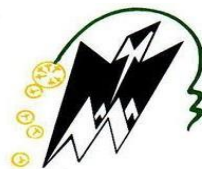


MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE  
UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMÈRI DE TIZI-OUZOU  
FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES  
SCIENCES DE GESTION  
DÉPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



# *Mémoire de fin d'étude*

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion  
Spécialité : gestion des ressources humaines

*Thème :*

**Systeme de rémunération et son impact sur la motivation du  
personnel  
Cas de l'entreprise EPE C&H SPA de Tizi-Ouzou**

**Réalisé par :**

- AMMICHE Lahlou
- GOUCEF Yanis

**Encadré par :**

Mme TESSADA Yasmina  
MAA à UMMTO

**Devant le jury composé de :**

Présidente : Mme CHEKAOUI SMINA MAA à UMMTO  
Examinatrice : Mme ABDENNOURI FATMA MAA à UMMTO  
Rapporteur : Mme TESSADA YASMINA MAA à UMMTO

*Année universitaire 2023/2024*

# REMERCIEMENTS

*À la fin de notre recherche, nous souhaitons exprimer notre profonde gratitude envers tous ceux qui ont participé de près ou de loin à sa réalisation. Nous espérons qu'elle servira de guide aux futurs étudiants.*

*Tout d'abord, nous souhaitons exprimer notre gratitude envers Dieu, qui nous a accordé la foi, la force et le courage nécessaires pour mener à bien ce travail dans des conditions optimales.*

*Nous exprimons également notre gratitude envers nos parents, nos frères et sœurs ainsi que nos amis pour leur apport, leur soutien et leur patience. Mais également, une attention particulière nos chers parents, sans qui nous ne serions jamais parvenus à la merci, nous vous remercions pour vos sacrifices et tout ce que vous nous avez offert. Que Dieu vous bénisse.*

*Nous exprimons également notre gratitude à notre promotrice Mlle TESSADA Yasmina, d'avoir accepté de nous encadrer, pour son aide précieuse, ses conseils tout au long de l'année et pour sa grande contribution à ce travail.*

*Nous remercions également l'ensemble du personnel de l'entreprise C&H de Tizi Ouzou de nous avoir accueillis et de fournir les informations nécessaires pour cette recherche.*

# DÉDICACE

*Je dédie ce travail*

*A ma famille, elle qui m'a doté d'une éducation digne, son amour a fait de moi ce que je suis aujourd'hui.*

*Maman, aujourd'hui je veux te remercier pour tout, pour ton amour et pour avoir toujours été là pour moi. Merci d'être un exemple de vie, merci d'être mon chemin et d'être avec moi à chaque instant, de m'avoir appris à me battre et à me donner corps et âme pour réaliser mes rêves (M.A.T).*

*A celui qui m'a fait un homme, J'ai souvent remis en question tes idées et ce que tu attendais de moi. Pourtant, tu m'as toujours encouragé et soutenu dans tout ce que j'ai entrepris. Si je suis parvenu à réaliser tout cela, c'est grâce à ta persévérance et ta foi en moi. Merci cher Père.*

*A mes adorables frère et sœur qui n'ont pas cessés de me conseiller, encourager et soutenir tout au long de mes études. Je vous aime.*

*A mes grands-parents, tantes, oncles, cousins et cousines. Votre présence à mes côtés m'a été d'un grand réconfort.*

*Sans oublier mon binôme YANIS pour son soutien moral, sa patience et sa compréhension tout au long de ce projet.*

*A tous mes amis (Smail) et amies sans exception A tous ce qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.*

**LAHLOU**

# Dédicace

*Je tiens à dédier ce modeste travail*

*En premier lieu à mes **chers parents** pour leurs sacrifices, patience, soutiens tous au long de mes années d'études, je leur présente toute ma reconnaissance, un profond amour et respect.*

***Chère Mère**, tu es ma reine, pour ton rôle précieux dans ma vie, toujours présente à mes côtés pour me conseiller et me guider, **chers Père** je te suis infiniment reconnaissant pour la force que tu m'as transmise, que le bon dieu vous garde et vous protèges.*

*À mon grand-père **AMER**, mon protecteur et mon pilier. Je tiens également ont exprimer ma profonde gratitude envers **mes chères tentes, Lynda et Farida** qui ont toujours été là pour moi, m'apportant un soutien indéfectible.*

*Enfin, je dédie cette réalisation à toute ma famille **GOUCEF**, et à tous ceux qui ont contribué à mon parcours, je vous remercie du fond du cœur. Votre présence et votre soutien ont été essentiels pour mon accomplissement.*

**Yanis.**

### Liste des tableaux

N°	TABLEAU	PAGE
01	Les missions, les activités, et les services du département production.	62
02	La répartition de l'effectif par le genre.	64
03	Présentation des catégorie socioprofessionnelles.	65
04	Répartition de l'enquête selon le nombre d'année.	66
05	La répartition de l'effectif selon leur salaires actuel.	67
06	Répartition de l'effectif selon le système de rémunération au sien de l'entreprise.	67
07	La satisfaction de la rémunération au sien de l'entreprise.	68
08	L'échelle de rémunération au sien de l'entreprise.	69
09	La satisfaction de la rémunération au sien de l'entreprise.	69
10	Répartition selon le choix.	70
11	La chose la plus motivante au sein de l'entreprise	71
12	La partie la plus importante du salaire.	71
13	Les autres avantages d'ordre pécuniaire qui motivent.	72
14	La nature de récompense bénéficié au sein de l'entreprise C&H	73
15	La répartition selon le contexte d'accepter des salaires.	73

### Liste des Figures

<b>N°</b>	<b>Figure</b>	<b>Page</b>
01	La pyramide des rémunérations	21
02	Les types de motivation	45
03	La pyramide de la hiérarchie des besoins	48
04	L'intersection des trois paramètres (V.I.E)	52
05	Fixation des objectifs par Locke et Latham	53
06	L'organigramme de l'entreprise d'accueil (EPE C&H SPA)	61
07	La répartition de l'effectif par le genre	65
08	Présentation des catégorie socioprofessionnelles	66
09	Répartition de l'enquête selon le nombre d'année	66
10	La répartition de l'effectif selon leur salaires actuel	67
11	Répartition de l'effectif selon le système de rémunération au sien de l'entreprise	68
12	La satisfaction de la rémunération au sien de l'entreprise	68
13	L'échelle de rémunération au sien de l'entreprise	69
14	La satisfaction de la rémunération au sien de l'entreprise	70
15	Répartition selon le choix	70
16	La chose la plus motivante au sein de l'entreprise	71
17	La partie la plus importante du salaire	72
18	Les autres avantages d'ordre pécuniaire qui motivent	72
19	La répartition selon le contexte d'accepter des salaires	73
20	La répartition selon le contexte d'accepter des salaires	74

# **Sommaire**

## Sommaire

Introduction générale.....	09
CHAPITRE I : Le système de rémunération dans une entreprise	
Introduction du chapitre 1 .....	14
Section 01 : Généralité sur la rémunération .....	15
Section 02 : Les composantes de la rémunération. ....	22
Section 03 : la politique de la rémunération.....	33
Conclusion du chapitre 1.....	37
CHAPITRE II : La motivation au travail	
Introduction du chapitre 2 .....	39
Section 01 : Les mécanismes de la motivation.....	40
Section 02 : Les types et les théories de la motivation au travail.....	45
Section 03 : le lien entre la rémunération et la motivation.....	54
Conclusion du chapitre 2.....	57
CHAPITRE III : Cas pratique au sien de l'entreprise (EPE C&H SPA)	
Introduction du chapitre 3 : .....	
Section 01 : Présentation de l'entreprise d'accueil (EPE C&H SPA) .....	59
Section 02 : Présentation de l'enquête. ....	64
Section 03 : L'analyse des données et l'interprétation des résultats.....	75
Conclusion du chapitre 3.....	77
Conclusion générale. ....	79

# *Introduction générale*

La gestion des ressources humaines est un domaine clé dans le fonctionnement et la performance des organisations. « Cela se manifeste par la prise de conscience que le facteur le plus nécessaire pour le bon fonctionnement et pour l'atteinte des objectifs alignés par les responsables c'est bien la ressource humaine, et cela en les fidélisant, motivant et en les sauvegardant comme éléments de compétences ». <sup>1</sup> Au sein de cette discipline, le système de rémunération occupe une place primordiale. En effet, la rémunération est l'un des principaux leviers pour attirer, motiver et fidéliser les talents au sein d'une entreprise. Elle constitue une récompense tangible pour le travail fourni par les employés et peut avoir un impact significatif sur leur motivation.

Le présent mémoire a pour objectif d'explorer en profondeur le système de rémunération et son impact sur la motivation du personnel au sein des organisations. La motivation est un élément crucial pour la réussite et la compétitivité d'une entreprise. Elle influence directement la productivité, l'engagement et la satisfaction des employés, ainsi que leur propension à atteindre les objectifs fixés.

« Un individu motivé est promis à une belle réussite, de même qu'une organisation qui sait gérer la motivation de ses salariés a des chances d'être plus performante que ses concurrents. Cette conception suppose qu'il existe un lien de causalité entre motivation et réussite. » <sup>2</sup>

La question centrale de cette étude est donc de comprendre comment le système de rémunération peut influencer positivement ou négativement la motivation des collaborateurs. Pour cela, nous examinerons les différentes composantes d'un système de rémunération, telles que les salaires de base, les primes, les avantages sociaux, les systèmes de reconnaissance, etc. Nous étudierons également les théories de la motivation les plus pertinentes pour comprendre les mécanismes psychologiques qui sous-tendent cette relation complexe.

Dans notre analyse, nous prendrons en compte les facteurs contextuels qui peuvent affecter cette relation, tels que la culture organisationnelle, le style de leadership, la nature du travail, etc. En comprenant ces différents éléments, nous serons en mesure de formuler des recommandations pratiques pour les gestionnaires des ressources humaines afin de concevoir et mettre en place un système de rémunération efficace, favorisant ainsi la motivation et la performance des employés.

---

<sup>1</sup> NOGUERA F, « gestion des ressources humaines et création de valeur organisationnelle »

<sup>2</sup> F. Alexandre – Bailly et al, 2006

Ce mémoire se veut une contribution significative à la littérature en gestion des ressources humaines en mettant en lumière l'importance du système de rémunération dans la motivation du personnel. En fournissant des recommandations concrètes et des insights théoriques, il vise à aider les organisations à créer un environnement propice à la motivation et à l'épanouissement professionnel de leurs employés.

### 1. La problématique

Comme il a été évoqué précédemment, la rémunération a un rôle essentiel dans la motivation des salariés d'une organisation.

Notre étude menée au sein de l'entreprise (EPE C&H SPA), a pour objectif de démontrer l'importance Et l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés et de déceler les éléments de larémunération qui peuvent influencer sur la motivation du personnel.

Ce présent mémoire a pour but d'examiner la relation entre la rémunération et la motivation. De ce fait la question centrale de notre recherche peut être formulée comme suit :

**« Quel est l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés de l'entreprise (EPE C&H SPA) ? »**

### 2. Les sous questions ;

De cette problématique découlent des questions subsidiaires suivantes :

- Q1 : Est-ce que la rémunération est un déterminant de base de la motivation ?
- Q2 : Est-ce que la politique de rémunération pratiqué par l'entreprise (C&H) répond aux attentes de ses salariés ?
- Q3 : Quel sont les éléments de la rémunération qui motivent les salariés au sein de (C&H) ?

### Les hypothèses :

- **H1** : La rémunération financière a un impact positif sur la motivation des salariés de l'entreprise (EPE C&H SPA).
- **H2** : Un système de rémunération basé sur la performance individuelle ou collective peut inciter les employés à se surpasser et à atteindre des objectifs élevés.
- **H3** : La politique de rémunération de l'entreprise (EPE C&H SPA) répond aux exigences des salariés.

### 3. Les objectifs de la recherche

Notre tâche se fixe sur un objectif et sur certains intérêts.

S'agissant d'un mémoire de fin d'études, notre premier objectif est celui de répondre à un impératif pédagogique, il y a donc nécessité de mener une recherche sur un sujet en rapport avec notre domaine d'étude ; la gestion des ressources humaines.

L'objectif de cette étude peut être résumé comme suite :

- Donner une importance théorique et pratique au sujet.
- Comprendre le système de gestion de rémunération d'une entreprise et mettre le point sur sa légitimité c'est-à-dire savoir Si l'entreprise paye le rendement, le diplôme, l'ancienneté, le poste, les compétences et de connaître le degré de motivation des systèmes salariales sur la motivation du personnel.
- Découvrir l'importance de la rémunération sur la fidélisation du personnel.
- Faire mieux connaître le domaine de gestion des ressources humaines.

Aussi un tel travail contribuerait même modestement à enrichir les connaissances sur les politiques de rémunération appliquées et de connaître la réalité de ces entreprises en matière de rémunération.

#### 4. La méthodologie du mémoire

Pour apporter des réponses aux questionnements soulevés et afin de vérifier nos hypothèses, dans un premier temps, De ce fait, la méthode qu'on a utilisée dans notre recherche est la méthode **quantitative** qui est « un ensemble de procédures pour mesurer les phénomènes.

Dans un second temps pour notre approche empirique, nous allons procéder par la réalisation d'un questionnaire, adressé aux différentes catégories socioprofessionnelles de l'entreprise (EPE C&H SPA)).

Notre travail sera structuré de la manière suivante :

- Un premier chapitre sur la généralité sur la rémunération qui contient dans une première section, ainsi que les composants de la rémunération dans une deuxième section, et dans la troisième section contient la politique de la rémunération.
- Le deuxième chapitre consacré la motivation au travail. La première section sur les mécanismes de la motivation, ainsi la deuxième section contient les types et les théories de la motivation au travail, suivie par une troisième section dans laquelle nous allons étudier le lien entre la rémunération et la motivation.

Pour que notre travail soit consistant et pour une meilleure étude sur L'impact de système de rémunération sur la motivation du personnel nous avons jugé utile de procéder à une enquête de terrain qui sera effectuée au niveau de l'entreprise (C&H) sous forme d'un questionnaire proposé au personnel de l'entreprise, achevée d'une analyse des résultats recueillis.

- Enfin notre mémoire se terminera par une conclusion dans laquelle nous donnerons des réponses aux questions posées dans le but de vérifier et de confirmer nos hypothèses.

# **CHAPITRE I**

## **Le système de rémunération dans une entreprise**

**Introduction**

La rémunération est un élément essentiel dans la gestion des ressources humaines d'une entreprise. Elle représente la contrepartie financière fournie par l'employeur en échange du travail effectué par l'employé. Un système de rémunération bien conçu et mis en œuvre de manière équitable peut avoir un impact significatif sur la motivation, la performance et la rétention du personnel. Dans ce chapitre, nous allons évoquer en détail la notion de la rémunération, son importance, ainsi que les composants de la rémunération.

**Section 01 : généralités sur la rémunération**

Dans cette section nous allons présenter l'historique et les différentes définitions de la rémunération, ainsi que l'importance de la rémunération et enfin ses différents systèmes.

**1.1 L'historique de la rémunération**

Historiquement, la rémunération est d'abord considérée comme un centre de coût. Ce coût appelé masse salariale, est composé de l'ensemble des charges engendrées par la rétribution du travail des salariés<sup>3</sup>. Jusqu'à la première guerre mondiale, dans la plupart des pays industriellement avancés, la loi de l'offre et de la demande régit la détermination du salaire.

Mais sous l'effet des crises économiques et avec le renforcement du pouvoir syndical, il devenait nécessaire d'élaborer une politique salariale intégrant des objectifs multiples dont les principaux sont :

1. Identification et classification des principales composantes de rémunération
2. Identification des principaux arbitrages d'une politique de rémunération
3. Définition et utilisation des critères pertinentes pour effectuer des choix, des éléments d'une politique de rémunération.

L'utilisation du terme salaire, venu de latin SALARIUM, à l'origine (ration de sel) Puis (Somme donnée aux soldats pour acheter du sel)<sup>4</sup>.

Dans les années 1950, l'idée taylorienne basant sur du temps et l'analyse du travail, était le facteur de différenciation de la rémunération. Cette forme de la rémunération était réglementée en France, aux Etat Unis et dans la plupart des pays (des lois conventionnelles<sup>5</sup>).

Dans les années d'après guerres, la rémunération de base est complétée par la mise en œuvre de certains avantages sociaux (fidélisation) à côté du salaire de base, l'initiative a été prise par l'Etat les partenaires sociaux, les objectifs en particulier de fidéliser les ouvriers.

Au cours des années 1970, le problème de la maîtrise des coûts salariaux. L'entreprise cherche le mode de rémunération qui valorise les efforts.

Jusqu'aux années 1980, les entreprises rémunéraient principalement le poste ou la fonction. Selon les enquêtes Hewitt, environ 80% de la rémunération avaient une dimension collective. La personnalisation ne représentait qu'environ 20% de la rémunération. La

---

<sup>3</sup> Comoy E, Maclouf, gestion des ressources humaine, Ed, Pearson Education, paris,2008 ;

<sup>4</sup> AKOUN Andre et autres, Dictionnaire de sociologie, édition, le robert seuil, paris, 1999, p, 469.

<sup>5</sup> PERRITI Jean Marie, Tous DRH, 2eme édition, Organisation, paris, 2001, p, 269.

personne est prise en compte à travers la compétence, mesuré par l'ancienneté, la qualification ou le diplôme, qui a en France une influence 2 à 3 fois plus forte que dans les autres pays.

Dans les années 1990, les politiques de rémunération doivent intégrer l'impact de la restructuration et le dynamisme du marché du travail. La restructuration avec les réorganisations et la réduction des efforts qui restent dans les organisations. Donc la restructuration nécessite une instruction et l'élargissement pour chaque poste la fourchette de la rémunération correspondante. Les entreprises choisissent de payer également la performance future en pérennant en compte les compétences, En effet, « la rémunération des compétences est adaptée à un style de management participatif. Elle fonctionne bien dans les organisations dans lesquelles le travail est hautement interdépendant et/ou en voie d'évolution rapide »<sup>6</sup>

Pendant les tarentes glorieuses, le contexte économique est caractérisé par une forte croissance de la production et de profil, il n'y a eu aucune entrave pour accorder les augmentations générales. Une grande lacune s'instaure dans ce type d'organisation surtout en matière de motivation des salariés. Le salarié est rémunéré en fonction du nombre d'heures de travail effectué.

Or, le travail dans sa vraie conception est une combinaison des heures travaillées est l'effort fourni au travail.

## **2. Définition de la rémunération**

Selon Thévenet, Dejoux et A. Bender, « 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 »<sup>7</sup>.

La rémunération peut être définie comme l'ensemble des compensations financières et non financières que reçoit un salarié en contrepartie de son travail au sein d'une entreprise. Elle peut inclure le salaire de base, des primes, des avantages sociaux tels que des assurances maladie ou des congés payés, des plans de retraite, des actions et d'autres formes de récompenses financières ou en nature<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> PERRITI Jean Marie, op- cit, P 269.

<sup>7</sup> Thévenet. B, Dejoux. C., E. Marbot, A. Bender, « Fonction RH », Ed PEARSON EDUCATION, Paris, P.258.

<sup>8</sup> J.M.Peretti, J.P.Magot, « rémunérations », ED VUIBERT, 2012, P 30.

La rémunération est souvent déterminée par des facteurs tels que l'expérience, les compétences et les responsabilités du salarié, ainsi que par les pratiques de rémunération en vigueur dans le secteur d'activité et dans l'entreprise elle-même. Elle peut être négociée lors de l'embauche ou être régulièrement revue en fonction de la performance ou de l'ancienneté du salarié.

La rémunération est un élément clé de la relation entre employeur et employé, car elle reflète la valeur que l'entreprise accorde au travail du salarié et peut avoir une incidence sur la motivation et l'engagement de celui-ci dans son travail.

### **3. L'importance de la rémunération**

La rémunération est l'un des droits fondamentaux pour les salariés et l'une des obligations principales de l'organisme (entreprise) employeur, son importance ne se limite pas à ses deux parties, mais également concerne l'Etat.

Pour cela, nous montrons cette importance comme suit <sup>9</sup>:

- **Pour le salarié**

Pour le salarié la rémunération est un moyen de motivation, elle le stimule, le rend plus dynamique et lui permet la stabilité.

Le travailleur accomplit son travail ou les tâches qui lui sont assignées en contrepartie d'une Rémunération, ce qui lui permet de subvenir à ses besoins et à ceux de sa famille.

Cette dernière lui permet la sécurité et la consolidation des relations sociales et la sensation du respect de soi-même, d'autrui et de l'organisme employeur.

- **Pour l'entreprise**

Les entreprises recherchent la main d'œuvre qualifiée pour avoir une bonne production de qualité supérieure. Cependant ces dernières sont tenues d'attribuer des salaires aux éléments compétents.

Nous pouvons donc déduire que les objectifs tracés par les entreprises ne peuvent se concrétiser qu'en garantissant une sécurité matérielle pour le travailleur par le biais d'une rémunération équitable qui permet une large consommation et permet aux entreprises d'accroître leurs productions.

---

<sup>9</sup> Bournois.F, Rojot.J, Scaringella.J, « Ressource Humaines : Les meilleurs pratique des entreprises », Edition d'organisation, Paris, 2007, Page 32

- **Pour l'Etat**

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

Lorsque les salariés sont nombreux dans un pays, cela permet à ce dernier d'avoir une main-d'œuvre stable et efficace et de déduire que ce pays est développé, son revenu national ou économique est considérable, par contre si les salaires sont bas dans le pays, cela ne permettra pas aux citoyens de subvenir à leur besoin et les incitent à négliger leur travail.

#### **4. Les différents systèmes de rémunération**

Pour mieux faire ressortir les politiques susceptibles d'accompagner ou de finaliser les différents systèmes de rémunération, une classification qui distingue essentiellement le salaire fixe, le salaire individualisé et le salaire lié aux résultats de l'organisation peut être retenue :

##### **4.1 Système de salaire fixe**

Le salaire fixe consiste à verser une somme fixe à l'employé en échange d'un travail effectué quel que soit la quantité ou la qualité. Le plus souvent, il s'agit d'un salaire au temps, présenté d'ailleurs par les syndicats comme l'un des acquis fondamentaux des luttes sociales selon le principe bien connu « à travail égal, salaire égal »<sup>10</sup>.

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

##### **4.2. Individualisation des salaires**

Malgré les modalités très diverses que recouvrent les pratiques d'individualisation des Salaires, il s'agit toujours de faire dépendre une partie plus ou moins importante de la rémunération des apports productifs du salarié à l'organisation.<sup>11</sup>

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

###### **4.2.1 Le salaire à la tâche ou à la pièce**

Le salaire à la tâche est celui qui, d'après un prix convenu entre le patron et l'ouvrier, Rémunère les travaux effectués, quel que soit le temps passé à l'ouvrage.

<sup>10</sup> Loïc CADIN et Al. Op.cit. P 268.

<sup>11</sup> Ibid. P 269.

Le salaire à la pièce rémunère de la même façon l'ouvrier selon la quantité d'unités produites. La seule différence entre les deux tient à la nature de l'activité.

Ce système de rémunération a été développé à la fin du 19<sup>-ème</sup> siècle et a été conçu comme le salaire idéal, car le travailleur peut maximiser ses gains en produisant plus, ainsi ses efforts seront récompensés pécuniairement. Le travail à la tâche est juste puisqu'il rémunère chacun en fonction de ce qu'il produit et rend le travailleur libre en le débarrassant des entraves de la subordination et du contrôle.

#### **4.2.2 Le salaire lié à l'organisation**

- **Le salaire au rendement**

Le salaire au rendement est la forme la plus élémentaire du salaire individualisé, il s'établit à partir du rapport entre l'apport productif et le temps passé à le réaliser. Le salaire au rendement se différencie du salaire au temps parce que la continuité du temps y est plus sévère et parce que le salaire au rendement est subordonné à une organisation collective du travail.

Le salaire au rendement est incontestablement lié aux initiatives tayloriennes. En effet, selon Taylor, une politique de salaire doit être liée à une organisation du travail rationnel : ce dernier supprime l'autonomie du travailleur et confie la conception du travail à des experts qui à partir, d'expérimentation, vont définir les normes auxquels le travailleur doit se plier. Taylor propose ainsi la fixation d'une norme généralisée, établie d'après l'observation d'un groupe réputé expérimental de travailleurs œuvrant selon les instructions précises des spécialistes.<sup>12</sup>

Dans ce système aussi sévère, la rémunération des salariés diffère ; un se voit octroyé un salaire normal, un deuxième bénéficie en plus d'une prime, un troisième se voyant gratifié d'une prime nettement plus élevée pouvant équivaloir à une majoration de 30 à 35%.

- **Salaire à la productivité**

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

Le délai de paiement n'est pas court comme dans le salaire au rendement, bien au contraire, l'échéance est lointaine. Cependant même si ce mode est individualisé, l'évolution

---

<sup>12</sup> Michel DE COSTER et François PICHAULT. Traité de sociologie du travail. 2ème édition. De Boeck. Paris. 1998. P 336

des salaires se fait dans le cadre de collectivisations des primes, limitée à des équipes de travailleurs.

- **Le salaire au mérite**

Le salaire au mérite s'intègre dans le cadre de la direction par les objectifs, dont il représente en quelque sorte la sanction. Il résulte d'une appréciation des performances réalisées par le titulaire de poste en regard des objectifs qui lui ont été assignés par son supérieur hiérarchique. Cette appréciation fait l'objet d'un entretien approfondi entre l'employeur et l'employé et débouche sur la rédaction d'un document contresigné par les deux parties. Les notations peuvent aller de A (exceptionnel) à E (insuffisant) et interviennent directement dans la détermination de la partie variable de la rémunération <sup>13</sup>.

### **4.3 le salaire lié aux résultats de l'entreprise ou l'intéressement**

Le salaire lié aux résultats de l'entreprise appelé également intéressement ou salaire participatif s'identifie, en fait, soit à un supplément soit à un complément de salaire plus ou moins substantiel visant à accroître l'intégration du travailleur en le faisant profiter, dans les formules aussi diverses, que les formules offertes, aux bénéfices de l'organisation.

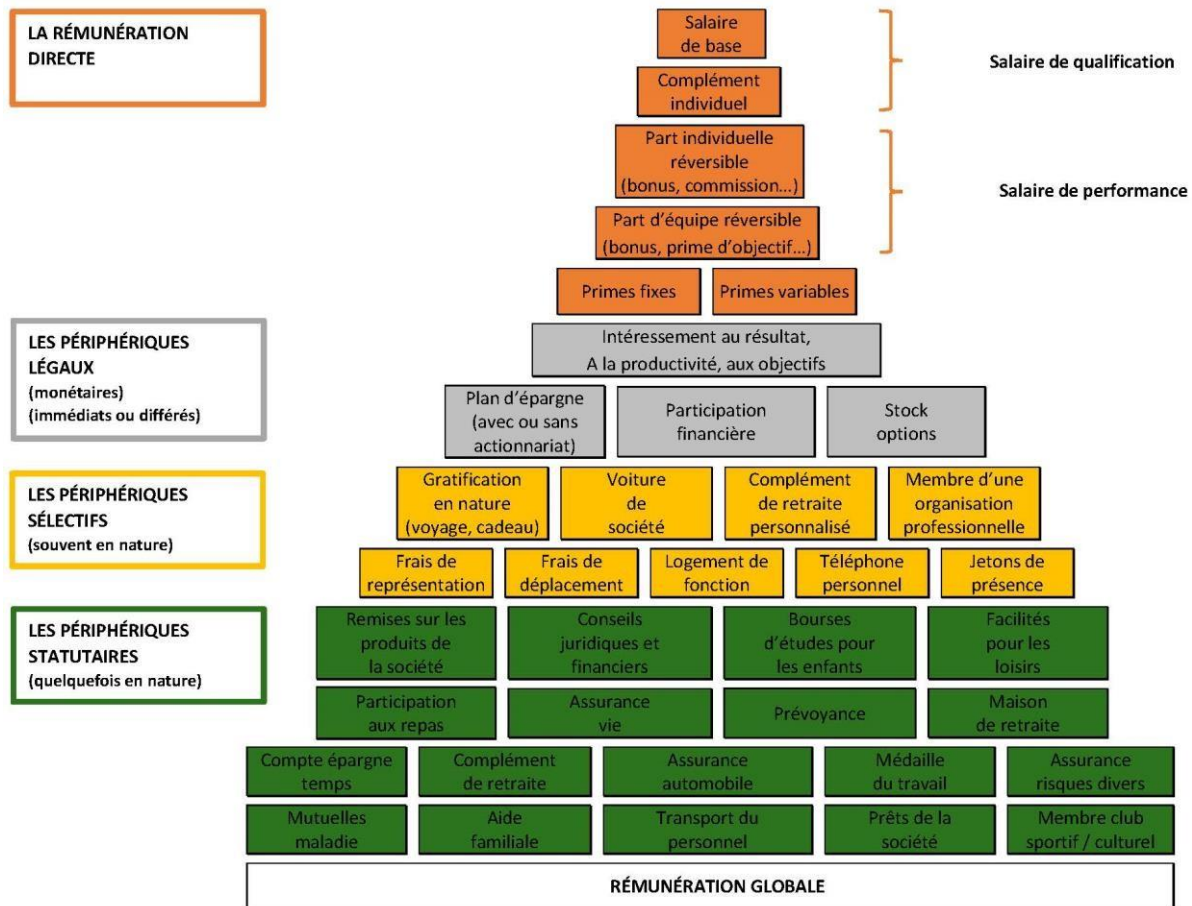
Dans l'hypothèse de l'intéressement, l'octroi de l'avantage suppose que l'entreprise réalise des bénéfices et qu'un contrat stipule la part que les travailleurs peuvent y prendre. Le bénéfice ainsi conditionné ne dépend plus seulement de l'ardeur du travailleur à la besogne, l'habileté du travailleur à la tâche ni de celle de son équipe, mais des capacités de gestionnaire et d'entrepreneur, du patron de l'entreprise et ses collaborateurs directs à réaliser des affaires, ou encore d'une conjoncture économique particulièrement favorable <sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Michel DE COSTER. Opcit. P 341.

<sup>14</sup> Jean-Yves LE LOUARN, Les tableaux de bord ressources humaines. Editions Liaisons. France. 2008. P 62.

Figure N°01 : La pyramide des rémunérations



Source : [www.stgcf.fr](http://www.stgcf.fr), d'après Gérard Donnadiou, Éditions d'Organisations.

**Section 2 : les composants de la rémunération**

Dans cette section nous allons traiter les composantes de la rémunération ainsi que la grille de salaire et la masse salariale.

**1. Les composantes de la rémunération**

« La construction d'un système de rémunération stratégique doit s'appuyer sur une dissociation des éléments de rétribution en fonction des effets qu'ils ont sur les contraintes identifiés et les objectifs rendus »<sup>15</sup>

En dehors du salaire de base, la rémunération des salariés peut comprendre diverses composantes complémentaires. Donc, la rémunération est composée d'éléments fixes et d'éléments variables.

**1.1 Les composantes fixes**

Nous appelons les éléments fixes tous ceux qui apparaissent constamment dans les salaires de sorte qui seront à l'avantage de l'employé sur une base continue. Ces éléments fixes vont permettre à l'employé d'avoir le minimum vital d'une part et une indemnisation équitable compte tenue de l'effort fourni d'autre part.

Les rémunérations fixes comprennent :

**1.1.1 Salaire de base**

Le salaire de base est l'élément essentiel de la rémunération, car il sert de référence pour le calcul des autres prestations.

Le salaire de base est celui qui correspond au poste d'emploi selon la classification, cette classification du poste de travail à une relation directe avec la détermination du salaire.

« Les postes de travail sont classés dans un tableau relatif au salaire que l'on retrouve dans la grille des salaires appliquées au niveau de l'entreprise. »<sup>16</sup>

« La méthode de classification du poste de travail est prévue par la disposition de décret n°82/356, elle consiste à consacrer à chaque poste de travail un indice (rémunération de poste) et le point indiciaire. On obtient le salaire de base en multipliant l'indice du poste par le point indiciaire. »<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> « La gestion des rémunérations au service de la flexibilité », In revue françaises de gestion, Mars, Avril, Mai, 1994, Page 104

<sup>16</sup> BOINSNARD D, « Guide juridique et pratique de l'épargne salariale », Edition Liaison, Paris 2003, Page 163.

<sup>17</sup> Décret à l'Algérie 82/356 comporte la méthode nationale de classification de poste du travail du 20 novembre 1982

**▪ Salaire Minimum National Garanti (SMNG)**

Le salaire national minimum garanti est un seuil fixé en dessous duquel un employeur ne peut rémunérer son employé. Le SMNG représente donc une assurance à l'employé aux revenus les plus faibles d'accéder, bien que de manière modeste, au pouvoir d'achat.

« Le salaire minimum national garanti applicable aux différents secteurs et déterminé par décret après consultation des syndicats des travailleurs et des employeurs en tenant compte de l'évolution de la productivité nationale, les indices des prix de consommation, les conditions économiques nationales. <sup>18</sup>»

Le salaire minimum national garanti a connu plusieurs évolutions suite aux revendications des travailleurs et l'union générale des travailleurs algériennes (UGTA) qui exige l'augmentation des salaires qui ne correspondent plus au pouvoir d'achat des travailleurs.

Selon la nouvelle réglementation, le SMNG est composé du salaire de base ainsi que les primes de toute nature. La loi exclut du calcul le remboursement des frais engagés par le travailleur ainsi que les primes liés à l'ancienneté de celui-ci, l'expérience professionnelle, le rendement, les heures supplémentaires, la participation aux résultats.

Ainsi depuis 2015, la plus grande partie des employés peuvent bénéficier d'un salaire plus important grâce aux indemnités additionnées et non comprise au salaire national minimum garanti.

**▪ Les indemnités fixes**

Le salaire ne se limite pas uniquement au salaire de base, car il est suivi d'autres éléments comme les primes associées aux postes de travail et les indemnités, selon la nature du travail et ses conditions ou les exigences des postes que nous expliquerons ci-dessus :

□ Indemnité d'expérience professionnelle (IEP ou ancienneté) :

Elle est destinée à mentionner l'expérience et récompenser la fidélité professionnelle. Le Travailleur après un certain nombre d'années d'ancienneté arrive à acquérir une maîtrise dans le poste de travail.

**▪ Indemnité de nuisance**

« C'est une indemnité qui est attribuée à tous les travailleurs exposés à des risques et Accidents durant l'exercice de ses fonctions, pour cela chaque entreprise est tenue de déterminer les postes comportant des dangers et des risques, ces risques sont déterminés en

---

<sup>18</sup> Décret 82/356, idem

collaboration avec les commissions de prévention sanitaire (hygiène, sécurité et entérinement) au niveau de l'entreprise employeur. »<sup>19</sup>

- **Indemnité de zone**

« Vise à composer les contraintes et System nés d'un environnement de travail difficile. Par son caractère de stimulant matériel, l'indemnité de zone est destinée à rendre attractifs certains lieux de travail situés dans des zones, géographiquement défavorisées, du territoire national. »<sup>20</sup>

- **Indemnité du transport**

« Cette indemnité est accordée pour couvrir les frais de transport payés par les travailleurs pour le trajet effectué entre leur lieu de résidence et leur lieu de travail. »<sup>21</sup>

- **Indemnité de panier**

« C'est une prime versée par l'employeur aux salariés qui sont contraints de se restaurer sur leur lieu de travail, sont qu'il fournisse la possibilité de manger sur place grâce à une cantine par exemple. »<sup>22</sup>

- **Allocation familiales**

Cette indemnité est accordée aux travailleurs ayant des enfants à charge jusqu'à à l'âge de 18 ans. Les allocations familiales sont reconnues par les différentes législations du travail, en particulier la législation algérienne qui reconnaît le droit à ces indemnités, le montant alloué à cette indemnité étant de 20 à 140 DA jusqu'à 1991, en 1992 son montant a atteint les 200 DA, et actuellement il est passé à 300 DA par enfant selon le décret 94/326 du 15 octobre 1994.

En raison la différence dans la détermination des éléments liés aux salaires de base dans les différentes législations du travail, nous tournons notre attention de mentionner les éléments fixés du fait qu'ils sont stables et permanents comme suit :

**Le salaire de poste brut :**

Le salaire brut = salaire de base + différentes indemnités et primes après déduction de la sécurité sociale qui est de 9 %. Ce salaire brut est soumis au barème de IRG (imposable sur revenu global).

---

<sup>19</sup> AMADIEU J, « le management des salaires », Éditions ECONOMICA, Paris, 1995, Page 252. 27 Document interne à l'entreprise BMT

<sup>20</sup> Document interne à l'entreprise BMT

<sup>21</sup> DONNADIEU G, « Du salaire à la rétribution », édition, LIAISON, Paris 1991, Page 162.

<sup>22</sup> DONNADIEU G, idem Page 161

**Le salaire imposable**

Le salaire imposable = (le salaire de poste-la sécurité sociale) + les indemnités soumises à l'IRG. Il est à noter que les allocations familiales et le salaire unique ne sont pas soumis à la sécurité sociale.

**Le salaire net**

Le salaire net est le salaire qui reçoit effectivement le salarié. Il se calcule en déduisant du salaire brut les cotisations sociale et CSG (la contribution sociale généralisée), qui est un prélèvement obligatoire qui participe au financement de la sécurité sociale.

**1.2 Les composantes variables**

Ces composantes sont considérées comme des variables compte tenu de leur montant instable en fonction de certaines circonstances soumises à une protection légale.

**1.2.1. Les indemnités variables**

Ces éléments variables sont accordés aux travailleurs qui exercent une fonction inhabituelle dans leur poste de travail, qu'il soit supplémentaire ou dans le cas où celui-ci est suivi de dégâts matériels et moraux. Ils comprennent :

**Les indemnités d'heures supplémentaires**

« Le second élément indissociable des bases de la rémunération repose sur la notion des sommes versées au titre de l'heure supplémentaire effectuée, en sus du contrat de travail de base. <sup>23</sup>»

L'organisation peut recourir à des heures supplémentaires exceptionnellement pour certaines catégories socioprofessionnelles sous certaines conditions comme le stipule l'article 31 de la loi 90/11 (relative aux relations de travail) « le recours aux heures supplémentaires doit répondre à une nécessité absolue de service et revêtir un caractère exceptionnel ».

Dans ce cas, l'organisation peut exiger à tout travailleurs de faire des heures supplémentaires en plus de sa durée de travail qui est de 40 heures par semaine, comme l'indique l'article 26 de la loi 90/11 qui dit que « la durée de travail effectif ne doit en aucun façon dépasser 12 heures par jours »

**Indemnité de travail alternatif**

La loi attribue aux travailleurs une certains périodes de temps pour exécuter leur travail dans certains cas exceptionnels. Cette indemnité est accordée aux travailleurs soumis

---

<sup>23</sup> RABATEL D, « pratique de la paie », édition, JOUVE, Paris, 1997, Page46.

au système d'équipe, travail est organisé en groupes (équipes) et cela pour certaine spécificité économiques et techniques appelés (3\*8).

### **Frais de mission**

Le travailleur, salarié à la mission bénéficie d'une indemnité compensatoire de frais engagé dans le cas où l'entreprise fait appel à lui pour un besoin de service, en dehors de son lieu habituel de résidence.

### **1.2.2. Les primes et autres avantages sociaux**

Elle représente une somme d'argent allouée par l'employeur à l'employé en guise de reconnaissance et récompense pour les travailleurs, pour leur savoir-faire et pour leur expérience.

« Les primes représentent l'internement de rémunération le plus traditionnel et le complément salarial classique. Elles sont destinées à compléter le salaire de base et rémunérer de façon spécifique une série de caractéristiques individuelles. »<sup>24</sup>

### **Prime de rendement individuel et collectif**

Ce sont des primes qui sont accessoire au salaire de l'employé selon son rendement individuel ou collectif. De législateur concéder des primes aux travailleurs compte tenu de la production individuelle ou collective.

La valeur de la prime de rendement individuel est déterminée par les dispositions du décret 88/221 de 2 novembre 1988 relatif à la prime de rendement, le taux de cette prime varie d'un employé (salarié) à un autre.

### **Œuvres sociales**

« Il représente des sommes d'argent en espèces ou toute récompense par l'employeur en l'honneur dans certaines occasions comme les fêtes religieuses, ou dans des cas exceptionnels tel que le mariage du travailleur, une naissance, en cas de maladie du travailleur ou de son conjoint et le cas de décès ». <sup>25</sup>

### **Les avantages sociaux**

Sont des dépenses engagées par l'employeur pour le compte de l'employé, telle que le Logement, les frais de location d'un logement, un moyen de transport ou d'autres services similaires.

---

<sup>24</sup> ROMAN B, « Bâtir une stratégie de rémunération », 2eme édition, DUNOD, Paris, 2010, Page 171.

<sup>25</sup> ROMAN B, idem Page 172

**2. La grille de salaire****Définition de la grille de salaire**

Une grille de salaire, aussi appelée grille de rémunération, est un outil utilisé par les entreprises pour déterminer la rémunération de leurs employés. Il s'agit d'un tableau qui répertorie les salaires minimums et maximums pour chaque poste, en fonction de différents critères tels que :

- **Le niveau de qualification et d'expérience requis pour le poste**
- **La responsabilité du poste**
- **Les conditions de travail**
- **La performance du salarié**
- **La situation géographique de l'entreprise**
- **La branche d'activité de l'entreprise**

**Objectifs de la grille de salaire**

La grille de salaire a plusieurs objectifs :<sup>26</sup>

**1. Assurer l'équité de la rémunération entre les salariés**

C'est l'objectif principal de la grille de salaire. Elle permet de garantir que les salariés occupant des postes similaires soient rémunérés de manière comparable, en tenant compte de leurs qualifications, de leur expérience et de leur performance.

**2. Attirer et retenir les talents**

Une grille de salaire attractive peut aider les entreprises à attirer et à retenir les meilleurs talents. En effet, les candidats potentiels sont souvent sensibles à la rémunération proposée et à la possibilité d'évolution salariale.

**3. Motiver les salariés**

Une grille de salaire claire et transparente peut motiver les salariés en leur permettant de comprendre comment leur rémunération est déterminée et quelles sont les perspectives d'évolution.

---

<sup>26</sup> <https://www.glassdoor.fr/salaire/Editions-Tissot-Salaires-E1129548.htm>

#### 4. Gérer la masse salariale

La grille de salaire permet aux entreprises de piloter leur masse salariale et de s'assurer qu'elle reste cohérente avec leurs objectifs financiers.

##### Avantages de la grille de salaire

La grille de salaire présente plusieurs avantages pour les entreprises et les salariés :<sup>27</sup>

##### Pour les entreprises

- **Assurer l'équité et la transparence salariale** : La grille de salaire permet de garantir que tous les salariés occupant un poste similaire sont rémunérés de manière comparable, en fonction de leurs qualifications, de leur expérience et de leur performance. Cela permet de prévenir les discriminations salariales et de favoriser un climat social apaisé.
- **Attirer et retenir les talents** : Une grille de salaire attractive peut aider les entreprises à attirer et à retenir les meilleurs talents. En effet, les candidats potentiels sont souvent sensibles à la rémunération proposée et à la possibilité d'évolution salariale.
- **Motiver les salariés** : Une grille de salaire claire et transparente peut motiver les salariés en leur permettant de comprendre comment leur rémunération est déterminée et quelles sont les perspectives d'évolution. Cela peut conduire à une meilleure implication des salariés et à une augmentation de leur productivité.
- **Gérer la masse salariale** : La grille de salaire permet aux entreprises de piloter leur masse salariale et de s'assurer qu'elle reste cohérente avec leurs objectifs financiers.
- **Faciliter les négociations individuelles** : La grille de salaire sert de base pour les négociations individuelles de salaire entre les salariés et leur manager. Cela permet de cadrer les discussions et de parvenir à des accords plus rapidement.
- **Sécuriser les parcours professionnels** : La grille de salaire permet aux salariés de connaître les perspectives d'évolution salariale en fonction de leur poste et de leur performance. Cela peut les inciter à rester dans l'entreprise et à développer leurs compétences.

---

<sup>27</sup> <https://www.glassdoor.fr/salaire/Editions-Tissot-Salaires-E1129548.htm>

### Pour les salariés

- **Comprendre leur rémunération** : La grille de salaire permet aux salariés de comprendre comment leur salaire est calculé et de se situer par rapport aux autres salariés de l'entreprise.
- **Connaître leurs perspectives d'évolution** : La grille de salaire permet aux salariés de connaître les possibilités d'augmentation de salaire en fonction de leur performance et de leur évolution professionnelle.
- **Négocier leur salaire en connaissance de cause** : La grille de salaire sert de base pour les négociations individuelles de salaire entre les salariés et leur manager. Cela permet aux salariés de négocier leur salaire en connaissance de cause et d'obtenir une rémunération plus juste.
- **Bénéficier d'une rémunération équitable** : La grille de salaire permet de garantir que tous les salariés occupant un poste similaire sont rémunérés de manière comparable. Cela permet de prévenir les discriminations salariales et de favoriser l'équité entre les salariés.

### 3-La masse salariale

#### 1- Définitions de la masse salariale

**Selon COMPOY et MACLOUF** : « La masse salariale est le montant total des salaires, des cotisations sociales et des autres charges liées aux employés d'une entreprise pour une période donnée. Elle inclut les salaires bruts, les cotisations de sécurité sociale, les contributions de retraite, les indemnités de congé payés, les primes, les avantages en nature, les taxes sur les salaires et les autres coûts liés à l'emploi »<sup>28</sup>.

**Pour MARTORY**, « la masse salariale est l'ensemble des rémunérations directes incluant les salariés, primes, gratifications, indemnités et divers avantages »<sup>29</sup>.

Nous pouvons distinguer trois 03 types de masses salariales :<sup>37</sup>

#### 1. La masse salariale totale (MST) :

Elle reprend l'ensemble de la rémunération directe ainsi que les charges patronales et salariales liées

À cette rémunération. Ces charges sont très diverses on peut citer à titre d'exemple : La sécurité

Sociale, la retraite complémentaire, l'assurance chômage, la construction logement, la taxe

<sup>28</sup> COMPOY E, MACLOUF E, « gestion des ressources humaines, 2eme édition », Synthex, 2011, pp 26-27.

<sup>29</sup> MARTORY B, « Gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performance, 9eme édition », Dunod, 2016, P107.

D'apprentissage et sur les salaires et le transport.

### **2. La masse salariale fiscale (MSF)**

Elle correspond à la Déclaration Annuelle Des Salaires (DADS) et comprend tous les salaires, primes,

Commission et les différents avantages en nature.

### **3. La masse salariale versée aux salariés (MVS)**

Il s'agit de la masse salariale fiscale augmentée des indemnités non imposables incluses dans la fiche

De paie, diminuée des avantages en nature.<sup>30</sup>

## **2- Calcule de la masse salariale**

### **2.1- Calculer la masse salariale prévisionnelle**

Le calcul de la masse salariale prévisionnelle peut être effectué en suivant les étapes suivantes :

- a. **Déterminer le nombre d'employés** : pour calculer la masse salariale prévisionnelle, vous devez savoir combien d'employés vous aurez au sein de l'entreprise, vous pouvez utiliser les données de l'année précédente comme point de départ.
- b. **Calculer le salaire annuel moyen** : pour chaque employé, calculer le salaire annuel brut (avant déduction fiscale et autres retenues) en additionnant le salaire de base, les primes, les heures supplémentaires. Diviser ensuite la somme par le nombre d'employés pour obtenir le salaire annuel moyen.
- c. **Ajouter les avantages sociaux** : En plus des salaires, il est important de prendre en compte les avantages sociaux tels que les cotisations à la sécurité sociale, les cotisations aux régimes de retraite, les assurances, les congés payés...etc.
- d. **Calculer la masse salariale prévisionnelle** : Multiplier le salaire annuel moyen par le nombre d'employés pour obtenir la masse salariale annuelle brute prévisionnelle. Ajoutez ensuite les avantages sociaux pour obtenir la masse salariale prévisionnelle totale.

Il est important de noter que le calcul de la masse salariale prévisionnelle est une estimation basée sur les données disponibles. Il est important de prendre en compte les fluctuations du marché et les variations de la productivité de l'entreprise qui peuvent affecter les salaires et les avantages sociaux

---

<sup>30</sup> PERETTI.JM, Op.cit. 9ème édition .Page259

## 2.2-Effectuation du suivi budgétaire

Le suivi budgétaire est une pratique essentielle pour assurer la bonne gestion des finances d'une entreprise ou d'une organisation. Pour effectuer le suivi budgétaire, voici quelques étapes à suivre :

- a) **Etablir un budget** : avant de pouvoir effectuer un suivi budgétaire, il est important d'établir un budget réaliste en tenant compte de toutes les dépenses et des recettes prévues.
- b) **Suivre les dépenses** : Il est essentiel de surveiller les dépenses de manière régulière pour éviter les dérapages budgétaires. Pour cela, il est possible d'utiliser des outils de gestion budgétaire tels que des logiciels spécialisés ou des tableurs, comme Microsoft Excel.
- c) **Analyser les écarts** : Il est important de comparer les dépenses réelles aux prévisions budgétaires et d'analyser les écarts pour déterminer les raisons de ces écarts. Cela permettra de prendre des mesures correctives si nécessaire.
- d) **Réviser le budget** : En fonction des résultats du suivi budgétaire, il peut être nécessaire de réviser le budget initial. Cela peut impliquer de réduire certaines dépenses ou d'augmenter les recettes prévues.
- e) **Communiquer les résultats** : Enfin, il est important de communiquer les résultats du suivi budgétaire à toutes les parties prenantes concernées, notamment les membres de l'équipe financière, les gestionnaires de projet et les dirigeants de l'entreprise ou de l'organisation.

En résumé, le suivi budgétaire est un processus continu qui nécessite une surveillance régulière et une analyse approfondie des dépenses et des recettes. En suivant ces étapes on pourra effectuer un suivi budgétaire efficace et assurer une gestion financière saine de l'entreprise ou de l'organisation.

## 2.3-Interprétation des données sociales <sup>31</sup>

Il s'agit d'un processus important pour comprendre la situation financière d'une entreprise ou d'une organisation ainsi que les tendances et comportements des employés en matière de salaire. Pour interpréter les données sociales de la masse salariale, on pourra suivre Les étapes suivantes :

---

<sup>31</sup> Jean, Viard«La transformation de la société, 1eme édition », Dunod, 2011, p34

- a) **Collecter des données sur la masse salariale** : La première étape consiste à collecter des données pertinentes sur la masse salariale de l'entreprise ou de l'organisation. Les sources de données peuvent inclure les bulletins de paie, les rapports de comptabilité et les rapports annuels.
- b) **Analyser la répartition de la masse salariale** : Une fois que les données ont été collectées, il est important d'analyser la répartition de la masse salariale pour identifier les tendances et les comportements significatifs. Cela peut impliquer de regarder la répartition de la masse salariale par fonction, par catégorie d'employés, par sexe ou par tranche d'âge.
- c) **Analyser la tendance de la masse salariale** : Il est également important d'analyser les tendances de la masse salariale au fil du temps. Cela peut impliquer de regarder la variation des salaires en fonction des années, des secteurs d'activité ou des fluctuations économiques.
- d) **Identifier les écarts salariaux** : Il est important d'identifier les écarts salariaux entre les différents groupes d'employés. Cela peut impliquer de regarder les écarts salariaux entre les hommes et les femmes, entre les employés expérimentés et les nouveaux employés, entre les employés à temps plein et à temps partiel.
- e) **Tirer des conclusions** : Enfin, la dernière étape consiste à tirer des conclusions à partir des résultats de l'analyse. Cela nous permettra de formuler des recommandations pour améliorer la situation financière de l'entreprise, la proposition de plans d'action pour réduire les écarts salariaux, et la mise en place d'une politique de gestion de la masse salariale pour assurer une répartition équitable des salaires.

Finalement, l'interprétation des données sociales de la masse salariale est un processus clé pour comprendre la situation financière d'une entreprise, ainsi que pour identifier les tendances et les convenances (comportements) significatifs en ce qui concerne le salaire. En suivant ces étapes, on pourra interpréter les données sociales de la masse salariale de manière efficace et prendre des décisions éclairées pour améliorer la situation financière et la gestion de ressources humaines de l'entreprise.

**Section 03 : La politique de rémunération****I- Politique de rémunération**

L'intérêt de la politique de la rémunération dans l'entreprise consiste à maintenir le niveau de la part des rémunérations dans valeur ajoutée (VA) ainsi qu'à maintenir ou à améliorer l'effet de l'appointement sur le comportement des salariés. Elle doit être en adéquation avec les résultats économiques attendus et les objectifs stratégiques de l'entreprise<sup>32</sup>.

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

La politique de rémunération est un ensemble de règles, de principes qui déterminent la manière dont une entreprise rémunère ses employés pour leur travail. Elle inclut les salaires de base, les bonus, les avantages sociaux, les plans de retraite et autres formes de compensation.

La politique de rémunération est conçue pour aligner les objectifs de l'entreprise avec ceux de ses employés, en récompensant la performance, en encourageant la motivation et en retenant les talents. Elle est un élément essentiel de la GRH et peut avoir un impact significatif sur l'attractivité de l'entreprise en tant qu'employeur, la productivité des employés et leur engagement envers l'entreprise.

En fonction des objectifs visés, la politique de rémunération va définir un système de rémunération particulier, qui peut être basé selon le cas, sur le potentiel, sur la performance ou sur la compétence<sup>33</sup>.

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

Le salaire qu'une personne reçoit correspond à une récompense, valorisation de certains comportements. Il procure des encouragements, voire poussée les individus vers le haut afin de réaliser les objectifs qui ont été assignés.

« Elle s'inscrit dans une démarche qui vise à prendre en compte des réalités économiques et sociales ; économique d'une part, puisque le salaire est la contrepartie d'un travail, ce qui renvoie à des notions de démarches (compétitivité) et de rareté ; sociale d'autre part, car un salaire est aussi une récompense. En cela, la question de rémunération fait appel à des notions telles que les mérites et la justice. <sup>34</sup>»

---

<sup>32</sup> PERETTI JM, OP, Cit, Page 154.

<sup>33</sup> Annick-Cohen-Hegel, « toute la fonction ressources humaines, 2ème édition », Dunod, 2010. P.310.

<sup>34</sup> CADIN.L, GUERIN.F, et autres, Op.cit., P 274

En plus de cela chaque organisation peut viser d'autres objectifs à part celui de détermination des niveaux des salaires elle peut viser au moins deux autres objectifs, comme par exemple : Attirer la main-d'œuvre qualifiée et aussi la fidélisation de celle déjà existante.

### **3- Les objectifs de la politique de rémunération**

La finalité de la politique de rémunération est celle de la reconnaissance et de l'équité envers les employés, actuels et futurs. De plus, la rémunération est la satisfaction des demandes des employés et crédit (solvabilité) organisationnelle.

#### **3.1- L'équité**

On distingue<sup>35</sup> 3 principes que l'organisation devrait considérer : équité interne, externe et individuelle :

**A- Equité interne** : Elle se réfère à la comparaison des rémunérations entre les employés d'une même entreprise. L'objectif est d'assurer que les employés qui ont des responsabilités et des compétences similaires, ou qui occupent des postes similaires, soient rémunérés de manière équitable et cohérente.

**B- Equité externe** : elle s'implique à la comparaison des rémunérations entre les employés d'une entreprise et ceux du marché du travail. L'objectif est d'offrir une rémunération compétitive qui permettra d'attirer et de retenir les talents, tout en respectant les normes du marché.

**C- Equité individuelle** : Se réfère au traitement équitable d'un individu en fonction de ses contributions et de ses mérites personnels. Elle implique que chaque individu doit être récompensé, indépendamment de ses caractéristiques personnelles telles que l'âge, le sexe, la religion. L'équité individuelle peut être considérée comme l'un des principes fondamentaux de la rémunération et de la gestion des performances dans une organisation.

#### **3.2- Egalité de rémunération entre homme et femme**

Également appelée (égalité salariale), c'est un principe de justice sociale qui permet aux hommes et aux femmes de recevoir une rémunération égale pour un travail de valeur égale. Cela signifie que toutes personnes effectuant le même travail, ou un travail de valeur égale, devraient recevoir le même salaire et les mêmes avantages, quel que soit leur sexe.

Malheureusement, l'égalité salariale n'est pas encore une réalité dans de nombreux pays à travers le monde, malgré les lois et les politiques mises en place pour y remédier. Les disparités salariales entre hommes et femmes sont souvent le résultat de stéréotypes de genre,

---

<sup>35</sup> <https://www.lussier.co/fr/trois-type-dequité> (consulté le 10/01/2023)

de discriminations et de biais inconscients qui ont des répercussions sur les salaires des femmes.

L'égalité salariale est importante pour assurer la justice et l'équité dans la société, mais également pour améliorer l'autonomisation économique des femmes et leur permettre de contribuer pleinement à la vie économique de leur pays.

#### **4. Les critères d'un bon système de rémunération**

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

##### **4.1 Un système de rémunération lié à la stratégie**

Un système de rémunération est un outil au service de la stratégie de l'entreprise. A ce titre, il doit pouvoir être révisé pour s'adapter en permanence à un environnement mouvant. Il faut que ce soit ses soucis essentiels à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

##### **4.2 Un système de rémunération équitable (équilibre interne)**

Le système doit être ressenti comme juste et incontestable par les membres de l'organisation. Tout sentiment de déséquilibre ou d'injustice ressenti par les salariés provoque la création de conflits et de démotivations. La DRH vérifiera régulièrement la pertinence de l'échelle interne des emplois et donc des salaires.

##### **4.3 Un système de rémunération compétitif (équilibre externe)**

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

##### **4.4 Un système de rémunération motivant**

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

##### **4.5 Un système de rémunération fédérateur**

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

**4.6 Un système de rémunération flexible**

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

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

**4.7 Un système de rémunération contrôlé (équilibre financier)**

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

**4.8 Un système de rémunération transparent**

Toute politique de rémunération doit être comprise par la hiérarchie afin de faciliter son adhésion et être exposée clairement aux salariés

**4.9 Un système de rémunération segmenté**

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

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

**4.10 Un système de rémunérations globale**

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

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

**4.11 Un système de rémunérations partagé**

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

Il appartient aux managers d'assurer un rôle décisionnel dans le domaine des rémunérations de leurs collaborateurs tout en respectant la politique de rémunération de l'entreprise<sup>36</sup>.

**Conclusion**

En conclusion, la rémunération est un aspect clé de la gestion des ressources humaines dans une organisation. Elle représente l'ensemble des avantages financiers et en nature que les employés reçoivent en échange de leur travail. La rémunération peut jouer un rôle important dans l'attraction, la motivation, la rétention et la performance des employés.

Il est également important de réaliser une analyse de marché et une enquête salariale pour s'assurer que la rémunération de l'organisation est compétitive par rapport à celle de l'industrie. De plus, pour assurer l'équité interne et externe, les employeurs doivent établir une échelle de rémunération équitable, définir des critères d'évaluation clairs, établir des politiques claires, comparer les salaires avec le marché et encourager la transparence.

En somme, la rémunération est un outil essentiel pour attirer, motiver, retenir et récompenser les employés dans une organisation. Cependant, pour maximiser son impact, la rémunération doit être gérée de manière équitable, transparente et en adéquation avec les objectifs organisationnels.

---

<sup>36</sup> Annick COHEN, « toute la fonction R.H », ED DUNOD, Paris, 2006.

# **CHAPITRE II**

## **La motivation au travail**

### Introduction

Le succès et la réussite des entreprises ne se résument pas uniquement à leurs performances financières. Une entreprise qui aspire à la durabilité et à la compétitivité doit être en mesure de maintenir la mobilisation et l'engagement de ses employés envers les objectifs fixés. Les problèmes de motivation des employés sont une préoccupation majeure dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Il est fréquent de se demander comment maintenir, rétablir ou augmenter, selon les situations, la motivation des employés tout au long de leur carrière. En effet, le processus de motivation est complexe et peut toujours être remis en cause.

Il est donc de la responsabilité des dirigeants de créer un environnement productif et un climat motivant, c'est-à-dire de motiver leurs employés. Les dirigeants doivent donc étudier et comprendre ce qui satisfait et motive leurs employés, les incitant ainsi à faire de leur mieux pour contribuer efficacement au bon fonctionnement de l'organisation.

**Section 01 : Les mécanismes de la motivation**

Dans cette section nous allons présenter l'historique et les définitions de la motivation, ainsi que les sources et les caractéristiques de la motivation.

**1- L'historique du concept de motivation**

Pendant le premier tiers du XX<sup>ème</sup> siècle la notion de motivation n'émergeait pas dans le langage commun ni dans celui des organisations. Une définition juridique du terme a été proposée par les dictionnaires français. La motivation correspondait à la justification d'un acte et à l'exposé des motifs d'une décision. Cependant que les tentatives des chercheurs et managers pour mieux comprendre le fonctionnement des organisations, en particulier des entreprises. Le concept de motivation au travail a été entré dans leur langage.<sup>37</sup>

Dans le contexte de la gestion des entreprises, exactement dans les années 1930 la notion « motivation » est apparu aux Etats-Unis où il connut d'emblée un grand succès. Dichter et Cheskin Les deux publicitaires qui en revendiquent la paternité, l'ont introduit dans une perspective où ils entendaient détecter les causes réelles du comportement de l'homme, en cherchant en quelque sorte à percer une partie de son intimité. D'abord né dans le contexte de l'analyse des comportements de consommation, le concept a progressivement étendu son champ d'application à celui des relations de travail.<sup>38</sup>

Aujourd'hui, La motivation au travail se trouve au croisement de deux disciplines en particulier : La psychologie et la sociologie. En d'autres sens la motivation fut étudiée par plusieurs théoriciens et auteurs.

**2-Définition de la motivation**

La motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers des objectifs et de la charge de travail, et de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles. L'expression visible et la plus concrète de la motivation d'une personne est l'effort qu'elle produit régulièrement dans son travail. L'effort est défini comme la somme d'énergie physique et intellectuelle déployée dans le travail par l'individu <sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Roussel, Patrice, Et Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Toulouse). La motivation au travail : concept et théories. LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse, 2000.p3

<sup>38</sup> Duvillier, Thibaut, Jean-Louis Genard, and Alexandre Piroux. La motivation au travail dans les services publics. Le Harmattan, 2003. P39

<sup>39</sup> Patrice ROUSSEL.Opcit. P74.75.

On peut définir aussi la motivation comme l'état psychologique qui pousse à agir dans le sens de but désiré ou bien comme un processus qui détermine comment l'énergie positive est utilisée pour satisfaire des besoins.

### **2-1. Selon Claude Levy-Leboyer**

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 ». <sup>40</sup>

### **2-2 : Selon Abraham Maslow**

Abraham Maslow, auteur de l'ouvrage intitulé A Theory Of Humann Motivation paru en 1943, fut l'un des premiers psychologues à avoir tenté d'élucider les aspects de la motivation humaine. Dans son ouvrage, l'auteur a énoncé la célèbre théorie de la hiérarchie des besoins. Selon cette théorie, les besoins humains sont organisés en fonction d'une hiérarchie à cinq paliers, les trois premiers correspondent aux besoins les plus primaires : Besoins physiologiques, besoin de sécurité et besoins sociaux, et les deux derniers, aux besoins d'ordre supérieur, besoin d'estime et besoin de réalisation de soi. <sup>41</sup>

### **2-3 : Selon Frederick Herzberg**

Herzberg distingue deux sortes de besoins : ceux qui sont propres à tous les êtres vivants (facteurs d'hygiène) et ceux qui sont particuliers à l'homme (facteurs internes). Les premiers (facteurs d'hygiène) ne sont pas de véritables sources de motivation, mais simplement de satisfaction. Les besoins d'hygiène, dès qu'ils sont pourvus, réduisent l'insatisfaction et ne sont donc plus motivants. Par contre, la non satisfaction de ces besoins peut être source de mécontentement et donc de démotivation. Dans ces facteurs, se retrouvent les conditions de travail, les relations d'équipe, la rémunération. <sup>42</sup>

## **3- Les sources de la motivation**

La motivation joue un rôle essentiel au sein des organisations. Il est plus que jamais nécessaire pour les dirigeants de prendre en considération la motivation des employés, car elle est un élément essentiel pour la réussite de l'entreprise. Il y a différents moyens de motivation, parmi lesquels :

---

<sup>40</sup> CLAUDE LEVY-LE BOYER., 1984, p. 31

<sup>41</sup> 12 Théorie de Maslow selon laquelle les besoins humains progressent en fonction de la hiérarchie suivante : besoins physiologiques, besoin de sécurité, besoins sociaux, besoin d'estime et besoin de réalisation de soi.

<sup>42</sup> Selon Herzberg- Source Harward Business Review - Janvier 2003

**3-1. La reconnaissance**

La reconnaissance au travail joue un rôle très important dans le processus de motivation, en effet plus le salarié se sent reconnu par l'entreprise, plus il va être motivé. 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 organisations. 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. Selon Brun et Dugas, il y'a quatre grands domaines de reconnaissance à savoir.<sup>43</sup>

**3-1-1 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 décisions.<sup>44</sup>

**3-1-2 La reconnaissance de la pratique au travail**

Dans le contexte professionnel, cette dimension de reconnaissance englobe la façon dont les employés accomplissent leurs tâches : leur comportement, leurs qualités professionnelles et leurs compétences. Cette reconnaissance englobe différents aspects tels que la créativité, Innovation, constante amélioration des méthodes de travail, interaction avec les clients, collaboration, etc.

**3-1-3 : la reconnaissance de l'investissement dans le travail**

Parfois, malgré tout le savoir-faire et l'investissement, les résultats ne sont pas satisfaisants. L'atteinte des objectifs (reconnaissance des résultats) ne peut donc pas être récompensée, mais l'investissement dans le travail pourra être reconnu de manière adéquate. Ainsi, on reconnaît la qualité et l'importance des efforts fournis par l'employé dans le cadre du processus de travail.

Ce genre de gratitude peut être exprimé de différentes manières : des remerciements verbaux pour une implication spécifique, des lettres personnalisées pour mettre en évidence le courage et la persistance dans des situations difficiles.

---

<sup>43</sup> 52 EMERY et François GONIN, « Gérer les ressources humaines ». Bibliothèque des ressources humaines. Lausanne. 1999. page 191.

<sup>44</sup> Yves EMERY et François GONIN. Opcit. P 191

**3-1-4 : La reconnaissance des résultats du travail**

La reconnaissance de ce genre se concentre sur le résultat du travail de la collaboration ou de la collaboratrice et sa contribution aux objectifs de l'entreprise. C'est une évaluation et un témoignage de reconnaissance de l'efficacité, de l'utilité du travail réalisé par un individu ou un groupe de collègues, une fois la tâche terminée. La valorisation des performances se fait de différentes façons, souvent de manière officielle : réunion pour évaluer les performances d'une ou d'un employé, cérémonie mettant en avant une réussite spécifique, primes de motivation versées lorsque l'objectif est atteint, félicitations spontanées des collègues à un collaborateur ayant relevé un défi important.

**3-2 : Le changement de la perception au travail**

Poste de travail lui-même joue un rôle dans la motivation des employés, mais son contenu aura des répercussions sur leur motivation. Plus le travail sera gratifiant, apportant de l'épanouissement à travers diverses tâches, responsabilités, promotion et réalisation d'objectifs, plus les individus qui occupent ces postes seront motivés et engagés dans leur travail. Donc, comment donner du sens, de la valeur et de la motivation aux employés qui n'ont pas la possibilité d'occuper des postes à contenu diversifié et enrichissant ? Deux catégories d'interventions ont gagné en popularité.

- L'enrichissement des tâches : vise à renforcer le pouvoir de chacun sur l'organisation de son travail et sur les décisions qui le touchent.
- L'élargissement des tâches : accroître le nombre et la diversité des tâches réalisées par un même employé. L'enrichissement et l'élargissement des tâches peuvent être perçus à la fois comme un enrichissement et un élargissement.

**3-3 : La rémunération**

La rémunération fixe est perçue régulièrement, elle est considérée comme sécurisante et fidélisant lorsque son montant est suffisant. La rémunération variable correspond au contraire à une perspective de gain, conditionnée par un effort ou une performance qui sera à l'origine de l'incitation. Elle est de plus en plus utilisée par les entreprises car elle est considérée comme plus motivante.<sup>45</sup>

La politique de rémunération est généralement considérée comme l'un des éléments essentiels de la vie de l'entreprise. Elle vise à répondre aux besoins essentiels de l'homme, c'est-à-dire à lui permettre de répondre à ses besoins physiologiques. Afin d'assurer une

---

<sup>45</sup> Tirchi, Ourdia. La gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail. Diss. Université Mouloud Mammeri, 2012. P92.

rémunération motivante, il est essentiel qu'elle soit équitable entre les employés et juste. Plusieurs recherches et études scientifiques ont été menées pour élucider la relation entre la rémunération et la motivation au travail, et mettre en évidence l'impact des motivations et de l'insatisfaction financière sur les comportements individuels.

### **3-4 : L'évolution de carrière**

La motivation des employés peut aussi découler des opportunités de carrière attrayantes que l'entreprise offre. Grâce à la mobilité interne et à la polyvalence, les employés peuvent éviter de stagner dans leurs carrières professionnelles et découvrir d'autres métiers afin de favoriser l'employabilité tout au long de leur parcours professionnel.

## **4- Les caractéristiques de la motivation**

Quelle que soit la définition ou bien les variables données à la définition du concept, les psychologues s'accordent pour identifier les quatre principales caractéristiques de la motivation au travail :

### **4.1. Le déclenchement du comportement**

« C'est le passage de l'absence de l'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale »<sup>46</sup>

### **4.2. La direction du comportement**

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

### **4.3. L'intensité du comportement**

La motivation incite à dépenser de l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail.<sup>47</sup>

### **4.4. La persistance du comportement**

« Il s'agit de la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation. Elle est la volonté concrétisée de soutenir durablement l'effort dans la direction de l'accomplissement du travail ».<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> Jacques Rojot et al, op, cit, p 166.

<sup>47</sup> Jacques Rojot et al, op, cit, p166

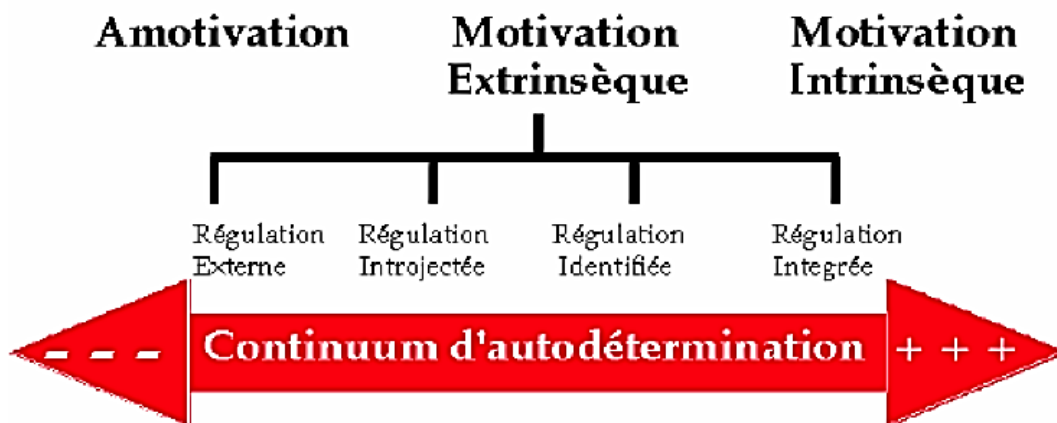
<sup>48</sup> Patrice Roussel, op, cit, p 75

## Section 02 : Les types et les théories de motivation.

### 1 : Les types de motivation.

Selon **Deci** et **Ryan**, la motivation se décline en trois types : la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et l'amotivation.

Figure N° 02 : Les types de motivation



Source : <http://apliut.revues.org>, d'après **Deci** et **Ryan**

#### 1-1 La motivation intrinsèque

La motivation intrinsèque se réfère habituellement à la réalisation d'une activité pour le plaisir et la satisfaction qu'elle procure.<sup>49</sup>

Elle vient des travailleurs eux-mêmes. Il s'agit de sa satisfaction personnelle dans l'exercice de ses fonctions, et pas seulement des avantages matériels qu'il pourrait en retirer. D'autres éléments influencent cette motivation, tels que la disponibilité des outils appropriés et un environnement de travail favorable. Comme d'habitude, il est essentiel de privilégier le maintien d'un environnement de travail favorable dans la gestion des ressources humaines de toute entreprise. Trois types de motivation intrinsèque existent : motivation à la connaissance, motivation à l'accomplissement et motivation à la stimulation.

##### 1-1-1 La motivation intrinsèque à la connaissance

Se définit comme étant un engagement dans une activité pour la satisfaction et le plaisir qu'une personne en retire pendant qu'elle apprend, explore et essaie de nouvelles choses.

<sup>49</sup> Vallerand et Grouzet, 2001.

### **1-1-2 La motivation intrinsèque à l'accomplissement**

Il s'agit de l'engagement d'une personne dans une activité pour le plaisir d'accomplir, de créer quelque chose ou de se surpasser, où l'important pour elle pourrait être le processus et non le résultat obtenu de cette activité.

### **1-1-3 La motivation intrinsèque à la stimulation**

Se caractérise par la participation à une activité en raison des sensations de plaisir qu'elle procure. L'employé accomplit son travail dans le but de ressentir des émotions fortes lors de son travail.

### **1-2 La motivation extrinsèque**

La motivation extrinsèque est issue de l'extérieur de l'individu. La motivation extrinsèque sera évoquée lorsque l'activité est effectuée pour des motifs tels que l'obtention de récompenses ou l'évitement d'une sanction. On distingue quatre types de motivation extrinsèque en fonction de leur niveau d'autodétermination, du plus bas au plus élevé.

#### **1-2-1 La régulation externe**

Correspond à la définition initiale de la motivation extrinsèque. Le comportement de l'individu est régulé par des sources de contrôle extérieures à la personne, telles des récompenses matérielles ou des contraintes imposées par une autre personne.

#### **1-2-2 La régulation introjectée**

L'individu commence à intérioriser les contraintes externes en se culpabilisant notamment. L'action n'est pas encore librement choisie puisque l'individu agit pour éviter une conséquence désagréable qu'il s'impose en se culpabilisant.

#### **1-2-3 La régulation identifiée**

Même si l'activité au final est réalisée à des fins externes, elle devient valorisée et importante pour l'individu qui s'identifie alors à cette activité.

#### **1-2-4 La régulation intégrée**

La forme la plus autonome de motivation extrinsèque, le niveau auquel des identités disparates sont intégrées dans un ensemble cohérent, et la motivation au travail permet à l'individu de développer un sens de soi. Les individus chercheront à effectuer une gamme d'activités liées à la réalisation elle-même.

### **1-3 L'amotivation**

L'amotivation se caractérise par un manque de motivation. Les personnes démotivées ne font pas le lien entre leurs actions et les répercussions qu'elles peuvent entraîner. Ils ne

sont ni intrinsèquement ni extrinsèquement motivés et montrent une absence de motivation et de détermination personnelle.

## **2 Les théories de motivation**

### **2-1 Les théories de contenu**

Selon les théories de contenu ou de besoins, la motivation est engendrée par la volonté de répondre pleinement aux besoins. La théorie la plus répandue est celle de Maslow et celle d'Herzberg. L'un et l'autre sont parmi les écrivains les plus connus dans ce domaine.

Théorisation des exigences. La structure des sources de motivation a été tentée par eux, soit en les classant dans une « pyramide », soit en les opposant de manière dialectique par la théorie « bifactorielle ».

#### **2-1-1 La théorie d'Abraham Maslow (la hiérarchisation des besoins)**

« ABRAHAM MASLOW, psychologue de formation et spécialiste du comportement humain, il est l'un des premiers théoriciens à s'intéresser explicitement à la motivation ». <sup>50</sup>

La pyramide des besoins de Maslow s'impose comme un modèle de référence pour identifier et hiérarchiser les besoins des individus. « Les travaux d'Abraham Maslow ont particulièrement influencé les réflexions sur la GRH. Il a mis en évidence que chaque personne a des besoins, mais que ceux-ci sont satisfaits selon un certain ordre hiérarchique, c'est-à-dire qu'il faut satisfaire les uns avant de penser aux autres. En d'autres termes, les besoins de l'individu se présentent selon un ordre de nécessité. L'individu cherche à combler graduellement les besoins qui améliorent sa vie. » <sup>51</sup>

Cette hiérarchie comporte cinq grands types de besoin :

---

<sup>50</sup> PLANE Jean Michel, Théories des organisations, 2<sup>ème</sup> éd, Edition DUNOD, Paris, 2003, P38

<sup>51</sup> PERETTI Jean-Marie, op.cit. Page 29

Figure N° 03 : La pyramide de la hiérarchie des besoins



Source : PERETTI Jean-Marie, « Ressources humaines et gestion des personnes », 8<sup>e</sup> édition, édition Vuibert, Paris, septembre 2012, P29

### 1. Les besoins physiologiques

Les besoins physiologiques sont les besoins fondamentaux de survie qui englobent les nécessités d'ordre physiologique telles que : l'alimentation, l'eau, l'air, ils se situent au plus bas niveau de la hiérarchie, pour motiver les subordonnés, les managers partent sur l'hypothèse que les gens ne travaillent que pour l'argent donc ils accepteront toutes tâches leur permettant de satisfaire leurs besoins physiologiques.

### 2. Les besoins de sécurité

Les besoins de sécurité sont ceux qui sont associés à la volonté de chaque personne de se sentir protégée du lendemain, tant sur le plan physique que moral. Ils couvrent les besoins d'un logement ou d'une résidence, la protection des revenus et des ressources, la protection physique contre la violence et les agressions.

### 3. Les besoins d'appartenance

Le besoin d'appartenance représente le troisième niveau de la pyramide de Maslow. Il s'articule autour du besoin d'affection, d'amour et de socialisation.

L'individu ressent alors le besoin d'aimer et d'être aimé. Il ressent aussi le besoin d'intégrer un groupe, une communauté ou encore de développer son cercle d'amis et de relations.

**4. Les besoins d'estime**

Le besoin d'estime est caractérisé par un désir de réalisation personnelle et d'affirmation de soi. La personne désire réaliser des actions qui suscitent le respect de ses proches, de ses connaissances, mais aussi de personnes inconnues. Il est possible que ces actions soient d'ordre professionnel, sportif ou même financier.

**5. Les besoins d'accomplissement personnel**

Le cinquième (et dernier) niveau de la pyramide de Maslow correspond au besoin de réalisation. Ce besoin implique de se réaliser en tant qu'individu en tirant pleinement parti de son potentiel. Il n'est possible d'envisager qu'en remplissant les quatre besoins précédents.

**2-1-2 La théorie bi- factorielle de HERZBERG**

L'idée de HERZBERG est que les circonstances qui sont à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même que celles qui conduisent à l'insatisfaction. Grâce à des études statistiques, Herzberg a montré qu'il existe deux caractéristiques très particulièrement dans le travail.<sup>52</sup>

**A- Facteur d'hygiène**

Certains facteurs provoquent de l'insatisfaction quand ils ne sont pas pris en considération. Mais, quand ils le sont, ils ne provoquent pas de satisfaction. Il y'a simplement absence d'insatisfaction. Herzberg les appelle facteurs d'hygiène, car ils sont à la base de la « bonne santé » des relations humaines dans l'entreprise. Il s'agit des relations avec les supérieurs et les subordonnés, des avantages sociaux et du salaire, des conditions matérielles du travail, du statut, de la politique du personnel et du mode de contrôle qui s'exerce dans l'organisation.<sup>53</sup>

**B- Facteur de motivation**

Les facteurs de motivation intrinsèque appelés aussi les facteurs moteurs ou valorisants sont la source réelle de motivation, cette motivation est à rapprocher au contenu des tâches, à la promotion, au développement professionnel, à l'autodétermination et l'accomplissement, à la reconnaissance et à la responsabilité. Herzberg considère que la motivation au travail est le résultat cumulatif de l'absence d'insatisfaction par rapport aux

---

<sup>52</sup> SEMUHOZA SE, « théories de la motivation au travail » éditions, Le HARMATTAN, Cote d'ivoire, 2009  
Page 58.

<sup>53</sup> RATANGAR DJIMNADJINGAR  
Université de Moundou - DEA Sciences de gestion 2005

facteurs d'hygiène et de la satisfaction par rapport aux facteurs moteurs ou de motivation. Ces deux catégories de facteurs d'ordre motivateur en milieu de travail qui interviennent de manière très différente dans le mécanisme de la motivation sont indispensables pour enrichir le travail. Cet enrichissement du travail repose sur deux fondements :

- Un enrichissement horizontal qui a pour objectif de varier le travail confié aux travailleurs.
- Un enrichissement vertical qui met l'accent sur l'octroi au travailleur, quel que soit son niveau hiérarchique, d'un niveau d'autonomie et de responsabilités plus étendues dans son travail.

En effet, cette théorie de deux facteurs ou bifactorielle de Herzberg précise que la présence des facteurs d'hygiène ou d'insatisfaction au travail est une condition préalable à l'atteinte de la performance mais n'en constituent pas moins un déterminant (Herzberg, 1969). Pour ce faire, les organisations devraient dans un premier temps s'atteler à assurer la présence des facteurs d'hygiène pour éviter toute source d'insatisfaction ou de frustration au travail. Elles doivent ensuite mettre en œuvre, avec acuité, les moyens pour assurer le foisonnement des facteurs motivateurs liés à la nature du travail lui-même en vue de conforter la motivation et la satisfaction des travailleurs.<sup>54</sup>

## **2-2 Les théories du choix cognitif**

D'autres théories de la motivation se concentrent sur les mécanismes qui influencent les décisions supposées conscientes ou volontaires des individus. Selon ces théories, le comportement d'une personne est influencé par la valeur qu'elle accorde à ses objectifs et par la probabilité d'en atteindre.

Des résultats proportionnels à l'effort déployé. On ne présentera que la théorie VIE de Vroom 1964 parmi ces théories, car elle est celle qui a le plus été utilisée dans le domaine de la gestion.

### **2-2-1 Théorie des attentes (V I E) de vroom 1964**

La théorie du système V.I.E ou encore appelée la théorie des attentes a été particulièrement étudiée par Vroom, Porter et Lawler en 1964. Le système V.I.E. prend en compte trois paramètres important jouant un rôle essentiel dans le processus de motivation. Il s'agit de la valence, l'instrumentalité et l'expectation. Ce postulat repose sur le principe que tout comportement motivé est un choix, bâti selon certaines probabilités d'attentes des récompenses souhaitées. Chaque individu aura tendance à entreprendre une action à partir du

---

<sup>54</sup> SOUFIANE, KARRAKCHOU. Op.cit. p12

moment où il la perçoit comme susceptible de lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés et notamment les récompenses qu'il attend.<sup>55</sup>

Selon Vroom, la force motivationnelle dépend de l'enchaînement de trois types de perceptions :

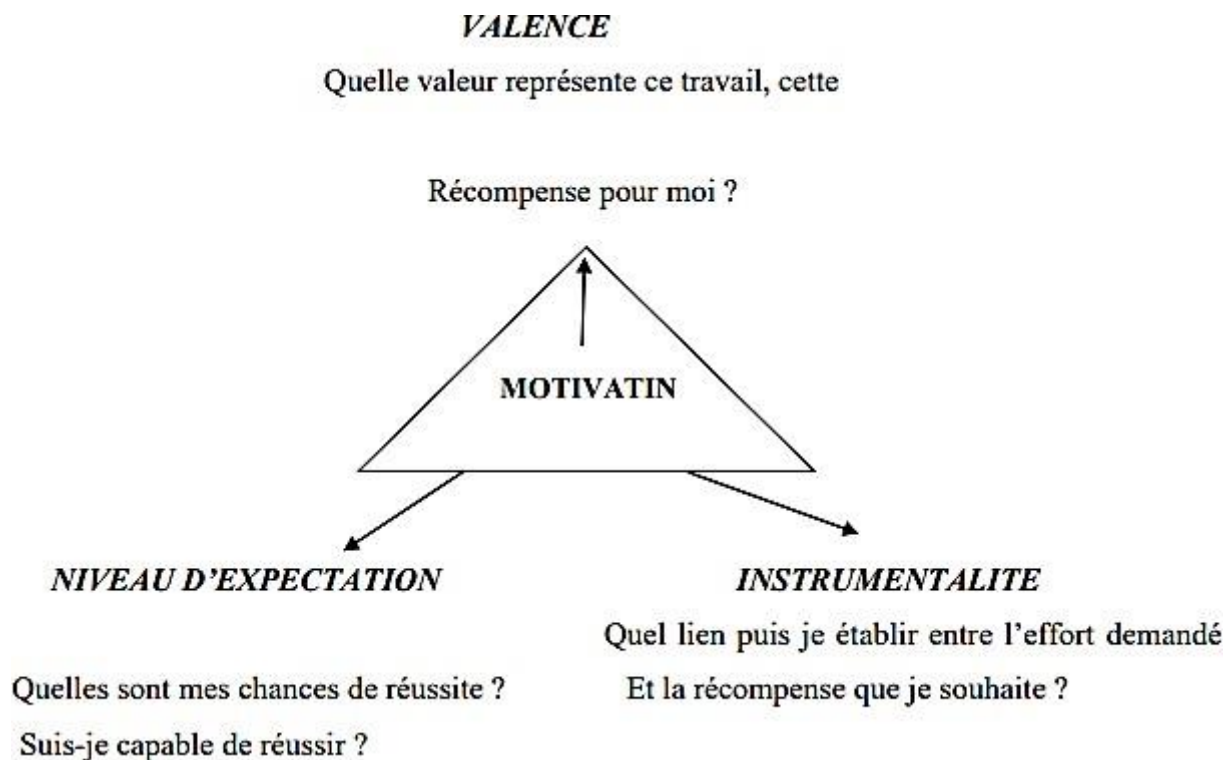
- **L'attente (Expectation), E** : c'est la croyance qu'a l'individu que des efforts accrus lui permettront d'augmenter sa performance au travail. Le terme « expectation » signifie que l'individu formule des attentes sur la probabilité d'atteindre un objectif de performance en fonction d'un certain niveau d'effort consenti dans son travail.
- **L'instrumentalité, I** : c'est l'estimation de la probabilité que la performance attendue, prévue par l'individu, entraîne des conséquences et des résultats (des récompenses ou bien des sanctions). Il est ici également question d'attente, cette fois-ci à propos des avantages et des sanctions qui résulteraient de l'atteinte ou non d'un objectif de performance
- **La Valence, V** : c'est la valeur affective que l'individu attribue aux récompenses obtenues.

La motivation (M) est alors un simple produit cartésien de ces trois termes :  $M=E*I*V$ . la théorie VIE est qualifiée « d'intermittente ou d'épisodique » dans la mesure où elle est centrée sur des attentes et des valences de l'individu par rapport à des comportements particuliers, dans des situations particulières ou intermittentes. Le modèle théorique du processus motivationnel viserait à expliquer des situations irrégulières dans le travail de l'individu (des performances épisodiques)

---

<sup>55</sup> MUCHA.L, « La motivation des salariés et la performance dans les entreprise », Mémoire professionnel en Management stratégique des organisations, Université de Reims, Soutenue, 2010. Page.23-24.

Figure N° 04 : L'intersection des trois paramètres (V.I.E)



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

### 2-2-2 La théorie de fixation des objectifs

Locke a formulé cette théorie en 1968 lors d'une série d'expériences. Selon elle, la motivation au travail d'une personne sera accrue si des objectifs lui sont assignés. D'après ses expériences, il est évident que le niveau de performance est plus élevé. Chez les personnes qui se fixent des buts difficiles à atteindre, plutôt que chez celles qui préfèrent viser des buts simples à atteindre.

Cette théorie met en évidence la capacité de l'être humain à choisir les buts ou les objectifs qu'il désire atteindre et soutient que les objectifs fixés influencent fortement les comportements. Ainsi, pour motiver un employé, il suffit de l'encourager à se fixer des objectifs. Une fois que l'individu a l'intention d'atteindre ses objectifs, il adhérera à fournir les efforts requis pour y avoir.<sup>56</sup>

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

- **CLARTE** : Les buts doivent être explicites et quantifiables.

<sup>56</sup> Roussel, P, Op.cit, P38.

- **CHALLENGE** : Il est important que l'objectif soit un défi, une difficulté, afin que l'individu anticipe le sentiment d'accomplissement qu'il obtiendra à la réalisation de cet objectif. La motivation se renforce lorsque l'individu réalise le sens de l'accomplissement de l'objectif.
- **FEEDBACK** : Il est essentiel d'être régulier et adapté afin de maintenir la motivation des employés. Le retour d'information contribue à renforcer les comportements efficaces.

Locke a également démontré l'importance de définir des objectifs S.M.A.R.T afin de stimuler la motivation des employés. Autrement dit, les objectifs doivent satisfaire à diverses exigences telles que :

**FIGURE N° 05 : Fixation des objectifs par Locke et Latham**



**Source** : Copyright © Manager GO ! 2008-2024, Laurent GRANGER

**Section 03 : Le lien entre la motivation et la rémunération**

Nous avons abordé la question de la rémunération dans le chapitre précédent, ainsi que les deux sections précédentes de ce chapitre qui ont abordé la motivation au travail. Ainsi, nous essayons dans cette partie de mettre en évidence la corrélation entre la motivation du personnel et la rémunération.

**1- Les moyens de motivation du personnel**

Les entreprises les plus performantes sont celles qui ont les employés les plus motivés. Un personnel motivé se caractérise par une productivité élevée, un travail de grande qualité, un grand sens de l'urgence qui lui permet de gérer des situations de stress accru et une plus grande implication personnelle dans le travail.<sup>57</sup>

**1.1- La motivation par les méthodes de management**

La motivation du personnel et les méthodes de gestion reposent toutes sur l'importance de la communication interne d'une part et de la reconnaissance d'autre part.

**1.1.1- Une communication interne claire et transparente**

La motivation repose sur une communication claire et transparente dans toutes les stratégies. Cette communication se déroule aisément entre des collaborateurs de même statut. Cela ne s'applique pas aux dirigeants, aux managers et à leurs subordonnés. Effectivement, les responsables doivent transmettre les objectifs qui ont été établis à leurs collaborateurs pour que toute l'équipe progresse dans la même direction.

**1.1.2- La reconnaissance**

La demande de reconnaissance est devenue une composante essentielle de la vie au travail. Elle touche toutes les organisations, privées ou publiques, et toutes les professions, du bas en haut de la hiérarchie. Elle prend la forme de revendications de salaires, de statuts, mais aussi d'une demande plus générale et plus diffusée qui porte sur la personne elle-même, le « respect » et la dignité que chacun estime dus.<sup>58</sup>

**1.2- La motivation par les conditions de rémunération**

Quelles soient directe ou indirecte, les conditions de rémunération ont pour effet de motiver les salariés et de cette manière, engendrer un levier de performance pour l'entreprise.<sup>59</sup>

---

<sup>57</sup> L.Lethielleux, « L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines », ED Gualino, 5<sup>e</sup>-ème édition, 2012, p84

<sup>58</sup> La reconnaissance au travail Jean-Pierre Brun, pages 39 à 44

<sup>59</sup> L. Thomas, S.Micheau-Thomazeau. P 13.

### 1.2.1- Les conditions de la rémunération directe

Afin de stimuler la motivation des employés, les entreprises ont la possibilité de modifier les modalités de rémunération directe. La rémunération directe est principalement constituée d'une partie fixe, à savoir le salaire de base. Par ailleurs, elle est constituée d'un salaire variable direct ou un salaire de performance basé sur le mérite individuel ou collectif.

Pour encourager les employés. Les entreprises doivent offrir des rémunérations basées sur l'efficacité. Cette théorie démontre l'intérêt des entreprises à proposer des rémunérations plus élevées que celles proposées sur le marché du travail, dans le but d'attirer une main d'œuvre de qualité, de la fidéliser et d'encourager les employés à faire preuve d'effort, c'est-à-dire de motivation.

### 1.2.2- Les conditions de la rémunération indirecte

Chaque entreprise a la possibilité de verser des rémunérations indirectes à ses employés. Les avantages en nature, les avantages sociaux et les périphériques légaux font partie de ce genre de rémunération. Ces derniers incluent la participation, l'engagement, les stratégies d'épargne, les initiatives.

Elle a également la possibilité de proposer aux employés des programmes d'épargne ou des programmes de retraite. Grâce à ces dispositifs bloqués pendant plusieurs années, ces organisations pourront maintenir et fidéliser leurs employés, développant ainsi leur sentiment d'appartenance.

### 1.3- La rémunération par le travail lui-même

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

- D'abord il faut distinguer l'enrichissement et l'élargissement des tâches et de la rotation du personnel, l'élargissement des tâches consiste à ajouter des tâches à un travail, mais sans en changer la nature. de point de vue de la qualité, on reste dans la même qualité d'emploi
- Venons à présent à la rotation du personnel ou des postes, elle consiste à faire travailler les employés pendant un certain temps à une autre tâche, et pendant le reste du temps à une autre tâche de la même nature
- Comme nous avons constaté, le changement de la nature de travail sans accroître le niveau de responsabilité ne change en rien les techniques de motivation. On ajoute que des tâches semblables sur le plan horizontal

- passons maintenant à l'enrichissement des tâches , qui consiste a modifier la nature même du travail on agissons sur le plan vertical , cette méthode vise habituellement à satisfaire des besoins d'estime et de réalisation de soi des employés .on peut enrichir la tâche en supprimant certains mécanismes de contrôle , permettant aussi l'autocontrôle .on peut également confier une partie de la planification du travail aux employés , ou leur faire accomplir l'ensemble d'une tâche plutôt qu'une partie seulement<sup>60</sup>

### **2-Les conditions pour que la rémunération soit motivante :**

Pour Lawler énumère cinq conditions pour que la rémunération soit efficace, motivante et satisfaisante, qui sont comme suit :<sup>61</sup>

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

---

<sup>60</sup> Roussel, P, Op.cit, P 182.

<sup>61</sup> ROUSSEL. P, Op.cit., Pages.108-109.

### Conclusion

Compte tenu de l'importance de la motivation des employés, l'entreprise tente d'améliorer les facteurs de motivation au travail (récompense, formation, ambiance sociale, communication des objectifs, etc.) pour fidéliser la main-d'œuvre et attirer des employés compétents pour atteindre ses objectifs et assurer sa survie. On peut donc conclure que si ces facteurs sont satisfaisants pour les salariés, cela conduira à la performance de cette entreprise.

Il existe plusieurs théories de la motivation, chacune ayant sa propre vision pour expliquer quels facteurs motivent davantage d'employés. Selon la hiérarchie des besoins de Maslow, le salaire et la sécurité de l'emploi ne sont que les besoins fondamentaux après l'appartenance, l'estime et la réalisation de soi. Un bon système de rémunération doit inclure une certitude, une valeur et des incitations qui correspondent aux attentes et aux contributions des employés. Du point de vue de la théorie des attentes, la récompense semble être une condition préalable à la motivation.

# **CHAPITRE III**

## **Cas pratique au sein de l'entreprise (EPE C&H SPA)**

**Section1 : présentation de l'entreprise d'accueil (EPE C&H SPA) :**

Dans cette section en vas présenter l'entreprise d'accueil.

**1-Présentation de l'entreprise d'accueil (EPE C&H SPA) :**

**Tizi-Ouzou** est unité du groupe EPE/SPA/C&H , sis à 11 route KERRAD Rachid, Tizi-Ouzou et d'une superficie de 7 688 m<sup>2</sup> (ancien site), délocalisée et transférée suivant la résolution du conseil des participation de l'état N°02/03/2011 décidant l'affectation des actifs relevant de l'entreprise dissoute EX- ENADITEX sis à SAID AMIROUCHE, route D'Alger, Tizi-Ouzou et d'une superficie de 4 495 m<sup>2</sup> pour la décollation du site de production Tizi-Ouzou ex NUMIDIA sis en milieu urbain et qui fera l'objet d'un transfert aux domaines.

L'unité Tizi-Ouzou es certifiée ISO système Management Qualité 9001/2015 depuis l'année 2018 sous le N°01 100 1818300 du 14/04/2018 délivre par l'organisme de certification **TUV Rheinland**.

**2- l'historique de l'entreprise d'accueil (EPE C&H SPA) :****DESCRIPTION DE L'ETABLISSEMENT.****CREATION.**

Crée 1966 sous le nom de la SONAC, SONITEX en 1973 puis ECOTEX en 1983. Confection NUMIDIA est une entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL).

Elle est issue de la filialisation de l'unité ECOTEX de Tizi-Ouzou qui a procédé en janvier 1998 à une dévolution de son patrimoine au profit d'EPE/EURL confection NUMIDIA.

En 2017, sur résolution du CPE elle est délocalisée vers le site actuel sis à SAD AMIROUCHE, ROUTE D'ALGER, TIZI-OUZOU et après la récente restructuration elle est devenue unité NUMIDIA ayant pour Direction Générale là EPE/C&H/SPA en 2022 la dénomination de NUMIDIA a été changé en TIZI-OUZOU

**ACTIVITE PRINCIPALE ET ANNEXES.**

L'activité principale de confection NUMIDIA est la confection de divers articles, elle est spécialisée dans les vêtements professionnels et sports wear ainsi que la literie.

**IMPLANTATION (PLAN à L'échelle).**

Voir le plan.

**2.2. Valeur vénale.**

L'assiette foncière réellement occupée par l'entreprise est de 4 495 m<sup>2</sup> dont la surface bâtie est de 2324 m<sup>2</sup>. Ce site a été officiellement attribué à confection NUMIDIA à la base d'une décision du CPE.

À la réception du PV de transfert du patrimoine foncier les biens étaient évalués comme suit :

Valeur de l'assiette : 1 677 332,00 DA.

Valeur globale du bâtie : 29 372 653,41 DA.

Infrastructures : 4 385 448,28 DA.

Dans le cadre de la réhabilitation de ce site, une enveloppe correspondant à **88 439 919 DA** a été investie dans ce sens.

### **2.3. Caractéristiques générales et particulières.**

#### **2.3.1 Caractéristiques générales.**

Nom de l'établissement : EPE/C&H/ UNITE TIZI-OUZOU

Adresse : Route d'Alger, Zone des dépôts Saïd Amirouche, (ex-ENADITEX), Tizi-Ouzou, Algérie.

Raison social EPE/C&H/ UNITE TIZI-OUZOU

Téléphone : 026-19-95-91

Fax : 026-19-95-90 / 026-19-95-92

Site –web/E-mail: [numidia26@yahoo.fr](mailto:numidia26@yahoo.fr)

Nom d'exploitant : M. BELKACEMI LATIFA.

Activités de l'établissement : La confection des vêtements professionnels et literies.

Surface totale : 4495 m<sup>2</sup>

Surface bâtie : 2324 m<sup>2</sup>

Nature de la construction : couverture métallique et béton.

### **3- L'organigramme de l'entreprise d'accueil (EPE C&H SPA) :**

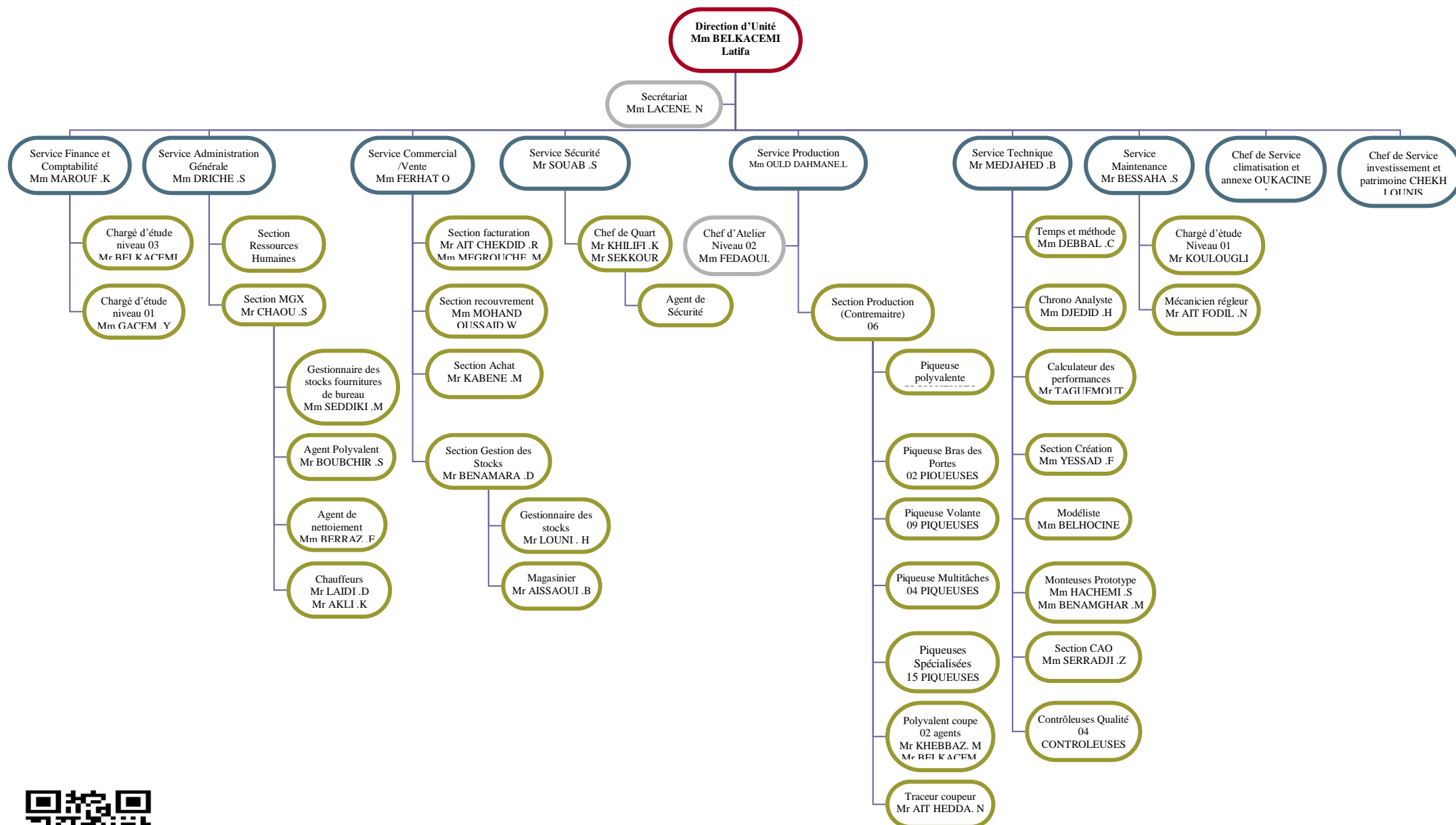
EPE C&H SPA

Entreprise Publique Economique de Confection et Habillement

AU CAPITAL SOCIAL DE 594.740.000 DA

### **ORGANIGRAMME UNITE TIZI LOUZOU**





**4- Présentation de l'organigramme de de l'entreprise d'accueil (EPE C&H SPA) :**

L'entreprise comporte les structures suivantes :

**4.1 Département commercial :** ce département a en charge d'a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du fichier clients de l'entreprise.

**4.2 Département approvisionnement :** ce département met en place les met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et service dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre cout afin de permettre la réalisation des objectifs de l'entreprise.

**4.3 Département production :** le tableau ci-après illustre les missions, les activités, les services du départements production.

**Tableau N°01 :** les missions, les activités, et les services du département production.

Missions	Activités	Services
Conception du produit	Etablis des plants et des pièces nécessaires.	Bureau d'étude
Préparation de la fabrication	Définir les tâches et le temps de fabrication	Services des méthodes
Organisation de la fabrication	Elaborer le plan de production pour utiliser au mieux les machines	Ordonnancement
Planification de la production	Définir le contenu de chaque poste de production	Lancement
Fabrication du produit	Réaliser les tâches conformément au plan de production	Ateliers
Suivie de la production	Effectuer des tests et des contrôles des machines et des produits	Contrôle qualité et maintenance

Source : (EPE C&H SPA) Confection.

**4.4 Départements finances et comptabilité :** Ce départements prend en charge les opérations suivantes :

- Préparer et mettre à jour les budgets.
- Tenir la comptabilité et prépares les états comptables et financiers selon les normes.
- Pratique le contrôle de gestion.
- Faire le reporting périodique.

**4.5 Département des ressources humaines :** Ce départements se préoccupe de ce qui suit :

- Définit et propose à la direction générale les principes de gestion ressources humaines.
- Assur le recrutement et charge de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilités.
- Gestion de la performance et des remuneration.et formation du personnel.
- Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication.

Voir l'annexe : L'organigramme de l'entreprise (EPE C&H SPA)

**5-Présentation de la méthodologie de recherche :**

Dans le cadre de cette étude sur l'impact du système de rémunération sur la motivation des salariés, une méthodologie de recherche Quantitative a été adoptée. Pour recueillir les données nécessaires, un stage a été effectué au sein du service des ressources humaines de l'entreprise (EPE C&H SPA). Ce stage a duré un mois.

Cependant, Notre enquête est basée sur un questionnaire qui comporte 22 questions sur la rémunération et la motivation au travail. Nous avons adressé ces questions à l'ensemble des salariés de l'entreprise (EPE C&H SPA). Notre échantillon est de 30 employées.

**6- Les produite de la confection de l'entreprise d'accueil (EPE C&H SPA) :**

L'entreprise Confection (EPE C&H SPA) fabrique quatre gammes de produits :

**6-1 : La première gamme est les vêtements professionnels :** Dans cette gamme l'entreprise propose les produits suivants :

Combinaison, parka, treillis, costume de travail, tenus de sécurité, Gillet, tenus de restauration, tenus réception, blouse, tablier, écussons brodés.

**6-2 : La deuxième gamme est les tenus institutionnels :**

Dans cette gamme les produits proposés sont : Tenus d'intervention DGSN, combinaison PJ, tenus douanes, treillis protection civile, patrole cote DGS, parka DGSN, tenus MDN, tenus ministère de la justice, écussons brodés.

**6-3 : La troisième gamme est celle des vêtements ville et les produits proposés sont :**

Vêtements enfant, vêtements adultes, casquette.

**6-4 : La quatrième gamme est celle des literies et dans cette gamme les produits proposés sont :**

Draps, house, oreiller.

## Section 2 : Présentation de l'enquête et interprétation des résultats

Cette partie sera consacrée à la représentation de l'enquête obtenue dans l'entreprise, Nous analyserons les résultats obtenus de l'enquête par questionnaire auprès des salariés.

### 1. Présentation de l'enquête de terrain :

Les objectifs et les questions de recherche de cette étude nous conduisent à une exploration en profondeur de l'impact du système de rémunération sur la motivation du personnel.

### 2. Objectif général de l'enquête :

Cette étude a pour objectif principal de nous permettre de répondre à notre problématique de départ « quel est l'impact de rémunération sur la motivation des salariés ? », en analysant le système et la politique de rémunération de l'entreprise et son effet sur la motivation du personnel au sein de la (EPE C&H SPA).

### 3-Questionnaire :

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

La présente section est consacrée à la présentation de l'analyse des résultats obtenus dans l'entreprise. Ensuite, en analyserons les résultats obtenus de l'enquête par le questionnaire auprès des salariés.

#### Axe 01 : Données personnelles :

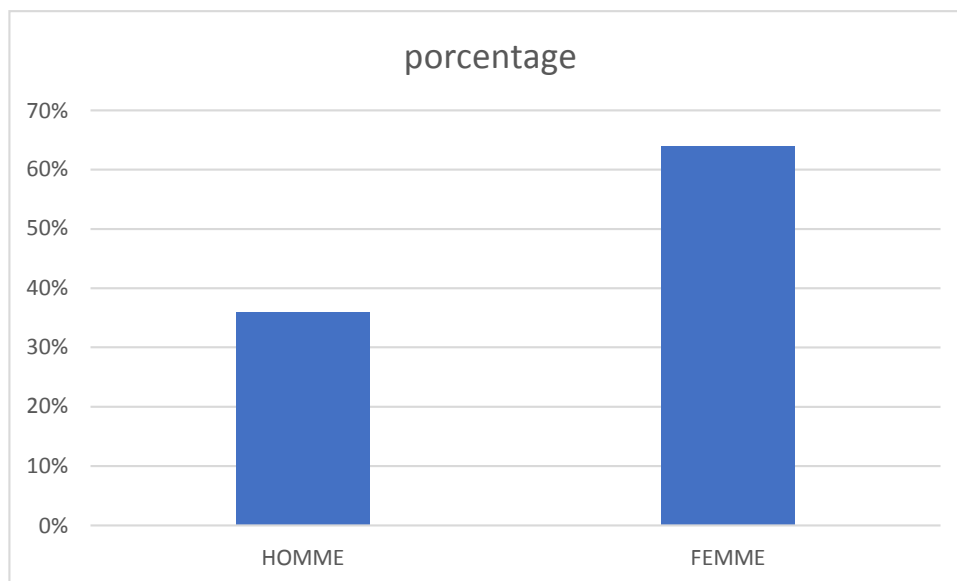
C'est l'ensemble des données qui consacrent le genre de sexe (Homme ou femme) : des travailleurs au sein de l'entreprise.

**Tableau N°02 : la répartition de l'effectif par le genre.**

Genre	Nombre	Pourcentage
Homme	11	36
Femme	21	64
<b>Total</b>	30	100

**Source :** réalisé par nous-même, résultats de l'enquête, Mai 2024

Figure N°07 : la répartition de l'effectif par le genre



**Source :** réalisé par nous-même, résultats de l'enquête, Mai 2024

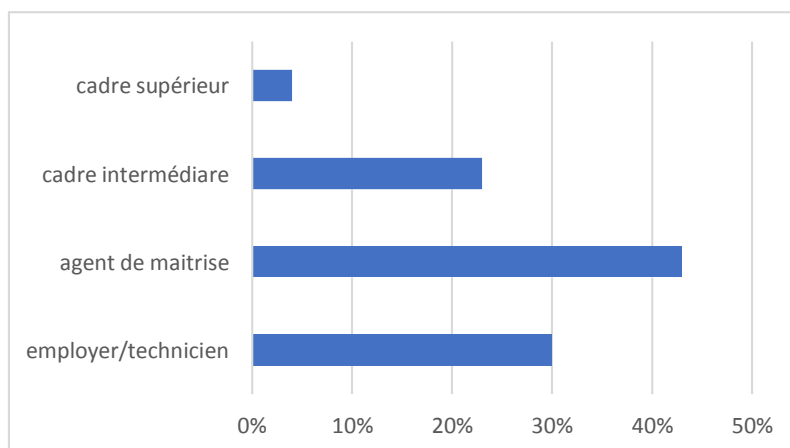
**Commentaire :** A partir du tableau n°02, et en référence au pourcentage obtenu par le biais du questionnaire, nous constatons que la part du personnel hommes dans l'effectif est faible avec un pourcentage de 36%. Cela montre que la population salariale de la (EPE C&H SPA) est constituée exclusivement femme avec un pourcentage de 64%. L'entreprise emploie les femmes beaucoup plus que les hommes pour ses activités.

Tableau N°03 : Présentation des catégorie socioprofessionnelles.

Les catégorie	Cadre supérieur	Cadre intermédiaire	Agent de maîtrise	Employer/technicien
Résultat	4%	23%	43%	30%

**Source :** réalisé par nous-même, résultats de l'enquête, Mai 2024

Figure N°08 : Présentation des catégorie socioprofessionnelles.



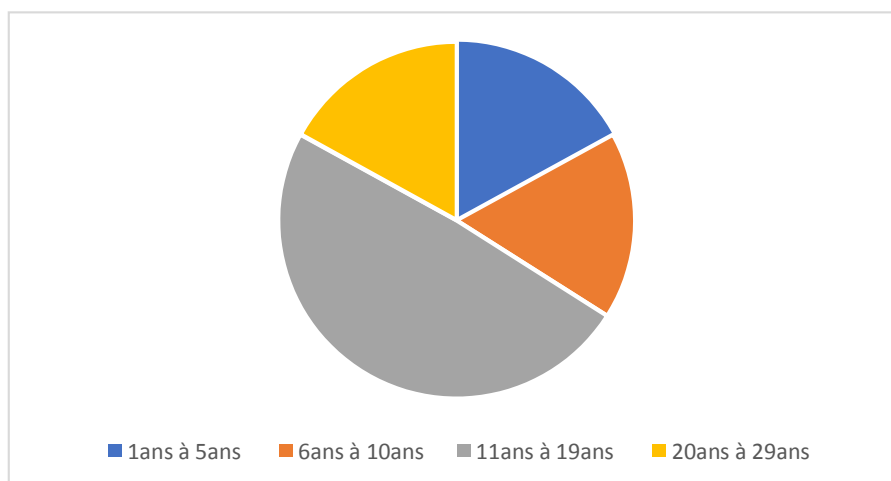
Source : réalisé par nous-même, résultats de l'enquête, Mai 2024

**Commentaire :** Selon ces conclusions, il est évident que notre échantillon est composé de quatre groupes socioprofessionnels. Dans notre échantillon, la catégorie des Agents de maîtrise est la plus élevée, comme le montre la figure ci-dessus avec un pourcentage de 49%, suivi par Employeur /Technicien avec 30% et 23% Cadre intermédiaire et enfin 4% pour les cadres supérieurs.

Tableau N°04 : répartition de l'enquête selon le nombre d'année.

Le nombre d'année	1ans à 5ans	6ans à 10ans	11ans à 19ans	20ans à 29ans
<b>Résultat</b>	17%	17%	49%	17%

Figure N°09 : répartition de l'enquête selon le nombre d'année.



Source : réalisé par nous-même, résultats de l'enquête, Mai 2024

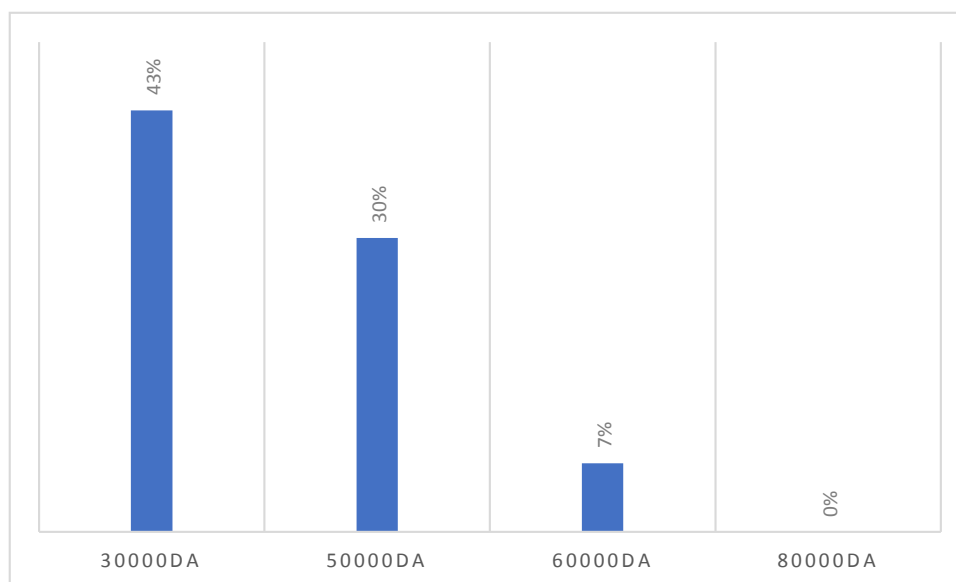
**Commentaire :** Dans cette figure ci-dessus. Il est important de noter que la majorité des employés de l'échantillon interrogé ont 1 ans à 5 ans d'expérience, ce qui représente un pourcentage de 17%, suivie par ceux qui ont une ancienneté entre 6 ans à 10 ans avec un pourcentage de 17%, et 49% pour ceux qui ont une ancienneté de 11 à 19 ans, et enfin 17% pour ceux qui ont une ancienneté de 20 ans à 29 ans.

**Axe 02 :** la rémunération comme facteur de motivation :

**Tableau N°05 : La répartition de l'effectif selon leur salaires actuel.**

Le salaire	30000da	50000da	60000da	80000da
Résultat	43%	30%	7%	0%

**Figure N°10 : La répartition de l'effectif selon leur salaires actuel.**



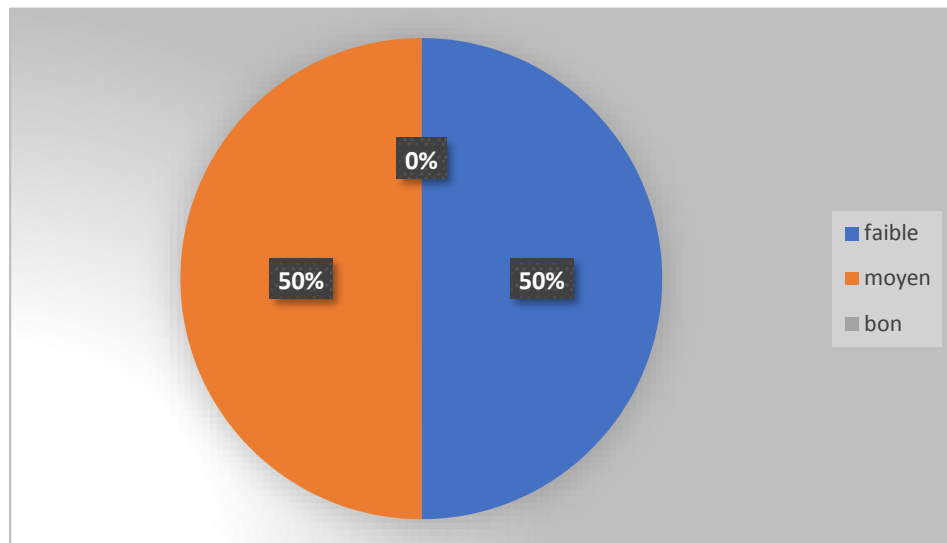
**Source :** réalisé par nous-même, résultats de l'enquête, Mai 2024

**Commentaire :** Selon ce graphe, on distingue que 43% des employeur ont un salaire de 30000DA. En deuxième position 30% des employeur ont un salaire de 50000DA et 60000DA pour 7% des employeur.

**Tableau N°06 : Répartition de l'effectif selon le système de rémunération au sien de l'entreprise.**

Le système de la rémunération	Faible	Moyen	Bon
Résultat	50%	50%	0%

Figure N°11 : Répartition de l'effectif selon le système de rémunération au sein de l'entreprise.



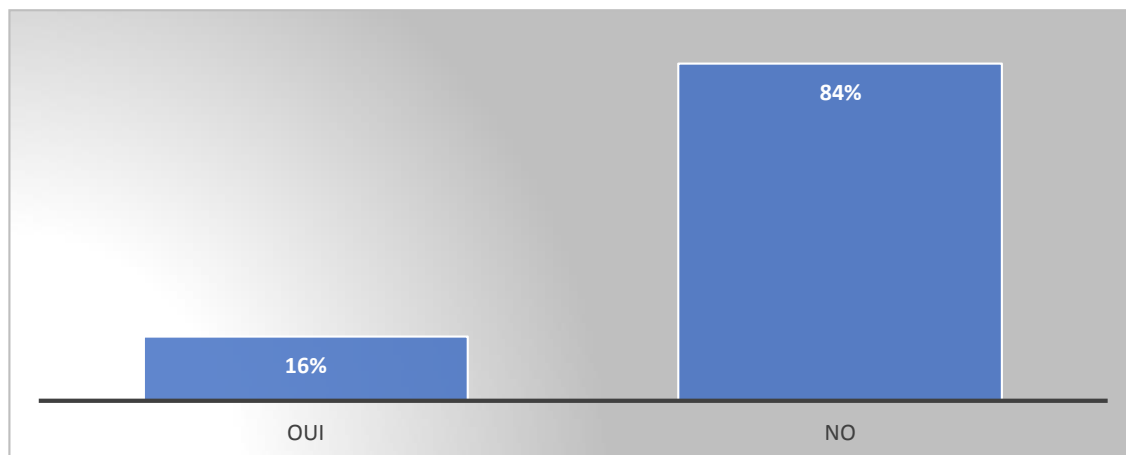
Source : réalisé par nous-même, résultats de l'enquête, Mai 2024

Commentaire : Selon l'évaluation de système de rémunération au sein de l'entreprise C&H par les employé on trouve que 0% bon et 50% faible et moyen à 50%.

Tableau N°07 : la satisfaction de la rémunération au sein de l'entreprise.

La satisfaction de la rémunération	Oui	Non
Résultat	16%	84%

Figure N°12 : la satisfaction de la rémunération au sein de l'entreprise.



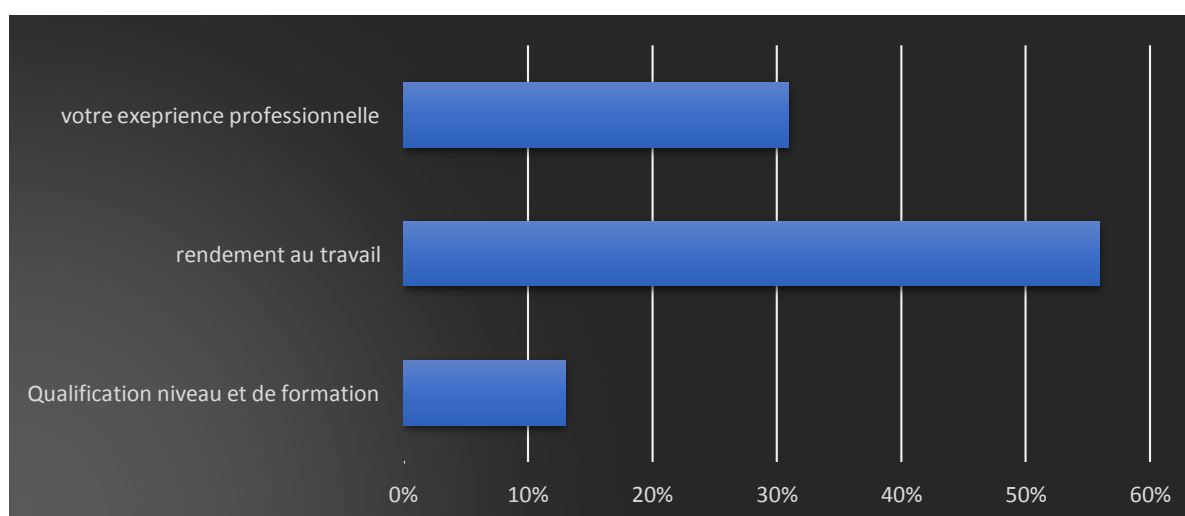
Source : réalisé par nous-même, résultats de l'enquête, Mai 2024

**Commentaire :** D'après ce graphe, il est évident que 84% des salariés ne sont pas satisfaits de leurs rémunérations, ainsi que 16% des salariés sont satisfaits de leurs rémunérations.

**Tableau N°08 : L'échelle de rémunération au sien de l'entreprise.**

L'échelle de rémunération	L'expérience professionnelle	Rendement au travail	Qualification niveau et de formation
<b>Résultat</b>	31%	56%	13%

**Figure N°13 : L'échelle de rémunération au sien de l'entreprise.**



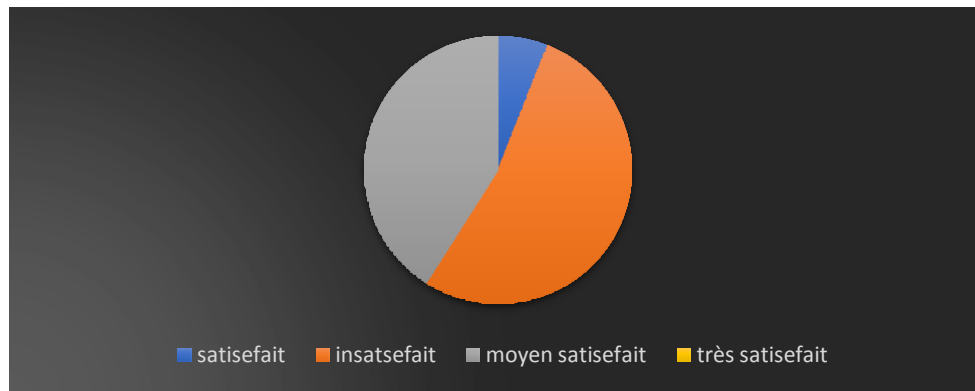
**Source :** réalisé par nous-même, résultats de l'enquête, Mai 2024

**Commentaire :** Selon ce graphe on constat que l'entreprise C&H se base principalement sur le rendement au travail avec un pourcentage de 56%, ensuite l'expérience professionnelle avec 31% et enfin la qualification selon le niveau et de formation avec un pourcentage de 13%.

**Tableau N°09 : La satisfaction de la rémunération au sien de l'entreprise.**

La satisfaction de la rémunération.	Satisfait	Insatisfait	Moyen satisfait	Très satisfait
<b>Résultat</b>	6%	53%	41%	0%

Figure N°14 : La satisfaction de la rémunération au sien de l'entreprise.



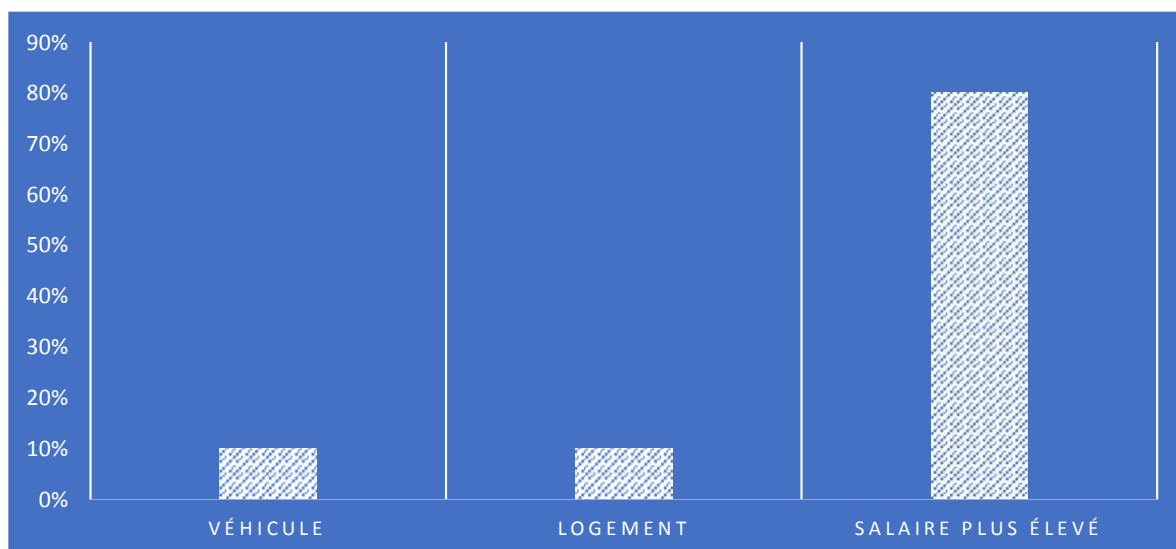
Source : réalisé par nous-même, résultats de l'enquête, Mai 2024

**Commentaire :** Après avoir fait nos recherches au sein de l'entreprise C&H on trouve que 53% des salariés sont insatisfait de leurs rémunérations, et 41% moyens satisfait,6% satisfaitet 0% très satisfait.

Tableau N°10 : Répartition selon le choix.

Colonne1	Véhicule	Logement	Salaire plus élevé
Résultat	10%	10%	80%

Figure N°15 : Répartition selon le choix.



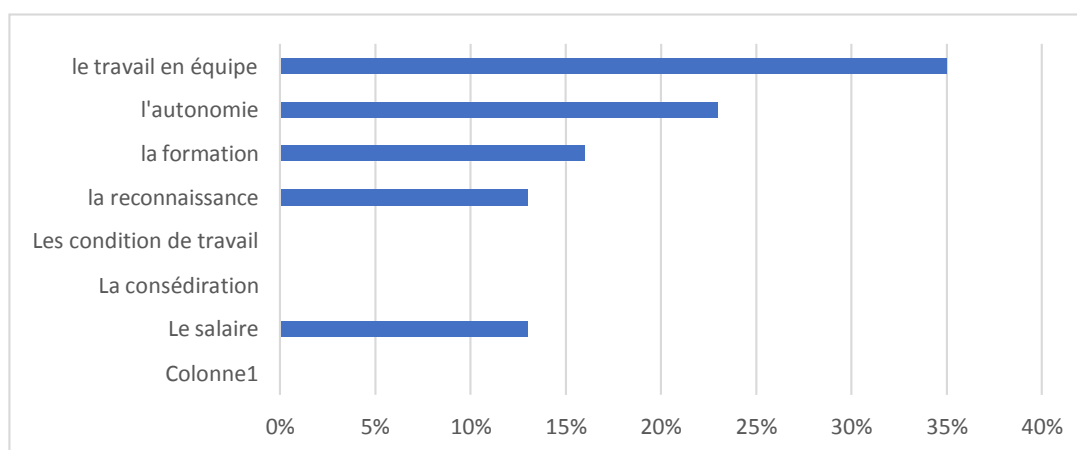
Source : réalisé par nous-même, résultats de l'enquête, Mai 2024

**Commentaire :** Selon ce graphe on voit que la chose la plus demander par les employer c'est le salaire le plus élevé avec un pourcentage de 80%, puis les logements avec un pourcentage de 10% et 10% des employer ils souhaitaient des véhicules.

**Tableau N°11 : La chose la plus motivante au sein de l'entreprise**

	Le salaire	La considération	Les conditions de travail	La reconnaissance	La formation	L'autonomie	Le travail en équipe
<b>Résultat</b>	13%	0%	0%	13%	16%	23%	35%

**Figure N°16 : La chose la plus motivante au sein de l'entreprise**



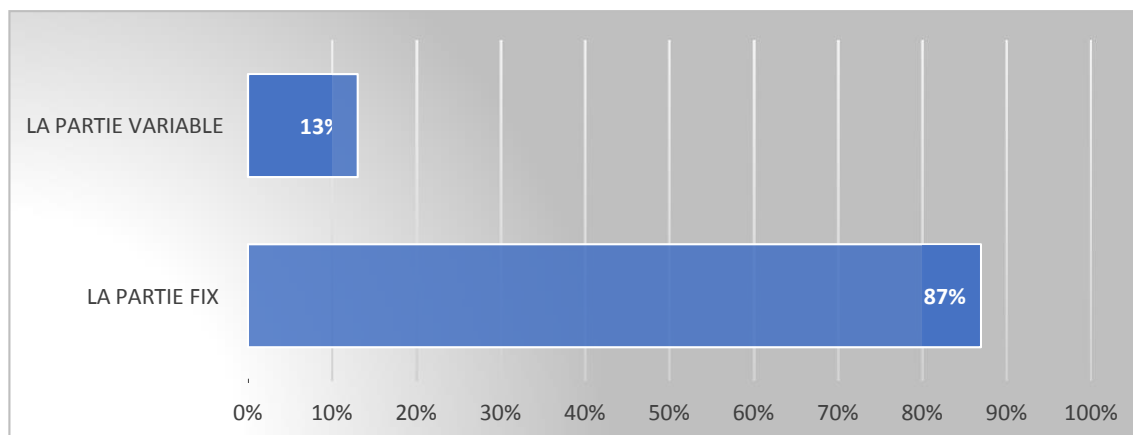
**Source :** réalisé par nous-même, résultats de l'enquête, Mai 2024

**Commentaire :** D'après les informations collectées au sein de l'entreprise C&H on trouve que la chose la plus motivante est le travail d'équipes avec un pourcentage de 35%, en deuxième position l'autonomie avec 16%, en troisième position la formation.

**Tableau N°12 : La partie la plus importante du salaire.**

La partie la plus importante	La partie fix	La partie variable
<b>Résultat</b>	87%	13%

Figure N°17 : La partie la plus importante du salaire.



Source : réalisé par nous-même, résultats de l'enquête, Mai 2024

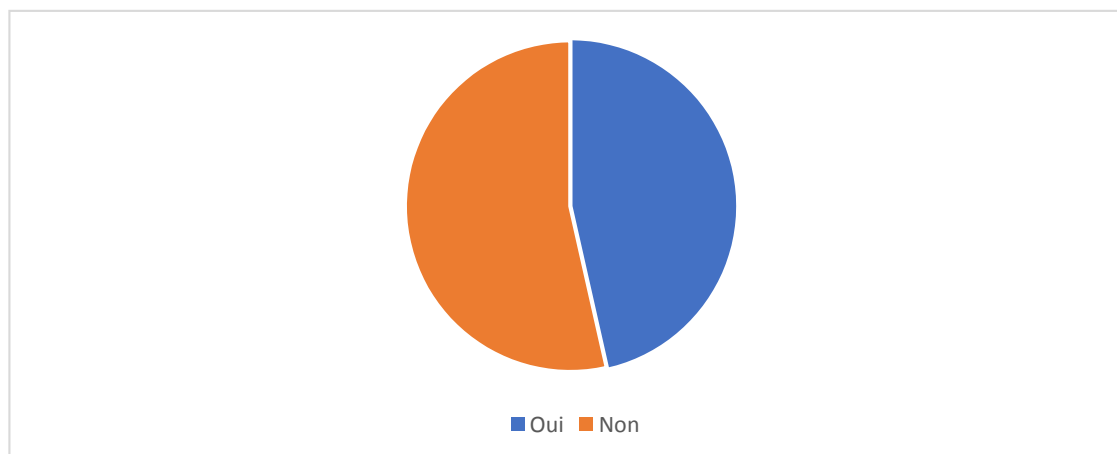
Commentaire : L'interprétation de ce graphe suggère les conclusions suivantes :

- La partie la plus importante du salaire est la partie fix avec un pourcentage de 87%.
- Contrairement à la partie variable avec 13%.

Tableau N°13 : Les autres avantages d'ordre pécuniaire qui motivent.

Les autre avantage	Oui	Non
Résultat	46%	53%

Figure N°18 : Les autres avantages d'ordre pécuniaire qui motivent.



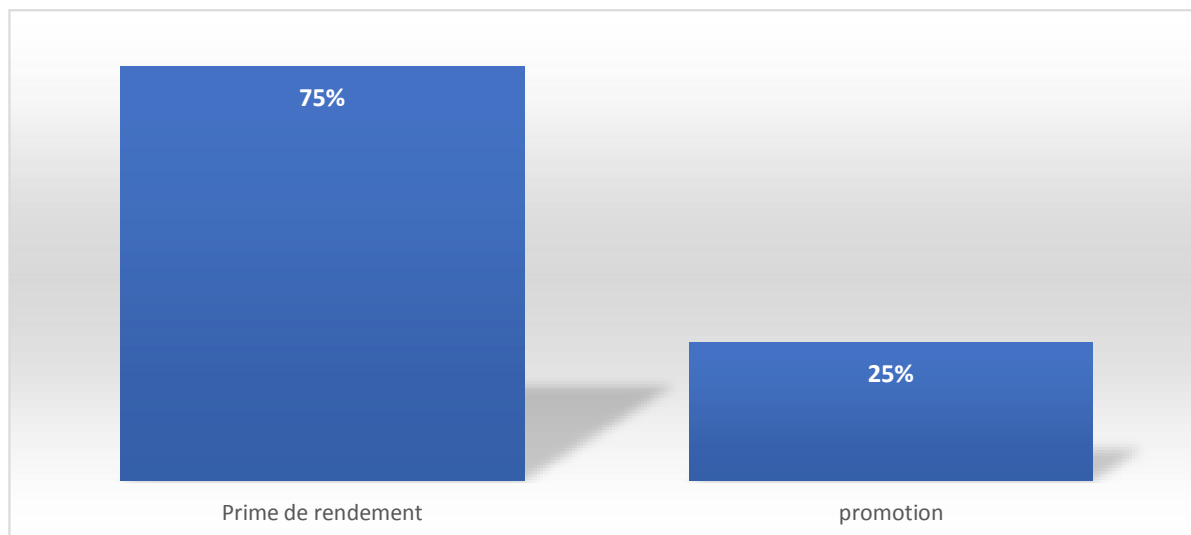
Source : réalisé par nous-même, résultats de l'enquête, Mai 2024

Commentaire : A proportion de ce graphe on distingue que 53% des salariés ne sont pas motiver par apport à leurs primes d'intéressement, et 46% des salariés sont motiver par apport à d'autres avantages pécuniaires.

Tableau N°14 : La nature de récompense bénéficié au sein de l'entreprise C&amp;H

	Prime de rendement	Promotion
Résultat	75%	25%

Figure N°19 : La nature de récompense bénéficié au sein de l'entreprise C&amp;H

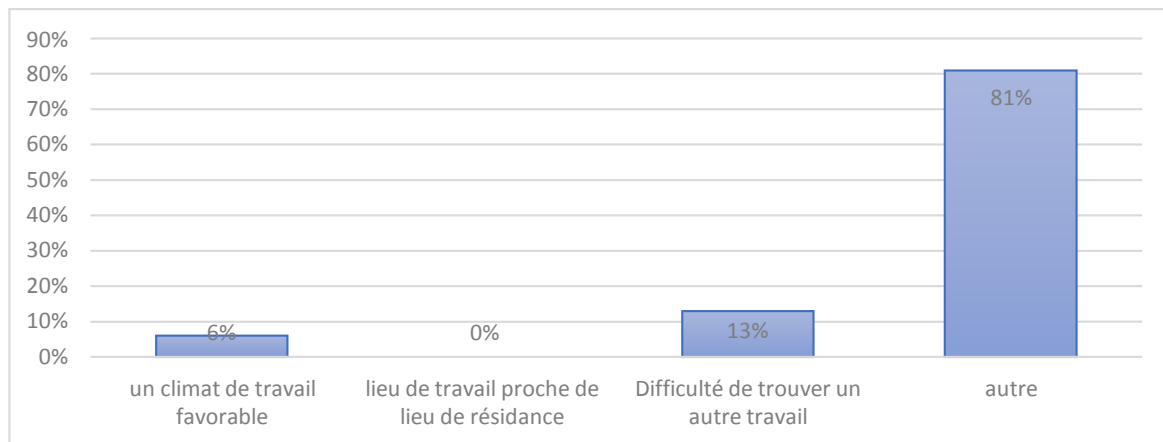


Source : réalisé par nous-même, résultats de l'enquête, Mai 2024

**Commentaire :** Ce graphe nous montre que 75% des salariés bénéficient d'une prime de rendement et 25% des salariés bénéficient d'une promotion.

Tableau N°15 : La répartition selon le contexte d'accepter des salaires.

	Un climat de travail favorable	Lieu de travail proche	Difficulté de trouver un autre travail	Autre
Résultat	6%	0%	13%	81%

**Figure N° 20 : La répartition selon le contexte d'accepter des salaires.**

**Source :** réalisé par nous-même, résultats de l'enquête, Mai 2024

**Commentaire :** Selon ce graphe on suggère que 0% des salariés acceptent une baisse de salaire à-propos de lieu de travail proche de lieu de résidence, et 6% des salariés acceptent par rapport à un climat de travail favorable et 13% à cause de difficulté de trouver un autre travail.

**Section 03 : Discussion des résultats**

Le travailleur peut être motivé de manière intrinsèque lorsqu'il effectue son travail pour la satisfaction et le plaisir qu'il en tire, ou bien il peut être motivé de manière extrinsèque en travaillant dans le but d'obtenir un salaire. Effectivement, même si elle n'est pas le seul moyen, la rémunération semble toujours être le seul moyen.

La rémunération joue un rôle crucial dans la motivation, c'est pourquoi nous observons depuis quelques années l'émergence de nouvelles formes de rétributions, car elles peuvent être démotivantes si elles sont insuffisantes.

Au sein de l'entreprise C&H La rémunération a une influence importante sur la motivation des employés. La motivation peut être stimulée par une rémunération juste et adéquate, tandis qu'un système de rémunération inefficace ou inéquitable peut avoir des conséquences néfastes sur la motivation des employés et ce qui engendre des anomalies durant l'exécution des tâches.

En analysant le système de rémunération au sein de l'entreprise C&H, il est possible de conclure que le système de rémunération est insuffisant. (**Consultez le tableau n° 06**) et que la plupart des employés ne sont pas satisfaits de leur salaire. (**Consultez le tableau no 09**).

A propos de la politique de rémunération pratiqué par l'entreprise (C&H) ne répond pas aux attentes de ses salariés, D'après les données collectées au sein de l'entreprise, il est suggéré que 84% des salariés sont insatisfaits. (**Consultez le tableau n°07**).

En ce qui concerne les éléments de la rémunération qui motivent les salariés au sein de l'entreprise (C&H). Le travail d'équipe est considéré comme la chose la plus motivante, suivi de l'autonomie et de la formation et du salaire. (**Consultez le tableau n° 11**).

Etant donné que la rémunération n'est pas un déterminant de base de la motivation au sein de l'entreprise C&H, Puisque la plupart des employés sont mécontents de leur rémunération par rapport aux résultats obtenus.

Après avoir effectué nos recherches au sein de l'entreprise C&H, il est observé que 80% des employés réclament une hausse de salaire en fonction de leurs efforts et de leurs responsabilités dans leur poste actuel. **(Consultez le tableau n° 10).**

Selon les résultats de notre étude menée au sein de l'entreprise C&H pour analyser notre thématique intitulée "Le système de rémunération et son influence sur la motivation du personnel", nous avons observé que la plupart des employés expriment leur insatisfaction quant aux salaires perçus. Cela explique l'existence d'une rémunération fixe, ce qui implique que la plupart des employés reçoivent une partie fixe de leur rémunération.

De plus, la plupart des employés de cette entreprise sont motivés en dehors de leur salaire par divers facteurs, qu'ils soient sociologiques ou psychologiques. On a constaté que les facteurs qui les motivent sont l'atmosphère au travail, l'esprit d'équipe et la solidarité entre eux, qui sont à l'origine de leur motivation et leur suscitent l'envie de travailler. **(Consultez le tableau n°11).**

**Conclusion**

Le système de rémunération est un facteur clé de motivation pour les salariés. Si le système de rémunération est équitable, transparent et aligné sur les objectifs de l'entreprise, cela peut stimuler la motivation des salariés à atteindre leurs objectifs et à se développer professionnellement.

Si le système de rémunération est perçu comme injuste, opaque ou ne récompense pas les performances de manière appropriée, cela peut avoir un impact négatif sur la motivation des salariés. Ces derniers peuvent se sentir dévalorisés, non reconnus et ne pas avoir la motivation de poursuivre leurs objectifs professionnels.

Il est donc important pour les entreprises de mettre en place un système de rémunération équitable et transparent, qui encourage les performances, la progression professionnelle et la satisfaction des salariés. Cela peut aider à maintenir la motivation des salariés et à augmenter leur engagement pour leur travail. Cependant, un système de rémunération injuste ou mal conçu peut avoir l'effet inverse, décourageant les salariés et les incitant à chercher des opportunités ailleurs.

# **Conclusion générale**

Le système de rémunération a un impact significatif sur la motivation des salariées au sein d'une entreprise. Une rémunération équitable et appropriée peut stimuler la motivation, tandis qu'un système de rémunération inefficace ou inéquitable peut avoir des effets néfastes sur la motivation des employés.

Lorsqu'un système de rémunération est perçu comme juste. C'est –à-dire qu'il récompense équitablement les contributions et la performance des salariés, il peut aussi renforcer leur motivation intrinsèque. Les salariés se sentent valorisés pour leur travail et sont incités à se surpasser pour obtenir des récompenses supplémentaires. Un système de rémunération transparent et basé sur des critères objectifs permet aux employés de comprendre comment leurs performances sont évaluées, ce qui peut renforcer leur motivation en créant un sentiment de contrôle et de prévisibilité.

De plus, un système de rémunération compétitifs peut attirer et retenir les meilleurs talents. Lorsque les employés sont conscients que leur rémunération est en ligne avec les normes du marché et qu'ils sont récompensés de manière compétitive, cela peut les motiver à rester dans l'entreprise et à s'investir pleinement dans leur travail.

Cependant, un système de rémunération inéquitable ou mal conçu peut avoir des conséquences négatives sur la motivation des salariés. Si les employés perçoivent que la rémunération n'est pas alignée sur leurs performances, cela peut entraîner un sentiment d'injustice et de démotivation. Les salariés peuvent se sentir dévalorisés et désengagé, ce qui peut avoir un impact sur leur productivité et leur satisfaction au travail.

Par ailleurs, un système de rémunération qui se concentre uniquement sur les incitations financières peut également avoir des limites en termes de motivation à long terme. Les salariés ont besoin de se sentir reconnus, appréciés et d'avoir des opportunités de développement professionnel pour maintenir leur motivation à un niveau élevé.

Et selon le résultat de notre étude menée au sein de l'entreprise (EPE C&H SPA) pour analyser notre thématique intitulée « Le système de rémunération et son influence sur la motivation du personnel », nous avons observé que les hypothèses sont infirmées.

En conclusion, le système de rémunération a un effet significatif sur la motivation des salariés dans une entreprise. Un système équitable, transparent et compétitif peut renforcer la motivation intrinsèque des employés, les incitant à donner le meilleur d'eux-mêmes et à rester engagés dans leur travail. Cependant, un système de rémunération inéquitable ou mal conçu peut avoir des conséquences négatives sur la motivation des salariés, entraînant un manque de satisfaction et d'engagement. Il est donc essentiel pour les entreprises de concevoir des systèmes de rémunération équilibrés et d'offrir également des opportunités de développement et de reconnaissance pour maintenir la motivation des salariés à long terme.

# **Bibliographie**

## Bibliographie

---

### Les ouvrages

- ✓ NOGUERA F, « gestion des ressources humaines et création de valeur organisationnelle ».
- ✓ F. Alexandre – Bailly et all, 2006.
- ✓ Comoy E, Maclouf, gestion des ressources humaine, Ed, Pearson Education, paris,2008.
- ✓ AKOUN Andre et autres, Dictionnaire de sociologie, édition, le robert seuil, paris, 1999, p, 469.
- ✓ PERRITI Jean Marie, Tous DRH, 2eme édition, Organisation, paris, 2001, p, 269.
- ✓ PERRITI Jean Marie, op- cit, P 269.
- ✓ Thévenet. B, Dejoux. C., E. Marbot, A. Bender, « Fonction RH », Ed PEARSON EDUCATION, Paris, P.258.
- ✓ J.M.Peretti, J.P.Magot, « rémunérations », ED VUIBERT, 2012, P 30.
- ✓ Bournois.F, Rojot.J, Scaringella.J, « Ressource Humaines : Les meilleurs pratique des entreprises », Edition d'organisation, Paris, 2007, Page 32
- ✓ Loic CADIN et Al. Op.cit. P 268.
- ✓ Ibid. P 269.
- ✓ Michel DE COSTER et François PICHAULT. Traité de sociologie du travail. 2éme édition. De Boeck. Paris. 1998. P 336
- ✓ Michel DE COSTER. Opcit. P 341.
- ✓ Jean-Yves LE LOUARN, Les tableaux de bord ressources humaines. Editions Liaisons. France. 2008. P 62.
- ✓ « La gestion des rémunérations au service de la flexibilité », In revue françaises de gestion, Mars, Avril, Mai, 1994, Page 104
- ✓ BOINSNARD D, « Guide juridique et pratique de l'épargne salariale », Edition Liaison, Paris 2003, Page 163.
- ✓ Décret à l'Algérie 82/356 comporte la méthode nationale de classification de poste du travail du 20 novembre 1982
- ✓ Décret 82/356, idem
- ✓ AMADIEU J, « le management des salaires », Éditons ECONOMICA, Paris, 1995, Page 252. 27 Document interne à l'entreprise BMT
- ✓ Document interne à l'entreprise BMT
- ✓ DONNADIEU G, « Du salaire a la rétribution », édition, LIAISON, Paris1991, Page 162.
- ✓ DONNADIEU G, idem Page161
- ✓ RABATEL D, « pratique de la paie », édition, JOUVE, Paris, 1997, Page46.
- ✓ ROMAN B, « Bâtir une stratégie de rémunération », 2eme édition, DUNOD, Paris, 2010, Page 171.
- ✓ ROMAN B, idem Page 172
- ✓ COMPOY E, MACLOUF E, « gestion des ressources humaines, 2eme édition », Synthexe, 2011, pp 26-27.
- ✓ MARTORY B, « Gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performance, 9emeédition », Dunod, 2016, P107.
- ✓ PERETTLJM, Op.cit. 9éme édition. Page259
- ✓ Jean, Viard«La transformation de la société, 1eme édition », Dunod, 2011, p34

## Bibliographie

---

- ✓ PERETTI JM, OP, Cit, Page 154.
- ✓ Annick-Cohen-Hegel, « toute la fonction ressources humaines, 2ème édition », Dunod, 2010. P310.
- ✓ CADIN.L, GUERIN.F, et autres, Op.cit., P 274
- ✓ Annick COHEN, « toute la fonction R.H », ED DUNOD, Paris, 2006.
- ✓ Roussel, Patrice, Et Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Toulouse). La motivation au travail : concept et théories. LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse, 2000.p3
- ✓ Duvillier, Thibaut, Jean-Louis Genard, and Alexandre Piraux. La motivation au travail dans les services publics. Le Harmattan, 2003. P39
- ✓ Patrice ROUSSEL. Opcit. P74.75
- ✓ CLAUDE LEVY-LE BOYER., 1984, p. 31
- ✓ 12 Théorie de Maslow selon laquelle les besoins humains progressent en fonction de la hiérarchie suivante : besoins physiologiques, besoin de sécurité, besoins sociaux, besoin d'estime et besoin de réalisation de soi.
- ✓ Selon Herzberg- Source Harward Business Review - Janvier 2003
- ✓ 52 EMERY et François GONIN, « Gérer les ressources humaines ». Bibliothèque des ressources humaines. Lausanne. 1999. page 191.
- ✓ Yves EMERY et François GONIN. Opcit. P 191.
- ✓ Tirchi, Ourdia. La gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail. Diss. Université Mouloud Mammeri, 2012. P92.
- ✓ Jacques Rojot et all, op, cit, p 166.
- ✓ Jacques Rojot et all, op, cit, p166
- ✓ Patrice Roussel, op, cit, p 75
- ✓ Vallerand et Grouzet, 2001.
- ✓ PLANE Jean Michel, Théories des organisations, 2ème éd, Edition DUNOD, Paris, 2003, P38
- ✓ 62 PERETTI Jean-Marie, op.cit. Page 29
- ✓ SEMUHOZA SE, « théories de la motivation au travail » éditions, Le HARMATTAN, Cote d'Ivoire, 2009 Page 58.
- ✓ RATANGAR DJIMNADJINGAR. Université de Moundou - DEA Sciences de gestion 2005
- ✓ SOUFIANE, KARRAKCHOU. Op.cit. p12
- ✓ MUCHA.L, « La motivation des salariés et la performance dans les entreprises », Mémoire professionnel en Management stratégique des organisations, Université de Reims, Soutenue, 2010. Page.23-24.
- ✓ Roussel, P, Op.cit, P38.
- ✓ L.Lethielleux, « L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines », ED Gualino, 5 - ème édition, 2012, p84
- ✓ La reconnaissance au travail Jean-Pierre Brun, pages 39 à 44
- ✓ L.Thomas, S.Micheau-Thomazeau. P 13.
- ✓ Roussel, P, Op.cit, P 182.
- ✓ ROUSSEL. P, Op.cit., Pages.108-109.

### Les cites

- ✓ <https://www.glassdoor.fr/salaire/Editions-Tissot-Salaires-E1129548.htm>
- ✓ <https://www.lussier.co/fr/trois-type-dequité> (consulté le 10/01/2023)

# Table des matières

---

## Table des matières

Introduction général .....	09
Chapitre 01 : Le système de rémunération dans une entreprise .....	14
Introduction chapitre1.....	14
Section 1 : généralités sur la rémunération .....	15
1. L'historique de la rémunération .....	15
2. Définition de la rémunération .....	16
3. L'importance de la rémunération .....	17
• Pour le salaire .....	17
• Pour l'entreprise .....	17
• Pour l'état .....	18
4. les différents systèmes de rémunération.....	18
4.1. Système de salaire fixe.....	18
4.2. Individualisation de salaires .....	18
4.2.1. Le salaire à la tâche ou à la pièce .....	18
4.2.2. Le salaire lié à l'organisation .....	19
• Le salaire au rendement .....	19
• Salaire à la productivité .....	19
• Le salaire au mérite .....	20
4.3. Le salaire lié au résultat de l'entreprise ou l'intéressement .....	20
Section 2 : Les composantes de la rémunération .....	22
1. Les composantes de la rémunération .....	22
1.1. Les composantes fixes .....	22
1.1.1. Salaire de base .....	22
• Les indemnités minimums national gantier (SMVI).....	23
• Les indemnité fixes .....	23
• Les indemnités de nuisance .....	23
• Les indemnités de zone .....	24
• Les indemnités du transport .....	24
• Les indemnités de panier.....	24
• Allocation familiale.....	24
Le salaire de poste brut.....	24
Le salaire imposable .....	25
Le salaire net .....	25
1.2. Les composantes variables .....	25
1.2.1. Les indemnités variables .....	25
Les indemnités d'heure supplémentaire.....	25
Indemnité de travail alternatif.....	26
frais de mission .....	26
1.2.2. Les primes et autres avantages sociaux .....	26
prime de rendement individuel et collectif .....	26
ouvres sociale .....	26
les avantages sociaux .....	26
2- la grille de salaire .....	27
Définition de la grille de salaire.....	27
Objectif de la grille de salaire .....	27
1-Assurer l'équité de la rémunération entre les salariés.....	27
2-attirer et retenir les talents .....	27

## Table des matières

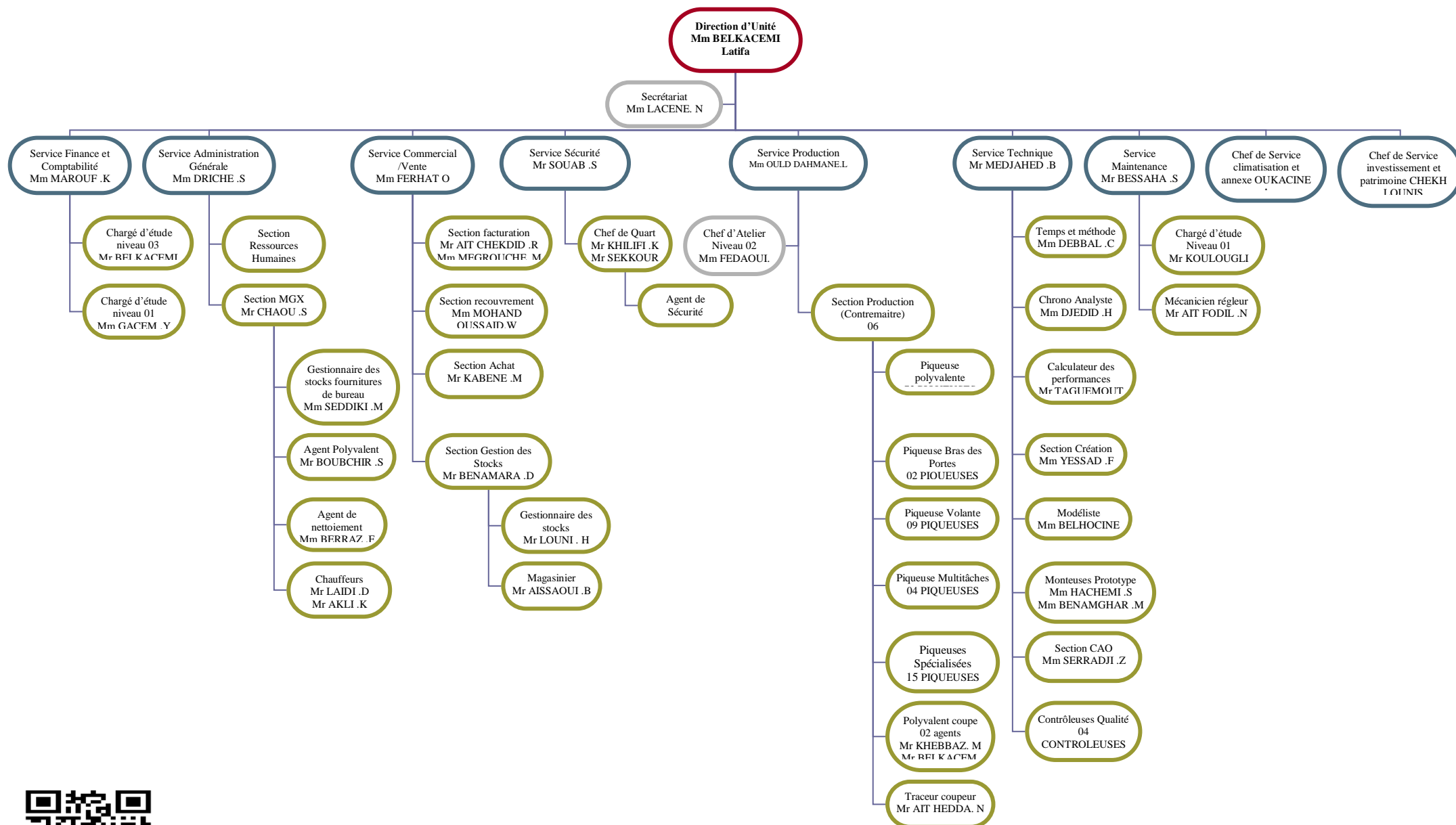
3-Motiver les salariés .....	27
4-Gérer la masse salariale .....	28
Avantage de la grille de salaire .....	28
Pour les entreprises .....	28
Pour les salariés .....	29
3-La masse salariale .....	30
1-Définition de la masse salariale .....	29
2-Calculer la masse salariale .....	30
2-1-calculer la masse salariale prévisionnelle .....	30
2-2-Effectuation du suivi budgétaire .....	31
2-3-interprétation des données sociales .....	31
Section 3 : la politique de rémunération .....	33
I Politique de la rémunération .....	33
1-Definition de la politique de la rémunération .....	33
2-L'elaboratin de la politique de la rémunération .....	33
3- les objectifs de la politique de la rémunération .....	34
3-1L'equite.....	34
3-2-Égalité de rémunération entre hommes et femmes.....	34
4-les critère d'un bon système de rémunération .....	35
Conclusion chapitre 01 .....	37
Chapitre 2 : la motivation au travail .....	39
INTRODUCTION chapitre 02:.....	39
Section01 : Les mécanismes de la motivation .....	40
1-L'historique du concept de motivation .....	40
2-Définition de la motivation .....	40
3-Les sources de la motivation .....	40
3-1 La reconnaissance .....	42
3-1-1 la reconnaissance existentielle.....	42
3-1-2 la reconnaissance de la pratique au travail .....	42
3-1-3 la reconnaissance de l'investissement dans le travail .....	42
3-1-4 la reconnaissance des résultats .....	43
3-2-Le changement de la perception au travail .....	43
3-3-La rémunération.....	43
3-4-L'évolution de carrière .....	44
4- Les caractéristique de la motivation	
4-1- Le déclenchement du comportement .....	44
4-2- La direction du comportement.....	44
4-3- L'intensité du comportement .....	44
4-4- La persistance du comportement .....	44
Section 02 : les types et les théories de motivation .....	45
1- les types de motivation .....	45
1-1-la motivation intrinsèque .....	45
1-1-1-La motivation intrinsèque de la connaissance.....	45
1-1-2-La motivation intrinsèque à l'accomplissent.....	46
1-1-3- La motivation intrinsèque à la stimulation.....	46
1-2-La motivation extrinsèque.....	46
1-2-1- Le régulation externe .....	46
1-2-3-La régulation identifiée.....	46
1-2-4-La régulation intégrée.....	46
1-3-La motivation.....	46
2-Les théories de la motivation.....	47
2-1- les théories de contenu.....	47
2-1-1- la théorie d'Abrahame Maslow .....	47
1-les besoin physiologique .....	48

## Table des matières

2-les besoin de sécurité.....	48
3-les besoins d'appartenance.....	48
4-les besoin d'estime .....	49
5-les besoin d'accomplissent personnel .....	49
2-1-2-la théorie fonctionnel de HERZBEG.....	49
A- facteur de motivation .....	49
B- facteur de motivation .....	49
2-2 les théories du choix cognitif .....	50
2-2-1 théorie des attentes (vie) DEVROOM 1964.....	50
2-2-2 la théorie de fixation des objectifs .....	52
Section 03 : le lien entre motivation et rémunération .....	54
1-les moyens de motivation du personnel .....	54
1-1 la motivation par les méthodes de management .....	54
1-1-1 une communication interne claire et transparente .....	54
1-1-2 la reconnaissance .....	54
1-2 la motivation par les conditions de rémunération .....	54
1-2-1 les conditions de la rémunération direct .....	55
1-2-2 les conditions de rémunération indirect .....	55
1-3 la rémunération par le travail lui-même .....	55
2- les conditions pour que la rémunération soit motivante .....	56
CONCLUSION chapitre 2.....	57
Chapitre 3 : L'impact de rémunération sur la motivation du personnel au sein de (EPEC&H SPA) ...	59
Introduction chapitre 3 .....	59
Section 1 : présentation de l'entreprise d'accueil .....	59
1-présentation de l'entreprise d'accueil.....	59
2-l'historique de l'entreprise d'accueil .....	59
3-l'organigramme de l'entreprise d'accueil .....	61
4-présentation de l'organigramme d'accueil .....	62
4.1Département commercial .....	62
4.2Département approvisionnement.....	62
4.3 Département production .....	62
4.4Départements finances et comptabilité.....	62
4.5Département des ressources humaines.....	63
6-les produit de la confection de l'entreprise .....	63
6-1 la première gamme est les vêtements professionnels .....	63
6-2 la deuxième gamme est les tenus institutionnels .....	63
6-3 la troisième gamme est celle des vêtements ville et les produits proposés .....	63
6-4 la quatrième gamme est celles des literies .....	63
Section 2 : prestation de l'enquête .....	64
Présentation de l'enquête.....	64
2-objectif de l'enquête .....	64
3-questionnaire .....	64
Section 3 : Discussions des résultats.....	75
Conclusion.....	77
Conclusion générale.....	81
Bibliographie.....	81

Annexes

# **Annexes**



## Annexes

**Thème :** Système de rémunération et son impact sur la motivation du personnel.

**Enquête de terrain :** Questionnaire sur l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein d'une entreprise C&H de Tizi Ouzou.

Bonjour,

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle master en gestion des ressources humaines, nous réalisons une enquête de terrain sur l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de votre entreprise.

Comptant sur votre collaboration, en répondant à nos questions, recevez, Mesdames et Messieurs l'expression de nos remerciements anticipés

### Axe 1 : Données personnelles :

1) Le genre :

- Homme :

- Femme :

2) Age :

- moins de 20ans

- (20 – 29) ans

- (30 – 39) ans

- (40 – 49) ans

- 50ans ou plus

3) Niveau d'étude :

- Sans aucun niveau d'études

- Primaire

-Moyen

-Secondaire

- Universitaire

4) Catégorie professionnelle :

-Employer /Technicien

-Agent de maitrise

-Cadre intermédiaire

-Cadre supérieur

**5) Situation familiale :**

- Célibataire
- Marié

**6) Depuis combien d'année travaillez-vous à (C&H) ?**

- 1 ans à 5 ans
- 6 ans à 10 ans
- 11 ans à 19 ans
- 20 ans à 29 ans

**Axe 2 : la rémunération comme facteur de motivation :**

**7) Quel est votre salaire actuel ?**

- 30000da
- 50000da
- 60000da
- 80000da
- 90000da et plus

**8) Comment évaluez-vous le système de rémunération au sein de votre entreprise ?**

- Faible
- Moyen
- Bon

**9) Êtes-vous satisfait(e) de votre rémunération chez C&H ?**

- Oui
- non

**10) Sur quoi se base principalement l'échelle de rémunération chez C&H ?**

- votre qualification niveau et de formation
- rendement au travail
- votre expérience professionnelle

**11) Êtes-vous satisfait de votre rémunération actuelle compte tenu de l'ampleur de vos responsabilités dans votre emploi actuel ?**

- Insatisfait (e)
- Moyennement satisfait (e)
- Satisfait (e)
- Très satisfait (e)

**12) Préférez-vous que (C&H) vous donne ?**

- Un véhicule
- Un logement
- Un salaire plus élevé

**13)-Qu'est-ce qui vous motive le plus dans votre travail ?**

- Le salaire
- La reconnaissance
- La considération et l'estime
- Les conditions de travail
- La formation
- L'autonomie
- Le travail en équipe

**14) Selon vous la motivation par la rémunération :**

- Accroît l'esprit de compétitivité entre les employés
- Nuit à l'équité interne dans l'entreprise

**15) Quelle est la partie la plus importante de votre salaire**

- La partie fixe
- La partie variable
- Pourquoi ? .....

**16) Est-ce-que les autres avantages d'ordre pécuniaires (primes intéressements, 13ème Mois, etc..... ) vous motivent ?**

- Oui
- Non

**17) Est-ce-que la rémunération contribue à améliorer le rendement des salariés ?**

- Oui
- Non

**18) Avez-vous déjà bénéficié d'une récompense dans votre entreprise ?**

- Oui
- Non

**19) Quelle est la nature de cette récompense ?**

- Prime de rendement
- Promotion

**20) Comment jugez-vous la nature de relation qui existe entre vous et votre supérieur hiérarchique ?**

- Mauvaise
- moyenne
- bonne

**21) Dans quelle situation pouvez-vous envisager demander une démission ?**

- Mauvaises conditions de travail
- Mauvaise relation hiérarchique
- Démotivation

**22) Dans quel contexte accepteriez-vous une baisse de salaire à la baisse ?**

- Un climat de travail favorable
- proximité du Lieu de travail proche de lieu de résidence
- Lieu de travail proche de lieu de résidence
- Difficulté de trouver un autre travail
- Autres

**23) Envisagez-vous de chercher un travail ailleurs ?**

- Oui  -Non

-Si oui, pour :

- Un salaire plus élevé
- Des conditions de travail plus favorables
- Autres raisons

**24) Avez-vous d'autres revenus complémentaires ?**

- Oui  -non

Si oui lequel ?

- Salaire du conjoint
- Contributions des enfants
- Exercice de commerce
- Autres

Nous vous adressons nos chaleureux remerciements de nous avoir accordé votre temps afin de nous apporter des réponses à nos questions, ainsi que pour l'intérêt que vous avez apporté à notre travail.

## Résumé

La motivation du personnel est l'une des préoccupations majeures des managers en ressources humaines qui cherchent constamment à faire évoluer la performance des employés, d'où l'intérêt de ce mémoire qui s'interroge sur les clés de la motivation du personnel au sein de l'entreprise plus précisément le pouvoir du système de rémunération de garantir cette motivation.

On évoque théoriquement la notion du système de rémunération dans un but de le décortiquer pour comprendre sa conception et les éléments qui lui sont associés, ainsi la motivation comme notion complexe et les théories de motivation majeure. L'optique de vulgariser ces deux notions qu'on met en relation directe nous a permis de comprendre théoriquement la nature du rapport qui doit exister afin de stimuler le rendement du personnel par le système de rémunération.

On explore plus ce thème de recherche dans un but d'affiner les résultats de ce mémoire par l'évaluation du système de rémunération de l'entreprise confection (EPE C&H SPA). A travers un questionnaire distribué à l'ensemble des employés de l'entreprise (EPE C&H SPA).

Cette étude pratique a confirmé le rôle important du système de rémunération comme facteur de motivation au sein de l'entreprise confection (EPE C&H SPA).

**Mots clés :** la gestion des ressources humaines, le système de rémunération, la motivation, la performance, le rendement du personnel.

## Summary

Staff motivation is one of the major concerns of human resources managers who constantly seek to improve the performance of employees, hence the interest of this dissertation which questions the keys to staff motivation in of the company more precisely the power of the remuneration system to guarantee this motivation.

We theoretically evoke the notion of the remuneration system with the aim of dissecting it to understand its design and the elements associated with it, as well as motivation as a complex concept and the theories of major motivation. The perspective of popularizing these two notions that we put in direct relationship allowed us to theoretically understand the nature of the relationship that must exist in order to stimulate staff performance through the remuneration system.

We further explore this research theme with the aim of refining the results of this dissertation by evaluating the remuneration system of the manufacturing company (EPE C&H SPA). Through a questionnaire distributed to all employees of the company (EPE C&H SPA).

This practical study confirmed the important role of the remuneration system as a motivating factor within the clothing company (EPE C&H SPA).

**Key words:** human resources management, remuneration system, motivation, performance, staff output.