

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des sciences Économiques, Commerciales et des
Sciences de Gestion



Mémoire de fin d'études

*En vue de l'obtention du diplôme de Master
en sciences de gestion*

Option : Gestion des Ressources Humaines

Thème

*La rémunération et son rôle sur la
satisfaction et la motivation au travail.
Cas : Office de Promotion et de Gestion
Immobilière « OPGI » de Tizi-Ouzou*

Réalisé par :

OUARZENE Thanina

TAHAR Mourad

Dirigé par :

M. SI MANSOUR Farida

Les membres du Jury:

Président : M. OUAMAR Sabrya, (MCB), FSEGC à UMMTO.

Encadreur : M. SI MANSOUR Farida, (MCB), FSEGC à UMMTO.

Examineur : M. SI SALAH Karima (MAA) FSEGC à UMMTO.

Promotion 2020-2021

Remerciements

Ce travail est l'aboutissement d'un long cheminement au cours duquel nous avons bénéficié de l'encadrement, des encouragements et du soutien et de l'aide de plusieurs personnes, à qui nous tenons à dire profondément et sincèrement merci.

Nous remercions tout d'abord ALLAH de nous avoir donné la santé, force, courage et patience qui nous ont permis d'accomplir ce modeste travail.

*Nos remerciements s'adressent à M^{elle} **SI MANSOUR Farida** notre promotrice qui nous a fait l'honneur de diriger notre travail, nous tenons à lui exprimer notre profonde gratitude, pour son encadrement exemplaire, pour ses conseils judicieux et minutieusement prodigués, pour son temps précieux qu'elle nous a consacré.*

*Nous tenons à remercier aussi tout le personnel de l'**O.P.G.I** de Tizi-Ouzou, plus particulièrement Madame **TERMOULE** la DRH de l'**O.P.G.I** pour l'opportunité qu'elle nous a donné d'effectuer notre stage en sa direction, ainsi nous remercions M^r **REDOUANE Mourad** Chef de service RH de nous avoir prie en charge et de nous avoir assuré l'encadrement au sein de son service et Madame **AIT AMAR MALHA** responsable à la section paie, et nos vifs remerciements s'adressent aussi à M^r **HALLICHE Kamel** .on les remercies pour leur accueil chaleureux, leur patience et les informations nécessaires qu'ils nous ont fournies et qui ont servis notre recherche.*

Notre expression de reconnaissance et de remerciement est également destinée aux membres du jury, pour avoir accepté de lire et d'évaluer notre mémoire.

*Nous remercions aussi l'ensemble de nos enseignants qui nous ont transmis leurs savoirs inestimables durant nos années d'études, notamment ceux qui nous ont enseignés à l'Université, dans la spécialité GRH promotion 2020-2021, en particulier M^{me} **OUAMAR Sabrya**, responsable de notre spécialité.*

Enfin nos derniers remerciements sont présentés à tous ceux et celles- famille, camarade et amis(e)- qui ont participé de près ou de loin à l'accomplissement de ce mémoire.

TAHAR Mourad

OUARZENE Thanina

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

À mes très chers parents qui ont été toujours à mes cotés, pour leurs sacrifices, présence et leurs soutiens tout au long de mes années d'études, je leurs souhaite une longue vie et bonne santé, que le bon dieu les garde et les protège.

À mon très cher frère et sa femme.

À toute ma famille : cousins, cousines, tantes et oncles.

À tous mes amis et amies sans exception.

À mon binôme et toute sa famille.

À tous mes camarades de la promotion GRH 2021.

*À tous les enseignants de cette promotion, en particulier ma promotrice
M^{lle} SI MANSOUR.*

À tous le personnel de l'OPGI de Tizi-Ouzou.

*À tous ceux qui ont contribués de près ou de loin à la réalisation de ce
modeste travail.*

À tous ceux qui m'aime et ceux que j'aime.

TAHAR Mourad

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

À mes très chers parents pour leurs sacrifices, présences et leurs soutiens tout au long de mes années d'études, que le bon Dieu les garde et les protège.

À mon cher frère et mes sœurs.

À notre promotrice M^{elle} SI MANSOUR, pour l'encadrement, sa présence, et ses conseils.

À tous mes ami(e)s sans exception pour tous les moments de joie et de peines qu'on a passés ensemble

Je remercie enfin les membres de jury pour leur présence, pour leur lecture attentive de mon mémoire ainsi que pour les remarques qu'ils m'adresseront afin d'améliorer mon travail

OUARZENE Thanina

Sommaire

Chapitre I : La rémunération : fondements et concepts associés.

Introduction générale.....	01
Introduction	05
Section 1 : La rémunération : approche théorique et conceptuelle	06
Section 2 : Politique et systèmes de rémunération.....	22
Conclusion.....	44

Chapitre II : La motivation et la satisfaction au travail.

Introduction	45
Section 1 : Concepts et éléments de la satisfaction et motivation au travail.....	46
Section 2 : La satisfaction et motivation au travail : théories et liens	62
Conclusion.....	85

Chapitre III : Le rôle de la rémunération sur la motivation et satisfaction au travail au sein de l'OPGI de Tizi-Ouzou

Introduction.....	86
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil OPGI de Tizi-Ouzou.....	87
Section 2 : Méthodologie, analyse et interprétation des résultats.....	98
Conclusion.....	130

Conclusion générale.	131
----------------------------------	------------



*Liste des
abréviations*



Liste des abréviations

Abréviation	Signification
C.N.L	Caisse Nationale de Logement.
CDD	Contrat à Durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
DADS	Déclaration Annuelle des Salaries
DDPIF	Département développement de la promotion immobilière et foncière
DFC	Département finances et comptabilité
DG	Directeur générale
DGMP	Département gestion et maintenance du patrimoine
DMO	Département maitrise d'ouvrage
DRH	Direction des ressources humaines
EPA	Etablissement public à caractère Administratif
EPIC	Etablissement public à caractère industriel et commercial
EPL	Etablissement public local
ERD	Existence, Rapport, Développement
GVT	Glissement, Vieillesse, technicité
LPA.	Logement Promotionnel Aidé.
LSP	Logement Social Participatif.
MS	Masse salariale
MSF	Masse salariale fiscale
MST	Masse salariale totale
MSV	Masse salariale versée aux salariés
OAT	L'organisation administrative de travail
OPGI	Office de Promotion et de Gestion Immobilière.
OPHLM	Office Public d'Habitation à Loyer Modéré.
OST	Organisation scientifique du travail
PDG	Président directeur générale
PRC	Prime de Rendement Collective.
PRI	Prime de Rendement Individuelle
RH	Ressource humaines
RVC	Rémunération variable Collective
RVI	Rémunération variable individuelle
S.M.A.R.T	Simple, Mesurable, Acceptable, Réalisable, Temps.
SMG	Service moyens généraux
SRH	Le service des ressources humaines
TAD	Théorie de l'autodétermination
VIE	L'instrumentalité, expectation, La valence



*Liste des
illustrations*



Liste des tableaux

N°	Titre	Pages
Tableau N° 1	Les ambitions des employeurs et des employés	22
Tableau N° 2	Les facteurs déterminants le niveau de satisfaction et d'insatisfaction au travail.	70
Tableau N° 3	Répartition des différentes agences rattachées	94
Tableau N° 4	Le patrimoine immobilier de l'OPGI de Tizi-Ouzou.	96
Tableau N° 5	Recettes et dépenses de l'OPGI (Régime financier)	97
Tableau N° 6	Répartition par sexe.	99
Tableau N° 7	L'âge des répondants.	100
Tableau N° 8	La situation familiale des répondants.	101
Tableau N° 9	Niveau d'instruction des répondants.	102
Tableau N° 10	Répartition des répondants selon leur expérience.	103
Tableau N° 11	Répartition des répondants selon l'adéquation de leur poste avec leur formation initiale.	104
Tableau N° 12	Type de contrat des répondants.	104
Tableau N° 13	Répartition selon le premier emploi.	105
Tableau N° 14	Correspondance de poste des répondants avec leurs compétences.	106
Tableau N° 15	La prise en considération des évaluations des répondants.	106
Tableau N° 16	Niveau de satisfaction des répondants par rapport au poste actuel.	107
Tableau N° 17	Facteurs qui motivent les répondants dans leur travail.	108
Tableau N° 18	Répartition des répondants par le niveau de salaire.	119
Tableau N° 19	Répartition par niveau de satisfaction.	110
Tableau N° 20	Répartition par facteur le plus motivant dans le salaire.	110
Tableau N° 21	Répartition par niveau d'influence de la rémunération sur la motivation.	111
Tableau N° 22	Répartition des répondants selon le bénéfice d'une augmentation.	112
Tableau N° 23	Avis des répondants sur leur augmentation.	112
Tableau N° 24	L'influence de l'augmentation sur l'intensité au travail.	113
Tableau N° 25	Répartition selon la part variable.	114
Tableau N° 26	Répartition selon la part variable de la rémunération des répondants.	114
Tableau N° 27	L'influence du salaire élevé sur la motivation.	115
Tableau N° 28	Niveau d'influence de la rémunération sur la satisfaction et la motivation.	116
Tableau N° 29	Répartition des répondants selon leur appréciation du système de rémunération.	117
Tableau N° 30	Répartition des répondants selon leur avis sur la politique de rémunération.	117
Tableau N° 31	Le degré de satisfaction et de motivation du système de rémunération.	118
Tableau N° 32	Élément pris en considération pour la rémunération selon les répondants.	119
Tableau N° 33	Répartition des répondants selon leur avis du moyen ou de paramètres de rémunération.	119
Tableau N° 34	Répartition des répondants selon les avantages en nature.	120
Tableau N° 35	Répartition selon les types d'avantages.	121

Liste des tableaux

Tableau N° 36	Répartition selon l'influence des avantages sur la satisfaction et motivation.	121
Tableau N° 37	Répartition selon le degré d'influence des avantages en nature.	122
Tableau N° 38	Répartition selon les autres facteurs de motivation et de satisfaction à l'OPGI.	123
Tableau N° 39	Les autres facteurs qui influencent sur la motivation et la satisfaction	124
Tableau N° 40	Répartition selon l'envie de chercher un travail en dehors de l'OPGI.	124
Tableau N° 41	Répartition selon l'endroit de recherche d'autres postes.	125
Tableau N° 42	Répartition des répondants par ceux qui sont prêt à quitter l'OPGI pour un meilleur salaire ailleurs aux autres.	126
Tableau N° 43	Répartition des répondants par ceux qui sont prêt à quitter l'OPGI pour un autre poste avec un même salaire.	126
Tableau N° 44	Répartition de l'effectif par ceux qui ont répondu à la question de ceux sans opinions.	127

Liste des figures

Figure N°	Titre	Page N°
Figure N° 1	La pyramide des rémunérations	17
Figure N° 2	Les piliers d'une politique de rémunération.	25
Figure N° 3	Les onze critères d'un bon système de rémunération.	29
Figure N° 4	Le processus d'élaboration de la grille des salaires.	36
Figure N° 5	Evolution de la masse salariale.	41
Figure N° 6	Modèle simplifié du processus de motivation	51
Figure N° 7	Formes de la motivation.	54
Figure N° 8	La pyramide des besoins hiérarchique d'Abraham MASLOW	68
Figure N° 9	L'intersection des trois paramètres (V.I.E)	75
Figure N°10	Les termes clés de la théorie des attentes.	76
Figure N° 11	Organigramme de l'OPGI de Tizi-Ouzou.	96
Figure N° 12	Répartition des répondants par sexe	100
Figure N° 13	L'âge des répondants.	100
Figure N° 14	La situation familiale des répondants.	101
Figure N°15	Niveau d'instruction des répondants.	102
Figure N° 16	Répartition des répondants selon leur expérience.	103
Figure N° 17	Répartition des répondants selon l'adéquation de leur poste avec leur formation initiale.	104
Figure N° 18	Type de contrat des répondants.	105
Figure N° 19	Répartition selon le premier emploi.	105
Figure N° 20	correspondance de poste des répondants avec leurs compétences	106
Figure N° 21	La prise en considération des évaluations des répondants.	107
Figure N° 22	Niveau de satisfaction des répondants par rapport au poste actuel.	107
Figure N° 23	Facteurs qui motivent les répondants dans leur travail.	108
Figure N° 24	Répartition des répondants par le niveau de salaire.	109
Figure N° 25	Répartition par niveau de satisfaction.	110
Figure N° 26	Répartition par facteur le plus motivant dans le salaire.	111
Figure N° 27	Répartition par niveau d'influence de la rémunération sur la motivation.	111
Figure N° 28	Répartition des répondants selon le bénéfice d'une augmentation.	112
Figure N° 29	Avis des répondants sur leur augmentation.	113
Figure N° 30	L'influence de l'augmentation sur l'intensité au travail.	113
Figure N° 31	Répartition selon la part variable.	114
Figure N° 32	Répartition selon la part variable de la rémunération des répondants.	115
Figure N° 33	L'influence du salaire élevé sur la motivation.	115
Figure N° 34	Niveau d'influence de la rémunération sur la satisfaction et la motivation.	116
Figure N° 35	Réparation des répondants selon leur appréciation du système de rémunération.	117
Figure N° 36	Répartition des répondants selon leur avis sur la politique de rémunération.	118
Figure N° 37	Le degré de satisfaction et de motivation du système de rémunération.	118

Liste des figures

Figure N° 38	Elément pris en considération pour la rémunération selon les répondants.	119
Figure N° 39	Répartition des répondants selon leur avis du moyen ou de paramètres de rémunération.	120
Figure N° 40	Répartition des répondants selon les avantages en nature.	120
Figure N° 41	Répartition selon les types d'avantages.	121
Figure N° 42	Répartition selon l'influence des avantages sur la satisfaction et motivation.	122
Figure N° 43	Répartition selon le degré d'influence des avantages en nature.	122
Figure N° 44	Répartition selon les autres facteurs de motivation et de satisfaction à l'OPGI.	123
Figure N° 45	Les autres facteurs qui influencent sur la motivation et la satisfaction au sein de l'OPGI.	124
Figure N° 46	Répartition selon l'envie de chercher un travail en dehors de l'OPGI.	125
Figure N° 47	Répartition selon l'endroit de recherche d'autres postes.	125
Figure N° 48	Répartition des répondants par ceux qui sont prêt à quitter l'OPGI pour un meilleur salaire ailleurs aux autres.	126
Figure N° 49	Répartition des répondants par ceux qui sont prêt à quitter l'OPGI pour un autre poste avec un même salaire.	127
Figure N° 50	Répartition de l'effectif par ceux qui ont répondu à la question de ceux sans opinions.	127



***Introduction
Générale***



Introduction générale

La gestion des ressources humaines occupe aujourd'hui une place très importante, majeure et stratégique dans l'organisation, ce qui rend son existence, son développement primordial et nécessaire dans toutes les organisations ; cela se manifeste par la prise de conscience que le facteur le plus nécessaire pour le bon fonctionnement et pour l'atteinte des objectifs alignés par les responsables c'est bien la ressource humaine, et cela en la fidélisant, motivant et en la sauvegardant comme éléments de compétences.

De ce fait, pour arriver aux résultats voulus et objectifs stratégiques tracés, l'organisation peut jouer sur plusieurs leviers et techniques, parmi ces différentes techniques mises en œuvre pour garantir et engendrer davantage de motivation et de satisfaction c'est de veiller à ce que la politique de rémunération pratiquée soit efficace et motivante et qu'elle dispose d'un bon système de rémunération.

La rémunération est un élément clé de la pratique des ressources humaines et elle a depuis toujours constitué un sujet primordial pour l'organisation¹. Elle est l'un des facteurs les plus appropriés et plus importants de la fonction ressources humaines, elle permet d'attirer de nouveaux potentiels dont l'organisation a besoin et de conserver et de motiver ceux déjà existants.

La motivation est une force psychique qui pousse l'individu à agir pour atteindre un but², elle est l'une des fonctions majeures de la gestion des ressources humaines, constitue l'un des facteurs les plus importants pour la réussite des organisations. La motivation semble être l'un des facteurs de compétitivité essentiels capable de répondre aux besoins des dirigeants et employés. Donc, définir la meilleure politique de rémunération qui permet le déclenchement de la motivation, est une préoccupation centrale de l'entreprise et de la fonction ressources humaines³.

La satisfaction et la motivation sont difficiles à dissocier, si bien qu'une relation de cause à effet entre ces deux variables semble évidente. La satisfaction influence les comportements de retrait tels que l'absentéisme, les retards, le départ volontaire de l'entreprise (Démission). Elle influence aussi le retrait psychologique comme la passivité et le désintérêt.⁴

¹ ANNICK .C, « Toute la fonction ressources humaines », 2ème édition, DUNOD ; Paris, 2010. Page 298.

² MAHE de BIOSLANDELLE. H, « Dictionnaire de gestion », édition ECONOMICA, Paris, 1998. Page 281.

³ LEVY-LEBOYER. C, « La rémunération dans l'entreprise », édition d'organisation, Paris, 1998. Page 14.

⁴ ROUSSEL.P, « Rémunération, Motivation et satisfaction au travail » ; édition ECONOMICA, Paris 1996. Page 16.

En effet, dans tout domaine d'activité et toute organisation qui se veut être concurrentielle et compétitive, qui veut réaliser ses objectifs avec efficacité, sa première préoccupation ou sa préoccupation majeure doit être sans doute la motivation et la satisfaction de ses employés.

Donc, la motivation est aujourd'hui considérée comme l'un des facteurs les plus importants pour la réussite et la réalisation et l'atteinte des objectifs de chaque organisation ; est aussi l'une des fonctions majeures de la gestion des ressources humaines. À partir de là, les responsables et les dirigeants des organisations doivent assurer et veiller à ce que tout collaborateur soit motivé.

▪ **Problématique**

Le présent mémoire a pour but de savoir quel est l'impact et le lien qui existe entre la rémunération, la motivation et la satisfaction au travail. De se fait la question centrale de notre recherche peut être formulée comme suit :

- Quelle influence pourrait exercer la rémunération sur la satisfaction et la motivation des salariés au sein de l'OPGI de Tizi-Ouzou?

Afin de répondre à cette problématique nous avons élaboré les questions subsidiaires suivantes :

Q1 : Est-ce que l'OPGI de Tizi-Ouzou a mis en place une politique et un système de rémunération ?

Q2 : Est-ce que la politique et le système de rémunération pratiqués à l'OPGI de Tizi-Ouzou répondent aux attentes du personnel ?

Q3 : La rémunération est elle le facteur le plus motivant au sein de l'OPGI ?

Q4 : Quels sont les éléments de la rémunération qui motivent au sein de l'OPGI ?

▪ **Les hypothèses**

Pour répondre à la problématique de notre recherche nous avons opté pour une approche quantitative basée sur des hypothèses de recherche qui sont de nombre de deux.

H1 : La rémunération est le déterminant essentiel de la satisfaction et motivation au sein de l'OPGI.

H2 : La politique et le système de rémunération pratiqués au sein de l'OPGI répondent aux exigences des salariés.

▪ **Choix et intérêt du sujet**

L'intérêt et l'importance que suscite notre sujet de recherche est observable sur un double plan :

1. Sur le plan théorique

- Appréhender les concepts et les notions de base : Rémunération, Motivation, Satisfaction.
- Comprendre théoriquement le rôle de la rémunération sur la motivation et la satisfaction au travail.
- Recenser les théories en relation avec la rémunération, motivation et la satisfaction au travail.

2. Sur le plan empirique

- Vérifier empiriquement le rôle de la rémunération sur la motivation et satisfaction au travail, des salariés au sein de l'OPGI.

▪ **Les objectifs de la recherche**

Dans cette recherche, nous voulons atteindre les objectifs suivants :

- Démontrer comment se déroule le processus de rémunération des salariés au sein de l'OPGI.
- Savoir quels sont les éléments pris en compte par l'OPGI dans l'élaboration d'une politique de rémunération motivante.
- Découvrir l'importance de la rémunération sur la fidélisation des salariés.

▪ **Méthodologie de recherche**

Afin de répondre à ces questions et d'apporter des éléments d'éclaircissement, nous avons adopté une double démarche méthodologique :

1-Une démarche théorique : Qui consiste en la recherche documentaire de la revue de littérature (ouvrages, Articles, Mémoires, et Thèses, dictionnaires et site internet...) portants sur la rémunération, la motivation et la satisfaction des salariés, qui sont les éléments de notre thème de recherche.

2-Une démarche empirique : nous avons mené une enquête portant sur le cas de l'Office de Promotion et de Gestion Immobilière « OPGI » de Tizi-Ouzou, cette démarche est basée principalement sur l'étude et l'analyse des documents interne qui que nous avons jugé

nécessaires pour notre étude, et une collecte des données basée essentiellement sur la distribution de questionnaires auprès d'un échantillon de 40 salariés de celle-ci, analyse des données recueillies et enfin l'interprétation des résultats.

2-1- Le choix et la taille de l'échantillonnage

La prise en considération de l'ensemble du personnel de cette établissement lors de notre étude, fut chose irréalisable, vu l'importance du nombre de ceux-ci, ce qui nous a obligé de limiter la taille de l'échantillon, qui est de 40 salariés issus de différentes catégories (Exécutant, Maitrise, Cadre) et des deux sexes hommes et femmes de l'OPGI de Tizi-Ouzou, sur un total de 380, soit un taux de 10,53% des effectifs de l'Office.

2-2- Les techniques d'investigation

Pour réaliser notre travail et vérifier nos hypothèses ainsi que répondre à notre problématique, nous avons procédé à l'utilisation d'un questionnaire qui est une méthode qui combine à la fois l'approche quantitative et qualitative, le questionnaire a été distribué à un nombre de 40 des salariés de toute catégories confondues par la personne chargé de notre encadrement au sein de l'établissement, qui est le chef de service RH, sa récupération a été après une durée quinze (15) jours. Le questionnaire contient des questions fermées, semi-ouvertes et des questions ouvertes laissant le choix à l'enquêté(e) d'organiser ses éléments de réponse selon ses propres opinions. Il sert à décrire, analyser et interpréter les résultats obtenus.

▪ Structure de mémoire

Pour bien mener notre travail, nous avons opté pour un plan de rédaction qui nous a permis de répondre à la question centrale de notre recherche et d'apporter des éléments d'éclaircissement par rapport à nos hypothèses qui est comme suit :

Le présent travail est structuré en trois (03) chapitres.

Le premier chapitre est consacré à la rémunération ses fondements et concepts associés. Il est ainsi composé de deux sections. La première permettra de clarifier le contexte d'émergence, théories et définitions ainsi que les différents éléments associés à ce concept. La deuxième section s'intéresse à la politique et systèmes de rémunération et enfin la grille des salaires et la masse salariale.

Le deuxième chapitre traitera la satisfaction et la motivation au travail. Il est aussi composé de deux sections. Dont la première s'intéresse aux différents concepts et éléments de la

Introduction générale

satisfaction et de la motivation des salariés. La deuxième section propose les différentes théories de la satisfaction et de la motivation, ainsi que les différents liens.

Enfin, le troisième et dernier chapitre porte sur le cas de l'Office de Promotion et de la Gestion Immobilière OPGI de Tizi-Ouzou, deux sections seront aussi consacrées à ce dernier chapitre. La première section concerne et porte sur la présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de l'enquête, et la seconde porte sur la présentation et l'analyse des résultats de la recherche empirique.

Chapitre I



*La rémunération:
fondements et
concepts associés.*



Chapitre I : La rémunération : fondements et concepts associés.

Introduction

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

Depuis plusieurs années un profond et remarquable renouvellement et changement ont été ressenties dans les stratégies et les pratiques des organisations en matière de rémunération.

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

La politique de rémunération de chaque organisation doit donc répondre à plusieurs finalités, une rémunération satisfaisante, motivante et souhaitées par les salariés, et la réalisation des objectifs organisationnelle tracés. Donc l'élaboration de cette dernière intègre des objectifs multiples, des contraintes diverses, des attentes fortes des salariés et des dirigeants est un défi majeur. Et afin d'encourager et d'impliquer chacun de ces collaborateurs, l'organisation doit disposer d'un bon système de rémunération.

Ce présent chapitre est scindé en deux sections, dans la première nous allons présenter un bref historique sur la rémunération, définitions du concept, l'importance et les types de la rémunération et enfin les objectifs, les formes et la pyramide de rémunération. Dans la seconde section de ce chapitre nous présenterons la politique et le système de rémunération, ainsi que la grille des salaires et enfin la masse salariale.

Section 01 : Concepts et éléments de la rémunération.

Dans cette présente section nous allons présenter un bref historique et les différentes théories concernant la rémunération, ainsi que les différentes définitions, importances et types de la rémunération et enfin les formes et la pyramide de rémunération.

1-Historique et théories de la rémunération

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

1-1-Historique de la rémunération

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

L'évolution de la notion de rémunération a connu plusieurs périodes à savoir ⁵ :

1-1-1-La période de moyen âge (476-1492)

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

1-1-2-La période de l'esclavage et des serfs (1450-1869)

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

1-1-3-La période industrielle (1780-1810)

Cette période a été caractérisée par une économie ouverte, où les forces du marché ont eu libre cours, le salaire était égal à la production, les travailleurs étaient payés en fonction de

⁵ SEKIOU.L, PERETTI.J-M, CHEVALIER.F, FABIO.M, et autres « Gestion des ressources humaines », 2ème édition, 2007. Page 159.

Chapitre I : La rémunération : fondements et concepts associés.

leur production, en biens et en services. Et pour prévenir les abus et des déséquilibres et lacunes, des lois ont été mises en œuvre afin de protéger les salariés et aussi pour réglementer le système de rémunération en nature.

1-1-4-L'époque contemporaine (1789-1792)

De nos jours, dans les pays industriellement avancés, de même que dans les industries urbaines des pays en développement, la totalité du salaire est versée en monnaie (espèce, chèque, dépôt direct) et les salariés sont libres d'acheter, au prix du marché ce qu'ils veulent. Par ailleurs, la complexité du travail, l'influence des progrès technologiques sur les processus de production, ont permis aux employeurs de licencier les salariés ou en réduire le nombre, quand ils ne produisent pas suffisamment ou si les affaires sont moins bonnes. Les salariés sont rémunérés en fonction de leur poste et de leur niveau dans la hiérarchie, si les salariés sont syndiqués l'employeur doit tenir compte de plusieurs contraintes.

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

1-2-Les théories de la rémunération

Nous distinguons plusieurs théories liées à la rémunération, que nous allons présenter quelques-unes dans le point suivant :

1-2-1- La pensée « thomiste » (années 1300)

Selon **Thomas D'AQUIN**, cette théorie repose essentiellement sur la question de comment attribuer un salaire juste et équitable ? Les notions de justice et d'équité sont donc essentielles dans l'attribution du salaire, les caractéristiques individuelles en termes de compétences et de poste occupé ou encore de contribution à l'organisation doivent être prises en compte.⁶

1-2-2- La théorie classique (1776)

Pour les classiques comme **Adam SMITH** et **David RICARDO** contrairement à Keynes, le niveau du salaire est régulé par le fonctionnement du travail, il est soumis aux mêmes mécanismes que n'importe quel produit sur un marché donné. Chez certains classiques distinguent le salaire naturel de celui courant, le premier permet un renouvellement

⁶ <http://la-librairie-rh-théorie-de-rémunération-pdf>. Page 27-28. Consulté le 05/10/2021 à 15h15.

Chapitre I : La rémunération : fondements et concepts associés.

de la force de travail, quant au second il est déterminé par la variable de l'offre et de la demande.

1-2-3- La pensée marxiste (1864-1880)

Selon **Karl MARX** le salaire ne représente pas la valeur du travail, mais la location des efforts fournis par les salariés, de la valeur nouvellement créée, le salaire du travailleur ne représente que la part nécessaire pour sa survie, et le reste constituant la plus-value, (la différence entre la valeur de la production des travailleurs et leurs salaires).

1-2-4- Les Keynésiens (années 1930)

Le salaire pour **Keynes** et les partisans de son courant, est considéré comme le résultat de rapport de force et des différentes négociations collectives, il doit être négocié dans l'organisation avec les partenaires sociaux, selon eux le salaire c'est un élément déterminant du niveau de vie, il n'est pas soumis aux mécanismes du marché dont le salaire est synonyme de revenu, donc un levier ou moyen ou facteur de la consommation des ménages.⁷

1-2-5- La théorie de la segmentation des marchés (années 1970)

D'après les travaux de **Peter B. DOERINGER** et **Michael J. PIORE** la segmentation des marchés dans cette théorie touche pratiquement l'ensemble des marchés, et le marché du travail n'est pas épargné. La rémunération est donc définie de manière différente, dans les marchés internes dans lesquels les emplois sont stables, et les évolutions de carrière par promotion interne fortement développées, la régulation du marché peut se faire de manière autonome, les marchés externes dont les emplois sont moins stables quant à eux, sont soumis à la loi de l'offre et la demande, de fait d'une concurrence élevée. Cette théorie n'inclue donc pas la théorie d'un marché totalement concurrentiel.

1-2-6- Théorie de l'agence (1976)

Cette théorie considère la rémunération versée par les employeurs aux employés, c'est un coût d'agence. Ou les employés essaient toujours de maximiser leurs rémunérations, contrairement aux employeurs qui essaient toujours de la minimiser. Alors, la rémunération doit se faire d'une manière à ce que les deux parties prenantes soient satisfaites ou tout le monde puissent avoir ses intérêts. Cette théorie se rapporte aussi sur le fait que la rétribution que les employeurs doivent à leurs employés se fait à la base de leurs résultats, habilités et leurs efforts au sein de l'organisation.

⁷ <http://la-librairie-rh-théorie-de-rémunération-pdf>. Page 27-28. Consulté le 05/10/2021 à 15h15.

Chapitre I : La rémunération : fondements et concepts associés.

1-2-7- La théorie de l'équité (1960)

Cette théorie évoque que si l'employé estime ou ressent qu'il n'est pas payé équitablement par rapport à la quantité du travail qu'il effectue, cela résulte sa démotivation et par la suite l'augmentation du taux d'absentéisme et la baisse de la productivité. C'est pour cela qu'il devrait y avoir équité dans la structuration et la distribution de la rémunération ; donc le système de rémunération doit veiller au respect des trois types d'équité suivants :

1-2-7-1-L'équité interne

Les salariés doivent sentir qu'il ya un équilibre entre les efforts qu'ils déploient pour leurs organisations et les récompenses reçus, c'est-à-dire ils doivent remarquer que les écarts de rémunération entre les emplois sont équitables.

1-2-7-2-L'équité externe

Les employés doivent sentir qu'ils sont payés de même manière ou façon par leurs organismes par rapport aux autres organisations. La rémunération que reçoit un individu pour un poste doit être la même que reçoivent les autres salariés des autres organisations qui occupent des postes similaires.

1-2-7-3-L'équité individuelle

Il doit y avoir des écarts de rémunération entre les personnes de la même organisation occupants les mêmes postes ou des postes similaires, et cela en fonction de leurs temps passé au sein de l'organisation. Les personnes qui ont de l'expérience reçoivent une rémunération plus élevée que ceux nouvellement recrutés, même s'ils occupent des postes similaires.⁸

1-2-8- La théorie du renforcement et de l'attente (1996)

Cette théorie est basée sur l'hypothèse qu'il existe une relation ou une alternance entre le comportement, les résultats et les attentes des individus, c'est-à-dire que le comportement sur lequel l'individu a été rémunéré est susceptible de se répéter, les individus font la même chose sur laquelle ils ont été reconnus.

Le même cas dans la théorie de Vroom, ou l'employé est motivé à faire la chose pour laquelle il est sûr, ou attend une récompense ou un résultat défini par rapport à ses faits et comportement sera suivie.

⁸ <http://businessjargons.com/theories-of-compensation.html>. Consulté le 29/09/2021. à 17:03.

2-Définition, importances et composantes de la rémunération

Dans ce point, nous allons définir la rémunération selon les différents auteurs, ainsi que son importance, pour l'État, l'entreprise et le salarié.

2-1-Définition de la rémunération

Sa définition diffère d'un auteur à un autre :

« La rémunération est la somme d'argent versée aux personnels employés dans l'organisation en raison de leurs prestations, compétences et forces de travail, elle est composée d'un salaire fixe, d'un salaire variable et de l'ensemble des avantages sociaux ». ⁹

Selon MARCEL Coté « La rémunération est l'activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leurs rétributions monétaires ou non monétaires, directes et indirectes, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation » ¹⁰.

Selon MARBACH Valirie « La rémunération consiste à payer une entité (personne physique ou morale) en contrepartie d'un travail effectué, ou d'un service rendu » ¹¹.

Selon LAETITIA Lethielleux « La rémunération est souvent au cœur des préoccupations des salariés et recouvre des dimensions très variées. Elle constitue l'un des outils phares de la stratégie des entreprises, elle fait partie des éléments fondamentaux du contrat du travail, le salarié perçoit un salaire en contrepartie de l'exécution d'un travail » ¹².

Selon J.M. Peretti et J.P. Magot « La rémunération est l'ensemble des rétributions acquises par le salarié en contrepartie du travail effectué pour l'organisation qui l'emploi » ¹³.

La rémunération constitue la partie explicite du contrat du travail, elle se trouve donc au cœur de la relation qui lie l'employeur aux personnels, c'est ce que les employeurs offrent aux employés en contrepartie du travail exécuter, donc il s'agit d'une relation contribution-rétribution.

⁹ SEKIOU. L, PERETTI J.M. « Gestion des ressources humaines » 2^{ème} édition. Edition De Boeck Bruxelles. 2001. P 156.

¹⁰ MARCEL C, «La gestion des ressources humaines » édition Vuibert, Paris 1975. Page16.

¹¹ MARBACH. V. « Evaluer et rémunérer les compétences », Edition d'organisation, Paris 1999 .Page 12.

¹²LETHIELLEUX. L. « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », 2^{ème} édition, Edition GUALINO, Paris 2008. Page 75.

¹³ PERETTI.J.M, MAGOT. J.P. «Rémunération » Edition VUIBERT, Paris 2012. Page 30.

2-2- L'importance de la rémunération

La rémunération est l'un des droits fondamentaux pour les salariés et l'une des obligations principales des employeurs, son importance ne se limite pas à ses deux parties, mais également concerne l'état.

Pour cela, nous montrons cette importance comme suit ¹⁴ :

2-2-1 L'importance de la rémunération pour le salarié

La rémunération pour les salariés est l'un des moyens et facteurs de motivation au travail, elle les stimule, les rend plus dynamiques et elle leur assure une certaine stabilité. Le travailleur donc accomplit son travail ou les tâches qui lui sont assignées en contrepartie d'une rémunération, cette dernière lui permet de subvenir à ses besoins et à ceux de sa famille, elle lui permet aussi de se sentir en sécurité et d'avoir de bonnes relations sociales et la sensation du respect et de l'estime de soi-même, d'autrui et de l'organisme employeur.

2-2-2-L'importance de la rémunération pour l'entreprise

Les organisations recherchent la main-d'œuvre qualifiée pour avoir une production de qualité supérieure. Cependant ces dernières sont tenues d'attribuer des salaires aux éléments compétents. Nous pouvons donc déduire que les objectifs tracés par les entreprises ne peuvent se concrétiser qu'en garantissant une sécurité matérielle pour le travailleur par le biais d'une rémunération équitable qui permet une large consommation et permet aux entreprises d'accroître leurs productions.

2-2-3-L'importance de la rémunération pour l'État

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

Lorsque les salariés sont nombreux dans un pays, cela permet à ce dernier d'avoir une main-d'œuvre stable et efficace et de déduire que ce pays est développé, son revenu national ou économique est considérable, par contre si les salaires sont bas dans le pays, le pouvoir d'achat n'est pas considérable cela ne permettra pas aux citoyens de subvenir à leur besoins et ceux de leurs famille, cela les démotive et fait augmenter le taux du Turn-over et les incitent à négliger leurs travail. Donc la rémunération joue un rôle prépondérant dans le développement économique, sociale de tout pays.

¹⁴ BOURNOIS.F, ROJOT .J, SCARINGILLA .J-L, « Ressources humaines : Les meilleurs pratiques des entreprises », Edition d'organisation, Paris, 2007. Page 32.

2-3- Les composantes de la rémunération

La rémunération n'est pas seulement le salaire, elle comprend aussi tous les éléments versés à la faveur des employés, sous forme de salaires versés directement, ou indirectement par le paiement des primes ou des différentes cotisations, dans ce qui suit nous énuméreront les différents types de rémunération.

2-3-1- La rémunération directe

La rémunération directe est composée en général de trois principaux volets qui sont comme suit : une part fixe correspond au salaire de qualification, une part variable correspond au salaire de performance et de diverses primes qui peuvent être fixes comme elles peuvent être variables.

2-3-1-1- Le salaire de qualification (Une part fixe)

Il comprend la rétribution prévue par le contrat de travail dont le montant et le versement sont garantis et les sources complémentaires (accord d'entreprise, convention collective, etc.). Il est la contrepartie directe de travail fourni par l'employé. Il est qualifié de salaire majoré lorsqu'il intègre le paiement d'heures supplémentaires, des primes inhérentes à la nature du travail (primes de danger, d'insalubrité c'est-à-dire nuisible à la santé, ...) et des primes aux résultats directement dépendants du travail du salarié (primes de rendement individuel ou de l'équipe de travail)¹⁵.

2-3-1-2- Les diverses primes

Il s'agit des versements supplémentaires à la faveur du personnel généralement liées à leurs productions et réalisations, par exemples :

a- Les primes des heures supplémentaires

Payement des heures effectuées au-delà de la durée légale du travail et au-delà de celle prévue dans le contrat de travail.

b-La prime d'ancienneté

Les employeurs sont tenus de récompenser la fidélité et l'expérience professionnelle car après un certains nombre d'années d'exercice de la fonction les employés acquièrent une maîtrise et un perfectionnement qu'il faut récompenser.

¹⁵ ROUSSEL.P. Op.cit. Page.82.

c- Prime de panier

Par contrainte de l'obligation des employés à se restaurer sur les lieux de travail, les employeurs doivent leur offrir une cantine sur place par exemple, dans le cas où cela n'est pas réalisable ils leur offrent une prime dite de panier.

d- La prime de nuisances

Les conditions et les lieux de travail présentent parfois des dangers et des inconvénients pour les travailleurs, des primes sont octroyées par les organismes en concertation avec les services d'hygiène et sécurité et des différentes instances concernés.

e- La prime de frais de mission

Lorsque l'employé est chargé d'effectuer une tâche ou un service en dehors de son lieu habituel de travail ou de son lieu de résidence, bénéficie d'une indemnité correspondant aux frais de ces déplacements.

2-3-1-3- Le salaire de performance ou de mérite (La part variable)

Le salaire de performance permet de tenir compte de la façon dont la personne exerce son activité. Il peut être mesuré en termes d'atteinte d'objectifs fixés au préalable, en termes de contribution au résultat d'une équipe ou de l'ensemble de l'entreprise, etc. Sa caractéristique est de porter sur un élément qui peut varier¹⁶.

Le salaire de performance est utilisé par les organisations afin de susciter une motivation chez leurs personnels, y a ceux qui tiennent compte des résultats individuels et ceux des résultats collectifs qui sont comme suit :

a- La partie individuelle

Elle est liée à la performance individuelle, au degré de la participation d'une personne à la réalisation et sa participation à la réalisation des objectifs organisationnelle ces personnes reçoivent des bonus correspondants à leurs performances.

b- La partie collective

Récompense le collectif suite aux performances collectives et à la participation de l'ensemble du personnel à la réalisation des objectifs organisationnels tracés, ou aux résultats de leurs unités.¹⁷

¹⁶ CADIN.L, GUERIN.F, et autres, « Pratiques et éléments de Théories GRH », Edition DUNOD, 4^{ème} édition, Paris, 2012. Page.282.

¹⁷MERCIER.E, SCHMIDT.G, « Gestion des ressources humaines », Edition PEARSON Education, Paris.2004. Page.122.

Chapitre I : La rémunération : fondements et concepts associés.

2-3-2- La rémunération indirect

Cette rémunération concerne tous les autres éléments et avantages qui se rajoutent à la rémunération directe, peuvent se décomposer en trois périphériques de rémunération à savoir : les périphériques sélectives, statutaires et légaux, cette rémunération est liée directement aux statuts du personnel et son appartenance à l'organisation.¹⁸

2-3-2-1- Les périphériques sélectifs

C'est les éléments ou avantages dont bénéficie le personnel d'une manière sélective attribuée à un prix réduit, on peut citer à titre d'exemple : les rabais sur les produits ou les services de l'entreprise, bénéficie d'un abonnement à un transport aérien, réduction des prix de loyer et avoir l'opportunité aux prêts personnels. Et bénéficier des biens et services comme : les voyages et les récompenses personnelles, cadeaux et des différentes fournitures gratuites.¹⁹

2-3-2-2- Les périphériques statutaires

Sont les avantages sociaux acquis par le personnel, variables d'une organisation à une autre, jouent un rôle d'attraction et de fidélisation, comme par exemple : les œuvres sociales, des compléments personnalisés de retraite, assurance vie, mutuelle maladie et avoir des facilités pour les loisirs, la prévoyance, adhésion à des clubs sportifs et culturels conseils juridiques et financiers.²⁰

2-3-2-3 Les périphériques légaux

Souvent sont de nature collectif, distribués en termes monétaires sans avoir le caractère d'un salaire, ils complètent la rémunération de base. À titre d'exemple on peut citer ²¹:

-La participation

Elle permet au personnel de bénéficier et de profiter des résultats réalisés par leur organisation. Elle est obligatoire pour tout entreprise qui dispose plus de 50 salariés.

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

¹⁸ LETHILLEUX. L. Op.cit. Page. 75.

¹⁹ <https://prezi.com/lhul6av3bbqb/les-peripheriques-selectifs-du-salaire/> Consulté le 14/08/2021 à 20 :40.

²⁰ MERCIER.E, SCHMIDT.G, Op.cit. Page.126.

²¹ PERETTI. JM, « Gestion des ressources humaines » 21^{ème} édition, Edition Vuibert, Paris. 2016. Page. 132.

Chapitre I : La rémunération : fondements et concepts associés.

-L'intéressement

C'est un dispositif facultatif qui permet aux employés de bénéficier financièrement des résultats et bénéfices qu'a réalisés leurs organisations par exemple, le résultat, le chiffre d'affaire, une enquête de satisfaction, un taux de renouvellement de la clientèle, un taux de réclamation des clients.

- Le plan d'épargne d'entreprise

Permet aux salariés de constituer une épargne à l'aide de leurs organisations.

-Le plan d'épargne pour la retraite

Permet aux salariés de constituer une épargne pour la retraite.

-L'actionnariat salariés (Stock option)

Les employeurs ont le droit de proposer à leurs employés l'achat d'actions à un coût plus avantageux que celui de la bourse, ce mécanisme a pour but d'accroître fortement leurs revenus et aussi d'intéresser ceux qui en bénéficient à la performance de l'organisation.²²

Nous allons traiter la pyramide des rémunérations pour bien comprendre ces types. (Figure n°01)

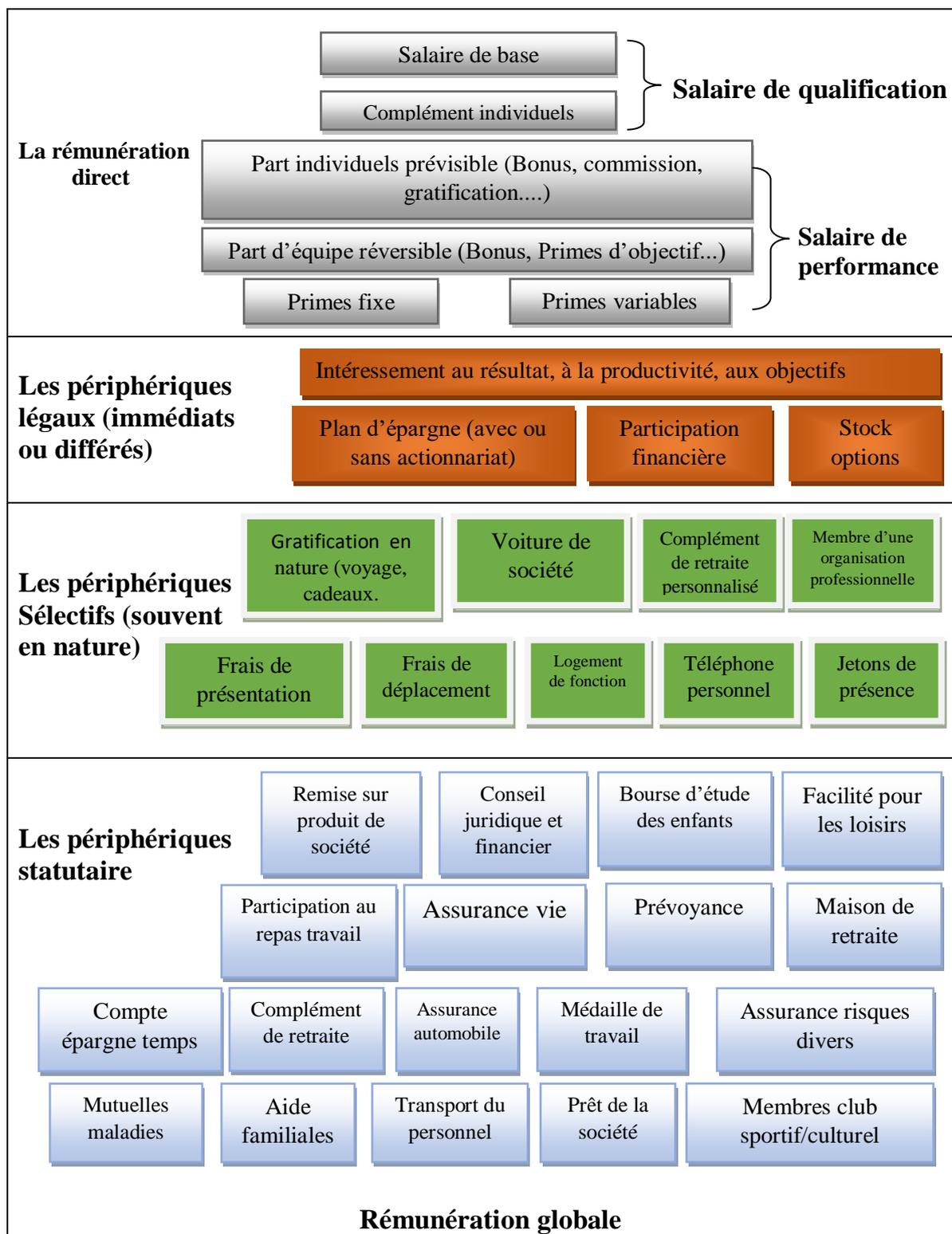
La pyramide de rémunération indiquée sur la figure N°1 est composée de quatre rubriques rassemblant les différents éléments de la rémunération d'un salarié, ces quatre rubriques sont comme suit : la rémunération acquise qui représente un salaire de qualification, s'identifiant souvent au salaire de base, un système de performance, une composante liée à la performance de la personne individualisée, et diverses primes individuelle et collectives, les périphériques légaux, sélectifs et enfin statutaires.²³

²² SEKIOU. L, PERETTI. JM, Op.cit. Page.31-32.

²³ PERETTI. JM, « Ressources humaine », 11^{ème} Edition, Vuibert, Paris.2009. Page.276.

Chapitre I : La rémunération : fondements et concepts associés.

Figure n°01 : La pyramide des rémunérations



Source : Peretti. J.M, Baron X, Beau. P, Bouchez J. P, « Ressources humaines », Ed. D'Organisation, Paris, 2003. Page 341.

3-Les objectifs, formes et enjeux de la rémunération

Dans ce présent point nous allons présenter les objectifs de la rémunération à savoir les objectifs sociaux et les objectifs économiques ainsi que les différentes formes de la rémunération.

3-1- Les objectifs de la rémunération

La rémunération a de multiples objectifs pour les employés comme pour les employeurs, on distingue des objectifs sociaux et des objectifs économiques.

3-1-1 - Les objectifs sociaux

Du coté social, la rémunération doit s'intéresser aux éléments suivants ²⁴ :

3-1-1-1-L'équité interne

L'équité interne s'intéresse à la classification et à l'établissement d'une échelle des salaires appeler (Grille des salaires) cette dernière devrait être établie selon les postes et non pas selon les salariés.

3-1-1-2-La récompense de la performance, mérite

C'est d'attribuer à chacun ce qu'il mérite en fonction de fonction, responsabilités, missions compétences, apports à l'organisation, se traduit par des augmentations individuelles ou des commissions ou cadeaux ; et la performance des équipes qui se récompensent par des voyages, centres de vacances, et primes des équipes.

3-1-1-3-La création d'un climat social favorable

Mettre dans de bonnes conditions de toutes les parties prenantes, et l'implication de tous les membres dans la prise de décision et la réalisation d'objectifs dans des conditions favorables.

3-1-1-4-La gestion des carrières

C'est l'application d'une politique de développement et d'adaptation du capital humain par la mise en place d'un suivi des parcours professionnels des collaborateurs, le processus de recrutement, la formation et les mobilités interne du personnel, dans le but d'améliorer leurs compétences et les fidéliser afin de les adapter aux besoins de l'organisation.

3-1-1-5-La prévention de discrimination

Veiller à ce que aucune inégalité ne puisse exister entre les collaborateurs, la rémunération doit être équitable au sein de l'organisation à l'égard des minorités par exemple

²⁴ <http://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56cb6a441ed8b.pdf>. Consulté le 14/07/2021 à 19:33.

Chapitre I : La rémunération : fondements et concepts associés.

le personnel qui souffre d'un handicap à l'égard des étrangers et aussi des nouveaux recrutés et aussi faire égalité entre les deux sexes.

3-1-1-6-La motivation du personnel

Etablir une rémunération motivante permettant de pousser les salariés vers l'avant et vers le haut, dans le but d'avoir un comportement individuel ou collectif qui permet d'atteindre les objectifs tracés, et cela par des promotions et des récompenses individuel ou collectif .

3-1-1-7-Le respect de la législation

C'est de veiller au respect de tout contrat signé avec les syndicats ou autres, par exemple le respect du salaire minimum, cela par l'établissement d'une structure de rémunération qui respecte la législation de l'État.

3-1-2 -Les objectifs économiques

Du côté économique la rémunération doit s'intéresser aux éléments suivants ²⁵ :

3-1-2-1-La fidélisation des salariés occupants les postes clés

C'est de savoir faire un équilibre entre les salaires qu'on offre aux salariés et les salaires proposés sur le marché du travail pour les mêmes postes, c'est de s'assurer de l'équité externe.

3-1-2-2-La recherche de la compétence

Pour réaliser ces objectifs toute organisation à besoins d'un personnel compétent et qualifiés pour cela elle doit concurrencer adéquatement les autres organisations, et cela par une rémunération satisfaisante et comparable et concurrentielle à celle sur le marché du travail.

3-1-2- 3-La conservation de la performance

Pour conserver ces salariés performants, l'organisation doit offrir une rémunération satisfaisante et adéquate à celle sur le marché du travail et qui contribue à concurrencer adéquatement les autres organisations.

3-1-2- 4-L'équilibre financier

Faire un bon recrutement et garder les bons éléments pour ne pas engendrer une perte à l'organisation, et pour éviter une progression trop rapide de la masse salariale.

²⁵<http://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56cb6a441ed8b.pdf>. Consulté le 14/07/2021 à 19:56.

3-2-Les différentes formes de la rémunération

Il existe plusieurs de rémunération qui permet la rémunération des salariés ; le salaire peut être versé en fonction du temps passé, du rendement constaté ou bien au pourboire.

3-2-1-La rémunération au rendement

L'élément pris en compte dans ce mode de rémunération, c'est bien la quantité produite ou bien le nombre de services effectués sans prendre en considération la durée effectuée pour sa réalisation.²⁶

3-2-2- La rémunération au temps

Percevoir une rémunération en fonction du temps passer dans l'organisation sans prendre en compte la quantité du travail effectué, c'est le mode de rémunération le plus fréquent.²⁷

3-2-3-La rémunération au pourboire

La rémunération est déterminée dans certaines professions comme la restauration et l'hôtellerie ou le salarié est en contact direct avec ses clients ; c'est le pourboire qui aperçoit plus son salaire qui détermine sa rémunération.²⁸

3-3- Les enjeux de la rémunération globale

Parmi les enjeux de la rémunération globale on peut citer ²⁹ :

3-3-1- Globaliser la rémunération pour mieux la piloter

La rémunération ne peut plus approcher de façon segmentée ou partielle, les formes de rémunération ne sont plus des instruments appartenant à un système plus vaste dont l'objet, le coût et l'efficacité ne peuvent être appréhendés que globalement par rapport aux objectifs et aux attentes de l'organisation. C'est une évolution récente qui succède à une période où l'émergence de nouvelles formes de rétribution et les phénomènes de mode avaient souvent conduit les entreprises à superposer les outils sans réflexion d'ensemble. Cette approche désormais davantage centrée sur l'objet rétribué plutôt que sur les formes utilisées est un instrument d'optimisation de l'ensemble des formes de rémunération pratiquées.

²⁶ TAIB JP, « Paie et administration du personnel », 4^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2013. Page.7-8.

²⁷ DE COSTER. M, «Sociologie de travail et gestion des ressources humaines », 3^{ème} édition, Paris 1999. Page.214.

²⁸ TAIB JP. Op.cit. Page.08.

²⁹ ROMAN.B, « Bâtir une stratégie de rémunération », Edition DUNOD, Paris.2010. Page.86.

3-3-2- L'enjeu du coût global de la rémunération

L'approche globale des coûts d'exploitation de la plupart des secteurs d'activité est indispensable pour analyser et de mettre en perspective le coût global de chacun des postes de dépenses, fixes et variables, leur flexibilité à court terme, les mécanismes d'évolution et le coût fiscal de chacune des formes employées. Le coût global peut être optimisé, piloté avec plus grande efficacité, faire l'objet d'optimisation, d'arbitrages et d'options.

3-3-3- Le pilotage de la rémunération globale

La maîtrise de la croissance et de l'optimisation de la masse salariale constitue l'enjeu essentiel. La multiplication et la diversification des formes rendent plus difficile la visibilité des masses attribuées au personnel, tant d'un point de vue global que catégoriel. Tout en intégrant les contraintes de l'environnement en cette matière : existence du SMIC, grille de salaires minima des conventions collectives, concurrence sur le marché du travail, elles offrent aux directions d'entreprises une possibilité d'agir des incitations entre salarie et hiérarchie.

Le rapport coûts/variables est le premier indicateur de flexibilité. Deux types de politiques, qui peuvent être menées conjointement, sont susceptibles d'abaisser ce ratio : la première consiste à privilégier le développement des rémunérations variables, la seconde politique consiste à minimiser les niveaux de satisfaction et d'efficacité.

3-3-4- La flexibilité par la rémunération variable à la performance

La recherche de flexibilité rejoint ici la préoccupation d'efficacité des rémunérations et d'une plus grande motivation en développant une part variable. L'opération de mise en valeur elle repose sur la construction d'outils de gestion, ouvre alors sur la recherche d'une connaissance approfondie des capacités de travail des individus qui composent ces collectifs, tout autant que sur une connaissance des rapports qui structurent leur coopération.

La flexibilité des frais de personnel s'apprécie également dans le cadre d'une approche globale mettant en lumière les éléments véritablement variables et les marges de manœuvre possibles dans la gestion de ces coûts. C'est ce type d'analyse qui montre généralement la faible flexibilité des rémunérations et de leurs coûts directs et indirects.

3-3-5- L'optimisation du système de rémunération

Le regroupement et la valorisation de toutes les formes de rétribution permettent de dégager les grands traits du système analysé : son coût, les proportions consacrées à chaque forme, la part fixe et variable, certaine et aléatoire, immédiate et différée, les parts respectives de l'individuel et de collectif.

Chapitre I : La rémunération : fondements et concepts associés.

Un système de rémunération est le plus souvent le résultat d'une accumulation de formes ou de système crée ou développés à des périodes des différentes pour répondre aux préoccupations du moment, qui se complètent et parfois se compensent entre elles. Il y a dans tout système des doubles emplois, des formes dont l'objet a disparu et parfois des mécanismes encore en vigueur qui développent des indications contraires à l'objectif recherché parce que celui-ci a évalué sans qu'aucune modification ne soit intervenue sur le système de rémunération globale.

Ce qui est valable pour les formes de rémunération l'est aussi pour les parts respectives, fixes et variables, individuelles ou collectives, immédiates et différées qu'il est nécessaire de régler et de moduler selon les objectifs du moment et pour chaque catégorie professionnel. Il est fréquent de trouver dans les systèmes de rémunération des formes de rémunération individuelle basées sur des performances quantitatives qui donnent lieu après leur mise en place à des compensations qui viennent atténuer les effets quantitatifs et individuels.

Le système de rémunération doit donc être géré activement pour être optimisé à la fois dans son coût et son efficacité.

4 -Les ambitions des deux parties prenantes (employeurs et des employés)

Les deux francs devront être satisfait et concilier par la rémunération à savoir celui des employeurs et aussi celui des travailleurs, le tableau N°2 suivant résume ces deux catégories qui devront être satisfaits.

Tableau N°01 : Les ambitions des employeurs et des employés.

Employés	Employeurs
✓ Besoins matériels assurés.	✓ Réalisation des objectifs organisationnelle.
✓ Salaire selon sa qualification.	✓ Parvenir à la motivation du personnel.
✓ La sécurité du revenu.	✓ Un travail de qualité.
✓ Un mode de calcul de la rémunération claire et transparente.	✓ Climat de travail favorable.
✓ Rémunération motivante.	✓ Augmentation de la productivité.
✓ Égalité dans l'attribution des salaires.	

Source : Établi par nous-mêmes à partir de nos lectures.

Section 02 : Politique et systèmes de rémunération.

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

1-Politique de rémunération

La politique de rémunération doit intégrer la politique des ressources humaines et la stratégie organisationnelle, elle doit être cohérente avec les objectifs stratégiques de l'organisation, les performances attendues et les résultats économiques.

1-1-Définition et principaux équilibres de la politique de rémunération

Dans ce point nous allons rapporter une définition à la politique de rémunération ainsi traité les principaux équilibres de cette dernière.

1-1-1-Définition de la politique de rémunération

Une politique de rémunération est celle qui permet à une entreprise de mettre en avant certaines valeurs ou une stratégie particulière et de fédérer ses salariés autour de cette approche, par l'entremise d'une rémunération appropriée. En fonction des objectifs visés, la politique de rémunération va définir un système de rémunération particulier, qui peut être basé selon les cas sur le potentiel, sur la performance ou sur la compétence.³⁰

1-1-2-Les principaux équilibres de la politique de rémunération

La politique de rémunération vise principalement à la réalisation de trois équilibres qui sont les piliers et la raison d'être de toute politique de rémunération, qui sont l'équilibre externe, interne et financier :

1-1-2-1-Equilibre interne

Les salaires doivent être ressentis comme justes. L'équilibre des rémunérations au sein des organisations repose donc sur deux composantes ³¹ :

-Un sentiment de justice et d'équité vis-à-vis des salariés compte tenu des responsables telles qu'elles sont ressenties dans organisation, participer au développement de la motivation , l'entreprise doit en tenir compte dans la mesure ou un sentiment d'injustice vécu par les salariés et susceptible d'aboutir au démotivation voire à des conflits.

³⁰ ANNICK .C, « Toute la fonction RH » Edition DUNOD, Paris, 2006. Page 287.

³¹ MARTORY.B et GROZET.D, « Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance », 7^{ème} édition, Edition DUNOD, Paris. Page.125.

Chapitre I : La rémunération : fondements et concepts associés.

- Le caractère incitatif de la rémunération : elle doit obligatoirement encourager chaque salarié à améliorer sa performance, c'est-à-dire qu'un système général doit être de nature à favoriser les efforts individuels, ce qui explique la difficulté de sa mise en place.

1-1-2-2-Equilibre externe

Proposé sur le marché du travail, s'expose à deux dysfonctionnements graves : sont le recrutement qui devient malaisé et aussi les difficultés à maintenir les salariés dans leurs postes.

Les entreprises doivent tenir compte des rémunérations qui s'établissent sur le marché du travail afin d'attirer les talents, l'équilibre externe est donc nécessaire pour rester attractif lors des recrutements.³²

1-1-2-3-Equilibre financier

La masse salariale et les coûts du personnel doivent être compatibles avec les ressources financières. Compte tenu d'un état de marché du travail pour chaque type de qualification, toute unité propose des rémunérations qui, selon la masse salariale représente la totalité des dépenses engagées par l'entreprise au titre de la rémunération du travail. Son calcul est lié à la définition précise que l'on en donne, puisqu'on distingue, la masse salariale totale, la masse salariale fiscale et la masse salariale versée aux salariés.

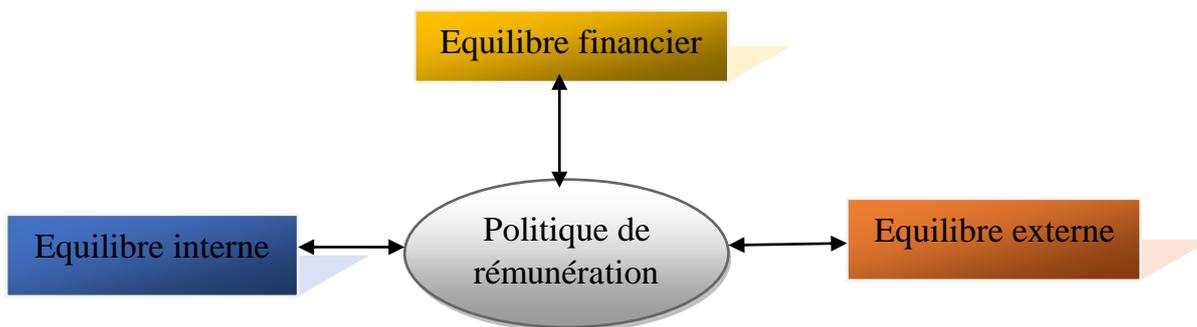
La détermination de la masse salariale totale se fait en fonction de la capacité de l'entreprise à payer les salariés, cette capacité de payé est étroitement liée, quant à elle, à la valeur ajoutée de l'entreprise, car plus l'entreprise dégage de valeur ajoutée par salarié, plus sa capacité à payer est forte.³³

La figure N°02 ci-dessus synthétise ses différents équilibres :

³² CITEAU. J-P, « Gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratique », 4^{ème} édition, édition DALLOZ, Paris, 2002. Page.138.

³³ Ibid. Page.138.

Figure n°02 : Les piliers d'une politique de rémunération.



Source : Guillot Soulez C. Cloet H. « Exercice de gestion des ressources humaines », L'extenso Edition, 2010, Page 120.

1-2-Les enjeux et l'élaboration de la politique de rémunération

Dans un premier lieu nous allons voir les enjeux de la politique de rémunération ensuite la façon de son élaboration

1-2-1-Les enjeux de la politique de rémunération

La politique de rémunération répond à des enjeux économiques et d'autres sociale ³⁴ :

a- Sur le plan économique

Il se présente deux enjeux économiques :

Le premier concerne la fixation des niveaux de rémunération. Dans la mesure où l'entreprise évolue dans un système concurrentiel et que les rémunérations constituent des cares importantes, les niveaux de rémunération ne doivent pas mettre en péril la compétitivité de l'entreprise. La fixation peut ainsi se révéler délicate si l'entreprise peine à attirer certaines compétences. L'entreprise doit tenir compte des salaires versés par les entreprises de son marché et/ou de son bassin d'emploi afin de choisir son positionnement relatif, selon qu'elle veut attirer et fidéliser des salariés qualifiés ou plutôt limiter ses coûts.

Le deuxième concerne les augmentations de rémunération. Dans ce cas, le niveau des gains de productivité constitue un paramètre essentiel. Les gains de productivité constituent en effet une ressource essentielle à « partager » entre les salariés et les clients mais aussi les actionnaires et l'autofinancement de l'entreprise.

³⁴ ABOUD K, AGGOUN S, Mémoire de fin de sicle, « L'effet de la rémunération sur la motivation des salariés, cas : SPA CEVITAL », UNIVERSITE A.MIRA de BEJAIA, 2015-2016. Page 18.

b- Sur le plan social

La politique de rémunération doit donner à chacun le sentiment d'être traité à sa juste valeur. De fait verser un salaire ne se résume pas honorer un contrat de travail explicite. Verser un salaire, c'est aussi récompenser une personne, valoriser certains comportements, voir prodiguer des encouragements.

1-2-2-L'élaboration de la politique de rémunération

Le salaire qu'une personne reçoit correspond à une récompense, valorisation de certains comportements, procure des encouragements, voir pousser les individus vers le haut afin de réaliser les objectifs qui leurs ont été assignés. L'élaboration d'une politique de rémunération consiste à prendre en considération les enjeux économiques et les besoins sociaux.

Elle s'inscrit dans une démarche qui vise à prendre en compte des réalités économiques et sociales ; économique d'une part, puisque le salaire est la contrepartie d'un travail, ce qui renvoie à des notions de démarches (compétitivité) et de rareté ; sociale d'autre part, car un salaire est aussi une récompense. En cela, la question de rémunération fait appel à des notions telles que les mérites et la justice.³⁵

En plus de cela chaque organisation peut viser d'autres objectifs à part celui de détermination des niveaux des salaires ; elle peut viser au moins deux autres objectifs, comme par exemple : Attirer la main-d'œuvre qualifiée et aussi la fidélisation de celle déjà existante. Ces objectifs s'accompagnent généralement d'un souci de préservation de l'équité et de maîtrise des coûts.

1-3-Les objectifs de la politique de rémunération

L'objectif principale ou centrale de toute politique de rémunération c'est de créer un sentiment de reconnaissance, d'appartenance et d'équité au sein d'une telle organisation pour ou à la faveur des employés dont elle dispose et des employés dont elle souhaite recruter. Toute politique de rémunération devrait aussi faire un équilibre entre la satisfaction des demandes des employés et les capacités dont l'organisation dispose.

1-3-1- L'équité

On distingue quatre (4) principes d'équité pour l'entreprise qui sont : équité interne, équité externe, équité individuelle et enfin équité collective.

³⁵ CADIN.L, GUERIN.F, et autres, Op.cit, P 274

Chapitre I : La rémunération : fondements et concepts associés.

1-3-1-1- L'équité interne

Consiste à faire une comparaison des différents emplois à l'intérieur d'une organisation dans le but de déterminer la valeur de l'apport, de la complicité ou de la contribution de chaque emploi à la réalisation des objectifs de l'organisation.

1-3-1-2- L'équité externe

Elle repose principalement sur la détermination du degré de compétitivité, permet ou facilite à l'organisation le recrutement d'un personnel compétent, et aussi une plus grande satisfaction par rapport à leurs rémunérations.

1-3-1-3- L'équité individuelle

Cela veut dire que la rémunération des salariés varie en fonction de leurs contributions, de leurs rendements et de leurs compétences ou aussi de leurs expériences relatives en termes d'années de service.

1-3-1-4- L'équité collective

Des dispositifs ont été mis en place progressivement par la loi par son biais de législation et cela dans le but de mettre fin à toutes les inégalités en terme de genre ou de sexe homme et femme.

Tout employeur est tenu d'assurer, pour un même travail ou un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes : ce principe interdit toute discrimination de salaire fondée sur le sexe. Tous les employeurs et tous les salariés sont concernés, qu'ils relèvent ou non du code du travail. Les salariés du secteur public sont donc également visés. Sur ces questions et sur les obligations à la care de l'employeur, on se reportera également à la fiche consacrée l'égalité professionnelle homme-femme.³⁶

1-3-2- La reconnaissance des prestations fournies

La politique de rémunération doit veiller à ce qu'elle réponde aux différents besoins de chaque salariés comme ils sont indiqués et classifiés dans la pyramide de MASLOW, c'est à dire dans un premier lieu elle doit répondre à leurs besoins de base : Besoins psychologiques et les besoins en sécurité ; une fois que ces derniers sont satisfaits, le degré de satisfaction va automatiquement augmenter ou la rémunération doit aussi répondre à d'autres besoins qui sont les besoins de reconnaissances et les besoins d'estime.

³⁶ RABATEL.D, « Pratique de la paie », édition JOUVE, Paris, 1997. Page33.

2-Le système de rémunération

Le système de rémunération ou le système de pilotage de la rémunération, est sans doute l'un des plus complexes qui existe dans une organisation. Les enjeux économiques d'une part, sociaux d'autre part, sont tels que l'attention la plus vive doit être portée sur son fonctionnement et ses évolutions.

2-1-Définition et piliers du système de rémunération

Dans ce présent point nous allons définir le système de rémunération et nous allons aborder les trois principaux piliers du système de rémunération.

2-1-1- Définition du système de rémunération

Le système de rémunération est l'ensemble des méthodes et techniques et pratiques mises en place par les différentes organisations pour concevoir une rétribution juste et équitable par rapport à la contribution de chacun de leurs salariés, c'est la façon dont l'organisation paye ses collaborateurs et les critères qui prend en considération.³⁷

2-1-2 Les équilibres fondamentaux d'un système de rémunération

Le système de rémunération est en triple équilibre concernant la masse salariale, le maintien de la compétitivité externe et la préservation de l'équité externe :³⁸

2-1-2-1- Le niveau de la masse salariale

Le premier équilibre est interne : il convient que la masse salariale ne dépasse pas le niveau possible des engagements financiers de l'entreprise. Elle constitue dans la plupart des entreprises le poste de dépense le plus important. On constate que les difficultés des sociétés se concrétisent très souvent par l'impossibilité de verser les salaires : on veillera donc à assurer la mise en conformité de la masse avec les possibilités de trésorerie à court terme et avec les ressources financières à long terme.

2-1-2-2- La compétitivité externe

Pour un métier donné, il n'est pas possible de verser des rémunérations sensiblement inférieures à celles qui sont proposées sur le marché du travail. Il existe certes des inerties à la mobilité du personnel, mais, à terme, une entreprise qui ne tiendrait pas compte des impératifs de la compétitivité externe n'assurerait plus un recrutement de qualité et verrait certains

³⁷ <https://blog.askeet.io/les-systemes-de-remuneration-quest-ce-qui-existe/> Consulté le 30/09/2021 à 13h45.

³⁸ MARTORY. B, « contrôle de gestion sociale : Salaire, masse salariale, effectif, compétences, performances. », Édition VUIBERT, Paris Août 2015. Page 16.

Chapitre I : La rémunération : fondements et concepts associés.

salariés la quitter. On constate, en l'occurrence, que ce sont toujours les meilleurs d'entre eux qui partent les premiers.

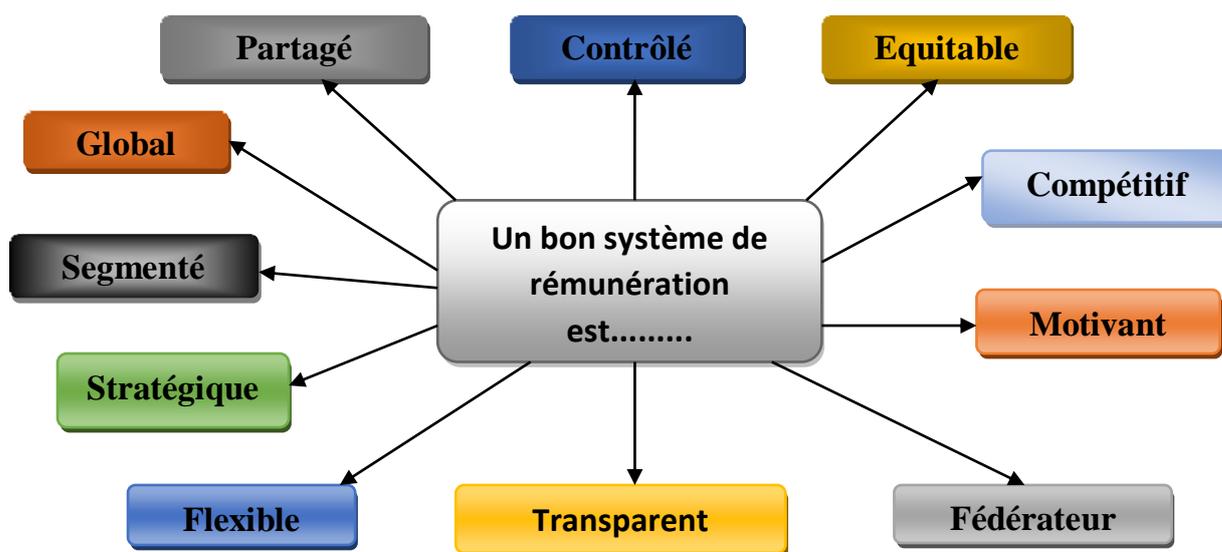
2-1-2-3- L'équilibre interne

Il faut d'abord que le système soit ressenti comme juste par les membres de l'organisation. Même si la notion d'équité des rémunérations est très difficile à cerner, tout sentiment de déséquilibre ou d'injustice ressentie par les salariés est porteur de conflits. Le maintien du secret des rémunérations est un palliatif souvent peu satisfaisant : il est de nature à faire circuler sous forme d'informations erronées, plus perturbatrices que la transparence.

2-2- Les critères d'un bon système de rémunération

On dit d'un système de rémunération est bon s'il répond à un nombre de critères qui sont de nombre de onze ³⁹ :

Figure N°03 : Les onze critères d'un bon système de rémunération.



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

2-2-1- Un système de rémunération lié à la stratégie

Un système de rémunération est un outil au service de la stratégie de l'entreprise. À ce titre il doit pouvoir être révisé pour s'adapter en permanence à un environnement mouvant.

³⁹ ANNICK. C, Op.cit. Page 276-285.

Chapitre I : La rémunération : fondements et concepts associés.

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 culture de l'entreprise.

2-2-2- 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 RH vérifiera régulièrement la pertinence de l'échelle interne des emplois. Pour cela elle s'appuiera sur des outils d'évaluation et de classification des emplois.

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

La DRH doit bâtir des grilles de salaires qui auront pour objectifs de :

- Donner des règles de gestion avec un mini/médian/maxi « théorique » par niveau d'emploi.
- Mettre en place des règles de progression, détecter et gérer les anomalies.

Une communication et une transparence sur les règles de gestion des rémunérations facilitent et contribuent à la compréhension du système par tous.

2-2-3- 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 individuelle, la fixation des objectifs individuelle et collectifs ainsi que la nature des primes soit 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'outil telles les matrices d'aide à la décision alliant le positionnement marché et le niveau de performance.⁴⁰

⁴⁰ ANNICK. C, Op.cit. Page 276-285.

2-2-4- Un système de rémunération compétitif

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

Se comparer au marché ne signifie pas obligatoirement rémunérer les salariés au niveau du marché externe. L'entreprise peut se positionner au-dessous du marché pour certains de ses métiers. Cette décision fait partie de sa politique de rémunération.

2-2-5- 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.

2-2-6- Un système de rémunération flexible

Pour assurer une flexibilité de la masse salariale, la politique de rémunération peut intégrer le développement des éléments variables de rémunération : primes variables, accord d'intéressement, etc. La flexibilité permet de prendre en compte les variations de la situation de l'entreprise et donc d'adapter dans une certaine mesure ses coûts sociaux à sa situation économique.

2-2-7- Un système de rémunération contrôlé

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

2-2-8- Un système de rémunération transparent

La transparence totale sur les salaires n'est pas vogue dans la majorité des entreprises, néanmoins on peut communiquer sur les grilles de salaires et 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.⁴¹

⁴¹ ANNICK. C, Op.cit. Page 276-285.

Chapitre I : La rémunération : fondements et concepts associés.

2-2-9- Un système de rémunération segmenté

Il est préférable de faire simple et diversifié, plutôt que complexe et 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.

2-2-10- Un système de rémunération globale

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

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

2-2-11- Un système de rémunération partagé

Il appartient à la fonction des RH de mettre en place le cadre générale du système de rémunération, d'élaborer les outils de gestion, et de mettre a 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 RH. ⁴²

2-3- Les différents systèmes de rémunération

Chaque organisation avant qu'elle pense à mettre en place un système de rémunération, elle doit d'abord choisir celui qu'il lui convient et celui qui convient à sa stratégie financière tracé, dans ce qui suit la classification des différents systèmes de rémunérations à savoir , le système de salaire fixe , le salaire individualisé et le salaire lié aux résultats de l'organisation, le salaire lié à la tâche ou à la pièce...etc.

2-3-1-Le système de salaire fixe

Le salaire fixe consiste à verser une somme fixe à l'employé en échange d'un travail effectué quelle que soit la quantité ou la qualité. Le plus souvent, il s'agit d'un salaire au

⁴² ANNICK. C, Op.cit. Page 276-285.

Chapitre I : La rémunération : fondements et concepts associés.

temps, présenté d'ailleurs par les syndicats comme l'un des acquis fondamentaux des luttes sociales selon le principe « à travail égal, salaire égal ».

La rémunération au temps reste à l'heure actuelle l'un des modes les plus courants de rétribution.⁴³

2-3-2-L'individualisation des salaires

Malgré les modalités très diverses que recouvrent les pratiques d'individualisation des salaires, il s'agit toujours de faire dépendre une partie plus ou moins importante de la rémunération des apports productifs du salarié à l'organisation.

Le salaire individualisé se distingue du salaire fixe par une caractéristique majeure : le fait d'être déterminé à posteriori suivant le comportement ou les performances du travailleur et non à partir d'une définition abstraite du poste de travail.⁴⁴

2-3-3-Le salaire à la tâche ou à la pièce

Le salaire dans ce cas c'est une mise en entente entre l'employeur et l'employé de rémunérer le travail qui a été fait sans prendre en considération le temps passé pour le réaliser et concrétiser.

Le salaire à la pièce c'est que l'employeur rémunère son employé selon le nombre de pièces qu'il a produit ou qu'il a réalisé, ou la quantité d'unité produite. La différence entre les deux repose sur la nature de l'activité seulement.

2-3-4-Le salaire lié à l'organisation

On peut citer dans ce point parmi ces typologies : Le salaire au rendement, le salaire à la productivité, le salaire au mérite.

2-3-4-1-Le salaire au rendement

Dans ce cas le critère pris en compte pour calculé c'est la productivité du salarié, c'est le résultat du travail produit, la quantité produite ou la tâche que le salarié a accompli, sans prendre en considération et sans tenir en compte d'un taux horaire.

⁴³CADIN.L et autres, « Gestion des ressources humaines. » 3^{ème} édition. Edition DUNOD. Paris.2007. Page268.

⁴⁴ Ibid. Page269.

2-3-4-2-Le salaire à la productivité

Le salaire à la productivité se distingue du salaire au rendement par la complexité de son calcul. La partie variable dans cette politique de rémunération est un supplément qui s'ajoute au salaire complet, ayant un caractère irrégulier.

Le délai de paiement n'est pas court comme dans le salaire au rendement, bien au contraire, l'échéance est lointaine. Cependant même si ce mode est individualisé, l'évolution des salaires se fait dans le cadre de collectivisation des primes, limitée à des équipes de travailleurs.⁴⁵

2-3-4-3- Le salaire au mérite

Le salaire au mérite résulte des appréciations des performances réalisées par le salarié en contrepartie des objectifs qui lui ont été assignés, et cela par une notation tout au long de la réalisation jusqu'à la réalisation d'objectifs, le salaire au mérite intervient directement dans la détermination de la partie variable de la rémunération.

2-3-5-Le salaire lié aux résultats de l'organisation ou l'intéressement

Le salaire lié aux résultats de l'organisation ou intéressement signifie qu'il y a un contrat ou un accord signé entre les salariés et leurs employeurs, qui stipule la part que les travailleurs peuvent prendre en fonction des résultats et bénéfices que l'organisation a réalisés quelque soit des efforts individuels ou collectifs, et quels que soient les acteurs qui ont contribué à ces résultats.

3-La grille des salaires et la masse salariale

Dans ce présent point nous allons voir la grille des salaires ainsi que la masse salariale.

3-1-La grille des salaires

Dans ce point nous allons traiter la grille des salaires, sa définition, les objectifs, les caractéristiques, les étapes d'élaboration, les différentes méthodes d'évaluation ainsi que les éléments essentiels qui doivent figurer dans la grille des salaires.

3-1-1-Définition de la grille des salaires

La grille de salaires se présente sous la forme d'un tableau. Elle sert de trame pour les entreprises afin de définir le niveau de rémunération des employés. Elle est un outil renseignant de façon la plus équitable possible le salaire à verser à un employé eu égard à son

⁴⁵ DE COSTER. M « Sociologie du travail et gestion des ressources humaines ». 3^{ème} édition. Edition De Boeck. Paris Bruxelles.1999. Page 225.

Chapitre I : La rémunération : fondements et concepts associés.

poste, ses compétences et son ancienneté. Ce tableau comporte différents niveaux et coefficients.⁴⁶ (Voir annexe N°03)

3-1-2- Les objectifs de la grille des salaires

Chaque organisation qui élabore une grille des salaires a des objectifs à atteindre à travers cette dernière, parmi ces objectifs on peut citer :

-La favorisation d'une rémunération juste, équitable, non aléatoire, pour éviter les possibles d'incohérences en établissant une échelle des salaires. La transparence quant à ce sujet, souvent délicat, donne aux collaborateurs une meilleure interprétation des salaires de chacun, et limiter ainsi les conflits possibles liés à la rémunération.

-Fidéliser dans le but de limiter le turn-over. Et plus généralement, motiver les salariés à s'impliquer davantage en fixant des rémunérations compétitives et en établissant des règles de progression claires. Les collaborateurs doivent se sentir reconnus et valorisés par la rémunération qui leur a été attribuée.

-Se doter d'un outil de pilotage pertinent pour donner une meilleure vision du coût que représente la masse salariale.⁴⁷

3-1-3- Les étapes d'élaboration de la grille des salaires

L'élaboration d'une échelle de salaire reposant sur une opération effective de qualifications constitue un préalable à la gestion de rémunération :⁴⁸

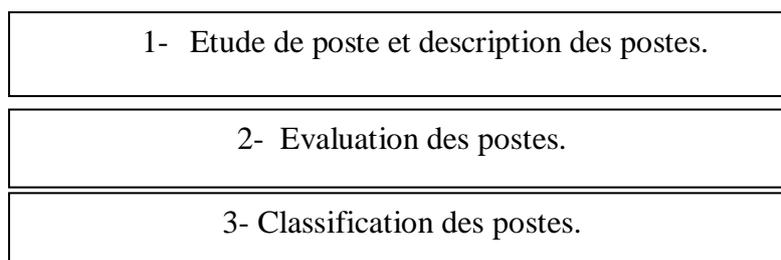
Elle implique la mise en place dans l'organisation des échelonnements satisfaisants des postes les uns par rapport aux autres et d'un barème correspondant à des rémunérations. (Voir la Figure N°04 ci-après)

⁴⁶ <https://capital.fr/votre-carriere/grille-de-salaire-1335203> . Consulté le 20/09/2021 à 16h05.

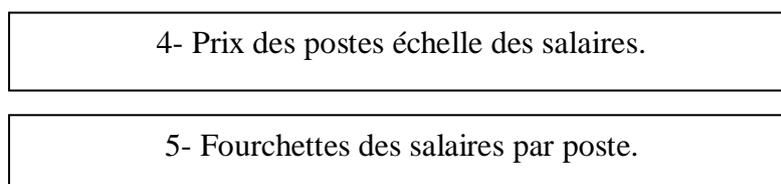
⁴⁷ <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/grille-des-salaires.htm> consulté le 23/09/2021 à 21 :35.

⁴⁸ PERETTI .J.M, Op.cit. 21^{ème}. édition. Page 139.

Figure n°04 : Le processus d'élaboration de la grille des salaires.



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



Sources : Peretti .J.M. « Gestion des ressources humaines », Vuibert, 15ème, Paris, 2008. Page 122.

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

3-1-4-Les différentes méthodes d'évaluation

Il existe deux grandes catégories de méthodes d'évaluation des emplois : La méthode analytique ou critérielles et la méthode globale ⁴⁹ :

3-1-4-1- La méthode analytique ou critérielles

Introduisant une phase d'analyse après la définition de l'emploi, ces méthodes utilisent, en nombre variable, des critères de comparaison. Parmi les nombreuses études existantes, on peut citer la méthode Hay, sans doute la plus connue, la méthode d'autonomie (E. Jacques) Et la méthode dite du niveau de décision (F. Patterson). La méthode Hay a été mise au point aux Etats-Unis.

⁴⁹ COMPOY. E, MACLOUF.E, NEVEU.V « Gestion des ressources humaines », édition PREASON EDUCATION .France, 2008. Page 26.

3-1-4-2- La méthode globale

Elle repose sur le rangement des postes dans l'entreprise les uns par rapport aux autres de façon à obtenir une liste des postes par ordre d'importance. Elle implique la comparaison d'un grand nombre de postes entre eux. Ces comparaisons sont en générale confiée à un ou plusieurs groupes de travail. Parmi ces méthodes, la comparaison par paire est la plus connue, elle consiste à positionner un emploi A relativement à un emploi B, puis successivement à un emploi C, puis D, etc. il s'agit d'élaborer un classement en termes de « est supérieur à ». Nous procède ensuite de même manière avec l'emploi B , comparé à son tour à C , D, etc.

3-2-La masse salariale

Le souci ou la préoccupation majeure pour chaque organisation c'est leur santé financière, pour cela et pour se situé et prévoir d'éventuel changement en matière des dépenses ou des rétributions en faveur de leurs salariés, les organisations font recours au calcul de la masse salariale mensuellement de leurs salariés.

3-2-1- Définition de la masse salariale

La masse salariale désigne les ressources financières que l'entreprise consacre à la rémunération de ses salariés, c'est-à-dire les salaires bruts versés (salaires nets et cotisations sociales « salariées » c'est-à-dire supportées par les salariés eux-mêmes) et les charges sociales patronales qu'elle supporte. ⁵⁰

Selon BERNARD Martory : « La masse salariale est la somme des rémunérations perçues les salariés, au sens où ont été précédemment définis. Suivant les besoins on distinguera la masse salariale des contrats à durée indéterminée ; rigide, et celle des contrats à durée déterminée, plus flexible ». ⁵¹

Selon PERETTI. JM : « Montant figurant dans les comptes annuelle sous la rubrique frais de personnel ». ⁵²

La masse salariale est l'ensemble des rémunérations directes incluant les salaires, primes et ratifications indemnités et divers avantages dont les salariés bénéficièrent en contrepartie à leur contribution et du travail accompli.

⁵⁰ CADIN.L, GUERIN. F PIGEYRE, PRALONG, « Gestion des ressources humaines », édition DUNOD, 4^{ème} édition, paris. 2012. Page.272.

⁵¹ MARTORY.B, « Contrôle de gestion sociale », Edition Jouve, 2015. Page 107.

⁵² PERETTI.JM, « Gestion des ressources humaines », Edition Vuibert, 9^{ème} édition, Paris 2000. Page 257

3-2-2-Typologies de la masse salariale

Dans ce point nous allons présenter les différentes typologies de la masse salariale qui sont comme suit ⁵³ :

3-2-2-1-La masse salariale totale (MST)

Elle reprend l'ensemble de la rémunération directe ainsi que les charges patronales et salariales liées à cette rémunération. Ces charges sont très diverses on peut citer à titre d'exemple : La sécurité sociale, la retraite complémentaire, l'assurance chômage, la construction logement, la taxe d'apprentissage et sur les salaires et le transport.

3-2-2-2-La masse salariale fiscale (MSF)

Elle correspond à la Déclaration Annuelle Des Salaires (DADS) et comprend tous les salaires, appointement, primes, commission et les différents avantages en nature.

3-2-2-3-La masse salariale versée aux salariés (MVS)

Il s'agit de la masse salariale fiscale augmentée des indemnités non imposable incluses dans la fiche de paie, diminuée des avantages en nature.

3-2-3- Les facteurs d'évolution de la masse salariale

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

3-2-3-1- L'évolution de la rémunération

La rémunération de base d'un salarié est susceptible d'augmenter dans quatre cas ⁵⁴ :

a- Les augmentations générales

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

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

⁵³ PERETTI.JM, Op.cit. 9^{ème} édition .Page259.

⁵⁴ PERETTI.JM, Op.cit, 21^{ème} Paris 2016, Page 147-149.

b- Les augmentations individuelles

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

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

c- L'ancienneté

L'évolution de la rémunération est ici due à l'augmentation individuelle des taux de prime d'ancienneté ou à l'application d'une grille d'augmentation automatique liée à l'ancienneté (vieillessement).

Elle peut se traduire par un pourcentage du salaire minimum conventionnel ; ou par une augmentation du nombre de points (fonction publique, banque).

d- Les promotions

Les promotions qui sont liées à la technicité peuvent avoir un impact immédiat sur le salaire. Cependant, un agent qui se situe dans la partie supérieure de la fourchette d'un poste et qui est promu dans un poste supérieur peut, pendant la période d'apprentissage du poste, conserver la même rémunération.

En effet, les fourchettes de salaires de rémunération de postes de niveaux hiérarchiques différents se chevauchent généralement.

Glissement, vieillissement et technicité constituent l'effet (GVT).

3-2-3-2-L'évolution en masse et en niveau

L'impact des mesures d'augmentation s'apprécie en masse et en niveau ⁵⁵ :

a- L'évolution en niveau

Elle équivaut au pourcentage d'évolution de la rémunération instantanée d'une personne ou d'un groupe de personnes entre deux dates données. On fait toujours cette mesure de décembre à décembre, dans la détermination de l'évolution en niveau n'est pas pris en compte ce qui a pu se passer entre les deux dates de mesures.

⁵⁵PERETTI.JM, Op.cit, 21^{ème} Paris 2016. Page .149-150.

Chapitre I : La rémunération : fondements et concepts associés.

L'effet niveau est obtenu en comparant le cumul des enveloppes mensuelles au salaire de base de décembre. En effet le cumul des enveloppes mensuelles représente ce qui est distribué au mois de décembre de l'année prévisionnelle, puisque chaque enveloppe est en fait distribuée du moi de son octroi jusqu'à la fin de l'année : une augmentation accordée en juin augmente le salaire de base jusqu'à décembre.

b- L'évolution en masse

Elle équivaut au pourcentage d'évolution de la masse salariale annuelle d'une personne ou d'un groupe de personnes pour deux périodes données.

L'évolution en masse s'analyse généralement d'une année par rapport à une autre, elle peut être différente de l'évolution en niveau. La différence provient de la date d'application de l'augmentation.

L'effet de masse est le résultat de la division du cumul pondéré des enveloppes mensuelles par le salaire de base de l'année N, le cumul pondéré des enveloppes mensuelles représente le cout total des augmentations individuelle cout restant pour aller jusqu'à la fin de l'année.

3-2 4-La gestion de la masse salariale

L'évolution de la masse salariale résulte des décisions prises pour l'exercice et des effets induits qui sont les conséquences ⁵⁶ :

- Des décisions prises au cours d'une période antérieur : effet de report ;
- Des modifications quantitatives ou qualitatives de la population étudiée entre les deux périodes de références : effet d'effectif, effet de structure, effet de noria.

3-2-4-1- L'effet de noria

Le phénomène désigné par l'appellation traditionnelle de noria correspond à un allègement de la masse salariale, à effectif constant, allègement qui s'explique par le remplacement d'un collaborateur ancien par un jeune, dont la rémunération est sensiblement inférieure à celle du premier.

⁵⁶ PERETTI.JM, Op.cit, 21^{ème} Paris 2016, Page 152-153.

Chapitre I : La rémunération : fondements et concepts associés.

Dans un service ou une section, alors que l'effectif est resté le même, que des augmentations générales ont été pratiquées, on peut constater une réduction de la masse salariale totale.

3-2-4-2-L'effet de la structure

C'est l'évolution de la masse salariale entraînée par le changement de répartition de la population entre les différentes catégories au cours de chacune des périodes analysées.

Dans les entreprises où le niveau moyen de qualification s'élève, l'effet de structure peut conduire à une progression significative de la masse salariale.

3-2-4-3-L'effet d'effectif

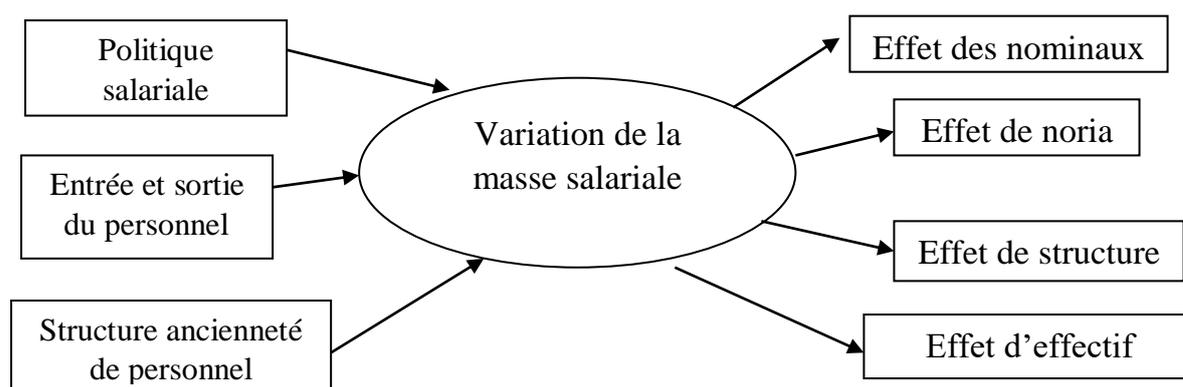
Représente, indépendamment des salaires, l'accroissement ou la réduction du nombre de salariés se traduit par la diminution ou une hausse de la masse salariale.⁵⁷

3-2-4-4-L'effet (GVT)

Permet de distinguer les différents types d'augmentations individuelles, selon qu'elles sont dues au mérite (glissement), à l'ancienneté (vieillesse), ou enfin à la qualification ou à l'emploi (technicité).⁵⁸

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

Figure n°05 : Evolution de la masse salariale.



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

⁵⁷ COMPOY.E, MACLOUF.E, MAZOULI.K, NEVEU.V, Op.cit. Page.30.

⁵⁸ Ibid. Page.30

4-Le lien entre la rémunération, la masse salariale et la grille des salaires

On ne peut pas parler de rémunération sans parler de la grille des salaires sans ni de la masse salariale vu la forte corrélation qui existe entre eux. La masse salariale est considérée comme la somme des rémunérations brutes versée par l'entreprise à ses salariés au cours d'un exercice ; et des différentes primes, en excluant les cotisations patronales ; sa mise en place est principalement c'est pour savoir et contrôler la situation et la santé financière de l'organisation dans le but de veiller à mettre un équilibre financier, d'autre part la grille des salaires à son tour est un outil interne au sein du quel figure le montant des rémunérations à verser à un salarié, c'est-à-dire le montant de la rémunération verser aux salariés, est fixé à l'aide de la grille des salaires à base de plusieurs critères pris en compte par chaque organisation .

Elle permet de tenir une politique salariale logique, équitable, claire et compréhensible ; tout en évitant les rémunérations aléatoires ou les situations de favoritisme dans leurs attributions. Elle offre donc la possibilité d'avoir une idée précise et chiffrée de son revenu lors d'un entretien d'embauche et de mieux comprendre les écarts entre les salaires en fonction de chaque profil de poste.

On dit alors que, ces trois paramètres servent de suivie du début (L'embauche) jusqu'au jour de la rétribution des rémunérations, et du calcul de la santé financière. Sont donc en interaction et dépendants entre eux, et pour cela la mise en œuvre d'une politique de rémunération est liée à la mise en place d'un outil pivot de la gestion de la rémunération, qui est la grille des salaires, vu ces nombreux avantages, comme la clarification des conditions d'embauche, assurer le suivie des employés, déléguer adéquatement les tâches et aussi un moyen de communiquer, à tous, les différences de rémunération, les critères retenus pour tenir en compte des écarts des salaires. Pour appréhender l'étendue et la distribution des rémunérations et se situé et pour prévoir d'éventuelle changement en matière des dépenses il est nécessaire de faire recourt au calcul de la masse salariale.

Conclusion

La rémunération est aujourd'hui la fonction la plus importante de la gestion des ressources humaines ; elle est l'un des éléments clé de récompense et de rétribution en contrepartie de la contribution et de la collaboration à la réalisation et l'atteinte des objectifs et la concrétisation des projets organisationnelle.

Pour cela les employeurs doivent veiller à ce que la rémunération se fait de façon équitable, correcte, et satisfaisante, dans le but d'attirer , de maintenir, de retenir et de motivé les éléments compétents dont elle a et elle aura besoins , car payer son personnel efficacement , équitablement et correctement , c'est de s'assurer cibler les candidats de compétences de qualité et performants ; de retenir les éléments clés dont elle dispose et d'aligner et de maintenir la motivation tout au long de leurs vie professionnelle au sein de l'organisation, les motiver et les pousser toujours vers le haut. Pour cela la mise en place d'un système de rémunération efficace et l'élaboration d'une bonne politique de rémunération doit être la préoccupation majeure de chaque organisation qui se veut être compétitive

Enfin, on peut dire donc que la rémunération est l'un des outils essentiels, important, même primordiale qui nous permet d'avoir un personnel satisfait et motivé, qui résulte le bon fonctionnement, ce qui mènent à l'atteinte et à la réalisation des objectifs organisationnelle. Précisément c'est ces aspects relatifs aux effets de la rémunération sur la satisfaction et la motivation des salariés au travail, que nous allons aborder, et détailler dans le prochain chapitre.

Chapitre II



La motivation et la satisfaction au travail.



Chapitre II : La motivation et la satisfaction au travail.

Introduction

Le succès et la réussite des organisations ne se limitent pas seulement à leurs résultats en terme numéraire ou financier, une organisation qui se veut être durable et compétitive doit être capable de maintenir la mobilisation et l'implication de leurs salariés autour des objectifs tracés.

Donc, c'est aux dirigeants de savoir créer un climat favorable et un environnement motivant, autrement dit savoir motiver leurs salariés, les dirigeants donc doivent étudier et comprendre ce qui satisfait et motive leurs salariés, et les poussent ainsi à faire de leurs mieux pour contribuer efficacement au bon fonctionnement de l'organisation.

Cependant, un processus motivationnel dans cette perspective est nécessaire et doit être une routine régulière et une préoccupation principale des responsables ressources humaines, ce qui permet aux dirigeants de connaître les facteurs et les caractéristiques de motivation et ce qui satisfait chaque salarié.

Dans ce présent chapitre nous allons présenter les différentes définitions sur la motivation et la satisfaction suivie d'un bref historique, les facteurs et les typologies de la motivation, et aussi les différentes théories sur la satisfaction et la motivation et enfin nous allons voir la motivation et la satisfaction par la rémunération, et la relation entre eux.

Chapitre II : La motivation et la satisfaction au travail.

Section 01 : Concepts et éléments de la satisfaction et motivation au travail.

Dans cette première section nous allons présenter en premier lieu un bref historique sur la motivation, ensuite nous allons rapporter les différentes définitions sur la motivation et la satisfaction au travail, et nous présenterons les types et les formes de la motivation.

1-Historique et définition de la motivation et de la satisfaction

Dans ce présent point nous allons voir un bref historique de la motivation ainsi que les différentes définitions de la motivation et de la satisfaction au travail.

1-1-Bref historique des concepts motivation et satisfaction au travail

Dans ce point nous allons présenter un bref historique de la motivation ainsi que de la satisfaction au travail.

1-1-1- Bref historique de la motivation

C'est en faisant un parallèle avec l'histoire de l'organisation, qu'on pourra retracer l'histoire générale de la motivation, vu la difficulté de la retracer seule ⁵⁹ :

-Au moyen âge : Le type de métier dans cette époque est orienté beaucoup plus vers l'artisanat, l'artisan menait son œuvre pratiquement du début jusqu'à la fin, la motivation dans ce cas est intrinsèque.

-A la fin du moyen âge : On assiste à la création de grandes entreprises, ce qui fait changer le mode d'organisation et induit la diminution de la motivation des employés. À partir de cet instant, l'art de l'organisation et du management devient plus qu'une nécessité.

-Pendant les premiers tiers du 20^{ème} siècle : La notion de motivation n'existe pas dans les entreprises, on parle encore d'une définition juridique « qui été repris par les psychologues pour expliquer ce que justifier adoption de tel ou tel comportement de la part de l'individu ».

-Dans les 1930 : Des travaux de recherche sont menés pour la première fois sur le concept de motivation, à cette époque les recherches sont basées principalement sur, la famille, l'église, les parties politiques.

-Au début du 20^{ème} : siècle Le taylorisme fait son apparition puis un peu plus tard c'est le fordisme qui a mis en place les principes de l'organisation scientifique du travail (OST). Taylor ne tient pas compte des motivations intrinsèques, il disait que la motivation est la conséquence du salaire.

-Après la guerre : Les responsables de la ressource humaine ont cherché une nouvelle

⁵⁹ ROJOT. J et autres, « comportement organisationnel : théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel », édition De Boeck, Belgique, 2014. Page.166.

Chapitre II : La motivation et la satisfaction au travail.

philosophie de relation en travail et cela après les difficultés nées du taylorisme et influencé par les études menées à Hawthorne sous la direction d'ELTON MAYO qui se traduit par l'influence de l'environnement physique sur le rendement.

1-1-2- Bref historique de la satisfaction

La satisfaction est un concept complexe, et pour mieux l'appréhender, un retour aux sources est nécessaire, c'est-à-dire : retracer les différentes étapes de son évolution, Locke en 1976 distingue trois étapes qu'il attribue à des écoles telles que ⁶⁰ :

-Ecole physico-économique (1912) : influencée par le taylorisme la british Industrial Research Road et la pluparts des chercheurs américains des années vingt.

-Ecole psychosociologique (1933) : qui a donné naissance au courant des « Relations humaines » et qui s'est développée à partir des travaux d'E. Mayo.

-Ecole du développement personnel (1959) : largement marquée par les travaux de F. Herzberg, que nous allons voir dans la deuxième section.

1-2- Définitions de la motivation et de la satisfaction

Les deux concepts motivation et satisfaction se confondent souvent et sont utilisés dans la plupart du temps comme étant du même sens ou comme des synonymes dans ce point nous allons définir la motivation et la satisfaction selon les différents auteurs dans le but d'explicitier la nuance existant entre eux.

1-2-1- Définitions de la motivation

Étymologiquement, le terme « **motivation** » vient du verbe latin **moveo** , qui veut dire mouvoir , bouger , et qui signifiait en ancien français « qui met en mouvement ». La motivation concerne donc ce qui nous pousse à agir ou le motif de nos mouvements.⁶¹

« La motivation désigne l'ensemble des rationnelles, émotionnelles, personnelles ou d'intérêt, général, physique et/ou psychologique, qui pousse un acteur à l'action (déclenchement d'une conduite ou d'un comportement) et/ou à l'adaptation d'une attitude particulière et/ou à l'expression d'une opinion. Elles peuvent être objectives et/ou subjectives, conscientes et/ou inconscientes ». ⁶²

⁶⁰ https://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2010.abang_sako_a&part=362808 consulté le 10/12/2021 à 18h05.

⁶¹ AUBERT.N, « Diriger et motiver », Edition d'Organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2003. Page.16.

⁶² MEIER.O, « dictionnaire du manager », édition DUNOD, Paris, 2009. Page138.

Chapitre II : La motivation et la satisfaction au travail.

Selon VALERAND et THILL : « La motivation est définie comme : « le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et externes produisant le déclenchement, la production, l'intensité et la persistance d'un comportement ». ⁶³

Selon ABRAHAM MASLOW : « la motivation c'est : « l'ensemble de besoins satisfaits, dans sa théorie des années 60, nommé la théorie pyramidale des humains, il a précisé que la motivation est le fruit de satisfaction des besoins humains hiérarchisés dans une pyramide de moins important au plus important, l'insatisfaction d'un besoin premier donnera de satisfaction d'un besoin supérieur donc pas de motivation ». ⁶⁴

Selon S.Billier-Michel : « le moteur intérieur propre à chacun, ressenti comme un ensemble de désirs, plaisirs et d'aspiration permettant de développer une image positive de soi-même et conforme à ce que l'on pense pour réussir sa vie. Cette énergie se manifeste aux travers des buts et des projets en particulier dans le champ professionnel et se réalise aux travers des expériences. Une bonne part de cette mécanique est inconsciente et il convient de s'intéresser aux buts et aux projets ». ⁶⁵

Selon CLAUDE Lévy-Leboyer : « La motivation peut être décomposée en trois étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance ». ⁶⁶

- Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné.
- La décision souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif.
- La persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ces résultats par rapport à l'objectif à atteindre.

Selon FABIEN Fenouillet : « La motivation désigne une hypothétique force intra-individuelle protéiforme, qui peut avoir des déterminants internes et/ou externes multiples, et qui permet d'expliquer la direction, le déclenchement, la persistance et l'intensité du comportement ou de l'action ». ⁶⁷

⁶³ VALLERAND.J-P, THILL.E, « Introduction à la psychologie de la motivation », édition VIGOT, 1993. Page 18.

⁶⁴ DORTIER.J-F, « Dictionnaire des sciences sociales », édition science humain, 2004. Page25.

⁶⁵ ANNICK.C, Op.cit. Page.95.

⁶⁶ LEVY-LEBOYER.C « la motivation dans l'entreprise modèles stratégies », édition d'organisation, Paris2003. Page 67.

⁶⁷ FENOUILLET.F, « Les théories de la motivation », 2^{ème} édition, Edition DUNOD, Paris, 2016. Page.11.

Chapitre II : La motivation et la satisfaction au travail.

1-2-2- Définitions de la satisfaction

Selon Patrice ROUSSEL : « La satisfaction est un état émotionnel résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail comme répondant ou permettant de répondre à ses valeurs importantes vis-à-vis du travail, à condition que ces valeurs soient convergentes avec aident à satisfaire ses propres besoins de base. Ces besoins sont de deux types différents mais interdépendants : les besoins matériels ou physiques et les besoins psychologiques, en particulier le besoin de développement.⁶⁸

Selon ANNICK Cohen : « La satisfaction est l'état émotionnel qui résulte de la correspondance entre ce que la personne attend de son travail et ce qu'elle espère en retirer, la satisfaction est un indicateur de motivation ; elle n'est pas une cause de motivation, elle découle de l'expérience, alors que la motivation se situe en amont de l'expérience ».⁶⁹

« La satisfaction se définit comme l'impression subjective globale positive, résultant de nombreux facteurs dont celui d'avoir atteint un but recherché. En effet, elle est le résultat d'une comparaison entre la situation actuelle et celle désirée. La satisfaction traduit donc un état qui se ressent après la motivation, elle en est une des résultantes. Il s'agit d'un indice d'une réalisation de soi. Dans la théorie des besoins de MASLOW, la satisfaction est liée à la satisfaction d'un besoin et à la réduction d'une tension. Dans la théorie des attentes de Vroom, la satisfaction est liée à la confrontation des résultats obtenus aux résultats attendus ».⁷⁰

« La satisfaction au travail est un état émotionnel positif qui résulte de l'évaluation que fait l'individu de son travail ou de ses expériences de travail. Ainsi, étant une réaction globale vis-à-vis du système organisationnel ».⁷¹

« La satisfaction survient lorsque l'individu réalise ses attentes que celle-ci soit conscientes ou inconscientes, elle apparaît donc dans un second temps, après que l'individu a accompli quelque chose et reçoit une récompense pour cette action, si une personne est satisfaite par ce qu'elle obtient de son travail, il y a des chances qu'elle continue à faire ce qu'il faut pour obtenir les satisfactions qu'elle recherche ».⁷²

⁶⁸ ROUSSEL.P, Op.cit. . Page.75-76

⁶⁹ ANNICK.C, Op.cit. Page.78.

⁷⁰ LANGUE. L, « Le management de la motivation au service de la coopération des professionnels en EHPAD », Mémoire de fin d'études de 2^{ème} année Master, Université Lille 2, Faculté d'ingénierie et management de la santé, Soutenue, 2019. Page.9.

⁷¹ EL AKREMI. A, GUERRERO.S, NEVEU. JP. « Comportement organisationnel », Volume 2, édition DE BOECK, Bruxelles, 2006. Page.68.

⁷² BAILLY. F-A, et autre, « Comportement humain et management », 4^{ème} édition, Edition Pearson, France.2013. Page.149.

Chapitre II : La motivation et la satisfaction au travail.

2 –Typologies, caractéristiques de la motivation et mesures de la satisfaction

Dans ce point nous allons voir les différents types de la motivation à savoir, la motivation finale, instrumentale, de survie, et la motivation obsessionnelle, et pour les caractéristiques on va voir, le déclenchement du comportement, la direction, l'intensité, et la persistance du comportement et enfin les méthodes de mesures de la satisfaction.

2-1- Les types de la motivation

On distingue principalement quatre types de motivation des individus au travail qui sont comme suit ⁷³ :

2-1-1- La motivation finale

La motivation finale se définit comme l'énergie qu'un individu tire du résultat qu'il vise, à raison des avantages que cette finalité pourrait lui apporter. C'est l'objectif qui est en soi intéressant et qui nourrit son effort. Autrement dit, c'est le résultat qui compte, et rien que le résultat. Ce type de motivation reflète par exemple les entreprises voulant être leader sur un marché. Cette motivation a pour avantage de donner très rapidement lieu à de bons résultats.

L'individu se concentre exclusivement sur le but à atteindre. Cependant, une personne motivée uniquement par le résultat final encoure un risque ; en effet l'inquiétude du résultat est permanente et à l'arrivée peut produire le pire. De plus, cela peut engendrer des conséquences désastreuses tant sur le plan moral, juridique qu'humain.

2-1-2- La motivation instrumentale

La motivation instrumentale s'intéresse davantage au savoir-faire, c'est l'art et la manière qui comptent. Le résultat étant l'expression de cette perfection technique. Ce type de motivation permet donc de développer des solutions techniques originales, d'inventer de nouvelles méthodes ou des procédés originaux. Cependant la motivation instrumentale se préoccupant très peu du résultat, peut parfois amener à une lenteur du travail voire à une improductivité pouvant être très handicapante dans une structure organisationnelle.

2-1-3- La motivation de survie

La motivation de survie est la plus visible dans le monde animal, car il s'agit avant tout toute chose de survivre ; mais cette source de motivation est également présente chez les Hommes.

⁷³ MAIRE. E, DUBOST. M, « Les clés de la performance », Les éditions DEMOS, Paris 2004. Page24.

Chapitre II : La motivation et la satisfaction au travail.

Lorsque l'on adopte une motivation de survie on agit par nécessité. Celle-ci est utile car elle est très stressante, brutale et parfois violente notamment en situation de guerre. Plus couramment, on rencontre ce type de comportement lorsqu'une entreprise démarre son activité elle doit tout mettre en œuvre pour s'insérer et se maintenir sur le marché.

2-1-4- La motivation obsessionnelle

La motivation obsessionnelle peut être définie comme une motivation radicalisée. Le but est l'essentiel et en devient une obsession quotidienne. Elle conduit à tous les sacrifices, nous la trouvons par exemple chez les religieux ou les sportifs de haut niveau. Elle peut dans certains cas devenir néfaste pour soi comme pour son entourage.

Il est important de rappeler que ces différentes motivations ne se retrouvent pas à l'état pur, les individus optent pour des motivations différentes en fonction de situation dans laquelle ils se trouvent. Ainsi, c'est la rencontre des motivations de nature différentes qui est source de conflits entre les individus. Par conséquent, toutes les sortes de motivation sont judicieuses dès lors que l'on sait en user, et ce de manière équilibrée et adaptée à la situation.

2-2- Les caractéristiques de la motivation au travail

La motivation des employés au travail peut être caractérisée comme suit ⁷⁴ :

2-2-1- 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 adapté à une situation donnée. Elle résulte d'une force interne (recherche du plaisir) ou d'une force externe (obtention d'une récompense).

2-2-2- La direction du comportement

La motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitatrice qui oriente l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre, les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu.

2-2-3- 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. Chaque emploi exige une certaine proportion de ces trois types d'effort.

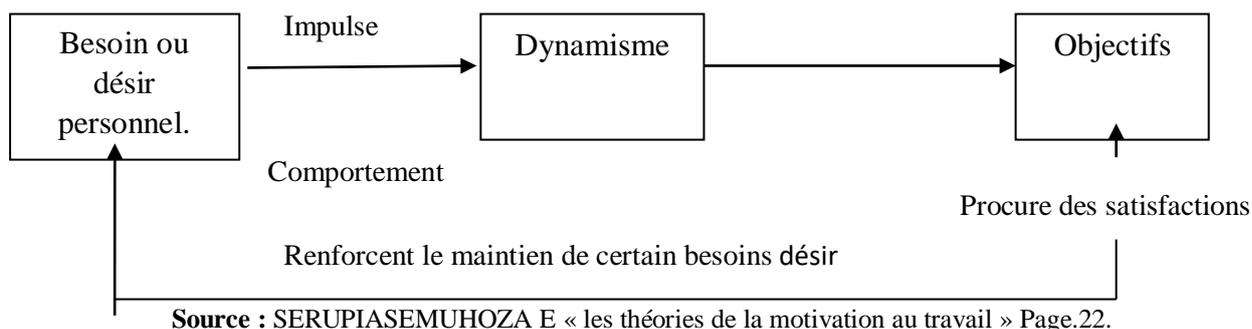
⁷⁴ ROJOT.J, Op.cit, Page.167.

Chapitre II : La motivation et la satisfaction au travail.

2-2-4- 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.

Figure N°06 : Modèle simplifié du processus de motivation



2-3- Les mesures de la satisfaction

Les deux méthodes de mesure de la satisfaction au travail les plus utilisées sont celle de l'indice de satisfaction générale (ISG) et le deuxième c'est l'indice du potentiel de satisfaction (IPS) des différentes facettes du poste, qui sont comme suit ⁷⁵ :

2-3-1- L'indice de satisfaction générale (ISG)

Cette méthode repose sur une simple question qui est : Quel est selon vous votre niveau de satisfaction au travail ? Les répondants doivent entourer un chiffre compris entre le premier qui est très élevé et le cinquième qui est très faible.

2-3-2- L'indice du potentiel de satisfaction (IPS)

Cette méthode appelée potentiel de satisfaction, consiste à identifier les éléments clés du poste, et ceux à venir, et cela se fait pour chaque sentiment des employés. Parmi les facteurs couramment recensés, on peut citer à titre d'exemple, la nature du travail, le contrôle hiérarchique, le salaire actuel, les opportunités de promotion, et les relations avec les collègues. Ces facteurs sont mesurés sur une échelle commune et additionnés pour obtenir une note d'ensemble. L'indice ainsi obtenu permet de déterminer dans quelle mesure les caractéristiques d'un travail, d'un poste ou d'une mission sont ou non source de satisfaction pour son titulaire.

⁷⁵ ROBBINS. S, JUDGE .T, Op.cit. Pages.92-93.

Chapitre II : La motivation et la satisfaction au travail.

La comparaison des ISG fondés sur une question unique et des IPS comportant de longues sommations multifactorielles indique en effet que la première méthode se révèle fondamentalement aussi valable que la seconde. L'explication viendrait du concept de satisfaction lui-même, si large par nature qu'une simple question suffirait à en capturer l'essence. Une autre explication possible serait que d'importantes facettes sont oubliées lors de l'addition des facettes du poste. Les deux méthodes sont utiles. La méthode d'évaluation globale par exemple, demande peu de temps, ce qui permet aux managers de s'occuper d'autres problèmes. L'addition des facettes du poste aide les managers à réduire à zéro les problèmes quand ils existent, ce qui permet de traiter plus facilement les problèmes engendrés par les employés peu satisfaits et de résoudre ces problèmes plus rapidement et plus précisément.

3- Les formes et les principes de la motivation

Nous allons présenter en premier lieu les formes de motivation au travail ensuite nous allons voir les différentes sources de motivation au travail.

3-1- Les formes de la motivation

DECI et Ryan distinguent trois principales formes de motivation : la motivation intrinsèque, extrinsèque, et l'amotivation.

3-1-1- La motivation intrinsèque (autonome)

Elle est liée au moteur personnel, à ce qui la pousse de l'intérieur à se tourner vers telle ou telle activité : elle relève de l'individu de son histoire, de sa personnalité et de son fonctionnement. Elle dépend de l'individu lui même appelée aussi la motivation « autonome », une personne intrinsèquement motivée lorsque la raison de son comportement ou agissements est le résultat d'une relation directe entre la personne et la tâche que lui a été assigné, on distingue trois formes de la motivation intrinsèque ⁷⁶ :

- Motivation intrinsèque à la connaissance

Par exemple lorsqu'un employé fait son travail pour le plaisir d'apprendre de nouvelle technique.

-Motivation intrinsèque à l'accomplissement

Comme l'employé qui fait son travail pour le plaisir de surpasser.

⁷⁶ BOISVERT. D, « L'autonomie d'équipe d'intervention communautaire », presses de l'université du Québec, Canada. 2000. Page 141.

Chapitre II : La motivation et la satisfaction au travail.

-Motivation intrinsèque à la stimulation

Comme l'employé qui fait son travail pour le plaisir de ressentir des stimulations fortes.

3-1-2- La motivation extrinsèque (contrôlée)

À l'opposé de la motivation intrinsèque, on a la motivation extrinsèque, appelée aussi la motivation « contrôlée », L'action est provoquée par une force venue de l'extérieur vers l'individu, comme par exemple : Les punitions, récompenses, pression, approbation d'une personne tierce...etc. Lorsqu'un individu est extrinsèquement motivé, il ne fait pas l'activité pour ce qu'elle est, mais pour plutôt en retirer quelque chose d'agréable ou pour éviter quelque chose de déplaisant par la suite. On distingue aussi trois formes de motivation extrinsèque qui sont comme suit ⁷⁷ :

- **La régulation externe** : Est la motivation extrinsèque la moins autodéterminée des trois formes. Une source de contrôle complément extérieur à l'individu qui le pousse à agir Par exemple, un employé motivé par régulation externe va à son travail parce qu'il tient à obtenir un salaire.

- **La régulation introjection** : Se trouve au second niveau d'autodétermination, ce type de motivation fait appel à des sources de contrôle intériorisées qu'un employé s'impose à lui-même. Par exemple, un employé motivé de cette façon va à son travail parce qu'il se sentait coupable de ne pas y aller.

- **La régulation d'identification** : Se trouve au troisième niveau d'autodétermination, dans ce type de motivation le comportement est émis par choix, le comportement en question est jugé importants par l'individu, qui l'apprécie, même si l'activité n'est pas agréable en soi. Par exemple, un employé qui est motivé de cette façon pourrait décider de suivre des cours du soir. Dans ce cas, il ne fait pas l'activité par plaisir, mais pour en tirer quelque chose de positif.

- **La régulation intégrée** : L'activité dépend de l'individu, elle lui permet de développer plusieurs composantes en lui même et en sa personne, il se sent donc autodéterminé. ⁷⁸

3-1-3- L'amotivation

L'amotivation est la forme de motivation qui est la moins autodéterminée. Elle se caractérise par l'absence totale de motivation. L'individu n'a pas de but et n'a pas raison, ni

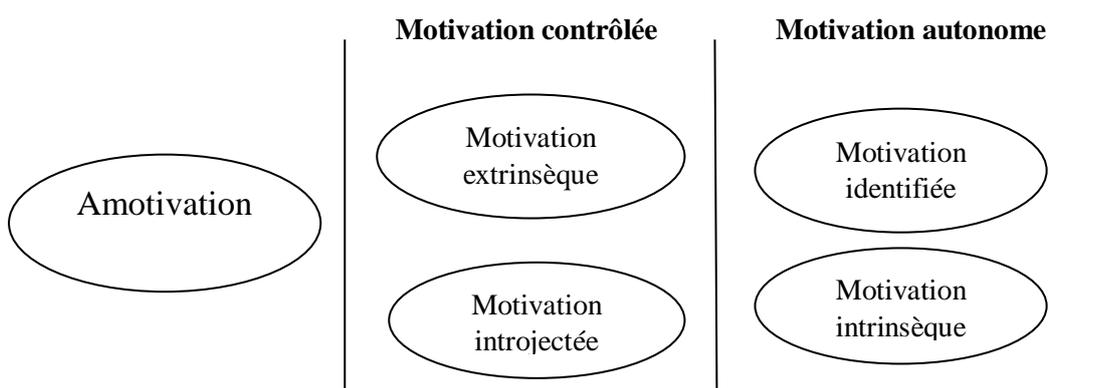
⁷⁷ <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article19> Consulté le 27/10/2021 à 13h45.

⁷⁸ GUERIN, F, PIGEYRE F, « Organisations et comportements : Nouvelles approches, nouveau enjeux », Edition DUNOD, Paris. 2005. Pages.99-100.

Chapitre II : La motivation et la satisfaction au travail.

intrinsèque, ni extrinsèque, pour agir et abandonnera. Il a le sentiment d'être soumis à des facteurs hors de contrôle. Elle se distingue donc de la démotivation par l'absence de toute forme de motivation lorsque l'individu ne parvient pas à trouver de relation entre ses actions et le résultat obtenu. Lorsqu'un employé vient au travail, il ne retire plus plaisir ni des récompenses. L'amotivation est généralement présentée lorsqu'un employé est surchargé et qu'il n'est pas loin de vivre un épuisement émotionnel.⁷⁹

Figure N°07 : Formes de la motivation.



Source : DARBALET, « L'essentiel sur le management », Edition FOUCHER, Paris. 2006. Page.271.

3-2- Les principes de la motivation

La motivation au travail repose sur deux principaux principes ou deux questions centrales : Motiver, pourquoi ? Et la seconde, Qui motiver ?

3-2-1- Motiver, pourquoi ?

L'étude de la motivation doit se faire de point de vue des deux parties prenantes du côté des salariés comme des employeurs, afin que chaque partie en tirera des avantages. Cette question essaye d'identifier l'origine et les raisons d'être de la motivation ⁸⁰ :

« On motive pour expliquer une stratégie complexe, une nouvelle organisation, pour mobiliser sans pouvoir donner des espérances de carrière ou des augmentations de salaires », etc. Pour cela, il est nécessaire de :

- Définir les objectifs attendus (dispositif d'appréciation) ;

⁷⁹ <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article19> consulté le 04/10/2021 à 11 :45.

⁸⁰ PUJOT. M-D, « Ressources humaines : La boîte à outils de l'entrepreneur », 2^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris Cedex.2000-2003. Page.177.

Chapitre II : La motivation et la satisfaction au travail.

- Réfléchir à la question suivante : Ai-je bien mesuré toutes les conséquences de ce que je veux ou dois faire ? Sur l'ensemble du personnel (difficultés attendues, leviers de persuasion) ?
- Formaliser et globaliser. Ce travail est essentiel, il permet notamment de personnaliser et d'intégrer les données extérieures à la vie de l'ensemble de l'entreprise.⁸¹

3-2-2- Qui motiver ?

Cette question nous permet d'identifier les personnes qu'on veut motiver qui sont notre cible à motiver ⁸² :

C'est de réfléchir et chercher des moyens et méthodes qui motivent le personnel, cette réflexion s'effectue par exemple, en comité de direction et les différents collaborateurs, et cela en respectant les stratégies globale et initiale de l'organisation, dans le but de :

- Obtenir un consensus sur les actions proposées à l'ensemble du personnel.
- Déléguer, valoriser : on motive ses collaborateurs en leur déléguant une partie des décisions prises.
- Accompagner et soutenir les actions des collaborateurs qui ont la charge de motiver l'ensemble des unités. Il faut que les objectifs soient expliqués et compris du haut en bas de la hiérarchie.

4-Les facteurs et les sources de la motivation et de la satisfaction au travail

Dans ce présent point nous allons traiter quelques facteurs et sources de la motivation ainsi que ceux de la satisfaction au travail qui sont comme suit :

4-1- Les facteurs de la motivation et satisfaction au travail

Il existe plusieurs facteurs de la motivation et de la satisfaction au travail, nous allons traiter quelques uns dans ce présent point

4-1-1- Les facteurs affectant la motivation au travail

D'après la théorie de l'autodétermination tout individu est née avec trois besoins psychologiques qui doivent absolument satisfirent dans le but qu'ils soient satisfaits pour un bon fonctionnement au travail. Ces besoins sont comme suit ⁸³ :

⁸¹ PUJOT. M-D, Op.cit .Page.178.

⁸² Ibid. Page. 178.

⁸³ ROJOT. J et autre « Comportement organisationnel » Volume 3, 1^{er} édition, Edition de Boeck Paris Février 2009. Page.219.

Chapitre II : La motivation et la satisfaction au travail.

4-1-1-1- L'autonomie

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

4-1-1-2- La compétence

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

4-1-1-3- Affiliation sociale

Sentir que l'on appartient à un groupe social, développer un sentiment d'appartenance. La satisfaction des besoins d'appartenance sociale engendre une motivation autonome au travail.

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

4-1-2- Les facteurs déterminants de la satisfaction au travail

Les déterminants de la satisfaction au travail peuvent être classés dans deux grandes catégories que nous allons voir dans ce présent pont ⁸⁴ :

4-1-2-1- Les facteurs liés au travail

Les facteurs déterminants de la satisfaction liés au travail sont : les caractéristiques du travail et ses contraintes, la justice organisationnelle et confiance, les horaires, que nous allons expliquer dans ce qui suit :

⁸⁴ IGLESIAS RUTISHAUSER. K, « L'utilisation des modèles à effet mixtes avec effets aléatoires croisés pour l'analyse de données de types questionnaire dans le champ de la satisfaction au travail » Thèse en vu d'obtenir le grade de docteur en psychologie, Université de GENEVE, Juillet, 2011. Pages.47-53.

Chapitre II : La motivation et la satisfaction au travail.

a- Les caractéristiques du travail et ses contraintes

Il n'est pas possible de parler sur la satisfaction au travail sans parler en premier du travail lui-même, c'est pour cela que la première catégorie étudiée c'est les facteurs qui ont un lien avec le travail, l'essentiel des caractéristiques du travail est basé essentiellement sur trois éléments à savoir : La variété des compétences, l'identité de la tâche, le sens de cette tâche, et l'autonomie et le retour sur le travail (Feedback). Donc, afin d'aboutir à une satisfaction au travail, il est nécessaire qu'il y ait un niveau élevé dans ses cinq caractéristiques. Concernant les contraintes qui affectent la satisfaction au travail, on peut citer huit à titre d'exemple : Les informations relatives au travail, les supérieurs, les collègues, les procédures, etc. qui sont des nécessités pour que l'individu effectue convenablement son travail et qui lui procure de la satisfaction ; aussi les outils et les équipements, les matériaux et les approvisionnements, les budgets, les services et l'aide des autres, les formations et les formations continues, les expériences, le temps à disposition et le bruit, température, luminosité et autres sont tous des paramètres qui affectent négativement la satisfaction au travail, autrement dit ce sont des contraintes de la satisfaction au travail, que les employeurs doivent impérativement prendre en compte.

b- Justice organisationnelle et confiance

La justice organisationnelle est parmi l'un des causes majeures de la satisfaction au travail, fortement liée à la confiance au sein de l'organisation quelque soit entre les collaborateurs et leurs supérieurs, ou entre eux-mêmes, la première vise à ce que les dirigeants n'exercent aucune pratique ou manœuvre de différenciation entre leurs salariés, du côté financier comme du côté psychologique et émotionnel, et la deuxième consiste à concevoir un climat social favorable et des comportements de fraternité entre les salariés, où les relations de confiance amènent à des sentiments de confiance, de soutien et de sécurité, elle est donc une source d'engagement organisationnel affectif qui motive les employés et mènent à améliorer la satisfaction au travail.

c- Les horaires

Les horaires standards de travail correspondent à huit heures de travail durant la journée, cinq jours par semaine, et aussi il existe différents types d'horaires non standards (les horaires flexibles, le travail compressé plus de huit heures de travail par jour, les tournus de nuit et de temps partiel) les études traitant de la relation entre la satisfaction générale au

Chapitre II : La motivation et la satisfaction au travail.

travail et les horaires sont plutôt inconsistantes, certainement, pour les horaires flexibles, certains chercheurs ont trouvé une relation positive et d'autres pas de relation.

En ce qui concerne le temps partiel certains chercheurs ont trouvé une relation positive, certains une relation négative et d'autres n'ont pas trouvé de différences significatives entre les personnes travaillant à plein temps et celles travaillant à temps partiel.

Finalement, en ce qui concerne le travail de nuit, ce n'est pas le travail de nuit qui diminue la satisfaction générale au travail, mais la rotation des horaires jours -nuit. Ainsi, ce n'est pas le type d'horaires qui présente un impact sur la satisfaction générale au travail, mais plutôt la variabilité des horaires, il résulte que les employés ayant des horaires variables sont moins satisfaits que ceux avec des horaires fixes.

4-1-2-2- Facteurs liés à la personne

Les facteurs déterminants de la satisfaction liés à la personne sont attributs et la personnalité, que nous allons traiter dans ce qui suit.

a- Les attributs

Il est nécessaire de faire la distinction entre les attributs de la personne, l'ethnie et les facteurs liés à la personnalité, dont des nombreux chercheurs n'ont pas trouvé de différence spécifique de satisfaction au travail entre homme et femme, et certains ont trouvé que les femmes étaient plus satisfaites au travail que les hommes, et d'autres ont trouvé que les hommes étaient plus satisfaits au travail que les femmes. Par contre la distinction entre la satisfaction au travail selon les groupes d'âge est plus grande que celles observées pour le genre. Néanmoins, la relation entre l'âge et la satisfaction au travail n'est pas claire, certains ont trouvés que cette relation est positive et linéaire, et d'autres qu'il existe bien un lien.

En ce qui concerne l'ethnie, certaines études ont trouvés que les noirs travaillant en Amérique sont moins satisfaits que les blancs, d'autres n'ont pas trouvé de différences. Par contre la perception de la discrimination a un effet direct sur la satisfaction au travail, certainement dans les organisations où il y a de la discrimination raciale, les employés faisant partie de l'ethnie discriminée sont moins satisfaits au travail que les autres employés.

b- La personnalité

La personnalité c'est tout ce qui règne à l'intérieur et ou plus profond de l'individu, et qui influence sur son système psychologique, physique et moraux, ces derniers déterminent son originalité sa façon unique à son adaptation aux environnements. Elle est le fruit de plusieurs paramètres, à savoir : l'hérédité, l'environnement (la culture, éducation, normes et

Chapitre II : La motivation et la satisfaction au travail.

les groupes sociaux, etc.), et plusieurs situations comme des situations qui peuvent des effets sur le comportement comme les souper entre amis ou les réunions professionnelles, on conclut donc que la satisfaction générale au travail est liée à la disposition de la personne.⁸⁵

4-2-Les sources de la motivation et satisfaction au travail

Dans ce point nous allons présenter les différentes sources en premier lieu de la motivation au travail et celle de la satisfaction au travail parmi les nombreuses qui existent.

4-2-1- Les sources de motivation au travail

La motivation des salariés au travail est issue de plusieurs et de différentes sources, qui varient d'une organisation à une autre et d'un individu à un autre, parmi ces sources de motivation on peut citer :

4-2-1-1- La reconnaissance

La reconnaissance au travail joue un grand rôle dans le processus de motivation des salariés, plus ces derniers se sentent reconnus par leurs organisations ou leurs employeurs, le degré de leurs motivations au travail augmente, ce qui influe d'une manière positive sur la productivité et/ou sur la qualité des services, ce qui résulte le succès et la pérennité des organisations.⁸⁶

Pour Brun et Dugas distinguent quatre grands domaines de reconnaissance, qui sont ⁸⁷ :

a- La reconnaissance existentielle (la personne)

Elle se base sur la personne en tant qu'individu, et cela par la prise en compte des différents paramètres, comme son intelligence, ces sentiments et sa vision et expertise personnelle bien à lui. Elle se remarque dans les petits gestes posés quotidiennement au cours des échanges interpersonnels. Par cela l'individu se voit reconnaître et il a le droit à la parole et à l'influence sur les décisions. Au sein des organisations, les individus ne sont pas seulement des processeurs d'informations intéressés seulement par eux même, ils ont aussi des liens tangibles, des attaches, des affiliations à des communautés, ce sont des êtres émotionnels, et, oui, ils ont un corps.

⁸⁵ ROBBINS.S, JUDGE.T, « Comportement organisationnels », 12^{ème} édition, Edition PEARSON Education, France, 2006. Page.112.

⁸⁶ LEVY-LEBOYER.C, « La motivation dans l'entreprise » 2^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris.2003. Page 32.

⁸⁷ EMERY.Y. GONIN .F, « Gérer les ressources humaines », Bibliothèque des ressources humaines. Lausanne. 1999. Page.191.

Chapitre II : La motivation et la satisfaction au travail.

b- La reconnaissance de la pratique de travail

Cette reconnaissance se porte principalement sur plusieurs éléments comme, la créativité, l'innovation, l'amélioration continue dans les façons et méthodes de travail, le relationnel avec les clients et avec les autres collaborateurs (l'esprit d'équipe), et aussi ça concerne les qualités professionnelles, le comportement et les compétences.

c- La reconnaissance de l'investissement dans le travail

Dans plusieurs cas, malgré tout le savoir-faire et l'effort et énergie que les salariés déploient, on constate que les résultats ne sont pas satisfaisants par rapport aux efforts, les employeurs donc ne peuvent pas récompenser leurs employés par rapport aux objectifs atteints, mais tout de même, ils doivent récompenser les efforts fournis donc leurs investissements dans leur travail. Ce type de reconnaissance peut se faire avec des façons différentes, par exemple : des remerciements verbaux, par des lettres de remerciements personnalisées et cela pour leurs souligner le courage et la ténacité dans les conditions difficiles.

d- La reconnaissance des résultats du travail

Ce type de reconnaissance porte sur le produit du travail des collaborateurs et leurs contributions à la réalisation des objectifs organisationnels, comme Dugas et Brun souligne « Il s'agit d'un jugement et d'un témoignage de gratitude sur l'efficacité, l'utilité du travail accompli par un individu ou un groupe de collègues, une fois la tâche accomplie ».

4-2-1-2- Le maintien de l'esprit d'équipe

Le maintien de l'esprit d'équipe est aussi considéré comme un levier essentiel et comme une source de motivation, et c'est un aspect essentiel pour la réalisation des missions et tâches assignées à chacun. Maintenir l'esprit d'équipe dans tous les services, ainsi que le contact avec les managers est considéré comme étant important, pour donner un engouement, une envie de faire et de réagir positivement et efficacement.⁸⁸

4-2-1-3- L'aspect financier (La rémunération)

La rémunération est un levier essentiel et important en matière de motivation des salariés, sur lequel l'organisation doit veiller finement, le niveau de rémunération dans les autres organisations pour un poste similaire est souvent la cause de changement d'organisation s'il est plus élevé que celle actuelle, comme le sentiment et l'impression d'avoir été traité injustement est aussi un facteur de démotivation. Toute organisation doit

⁸⁸ EMERY. Y, GONIN. F, Op.cit. Page.192.

Chapitre II : La motivation et la satisfaction au travail.

donc bâtir un système de rémunération cohérent quelque soit en interne qu'en externe dans le but d'orienter les comportements dans le sens souhaité.⁸⁹

4-2-1-4- L'évolution de carrière

Les mobilités internes, les promotions, la polyvalence peuvent être aussi des éléments de motivation des salariés, premièrement cela lui permet de ne pas stagner dans leurs carrières professionnelles tout au long de leur cycle de travail, ce qui va leurs permettre d'évoluer dans leurs carrières ce qui résulte aussi l'augmentation de la rémunération par la suite l'augmentation du degré de la motivation.⁹⁰

4-2-1-5- La communication et la fixation des objectifs

La communication des objectifs et ambitions de l'organisation, est devenue aujourd'hui l'un des facteurs essentiels de la motivation des salariés, l'employeur et son équipe dirigeante doivent expliquer de manière claire et précise aux salariés ce qu'on attend d'eux, et leurs communiquer les objectifs tracés et l'intérêt de prendre une telle ou telle décision, une communication interne efficace et de qualité va permettre une motivation de l'ensemble du personnel.⁹¹

4-2-2- Les sources de la satisfaction

Les sources de la satisfaction au travail sont multiples et différent d'un individu à un autre, et de chaque organisation à une autre, parmi ces sources on peut citer ⁹² :

4-2-2-1- L'indépendance dans le travail

Parmi les facteurs essentiels de la satisfaction au travail, l'autonomie ou l'individu aime effectuer ou exercé son métier seul et de façon plus autonome ce qui fait augmenter son degré de satisfaction.

4-2-2-2- Le package de tâches idéales

L'individu lorsqu'il effectue des tâches qui ne sont pas adéquates avec sa personnalité, ça risque qu'il soit démotivé, il s'épanouit lorsqu'il effectue des tâches nouvelles et différentes par rapport à celle qu'il a l'habitude de faire, et cela résulte sa satisfaction.

⁸⁹ BAILLY. F et autres, « Comportement humain et management », 2^{ème} édition, Edition Pearson Education. France. 2006. Page.164.

⁹⁰ <https://www.xn--faire-carriere-6gb.com/quest-ce-quun-plan-de-carriere/> consulté le 21/10/2021 à 14h30.

⁹¹ Ibid.

⁹² <https://www.jobat.be/fr/art/six-choses-qui-vous-procureront-de-la-satisfaction-dans-votre-travail> . Consulté le 20/10/2021 à 14:25.

Chapitre II : La motivation et la satisfaction au travail.

4-2-2-3- La sympathie entre collègues

Le climat et l'ambiance au travail jouent un grand rôle sur la satisfaction au travail, les individus de la même atinté doivent concevoir de bonnes relations, et entretenir de bons rapports.

4-2-2-4-La participation

L'engagement et la participation à un projet intéressant, et être impliqué dans ce projet cela offre un nouveau défi pour l'individu, ce qui va démontrer à l'employeur sa motivation et son implication, est indispensable pour avoir un personnel satisfait.

4-2-2-5- Développement personnel

Offrir à son personnel des formations qui leurs permets d'enrichir les connaissances, savoir, savoir-faire et surtout le savoir être et développé leurs compétences est nécessaire, il est même une valeur ajoutée pour l'organisation, et une source de satisfaction pour le personnel.

4-2-2-6- Climat de travail favorable

Le lieu de travail, l'espace ou l'individu effectue son travail joue un rôle primordial sur la satisfaction des individus, c'est pour cela l'employeur est tenu à ce qu'il offre et mettre à leurs dispositions un lieu de travail agréable et propice, ce qui les rend motiver et satisfait.

Section 02 : Motivation et satisfaction au travail : Différentes théories et liens.

Dans cette section nous allons présenter les différentes théories de la motivation au travail ainsi que le lien qui relie la motivation au travail et la satisfaction et la relation qui réside entre ces deux concepts avec la rémunération des salariés.

1-Les théories de la motivation et de la satisfaction au travail

De nombreux auteurs ont proposé à travers leurs écrits des moyens pour motiver et des moyens de satisfaction des individus au travail. De ce fait qu'elles ont été développées une multiplication des théories de la motivation et de satisfaction. Dans cette présente section, nous allons traiter les principales théories de la motivation et de satisfaction parmi lesquelles nous pouvons distinguer les théories mère celles de l'école classique, les théories dites de contenu qui s'intéressent à la satisfaction des besoins, et les théories du processus qui s'intéressent à leur tour aux moyens et variables que déploient les organisation pour motiver et satisfirent leurs employés.

Chapitre II : La motivation et la satisfaction au travail.

1-1-Les théories de l'école classique

Ce sont les premières théories ou les théories mères qu'a connues l'être humain, à savoir l'OST développée par Taylor, l'organisation administrative du travail, les expériences de Hawthorne développées par E. Mayo et enfin la théorie Z mise en avant par W. OUTCHI.

1-1-1-La théorie de l'école scientifique du travail l'OST (Organisation scientifique de travail) Taylor

Le premier courant qui s'intéresse à la satisfaction du personnel c'est l'École appelé **physico-économique**, qui prend son essor avec Taylor, ce dernier développe les principes devant guider l'organisation scientifique du travail, aujourd'hui connue sous le nom de taylorisme.

Sur la problématique de l'organisation de la production, Taylor a une profonde conviction que les intérêts des dirigeants et des exécutants peuvent être convergents. On peut synthétiser les apports fondamentaux de Taylor à partir de quatre principes d'organisation :⁹³

- **La division horizontale du travail :** Elle conduit à la parcellisation du travail, spécialisation des tâches et l'étude des temps d'exécution, « La meilleure façon de faire », où chaque ouvrier effectue quelques gestes élémentaires, délimités et répétitifs.
- **La division verticale du travail :** Elle vise à distinguer strictement les exécutants des concepteurs de travail « La meilleure personne à la bonne place ». Un bureau des méthodes dirigé par des experts en organisation est chargé la préparation scientifique du travail.
- **La standardisation du travail des ouvriers :** (outils, machines, gestes, délais, etc. s'accompagne également d'une surveillance (chronométrage) qui permet d'instaurer un salaire directement lié au rendement (salaires aux pièces).
- **Un système de salaire au rendement:** Est fondée sur les primes de productivité au travail cherche à développer la motivation de l'homme au travail.
- **Un système de contrôle du travail :** Chaque geste de l'ouvrier exécutant est surveillé, ce principe d'organisation de travail, repose sur l'idée qu'il est possible d'appliquer à l'activité humaine un raisonnement courant en science expérimentale puisqu'il s'agit d'observer, de classer les faits, de les analyser et d'en tirer des lois ayant une portée générale sur le savoir-faire ouvrier.

1-1-2-Les expériences de Hawthorne d'Elton MAYO

La recherche la plus connue est celle réalisée au sein des ateliers Hawthorne du Western Electric COMPANY de Chicago démarré en 1924, s'intéresse particulièrement aux effets de

⁹³ PLANE. J -M, « Théorie des organisations » édition DUNOD, Paris, 2003. Page.11-12.

Chapitre II : La motivation et la satisfaction au travail.

l'amélioration de l'éclairage sur la productivité que l'ouvrière au travail qui est comme suit ⁹⁴ :

En première analyse, la connaissance de l'individu c'est l'intérêt de la direction, de la compagnie pour les ouvriers il s'agit d'une réaction positive en rupture avec les savoirs traditionnels sur la connaissance classique du comportement humain en situation de travail.

En second analyse, E. Mayo mesuré à quel point les relations interpersonnelles à l'intérieur des groupes son importante au sein des ateliers de production.

En troisième analyse, les groupes de travail créent un système social de relations interpersonnelles par des leaders d'opinions, les groupes produisent des normes et des règles sociales informelles de comportement, l'identification de ces normes indiquent l'importance du facteur humain sur la production.

L'apport de l'école des relations humaines est d'avoir démontré l'effet de groupe et de ses relations interpersonnelles, affectives, émotionnelles sur le comportement des ouvriers et leurs productivités au travail. E. Mayo et son équipe on mit en évidence la dimension systémique et complexe de la question de l'homme en situation de travail industriel.

C'est à la suite de ses travaux que l'école des relations humaines s'est popularisée, en postulant que la satisfaction au travail permet une productivité accrue et que les relations humaines dans l'entreprise influencent en grande partie la satisfaction au travail. C'est ce que nous allons voir détaillé dans ce qui suit.

1-1-4-L'organisation administrative de travail (OAT) Henry FAYOL

Fayol est le premier théoricien à s'intéresser à l'administration des entreprises, analyse la nature de la fonction de direction dans le but de rapporter une réponse à la question posée qui est : « qu'est ce que le management », Fayol fait de la fonction administrative une fonction centrale.

Fayol a procédé à la conception de cinq principes de la fonction administrative, regroupés généralement en quatre grandes composantes managériales qui sont comme suit ⁹⁵ :

- **La planification** : Le principe est de définir les objectifs et buts à atteindre, et les différents moyens à déployer pour les atteindre, c'est-à-dire prévoir.

⁹⁴ PLANE. J -M, Op.cit, Page.31-32.

⁹⁵ JAMI. J, Cours semestre 3 de la Faculté Poly disciplinaire, Larache 2010/2011, « Théories des organisations, ECOLE CLASSIQUE » Université ABDELMALEK ESSADI. Pages.20-27.

Chapitre II : La motivation et la satisfaction au travail.

- **L'organisation :** C'est organiser, commander et coordonner les ressources humaines et matérielles de l'entreprise.
- **La direction :** Consiste à influencer positivement les personnes afin qu'ils exécutent leurs tâches et réalise leur travail de manière efficace et efficiente.
- **Le contrôle :** C'est de contrôler si les tâches ou le travail réalisé est réellement conforme à celui planifié et prévu, et faire les écarts dans le cas contraire.

L'approche de Fayol pour la présentation de l'organisation administrative du travail (OAT) est la plus globale vu qu'elle porte sur la structure administrative de l'ensemble de l'entreprise, il s'agit d'effectuer la rationalisation d'un tel ensemble, il est essentiel de dresser les tableaux d'organisation qui permettant la définition de la place et le travail de chacun et par la suite saisir l'ensemble de l'équipe ou de l'organisme, les activités, leur structure et la filière hiérarchique.

1-1-5-La théorie Z mise en avant par W. OUTCHI

La théorie Z est le fruit du professeur de management des organisations à savoir W.OUTCHI, qui considère deux modèles d'entreprise, qui les a nommées entreprise (H) ou le modèle d'entreprise (M) ⁹⁶ :

-**Pour la première à savoir l'entreprise H :** L'aspect financier est prépondérant, ou il répond à un modèle de type holding, ou il présente un conglomérat traditionnel.

-**Pour la deuxième à savoir l'entreprise M :** Il répond au modèle du type multifonctions il intègre une multitude de départements autour d'un pôle technologique de base. L'entreprise Z considère l'homme comme élément indispensable, et déterminant de la réussite de l'entreprise, elle reprend les grands principes du management japonais dont le modèle a su préserver d'abord, la stabilité qui naît des relations individuelles et ne peut faire l'objet d'action bureaucratique. Et l'intimité qui là est la capacité de donner et de recevoir par amitié.

L'entreprise Z est donc naît ou fondée sur des valeurs telles que l'amitié, la fidélité, et la confiance, son but principal c'est de favoriser la culture de clan. Les individus de ces entreprises sont très attachés aux valeurs fondamentales de leurs entreprises et à sa culture et philosophie.

⁹⁶ <http://fr.scribd.com/document/376186652/la-theorie-Z> consulté le 12/10/2021 à 20 :51.

Chapitre II : La motivation et la satisfaction au travail.

1-2-Les théories de l'école des relations humaines (les théories de contenu et de processus)

Nous distinguons deux types de théories qui s'intéressent à la motivation et aussi à la satisfaction qui sont comme suit ⁹⁷ :

-Les théories dites de contenu qui répond à la question : qu'est-ce qui motive les gens à travailler ? , cherche à définir la nature, la substance des motivations qui poussent un individu à agir ou qui peuvent expliquer ses actions.

-Les théories dites de processus qui répondent à la question : comment les gens sont-ils motivés pour travailler ? , ses théories dénombrent les variables mises en jeu et leurs interactions qui amènent un individu à agir.

1-2-1- Les théories dites de contenu

Les théories de contenu s'occupent des variables qui exercent une influence directe sur la motivation des employés, et l'identification des besoins des gens, leurs forces relatives , et les variables qu'il faut prendre en considération pour les satisfaire, elles mettent l'accent sur ce qui motivent le plus les employés au travail. La motivation des employés c'est le résultat de ses désirs de satisfaire ses besoins.

1-2-1-1- La théorie de la hiérarchie des besoins : la pyramide des besoins de MASLOW

Dans les années 1940 MASLOW développe une théorie de hiérarchie des besoins et cela a été fait à partir d'observations cliniques (MASLOW, 1943). Elle est une théorie de motivation humaine à l'origine. Par la suite elle trouvera des applications dans le domaine de la motivation de l'homme au travail. La question centrale de cette théorie est, qu'est-ce qui motive ? Et quels sont les facteurs sources de motivation ? La motivation de tout individu est suscitée par la volonté de satisfaire des besoins. Dès lors que l'individu a cette volonté, il agit, il est motivé. MASLOW observe que l'individu hiérarchise ses besoins et qu'il cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité. Il catégorise ses besoins en cinq classes de l'ordre prioritaire qui est comme suit ⁹⁸ :

-Les besoins physiologiques

Ce sont des besoins de survie liés à des pulsions instinctives. Ce sont les besoins de manger, de boire, de respirer, de se détendre, d'être au chaud, de se reproduire...

⁹⁷ BERGMANN.A, UWAMUNGU.B, « Encadrement et comportement » 2^{ème} édition, Editions ESKA. Paris .2004. Page 52.

⁹⁸ ROUSSEL.P, Op.cit, Page34-35.

Chapitre II : La motivation et la satisfaction au travail.

- Les besoins de sécurité

Ils expriment la volonté de vivre sans peur et de se protéger contre certains dangers. Dans une application aux organisations de travail, Maillet (1989, Page.48) explique : « Dans la vie quotidienne du travailleur, ces besoins se manifestent par le respect des lois et des règlements, par l'adhésion à des mouvements syndicaux, par le paiement de contributions à un régime de retraite et par le paiement de primes d'assurance de toutes sortes ».

-Les besoins d'amour : Ce sont des besoins de rapports sociaux, de donner et de recevoir de l'affection, et d'avoir un sentiment d'appartenance et de se sentir accepté dans un groupe de personnes.

-Les besoins d'estime : Ils expriment l'envie de reconnaissance, d'appréciation, et d'avoir l'estime d'autrui. Et se traduit aussi par avoir une envie ou un goût d'avoir le pouvoir sur quelqu'un ou quelque chose.

-Les besoins de réalisation de soi ou d'actualisation de soi : C'est vouloir ou avoir le désir de progresser, de se développer et de s'épanouir, de créer, d'innover...

MASLOW dans sa théorie envisage que lorsqu'un type de besoin est satisfait, il n'est plus un élément de motivation. Et à chaque fois qu'un besoin est satisfait l'individu est préoccupé de satisfaire un autre besoin de l'ordre supérieur. Sa motivation à assouvir ce deuxième ou se type de besoins d'ordre supérieur se prolonge tant qu'il n'est pas parvenu à le satisfaire. Et ainsi de suite jusqu'au cinquième niveau de la hiérarchie, c'est-à-dire les besoins de réalisation de soi.

La théorie de MASLOW repose sur trois hypothèses⁹⁹ :

- Tout comportement est déterminé par la recherche de satisfaction concernant un des besoins fondamentaux.

- Tous les individus commencent par chercher à satisfaire les besoins les plus élémentaires et ne passent au besoin suivant, dans l'ordre hiérarchique, qu'une fois satisfait le besoin situé plus bas. De ce fait, il existe une relation négative entre la force motivante d'un besoin et son degré de satisfaction et entre la satisfaction d'un besoin et la force motivante de celui qui se trouve plus haut dans la hiérarchie.

Les besoins fondamentaux, ceux de premier niveau ont une priorité absolue sur tous les autres. Ce qui explique qu'un nombre plus restreint de personnes se trouve mobilisé par la

⁹⁹ LEVY-LEBOYER.C, Op.cit, Page.39.

Chapitre II : La motivation et la satisfaction au travail.

satisfaction des besoins de niveau élevé, en particulier par la réalisation de soi. De toutes manières, ce besoin, le plus haut de la hiérarchie, n'est jamais complètement satisfait. Donc on peut dire que cette théorie s'intéresse à la motivation comme à la satisfaction.

Figure N°08 : La pyramide des besoins hiérarchique d'Abraham MASLOW



Source : MAUGERLS, « Théorie de la motivation au travail », édition DUNOD, Paris, 2004, Page.54.

1-2-1-2- La théorie Bi-factorielle Frederick HERZBERG

La théorie motivationnelle d'Herzberg est issue du monde du travail et a été appliquée par Herzberg et ses collègues. Ils ont menés une enquête auprès des salariés d'une entreprise en utilisant la méthode dite des incidents critiques. Les salariés devaient au cours de l'entretien, décrire des situations qui ont produit de la satisfaction ou de l'insatisfaction exceptionnellement importante.

Ils ont ensuite utilisés l'analyse de contenu pour classifier les propos des différents employés. Cette classification a été élaborée à partir de répartition de facteurs centraux dans différentes situations. Si une situation est citée à plusieurs reprises comme procurant de la satisfaction alors l'élément central de cette situation permet d'identifier un des facteurs de satisfaction. Ce travail de classification lui a permis de dégager deux catégories de facteurs ¹⁰⁰ :

a- La première catégorie : On trouve les facteurs qui ont la capacité de procuré de la satisfaction aux employés. Ce sont les facteurs de motivation car ce sont des besoins que

¹⁰⁰ FENOUILLET.F, Op.cit, Page.89-90.

Chapitre II : La motivation et la satisfaction au travail.

l'individu va chercher à combler. Cette recherche va le conduire à produire d'avantage d'efforts. Ces facteurs sont comme suit :

- L'accomplissement ou de sentir avoir bien réalisé son travail.
- Le travail bien fait qui résulte une reconnaissance.
- Le travail en tant que tel et la responsabilité
- Le plan de carrière notamment au travers de promotion, d'avancement et de réalisation de soi.

b- La deuxième catégorie : Regroupe les facteurs qui ne peuvent produire que de l'insatisfaction, s'ils ne sont pas maîtrisés. Ce sont les facteurs d'hygiène, au sens psychiatrique de l'hygiène mentale, car ils font partie des conditions nécessaires mais non suffisantes à l'équilibre de l'individu. Ces facteurs environnementaux ne sont pas à même de créer la motivation, par contre, ils ont un impact négatif sur l'individu s'ils ne sont pas contrôlés. Ces facteurs sont les suivants :

- Les qualités et défauts du supérieur hiérarchique.
- La rémunération.
- La politique et administration de l'entreprise.
- Les relations de travail (supérieur, collègues, subordonnés).
- Les conditions de travail telles que la sécurité de l'emploi, la valorisation au travers de l'emploi, les conditions de vie dans l'entreprise.

L'étude a également permis de constater que les facteurs de satisfaction apparaissent relativement peu souvent dans les situations d'insatisfaction et inversement. Ce constat a permis à Herzberg de stipuler une indépendance totale entre les facteurs de satisfaction et les facteurs d'insatisfaction.

En effet, les facteurs de motivation ne sont pas l'origine de l'insatisfaction tandis que les facteurs d'hygiène ne peuvent générer que de l'insatisfaction ou au pire de l'indifférence mais ni satisfaction, ni motivation. Cette théorie, qui s'inscrit dans le courant humaniste, a été très largement utilisée au travers du programme d'enrichissement au travail. Il faut constater que, pour Herzberg, la rémunération est un facteur d'hygiène et ne participe donc pas à cette tire à la motivation de l'individu. Herzberg et ses collaborateurs n'ont cependant pas cherché dans leurs études s'il y avait une relation entre les différents facteurs de motivation et les performances des individus.

Chapitre II : La motivation et la satisfaction au travail.

Tableau N°02 : Les facteurs déterminants le niveau de satisfaction et d'insatisfaction au travail.

Facteurs d'hygiène déterminants le niveau d'insatisfaction en milieu de travail	Facteurs moteurs déterminant le niveau de satisfaction en milieu de travail
<ul style="list-style-type: none"> - Politique d'entreprise - Qualité de l'encadrement - Conditions de travail - Salaire de base - Relations avec les pairs - Relations avec les subordonnés - Statut professionnel - Sécurité d'emploi 	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisation de soi - Reconnaissance - Travail proprement dit - Responsabilité - Avancement - épanouissement

Elevée
Insatisfaction au travail
0
Satisfaction au travail
Elevée

Source : JOHN R, SCHERMERHOM Jr et autres, « Comportement humain et organisation », 3^{ème} édition, Edition Compagnon Web, Québec.2006. Page.154.

Cette théorie est donc s'intéresse aux facteurs procurant de la satisfaction au travail pour les individus et les facteurs déterminants leur degré d'insatisfaction. Donc c'est une théorie qui s'intéresse plus à la satisfaction qu'à la motivation au travail.

1-2-1-3- La théorie « ERD » de Clayton ALDERFER

La théorie de MASLOW a été relativement peu vérifiée dans la réalité, principalement à cause de la structure très hiérarchisée des besoins. En réponse, ALDERFER(1969) propose une théorie des besoins moins dogmatique dans la hiérarchie mais qui stipule également que c'est la sensation de besoins qui motive l'individu au travail. ALDERFER, a regroupé les cinq besoins de MASLOW en trois types de besoins¹⁰¹ :

-Les besoins d'Existence : Ce sont les besoins de substance, satisfaits par les conditions matérielles, comme les salaires et les conditions de travail.

-Les besoins de rapports sociaux (Relation) : Ce sont les besoins relationnels, satisfaits par le fait d'être en contact avec des personnes sympathiques ou intéressantes.

-Les besoins de développement personnel (GROWTH) : Croissance, ce sont les besoins de croissance ou de progression, satisfaits par la dynamique de l'évolution du travail et de la personne dans l'organisation.

¹⁰¹ FENOUILLET.F, Op.cit. Page97.

Chapitre II : La motivation et la satisfaction au travail.

L'idée de progression dans les besoins avancés par MASLOW est complétée par l'idée que si un individu se trouve frustré à un niveau donné il régressera au niveau inférieur ainsi, si quelqu'un se trouve frustré dans sa réalisation personnelle, il régresse au besoin inférieur et se met à survaloriser les relations avec les autres. De satisfaisantes avec son entourage va réclamer de meilleures conditions matérielles et financières.

Cette théorie permet d'expliquer les variations dans le type de motivation qui pousse une personne à agir, par exemple : le découragement d'un collaborateur jusqu'alors passionné par son travail, qui se met à réclamer une augmentation de salaire. ¹⁰²

1-2-1-4- Les théories X et Y de Douglass McGregor

Douglas McGregor (1906-1964) en formulant une théorie de management, c'est-à-dire une méthode pour diriger des personnes de façon à développer le potentiel que représentent les ressources humaines pour l'entreprise. Il désigne la théorie X lui oppose une autre conception la théorie Y qui sont comme suit ¹⁰³ :

a- La théorie X :

- L'homme est paresseux, n'aime pas travailler et fera tout pour éviter le travail. Pour le forcer à agir dans le sens des objectifs de l'organisation, l'homme doit être contrôlé, dirigé, soumis à un système de sanctions.
- L'homme préfère être dirigé et évite les responsabilités. Il a peu d'ambition et il préfère avant tout sa sécurité.
- Le salarié moyen est indifférent à la stratégie de l'organisation. Il est naturellement opposé au changement et centré sur lui-même.

b- La théorie Y :

- La dépense physique ou mentale dans le travail est aussi naturelle que le jeu et le repos pour l'homme. L'individu moyen n'éprouve pas d'aversion innée pour le travail.
- Le système de sanctions et de contrôle externe ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un effort dirigé vers les objectifs d'une organisation.
- L'homme peut s'auto diriger et s'auto contrôler lorsqu'il travaille pour des objectifs envers lesquels il se sent responsable.

¹⁰² GRUER.J-P et autres, « Comportement humain et management », 4^{ème} édition, Edition Pearson, France, 2013. Page156-157.

¹⁰³ SOUTENAIN.J-F, FARCET.PH, « Organisation et gestion de l'entreprise », Edition Berti, Alger, 2007. Page 56.

Chapitre II : La motivation et la satisfaction au travail.

- L'engagement personnel existe en fonction des récompenses pas seulement matérielles, telles que la satisfaction des besoins d'estime ou de réalisation de soi, associées à la réalisation des objectifs.

- L'homme est capable, sous certaines conditions, d'accepter et même de rechercher les responsabilités.

- La capacité d'exercer son imagination, sa créativité au service d'une organisation est largement répandue parmi les hommes.

Dans les conditions de la société industrielle, les possibilités intellectuelles des individus sont largement sous-utilisées.

La théorie X sous-tend un mode de management basé sur des sanctions et sur des récompenses essentiellement monétaires. La théorie Y souligne l'importance de bonnes relations au sein des groupes de travail et implique la participation des salariés à l'élaboration des objectifs.

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

1-2-1-5- La théorie des besoins manifestes de Murray (1938)

La théorie des besoins manifestes a été définie la première fois par Murray, ensuite, développée par ATKINSON et Mc CELELLAND. C'est un modèle qui considère que les besoins à satisfaire sont à l'origine de la motivation. Cette théorie se concentre juste sur un nombre très réduit des besoins, mais elle adopte une vue flexible de la motivation puisqu'elle admet qu'un individu peut être animé simultanément par plusieurs besoins motivants.

Au départ, Murray a cité dans sa théorie vingt besoins, mais dans le contexte du comportement organisationnel, ATKINSON et Mc CLELLAND n'ont en maintenu que les quatre besoins suivants¹⁰⁴ :

- **Le besoin de réussir** : Ce facteur favorise le succès professionnel de l'individu et implique chez lui la volonté d'occuper des postes de responsabilité et d'affronter des difficultés. Ceux qui sont animés par ce besoin deviennent ambitieux dans leur parcours professionnel.

¹⁰⁴ SEMUHOZA.E-S, « Théorie de la motivation au travail », Ed L'Harmattan, Paris, 2009. Page. 50.

Chapitre II : La motivation et la satisfaction au travail.

- **Le besoin d'affiliation** : Forme sociale de motivation qui pousse l'individu à rechercher la compagnie d'autres personnes et à s'associer avec elles dans un esprit de plaisir, de partage et de collaboration. Pour qu'il soit rassuré et soutenu, l'individu est en besoin d'être accepté par les membres d'un groupe. Celui qui est animé par ce besoin serait sans doute sensibilisé par des environnements organisationnels bien structurés, car il leur apporte le soutien social recherché.

- **Le besoin d'autonomie** : C'est-à-dire, le besoin de se sentir en général libre de se comporter selon sa propre volonté. Cela implique l'envie de travailler seul, à sa manière, et sans la pression d'autres personnes. Celui qui a un fort besoin d'autonomie trouve souvent des difficultés à s'adapter aux nouvelles situations qui s'imposent au travail.

- **Le besoin de pouvoir** : C'est le besoin d'avoir de l'influence sur les opinions et les comportements des autres, de les diriger et les contrôler. Ici, Mc CLELLAND distingue entre deux orientations différentes : la première concerne le besoin de dominer les individus, mais pas forcément en exerçant son autorité. La deuxième orientation en direction des groupes, consiste en le désir d'avoir des influences à travers la notion de leadership officialisée par l'organisation.

1-2-2- Les théories du processus

Contrairement aux théories du contenu, celle dites du processus s'interrogent sur le fonctionnement de la motivation et non pas de chercher à comprendre que ce qu'est la motivation.

1-2-2-1- La théorie 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 important 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'attentes des récompenses souhaitées. Chaque individu aura tendance à entreprendre une action à partir du moment où il la perçoit comme susceptible de lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés et notamment les récompenses qu'il attend. Les paramètres de ce système sont détaillés dans ce qui suit ¹⁰⁵ :

¹⁰⁵MUCHA.L, « La motivation des salariés et la performance dans les entreprise », Mémoire professionnel en Management stratégique des organisations, Université de Reims, Soutenue, 2010. Page.23-24.

Chapitre II : La motivation et la satisfaction au travail.

a- 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 voie 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.

À partir de ce moment, la motivation sera en fonction de l'efficacité perçue entre telle action à entreprendre et telle récompense.

b- Le 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.

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

c- 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 sur, les résultats de son travail auront d'autant plus de valeur pour l'individu qu'ils seront proches de ses besoins ou de ses désirs du moment.

Cependant, si la récompense attachée à la performance n'a pas une valeur suffisante aux yeux de l'individu, la motivation sera nulle.

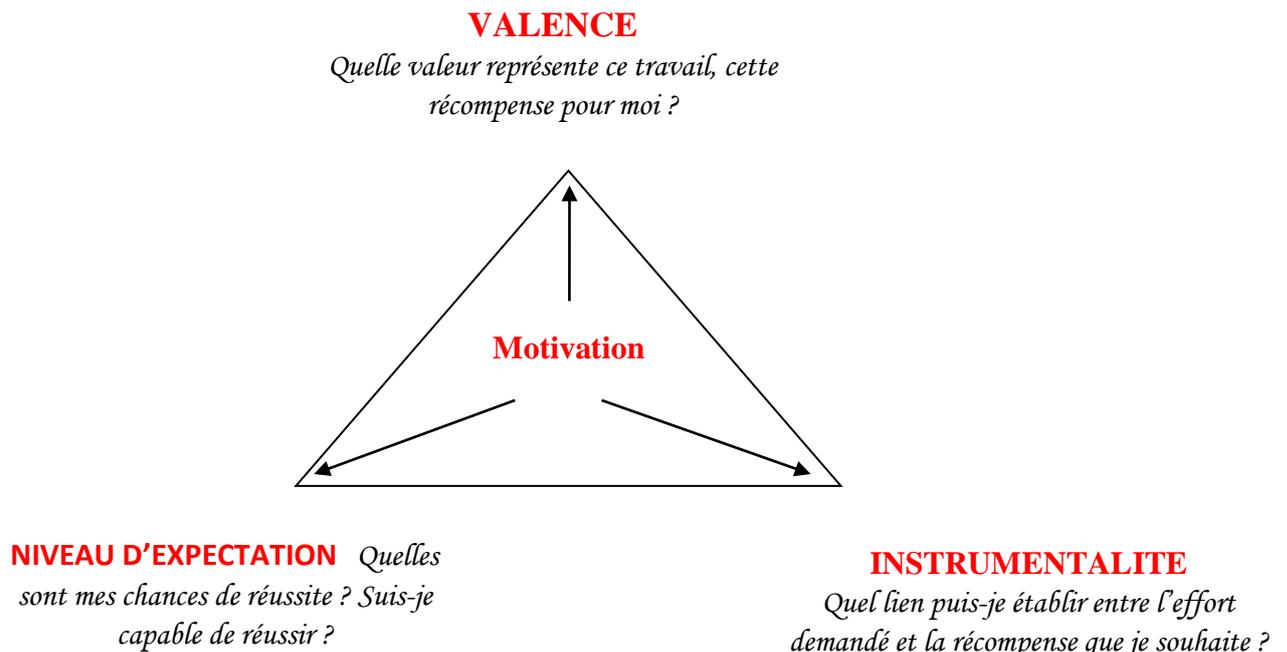
Pour que ces trois notions forment un système, pour que la motivation fonctionne en tant que processus, il faut que ces trois paramètres fonctionnent ensemble car si l'un des facteurs est absent ou nul, c'est l'ensemble de la motivation qui sera nulle. On peut montrer cette condition sous forme d'équation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

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

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

Chapitre II : La motivation et la satisfaction au travail.

Figure N°09 : L'intersection des trois paramètres (V.I.E)

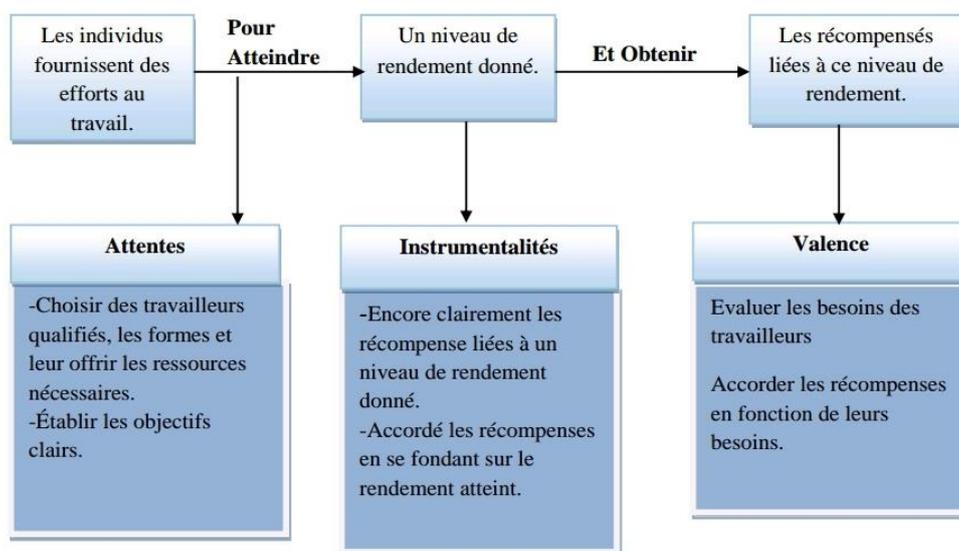


Source : LAURA. M, « La motivation des salariés et la performance dans les entreprise », Mémoire professionnel en Management stratégique des organisations, Université de Reims, Soutenue, 2010. Page.24.

Le Schéma ci-après (Figure N°10) de Vroom complété par Porter et Lawler, dans le but de donner une vision assez et plus globale pour le processus de motivation. Leur intérêt principale c'est que ça leur permet enfin de faire un lien entre la motivation extrinsèque et la performance, en passant par la prise en compte des compétences et de la structure des postes de travail, ainsi de la politique et de la gestion des carrières, à la théorie des attentes, ils ajoutent aussi les résultats de la théorie de l'équité.¹⁰⁶

¹⁰⁶SCHERMERHORN.J-R, Jr et autres « Comportement humains et management », 2^{ème} édition, Edition Pearson Education, France, 2006. Page. 136.

Figure N°10 : Les termes clés de la théorie des attentes.



Source : John R, Schermerhorn et autres « comportement humain et organisation », 4^{ème} édition, Page.145.

Le schéma précédent sert d'un outil de réflexion susceptible de l'amener à mettre en place une politique cohérente de motivation, qui prend en compte les motivations propres à chacune, les mécanismes de comparaison, les processus de motivation ou de démotivation liés aux récompenses et à la facilité de les atteindre. Des enquêtes approfondies permettent alors de mesurer l'impact de telle récompense sur tel type de population.

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 (« out come ») est en ligne avec sa contribution (« inputs »).¹⁰⁷

- La rétribution peut être d'ordre financière (rémunération, primes) ou non financière (reconnaissance, fierté, sécurité de l'emploi, promotion).
- 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 justice et l'équité perçues proviennent aussi de la comparaison que fait l'individu entre sa contribution et sa rétribution personnelles et celles de ses contributions égale, un de

¹⁰⁷ SEMUHOZA. E-S, Op.cit. Page.79-80.

Chapitre II : La motivation et la satisfaction au travail.

ses collègues reçoit une rétribution supérieure, cela est facteur de démotivation. De même s'il juge qu'un collègue est inférieur, il sera enclin à se démotiver.

Un groupe payé normalement, un surpayé et un groupe sous-payé. Ses recherches ont permis de mettre en évidence ce mécanisme de réajustement, le groupe sous-payé a ralenti son travail alors que le groupe surpayé l'a accéléré. On voit donc bien que dans chaque situation, les sujets s'efforcent de se comporter d'une manière qui leur paraît juste, compte tenu des informations qu'ils possèdent sur le travail et sur la rémunération des autres.

1-2-2-3- La théorie de la fixation d'objectifs et le modèles de causalité de LOCKE

Les recherches quantitatives faites depuis les année 1950 sur la satisfaction ont permis de dégager des modèles de causalité. Locke dégage sept facteurs permettant d'améliorer la satisfaction du personnel : un travail stimulant et réalisable, un intérêt personnel envers le travail, une demande physique raisonnable, un programme de récompense juste et lié aux intérêts des travailleurs, de bonnes conditions de travail, l'estime des collègues et le soutien du personnel.¹⁰⁸

La théorie de la fixation des objectifs a été développée par Locke en 1968. Il 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 conduisant à une meilleure performance que des objectifs vagues ou aisés à atteindre. L'individu est simulé par 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 ¹⁰⁹ :

- **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.

¹⁰⁸ <https://crises.uqam.ca/cahiers/et9205-theories-de-la-satisfaction-au-travail/> Consulté le 11/12/2021 à 20 :10.

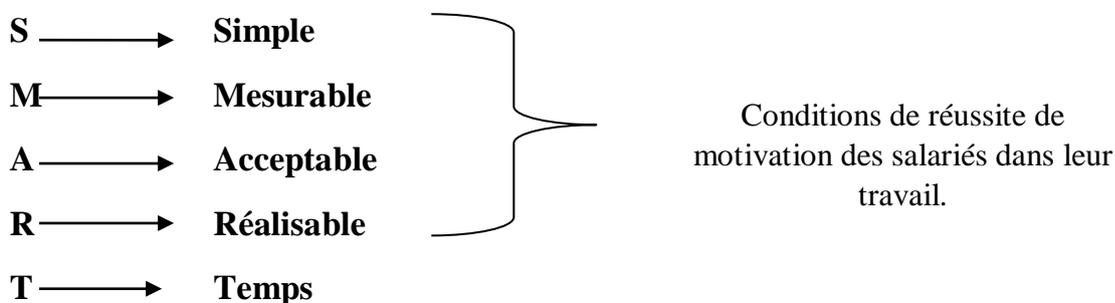
¹⁰⁹ MUCHA.L, Op.cit. Page.24-26.

Chapitre II : La motivation et la satisfaction au travail.

- **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.

Locke a également montré que les objectifs devaient être S.M.A.R.T pour que les salariés soient motivés. En d'autres termes les objectifs doivent répondre à plusieurs conditions tels que :



1-2-2-4- La théorie Behavioriste d'après Skinner

Pour Skinner nos idées, notre personnalité ainsi que nos comportements sont les résultats de l'expérience que l'environnement nous fait vivre. La prétendue liberté de l'individu ne correspond qu'à son aptitude à définir un environnement hostile et à rechercher les plaisirs et les récompenses, le comportement humain n'est donc que le produit du conditionnement que l'environnement lui impose.¹¹⁰

Le behaviorisme porte peu d'attention aux raisons, motifs ou aux besoins internes dans l'explication des comportements. L'accent est mis sur les motifs extrinsèques qui expliquent comment, et non pourquoi, un comportement est adapté et répété. Les behavioristes accordent peu d'importance aux motifs intrinsèques, parce qu'ils estiment que ceux-ci sont subjectifs et difficilement observables, alors que les comportements et leurs conséquences, eux, sont objectifs et quantifiables. Cette théorie s'intéresse à ce qui est observable : le comportement comme une réaction à tel événement.

¹¹⁰ AGUILAR. M, « L'art de motiver », Edition DUNOD, Paris.2009. Pages.46-47.

Chapitre II : La motivation et la satisfaction au travail.

Au contraire des théories du contenu selon lesquelles les besoins internes sont à l'origine des comportements, le modèle béhavioriste pose que ce sont les conséquences externes qui déterminent le comportement. Ils ajoutent, que sa n'a pas d'importance de prendre en considération des besoins exprimés par les individus, puisqu'on peut influencer sur leurs comportements.

Skinner a développé le principe de renforcement opérant qui rentre en jeu dans le mécanisme de la motivation. Il distingue plusieurs types de renforcement :¹¹¹

- **La récompense**, qui vise à encourager un comportement que l'on souhaite voir se reproduire.
- **La punition**, qui sanctionne un comportement dont on ne souhaite pas répétition.
- **Le renforcement négatif**, qui consiste à encourager l'individu en le libérant d'une contrainte qui l'inhibait.
- **L'extinction**, qui fait disparaître un comportement inopportun par la suppression de la récompense.

1-2-2-5- L'école critique Karl Marx

Se distingue par sa vision émancipatrice, c'est à Karl Marx que sont attribués les fondements de ce courant. La perspective critique analyse la satisfaction au travail sous un angle historique elle traite donc de l'évolution des besoins, des désirs et des formes d'organisation du travail. Pour les défenseurs de cette idéologie, le concept de la totalité est primordial celle-ci suppose que la compréhension de la société dans son ensemble est un préalable à l'analyse de ses parties, il faut étudier la satisfaction en relation avec les rapports sociaux et l'analyser sous toutes ses facettes.

L'objectif de l'école critique est donc consiste à identifié les pratiques libératrices et à indiquer les facteurs favorables à l'épanouissement des producteurs ; il s'agit de s'attarder à l'opinion des employés sur l'organisation du travail, les rapports sociaux égalitaires et la propriété sociale des moyens de production. La perspective critique situe la satisfaction au travail dans l'histoire puisqu'elle traite de l'évolution des besoins, des désirs et des formes d'organisation du travail. Aussi, affirmer que la totalité préoccupe la perspective critique signifie deux choses. La première, la satisfaction au travail peut être mieux comprise en faisant référence aux rapports sociaux ; la deuxième, la totalité incite à aborder le phénomène

¹¹¹AGUILAR .M, Op.cit. Page.35.

Chapitre II : La motivation et la satisfaction au travail.

de la satisfaction dans toute sa complexité et ses diverses manifestations. En outre, la subjectivité des acteurs sociaux, phénomène de conscience qui intéresse la phénoménologie, permet à la perspective critique d'attribuer un rôle actif aux mouvements sociaux dans ce qui définit la satisfaction au travail. Enfin, la versée émancipatrice de la perspective critique l'incite à identifier les pratiques libératrices et à indiquer les facteurs favorables à l'épanouissement des producteurs.¹¹²

2-Lien entre la satisfaction, motivation et la rémunération des salariés

Nous avons traité dans le chapitre précédent, la rémunération et ses différents éléments, ainsi que le chapitre actuel se porte sur la satisfaction et la motivation des salariés au travail. De ce fait, dans ce point nous allons essayer de relier ses différents concepts à savoir la satisfaction, motivation et rémunération des salariés.

2-1-Lien entre la motivation et la satisfaction

Le lien entre la satisfaction et la motivation peut-être expliquer par le faite que, les salariés sont satisfaits et motivés non seulement par la rémunération qu'ils touchent mais aussi par d'autres facteurs comme l'autonomie, la considération. Les causes qui distinguent alors la satisfaction et la motivation sont difficilement séparables. La satisfaction réfère aux attitudes du salarié et agit sur le court terme, alors que la motivation quant à elle, elle réfère à l'état ressenti par le salarié et agit sur le moyen à long terme et cela en lui impulsant de l'énergie pour faire son travail ou pour poursuivre un but. En effet, un salarié satisfait n'est pas forcément motivé. Celui qui est motivé devient facilement satisfait. Le peut de différences entre la satisfaction et la motivation se situe alors au niveau de l'amplitude de l'état perceptuel et de l'attitude individuelle face aux facteurs liées au travail.¹¹³

La satisfaction est un indicateur de motivation, elle n'est pas une cause de motivation, la satisfaction découle de l'expérience, alors que la motivation se situe en amont de l'expérience.¹¹⁴

2-2-Lien entre la motivation et la rémunération des salariés

La rémunération des salariés est considérée comme l'un des éléments qui influe sur la satisfaction et la motivation des salariés, l'individu considère le salaire comme la source la plus importante et indispensable de son revenu, car elle lui permet de subvenir à satisfaire

¹¹² <https://depot.erudit.org/bitstream/001766dd/1/ET9205.pdf> consulté le 11/12/2021 à 21 :24.

¹¹³ ALIS. D, et autres« GRH : une approche internationale », 3^{ème} édition, Edition De Boeck, Belgique, 2011. Page.445.

¹¹⁴ ANNICK. C, Op.cit. , Page.88.

Chapitre II : La motivation et la satisfaction au travail.

ces besoins de consommation quotidienne, comme elle lui permet aussi d'épargner et construire un patrimoine. Nous essayons dans ce point de présenter le lien existant entre ses différents concepts, premièrement par rapport aux différentes théories ensuite par rapport à la rémunération étant comme un moyen de satisfaction et motivation au travail.

2-2-1-Par rapport aux théories

De nombreux travaux ont été conduits par les psychologues sociaux pour tenter de comprendre les mécanismes de la motivation. Parmi eux, les plus intéressants pour éclairer les choix relatifs à la rémunération développent une vision dynamique de la motivation.¹¹⁵

2-2-1-1- La théorie des besoins (Modèle de MASLOW)

On constate à partir de la pyramide de la hiérarchisation des besoins de MASLOW, qu'à partir de chaque niveau de cette pyramide on peut théoriquement faire une liaison avec les pratiques de la rémunération, comme il est synthétisé dans ce qui suit ¹¹⁶ :

Besoins physiologiques (Nourriture, logement...)	—————→	SMIC, Minima conventionnels, indexation.
Besoins de sécurité (Emploi, hygiène et conditions de travail...)	—————→	Périphérique statutaire, augmentation générales
Besoins d'appartenance (Solidarité, convivialité, ambiance...)	—————→	Intéressement, participation, plan d'épargne
Besoins de s'auto réaliser	—————→	Bonus et promotions

Dans cette perspective, MASLOW précise et ajoute que les besoins du rang supérieur se manifestent seulement si ceux du rang inférieur ont un large et une grande part de satisfaction pour les individus. Donc le plus important c'est le travail qui garantit un minimum de confort et de sécurité par un salaire convenable et satisfaisant et la réalisation de soi et l'estime n'ont aucune influence sur l'engagement et le comportement au travail.

¹¹⁵ CADIN. L, GUERIN. F, et autres, Op.cit. Page.293.

¹¹⁶ WEISS. D, « La fonction ressources humaines » 2^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris. 1999. Page.349.

Chapitre II : La motivation et la satisfaction au travail.

2-2-1-2- La théorie des attentes (VROOM)

Cette théorie dit que le souci de l'individu c'est le résultat que lui cache le futur, quelque soit une performance ou une rétribution. Ainsi la motivation ne dépend pas du passé mais du futur, qui est par nature incertain.¹¹⁷

L'argent est donc peut-être utilisé dans le processus de satisfaction et de motivation vu qu'il est considéré comme un enjeu d'une forte valeur dans les sociétés marchande. Dans de telles sociétés aussi, il peut y avoir des situations ou d'autres qui sont dotés d'une attraction majeure.¹¹⁸

La théorie des attentes de VROOM donc repose sur le faite que l'individu soit motivé par tout ce qui est susceptible de lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixé, comme les rétributions et les récompenses qu'il attend et il est attiré aussi par les différentes perspectives d'évolution comme, l'évolution de carrière et l'augmentation du salaire.

2-2-1-3- La théorie de l'équité (ADAMS)

Si l'individu ressent que ces efforts ne sont pas adéquats avec la rémunération, c'est-à-dire y a un déséquilibre et un écart considérable entre les efforts fournis quelque soit, par rapport à d'autre personne ou par rapport à son poste et sa rétribution, cela influence négativement sur sa satisfaction et sa motivation, dans le cas contraire où y a de l'équité dans la rétribution cela augmente son degré de satisfaction et influence positivement sur son comportement et sa motivation au travail.¹¹⁹

Donc l'équité dans la rétribution des rémunérations est un facteur de satisfaction et de motivation au travail.

2-2-2-Par rapport aux récompenses

De nombreuses études ne soulignent que le grand souci des firmes aujourd'hui, c'est la satisfaction et la motivation des salariés par rapport au moyen des rémunérations par leur partie fixe (salaire de base) et aussi par sa partie variable (les primes). Plusieurs autres paramètres intervient tels que l'avancement, les récompenses en nature et les promotions.

2-2-2-1- L'avancement

C'est une sorte de reconnaissance à l'accumulation de l'expérience professionnelle, et le savoir faire et la maîtrise acquise par l'ancienneté, elles sont attribuées par le biais des primes d'ancienneté.

¹¹⁷ CADIN. L et autres, Op.cit, Page.293.

¹¹⁸ WEISS. D, Op.cit, Page.342.

¹¹⁹ ROUSSEL. P. Op.cit.Page.42.

Chapitre II : La motivation et la satisfaction au travail.

2-2-2-2- Les récompenses en nature

Au coté des récompenses financières on trouve celles en nature telles que, les cadeaux personnels, les véhicules de services, les logements de fonction...etc.

2-2-2-3- La promotion

C'est apercevoir qu'il y a possibilité d'évoluer dans la carrière, et qu'il y'est possibilité d'occuper des postes du niveau et de responsabilité supérieure suivie d'une augmentation du salaire, car la stagnation engendre un sentiment de dégoût et de démotivation.

2-2-3-La motivation par les conditions de la rémunération

La rémunération quelque soit directe ou indirecte, reste un moyen à qui l'on fait recours en organisation pour motivé ces salariés, c'est ce que nous allons voir dans ce présent point¹²⁰ :

2-2-3-1- Conditions de la rémunération directe

Pour que l'organisation suscite de la motivation chez son personnel, elle utilise plus souvent la rémunération directe pour cette perspective, qui se compose principalement sur une part fixe qui est le salaire de base, et d'une autre part variable qui est le salaire de performance qui renvoie au mérite individuelle et collectif. Pour atteindre cette objectif de motiver ces salariés l'organisation doit impérativement offrir des salaires plus élevés à ceux proposés dans le marché de travail, ce qui permet d'attiré, de maintenir et de fidéliser les compétences et également d'inciter et pousser ces derniers à fournir plus d'efforts, autrement dit à les motiver.

Dans ce cas la motivation peut se faire aussi par des aspects financiers tels que les gratifications, bonus et les primes d'objectifs qui sont des composantes de la part de rémunération variable ou de performance.

2-2-3-2- Conditions de la rémunération indirecte

Ce type de rémunération concerne les avantages en nature, les avantages sociaux et aussi les périphériques légaux, qui sont à leur tour composés ou regroupent la participation, l'intéressement, les plans d'épargne et les stocks options...etc. Ces modalités influent efficacement et positivement sur la motivation du personnel ce qui mène aussi à la création de performance à la faveur des organisations.

¹²⁰ MUCHA. L, Op.cit. .Page. 90-91.

Chapitre II : La motivation et la satisfaction au travail.

3-Conditions pour que la rémunération soit satisfaisante et motivante

Pour Lawler énumère cinq conditions pour que la rémunération soit efficace, motivante et satisfaisante, qui sont comme suit ¹²¹ :

- Les employés doivent attacher une valence positive élevée aux rémunérations.
- Les employés doivent croire qu'une bonne performance est réellement suivie d'une rémunération élevée.
- Les employés doivent croire que la qualité du travail dépend dans une large mesure de l'effort qu'ils déploient. Cela signifie qu'ils doivent considérer qu'ils peuvent maîtriser la qualité du travail qu'ils réalisent. Si cette condition n'est pas remplie, les employés ne croiront pas que fournir des efforts dans le travail permet éventuellement d'obtenir une rémunération plus élevée.
- Les employés doivent considérer que les résultats positifs attachés à une bonne performance sont plus importants que ceux négatifs. Selon la théorie des attentes qu'on a vues précédemment, quand des conséquences négatives sont perçues comme résultant d'une action, l'effet des résultats positifs peut être annihilé. Ainsi, un plan de rémunération doit créer des conditions dans lesquelles un grand nombre de résultats ayant des valences négatives sont considérés être liés à la performance.
- Les employés doivent considérer que faire du bon travail est le plus attractif de tous les comportements possibles. C'est-à-dire, la motivation pour bien travailler doit être plus forte que la motivation pour tout autre comportement.

¹²¹ ROUSSEL. P, Op.cit, Pages.108-109.

Chapitre II : La motivation et la satisfaction au travail.

Conclusion

La motivation des salariés doit être la préoccupation centrale de chaque organisation, car disposer d'un personnel satisfait et motivé, est une valeur ajoutée et un atout clé ; de ce fait ces dernières doivent adopter des stratégies motivationnelles adéquates à la satisfaction et motivation de leurs personnels dans le but de la réalisation de cet objectif. Donc chaque organisation doit chercher à l'identification et l'amélioration des facteurs qui procurent cette motivation pour son personnel, comme la rémunération, formation, promotion, l'avancement, le climat social, la communication des objectifs organisationnelle fixés et les différents avantages en nature aussi, ce qui lui permet la conservation, la fidélisation de l'effectif en place, et attirer de nouvelles compétences.

De ce fait, plusieurs théories on fait l'objet d'étudier ces facteurs qui peuvent apporter, et susceptible de procurer de la satisfaction et de la motivation pour les salariés, chacune d'elles avec une vision plus au moins différente, où y'a ceux qui considère que le facteur le plus influençant sur la motivation des salariés, c'est bien le salaire, et d'autres considèrent le salaire dans la même échelle que la sécurité de l'emploi, ne sont que des besoins élémentaires, et au regard des autres comme la théorie des attentes stipule que la rémunération est le résultat de la motivation, elle doit donc subvenir aux attentes des salariés par rapport à leurs efforts fournis.

La rémunération est donc le levier essentiel de la motivation des salariés au travail, la bonne gestion des rémunérations est un aspect satisfaisant pour l'organisation comme pour les salariés, c'est pour cela, toute organisation doit veiller à ce que son système de rémunération soit efficace, et qu'elle verse des salaires équitable, raisonnables et cherche l'optimisation de son effet sur la motivation.

Dans le prochain et dernier chapitre, nous allons voir l'incidence de la rémunération sur la satisfaction et la motivation des salariés empiriquement, par une enquête de terrain via un questionnaire auprès d'un échantillon des salariés de l'établissement public à savoir l'office de promotion et de gestion immobilière (OPGI) de Tizi-Ouzou.

Chapitre III



*Le rôle de la rémunération sur la
motivation et la satisfaction au travail
au sein de l'OPGI de Tizi-Ouzou.*



Chapitre III : Le rôle de la rémunération sur la motivation et la satisfaction au travail au sein de l'OPGI de Tizi-Ouzou.

Introduction

Les deux chapitres précédents, nous ont permis de démontrer d'un point de vue théorique la corrélation qui réside entre la satisfaction, motivation et la rémunération des salariés. Ce présent et dernier chapitre est consacré pour une étude empirique auprès de l'établissement public à savoir l'Office de Promotion et de Gestion Immobilière (OPGI) de Tizi-Ouzou, dans le but de déterminer et d'identifier l'impact et le rôle de la rémunération sur la satisfaction et la motivation des salariés de cette dernière.

De ce fait, nous avons opté pour une enquête de terrain, dans un premier lieu, pour la collecte d'information que nous avons jugé nécessaire en ce qui concerne notre établissement d'accueil, tel que son organisation (Organigramme, voir annexe N°02), sa présentation, historique, ainsi que ses missions et objectifs ; dans un second lieu nous avons établi un questionnaire que nous avons distribué pour un échantillon de 40 de ces salariés.

Comme les deux chapitres précédents, nous avons scindé ce dernier chapitre en deux sections, dans la première, nous allons voir la présentation et organisation de l'OPGI, son historique, missions et objectifs. La seconde est consacrée pour l'analyse et l'interprétation des résultats du questionnaire, et enfin on termine par une petite conclusion.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil OPGI de Tizi-Ouzou.

Dans cette section nous allons donner un aperçu de l'Office de promotion et de la gestion Immobilière de Tizi-Ouzou, avant de procéder aux résultats de notre enquête.

1-Définition, historique et cadre juridique de l'OPGI

Dans ce point nous allons définir l'OPGI ainsi un bref historique, et enfin son cadre juridique.

1-1-Définition de l'OPGI de Tizi-Ouzou.

L'Office de Promotion et de Gestion Immobilière (OPGI) de la wilaya de Tizi-Ouzou, est un établissement à caractère industriel et commercial soumis à des règles et lois spécifiques qui interviennent principalement dans le domaine de la construction et de la location de logements et de commerce, les pouvoirs du bureau sont déterminés par décret n°91/147 du 12 mai 1991.

D'une part, il s'agit d'un établissement public soumis à un financement partiel du budget de l'état pour la gestion des logements locatifs publics, car il assure le service public dans le domaine du logement. D'autre part, l'office apparait comme une personne morale qui est un commerçant pour lui et est soumis aux dispositions du droit commercial, et dans ce cas-là elle assure la mission de promotion et de prestation de services dans le domaine de maintenances, il travaille également sur le développement de biens immobiliers et prend les mesures nécessaires pour fournir des services d'entretien et de rénovation des biens immobilières. Ainsi, ses tâches sont déterminées selon leurs natures de base qui sont : la promotion et la gestion du patrimoine.

1-2-Historique et cadre juridique de l'OPGI.

L'Office de Promotion et de Gestion Immobilière de Tizi-Ouzou, issu de la restructuration de l'Office Public d'Habitation à Loyer Modéré (l'OPHLM) d'Alger, à été créé par l'ordonnance n°76-93 du 23/10.

Dans sa nature juridique, il a subi successivement plusieurs transformation, à savoir :

- Etablissement public à caractère Administratif (EPA) jusqu'en 1985 dont la compétence territoriale s'étend aux limites de la Wilaya et avec pour principale mission, la réalisation des programmes publics d'habitat destinés à la location et ce, dans le cadre du plan national de développement.

- Etablissement public local (EPL) de 1985 à 1991 avec la même compétence et la même mission que les précédentes.

Chapitre III : Le rôle de la rémunération sur la motivation et la satisfaction au travail au sein de l'OPGI de Tizi-Ouzou.

- Etablissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) de 1991 à ce jour (Décret 91-147 du 02/05/1991) doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, réputé commerçant dans ses relations avec les tiers et donc soumis aux règles de droit commercial.

La compétence est étendue à tout le territoire national et il a pour mission la mise en œuvre de la politique sociale de l'Etat, la promotion du service public en matière de logement social.

Les Offices de Promotion et de Gestion Immobilières (OPGI) sont donc des établissements publics à caractère industriel et commercial, c'est-à-dire que l'OPGI est un EPIC, ayant pour but la gestion d'une activité de service public de nature industrielle et commerciale. Les EPIC sont rattachés à l'État ou une collectivité territoriale qui en a la tutelle.

2-L'organisation de l'OPGI

Dans ce point nous allons présenter l'organisation de l'OPGI, en commençant par l'organisation de la direction générale ensuite, l'organisation et composantes des différents départements.

2-1-La direction générale

La direction générale est composée du directeur général, secrétaire de direction et du directeur général adjoint (Equipe dirigeante).

2-1-1- Le directeur général

Les missions du Directeur Général (DG) sont celles fixées par le décret 91/147 du 12/05/1991 (ordonnateur, dirige l'ensemble des départements, rend des comptes au ministère, etc.)

Il a pour mission :

- Négocier avec les membres du conseil d'administration de la stratégie de l'office.
- Transformer la stratégie en plan d'action et exécuter les directives de la tutelle.
- Proposer les différentes perspectives avec le conseil d'administration.
- Évaluer le travail des différentes structures et rechercher des partenaires efficaces.
- Assurer la communication et la coordination interne et externe.
- Assister les différentes réunions bilan au niveau ministériel.
- Identifier les objectifs globaux et faire exécuter le plan d'action.
- Animer et participer au conseil de direction.

Chapitre III : Le rôle de la rémunération sur la motivation et la satisfaction au travail au sein de l'OPGI de Tizi-Ouzou.

- Représenter l'office au niveau des réunions des autorités locales.

2-1-2- La secrétaire de direction

Est la personne qui exerce la fonction de collaboration avec le dirigeant directeur Générale peut être spécialisé ou polyvalent, souvent a des fonctions polyvalentes ; en plus des travaux classiques de secrétariat, elle peut établir des fichiers commerciaux, gérer des stocks, suivre un budget selon le type de l'organisation.

Il a pour missions :

- Enregistrer et envoyer le courrier et saisir le courrier relatif à l'activité de l'office.
- Classer le courrier arrivé et départ selon sa nature et sa destination.
- Dispatcher le courrier après directives du Directeur Général.
- Accueillir les visiteurs du Directeur Général.
- Tenir à jour le planning des activités et suivre l'agenda du Directeur Général.
- Être discret dans l'exercice des fonctions et préserver le secret professionnel.

2-1-3- Le directeur général adjoint

A pour rôle principal :

- D'assister le directeur général et de seconder dans toutes les missions.
- D'analyser et évaluer les activités des structures de l'office.
- De suivre et de coordonner l'exécution des programmes de travail.
- De contrôler et parapher tout courrier soumis à la signature du directeur.
- De développer les activités liées au bon fonctionnement de l'office.
- D'évaluer les besoins en ressources humaines et en logistique de l'office.

2-1-4 Les cellules

Au coté du directeur général, du directeur générale et de secrétariat, on a les cellules rattachées à la direction générale qui sont comme suit :

2-1-4-1- Cellule sécurité interne de l'établissement

A pour missions principales :

- La sécurité des lieux (installation du système de surveillance mis en place et contrôle (de badge, etc...)).
- Veillez aux relations avec les services extérieurs en matière de sécurité (Ministère, Wilaya, Protection Civile, etc. ...).

Chapitre III : Le rôle de la rémunération sur la motivation et la satisfaction au travail au sein de l'OPGI de Tizi-Ouzou.

- Élaborer et concevoir les plans d'interventions et d'évacuations en cas d'incendie ou de sinistre.
- Étudier les dangers et nuisances des lieux de travail afin de prévoir les moyens de sécurité et de protection adéquat et détecter les risques.

2-1-4-2- Cellule affaires juridiques et contentieuses

A pour missions principales :

- Représenter l'office dans toutes les affaires où elle est partie prenante auprès des instances concernées et analyser les textes officiels et veiller à leurs applications.
- Assister l'ensemble des structures dans le traitement des affaires juridiques.
- Étudier tous litiges opposant l'office à des personnes morales et physiques.
- Veiller au respect de la réglementation quant à la passation de tout contrat.
- Contrôler les actions et opérations visant à la prévention des risques encourus par l'office.
- Assister et conseiller le directeur général.

2-1-4-3- Cellule d'audit interne de l'établissement

A pour missions principales :

- Effectuer les missions d'audits couvrant l'ensemble des services.
- Élaborer les rapports d'audits qu'il transmet au Directeur Général. Ces rapports sont assortis des constatations, remarques et recommandations utiles.
- Élaborer les documents permettant au Directeur Général de disposer d'un instrument de contrôle de gestion efficient.

2-1-4-4- Cellule organisation et système d'information et de communication

A pour missions principales :

- Le développement et la généralisation de l'outil informatique au sein de l'office.
- L'élaboration du schéma directeur informatique en assurant sa mise en œuvre.
- Archiver tous les documents de l'office et constituer une banque de données.
- Chargé de la distribution de la documentation au niveau des départements.

2-2- Les départements

La structuration des départements de l'OPGI de Tizi-Ouzou est comme suit :

2-2-1- Département ressources humaines et moyens généraux

Ce département est composé de deux services à savoir :

- Le service des ressources humaines et le service moyens généraux.

Le chef de département a pour missions principales :

Chapitre III : Le rôle de la rémunération sur la motivation et la satisfaction au travail au sein de l'OPGI de Tizi-Ouzou.

- La gestion du personnel mis sous son autorité.
- Planifier, coordonner, organiser, diriger et contrôler le travail de son département en collaboration avec ses chefs de services, et les relations avec les autres départements en matière d'évaluation des emplois par rapport aux besoins de l'office.
- L'élaboration des bilans d'activités du département.
- Assurer l'interface avec les autres départements et structures.
- La mise à jour des registres légaux en assurant une bonne communication en matière de discipline et veiller à la gestion des moyens logistiques (humain et matériel).

2-2-1-1- Le service des ressources humaines (SRH)

Il a pour missions principales :

- L'évaluation des emplois en adéquation avec les besoins de l'office.
- L'élaboration et l'exécution des plans de formation.
- La gestion des carrières des travailleurs et le suivi du mouvement du personnel.
- La prévention et le règlement des conflits collectifs de travail.
- Le traitement des affaires contentieuses en concertation avec la cellule des affaires juridiques et contentieuses de l'office.
- L'entretien des relations avec le partenaire social et l'inspection du travail.
- Instauration de la gestion prévisionnelle des ressources.
- Le recensement et le classement des textes réglementaires et autres documents liés à la gestion des ressources humaines et l'élaboration des notes explicatives en vue de leur application
- L'élaboration des rapports et des bilans d'activités et le contrôle de la paie

Le service ressources humaines est composé de cinq sections à savoir :

- Section administrative du personnel, Section paie, Section formation, Section de l'action sociale et Section des œuvres sociales.

2-2-1-2- Service moyens généraux (SMG)

Le chef de services moyens généraux a pour missions principales :

- Tenir à jour le registre du carburant et lubrifiants et en assurer le contrôle et la distribution.
- Contrôler les entrées et les sorties du matériels et fournitures de l'office.
- Mettre à jour toutes les fiches de stocks pour arrêter l'inventaire.
- Etablir les services faits de toutes les factures d'achats et contrôler leur conformité.

Chapitre III : Le rôle de la rémunération sur la motivation et la satisfaction au travail au sein de l'OPGI de Tizi-Ouzou.

- Collecte et classement des textes réglementaires et d'autres documents liés à la gestion des moyens généraux et élaboration des rapports et bilans d'activités de la fonction.

Le service moyens généraux est composé de six sections à savoir :

- Section approvisionnement, section investissement, section gestion des stocks, section parc roulant, section hygiène et enfin la section archives et documentations.

2-2-2- Département finances et comptabilité (DFC)

Le chef de Département contrôle, coordonne et suit l'ensemble des activités financières et comptables de l'office

Le DFC est chargé de superviser les travaux réalisés par ses services qui sont de nombre de quatre : Service finance, comptabilité, investissement recouvrement.

Le DFC a pour mission :

- Veille à l'application de la politique financière de l'office et à la bonne gestion de la trésorerie, planifie les ressources financières nécessaires à l'exploitation et à l'investissement au niveau de l'office, contrôle, coordonne et suit les opérations relatives à l'établissement du budget et à son exécution, contrôle les activités liées à la tenue de la comptabilité de l'office et contrôle les différentes opérations de recouvrement des recettes et le paiement des dépenses de l'office Contrôle, coordonne et suit l'arrêt des bilans et leurs analyses.
- Assure le contrôle et le suivi des actions relatives à la gestion des disponibilités de l'office qu'il détient soit à son niveau soit sur le plan de comptes ouverts auprès des organismes financiers habilités.
- De la tenue de la comptabilité par la passation des opérations et des écritures comptables selon les normes réglementaires.
- Du suivi des recouvrements des créances que l'office détient sur ses clients et du contrôle financier des régies et suivi et de la tenue journalière des opérations de trésorerie de l'office.

Il est chargé d'assurer avec le DG toutes les dépenses liées à l'exploitation et la gestion financière des opérations dont l'office est chargé de la maîtrise d'ouvrage.

2-2-3- Département gestion et maintenance du patrimoine (DGMP)

Le chef de département de la gestion du patrimoine étant le premier responsable des opérations effectuées au sein de ses services, il a pour missions principales de: Coordonner les actions de ses différents collaborateurs, motiver et d'animer le personnel en place, trouver les

Chapitre III : Le rôle de la rémunération sur la motivation et la satisfaction au travail au sein de l'OPGI de Tizi-Ouzou.

solutions aux problèmes posés, faire toutes les recommandations jugées appropriées et contrôler la cohérence globale des travaux effectués.

Ce département est composé de trois services à savoir: Service de l'exploitation du patrimoine, service de la maintenance et de la conservation du patrimoine, service cession.

2-2-4- Département maitrise d'ouvrage (DMO)

Le D.M.O a pour principales missions :

- L'élaboration des programmes de travail et suivre le déroulement des objectifs tracés.
- Propose et met en œuvre les actions susceptibles d'améliorer l'efficacité des différents services.
- Assure le suivi et la coordination de toute opération de maîtrise d'ouvrage (prospection de terrains, études,ancements d'appel d'offres et consultations suivi, réception, etc.) et assurer aussi l'interface avec les départements.

Le département est composé de trois services à savoir : Service étude et programmation, service des marchés, service suivi et réalisation.

2-2-5- Département développement de la promotion immobilière et foncière (DDPIF)

Ce département à pour principales missions :

- La mise en œuvre d'une stratégie en matière de promotion immobilière.
- La prospection et l'acquisition des terrains destinés à l'implantation des projets.
- La mise en place d'un système efficace pour la promotion immobilière et la gestion du foncier.

Ce département est composé de deux services à savoir :

- Le service de la promotion immobilière et foncière et le service commercial.

Qui sont chargés de :

- Prospection foncière (Promotion Immobilière, L.S.P, Social), montage financier des projets, traitement des dossiers technique des programmes projetés.
- Suivi des projets de promotion immobilière, assurer l'interface avec les partenaires (Caisse Nationale de Logement (C.N.L), Banque, etc.) Communication et vulgarisation du dispositif des formules Logement Social Participatif (LSP) et Logement Promotionnel Aidé (LPA).

Chapitre III : Le rôle de la rémunération sur la motivation et la satisfaction au travail au sein de l'OPGI de Tizi-Ouzou.

2-3-Les différentes agences rattachées à l'OPGI de Tizi-Ouzou

A travers toute la Wilaya de Tizi-Ouzou, l'OPGI dispose de cinq agences dépendantes de la Direction Générale implantée à avenue Abbane Remdane Tizi-Ouzou, qui sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau N° 03 : Répartition des différentes agences rattachées

Agences	Dairas concernées
Azazga	Azazga – Bouzguene - Mekla-Azeffoun.
Boghni	Boghni- Draa El Mizan - Tizi ghenif – Ouadhia.
Larvaa N'ait Irathen	LarbaaN'ait Irathen - Tizi Rached - Ain El Hammam - Iferhounen - Ait Yanni – Ouacif.
Draa Ben Khedda	Draa Ben Khedda - Maatkas – Boukhalfa.
Tizi-Ouzou	Tizi Ouzou - Beni Douala - Makouda - Tigzirth – Ouaguenoune.

Source : Site officiel de l'OPGI de Tizi-Ouzou consulté le 31/10/2021 à 9h18.

L'effectif de ces agences est composé de :

- D'agents d'entretien qui seront chargés d'assurer l'hygiène et la surveillance du patrimoine et d'ouvriers spécialisés (plombiers, électriciens, maçons...) pour les menues réparations locatives.

Sont chargés principalement les missions de recouvrement des loyers, produit de cession et diverses prestations hiérarchiquement placés sous l'autorité du directeur général, ils auront des relations fonctionnelles avec le département de Gestion et Maintenance du Patrimoine pour les Recouvrements et leurs suivis, et le département Finance et Comptabilité pour la remise des encaissements.

Les missions assignées à ses agences sont les suivantes :

- Recouvrement des loyers, produits de cession et charges locatives, entretien et maintenance du patrimoine. Et représentation de l'Office au niveau local et diverses missions de proximité.

3- Missions et objectif de l'OPGI

L'OPGI, peut exercer ses activités sur l'ensemble du territoire national, chargé dans le cadre de la mise en œuvre de la politique sociale de l'État, de promouvoir le service public en matière de logement, notamment pour les catégories sociales les plus démunies.

L'office assure également l'entretien, la maintenance, la réhabilitation et la restauration des biens immobiliers.

- La location et/ou la cession des logements et locaux à usage professionnel, commercial et artisanal, le recouvrement des loyers et des charges locatives ainsi que des produits de cession des biens immobiliers qu'il gère, la préservation des immeubles et leurs dépendances en vue de leur maintien en état permanent d'habitabilité.
- L'établissement et la tenue à jour de l'inventaire des immeubles constituant le parc immobilier dont il assure la gestion ainsi que le contrôle du statut juridique des occupants des logements et locaux.
- L'organisation et la coordination de toutes les actions permettant une utilisation optimale de l'ensemble de son patrimoine immobilière qu'il gère.
- Assurer selon des conditions particulières la gestion de tous les biens qui leur ont été ou qui leur seront rattachés dans le cadre d'unicité des règles de la gestion du patrimoine immobilier, promotion et gestion immobilière et foncière.
- Maitrise d'ouvrage déléguée pour le compte de tout autre operateur
- Entretien, maintenance, réhabilitation, restauration des biens immobiliers.

4- Le patrimoine immobilier et le régime financier et fiscal

Dans ce qui suit nous allons voir la composition du patrimoine de l'OPGI de Tizi-Ouzou ainsi que son régime financier et fiscal

4-1- Le patrimoine immobilier de l'OPGI de Tizi-Ouzou.

Le patrimoine de l'Office est composé de 24476 biens répartis comme suit :

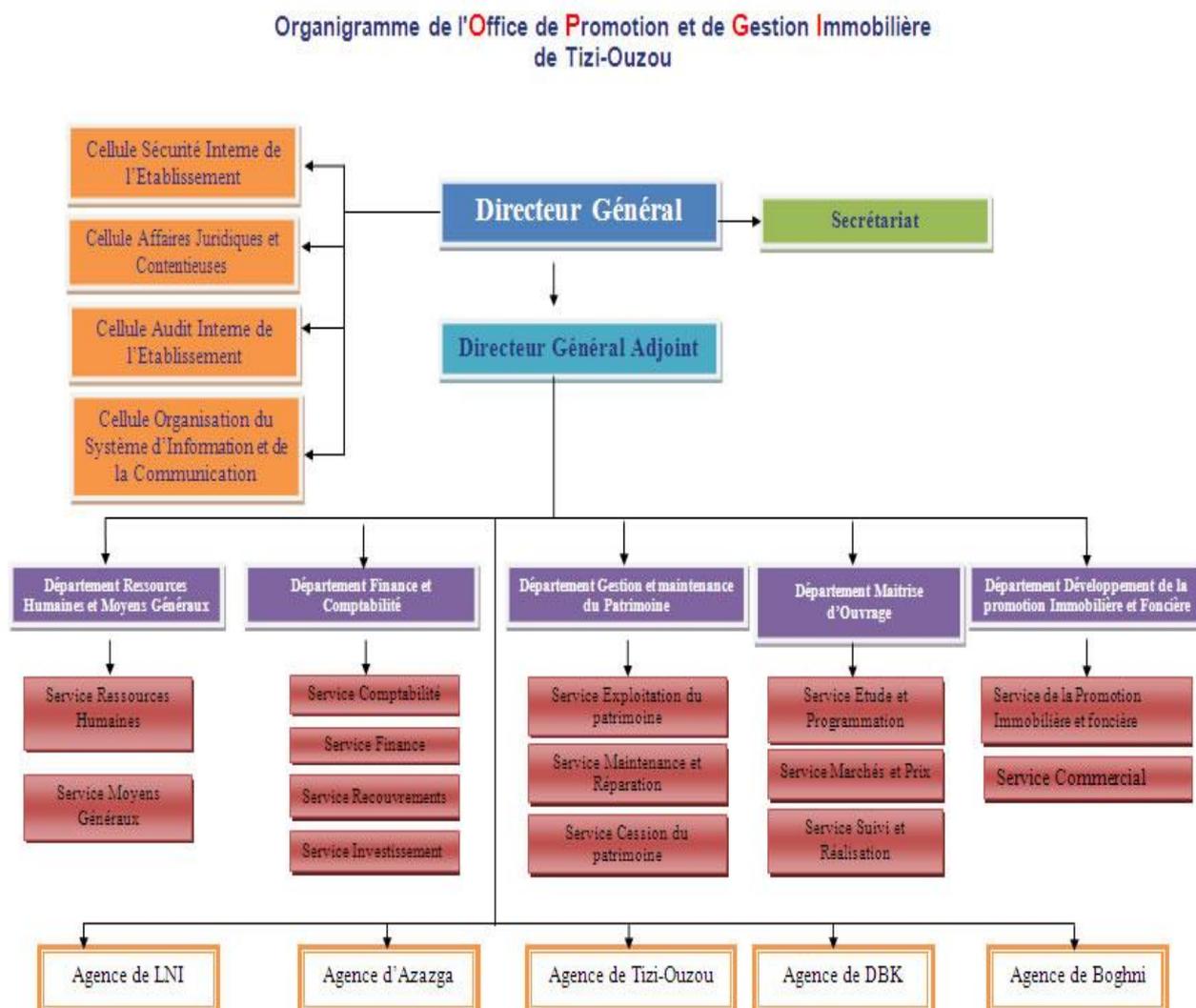
Chapitre III : Le rôle de la rémunération sur la motivation et la satisfaction au travail au sein de l'OPGI de Tizi-Ouzou.

Tableau N°4 : Le patrimoine immobilier de l'OPGI de Tizi-Ouzou.

Type de bien	En location	Cédés		Total
		Non soldés	Soldés	
Logement	8828	1514	11457	21799
Locaux	1952	331	1476	3759
Caves	112	/	/	/
Total	10892	1845	12933	25670

Source : Site officiel de l'OPGI de Tizi-Ouzou.

Figure N° 11 : Organigramme de l'OPGI de Tizi-Ouzou.



Source : Document interne à l'OPGI de Tizi-Ouzou.

Chapitre III : Le rôle de la rémunération sur la motivation et la satisfaction au travail au sein de l'OPGI de Tizi-Ouzou.

5-Le régime financier et fiscal de l'OPGI de Tizi-Ouzou.

Le régime financier et fiscal de l'OPGI de Tizi-Ouzou, est le même que les autres OPGI à l'échelle nationale qui sont comme suit :

5-1- Le régime financier

Le régime financier de l'office correspond ou représente l'ensemble des recettes et dépenses qui sont résumé dans le tableau suivant :

Tableau N° 05 : Recettes et dépenses de l'OPGI (Régime financier) :

Les ressources de l'OPGI	Les dépenses de l'OPGI
<ul style="list-style-type: none">- Les produits des prestations fournies ;- Les ventes promotionnelles ;- Produits de cession des locaux ;- Recouvrements des loyers et charges les logements en location.	<ul style="list-style-type: none">- Les frais de personnel et toutes dépenses nécessaires au fonctionnement de l'office ;- La réalisation des programmes de construction ;- La réalisation des travaux d'entretien des logements en location ou cédés ;- La réalisation d'un programme de promotion immobilière ;- Les frais financiers.

Source : OPGI de Tizi-Ouzou.

5-2- Le régime fiscal

Concernant le régime fiscal de l'OPGI on peut retenir ce qui suit :

La TVA soumise est de :

19 % Pour les locaux.

9 % Pour les logements.

Section 02 : Méthodologie, analyse et interprétation des résultats.

Cette deuxième section sera consacrée dans un premier temps à la méthodologie utilisée pour la collecte des données, et dans un second lieu à l'analyse et l'interprétation des données de notre enquête.

1-Méthodologie de recherche

Dans ce présent point, nous présenterons dans un premier lieu l'outil que nous avons utilisé pour la collecte des données, puis l'échantillon étudié et la méthode.

1-1-Présentation de l'outil de recherche

Pour bien mener notre étude, nous avons opté à la mise en place et à l'établissement d'un questionnaire d'un nombre de 31 questions, distribué en version papier pour un échantillon de 40 salariés de l'OPGI de Tizi-Ouzou, toute catégorie socioprofessionnelles confondus.

1-1-1-Le questionnaire d'enquête

Le questionnaire est l'outil de mesure qui permet, l'enregistrement, stockage des informations, et c'est une technique parmi les techniques qui permet d'interroger les individus de façon directe.

Comme dit G.STEPHANE : « Un questionnaire bien structuré est le gage d'un processus d'interrogation fluide et agréable pour les répondant. Il constitue également la garantie d'un bon taux de retour et d'une meilleur qualité des réponses ». ¹²²

Le questionnaire est donc un outil de recueil d'informations chez les individus cibles, dans le but de les analyser pour bien mener notre recherche et dans le cadre d'une étude.

1-1-2- Les critères de sa bonne rédaction

- Les questions doivent être formulées de façon à attirer l'attention des répondants dans l'intérêt de l'étude.
- Elles doivent aussi être faciles à comprendre afin d'optimiser la qualité des réponses.
- Les questions doivent être des résultantes des réponses correctes et complètes, non déformée et non détournée de leurs sens.

1-1-3- Types de questions

Les questions peuvent êtres :

¹²² GANASSALI.S, « Les enquêtes par questionnaire avec sphinx », édition PEARSON, Paris, 2007. Page.02.

Chapitre III : Le rôle de la rémunération sur la motivation et la satisfaction au travail au sein de l'OPGI de Tizi-Ouzou.

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

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

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

1-1-4- L'outil d'analyse

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

1-1-5- Son utilisation

L'utilisation du questionnaire est pour but d'étude à vocation descriptive ou explicative et de nature quantitative. Par ailleurs il nous permet de :

- Décrire une population ou un groupe ciblé par rapport à certain critères.
- Estimer une valeur absolue ou relative.
- Tester des relations entre variables afin de vérifier et de valider des hypothèses.

2-L'analyse et l'interprétation des résultats

2-1-Présentation des résultats

Nous allons essayer d'analyser les résultats obtenus par le questionnaire que nous avons distribué ou salariés de l'OPGI après le dépouillement.

2-1-1-Données personnelles.

Question N° 01 : La nature de la population étudiée.

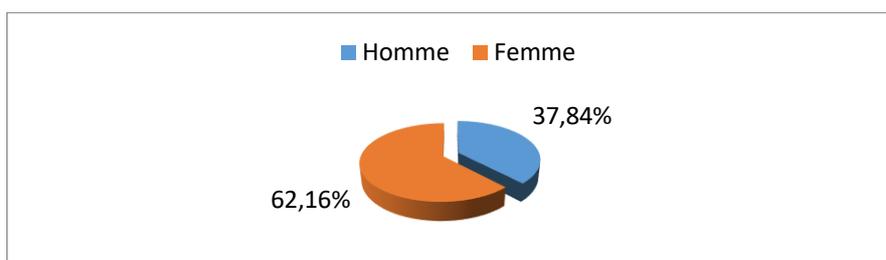
Tableau N° 06 : Répartition par sexe.

Genre	Nombre	Pourcentage%
Homme	14	37,84%
Femme	23	62,16%
Total	37	100%

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

Chapitre III : Le rôle de la rémunération sur la motivation et la satisfaction au travail au sein de l'OPGI de Tizi-Ouzou.

Figure N°12 : Répartition des répondants par sexe



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

Commentaire : La figure et le tableau précédents, nous montrent que le taux de réponses reçu par nos répondants est de 62,16% pour les femmes, et 37,84% seulement pour les hommes, donc on remarque qu'il y a une dominance féminine considérable.

Chose qui peut-être expliquée par le fait que les femmes aussi investissent de plus en plus dans les études supérieures, et la nature de travail au sein de l'OPGI, choses qui leur offrent l'opportunité d'être recrutées par cette dernière.

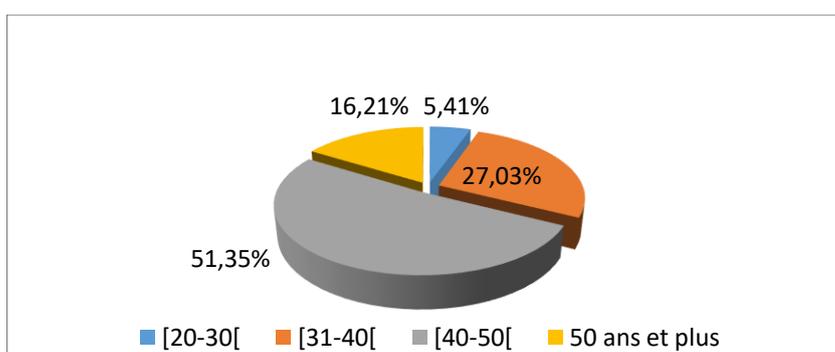
Question N°02 : L'âge des répondants.

Tableau N°07 : L'âge des répondants.

Age	Nombre	Pourcentage%
[20-30[02	5,41%
[31-40[10	27,03%
[40-50[19	51,35%
50 ans et plus	06	16,21%
Total	37	100%

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

Figure N° 13 : L'âge des répondants.



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

Chapitre III : Le rôle de la rémunération sur la motivation et la satisfaction au travail au sein de l'OPGI de Tizi-Ouzou.

Commentaire : À partir de cette question on constate qu'on trouve de différentes tranches d'âge au sein de l'OPGI, et en majeure partie ceux qui sont âgés de 40 à 50 ans avec un taux de 51,35%, suivie de ceux qui sont âgés :

- 27,03% des interrogés ont entre 30 et 40 ans.
- 16,21% de l'effectif représente la tranche d'âge de plus de 50 ans.
- Et les moins jeunes qui ont entre 20 à 30 ans représentent un taux de 5,41%.

Donc on déduit que la tranche d'âge majeure représente ceux qui se rapprochent à l'âge de la retraite soit ceux de plus de 50 ans.

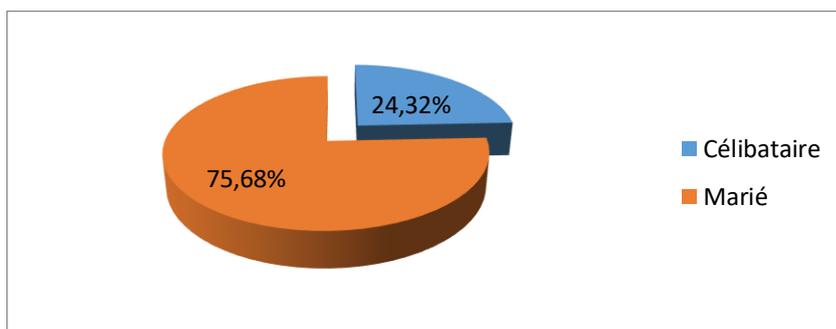
Question N° 03 : La situation familiale des répondants.

Tableau N° 08: La situation familiale des répondants.

Situation familiale	Nombre	Pourcentage%
Célibataire	09	24,32%
Marié	28	75,68%
Total	37	100%

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

Figure N° 14: La situation familiale des répondants.



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

Commentaire : La majorité des répondants soit un taux de 75,68% représente ceux mariés, au côté de 24,32% seulement des célibataires.

On déduit que la plupart bénéficie des différents avantages, liés par exemple aux allocations familiales pour ceux qui ont des enfants scolarisés...Etc.

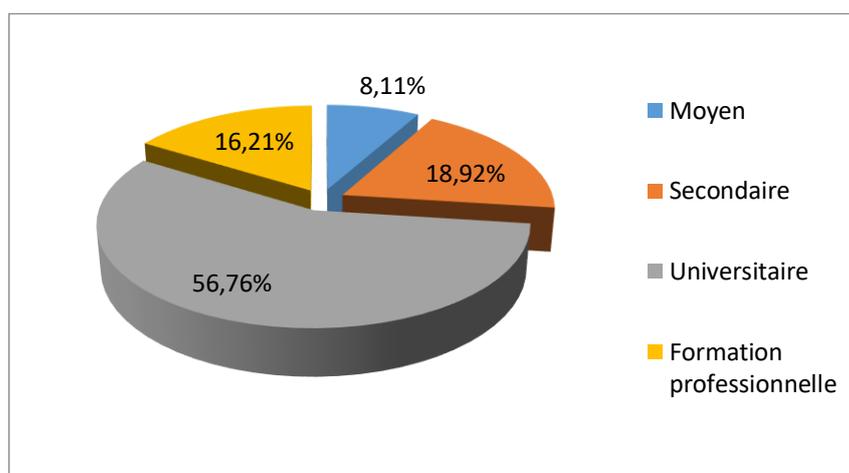
Question N° 04 : Niveau d'instruction des répondants.

Tableau N° 09 : Niveau d'instruction des répondants.

Niveau d'instruction	Nombre	Pourcentage%
Moyen	3	8,11%
Secondaire	7	18,92%
Universitaire	21	56,76%
Formation professionnelle	6	16,21%
Totale	37	100%

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

Figure N° 15 : Niveau d'instruction des répondants.



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

Commentaire : Une large dominance des répondants qui ont un niveau d'instruction universitaire avec un taux de 56,76%, suivi de 18,92% de ceux qui ont un niveau secondaire, 16,21% pour la formation professionnelle et enfin 8,11% pour ceux qui ont un niveau moyen.

Donc on constate que la majorité des répondants ont un niveau d'instruction élevé, avec un taux de 56,76%.

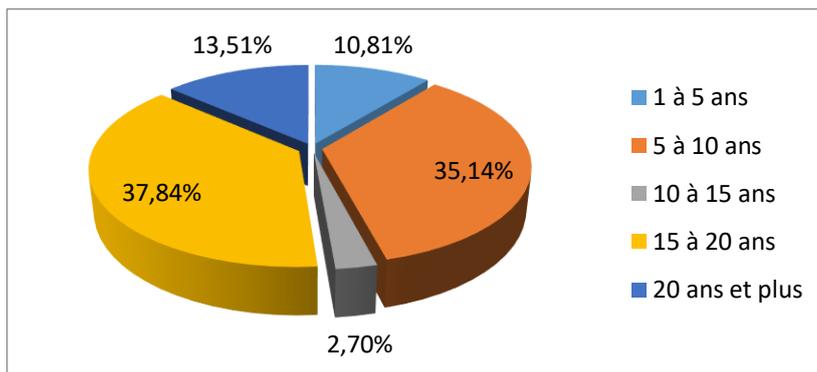
Question N° 05 : L'expérience professionnelle des répondants.

Tableau N° 10 : Répartition des répondants selon leur expérience.

Expérience	Nombre	Pourcentage %
1 à 5 ans	04	10,81%
5 à 10 ans	13	35,14%
10 à 15 ans	01	2,70%
15 à 20 ans	14	37,84%
20 ans et plus	5	13,51%
Total	37	100%

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

Figure N° 16 : Répartition des répondants selon leur expérience.



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

Commentaire : Le but de cette question est de faire ressortir l'ancienneté des répondants, la majorité des répondants ont une expérience de 15 à 20 ans avec un taux de 37,84 %, suivi de ceux avec une expérience de 5 à 10 ans avec un taux de 35,14%, ensuite des plus anciens , de ceux qui ont de l'expérience la plus élevée de 20 ans et plus avec un taux de 13,51%, et enfin ceux qui ont passé la moindre durée de 1 à 5 ans avec un taux de 10,81%.

2-1-2-Les données relatives au poste.

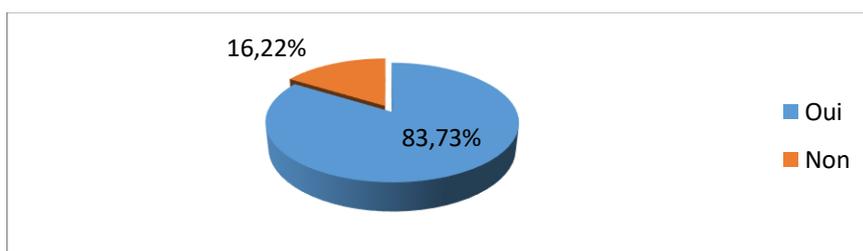
Question N° 06: Votre poste est-il adéquat avec votre formation initiale ?

Tableau N° 11 : Répartition des répondants selon l'adéquation de leur poste avec leur formation initiale.

Réponse	Nombre	Pourcentage%
Oui	31	83,78%
Non	06	16,22%
Totale	37	100%

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

Figure N° 17 : Répartition des répondants selon l'adéquation de leur poste avec leur formation initiale.



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

Commentaire : Cette question a pour but de savoir si les postes occupés par les répondants sont adéquats avec leurs formations initiales. La majorité des répondants avec un taux de 83,73% disent que leurs postes sont adéquats avec leurs formations initiales. Et 16,22% qui dit le contraire soit leurs postes ne sont pas adéquats avec leurs formations initiales.

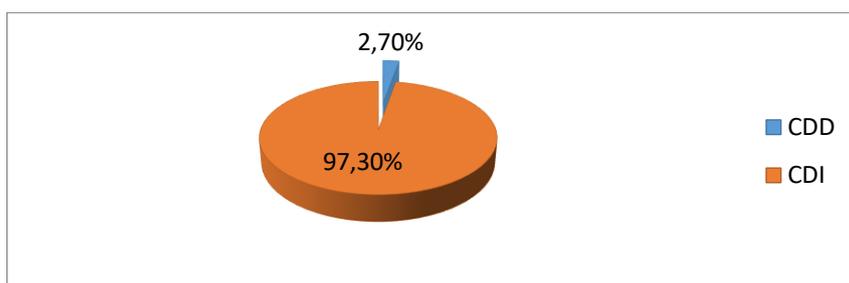
Question 07 : Quel type de contrat avez-vous ?

Tableau N° 12 : Type de contrat des répondants.

Réponse	Nombre	Pourcentage%
CDD	01	2,70%
CDI	36	97,30%
Totale	37	100%

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

Figure N° 18 : Type de contrat des répondants.



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

Commentaire : L'objet de cette question est de savoir la nature du contrat des répondants, la grande majorité a un contrat à durée indéterminée avec un taux de 97,30%, une minorité avec un taux de 2,70% qui dispose d'un contrat à durée déterminée.

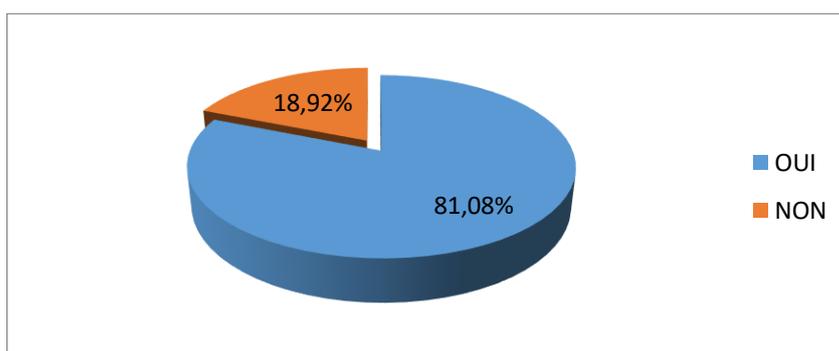
Question 08 : Est-ce que c'est votre premier emploi ?

Tableau N° 13 : Répartition selon le premier emploi.

Réponse	Nombre	Pourcentage%
OUI	30	81,08%
NON	07	18,92%
Totale	37	100%

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

Figure N° 19: Répartition selon le premier emploi.



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

Commentaire : On remarque que la grande majorité des répondants avec un taux de 81,08% le poste qu'ils occupent c'est leur premier emploi et 18,92% représente un taux de ceux qui ont déjà occupé d'autres postes avant de rejoindre l'OPGI.

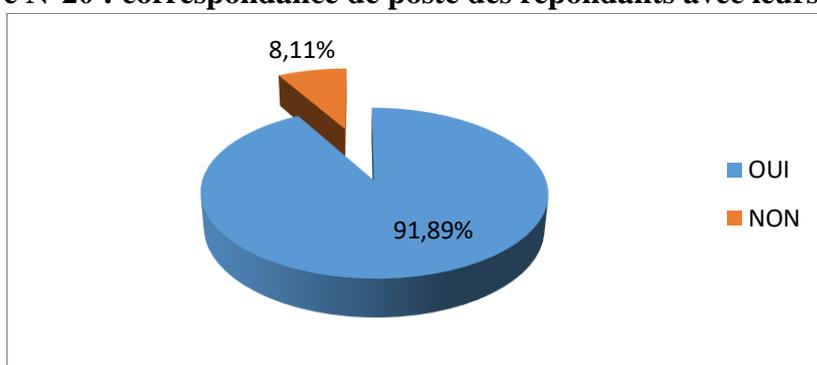
Question N° 09 : Pensez-vous que le poste que vous occupez correspond à vos compétences ?

Tableau N° 14 : correspondance de poste des répondants avec leurs compétences.

Réponse	Nombre	Pourcentage%
OUI	34	91,89%
NON	03	8,11%
Totale	37	100%

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

Figure N°20 : correspondance de poste des répondants avec leurs compétences.



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

Commentaire : Cette question a pour but de savoir si les répondants occupent des postes qui correspondent à leurs compétences, 91,89% disent que leurs postes correspondent avec leurs compétences, et une minorité de 8,11% disent que leurs postes occupés ne correspondent pas avec leurs compétences.

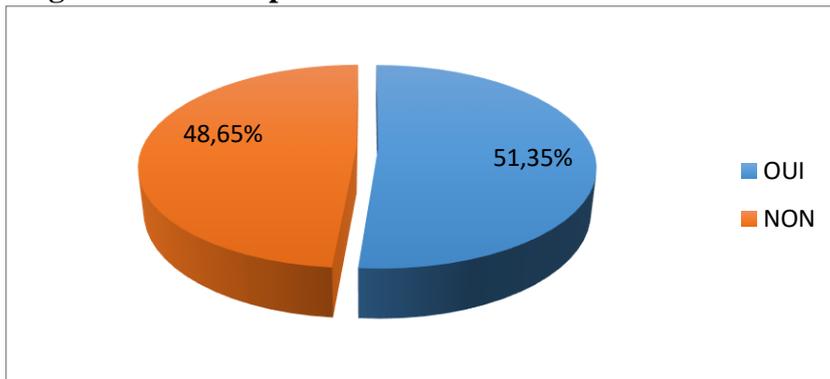
Question N°10 : Avez-vous fait l'objet d'une évaluation ?

Tableau N° 15 : La prise en considération des évaluations des répondants.

Réponse	Nombre	Pourcentage%
OUI	19	51,35%
NON	18	48,65%
Totale	37	100%

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

Figure N° 21 : La prise en considération des évaluations des répondants.



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

Commentaire : à partir de cette question on constate que la grande moitié des répondants disent qu'ils ont été déjà faits l'objet d'une évaluation avec un taux de 51,35%, et un taux de 48,65% représente les répondants qui n'ont pas été déjà évalué.

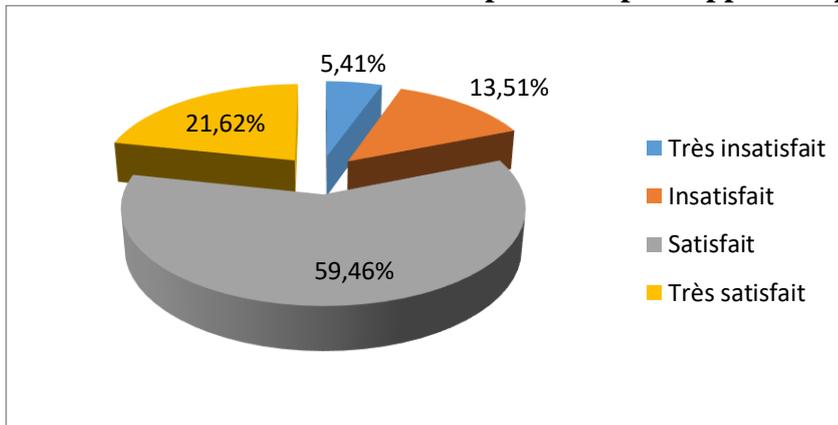
Question N° 11 : Etes-vous satisfait de votre poste actuel ?

Tableau N° 16 : Niveau de satisfaction des répondants par rapport au poste actuel.

Réponse	Nombre	Pourcentage%
Très insatisfait	02	5,41%
Insatisfait	05	13,51%
Satisfait	22	59,46%
Très satisfait	08	21,62%
Totale	37	100%

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

Figure N°22: Niveau de satisfaction des répondants par rapport au poste actuel.



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

Chapitre III : Le rôle de la rémunération sur la motivation et la satisfaction au travail au sein de l'OPGI de Tizi-Ouzou.

Commentaire : à partir de données précédentes la grande majorité des répondants sont satisfait par rapport au poste qu'ils occupent avec un taux de 59,46%, et un taux de 21,62% pour les répondants qui sont très satisfaits, 13,51% pour ceux qui sont insatisfait, et enfin un taux de 5,41% correspond aux répondants qui sont très insatisfaits par rapport à leurs postes actuels.

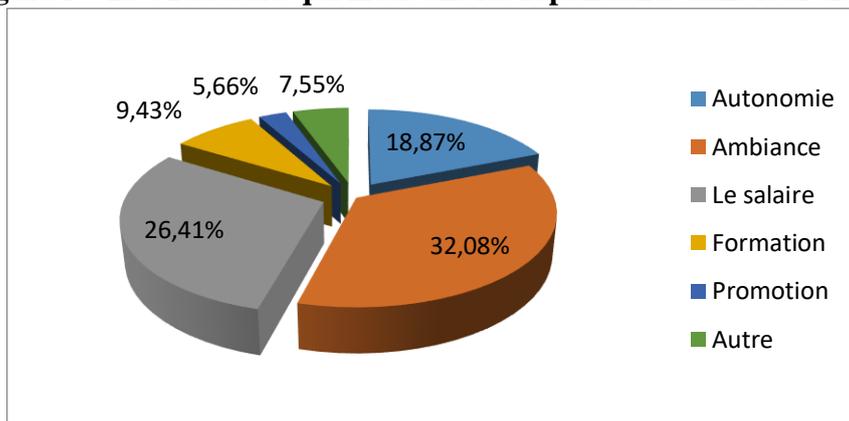
Question N° 12 : Qu'est ce qui vous motive dans votre travail ?

Tableau N° 17 : Facteurs qui motive les répondants dans leur travail.

Réponse	Nombre	Pourcentage%
Autonomie	10	18,87%
Ambiance	17	32,08%
Le salaire	14	26,41%
Formation	05	9,43%
Promotion	03	5,66%
Autre	04	7,55%
Totale	53	100%

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

Figure N° 23 : Facteurs qui motivent les répondants dans leur travail.



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

Commentaire : Le facteur le plus motivants pour les répondants c'est l'ambiance avec un taux de 32,08%, en second lieu vient le salaire avec un taux de 26,41%, suivi de l'autonomie avec un taux de 18,87%, quant à la formation et la promotion on un taux de 9,43% et 5,66% successivement. A noté que 7,55% des répondants pour eux y a d'autres facteurs mis à part ceux cité qui sont à leurs regards des facteurs qui les motivent le plus. À préciser que plusieurs personnes ont un choix multiple ce qui fait le nombre de 53.

2-1-3-Les données relatives à la rémunération et son aspect motivant et satisfaisant.

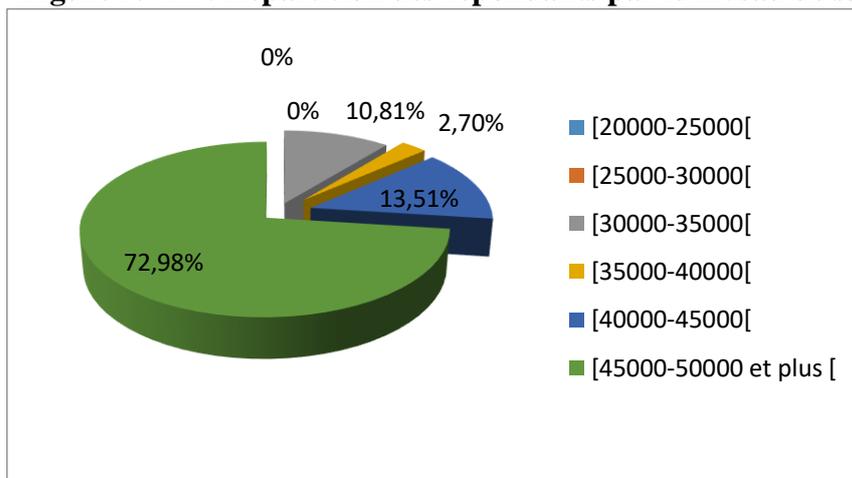
Question N° 13 : Votre salaire mensuel est de ?

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

Réponse	Nombre	Pourcentage %
[20000-25000[00	00%
[25000-30000[00	00%
[30000-35000[04	10,81%
[35000-40000[01	2,70%
[40000-45000[05	13,51%
[45000-50000 et plus [27	72,98%
Totale	37	100%

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

Figure N° 24 : Répartition des répondants par le niveau de salaire.



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

Commentaire : à partir de cette question on constate que la grande majorité des répondants ont un niveau de salaire le plus élevé, soit 72,98% ont un niveau de salaire qui se situe entre 45000 et 50000 Da et plus, suivi de ceux qui ont un niveau de salaire entre 40000 et 45000 Da , avec un taux de 13,51%, et pour ceux de l'intervalle de 35000 à 40000 Da avec un taux de 2,70% , ensuite ceux avec un niveau de salaire qui se situe entre 30000 et 35000 Da avec un taux de 10,81%.

En ce qui concerne les deux niveaux 25000 à 30000 et le 20000 à 25000 Da leurs taux est nul 00%.

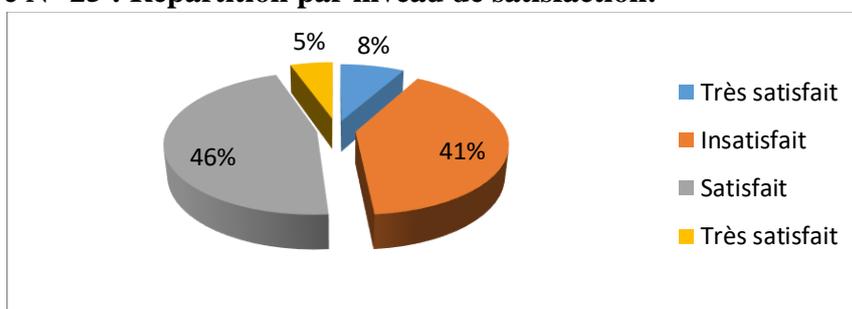
Question N° 14 : Satisfaction du salaire par rapport à l'importance du travail.

Tableau N° 19 : Répartition par niveau de satisfaction.

Réponse	Nombre	Pourcentage%
Très satisfait	03	8,11%
Insatisfait	15	40,54%
Satisfait	17	45,95%
Très satisfait	02	5,40%
Totale	37	100%

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

Figure N° 25 : Répartition par niveau de satisfaction.



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

Commentaire : à partir des données obtenues à travers cette question on constate que presque la moitié des répondants sont satisfaits par leurs niveaux de salaire, avec un taux de 45,95%, en contrepartie 40,54% sont insatisfaits, suivi de 8,11% de ceux qui sont très insatisfaits, et enfin 5,40% de ceux qui sont très satisfaits.

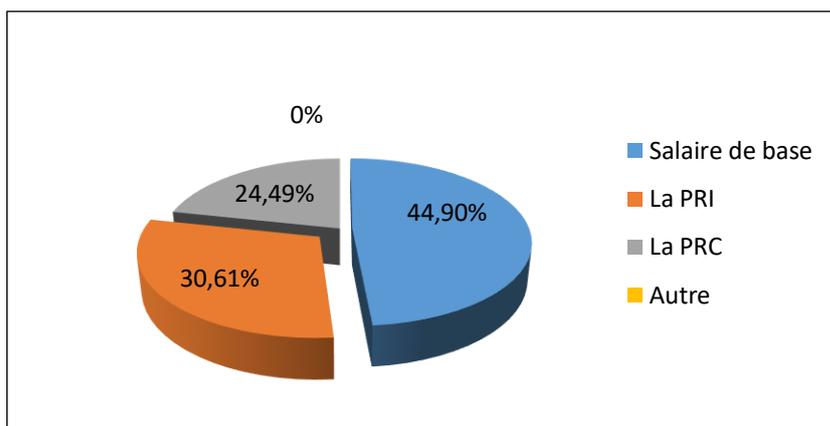
Question N° 15 : Le facteur le plus motivant dans le salaire des répondants.

Tableau N° 20 : Répartition par facteur le plus motivant dans le salaire.

Réponse	Nombre	Pourcentage%
Salaire de base	18	44,90%
La PRI	11	30,61%
La PRC	08	24,49%
Autre	00	00%
Totale	37	100%

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

Figure N°26 : Répartition par facteur le plus motivant dans le salaire.



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

Commentaire : Le facteur le plus motivant dans le salaire, pour les répondants est le salaire de base avec un taux de 44,90%, suivi de la PRI avec un taux de 30,61%, et enfin la PRC avec un taux de 24,49%, pour la case autre est nulle.

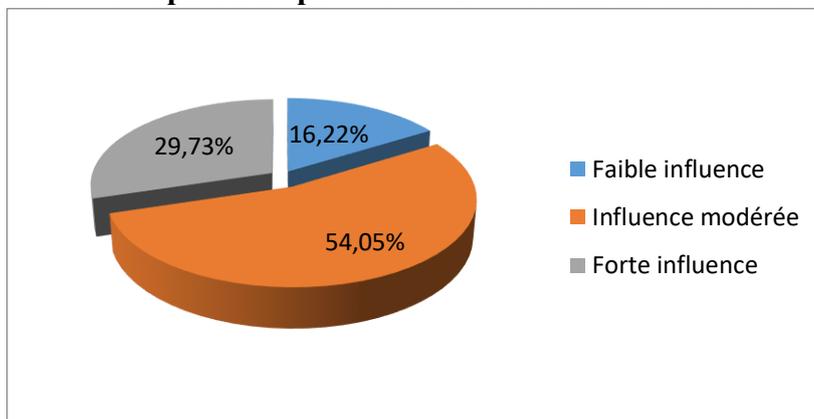
Question N°16 : L'influence de la rémunération sur la motivation.

Tableau N° 21 : Répartition par niveau d'influence de la rémunération sur la motivation.

Réponse	Nombre	Pourcentage%
Faible influence	06	16,22%
Influence modérée	20	54,05%
Forte influence	11	29,73%
Totale	37	100%

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

Figure N° 27 : Répartition par niveau d'influence de la rémunération sur la motivation.



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

Chapitre III : Le rôle de la rémunération sur la motivation et la satisfaction au travail au sein de l'OPGI de Tizi-Ouzou.

Commentaire : à partir des données précédentes, nous constatant que la motivation des répondants est moyennement influencée par la rémunération soit 54,05% estiment qu'ils ont une influence modérée, et un taux de 29,73% qui sont fortement influencés, et enfin un taux de 16,22% pour ceux qui ont une faible influence

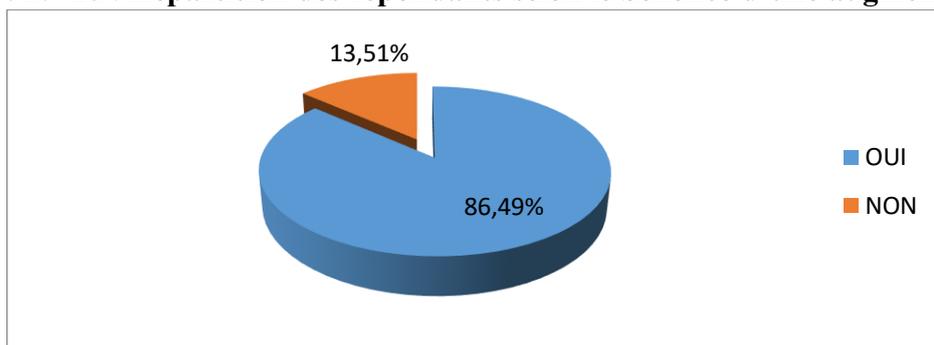
Question N° 17: Bénéfice d'une augmentation.

Tableau N° 22 : Répartition des répondants selon le bénéfice d'une augmentation.

Réponse	Nombre	Pourcentage %
OUI	32	86,49%
NON	05	13,51%
Totale	37	100%

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

Figure N° 28 : Répartition des répondants selon le bénéfice d'une augmentation.



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

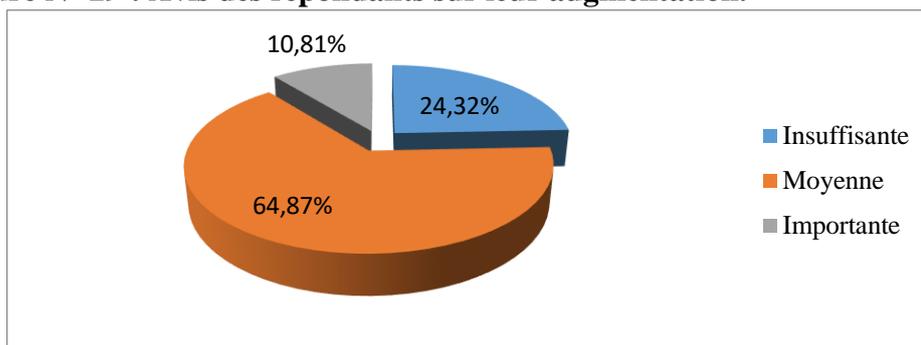
Commentaire : Nous constatons que la grande majorité des répondants ont bénéficié d'une augmentation de leurs salaires avec un taux de 86,49%, par contre 13,51% n'ont pas bénéficié

• Tableau N° 23 : Avis des répondants sur leur augmentation.

Réponse	Nombre	Pourcentage%
Insuffisante	09	24,32%
Moyenne	24	64,87%
Importante	04	10,81%
Totale	37	100%

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

Figure N° 29 : Avis des répondants sur leur augmentation.



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

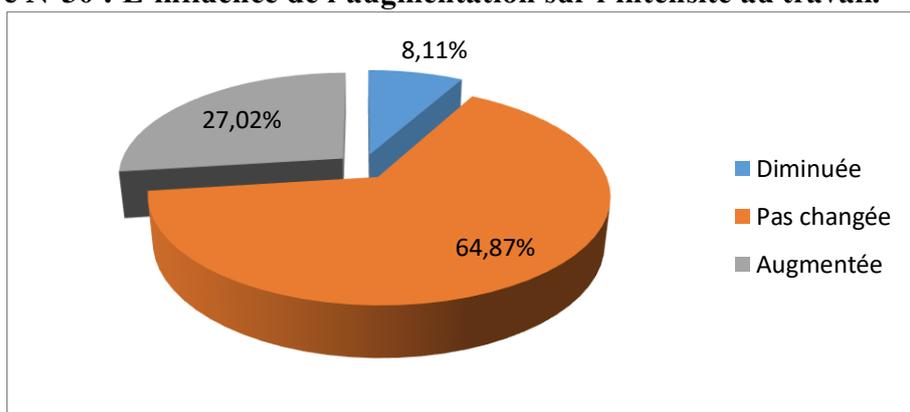
Commentaire : Parmi ceux qui ont bénéficié d'une augmentation, 64,87% d'entre eux estiment qu'elle est d'un degré moyen, suivi de 24,32% qui la considère comme insuffisante, et enfin 10,81% de ceux qui la voient importante.

• **Tableau N° 24 : L'influence de l'augmentation sur l'intensité au travail.**

Réponse	Nombre	Pourcentage%
Diminuée	03	8,11%
Pas changée	24	64,87%
Augmentée	10	27,02%
Totale	37	100%

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

Figure N°30 : L'influence de l'augmentation sur l'intensité au travail.



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

Commentaire : La grande majorité des répondants avec un taux de 64,87% estiment que leur augmentation n'a pas influencé sur leurs intensités au travail donc elle n'a pas changé, suivi de 27,02% de ceux que leur intensité au travail est influencée, et enfin 8,11% qui disent que leur intensité est diminuée.

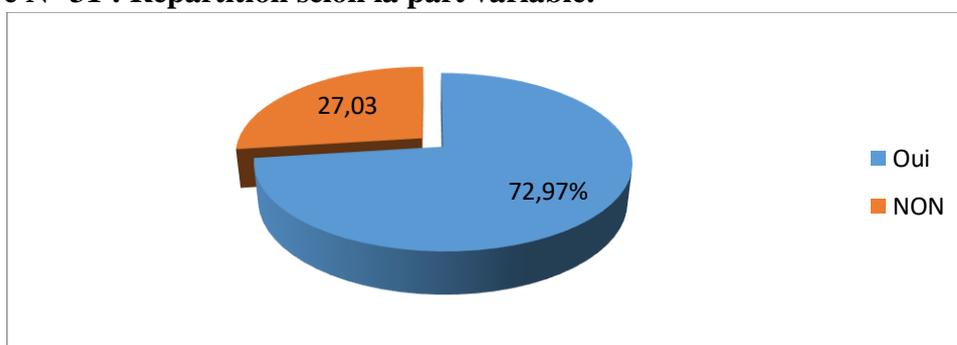
Question N° 17 : La part variable dans le salaire.

Tableau N° 25 : Répartition selon la part variable.

Réponse	Nombre	Pourcentage%
Oui	27	72,97%
NON	10	27,03%
Totale	37	100%

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

Figure N° 31 : Répartition selon la part variable.



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

Commentaire : la grande majorité des répondants disent qu'ils ont une part variable dans leurs salaires avec un taux de 72,97%, et une minorité disent qu'ils ne reçoivent pas de part variable avec un taux de 27,03%.

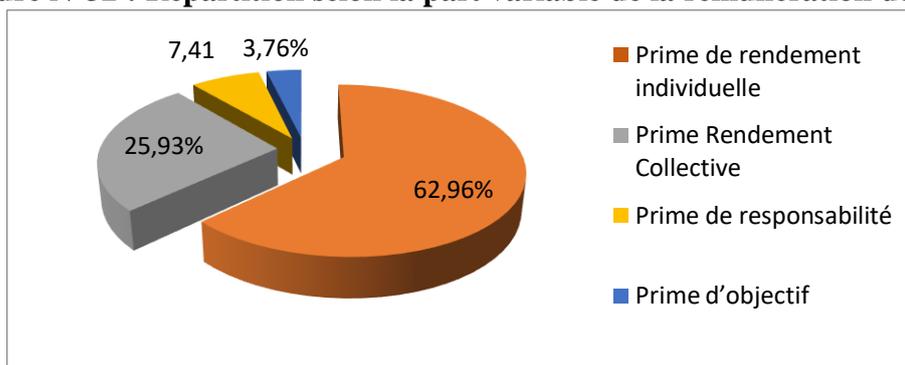
- **Quelle est cette part variable :**

Tableau N° 26 : Répartition selon la part variable de la rémunération des répondants.

Réponse	Nombre	Pourcentage%
Prime de rendement individuelle	17	62,96%
Prime Rendement Collective	07	25,93%
Prime de responsabilité	02	7,41%
Prime d'objectif	01	3,76%
Totale	27	100%

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

Figure N°32 : Répartition selon la part variable de la rémunération des répondants.



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

Commentaire : la part variable que les répondants reçoivent le plus c'est la prime de rendement individuelle soit avec un taux de 62,96%, ensuite la part de rendement collective avec un taux de 25,93% , et la prime de responsabilité 7,41%, et enfin la prime d'objectif avec un taux de 3,76%.

À partir de ces données on déduit que l'OPGI accorde beaucoup plus d'importance à la compétence individuelle, et récompense l'effort individuel que les autres.

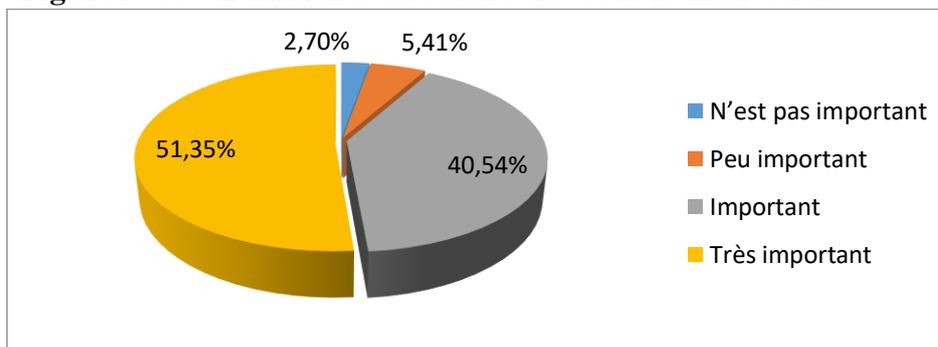
Question N° 18 : Le salaire élevé est un facteur de motivation

Tableau N° 27 : L'influence du salaire élevé sur la motivation.

Réponse	Nombre	Pourcentage %
N'est pas important	01	2,70%
Peu important	02	5,41%
Important	15	40,54%
Très important	19	51,35%
Totale	37	100%

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

Figure N°33 : L'influence du salaire élevé sur la motivation.



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

Chapitre III : Le rôle de la rémunération sur la motivation et la satisfaction au travail au sein de l'OPGI de Tizi-Ouzou.

Commentaire : Le salaire élevé pour une grande partie des répondants est considéré comme très important avec un taux qui dépasse la moitié des répondants soit 51,35%, et ceux qui disent qu'il est important viennent en deuxième position avec un taux de 40,54%, et peu important avec un taux de 5,41%, et enfin une minorité pense qu'il n'est pas important avec un taux de 2,70%.

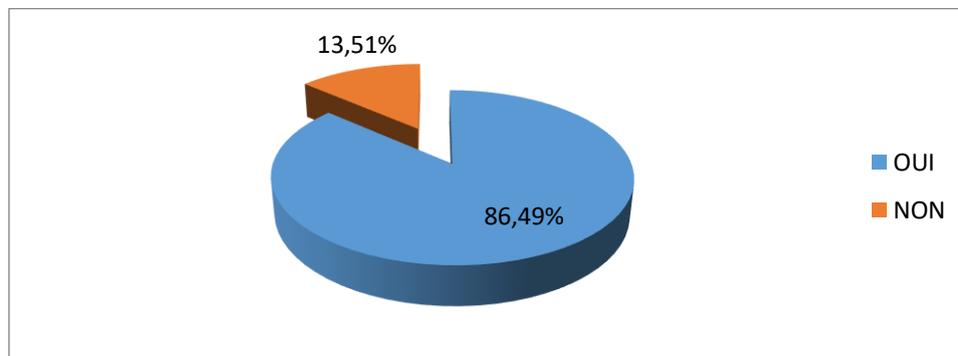
Question N°19 : La rémunération est un facteur capital de la satisfaction et motivation.

Tableau N° 28 : Niveau d'influence de la rémunération sur la satisfaction et la motivation.

Réponse	Nombre	Pourcentage%
OUI	32	86,49%
NON	05	13,51%
Totale	37	100%

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

Figure N° 34: Niveau d'influence de la rémunération sur la satisfaction et la motivation.



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

Commentaire : La rémunération est considérée comme un facteur capital de la satisfaction et de la motivation au travail par 86,49% des répondants, et une minorité de 13,51% ne sont pas de cet avis.

À partir des données du tableau et de la figure précédente ont déduit que la rémunération est le premier facteur procurant de la satisfaction et de la motivation des salariés au sein de l'OPGI.

Chapitre III : Le rôle de la rémunération sur la motivation et la satisfaction au travail au sein de l'OPGI de Tizi-Ouzou.

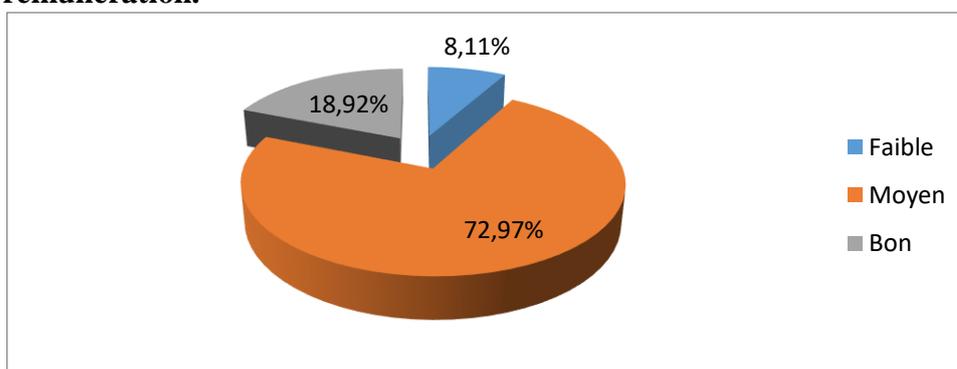
Question N°20 : Le système de rémunération au sein de l'OPGI.

Tableau N° 29 : Répartition des répondants selon leur appréciation du système de rémunération.

Réponse	Nombre	Pourcentage %
Faible	03	8,11%
Moyen	27	72,97%
Bon	07	18,92%
Totale	37	100%

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

Figure N°35 : Répartition des répondants selon leur appréciation du système de rémunération.



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

Commentaire : le système de rémunération pour la grande majorité des répondants est considéré comme moyen avec un taux de 72,97%, suivi de ceux qui le voient comme bon par un taux de 18,92%, et enfin une minorité qui le considère comme faible avec un taux de 8,11%.

Question N° 21 : La politique de rémunération de l'OPGI est motivante.

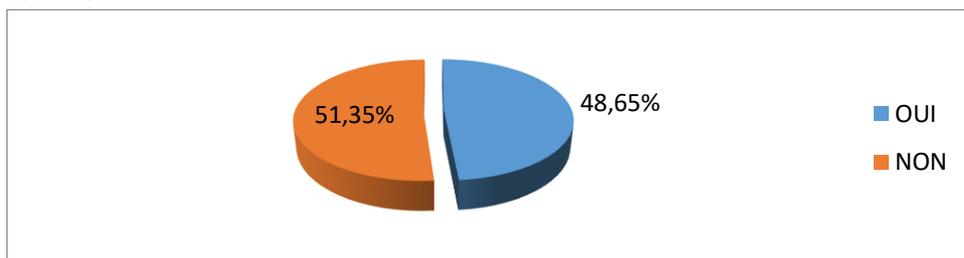
Tableau N° 30 : Répartition des répondants selon leur avis sur la politique de rémunération.

Réponse	Nombre	Pourcentage %
OUI	18	48,65%
NON	19	51,35%
Totale	37	100%

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

Chapitre III : Le rôle de la rémunération sur la motivation et la satisfaction au travail au sein de l'OPGI de Tizi-Ouzou.

Figure N°36 : Répartition des répondants selon leur avis sur la politique de rémunération.



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

Commentaire : Plus que la moitié des répondants pensent que la politique de rémunération au sein de l'OPGI n'est pas motivante, avec un taux de 51,35% et ceux qui disent qu'elle est motivante leur taux est de 48,65%.

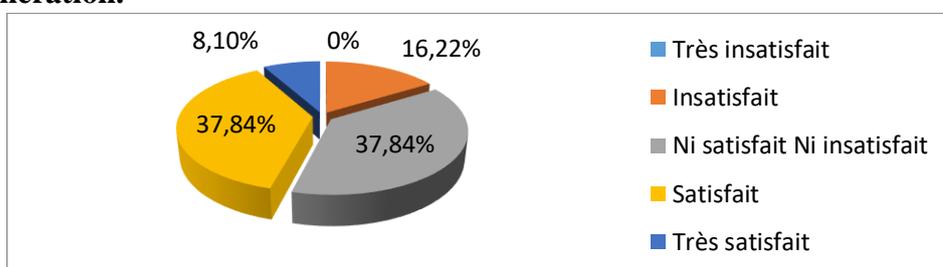
Question N°22 : Le système de rémunération satisfaisant et motivant

Tableau N° 31 : Le degré de satisfaction et de motivation du système de rémunération.

Réponse	Nombre	Pourcentage %
Très insatisfait	00	00%
Insatisfait	06	16,22%
Ni satisfait Ni insatisfait	14	37,84%
Satisfait	14	37,84%
Très satisfait	03	8,10%
Totale	37	100%

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

Figure N°37: Le degré de satisfaction et de motivation du système de rémunération.



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

Commentaire : On remarque que ceux qui pensent que le système de rémunération au sein de l'OPGI satisfaisant et motivant et ceux qui pensent qu'il n'est ni satisfaisant ni insatisfaisant sont en égalité avec un taux de 37,84% pour chacun soit le taux le plus élevé,

Chapitre III : Le rôle de la rémunération sur la motivation et la satisfaction au travail au sein de l'OPGI de Tizi-Ouzou.

suivi de ceux qui sont insatisfait avec un taux de 16,22%, et enfin ceux très satisfait avec un taux de 8,10%, et à préciser que le taux de ceux qui sont très insatisfait est nul.

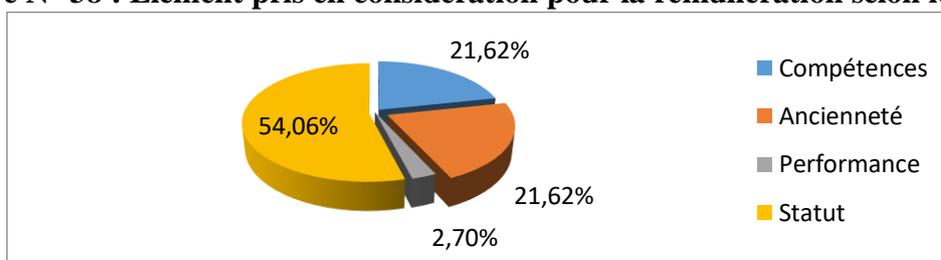
Question N°23 : La rémunération au sein de l'OPI se fait par :

Tableau N° 32: Elément pris en considération pour la rémunération selon les répondants.

Réponse	Nombre	Pourcentage %
Compétences	08	21,62%
Ancienneté	08	21,62%
Performance	01	2,70%
Statut	20	54,06%
Totale	37	100%

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

Figure N° 38 : Elément pris en considération pour la rémunération selon les répondants.



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

Commentaire : le statut est l'élément le plus rémunérateur au sein de l'OPGI aux yeux des répondants avec un taux de 54,06%, suivi de la compétence et de l'ancienneté avec un taux de 21,62%, et enfin la minorité opte pour la performance avec un taux de 2,70%.

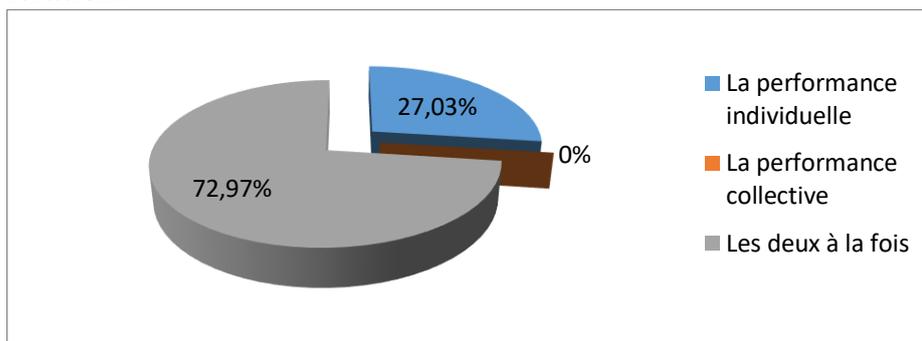
Question N°24 : La rémunération doit se faire ?

Tableau N° 33 : Répartition des répondants selon leur avis du moyen ou de paramètres de rémunération.

Réponse	Nombre	Pourcentage %
La performance individuelle	10	27,03%
La performance collective	00	00%
Les deux à la fois	27	72,97%
Totale	37	100%

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

Figure N° 39 : Répartition des répondants selon leur avis du moyen ou de paramètres de rémunération.



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

Commentaire : La majorité des répondants pensent que la rémunération doit se faire à la base de combinaison entre la performance individuelle et la performance collective, avec un taux de 72,97%, et y a ceux qui pensent qu'elle doit se faire à base de la performance individuelle uniquement, avec un taux de 27,03% et un taux nul pour la performance collective seule .

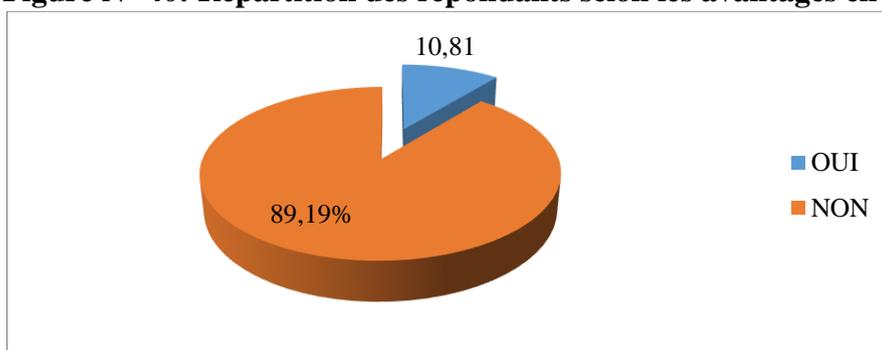
Question N°25 : Est ce que l'OPGI vous accorde des avantages en nature ?

Tableau N° 34 : Répartition des répondants selon les avantages en nature.

Réponse	Nombre	Pourcentage
OUI	04	10,81%
NON	33	89,19%
Totale	37	100%

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

Figure N° 40: Répartition des répondants selon les avantages en nature



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

Commentaire : La grande majorité des répondants disent que l'OPGI leurs accordent des avantages en nature avec un taux de 89,19% contrairement à 10,81% qui disent qu'ils ne reçoivent pas d'avantages en nature.

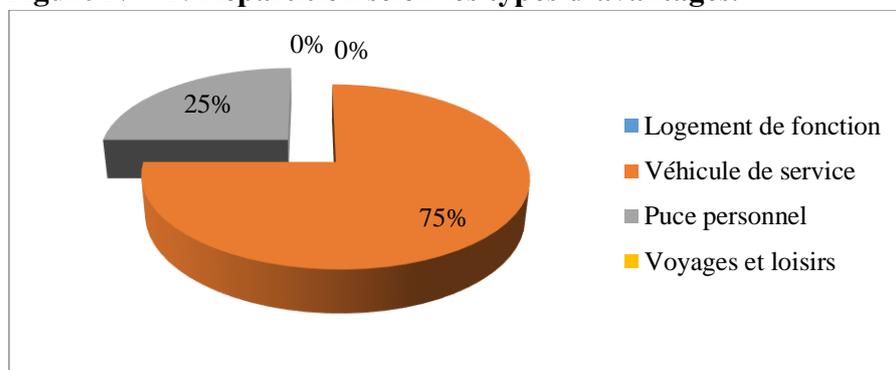
- Si oui, lesquels ?

Tableau N° 35: Répartition selon les types d'avantages.

Réponse	Nombre	Pourcentage%
Logement de fonction	00	00%
Véhicule de service	03	75%
Puce personnel	01	25%
Voyages et loisirs	00	00%
Total	04	100%

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

Figure N° 41: Répartition selon les types d'avantages.



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

Commentaire : pour les avantages en nature que reçoivent les répondants, 75% reçoivent des véhicule de service et 25% des puces personnel, et aucune d'entre eux ne bénéficient ni de logements de fonction ni des voyages et loisirs donc leurs taux est nul.

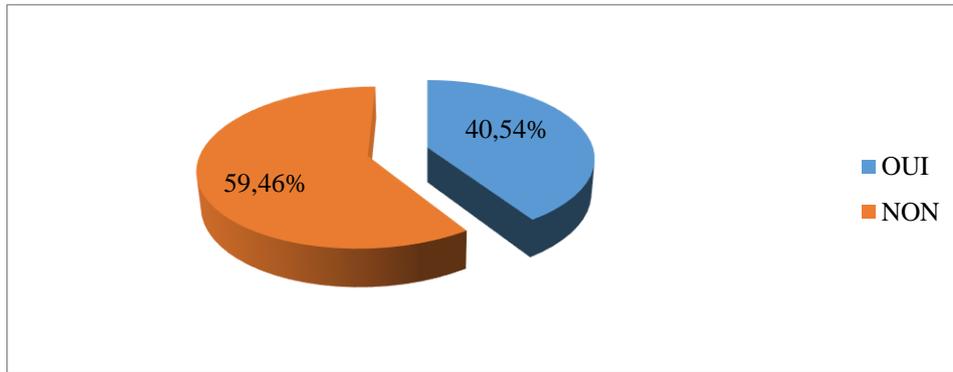
Question N° 26 : Est ce que ces avantages ont une influence sur votre satisfaction et motivation au travail ?

Tableau N° 36: Répartition selon l'influence des avantages sur la satisfaction et motivation.

Réponse	Nombre	Pourcentage%
OUI	15	40,54%
NON	22	59,46%
Totale	37	100%

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

Figure N° 42 : Répartition selon l'influence des avantages sur la satisfaction et motivation.



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

Commentaire : Selon les répondants 59,46% d'entre eux disent que les avantages en nature ont une influence sur leurs satisfactions et motivation au travail, contrairement à 40,54% qui estime que les avantages en nature n'exercent aucune influence sur leurs satisfactions et motivation au travail

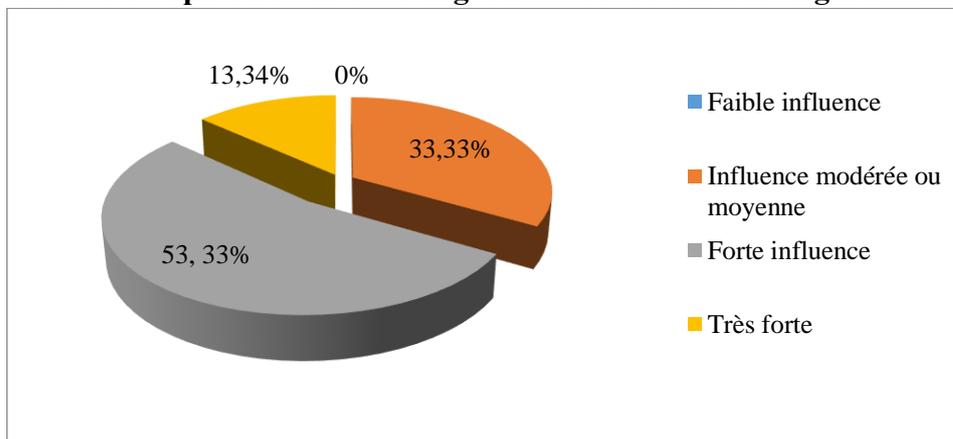
- Si oui, quel est le degré de leur influence ?

Tableau N° 37 : Répartition selon le degré d'influence des avantages en nature.

Réponse	Nombre	Pourcentage %
Faible influence	00	00%
Influence modérée ou moyenne	05	33,33%
Forte influence	08	53,33%
Très forte	02	13,34%
Totale	15	100%

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

Figure N° 43 : Répartition selon le degré d'influence des avantages en nature.



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

Chapitre III : Le rôle de la rémunération sur la motivation et la satisfaction au travail au sein de l'OPGI de Tizi-Ouzou.

Commentaire : la majorité des répondants estiment que l'influence exercée par les avantages en nature est d'un fort degré avec un taux de réponse de 53,33%, et pour ceux qui ces avantages sont d'une influence modérée ou moyenne leurs taux est de 33,33%, enfin pour ceux qui ont dit qu'ils ont une très forte influence leurs taux est de 13,34%, à noter que personne ne pense que les avantages ont une faible influence donc le taux est nul.

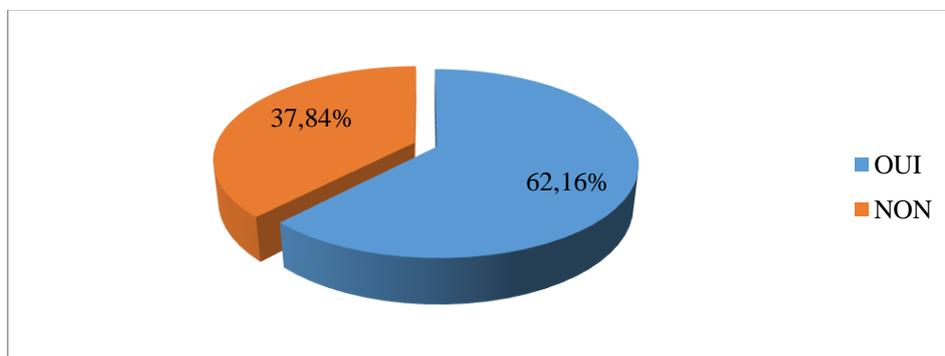
Question N° 27 : Selon vous existe-t-il d'autres facteurs qui vous satisfont et vous motivent au sein de l'OPGI plus que la rémunération ?

Tableau N° 38 : Répartition selon les autres facteurs de motivation et de satisfaction à l'OPGI.

Réponse	Nombre	Pourcentage%
OUI	23	62,16%
NON	14	37,84%
Totale	37	100%

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

Figure N° 44 : Répartition selon les autres facteurs de motivation et de satisfaction à l'OPGI.



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

Commentaire : La plupart des répondants avec un taux de 62,16% pensent que la rémunération n'est pas le seul facteur de leurs satisfactions et motivation au travail donc existe d'autres facteurs qui les influencent, et 37,84% disent que c'est la rémunération seul qui les influence.

Chapitre III : Le rôle de la rémunération sur la motivation et la satisfaction au travail au sein de l'OPGI de Tizi-Ouzou.

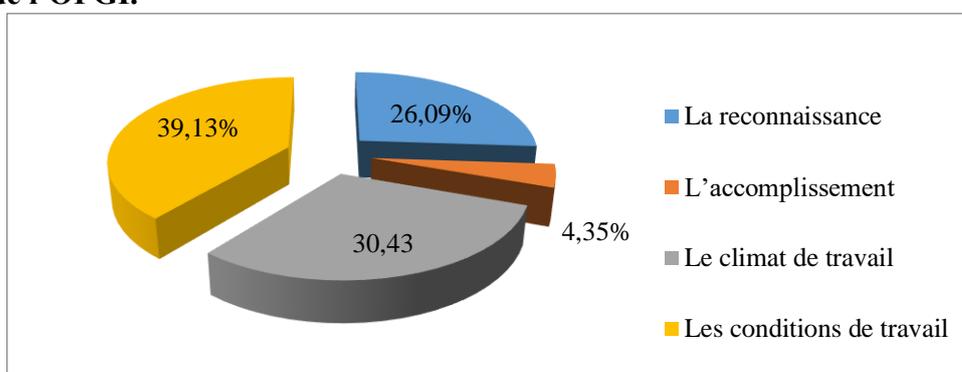
- Si oui, quels sont ces facteurs ?

Tableau N° 39 : Les autres facteurs qui influencent sur la motivation et la satisfaction au sein de l'OPGI.

Réponse	Nombre	Pourcentage %
La reconnaissance	06	26,09%
L'accomplissement	01	4,35%
Le climat de travail	07	30,43%
Les conditions de travail	09	39,13%
Totale	23	100%

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

Figure N° 45: Les autres facteurs qui influencent sur la motivation et la satisfaction au sein de l'OPGI.



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

Commentaire : Les conditions de travail viennent en premier position avec un taux de 39,13% des autres facteurs qui influence les répondants que la rémunération, et en second lieux le climat social avec un taux de 30,43%, et pour la reconnaissance son taux est de 26,09%, et enfin l'accomplissement avec un taux de 4,35%.

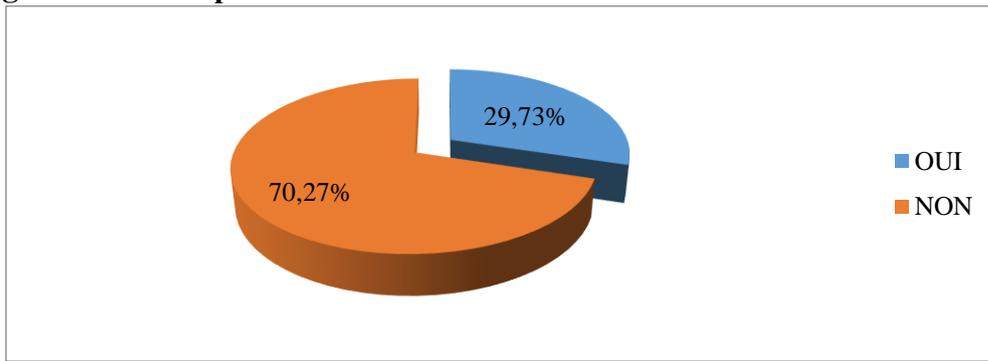
Question N°28 : Voulez-vous chercher un poste de travail ailleurs ?

Tableau N° 40 : Répartition selon l'envie de chercher un travail en dehors de l'OPGI.

Réponse	Nombre	Pourcentage%
OUI	11	29,73%
NON	26	70,27%
Total	37	100%

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

Figure N° 46 : Répartition selon l'envie de chercher un travail en dehors de l'OPGI.



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

Commentaire : la grande majorité des répondants avec un taux de 70,27%, ne compte pas quitter et ne pensent pas à quitter l'OPGI, contre 29,73% qui veulent la quitter et qui ont une intention de chercher un autre travail ailleurs. On déduit alors que le taux de Turn-over est faible au sein de l'OPGI.

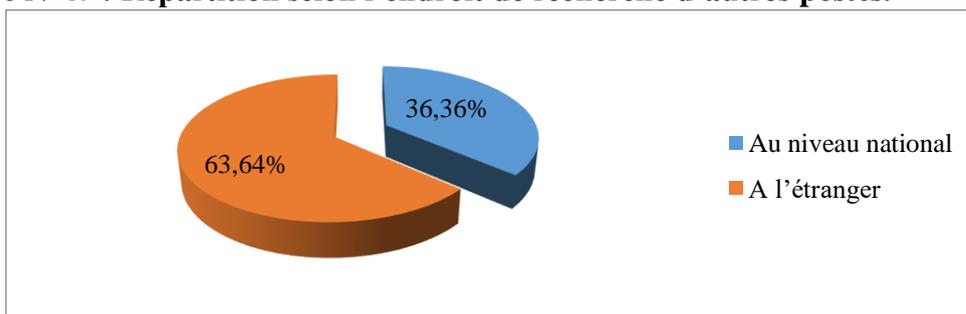
- **Si oui, où ?**

Tableau N° 41 : Répartition selon l'endroit de recherche d'autres postes.

Réponse	Nombre	Pourcentage%
Au niveau national	04	36,36%
A l'étranger	07	63,64%
Total	11	100%

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

Figure N°47 : Répartition selon l'endroit de recherche d'autres postes.



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

Commentaire : Pour ceux qui souhaitent quitter et chercher d'autres postes ailleurs 63,64 d'entre eux opte pour l'étranger, et 36,36 au niveau nationale. Cela signifie que le but de quitter l'OPGI c'est de chercher une autre opportunité ailleurs qu'ils ne trouvent ni à l'OPGI ni dans d'autres établissement au niveau nationale.

Chapitre III : Le rôle de la rémunération sur la motivation et la satisfaction au travail au sein de l'OPGI de Tizi-Ouzou.

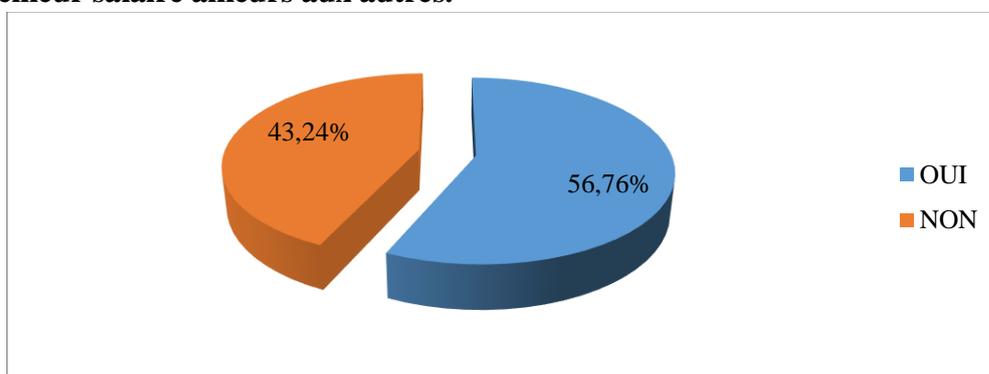
Question N°29 : Si on vous offre un meilleur salaire ailleurs, est ce que vous êtes prêts de quitter l'OPGI ?

Tableau N°42: Répartition des répondants par ceux qui sont prêt à quitter l'OPGI pour un manilleur salaire ailleurs aux autres.

Réponse	Nombre	Pourcentage %
OUI	21	56,76%
NON	16	43,24%
Totale	37	100%

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

Figure N° 48 : Répartition des répondants par ceux qui sont prêt à quitter l'OPGI pour un meilleur salaire ailleurs aux autres.



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

Commentaire : 56,76 des répondants sont prêts à quitter l'OPGI pour un meilleur salaire ailleurs, contre 43,24 préfère maintenir ou garder leurs postes même pour un meilleur salaire. Cela signifie qu'y a d'autres paramètres qui permettent de maintenir ces salariés à leurs postes que le salaire.

Question N°30 : Si on vous offre un poste plus intéressant avec le même salaire dans un autre établissement, est ce que vous allez quitter l'OPGI ?

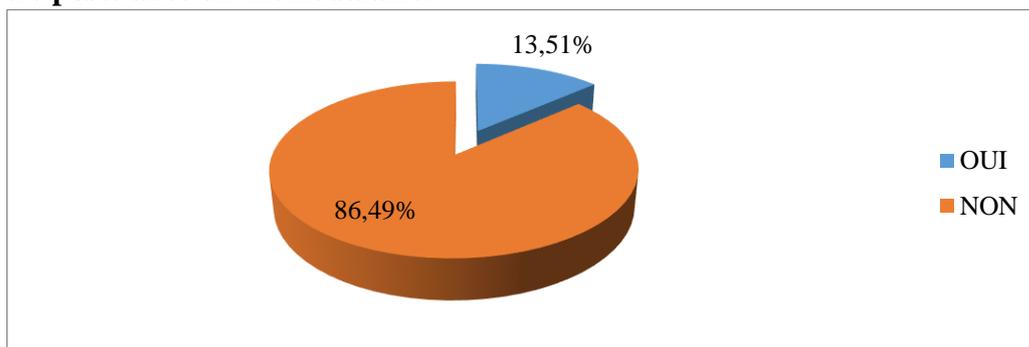
Tableau N° 43: Répartition des répondants par ceux qui sont prêt à quitter l'OPGI pour un autre poste avec un même salaire.

Réponse	Nombre	Pourcentage%
OUI	05	13,51%
NON	32	86,49%
Totale	37	100%

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

Chapitre III : Le rôle de la rémunération sur la motivation et la satisfaction au travail au sein de l'OPGI de Tizi-Ouzou.

Figure N° 49 : Répartition des répondants par ceux qui sont prêt à quitter l'OPGI pour un autre poste avec un même salaire.



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

Commentaire : Pour la plupart des répondants avec un taux de 86,49% ne sont pas prêts à quitter l'OPGI pour un autre poste avec un salaire similaire, par contre une minorité avec un taux de 13,51% souhaite le changer.

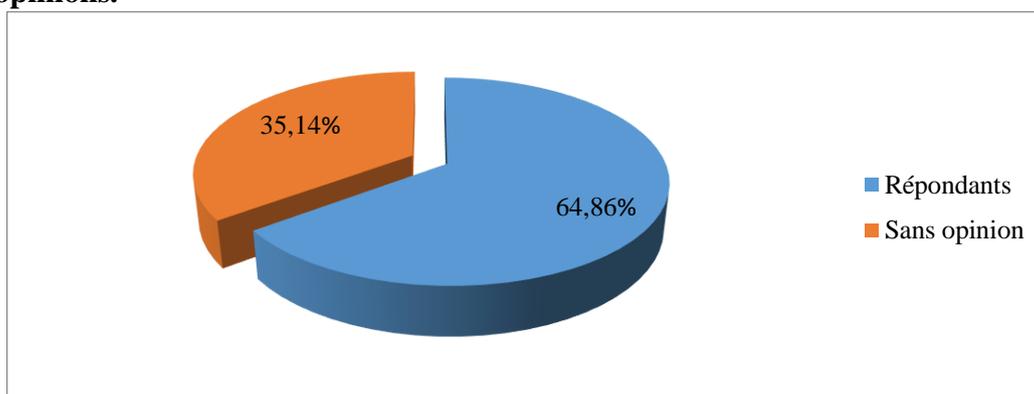
Question N°31 : Que voyez vous qu'il faudrait l'améliorer en ce qui concerne la politique et le système de rémunération au sein de l'OPGI ?

Tableau N° 44 : Répartition de l'effectif par ceux qui ont répondu à la question de ceux sans opinions.

Réponse	Nombre	Pourcentage%
Répondants	24	64,86%
Sans opinion	13	35,14%
Totale	37	100%

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

Figure N° 50 : Répartition de l'effectif par ceux qui ont répondu à la question de ceux sans opinions.



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

Commentaire : Notre but à travers cette question c'est de savoir et de permettre aux répondants de donner leurs avis concernant ce qu'il faut l'améliorer dans la politique et le

Chapitre III : Le rôle de la rémunération sur la motivation et la satisfaction au travail au sein de l'OPGI de Tizi-Ouzou.

système de rémunération au sein de l'OPGI. Où on a un taux de réponse de 64,86% à cette question, et y a ceux qui n'ont pas donné leurs avis n'ont procuré aucune réponse à cette question dont leurs taux est de 35,14%.

2-2-Synthèse des résultats

Après avoir recueilli, traiter les résultats obtenus sur le terrain au sein de l'OPGI de Tizi-Ouzou, nous allons essayer de dégager et de déduire la corrélation qui existe entre ces résultats obtenus et les éléments du cadre théorique qu'on a déjà vu. Les principaux résultats de cette étude nous ont permis d'avoir une vision générale sur la politique et le système de rémunération de l'OPGI, on peut retenir donc t que :

- La majorité des salariés occupent des postes compatibles avec leurs compétences, ce qui génère la réalisation des tâches avec efficacité.
- L'évaluation des salariés se fait moyennement au sein de l'OPGI, ce qui signifie que cette dernière n'a pas d'information suffisante par rapport à leurs compétences.
- La plupart des répondants considèrent que leurs poste leurs génèrent de la satisfaction ainsi de la motivation.
- La grande moitié des enquêtés accordent une grande importance pour un salaire élevé, qui leur procure et joue un rôle primordial dans leurs satisfaction et motivation.
- Les répondants jugent que le système de rémunération au sein de l'OPGI est moyen, seule une petite moitié dit qu'il est satisfaisant et motivant.
- La rémunération au sein de l'IOPGI aux yeux des enquêtés, se fait par le statut, or que pour les répondants veulent qu'elle soit à la base de la performance individuelle et collective.
- Seule une minorité bénéficie des avantages en nature au sein de l'OPGI, ce qui signifie que ce genre d'avantages n'est pas pris en compte comme un moyen de satisfaire et motiver les salariés par cette dernière.
- La rémunération n'est pas le seul facteur de motivation et de satisfaction pour les répondants, il existe d'autres facteurs qui les satisfait et qui les motivent tels que les conditions et le climat de travail et la reconnaissance.

Chapitre III : Le rôle de la rémunération sur la motivation et la satisfaction au travail au sein de l'OPGI de Tizi-Ouzou.

-Le taux de Turn-over est faible au sein de l'OPGI, sauf le salaire supérieur qui influence une grande moitié et les incite à quitter leur établissement.

-Les répondants souhaitent que la grille des salaires et les techniques et critères pris en compte pour son élaboration doivent être revus, avec la prise en compte du pouvoir d'achat et des indices d'inflation, sa révision pour eux doit être au moins chaque les trois ans.

-Améliorer le système et la politique de rémunération, par l'augmentation et la procuration d'un salaire plus satisfaisant et motivant pour les salariés.

-Les enquêtés souhaitent que l'OPGI prend en compte et accorde beaucoup plus d'importance et de considération pour les primes de rendement collectif et individuel.

D'après les résultats de l'enquête, on constate que les salariés accordent une grande importance pour le salaire, la grande majorité d'entre eux le considèrent comme le facteur capital et le premier facteur de satisfaction et de motivation, mais tout de même n'est pas le seul, vu que leurs satisfaction et motivation sont influencés aussi par d'autres facteurs sociologique et psychologiques tels que, les conditions et le climat de travail et la reconnaissance. Cependant on doit améliorer la partie variable de la rémunération qui est la part qui fait augmenter et qui influe sur le comportement des salariés et qui leurs procurent l'aspect motivationnel.

Chapitre III : Le rôle de la rémunération sur la motivation et la satisfaction au travail au sein de l'OPGI de Tizi-Ouzou.

Conclusion

En guise de conclusion de notre cas pratique réalisé par questionnaire auprès de 37 salariés de l'OPGI de Tizi-Ouzou, qu'a pour objectif principale la détermination le rôle que la rémunération joue sur la satisfaction et la motivation des salariés, on constate que, la rémunération est la source la plus importante et le levier principal qui génèrent de la satisfaction et de la motivation des salariés, sans négliger les autres facteurs comme les conditions et le climat de travail, la reconnaissance, la considération et l'estime et les différents avantages en nature tels que les véhicules de services .

La rémunération elle seule est donc insuffisante dans le processus de motivation et de satisfaction, elle doit donc être au côté des autres facteurs. L'enquête réaliser nous a permis d'avoir une vision sur l'influence de la rémunération au sein de l'OPGI sur la satisfaction et la motivation des salariés, où ces dernier estiment que le système et la politique de rémunération est moyennement bons, la pluparts d'entre eux sont donc satisfait de leurs salaire ce qui les rends motivés et les fidélisent, mais tout de même ils ont souligné des recommandations concernant ce qu'ils souhaitent être améliorer dans le système et la politique de rémunération de l'OPGI comme la révision de la grille des salaires en fonction du pouvoir d'achat, par l'augmentation du salaire, car le salaire élevé leurs permets de satisfaire leurs besoins et ceux de leurs famille au quotidien, ce qui résulte par la suite leurs motivation de leurs famille au quotidien, ce qui résulte par la suite leurs motivation.



*Conclusion
Générale*



Conclusion générale

À travers l'étude théorique présentée dans les deux premiers chapitres, dont le premier est consacré à la rémunération et ces différents éléments, tels que son système et sa politique, ainsi que les différentes composantes comme les compensations et avantages dont bénéficient les salariés à l'issue de leurs efforts fournis. Et le second chapitre décrit théoriquement le concept de la satisfaction et motivation des salariés, ainsi que les différentes théories.

Cependant le troisième et dernier chapitre est consacré à l'étude empirique que nous avons menée au sein de l'OPGI qui a pour but de répondre à notre question de départ qui se rapporte sur le rôle que la rémunération peut-elle jouer sur la satisfaction et la motivation des salariés, et dans le but de déterminer et d'identifier son influence et son importance pour ces derniers, et cela s'est fait par questionnaire distribué à un échantillon des salariés de cette établissement.

À partir de là, nous sommes arrivés au terme de notre travail et répondu à notre problématique et infirmé et/ou confirmé nos hypothèses et d'en tirer les conclusions suivantes :

La rémunération est l'un des facteurs et un outil de pilotage qui contribue à la satisfaction et à la motivation des salariés. On déduit que, notre **première hypothèse** « La rémunération est le déterminant essentiel de la satisfaction et motivation au sein de l'OPGI » est **confirmée**, car d'après notre étude sur le terrain, les enquêtés considèrent que la rémunération est le facteur capital qui influence sur leur satisfaction et motivation, donc chaque organisation qui se veut être compétitive, et chaque organisation qui veut avoir un capital humain satisfait et motivé dans le but d'atteindre ses objectifs elle doit impérativement mettre en place une stratégie de rémunération motivationnelle, autrement dit elle doit prendre comme priorité l'aspect financier et tous les avantages qui peuvent influencer positivement sur le comportement de ses collaborateurs dans la rétribution qu'elle leur doit.

Avoir une bonne stratégie et un bon système de rémunération permet d'avoir un équilibre entre l'équité interne et l'équité externe ou la concurrence externe, ce qui engendre la satisfaction et la motivation des salariés et mènent à avoir un personnel fidèle, maintenir et attirer les éléments clés dont chaque organisation aura besoin, cela est conditionné donc par la disposition d'un bon système de rémunération et avoir une bonne politique de rémunération. Notre **deuxième hypothèse** « La politique et le système de rémunération pratiqués au sein de l'OPGI répondent aux exigences des salariés » est donc **infirmée** vu les recommandations, suggestions, et propositions d'amélioration du système et de la politique de rémunération adoptée au sein de l'OPGI que les salariés ont souligné, quelque soit du côté de la grille des

Conclusion générale

salaires, du salaire de base, les critères d'attribution, et les différentes composantes de leur salaire, surtout en ce qui concerne les avantages en nature qui sont pratiquement la partie la plus considérable et importante qui leur procure cette satisfaction et motivation.

La rémunération donc ne doit pas être conditionnée par les conventions, pour cela une révision de la grille des salaires est nécessaire pour éviter tout désagrément et tout mécontentement qui peut influencer négativement sur le comportement des salariés, qui les démotivent si cela n'est pas au degré de leurs attentes ; revoir les critères d'attribution des salaires de façon équitable, par rapport aux performances et travail effectué, et les résultats et objectifs organisationnel atteints, en prenant en compte les statuts, les diplômes et des qualifications, car la rémunération c'est elle qui permet aux salariés de satisfaire leur différents besoins essentiels et de subsistance, et d'avoir des opportunités de loisirs et voyages, plus que cela elle leur permet de planifier des investissements et projets propres à eux, et d'avoir une vie sereine et confortable.

À partir de ce qui précède, on conclut donc que même si l'OPGI accorde une place importante et considérable à la rémunération de ces salariés, et que ces derniers sont moyennement satisfaits de ce qu'ils reçoivent, leur salaire n'est pas au degré de leurs attentes vu les recommandations et demande d'amélioration qu'ils ont soulignées, et cela peut-être ressentie par le manque et parfois l'absence d'avantages en nature et des primes qui sont qui donnent à la rémunération son aspect motivant, et leur absence engendre une stagnation et parfois une démotivation. **En réponse à notre problématique**, on peut dire que la rémunération joue un rôle très important dans la satisfaction et la motivation des salariés au sein de l'Office de Promotion et de la Gestion Immobilière, malgré les insuffisances constatés et les recommandations soulignées par les salariés, elle reste le facteur centrale qui les satisfait et qui les motive.

Limites, contraintes et perspectives de la recherche

- Les premières limites et contraintes qu'on a rencontrées et on peut citer dans cette perspective l'échantillonnage choisi qui est à la base 40 qui est déjà peut représentative mais tout de même significative, à signaler aussi que lors de la récupération du nombre de questionnaire distribués, on a récupéré que 37 à la base des 40.
- L'importance du nombre de certaines questions des questionnaires retournés sans réponses.

Conclusion générale

- La situation sanitaire caractérisée par la pandémie de Corona Virus (COVID 19) ce qui a limité notre champ d'étude.

Plusieurs autres chemins de recherche peuvent être empruntés en termes de perspective, on peut citer :

- Avoir une occasion d'entretenir de près avec les enquêtés dans le but d'optimiser et de maximiser le retour d'informations

- Nous souhaitons procéder à un cas comparatif des résultats auxquels notre recherche a aboutie avec d'autres établissements appartenant à des secteurs différents, notamment au secteur privé, et cela dans le but d'enrichir et comme prolongement de notre cadre de recherche.

- Envisager une étude future de prolongement à celle-ci, dans le but d'apporter des solutions et corrections aux dysfonctionnements dans la politique et le système de rémunération, et aux lacunes, désarrois et demandes d'amélioration et souhaits soulignés par les enquêtés.



*Références
Bibliographique*



Références bibliographiques

Ouvrages

- AGUILAR. M, « L'art de motiver », Edition DUNOD, Paris.2009.
- ALIS. D, et autres« GRH : une approche internationale », 3^{ème} édition, Edition De Boeck, Belgique, 2011.
- ANNICK .C, « Toute la fonction RH » Edition DUNOD, Paris, 2006.
- ANNICK .C-H, « Toute la fonction ressources humaines », 2^{ème} édition, DUNOD ; Paris, 2010.
- AUBERT.N, « Diriger et motiver », Edition d'Organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2003.
- BAILLY. F et autres, « Comportement humain et management », 2^{ème} édition, Edition Pearson Education. France. 2006.
- BAILLY. F-A, et autre, « Comportement humain et management », 4^{ème} édition, Edition Pearson, France.2013.
- BERGMANN.A, UWAMUNGU.B, « Encadrement et comportement » 2^{ème} édition, Editions ESKA. Paris .2004.
- BOISNARD.D, « Guide juridique et pratique de l'épargne salariale ». Edition Liaison, Paris 2003.
- BOISVERT. D, « L'autonomie d'équipe d'intervention communautaire », presses de l'université du Québec, Canada. 2000.
- BOURNOIS.F, ROJOT .J, SCARINGILLA .J-L, « Ressources humaines : Les meilleurs pratiques des entreprises », Edition d'organisation, Paris, 2007.
- CADIN.L et autres, « Gestion des ressources humaines. » 3^{ème} édition. Edition DUNOD. Paris.2007
- CADIN.L, GUERIN. F PIGEYRE, PRALONG, « Gestion des ressources humaines », édition DUNOD, 4^{ème} édition, paris. 2012.
- CADIN.L, GUERIN.F, et autres, « Pratiques et éléments de Théories GRH », Edition DUNOD, 4^{ème} édition, Paris, 2012.
- CITEAU. J-P, « Gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratique », 4^{ème} édition, édition DALLOZ, Paris, 2002.
- COMPOY. E, MACLOUF.E, NEVEU.V « Gestion des ressources humaines », édition PREASON EDUCATION .France, 2008.
- DE COSTER. M « Sociologie du travail et gestion des ressources humaines ». 3^{ème} édition. Edition De Boeck. Paris Bruxelles.1999.
- DE COSTER. M, «Sociologie de travail et gestion des ressources humaines », 3^{ème} édition, Paris 1999.
- DORTIER.J-F, « Dictionnaire des sciences sociales », édition science humain, 2004.
- EL AKREMI. A, GUERRERO.S, NEVEU. JP. « Comportement organisationnel », Volume 2, édition DE BOECK, Bruxelles, 2006.
- EMERY.Y. GONIN .F, « Gérer les ressources humaines », Bibliothèque des ressources humaines. Lausanne. 1999.
- FENOUILLET.F, « Les théories de la motivation », 2^{ème} édition, Edition DUNOD, Paris, 2016.
- GANASSALIS, « Les enquêtes par questionnaire avec sphinx », édition PEARSON, Paris, 2007.
- GRUER.J-P et autres, « Comportement humain et management », 4^{ème} édition, Edition Pearson, France, 2013.

Références bibliographiques

- GUERIN. F, PIGEYRE F, « Organisations et comportements : Nouvelles approches, nouveau enjeux », Edition DUNOD, Paris. 2005.
- LETHIELLEUX. L. « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », 2^{ème} édition, Edition GUALINO, Paris 2008.
- LEVY-LEBOYER. C, « La rémunération dans l'entreprise », édition d'organisation, Paris, 1998.
- LEVY-LEBOYER.C « la motivation dans l'entreprise modèles et stratégies », édition d'organisation, Paris.1998.
- LEVY-LEBOYER.C, « La motivation dans l'entreprise » 2^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris.2000.
- MAHE de BIOSLANDELLE. H , « Dictionnaire de gestion », édition ECONOMICA, Paris, 1998.Page
- MAIRE.E, DUBOST.M, « Les clés de la performance », Les éditions DEMOS, Paris 2004.
- MARBACH. V. « Evaluer et rémunérer les compétences », Edition d'organisation, Paris 1999.
- MARCEL C, «La gestion des ressources humaines » édition Vuibert, Paris 1975.
- MARTORY. B, « contrôle de gestion sociale : Salaire, masse salariale, effectif, compétences, performances. », Édition VUIBERT, Paris Août 2015.
- MARTORY.B et GROZET.D, « Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance »,7^{ème} édition, Edition DUNOD, Paris.
- MARTORY.B, « Contrôle de gestion sociale », Edition Jouve, 2015.
- MERCIER.E, SCHMIDT.G, « Gestion des ressources humaines », Edition PEARSON Education, Paris.2004.
- PERETTI. J.M, « Gestion des ressources humaines » 21^{ème} édition, Edition Vuibert, Paris. 2016.
- PERETTI. J.M, « Ressources humaine », 11^{ème} Edition, Vuibert, Paris.2009.
- PERETTI.J.M, MAGOT. J.P. «Rémunération » Edition VUIBERT, Paris 2012.
- PERETTI.J.M, « Gestion des ressources humaines », Edition Vuibert, 9^{ème} édition, Paris 2000.
- PLANE. J.M, « Théorie des organisations » édition DUNOD, Paris, 2003.
- PUJOT. M-D, « Ressources humaines : La boîte à outils de l'entrepreneur »,2^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris Cedex.2000-2003.
- RABATEL.D, « Pratique de la paie », édition JOUVE, Paris, 1997.
- ROBBINS.S, JUDGE.T, « Comportement organisationnels », 12^{ème} édition, Edition PEARSON Education, France, 2006.
- ROJOT. J et autre « Comportement organisationnel » Volume 3, 1^{er} édition, Edition de Boeck Paris Février 2009.
- ROJOT. J et autres, « comportement organisationnel : théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel », édition De Boeck, Belgique, 2014.
- ROMAN.B, « Bâtir une stratégie de rémunération », Edition DUNOD, Paris.2010.
- ROUSSEL.P, « Rémunération, Motivation et satisfaction au travail » ; édition ECONOMICA, Paris 1996.
- SCHERMERHORN.J-R, Jr et autres « Comportement humains et management », 2^{ème} édition, Edition Pearson Education, France, 2006.

Références bibliographiques

- SEKIOU. L, PERETTI J.M. « Gestion des ressources humaines » 2^{ème} édition. Edition De Boeck Bruxelles. 2001.
- SEKIOU.L, PERETTI.J-M, CHEVALIER.F, FABIO.M, et autres « Gestion des ressources humaines », 2^{ème} édition, 2007.
- SEMUHOZA.E-S, « Théorie de la motivation au travail », Ed L'Harmattan, Paris, 2009.
- SOUTENAIN.J-F, FARCET.PH, « Organisation et gestion de l'entreprise », Edition Berti, Alger, 2007.
- TAIB JP, « Paie et administration du personnel », 4^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2013.
- VALLERAND.J-P, THILL.E, « Introduction à la psychologie de la motivation », édition VIGOT, 1993.
- WEISS. D, « La fonction ressources humaines » 2^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris. 1999.

Mémoires et thèses

- ABOUD. K, AGGOUN S, Mémoire de fin de sicle, « L'effet de la rémunération sur la motivation des salariés, cas : SPA CEVITAL », UNIVERSITE A.MIRA de BEJAIA, 2015-2016.
- CHAID.A, « Expertise, intervention sur l'emploi et la ressource humaine », mémoire de fin d'études Master 2, Université Lyon 2, Soutenue 2014.
- LANGUE. L, « Le management de la motivation au service de la coopération des professionnels en EHPAD », Mémoire de fin d'études de 2^{ème} année Master, Université Lille 2, Faculté d'ingénierie et management de la santé, Soutenue, 2019.
- MUCHA.L, « La motivation des salariés et la performance dans les entreprise », Mémoire professionnel en Management stratégique des organisations, Université de Reims, Soutenue, 2010.
- IGLESIAS RUTISHAUSER. K, « L'utilisation des modèles à effet mixtes avec effets aléatoires croisés pour l'analyse de données de types questionnaire dans le champ de la satisfaction au travail » Thèse en vu d'obtenir le grade de docteur en psychologie, Université de GENEVE, Juillet, 2011.

Dictionnaires

- HENRI.M de BIOSLANDELLE, « Dictionnaire de gestion », édition ECONOMICA, Paris, 1998.
- OLIVIER.M, « dictionnaire du manager », édition DUNOD, Paris, 2009.

Webographie

- www.la-librairie-rh-théorie-de-rémunération-pdf
- www.businessjargons.com/theories-of-compensation.html
- prezi.com
- <http://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56cb6a441ed8b.pdf>.
- <https://blog.askeet.io/les-sustemes-de-remuneration-quest-ce-qui-existe/>
- www.capital.fr/votre-carriere/grille-de-salaire-1335203.
- <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/grille-des-salaires.htm>
- <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article19>

Références bibliographiques

- <https://www.xn--faire-carriere-6gb.com/quest-ce-quun-plan-de-carriere/>
- <https://www.jobat.be/fr/art/six-choses-qui-vous-procureront-de-la-satisfaction-dans-votre-travail> .
- <http://fr.scribd.com/document/376186652/la-theorie-Z>
- <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article19>
- <https://crises.uqam.ca/cahiers/et9205-theories-de-la-satisfaction-au-travail/>
- <https://depot.erudit.org/bitstream/001766dd/1/ET9205.pdf>



Annexes



Annexe n° 1 : Le questionnaire.

Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou

Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et de sciences Commerciale

Spécialité : Science de Gestion / Option : GRH

Questionnaire

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de cycle de Master II en Gestion des Ressources Humaines, sous le thème de :

**« La rémunération et son rôle sur la satisfaction et la motivation au travail »
cas de L'Office de la Promotion et de la Gestion Immobilière (OPGI) Tizi-Ouzou.**

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

N.B : Il est à noter que l'anonymat de la personne sera sauvegardé et que les informations recueillis n'auront qu'une finalité strictement universitaire.

Année Universitaire

2020/2021

Annexe n° 1 : Le questionnaire.

I- Données personnelles.

1- Votre Sexe :

- Homme
- Femme

2- Votre âge est compris entre :

- De 20 ans à 30 ans
- De 31 ans à 40 ans
- De 40 ans à 50 ans
- Plus de 50 ans

3- Situation familiale :

- Célibataire
- Marié

4- Niveau d'instruction :

- Moyen
- Secondaire
- Universitaire
- Formation professionnelle

5- Expérience professionnelle :

- 1 an à 5 ans
- 5 ans à 10 ans
- 10 ans à 15 ans
- 15 ans à 20 ans
- 20 ans et plus

II- Les données relatives au poste.

6- Votre poste est-il adéquat avec votre formation initiale ?

- Oui
- Non

7- Quel type de contrat avez-vous ?

- CDD
- CDI

8- Est-ce que c'est votre premier emploi ?

- OUI
- NON

9- Pensez-vous que le poste que vous occupez correspond à vos compétences ?

- Oui
- Non

Annexe n° 1 : Le questionnaire.

Avez-vous fait l'objet d'une évaluation ? (avez-vous déjà été évalué ?)

- Oui
- Non

10-Êtes-vous satisfait de votre poste actuel ?

- Très insatisfait
- Insatisfait
- Satisfait
- Très satisfait

11-Qu'est ce qui vous motive dans votre travail ?

- L'autonomie au travail
- Ambiance au travail
- Le salaire
- Possibilité de formation
- Possibilité de promotion
- Autre (à préciser).....

III- Les données relatives à la rémunération et son aspect motivant et satisfaisant.

12-Votre salaire mensuel est de :

- [20000-25000[.
- [25000-30000[.
- [30000-35000[.
- [35000-40000[.
- [40000-45000[
- [45000-50000 et plus [

13-Êtes-vous satisfait de votre salaire par apport à l'importance du travail que vous faites ?

- Très insatisfait
- Insatisfait
- Satisfait
- Très satisfait

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

- Le salaire de base
- La prime de rendement individuelle (PRI)
- La prime de rendement collective (PRC)
- Autre (à préciser).....

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

- Faible influence
- Influence modérée

Annexe n° 1 : Le questionnaire.

- Forte influence

16-Depuis votre recrutement au sein de l'OPGI, avez-vous bénéficié d'une augmentation ?

- Oui
 Non

Si oui, que pensez-vous de cette augmentation ?

- Augmentation insuffisante
 Augmentation moyenne
 Augmentation importante

Cette augmentation a-t-elle influencée sur votre intensité au travail ?

- Diminuée
 Pas changée
 Augmentée

17-Existe-t-il dans votre rémunération une part variable, c'est-à-dire une part qui augmente ou diminue selon vos résultats ?

- Oui
 Non

Si oui, quelles sont vos primes qui contiennent cette part variable ?

- Prime de rendement individuelle
 Prime de rendement collective
 Prime de responsabilité
 Prime d'objectif

18-Considérez vous que le salaire élevé est un facteur de motivation ?

- N'est pas important
 Peu important
 Important
 Très important

19-Pensez-vous que la rémunération est le facteur capital de satisfaction et de motivation des salariés ?

- Oui
 Non

Annexe n° 1 : Le questionnaire.

IV- Les données relatives à la politique et le système de rémunération à l'OPGI et leurs aspects motivant et satisfaisants.

20-Vous trouvez comment le système de rémunération au sein de l'OPGI ?

- Faible
- Moyen
- Bon

21-Pensez-vous que la politique de rémunération de l'OPGI est motivante ?

- Oui
- Non

22-Le système de rémunération de l'OPGI est-il satisfaisant et motivant pour vous ?

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

23- La rémunération au sein de l'OPGI se fait par :

- Compétence
- Ancienneté
- Performance
- Statut

24-La rémunération doit se faire à partir de ?

- La performance individuelle
- La performance collective
- Les deux à la fois

25-Est ce que l'OPGI vous accorde des avantages en nature ?

- Oui
- Non

Si oui, lesquels ?

- Logement de fonction.
- Véhicule de service.
- Puce personnel pour service.
- Voyages et loisirs

26-Est ce que ces avantages ont une influence sur votre satisfaction et motivation au travail ?

- Oui
- Non

Annexe n° 1 : Le questionnaire.

Si oui quel est leur degré d'influence ?

- Faible influence.
- Influence modérée ou moyenne.
- Forte influence.
- Très forte influence.

27-Selon vous existe-t-il d'autres facteurs qui vous satisfont et vous motivent au sein de l'OPGI plus que la rémunération ?

- Oui
- Non

Si oui, quels sont ces autres facteurs ?

- La reconnaissance.
- L'accomplissement.
- Le climat de travail.
- Les conditions de travail.

28-Voulez-vous chercher un poste de travail ailleurs ?

- Oui
- Non

Si oui, où ?

- Au niveau national.
- A l'étranger

29-Si on vous offre un meilleur salaire ailleurs, est ce que vous êtes prêts de quitter l'OPGI ?

- Oui
- Non

30-Si on vous offre un poste plus intéressant avec le même salaire dans un autre établissement, est ce que vous allez quitter l'OPGI ?

- Oui
- Non

31-Que voyez vous qu'il faudrait l'améliorer en ce qui concerne la politique et le système de rémunération au sein de l'OPGI ?

- Avis :

Merci pour votre précieuse collaboration.

Annexe n° 2 : Grille des salaires.



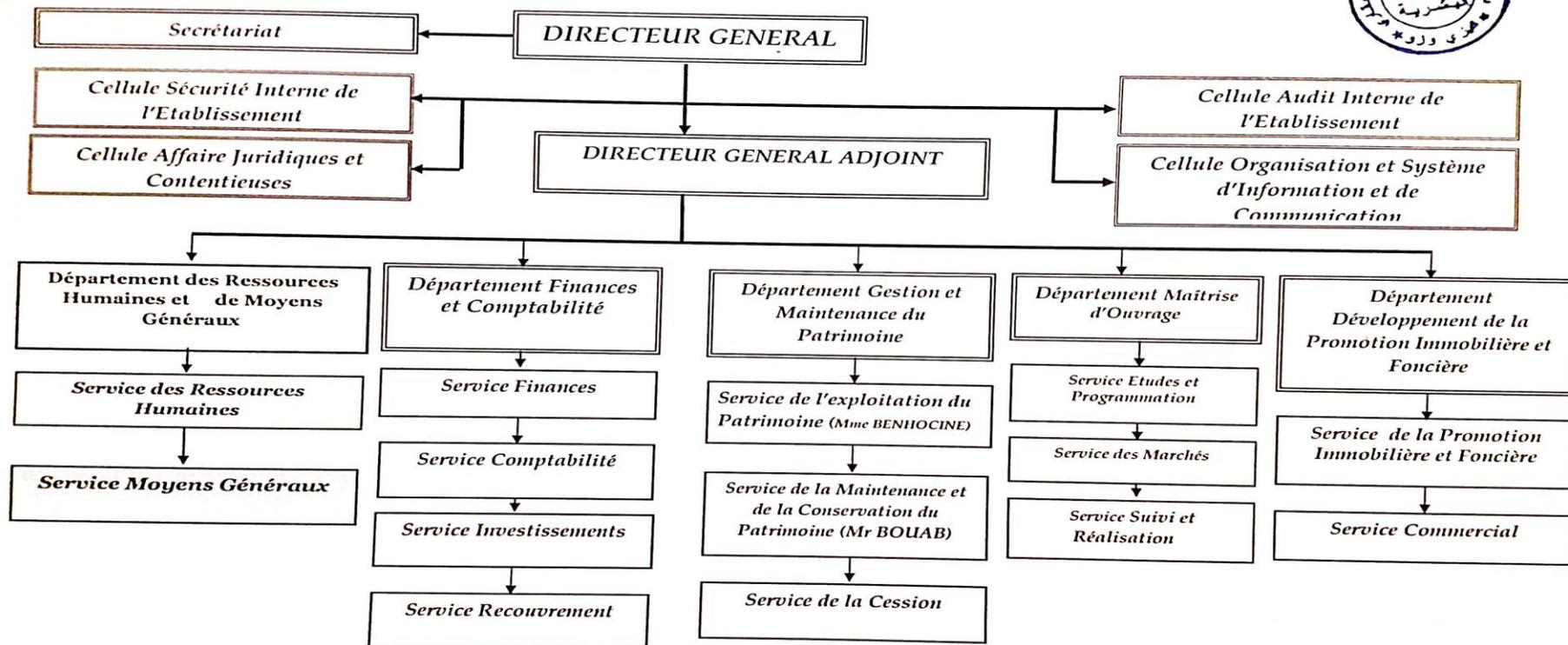
شبكة الأجور المصادق عليها

الفرع 05	الفرع 04	الفرع 03	الفرع 02	الفرع 01	الرتبة
		12 796.35	12 755.66	12 714.98	1
		13 528.74	12 877.72	12 837.04	2
		13 854.23	13 872.61	13 823.72	3
		14 027.16	13 935.61	13 894.92	4
		14 362.82	14 240.77	14 061.21	5
		16 711.11	16 574.17	16 413.04	6
		17 402.80	17 264.70	17 104.38	7
		18 162.40	18 047.30	17 817.53	8
		18 968.03	18 783.87	18 576.42	9
	20 321.31	20 227.04	20 078.01	19 929.00	10
	21 797.19	21 462.13	21 337.35	21 210.82	11
	22 592.99	22 446.40	22 278.87	22 153.21	12
	23 453.95	23 139.82	22 951.34	22 741.92	13
24 417.28	24 249.75	24 082.22	23 914.67	23 747.14	14
26 535.82	26 317.26	26 098.67	25 901.94	25 705.20	15
28 769.05	28 157.77	27 933.22	27 708.66	27 484.10	16
32 591.46	31 973.00	31 425.02	30 876.12	30 327.22	17
35 884.91	35 198.77	34 512.64	33 826.50	33 140.36	18
39 315.59	38 629.45	37 943.32	37 257.18	36 571.04	19
42 762.27	42 060.13	41 374.00	40 687.86	39 861.38	20

Source : Document interne à l'OPGI.

Annexe n° 3 : Organigramme de l'OPGI.

ORGANIGRAMME O.P.G.I DE TIZI-OUZOU



Source : Document interne à l'OPGI.



Table des matières



Table des matières

Remerciements	I
Dédicaces	II
Sommaire.....	IV
Liste des abréviations.....	V
Liste des tableaux....	VI
Liste des figures.....	VII
Introduction générale	1
Chapitre I : La rémunération : fondements et concepts associés.	Error! Bookmark not defined.
Introduction	6
Section 01 : Concepts et éléments de la rémunération.....	7
1-Historique et théories de la rémunération.....	7
1-1-Historique de la rémunération	7
1-1-1-La période de moyen âge (476-1492)	7
1-1-2-La période de l’esclavage et des serfs (1450-1869)	7
1-1-3-La période industrielle (1780-1810)	7
1-1-4-L’époque contemporaine (1789-1792)	8
1-2-Les théories de la rémunération.....	8
1-2-1- La pensée « thomiste » (années 1300).....	8
1-2-2- La théorie classique (1776)	8
1-2-3- La pensée marxiste (1864-1880).....	9
1-2-4- Les Keynésiens (années 1930)	9
1-2-5- La théorie de la segmentation des marchés (années 1970)	9
1-2-6- Théorie de l’agence (1976)	9
1-2-7- La théorie de l’équité (1960).....	10
1-2-7-1-L’équité interne.....	10
1-2-7-2-L’équité externe	10
1-2-7-3-L’équité individuelle	10
1-2-8- La théorie du renforcement et de l’attente (1996).....	10
2-Définition, importances et composantes de la rémunération.....	11
2-1-Définition de la rémunération	11
2-2- L’importance de la rémunération	12
2-2-1 L’importance de la rémunération pour le salarié.....	12
2-2-2-L’importance de la rémunération pour l’entreprise	12
2-2-3-L’importance de la rémunération pour l’État	12
2-3- Les composantes de la rémunération	13
2-3-1- La rémunération directe	13

Table des matières

2-3-1-1- Le salaire de qualification (Une part fixe).....	13
2-3-1-2- Les diverses primes	13
a- Les primes des heures supplémentaires	13
b-La prime d'ancienneté	13
c- Prime de panier.....	14
d- La prime de nuisances.....	14
e- La prime de frais de mission.....	14
2-3-1-3- Le salaire de performance ou de mérite (La part variable)	14
a- La partie individuelle	14
b- La partie collective	14
2-3-2- La rémunération indirect	15
2-3-2-1- Les périphériques sélectifs.....	15
2-3-2-2- Les périphériques statutaires.....	15
2-3-2-3 Les périphériques légaux	15
3-Les objectifs, formes et enjeux de la rémunération.....	18
3-1- Les objectifs de la rémunération.....	18
3-1-1 - Les objectifs sociaux	18
3-1-1-1-L'équité interne.....	18
3-1-1-2-La récompense de la performance, mérite	18
3-1-1-3-La création d'un climat social favorable	18
3-1-1-4-La gestion des carrières	18
3-1-1-5-La prévention de discrimination	18
3-1-1-6-La motivation du personnel	19
3-1-1-7-Le respect de la législation.....	19
3-1-2 -Les objectifs économiques.....	19
3-1-2-1-La fidélisation des salariés occupants les postes clés.....	19
3-1-2-2-La recherche de la compétence	19
3-1-2- 3-La conservation de la performance.....	19
3-1-2- 4-L'équilibre financier.....	19
3-2-Les différentes formes de la rémunération.....	20
3-2-1-La rémunération au rendement.....	20
3-2-2- La rémunération au temps	20
3-2-3-La rémunération au pourboire.....	20
3-3- Les enjeux de la rémunération globale	20
3-3-1- Globaliser la rémunération pour mieux la piloter	20
3-3-2- L'enjeu du coût global de la rémunération.....	21

Table des matières

3-3-3- Le pilotage de la rémunération globale.....	21
3-3-4- La flexibilité par la rémunération variable à la performance	21
3-3-5- L'optimisation du système de rémunération.....	21
4 -Les ambitions des deux parties prenantes (employeurs et des employés).....	22
Section 02 : Politique et systèmes de rémunération.	23
1-Politique de rémunération	23
1-1-Définition et principaux équilibres de la politique de rémunération.....	23
1-1-1-Définition de la politique de rémunération.....	23
1-1-2-Les principaux équilibres de la politique de rémunération	23
1-1-2-1-Equilibre interne.....	23
1-1-2-2-Equilibre externe.....	24
1-1-2-3-Equilibre financier	24
1-2-Les enjeux et l'élaboration de la politique de rémunération	25
1-2-1-Les enjeux de la politique de rémunération	25
a- Sur le plan économique.....	25
b- Sur le plan social	26
1-2-2-L'élaboration de la politique de rémunération.....	26
1-3-Les objectifs de la politique de rémunération	26
1-3-1- L'équité	26
1-3-1-1- L'équité interne	27
1-3-1-2- L'équité externe	27
1-3-1-3- L'équité individuelle	27
1-3-1-4- L'équité collective.....	27
1-3-2- La reconnaissance des prestations fournies	27
2-Le système de rémunération	28
2-1-Définition et piliers du système de rémunération.....	28
2-1-1- Définition du système de rémunération	28
2-1-2 Les équilibres fondamentaux d'un système de rémunération	28
2-1-2-1- Le niveau de la masse salariale	28
2-1-2-2- La compétitivité externe.....	28
2-1-2-3- L'équilibre interne	29
2-2- Les critères d'un bon système de rémunération	29
2-2-1- Un système de rémunération lié à la stratégie.....	29
2-2-2- Un système de rémunération équitable.....	30
2-2-3- Un système de rémunération motivant	30
2-2-4- Un système de rémunération compétitif	31

Table des matières

2-2-5- Un système de rémunération fédérateur.....	31
2-2-6- Un système de rémunération flexible	31
2-2-7- Un système de rémunération contrôlé	31
2-2-8- Un système de rémunération transparent	31
2-2-9- Un système de rémunération segmenté	32
2-2-10- Un système de rémunération globale	32
2-2-11- Un système de rémunération partagé	32
2-3- Les différents systèmes de rémunération	32
2-3-1-Le système de salaire fixe	32
2-3-2-L'individualisation des salaires.....	33
2-3-3-Le salaire à la tâche ou à la pièce	33
2-3-4-Le salaire lié à l'organisation.....	33
2-3-4-1-Le salaire au rendement	33
2-3-4-2-Le salaire à la productivité.....	34
2-3-4-3- Le salaire au mérite	34
2-3-5-Le salaire lié aux résultats de l'organisation ou l'intéressement.....	34
3-La grille des salaires et la masse salariale	34
3-1-La grille des salaires.....	34
3-1-1-Définition de la grille des salaires	34
3-1-2- Les objectifs de la grille des salaires.....	35
3-1-3- Les étapes d'élaboration de la grille des salaires.....	35
3-1-4-Les différentes méthodes d'évaluation	36
3-1-4-1- La méthode analytique ou critérielles.....	36
3-1-4-2- La méthode globale	37
3-2-La masse salariale	37
3-2-1- Définition de la masse salariale.....	37
3-2-2-Typologies de la masse salariale	38
3-2-2-1-La masse salariale totale (MST).....	38
3-2-2-2-La masse salariale fiscale (MSF)	38
3-2-2-3-La masse salariale versée aux salariés (MVS)	38
3-2-3- Les facteurs d'évolution de la masse salariale.....	38
3-2-3-1- L'évolution de la rémunération.....	38
a- Les augmentations générales	38
b- Les augmentations individuelles	39
c- L'ancienneté.....	39
d- Les promotions	39

Table des matières

3-2-3-2-L'évolution en masse et en niveau	39
a- L'évolution en niveau	39
b- L'évolution en masse	40
3-2 4-La gestion de la masse salariale	40
3-2-4-1- L'effet de noria	40
3-2-4-2-L'effet de la structure	41
3-2-4-3-L'effet d'effectif.....	41
3-2-4-4-L'effet (GVT)	41
4-Le lien entre la rémunération, la masse salariale et la grille des salaires	42
Conclusion.....	43
Chapitre II : La motivation et la satisfaction au travail.	44
Introduction	44
Section 01 : Concepts et éléments de la satisfaction et motivation au travail.....	45
1-Historique et définition de la motivation et de la satisfaction	45
1-1-Bref historique des concepts motivation et satisfaction au travail	45
1-1-1- Bref historique de la motivation	45
1-1-2- Bref historique de la satisfaction	46
1-2- Définitions de la motivation et de la satisfaction	46
1-2-1- Définitions de la motivation.....	46
1-2-2- Définitions de la satisfaction.....	48
2 –Typologies, caractéristiques de la motivation et mesures de la satisfaction	49
2-1- Les types de la motivation	49
2-1-1- La motivation finale.....	49
2-1-2- La motivation instrumentale.....	49
2-1-3- La motivation de survie	49
2-1-4- La motivation obsessionnelle.....	50
2-2- Les caractéristiques de la motivation au travail	50
2-2-1- Le déclenchement du comportement	50
2-2-2- La direction du comportement	50
2-2-3- L'intensité du comportement	50
2-2-4- La persistance du comportement	51
2-3- Les mesures de la satisfaction	51
2-3-1- L'indice de satisfaction générale (ISG).....	51
2-3-2-L'indice du potentiel de satisfaction (IPS)	51
3- Les formes et les principes de la motivation	52
3-1- Les formes de la motivation	52

Table des matières

3-1-1- La motivation intrinsèque (autonome)	52
3-1-2- La motivation extrinsèque (contrôlée)	53
3-1-3- L'amotivation	53
3-2- Les principes de la motivation	54
3-2-1- Motiver, pourquoi ?	54
3-2-2- Qui motiver ?	55
4- Les facteurs et les sources de la motivation et de la satisfaction au travail	55
4-1- Les facteurs de la motivation et satisfaction au travail	55
4-1-1- Les facteurs affectant la motivation au travail	55
4-1-1-1- L'autonomie	56
4-1-1-2- La compétence	56
4-1-1-3- Affiliation sociale	56
4-1-2- Les facteurs déterminants de la satisfaction au travail	56
4-1-2-1- Les facteurs liés au travail	56
a- Les caractéristiques du travail et ses contraintes	57
b- Justice organisationnelle et confiance	57
c- Les horaires	57
4-1-2-2- Facteurs liés à la personne	58
a- Les attributs	58
b- La personnalité	58
4-2- Les sources de la motivation et satisfaction au travail	59
4-2-1- Les sources de motivation au travail	59
4-2-1-1- La reconnaissance	59
a- La reconnaissance existentielle (la personne)	59
b- La reconnaissance de la pratique de travail	60
c- La reconnaissance de l'investissement dans le travail	60
d- La reconnaissance des résultats du travail	60
4-2-1-2- Le maintien de l'esprit d'équipe	60
4-2-1-3- L'aspect financier (La rémunération)	60
4-2-1-4- L'évolution de carrière	61
4-2-1-5- La communication et la fixation des objectifs	61
4-2-2- Les sources de la satisfaction	61
4-2-2-1- L'indépendance dans le travail	61
4-2-2-2- Le package de tâches idéales	61
4-2-2-3- La sympathie entre collègues	62
4-2-2-4- La participation	62

Table des matières

4-2-2-5- Développement personnel	62
4-2-2-6- Climat de travail favorable.....	62
Section 02 : Motivation et satisfaction au travail : Différentes théories et liens.....	62
1-Les théories de la motivation et de la satisfaction au travail	62
1-1-Les théories de l'école classique.....	63
1-1-1-La théorie de l'école scientifique du travail l'OST (Organisation scientifique de travail) Taylor	63
1-1-2-Les expériences de Hawthorne d'Elton MAYO	63
1-1-4-L'organisation administrative de travail (OAT) Henry FAYOL	64
1-1-5-La théorie Z mise en avant par W. OUTCHI	65
1-2-Les théories de l'école des relations humaines (les théories de contenu et de processus).....	66
1-2-1- Les théories dites de contenu	66
1-2-1-1- La théorie de la hiérarchie des besoins : la pyramide des besoins de MASLOW	66
1-2-1-2- La théorie Bi-factorielle Frederick HERZBERG.....	68
1-2-1-3- La théorie « ERD » de Clayton ALDERFER	70
1-2-1-4- Les théories X et Y de Douglass McGregor	71
1-2-1-5- La théorie des besoins manifestes de Murray (1938)	72
1-2-2- Les théories du processus.....	73
1-2-2-1- La théorie V.I.E de Vroom	73
1-2-2-2- La théorie de l'équité de J.S.Adams	76
1-2-2-3- La théorie de la fixation d'objectifs et le modèles de causalité de LOCKE	77
1-2-2-4- La théorie Béhavioriste d'après Skinner	78
1-2-2-5- L'école critique Karl Marx	79
2-Lien entre la satisfaction, motivation et la rémunération des salariés	80
2-1-Lien entre la motivation et la satisfaction	80
2-2-Lien entre la motivation et la rémunération des salariés	80
2-2-1-Par rapport aux théories.....	81
2-2-1-1- La théorie des besoins (Modèle de MASLOW).....	81
2-2-1-2- La théorie des attentes (VROOM)	82
2-2-1-3- La théorie de l'équité (ADAMS).....	82
2-2-2-Par rapport aux récompenses.....	82
2-2-2-1- L'avancement.....	82
2-2-2-2- Les récompenses en nature	83
2-2-2-3- La promotion.....	83
2-2-3-La motivation par les conditions de la rémunération	83
2-2-3-1- Conditions de la rémunération directe	83

Table des matières

2-2-3-2- Conditions de la rémunération indirecte.....	83
3-Conditions pour que la rémunération soit satisfaisante et motivante	84
Conclusion.....	85
Chapitre III : Le rôle de la rémunération sur la motivation et la satisfaction au travail au sein de l'OPGI de Tizi-Ouzou.....	86
Introduction	86
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil OPGI de Tizi-Ouzou.	87
1-Définition, historique et cadre juridique de l'OPGI.....	87
1-1-Définition de l'OPGI de Tizi-Ouzou.....	87
1-2-Historique et cadre juridique de l'OPGI.	87
2-L'organisation de l'OPGI.....	88
2-1-La direction générale.....	88
2-1-1- Le directeur général	88
2-1-2- La secrétaire de direction	89
2-1-3- Le directeur général adjoint.....	89
2-1-4 Les cellules.....	89
2-1-4-1- Cellule sécurité interne de l'établissement	89
2-1-4-2- Cellule affaires juridiques et contentieuses.....	90
2-1-4-3- Cellule d'audit interne de l'établissement.....	90
2-1-4-4- Cellule organisation et système d'information et de communication	90
2-2-Les départements	90
2-2-1- Département ressources humaines et moyens généraux.....	90
2-2-1-1- Le service des ressources humaines (SRH)	91
2-2-1-2- Service moyens généraux (SMG).....	91
2-2-2- Département finances et comptabilité (DFC)	92
2-2-3- Département gestion et maintenance du patrimoine (DGMP)	92
2-2-4- Département maîtrise d'ouvrage (DMO)	93
2-2-5- Département développement de la promotion immobilière et foncière (DDPIF).....	93
2-3-Les différentes agences rattachées à l'OPGI de Tizi-Ouzou	94
3- Missions et objectif de l'OPGI	95
4- Le patrimoine immobilier et le régime financier et fiscal	95
4-1- Le patrimoine immobilier de l'OPGI de Tizi-Ouzou.....	95
5-Le régime financier et fiscal de l'OPGI de Tizi-Ouzou.	97
5-1- Le régime financier.....	97
5-2- Le régime fiscal	97
Section 02 : Méthodologie, analyse et interprétation des résultats.	98
1-Méthodologie de recherche	98

Table des matières

1-1-Présentation de l'outil de recherche.....	98
1-1-1-Le questionnaire d'enquête.....	98
1-1-2- Les critères de sa bonne rédaction	98
1-1-3- Types de question	98
1-1-4- L'outil d'analyse.....	99
1-1-5- Son utilisation.....	99
2-L'analyse et l'interprétation des résultats.....	99
2-1-Présentation des résultats.....	99
2-1-1-Données personnelles.	99
2-1-2-Les données relatives au poste.	104
2-1-3-Les données relatives à la rémunération et son aspect motivant et satisfaisant.	109
2-2-Synthèse des résultats.....	128
Conclusion.....	130
Conclusion générale.....	131
Références Bibliographique	134
Annexes	139
Tables des matières.....	151
Résumé.....	158

Résumé

L'objectif de ce présent travail est de déterminer le rôle et l'influence que peut exercer la rémunération sur la satisfaction et la motivation des salariés et d'expliquer le couplage et le lien entre ces derniers, ainsi que l'intérêt de disposer d'un bon système de rémunération pertinent et avoir une politique de rémunération adéquate aux attentes de ces derniers.

De ce fait, nous avons orienté notre étude vers une enquête auprès de l'Office de Promotion et de Gestion Immobilière, par voie de questionnaire distribué à un échantillon de salariés de cette dernière. Par ailleurs, nous avons constaté que la rémunération est le facteur capital ayant un impact positif sur l'orientation du comportement des répondants. Donc pour chaque organisation qui se veut être compétitive elle doit investir dans le capital humain en leur procurant une rémunération selon leurs attentes.

Mots clés : Satisfaction, motivation, rémunération, système de rémunération, politique de rémunération.

Abstract

The objective of this present work is to determine the role and influence that remuneration can exert on the satisfaction and motivation of employees and to explain the coupling and the link between them, as well as the interest of having " a good and relevant remuneration system and have a remuneration policy that meets the expectations of the latter. Therefore, we oriented our study towards a survey of the Office for Promotion and Real Estate Management, by means of a questionnaire distributed to a sample of employees of the latter.

Furthermore, we have found that compensation is the most important factor having a positive impact on the orientation of respondents' behavior. So for each organization that wants to be competitive, it must invest in human capital by providing them with remuneration according to their expectations.

Keywords: Satisfaction, motivation, remuneration, remuneration system, remuneration policy.