



MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE MOULOUD MAMMERRI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUE

Mémoire de fin d'études

En vue de l'obtention du diplôme de Master
Spécialité : Economie et Gestion des Entreprises

Thème :

*La rémunération au sein des entreprises
algérienne et son impact sur la performance du
personnel.*

CAS : Entreprise ENIEM

Présenter par :

Mr MOULOUDI Oussama

Dirigé par :

M^{elle} AMIRI Dalila

Soutenu devant le jury:

Président: Mr ABIDI Mohamed, Maitre de conférences B, UMMTO.

Rapporteur: M^{elle} AMIRI Dalila, Maitre de conférences A, UMMTO.

Examineur: M^{me} LOUGGAR Rosa, Maitre assistant, UMMTO.

Promotion : 2022/2023

Remerciements

Nous remercions tout d'abord le bon Dieu de nous avoir donné la force et la volonté d'accomplir ce modeste travail.

*Nous tenons également à remercier M^{ELLE} **AMIRI DALILA** d'avoir accepté de diriger ce travail.*

*Le personnel de **L'ENIEM**, à leur tête M' **ATHEMAN Yacine***

Ainsi que tous les enseignants et le personnel administratif de faculté des sciences économiques, de Gestion et commercial.

Nous tenons aussi à remercier toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire de fin de cycle.

MOULOUDI Oussama

Dédicace

Je tiens à dédier ce modeste travail en premier lieu à mes très chers parents qui m'ont soutenu et veillé sur ma bonne éducation et ma réussite dans la vie, je leur présente toute ma reconnaissance, un profond amour et respect.

*A chacun de mes très chers frères ISLAM.
A mes très chères sœurs SOUMAIA et AMINA.
A tous mes meilleurs ami(e)s.*

Sans oublier tous ceux qui ont aidé de près ou de loin pendant mon parcours universitaire

MOULOUDI Ous

S o m m a i r e

Liste des abréviations.

Liste des tableaux.

Introduction Générale.

Chapitre I : La rémunération

Section 01 : Notion de la ressource humaine.

Section 02 : Notion de base de la rémunération.

Section 03 : La motivation au travail

Chapitre II : La notion de la performance du personnel .

Section 01 : Généralité sur la performance.

Section 02 : Caractéristiques de la performance.

Section 03 : Les relations entre les différentes notions.

Chapitre III : Impact de la rémunération sur la performance du personnel de l'entreprise ENIEM.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil ENIEM.

Section 02 : Méthodologie de travail.

Section 03 : Analyse et interprétation des résultats.

Conclusion Générale

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

GRH : Gestion de la ressource humaine.

RH : Ressource humain.

FRH : Fonction ressource humain.

DRH : Direction de ressource humain.

I E P : Indemnité d'éloignement principale

P R I : prime de rendement individuel

ENIEM : Entreprise nationale de l'industrie électronique

PME : Petite moyen entreprise

Liste des figures

N°	FIGURE	PAGE
1	Types de rémunération	16
2	Les trois piliers de la politique de la rémunération	19
3	Objectifs de la gestion de la rémunération	22
4	Pyramide de MASLOW	25
5	Effet de Hawthorne d'Elton Mayo (1923)	27
6	Les types de motivation	36
7	Le triangle de la performance	42
8	Exemple de tableau de bord de performance	48
9	Organigramme de ENIEM	55
10	L'organigramme du département RH et administration	61
11	Répartition de la population de l'enquête selon le sexe.	63
12	Répartition de la population enquêtée selon l'âge	64
13	Répartition selon la situation familiale	65
14	Répartition de la population enquêtée selon le niveau d'instruction	66
15	Répartition de la population enquêtée selon le nombre d'années d'ancienneté	67
16	Répartition de la population enquêtée selon le statut professionnel	68
17	Répartition de la population enquêtée selon le type de contrat	69
18	L'avis des enquêtés sur le système de rémunération au sein de l'entreprise ENIEM	71
19	Répartition des enquêtés par rapport à l'efficacité de la politique salariale de L'entreprise ENIEM	72
20	Répartition des enquêtés par rapport la politique de rémunération au sein de l'ENIEM	73
21	Répartition des enquêtés selon leur degré de satisfaction vis-à-vis de leurs salaires	75
22	Répartition des enquêtés selon La rémunération est un facteur essentiel pour stimuler la motivation des salariés	76
23	Répartition des enquêtes selon leurs avis sur le facteur le plus motivant au travail	76

24	Répartition des enquêtes selon une rémunération qui influence une motivation de travail	78
25	Répartition des enquêtes selon à quoi faire partir la rémunération	79
26	Répartition des enquêtes selon la motivation des salaires	80
27	Répartition des enquêtes selon le recrutement au sein d'ENIEM	82
28	Répartition des enquêtes selon l'augmentation et la diminution de notre rémunération	83
29	Répartition des enquêtes selon les primes qui contiennent part variable de la rémunération	84
30	Répartition des enquêtes selon l'élément qui motive la rémunération et qui ne motive pas	85
31	Répartition des enquêtes selon les employeurs d'ENIEM qui cherche travail ailleurs	86

Liste des tableaux

N°	Tableaux	page
1	<i>Tableaux des théories de motivation</i>	30
2	<i>la performance externe et la performance interne</i>	43

Introduction générale

Introduction générale

C'est vers la fin des années 60 que le mot « Management » est devenu un concept-clé aux Etats-Unis et qu'il a peu envahi tout le champ de l'entreprise. Si le management consiste en effet dans le fait de planifier, d'organiser et de contrôler, son rôle, consiste d'une part à savoir adapter les méthodes et outils de gestion à l'organisation qu'il dirige et d'autre part à savoir prendre en compte la spécificité des hommes qu'il doit mobiliser, entraîner et contrôler.

La plupart des dirigeants d'entreprises sont d'accord aujourd'hui pour considérer que c'est le facteur humain qui fait la différence entre les concurrents. La véritable richesse d'une entreprise repose principalement sur les compétences et le comportement des hommes qui la constituent, sur leur motivation, sur leur contribution pour atteindre des objectifs fixés et sur leur faculté d'adaptation à des situations en évolution constantes.

Il est devenu très difficile de prescrire le travail à faire et la performance ne peut venir que des efforts apportés par les collaborateurs. Pour que les hommes donnent le maximum d'eux mêmes, tant individuellement que collectivement, il faut qu'ils soient bien formés et informés de façon à faire davantage que ce qui leur a été officiellement demandé. Autrement dit, l'investissement dans le capital humain est plus que jamais considéré comme un avantage compétitif. Pour cela la question de la rémunération occupe une place primordiale dans l'entreprise.

La rémunération du salarié est un des éléments clés du contrat de travail. Elle est la contrepartie monétaire du service rendu. Mais au-delà de cette appréciation juridique, elle est pour l'immense majorité des salariés l'unique source de revenu, et pour une grande partie des entreprises notamment les PMI et PME l'élément majeur de leurs coûts de production. L'importance de la politique de rémunération dans l'entreprise tient à l'importance des rémunérations dans la valeur ajoutée et à l'influence de la rétribution sur le comportement des salariés. La fin des années 90 constitue une consécration pour la fonction rémunération. Désormais, rémunérer ne signifie plus seulement payer, mais aussi attirer, motiver, retenir les salariés performants dont la fidélisation est indispensable à la réussite de l'entreprise. La rémunération devient une composante essentielle de la stratégie ressources humaines¹. Donc il existe une relation entre la rémunération et la performance du personnel. Et si ce thème est

¹ Alexander BERGHANN, Bernard UWAMUNGU, encadrement et comportement, 2ème édition ESKA Paris 1999. Revue Organisation & Travail Volume 6, N°2 (2017) 12

déjà très ancien, il n'en demeure pas moins d'activité parce que les études indiquent régulièrement que la rémunération est devenue non seulement, la seconde préoccupation professionnelle des salariés après le risque de la perte de l'emploi, mais aussi la cause principale des conflits sociaux.

Objectif de la recherche :

En inscrivant notre réflexion dans la dynamique de la rémunération dans les entreprises et en ayant comme angle de recherche son impact sur la performance du personnel, nous allons tenter de :

- Cerner la notion de la rémunération au sein des entreprises algériennes.
- Analyser l'impact de la rémunération sur le personnel des entreprises en l'occurrence, ENIEM.
- Expliquer les réactions du personnel relatives à la rémunération.

Problématique de la recherche :

Cette recherche se propose d'explorer les mécanismes sous-jacents de cette relation entre la rémunération et performance du personnel, tout en mettant en lumière les meilleures pratiques et les défis inhérents à cette dynamique.

Dans ce cadre, dès lors que nous nous intéressons à la rémunération et la performance du personnel, un questionnement s'impose dans ce sens, et il est formulé comme suit : **«Est-ce que la rémunération impact-elle la performance des entreprises algériennes ? »**

Par ailleurs, un nombre d'interrogations en découle :

- En quoi consiste le la rémunération ?
- En quoi consiste la performance du personnel ?
- Comment motiver à travers la rémunération ?

Démarche méthodologique :

Nous voulons essayer de vérifier qu'elle est l'efficacité des rémunérations sur la motivation au travail et donc ce qui va contribuer à la performance du personnel au sein d'une entreprise.

Et pour cela, notre travail se compose de trois chapitres. Les deux premiers chapitres constituent la partie conceptuelle de notre recherche à travers laquelle nous retraçons dans un premier temps, l'ensemble des concepts relatifs à notre objet de la recherche. Les chapitres sont subdivisés en trois sections, le premier chapitre est consacré à la rémunération et la notion de la ressource humaine. Puis on va aborder la politique de la rémunération et enfin, expliquer la motivation au travail. Pour le deuxième chapitre, il comporte, la notion de la performance du personnel puis nous abordons les caractéristiques de la performance du personnel, et enfin détaillons les relations entre les différentes notions.

Tandis que, le troisième et dernier chapitre est consacré à la partie empirique de notre travail et à travers laquelle nous relaterons l'état des lieux de notre sujet de recherche ainsi que la réalisation de notre étude de cas au sein d'une entreprise publique algérienne, en l'occurrence, la Direction Générale de L'ENIEM.

Explicitement, pour poser notre cadre conceptuel (théorique) de la recherche, nous avons procédé à une revue et à une analyse de la littérature concernant la rémunération au sein des entreprises algériennes et son impacte sur la performance du personnel nous avons abordé notre volet empirique axé sur une étude de cas qui a été effectuée au sein d'une entreprise publique algérienne, à savoir, la Direction Générale de l'ENIEM, département G.R.H. La collecte des données a été faite, essentiellement, sur la base de questionnaires remis auprès des cadres et du personnel de cette dernière, et elle est complétée par l'observation directe et l'analyse des documents internes.

Notre choix est justifié par la place qu'occupe le Groupe ENIEM sur le marché algérien et mondial, et l'accès surtout à l'information au sein de cette entreprise.

Chapitre I :
La rémunération

La gestion des ressources humaines est une discipline clé pour le succès et la pérennité des organisations dans le monde dynamique et complexe d'aujourd'hui. Les entreprises réalisent de plus en plus que leur capital humain est l'un de leurs atouts les plus précieux et qu'il peut être le facteur différenciant qui les distingue de leurs concurrents. Pour cela, l'entreprise fait de son mieux pour garder et fidéliser ses employés en leur offrant en contre partie de leurs efforts accomplis des rémunérations motivantes.

Au sein de l'organisation, définir une politique de rémunération est une préoccupation centrale de la gestion des ressources humaines et de son efficacité. L'entreprise doit pouvoir proposer un salaire qui, à la fois motive et implique mais qui, dans le même temps soit adapté aux exigences de compétitivité.

Pour cela, nous allons mettre au clair pour mieux comprendre la notion de la GRH, ainsi que le concept de la rémunération, et proposer ce chapitre qui sera composé de trois sections. La première section comprendra en brève la notion de la ressource humaine et ses caractéristiques. Par la suite, nous allons aborder la notion de la rémunération, la politique ainsi que les systèmes de la rémunération. Enfin, la troisième section va porter sur la performance de l'entreprise et sa relation avec la rémunération.

Section 01 : Notion de la ressource humaine :

I. La ressource humaine :

1. Définition de la ressource humaine :

Si certaines entreprises sont aussi performantes ou innovantes, c'est parce qu'elles disposent d'un élément un peu spécial : leur personnel.

On entend par ressources humaines, l'ensemble des salariés d'une entreprise. Historiquement, la main-d'œuvre était vue comme une ressource à l'égal des autres ressources de l'entreprise telles que les ressources en matière première, les ressources financières ou les équipements industriels. Il existe plusieurs définitions de la RH qui diffèrent d'un auteur à un autre nous allons citer quelques-unes :

- ✚ *Georges.Petit* a défini la ressource humaine comme étant un ensemble des individus qui assurent le fonctionnement et le développement d'une organisation. Elle regroupe les compétences, les connaissances, les talents et les motivations des employés.
- ✚ Selon *Crozet, Bernard Martory et Daniel*, la ressource humaine est considérée comme un ensemble d'individus engagés volontairement dans une organisation pour contribuer à sa performance. Elle est composée de compétences, d'expériences et de potentiels individuels mis au service de l'entreprise (Crozet).

2. Définition de la Gestion des ressources humaines :

Au sein d'une entreprise, on retrouve le service Ressources Humaines (RH) qui couvre de multiples aspects tous très importants pour le fonctionnement de la société.

La GRH peut être définie comme la gestion des hommes au travail dans des organisations. Elle suppose de prendre des décisions sous contraintes, comme elle est influencée par les décisions relevant d'autres parties de l'organisation (contraintes financières, comptables, techniques, juridiques...). Gérer les hommes, c'est se préoccuper du facteur de production travail qui, contrairement au facteur capital, réagit par rapport aux décisions prises.

- ✚ Selon *P. Roussel*, la GRH est « l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise »².
- ✚ Pour leur part, *Cadin et al (2002)*, la gestion des ressources humaines comme « une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans une organisation »³.
- ✚ Pour *Shimon et al*, la G.R.H d'une organisation est « l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la

² <https://www.memoireonline.com>, Pratiques-de-GRH-et-performance-sociale-dans-une-societe-commerciale-Cas-de-la-societe-Proda

³ Cadin, L. et al, « GRH : Gestion des ressources humaines », Paris, 2012, P 21.

réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels
»⁴.

Mentionnons aussi quelques autres auteurs qui ont défini la gestion des ressources humaine :

- ✚ **Vallemont (1999)** quant à lui, il a défini la GRH comme étant est une fonction qui comporte plusieurs activités dominantes à savoir : la gestion des salaires, la gestion des carrières, la gestion de la formation, les relations humaines, l'application du droit au travail.

- ✚ D'autre part, **Gankpa (2000)**, il considère que la GRH comme l'ensemble des décisions tactiques et professionnelles, concernant des hommes exerçant une activité, généralement professionnelle, dans une entreprise à but lucratif ou non, par l'utilisation de certaines règles et techniques ainsi que par des moyens appropriés.

Pour synthétiser tout ce que l'on a cité dans les définitions ci-dessus, nous dirons que :
« Comme les autres domaines de la gestion (marketing, Finance, production ...), la gestion des Ressources Humaines est une pratique. Cette dernière est considéré comme une discipline de sciences sociales constituant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre , négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations.

II. Caractéristiques de la ressource humaine :

1. Missions de la fonction RH :

La fonction ressource humaine a pour mission de faire en sorte que l'organisation dispose du personnel nécessaire à son fonctionnement et que ce personnel fasse de son mieux pour améliorer la performance de l'organisation, tout en s'épanouissant.

Les mission de la fonction personnel peut être simplement définit dans la mise à la disposition de l'entreprise des moyens humains nécessaires, sous la double contrainte d'un fonctionnement harmonieux et efficace de l'ensemble humain et de respect des désirs de justice, de sécurité et développement personnel de chacun de ses membres.

a) Administrer efficacement :

⁴ Shimon, L.et Dolan, Taniasaba, Susane. Jackson, Randall. S, Schuler, « La gestion des ressources humaines », 3 èmeédition, 2002, P5.

Être une opérationnelle efficace dans l'administration du personnel est une mission très tôt confiée à la fonction. La fonction RH mobilise des moyens humains et matériels. Elle doit avoir une productivité exemplaire.

- L'enregistrement, le suivi et le contrôle des données individuelles et collectives du personnel de l'entreprise.
- L'application des dispositions légales et réglementaires dans l'entreprise. La préparation des commissions et des réunions. Cela permet à la fonction de se recentrer sur les tâches à enjeux forts et à forte légitimité afin de mieux répondre aux attentes des clients internes et afin de créer plus de valeur⁵.

b) Développer la motivation des salariés:

Le salarié doit être considéré, dans une approche client-fournisseur, comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Il faut connaître ses attentes et, en particulier aujourd'hui, ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute. Ces « 5 E » retiennent toute l'attention de l'entreprise car ils conditionnent le développement durable.

c) Favoriser le changement :

La réussite des actions de changements engagées par les organisations dépend de la prise en compte en amont puis à toutes les étapes du projet des impacts humains du changement. Pour être agent de changement, la direction des ressources humaines(DRH) consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, à mettre en place une culture de changement et de transformation et à assister la hiérarchie. Non seulement la DRH doit elle encourager les comportements nouveaux plus efficaces, mais elle doit également favoriser la capacité d'adaptation des salariés face à d'éventuels changements d'objectifs, de stratégies.

⁵ MARTORY Bernard, op cite, P 261.

d) Mettre en œuvre la stratégie:

Pour être un partenaire stratégique, le DRH doit aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie d'entreprise. Cela implique que le DRH participe à la définition de la stratégie de son entreprise. Le DRH doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le plan humain de chaque scénario étudié. Il doit dissuader l'entreprise de faire des choix trop « court-termistes », des structures de valeur sur le moyen et le long terme. Il apparaît souvent comme l'homme du développement durable et le défenseur de la performance globale, il veille à la valorisation du capital humain⁶.

2. Activités de la GRH :

Considérer la GRH d'un point de vue gestionnaire, c'est s'intéresser à la manière dont elle peut contribuer à la performance de l'entreprise.

a) L'administration du personnel (recrutement):

L'administration du personnel recouvre d'abord l'ensemble des fonctions administratives indispensables à la bonne marche de l'entreprise : gestion de la paie, des contrats de travail, des congés et des absences, du registre du personnel... Cette fonction traite également certains points juridiques, comme le respect, le suivi et l'évolution de la législation (code du travail, convention collective...).

C'est également l'administration du personnel qui se charge de l'application des dispositions légales, réglementaires et conventionnelles. Ces tâches doivent être réalisées avec une productivité et une efficacité optimales.

b) La gestion des ressources humaines :

Ses composantes sont :

- la gestion de l'emploi et de ses modalités d'ajustement en termes d'analyse de poste, de recrutement, de mutation et de promotion, de modalité de gestion du temps de travail.

⁶ BERNARD Martoury, op cite, p17.

- La gestion des potentiels, en particulier en ce qui a trait au suivi des compétences (évaluation et appréciation du personnel, détection des besoins de formation, promotion, augmentation de salaire au mérite).
- L'information et l'expression des personnels.
- La dynamisation et motivation des ressources humaines.

c) Le développement social :

Il s'agit de l'un des aspects les plus stratégiques et créateurs de la fonction RH. Il recouvre : les analyses et les actions sur l'évolution des structures de travail, et différentes opérations liées à la qualification et la valorisation des ressources humaines et les perspectives d'évolution des modes de management et la responsabilisation sociale de l'encadrement et les systèmes de mobilisation des RH.

d) La formation:

L'investissement en formation est une des préoccupations majeures des entreprises. Les principales tâches sont : la détection des besoins, l'élaboration du plan de formation et l'évaluation des résultats.

e) L'information et la communication :

La DRH devra, en vue d'assurer une bonne information et une bonne communication auprès des salariés de l'entreprise, définir les publics du message, concevoir les messages et gérer les moyens de la diffusion de ces informations : journal d'entreprise, affichage, audiovisuel, réunions systématique, intranet.

f) L'amélioration des conditions de travail :

La DRH veille à ce que les conditions de travail soient intégrées aux décisions de l'entreprise. Les principaux thèmes sur lesquels elle intervient sont généralement l'hygiène et la sécurité, les conditions de travail, l'aménagement des espaces de travail et la gestion des activités sociales (restaurant, centre de vacances, loisirs...).

g) Les relations sociales:

Le DRH gère l'ensemble des relations sociales. Généralement, il assure la présidence du comité d'entreprise. Il entretient les relations avec les représentants du personnel en vue de permettre une négociation permanente⁷.

Ces activités ne représentent qu'un échantillon des responsabilités de la GRH, qui peut varier en fonction de la taille de l'organisation, de son secteur d'activité et de ses priorités spécifiques...

3. Objectifs de la GRH :**a) Atteindre les objectifs organisationnels :**

La fonction de GRH commence ici. L'un des principaux objectifs de la GRH est d'atteindre les objectifs de l'organisation. L'utilisation des Ressources Humaines pour atteindre les exigences et les objectifs de l'entreprise est très importante pour une GRH efficace. Les objectifs organisationnels comprennent la gestion de la main-d'œuvre, les besoins en personnel tels que l'embauche et l'intégration, la gestion de la paie et la retraite.

b) Culture du travail :

Lorsqu'il s'agit de gérer efficacement la GRH et d'atteindre les objectifs, les employés et l'environnement de travail sont les facteurs prioritaires. La culture de travail joue un rôle important dans la définition de la GRH et des performances de l'entreprise. Un responsable RH doit être actif lorsqu'il demande des stratégies pour favoriser une meilleure culture de travail. L'automatisation des activités telles que l'approbation des congés, l'accusé de réception des demandes de remboursement, etc. peut vous aider.

Des opérations rapides et la responsabilisation des employés contribuent à créer des vibrations positives sur le lieu de travail. Le développement et le maintien de relations saines et transparentes entre les membres de l'équipe et les équipes contribuent à donner un bon exemple de culture de travail. Adopter les bonnes solutions comme le logiciel de gestion des employés peut résoudre plus de la moitié de votre travail.

⁷ ADELAIDE Crouzet, la fonction ressource humaine, 2002/2003. Consulté le 13/07/2023, à 23 :30.

c) Intégration de l'équipe :

L'un des principaux rôles et objectifs de la GRH est de s'assurer que les équipes se coordonnent efficacement. Une communication facile est nécessaire pour les équipes d'une entreprise. La GRH doit disposer d'un outil permettant de faciliter l'intégration et de la rendre harmonieuse.

Une bonne connexion entre les individus est indispensable pour garantir la productivité. Pour faire de la gestion des RH un succès, vous devez rechercher de meilleurs portails d'intégration pour faciliter la disponibilité des données pour les personnes. Les objectifs fonctionnels tels que l'intégration des équipes visent à rationaliser les opérations et les tâches.

d) Formation et développement :

L'efficacité et la performance de la main-d'œuvre sont deux éléments importants et fondamentaux sur lesquels il faut travailler pour atteindre les objectifs de base d'une organisation. Grâce à une formation adéquate et à l'offre d'opportunités futures, les employés se sentent en sécurité et organisés.

L'efficacité de l'emploi dépend fortement des pratiques de formation. Offrir des opportunités aux employés est une étape importante pour assurer la gestion de la main-d'œuvre.

e) Motivation des employés :

L'objectif principal d'un responsable des RH est de maintenir les choses dans le droit chemin. Il faut éviter les distractions et les ondes négatives. Pour cela, les employés doivent être suivis et rester motivés tout au long du processus. Un système de retour d'information automatisé pour la gestion de l'évaluation des performances peut maintenir la motivation de vos employés et garantir leur productivité tout au long du service. Lorsque les employés sont satisfaits et épanouis, rien d'autre ne peut vous empêcher de perdre vos objectifs et vos buts.

f) Responsabilisation de la main-d'œuvre :

En ce qui concerne la motivation des employés, rien n'est plus efficace que de les responsabiliser. En leur donnant les moyens d'agir grâce à des outils, les RH peuvent également économiser leurs efforts.

g) Fidélisation :

Outre le recrutement, l'intégration et le cycle de formation des employés, la fidélisation des employés à long terme est le plus grand défi et l'objectif des RH. Il arrive souvent que des employés quittent l'organisation dans les deux mois suivant leur intégration. Cela peut être dû à une gestion inefficace de la formation ou à un processus d'embauche approximatif.

L'expérience des employés doit être suivie de près. En fidélisant vos employés, vous pouvez contribuer à maintenir un bon niveau de rotation du personnel. Pour le maintenir stable, le responsable RH doit apprendre les meilleurs conseils de fidélisation pour les entreprises.

h) Données et conformité :

Les objectifs fonctionnels et organisationnels incluent également la gestion des données de l'entreprise/des employés et la gestion des conformités. La gestion de la conformité des salaires et la protection de l'entreprise contre les pénalités ou les amendes représentent un défi considérable pour les responsables des ressources humaines et les managers.

Même une petite erreur ou un mauvais calcul peut vous coûter d'énormes pénalités et même vous faire perdre le respect. Lorsque l'entreprise s'engage dans des tâches telles que l'emploi et la paie, elle doit être attentif aux lois et aux règlements. L'objectif ici est de tenir à distance toute réclamation indésirable pour un fonctionnement harmonieux.

Section 02 : Notion de la rémunération.**I. La rémunération:****1. Définition de la rémunération :**

Dans le monde de l'entreprise, le salaire correspond généralement à la rémunération versée par l'employeur à l'employé. La rémunération consiste à payer une entité qui peut être une personne physique ou morale en contre partie d'un travail effectué ou d'un service rendu.

Pour un salarié la rémunération peut comprendre un salaire fixe (salaire de base), un salaire variable (primes, commissions) et les périphériques de la rémunération (mutuelle, prévoyance, retraite, formation, participation au bénéfice ...). Les travailleurs non salariés (TNS) peuvent également toucher une rémunération qui n'est pas un salaire.

Il existe diverses définitions de la rémunération, chaque auteur est différent, en effet, la notion de rémunération peut chez certains auteurs ou dans le sens commun, englober davantage que la stricte contrepartie du travail (le salaire) et désigne la totalité de ce que le salarié perçoit de la part de son employeur, quelle qu'en soit la forme. Nous en citerons quelques-uns :

- ✚ Selon **L. Cadin, et all (2007)**, ils parlent plus couramment de «salaire ouvrier» et de «rémunération cadre», ils utilisèrent alternativement les deux termes, car ils considèrent qu'ils sont synonymes. Ils pensent que le terme « rémunération » offre une définition plus large que celui du salaire, mais cette distinction ne leurs semble pas probante au point de l'ériger en règle.
- ✚ Selon **B. Thévenet, C. Dejoux et all(2007)**: « La rémunération représente le salaire ou le traitement ordinaire de base et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèce ou en nature par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier».
- ✚ D'après **J.M.Peretti et J.P.Magot, (2012)**: « La rémunération est l'ensemble des rétributions acquises par le salarié en contrepartie du travail effectué pour l'organisation qui l'emploi ».
- ✚ Selon **MARTORY, B, (1990)**: « La rémunération est l'ensemble de prestation financière reçues par le salarié en échange de sa contribution de travail »⁸.
- ✚ Selon **MARCEL, C, (1975)** : « 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 ».
- ✚ En fin **MARBACH, V, (1999)** : « La rémunération consiste à payer une entité (personne physique ou moral) en contrepartie d'un travail effectuée, ou d'un service rendu. »

2. Types de la rémunération :

La rémunération comprend plus que le salaire. La rémunération globale comprend tous les éléments pécuniaires, qu'ils soient versés directement à l'employé sous forme de salaire ou indirectement par le paiement de primes ou de cotisations à des régimes de sécurité de revenu ou par le paiement, en tout ou en partie, de différents services offerts aux employés.

La rémunération globale comprend aussi des éléments non pécuniaires, tel que le contenu du travail et le contexte du travail dont la valeur peut varier selon la perception de l'employé.

La rémunération globale a deux composantes :

2.1. La rémunération extrinsèque :

- **La rémunération Directe** : Elle comprend les paiements en espèce et en nature, les sommes gagnées par les salariés et les gains résultants d'autres systèmes de rémunération, comme les régimes d'incitation et d'intéressement.
- **La rémunération Indirecte** : Elle s'ajoute à la rémunération directe pour les salaires, il s'agit d'autres paiements ou prestations dont bénéficient les salariés.

2.2. La rémunération intrinsèque :

La rémunération est très subjective. C'est l'employé qui apprécie selon ses valeurs et ses objectifs personnels les différents avantages qu'il peut retirer de son travail, outre la rémunération pécuniaire. Ainsi, le contenu de la tâche, la reconnaissance et le soutien de son milieu, et les possibilités de croissance et d'épanouissement sont des facteurs très importants de la motivation au travail.

La possibilité de travailler dans un milieu harmonieux sous la direction de gestionnaires compétents et équitables, un contexte de travail où les objectifs sont clairement définis et où les outils nécessaires à la réalisation des objectifs sont adéquats constituent d'autres éléments qui éliminent l'insatisfaction et les frustrations au travail.

Une politique de rémunération peut comprendre plusieurs éléments tels que la rémunération fixe et la rémunération variable.

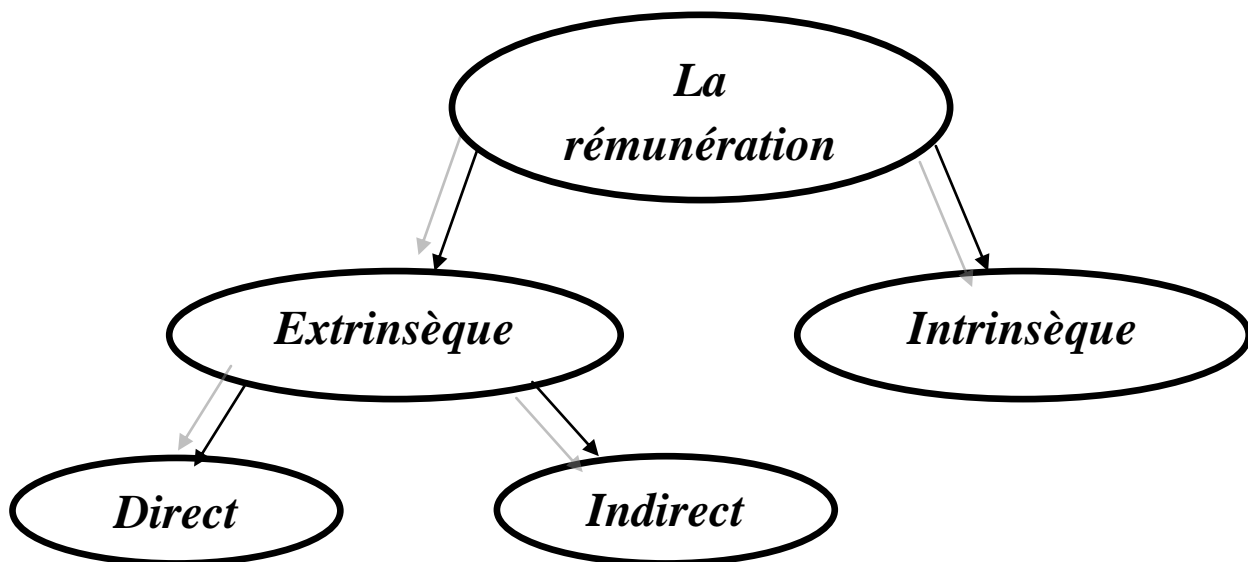
- **Salaire fixe (salaire de base)** : qui représente la rémunération stable et minimum que l'employeur verse au salarié chaque mois. Ce salaire est déterminé selon une grille de

salaire ou un coefficient selon le secteur de l'entreprise (privé ou public). Ce salaire peut être augmenté grâce à des accords d'entreprises qui permettent aux salariés d'avoir des primes supplémentaires.

- **Les primes fixes** : Il s'agit, par exemple, de la prime de 13ème mois ou encore de la prime d'ancienneté. Elles ne dépendent pas d'éléments aléatoires et externes.
- **Salaire variable** : est un salaire qui est généralement lié à l'atteinte d'objectifs. Il faut évidemment réviser les objectifs à atteindre régulièrement en fonction de l'évolution de l'entreprise en termes de développement, de croissance, de chiffre d'affaire et de nombre de salariés. Les objectifs doivent être réalistes et atteignables afin qu'ils soient pertinents pour le personnel. Le salaire variable peut prendre différentes formes :
 - **Le variable collectif** : correspond à un pourcentage qu'un salarié peut percevoir lorsqu'il atteint des objectifs collectifs. Il peut s'agir de la performance d'une équipe, etc.
 - **Le variable individuel** : correspond quant à lui au pourcentage qu'un salarié peut percevoir en fonction de ses performances personnelles et individuelles. Ce variable individuel est fixé par rapport à des objectifs définis.
 - **Les primes variables** : ce sont des primes qui peuvent également faire partie d'une politique de rémunération. Elles permettent de développer la performance et les efforts engendrés par les salariés.
 - **Les commissions** : ce sont des éléments généralement utilisés lorsque l'on embauche des profils commerciaux. Cela représente un pourcentage du chiffre d'affaire réalisé par le salarié, ce qui lui permet d'être motivé à atteindre un chiffre d'affaire ou un nombre de ventes le plus élevé possible.
 - **L'intéressement** : Il s'agit d'une prime qui se base sur les résultats de l'entreprise en termes de chiffre d'affaire. Il est avantageux dans le sens où il n'est pas soumis aux cotisations sociales car il n'est pas considéré comme un salaire ni intégré dans celui-ci.
 - **Le bonus** : correspond à une prime étant fonction de la performance du talent. Il peut survenir lorsque le talent n'a pas dans son contrat la possibilité d'avoir une partie de salaire variable comme cela peut parfois être le cas pour les agents de maîtrise, les employés ou encore les techniciens dans certaines situations.
 - **Avantages sociaux** : afin d'offrir aux employés et leur famille une sécurité financière et une meilleure qualité de vie. Exemple : assurance vie, régime de retraite, régimes gouvernementaux...

- **Le paiement des heures non travaillées** : la rémunération pécuniaire s'applique généralement à un certain nombre d'heures .Or, il arrive souvent que le nombre d'heures pris en considération ne représente pas que des heures travaillées. Exemple : vacances annuelles, heures de repas, période de conditionnement physique...
- **Services aux employés** : cafétéria à prix réduits, possibilité d'acheter les produits et services de l'entreprise en bénéficiant d'un escompte, le remboursement des frais de scolarité, les frais de congés ou de colloques, une automobile, repas...
- **La participation** : Il s'agit d'un intéressement obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés qui ont réalisé un bénéfice.

Figure N°01 : Types de rémunération



Source : Conception personnelle.

3. Les facteurs de la rémunération.

3.1. Le besoin de main-d'œuvre :

Certaines entreprises peuvent, par exemple, avoir de la difficulté à trouver des adjointes de direction compétentes. Ces dernières ont à ce moment-là un bien plus grand pouvoir de négociation

- **La taille de l'entreprise :**

Selon la taille de l'entreprise ou sa marge de profits, le salaire varie. Une grande entreprise offrira certainement un meilleur salaire qu'une petite entreprise en démarrage, par exemple. Les avantages sociaux entrent également dans cette équation.

- **La compétition dans un secteur :**

Lorsque le prix d'un produit ou d'un service est très concurrentiel, les employeurs ne voudront pas augmenter les salaires parce qu'ils n'ont pas de marge de manœuvre pour faire payer davantage leur clientèle. S'ils le font, les concurrents, eux, continueront à offrir un meilleur prix.

- **Les lois :**

Les employeurs doivent offrir un salaire qui respecte les lois. Celles sur les normes du travail, sur le salaire minimum, l'équité salariale...

- **Secteur privé versus secteur public :**

Le salaire d'un employé du gouvernement correspond à une échelle salariale limitée contrairement à celui d'un employé travaillant au privé où les chefs d'entreprise peuvent se permettre de jouer davantage sur les montants salariaux. Par ailleurs, les régimes de retraite du secteur public sont souvent fort intéressants.

- **Syndicat ou non :**

Si vous travaillez dans un milieu syndiqué, vous gagnez 10 % de plus en moyenne qu'un employé qui travaille dans une entreprise non syndiquée.

- **La région où se situe l'entreprise :**

Généralement, à Montréal, les salaires sont plus élevés qu'en régions périphériques parce que le coût de la vie est également plus élevé. En régions très éloignées, c'est pareil, même que souvent les entreprises offrent des primes à l'éloignement pour attirer la main-d'œuvre. La stratégie d'affaires et la philosophie de gestion :

Selon la philosophie adoptée par le chef d'entreprise, les salaires peuvent être fixés en fonction des bénéfices de l'entreprise, de l'ancienneté de l'employé ou de sa performance, etc.

- **Les compétences :**

Si vous avez des compétences rares, qui sortent de l'ordinaire, que vous risquez votre vie pour votre métier ou que vous êtes obligé de sans cesse vous éloigner de votre famille, il est fort à parier que vous gagnez un meilleur salaire qu'un autre.

4. Les finalités et l'importance de la rémunération.

L'importance de l'instauration d'un système de rémunération dans une entreprise apparaît dans les points suivants:

4.1. L'équilibre financier : (niveau de la masse salariale) :

Compte tenu d'un état de marché du travail pour chaque type de qualification, toute unité proposant 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 des salaires, 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 forte⁸.

4.2. L'équilibre externe :

Proposé sur le marché du travail, s'expose à deux dysfonctionnements graves: son recrutement devient malaisé, difficulté 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.

4.3. L'équilibre interne :

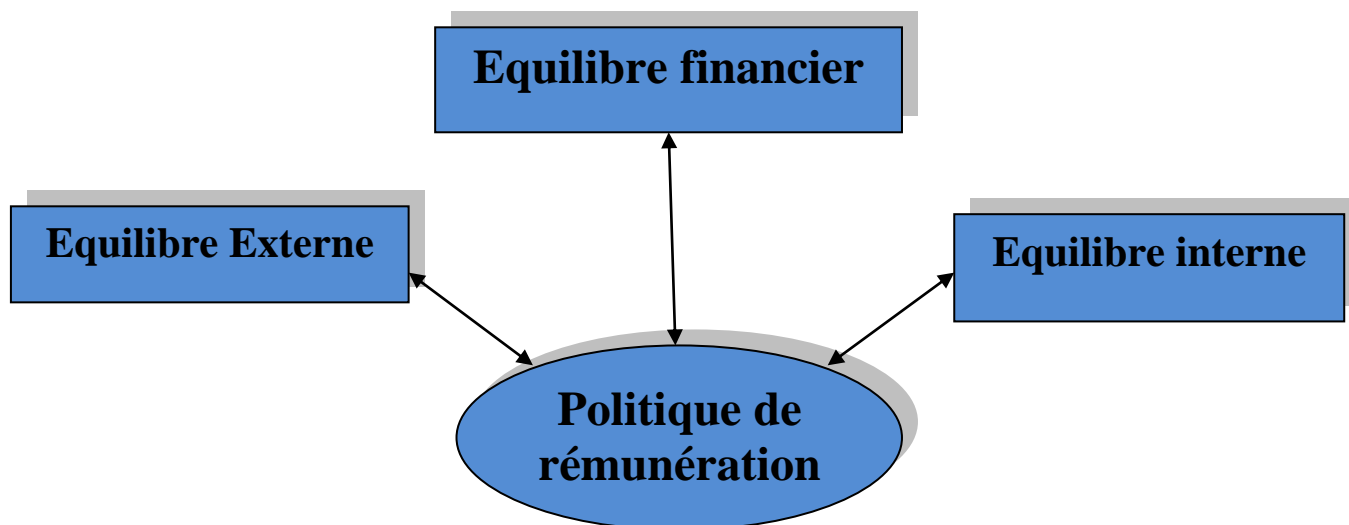
L'équilibre des rémunérations au sein de l'unité repose sur deux composantes qui sont : Un sentiment de justice et d'équité vis-à-vis des salariés compte tenu des responsables telles qu'elles sont ressenties dans l'unité, participer au développement de la motivation, l'entreprise doit en tenir compte dans la mesure où un sentiment d'injustice vécu par les salariés est susceptible d'aboutir à la démotivation voire à des conflits.

Et 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 des efforts individuels, ce qui explique la difficulté de sa mise en place⁹.

⁸ J.P CITEAU, gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratique, 4eme édition, Dalloz, paris, 2002, p138.

⁹ Bernard MARTORY et Daniel GROZET, Gestion des ressources humaines pilotage social et performance. 7emeédition. Dunod. Paris 125

Figure N° 02 : Les trois piliers de la politique de la rémunération



Source : Guillot Soulez C. Colet H. : « Exercices de gestion des ressources humaines » Lextenso, Edition 2010, P120.

II. La politique de la rémunération :

1. Qu'est-ce qu'une politique de rémunération :

La **politique de rémunération** correspond à la création et à la mise en place de modalités précises en ce qui concerne la rémunération globale du personnel au sein d'une entreprise. La politique de rémunération d'une entreprise est généralement définie par le service **Ressources Humaines**.

Elle permet de structurer les rémunérations dans un souci d'équité, et également de motiver les salariés et d'atteindre un standard de performance. Bien menée, la politique de rémunération permet aussi de limiter le turnover¹⁰, de faciliter les recrutements, de développer l'entreprise plus rapidement et d'améliorer sa rentabilité

Donc la politique de rémunération d'une entreprise est un enjeu important au sein d'une entreprise. En effet, elle permet d'optimiser l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation et a un impact direct et décisif sur la motivation et la productivité des salariés. Elle peut également être un argument d'attraction des candidats à l'embauche.

¹⁰ Turnover :taux de renouvellement du personnel d'une entreprise

2. Pourquoi établir une politique de rémunération

Élaborer une politique de rémunération au sein d'une entreprise peut être judicieux et efficace dans le but d'atteindre des objectifs stratégiques. La mise en place d'une politique de rémunération découle de ces objectifs stratégiques. Malheureusement, nombreuses sont les entreprises qui, lorsqu'elles mettent en place une politique de rémunération, oublient de prendre en compte leurs objectifs stratégiques et financiers. Ne pas en tenir compte, risque de précipiter votre politique de rémunération vers l'échec.

Une politique de rémunération adéquate peut donc vous permettre de

- Fidéliser des talents au sein de votre entreprise ;
- Récompenser les talents lorsqu'ils atteignent des performances fixées par l'entreprise ;
- Avoir une rémunération précise et équitable entre tous les salariés ;
- Motiver les talents à se dépasser pour être plus productifs et atteindre des objectifs en termes de chiffres ;
- Gérer les coûts engendrés par la rémunération en fonction de la stratégie de l'entreprise.

3. Les objectifs de la gestion de la rémunération :

3.1. Les objectifs sociaux :

Sous l'angle social, la rémunération doit prendre en compte les éléments suivants :

- **Équité interne** : établir une classification et d'une échelle de salaires (une grille de salaires) le salaire devrait être établi en fonction de chacun des postes et non selon chacun des salariés.
- **Récompense de la performance, du mérite** : mise en œuvre et faire la différence entre l'individualisation des salaires (chacun aura ce qu'il méritera en dépendant de sa fonction, de sa responsabilité, de ses missions, de sa compétences et ses apports à la firme ce qui se traduit par des augmentations individuelles ou des commissions ou cadeaux) et la performance des équipes qui se récompense par une reconnaissance (voyages, centre de vacances, prime d'équipe).
- **Création d'un climat social** : implication dans des négociations et réalisation des transactions ainsi que dans la prise des décisions.

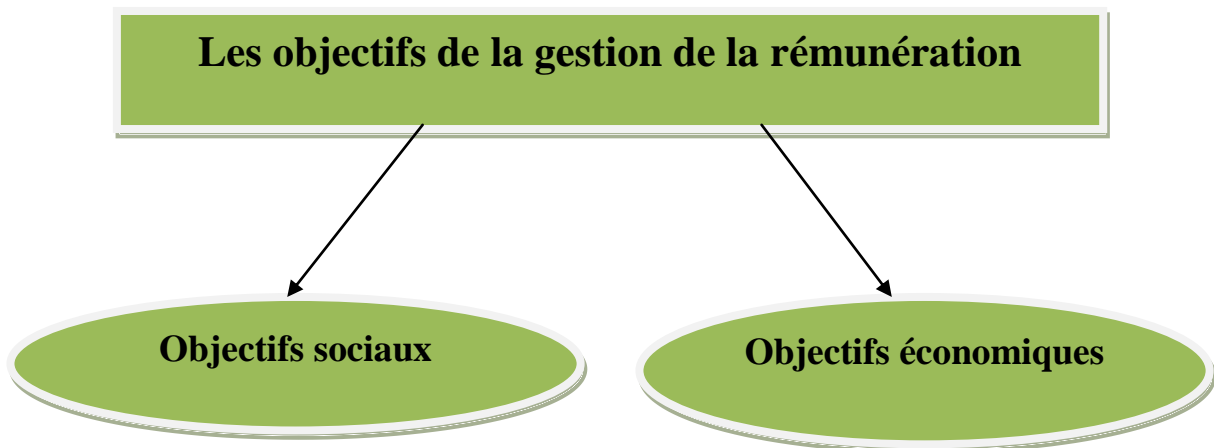
- **Gestion des carrières** : mesure des capacités, analyse des potentiels.
- **Prévention de discrimination** : la rémunération doit être équitable au sein de l'organisation et aucune discrimination ne devrait exister à l'égard des minorités visibles (handicapés, étrangers), nouveaux recrutés, femmes... etc.
- **Motivation du personnel** : une structure de rémunération motivante doit viser à établir un mécanisme de rétribution sous forme de promotions d'incitations et ou d'intéressement pour récompenser les salariés qui œuvrent dans le sens des objectifs de l'organisation.
- **Respect de la législation**: Toute structure de rémunération établie doit être gérée en respectant la législation établie par l'Etat, les contrats signés avec les syndicats ou autres, etc., par exemple le respect du salaire minimum.

3.2. Les objectifs économiques :

Sous l'angle économique, la rémunération doit comporter les critères suivants

- **Fidélisation des salariés occupant des postes clés** : suivi d'enquêtes de salaires pour s'assurer de l'équité externe (en comparant les salaires proposés aux salaires proposés sur le marché du travail).
- **Recherche de la compétence** : en offrant une rémunération comparable et même meilleure sur le marché du travail, il est possible d'attirer des personnes dont les qualifications permettront de maintenir, voire d'augmenter, les profits de l'organisation.
- **Conservation de la performance** : la rémunération qui satisfait les salariés, c'est à dire une rémunération comparable à celle offerte sur le marché du travail et répondant aux qualifications de chacun des salariés, contribue à concurrencer adéquatement les autres organisations de façon à conserver les salariés performants. (Compétitivité externe : attirer les meilleurs collaborateurs, retenir les plus performants d'entre eux)
- **Équilibre financier** : éviter une progression trop rapide de la masse salariale ou encore un mauvais recrutement qui pourrait engendrer une perte à la firme.

Figure N° 03 : Objectifs de la gestion de la rémunération



Source : Conception personnelle

III. Système de Rémunération.

1. Définition d'un système de rémunération :

Un système de rémunération est l'ensemble des principes qui sous-tendent le choix de la structure et des composants de la rémunération de l'ensemble ou de diverses catégories de salariés d'une entreprise ou d'un groupe. Il s'inscrit dans un contexte externe à l'entreprise et s'adapte à ses évolutions. Il répond aussi à des objectifs fixés par l'entreprise en cohérence avec ses propres objectifs stratégiques, ainsi qu'avec ses pratiques et ses valeurs.

Le processus de conception commence par la détermination des résultats et des objectifs que désire atteindre votre organisation. Ce processus est souvent présenté comme le développement de votre philosophie en matière de rémunération, philosophie qui tient compte de plusieurs facteurs. L'équilibre entre la rémunération directe et indirecte, la complexité et les responsabilités d'un rôle et le candidat ou l'employé appelé à assumer ce rôle.

2. Caractéristiques d'un bon système de rémunération :

Un système de rémunération bien construit repose sur plusieurs critères. Ces critères doivent être passés en revue par la fonction RH et la direction générale.

- **Un système de rémunération équitable :**

Le système doit être ressenti comme juste et incontestable par les membres de l'organisation. Tout sentiment de déséquilibre ou d'injustice ressenti par les salariés est porteur de conflits et de démotivation. La direction des RH vérifiera régulièrement la pertinence de l'échelle interne des emplois et donc des salaires. Cette démarche permet de les hiérarchiser et de les classer par niveaux, et on parvient par la suite à bâtir des grilles de salaire qui permettent de déterminer les rémunérations et les règles de progression.

- **Un système de rémunération compétitif :**

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

- **Un système de rémunération lié à la stratégie :**

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

- **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 récompensé, la direction des RH veillera à ce que les critères d'augmentation individuelles, la fixation des objectifs individuels et collectifs ainsi que la nature des primes soient bien en cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

- **Un système de rémunération fédérateur :**

Le système de rémunération peut également reconnaître une dimension collective aux résultats obtenus et de renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Les systèmes périphériques tels que la participation, l'intéressement... sont des dispositifs qui ont pour objectif de renforcer ce sentiment de responsabilité collective.

- **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.

- **Un système de rémunération contrôlé :**

La masse salariale constitue le poste de dépense le plus important dans la plupart des entreprises (de 30 à 70%). Donc c'est à la fonction RH de suivre l'évolution de la masse salariale en lien avec le contrôle de gestion social et de pouvoir analyser les facteurs qui jouent sur son augmentation (augmentation des effectifs, effet de repos, changement des plafonds de salaire sectoriel ...).

3. Les différents types de systèmes de rémunération :

Il existe différents systèmes de rémunération, et leurs objectifs et leur impact sur les collaborateurs et sur l'entreprise sont différents. La décision d'opter pour un système plutôt qu'un autre (ou d'en combiner plusieurs) dépend donc de la stratégie de l'entreprise.

On distingue donc :

- a) Système de rémunération traditionnel :**

Ici, le montant du salaire fixe varie en fonction de la séniorité (nombre d'années d'expérience au même poste) et de l'ancienneté (nombre d'années dans l'entreprise) du salarié. Vous prenez aussi en compte les responsabilités et les conditions de travail du poste. Puis, les avantages deviennent plus nombreux et plus intéressants à mesure que le salarié gagne en ancienneté. En bref, vous reprenez les collaborateurs en misant sur leur loyauté.

Le système de rémunération traditionnel a un inconvénient : il ne tient pas compte de la performance individuelle, ce qui peut avoir tendance à décourager les salariés juniors.

- b) Système de rémunération à la compétence :**

Contrairement au premier, ce dispositif de rémunération tient à différencier les collaborateurs selon leur profil. Totalement individualisé, le système de rémunération à la compétence prend en compte de leur expérience, leurs diplômes, leurs compétences au sens large et surtout, leur

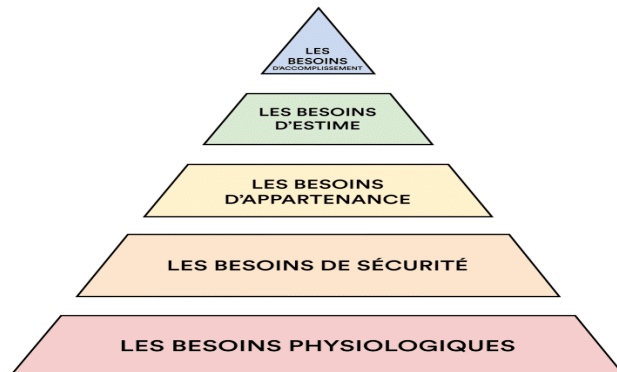
potentiel. En d'autres termes, plus le salarié aura des caractéristiques individuelles intéressantes pour votre entreprise, plus vous le paierez. La partie variable de la rémunération est généralement ajustée lors de l'acquisition de nouvelles compétences.

Cela a un double impact positif : en encourageant le développement des compétences, vos salariés se sentiront valorisés et vous pourrez profiter de leurs nouvelles expertises pour développer votre business.

c) Système de rémunération a la performance :

Ce dispositif repose sur la mise en place d'incitations financières (prime individuelle et/ou collective) pour booster vos ventes. Le système de rémunération à la performance est particulièrement utilisé chez les commerciaux et certains ouvriers qui doivent atteindre des objectifs chiffrés très précis. Si ce système permet de valoriser les collaborateurs les plus performants, il peut engendrer du stress et de la mésestime de soi chez d'autres.

Figure N° 03 : Pyramide de MASLOW



Source : Google Image

Section 03 : Motivation au travail.

I. La motivation :

1. Evolution du concept de la motivation :

La notion de motivation a pris une place considérable dans nos sociétés. Le prof se demande comment motiver ses élèves, le manager ses équipes ; le marchand rêve de comprendre les

motivations des consommateurs, le politique celle des électeurs... Ce mot « motivation » si commun n'est apparu que très récemment et son usage s'est propagé seulement à partir du milieu du vingtième siècle¹¹.

L'origine, la raison, le pourquoi de notre comportement peut s'expliquer en termes de valeur, d'envie, de but, d'incitation, pour ne citer que quelques exemples.

Historiquement, la notion d'instinct a été la première mobilisée pour comprendre ce que les psychologues appellent la direction du comportement. Il en subsiste encore toute une terminologie. Par exemple, on ne dira pas d'une mère qu'elle est motivée ou non pour s'occuper de son enfant, mais elle a ou non l'instinct maternel¹².

Quant au concept de motivation, il est passé par plusieurs changements afin d'arriver à sa définition actuelle. Dans ce chapitre, nous allons observer différentes approches afin d'expliquer la motivation de l'homme au travail. Nous pouvons retenir principalement l'aspect d'équilibre dynamique entre trois facteurs déterminants, soit l'individu (l'homme), la tâche (le travail) et l'organisation (l'entreprise).

1.1. La motivation économique (1900-1925) :

Dans cette première période, avec la naissance du behaviorisme, la psychologie expérimentale portait davantage sur l'application des renforcements sur l'apprentissage que sur la motivation, cette dernière n'était pas le premier intérêt dans les entreprises (la sélection du personnel et l'ergonomie les intéressaient davantage), car les entreprises disposaient d'une main d'œuvre abondante et peu instruite, issue de la migration d'une grande partie de la population rurale vers les grandes villes, c'était le règne des ingénieurs dans une industrie essentiellement manufacturière, leurs dirigeants étaient convaincus, dans ce contexte, que les stimulants financiers étaient le seul facteur de motivation des employés auxquels il fallait assigner une tâche spécifique et des objectifs précis à atteindre. Ces principes, précurseurs lointains de la motivation par l'établissement d'objectifs, furent bien établis par Taylor en 1911, dans ce qu'il appela l'organisation scientifique du travail (OST).

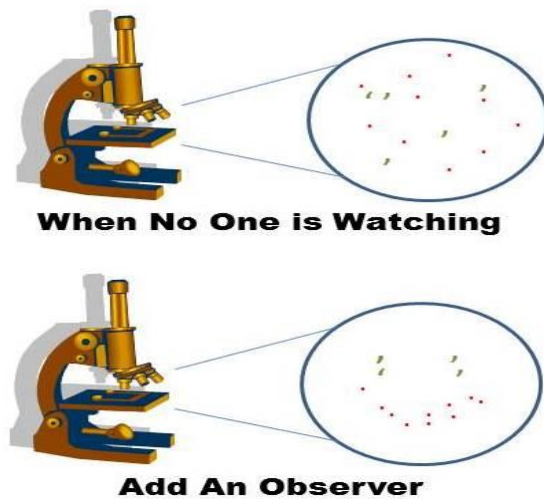
¹¹ (Mucchielli, 1981 ; Feertchak, 1996).

¹² « D'où vient la motivation ? » Fabian Fenouillet, dans « Eduquer et former » (2016), pages 142 à 151.

1.2. La motivation par la satisfaction des besoins (1925-1950) :

Cette période a été marquée par la mesure des attitudes pour identifier les sources de motivation, par conséquent plusieurs études sur la satisfaction au travail montreraient que les employés étaient motivés par autre chose que l'argent, et qu'ils lui préféraient des tâches variées, l'autonomie pour les effectuer, des bonnes relations avec les collègues, de la reconnaissance et de la sécurité ; les études de Mayo et Maslow faisaient marquer cette période.

Figure N°04 : Pyramide de MASLOW



Source : Google image

Figure N°05 : Effet de Hawthorne d'Elton Mayo (1923)



Dictionnaire de la solidarité et du développement
 Projet participatif porté par
 Cooperation Concept

Source : Google image

1.3. L'influence de l'environnement sur la motivation (1950-1975) :

À partir de 1950, les études sur la motivation ont changé de cap de façon assez marquante, en effet les chercheurs ont délaissé les explications internes de la motivation, c'est-à-dire centrées sur l'individu seul, pour s'ouvrir aux réalités de l'entreprise et à l'influence de l'environnement de l'employé sur ses comportements, ils devenaient en quelque sorte « un peu behavioristes » ; leurs études étaient de plus en plus utiles aux dirigeants d'entreprises, les caractéristiques des postes, les politiques favorisant la justice organisationnelle, la gestion des performances et des récompenses attendues et la direction par objectifs sont les éléments motivationnels qui ont marqué cette période fertile pour la compréhension des mobiles humaine.

1.4. Variation sur un même thème (1975-2000) :

Le dernier quart du siècle dernier a encore montré de l'intérêt pour les variables de l'environnement organisationnel en approfondissant celles qui prédominaient au quart précédent, d'autres donnèrent une importance supplémentaire à l'apprentissage vicariant, la justice procédurale et même le processus de participation aux décisions pour motiver les employés.

2. Définition de la motivation au travail :

Le concept de motivation comme objet de recherche apparaît pour la première fois, semble-t-il, dans les travaux des psychologues Tolman(1932) et Lewin (1936)¹³.

En général, la motivation vient du terme motif, ce dernier vient du latin : motivus : qui veut dire mobile et movere, le verbe latin mouvere », mouvoir, bouger, mettre en mouvement¹⁴.

La motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers des objectifs et de la charge de travail, et de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles. L'expression visible et la plus concrète de la motivation d'une personne est l'effort qu'elle

¹³ Roussel P, « la motivation au travail- concepts et theories » ,Ed, Dunod ,Paris,1993,P4.

¹⁴ Michael Aguillar., « l'art de motiver » ,Ed,Dunod,Paris,2009,P5

produit régulièrement dans son travail. L'effort est défini comme la somme d'énergie physique et intellectuelle déployée dans le travail par l'individu¹⁵. La motivation peut être envisagée, soit comme une attitude, soit comme une intention, soit enfin comme un comportement, l'attitude marque la volonté de développer des efforts pour faire du bon travail. Lorsque l'intention se transforme en comportement, on choisit l'indicateur d'effort pour apprécier la motivation.

D'autres auteurs définissent la motivation comme suit :

- ✚ Selon **Dimitri WEISS** « La motivation est directement liée à l'action et à son résultat, elle peut être définie comme le degré d'engagement d'un collaborateur dans la réalisation d'un travail qui lui a été désigné par l'organisation. Et donc on peut la définir aussi comme l'ensemble des forces qui déterminent l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité¹⁶ ».
- ✚ Selon **patrice ROUSSEL** « La motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail, et de concrétiser cette intension en comportement effectifs au mieux des capacités personnelles ».
- ✚ **Lévy-Leboyer (1984, p, 31)** définit la motivation au travail comme étant « un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but, donc un triple choix, faire un effort, soutenir cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint, y consacrer l'énergie nécessaire ».
- ✚ Selon **Louis BERGERON¹⁷** : « La motivation est comme une force intérieure, poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels, tel qu'il les perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie... »

➤ ***L'importance de la motivation au travail :***

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

¹⁵ Patrice ROUSSEL. Rémunération, motivation et satisfaction au travail P 74.75

¹⁶ D.WEISS, «Ressource Humaines», ED D'organisation, 2eme édition, 1999, Paris, P.349

¹⁷ 'Satisfaction, motivation et performance au travail définit la motivation'.

c'est la motivation. Aussi douée, qualifiée qu'une personne puisse être, il n'y a donc pas de bonne performance, à moins d'une motivation suffisante.

3. Les principales théories de la motivation :

Nous allons essayer de présenter quelques grandes théories de la motivation, parmi les premières qui se sont intéressés à la motivation au travail, et l'on a décidé de synthétiser les théories choisis sous forme de tableau, comme présenté ci-dessous, et on trouve :

Tableau N°01 : Tableaux des théories de motivation

<i>Les Théories</i>	<i>Les principes de la théorie</i>
<p>La pyramide de besoins de MASLOW</p>	<p>Cette théorie repose sur une hypothèse forte à savoir que tout individu a une hiérarchie des besoins qu'il cherche à satisfaire dans un ordre de priorité. Les besoins essentiels de cette théorie sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Les besoins physiologiques. B. Le besoin de sécurité. C. Le besoin d'appartenance. D. Le besoin d'estime. E. e besoin d'accomplissement.
<p>Les facteurs de satisfaction de HERZREG</p>	<p>Selon HERZBERG, l'homme tente à la fois d'échapper à la douleur et à grandir personnellement. Cette théorie dégage 5 facteurs de satisfaction a travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> A. L'accomplissement: le besoin de finaliser un travail. B. La reconnaissance et la considération. C. La nature même du travail à effectuer ou à réaliser. D. La responsabilité. E. L'avancement ou l'évolution professionnelle.

<p>La théorie ERD d'ALDERFER</p>	<p>Il n'existe pas de hiérarchie dans les besoins, plus le degré de satisfaction est faible, plus l'intensité du besoin à satisfaire sera plus forte et donc la motivation sera importante.</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Le besoin d'existence « E » : ils vont exprimer des désirs d'ordre physique et matériel, pour le travail, cela se traduit par la recherche de meilleures conditions d'emploi ou encore une augmentation de salaire. B. Le besoin de rapport sociaux « R » : c'est l'ensemble des besoins et d'aspiration qui vont pousser l'individu à avoir des relations avec ses semblables. C. Le besoin de développement personnel « D » : c'est le besoin de participer à des activités enrichissantes.
<p>La théorie des attentes de VROOM</p>	<p>Il s'agit de la motivation par le système V.I.E (valence, expectation, instrumentalité).</p> <ul style="list-style-type: none"> A. La valence: il s'agit de la valeur attribuée par l'individu à une récompense, selon son propre système de valeurs, (elle est subjective et appartient à chaque travailleur. B. L'instrumentalité: c'est la probabilité que tel comportement permette d'accéder à telle récompense. C. L'expectation: c'est l'opinion que chacun a de lui-même et de ses chances de réussite par rapport à ses capacités.
<p>La théorie bi-factorielle de HERZBERG</p>	<p>Cette approche a pour intrait de montrer l'Independence des facteurs de satisfaction/motivation et des facteurs d'insatisfaction, ainsi augmenter le salaire pourra diminuer l'insatisfaction mais sans accroitre la motivation, alors que donner des responsabilités pourra développer la satisfaction et la motivation.</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Les facteurs de motivation ou de satisfaction: ce sont ceux qui déclenchent des actes moteurs qui tendent à dépasser les objectifs fixés. B. Les facteurs d'ambiance ou d'hygiène de vie: par manque, ils provoquent des insatisfactions, mais leurs présences ne provoquent pas nécessairement de la satisfaction ou de la motivation
<p>Les théories du renforcement</p>	<p>Selon SKINNER, le comportement est causé par l'environnement. L'être humain a tendance à répéter les comportements ayant des effets positifs et éviter ceux dont les effets sont négatifs. Pour stimuler le comportement du salarié, le gestionnaire peut utiliser deux méthodes :</p>

	<ul style="list-style-type: none"> a) La récompense : ce sont les compliments, la reconnaissance, la promotion... b) La punition : elle se manifeste sous forme de rejet, harcèlement... SKINNER distingue quatre types de renforcement : <ul style="list-style-type: none"> a) e renforcement positif : peut se faire en offrant des récompenses par exemple. b) Le renforcement négatif : encourager l’employeur en faisant cesser une contrainte désagréable. L’employé est conscient d’éventuelles conséquences négatives et préfère éviter les punitions. c) L’extinction (correction) : priver un salarié d’une récompense antérieurement offerte ou susceptible d’être offerte. d/ la sanction : appliquer une solution.
<p>La théorie de l’équité</p>	<p>La théorie est fondée sur une comparaison par l’individu de sa rétribution-contribution.</p> <p>La rétribution correspond à tout ce que l’individu va recevoir (rémunération, reconnaissance...).</p> <p>La contribution quant à elle, correspond à l’ensemble des efforts, au temps consacrés, à l’investissement dans l’entreprise et aux compétences des salariés.</p>
<p>La théorie de l’auto motivation</p>	<p>Cette théorie est issue de la psychologie, plus précisément, la psychologie de la motivation, elle a été formulée par DECI et RYAN(2000).</p> <p>Cette théorie explique et identifie trois besoins psychologiques fondamentaux qui doivent être satisfaits.</p> <p>La satisfaction de ses derniers entrainera une plus grande motivation, à l’inverse, la non satisfaction de ses besoins entrainera une baisse de la motivation, et par conséquent une baisse de performance, d’engagement, des apprentissages...</p>

Source : Claude Lévy- Leboyer, la motivation dans l’entreprise, modèles et stratégies . Ed. D’organisation, 2001

II. Les caractéristiques de la motivation.

1. Les sources de la motivation :

Il existe plusieurs sources de motivation des salariés, ces sources diffèrent d'une entreprise à une autre, d'un salarié à un autre, on peut citer :

1.1. La reconnaissance :

La reconnaissance au travail occupe une place primordiale dans le processus de motivation et est un élément très important qui impacte directement sur la motivation des salariés. En effet, plus un salarié se sent reconnu dans l'entreprise où il travaille, plus il va être motivé car il va se sentir unique, valorisé et partie intégrante de celle-ci. La reconnaissance influe positivement sur la productivité et la qualité des services, sans oublier son rôle non négligeable dans le succès et la pérennité des organisations¹⁸. Il s'agit de reconnaître : La personne, les résultats, l'effort, les compétences. Ainsi par le biais de la reconnaissance des salariés, l'entreprise va pouvoir atteindre un niveau de performance élevé grâce à la motivation des employés. Il existe quatre grands domaines de reconnaissance d'après Brun et Dugas¹⁹ :

1.1.1. La reconnaissance existentielle (la personne) : Elle porte sur la personne en tant qu'individu distinct, doué d'une intelligence, de sentiments et d'une expertise bien à lui. Elle se manifeste dans les petits gestes posés quotidiennement au cours des échanges interpersonnels. Par la reconnaissance existentielle, l'individu se voit reconnaître le droit à la parole et à l'influence sur les décisions²⁰.

1.1.2. La reconnaissance de la pratique de travail : Ce type reconnaissance, concerne la manière dont la le collaborateur effectue sa tâche dans le processus de travail: comportement, qualités professionnelles, compétences. Les éléments sur lesquels porte cette reconnaissance incluent la créativité, l'innovation, l'amélioration continue dans les méthodes de travail, la relation avec les clients, le travail d'équipe, etc.

¹⁸ Claude LEVY-LEBOYER, La motivation dans l'entreprise. 2ème édition. Ed d'organisation. Paris. 2003. P 32.

¹⁹ Yves EMERY et François GONIN, Gérer les ressources humaines. Bibliothèque des ressources humaines. Lausanne. 1999. page 191.

²⁰ Yves EMERY et François GONIN - Des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes - P 191.

1.1.3. La reconnaissance de l'investissement dans le travail : Quelquefois, malgré tout le savoir-faire et l'énergie déployés, les résultats ne sont pas à la hauteur des efforts. On ne peut donc pas récompenser l'atteinte des objectifs (reconnaissance des résultats), mais l'investissement dans le travail pourra recevoir une reconnaissance appropriée. On reconnaît ainsi la qualité et l'importance des efforts grâce auxquels l'employé a contribué au processus de travail. Ce type de reconnaissance peut s'exprimer de plusieurs façons : remerciements verbaux pour une implication particulière, lettre personnalisée pour souligner le courage et la ténacité dans des conditions difficiles, etc.

1.1.4. La reconnaissance des résultats du travail : Ce type de reconnaissance porte sur le produit du travail de l'employé et sa contribution aux objectifs de l'entreprise. 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.

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

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

1.3. L'aspect financier (la rémunération) :

Outre les aspects ergonomiques et périphériques du travail, tels que par exemple, le fait d'avoir des bureaux convenables, ou l'on peut à la fois travailler tranquillement, recevoir un client et procéder à des réunions, il est indéniable que les salariés sont très préoccupés par leur niveau de rémunération et par les mécanismes de rétribution mis en place. Le niveau de rémunération proposé ailleurs est souvent la cause d'un changement d'entreprise, de même que l'impression d'avoir été traité injustement est un facteur de démotivation. La rémunération est donc un levier important en matière de motivation, sur lequel l'organisation se doit de jouer finement. La question n'est pas tant de payer plus qu'ailleurs, mais de bâtir un système cohérent tant en interne qu'en externe et qui permette d'orienter les comportements dans le sens souhaité.

1.4. L'évolution de la carrière :

La motivation des salariés peut également provenir des évolutions de carrière intéressantes que propose l'entreprise. La mobilité interne, la polyvalence permettent aux salariés de ne pas stagner dans leurs carrières professionnelles, mais de découvrir d'autres métiers de manière à développer l'employabilité des personnes tout au long de leur cycle de travail.

1.5. Une communication interne :

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

2. Les types de motivation :

Des études approfondies sur la notion de motivation ont montré l'importance de la distinction entre les types de motivation existants, ainsi la théorie de l'autodétermination de DECI et RYAN(1985,1991) postule que les différentes motivations observables dans le monde de travail peuvent être distinguées :

2.1. La motivation intrinsèque :

Un employé est motivé intrinsèquement lorsqu'il accomplit son travail pour la satisfaction et le plaisir qu'il en tire, ou bien en d'autres termes parce qu'il effectue son travail volontairement et par intérêt.

Il existe trois formes de motivation intrinsèque :

- **La motivation intrinsèque à la connaissance :** Un employé fait son travail pour le plaisir d'apprendre des nouvelles techniques.
- **La motivation intrinsèque à accomplissement :** l'employé fait son travail pour le plaisir de surpasser.

- **La motivation intrinsèque à la stimulation** : l'employé fait son travail pour le plaisir de ressentir des stimulations fortes au travail.

2.2. La motivation extrinsèque :

La motivation extrinsèque regroupe un ensemble de comportement lié à des raisons instrumentales. Lorsqu'un employé 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. Il existe trois formes de motivation extrinsèque que l'on peut situer sur un continuum d'autodétermination, allant du plus faible au plus élevé.

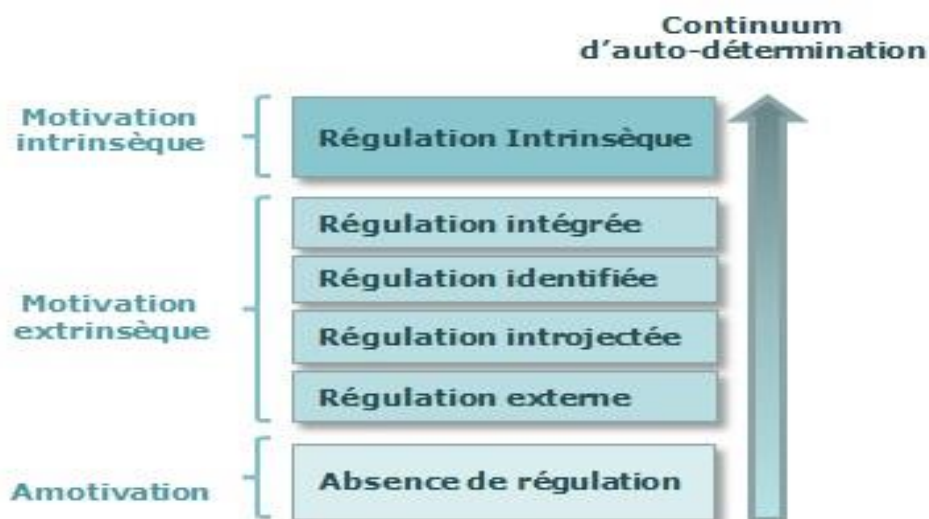
- **La régulation externe** : est la motivation extrinsèque la moins autodéterminée des trois formes. Une source de contrôle complètement extérieure à l'individu pousse celui-ci à agir. Par exemple, un employé motivé par régulation externe va à son travail parce qu'il tient à obtenir un salaire.
- **L'introjection** : 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 sentirait coupable de ne pas y aller.
- **L'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 retirer quelque chose de positif.

2.3. L'amotivation :

Dans un dernier temps, DECI et RYAN proposent l'existence d'un autre concept motivationnel : l'amotivation. Celle-ci peut se définir comme étant l'absence relative à la motivation, qu'elle soit intrinsèque ou extrinsèque. L'individu qui est dans un état d'amotivation ne perçoit pas de relation entre ses actions et ses résultats obtenus. Lorsque un employé vient au travail, il ne retire plus de plaisir ni de récompense. L'individu qui est motivé se perçoit souvent comme peu compétent et peu autodéterminé. Ainsi l'amotivation

est généralement présentée lorsqu'un employé est surchargé et qu'il n'est pas loin de vivre un épuisement émotionnel.

Figure N°06 : Les types de motivation



Source : <http://alain.battandier.free.fr/IMG/jpg/autodetermination.jpg>. 18/07/2023. Consulté à 11:31.

3. Le rôle de la motivation dans l'entreprise :

Toute organisation ayant une vision et des objectifs à atteindre doit se doter des compétences capables de faire aboutir ses objectifs. Ainsi, la motivation serait l'énergie indispensable qui guiderait les comportements des uns et des autres pour une meilleure convergence des actions pour l'atteinte des objectifs. La politique de motivation dans une entreprise doit avoir pour rôle principal l'engagement des compétences RH, la détermination et l'amour du travail bien fait de façon pérenne. Pour ce faire, l'entreprise doit asseoir une politique de motivation qui prône la transparence, l'équité et la justice. Ces valeurs sont essentielles pour un climat social favorable au développement, à la fidélisation et à un meilleur rendement des compétences. La politique doit tenir compte de l'implication du personnel dans la prise de certaines décisions de la vie de l'entreprise. Aussi, pour renforcer les bases de la politique de motivation pour une bonne fidélisation du personnel, il est nécessaire de prendre en compte les pratiques motivantes de la concurrence.

Précisons qu'à la lumière des différentes théories de motivation, il n'existe pas de recette universelle de motivation. Chaque individu à sa spécificité et ses besoins changeants compte

tenu du caractère ambivalent de l'être humain. Il faut situer l'insatisfaction de l'individu, c'est-à-dire son besoin, et le satisfaire. C'est le moyen le plus efficace qui existe pour l'impliquer, et le mobiliser face au but attendu.

3.1 Le lien de la motivation avec la rémunération

L'individu attend de son salaire une source indispensable de revenue, afin de satisfaire ses besoins de consommation courante, d'épargne ou encore pour constituer un patrimoine. A travers lui, il analyse sa situation professionnelle puis s'il considère être traité avec équité et être apprécié dans son entreprise, il peut retirer de son travail un sentiment de satisfaction. Dans le domaine de la motivation, plusieurs recherches ont été faites par certains praticiens et chercheurs, afin de mesurer l'efficacité de la rémunération sur la motivation des salariés au travail.

Il est généralement attribué à Taylor que l'idée selon laquelle l'élément le plus motivant est l'argent « si une incitation financière suffisante est associée à la productivité, l'individu choisit la productivité comme moyen lui permettant d'obtenir cette récompense financière²¹. ». Comme en trouve PORTER et LAWLER (1968) proposent un modèle où la rémunération peut être un facteur soit de satisfaction, soit de motivation. Les situations sont multiples, certains travaillent pour le salaire, d'autres recherchent l'épanouissement, d'autres valorisent ces deux aspects, et bien d'autres encore pour le statut social, les rapports et autres motifs²².

Les employés doivent attacher une valeur positive élevée aux rémunérations. Les employés doivent croire que la qualité de travail qu'ils font dépend dans une large mesure de l'effort qu'ils déploient. Les employés doivent considérer que le résultat positif attaché à une bonne performance, sont plus importants. Enfin, « les employés doivent considérer que faire un bon travail est le plus attractif de tous les comportements possibles. Seulement alors, ils seront motivés pour orienter leur effort vers la réalisation d'un bon travail. C'est-à-dire que la motivation pour bien travailler doit être plus forte que la motivation pour tout autre comportement²³. »

²¹ Roussel PATRICE, op.cit.P23.

²² IBID, p24.

²³ Patrice Roussel, op cite, p12-13.

Pour conclure, la GRH ne se contente plus de gérer les ressources humaines, mais contribue au développement du capital humain de l'entreprise. Mais avant d'en arriver à ce stade de maturité la fonction RH a évolué au fur et à mesure du temps

Par la suite La rémunération revêt d'une importance relative en tant qu'une fonction de la gestion des ressources humaines. Elle peut être définie comme la contrepartie du travail fourni, et constitue l'un des éléments les plus importants de la relation entreprise-salarié. Chaque entreprise est amenée à élaborer sa politique de rémunération, et ce en prenant en considération la conjoncture économique ainsi que ses propres ressources. Se trouvant ainsi face à un dilemme, celui de satisfaire ses employés minimisant ses coûts

Il existe plusieurs théories de motivation, et chacune d'elles, a sa propre explication des facteurs qui motivent réellement les salariés. Vu, l'importance de la motivation dans une entreprise, celle-ci cherche à améliorer les facteurs de motivation au travail (la rémunération, la gestion des carrières, la communication, le climat sociale, la formation...) pour conserver son effectif et attirer du personnel compétant pour atteindre ses objectifs et assurer sa survie.

Enfin, si ses facteurs de motivation sont satisfais au regard des salariés, cela réduit à une performance de l'entreprise.

Chapitre II :

**La notion de la performance du
personnel**

La performance est la capacité d'atteindre des objectifs préalablement fixés, exprimés en termes d'efficacité du processus, de qualité de service ou d'efficience de la gestion. La démarche de la performance est un dispositif de pilotage ayant pour objectif d'améliorer l'efficacité de l'organisation en orientant la gestion vers l'atteinte des résultats dans le cadre des moyens prédéterminés.

Ce chapitre aura alors pour objet de développer des principaux axes de la performance au sein d'une entreprise, et pour cela, ce chapitre va comporter 3 sections. La première section va porter sur les généralités de la performance, ensuite, la deuxième section va aborder les indicateurs de performance. Et enfin la troisième section qui va expliquer et mettre au clair les différentes relations de la performance avec la rémunération et la motivation.

Section 01 : Généralités sur la performance.

1. Définition de la performance.

Etymologiquement, le mot « performance » vient du verbe anglais « to perform » lui-même issu du vieux français qui signifie accomplir. Le concept de performance est utilisé dans différents domaines de la vie quotidienne et ce que ce soit dans la vie privée ou dans la vie professionnelle, l'individu recherche toujours des résultats meilleurs et remarquables pour se qualifier ainsi de « performant » dans un domaine précis. La performance est une mesure du degré de réalisation d'un objectif particulier.

La performance est le résultat chiffré dans une perspective de classement, c'est un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant T, toujours en référence à un contexte, un objectif et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine. Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis, c'est-à-dire qu'elle doit être à la fois efficace et efficiente, en atteignant ses objectifs tout en minimisant ses coûts de réalisations, pour le but de garantir la survie et la continuité de son entreprise, et accroître par ailleurs son avantage concurrentiel.

✚ Dans cet ordre d'idées, *French et Steward (1983)*²⁴ indiquent que la performance est le degré d'atteinte des objectifs d'un plan d'action par les employés.

✚ Selon *Bryan et Rue (1994)*, elle correspond au degré de mise en œuvre des employés et elle peut être utilisée pour mesurer la situation d'avancement des travaux du

²⁴ French et Steward (1983) : opcit

personnel actuel. Cela signifie que la performance peut être utilisée comme la mesure de la productivité des employés.

- ✚ Selon **LORINO** : la performance est définie comme étant « l'ensemble des éléments qui contribue à la création de la valeur de l'entreprise. En plus exactement, à l'amélioration de la valeur nette de cette dernière par la contribution de chaque individu ou groupe d'individu ».

2. Les critères de la performance :

La performance possède plusieurs critères, on citera les trois suivants : efficacité, efficience et pertinence.

2.1. L'efficacité (résultat) : Dans le domaine de la gestion, l'efficacité traduit la capacité d'une organisation à atteindre le résultat attendu. Elle est ainsi, la liaison entre les résultats obtenus et les objectifs fixés. Être efficace et aller vers la performance signifie pour une entreprise, qu'elle puisse produire les résultats escomptés et réaliser les objectifs fixés...

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Résultat atteints}}{\text{Objectifs visés}}$$

2.2. L'efficience (effort) : « C'est un concept qui se rapproche plus au moins de l'efficacité, mais qui désigne l'optimisation des outils mis en œuvre pour atteindre un résultat »²⁵. En d'autres termes, être efficace pour une entreprise signifierait être efficace, tout en utilisant rationnellement les ressources en sa disposition.

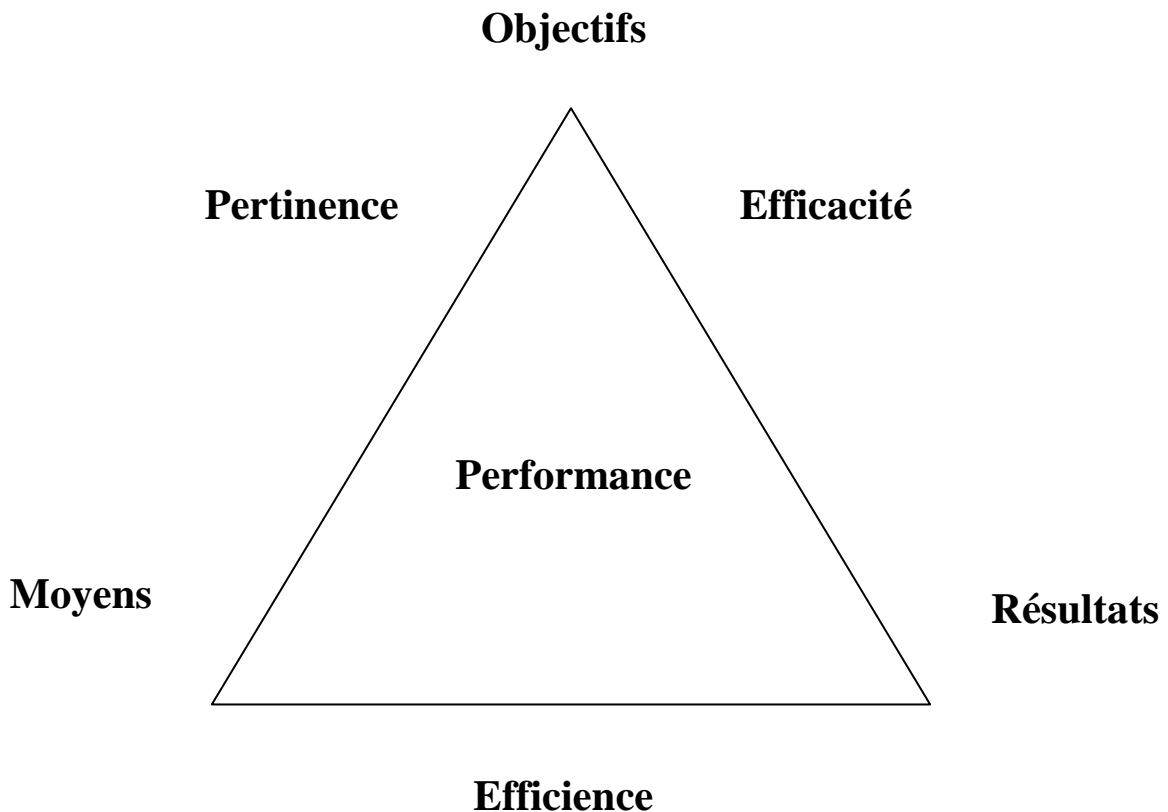
$$\text{Efficience} = \frac{\text{Résultats atteints}}{\text{Moyens mis en œuvre}}$$

2.3. La pertinence : Ce critère traduit, l'articulation entre les moyens alloués par l'organisation et les objectifs qu'elle s'est fixés : « les moyens mis en œuvre s'accordent-ils aux objectifs ? ».

²⁵ BOUZIDA ZAHIA « l'impact de la démarche qualité sur la performance des entreprises industrielles Algériennes Cas : ENIEM et CONDOR Electroniques, thèse de doctorat en science commerciale à l'université mouloud Mammeri de tizi Ouzo, 2019.P.86.

Ainsi, on dira d'une entreprise qu'elle est performante, si elle arrive en dépit des exigences et des contraintes de l'environnement auxquelles elle est confrontée, à établir une adéquation entre les éléments de l'offre et les attentes du marché.

Figure n°07: Le triangle de la performance



Source : https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf

3. L'évaluation de la performance :

- ✚ Selon **Maurice T** « l'évaluation de la performance revoie aux résultats, cela suppose donner que des objectifs soient préalablement définis. Or ceux-ci, dépendent souvent des départements et des fonctions dans lesquels sont les salariés ».
- ✚ L. CADIN et al dans leur ouvrage « la gestion des ressources humaines » parlent de l'évaluation des résultats. Selon lui l'évaluation est mise à l'honneur par la direction par les objectifs et qu'elle s'effectue en deux temps, en début de période par la négociation des objectifs c'est –à-dire la reformulation des résultats attendu, et en fin de période par la mesure des performances c'est-à-dire les écarts des réalisations par rapport aux objectifs.

L'évaluation de la performance renvoie en premier lieu à définir la performance individuelle et collective, ensuite dans un deuxième lieu à interroger sur les mesures de la performance et les outils nécessaire.

1.1. La performance individuelle :

Elle est définie comme les compétences d'un individu à obtenir un résultat, ses compétences permettant d'atteindre les résultats souhaités et les objectifs fixée.

1.2. La performance collective :

Au niveau de groupe ou du collectif, la performance est évaluée à un niveau semi-collectif : le groupe d'une dizaine de salarié auxquels est assignée une mission spécifique. L'intérêt est de valoriser à la fois la solidarité de l'équipe pour développer ses résultats et visibilité que chacun de ses membres aura de son apport au résultat collectif. Le développement de la performance collective nécessite d'abord le développement de la performance individuelle. Donc au sein de l'entreprise il faut d'abord assurer la performance individuelle puisque c'est la conséquence de la performance collective.

Section 02 : Caractéristiques de la performance

1. Les dimensions de la performance :

En général, on distingue la performance externe qui s'adresse aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation, et la performance interne qui concerne essentiellement les acteurs de l'organisation.

Le tableau suivant en recense les différences.

Tableau N 02° : la performance externe et la performance interne.

<i>Performance externe</i>	<i>Performance interne</i>
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers.	Est tournée vers les managers.
Porte sur le résultat, présent ou futur.	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation.
Nécessite de produire et de communiquer les informations financières.	Nécessite de fournir les informations nécessaires pour la prise de décision.

Générer l'analyse financière des grands équilibres.	Aboutir à la définition des variables d'action.
Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes.	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.

(Source : DORATH Brigitte, GOUJET Christian, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, Paris, p173).

2. Les formes de la performance :

a) la performance clients :

La satisfaction des clients assure une certaine pérennité de secteur industriel ou commercial de l'entreprise. Cette satisfaction passe par une importante mobilisation de l'ensemble des ressources de l'entreprise sur un temps assez important. Les entreprises ont bien compris que pour être compétitive elles doivent déployer des efforts cohérents pour capter et conserver les parts de marché. Ces efforts, concrétisent par l'anticipation des attentes des clients et aussi à la recherche de les fidéliser²⁶.

b) La performance actionnaire :

L'accès au capital est devenu un enjeu stratégique pour l'entreprise en raison de plusieurs développements interdépendants, notamment, on peut citer la croissance des besoins en capitaux, liée aux évolutions technologiques et plus récemment, un retour en force des actionnaires et un accroissement du rôle des investisseurs institutionnels. En plus la nécessité d'expansion des entreprises, les a poussés à rechercher continuellement des capitaux afin de soutenir leur croissance économique. Selon les marchés financiers la performance de l'entreprise est mesurée par la création de la richesse pour l'actionnaire.

c) La performance personnelle :

Pour innover et servir mieux le client, il est nécessaire pour l'entreprise de motiver leurs employés de manière à ce que chaque employé se sente impliqué et responsable de l'avenir de cette entreprise. Depuis, la concurrence pour un savoir-faire particulier oblige des entreprises à fidéliser efficacement leur capital humain. Par ailleurs, si ces dernières ont pu réussir à

²⁶ FERNANDEZ Alain, Op.cit.p 39

maintenir une bonne performance en management des ressources humaines elles auront alors compris du rapport de confiance entre employé et entreprise.

d) La performance partenaires :

Aujourd'hui les entreprises confient de plus en plus d'activités à forte valeur ajoutée aux partenaires. Ses activités, comme par exemple la conception ou le transport, représente un impact stratégique important dans la chaîne de valeur des entreprises. L'optimisation de la chaîne de valeur devient en partie dépendante de l'efficacité du fournisseur (partenaire) en question. Ainsi, le rapport entre entreprise et fournisseur ne se limite pas à un simple accord contractuel mais d'une relation stratégique à long terme. Par conséquent la gestion stratégique est la recherche d'un échange permanent d'information entre les partenaires ce qui permet d'économiser des coûts importants qui font la différence par rapport à la concurrence. Cette relation entre les entreprises et le partenaire est sources de synergies au sein d'une même chaîne de valeurs.

e) La performance sociale :

Pour être performante, l'entreprise d'aujourd'hui doit avoir une vision stratégique qui soit partagée par tous, collaborateurs et dirigeants. Autrement dit, il n'est pas possible pour l'entreprise de réussir en privilégiant que l'aspect économique sans tenir compte de l'aspect social. Par ailleurs, la mondialisation de l'information et les pressions de la société environnante ont rendu l'activité des entreprises de plus en plus complexe, car, pour évaluer dans leur environnement social plusieurs variables telle que : l'environnement, les droits du travail, sont devenues parties intégrantes des stratégies des entreprises. Donc, il ne suffit plus de minimiser les coûts sans tenir compte de la valeur du risque social encouru par l'entreprise.

3. Les indicateurs de performance :

Les indicateurs clés de performance d'une entreprise sont des outils de mesure méthodique de la performance globale de l'entreprise. Ces derniers sont répertoriés dans un tableau de bord et ils permettent d'analyser de plus près les résultats des différentes actions réalisées au sein de l'entreprise. Par conséquent, ces indicateurs montreront si elle a atteint les objectifs fixés au préalable et si elle doit effectuer des ajustements particuliers.

Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat²⁷.

Un indicateur de performance se définit comme « donnée quantifiée, qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé et accepté, dans le cadre d'une stratégie d'entreprise²⁸ ».

4. La mesure de la performance :

Généralement, la mesure de la performance est l'évaluation du résultat d'une action qui elle-même consécutive à une décision et un choix d'objectifs. Elle consiste à savoir si on a atteint les objectifs, après on peut toujours y effectuer un pourcentage, comme par la mesure des écarts entre objectifs et résultats de ces derniers.

La mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnels. Elle est aussi destinée à associer des actions positives ou négatives à ce comportement responsable des membres de l'entreprise. Autrement dit, le principal but d'une mesure de performance est de clarifier les responsabilités de chacun au sein de l'entreprise. Entre l'entreprise et ses partenaires d'une part, et d'assurer la motivation et la mobilisation de chacun pour réaliser les objectifs de l'entreprise, d'autre part. Elle permet d'intégrer le personnel aux objectifs de l'entreprise et d'assurer son addition au projet de cette dernière. Afin de mesurer la performance, en recourt à un critère ou indicateur, celui-ci sert à exprimer à la fois les objectifs et les résultats de l'entreprise.

Afin de bien gérer l'entreprise, il est nécessaire de mesurer la performance, parce que, ce qui ne se mesure pas ne peut pas se gérer ; et la mesure des performances est liée à la matérialisation de l'effet d'action que l'on va comparer à un ou plusieurs référentiels (une prévision, un standard, des données historique...)

4.1 Pourquoi mesure-t-on la performance ?

- Afin de clarifie les concepts flous de stratégie :

Déjà en 1961, **BRANCH** soulignait ce problème au niveau du management de l'entreprise : les managers doivent remplir deux types de fonctions ; la première, c'est l'action qui

²⁷ LORINO .PHILIPPE ,Méthode et pratique de la performance , p130., p130.

²⁸ AFGI, « Indicateur de performance », Edition hermes, Paris, 2001, p150 .

correspond au management opérationnel, la seconde est la pensée analytique qui sert essentiellement pour la stratégie à long terme. Or aujourd'hui, dans le contexte économique complexe que nous connaissons. Les qualités de pensée analytique sont de plus en plus nécessaires dans les entreprises. Les problèmes à résoudre sont souvent très abstraits et sont reliés à de nombreuses dimensions.

La stratégie, si elle doit être mesurée en termes de performance globale de l'entreprise, nécessite d'être explicitée.

- Afin de piloter sur le long terme :

« Le pilotage stratégique de la direction de l'entreprise », on ne mesure pour contrôler, mais pour piloter, la notion de pilotage de l'entreprise est très récente. Sous le taylorisme, compte tenu du fait que l'unique facteur de succès était la réduction maximale des coûts, les dirigeants n'avaient pas besoin de piloter l'entreprise, mais simplement de contrôler que tout se passe comme prévu dans un environnement très stable.

- Afin de manager :

Le management stratégique La mesure de la performance doit permettre de piloter, mais également de manager pour optimiser le retour d'expérience nécessaire au pilotage. Dans certaines entreprises, la stratégie n'est que de l'équipe dirigeante. Les salariés l'appliquent sous les ordres et le contrôle de la direction. Les managers des entreprises modernes, qui fondent leur avantage concurrentiel sur la technologie et la satisfaction des clients, ont compris qu'ils ne peuvent pas définir toutes les actions locales qui concernant au succès de la stratégie.

Comme un résumé, la mesure de la performance permet :

- Au niveau de la direction, d'évaluer si la stratégie correspond bien aux objectifs déterminés au préalable ;
- Au niveau de management, d'évaluer le processus mis en place permettant d'atteindre efficacement les objectifs stratégiques ;
- Au niveau des salariés pris individuellement, d'évaluer en fonction des résultats si les processus mis en place sont applicables ou non.

5. Le tableau de bord financier :

Pour piloter et mesurer la performance de l'entreprise, les managers ou les décideurs ont besoin des indicateurs synthétiques qui sont regroupés sous forme de tableau de bord.

C'est un document de synthèse qui récapitule l'ensemble des indicateurs de la performance choisis par l'entreprise. Il nous garantit le suivi de l'évaluation des indicateurs, leur comparaison et l'analyse des résultats de ces derniers. Ceci aide à mesurer l'efficacité et l'efficience de la gestion de l'entreprise. Le tableau de bord peut avoir plusieurs définitions :

- ✚ Un tableau de bord est défini comme « un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissances de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonction²⁹ .
- ✚ Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs qui informent le responsable d'un centre de responsabilité sur l'état du système qu'il pilote et sur le degré de réalisation de ses objectifs³⁰ »

Figure N°08 : Exemple de tableau de bord de performance



²⁹ H .BOUQUIN , « le contrôle de gestion »édition DUNOD ,2001,p397-398

³⁰ DORIATH (B), GOUJET (C), « gestion prévisionnelle et mesure de la performance, DUNOD, Paris, 2007,p 284.

Source : <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/operations/efficacite-operationnelle/conseils-utilisation-avantageuse-tableaux-bord>

Section 03 : Les relations entre les différentes notions.

I. La gestion de la performance sous l'aspect des ressources humaines :

C'est l'un des aspects les plus convoités dans le système de la performance de l'entreprise, en vue de son impact direct sur l'activité de cette dernière, les entreprises qui évoluent avec ce genre de système sont de plus en plus nombreuses, voir même que ce système est devenu primordial en vue de son importance pour la santé de toute organisation.

La gestion de la performance des équipes de travail peut être assumée par le supérieur où par les équipes eux-mêmes. L'objectif ultime est de s'assurer à la contribution pleine des membres à la réalisation de la mission des équipes qui visent à l'atteinte des buts de l'organisation. C'est un processus qui incite les membres à s'investir dans leur travail et à travailler de la meilleure des façons possible. Ce processus s'applique par le biais de deux fonctions qui sont l'évaluation et l'intervention, la phase de l'évaluation se nomme la phase de diagnostic, cette dernière vise à déterminer la contribution des membres de façon optimal où non optimal à l'atteinte des objectifs organisationnels. Quant à la phase d'intervention, elle intervient après la phase de diagnostic qui est là pour déterminer le problème, l'intervention à son tour intervient pour trouver des solutions à ce problème pour remédier à la situation, et souvent on détecte ce genre d'anomalies quand les résultats observés ne reflètent pas les attentes en matière d'objectifs fixés, l'intervention s'effectue dans ce cas pour modifier ou changer certains aspects du fonctionnement de l'équipe de travail, cette analyse et son intervention permet d'intervenir judicieusement afin d'accroître la performance.

L'environnement est un facteur déterminant sur la performance des équipes de travail, répertorié comme des facteurs structurants du fait que la quantité et la diversité d'éléments distincts qui peuvent se retrouver sous l'étiquette de l'environnement de l'équipe de travail sont quasiment illimités.

De nombreux progrès sont constatés concernant les recherches sur les équipes de travail qui ont enregistré des améliorations dans la compréhension des déterminants de la performance des équipes de travail et des interventions pour hausser cette performance. Cependant les voies futures de recherche doivent être exploitées, car malgré que cette documentation soit marquée par plusieurs tendances qui ont permis des avancées importantes, ceci dit les

nouvelles voies peuvent combler certaines lacunes à propos de la gestion de la performance des équipes de travail.

II. La relation entre la rémunération et la performance de l'entreprise.

Les salaires représentent souvent le plus gros poste de dépenses d'une entreprise. C'est pourquoi, en liant la rémunération à la performance, elle dispose d'un moyen efficace pour motiver ses collaborateurs, susciter des initiatives contribuant à son succès. Les primes et incitations encouragent les salariés à s'impliquer et à s'aligner sur les objectifs de l'entreprise. Mais il faut que cette relation entre rétribution et performance soit correctement gérée et clairement expliquée. Un manque de visibilité sur les coûts engendrés au fil du temps peut se traduire par une perte de revenu. De même, un déficit de communication peut nuire au moral et à la motivation des collaborateurs.

III. La relation entre la motivation et la performance :

La relation entre ces deux concepts présente quatre cas de figure:

- L'employé est motivé et performant, c'est évidemment le plus souhaitable s'il satisfait l'employé et l'employeur, ici on se trouve devant un employé compétent, intéressé à sa tâche, qui désire atteindre les buts, qu'il s'est fixés et qui bénéficie des ressources que l'entreprise met à sa disposition.
- L'employé est motivé mais non performant, dans ce cas, l'employé désire se rendre utile, mais il n'a ni les compétences nécessaires ni les ressources pour mener à bien les tâches qui lui sont assignées, il peut aussi subir la pression de son groupe d'appartenance qui le contraint à performer en dessous de ce qu'il pourrait accomplir, une autre cause possible est que l'individu n'est pas au bon poste, ses compétences et ne correspondant pas à ceux que son poste exige.
- L'employé n'est pas motivé mais il est performant, ce cas se présente lorsque le travail n'offre aucune d'intérêt à l'individu, ou qu'il ne correspond pas à ses valeurs, ou encore lorsque l'employé est trop qualifié pour sa poste, mais qu'il est obligé de performer pour ne pas perdre le revenu que lui apporte son travail, voir son emploi ; cette performance peut aussi être due à des contrôles sévères du rendement de l'employé ou à des pressions à la hausse de son groupe d'appartenance.

- L'employé n'est ni motivé ni performant, c'est évidemment un cas de figure où l'employé et l'entreprise auront un prix à payer ; l'employeur dans ce cas peut manquer de ressources , de compétences et d'intérêt, il n'est pas non plus au bon poste et sa performance est peu supervisée, il se peut aussi que cette baisse de régime soit passagère, l'individu éprouvant des problèmes personnels comme un seuil, un divorce ou encore était complètement épuisé physiquement et mentalement à cause de la nature de son travail (stress, etc.).

Ce chapitre nous a permis de définir et de comprendre l'ensemble des aspects de la performance de l'entreprise. La performance de l'entreprise est considérée comme la réalisation du couple efficacité et efficience, en effet, être performant c'est d'être efficient et efficace (performance = efficience + efficacité). Mais après avoir cerné la notion de performance, le suivi et l'évaluation sont nécessaires car le nouvel ordre économique mondial oblige de plus en plus les entreprises à faire « plus » et avec « moins ».

Chapitre III :
Impact de la rémunération sur la
performance du personnel de
l'entreprise ENIEM

Dans les deux chapitres précédents, nous avons présenté les notions de base de la rémunération, ainsi que les éléments de la politique de rémunération et les différents systèmes de rémunération, au sein des entreprises, et sa relation avec la motivation, à travers ces informations nous allons essayer de présenter un cas pratique au niveau de l'entreprise l'ENIEM pour pouvoir répondre à notre problématique de recherche posée précédemment, afin d'atteindre la finalité de ce travail.

Nous allons examiner à travers l'étude de quelques variables de contrôle l'état de motivation des salariés de cette entreprise. Pour cela, nous avons élaboré un questionnaire que nous avons distribué sur un échantillon de « 10 » personnes cet échantillon se compose de cadres, techniciens et agents de maîtrise de L'ENIEM, en plus de la documentation interne que nous avons consulté. Après la réalisation des enquêtes et leur analyse, nous avons collecté l'ensemble des informations concernant l'organisation et la méthode de travail de cet organisme.

Afin d'atteindre l'objectif de la présente recherche, nous devons d'abord passer par la présentation de L'ENIEM, son historique, ses activités et ses principales missions ,et objectifs dans la première section. Dans la deuxième section nous allons retracer le cadre méthodologique suivi lors de notre recherche et de l'étude empirique. Enfin la dernière section qui va porter sur les analyses et interprétations des résultats.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

1. Présentation de l'ENIEM :

a) Historique de l'ENIEM :

L'ENIEM est une entreprise publique spécialisée dans l'industrie de l'électroménager. Auparavant dans le giron de la SONELEC (Société Nationale de Fabrication et du Montage du Matériel Électrique et Electronique), elle est constituée en entreprise publique le 2 janvier 1983.

Avec plus de 30 ans d'expertise dans son domaine, l'ENIEM possède d'importantes capacités de production, elle est l'un des acteurs majeurs de l'industrie de l'électroménager en Algérie.

b) Situation géographique :

Le siège social de l'ENIEM est implanté au chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou, les unités ; production, prestation technique et commerciale sont à environ sept (07) KM à l'est de la wilaya de TIZI OUZOU, précisément au niveau de la zone industrielle AISSAT IDIR à Oued Aissi. Cette dernière s'étale sur une superficie de 55 Hectares et elle relève administrativement de la commune de Tizi-Rached, daïra Larbaa-Nath-Irathene .

La filiale Sanitaire est installée à Miliana wilaya d'Ain Defla, la filiale FILAMP à Mohamadia wilaya de Mascara.

c) Mission et objectifs de l'ENIEM :**1. Missions d'ENIEM :**

L'ENIEM est spécialisé dans la fabrication et l'assemblage, elle assure également la commercialisation et le service après-vente de ses appareils.

Dans le cadre de son développement économique et social, l'ENIEM assure les fonctions suivantes :

La production, le montage, l'assemblage et la commercialisation. Elle assure aussi le service après-vente de ses appareils et la recherche dans les différentes branches de l'électroménager notamment :

- Les équipements ménagers domestiques.
- Les équipements industriels.
- Les petits appareils ménagers.

Elle assure également la production :

- Des appareils réfrigérateurs et congélateurs des différentes capacités (160L à 520l).
- Des cuisinières à gaz 4 et 5 feux, dont la production atteint 150 000 appareils par an.
- Des climatiseurs types fenêtres et Split système (1CV à 2.5CV).

Sa finalité est la satisfaction de la demande nationale et l'exportation de sa production

• **Objectifs d'ENIEM**

L'ENIEM possède des capacités de production et une expérience de 30 ans dans la fabrication, le développement et la recherche dans le domaine de différentes branches de l'électroménager. Elle assure également la production des appareils de réfrigération, de cuisson, de climatisation et de lavage avec une intégration national importante (70% environ).

L'ENIEM s'engage pour la protection de l'environnement selon la norme ISO 14001 et compte relever un autre défi qui consiste en l'amélioration du design de sa gamme de produits et l'introduction de nouveaux produits.

Parmi le principal objectif de l'ENIEM :

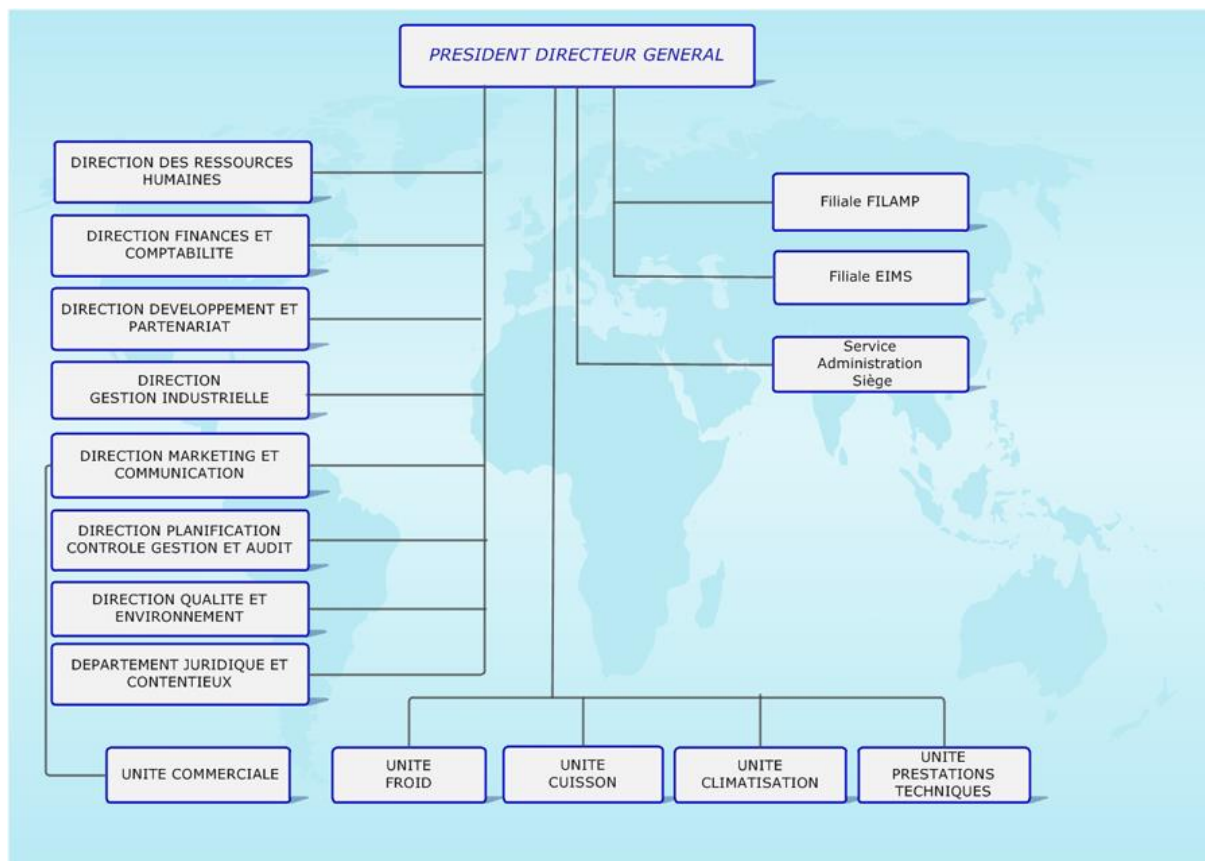
- L'amélioration de la qualité des produits.
- L'augmentation des capacités d'études et de développement.
- La maîtrise des coûts de production.
- L'orientation du volume de production en corrélation avec les variations de la demande.
- Place de son produit à l'échelle internationale (exportation).
- Accroître la satisfaction des clients.

2. L'organisation générale de L'ENIEM :

A partir de janvier 1998, l'Entreprise s'est réorganisée en centre d'activités stratégiques qui s'articulent autour de la restructuration du complexe d'appareils ménagers créant plusieurs unités de production et de soutien à savoir :

La figure suivante représente l'organigramme de l'ENIEM ainsi que la mise en évidence de « l'Unité commerciale » dans laquelle s'inscrit notre sujet. Dans ce qui suit, la présentation des directions et des unités

Figure N° 09 : organigramme de l'ENIEM



Source : site officiel

2.1. Les directions d'ENIEM :

L'entreprise ENIEM est composée de sept (07) directions. On trouve :

❖ La direction générale :

La direction générale est l'unique unité responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise.

Elle exerce son autorité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des directions et des unités.

❖ La direction marketing et communication

La direction du marketing et de la communication assure des politiques commerciales et des communications, et les met en œuvre par la conception et l'élaboration des méthodes et outils de gestion nécessaires.

❖ La direction développement et partenariat

Cette direction assure l'étude et le développement du produit fini ainsi que des actions de partenariat et de sous-traitance.

Elle suit aussi avec la direction industrielle les actions de développement des processus de fabrication et de modernisation de l'outil de production. Cette direction participe notamment à la définition de l'organisation de la production dans l'objectif d'atteindre plus de flexibilité, et de réduire les coûts de fabrication.

❖ La direction des ressources humaines

En cohérence avec la politique qualité de l'entreprise, la fonction ressources humaines accroît la mobilisation et la valorisation du personnel dans ses actions au service client. Elle pilote le recrutement, l'accueil, l'information et gère le plan de carrière du personnel et elle supervise la gestion administrative et légale pour le personnel.

❖ La direction finance et comptabilité

Les fonctions qu'assure cette direction sont principalement :

- Analyser les équilibres financiers de l'entreprise.
- Gérer la trésorerie (recettes et dépenses)
- Assurer la comptabilisation dans les délais de toutes les opérations permettant l'établissement des bilans, des comptes de résultat et des déclarations fiscales de l'entreprise.
- Définit la politique bancaire et l'orientation budgétaire.

❖ La direction planification et contrôle de gestion

Cette direction est responsable du contrôle de gestion, de l'audit finance ainsi que la préparation, l'établissement et le suivi des activités liées au budget de l'entreprise. Elle exploite les résultats de l'audit finance, les interprète, et fait les recommandations nécessaires.

❖ La direction industrielle

La direction industrielle est chargée de développer et de mettre en place les moyens et l'organisation industrielle nécessaires à la production en agissant sur les approvisionnements et les moyens et les techniques de production.

Chapitre III : Impact de la rémunération sur la performance du personnel de l'entreprise ENIEM

❖ **Les unités de l'ENIEM Plus de directions, l'ENIEM est organisée sous forme d'unités. On distingue :**

✓ **L'unité froid (UF)**

Elle est spécialisée dans la fabrication et le développement des produits froid, réfrigérateurs, congélateurs. Le processus de fabrication est assuré par huit(8) ateliers qui sont :

- Atelier d'injection plastique
- Atelier presses et soudures.
- Atelier de refondée et de mise en longueur.
- Atelier de traitement et de revêtement des surfaces.
- Atelier de fabrication des pièces métalliques.
- Atelier de thermoformage.
- Atelier de montage final.

Et un laboratoire central composé de trois(03) sections:

- Laboratoire de chimie.
- Laboratoire de métallurgie.
- Laboratoire d'essais produits.

✓ **L'unité cuisson (UCU)**

Elle est chargée de la production et du développement des produits de cuisson (cuisinières, Réchauds plats...etc.).

Ces activités sont :

- ❖ Transformation de la tôle.
- ❖ Traitement et revêtement de surface (émaillage, zingage, chromage).
- ❖ Assemblage de la cuisinière.

Chapitre III : Impact de la rémunération sur la performance du personnel de l'entreprise ENIEM

✓ L'unité climatisation (UCL)

Elle est chargée de la production et de développement des produits de climatisation.

Ces activités sont :

- ❖ Transformation de la tôle.
- ❖ Traitement et revêtement de surface.
- ❖ Assemblage des climatiseurs.

✓ L'unité commerciale (UC)

Elle assure la commercialisation des produits finis des autres unités de production, elle joue

Donc un rôle fondamental dans la vie de l'entreprise, à savoir la détermination des besoins du Marché.

Ces activités sont :

- ❖ Marketing.
- ❖ La vente (à travers ses moyens propres et un réseau d'agents agréés).
- ❖ Service après-vente.
- ❖ Gestion des stocks des produits finis ENIEM.
- ❖ La distribution et l'exportation des produits ENIEM.

✓ L'unité de prestation technique (UPT)

Cette unité est chargée de fournir et d'exploiter les moyens techniques communs ainsi que

La gestion de la totalité des infrastructures communes (bâtiments, éclairages etc...).Elle assure

Également la réalisation des pièces de recharges pour la production, la conception et la

Fabrication d'outillage (moules, outils etc...), et prend en charge toutes les activités

Informatiques des unités.

✓ **L'unité produits sanitaires et FILAMP**

L'unité lampes et produits sanitaires de Mohammedia est spécialisée dans la fabrication de Lampes d'éclairage domestiques ainsi que des lampes de réfrigérateurs, elle développe aussi des

Produits sanitaires (baignoires, lavabos...).

Section 02 : Méthodologie de la recherche

1. Présentation du champ d'étude :

1.2. Présentation du département des ressources humaines (RH) :

Le département des ressources humaines est chargé d'orienter, de coordonner, et de contrôler les activités de gestion des ressources humaines, notamment la gestion administrative du personnel, suivi des carrières, recrutement, formation, évaluation etc.

1.3. Ses missions :

- Elaboration des procédures de gestion et d'administration du personnel de l'unité.
- Parti en collaboration avec le directeur des ressources humaines de l'entreprise (ENIEM) à la politique de la GRH à moyen et long terme.
- Définir, en collaboration avec le directeur des ressources humaines de l'entreprise (ENIEM), la politique de formation au sein de l'unité et des lignes directrices en matière de méthodes à appliquer et de moyens à mettre en œuvre.
- Animer, orienter, suivre, contrôler la mise en œuvre du plan de formation de l'unité en conformité avec les orientations de la direction des ressources humaines conformément aux procédures en vigueur.
- Superviser, coordonner, et contrôler l'activité de gestion du personnel (administration de personnel, paie, gestion sociale, emploi).
- Agir en conseil pour toutes questions en relation avec la fonction ressources humaines. • Planifier les actions envisagées pour répondre aux objectifs ciblés par le programme environnemental.

Chapitre III : Impact de la rémunération sur la performance du personnel de l'entreprise ENIEM

- Acquisition des ressources humaines (recrutement).
- Conservation des RH (gestion de la carrière).
- Évaluation des salariés.
- Étude des postes de travail.
- Mouvement des personnels (mutation, réaffectation, rotation, intérimaires). • Gestion des conflits individuels de travail.
- La discipline de travail (assiduité, ponctualité et sanction).
- Motivation (promotion).
- Communication sur toutes questions intéressant les salariés pour plus d'équité et de transparence.
- Relations avec les organes de contrôle et de légalité. • Suivi des arrêts de travail pour maladies et accident de travail.
- L'informatisation de la gestion des RH.

2. Son organisation :

Pour assurer ses missions et ses responsabilités qui lui sont assignées, le chef de département des ressources humaines est assisté dans ses missions :

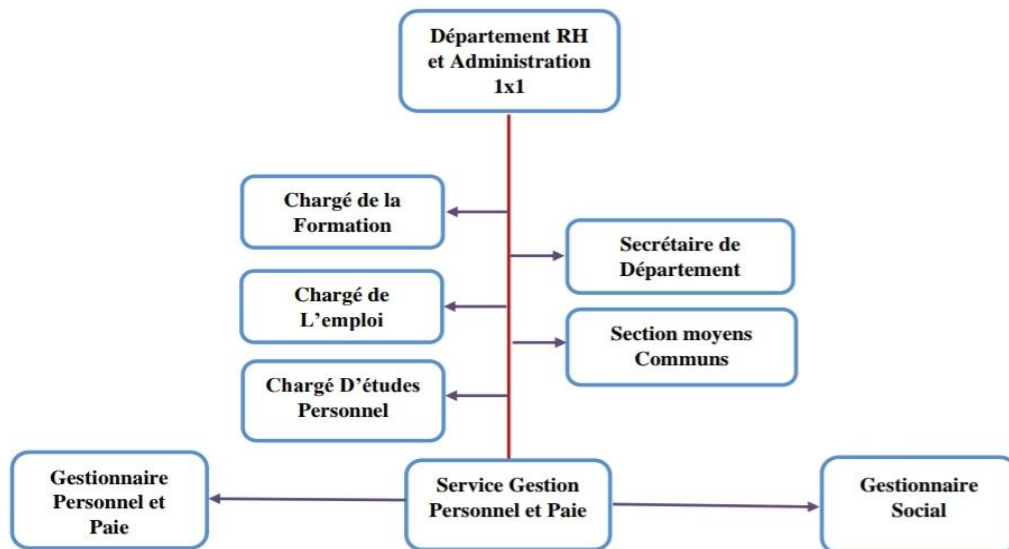
- D'un secrétariat de département.
- D'un chargé d'étude du personnel.
- D'un chargé de formation.
- D'un chargé de l'emploi.
- Section moyens généraux.
- D'un chef de service personnel et paie, composé lui-même de 02 sections :

Section gestion personnel et paie.

Section correspond social (CNAS, CNR, CAAR).

2.1. L'organigramme du département RH et administration

Figure N °10 : L'organigramme du département RH et administration



Source : Document interne de l'entreprise ENIEM, 2022

III. Méthodologie de la recherche :

Dans notre enquête nous avons opté pour la technique du questionnaire afin de collecter les données qui nous seront utiles après les avoir classées, analysées et interprétées pour vérifier les hypothèses construites au départ.

Le questionnaire est défini par Maurice ANGERS comme : « une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès des individus, qui permettent de les interroger et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et établir des comparaisons chiffrées ». Notre questionnaire est divisé en trois items:

- Le premier porte sur les données personnelles des enquêtés
- Le deuxième porte sur la rémunération comme facteur de motivation.

Chapitre III : Impact de la rémunération sur la performance du personnel de l'entreprise ENIEM

- Le troisième est axé sur la partie variable de salaire.

Notre questionnaire contient au total 24 questions, parmi lesquelles on trouve:

- **Des questions fermées:** Ce sont des questions pour lesquelles la personne interrogée Chapitre III L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés répond en effectuant un choix entre différentes modalités de réponse qui lui sont présentées.
- **Des questions ouvertes:** Ce sont celles pour lesquelles la personne interrogée peut dire ce qu'elle veut, c'est-à-dire en toute liberté.
- **Des questions semi ouvertes:** Ce sont des questions fermées pour lesquelles on propose une modalité de réponse « autre... » en plus de modalité preetablie.il peut également s'agir de questions fermées qui débouchent sur une question ouverte.

IV. La population et échantillon d'étude

Notre population d'enquête concerne l'ensemble des salariés travaillant au sein de L'entreprise ENIEM , notre étude portant sur la rémunération et la motivation des salariés au travail, nous avons jugé bon de nous adresser à toute personne travaillant au sein de cette entreprise , qui est alors composée de deux catégories **socioprofessionnelles** : les agents de maîtrise et techniciens et les cadres . L'effectif total de cette agence est de 700 salariés, nous avons pris 75,3 % de cette population, ce qui constitue un échantillon de 70 enquêtés qui se répartissent sur les différentes catégories socioprofessionnelles citées.

Vu la sensibilité et la spécificité de notre thème, on a opté pour l'échantillon stratifié là ou on n'a pas cerné le nombre probable de la population, c'est-à-dire, la taille de notre échantillon qu'on souhaiterait étudié. Afin de réaliser notre enquête nous avons chargé notre encadreur de distribuer notre questionnaire sur l'ensemble de la population d'étude qui est divisé en deux groupes; les cadres, les techniciens et agents de maîtrise de cette dernière. Vu que nous n'avions pas le droit de réaliser cette tâche de distribution au sein de L'ENIEM. Le tri, l'analyse et l'interprétation des données a été effectué à l'aide du logiciel SPSS Windows.

Section 03 : Analyse et interprétation des résultats

Introduction

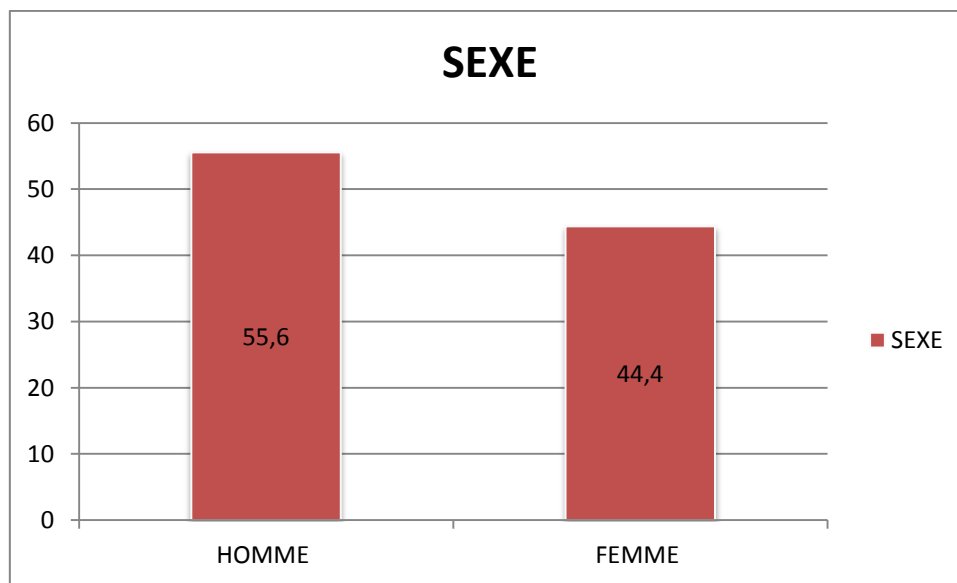
Cette section fait l'objet d'élaboration et d'analyse des tableaux statistiques qui contiennent les caractéristiques des données personnelles de la population étudiée. On cherche à connaître

Chapitre III : Impact de la rémunération sur la performance du personnel de l'entreprise ENIEM

les qualités qui caractérisent les enquêtés quel que soit leur sexe, âge niveau d'instruction, ancienneté et catégorie socioprofessionnelle et à aider le chercheur et les lecteurs à comprendre la structure ainsi que le contexte dans lequel l'enquête s'est déroulée.

Notre étude concerne les différentes catégories socioprofessionnelles, à savoir, les cadres, les agents de maîtrise et les techniciens, afin d'étudier l'effet de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de L'entreprise ENIEM.

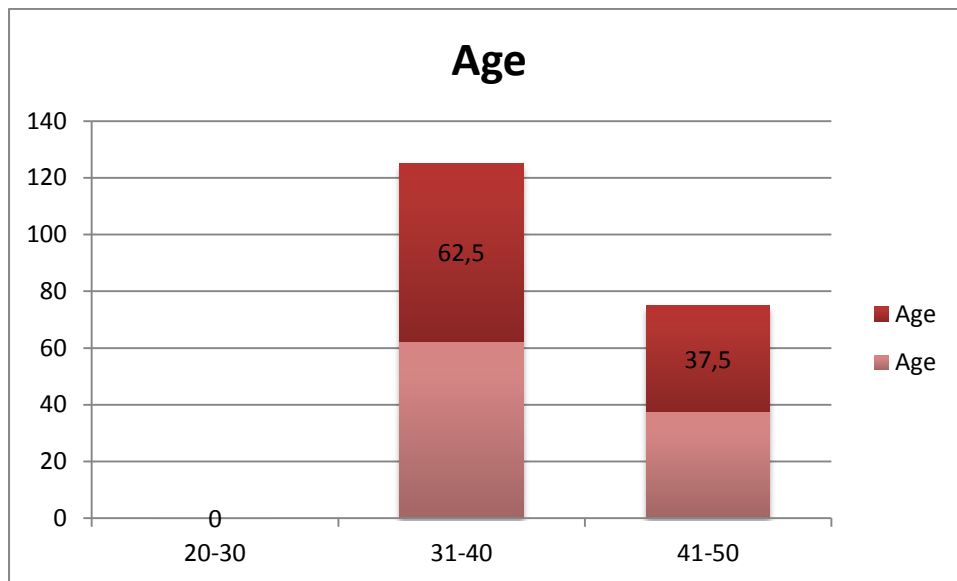
Figure N°11 : Répartition de la population de l'enquête selon le sexe



Source : réalisé par nous même.

La figure, ci-dessus montre la répartition des enquêtés selon le sexe, de ce fait, nous constatons que le sexe masculin est la catégorie la plus dominante, avec un pourcentage de 55,6%. Tandis que le sexe féminin constitue 44,4% de la population étudiée.

Figure N°12 : Répartition de la population enquêtée selon l'âge



Source : réalisé par nous même

La figure que vous décrivez représente la répartition de la population des salariés en fonction de leur âge. Plus précisément, il semble diviser la population en trois groupes d'âge : 20-30 ans, 31-40 ans et 41-50 ans, en indiquant la proportion de salariés dans chaque groupe.

Une analyse et une interprétation du graphe :

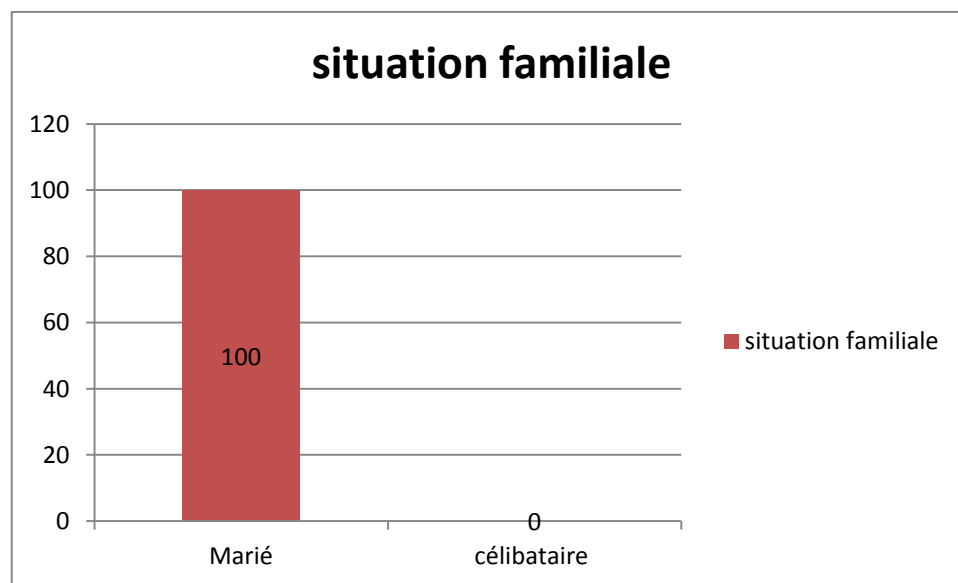
Groupe d'âge 20-30 ans (0% de la population) : Le fait que la proportion de salariés de 20 à 30 ans soit de 0% signifie qu'il n'y a aucun salarié dans cette tranche d'âge. Cela peut indiquer une absence de jeunes salariés ou une sous-représentation significative dans l'échantillon ou la population que le graphique représente.

Groupe d'âge 31-40 ans (62,5% de la population) : Cette tranche d'âge est la plus représentée, avec 62,5% de la population totale des salariés. Cela suggère qu'une grande majorité des salariés se situe dans cette tranche d'âge. Il peut s'agir d'une force de travail relativement stable et expérimentée, qui se situe dans la tranche d'âge la plus productive de sa carrière.

Groupe d'âge 41-50 ans (37,5% de la population) : Le groupe d'âge de 41 à 50 ans représente 37,5% de la population totale des salariés. Cela indique une proportion significative de salariés d'âge moyen ou avancé. Cela peut refléter une certaine expérience et expertise dans cette partie de la population, mais elle est moins nombreuse que le groupe d'âge de 31 à 40 ans.

En résumé, la figure suggère que la population des salariés est composée principalement de salariés âgés de 31 à 40 ans, tandis que le groupe d'âge de 20 à 30 ans est absent ou sous-représenté, et le groupe d'âge de 41 à 50 ans représente une proportion moins importante mais tout de même significative de la population. Cette répartition peut avoir des implications pour la dynamique de l'emploi, la formation, le mentorat et d'autres aspects de la gestion des ressources humaines dans un contexte donné.

Figure N° 13 : Répartition selon la situation familiale



Source : réalisé par nous même.

La figure que je décris indique que la totalité des salariés (100%) sont mariés, et aucun n'est célibataire.

Situation familiale : Tous les salariés sont mariés. Cela suggère que dans cette population de salariés, il n'y a pas de célibataires. Tous les individus sont engagés dans une relation conjugale ou sont légalement mariés.

Interprétation

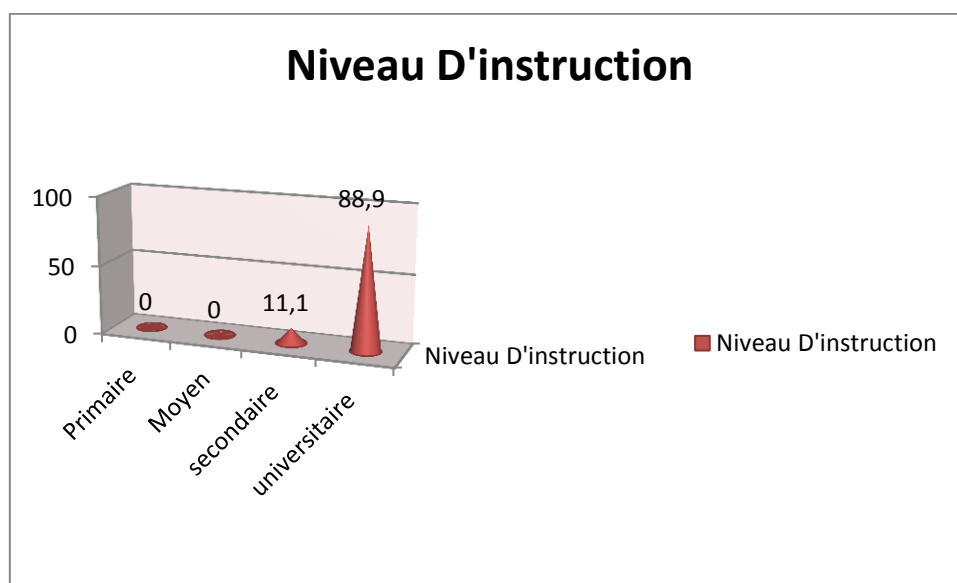
Engagement familial : Cette situation met en évidence une forte proportion de salariés qui ont choisi de s'engager dans une relation de mariage. Cela peut indiquer une population de salariés qui valorise le mariage en tant que statut familial prédominant.

Impact sur les avantages sociaux : Les politiques de ressources humaines, y compris les avantages sociaux, peuvent être adaptées en fonction de la composition familiale des salariés.

Dans ce cas, étant donné que tous les salariés sont mariés, les avantages liés à la famille peuvent être orientés vers les conjoints et les éventuels enfants.

En résumé, le fait que 100% des salariés soient mariés dans le groupe en question peut avoir des implications pour la gestion des ressources humaines, la conception des avantages sociaux, ainsi que pour la culture et la dynamique au sein de l'entreprise. Il est important de tenir compte de la situation familiale des employés pour répondre à leurs besoins et attentes spécifiques.

Figure 14: Répartition de la population de l'enquête selon le niveau d'instruction.



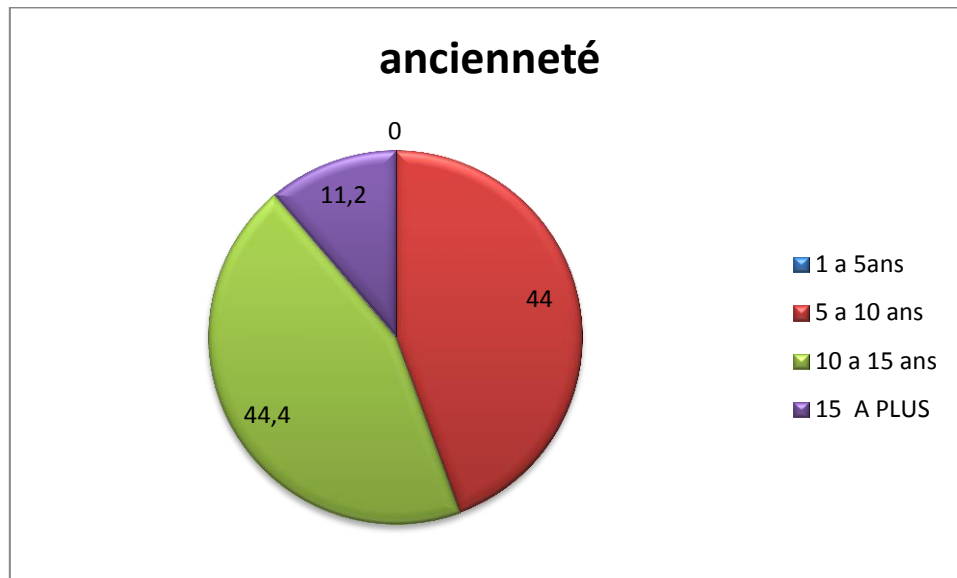
Source : réalisé par nous même.

D'après les résultats recueillis et classés dans la figure qui présente la répartition des enquêtés selon leur niveau d'instruction, nous constatons que le taux le plus élevé est enregistré chez les salariés qui ont un niveau d'étude universitaire avec un taux de 88,9%, suivi par les salariés qui ont un niveau d'études secondaires avec une proportion de 11,1%, puis vient en dernière position la catégorie dont le niveau d'étude moyen avec un pourcentage de 0%.

D'après la figure ci-dessus nous constatons que le niveau d'instruction des sondés est variable d'une CSP à une autre. 88,9 % de la population interrogée dispose d'un niveau d'instruction universitaire. 11,1% de la population étudiée a un niveau d'instruction est secondaire.

Enfin, le niveau d'instruction moyen ne représente qu'un taux de 0%. Nous pouvons avancer que la majorité des interrogés disposent d'un niveau d'instruction élevé, ce qui est compatible avec les compétences et les qualifications nécessaires pour exercer des tâches complexes.

Figure N° 15 : Répartition de la population enquêtée selon le nombre d'années d'ancienneté



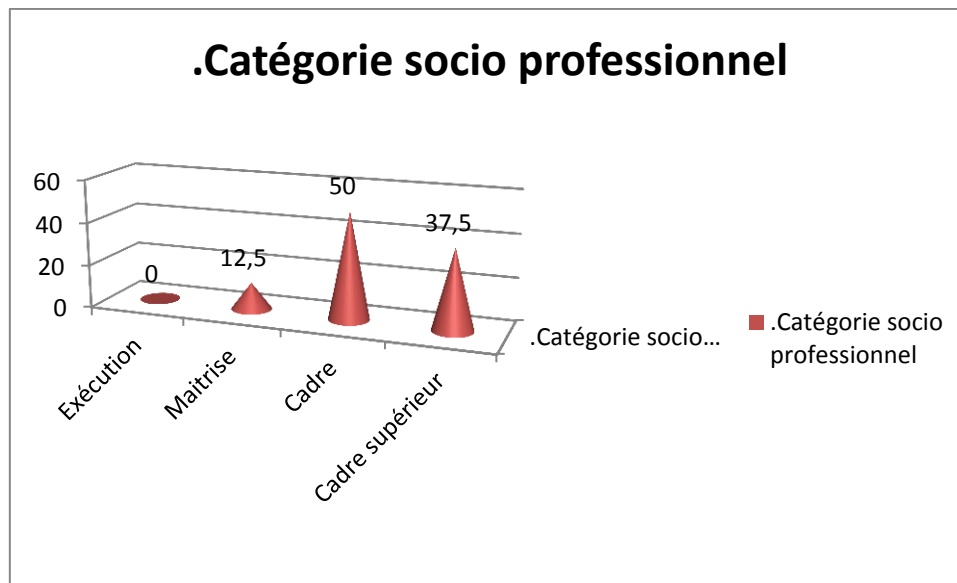
Source : réalisé par nous même.

D'après les résultats issus de la question suivante, nous observons que 44% des salariés interrogés disposent d'une ancienneté de service allant de 05 à 10 années.

0% des interrogés affirment avoir des années de service allant de 01 à 05 ans. 44,4% de la population d'enquêtés affirment qu'elle dispose d'une ancienneté de 10 à 15 ans.

Enfin, la population dont l'ancienneté est supérieure à 15 ans ne représente que 11,2%.

Figure N°16: Répartition de la population enquêtée selon le statut professionnel.



Source : réalisé par nous même.

Catégorie "Exécution" (0% de la population) : Le fait que la catégorie "Exécution" soit à 0% indique qu'il n'y a aucun salarié dans cette catégorie. Cela peut signifier que dans cette population de salariés, il n'y a personne occupant des postes d'exécution, ce qui suggère un niveau élevé de responsabilités ou de qualifications au sein de l'organisation.

Catégorie "Maîtrise" (12,5% de la population) : Cette catégorie représente une proportion relativement faible des salariés, à savoir 12,5%. Les salariés de cette catégorie peuvent occuper des postes intermédiaires qui nécessitent une expertise ou une expérience plus avancée que les postes d'exécution, mais qui ne sont pas considérés comme des postes de direction.

Catégorie "Cadre" (50% de la population) : La catégorie "Cadre" est la plus représentée, avec une proportion de 50% de la population totale des salariés. Cela indique qu'un nombre significatif de salariés occupent des postes de cadre, ce qui suggère une structure organisationnelle hiérarchique où de nombreux employés ont des responsabilités de gestion ou de supervision.

Catégorie "Cadre Supérieur" (37,5% de la population) : Cette catégorie représente une proportion importante, soit 37,5%. Les salariés dans cette catégorie occupent des postes de direction de haut niveau, avec des responsabilités stratégiques et de prise de décision élevées.

Interprétation

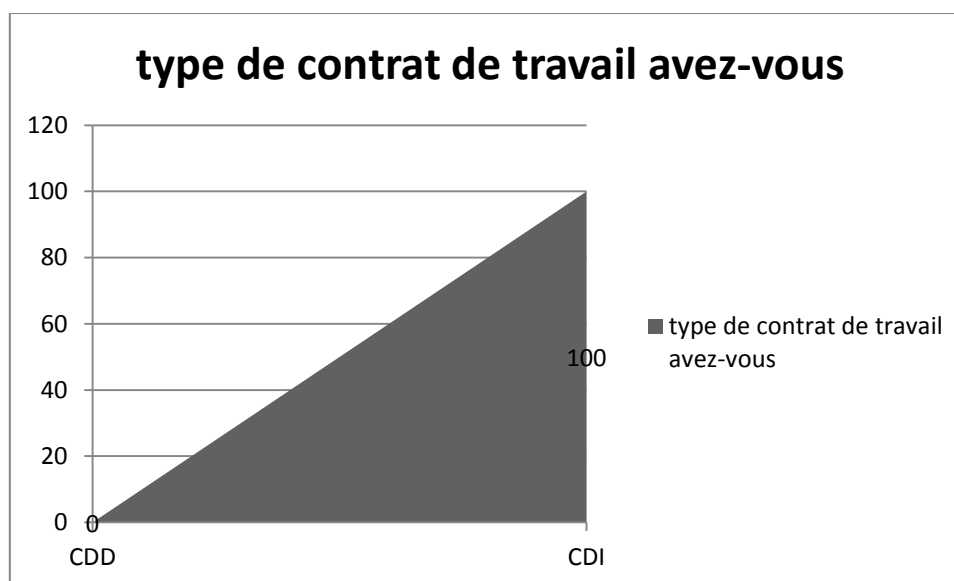
Structure organisationnelle : La répartition suggère une structure organisationnelle qui privilégie un grand nombre de cadres (50%), ce qui peut indiquer une organisation relativement hiérarchique avec une forte couche de gestion intermédiaire.

Importance de la haute direction : La catégorie "Cadre Supérieur" représentant 37,5% de la population met en évidence l'importance de la haute direction au sein de l'organisation, avec une proportion significative de salariés occupant des postes de décision stratégique.

Niveau d'expertise intermédiaire : La catégorie "Maîtrise" représente des salariés possédant un certain niveau d'expertise ou d'expérience, bien que leur proportion soit relativement faible.

En résumé, le graphique suggère une répartition des catégories sociales professionnelles qui met en avant la prédominance des cadres dans l'organisation, avec une proportion importante de cadres supérieurs. Cette répartition peut avoir des implications pour la hiérarchie, la prise de décision et la culture de l'entreprise.

Figure N° 17 : Répartition de la population enquêtée selon le type de contrat



Source : réalisé par nous même.

Contrats à Durée Indéterminée (CDI) à 100% : Tous les salariés de cette population sont employés sous des contrats à durée indéterminée (CDI). Un CDI est un contrat de travail à long terme, qui offre une plus grande stabilité d'emploi et une protection accrue pour les

Chapitre III : Impact de la rémunération sur la performance du personnel de l'entreprise ENIEM

travailleurs. Dans ce contexte, cela signifie que chaque salarié de cette population bénéficie de cette stabilité d'emploi.

Absence de Contrats à Durée Déterminée (CDD) : Le fait qu'aucun salarié n'ait un contrat à durée déterminée (CDD) indique qu'il n'y a pas de salariés temporaires ou embauchés pour des périodes spécifiques. Cela peut refléter une politique de recrutement qui privilégie la stabilité de l'emploi et l'engagement à long terme.

Interprétation

Stabilité de l'emploi : Une répartition de 100% de CDI suggère un engagement fort de l'entreprise envers la stabilité de l'emploi. Cela peut contribuer à une atmosphère de travail plus stable et à une plus grande fidélité des employés envers l'entreprise.

Investissement dans le personnel : L'octroi de CDI est souvent associé à un investissement dans le développement et la rétention des employés. Les entreprises qui privilégient les CDI peuvent être plus enclines à investir dans la formation et le perfectionnement de leur personnel.

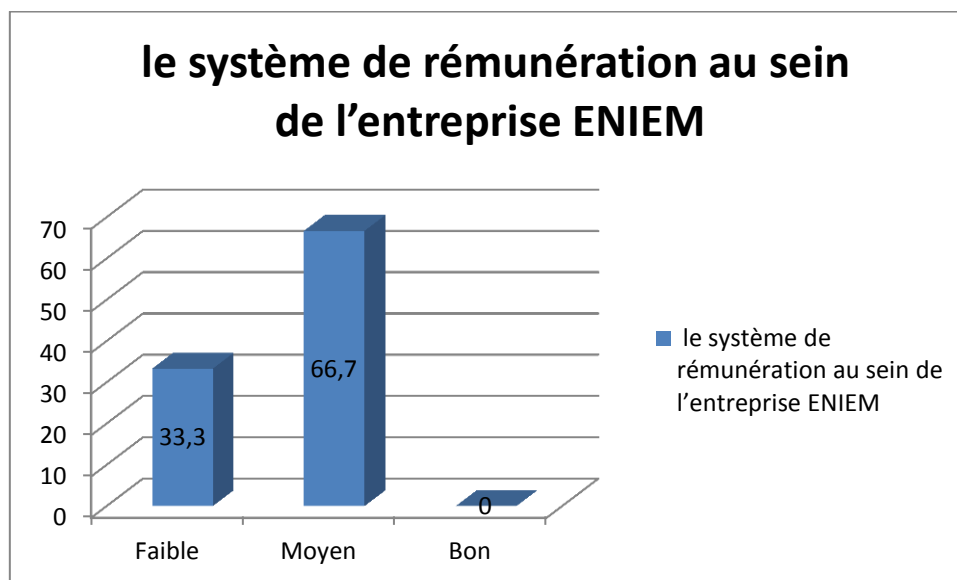
Avantages et droits des employés : Les salariés en CDI ont généralement accès à des avantages et à une sécurité de l'emploi plus importants que les travailleurs en CDD. Cela peut inclure des avantages sociaux, des congés payés et une plus grande protection en cas de licenciement.

Cohésion et engagement : Une main-d'œuvre composée exclusivement de salariés en CDI peut favoriser une plus grande cohésion et un engagement plus fort envers l'entreprise, car les travailleurs se sentent généralement plus attachés à une entreprise qui offre une sécurité d'emploi.

En résumé, la répartition de 100% de CDI dans cette population de salariés suggère une forte stabilité de l'emploi, un engagement envers le personnel et une attention portée aux avantages et aux droits des employés. Cela peut contribuer à une culture d'entreprise positive et à des relations de travail durables.

❖ *La rémunération comme facteur de motivation :*

Figure N° 18: L'avis des enquêtés sur le système de rémunération au sein de l'entreprise ENIEM

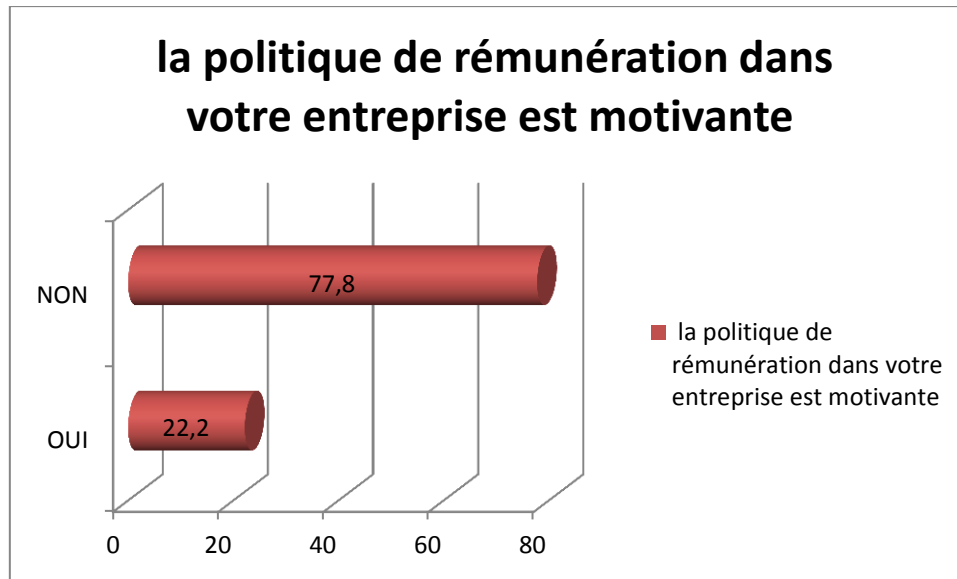


Source : réalisé par nous même.

A partir de cette figure qui nous montre la perception des salariés vis-à-vis de la qualité de leur système de rémunération, nous constatons que plus de la moitié des enquêtés avec un taux de 66,7% jugent que le système de rémunération est moyen, suivi de 33,3% des salariés qui affirment que le système de rémunération de ENIEM est faible, enfin 0% des salariés le jugent comme étant bon.

D'après ces résultats la majorité des personnes interrogées dans notre échantillon considère que le système de rémunération instauré par L'ENIEM est fondé sur des critères objectifs, ce qui le qualifie d'un système globalement cohérent

Figure N° 19: Répartition des enquêtés par rapport à l'efficacité de la politique salariale
de L'entreprise ENIEM



Source : réalisé par nous même.

Réponses majoritaires "NON" (77,8%) : Une grande majorité des enquêtés, soit près de 78%, estime que la politique salariale de l'entreprise ENIEM n'est pas efficace. Cela signifie que la plupart des répondants ont des préoccupations ou des insatisfactions concernant les aspects de rémunération au sein de l'entreprise.

Réponses "OUI" (22,2%) : En revanche, environ 22,2% des répondants estiment que la politique salariale de l'entreprise ENIEM est efficace. Cette minorité de répondants est satisfaite de la façon dont l'entreprise gère la rémunération de ses employés.

Interprétation

Insatisfaction majoritaire : La prédominance des réponses "NON" indique que la plupart des employés ou enquêtés ont des préoccupations ou des points d'insatisfaction en ce qui concerne la politique salariale de l'entreprise ENIEM. Il peut s'agir de préoccupations concernant les niveaux de rémunération, les avantages, l'équité salariale, ou d'autres aspects liés à la rémunération.

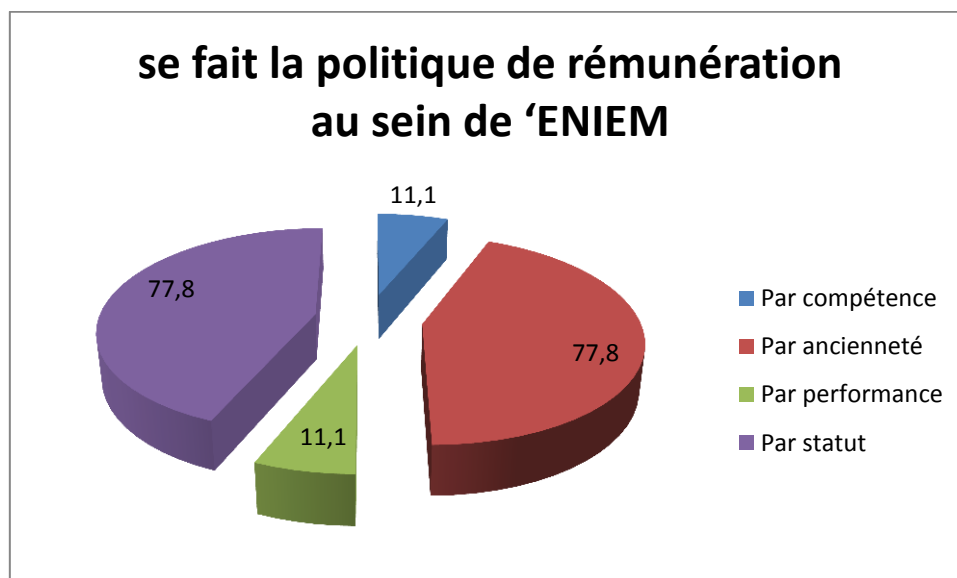
Nécessité d'évaluer la politique salariale : Les résultats suggèrent qu'il est important pour l'entreprise de revoir et d'évaluer sa politique salariale. Il peut y avoir des problèmes de perception, de communication ou de mise en œuvre qui nécessitent une attention particulière.

Possibilité d'amélioration : Bien que la majorité des répondants ne soient pas satisfaits, la minorité qui considère la politique salariale comme efficace indique qu'il y a des éléments positifs à préserver. Cela peut servir de base pour identifier des pratiques efficaces à maintenir et à développer.

Besoin de dialogue et d'écoute : Pour améliorer la perception de l'efficacité de la politique salariale, l'entreprise peut avoir besoin d'engager un dialogue avec ses employés, d'écouter leurs préoccupations et de mettre en œuvre des changements pour mieux répondre à leurs attentes.

En résumé, les résultats montrent une insatisfaction prédominante parmi les enquêtés en ce qui concerne la politique salariale de l'entreprise ENIEM. Il est important pour l'entreprise de comprendre ces préoccupations, de les évaluer et de travailler à des améliorations pour répondre aux attentes de ses employés.

Figure N° 20 : Répartition des enquêtés par rapport la politique de rémunération au sein de l'ENIEM



Source : réalisé par nous même.

En lisant la figure ci-dessus, la rémunération basée sur l'ancienneté (77,8%) : La majorité des enquêtés, soit près de 78%, indiquent que la politique de rémunération de l'ENIEM repose principalement sur l'ancienneté des employés. Cela signifie que la durée du service au sein de l'entreprise est un facteur déterminant pour la fixation des salaires.

Chapitre III : Impact de la rémunération sur la performance du personnel de l'entreprise ENIEM

Rémunération basée sur le statut (77,8%) : De façon similaire, environ 78% des enquêtés notent que la politique de rémunération de l'ENIEM est principalement liée au statut de l'employé au sein de l'entreprise. Cela peut signifier que les niveaux hiérarchiques ou les fonctions occupées ont une grande influence sur les salaires.

Rémunération basée sur la compétence (11,1%) : Un petit pourcentage, soit 11,1% des enquêtés, indique que la rémunération est basée sur les compétences des employés. Cela suggère que l'entreprise accorde une importance moindre aux compétences et aux qualifications des employés dans la fixation des salaires.

Rémunération basée sur la performance (11,1%) : De manière similaire, 11,1% des enquêtés notent que la performance des employés joue un rôle dans la détermination de la rémunération. Cela indique que l'entreprise tient compte de la productivité individuelle dans la fixation des salaires.

Interprétation

Ancienneté et statut prédominants : Les résultats montrent que l'ancienneté et le statut au sein de l'entreprise sont les principaux facteurs de détermination de la rémunération. Cela peut indiquer une politique de rémunération traditionnelle et axée sur la stabilité.

Faible emphases sur la compétence et la performance : Le faible pourcentage attribué à la rémunération basée sur la compétence et la performance suggère que l'ENIEM peut potentiellement améliorer sa politique salariale en accordant davantage d'importance à ces facteurs. Cela pourrait encourager le développement des compétences et l'amélioration des performances individuelles.

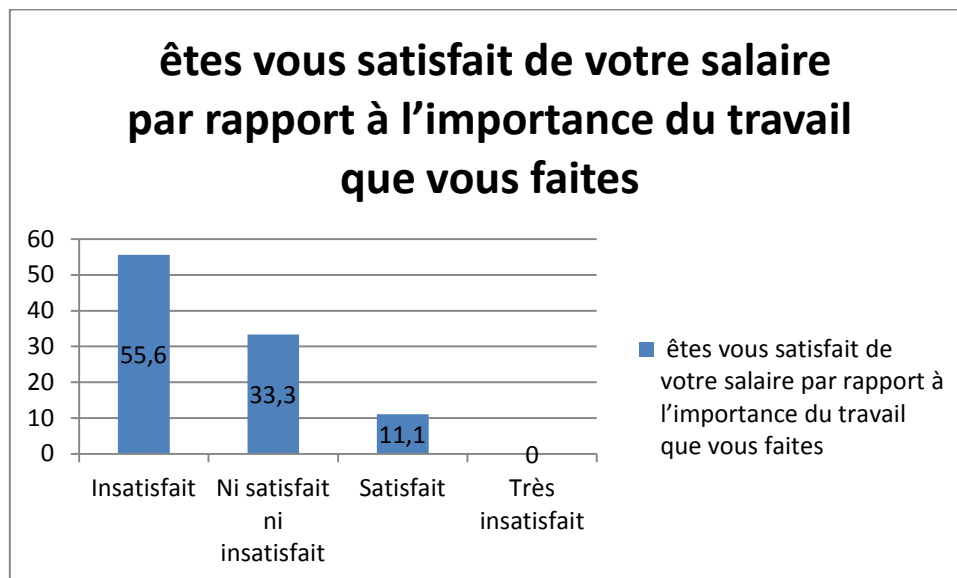
Besoin d'équilibrer les critères de rémunération : L'entreprise pourrait envisager un équilibre plus juste entre les différentes méthodes de rémunération. Un mélange de facteurs, notamment l'ancienneté, le statut, les compétences et la performance, peut contribuer à une politique de rémunération plus équitable et motivante.

Engagement des employés : L'entreprise doit être attentive à la manière dont ces politiques de rémunération affectent l'engagement et la motivation des employés. Une répartition équilibrée des récompenses peut aider à fidéliser et à motiver davantage le personnel.

En résumé, les résultats indiquent que la politique de rémunération de l'ENIEM est principalement basée sur l'ancienneté et le statut, avec une moindre emphase sur la

compétence et la performance. Cela peut avoir des implications sur la motivation des employés et suggère des opportunités d'amélioration pour une politique de rémunération plus équilibrée et axée sur le mérite

Figure N° 21 : Répartition des enquêtés selon leur degré de satisfaction vis-à-vis de leurs salaire



Source : réalisé par nous même.

En lisant la figure ci-dessus, nous déduisons que presque la totalité de l'échantillon interrogé, soit 55,6% des personnes ont répondu par la satisfaction vis-à-vis de leurs salaires, et seulement 33,3% ni satisfait ni insatisfait et 11,1% Satisfait contre 0% très insatisfait .

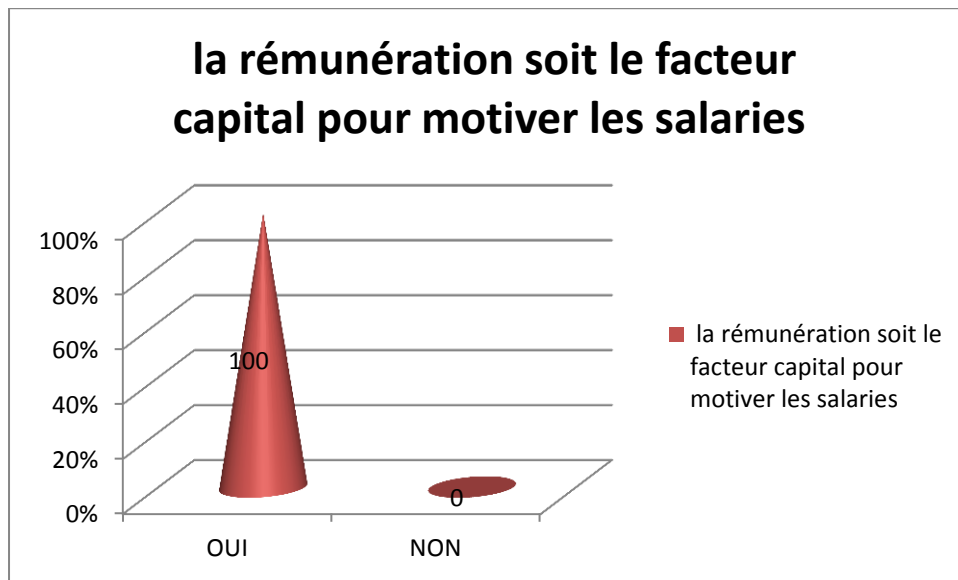
En effet le taux de salariés très satisfaits de leur salaire est quasiment nul. D'après les résultats de cette figure, nous observons que la majorité des enquêtés interrogés sont satisfaits des salaires perçus tout en les jugeant équitables.

L'homme cherche dans le travail une certaine satisfaction et un degré de motivation vis à- vis de son salaire pour améliorer ses performances. Même si le salaire est bas, on peut être motivé par l'ajout de certains avantages et priorités comme l'hygiène, l'environnement du travail, la sécurité en milieu du travail; H. Herzberg démontre scientifiquement que pour motiver l'homme au travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi.

Pour cela, il convient dans l'organisation du travail, de procéder à un enrichissement des tâches rendant le travail plus intéressant et valorisant pour le salarié. Donc, l'insatisfaction des

salariés est liée à l'inadéquation existante entre ce qu'ils veulent recevoir et ce qu'ils reçoivent effectivement.

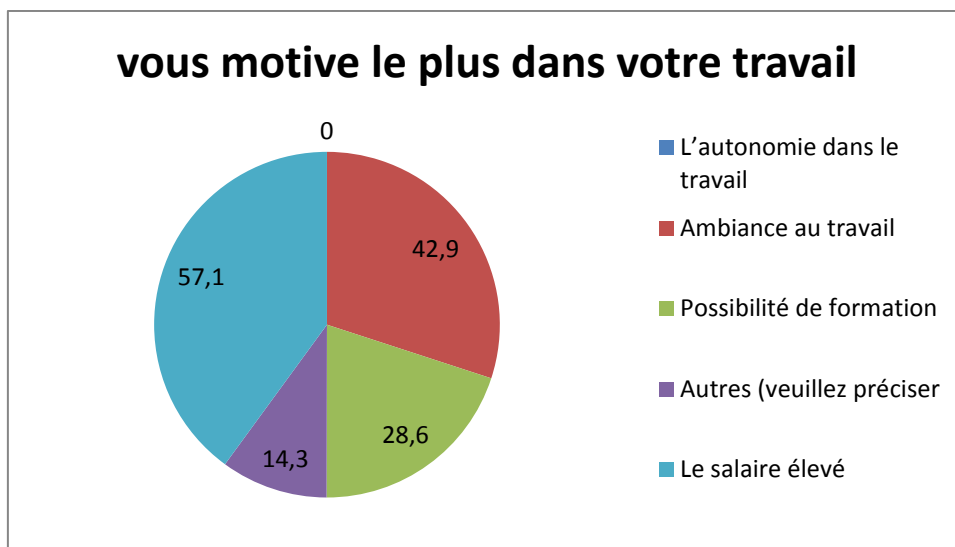
Figure N°22 : Répartition des enquêtés selon La rémunération est un facteur essentiel pour stimuler la motivation des salariés



Source : réalisé par nous même.

L'ensemble des participants, soit 100%, est d'accord sur le fait que la rémunération est un élément essentiel pour stimuler la motivation des salariés, et aucun n'a exprimé de désaccord.

Figure 23: Répartition des enquêtes selon leurs avis sur le facteur le plus motivant au travail



Source : réalisé par nous même.

Chapitre III : Impact de la rémunération sur la performance du personnel de l'entreprise ENIEM

Autonomie au travail (0%) : Le fait que l'autonomie de travail ait obtenu un pourcentage de 0% signifie que personne parmi les répondants n'a considéré l'autonomie comme le facteur le plus motivant au travail. Cela peut indiquer que l'autonomie n'est pas une priorité pour cette population ou que les répondants n'ont pas eu l'impression de bénéficier d'une autonomie suffisante dans leur environnement de travail actuel.

Ambiance de travail (42,9%) : Près de 43% des répondants estiment que l'ambiance de travail est le facteur le plus motivant pour eux. Cela suggère que pour une grande partie de l'échantillon, l'atmosphère au sein de l'entreprise, les relations avec les collègues et la culture d'entreprise sont des éléments essentiels pour les motiver.

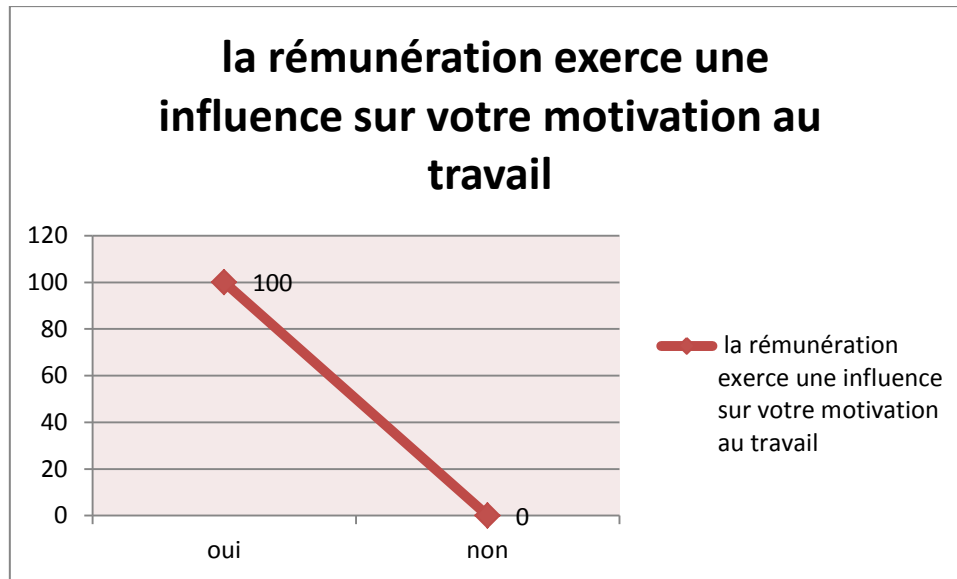
Possibilité de formation (28,6%) : Environ 29% des répondants ont indiqué que la possibilité de formation est le facteur le plus motivant pour eux. Cela suggère que l'apprentissage et le développement professionnel sont importants pour cette partie de l'échantillon, et qu'ils recherchent des opportunités pour améliorer leurs compétences et avancer dans leur carrière.

Autres (14,3%) : Un petit pourcentage de répondants (environ 14%) a mentionné "autres". Cela peut signifier qu'il existe d'autres facteurs spécifiques et personnels qui les motivent, mais cette catégorie nécessiterait une analyse plus approfondie pour comprendre ces facteurs.

Salaires élevés (57,1%) : La majorité écrasante des répondants (57%) considère un salaire élevé comme le facteur le plus motivant au travail. Cela suggère que pour la plupart de ces individus, la rémunération est un élément clé de leur motivation au travail, ce qui est cohérent avec la perception commune que le salaire est un facteur important de motivation.

En résumé, l'analyse de ces résultats montre que l'ambiance de travail, la possibilité de formation et un salaire élevé sont les facteurs de motivation les plus importants pour les répondants. Cependant, il est essentiel de noter que les préférences en matière de motivation au travail varient d'une personne à l'autre, et il est important pour les employeurs de prendre en compte ces préférences individuelles pour maintenir une main-d'œuvre motivée et engagée.

Figure 24: Répartition des enquêtes selon une rémunération qui influence une motivation de travail



Source : réalisé par nous même.

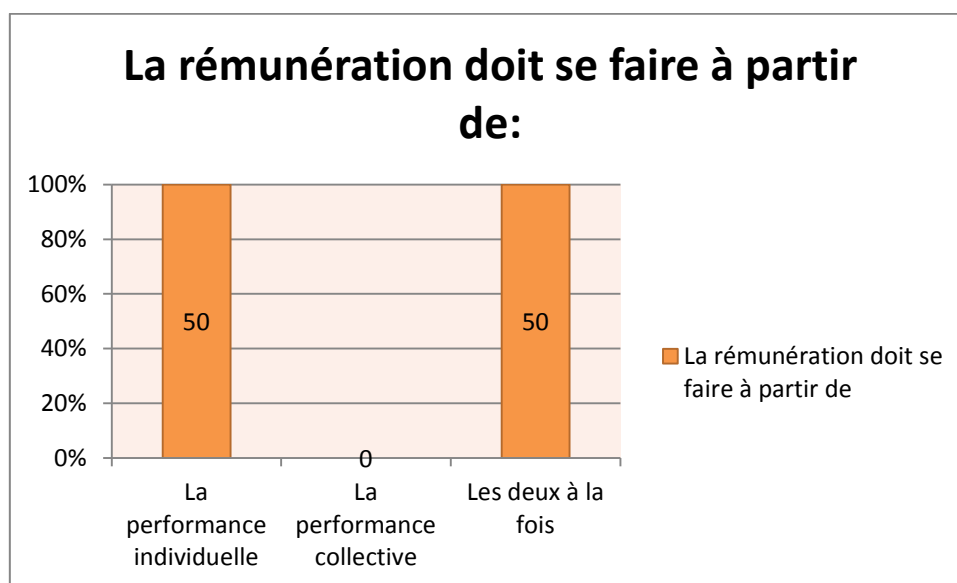
L'enquête indique que la rémunération exerce une influence à 100% sur la motivation au travail pour l'ensemble des répondants. Cela signifie que tous les répondants ont affirmé que la rémunération est le principal facteur de motivation au travail pour eux. Voici l'analyse et l'interprétation de ces résultats :

- 1) **Uniformité d'opinion** : Il est très rare de voir une enquête avec un tel degré d'uniformité d'opinion. Dans ce cas, le fait que 100% des répondants considèrent la rémunération comme le principal facteur de motivation au travail indique une forte convergence d'opinion au sein de cet échantillon.
- 2) **Importance de la rémunération** : Cette enquête souligne l'importance majeure de la rémunération en tant que moteur de motivation pour cette population. Cela peut refléter un contexte économique particulier, des besoins financiers importants chez les répondants, ou d'autres facteurs qui font que la rémunération est le principal moteur de leur engagement au travail.
- 3) **Conséquences pour les employeurs** : Pour les employeurs, cette constatation souligne l'importance de proposer des packages de rémunération compétitifs et attrayants pour attirer et retenir des talents. Cela peut également suggérer que d'autres facteurs de motivation, tels que le développement professionnel, la culture d'entreprise, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et d'autres éléments,

peuvent être moins prioritaires pour cet échantillon. Par conséquent, les employeurs peuvent adapter leurs politiques de gestion des ressources humaines en conséquence.

Il est toutefois essentiel de noter que les préférences en matière de motivation au travail varient d'une personne à l'autre. Bien que la rémunération puisse être cruciale pour cet échantillon, d'autres facteurs peuvent être tout aussi importants pour d'autres individus. Par conséquent, une approche individualisée de la gestion de la motivation au travail est généralement recommandée pour répondre aux besoins divers des employés.

Figure 25 : Répartition des enquêtes selon à quoi faire partir la rémunération



Source : réalisé par nous même.

Performance Individuelle (50%) : Le fait que la moitié de la rémunération soit liée à la performance individuelle indique une reconnaissance de l'importance de l'efficacité et des contributions personnelles des employés. Cela peut encourager la responsabilité personnelle et la compétitivité pour atteindre des objectifs spécifiques. Cependant, cela peut également entraîner une forte focalisation sur les objectifs individuels, ce qui peut parfois nuire à la collaboration au sein de l'équipe.

Performance Collective (0%) : L'absence de rémunération liée à la performance collective peut être interprétée de plusieurs manières. Cela pourrait signifier que l'organisation ne considère pas la performance de l'équipe comme un facteur déterminant pour la rémunération, ou que l'entreprise met davantage l'accent sur les réalisations individuelles. Cependant, il est

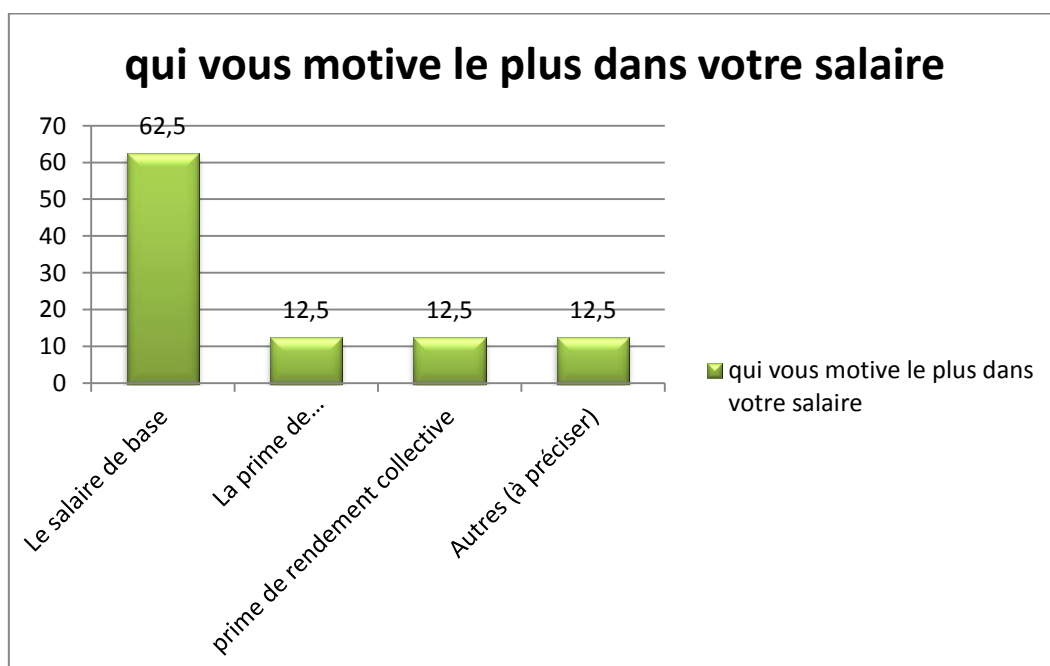
important de noter que la performance collective peut favoriser la cohésion d'équipe, la collaboration et le partage des connaissances.

Équilibre entre les deux (50%) : L'équilibre entre la performance individuelle et collective suggère une approche pragmatique visant à combiner les avantages des deux. Cela peut promouvoir la responsabilité personnelle tout en encourageant la collaboration et le travail d'équipe. Cependant, la manière dont cet équilibre est géré et mesuré est essentielle pour garantir que les employés comprennent comment leur rémunération est influencée.

Conséquences pour la motivation : La structure de rémunération basée sur la performance individuelle et collective peut affecter la motivation des employés de différentes manières. Les employés peuvent être motivés par la perspective de récompenses liées à leur propre performance. Cependant, l'absence de rémunération basée sur la performance collective peut décourager la coopération interne.

En résumé, cette structure de rémunération met en avant la performance individuelle et cherche à équilibrer cette approche avec une considération pour la performance collective. L'efficacité de cette approche dépendra de la manière dont elle est mise en œuvre, gérée et communiquée aux employés. Il est essentiel d'ajuster la rémunération en fonction des besoins et des valeurs de l'entreprise, tout en reconnaissant l'importance de la performance individuelle et collective dans la réalisation des objectifs organisationnels.

Figure 26: Répartition des enquêtes selon la motivation des salaires



Source : réalisé par nous même.

La figure montre que : le **salaire de base (62,5%)** : Le salaire de base constitue la majeure partie de la rémunération, représentant 62,5% du total. Cela signifie que la stabilité financière et la récompense régulière sont des aspects importants de la motivation. Les employés peuvent trouver cette composante rassurante, car elle assure un revenu stable, peu importe les fluctuations de la performance.

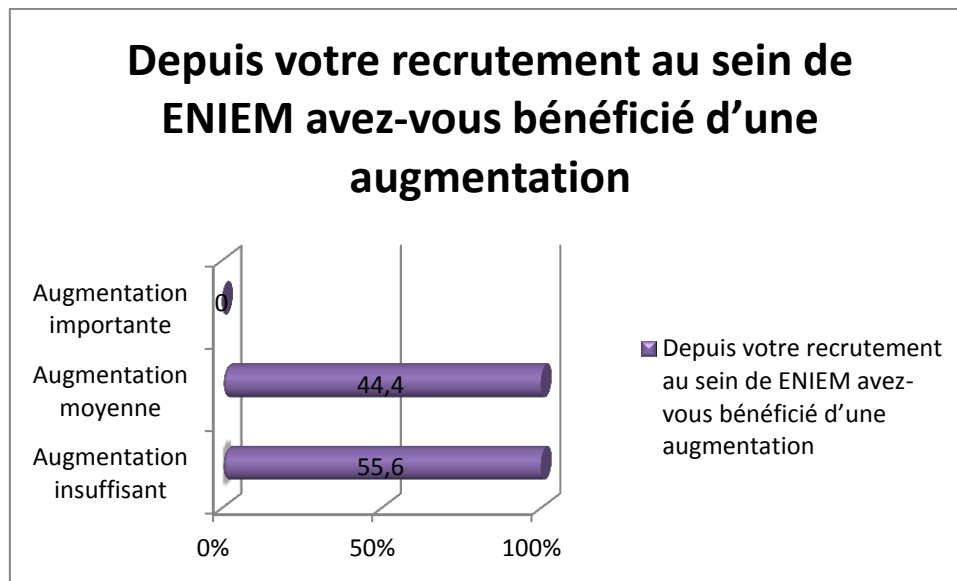
Prime de rendement individuel (12,5%) : Cette prime est basée sur la performance individuelle de l'employé. Elle peut être motivante pour ceux qui cherchent à être récompensés en fonction de leurs réalisations personnelles. Cela peut favoriser la responsabilité et l'effort pour atteindre des objectifs spécifiques.

Prime de rendement collective (12,5%) : La prime de rendement collective est basée sur la performance de l'ensemble de l'équipe ou de l'entreprise. Cela peut encourager la collaboration et la coopération, car le succès de l'équipe est lié à cette prime. Cela peut également favoriser un environnement de travail où les employés se soutiennent mutuellement.

Autre (12,5%) : La catégorie "Autre" représente 12,5% de la rémunération totale. Sans plus d'informations sur ce que cela implique, il est difficile de déterminer précisément comment cela pourrait influencer la motivation. Cela pourrait inclure divers éléments, tels que des avantages sociaux ou d'autres incitations.

Ce qui motive le plus les employés dépendra de leurs priorités personnelles. Certains peuvent être motivés principalement par le salaire de base, tandis que d'autres peuvent chercher à maximiser leurs primes de rendement individuel ou collectif. La clé réside dans la flexibilité et la personnalisation de la rémunération pour répondre aux besoins et aux préférences individuelles des employés. Une communication claire et des objectifs de performance bien définis sont également essentiels pour assurer la compréhension de la structure de rémunération et la motivation des employés.

Figure 27 : Répartition des enquêtes selon le recrutement au sein d'ENIEM



Source : réalisé par nous même.

D'après la figure ci-dessus, il semble que la majorité des employés de l'ENIEM (55,6%) estime avoir bénéficié d'une "augmentation insuffisante" depuis mon recrutement au sein de l'entreprise. Cela suggère que plus de la moitié des employés considèrent que leur augmentation salariale n'a pas été à la hauteur de leurs attentes ou des performances qu'ils ont fournies.

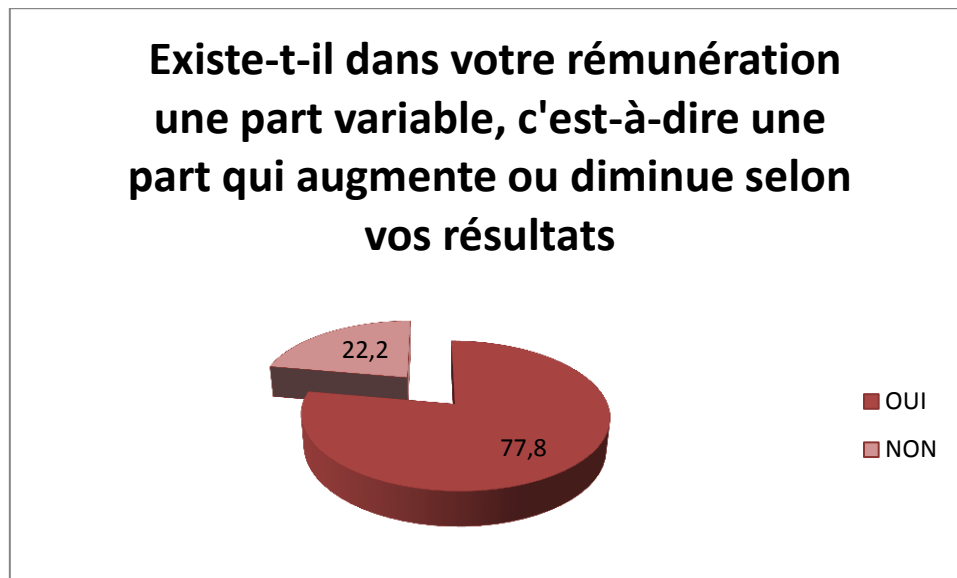
En revanche, 44,4% des employés estiment avoir bénéficié d'une "augmentation moyenne", ce qui signifie qu'ils considèrent leur augmentation salariale comme étant acceptable, mais peut-être pas très significative.

Il est important de noter que l'absence d'une catégorie "augmentation importante" (0%) suggère que personne parmi les employés interrogés ne perçoit son augmentation comme étant très significative. Cela pourrait indiquer un mécontentement généralisé en ce qui concerne les augmentations salariales dans l'entreprise.

Ces résultats suggèrent que l'ENIEM pourrait avoir des préoccupations liées à la rémunération de ses employés, ce qui pourrait affecter la satisfaction au travail et la motivation. Il peut être nécessaire de revoir les politiques de rémunération et d'augmentation salariale pour mieux répondre aux attentes des employés et reconnaître leurs contributions de manière plus significative. Une communication ouverte avec les employés sur ces questions est également

essentielle pour améliorer la satisfaction au travail et maintenir un environnement de travail positif.

Figure 28 : Répartition des enquêtes selon l'augmentation et la diminution de notre rémunération



Source : réalisé par nous même.

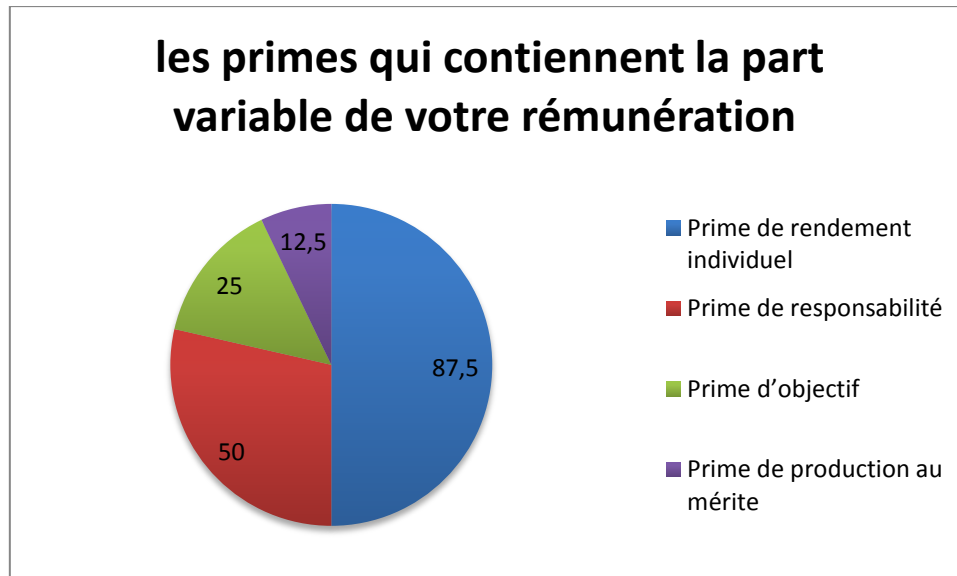
D'après la figure ci-dessus, il semble que la majorité de ma rémunération soit composée d'une part variable, qui augmente ou diminue en fonction de mes résultats. Plus précisément :

77,8% des répondants ont répondu "OUI", ce qui indique que la majeure partie de ma rémunération est basée sur une part variable liée à la performance ou aux résultats.

22,2% des répondants ont répondu "NON", ce qui signifie que pour un petit groupe de répondants, ma rémunération n'est pas liée à une part variable basée sur la performance ou les résultats.

Cela suggère que, pour la grande majorité des employés ou des personnes interrogées, la performance ou les résultats ont un impact direct sur ma rémunération, ce qui peut être un incitatif à travailler de manière plus efficace ou à atteindre des objectifs spécifiques. Une rémunération variable peut être un moyen de motiver et de récompenser la performance individuelle ou collective. Cependant, il est essentiel que la conception de la rémunération variable soit transparente, équitable et bien communiquée pour assurer la motivation et la satisfaction des employés.

Figure 29: Répartition des enquêtes selon les primes qui contiennent part variable de la rémunération



Source : réalisé par nous même.

Prime de rendement individuel (87,5%) : La prime de rendement individuel est le principal composant de la rémunération variable, représentant la plus grande part à 87,5%. Cela indique que la performance individuelle a un impact significatif sur la rémunération globale.

Prime de responsabilité (50%) : La prime de responsabilité représente la moitié de la rémunération variable. Cela suggère que les employés sont récompensés en fonction de leur niveau de responsabilité et des tâches qui leur sont confiées.

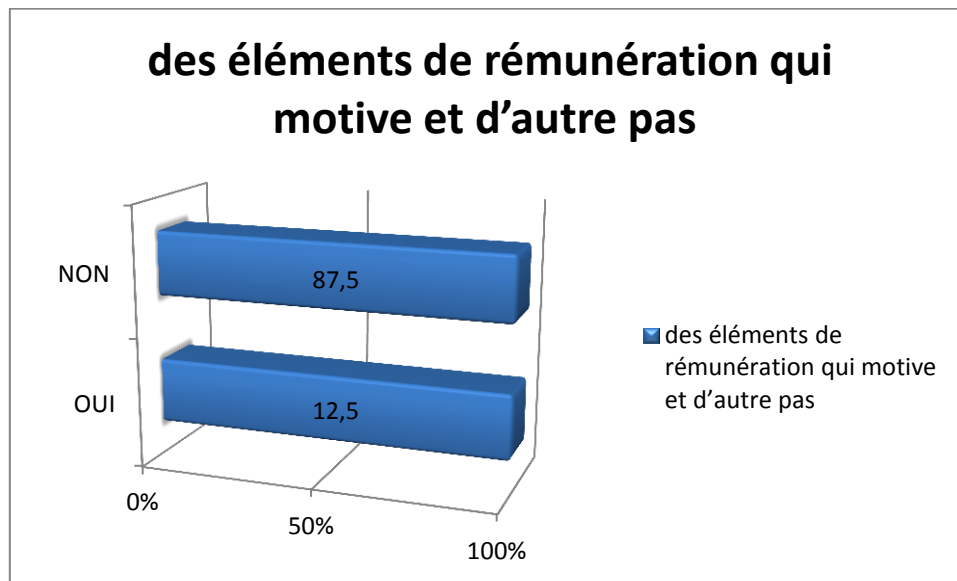
Prime d'objectif (25%) : La prime d'objectif constitue 25% de la rémunération variable. Elle est liée à la réalisation d'objectifs spécifiques, ce qui incite les employés à atteindre des cibles prédéfinies.

Prime de production au mérite (12,5%) : La prime de production au mérite est le composant le moins important de la rémunération variable, représentant 12,5%. Elle est probablement liée à la performance de production ou à la quantité de travail accomplie de manière méritoire.

Cette structure de primes variable reflète une approche diversifiée pour récompenser la performance et les responsabilités des employés. Les primes de rendement individuel et de responsabilité sont les plus prédominantes, soulignant l'importance de la performance

individuelle et des niveaux de responsabilité dans la rémunération. Les primes d'objectif et de production au mérite jouent également un rôle, bien que de manière moins significative. Cette structure peut aider à motiver les employés à atteindre des objectifs, à assumer des responsabilités et à fournir des performances de haute qualité.

Figure 30: Répartition des enquêtes selon l'élément qui motive la rémunération et qui ne motive pas



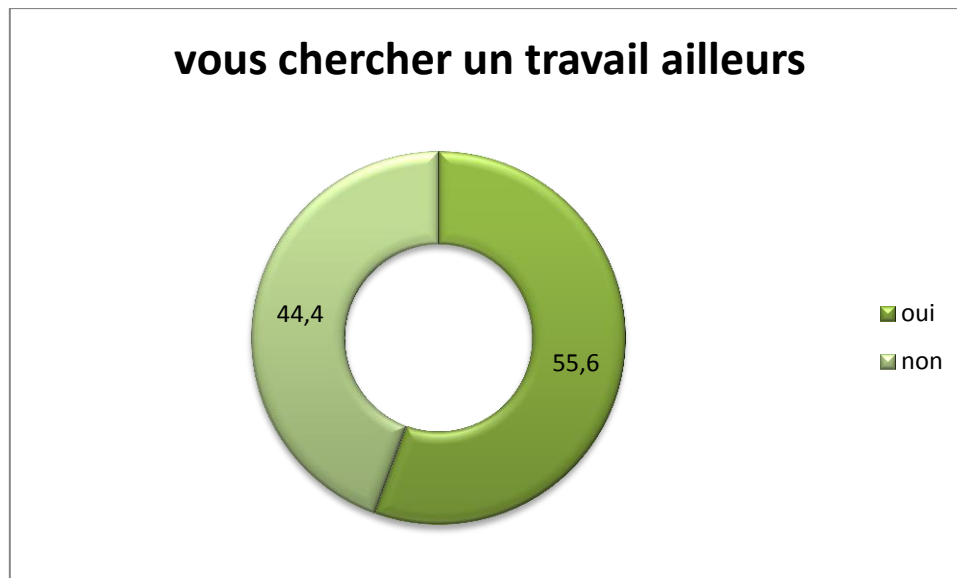
Source : réalisé par nous même.

La figure indique que 87,5% des répondants ont répondu "NON", indiquant que la plupart des éléments de rémunération ne sont pas motivants pour eux.

Seulement 12,5% des répondants ont répondu "OUI", ce qui suggère qu'un petit groupe de répondants trouve des éléments de rémunération motivants.

Ces résultats indiquent que la majorité des employés ou des personnes interrogées ne sont pas satisfaits des éléments de rémunération actuels et ne les considèrent pas comme des sources de motivation. Cela pourrait être un indicateur de préoccupations en matière de rémunération, d'insatisfaction ou d'un manque de pertinence des éléments de rémunération proposés. Il peut être nécessaire pour l'employeur de réévaluer la structure de rémunération et d'explorer des moyens de mieux répondre aux besoins et aux attentes des employés en matière de motivation et de rémunération.

Figure 31: Répartition des enquêtes selon les employeurs d'ENIEM qui cherche travail ailleurs



Source : réalisé par nous même.

D'après la figure ci-dessus, il semble que la majorité des employeurs de l'ENIEM (55,6%) cherchent un travail ailleurs, tandis que 44,4% d'entre eux ne le font pas.

Ces résultats indiquent qu'une part importante des employeurs de l'ENIEM envisage de chercher un emploi ailleurs. Les raisons de cette tendance peuvent être diverses, comme des opportunités de carrière insatisfaisantes, des préoccupations concernant l'entreprise, ou simplement le désir de changer d'environnement de travail. Pour l'entreprise, il est important de comprendre les motifs qui poussent les employeurs à chercher ailleurs et de travailler à améliorer les aspects qui contribuent à cette tendance, afin de retenir les talents clés et maintenir un environnement de travail positif.

Conclusion générale

Conclusion Générale

La mise en œuvre d'une politique de rémunération est considérée comme l'un des sujets les plus délicats en matière de gestion des ressources humaines, car elle impacte directement la réalité quotidienne des responsables, leur statut et leur estime de soi. C'est pourquoi elle occupe une position cruciale au sein de l'entreprise.

En conséquence, la gestion de la rémunération gagne en importance au sein des entreprises. Ces dernières s'efforcent de résoudre les disparités salariales en introduisant des systèmes de rémunération ou des politiques visant à concilier les objectifs de l'entreprise, à répondre aux besoins des employés et à aligner la rémunération des postes sur les compétences et les efforts fournis par les salariés. Globalement, elles supervisent la gestion globale des salaires et leurs contributions pour garantir que les employés soient motivés et satisfaits, tout en comblant leurs besoins.

La rémunération est un élément de la motivation, mais elle n'est pas le seul. Établir un lien entre la rémunération et la motivation implique que l'entreprise veille à mettre en place un système de rémunération à la fois motivant et équitable. Pour mieux expliquer cette relation entre ces deux concepts, une enquête a été menée auprès de diverses catégories socioprofessionnelles. Motiver le personnel pour accroître la productivité et le rendement n'est pas une démarche simple. Il est évident que les employés ne perçoivent pas de la même manière les incitations liées à la rémunération. Les employés cherchent à se former et à être rémunérés en fonction de leur contribution, faute de quoi ils pourraient envisager de quitter l'entreprise ou de perdre leur motivation. Il est essentiel de prêter attention au problème de manque de reconnaissance des efforts et du mérite au travail. Maîtriser les critères généraux de détermination de la rémunération revêt une grande importance.

Après avoir mené une étude au sein de L'ENIEM sur la rémunération et la motivation au travail, nous avons identifié les conclusions suivantes : La rémunération au sein de L'ENIEM joue un rôle crucial dans la motivation des employés. En effet, les salariés trouvent leur motivation à travers une rémunération qui est à la fois équitable, en accord avec leurs performances, et en comparaison avec leurs pairs. Chacun est payé en fonction de ses compétences, de la complexité de son poste et de ses efforts fournis, ce qui garantit une reconnaissance juste de leur travail. Cette équité réduit l'insatisfaction au travail.

D'autre part, la rémunération motive les employés en leur permettant de s'offrir ce qu'ils désirent, d'assurer un niveau de confort et de sécurité pour eux-mêmes et leurs familles, et en évoluant au fil du temps.

La partie variable de la rémunération, basée sur l'atteinte d'objectifs qualitatifs et quantitatifs cohérents avec l'organisation du travail, motive particulièrement les salariés de L'ENIEM . En associant la rémunération à la performance, l'entreprise encourage les employés à s'investir davantage, à fournir plus d'efforts et à se concentrer sur des objectifs expliqués de manière appropriée. Ainsi, les employés font le lien entre leurs efforts, leurs performances et les augmentations qui complètent leur salaire fixe, ce qui les satisfait davantage.

L'ENIEM entreprise accorde une grande importance à la motivation de ses employés, en mettant en avant plusieurs facteurs, dont la rémunération reste le plus essentiel. En effet, la rémunération est un élément clé dans la vie professionnelle des travailleurs, car elle satisfait leurs besoins fondamentaux et améliore leur pouvoir d'achat, leur permettant ainsi de planifier des loisirs et des projets, ce qui contribue à une vie plus confortable et sereine. L'entreprise est pleinement consciente de l'impact positif de la rémunération sur le comportement de ses employés au travail, plus que tout autre facteur.

En résumé, L'ENIEM a mis en place une politique de rémunération motivante en récompensant équitablement ses employés en fonction de leurs performances, de leurs qualifications, des objectifs atteints, et en répondant à leurs besoins individuels. Elle offre également des perspectives d'évolution salariale au fil du temps, faisant ainsi de la rémunération le principal moteur de la motivation au travail au sein de l'entreprise.

Annexes

Annexe

Questionnaire sur la rémunération au sein des entreprises algérienne et son impact sur la performance du personnel

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de master 2 en économie et gestion des entreprises, ayant pour thème de : « *La rémunération au sein des entreprises algérienne et son impact sur la performance du personnel* », cas de l'entreprise (ENIEM), nous tenons à vous adresser l'ensemble de nos préoccupations résumées sous formes d'un questionnaire.

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.

Volet données personnels

1. Sexe :

- Homme.
 Femme.

2. Age :

- [20-30].
 [31-40].
 [41-50].

3. Situation familiale

- Marié.
 Célibataire.

4. Niveau d'instruction :

- Primaire.
 Moyen.
 Secondaire.
 Universitaire.

5. Ancienneté :

- De 1 à 5 ans.
 De 5 à 10ans.
 De 10 à 15ans.
 15ans et plus.

6. Catégorie socio professionnel :

- Exécution.
 Maîtrise.
 Cadre.
 Cadre supérieur.

7. Quel type de contrat de travail

- CDD.
 CDI.

La rémunération comme facteur de motivation

1. Comment trouvez-vous le système de rémunération au sein de l'entreprise ENIEM ?

Faible.

Moyen.

Bon.

2. Pensez-vous que la politique de rémunération dans votre entreprise est motivante?

Oui.

Non.

3. Comment se fait la politique de rémunération au sein de 'ENIEM ?

Par compétence.

Par ancienneté.

Par performance.

Par statut.

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

Insatisfait.

Ni satisfait ni insatisfait.

Satisfait.

Très insatisfait.

5. Pensez-vous que la rémunération soit le facteur capital pour motiver les salariés?

Oui

.Non.

6. Qu'est-ce qui vous motive le plus dans votre travail?

- L'autonomie dans le travail.
- Ambiance au travail.
- Le salaire élevé.
- Possibilité de formation.
- Autres (veuillez préciser)
-

7. Est-ce que la rémunération exerce une influence sur votre motivation au travail ?

- Oui.
- Non.

8. La rémunération doit se faire à partir de :

- La performance individuelle.
- La performance collective.
- Les deux à la fois.

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

Le salaire de base.

- La prime de rendement individuelle.
- La prime de rendement collective.
- Autres (à préciser).....
-

10. Depuis votre recrutement au sein de ENIEM avez-vous bénéficié d'une augmentation ?

- Augmentation insuffisant.
- Augmentation moyenne.
- Augmentation importante.

11. Existe-t-il dans votre rémunération une part variable, c'est-à-dire une part qui augmente ou diminue selon vos résultats ?

- Oui.
- Non.

12. Quelles sont les primes qui contiennent la part variable de votre rémunération ?

- Prime de rendement individuel.
- Prime de responsabilité.
- Prime d'objectif.
- Prime de production au mérite.

13. Y a-t-il des éléments de rémunération qui motive et d'autre pas ?


- Oui.
- Non.

Si oui, pourquoi ?

.....

14. Voulez vous chercher un travail ailleurs ?

- Oui.
- Non.

BULLETIN DE PAIE					
 <small>ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGER</small> <small>المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية</small>					
UNITE :	ENIEM/ COMMERCIALE	MOIS DE :	JUILLET 2021		
MATRICULE :	06582E	NOM & PRENOM :			
FONCTION :	Chargé d'Etudes Principal Juridique	N° POSTE :	5170		
N S S :		S.F :	M	CODE IRG :	2
N° COMPTE :		MODE REGLEMENT :		AGENCE :	
GRADE :	19/12	NBRE H.TRAV :	173.33	C.F :	300
CODE	DESIGNATION RUBRIQUE	NOMBRE OUBASE	TAUX	MONTANT A PAYER	MONTANT A RETENIR
100	SALAIRE DE BASE			36 891,00	
131	I C R			500,00	
502	I.E.P		37,25	13 741,89	
562	I F F		37,00	13 649,67	
504	IND NUIS.COMPLEMENTAIRE		5,00	1 844,55	
544	P.R.I		23,00	8 484,93	
531	RETENUE S S	75 112,04	9,00		6 760,08
520	INDEMNITE PANIER	3,00	550,00	1 650,00	
522	INDEMNITE TRANSPORT	3,00	14,00	348,54	
530	RETENUE IRG	70 350,50			14 605,00
122	RETENUE ASSUR.MUTUELLE				1 350,00
161	RETENUE OOREDOO				1 000,00
				TOTAL GAINS	77 110,58
				TOTAL RETENUES	23 715,08
				NET A PAYER	53 395,50

BULLETIN DE PAIE

ENIEMENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGER
المؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية المنزلية

UNITE : ENIEM/ COMMERCIALE MOIS DE : JUIN 2023
 MATRICULE : 06582E NOM & PRENOM :
 FONCTION : Chargé d'Etudes Principal Juridique N° POSTE 5170
 N S S : S.F : M CODE IRG : 2
 N° COMPTE : MODE REGLEMENT : AGENCE :
 GRADE : 19/13 NBRE H.TRAV : 173.33 C.F : 300

CODE	DESIGNATION RUBRIQUE	NOMBRE OUBASE	TAUX	MONTANT A PAYER	MONTANT A RETENIR
100	SALAIRE DE BASE			37 586,00	
131	I C R			500,00	
502	I.E.P		51,75	19 450,75	
562	I F F		38,00	14 282,68	
504	IND NUIS.COMPLEMENTAIRE		5,00	1 879,30	
544	P.R.I		24,00	9 020,64	
531	RETENUE S S	82 719,37	9,00		7 444,74
520	INDEMNITE PANIER	20,00	550,00	11 000,00	
522	INDEMNITE TRANSPORT	22,00	14,00	2 556,00	
530	RETENUE IRG	88 830,63			16 549,00
122	RETENUE ASSUR.MUTUELLE				1 300,00
558	RETENUE BON D'ACHAT	8 000,00	8 000,00		2 000,00
161	RETENUE OOREDOO				900,00
TOTAL GAINS					96 275,37
TOTAL RETENUES					28 193,74
NET A PAYER					68 081,63

Références bibliographiques

Références bibliographiques

1. Alexander BERGHANN, Bernard UWAMUNGU, encadrement et comportement, 2ème édition ESKA Paris 1999. Revue
2. MARTORY Bernard
3. BERNARD Martoury, op cite, p17.
4. ADELAIDE Crouzet, la fonction ressource humaine, 2002/2003.
5. J.P CITEAU, gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratique, 4eme édition, Dalloz, paris, 2002, p138.
6. Bernard MARTORY et Daniel GROZET, Gestion des ressources humaines pilotage social et performance. 7eme édition. Dunod. Paris 125
7. Guillot Soulez C. Colet H. : « Exercices de gestion des ressources humaines » Lextenso, Edition 2010, P120.
8. Roussel P, « la motivation au travail- concepts et theories » ,Ed, Dunod ,Paris,1993,P4
9. Michael Aguillar., « l'art de motiver »,Ed,Dunod,Paris,2009,P5
10. Patrice ROUSSEL. Rémunération, motivation et satisfaction au travail
11. D.WEISS, «Ressource Humaines», ED D'organisation, 2eme édition, 1999, Paris, P.349
12. Satisfaction, motivation et performance au travail définit la motivation
13. Claude LEVY-LEBOYER, La motivation dans l'entreprise. 2ème édition. Ed d'organisation. Paris.
14. Yves EMERY et François GONIN, Gérer les ressources humaines. Bibliothèque des ressources humaines. Lausanne. 1999. page 191.
15. Yves EMERY et François GONIN - Des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes - P 191.
16. 16 . Cadin, L. et al, « GRH : Gestion des ressources humaines», Paris, 2012, P 21
17. Shimon, L.et Dolan, Tania, Susane. Jackson, Randall. S, Schuler, « La gestion des ressources humaines », 3 ème édition, 2002, P5.
18. LORINO. PHILIPPE ,Méthode et pratique de la performance , p130.

Thèse :

ENIEM et CONDOR Electronics, thèse de doctorat en science commerciale à l'université mouloud Mammeri de tizi Ouzo, 2019.P.86.

Site internet :

<https://www.memoireonline.com>, Pratiques-de-GRH-et-performance-sociale-dans-une-societe- commercialeCas-de-la-societe-Proda

Source : [https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management de la performance - %20 des concepts aux outils.pdf](https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf)

<https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/operations/efficacite-operationnelle/conseils-utilisation-avantageuse-tableaux->

Sommaire

Introduction générale.....	1
Section 01 : Notion de la ressource humaine :	4
I. La ressource humaine :	4
1. Définition de la ressource humaine :	4
2. Définition de la Gestion des ressources humaines :	5
II. Caractéristiques de la ressource humaine :	6
1. Missions de la fonction RH :	6
2. Activités de la GRH :	8
3. Objectifs de la GRH :	10
Section 02 : Notion de la rémunération.....	12
I. La rémunération:	12
1. Définition de la rémunération :.....	12
2. Types de la rémunération :	14
2.1. La rémunération extrinsèque :	14
2.2. La rémunération intrinsèque :.....	14
3. Les facteurs de la rémunération.....	16
3.1. Le besoin de main-d'œuvre :.....	16
• La taille de l'entreprise :.....	17
• Les lois :	17
• Secteur privé versus secteur public :	17
• Syndicat ou non :.....	17
• La région où se situe l'entreprise :	17
4. Les finalités et l'importance de la rémunération.	18
4.1. L'équilibre financier : (niveau de la masse salariale) :.....	18
4.2. L'équilibre externe :	18
4.3. L'équilibre interne :.....	18
II. La politique de la rémunération :	19
1. Qu'est-ce qu'une politique de rémunération :	19
Donc la politique de rémunération d'une entreprise est un enjeu important au sein d'une entreprise. En effet, elle permet d'optimiser l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation et a un impact direct et décisif sur la motivation et la productivité des salariés. Elle peut également être un argument d'attraction des candidats à l'embauche.	19

2. Pourquoi établir une politique de rémunération	20
3. Les objectifs de la gestion de la rémunération :	20
3.1. Les objectifs sociaux :	20
3.2. Les objectifs économiques :	21
<i>Source : Conception personnelle</i>	22
III. Système de Rémunération.	22
1. Définition d'un système de rémunération :	22
2. Caractéristiques d'un bon système de rémunération :	22
Figure N° 03 : Pyramide de MASLOW	25
Section 03 : Motivation au travail.	25
I. La motivation :	25
1. Evolution du concept de la motivation :	25
1.1. La motivation économique (1900-1925) :	26
1.2. La motivation par la satisfaction des besoins (1925-1950) :	27
1.3. L'influence de l'environnement sur la motivation (1950-1975) :	28
1.4. Variation sur un même thème (1975-2000) :	28
2. Définition de la motivation au travail :	28
3. Les principales théories de la motivation :	30
II. Les caractéristiques de la motivation.	33
1. Les sources de la motivation :	33
1.1. La reconnaissance :	33
1.1.1. La reconnaissance existentielle (la personne) :	33
1.1.2. La reconnaissance de la pratique de travail :	33
1.1.3. La reconnaissance de l'investissement dans le travail.....	34
1.1.4. La reconnaissance des résultats du travail :	34
1.2. Le maintien de l'esprit d'équipe :	34
1.3. L'aspect financier (la rémunération) :	34
1.4. L'évolution de la carrière :	35
1.5. Une communication interne :	35
2. Les types de motivation :	35
2.1. La motivation intrinsèque :	35
2.2. La motivation extrinsèque :	36
2.3. L'amotivation :	36
3. Le rôle de la motivation dans l'entreprise :	37

3.1 Le lien de la motivation avec la rémunération	38
Section 01 : Généralités sur la performance	40
1. Définition de la performance.....	40
2. Les critères de la performance :.....	41
2.1. L'efficacité (résultat).....	41
2.2. L'efficience (effort) :.....	41
2.3. La pertinence :	41
3. L'évaluation de la performance :.....	42
Section 03 : Analyse et interprétation des résultats.....	62
Introduction	62
Conclusion Générale	87

Annexe

Références bibliographiques

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviation

Résumer

Afin d'approfondir la compréhension du fonctionnement des entreprises et des organisations, chercheurs et managers ont élaboré le concept de motivation au travail, reconnaissant son importance cruciale. Orientés vers les employés et leur milieu professionnel, les gestionnaires ont accru leur intérêt pour le climat social, examinant les liens entre les salariés et leur environnement de travail. Cela englobe les facteurs favorisant l'engagement au travail, ainsi que les politiques salariales et les systèmes de rémunération.

Les changements économiques, politiques et réglementaires ont influencé la gestion des rémunérations en entreprise.

L'objectif de cette étude est d'analyser la corrélation entre la rémunération et la motivation au travail, en se penchant sur l'état de l'entreprise ENIEM et en répondant à la question :

"Quel impact la rémunération a-t-elle sur la motivation du personnel ?"

Suite à notre étude effectuée au sein de l'entreprise **ENIEM** portant sur un échantillon de salariés de l'entreprise, nous sommes arrivés à conclure que le système de rémunération de l'entreprise est motivant et satisfaisant pour certain salariés, et insatisfaisant pour d'autres salariés .