaine par la rémunération au sein de l'entreprise GESI-TP

2.2.2.4. Etude du degré d'influence des critères de rémunération sur la motivation au travail

La rémunération se base sur différents critères tel que le salaire de base, la rémunération au mérite individuel et au collectif, l'intéressement, la participation, plan d'épargne de l'entreprise et la rémunération directe. Et pour étudier l'influence de ces critères par apport à la motivation au travail, nous avons procédé à l'insertion des questions relatives à ce point dans le questionnaire élaboré, les réponses obtenues se présentent dans le tableau et la figure suivant toute en respectant l'ordre des critères présentés au dessus dans le tableau ci-après.

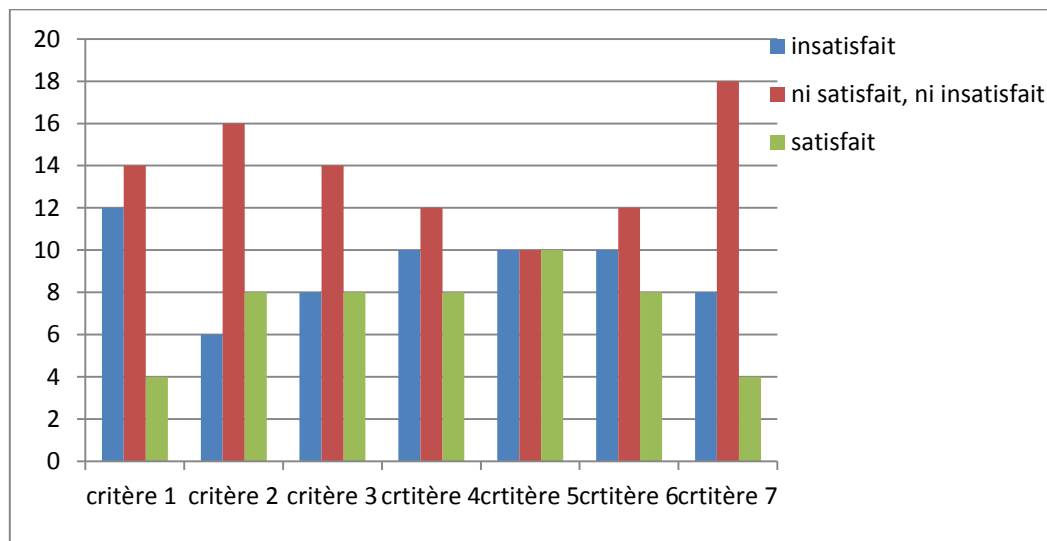
Tableau n° 10 : Degré d'influence de critères de la rémunération sur la motivation au travail

	Insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	Satisfait	Total
Critère 1	12	14	4	30
Critère 2	06	16	8	30
Critère 3	8	14	8	30
Critère 4	10	12	8	30
Critère 5	10	10	10	30
Critère 6	10	12	8	30
Critère 7	8	18	4	30

Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire

Chapitre III : la motivation de la ressource humaine par la rémunération au sein de l'entreprise GESI-TP

Figure n°04: Degré d'influence de critères de la rémunération sur la motivation au travail



Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire

Pour bien éclairer l'influence des outils de rémunération sur la motivation du travail, nous avons construit le tableau ci-dessus suite aux informations recueillies en se basant sur les questionnaires distribués sur les salariés de l'entreprise GESI-TP, nous remarquons que la majorité du personnels de l'entreprise sont ni satisfait ni insatisfait suivant les sept (7) critères de rémunération sur la motivation du travail fourni.

Chapitre III : la motivation de la ressource humaine par la rémunération au sein de l'entreprise GESI-TP

Conclusion

GESI-TP ne possède pas une politique de motivation en tant que telle, il n'y a pas de service qui s'en occupe de la motivation des salariés. Cependant elle essaie d'apporter des éléments afin de contribuer et inciter à la motivation.

Le système de rémunération de l'entreprise GESI-TP n'est pas équitable sur toute la hiérarchie faute d'une rémunération importante des cadres et d'une faible rémunération des exécutants.

Nous concluons que l'entreprise GESI-TP ne réunit pas les moyens de motivations pour ses salariés, en particulier les exécutants.

Conclusion

générale

Conclusion générale

Conclusion générale

Avant de conclure et de synthétiser les résultats aux quels a abouti notre recherche, il nous semble nécessaire de faire un rappel des différentes étapes que nous avons suivies. La démarche méthodologique que nous avons adoptée a porté, d'abord, sur la présentation du cadre théorique de la gestion des ressources humaines. Ce point, nous a permis de comprendre le cheminement historique qui a contribué à l'évolution et à la reconnaissance des ressources humaines, et les considérées comme une ressource stratégique qui peuvent participer à la création et au développement d'un avantage concurrentiel durable.

Par la suite, nous avons mis en exergue l'étude théorique de l'impact des pratiques des ressources humaines, en particularité la rémunération, sur la performance des entreprises.

Tout au long de ce travail de recherche, nous avons fait un tour d'horizon sur les approches théoriques mises en place en ce qui concerne les notions de motivation et de rémunération.

Avec l'étude des définitions, nous avons été en mesure de comprendre le principe de la motivation qui s'agit d'un processus qui est déclenché à l'origine par l'action d'une force motivationnelle intérieure (qui dépend de caractéristiques personnelles); il peut être déclenché aussi par une force motivationnelle externe (qui dépend de la situation, de la nature de l'emploi, de l'environnement de travail, du mode de management des supérieurs, etc.). Nous pouvons donc intervenir sur la motivation.

La rémunération est l'un des éléments qui contribue à la motivation des salariés, elle a un aspect alimentaire pour l'individu qui la reçoit, aussi la rémunération est un flux financier que reçoit le salarié chaque mois, pour cela il faut que les variables soient en nombre limité et bien choisis. Les systèmes de rémunération varient de plus simples au plus complexes, mais quelque soit la nature du système, il ne faut jamais perdre de vue l'effet de motivation.

Maîtriser sa politique de rémunération implique une diversification du rôle attendu de la rémunération directe en spécialisant ses composantes et une motivation de son personnel, pour obtenir un rendement et une productivité qui n'est pas une chose évidente. Nous avons pu voir que les salariés ne perçoivent pas de la même façon les outils de motivation en matière de rémunération, les salariés cherchent à cumuler les expériences professionnelles, à se former, à se bénéficier d'une rémunération à la hauteur de leur contribution sinon pour le cas contraire, ils finissent par partir ou être démotivés, le cas vérifié au sein de l'entreprise GESI-TP dont la rémunération s'effectue sur la base des postes occupés avec une négligence

Conclusion générale

significative du rendement, des compétences et du travail fourni. Donc il faut faire attention aux problèmes de progression du sentiment de non reconnaissance des efforts et du mérite au travail.

L'étude de la rémunération nous renvoie donc aux différentes attitudes qu'elle génère. Cependant, comme nous l'avons vu dans la deuxième partie de notre travail de recherche, la rémunération a aussi des limites. Il n'y a pas de système de rémunération pertinent dans l'absolu, mais le département des ressources humaines essaie toujours d'adopter un système de rémunération qui réponds aux exigences des salariés ainsi qu'un système de rémunération équitable sur l'ensemble de la hiérarchie. Nous avons pu comprendre aussi que ce n'est pas facile de poursuivre plusieurs objectifs avec un seul outil, il faut maîtriser alors les mécanismes qui déterminent la satisfaction et la motivation au travail.

Suite au séjour passé au sein de l'entreprise GESI-TP et aux informations collectées, nous constatons que cette entreprise rémunère les postes et non pas les compétences.

En plus de la rémunération qui joue un rôle important dans la motivation du personnel de cette entreprise, d'autres pratiques interviennent pour l'accomplissement de cette motivation à savoir la promotion et la formation. Par conséquent, le système de rémunération adopté par GESI-TP n'est pas équitable et ne s'applique pas sur la totalité de son hiérarchie, de ce constat, nous confirmons nos hypothèses fondées au départ.

Bibliographie

Références bibliographiques

I. Ouvrages:

- 1) **BARABEL Michel, OLIVIER Meier, PERRET André, THIRRY Teboul.**, « Le grand livre de formation », 6^{ème} édition, éd. Dunod, France, 2012 ;
- 2) **BARRAUD. J, GUILLEMIN, KITTEL. F.**, « La fonction ressources humaines », éd. Dunod, Paris, 2008 ;
- 3) **BENOIT. G, FLORENT. N.**, « Ressources humaines », éd. Vuibert, Paris, 2014 ;
- 4) **BOUCHERVILLE, G. Morin.**, « Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines » ;
- 5) **COHEN.N.**, « Toute la fonction ressources humaines », éd. Dunod , Paris,2006 ;
- 6) **GUERRORO.S.**, « Les outils des ressources humaines » éd. Dunod, Paris, 2004 ;
- 7) **IGALENS. J.**, « Audit des ressources humaines », Ed. Liaison, Paris, 1994 ;
- 8) **LAURENCE. T, MICHEAU-THOMAZEAU. S.**, « La boîte d'outils de la motivation», éd. Dunod, Paris, 2014 ;
- 9) **LETHIELLEUX Laïetitia.**, « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », éd. Gualino, Paris,2009 ;
- 10) **LEVY-LEBOYER Claude.**, « La gestion des compétences une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises »,2^{ème} édition, Paris, 2009 ;
- 11) **MARCEL Cot.**, « La gestion des ressources humaines », éd. Vuberet, Paris, 1975 ;
- 12) **MAUGERI Salvator.**, « Théories de la motivation au travail »,éd.Dunod, Paris,2004 ;
- 13) **MERCIER Estelle. et Géraldine SCHMIDT.**, « Gestion des ressources humaines », éd. PERSON Education, France, 2004 ;
- 15) **MERCIER. E et GERALIDINE. S.** « Gestion des ressources humaines », Pearson Education, France 2004 ;
- 16) **PERETTI Jean-Marie.**, «Gestion des ressources humaines»,12^{ème} édition. Vuibert, Paris 2010 ;

Références bibliographiques

18) **ROUSSEL. P.**, « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », éd. Economica, Paris, 1996 ;

19) **SEKIOU. BLONDIN, PERETTI et autres.** « Gestion des ressources humaines », Edition Debock Université, Bruxelles, 2001 ;

20) **SHIMON. L, SABA Tania. SUSANE. RANDALL Jackson. SCHULER. S.**, « La gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles », 3^{ème} édition, édition. Pearson éducation, Canada, 2002 ;

21) **TAIB Jean-Pierre.**, « Paie et administration du personnel », 4^{ème} édition, Paris, 2013 ;

PERRITI. J.M et ROUSSEL.P., « Les rémunérations: politiques et pratiques pour l'années 2000», éd. Vuibert, France, 2000 ;

22) **THOMAS. L, MICHEAU-THOMAZEAU.**, « La boîte à outils de la motivation », éd. Dunod, Paris, 2014 ;

23) **THEVENT. M, C. DEJOUX, E. MARBOT, E. NORMAND, A.F.BENDER.**, « Fonctions RH, Politiques, métiers et outils des ressources humaines », 2^{ème} édition, PEARSON Éducation, Paris ;

24) **VALLERAND et THILL.**, « Introduction au concept de motivation », éd. Etudes Vivantes, Paris, 1993 ;

25) **VROOM. V**, « work and motivation », Edition New York, Wiley, 1964;

26) **THEVENT. M, DEJOUX. C, MARBOT. E, NORMAND E, BENDER A.F.**, « Fonctions RH, Politiques, métiers et outils des ressources humaines », 2^{ème} édition, Pearson Éducation, Paris.

II. Revues et articles:

- **SIRE. B**, « La gestion des rémunérations au service de la flexibilité » in revue française de gestion, mars -avril -mai, 1994 ;

III. Mémoires et thèses :

- **MUCHA.L**, « la motivation des salaires et la performance dans les entreprises », mémoire master professionnel en management stratégique des organisations, option Ressources humaines, université de Reims, Soutenu 2010 ;
- **TIRCHIO** « la gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail », mémoire de magister en sciences économiques, option management des entreprises, soutenu le 17/07/ 2012 ;
- **YUFELAN**. « Motivation des salariés en chine : Établir un climat motivant dans l'entreprise », thèse pour obtention du grade de Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers, option gestion des ressources humaines, soutenue 2013.

IV. Sites Internet:

- <https://www.intellego.fr/aide-scolaire-management/les-facteurs-de-motivation-du-personnel> ;
- <http://www.leblogdudirigeant.com/10-idees-recues-sur-la-motivation-des-salaries>.

Liste des abréviations

Liste des abréviations

Liste des abréviations

AEP: Alimentation eau potable

ALDAPH: Algérie Danemark Pharmaceutique

CG: Conseil Général

CI: Conseil Interne

CT: Court terme

DG: Directeur général

DRH: Direction des ressources humaines

ERD : besoins d'existence; besoins de rapports sociaux; besoins de développements personnel

GESI-TP: Génie Sider des travaux publics

GPEC: Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

GRH: Gestion des ressources humaines

GP: Gestion prévisionnelle

ISO: International Organization for standardization

ISPAT: Insertion Socioprofessionnelle Action Travail

LT: Long terme

MDA: Milliards de dinars Algérien

RH: Ressource humaine

SMI: Système de management intégré

SMIG: Salaire minimum interprofessionnel garanti

SNC : Société à nom collective

SPA: Société par action

Liste des tableaux

Liste des tableaux

N du tableau	Intitulés	Pages
Tableau n° 01 :	La comparaison entre la GRH et GP.....	08
Tableau n° 02 :	Autres définitions de la motivation.....	41
Tableau n° 03 :	Quelques caractéristiques de la partie fixe et de la partie variable.....	63
Tableau n° 04 :	Une matrice d'augmentation du salaire.....	70
Tableau n° 05 :	Catégories des salariés de GESI-TP.....	84
Tableau n° 06 :	projets réalisés par l'entreprise GESI-TP.....	86
Tableau n° 07 :	l'impacte du système de rémunération sur les salariés.....	94
Tableau n° 08 :	satisfaction du salaire par apport au travail fourni dans l'entreprise la GESI-TP.....	96
Tableau n° 09 :	le niveau de satisfaction vis-à-vis les différentes rémunérations.....	98
Tableau n° 10 :	Degré d'influence de critères de la rémunération sur la motivation au travail.....	99

Liste des schémas et figures

Liste des schémas et figures

	Intitulé	pages
Figure n° 01 :	la satisfaction et la motivation du système de rémunération.....	094
Figure n° 02 :	la satisfaction du salaire par apport à l'importance du travail fourni au sein de l'entreprise GESI-TP.....	095
Figure n° 03 :	le niveau de satisfaction vis-à-vis les différentes rémunérations.....	097
Figure n° 04:	Degré d'influence de critères de la rémunération sur la motivation au travail.....	099
Schéma n° 01:	Synthèses des huit caractéristiques de la fonction ressources humaines.....	019
Schéma n° 02:	Les missions (d'après Ulrich).....	020
Schéma n° 03:	Synthèse de processus de la GPEC.....	026
Schéma n° 04:	Les huit phases de recrutement.....	028
Schéma n° 05:	Modèle simplifié de processus de motivation au travail	040
Schéma n° 06:	La pyramide des besoins d'Abraham Maslow	048
Schéma N° 07:	Eléments de la rémunération globale.....	066
Schéma N° 08 :	L'organigramme de la DRH de GESI-TP.....	090

Annexes

Annexes

Guide d'entretien

1-Présentation de l'entreprise

- Identification de l'entreprise :

Nom de l'établissement :

Adresse :

- Date de création de l'entreprise :

- Le secteur d'activité investis.....

- Le siège social de l'entreprise.....

- Effectifs :.....

- Répartition :

Exécution (Ouvriers)	%
Techniciens et agent de maîtrise	%
Superviseur	%
Manager intermédiaire	%
Manager confirmé	%

- L'organigramme de GESI-TP est structuré en :

-Directions	<input type="text"/>
-Départements	<input type="text"/>
-Unités	<input type="text"/>
-Filiales	<input type="text"/>
-Autres,	<input type="text"/>

Précisez.....

- Statut de l'établissement :

-Entreprise individuelle	<input type="text"/>
-SARL	<input type="text"/>
-EURL	<input type="text"/>
-SPA	<input type="text"/>
-SNC	<input type="text"/>

Identification :

Age :.....

Sexe : Homme

Femme

Annexes

Nature du poste occupé actuellement:.....

Catégorie :

Exécution	<input type="checkbox"/>
Maitrise	<input type="checkbox"/>
Cadre	<input type="checkbox"/>
Cadre intermédiaire	<input type="checkbox"/>
Cadre supérieur	<input type="checkbox"/>

Nature des postes occupés précédemment (s'il y a lieu) :

.....
.....

Ancienneté (nombre d'années de service):

Formation :

Diplôme :

.....
.....

1. Questions d'ordre général sur la motivation des salariés :

Q. 01 : Selon vous que représente la motivation des salariés ?

.....
.....

Q. 02 : Pour vous quelles sont les principales sources de motivation des salariés ? (un classement du plus important au moins important)

.....
.....

Q. 03 : Selon-vous, la motivation des salariés provient-elle du salarié lui-même (acte volontaire ou personnel) ou elle est impulsée par les différentes méthodes mises en œuvre par la direction ressources humaines ?

.....
.....

Q. 04 : Avez-vous une politique de motivation en tant que telle ? L'existence ou non d'un service qui s'occupe de la motivation des salariés) Si c'est le cas, pouvez vous nous expliquer les grandes lignes de cette politiques et ses enjeux ?

.....
.....

Annexes

Q. 05 : Selon vous, comment l'entreprise GESI-TP met elle en œuvre la motivation des salariés ? Quelles sont les différentes techniques utilisées ?

.....
.....

Q. 07 : Quels sont les critères de mesure de la performance dans l'entreprise ?

.....
.....

Q. 08 : que pensez-vous des critères de mesure de la performance dans l'entreprise ? Est-ce qu'ils sont suffisants ?

.....
.....

Q. 09 : Ces critères reflètent-ils suffisamment la réalité ?

.....
.....

Q. 10 : Quel critère ajouteriez-vous ou retiriez-vous ?

.....
.....

Q. 11 : Les salariés de votre entreprise sont-ils influencés par ces critères ? Est-ce que cela impacte leur comportement ?

.....
.....

Q. 12 : Est-ce que la rémunération contribue à améliorer leur comportement ou pas?

.....
.....

Q. 13 : Est-ce que la relation entre les collaborateurs est influencée par leur rémunération respective ?

.....
.....

Q. 14 : Quels sont les leviers d'action que vous utilisez pour influencer le comportement de vos salariés ?

.....
.....

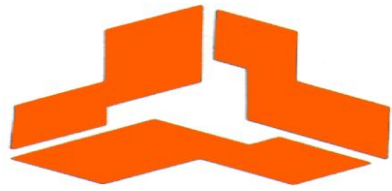
Annexes

Q. 15 : A votre avis, la rémunération des collaborateurs contribue-t-elle à améliorer leur performance ?

.....
.....

Q. 16 : A votre avis, le système de rémunération de GESI-TP incite réellement la motivation des salariés ?

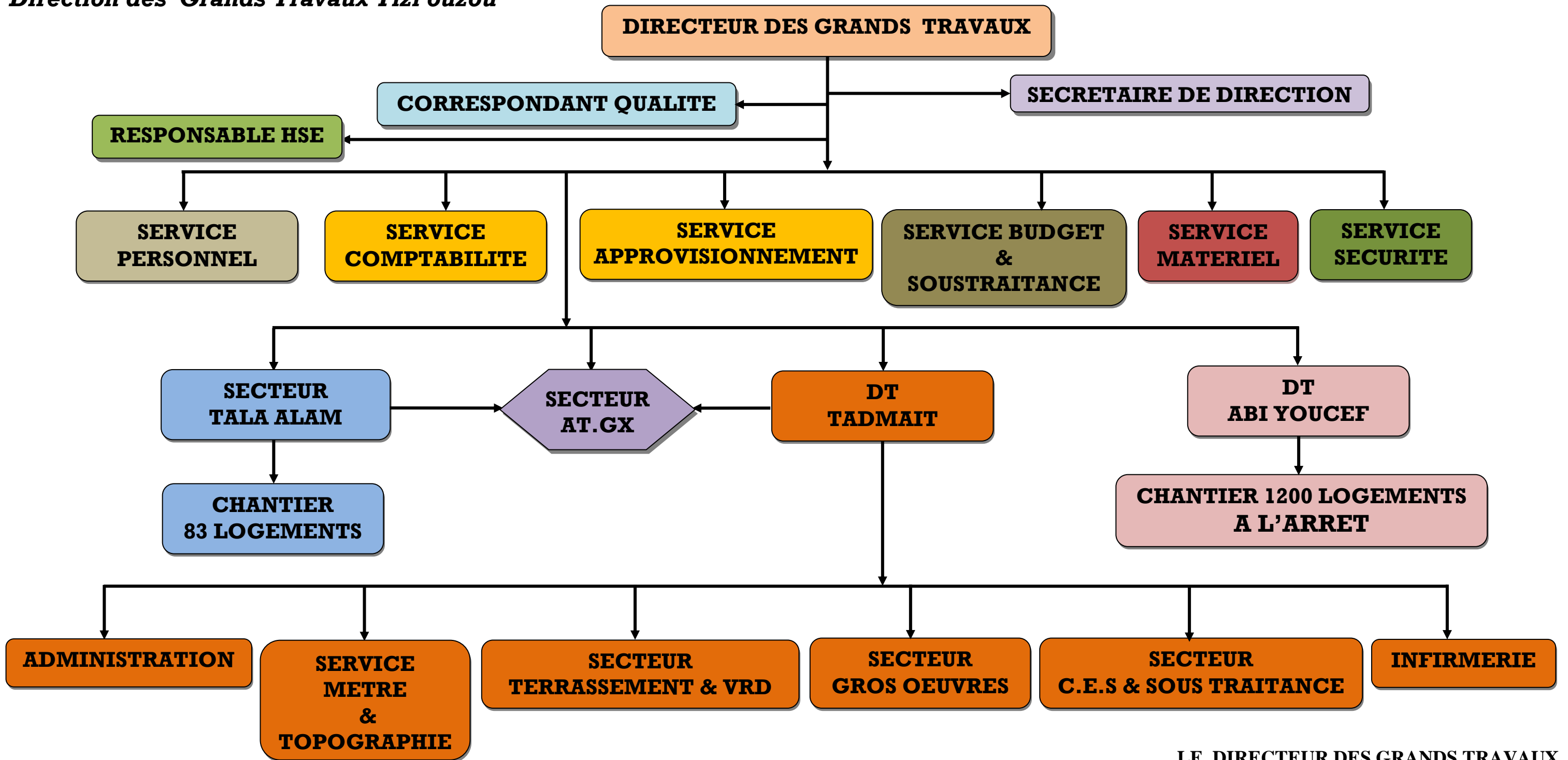
.....
.....



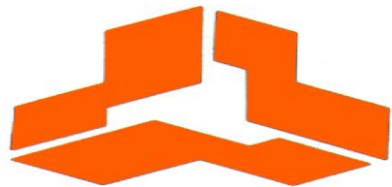
DIRECTION DES PROJETS CENTRE
DIRECTION DES GRANDS TRAVAUX TIZI OUZOU

Tizi ousou le 24/03/2016

Organigramme
Direction des Grands Travaux Tizi ousou



LE DIRECTEUR DES GRANDS TRAVAUX



EPE/GESI-TP spa
12, Route de Meftah, Z.I. Oued Smar, Alger
SPA au capital social de : 450 000 000 DA

Tel: 021 51 36 09
Fax: 021 51 64 79

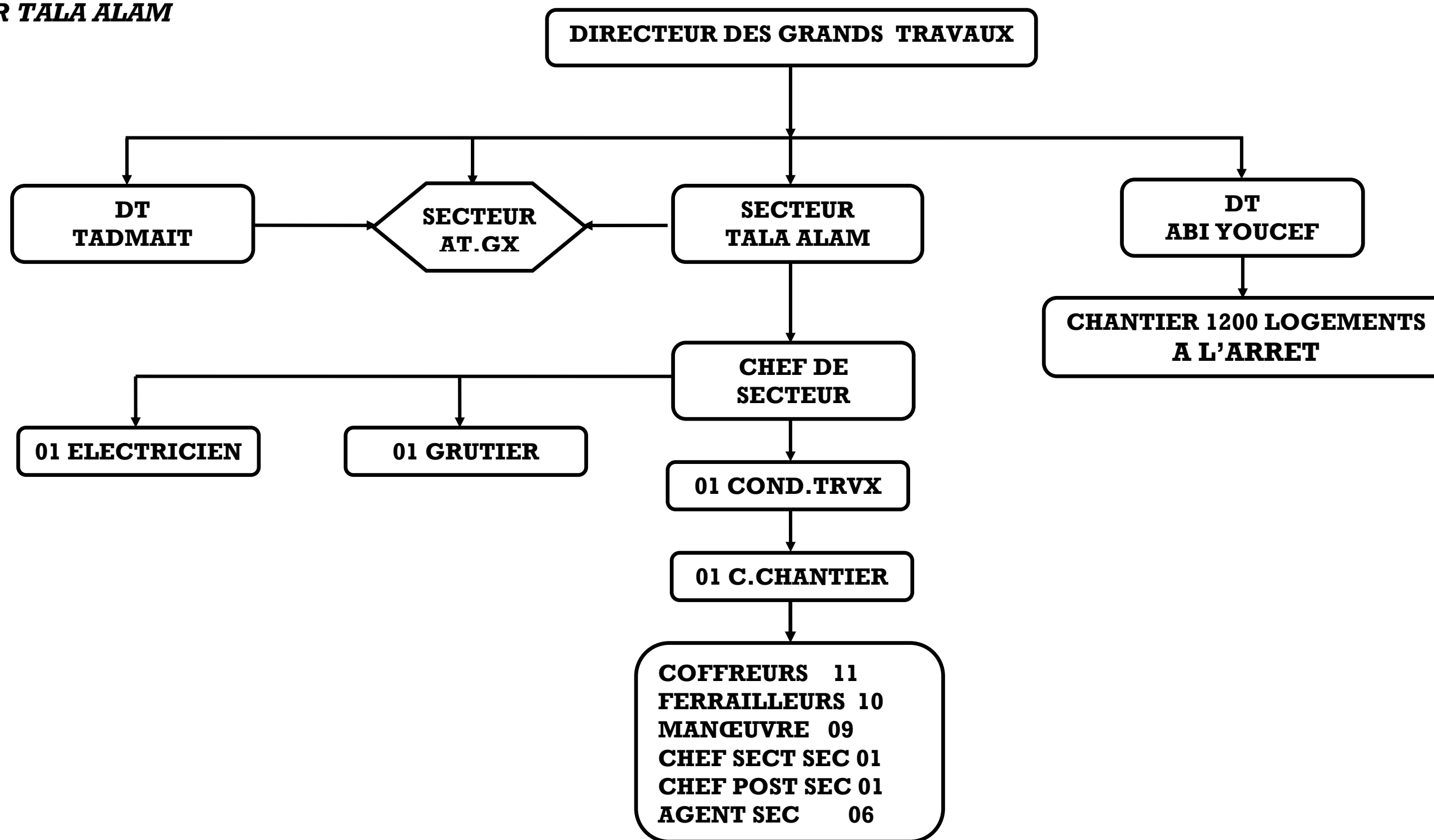
Site web: www.gesi-tp.com
Email: contact@gesi-tp.com



**DIRECTION DES PROJETS CENTRE
DIRECTION DES GRANDS TRAVAUX TIZI OUZOU**

Tizi ouzou le 06/05/2016

**Organigramme
SECTEUR TALA ALAM**

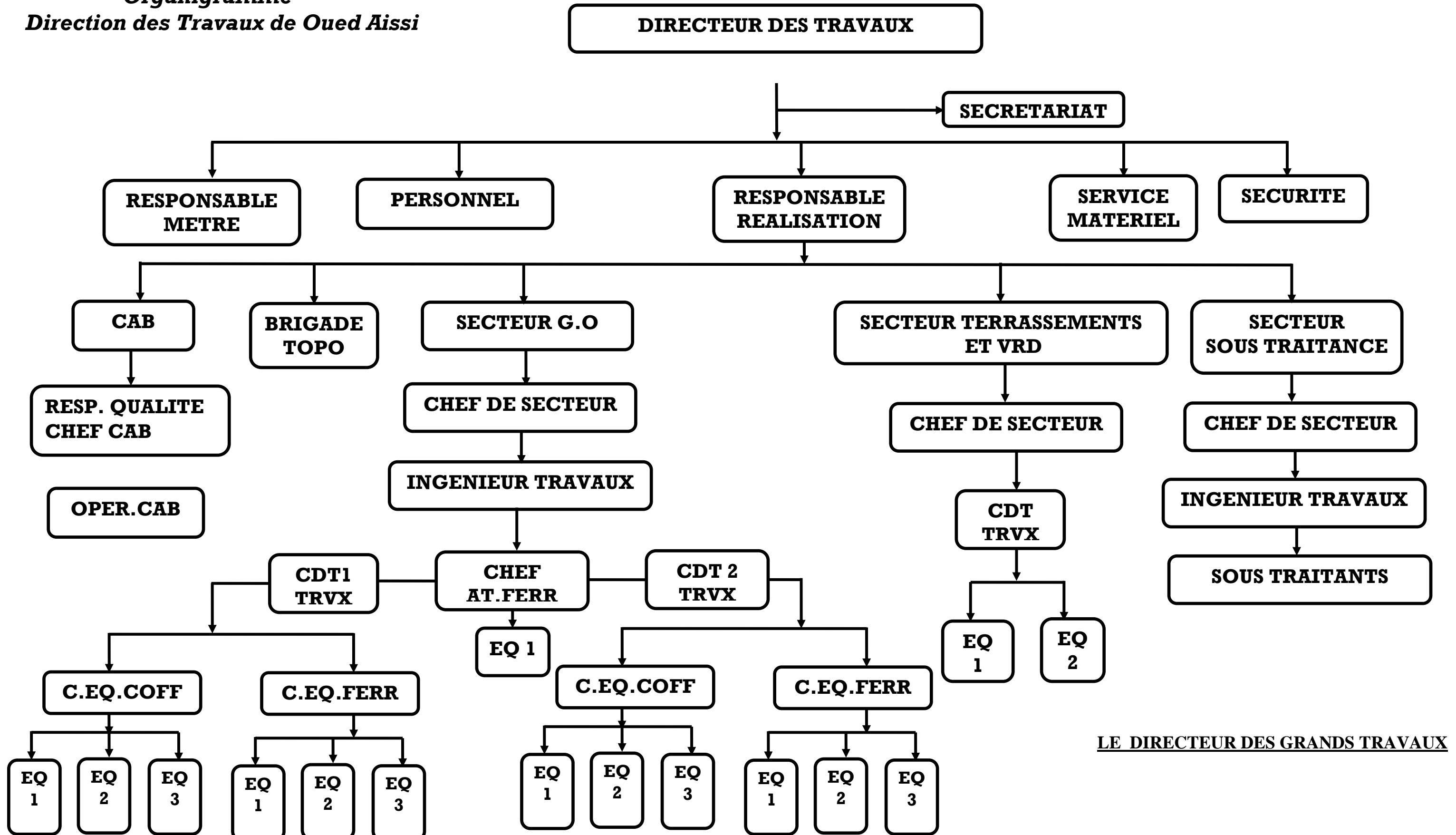




**DIRECTION DES PROJETS CENTRE
DIRECTION DES GRANDS TRAVAUX TIZI OUZOU**

Tizi ouzou le 10/05/2016

**Organigramme
Direction des Travaux de Oued Aissi**



LE DIRECTEUR DES GRANDS TRAVAUX

Annexes

Questionnaire

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de Master en sciences de gestion spécialité «Management Stratégique des Entreprises », ayant pour thème : « la contribution de la rémunération à la motivation de la ressource humaine. Cas de l'entreprise GESI-TP ». Nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire en crochant la ou les réponses jugées bonnes.

N.B: Il est à noter que l'anonymat de la personne sera sauvegardé et que les informations recueillies n'auront qu'une finalité strictement universitaire. Afin de respecter l'anonymat des salariés, nous utiliserons pour chacune de ces personnes interviewées une codification.

1. Identification :

Age :

Sexe : Homme

Femme

Nature du poste occupé actuellement :

Catégorie :

- Exécution (Ouvrier)
- Techniciens et agents de maîtrise
- Superviseur
- Manager intermédiaire
- Manager confirmé

Nature des postes occupés précédemment (s'il y a lieu) :

.....
.....

Ancienneté (nombre d'années de service) :

Formation :

Diplôme :

.....
.....

Annexes

Q. 01 : Que pensez-vous de la gestion des ressources humaines dans votre entreprise en terme:

Degré d'intérêt :

- Véritable préoccupation de l'entreprise
- Existe surtout au niveau du discours
- Ne sais pas

Degré de maturité :

- Gestion des ressources humaines surtout administrative
- Véritable développement des ressources humaines
- Ne sais pas

Centralisation :

- Gestion centralisée, qui n'est pas la préoccupation de chacun
- Gestion décentralisée véritablement prise en charge par les hiérarchiques
- Ne sais pas

Q. 02: Commentez les promotions dans votre entreprise sur les points suivants :

Modalités :

- Promotions éventuellement à l'ancienneté
- Promotions essentiellement au mérite sur grille d'appréciation non connue
- Promotions essentiellement au mérite sur grille d'appréciation connue
- Promotion essentiellement au mérite sur objectifs atteints

Fréquence :

- Bloquées
- Rares
- Régulières

Q. 03 : Le système de rémunération de votre entreprise est-il satisfaisant et motivant pour vous ?

Oui Non

Q. 04: Dans votre emploi actuel, êtes vous satisfait de votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites ?

- Très insatisfait
- Insatisfait
- Ni satisfait ni insatisfait
- Satisfait
- Très satisfait

Annexes

Q. 05: Nous vous demandons de nous faire part de votre expérience concernant votre manière habituelle de travailler. Dans votre travail quotidien, quelle est l'importance du lien que vous pouvez constatez entre :

1. Vos efforts et vos performances personnelles
2. Vos efforts et les performances de votre équipe de travail
3. Vos efforts et les performances de votre entreprise.

	Faible importance	Importance modérée	Forte importance
1			
2			
3			

Q. 06 : Nous vous demandons de nous faire part de votre expérience concernant votre manière habituelle de travailler. Indiquer si vous êtes en accord ou en désaccord avec les propositions suivantes :

1. Pour des raisons qui me sont personnelles, je ne donne plus le meilleur de moi-même dans mon travail.
2. Pour les mois à venir, compte tenu de mes motivations, j'ai l'intention de travailler très dur.
3. Si j'avais la possibilité de changer d'emploi, je lui consacrerai davantage d'efforts par rapport à ce que je fournis actuellement dans mon travail.
4. Le nombre de tâche pour lesquelles j'ai envie de me dépenser beaucoup a diminué au fil du temps.

	Pas du tout d'accord	Indécis	Tout à fait d'accord
1			
2			
3			
4			

Q. 07 : Chacun d'entre nous attache de l'importance à des aspects différents de son emploi, de sa rémunération compte tenu des performances réalisées. En ce qui vous concerne : quelle importance accordez vous à ?

1. Votre rémunération fixe

Annexes

2. Votre rémunération variable (rémunération au mérite individuel et rémunération au mérite collectif)
3. La participation
4. L'intéressement
5. Plan d'épargne d'entreprise

	Faible importance	Importance modérée	Forte importance
1			
2			
3			
4			
5			

Q. 08 : Dans votre emploi actuel, quelle importance prend votre contribution personnelle (votre performance) dans la détermination ?

1. De votre rémunération fixe.
2. De votre rémunération variable (rémunération au mérite).
3. La participation.
4. L'intéressement.
5. Plan d'épargne d'entreprise.
6. Plan d'épargne d'entreprise

	Faible importance	Importance modérée	Forte importance
1			
2			
3			
4			
5			

Q. 09 : Chacun d'entre nous tient compte de multiples facteurs pour juger sa rémunération. En ce qui vous concerne : Etes-vous satisfait de votre rémunération directe [Rémunération directe= rémunération fixe (salaire de base, treizième mois, prime d'ancienneté,... + rémunération variable (primes d'objectif, d'intéressement, de résultat, de fin de l'année, paiement d'heures supplémentaires...+ Revenu différé (participation au résultat bloquée cinq ans, revenu du plan d'épargne, du système d'actionnariat,...)]

Annexes

Compte tenu :

1. De la rémunération directe à laquelle vous pensez pouvoir prétendre dans d'autres entreprises ?
2. De vos contributions à votre entreprise, ex. performance, effort, assiduité, ancienneté, formation, expérience, compétence...
3. Des caractéristiques de votre emploi, ex niveau hiérarchique, difficulté du travail, responsabilité,...

	Insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	Satisfait
1			
2			
3			

Q. 10 : Quel est votre niveau de satisfaction vis-à-vis ?

1. Du montant de votre rémunération fixe.
2. Du montant de votre rémunération variable.
3. Du montant de votre revenu différé.
4. Du montant de votre rémunération directe

	Insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	Satisfait
1			
2			
3			

Q.11 : Le système de rémunération de l'entreprise est basé sur :

- Les compétences professionnelles
- La qualification
- La productivité individuelle

Autres.....

Annexes

Q. 12: Selon vous, parmi les outils cités ci-dessous, quels est le degré d'influence de chaque outil de rémunération sur votre motivation au travail ?

1. Salaire de base.
2. La rémunération au mérite individuel.
3. La rémunération au mérite collectif.
4. L'intéressement.
5. La participation.
6. Plan d'épargne de l'entreprise.
7. La rémunération directe.

	Insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	Satisfait
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			

Liste des tables des matières

TABLE DES MATIERES

Titres	Pages
Introduction générale.....	001
Chapitre I :	
Les fondements et les activités de la gestion des ressources humaines	
Introduction	007
Section 01 :	
Les fondements de la gestion des ressources humaines	
1.1. L'évolution de la gestion des ressources humaines.....	010
1.1.1. De la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines.....	010
1.1.2. La gestion systémique des la gestion des ressources humaines.....	011
1.1.2.1. La notion système et de ressources humaines.....	011
1.1.2.2. L'application de l'approche systémique aux ressources humaines...	012
1.1.2.3. Les composantes du système de la gestion des ressources humaines.	013
1.1.3. La gestion stratégique des ressources humaines (1980 à nos jours)...	014
1.1.3.1. Notion de stratégie et de ressources humaines.....	014
1.2. Les modèles de la gestion des ressources humaines.....	016
1.2.1. Le modèle traditionnel.....	016
1.2.2. Le modèle des relations humaines.....	016
1.2.3. Le modèle de la gestion « moderne» des ressources humaines.....	016
1.2.4. Le modèle de la gestion stratégique.....	016
1.3. Les caractéristiques de la fonction ressources humaines.....	017
1.3.1. Fonction stratégique.....	017
1.3.2. Fonction partagée.....	017
1.3.3. Fonction innovante.....	017
1.3.4. Gestion individuelle et collective.....	017
1.3.5. Gestion des éléments quantitatifs et qualitatifs.....	018
1.3.6. Gestion à court terme et long terme.....	018
1.3.7. Gestion formelle et informelle.....	018
1.3.8. Gardienne des valeurs culturelles.....	018
1.4. Les missions et les objectifs de la fonction ressources humaines.....	019
1.4.1. Les missions de la gestion ressources humaines.....	020

1.4.1.1. Administrer efficacement.....	020
1.4.1.2. Développer la motivation et l'implication des salariés.....	021
1.4.1.3. Favoriser le changement.....	021
1.4.1.4. Mettre en œuvre la stratégie.....	021
1.4.2. Les objectifs de la gestion ressource humaine.....	022
1.4.2.1. Les objectifs explicites.....	022
1.4.2.2. Les objectifs implicites.....	023
1.4.2.3. Les objectifs à long terme.....	024

Section 02 :

Les activités fondamentales de la gestion des ressources humaines

2.1. L'acquisition des ressources humaines.....	025
2.1.1. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	025
2.1.1.1. Les intérêts de la GPEC.....	027
2.1.1.2. Les limites de la GPEC.....	027
2.1.2. Le recrutement.....	027
2.1.2.1. Les différentes phases de recrutement.....	028
2.1.2.2. Les modes de recrutement.....	029
2.1.2.3. L'importance et objectifs du recrutement.....	030
2.2. La stimulation des ressources humaines.....	030
2.2.1. La rémunération.....	031
2.2.1.1. La rémunération directe.....	031
2.2.1.2. La rémunération indirecte.....	031
2.2.2 : L'évaluation des performances.....	031
2.3. Le développement des ressources humaines.....	032
2.3.1. La formation de la ressource humaine.....	032
2.3.1.1. Objectifs de la formation de la RH.....	033
2.3.1.2. Besoin en formation.....	033
2.3.1.3. Plan de formation.....	033
2.3.2. La gestion des carrières.....	033
2.3.2.1. Les enjeux de la gestion des carrières.....	034
2.3.2.2. Les objectifs de la gestion des carrières.....	034
Conclusion	035

Chapitre II :	
La motivation de la ressource humaine par la rémunération	
Introduction	037
Section 01:	
La motivation au travail	
1.1. Les mécanismes de la motivation.....	038
1.1.1. Les différentes conceptions de la motivation.....	038
1.1.1.1. Le déclenchement du comportement.....	039
1.1.1.2. La direction du comportement.....	039
1.1.1.3. L'intensité du comportement.....	039
1.1.1.4. La persistance du comportement.....	040
1.1.2. Les moyens de motivation du personnel.....	043
1.1.2.1. La motivation par les méthodes de management.....	043
1.1.2.2. La motivation par les conditions de rémunération.....	044
1.1.2.3. La motivation par les conditions de travail.....	045
1.1.2.4. La motivation par le travail lui-même.....	045
1.1.3. Les techniques de motivation.....	046
1.1.3.1. Les mesures de motivation financières.....	046
1.1.3.2. Les mesures de motivation financières.....	047
1.2. Les principales théories de la motivation.....	047
1.2.1. Les théorie de contenu.....	048
1.2.1.1. La théorie des besoins de Maslow.....	048
1.2.1.2. La théorie de l'homme social de E.Mayo.....	049
1.2.1.3. La théorie ERG d'Alderfer.....	050
1.2.1.4. La théorie bi-factorielle de Herzberg.....	051
1.2.1.5. La théorie X-Y de MAC Gregor.....	052
1.2.2. Les théories de processus.....	053
1.2.2.1. La théorie de système de V.I.E. de Vroom.....	053
1.2.2.2. La théorie de l'équité de J.S.A. ADAMS.....	054
1.2.2.3. La théorie de fixation des objectifs de Locke.....	055
1.3. La motivation au travail est un déterminant individuel fondamental de la performance.....	056

Section 02:

La gestion de rémunération dans l'entreprise

2.1. Les fondements de la rémunération.....	058
2.1.1. Les différentes conceptions de la rémunération.....	058
2.1.2. La dimension sociale.....	059
2.1.2.1. La dimension légale.....	059
2.1.2.2. La dimension sociale.....	059
2.1.3. Les composantes de la rémunération.....	060
2.1.3.1. Partie "fixe"	060
2.1.3.2. Partie "variable".....	060
2.2. Les différentes formes de la rémunération.....	063
2.2.1. La rémunération au temps.....	063
2.2.2. La rémunération au rendement.....	064
2.2.3. La rémunération au pourboire.....	064
2.3. Les différentes natures de la rémunération.....	064
2.3.1. Rémunération directe/ indirecte.....	064
2.3.2. Rémunération immédiate/ différée.....	065
2.3.3. Rémunération fixe/variable.....	065
2.4. Les effets de la rémunération sur le comportement des salariés.....	067
2.4.1. Rémunération et compétences.....	067
2.4.2. Rémunération et motivation des salariés.....	067
2.5. Les critères d'un bon système de rémunération.....	068
2.5.1. Un système de rémunération lie à la stratégie.....	068
2.5.2. Un système de rémunération équitable.....	068
2.5.3. Un système de rémunération compétitif.....	069
2.5.4. Un système de rémunération motivant.....	069
2.5.5. Un système de rémunération fédérateur.....	071
2.5.6. Un système de rémunération flexible.....	071
2.5.7. Un système de rémunération contrôlée.....	071
2.5.8. Un système rémunération transparent.....	072
2.5.9. Un système de rémunération segmente.....	072
2.5.10. Un système de rémunération globale.....	072
2.5.11. Un système de rémunération partagé.....	073
Conclusion	074

Chapitre III :
La motivation de la ressource humaine par la rémunération au sein de l'entreprise
GESI-TP

Introduction	076
Section 01 : Présentation de l'organisation d'accueil	
1.1. Le groupe SIDER.....	077
1.1.1. La présentation de l'entreprise GESI-TP.....	077
1.1.1.1. Ses missions.....	078
1.1.1.2. Ses ambitions.....	078
1.1.1.3. Ses moyens matériels.....	078
1.1.1.4. Système de management qualité.....	079
1.1.1.5. Le plan de développement 2016-2020.....	079
1.1.2. Les réalisations de GESI-TP.....	080
1.1.2.1. Les travaux publics.....	080
1.1.2.2. Les ouvrages hydrauliques.....	080
1.1.2.3. Génie civil et infrastructures industrielles.....	081
1.1.2.4. Ouvrages sous terrains.....	081
1.1.2.5. Infrastructures et équipement.....	081
1.1.2.6. Habitations.....	082
1.1.2.7. Les projets en cours de réalisation.....	082
1.1.3. Le personnel de l'entreprise GESI-TP.....	082
1.2. Présentation de l'entreprise GESI-TP Tizi-Ouzou.....	083
1.2.1. Ses moyens matériels.....	084
1.2.2. Ses réalisations.....	085
1.3. La direction des ressources humaines.....	086
1.3.1. Les missions de la direction des ressources humaines.....	086
1.3.2. Les départements de la direction des ressources humaines.....	087
1.3.2.1. Département RH et rémunération.....	087
1.3.2.2. Département formation.....	088
1.3.2.3. Département des moyens généraux.....	088

Section 02 :

La motivation au travail par la rémunération

2.1. Définition de la motivation, les sources et l'origine de la motivation selon l'optique des responsables.....	090
2.1.1. La définition de la motivation selon les responsables	090
2.1.2. La classification des sources de motivation des salariés selon les responsables interrogés.....	091
2.1.3. Les leviers d'action qui permettent d'influencer le comportement des salariés	091
2.2. La motivation par la rémunération dans l'entreprise GESI-TP.....	092
2.2.1. Le système de rémunération de GESI-TP.....	092
2.2.1.1. Les composantes du système de rémunération de GESI-TP.....	092
2.2.1.2. Valeurs/ Objectifs de la politique de rémunération de GESI-TP.....	092
2.2.2. La motivation à l'égard de la rémunération	093
2.2.2.1. Étude du système de rémunération de l'entreprise GESI-TP par apport à la satisfaisant et motivant des salariés.....	093
2.2.2.2. Etude de la satisfaction du salaire par apport à l'importance du travail fourni	095
2.2.2.3. Etude du niveau de satisfaction vis-à-vis le montant de la Rémunération fixe, la rémunération variable, le revenu différé et la rémunération directe.....	096
2.2.2.4. Etude du degré d'influence des critères de rémunération sur la motivation au travail	098
Conclusion.....	100
Conclusion générale.....	102
Bibliographie	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des schémas et figures	
Liste des annexes	
Table des matières	