

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Sciences de Gestion
Département de Sciences de Gestion



Mémoire de fin d'étude

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Gestion de Ressources Humaines

Thème :

L'impact de la rémunération sur la fidélisation du
personnel.

Cas de « CNEP Tizi-Ouzou »

Présenté par :

HAROUNE Nadjia
HADDOUCHE Fatma

Encadré par

Mr. **Malek nadir**

Membres du jury

- Présidente : Mme. BELAHCENE Thinhinane. UMMTO.
- Examinatrice : Mme. MALEK Zahia. UMMTO.
- Rapporteur : Mr. Malek nadir. UMMTO.

La date de soutenance :

Lundi 24 Juin 2024

Promotion : 2024

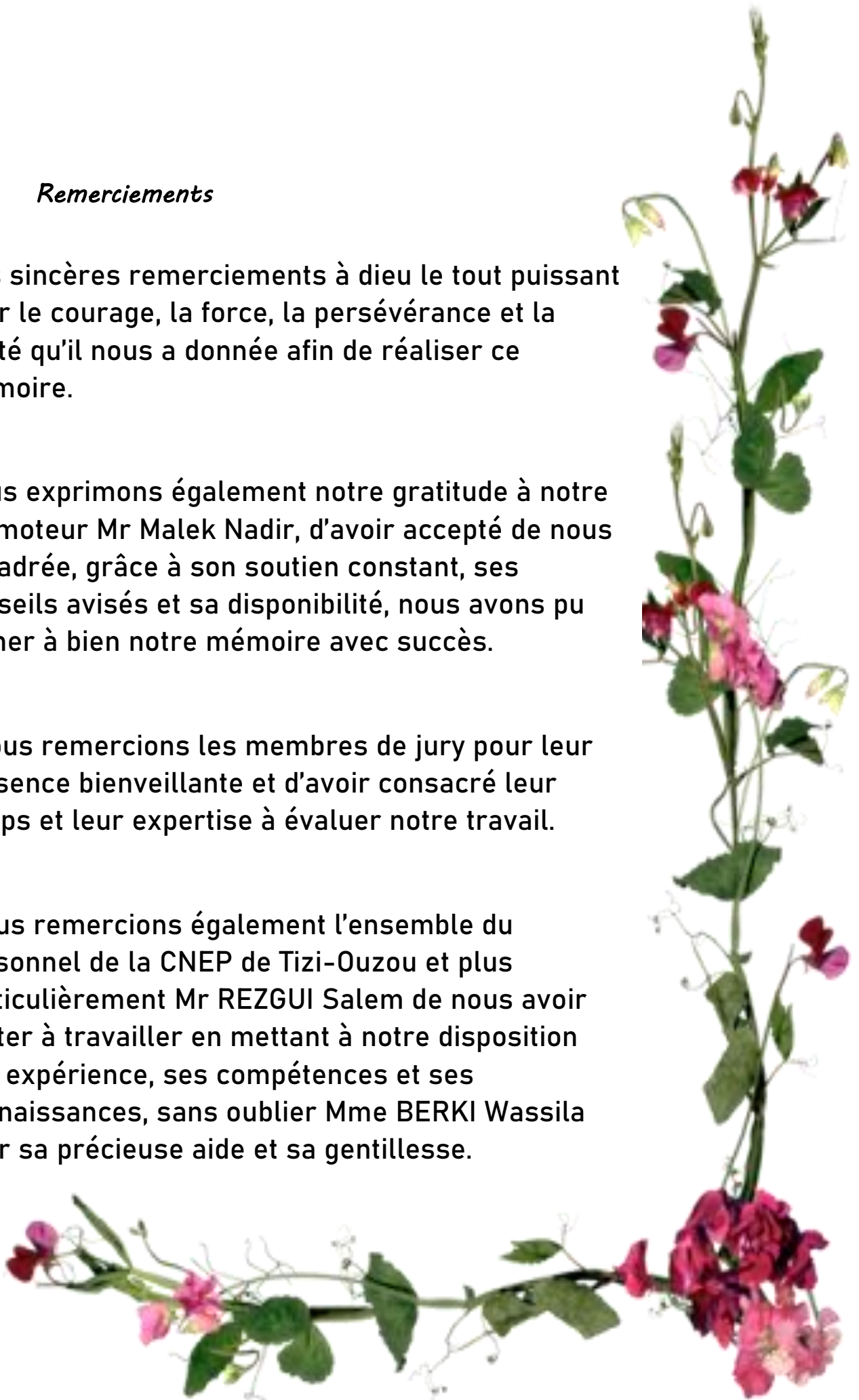
Remerciements

Nos sincères remerciements à dieu le tout puissant pour le courage, la force, la persévérance et la santé qu'il nous a donnée afin de réaliser ce mémoire.

Nous exprimons également notre gratitude à notre promoteur Mr Malek Nadir, d'avoir accepté de nous encadrée, grâce à son soutien constant, ses conseils avisés et sa disponibilité, nous avons pu mener à bien notre mémoire avec succès.

Nous remercions les membres de jury pour leur présence bienveillante et d'avoir consacré leur temps et leur expertise à évaluer notre travail.

Nous remercions également l'ensemble du personnel de la CNEP de Tizi-Ouzou et plus particulièrement Mr REZGUI Salem de nous avoir inciter à travailler en mettant à notre disposition son expérience, ses compétences et ses connaissances, sans oublier Mme BERKI Wassila pour sa précieuse aide et sa gentillesse.



Dédicace



Je dédie ce travail

A mes chers parents que j'aime beaucoup

Qui sont toujours à mes côtés et m'ont toujours soutenu tout au long de ces longues années d'études,

A mes frères

A ma chère sœur

A mes lumières de mes jours, les sources de mes efforts, les flammes de mon Cœur, ma vie et mes bonheurs.

« Mon mari YANES et ma Fille »

Et surtout ma binôme Nadjia pour se soutien morale et sa patience et sa compréhension tout au long de ce mémoire.

Sans oublier mes beaux parents

Je leurs souhaite une vie pleine du bonheur et de succès

Et a tout ceux qui aiment le bon travail et ne reculent pas devant les obstacles De la vie

Fatma

Dédicace



Je dédier ce travail ;

-A celle qui m'a couvert de tendresse et qui n'a rien épargné pour me voir heureuse, à toi ma chère mère que dieu te bénisse et te protège.

-A la mémoire de mon père, mon héros, qui a toujours voulu me voir au sommet, j'espère qu'il est fier de ce que je suis devenu, que dieu l'accueille dans son vaste paradis.

-A chacun de mes très chers frères.

-A ma chère sœur qui a été toujours à mes côtés.

-A mon neveu « RACIME » et ma cousine « NADIA »

-A tous mes amis plus particulièrement « SOFIANE » et « NUMEDIA »

-A ma binôme « FATMA »

-A tous ceux qui me sont chers.

Nadjia

Liste des abréviations

CNEP : Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance.

O.D.P : Opportunités de Développement Professionnel.

S.M.P.T : Satisfaction Motivation et Performance au Travail.

M.A.T : Motivation au Travail.

L.A.C.T : L'environnement Lié aux Conditions de Travail.

E.M.E : L'échelle de Motivation en Education.

C.C.E : Consommation Courante d'Epargne.

R.M.S.T : Rémunération sur la Motivation des Salariés au Travail.

T.N.S : Les Travailleurs Non Salariés.

D.R.H : Direction des Ressources Humaines.

G.R.H : Gestion des Ressources Humaines.

S.D.R : Système de Rémunération.

S.R.C.E : Service de Rendement de Compétences ou d'Expérience.

G.C : Gestion des Compétences.

P.C.M : Politique Commerciale et Marketing.

F.S : Fidélisation des Salariés.

S.P.C : Salariés Performants Compétitifs.

F.R.H : La Fidélisation des Ressources Humaines.

C.S.D : Comportements Sociaux Dysfonctionnels.

C.P.E.T : Comportements Producteurs d'Efficacité au Travail.

D.V.O : Développement de la Valeur Organisationnelle.

R.C : Rémunération des Compétences.

D.F.D.C : Département de la Formation et du Développement des Compétences.

C.N.R : Caisse National de Retraite.

D.A.S : Déclaration Annuelle des Salariés.

I.R.G : Impôt Prélevé Sur les Revenus.

P.I.B : Produit International Brut.

I.E.P : L'indemnité d'Expérience Professionnelle.

I.C.R : Indemnité Complémentaire de Revenu.

C.S.C : Catégories Socioprofessionnelles Confondues.

Listes des tableaux

Tableau N°01 : Autres définitions de la motivation au travail.....	05
Tableau N°02 : Catégories des besoins.....	37
Tableau N°03 : Exemple d'objectifs assignés à la fidélisation des salariés.....	52
Tableau N°04 : Les différentes approches de la notion de compétences.....	59
Tableau N°05 : Indemnité de transport.....	83
Tableau N°06 : Les informations des deux salariés de CNEP/Banque.....	87
8Tableau N°07 : Calcul de salaire et présentation de bulletin de paie de premier cas.....	88
Tableau N°08 : Calcule de salaire et représentation du bulletin de paie du deuxième cas.....	89
Tableau N°09 : La répartition de l'effectif selon le sexe.....	90
Tableau N°10 : La répartition de l'effectif selon l'âge.....	91
Tableau N°11 : La répartition de l'effectif selon la catégorie socioprofessionnelle.....	92
Tableau N°12 : La répartition de l'effectif selon le niveau d'instruction.....	93
Tableau N°13 : La répartition de l'effectif selon l'expérience professionnelle.....	94
Tableau N°14 : La répartition de l'effectif selon la catégorie salariale.....	95
Tableau N°15 : La répartition de l'effectif selon l'efficacité du système de rémunération adopté par la « CNEP »	96
Tableau N°16 : La répartition de l'effectif selon le degré de satisfaction de salaire.....	97
Tableau N°17 : La répartition de l'effectif selon le degré de satisfaction de rendement.....	98
Tableau N°18 : La répartition de l'effectif selon l'adéquation du salaire a la charge du travail.....	99
Tableau N°19 : La répartition de l'effectif selon les facteurs liés au salaire.....	100
Tableau N°20 : La répartition de l'effectif selon l'influence négatif d'un mauvais rendement sur le salaire.....	101
Tableau N°21 : La répartition de l'effectif selon l'influence du salaire sur le comportement.....	102
Tableau N°22 : La répartition de l'effectif selon l'augmentation du salaire comme facture de motivation.....	103

Liste des figures

Figure N°01 : Les cinq niveaux de la pyramide de Maslow	15
Figure N°02 : Deux composants de la motivation.....	17
Figure N°03 : Modèle théorique de porter et LAWLER (1968, P17).....	22
Figure N°04 : Modèle théorique de PORTER_LAWLER (1968, P165).....	25
Figure N°05 : Le modèle de la motivation du travail de LAWLER (1971, P108).....	27
Figure N°06 : L'enchaînement motivation –comportement.....	28
Figure N°07 : La pyramide de la rémunération.....	34
Figure N°08 : Les trois équilibres du système de rémunération à maintenir.....	38
Figure N°09 : Les trois niveaux de la fidélisation.....	55
Figure N°10 : Le triptyque compétence.....	61
Figure N°11 : Organisation générale des réseaux et agences.....	77
Figure N°12 : Organigramme du département personnel et moyen généraux.....	81
Figure N°13 : La répartition de l'effectif selon le sexe.....	90
Figure N°14 : La répartition de l'effectif selon l'âge.....	91
Figure N°15 : La répartition de l'effectif selon la catégorie socioprofessionnelle.....	92
Figure N°16 : La répartition de l'effectif selon le niveau d'instruction.....	93
Figure N°17 : La répartition de l'effectif selon l'expérience professionnelle.....	94
Figure N°18 : La répartition de l'effectif selon la catégorie salariale.....	95
Figure N°19 : La répartition de l'effectif selon le degré de l'efficacité du système de rémunération.....	96
Figure N°20 : La répartition de l'effectif selon le degré de satisfaction de salaire.....	97
Figure N°21 : La répartition de l'effectif selon le degré de satisfaction de rendement..	98
Figure N°22 : L'adéquation de salaire a la charge du travail.....	99
Figure N°23 : La répartition de l'effectif selon les facteurs liés au salaire.....	100
Figure N°24 : La répartition de l'effectif selon l'influence négatif d'un mauvais rendement sur salaire.....	101
Figure N°25 : La répartition de l'effectif selon l'influence du salaire sur le comportement.....	102

Figure N°26 : La répartition de l'effectif selon l'augmentation du salaire comme facteur de motivation.....	103
Figure N°27 : La répartition de l'effectif de système de rémunération, le facteur le plus important, et le plus motivant de bon rendement.....	104
Figure N°28 : La répartition de l'effectif selon des initiatives efficaces pour fidéliser les personnels.....	106
Figure N°29 : La répartition de l'effectif selon des programmes maintenir l'engagement de personnels.....	107
Figure N°30: La répartition de l'effectif selon le meilleur levier de fidélisation.....	108

Sommaire

Introduction générale.....	01
-----------------------------------	-----------

Première partie : Partie théorique et conceptuelle

CHAPITRE I : La rémunération par la motivation

Introduction au chapitre I.....	04
--	-----------

Section 01 : La motivation au travail.....	04
---	-----------

Section 02 : Les concepts généraux de la rémunération.....	31
---	-----------

Conclusion du chapitre I.....	41
-------------------------------	----

CHAPITRE II : l'impact de la rémunération sur la fidélisation du personnel

Introduction au chapitre II.....	43
---	-----------

Section 01 : Le système de rémunération au service de la fidélisation des compétences... 	43
--	-----------

Section 02 : La rémunération et la fidélisation des compétences.....	56
---	-----------

Conclusion du chapitre II.....	72
--------------------------------	----

Deuxième partie : Partie pratique

Introduction de la partie pratique.....	73
--	-----------

Section 01 : Aperçu générale sur la CNEP.....	73
--	-----------

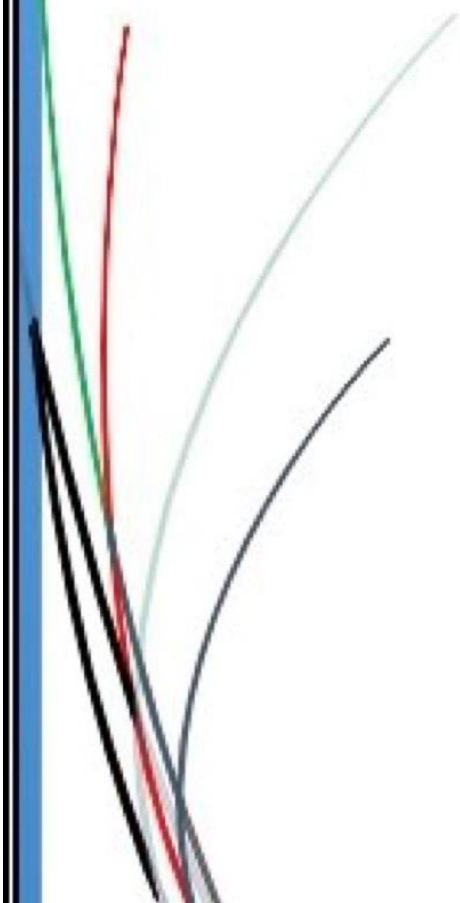
Section 02 : La rémunération dans la CNEP.....	82
---	-----------

Section 03 : Analyse et interprétation des résultats des résultats.....	90
--	-----------

Conclusion du partie pratique.....	108
------------------------------------	-----

Conclusion générale.....	109
---------------------------------	------------

Introduction générale



Introduction générale

Les entreprises sont de plus en plus conscientes de l'importance du facteur humain en raison de plusieurs éléments clés : la motivation et la compétition à l'échelle internationale, la nécessité de répondre aux attentes des clients, l'innovation rapide et la gestion des risques de plus en plus complexes. Tous ces éléments combinés incitent les entreprises à accorder une attention particulière à leurs ressources humaines.

En effet, les managers se sont rendus compte qu'il n'est de richesse que l'homme et qu'il faut savoir gérer, dynamiser et promouvoir cette richesse afin d'accroître leur performance et leur rentabilité.

La gestion des ressources humaines, ne signifie pas que les hommes sont des ressources mais que les hommes ont des ressources, la mission de direction des ressources humaines est donc de développer ses ressources (talents, compétences, disposition particulière ...) de toutes les personnes qui s'investissent au service de l'entreprises et de les mobiliser à atteindre les objectifs définis dans le cadre du projet d'entreprise.

A cette effet, la gestion des ressources humaine telle qu'elle est connue aujourd'hui s'est construite de façon empirique et progressive suivant de très près, la structuration des grandes entreprises industrielles.

Les directions des ressources humaines ont dû répondre à différentes questions se posait concrètement aux dirigeants, Entre le processus de développement de la fonction des ressources humaines et les circonstances historiques et économiques qu'on fournit le cadre dans laquelle les entreprises évoluent.

La motivation est souvent et arbitrairement assimilée à d'autres concepts notamment la satisfaction, l'implication et dans une moindre mesure l'engagement or, il existe bien une nuance entre ces différents concepts.

La motivation peut être considérée comme le degré d'engagement d'une personne dans les réalisations d'une action, elle est alors un état psychologique par conséquent, elle peut dépendre de la satisfaction éprouvé par le travailleur mais aussi de son degré d'implication dans l'organisation.

La rémunération, dans son acception la plus large, est retenue pour s'assurer que l'égalité est assuré entre homme et femme, et par extension entre tous les salariés de l'entreprise, ou que ceux-ci ne subissent pas de discrimination en la matière.

Elle sert encore à déterminer l'assiette des créances soumise à privilèges et bénéficiant de l'assurance de garantie des salaires

La rémunération a connu de nombreux développements ces dernières années et présente comme une des fonctions les plus importants pour la gestion des ressources humaine, En effet la rémunération a pour but d'attirer des candidats potentielles, de conserver les employés compétents de motiver les employés, d'administrer les salaires ou encore de faciliter l'atteinte des objectifs.

Introduction générale

De nos jours, la fidélisation des salariés est un enjeu important, faisant partie intégrante de la stratégie des entreprises selon PRETTI, la fidélisation des salariés correspond à « l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés » le salarié fidèle est celui qui présente une « ancienneté significative dans l'entreprise, une très faible propension à rechercher et examiner les offres d'emploi externes et d'une façon générale, un sentiment d'appartenance fort »

1- Problématique :

Il est essentiel de reconnaître l'importance de la rémunération dans la fidélisation des compétences en ressources humaines. Une rémunération compétitive et équitable peut être un facteur clé pour motiver les employés à rester au sein d'une entreprise. Cependant, il est également important de considérer d'autres aspects tels que l'environnement de travail, les opportunités de développement et la culture d'entreprise pour assurer une fidélisation optimale des compétences.

-Comment la rémunération basée sur la performance impacte-t-elle la fidélisation des compétences ?

2- Hypothèses:

Voici les hypothèses que nous avons formulées et qui seront soumises à une vérification sur le terrain :

Hypothèse 1 ; la rémunération basée sur des incitations financières peut augmenter la motivation des employés et améliorer leurs performances au travail.

Hypothèse 2 ; la mise en place d'un système de rémunération basé sur l'équité et la compétence pourra servir à fidéliser des collaborateurs.

Hypothèse 3 ; la mise en place d'un système de la rémunération basé sur l'équité et la compétence pourra servir à la fidélisation des collaborateurs.

3- Méthodologie de recherche :

Afin de répondre aux interrogations soulevées et de vérifier nos hypothèses, nous avons d'abord entrepris une recherche approfondie en consultant diverses sources documentaires telles que des livres, des thèses, des mémoires et des sites internet. Ces ressources ont été essentielles pour établir le cadre conceptuel de la partie théorique de notre travail et pour définir la méthodologie à suivre.

Dans une deuxième phase de notre approche empirique, nous prévoyons de mener une enquête sous forme de questionnaire, qui sera adressée aux diverses catégories socioprofessionnelles au sein de l'entreprise CNEP(banque) de Tizi-Ouzou.

Notre travail sera structuré de la manière suivante ;

Le premier chapitre sur la rémunération par la motivation, qui contient dans une première section, la motivation au travail, ainsi que les concepts généraux de la rémunération dans une deuxième section.

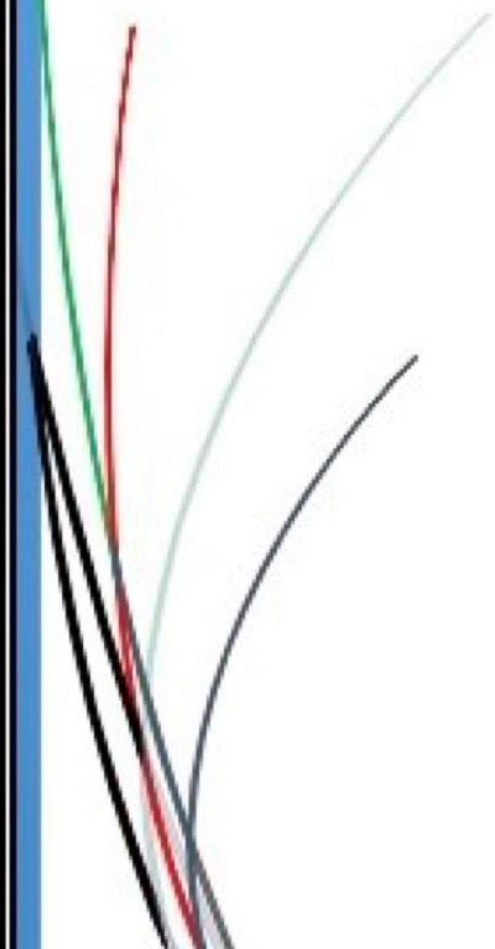
Introduction générale

Le deuxième chapitre consacré L'impact de la rémunération sur la fidélisation du personnel dont La première section sur le système de la rémunération au service de la fidélisation des compétences, ainsi la deuxième section contient, la rémunération et la fidélisation des compétences.

Afin d'assurer la cohérence de notre travail et d'approfondir notre étude sur l'impact de la rémunération sur la fidélisation du personnel, nous avons décidé de mener une enquête sur le terrain. Cette enquête sera réalisée au sein de la CNEP (banque) de Tizi-Ouzou et consistera en la distribution d'un questionnaire auprès du personnel de l'entreprise. Une fois les questionnaires complétés, nous procéderons à l'analyse des résultats obtenus.

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 01 : La motivation par la rémunération



Chapitre 01 : la motivation par la rémunération

Introduction au chapitre

la rémunération par la motivation englobe les différentes stratégies et pratiques mises en place pour récompenser les employés de manière à les motiver et à les inciter à donner le meilleur d'eux-mêmes au sein de l'entreprise, l'objectif de la rémunération par la motivation est de créer un lien entre les performances des employés et les récompenses qu'ils reçoivent, en offrant des incitations financières, des avantages sociaux ou des opportunités de développement professionnel, les entreprises cherchent à stimuler la productivité, l'engagement et la satisfaction des employés.

Ce chapitre relatif aux deux concepts¹, la rémunération et la motivation, qui sont développés en deux sections

-La première section se concentre sur la motivation au travail et examine les différents facteurs qui influencent l'engagement et la performance des employés.

-Dans la deuxième section nous allons nous pencher sur les différentes approches et stratégies de rémunération qui favorisent la motivation des employés.

Section 01 : La motivation au travail.

Dans le monde professionnel, la rémunération est un facteur clé pour motiver les employés. Les salaires, les bonus et les avantages sociaux peuvent influencer significativement l'engagement et les performances des travailleurs.

1-1-Définition de la motivation ;

La motivation est un élément essentiel à la réussite des entreprises. Elle permet aux individus de réaliser des objectifs. En fait, la motivation c'est le moteur, l'énergie qui fait bouger plus précisément : « la motivation est le résultat de l'interaction entre l'individu et une situation donnée »

Selon LOUIS BERGERON ; auteur de « satisfaction motivation et performance au travail » ; la motivation est : « comme une force intérieure ; poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels ; tels qu'il est perçus. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie ».

Selon Patrice ROUSSEL(1996) : « La motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail ; et de concrétiser cette intensification en comportement effectif au mieux des capacités personnelles » 4 La motivation varie d'un individu à l'autre et pour un individu d'une période à l'autre, d'une mission à l'autre, d'un contexte à l'autre ...son utilisation est due à ses connotations ambiguës et attractives renvoyant au secret espoir de percer les ressorts intimes de la conduite des autres et de pouvoir les manipuler, l'intérêt

¹Claude Levy-LEBOYER, « la motivation dans l'entreprise Modèles et stratégie », éditeur d'organisation 2003, paris ; p67.

Chapitre 01 : la motivation par la rémunération

pour ce thème révèle en effet de ses différents types de ses caractéristiques et de son objectif spécifique. La motivation est une force interne à l'individu : elle dépend de ses caractéristiques personnelles comme les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalités. Une force externe : elle est liée à la situation. La motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire les efforts d'orienter et soutenir durablement le salarié vers la réalisation des objectifs et de la charge au travail, et de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités du personnel.

Tableau n°01 : Autres définitions de la motivation au travail²

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

Mayo : 1880-1946 Professeur australien de philosophie et de sociologie, il est présenté comme le père des ressources humaines	Le travail est une activité de groupe, il est plus important de développer le sentiment d'appartenance que d'améliorer les conditions physique du travail. La communication entre ouvrier et direction est essentielle pour développer le sentiment d'appartenance à un groupe. L'intérêt de la tâche est plus motivant pour le salarié que de la redevance salariale.
Mc Gregor : 1906-1964	Selon la théorie X, l'homme évite le travail, les responsabilités, et la sécurité ; il est animé par peu d'ambition. Si nous souhaitons qu'il travaille au sein de son entreprise, il est donc nécessaire de le menacer, de le diriger, de le contrôler, de le forcer, de lui laisser peu d'initiative et de lui donner des procédures détaillées. D'après la théorie Y, l'homme, dans son travail, peut trouver des satisfactions, prendre des responsabilités ; il a le sens des responsabilités, et a le sentiment de se réaliser.
Maslow : 1908-1970	Toute personne est animée par des besoins et des désirs, qu'elle cherche continuellement à satisfaire ; c'est le besoin dominant qui conditionne son comportement. Il existe deux types de facteurs de motivation : hygiène et motivateur. Hygiène : salaire, condition de travail, climat social. Motivateur : valorisation du résultat, niveau des responsabilités, ensemble des facteurs liés au travail. Il faut favoriser la prise d'initiative, laisser une marge d'autonomie, introduire des nouvelles tâches, informer le salarié sur le résultat de son travail. Pour motiver son personnel, il faut donner un travail dans sa globalité.

² ROUSSEL P, , « rémunération, motivation et satisfaction au travail », édition ECONOMICA, paris 1996, page74 »

Chapitre 01 : la motivation par la rémunération

Victor vroom	La motivation résulte de trois facteurs : espérance, contribution, force. Espérance : sentiment que l'individu se fait de ses chances de succès. Contribution : sentiment de l'individu Force : intensité de son désir pour obtenir la satisfaction recherchée. Pour qu'il y ait motivation, les trois facteurs doivent être réunis ; l'absence d'un seul de ces facteurs est suffisante pour ne pas mettre en œuvre son envie.
Petit Robert	C'est ce qui motive, c'est un acte de comportement ce qui pousse quelqu'un à agir.

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

1-2-Les mécanismes de la motivation ;

1-2-1- Historique de la motivation : on a trois principales générations

1-2-1-1- Motivation de première génération : Le taylorisme

Dans le taylorisme le bon travailleur est celui qui fait exactement ce qu'on lui dit de faire, en échange, il reçoit un salaire ;

- L'encadrement est là pour penser le travail et les ouvriers exécuter les ordres.
- L'encadrement découpe et analyse le travail pour déterminer le meilleur rapport entre le geste de l'ouvrier et le résultat produit.
- L'encadrement choisit la personne la plus capable d'effectuer le travail nécessaire.
- L'encadrement forme les personnes pour qu'elle produise exactement ce qu'on leurs demande.
- L'encadrement contrôle et vérifie que les procédures sont bien suivies et qu'elles produisent le résultat attendu.

1-2-1-2- Motivation de deuxième génération

- **André Maslow** : Il souligne que la motivation des individus dépend de leur position sur l'échelle des besoins.
- **Douglas McGregor** : Il avance que les individus aiment prendre des initiatives, innover, créer et que l'entreprise doit susciter leur désir de participer.
- **Frederick Herzberg** : Il affirme que l'homme possède en lui une motivation intrinsèque, vissée au corps, qui lui permet de faire des projets, d'alimenter son idéal et de croire à son³futur.

³ Roussel P. « la motivation au travail – concepts et théories », Ed, Dunod, Paris, 1993

Chapitre 01 : la motivation par la rémunération

1-2-1-3- Motivation de troisième génération

Le défi qui attend le manager est de remettre l'individu en contact avec sa motivation intrinsèque son aptitude à se motiver elle-même pour son travail quel qu'il soit grâce aux capacités qui lui sont propres. Le manager ne devra pas pour autant négliger les compléments qu'apporte la motivation extrinsèque.⁴

1-2-2- Évolution de la motivation

L'idée de la motivation à changer de sens à travers les époques. Dans les années 1930, les organisations cherchaient à favo⁵riser le travail collectif. Le groupe motivant le salarié, il fallait organisation s'occuper du groupe pour développer la performance de l'individu.

Dans les années 1960 et 1970, les organisations ont tenté de compenser les difficultés du travail collectif en rémunérant la performance individuelle et en assurant le bien être des salariés par des avantages sociaux. La motivation s'identifiant à cette époque à la satisfaction au travail.

Dans les années 1980, la motivation s'identifiant plutôt à une implication personnelle dans un projet collectif développé par les organisations.

A présent, la motivation au travail est un processus qui se gère, se reconstruit en permanence à partir de multiples stratégie et fait intervenir autant les dimensions individuelles (image de soi, ambition) que les caractéristiques de l'organisation (contenu des tâches, ambiance du travail)

1-2-3- Les sources de la motivation

Être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décidé de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint. En effet, il existe plusieurs sources de motivation :

1-2-3-1- La motivation intrinsèque

La motivation intrinsèque signifie que l'on pratique une activité pour le plaisir et la satisfaction que l'on en retire.

Une personne est intrinsèquement motivée lorsqu'elle effectue des activités volontairement et par intérêt pour l'activité elle-même sans attendre de récompense ni chercher à éviter un quelconque sentiment de culpabilité. La motivation intrinsèque provient donc de l'intérieur de l'être humain.

Les sources intrinsèques sont : les valeurs, les besoins, et les croyances. Son but est d'être le meilleur.

⁴Michael Aguillar, «l'art de motiver»,Ed Dunod, Paris, 2009.

Chapitre 01 : la motivation par la rémunération

1-2-3-2- La motivation extrinsèque

La motivation extrinsèque renvoie aux attentes extérieures, essentiellement constituées de l'environnement professionnel, par le fait de participer à une activité en vue de recevoir une récompense ou d'éviter une sanction. Les sources de la motivation extrinsèque sont ;

3.2.1. L'environnement lié aux conditions de travail, et règles.

3.2.2. Les normes présentes dans l'organisation.

Aujourd'hui, ces deux sources de motivation doivent être combinées, si l'on prend le cas d'une personne qui peut être motivée par des sources intrinsèque (elle aime son travail, se sent valorisée), en changeant certaines conditions extrinsèque comme le milieu de travail, qui peut modifier son niveau de motivation.

1-2-4- Les types de la motivation des salariés

Le terme de la motivation distingue en général quatre types de motivation de l'individu dans son travail. Il s'agit de :

1-2-4-1- La motivation finale

Elle se définit comme l'énergie qu'un acteur tire du résultat qu'il vise, à raison des avantages que cette finalité revêt à ses yeux. C'est l'objectif même qui intéresse l'individu et qui l'incite à agir .

1-2-4-2- La motivation instrumentale

C'est l'art et la manière qui comptent, et le résultat est avant tout l'expression de cette perfection technique .Pour un individu dont la motivation peut être classé dans cette catégorie , c'est son intérêt pour le savoir – faire ou la technique de production qui peut le pousser à l'action.

1-2-4-3- La motivation de survie

C'est celle qui préside aux actes sans lesquels aucun autre acte ne serait envisageable ; il s'agit de survivre avant tout. A ce propos, le cas d'un individu en situation d'essai ou de stage probatoire à la Fonction Publique, est peut être un exemple. Tout ce qui préoccupe cet agent, pour le moment, c'est de réussir son essai ou son stage et de conserver son emploi.

1-2-4-4- La motivation obsessionnelle

C'est la motivation finale endogène et radicale C'est celle qui idéalise, conduit à tous les sacrifices et (déplace les montagnes). Le but est l'essentiel, mais mais devient une obsession. C'est la situation où l'individu est tellement passionné pour le résultat à telle enseigne que ⁶la fin justifierait les moyens.

1-2-5- Les moyens de motivation des salariés

⁵Levy- Leroyer C. :«la motivation dans l'entreprise», Ed d'organisation, Paris, 1998

Chapitre 01 : la motivation par la rémunération

Les entreprises les plus performantes sont celles qui ont les employés les plus motivés. Un ⁷personnel 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.

1-2-5-1- La motivation du personnel par les méthodes de management

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

1-2-5-2- Une communication interne claire et transparente ⁸

Toutes les stratégies de motivation se basent sur une communication claire et transparente. Entre collaborateurs de même statut, cette communication se passe facilement. Ce qui n'est pas le cas pour le dirigeant ou le manager et ses subordonnées. En effet les managers doivent communiquer les objectifs qui ont été fixés à leurs collaborateurs afin que toute l'équipe avance dans le même sens.

Le manager doit également veiller à ce que l'ensemble du personnel ait compris buts ainsi que leurs enjeux. La communication ne porte pas uniquement sur les objectifs, mais aussi sur d'autres points, notamment sur la différente orientation et décision prises par la direction générale. Le manager doit alors assurer le suivi de cette communication.

En effet, il est nécessaire de faire un retour systémique aux collaborateurs sur les résultats obtenus et les actions à améliorer. Une communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble du personnel dans le sens où il saura quels sont les enjeux et les objectifs de ses tâches. Ainsi les salariés travailleront ensemble pour un but commun.

1-2-5-3- La reconnaissance

La reconnaissance au travail est un élément très important qui impacte directement sur la motivation des salariés. En effet, plus un salarié se sent reconnu dans l'entreprise où il travaille, plus il va être motivé car il va se sentir unique et partie intégrante de celle-ci. Ainsi par le biais de la reconnaissance des salariés, l'entreprise va pourquoi atteindre un niveau de performance élevé grâce à la motivation de ses employés. Une analyse scientifique de la reconnaissance a fait apparaître quatre dimensions principales, sont suivantes :

1-2-5-3-1- Reconnaître la personne

La reconnaissance en tant qu'individu et non en tant que salarié de l'entreprise. Elle peut passer ne serait – ce que par la connaissance du prénom du salarié, le jour de son anniversaire ou encore par l'échange de banalité afin de lui montrer que l'on s'intéresse à lui et qu'on le respecte.

1-2-5-3-2- Reconnaître les résultats

⁶Lorent .Keller :«Les clés de la motivation au travail ». Ed .Harmattan, 2007.

Chapitre 01 : la motivation par la rémunération

La reconnaissance du salarié par apport au résultat de son travail-il. Celle-ci peut prendre la forme verbale en félicitant tout simplement de ses résultats positifs ou encore par l'obtention d'une prime au mérite.

1-2-5-3-3- Reconnaître l'effort

La reconnaissance du salarié liée aux efforts fournis, aux engagements et aux risques encourus pour atteindre les objectifs fixés. Cette reconnaissance peut passer par le fait de l'encourager verbalement et l'inciter poursuivre ses efforts.

1-2-5-3-4- Reconnaître les compétences

La reconnaissance par apport aux compétences et aux responsables du salarié. Pour ce fait, on peut accorder aux salariés des primes de mérite ou encore des primes de participation. Cette reconnaissance des compétences peut aussi prendre la forme d'une communication verbale de la part hiérarchie ou de manière plus solennelle, la remise d'une médaille du travail.¹⁰

1-2-6- La motivation du personnel par les conditions de rémunération

Qu'elles soient directes ou indirecte, les conditions de rémunération ont pour effet de motiver les salariés et de cette manière, engendrer un levier (un appui) de performance pour l'entreprise.

1-2-6-1- Les conditions de rémunération directe

Pour susciter la motivation chez les salariés, les entreprises peuvent jouer sur les conditions de rémunération directe, la rémunération directe se compose principalement d'une part fixe ; c'est-à-dire le salaire de base, d'autre part elle est composée de la rémunération directe variable ou salaire de performance lié au mérite individuel ou collectif. Afin de motiver les salariés, les entreprises doivent proposer des salaires attractifs par rapport à la concurrence, c'est ce que l'on appelle la stratégie du salaire d'efficience.

C'est théorie permet de montrer que les entreprises ont tout intérêt à offrir des rémunérations plus élevées que celles proposées sur le marché du travail ; le but étant d'attirer une main d'œuvre de qualité, de la fidéliser mais également d'inciter les salariés à l'effort, en d'autres termes à la motivation.

L'entreprise peut également motiver ses salariés par le biais des conditions de rémunération directe variable ou de performance, notamment en accordant des bonus, des gratifications ou encore des primes d'objets.

1-2-6-2- Les condition de rémunération indirecte

⁷ Roussel P., «Rémunération, motivation, et satisfaction au travail», Ed Economica, 1996.

⁸ Roussel P., «op.cit»

⁹Gille Bressy et christien konkuyt : «Aide-mémoire, Management et économie des entreprise ».10ème Edition, 2011.

¹⁰SANDRA MICHEL : «peut- on gérer la motivation», «gestion des ressource humaine», 2ème Edition.

Chapitre 01 : la motivation par la rémunération

Les entreprises peuvent aussi accorder à leurs salariés des rémunérations indirectes, ce type de rémunération concerne les avantages en nature, les avantages sociaux et les périphériques légaux tels que la participation, l'intéressement.

Les plans d'épargne entreprises, ces modalités de rémunération indirecte contribuent largement à la motivation des salariés et créent dans le même temps un levier de performance pour l'entreprise.

1-2-7- La motivation du personnel par les conditions de travail

1-2-7-1- La qualité du climat social

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

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

Il est donc important d'avoir un climat social en interne de qualité, si ce n'est pas cas, c'est à la direction des ressources humaines de l'organisation d'intervenir rapidement.

1-2-7-2- La convivialité au travail

Le management par la convivialité permet de générer de bonnes relations internes ce qui va susciter chez le salarié la motivation et ainsi garantir un bon niveau de performance pour l'entreprise.

La convivialité au travail peut passer par différentes actions et activités proposées aux salariés, notamment, par l'organisation d'un petit déjeuner ou d'un repas, une réunion informelle, la présentation d'un service de l'entreprise, une activité ludique ou sportive ou encore l'organisation ou d'une loterie. Il faut faire preuve d'imagination et proposer toutes sortes d'initiatives favorisant des relations plus humaines dans le monde professionnel.

1-2-7-3- L'aménagement du temps de travail {horaires variables}

Les organisations peuvent aussi utiliser l'aménagement du temps de travail en horaires variable comme facteur de motivation. Ces horaires peuvent être décidés en concertation avec les représentants du personnel. Ce système est plus souple et plus motivant, les employés effectuent le nombre habituel d'heures de travail prévues dans une journée mais où chacun est libre de décider des heures de début et de fin de sa journée de travail. Habituellement,¹¹ l'employeur établit une plage fixe durant laquelle tous les employés doivent être présents au travail.

¹¹Gilles Bressy et christien konkuyt, «op.cit»

Chapitre 01 : la motivation par la rémunération

Les horaires variables donnent ainsi aux salariés une plus grande liberté dans la Gestion de leurs temps de travail en permettant de mieux concilier vie professionnelle et vie privée.

1-2-7-4- La motivation par le travail lui-même {Enrichissement des tâches}

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

D'abord il faut distinguer l'enrichissement de 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 catégorie d'emploi. Ce sont des tâches semblables que l'on ajoute.

L'enrichissement des tâches, qui consiste à modifier la nature même du travail en agissant sur le plan vertical, cette méthode vise habituellement à satisfaire les besoins d'estime et de ¹²réalisation de soi des employés. On peut enrichir la tâche en supprimant certains mécanismes de contrôle, permettant ainsi l'autocontrôle. On peut également confier une partie de la planification du travail aux employés, ou leur faire accomplir l'ensemble d'une tâche plutôt qu'une partie seulement.

1-2-8- Les leviers de la motivation

Utiliser les leviers de la motivation consiste pour les entreprises à trouver les moyens pour motiver les salariés dans le travail. Deux types de leviers peuvent être utilisés : les leviers monétaires et les leviers non monétaires.

1-2-8-1- Les leviers monétaires

Les leviers monétaires prennent la forme de versement d'argent en fonction d'un indicateur de performance. On peut penser au paiement de primes associée à la réalisation d'objectifs Individuels de performance absolue, de bonus associés. Des objectifs de performance relative; ou de rémunération monétaires fondées sur la performance d'une équipe. Les incitations monétaires sont efficaces lorsque l'organisation est capable d'identifier l'effort et/ou la performance propre de l'individu qui va toucher la gratification. Pour cela trois règles sont à respecter :

- Une mesure de performance peu Affectée par des facteurs aléatoire doit permettre à l'entreprise de relier le salaire aux actions de l'employé.
- La mesure de performance doit également refléter toutes les activités que l'entreprise souhaiterait voir accomplir par son employé.

¹²Aubert et autres, diriger et motiver, secrets et pratiques», 1ère Edition d'organisation, Paris, 1997

¹⁴Jean Pierre Cîteaux : «Gestion des ressources humaines, principes généraux et pratiques», 4ème édition 2002.

Chapitre 01 : la motivation par la rémunération

- Il ne faut pas que les salariés puissent manipuler la mesure de performance dans un sens contraire aux intérêts de l'entreprise.

1-2-8- Les leviers non monétaires

Les leviers non monétaires visent à motiver les salariés sans qu'il y ait paiement financière. On peut en distinguer trois grands types.

- Les incitations non monétaires tangibles font référence à des récompenses sous la forme d'objets ou de services que l'organisation accorde à un employé lorsque celui-ci atteint certains objectifs : tasses, montres, trophées, tickets gratuits de concert, voyages, repas gratuits, accès à une crèche dans l'entreprise, adhésion à un club, etc. Ce premier type d'incitation non monétaire présente deux avantages par rapport aux incitations monétaires classiques. Tout d'abord, elles contribuent à l'établissement de relations plus personnelles et plus sincères entre employeur et employés. Ensuite, elles vont souvent engendrer des souvenirs marquants et créer ainsi une attitude positive de longue durée envers l'organisation. Pensons à un voyage ou une belle montre, par exemple.

- Les incitations non monétaires sociales concernent les relations entre employeur et employés et également les activités sociales de l'organisation. Communication davantage avec les employés, valoriser leurs opinions, reconnaître qu'un travail a été bien accompli et le faire savoir, organiser des activités sociales pendant lesquelles les membres de l'organisation passent du temps ensemble sont autant de moyens qui permettent à un employeur ou un manager de motiver la force du travail. L'objectif ici est de favoriser l'estime de soi des salariés, d'améliorer la cohésion des équipes et aussi d'encourager un processus d'identification aux valeurs de l'organisation.

Enfin, les incitations non monétaires liées à l'occupation, permettent de motiver les employés intrinsèquement. L'employeur peut, par exemple, proposer un travail avec des tâches variées, des responsabilités, une certaine autonomie et des horaires flexibles, il peut aussi faire participer les employés aux décisions et donner du sens au travail à accomplir ; enfin, il peut leur fixer des objectifs clairs. Le but de ce troisième type d'incitations non monétaires est de rendre le travail plus agréable et plus intéressant.

1-2-9- Rôles et importance de la motivation des salariés

Les salariés apportent leurs connaissances, leurs compétences, leur professionnalisme, leur sérieux, leur rigueur, conscience professionnelle, leur créativité, leur capacité d'adaptation. Le recrutement revêt donc un rôle d'une importance primordiale pour la bonne marche de l'entreprise, mais ces qualités ne seront pleinement développées que si les salariés se sentent bien dans l'entreprise, s'ils ont envie qu'ils réussissent, en un mot, s'ils sont motivés. Beaucoup de personnes croient que la clé des meilleurs résultats et d'une meilleure productivité dans une entreprise quelconque réside dans la motivation plutôt que dans la ¹³capacité.

¹³ Auber e : « diriger et motiver, secrets et pratiques », 1ère Edition d'organisation, Paris, p 19

¹⁴ Jean Pierre Cîteaux : « Gestion des ressources humaines, principes généraux et pratiques », 4ème édition 2002.

Chapitre 01 : la motivation par la rémunération

La gestion se heurte au défi de mettre œuvre les facteurs de motivation qui pousse les employés à améliorer les résultats de leur travail.

Il est bon qu'il existe une cohésion de groupe pour permettre une harmonisation entre les ¹⁴employés et les dirigeants sa fin de créer une liaison intense qui favorise la bonne marche de la firme sur ce point. Les salariés entretiennent souvent avec leur entreprise des liens faits de respect et d'affection, cet attachement se traduit par leur implication, plus ou moins forte, qui ¹⁵se manifeste par leur présence, leur conscience professionnelle, leur souci de l'insert de ¹⁶l'entreprise, l'absence de motivation peut avoir des conséquences catastrophiques sur la vie de l'entreprise. ¹⁸

Le rôle de la motivation va alors être essentiel car elle va déterminer l'engagement que vos employés seront prêts à mettre dans le projet, l'effort qu'ils seront prêts à consentir. Plus ¹⁹l'engagement, plus les efforts seront importants, plus vous serez performant. Plus les personnes qui travaillent pour vous seront motivées, plus votre entreprise réussira.

Il faut bien retenir que les objectifs et la motivation interagissent, les objectifs influent directement sur la motivation, la clé de la réussite d'entreprise : des objectifs inatteignables (inabordables) ou trop bas auront tendance à démoraliser vos troupes ou vous directement. Et inversement, difficile d'avoir des objectifs haut lorsque l'on ne sait pas ce qui nous motive.

En outre, une de nos interrogées confirme qu'elle est satisfaite de son travail mais pas de son salaire comme elle le confirme : «Bien sûr que je suis satisfaite de mon travail, mais coté ²⁰salaire quand on voit les efforts fournis et comment on se fatigue toujours donc on n'est pas satisfait parce que avec la charge et par rapport aux responsabilités c'est peu». A partir de ce témoignage, nous notons que l'employée est satisfaite de son travail, mais elle pense que son salaire n'est pas suffisant par rapport aux efforts fournis et aux responsabilités qu'elle pense que son salaire n'est pas suffisant par rapport aux efforts fournis et aux responsabilités qu'elle détienne.

Mais ou moins d'autres facteurs interviennent dans sa satisfaction comme les bonnes conditions de travail, la stabilité, le sentiment d'appartenance, les relations avec ses collègues. Donc, c'est les facteurs qui ont poussé notre salarié à rester au sein de cette entreprise.

Nous constatons que les cadres et les agents de maîtrise sont satisfaits de leur travail et de leur salaire et ils pensent qu'ils disposent de tous les moyens nécessaires, cette citation les

¹⁵ Michael Jensen et William Meckling, «Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Capital Structure», Journal of financial Economics, vol.3, 1976.

¹⁶ VALTIER RAIMOND, «développement de l'entreprise et promotion des hommes», Edition de l'entreprise moderne, Paris, 1960.

Chapitre 01 : la motivation par la rémunération

encouragent à donner le meilleur d'eux même et à faire avancer l'entreprise afin d'avoir la conscience alaise.

1-2-10- Objectifs de la motivation des salariés

Accroître la performance (résultat obtenu par une personne motivée ; Se situe en aval), implique que la motivation ne provoque pas forcément de la performance (en raison de toute une série d'aléas).

Par contre une personne performante a un minimum de motivation ou a été stimulée correctement, ne pas confondre motivation et performance, donc la motivation semble constituer une condition générale assez nécessaire de la performance, mais elle ne constitue pas une condition suffisante, beaucoup d'autres entrent en jeu.

- Avoir du personnel plus impliqué dans le travail de l'entreprise.
- Avoir du personnel satisfait dans son travail (c'est surtout un indicateur de la motivation).

1-2-11- Objectifs de la motivation pour le salarié

- C'est ne plus être insatisfait et/ou obtenir plus de satisfaction
- C'est s'épanouir dans son travail, s'impliquer, apprendre à évoluer, s'enrichi ;
- Exécution des objectifs moraux : les motivations permettent à l'individu de travailler avec entraînement et qu'il lui prépare l'atmosphère adéquate ;
- Préservation d'un certain niveau des charges ;
- Augmentation de l'intérêt des travailleurs aux engins et matériels et équipement pour les préserver et augmenter leur durée de vie.

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

1-2-12- Objectifs de la motivation pour l'entreprise

La motivation des employés est importante pour plusieurs raisons. Cela permet à l'organisation d'atteindre les objectifs stratégiques. Des employés motivés sont en mesure d'accroître la productivité de l'entreprise en atteignant des niveaux de production plus élevés.

1-3-Les théories de la motivation²¹

1-3-1- La théorie des besoins de Maslow ;

La motivation est un concept difficile à définir ; les enseignants la perçoivent comme "ce qui fait que leurs élèves écoutent attentivement et travaillent fort " (Viau, 1997, p.6). Mais, cette définition est trop vague pour que l'on puisse y comprendre le concept de motivation. C'est

¹⁷Lasary : «tout sur le management », Paris

Chapitre 01 : la motivation par la rémunération

pour cette raison que nous ferons appel à plusieurs théories, l'une des premières théories est la théorie humaniste de Maslow.

D'un point de vue général, la théorie de Maslow (1940), théorie humaniste ou théorie hiérarchique désigne des besoins hiérarchisés.

Figure1 :Les cinq niveaux de la pyramide de Maslow



Source ; (Deci & Ryan, in Lieury et Fenouillet, 2006, p. 111)

Il différencie cinq besoins : le premier étant le besoin physiologique (la faim, la soif...), le second est le besoin de sécurité, le besoin d'appartenance sociale (d'amour), le besoin d'estime et enfin le besoin de réalisation. Pour lui, un besoin supérieur ne s'exprime que lorsque les besoins de niveaux inférieurs sont satisfaits. L'accomplissement des besoins s'effectue selon le type de motivation de l'individu. En effet, par exemple, le besoin de réalisation correspondrait à une motivation intrinsèque comme nous allons le préciser plus loin. C'est grâce à cette théorie que l'on a pu déterminer les sources de motivation qui seront reprises par d'autres théoriciens ; cependant on a pu remarquer par la suite que les besoins ne sont pas vraiment hiérarchisés.

Cette théorie des besoins peut être critiquée notamment dans le domaine scolaire. En effet, l'école est une institution obligatoire pour les enfants de 6 à 16 ans, elle a pour but de partager un patrimoine commun. Au vue de cette théorie, la motivation est le résultat de l'accomplissement des besoins, or pour certains élèves, le besoin d'apprendre n'est pas légitime, d'où la complexité de déterminer le besoin humain. Apprendre est donc une obligation pour accéder au développement humain, c'est-à-dire avoir plus d'autonomie, des ²²savoirs professionnels, une compréhension du monde. Cependant, le besoin d'apprendre n'est pas un besoin naturel dans la vie (pour vivre), contrairement aux besoins physiologiques de Maslow. C'est pourquoi, afin de traiter la motivation scolaire nous ferons appel à la théorie

¹⁸Michael Jensen et William Meckling. « theory of the firm ; managerial Behavior, agency costs and capital structure » Journal of financial economics, vol3 1976.

Chapitre 01 : la motivation par la rémunération

de Deci & Ryan (1970) qui traite de l'autodétermination, plus simple à observer dans le domaine ²³éducatif.

1-3-2- Motivation en contexte scolaire et théories de Deci i et Ryan

Les auteurs Lieury & Fenouillet tentent de donner une définition de ce concept dans leur ouvrage Motivation et réussite scolaire : « la motivation est un terme générique qui désigne l'ensemble des mécanismes biologiques et psychologiques qui permettent le déclenchement de l'action, l'orientation, l'intensité et la persistance. » (2006, p.1)

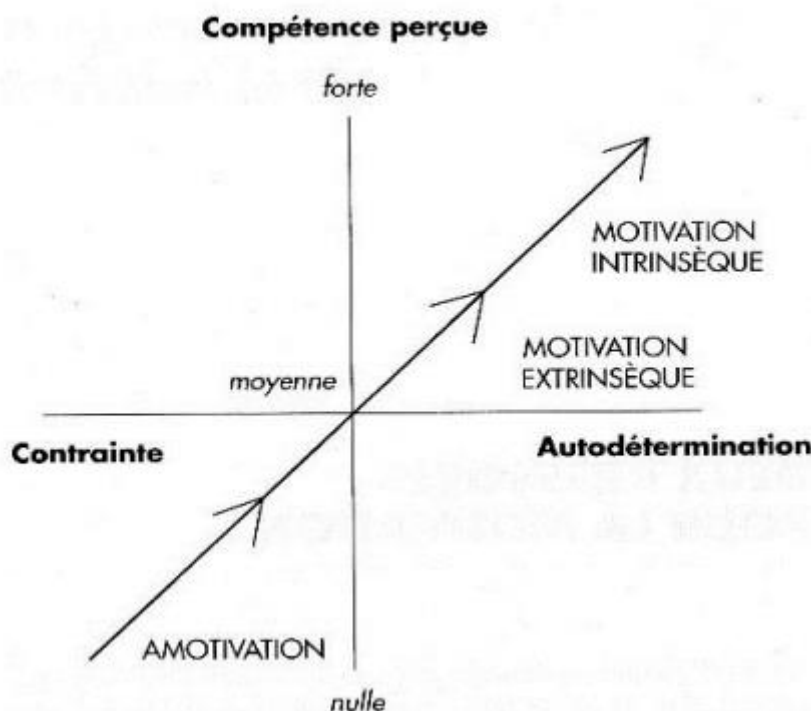
Ainsi, la motivation touche aussi bien au biologique qu'au psychologique chez un individu qui va pousser à l'action, (« vers un but ou à l'inverse pour s'en éloigner »), (2006, p1) et la maintenir dans le temps. Chez un élève, les activités proposées vont jouer un rôle sur sa motivation et engendrer une action bénéfique à sa réussite scolaire.

Communément, on distingue deux types de motivation selon les auteurs Lieury & Fenouillet dans leur ouvrage cité précédemment. En effet, la théorie de l'évaluation cognitive de Deci & Ryan (1970) est la plus connue à propos de la motivation. Elle développe la motivation en mettant en évidence différents profils motivationnels selon un continuum d'autodétermination. Pour exprimer cette théorie, un graphique a été réalisé : (Figure 2)

Figure 2: Deux composantes de la motivation

¹⁹Michael Jensen et William Meckling. « theory of the firm ; managerial Behavior, agency costs and capital struct

Chapitre 01 : la motivation par la rémunération



Source ; (Deci et Ryan, in Lieury et Fenouillet, 2006, p.64)

Ce continuum passe de l'amotivation à la motivation intrinsèque en passant par la motivation extrinsèque. Il est le résultat de deux besoins, le besoin d'autodétermination et le besoin de compétence.

- La motivation intrinsèque est une forme de motivation émanant de l'individu lui-même. L'individu est à la recherche d'une activité pour l'intérêt qu'elle procure en elle-même ; elle correspond à l'intérêt, à la curiosité, c'est-à-dire au sens courant de la motivation. Par exemple, un élève qui s'engage spontanément dans un exercice de résolution de problèmes est le résultat que cette activité fait sens pour lui et qu'il aime en résoudre. Cette motivation intrinsèque est la plus autodéterminée possible. De plus, Vallerand (1989 puis 1994 dans son étude intitulé : Construction et validation de l'échelle de motivation en éducation (EME) effectuée au Canada) démontre que la motivation intrinsèque peut prendre différentes formes : la motivation intrinsèque à la connaissance, la motivation intrinsèque à la sensation et la motivation intrinsèque à l'accomplissement.

D'après ce schéma, il existe deux composantes de la motivation intrinsèque : l'autodétermination et la compétence perçue. L'autodétermination est le sentiment de choisir, ou libre arbitre, et s'oppose à la contrainte, la pression sociale, la situation d'évaluation. La compétence perçue, elle, se mesure par quantité, c'est-à-dire que plus elle est grande, plus elle favorise la motivation intrinsèque (ces notions seront détaillées par la suite)

- La motivation extrinsèque regroupe un large éventail de motivations contrôlées par les renforcements, les notes, les prix, l'argent. Cette motivation se décline en plusieurs formes appelées régulations :²⁴

²⁰Deci & Ryan, in Lieury et Fenouillet, 2006, p.111.

Chapitre 01 : la motivation par la rémunération

- La régulation intégrée correspond à la motivation d'un élève qui s'engage dans une activité scolaire car il la trouve cohérente avec ses besoins.
- La régulation identifiée est le fait d'un élève qui s'engage dans une activité car il la juge importante pour atteindre ses buts personnels.
- La régulation introjectée montre l'engagement d'un élève dans une activité à cause de pressions internes (par exemple : la culpabilité)
- La régulation externe correspond à la motivation la moins autodéterminée ; l'élève exerce une activité à cause d'éléments externes : obtenir une récompense matérielle ou éviter une punition.

Enfin, à l'inverse, un sentiment très bas de compétence associé à la contrainte produit la résignation apprise, ou l'amotivation. Elle fait référence à l'absence de motivation, dans ce cas l'élève ne perçoit aucun lien entre ses actions et ses résultats et exerce l'activité passivement ou ne s'y engage pas. On peut dire que cet élève est résigné.

Puis, en 1985, Deci & Ryan se sont intéressés à la théorie de l'autodétermination (TAD), celle-ci reprend le concept de motivation sous ses trois formes que nous avons cité précédemment : la motivation intrinsèque, extrinsèque et l'amotivation. Cependant, dans cette théorie on s'intéresse davantage à la motivation autodéterminée d'un individu, ce dernier va s'investir spontanément et volontairement dans une activité pour une raison inhérente à l'activité en elle-même. En outre, plus la motivation des élèves est autodéterminée, plus ils sont attentifs, persévérants et ont plaisir à réaliser l'activité sur du long terme. Ce type de motivation favorise l'implication de l'élève dans la classe.

Ainsi, chaque type de motivation peut avoir des conséquences positives ou négatives sur la réussite scolaire des élèves. Plusieurs études (Reeve, 2002 ; Ryan & Deci, 2000) ont montré que les formes de motivations les plus autodéterminées avaient un impact positif sur l'élève alors que les moins autodéterminées avaient des conséquences négatives. Ainsi, si ce principe de motivation implique davantage les élèves et contribue à leur réussite, le but est alors de savoir comment importer cette motivation au sein de la classe.

De plus, la TAD stipule que des facteurs sociaux peuvent améliorer la motivation autodéterminée des élèves en nourrissant leurs trois besoins psychologiques fondamentaux :

- Le besoin de compétences où l'élève désire interagir avec son environnement et utiliser ses capacités.²⁵
- Le besoin d'autonomie représente le désir d'être à l'origine de son propre comportement.
- Le besoin de proximité sociale est le sentiment d'appartenance au groupe et d'être attentif à autrui (signe d'appartenance fort)

Concrètement, du point de vue de l'élève, la motivation à apprendre a un lien avec l'estime de soi. En effet, en classe l'élève donne de l'importance à l'image qu'il renvoie auprès de son maître. Cette relation est souvent perçue comme une relation affective. Il est parfois difficile

²⁵VALENTIER RAIMOND, développent de l'entreprise et promotion des hommes, édition de l'entreprise moderne, paris1960.

Chapitre 01 : la motivation par la rémunération

pour un professeur des écoles d'avoir une relation simplement maître-élève et de ne pas y li²⁶er de l'affectif. Pour bien comprendre ce concept, on peut l'illustrer par une expérience réalisée par Robert Rosenthal, psychologue américain qui se nomme : l'effet Pygmalion. Cette expérience, utilisant deux échantillons de rats pris au hasard et présentés à des étudiants soit de manière positive ou au contraire négative, montre qu'au final il s'avère que les étudiants qui croyaient que leurs rats étaient stupides ne les ont pas entourés d'autant d'affection que l'autre groupe d'étudiants.

Cette expérience prouve en quelque sorte que la perception du maître de ses élèves est souvent biaisée par des faits antérieurs et qu'il faut au maximum rendre son point de vu le plus objectif possible. On pourrait traiter ce phénomène de manière inverse en s'intéressant aux regards des élèves envers leurs professeurs. C'est ce que Bandura a réalisé lors de sa théorie sociocognitive (1986). Celle-ci insiste sur le fait que ce ne sont pas les comportements du superviseur en tant que tel qui influencent la motivation du supervisé, mais plutôt la perception que ce dernier en a. Ainsi cela met en relation le style motivationnel de l'enseignant et aussi la perception que les élèves en ont. C'est pour cette raison que nous verrons le style motivationnel de l'enseignant qui influence la motivation de ses élèves.

1-3-3- Propositions de Viau : les dix conditions

Rolland Viau donne une définition scientifique de la motivation dans un contexte d'apprentissage qui est « un état dynamique qui a ses origines dans les perceptions qu'un élève a de lui-même et de son environnement et qui l'incite à choisir une activité, à s'y engager et à persévérer dans son accomplissement afin d'atteindre un but ».(1997, p.7) Il nous apprend que la motivation n'est pas aussi spontanée que la passion et qu'il y a différentes

variables extérieures en jeu comme les variables liées à la famille, à la société et qui influencent l'apprentissage de l'élève à l'école.

De plus, Viau montre l'importance de la prise en compte de l'élève et sa manière de percevoir les activités d'enseignements et d'apprentissages qu'il doit accomplir (1997, p.33). En effet, « la motivation en contexte scolaire est surtout influencée par trois types de perception : la perception de la valeur d'une activité, la perception de sa compétence à l'accomplir et la perception de la contrôlabilité de son déroulement et de ses conséquences. » (Viau, 1997, p.33) Ce qui amène l'élève à se poser trois questions : « Pourquoi ferais-je cette activité ? Est-ce que je suis capable de l'accomplir ? Ai-je un certain contrôle sur son déroulement et sur ses conséquences ? » (1997, p.34)

Ainsi, dans l'optique de permettre aux enseignants de favoriser une motivation optimale chez leurs élèves, Viau (à l'aide d'un travail de McCombs) propose dix conditions qui rendent une activité motivante. Les dix conditions sont les suivantes, d'après un article de Rolland Viau intitulé Des conditions à respecter pour susciter la motivation des élèves (2000) :

²²D'après le ministère de l'éducation (2013) référentiel des compétences professionnelles des titulaires de professorat et de l'éducation, code de l'éducation BO N30 du 25 août 2013

Chapitre 01 : la motivation par la rémunération

- « L'activité doit être signifiante, aux yeux des élèves »

Une activité est signifiante pour un élève car elle est proche de son centre d'intérêt, s'accorde avec ses projets personnels et répond à ses préoccupations. Ainsi, le professeur doit montrer l'intérêt d'une activité en justifiant l'utilité de l'activité pour le cours et l'ensemble du programme. Il doit également tenir compte des thèmes appréciés par les élèves dans le choix de l'activité afin que les élèves donnent du sens plus facilement à celle-ci.

- « L'activité doit être diversifiée et s'intégrée à d'autres activités »

Autrement dit, selon Viau, il s'agit pour l'enseignant de penser aux nombres de tâches à accomplir, celle-ci doivent être diversifiées car l'exécution d'une seule tâche (« par exemple, l'application répétitive d'une procédure d'analyse de texte » 2000, p.1) est peu motivante pour les élèves. De plus, les activités elles-mêmes doivent être variées afin d'éviter un caractère routinier. Pour cela, une activité doit être intégrée à d'autres activités afin que l'élève sache à quoi elle est reliée et donne de la valeur à cette activité notamment par le biais de projet.

- « L'activité doit représenter un défi pour l'élève »

L'activité constitue un défi pour l'élève à condition qu'elle ne soit ni trop difficile ni trop facile. Ainsi, l'élève peut expliquer ses réussites ou ses échecs ceci influe donc sur la perception, que l'élève a de sa compétence. L'activité doit donc rester dans la zone proximale de développement selon Vygotsky.¹ A ce titre, l'auteur donne l'exemple des jeux vidéo faisant appel à des activités comportant des défis et donne l'impression au joueur qu'à force de jouer il pourra gagner. Ainsi, en contexte scolaire les simulations et jeux pédagogiques stimulent la motivation des élèves.

- « L'activité doit être authentique ».

L'activité doit mener à un résultat ou produit fini c'est-à-dire à un produit qui ressemble à ce que l'on trouve dans la vie courante telle une affiche, un article, un article sur un site Internet, une chanson par exemple. Ainsi l'élève perçoit l'utilité de l'activité et celle-ci n'a plus pour seul intérêt que pour son professeur ou à titre évaluatif.

- « L'activité doit exiger un engagement cognitif de l'élève ».

L'élève doit prendre conscience de la nécessité d'être engagé cognitivement. Ce dernier doit utiliser des stratégies d'apprentissage pour comprendre, exercer des liens avec ce qu'il a déjà appris afin de traiter l'activité. Cette condition joue sur sa perception de compétence car elle lui demande d'investir toutes ses capacités dans la réussite d'une activité.

- « L'activité doit responsabiliser l'élève en lui permettant de faire des choix ».

L'auteur montre ainsi que l'élève est au centre de ses apprentissages. L'élève peut avoir le choix des modalités de travail: travailler en groupe, binôme ou individuel, choix des supports, du matériel, de la durée du travail... Grâce à ses différents choix, son besoin²⁷ d'autodétermination sera satisfait. Cependant, il reste à la charge du professeur de

²³la zone proximale de développement (ZPD) de lev vygotsky est aussi traduite par « zone de proche développement »

Chapitre 01 : la motivation par la rémunération

déterminer ce qui peut être choisi par l'élève et ce qui doit lui être imposé comme les éléments de l'enseignement.

- « **L'activité doit permettre à l'élève d'interagir et de collaborer avec les autres** »

« Une activité d'apprentissage doit se dérouler dans une atmosphère de collaboration et amener les élèves à travailler ensemble pour atteindre un but commun » (Viau, 2000, p.3). L'auteur insiste donc sur l'apprentissage coopératif qui favorise la perception des compétences pour l'élève et s'oppose à des activités axées sur la compétition qui ne motivent que les plus forts, ceux qui ont des chances de gagner.

- « **L'activité doit avoir un caractère interdisciplinaire** »²⁸

Une discipline doit être intégrée à d'autres disciplines afin de montrer l'intérêt de celle-ci. Le chercheur Viau prend l'exemple du français qui, intégré à d'autres disciplines montre l'importance de posséder de bonnes connaissances langagières non seulement pour ceux qui ont un intérêt pour les études littéraires mais pour tous ceux qui communiquent avec un public.

- « **L'activité doit comporter des consignes claires** ».

Le professeur doit être clair sur ce qu'il attend de l'élève, ainsi l'élève pourra se concentrer sur la tâche à réaliser plutôt que sur la compréhension de la consigne. Le professeur doit donc vérifier que tous les élèves aient compris la consigne en la faisant reformuler par un pair par exemple.

- « **L'activité doit se dérouler sur une période de temps suffisante** ».

Chaque enfant doit bénéficier du temps qui lui est nécessaire pour finaliser sa tâche. L'auteur parle ici « d'éviter à tout prix que l'élève ait l'impression qu'on « lui arrache sa copie des mains », à la fin d'une activité, parce que le temps est écoulé » (2000, p.3). Ce phénomène

renforce l'insatisfaction de l'élève car il n'a pas terminé son travail et hésite par la suite de commencer une autre activité de peur de ne pas la terminer à temps.

En prenant en considération la théorie de Deci & Ryan (1985), on peut dire que les conditions proposées par Viau permettent la satisfaction des trois besoins cités précédemment : le besoin d'autonomie, le besoin de compétences et le besoin de proximité sociale. En effet, en donnant du sens aux activités et en laissant de l'autonomie aux élèves, ceci renforce leur sentiment d'autodétermination. Puis, le besoin de compétences est montré en proposant des activités accessibles aux élèves. Enfin, les modalités de travail de groupe ou en binôme renforce le besoin de proximité sociale.

1-4 Les modèles de la motivation

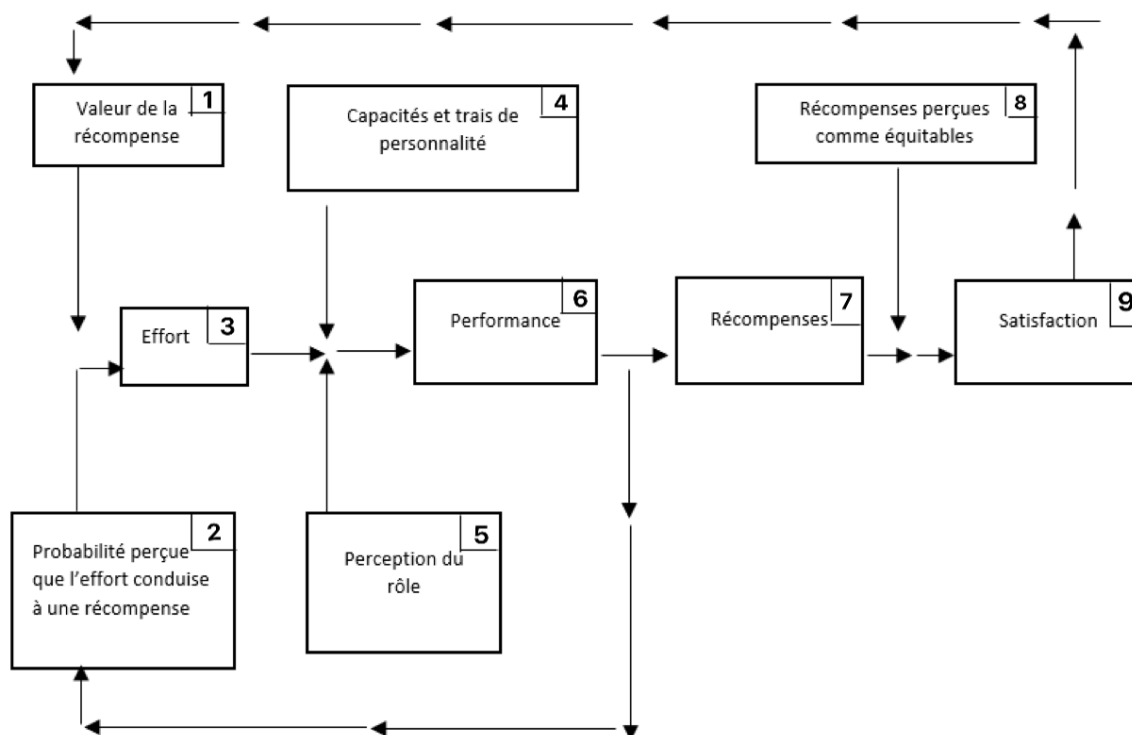
²⁴La Zone proximale de développement (ZPD) de Lev Vygotsky est aussi traduite par « zone de proche développement », celle-ci indique la distance entre ce que l'enfant peut effectuer ou apprendre seul et ce qu'il peut apprendre uniquement avec l'aide d'une personne plus experte

Chapitre 01 : la motivation par la rémunération

1-4-1- Le modèle de porter et lawler (1968)

Le modèle de Porter et Lawler correspond à l'aboutissement d'une coopération qui a débuté en 1961 à l'Université de Californie, à • Berkeley. En 1964, alors que Victor Vroom publie les résultats de sa recherche et élabore la théorie des attentes, dans le même temps, Edward Lawler développe un modèle de la motivation au travail qui marque la conclusion de son travail de thèse. Cette étude constitue l'étape essentielle de l'élaboration du modèle de Porter et Lawler (1968). Dirigée par Lyman Porter, cette recherche reçoit le concours de deux grands psychologues, Mason Haire et Edwin Ghiselli. Au cours de cette période, Porter (1961, 1963) étudie surtout la satisfaction au travail. Ces travaux constitueront son apport au modèle de 1968

Schéma 1- Modèle théorique de porter et LAWLER (1968, P17)



Source ; PORTER et LAWLER (1968, P17)

Chaque variable du modèle est désignée par un numéro facilitant le modèle de lecture. Pour chacune d'elles, une définition est proposée car ces différentes variables seront utilisées tout au long de cette recherche. Cependant, l'entreprise de ce chapitre montre qu'elles vont subir des modifications jusqu'à l'élaboration d'un modèle définitif, en 1977.²⁹

- **la valeur de la récompense** : cette variable correspond à la notion de valence dans le modèle de VROOM (1964). Elle se rapporte à l'attrait des résultats qui peuvent être obtenus grâce au comportement dans le travail. La position des acteurs, pour l'étude de 1968, est de ne

²⁹D'après le Ministère de l'éducation (2013) Référentiel des compétences professionnelles des métiers du professorat et de l'éducation, Code de l'éducation, BO n°30 du 25 août 2013.

Chapitre 01 : la motivation par la rémunération

prendre en compte que les résultats évalués positivement par l'individu, c'est-à-dire les récompenses. Ces récompenses appréciées différemment selon les individus peuvent être par ³⁰exemple : l'amitié des collègues, une promotion, une augmentation de salaire. Un sentiment intrinsèque d'accomplissement, etc... des délaissent donc les résultats évalués négativement (sanction absence de promotion, félicitation d'un chef peu estimé, ...) cette décision est liée au champ d'étude définie par les auteurs en effets ils souhaitent apprécier le degré avec lequel un résultat positif (une rémunération) devient désiré.

-Probabilité perçue que l'effort conduise à une récompense ; cette variable s'en réfère aux attentes d'un individu. Celles-ci sont liées à sa perception de la probabilité qu'une récompense dépendra du niveau d'effort qu'il fournira, cette probabilité perçue résulte de deux types d'attente

- La probabilité qu'une récompense dépende d'une performance,
- La probabilité qu'une performance dépende d'un effort.

Ces deux probabilités sont liées de manière interactive, par conséquent, si l'une d'entre elles est basse, la probabilité perçue qu'une récompense dépend de l'effort sera également basse. L'interactivité de ces deux formes d'attente peut être illustré par un exemple, la probabilité perçue que l'effort conduise une récompense telle qu'une promotion, sera faible si l'individu ;

- Perçoit que malgré tous ces efforts il ne parviendra pas à atteindre la performance nécessaire pour avoir accès à cette récompense
- Perçoit que même si ces efforts permettent d'atteindre la performance nécessaire pour obtenir la promotion, la performance ne sera pas récompensée. C'est le cas lorsque-il n'y a pas de possibilités d'avancement au sein de l'organisation au cours d'une période donnée, ou lorsque les promotions dépendent d'autres facteurs que celui de la performance (ex : une décision arbitraire d'un supérieur)
- Perçoit mal la situation par rapport à l'avancement dans son entreprise. Il ne bénéficie pas de toute l'information nécessaire, ou il sous-estime ses capacités.

– **Effort** : l'effort correspond à l'intensité ou à la somme d'énergie physique, mentale et intellectuelle déployée dans une situation donnée pour réaliser des tâches. Il est l'indicateur de la motivation au travail dans ce modèle. L'intensité de l'effort ne signifie pas forcément la réalisation avec succès de la tâche à accomplir. En cela, l'effort se distingue de la performance. On peut être motivé dans son travail sans pour autant réaliser de bonnes performances. C'est le cas lorsque, par manque d'aptitudes, de compétences, ou pour une raison extérieure à l'individu (incompétence de ses supérieurs, mauvais équipement,...), celui-ci n'est pas à même de transformer ses efforts en performance.

– **capacité et traits de personnalité** : « Cet ensemble de variables se rapporte aux caractéristiques individuelles relativement stables sur le long terme comme les traits de personnalité, l'intelligence, l'habileté manuelle, etc. » (PORTER et LAWLER, 1968, p22) ces caractéristiques représentent le potentiel de l'individu qui lui permet de réaliser une performance à un instant donné. Elles sont relativement indépendantes de facteurs externes conjoncturels. Elles sont insensibles à des changements de l'environnement de l'individu à un

²⁶D'après le Ministère de l'éducation (2013) Référentiel des compétences professionnelles des métiers du professorat et de l'éducation, BO n°30 du 25 août 2013.

Chapitre 01 : la motivation par la rémunération

moment précis et sont intrinsèquement peu fluctuantes à court terme. Enfin, elles contribuent à la réalisations des performances de l'individu et représente une limite supérieure au développement de ses efforts. Cette contrainte est variable à un instant « t » mais elle peut être repoussé, par exemple, par le suivi d'une formation en vue d'acquérir de nouvelles compétences.

– **perception du rôle** : cette variable traite de la manière dont l'individu perçoit son rôle dans le travail. Ce sont les types d'effort qui pense devoir déployer car il les croit essentiels pour réaliser efficacement son travail. Ces perceptions commandent l'orientation de l'effort qui est produit par l'individu. Cette variable se situe entre l'effort et la performance dans les mesures ou les perceptions qu'a un individu de son rôle peuvent le conduire à orienter ses efforts dans une mauvaise direction. Il peut produire des efforts inutilement vers des tâches qui ne sont pas essentielles pour réaliser de bonnes performances. Il peut également diriger ses efforts de manière judicieuse pour bien réaliser son travail alors que ses supérieurs attendaient de sa part un autre comportement pour parvenir au même résultat. Si les perceptions de l'orientation des efforts divergent entre ce qui est attendu par les supérieurs et ce que fait l'individu, alors il est possible qu'il dépense beaucoup d'efforts qui ne seront pas reconnus par l'organisation. Le besoin de créativité exprimé par cette personne risque d'être déçu.

– **performance** : cette variable correspond au succès d'une personne dans l'accomplissement des tâches qui font partie de son travail. C'est le résultat de l'effort qu'elle fournit compte tenu de l'influence de ses capacités, de ses traits de personnalité, et de ses perceptions de son propre rôle. La notion de performance est préférée à celle de productivité dans la théorie des attentes car cette dernière sous-entend trop souvent la notion de rendement physique. La performance, en tant que résultat de l'effort est conséquence d'un comportement de l'individu qui va être évalué. Cependant, ce sont les comportements associés aux tâches organisationnelles importantes qui vont être appréciés. Par exemple, si une personne entre des relations amicales avec ses collègues de travail, ce comportement sera reconnu comme une performance à atteindre s'il est considéré comme essentiel dans un emploi qui exige de la sociabilité. Pour d'autres emplois, ce comportement ne sera pas jugé primordial et ne fera pas l'objet d'une évaluation. Le problème consiste alors à choisir les comportements pertinents à observer dans une organisation pour mesurer les performances. Cette variable peut être aussi évaluée par des mesures objectives comme le rendement physique. Mais dans ce cas, les avantages associés à la quantification peuvent être annihilés en toute ou partie par le danger d'utiliser une mesure objective influençable par d'autres facteurs que les efforts de l'individu (ex : modernisation technique. Zone de prospection pour un commerciale,...). PORTER et LAWLER conseillent de compléter cette évaluation en la croisant avec des mesures subjectives obtenues auprès de tiers, ou encore par des auto-évaluations.³¹

– **Récompenses** : ce terme se réfère aux résultats désirés par une personne. Il peut s'agir de résultats intrinsèques lorsqu'ils sont sous le contrôle de la personne elle-même, comme par exemple le sentiment d'accomplissement. Les résultats extrinsèques sont sous le contrôle d'autres personnes, il s'agit par exemple de la rémunération. Dans le modèle de 1968, seuls

²⁷D'après le Ministère de l'éducation (2013) Référentiel des compétences professionnelles des métiers du professorat et de l'éducation, Code de l'éducation, BO n°30 du 25 août 2013.

Chapitre 01 : la motivation par la rémunération

les résultats désirés sont pris en compte. Il ne s'intéresse qu'aux conséquences des récompenses dans le processus de la motivation et de la satisfaction. Les résultats négatifs comme les sanctions ne sont pas étudiés.

– **récompenses perçues comme équitables** : cette variable se rapporte à l'ensemble des récompenses qu'une personne estime devoir recevoir en contre partie de ses performances. L'appréciation de ce qu'elle mérite est liée à l'équité interne et à l'équité externe. L'équité interne correspond à l'appréciation de ce qu'elle mérite en comparant ses performances aux récompenses qu'elle reçoit en contrepartie. L'équité externe correspond à l'appréciation de ce qu'elle mérite en comparant sa situation dans son emploi à celle d'autres personnes.

– **satisfaction** : la satisfaction est « la mesure dans laquelle les récompenses effectivement reçues correspondent ou excèdent le niveau de récompense perçu comme équitable » (PORTER et LAWLER, 1968,p30). Si le niveau de récompense jugé équitable par une personne excède les récompenses effectivement reçues, alors elle sera insatisfaite. Selon l'importance de l'écart entre la perception de ce qui devrait être reçu et ce qui est réellement obtenu, la satisfaction ou l'insatisfaction sera plus ou moins grande. .

1-4-2- le modèle modifié de 1968

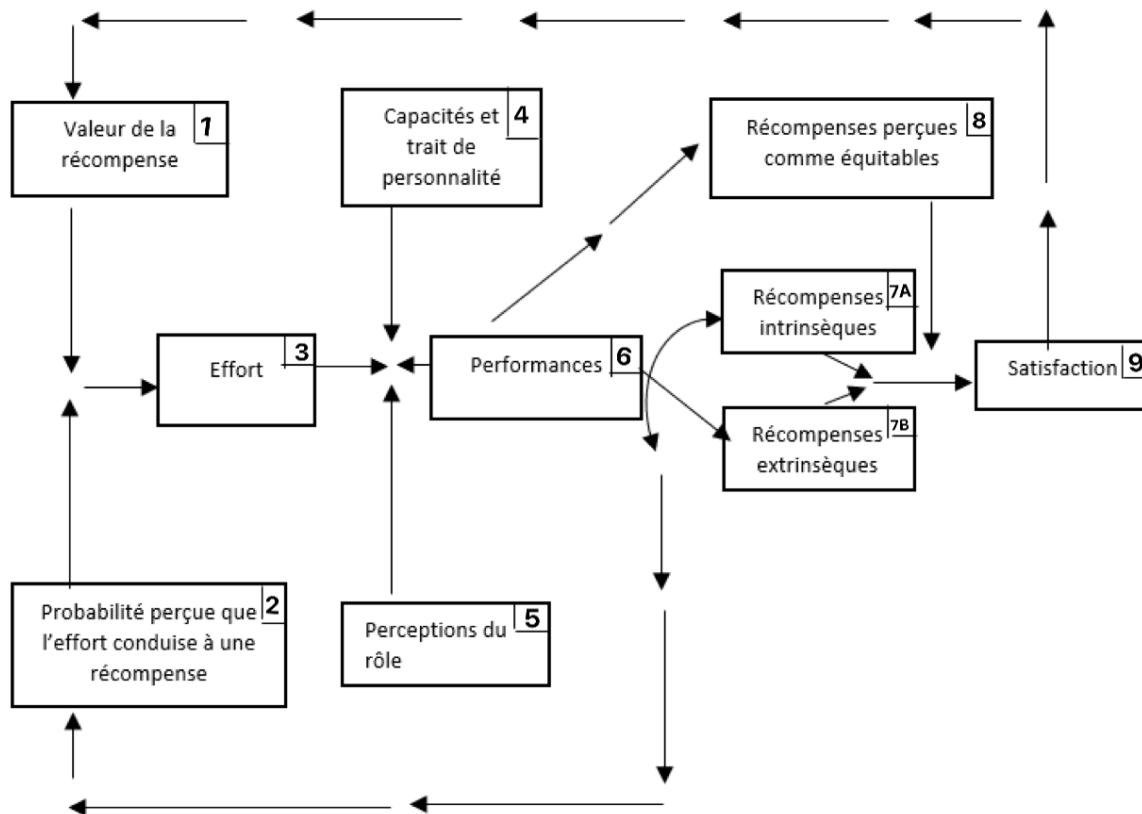
La version modifiée du modèle de PORTER et LAWLER comprend trois modifications que nous allons commenter (schéma2).

La première modification concerne entre l'effort, les capacités et traits de personnalité, les perceptions du rôle et la performance.³²

Shéma2- modèle théorique de PORTER _ LAWLER (1968, p165)

²⁸VALENTIER RAIMOND, développent de l'entreprise et promotion des hommes, édition de l'entreprise moderne, paris1960

Chapitre 01 : la motivation par la rémunération



Source ; PORTER et LAWLER (1968,P165)

La deuxième modification concerne la distinction entre récompenses extrinsèques (attribuées par l'organisation) et récompenses intrinsèques (attribuées par l'individu à lui-même). Cette distinction est nécessaire dans la mesure où les récompenses intrinsèques satisfont davantage certains besoins comme ceux d'ordre supérieur (besoins d'autonomie et d'actualisation de soi).

1-4-3- le modèle de la motivation de Lawler en 1971

Lawler présente en 1971 un nouveau modèle de la motivation qui tend à expliquer de manière plus détaillée les mécanismes de la motivation de l'homme au travail. Par rapport au modèle de 1968, celui-ci se limite exclusivement à l'explication de la motivation et délaisse l'étude de la satisfaction au travail. Se spécialisant alors sur les problèmes de rémunération, Lawler explique ce nouveau modèle dans le cadre des rapports du salarié avec sa rétribution. Avant de présenter le schéma du modèle théorique, les conditions nécessaires vues par l'auteur pour que la rémunération motive les gens au travail sont exposées.³³

°Les condition pour que les rémunérations soient motivantes

²⁹VALENTIER RAIMOND, développent de l'entreprise et promotion des hommes, édition de l'entreprise moderne, paris1960

Chapitre 01 : la motivation par la rémunération

Lawler (1971, p. 91-92) énumère cinq conditions pour que les rémunérations soient motivantes : aux rémunérations ».

- « Les employés doivent attacher une valence positive élevée
- « Les employés doivent croire qu'une bonne performance est réellement suivie d'une rémunération élevée ».
- « Les employés doivent croire que la qualité du travail qu'ils font 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 permette éventuellement d'obtenir une rémunération 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, quand des conséquences négatives sont perçues comme résultant d'une action, l'effet de résultat positifs peut être annihilé. Ainsi, un plan de rémunération doit créer des conditions dans lesquelles un grand nombre de résultat ayant des valences positives élevées et un nombre minimum de résultats ayant des valences négatives sont considérés être liés à la performance »
- « les employés doivent considérer que faire du bon travail est le plus attractif de tous les comportements possibles. Seulement alors, ils seront motivés pour orienter les efforts vers la réalisation d'un bon travail. C'est-à-dire, la motivation pour bien travailler doit être plus forte que la motivation pour tout autre comportement »

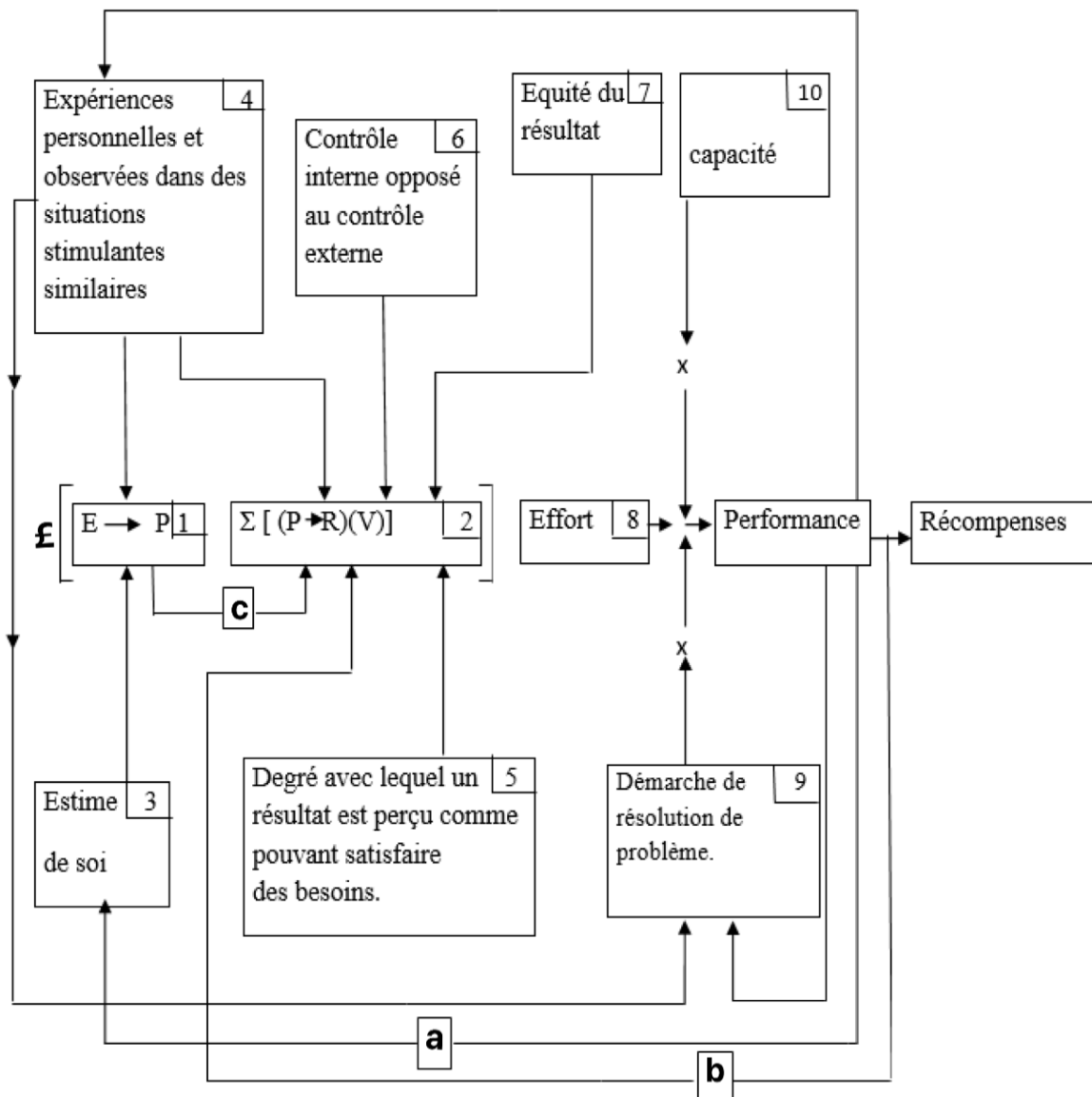
°Les variables du modèle ³⁴

Le modèle de 1971 cherche à améliorer l'explication des relations entre les variables par rapport aux travaux de 1968. Il propose aussi davantage de déterminants pour chaque facteur du processus de la motivation (schéma3).

⁴⁰Annick cohen, « toute la fonction RH » édition DUNOD, paris, 2006 P300

Chapitre 01 : la motivation par la rémunération

Schéma3- le modèle de la motivation du travail de LAWLER (1971, p108)



Source ; (lawler1971,P108)³⁵

Dans ce modèle, la motivation au travail est déterminée par le processus où interagissent la valeur de la récompense et la probabilité perçue que l'effort conduise à une récompense. La valeur de la récompense correspond à l'attente que le niveau d'efforts déployés peut conduire à la réalisation de performances $E \rightarrow P$ (effort $\rightarrow$ performance) cette perception est une probabilité subjective qui peut varier de 1 (être sûr que l'effort conduira à la performance

⁴¹VALENTIER RAIMOND, développent de l'entreprise et promotion des hommes, édition de l'entreprise moderne, paris1960

Chapitre 01 : la motivation par la rémunération

voulue) à 0 (être sûr que l'effort ne conduira pas le à la performance voulue). Cette probabilité est influencée par deux facteurs :³⁶

°L'estime de soi de la personne, correspond à ses croyances quant à ses capacité de faire face à son environnement et de le maîtriser

°Le passé de la personne et ses expériences vécues ou observer dans des situations stimulantes similaires.

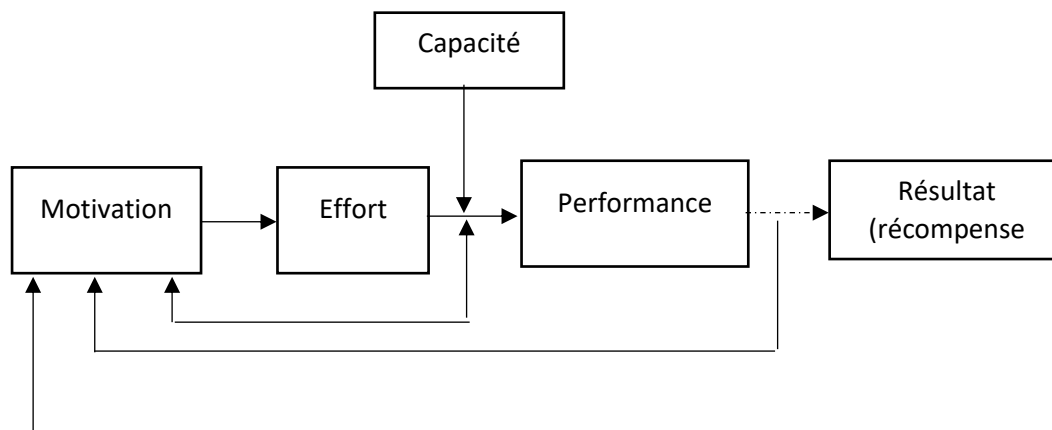
1-4-4- Le modèle de la motivation de Nadler et Lawler, 1977.

Au cours des années 1970, l'Institut de Recherche Sociale de l'Université du Michigan (Ann Arbor), où Edward Lawler est directeur d'un programme de recherche, développe un modèle de la motivation de la théorie des attentes. Les travaux de cet institut aboutissent à une présentation de D. A. Nadler et E. E. Lawler publiée en 1977.

°Les trois concepts clés de la théorie des attentes

Nadler et Lawler (1977) définissent les concepts de la théorie des attentes au terme d'une série d'études et de propositions de modèles depuis les travaux de Vroom (1964). Le modèle de Nadler et Lawler met en évidence les trois concepts clés de la théorie des attentes qui vont être utilisés comme variables explicatives dans notre étude, il s'agit des attentes effort-performance et performance-résultat, et de la valence.

Schéma 4, -l'enchaînement motivation – comportement



La motivation d'une personne est une fonction de :

- a- Attentes Effort-Performance
- b- Attentes Performances-Résultat
- c- Valence perçue des résultats

Source : Nadler et Lawler, 1977, P29.

°Le modèle et la rémunération

⁴²VALENTIER RAIMOND, développent de l'entreprise et promotion des hommes, édition de l'entreprise moderne, paris1960

Chapitre 01 : la motivation par la rémunération

A partir des modèles de la théorie des attentes, thériault précise qu'ils ne postulent pas « que l'argent en soi a un effet motivant sur la personne, l'incitant à déployées un degrés d'effort plus élevé ». ils stipulent « plutôt que l'argent, ou n'importe quelle rétribution que l'employer peut retirer de son travail, a un effet motivant sur le degré d'effort de la personne dans la mesure ou il est relié à la performance au travail et ou il est perçu comme important pour l'employé » Les attentes et la valence positives sont donc les conditions nécessaires pour ³⁷qu'un élément de la rémunération globale soit motivant. Si une seule de ces perceptions est nulle ou négative pour une rétribution, celle-ci sera non motivante et inefficace.³⁸

De plus, la valence attribuée à la rémunération sera positive donc l'individu perçoit que les avantages résultant de la réalisation d'un meilleur travail sont plus importants que les inconvénients. Cette perception correspond à l'instrumentalité dans le modèle de Nadler et Lawler. L'individu compare les avantages, comme les réponses de la rémunération à ses nombreux besoins physiologiques et psychologiques, aux inconvénients, comme les relations détériorées avec le collègues, la fatigue supplémentaire, le stress, etc..., Lorsque les avantages sont perçus comme étant inférieurs aux inconvénients, alors la valence attribuée à la rémunération est négative. L'instrumentalité est un déterminant de la valence, comme la satisfaction l'était déjà dans le modèle de 1968. Notre étude ne portera pas sur l'influence de ces déterminants sur la valence. Elle s'intéressera au rôle des trois indicateurs de la motivation par la rémunération sur la motivation au travail, c'est à dire au processus.

1-5 Le lien entre la rémunération et la motivation :

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

L'argent « si une incitation financière suffisante est associée à la productivité, l'individu choisit la productivité comme moyen lui permettant d'obtenir cette récompense financières.» Comme en trouve PORTER et LAWLER (1968) proposent un modèle ou la rémunération peut être un facteur soit de satisfaction, soit de motivation. Les situations sont multiples, certains travaillent pour le salaire, d'autre recherche l'épanouissement, d'autres valorisent ces deux aspects, et bien d'autre encore pour le statut social, les rapports et autres motifs.

1-5-1- Les financières récompensent :

Dans un premier temps, la rémunération doit être appréciée de façon global en tant que système cohérent et orienté vers les objectifs que l'organisation s'est fixé, de nombreuses

⁴³ Patrice Roussel « rémunération, motivation et satisfaction au travail »

⁴⁴ ROUSSE PATRICE, op.cit.P23.

⁴⁵ IBID, p24.

⁴⁶ CHARELES HENRI D'ARCIMOLE, diagnostique financier et gestion des ressources humaines, édition economica, paris, 1995, p 84

Chapitre 01 : la motivation par la rémunération

études et recherches ont permis de préciser la liaison entre la rémunération et la motivation au travail « les études sont ainsi nombreuses qui soulignent combien les firmes se situent différemment par rapport au niveau moyen des rémunérations »

Pour analyser son impact sur la motivation : il faut tout d'abord faire une distinction entre les cadres et les autres salariés.

Il faut également considérer que l'incitation de salaire ne résulte pas de son seul montant, mais aussi de sa composition partie fixe (salaire de base) et partie variable (les primes).

- **L'avancement** : l'avancement au poste de travail est une reconnaissance à l'accumulation de l'expérience professionnelle, et la maîtrise acquise par l'ancienneté, elle est concrétisée par les primes de l'ancienneté.³⁹
- **Les récompenses en nature** : Elles complètent les récompenses financières, ces avantages peuvent prendre plusieurs formes, des cadeaux personnels, les voitures de fonction, logements....)
- **La promotion** : dans le but de développer des connaissances et d'avoir une rémunération très intéressante dans de nouveaux postes de travail.

1-5-2- Les condition pour que les rémunérations soit motivantes : Les employés doivent attacher une valeur positive élevée aux rémunérations. Les employés doivent croire que la qualité de travail qu'il fond dépend dans une large mesure de l'effort qu'ils déploient. Les employés doivent considérer que le résultat positif attaché à une bonne performance, sont plus importants.

Enfin, « les employés doivent considérer que faire un bon travail est le plus attractif de tous les comportements possibles. Seulement alors, ils seront motivés pour orienter leur effort vers la réalisation d'un bon travail. C'est-à-dire que la motivation pour bien travailler doit être plus forte que la motivation pour tout autre comportement. »

La rémunération joue un rôle cruciale dans la motivation des employés, les pratiques de rémunération, qu'elles soient financières ou non financières, ont un impact significatif sur l'engagement et la performance au travail

⁴⁷Patrice Roussel, op cite, p12-13

Chapitre 01 : la motivation par la rémunération

Section 02 : les concepts généraux de la rémunération

dans le domaine de la rémunération, comprendre les concepts généraux est essentiel pour appréhender comment les entreprises structurent et mettent en œuvre leurs politiques salariales.

2-1- définition de la rémunération :

La rémunération consiste à payer l'entité qui peut être une personne physique et morale en contrepartie d'un travail effectué ou d'un service rendu.

Pour un salarié la rémunération peut comprendre un salaire fixe (salaire de base), un salaire variable (primes, commissions), et les périphériques de la rémunération (mutuelle, prévoyance, retraite, formation, participation au bénéfice...).

Les travailleurs non salariés (TNS) peuvent également toucher une rémunération qui n'est pas un salaire.

La rémunération peut prendre différents noms suivant les professions concernées : honoraires, émoluments, etc...

Selon Marcel COTE : « cette expression désigne l'ensemble de changements économiques, sociaux et autres que l'individu retire de son emploi, à savoir le salaire ainsi que les autres compensations monétaires ou non monétaire en vertu d'une politique, d'une entente ou d'une législation ».

Selon B.Thévenet, C.Dejoux et All : « La rémunération représente le salaire ou le traitement ordinaire de base et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèces ou en nature par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier ».

Selon J.M.PERETTI et J.P.Magot : « la rémunération est l'ensemble des rétributions acquises par le salaire en contrepartie de travail effectué pour l'organisation qui l'emploi ».

2-2- les éléments de la rémunération :

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

2-2-1- la rémunération directe : la rémunération directe se compose en général d'une partie fixe qui correspond au salaire de qualification, d'une partie variable qui correspond au salaire de performance et des diverses primes (d'ancienneté, de poste, de panier etc.), fixe ou variable.⁴⁰

⁴⁰CHARELES HENRI D'ARCIMOLE, diagnostic financier et gestion des ressources humaines, édition economica, paris, 1995, p 84

Chapitre 01 : la motivation par la rémunération

2-2-1-1- le salaire de qualification (salaire de base) :

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

2-2-1-1-1- les primes :

Il s'agit d'un supplément personnel dont le caractère est plus ou moins lié aux conditions du travail et à la production du travailleur¹². On peut citer.

2-2-1-1-2- la prime des heures supplémentaires :

Il s'agit des heures effectuées au-delà de la durée légale de travail. Elles sont soumises à une majoration, dont les taux doivent être au moins de 25% du salaire pour les premières heures supplémentaires, et 50% suivantes. A titre d'exemple, en France et dans le cadre des textes relatifs aux 35 heures, la majoration peut dans certains cas n'être que 10%.¹³

2-2-1-1-3- la prime d'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 du travail, et un perfectionnement qu'il faut récompenser.

2-2-1-1-4- la prime de panier :

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

2-2-1-1-5- la prime de nuisance :

Elle est octroyée au travailleur occupant un poste de travail dont les tâches, et les conditions de travail présentent des inconvénients de salissure ou de danger.

La liste des postes de travail ouvrant droit à l'indemnité de nuisance est établie par l'organisme employeur auprès de la commission d'hygiène et sécurité et du délégué compétent dans la matière.

2-2-1-1-6- la prime de frais de missions :⁴¹

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

⁴⁹CHARELES HENRI D'ARCIMOLE, diagnostic financier et gestion des ressources humaines, édition economica, paris, 1995, p 84

Chapitre 01 : la motivation par la rémunération

2-2-1-2- le salaire de performance ou au mérite (variable) :⁴²

Le salaire de performance permet de tenir compte de la façon dont la personne exerce son activité. Il peut être mesuré en termes d'atteindre d'objectifs fixés au préalable, en termes de contribution au résultat d'une équipe ou de l'ensemble de l'entreprise, etc. sa caractéristique est de porter sur un élément qui peut varier. De nombreuses entreprises tendent à renforcer la partie variable de la rémunération totale, même si on observe des variations liées le plus souvent au contexte économique. Les justifications de cette tendance reposent souvent sur les incertitudes économiques qui se traduisent par des résultats fluctuantes liés à l'évolution des salaires aux résultats de l'entreprise. C'est une manière simple de limiter les coûts et, plus largement, de flexibiliser les rémunérations en fonction des résultats ; puisque celui-ci n'est jamais garanti d'une année à une autre : l'évolution de la rémunération ne peut pas d'avantage être garantie.

Le salaire de performance est utilisé par l'entreprise afin de susciter la motivation chez les salariés. Certains tiennent compte des résultats individuels. D'autres de ceux du groupe de travail :

*** La partie individuelle :** dans le cadre de la fixation d'objectifs individualisés, des bonus ou prime variables se développent dans tous les secteurs d'activité. Ces bonus dépendent de la réalisation d'objectifs préalablement fixés. Leur succès dépend largement de la qualité de la négociation qui a présidé à l'élaboration des objectifs.

*** La partie collective :** elle vise à intéresser pécuniairement l'ensemble des salariés à la bonne marche et aux résultats de leur unité.

2-2-2- la rémunération indirecte :

La rémunération indirecte est liée au statut du salarié ou à son appartenance à l'entreprise et elle concerne tous les éléments et avantages sociaux qui se rajoutent à la rémunération directe.

Ces avantages indirects peuvent se décomposer en trois périphériques de rémunérations : les périphériques sélectifs, statutaires et légaux.

2-2-2-1- les périphériques sélectifs :

Appelés aussi avantages en nature, ils sont attribués de manière sélective. Ces avantages sont gérés par l'employeur, le comité d'entreprise lorsqu'il existe, des entreprises extérieures proposant des biens et des services à des prix réduits, ou encore, ils sont utilisés par le salarié sans accord explicite de l'employeur. Ils regroupent, entre autres :

- Les biens et services fournis à un prix réduit ;
- Usage privé d'un abonnement à un transport aérien ;
- Les rabais sur des produits ou des services de l'entreprise ;
- Les bons d'achats et achats collectifs ;
- Le logement avec loyer minoré ;
- Les possibilités de prêt personnel (hors de cadre conventionné) ;
- Les biens et services offerts ;
- Voyage en récompenses personnelle ;

⁵⁰L Cadin, F.Guerin, et al, « Pratique et éléments de théorie GRH », Ed DUNOD, 4^{ème} ED, paris2012,P282.

Chapitre 01 : la motivation par la rémunération

- Cadeaux et récompenses personnelle ;
- Fourniture gratuit de nourriture, ou d'éclairage, de chauffage ou de vêtement.

2-2-2-2- les périphériques statutaires :

Ils concernent les avantages sociaux acquis par les salariés d'une entreprise. Ils sont collectifs et très variables d'une entreprise à l'autre et doivent être considérés comme de véritables éléments de rémunération car ils jouent un rôle d'attraction et de fidélisation du personnel.

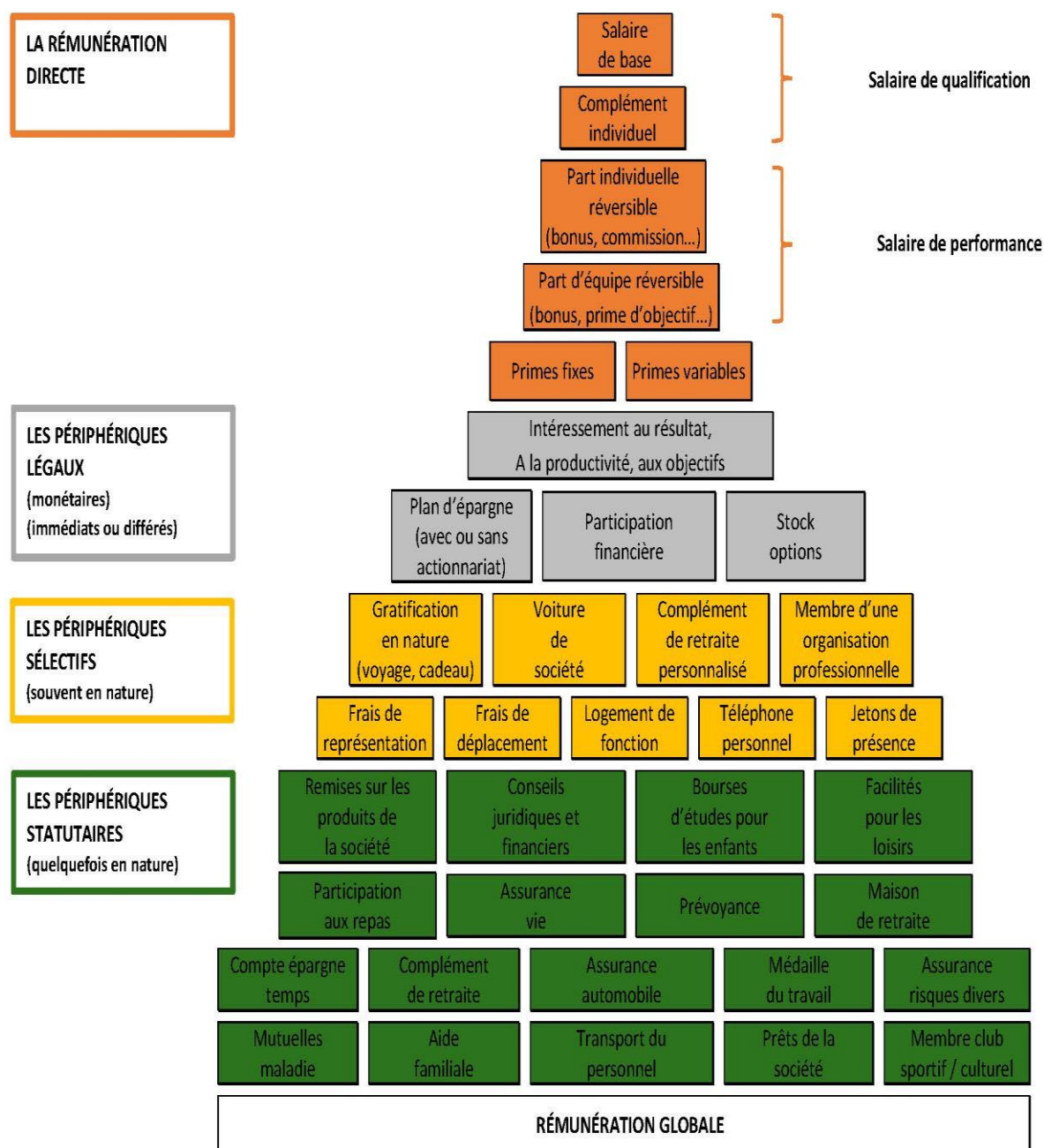
Ce sont par exemple :

- Les œuvres sociales du comité d'entreprise ;
- Le compte d'épargne temps ;
- Complément personnalisé de retraite ;
- Les mutuelles maladies ;
- L'assurance vie
- La prévoyance ;⁴³
-

La pyramide de la rémunération

⁵¹L Cadin, F.Guerin, et all, « Pratique et éléments de théorie GRH », Ed DUNOD, 4^{eme} ED, paris2012,P282.

Chapitre 01 : la motivation par la rémunération



Source : www.stgcf.fr, d'après Gérard Donnadieu, Éditions d'Organisations.

2-3- les objectifs d'un système de rémunération :

Les attentes des deux parties ne sont pas les mêmes, ainsi si pour le salarié la rémunération doit permettre la satisfaction de tous ses besoins et de ceux de toutes les personnes qui sont à sa charge car pour la plupart des salariés la rémunération constitue la principale source de revenu, le salaire doit être stable, il doit être juste et surtout transparent c'est-à-dire on doit savoir facilement et simplement comment il a été déterminé.⁴⁴

⁵²L Cadin, F.Guerin, et al, « Pratique et éléments de théorie GRH », Ed DUNOD, 4^{ème} ED, paris2012,P282.

Chapitre 01 : la motivation par la rémunération

Pour les responsables de l'entreprise la rémunération doit être effectuée pour motiver davantage les salariés à fin qu'ils améliorent la qualité du produit et qu'il augment la productivité du travail.

Les trois grands objectifs que doit poursuivre un bon système de rémunération sont ;

- Au niveau de recrutement par l'intégration au sein de l'entreprise des personnes de qualité en nombre suffisant ;
- Maintenir un certain degré de stabilité au sein des salariés de l'entreprise ;
- Offrir aux employés des conditions de rémunération propres à susciter leur motivation au travail ;
- L'entreprise peut fixer à son système de rémunération des objectifs propres à lui permettre un déploiement efficace de sa stratégie ;
- Le renforcement chez les salariés du sentiment d'appartenance et la reconnaissance des efforts collectifs, avec une perception d'équité, d'équilibre et de cohérence ;
- La motivation des salariés, l'encouragement à la performance, à l'obtention de résultats et à la progression individuelle ;
- La compétitivité et la flexibilité permettant l'adaptation et la réactivité aux différents contextes, tant internes qu'externes, et à leurs évolutions rapides. Ses objectifs sont aussi importants pour l'entreprise et on distingue les objectifs sociaux et les objectifs économiques.

2-3-1- les objectifs sociaux :

Ces objectifs sociaux sont importants pour favoriser un climat de travail positif et pour répondre aux besoins et aux attentes des employés.

2-3-1-1- l'équité interne :

Etablir une classification et d'une échelle de salaires (une grille de salaires) le salaire devrait être en fonction de chacun des postes et non selon chacun des salariés.

2-3-1-2- la récompense de la performance, du mérite :

Celle-ci est mise en œuvre par la DRH et faire la différence entre l'individualisation des salaires (chacun aura ce qu'il méritera en dépendant de sa fonction, de sa responsabilité, de ses missions, de sa compétence et ses apports à la firme ce qui se traduit par des augmentations individuelles ou des commissions ou cadeaux) et la performance des équipes qui se récompensent par une reconnaissance (voyages, centre de vacances, prime d'équipe).⁴⁵

2-3-1-3- la création d'un climat social favorable :

Implication dans des négociations et réalisations des transactions ainsi que dans la prise des décisions.

2-3-1-4- la gestion des carrières :

⁵³Extraits, publier par école national de commerce et de gestion, Disponible sur <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56cb6a441ed8b.pdf>

Chapitre 01 : la motivation par la rémunération

Elle est au cœur de la GRH, c'est la mise en place d'outil permettant d'adapter le capital humain aux besoins de l'entreprise. La gestion des carrières se définit comme une politique de développement du capital humain de l'entreprise pour tendre à l'optimisation de son efficacité. Concrètement elle se traduit par la mise en place d'un suivi des parcours professionnels des collaborateurs pour améliorer leurs compétences et les fidéliser à l'entreprise.

2-3-1-5- la prévention de discrimination :

La rémunération doit être équitable au sein de l'organisation et aucune discrimination ne devrait exister à l'égard des minorités visibles (handicapés, étrangers), nouveaux recrutés, femmes...etc.

2-3-1-6- la motivation du personnel :

C'est une structure de rémunération motivante qui doit viser à établir un mécanisme de rétribution sous forme de promotions d'incitations et ou d'intéressement pour récompenser les salariés qui oeuvrent dans le sens des objectifs de l'organisation.

La motivation est l'ensemble des facteurs déterminant l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité. C'est la combinaison de l'ensemble des raisons conscientes ou non, collectives et individuelles, qui incitent l'individu à agir au sein d'une équipe. C'est l'un des enjeux de la fonction managériale.

2-3-1-7- le respect de la législation :

Toute structure de rémunération établie doit être gérée en respectant la législation établie par l'Etat, les contrats signés avec les syndicats ou autres, etc. par exemple le respect du salaire minimum.

2-3-2- les objectifs économiques :

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

2-3-2-1- la fidélisation des salariés occupant des postes clés :

Il s'agit d'un suivi d'enquêtes de salaires pour s'assurer de l'équité externe (en comparant les salaires proposés aux salaires proposés sur le marché du travail)

2-3-2-2- la conservation de la performance :

La rémunération qui satisfait les salariés, c'est-à-dire une rémunération comparable à celle offerte sur le marché du travail et répondant aux qualifications de chacun des salariés, contribue à concurrencer adéquatement les autres organisations de façon à conserver les salariés performants.

2-3-2-3- la recherche de la compétence :⁴⁶

⁵⁴Bernard MARTORY, Daniel CROZET, « Gestion des ressources humain, Pilotage Social et performance » 9^{ème} édition DUNOD, 2016, P129.

Chapitre 01 : la motivation par la rémunération

En offrant une rémunération comparable et même meilleur sur le marché du travail, il est possible d'attirer des personnes dont les qualifications permettant de maintenir, voire d'augmenter, les profits de l'organisation.

2-3-2-4- l'équilibre financier :

Eviter une progression trop rapide de la masse salariale, ou encore un mauvais recrutement qui pourrait engendrer une perte à la firme.

2-3-2-5- les attentes des employeurs et des salariés :

La rémunération en général doit satisfaire et concilier deux catégories de besoins : ceux des travailleurs et ceux des employeurs. Elle doit permettre ;

Tableau n°02 : Catégories des besoins.

Au salarié	A l'employeur
-La couverture des besoins matériels	-La productivité du travail
-La sécurité du revenu	-La qualité du travail
-L'équité : salaire correspond à sa qualification	-La sécurité du travail
-La clarté : transparence du mode de calcul de la rémunération	-Le climat social favorable dans l'entreprise
	-La motivation du personnel

2-4- l'importance de la rémunération :

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

2-4-1- l'équilibre financier : (niveau de la masse salariale)⁴⁷

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

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

⁵⁶Bernard MARTORY, Daniel CROZET, « Gestion des ressources humaines, Pilotage Social et performance » 9^{ème} édition DUNOD, 2016, P129.

Chapitre 01 : la motivation par la rémunération

2-4-2- l'équilibre externe :

Proposé sur le marché du travail, s'expose à deux dysfonctionnement graves : son recrutement devient malaisé, difficulté à maintenir les salariés dans leur postes.

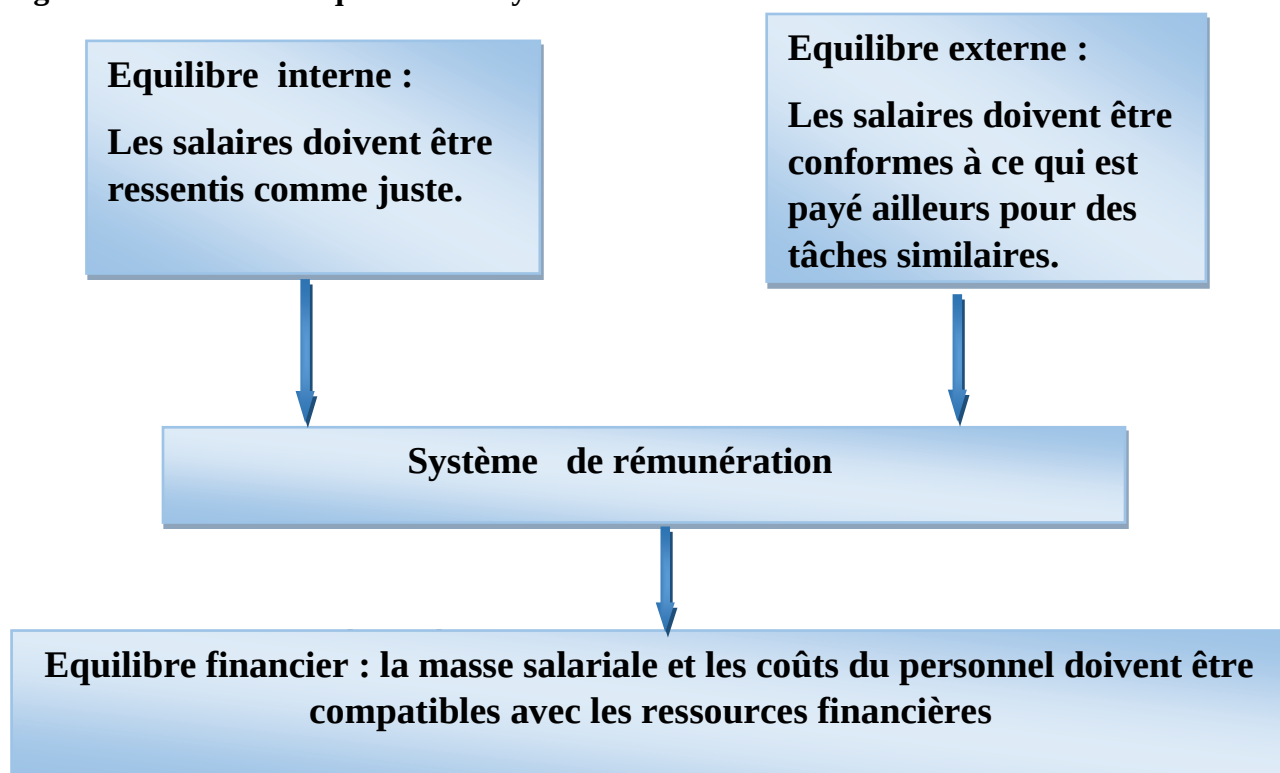
Les entreprise doivent tenir comptes des rémunérations qui s'établissent sur le marché du travail afin d'attirer les talents, l'équilibre externe est donc nécessaire pour rester attractif lors des recrutements.

2-4-3- l'équilibre des rémunérations au sein de l'unité :

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

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

Figure N°08 : les trois équilibres du système de rémunération à maintenir :



2-5 Politique de la rémunération⁴⁸

L'importance de la politique de rémunération dans l'entreprise tient à l'importance des rémunérations dans la valeur ajoutée et à l'influence de la rétribution sur le comportement des

⁵⁷Annick COHEN, « toute la fonction RH », édition DUNOD, Paris, 2006, P300.

Chapitre 01 : la motivation par la rémunération

salariés. La politique de rémunération doit être cohérente avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, les performances attendues et les résultats économiques.

2-5-1- définition de la politique de rémunération :

La politique de la rémunération est celle qui permet à une entreprise de mettre en avant certaines valeurs sous une stratégie particulière et de fédérer ses salariés autour de cette approche, au moyen de paiement d'une rémunération appropriée.

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

2-5-2- l'élaboration d'une politique de rémunération :

Elle s'inscrit dans une démarche qui vise à prendre en compte des réalités économiques et sociales, dans la mesure où la rémunération possède une dimension à la fois économique et sociale ; économiques d'une part, puisque le salaire est la contrepartie d'un travail, ce qui renvoie à des notions de marché (compétitivité) et de rareté ; sociale d'autre part, car un salaire est aussi une récompense.

2-5-2-1- une réponse à des enjeux économiques et sociaux :

Sur le plan économique, il se présente deux enjeux économiques :

*** Le premier :**

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

*** Le deuxième :**

Concerne les augmentations de rémunération. Dans ce cas, le niveau des gains de productivité constitue un paramètre essentiel. Les gains de productivité constituent en effet une ressource essentielle à « partager » entre les salariés et les clients mais aussi les actionnaires et l'autofinancement de l'entreprise.⁴⁹

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

L'élaboration d'une politique de rémunération suppose donc de procéder à des arbitrages économiques et sociaux.

⁴⁹Annick COHEN, « toute la fonction RH », édition DUNOD, Paris, 2006, P300.

Chapitre 01 : la motivation par la rémunération

2-5-3- les objectifs de la politique de la rémunération :

L'objectif ultime de toute politique de rémunération est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les employés actuels et futurs. De plus, toute politique de rémunération devrait faire l'équilibre entre le fait de satisfaire les demandes des employés et la capacité de payer de l'organisation.

2-5-3-1- l'équité : il existe 4 principes d'équités que l'entreprise devrait considérer : équité interne, équité externe, individuelle et collective :

2-5-3-1-1- équité interne :

L'équité interne implique une comparaison des différents emplois à l'intérieure d'une organisation. Cette comparaison a pour objet de déterminer la valeur de l'apport de chaque emploi à la réalisation des objectifs de l'organisation.

Le niveau de cohérence interne à un effet sur la stabilité de la main d'œuvre, sur la satisfaction du personnel et sur la productivité.

2-5-3-1-2- équité externe :

En plus d'assurer la cohérence interne des emplois au sein d'une organisation, on doit également déterminer le degré de compétitivité ou en d'autre termes, l'équité externe. Il est possible de fixer le niveau des salaires des emplois à partir de sentiments ou d'impressions.

Toutefois, on risque que le processus de détermination des salaires soit à refaire complètement et que les conséquences soient plus ou moins réversibles. Il suffit de penser aux effets d'un taux élevé d'insatisfaction du personnel à l'égard de leurs salaires ou encore à ceux d'une masse salariale trop importante et difficilement compressible.

L'équité externe facilite pour l'organisation le recrutement et la conservation d'un personnel compétent, de même qu'elle procure aux personnes une plus grande satisfaction à l'égard de leur rémunération.

2-5-3-2- équité individuelle et équité collective :

2-5-3-2-1- équité individuelle : une politique rémunération tient compte de l'équité individuelle quand la rémunération des salaires varie en fonction de leur contribution relative en termes d'années de service, de rendement, de compétences ou d'expérience.

2-5-3-2-2- équité collective : une politique de rémunération tient compte de l'équité collective quand la rémunération des salaires varie en fonction de leur contribution ou de l'une de ses unités.⁵⁰

2-5-3-3- égalité de rémunération entre homme et femme :

Les inégalités hommes femmes sont toujours une réalité. Toutefois, la législation met progressivement en place des dispositifs pour combattre les différences liées au genre.

⁵⁹Annick COHEN, « toute la fonction RH », édition DUNOD, Paris, 2006, P300.

Chapitre 01 : la motivation par la rémunération

Tout employeur est tenu d'assurer, pour un même travail ou un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes : ce principe interdit toute discrimination de salaire fondé sur le sexe.

Tous les employeurs et tous les salariés sont concernés, qu'ils relèvent ou non du code du travail. Les salariés du secteur public sont donc également visés. Sur ces questions, et sur les obligations à la charge de l'employeur, on sera porté également à la fiche consacrée l'égalité professionnelle femme-homme.

2-5-3-4- la reconnaissance des prestations fournies :⁵¹

Une politique de rémunération doit être motivante. C'est-à-dire qu'elle doit répondre aux besoins de chaque salarié. Si la pyramide de MASLOW est reprise. La rémunération doit répondre à des besoins humains de base : les besoins psychologiques et de sécurité. Une fois que ces besoins fondamentaux sont satisfaits, la rémunération doit permettre de reconnaître les individus en répondant à leurs besoins de reconnaissance et d'estime de soi.

En résumé comprendre les concepts généraux de la rémunération est essentiels pour éclairer la manière dont les entreprises gèrent leurs politiques salariales.

Conclusion du chapitre :

Dans les entreprises algériennes, nous constatons que malgré la diversité des aspects qui causent l'insatisfaction des travailleurs à l'égard de leur travail, cependant il existe un dominateur commun qui représente une source majeure de cette insatisfaction, il s'agit du salaire qui représente un moyen pour la couverture des besoins fondamentaux.

Certains sont insatisfaits de leurs salaires parce qu'ils le voient inadéquat par rapport à leur effort 70% d'autres sont en revanche. Ils sont insatisfaits de leur salaire en le comparant aux salaires des autres travailleurs dans d'autres entreprises.

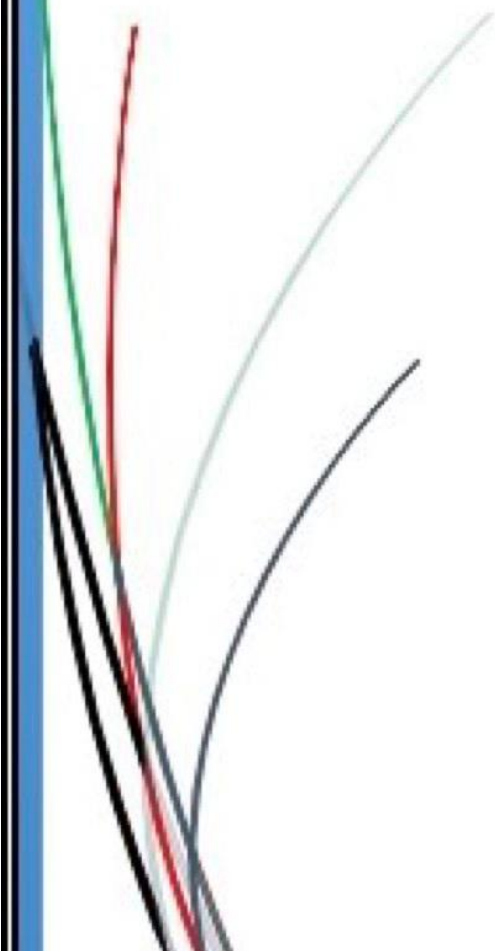
Ce problème de l'insatisfaction des travailleurs vis-à-vis de leur salaire nous semble d'autant plus important parce que les motifs de la grève dans n'importe quel secteur d'activité économique sont causés par les salariés.

La variable rémunération est relativement simple à utiliser, en ce qu'elle est rapide à mettre en œuvre, visible par les intéressés et facile à communiquer.

L'entreprise doit donc jouer sur une combinaison de plusieurs leviers pour assurer une gestion optimale de ses ressources humaines aux sens du mix marketing. Nous avons remarqué chacun des facteurs de motivation retiré de ce questionnaire trouve son correspondant dans la théorie, on peut citer à titre d'exemple : le salaire qui est le moyen de satisfaire de nombreux besoins chez les travailleurs (les besoins psychologiques dans la théorie des besoins de MASLOW).

⁶⁰Annick COHEN, « toute la fonction RH », édition DUNOD, Paris, 2006, P300.

Chapitre02 :L'impact de la rémunération sur la fidélisation du personnel



Introduction au chapitre

La fidélisation, dans le contexte des ressources humaines et de la gestion d'entreprise, est un processus crucial visant à maintenir la loyauté des employés envers l'organisation. Cela implique de reconnaître, valoriser et développer les compétences des collaborateurs pour favoriser leur engagement et leur performance. La fidélisation du personnel est essentielle pour assurer la stabilité, la productivité et la satisfaction au travail. Elle peut être induite par des stratégies visant à retenir les employés par des moyens contractuels ou recherchée en créant un environnement propice au développement professionnel et personnel.

D'autre part, la compétence professionnelle est un ensemble de savoirs, savoir-faire et savoir-être mobilisables efficacement pour atteindre un objectif donné. Elle peut être individuelle, regroupant les compétences d'un individu, ou collective, combinant les compétences d'un individu d'un groupe pour mener à bien des tâches performantes. La gestion des compétences implique l'évaluation, le développement la mise en œuvre de dispositifs de formation pour combler les écarts de compétence et favoriser la performance des salariés. Les compétences peuvent être regroupées en compétences métier, comportementale et managériales, chacune jouant un rôle essentiel dans l'évaluation et le jouant un rôle essentiel dans l'évaluation et le développement des collaborateurs.

La fidélisation du personnel et la gestion des compétences sont des piliers fondamentaux pour assurer la performance et la pérennité d'une organisation en favorisant l'engagement, le développement et la valorisation des compétences de ses collaborateurs.

Section 01 : La rémunération et la fidélisation du personnel.

La rémunération et la fidélisation du personnel sont des enjeux cruciaux pour toute entreprise souhaitant attirer et retenir les meilleurs talents. Cette section explore les différents aspects de ces problématiques, offrant des conseils et des stratégies pour optimiser la gestion des ressources humaines.

1-1-Définition de la fidélisation du personnel :⁵²

Il existe de nombreuses définitions de la fidélisation, que leurs auteurs font varier en fonction des secteurs concernés, des objectifs stratégiques poursuivis ou des courants de pensée auxquels ils se rattachent.

Une des premières définitions de la fidélisation a été donnée (en 1992) par **Barlow** « la fidélisation est une stratégie qui identifie, maintient et accroît le rendement des meilleurs clients au travers d'une relation à valeur ajoutée, interactive et axée sur le long terme ».

-**Richard Oliver** (1997) définit la fidélité comme «un engagement à racheter de façon régulière un produit ou un service plus apprécié que les autres, malgré les

¹Van Laethem. N,OP. cit, P93

Chapitre 02 : l'impact de la rémunération sur la fidélisation du personnel

circonstances changeantes ou des actions marketing présentant un impact potentiel suffisant pour entraîner une évolution des comportements ».

-**Selon Jean-Marc Lehu** (2002) : « la fidélisation n'est que la caractéristique d'une stratégie marketing conçue et mise en place dans le but de rendre les consommateurs fidèles au produit, au service, à la marque, et/ou au point de vente. Elle doit également permettre un meilleur contrôle de l'activité de l'entreprise concernée et, à terme, une plus grande rentabilité de cette activité ».

-**Paille, Pascal** (2004) : définit le salarié fidèle a sont organisation lorsque il justifié d'une ancienneté significative et d'un intérêt pour les opportunités professionnelles externe, mais également lorsqu'ils adoptent, dans le cadre de sont travail, une ligne de conduite qui privilégié les efforts continus et évite tout acte de nature à perturber volontairement le fonctionnement de son organisation.

-**Perriti et Jean.M** (2005) : « le salarié fidele comme celui qui présente une ancienneté significative dans l'entreprise, une très faible propension à rechercher et à examiner les efforts d'emplois externes, et d'une façon générale, un sentiment d'appartenance fort »

- **Selon Peretti, J.M** (2005) : le dispositif de fidélisation des salariés est un ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés.

-**selon Paillé** (2004) : la fidélisation amène l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité de ses salariés.⁵³

1-2-La théorie de la fidélisation :

Une des principales dimensions de la gestion des ressources humaines à laquelle la fidélisation se propose d'apporter des solutions est la rétention des salariés.

Dans les lignes qui suivent, nous allons spécifier les différentes approches de définition, présenter les enjeux de la fidélisation et identifier les deux orientations conceptuelles de la fidélisation.

1-2-1-Les différentes approches de définitions :

1-2-1-1- Approche étymologique :

La notion de fidélisation vient du mot «fidélité» qui une valeur universellement consacrée et reconnue, depuis les temps les plus anciens. Elle vient du mot latin fidelitas qui est proche dans des mots fides qui signifie (foi) et foedus qui désigne (pacte, convention, alliance). La fidélité renvoie à l'aidée de confiance, de croyances et de valeurs partagées. Elle a pour antonymes trahison, inconstance, et pour synonymes attachement, engagement, loyauté.

² Brown. S, op.cit, P81.

³ Lehu.J-M. « Stratégie de fidélisation » édition d'Organisation, Paris 2002, P31

⁴ Kotler. PH et al, op. cit, P185

Chapitre 02 : l'impact de la rémunération sur la fidélisation du personnel

1-2-1-2-Approche courante :

D'après LE NOUVEAU PETIT ROBERT (1993), «fidéliser» est le fait de « rendre fidèle (un client) ; rendre (le consommateur) attaché à un produit ». Pour le LAROUSSE (2003), « fidéliser » est le fait de « s'attacher durablement à une personne, à une chose par des moyens appropriés ».

1-2-1-3- Approche marketing :

Dans le domaine du marketing, de nombreux auteurs ont travaillé sur la fidélisation des clients. Toutefois nous retiendrons donc que fidéliser consiste à créer un attachement, une confiance qui amène le client à venir automatiquement chez vous.

La fidélisation de la clientèle est un ensemble d'actions à portée stratégique permettant à l'entreprise de conserver sa clientèle rentable à travers une démarche marketing efficiente, tout en développant un sentiment de sécurité pour le client sur le caractère mutuel, bénéfique de la relation commerciale (J.BON et E.TISSIER-DESBORDES,2000).

La fidélisation se rapproche du commerce éthique dans lequel l'entreprise développerait une politique commerciale et marketing visant à établir une relation particulière entre le client et son fournisseur, centrée sur le partage d'intérêts et/ou de valeurs (tangibles ou intangibles) au bénéfice des deux parties.

Pour paraphraser le professeur BENAVENT, il faut arriver à ce que le client fasse l'économie du calcul économique. Qu'il cesse de se poser des questions sur la motivation de « ré achat » mais qu'il intègre cet acte comme une continuation d'une librement consentie.⁵⁴

Le concept de fidélité traduit l'attachement d'un consommateur ou d'un client à une marque, à un magasin ou à un fournisseur.

1-2-1-4- Approche de la GRH :

Plusieurs travaux sur les pratiques des GRH ont été réalisées par :LEWICKI, (1981) ; LOUART, (1991) ; PERITTI, (2001) ; CHAMINADE, (2004) ; BRUNETAEAX, (2005) ; et ont eu du mal à trouver une définition consensuelle de la fidélisation des salariés.

LOUART (1991) définit la fidélisation comme la « politique visant au maintien de certains salariés dans l'organisation ». autrement dit, la fidélisation serait l' « ensemble des mesures permettant de réduire les départs pour but de retenir certains salariés (LEWICKI 1981).

La fidélisation est l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement de ses salariés à elle-même (CHAMINADE, 2004).

⁵ Cités par RICHARD LACORSIEIRE, BBRUNO FABI, JOSEE ST PIERRE, (2000), «impact de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle et financière des PME ». Communication pour le Congrès international PME de Lille, octobre.

⁶ Dr LARS MEYER-WAARDEN, (2003) « La fidélisation client : stratégies, pratiques et efficacité des outils du marketing relationnel »

Chapitre 02 : l'impact de la rémunération sur la fidélisation du personnel

En fait, toutes ces actions ayant pour vocation de rendre l'individu « captif » pourraient être qualifiées de pratiques de rétention. En effet, il semblerait qu'elles soient susceptibles de développer davantage un lien d'attachement type « rétention » (basé sur l'intérêt calculé de maintenir la relation) plutôt qu'un lien d'attachement type « fidélité » (qui est lui, certes, basé sur l'intérêt personnel mais également l'indentification aux valeurs de l'entreprise).

Pour BRUNRTEAUX, (2005), fidéliser revient à encourager le sentiment réciproque d'attachement et la rétention de certains salariés à fortes compétences.

La fidélisation serait donc le fait d'attirer et retenir durablement le personnel hautement qualifié et l'inciter à travailler selon les valeurs et l'intérêt de l'organisation, de rendre un salarié attaché à son entreprise.

CHAMINADE (2004) a schématisé l'équation de la fidélisation suivant ce modèle :

Fidéliser = attirer les talents + maintenir les compétences + avoir des salariés qui s'investissent dans leur entreprise et leur travail.

Finalement, la fidélisation serait donc le fait de rendre un salarié fidèle à son entreprise.

1-3-les outils et les programmes de la fidélisation :

1-3-1- Les outils de la fidélisation :

Il existe plusieurs techniques de fidélisation adaptées aux objectifs de l'entreprise, et parmi les techniques les plus utilisées aujourd'hui, on trouve :⁵⁵

* Le merchandising :

Le merchandising regroupe toutes les techniques commerciales qui permettent de déterminer la localisation et l'aménagement adéquats du lieu de vente, ainsi que la présentation des produits qui y sont vendus, dans ses conditions physiques et psychologiques optimales.

Le merchandising constitue un outil de fidélisation en ce sens où il doit permettre un renouvellement suffisamment important du point de vente ou encore la conception et/ou le développement d'un site sur internet, pour supprimer le phénomène négatif de lassitude chez le consommateur/utilisateur.

* Le service après-vente :

Il regroupe l'ensemble des services fournis par un producteur ou par un distributeur à ses clients, après la vente du produit (installation, formation et conseils d'utilisation, réparation d'appels 24h/24h...).

Le recours au service après-vente a pour origine, dans la majorité des cas, une insatisfaction du consommateur. Soit l'entreprise saisit l'opportunité et encourt de perdre non seulement ce consommateur, mais également ceux à qui il racontera son infortune.

⁷ Lehu.J-M, op. cit, P320

Chapitre 02 : l'impact de la rémunération sur la fidélisation du personnel

* La couponing électronique :

Le consommateur est identifié en fin de caisse, à l'aide d'une analyse de ses achats. Un programme informatique permet alors de générer un coupon de réduction personnalisé.

* La carta de fidélité :

Chaque consommateur/client se voit décerner une carte, lui permettant d'obtenir différents avantages auprès de l'entreprise ou de certains partenaires.

La carte de fidélité représente l'une des techniques de fidélisation les plus pertinentes, notamment parce que pouvant être utilisée à deux niveaux :

- **Niveau 1** : le porteur de la carte peut obtenir des avantages et avoir accès à des services privilégiés (promotions, services...) sur simple présentation de sa carte.
- **Niveau 2** : l'émetteur de la carte utilise les informations comportementales collectées sur le porteur, à l'issue de chaque utilisation, pour déclencher des actions marketing adaptées.

Les principaux avantages pouvant être attachés à la possession d'une carte de fidélité varie selon l'entreprise utilisatrice et son secteur d'activité.

- Fonctions de paiement et/ou de crédit ;
- Cumul de points pour obtention d'avantages ultérieurs ;
- Cadeaux et autres avantages exclusifs ;
- Réductions et autres offres promotionnelles ;
- Envoi de catalogue de produits ;
- Accès privilégié à certains services (guichet, interlocuteur spécial...).
- Assurance personnelle et /ou produit induite.
- Assistance technique, juridique...⁵⁶

• Les technologies push :

Après avoir identifié les attentes et/ou les caractéristiques d'un interlocuteur, une entreprise lui adresse, via internet, une information personnalisée.

L'utilisation des technologies Puch peut des lors se révéler très intéressante pour informer une population dispersée géographiquement, ainsi que pour des cibles professionnelles dont le temps disponible est toujours limité.

• Le site internet :

Adresse informatique sur laquelle les internautes peuvent connecter leur ordinateur et où l'entreprise a la possibilité de développer avec eux un contact plus ou moins

⁸ Idem, P330

⁹ Lehu.J-M, op., cit,P335

interactif. Il peut contenir des informations, des espaces marchands, des liens avec d'autres sites... Il peut également offrir la possibilité d'entrer en contact avec l'entreprise par courrier électronique, liaison téléphonique parallèle ou visioconférence.

- **Les cadeaux :**

Le consommateur/client bénéficie d'un avantage se matérialisant par la réception d'un cadeau ; un bien ou un service est offert en échange ou remerciement de son achat d'un ou de plusieurs produits de l'entreprise.

Souvent assimilés à une technique de fidélisation, les cadeaux n'en constituent pas une à proprement parler, et doivent en réalité être considérés comme les supports potentiels ponctuels d'une véritable technique (club, carte de fidélité...).

- **Le club :**⁵⁷

L'entreprise crée une structure dont ses clients/consommateurs peuvent devenir membres afin d'obtenir des avantages particuliers, selon des conditions générales ou particulières.

La création d'un club implique la volonté de tisser une relation durable avec le consommateur. D'où la nécessité de garder le contact en permanence avec lui et de l'informer régulièrement sur la vie de l'entreprise et sur ses produits. Cette technique s'accompagne généralement d'autres supports, tels que la carte de fidélité ou le consumer magazine.

- **Le parrainage :**

L'entreprise incite ses consommateurs/clients à se transformer en prospecteurs potentiels, et à recruter de nouveaux consommateurs. Chaque nouveau consommateur/client acquis permet au prospecteur d'obtenir des cadeaux et avantages à titre de remerciements.

Un programme de parrainage est surtout intéressant en raison de l'implication des clients actuels, qu'il génère. D'où l'importance de bien choisir l'avantage/le cadeau offert en contrepartie. L'objectif n'est pas de faire du recrutement à tout prix mais davantage de fidéliser les parrains potentiels.

- **Le consumer magazine :**

¹⁰ Idem. P,373

¹¹ Idem. P, 379

Envoi régulier d'un magazine (gratuit le plus souvent) aux consommateurs qui s'y sont abonnées. Il comporte des informations générales mais surtout des informations sur les produits et/ou les activités de l'entreprise.

- **Le numéro vert :**

Numéro de téléphone gratuit pour le consommateur lui permettant d'entrer en relation avec un service d'information de l'entreprise. Il implique une démarche initiée par le consommateur, d'où la nécessité de bien communiquer le numéro, à l'aide d'une campagne de communication ou des packagings produits...

- **Le S.M.S :**

Possibilité technologique apparue en 1992. Permettant d'adresser un message court à une ou plusieurs personnes sur l'écran de leur téléphone mobile. Le SMS peut servir d'outil support de la fidélisation en ce sens où il permet un lien direct avec le destinataire/client.

- **Le service consommateurs :**

Service mis en place au sein d'une entreprise afin d'instaurer un contact permanent avec les consommateurs, en étant à l'écoute de leurs remarques, leurs critiques, leurs réclamations et de manière à les informer au mieux sur les produits et les services de l'entreprise.

L'objectif poursuivi par la création d'un service consommateurs ne saurait être d'accroître le chiffre d'affaires de l'entreprise, du moins en tant qu'objectif premier. Il s'agit de mettre l'entreprise en accord avec les nouvelles attentes des consommateurs.

1-3-2- Les programmes de la fidélisation :

Les programmes de la fidélité sont des instruments importants d'engagement des clients auxquels de nombreuses entreprises ont recours. Ces programmes sont généralement servis par une base de données bien gérée et tenue à jour contenant des informations sur le nom, l'adresse, la ville, certaines données comportementales et des informations générales concernant chaque client de façon spécifique. Le succès d'un programme de fidélité tient au fait qu'il offre à ces salariés des récompenses particulières et adaptées à chacun d'entre eux. Le but est de récompenser davantage les clients fidèles et de stimuler la fréquence des achats.⁵⁸

Il existe une grande variété de programme de fidélité. La différence réside essentiellement dans les objectifs de chaque programme mis une place, la manière de récompenser les comportements favorables à l'entreprise. L'accessibilité du programme à ses membres, la

¹² Idem. P,386

¹³ Lehu.J.M. op. Cit. P391

Chapitre 02 : l'impact de la rémunération sur la fidélisation du personnel

nature de la récompense offerte et les parties impliquées au sein du programme sur la base de ses différences, on peut distinguer trois types de programmes.

* Les programmes par capitalisation :

Qui ne sont des programmes de fidélité à proprement parler mais qui encourageant le client à effectuer le plus de transactions possibles en récompensant certains comportements d'achat. Ce type d'approche associe souvent des actions promotionnelles aux points cumulés par transaction afin que les clients n'aient pas à attendre les récompenses associées trop longtemps.

* Les programmes Club :

Offre aux clients l'opportunité de devenir membres d'un club soit gratuitement soit pour une somme modeste. Dès son inscription, le client reçoit une carte qui l'identifie comme membre. L'avantage pour les porteurs de ces cartes c'est qu'ils reçoivent un magazine d'entreprise, se voient offrir des rabais et des facilités de paiement...⁵⁹

* Les programmes de marketing relationnel :

Sont les seuls programme de fidélité véritables ; l'objectif premier de ces programmes et d'accroître l'engagement mutuel entre prestataires et clients.

Grâce à la gestion bien pensée d'une base de données conséquente, une communication centrée et des services personnalisés sont offerts et le programme est capable de mettre à jour les événements qui comptent le plus pour chaque client. Chaque participant au programme peut, en outre, obtenir des récompenses au cours d'une période donnée et dans certaines limites.

C'est à ce troisième type de programme de fidélité :

- S'instaure une relation personnalisée entre l'entreprise et ses clients lorsque celle-ci établit une véritable distinction entre clients profitables et clients moins profitables en partant d'une base de données constituée.
- Se mettent en place des processus à la fois psychologiques et comportementaux à travers lesquels les deux parties éprouvent de l'empathie l'une pour l'autre de façon active et volontaire.

L'efficacité de ces programmes de fidélité dépend aussi du degré avec lequel l'entreprise est en position de surprendre, de remercier, de stimuler et d'informer le client.

1-4-Les différents enjeux de la fidélisation des salariés :

1-4-1- les enjeux de la fidélisation des salariés :

Le départ des salariés performants, compétitifs engendre pour toute organisation des coûts élevés. La fidélisation des ressources humaines poursuit donc un objectif classique de rétention des salariés. Elle doit néanmoins poursuivre un but complémentaire. Tous les salariés qui éprouvent le désir de quitter leur entreprise ne

¹⁴ Ed Peelen, op. cit, P,92

réussissent pas à le faire, ce qui peut se traduire par un sentiment de résignation et engendrer des recherches de compensation sous des formes diverses, tels les comportements sociaux dysfonctionnels. Les coûts générés peuvent faire l'objet d'une évaluation directe en termes économiques.

D'autres coûts sont dits cachés et restent difficiles à apprécier dans la mesure où les conséquences peuvent émerger sur une période de temps peuvent s'étaler sur plusieurs semaines, voire plusieurs mois.

La fidélisation des salariés est aussi concernée par cette deuxième catégorie de coût.

➤ **La rédaction des dysfonctions sociales :**

Le dysfonctionnement social peut être défini à la suite de MATORY et GROZET comme « une perturbation affectant le fonctionnement d'une organisation, qui trouve tout ou partie de ses origines dans une modification du comportement des salariés ». Cette définition introduit implicitement l'existence d'une opposition entre ce qui relève de la normalité organisationnelle et de la pathologie organisationnelle. Selon cette définition, l'individu détient une part importante de responsabilité, dans la mesure où il est présenté comme un des artisans à l'origine des conditions qui conduisent à la pathologie organisationnelle.

Des disciplines comme la psychologie de travail ou l'ergonomie montrent que, dans bien des cas, les salariés identifient des sources de perturbation et prennent à leur charge l'écart entre le prescrit et le réel « bricolant » des solutions pour que le système fonctionne. Il est donc important de bien distinguer les comportements qui dérèglent volontairement un système d'organisation de ceux qui engendrent involontairement des désordres fonctionnels.

60

➤ **développement de la valeur organisationnelle :**

L'évolution de la réflexion sur la place des ressources humaines dans la politique générale de l'entreprise, ainsi que sur la part de leur contribution au développement de la valeur organisationnelle semble sinon délaisser les aspects purement économiques au moins réaffirmer le poids de la sphère sociale. Apprécier le facteur humain en termes de ressources procède d'un mouvement par lequel on lui permet de réinvestir une position centrale dans le processus économique de l'entreprise. Les ressources humaines sont bien plus qu'une simple variable d'ajustement.

Dans son modèle de la chaîne de valeur, Porter (1986) classe les ressources humaines dans le groupe des activités de soutien, considérant la nature transversale de la fonction. Les salariés interviennent à tous les degrés du processus de création de la

¹⁵Idem. P,386

¹⁶Lehu.J.M. op. Cit. P391

Chapitre 02 : l'impact de la rémunération sur la fidélisation du personnel

valeur. Celle-ci l'expression la plus affirmée dans les comportements producteurs d'efficacité au travail et dans ceux à l'origine de dysfonctions sociales.

L'efficacité au travail constitue le premier niveau de participation des ressources humaines dans le développement de la valeur organisationnelle. Cette efficacité s'exprime par le degré de participation dans l'acte de production proprement dit. Ainsi dans leur travail les employés peuvent se limiter au cadre prescrit ou le dépasser en recherchant des solutions propres à assurer la continuité des processus de production.

L'apport des ressources humaines à la valeur organisationnelle se situe également à un second niveau. Celui expliqué par les comportements volontaires de retrait. Ces derniers correspondent selon Gupta et Jenkins à « des réponses volontaires à des conditions d'emploi considérées comme nuisible, destinées à accroître la distance physique et/ou psychologique entre l'employé et l'organisation ».

Le rôle des pratiques de management des ressources humaines est ici essentiel. Elles contribuent à la création de la valeur organisationnelle en stimulant les salariés pour qu'ils développent des comportements d'efficacité au travail tout en veillant au maintien du climat organisationnel en vue d'assurer leur bien-être professionnel.

➤ la diversité des objectifs assignés à la fidélisation des salariés :

Exemple d'entreprise.

Une série d'entretien a été réalisée avec des responsables d'une vingtaine d'entreprise. Il ressort que la fidélisation des salariés peut poursuivre des objectifs autres que ceux des salariés (tableau1). Ceux-ci tranchent avec la finalité classique de rétention de ressources humaines, même si cette dernière demeure essentielle.⁶¹

Tableau 1 : exemple d'objectifs assignés à la fidélisation des salariés :

Types d'entreprise	Objectif(s) déclaré(s) assigné(s) aux mesures de fidélisation
❖ Groupement de cliniques. ❖ Assureur sociétaire. ❖ Entreprise industrielle.	❖ Générer de la confiance. ❖ Offrir de bonnes conditions d'emploi. ❖ Image de qualité à l'égard des sociétaires. ❖ Satisfaction du client.

¹⁷ Idem. P,386

¹⁸ Lehu.J.M. op. Cit. P391

Source : PAILLE Pascal.

En ce qui concerne le groupement de clinique, comme l'évoque la personne en charge du personnel, la fidélisation des ressources humaines poursuit deux objectifs principaux : obtenir la confiance du personnel et lui offrir de bonnes conditions de travail. Ces deux objectifs répandent à des finalités diverses. Le groupement de cliniques ressemble plusieurs composantes. Il emploie 350 personnes dont 280 appartiennent au corps des personnels de soins. Récemment, cette organisation a dû faire face à d'importantes difficultés qui se sont traduites par un plan draconien de réduction des emplois. Un quart de l'effectif, soit 120 salariés, ont été couronnés par cette mesure. Les efforts entrepris pour reclasser ces personnes ont été couronnés de succès. La plupart d'entre elles ont retrouvé un emploi chez un des fournisseurs du groupement ou dans des entreprises géographiquement proches. Il s'agit pour le groupement de cliniques de conserver un pouvoir de rétention auprès de son personnel au travers de mesures susceptibles de les détourner de l'attraction élevée que représente le centre hospitalier local.

Les deux autres exemples ; montre que la fidélisation des salariés apparaît comme une dimension implicite de marketing qui consiste à générer de la satisfaction chez les usagers d'un service ou les consommateurs d'un produit manufacturé, laquelle satisfaction permettrait de maintenir l'intérêt des consommateurs.

Donc les enjeux de la fidélisation des salariés consistent pour les entreprises à ne pas perdre les bénéfices escomptés des efforts réalisés pour le maintien du niveau de leurs salariés. Les préconisations du rapport du commissariat général au plan évoque plus haut invitent à la mobilisation de l'ensemble des acteurs intervenant sur le marché du travail, au premier rang desquels se trouve l'entreprise.

1-5-facteurs et les niveaux de la fidélisation des salariés :

1-5-1- les facteurs de la fidélisation des salariés :

Aujourd'hui, fidéliser les personnes, c'est les inciter à rester, c'est rentabiliser l'investissement du recrutement, c'est créer les conditions pour que le salarié ne laisse pas charmer par les sirènes de la concurrence si nombreuse de nos jours sur le marché de l'emploi. Les théories de la fidélisation, c'est donc en agissant sur la motivation, la satisfaction et l'implication que l'entreprise réussira à réduire l'absentéisme et sur tout la rotation du personnel.

62

1-5-1-1- La motivation :

Le concept de motivation est apparu dans les années 1930 avec l'école des relations humaines. Son objectif était pour développer la performance individuelle on favorise le travail collectif.

¹⁹IDEM P209

Chapitre 02 : l'impact de la rémunération sur la fidélisation du personnel

La motivation au travail est « l'ensemble des aspirations qu'un travailleur attache à son emploi et qu'il attend de voir s'y réaliser, en fonction du travail accompli, de la connaissance de ce travail par l'entreprise ».

La motivation est le degré d'engagement d'un salarié dans la réalisation d'une action proposé par l'organisation.

Le niveau de motivation d'un individu dépend donc pas seulement de lui, mais dépend également de son environnement. Par exemple, le caractère privé ou public de l'entreprise va influencer la perception d'instrumentalité de la performance par-apport à la rémunération. Les cadres du privé pensent davantage que leur augmentation, promotion dépend de leur performance le paiement a leur ou a la pièce. Ou alors endogènes lié a une personnalité qui va influencer la perception de instrumentalité et la valence.

1-5-1-2- la satisfaction :

La satisfaction au travail est « un état émotionnel correspondront au plaisir qui résulte de l'accomplissement d'une attente au d'un désir ». Il s'agit d'une réponse affective et émotionnelle de la personne face à son emploi.

La satisfaction résulte de l'adéquation entre les perceptions que la personne a des devraient être différents facettes de son travail. Elle dépend du niveau de divergence entre ce que la personne désire et ce quelle retire.

Par- apport a son emploi, la personne peut avoir des attente, éprouver des souhaite ou des désire et dont l'accomplissement peut entrainer la satisfaction au travail. La satisfaction a trois origines relatives, au contenu du travail, aux récompenses et a la qualité des relations.

1-5-1-3- l'implication :

L'implication a une influence considérable sur les comportements et les attitudes des salariés vis-à-vis de l'organisation. Elle permet au salarié d'exprimer librement son attachement et sa fidélité a l'entreprise.

L'implication peut être envisagée sous deux approches ;

- ❖ L'approche comportementale (actions pensées qui lie l'individu a son organisation).
- ❖ L'approche attitudinale sentiment de l'individu a son organisation.

De la même façon Charles-pauvre a définie l'implication comme le lien qui unit l'individu a l-organisation, elle présente une prédisposition à agir, résulte d'échanges, attentes réciproque entre l'individu et son organisation.

L'implication demande trois conditions afin quelle soit effective, il s'agit de la cohérence et de l'appropriation.⁶³

1-5-2- les niveaux de la fidélisation :

²⁰PAILLE Pascal. OP cite, P,34

Chapitre 02 : l'impact de la rémunération sur la fidélisation du personnel

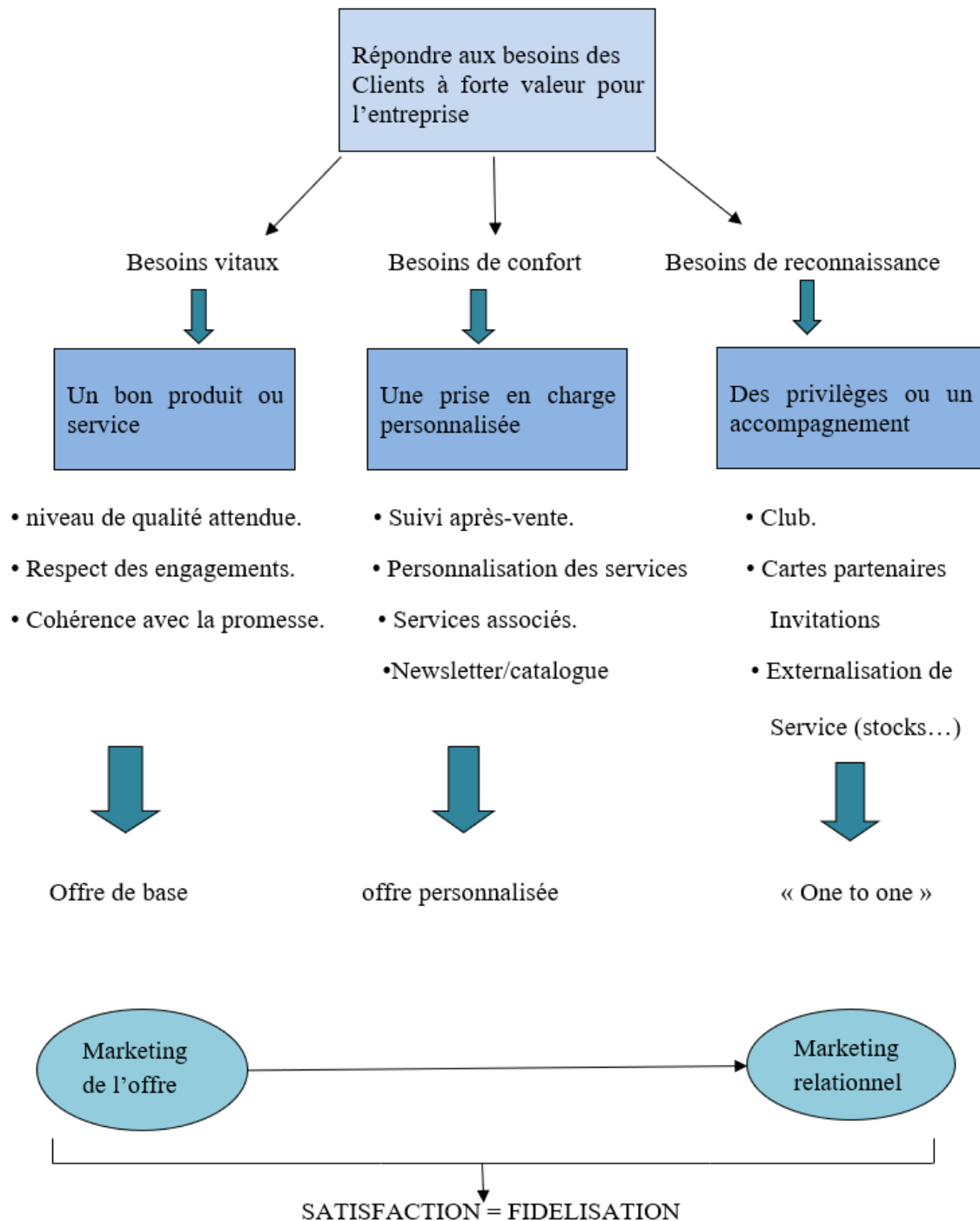
Un travail mené avec plusieurs groupes de responsables marketing a montré trois niveaux de la fidélisation. Outre la condition essentielle de satisfaction, d'autres critères sont indispensables.

- **Fidéliser par la réponse aux besoins de base :** c'est la condition sine qua non (indispensable), le produit ou le service doit correspondre au minimum à la promesse.
- **Fidéliser en apportant du confort :** cette stratégie consiste à apporter de la valeur sur des services complémentaires comme le service après-vente, la formation, les services juridiques, l'assistance téléphonique...
- **Fidéliser par la reconnaissance individuelle :** il s'agit plus d'accompagner ses clients dans leur vie quotidienne ou dans leur fonction, en leur apportant d'une part des privilèges significatifs, mais aussi de la matière utile à leurs pratiques.⁶⁴

Figure N° : les trois niveaux de la fidélisation.

²¹PAILLE Pascal. OP cite, P,22

²²PAILLE, Pascal. Op cite, P,22



Source : Van laethem Nathalie « toute la fonction marketing : savoir, savoir-faire, savoir-être », édition dunod, Paris, 2005, P95. ⁶⁵

²³PAILLE Pascal. OP cite, P,33

Chapitre 02 : l'impact de la rémunération sur la fidélisation du personnel

La rémunération et la fidélisation du personnel sont des enjeux stratégiques majeurs pour toute entreprise souhaitant se démarquer sur le marché de l'emploi et maintenir un avantage concurrentiel durable.⁶⁶

²⁴PAILLE Pascal. OP cite, P,33

Section 02 : la rémunération et la fidélisation des compétences.

Dans un environnement économique en constante évolution, la capacité d'une entreprise à attirer, développer et retenir les meilleures compétences est un facteur clé de sa réussite à long terme.

2-1- La compétence, enjeux et évolution

2-1-1- La compétence : historique, notions et Typologie

La compétence vient du mot latin *Compétentia* qui signifie : se rencontrer au même point, répondre à, s'accorder avec .Au sens le plus large : le terme désignait à l'origine « une aptitude reconnue légalement à une autorité publique de faire tel ou tel acte dans des conditions déterminées» Le terme apparaît dans les débats entre les partenaires sociaux pour mettre en question les relations de subordination hiérarchiques et revendiquer les hausses du statut des salariés dont les performances ne doivent plus être considérées comme uniquement dépendantes des prescriptions mais aussi liées à des compétences personnelles.

2-1-2- Evolution historique du concept

Dans les années 1970, la notion de compétence a commencé à surgir, au sein des débats entre les partenaires sociaux (demande de prise en compte des compétences individuelles dans l'obtention des performances). Cette montée en première ligne de la compétence s'est accentuée dans la décennie 1980, pour culminer en 1990.¹ Dans les pays en voie de développement, notamment en Algérie la notion prend ses racines en 1970, peu de temps après l'accès à l'indépendance, le gouvernement Algérien a mis en place les instituts de technologies ou des écoles d'ingénieurs dont les missions étaient de former dans un délai rapide des cadres moyens, des techniciens supérieurs, des ingénieurs, pour répondre aux besoins du marché du travail à cette époque. Guy LE BOTERF signale, que la nouvelle économie exige une conception nouvelle de productivité, celle-ci tend à prendre la signification de « performance globale », un tel point de vue conduit à considérer l'entreprise non plus comme un simple portefeuille d'affaires à gérer mais comme un portefeuille de compétence à valoriser.

2-1-3- La notion de compétence⁶⁷

À ses origines et dans les premières années de son développement, à la fin des années 1980, la notion de compétence a fait l'objet d'importants débats émanant des disciplines scientifiques dans lesquelles elle s'était largement invitée : sociologie, psychologie, sciences de l'éducation et de la formation, ergonomie ou sciences de gestion, principalement. ³ Selon Guy LeBoterf et

¹⁷ Guy L B, « construire les compétences individuelles et collectives », Ed d' Organisation, Paris, 2004, P15. Idem.

¹⁸ Dietrich A, Frédérique Pigeyre, Patrick Gilbert, Jacques Aubret, « Management des compétences : Enjeux, modèles et perspectives », 3ème édition Dunod, Paris, 2010, p.8.

Chapitre 02 : l'impact de la rémunération sur la fidélisation du personnel

dans le sillage des travaux de Bertrand Schwartz, dès le début des années 70, la compétence est la combinaison de ressources naturelles autour de trois notions :

- **Les savoirs** : ce qui est requis ou à anticipé dans l'exercice d'un métier ou d'un emploi. Cela permet de formuler les objectifs de formation et de les évaluer avec davantage d'objectivité ;
- **Les savoir-faire** : "être capable de" permettant de sortir du pur contenu disciplinaire ;
- **Les savoir-être** : l'importance des comportements professionnels nécessaires pour travailler dans une entreprise ou une organisation.⁶⁸

Zarafian définit aussi cette notion comme suit : « La compétence est la prise de l'initiative et de la responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté ».⁶⁹

Une compétence c'est un ensemble plus ou moins complexe, une combinaison de savoirs, savoir-faire, savoir-être mobilisé et mis en œuvre pour réaliser une activité, une tâche.⁷⁰

Comme le souligne Guy LeBoterf : la notion des compétences fait partie depuis longtemps du langage courant et son emploi quotidien est fréquent.

Donc la compétence est une intelligence pratique qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme avec d'autant plus de force que la diversité des situations augment.

2-1-4- Typologie De Compétences

Elles existent une diversité de compétence, donc notre étude on s'intéresse aux compétences collectives- individuelles, compétences réelles (requis)-acquises qu'elles sont :

2-1-4-1- La compétence individuelle et la compétence collective

a- La compétence individuelle

Le terme de compétence individuelle n'est pas totalement stabilisé. C'est pour cette raison que nous avons retenu la définition préconisée par L'AFNOR : la compétence est la « mise en œuvre, en situation professionnelle, de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité ». Pour LE BOTERF la compétence constitue.

- Un « savoir mobiliser » il ne suffit pas de posséder des connaissances ou des capacités pour être compétent. Il faut savoir les mettre en œuvre quand il le faut et les circonstances appropriées
- Un « savoir combiner » le professionnel doit savoir sélectionner les éléments nécessaires dans le répertoire des ressources, les organiser et les employer, pour réaliser une activité professionnelle ;
- Un « savoir transférer ». Toute compétence est transférable ou adaptable. Un « savoirfaire éprouvé et reconnu ». La compétence suppose la mise à l'épreuve de réalité.

¹⁹ REVUE : « COMPÉTENCES : UNE NOTION AU CŒUR DES STRATÉGIES RH »p.5.

²⁰ Zarafian PH, « Objectif compétence, éditions liaisons », 2001, p. 65.

²¹ Claude L, « la gestion des compétences, éditions d'organisation », 5ème tirage 2001.p21.

b- La compétence collective

Si le terme de compétence individuelle n'est pas stabilisé, celui de compétence collective est en cours de création.

Pour LE BOTERF : la compétence des équipes ne peut se réduire à la somme des compétences individuelles qui les composent. Elle dépend largement de la qualité des interactions qui s'établissent entre les compétences des individus. Elle se forge dans l'expérience, l'épreuve du réel et l'entraînement collectif. La compétence collective se reconnaît au niveau des équipes de travail aux composantes suivantes : - Une image opérative commune ;

- « C'est le cas d'une équipe sachant se doter d'une représentation commune d'un problème opérationnel. Il y a convergence des référentiels individuels vers un référentiel commun » ;

- Un code et un langage communs ; - Un savoir-coopérer ;

- « Il n'y a compétence collective que s'il y a mise en commun pour Co-agir ou coproduire » ;

- Un savoir apprendre de l'expérience.

2-1-4-2- Les compétences réelles et compétences requises

a- Les compétences réelles (acquises)

Les compétences réelles sont les compétences que l'individu possède réellement.

Elles englobent toutes les ressources que l'individu a pu acquérir tout au long de son cursus scolaire, professionnelle et extra professionnelle, et extraprofessionnelle.

Ce sont les compétences acquises par le candidat, et qui sont utiles à la bonne tenue du poste. En d'autres termes se sont les compétences en commun entre la fiche de poste et les compétences du candidat.

b- Les compétences requises

- Ce sont les compétences associées à un emploi, et que l'organisation estime indispensables, à un certain niveau, pour une personne occupant le poste ;

- Autrement dit les compétences requises sont les compétences nécessaires pour assurer « correctement » les tâches de poste de travail selon les exigences arrêtées par l'organisation. Les compétences doivent être regroupées par domaine ou famille : ⁷¹

- Les compétences de base (compétences spécifiques)

- Les compétences techniques sont spécifiques à chaque métier ou familles professionnelles, elles regroupent les savoirs et savoir-faire indispensables à l'exercice du métier en question

²² Guy L B « Construire la compétence individuelle et collective les réponses à 90 questions ». 3ème éditions 2004.p14.

²³ Astier PH ; Conjard P ; Devin B ; Olry P Lyon : « Acquérir et transmettre des compétences : une étude conduite auprès de 10 entreprises ANACT », 2006, p.87.

Chapitre 02 : l'impact de la rémunération sur la fidélisation du personnel

2-1-5- Les différentes approches de la compétence

La notion de compétence a été définie selon plusieurs approches, le tableau ci-dessous offre un aperçu de la conception de la compétence au travers de ces dernières. Avant de donner une définition de la notion de compétences, il est essentiel de connaître les diverses approches de celle-ci.⁷²

Tableau N° 01 :Les différentes approches de la notion de compétences

Approche compétences	Principaux auteurs	Spécifiés
Approche psychologique	David Mc Clelland BOYATZIZ BERNAUD	Les compétences réfèrent à des attitudes, des traits de la personnalité et des connaissances.
Approche sociologique	WITORSKI Zarifian STROOBANTS	La compétence se situe à l'intersection de trois champs : La formation, l'expérience et le parcours de socialisation.
Approche de l'éducation	MALGALIVE	La compétence est la capacité à faire usage des savoirs.
Approche stratégiques	HAMEL Prahlad	La compétence comme source de l'avantage compétitif/création de la valeur ajoutée.
GRH	LE BOTERF MARTINET Silem	La compétence est la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte donné

Source : AFNOR (Formation professionnelle terminologie. 1996) Normes Françaises NFW 50-750 de 07/96.

2-1-5-1- Les ressources de la compétence

De nombreuses approches ont décomposé la compétence en trois savoir : des savoirs (connaissances), des savoir-faire (pratique professionnelle, expérience) et des savoirs être (comportement, attitude, capacité d'adaptation) à noter :

°La compétence par le savoir

Cette dernière consistant à lier les compétences à des savoirs est l'une des plus dominante et déterminante.

En effet, l'action réussie de la compétence s'explique par le fait de posséder des savoirs, il ne s'agit pas de nier que la compétence puisse être autre chose que le savoir, mais plutôt de

²⁴ Oiry, E., Sulzer, E., « Les référentiels de compétences : enjeux et formes », In : Brochier, D., (Ed.), « La gestion des compétences ». Acteurs et pratiques, Economica, Paris. 2002 p. 29.

Chapitre 02 : l'impact de la rémunération sur la fidélisation du personnel

considérer que même cette autre chose repose sur le fait de posséder des savoirs. La compétence deviendra donc des savoirs mis en œuvre, sachant que le contrôle de leur mise en œuvre disparaît et laisse la place au contrôle de connaissances.

Le repérage des savoirs se fait par les distinctions des niveaux de maîtrise : faible, fort, moyen. Cette approche a certains avantages ; Elle peut être liée à des modes et méthodes d'apprentissages par les savoirs.

°La compétence par le savoir-faire

Une action réussie est significative de compétence. Pour cela, les tenants de cette approche assimilent la compétence au savoir-faire. Cette approche définit la compétence comme un savoir opérationnel et valide. Ce qui revient à dire que le savoir-faire doit être pratiqué, qu'il est lié à une action visible et vérifiable. L'idée que la compétence se mesure, se prouve et se vérifie se trouve introduite.⁷³

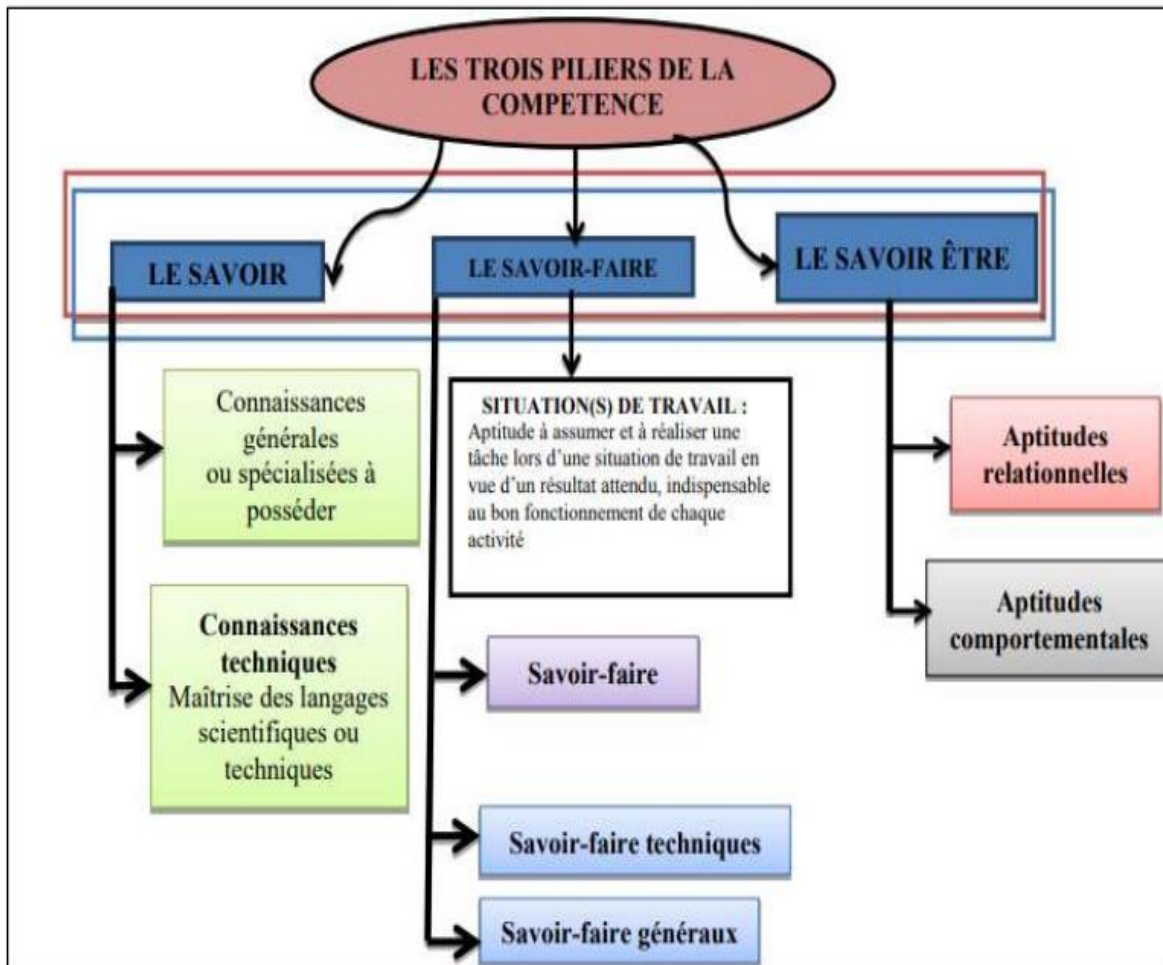
°La compétence par le savoir être

Parallèlement à la compétence par les savoirs et savoir-faire, une compétence basée sur les comportements et les savoirs être s'est développée. Aussi le comportement est antagoniste aux savoirs et aux savoirs faire qui sont plus abstraits et ont pour ambition d'expliquer l'action, or le comportement est lui l'action. Elle permet de raisonner en termes de spécificités individuelles, des attitudes, ce qui permet de les distinguer des autres.

Le comportement a une partie qui inclut des savoirs et des savoirs faire et une autre partie laissée à l'équation personnelle. L'actualisation de la première partie par la deuxième donne naissance aux compétences. Ceci dit, c'est le comportement qui explique pourquoi tel individu est plus compétent que l'autre.

²⁵ Astier PH ; Conjard P ; Devin B ; Olry P Lyon : « Acquérir et transmettre des compétences ». p.94.

Figure N°1: Le triptyque compétence



Source : Dominique LARUE, « La gestion par les compétences, un outil au service du projet stratégique », mémoire CNAM Ingénierie des compétences, 2005, p. 3.

2-1-6- Caractéristiques de la compétence

- La compétence est individuelle, elle correspond à une caractéristique de l'individu qui lui permet d'être performant ;⁷⁴
- La compétence est hétérogène, elle est composée d'éléments formels ou formalisables mais aussi d'attitudes et de comportements qui sont difficilement objectivables ;
- La compétence est conceptualisée, finalisée, la compétence ne peut être définie que dans une situation précise, il n'existe pas de compétence détachée de l'action ;

²⁶Astier PH ; Conjard P ; Devin B ; Olry P Lyon : « Acquérir et transmettre des compétences ». p.62

Chapitre 02 : l'impact de la rémunération sur la fidélisation du personnel

- La compétence est dynamique, les différents éléments de la compétence se développent dans une confrontation à l'action, celle-ci est donc en permanence adaptée au contexte dans lequel vit l'individu qui la possède ;
- La compétence a une valeur forte aux yeux du client, et représente donc un avantage de poids ;
- Elle est sans équivalent sur le marché, ou l'entreprise manifeste sur ce point un niveau nettement supérieur à ses concurrents ;
- Elle est élastique, c'est à dire qu'elle est capable de générer des produits et des services.

2-1-7- Les enjeux de l'évaluation des compétences

Parmi ses enjeux :

2-1-7-1- Les enjeux pour l'entreprise

L'un des enjeux majeur de l'approche ou la démarche compétence est donc de permettre à l'entreprise d'entreprendre une démarche qualité, ainsi d'améliorer continuellement ses produits quant à ce changement sémantique qui s'explique par une phrase « le client est roi ».

Les innovations deviennent permanentes sans qu'il existe de pause entre différents projets. « La démarche compétence correspond à un processus de régulation interne pour accompagner, faciliter les évolutions technologiques et organisationnelles. Le pilotage du capital cognitif ne peut plus être limité aux périodes précédant le changement. Il devient permanent dans une perspective de prévention : l'entreprise doit se doter des moyens potentiels afin de réagir à des évolutions futures pour lesquelles une anticipation suffisante n'est pas possible ».

Tout cela confirme que la démarche compétence accompagne bel et bien le changement et facilite l'adaptation.

2-1-7-2- Enjeux pour le manager (l'évaluateur)

L'évaluation crée un climat de communication entre le manager et le personnel, la mission du manager consiste à :

- Créer les conditions nécessaires pour la motivation du personnel ;
- Faire le point sur le travail et les efforts fournis par le personnel ;
- Examiner la façon dont les missions sont remplies ;
- Veiller à ce que tous les objectifs soient atteints ;
- Fixer des objectifs pour l'année suivante ; ⁷⁵
- Après avoir évalué l'ensemble du personnel, le manager se voit dans l'obligation de faire les propositions suivantes : (augmentations du salaire, promotion ou formations).

²⁷Astier PH ; Conjard P ; Devin B ; Olry P Lyon : « Acquérir et transmettre des compétences ». p.94.

2-2- Les différentes approches de la compétence

2-2-1- L'approche de Katz (1974)

Katz (1974) propose trois types de compétences individuelles que nous présentons comme suit:

- les « compétences conceptuelles » : appelées également les savoirs. C'est l'ensemble des théories, des règles et des informations qu'on peut trouver dans les livres, sur internet ou autres;
- les « compétences techniques » : autrement dit, les savoir-faire. Ce sont les compétences nécessaires à la pratique et à l'exercice d'un métier précis ;
- les « compétences humaines » : en d'autres termes, les savoir-être. Ce sont les compétences qui facilitent le travail avec autrui, telles que la communication, les qualités relationnelles, les aptitudes personnelles, etc.

2-2-2- L'approche de Mitrani et al

(1992) En 1992, Mitrani et al. ont proposé le classement suivant (cité par Aubret et al., 2015):

- les « compétences d'action et de réalisation » : ce sont des compétences de prise d'initiation, d'accomplissement de tâches, etc ;
- les « compétences d'assistance et de service » : ce sont des compétences relatives aux relations interpersonnelles ;
- les « compétences d'influence » : ce sont des compétences relatives à la communication et à l'influence portée sur les autres ;
- les « compétences managériales » : ce sont des compétences relatives à la direction, à la planification, à l'organisation, à la gestion des équipes, etc. ;
- les « compétences cognitives » : ce sont des compétences techniques et analytiques

2-2-3- L'approche de Jolis (1998)

Jolis (1998) propose quatre niveaux pour la compétence individuelle que nous exposons ci-après :

- les « compétences théoriques » : ce sont des savoirs ainsi que des connaissances théoriques et explicites issues de la formation initiale par exemple (Polanyi, 1996) ;
- les « compétences pratiques » : ce sont des savoir-faire et des connaissances tacites (Polanyi, 1996) ;
- les « compétences sociales » : ce sont des compétences d'ordre social et de la communication (ex : capacité de travailler avec autrui, de s'adapter, de communiquer, etc.) ;
- les « compétences cognitives » : ce sont des compétences d'ordre intellectuel (ex : capacité d'innover, de résoudre des problèmes, d'être créatif, etc.).⁷⁶

2-2-4- L'approche de Retour (2005)

²⁸ Kenza Belmoeiti « une étude dans le secteur du numérique en France. Gestion et management. Université de Montpellier, 2023. »

Chapitre 02 : l'impact de la rémunération sur la fidélisation du personnel

Dans son article publié en 2005, Retour identifie quatre typologies de compétences individuelles. - Les « compétences requises » : elles sont reconnues (par la hiérarchie) et requises par un emploi ou un poste et se caractérisent par ce qui suit : o Des procédures indissociables de la notion d'opération ; 38 o Leur caractère prescriptif ; o Leur dimension individuelle ; o Leur stabilité. - Les « compétences mobilisées » : elles sont mobilisées par l'individu (le salarié) pour la réalisation de sa fonction. - Les « compétences détenues » : elles sont détenues par l'individu (le salarié) à un moment donné (même hors travail). Les recruteurs portent beaucoup d'attention à ces compétences. - Les « compétences potentielles » : elles sont potentielles à l'individu. Elles ne sont pas encore mise en œuvre par le salarié. Ces compétences ne sont pas clairement définies mais uniquement pensées.

2-2-5- L'approche de Pemartin (2005)

Permartin (2005) propose deux sortes de compétences individuelles : les compétences techniques, appelées également les compétences spécifiques (ou les compétences associées) et les compétences génériques, c'est-à-dire les compétences transverses (ou les compétences transversales).

Les premières, les compétences spécifiques, représentent les compétences propres à une activité professionnelle précise. Elles sont transférables d'un emploi à un autre, mais impossible de les transférer d'un métier à un autre. Pour Weinstein et Azoulay (2000), ces compétences sont propres à la firme et elles permettent sa pérennité et sa performance.

Les secondes, les compétences génériques, représentent les compétences mobilisées dans plusieurs contextes et dans différents types d'activités. Permartin (2005) classe ces compétences en quatre familles : anticiper et piloter (ex : anticipation, projection dans le futur, planification, identification, etc.), gérer (ex : gestion de projet, optimisation de ressources, comptabilisation, etc.), communiquer (ex : explication des informations, interprétation, mener des discussions, transmission des compétences, etc.), manager (ex : mise en œuvre des idées, résolution de problèmes, etc.).⁷⁷

2-2-6- L'approche de Diez et Sarton (2012)

En nous appuyant sur les écrits de Nonaka (1994) sur les connaissances tacites et les connaissances explicites, nous retenons que les premières sont des composants des compétences pratiques. Ce sont des expériences professionnelles propres à l'individu : elles 39 sont en conséquence individuelles. De plus, elles sont des connaissances difficiles à exprimer et donc à transmettre à d'autres personnes. Cela nécessite une formalisation et une codification afin de les transmettre. Pour leur part, Diez et Sarton (2012) considèrent ces connaissances comme des « compétences tacites ». En se référant aux savoirs et aux compétences construites par l'expérience et par la pratique continue et développée en situation du travail. Ils ajoutent que ces compétences sont liées aux « savoir-faire pratique », au « savoir agir », au « savoir quoi faire » et au « savoir y faire » acquis en situation professionnelle de façon individuelle ou collective. Cela se passe à travers le partage des pratiques et des compétences mises en œuvre

²⁹ Kenza Belmoeiti « une étude dans le secteur du numérique en France. Gestion et management. Université de Montpellier, 2023. »

Chapitre 02 : l'impact de la rémunération sur la fidélisation du personnel

inconsciemment pour résoudre des problèmes et pour trouver des solutions dans des conditions professionnelles complexes. Par ailleurs, Bonache et Brewster (2001), dans leur étude sur le ⁷⁸transfert des connaissances des expatriés, ainsi que Lateurtre-Zinoun (2012) considèrent que les connaissances tacites sont très difficiles à codifier et à transformer en mots parce qu'elles demandent beaucoup plus de verbalisation, d'organisation et d'adaptation des moyens de transmission à la nature et au type des compétences transmissibles. Par conséquent, leur transmission à d'autres personnes est complexe.

En ce sens, les entreprises doivent encourager la collaboration, la cohabitation et la coopération entre les collaborateurs. De plus, elles doivent intégrer la notion du travail en équipe par l'instauration des ateliers et des espaces du travail collectif et par l'organisation des groupes de projet dans le but de partager et de transmettre les savoir-faire et les expériences d'une personne à une autre et encore plus d'une génération à une autre (Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Diez et Sarton, 2012).

Dans le contexte de Nonaka (1994), les secondes, quant à elles, sont des composants des compétences théoriques. Ce sont des savoirs et des connaissances faciles à acquérir, à exprimer et à transmettre (Nonaka, 1994 ; Polanyi, 1995). Pour leur part, Diez et Sarton (2012) considèrent ces connaissances comme des « compétences explicites ». Elles sont formalisées, codifiées et accessibles par tout le monde. Ce type de compétences regroupe les connaissances qu'on peut trouver dans les livres, les documents, les articles, les logiciels, etc. (Lateurtre-Zinoun, 2012). C'est un ensemble de savoirs acquis par des formations initiales ou continues ainsi que des savoirs pratiques professionnels et des expériences formalisées. La transmission des compétences explicites se passe aisément et elle prend plusieurs formes selon les conditions et les situations données. Néanmoins, ces compétences doivent être visibles, identifiées et adaptées aux récepteurs et au public visé (Diez et Sarton, 2012).

2-3- L'impact de la gestion des compétences sur la performance de l'entreprise

Vu que l'entreprise évolue dans un monde qui connaît des changements rapides : Mondialisation, ouverture des marchés, circulation de l'information, etc. Tous ces éléments obligent les entreprises à être compétitives. Elles doivent non seulement s'adapter aux changements, mais aussi les anticiper. Actuellement, la compétitivité de l'entreprise repose sur trois éléments : premièrement la capacité de l'entreprise de réunir les compétences individuelles que collectives ; deuxièmement, il faut que son organisation et son mode de fonctionnement puissent tirer les meilleures performances des compétences réunies, et troisièmement, l'entreprise doit impliquer et motiver l'ensemble de son personnel. Aujourd'hui, la performance d'une entreprise repose sur le savoir-faire plus que sur les aspects matériels d'où l'importance de la gestion et le développement des compétences prend une place supérieure.

a-Intérêts pour les entreprises

Pour être performante, s'adapter et anticiper les changements de l'environnement et qui permet à l'entreprise de développer sa performance et s'améliorer, dans sa stratégie globale, l'entreprise a besoin à la fois des compétences individuelles pour les activités régulières et des

³⁰Kenza Belmoeiti « une étude dans le secteur du numérique en France. Gestion et management. Université de Montpellier, 2023. »

Chapitre 02 : l'impact de la rémunération sur la fidélisation du personnel

compétences collectives nécessaires pour que l'entreprise obtienne une valeur ajoutée ensuite une compétence distinctive sur le marché par rapport à ses concurrents pour développer sa compétitivité dans son marché. La gestion de compétence pour l'entreprise :

- Permet de meilleures performances et de tirer meilleurs résultats ;
- Permet une planification proactive du personnel aussi bien quantitativement que qualitativement ;
- Facilite une synergie continue entre les objectifs de l'entreprise et ceux des collaborateurs ;
- Facilite un changement de culture ou soutient la culture d'entreprise souhaitée ;
- Aligne les ressources humaines sur la stratégie de l'entreprise.

En effet elle permet indirectement d'améliorer les performances économiques de l'entreprise, elle est fortement intégrée comme un vecteur de changement. Trois niveaux sont à aborder progressivement dans ce domaine :

° **Le niveau individuel** : la performance relève d'abord de la mobilisation appropriée par le salarié de ses propres compétences et de leur développement en continu ;

° **Le niveau collectif** : la performance émerge ensuite quand les salariés agissent en complémentarité de compétences dans un but commun, partagé et enrichissant pour chacun ;

° **Le niveau stratégique** : la performance naît enfin de l'adéquation entre le processus de pilotage et le processus RH. C'est à la croisée des deux que l'entreprise crée réellement de la valeur pour le client.

De leur côté Patricia Gardier Moulin signale que la compétence, devient un enjeu essentiel pour la compétitivité des organisations. Si la personne compétente est responsable du résultat de l'entreprise, cela signifie que cette compétence s'intègre dorénavant complètement dans la stratégie et la vision de l'entreprise. La gestion des compétences devient, par la même anticipative et préventive pour répondre à des nouvelles exigences, il s'agit ;

- De mobiliser les capacités au service de l'efficacité de l'entreprise ;
- Un changement de management qui favorise la responsabilisation de la productivité ;
- Une plus grande efficacité d'une main d'œuvre qualifiée adéquatement aux changements de l'environnement incertain qui s'adapte du milieu de travail ;
- Une amélioration de qualité de service client pour augmenter la rentabilité ;
- Une valorisation de l'image de l'entreprise ; ⁷⁹
- Une fidélisation des salariés et une optimisation du plan de formation.

b-Intérêts pour les salariés On peut synthétiser que la gestion de la compétence est une moyenne de positionner les ressources humaines (RH) au niveau stratégique qui permet au

³¹ Kenza Belmoeiti « une étude dans le secteur du numérique en France. Gestion et management. Université de Montpellier, 2023. »

Chapitre 02 : l'impact de la rémunération sur la fidélisation du personnel

niveau de la compétence individuelle de renforcer l'élargissement des tâches, la polyvalence, la délégation, l'autonomie concertée, et de développer la responsabilisation.

Tandis qu'au niveau des compétences collectives elle cherche d'une part de développer des équipes capables de résoudre par elles-mêmes les problèmes qui se posent quant à leur niveau d'auto-organisation, l'autocontrôle et l'amélioration des performances. De fusionner la compétence individuelle de relations internes harmonieuses, d'un style de management de proximité, d'un système de reconnaissance.⁸⁰

On note que la performance n'est plus alors l'addition de performances individuelles, mais le fruit d'un système performant fondé sur le primat du groupe. En général comme Louvart, le souligne « la performance ne manque pas de repères sur lesquels s'appuyer : économique (rentabilité, productivité), juridiques (conformité légale, solvabilité) organisationnels (compétence, cohérence, efficacité) ou sociaux (synergie, implication, satisfaction des salariés, développement des potentiels, qualité de vie au travail) ». Il s'agit de :

- Développer et harmoniser les politiques de formation et de recrutement ;
- Améliorer la qualité ; et accroître les marges ;
- Intégrer la démarche compétences dans la stratégie globale de l'entreprise ;
- Définir un (des) objectif (s) clair(s) et réalisable (s) en prendre en compte les évolutions de l'entreprise.

Cela permet de synchroniser les intérêts de l'entreprise et les objectifs des salariés :

- Améliorer des conditions d'emploi et de travail et le renforcement de l'employabilité ;
- Améliorer des perspectives d'évolution professionnelle ;
- Renouveler la professionnalisation des salariés les moins qualifiés
- La mise en place d'un système équitable de rémunération ;
- Favoriser la concertation sur les responsabilités confiées et les évolutions professionnelles possibles ;
- Permettre une reconnaissance des compétences acquises, maîtrisées et exercées ;
- Une implication plus grande dans leur parcours professionnel et personnel ;
- Une responsabilisation dans la marche de l'entreprise ;
- Créer un lien visible entre la valeur économique créée et les salaires

2-4- La rémunération des compétences

2-4-1- Un cadre légal contraignant

La rémunération des compétences est un aspect important de la gestion des ressources humaines, cela implique de respecter un cadre légal contraignant pour garantir l'équité et la transparence dans la rémunération des employés.

⁸⁰Montserrat X, « comment motiver », Editions d'Organisation, 2004.p.62

Chapitre 02 : l'impact de la rémunération sur la fidélisation du personnel

2-4-1-1- Le principe « à travail égale, salaire égale »

Au-delà de textes généraux et parfois imprécis⁴, la loi du 11 février 1950 § constitue le premier texte assurant véritablement l'organisation des salaires en France. Ce texte pose un double principe. Il impose un salaire minimum légal et fait de la voie conventionnelle le support légitime de la détermination des salaires. La loi de 1950 introduit, en droit interne, le principe « à travail égal, salaire égal » en l'assortissant de sanctions pénales. Ce principe généraliste connaît une déclinaison particulière autour du problème des discriminations liées au sexe du salarié. Constatant que dans beaucoup d'entreprises à formation, emploi et investissement professionnels équivalents, les hommes et les femmes n'ont pas la même rémunération, ni la même carrière, le législateur français va se pencher sur le principe d'égalité de traitement des⁸¹ salariés dans les entreprises. La loi du 22 décembre 1972 introduit le principe d'égalité entre les hommes et les femmes dans l'entreprise¹ alors que la loi Roudy du 13 juillet 1983 renforce la lutte contre la discrimination entre les sexes à tous les stades de la relation de travail² en reprenant des logiques européennes³ dites de « discrimination positive »

Plus largement, la loi du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations renforce les moyens juridiques d'action lorsque des mesures discriminatoires directes ou indirectes portent, notamment, sur « la rémunération, la formation, le reclassement, les affectations, la qualification, la classification, la promotion professionnelle, les mutations ou les renouvellements de contrats ». Le salarié n'est désormais tenu que de présenter des éléments de fait laissant supposer l'existence d'une discrimination »

Le rôle joué par le juge social s'en trouve renforcé. Il devient l'acteur de la régulation des problématiques relatives au respect du Principe d'égalité. Il lui revient de mesurer l'importance des indices discriminatoires avancés par le salarié pour décider d'en faire assumer la justification par l'employeur. Le simple silence des dirigeants d'entreprise ne suffit plus à garantir leur protection juridique.

2-4-2-L'apport du droit européen.

Le droit européen établit des normes et des directives qui visent à promouvoir l'égalité de rémunération entre les travailleurs, quels que soient leur sexe, leur origine ethnique ou leur nationalité. Il vise également à garantir des conditions de travail équitables et à protéger les droits des travailleurs en matière de rémunération.

2-4-2-1- de l'égalité à la proportionnalité

Si les textes fondateurs de l'Union européenne ne traitent pas véritablement du Principe d'égalité, celui-ci connaît cependant une véritable consécration au cours des deux dernières décennies par l'application de la directive du 10 février 1975. Ainsi, la Cour européenne considère que le fait d'appliquer des règles différentes à des situations comparables constitue une violation du droit communautaire et que toute inégalité de traitement doit être justifiée par des différences de situation objectives. De fait, progressivement, est affirmé le fait que les disparités de traitement constituent une violation du Principe de non-discrimination si elles apparaissent comme arbitraires. La spécificité du droit Communautaire, issu de traditions juridiques diverses, permet l'application d'une conception de l'égalité plus concrète que celle

³³ Kenza Belmoeiti « une étude dans le secteur du numérique en France. Gestion et management. Université de Montpellier, 2023. »

Chapitre 02 : l'impact de la rémunération sur la fidélisation du personnel

prévalant en France Le juge communautaire contrôle très précisément l'idée de proportionnalité, ce qui implique la détermination préalable de critères d'évaluation des décisions prises. Afin d'élargir les finalités de la directive de 1975, une directive du 9 février 1976 complète le dispositif précédent en mentionnant l'application du principe d'égalité de traitement dans des domaines d'application plus larges que la simple rémunération comme l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelle et les conditions de travail.

2-4-2-2- la preuve de la discrimination

Alors qu'en principe, en droit français, la preuve est libre et, surtout, doit être assumée par le plaignant, la directive du 15 décembre 1978 renverse la charge de la preuve dans les litiges relatifs à des discriminations suivant en cela une voie ouverte par la jurisprudence de la Cour européenne ¹. Le salarié est désormais simplement tenu d'établir des faits susceptibles de caractériser une discrimination mais c'est à l'employeur de fournir au juge des éléments de justification établissant l'absence de discrimination directe ou indirecte. C'est un véritable renversement de la charge de la preuve qui est ici organisé. La Cour de cassation ³ puis la loi française ont rapidement intégré ces évolutions en renforçant le contrôle de l'objectivité de la mesure prise par l'employeur, la Cour européenne lui imposant de justifier qu'une différence constatée n'est pas nécessairement discriminatoire. La directive permet, de fait, à la CJCE de conforter sa jurisprudence. Ainsi, si dans un premier temps la Cour affirmait que « la charge de la preuve pouvait être déplacée pour ne pas priver un salarié victime de discrimination apparente de tout moyens efficace de faire respecter le principe d'égalité de rémunérations » désormais le nouveau texte permet d'établir les conditions d'application de ce régime probatoire rénové.

2-4-3- Une possible individualisation

L'ensemble des contraintes qui précèdent amène à s'interroger sur la réalité du pouvoir de l'employeur. Celui-ci a-t-il le droit d'évaluer le travail des salariés et d'en tirer toute conséquence en matière de rémunération ? Les juges ne s'opposent pas à cette évaluation et ils acceptent une individualisation des rémunérations à la condition expresse que la variation qui en résulte soit fondée sur des éléments objectifs.

2-4-4- Une jurisprudence en création ⁸²

Le célèbre arrêt Ponsolle du 29 octobre 1996 permet de mesurer les exigences des juges dans la régulation des pouvoirs de l'employeur ². La Cour considère, en effet, que « l'égalité de rémunération selon les sexes n'est que l'application d'un principe général du droit », à savoir, « à travail égal, salaire égal ». On peut en déduire que l'égalité de rémunération ne peut être entendue comme une simple égalité au sens mathématique du terme mais qu'il faut l'entendre comme une véritable égalité de traitement imposée par la loi. L'arrêt établit la nécessité de mettre en place un système d'évaluation et de rémunération des performances transparent et compréhensible par tous.

Le juge n'hésite pas à comparer les rémunérations de salariés placés dans la même situation. Utilisant les possibilités nouvelles offertes par la loi du 16 novembre 2001, il admet de baser

³⁴ Jean-Michel LATTES, Philippe LEMISTRE, Patrice ROUSSEL, « individualisation des salaires et rémunération des compétences » 2007, P24

Chapitre 02 : l'impact de la rémunération sur la fidélisation du personnel

son analyse sur de simples commencements de preuve d'inégalités voire sur de simples indices de discrimination.

L'essentiel de l'effort de preuve que doit assumer l'employeur porte désormais sur l'existence de critères objectifs justifiant une différence de rémunération et non uniquement sur l'existence ou non d'une discrimination. Il lui revient de démontrer la différence de pénibilité des tâches affectées, les contraintes spécifiques de chaque poste voire même les écarts objectifs de compétence entre deux salariés travaillant dans des fonctions proches. Si l'employeur est en droit de prendre en considération les compétences techniques des salariés, il ne peut utiliser des critères subjectifs pour attribuer de manière arbitraire des avantages en matière de rémunérations. Ainsi, la Cour a décidé que le fait pour un employeur de se baser sur « la ⁸³médiocre qualité du travail accompli par un salarié » constituait une appréciation subjective non susceptible de constituer une justification.

2-4-5-Des critères à définir

On peut déduire de l'exigence d'égalité de traitement qu'il est nécessaire d'appliquer les mêmes critères à tous. Pourtant cela ne permet pas de tout résoudre et il convient de déterminer « le périmètre des égaux ». La récente décision de la cour d'appel de Montpellier permet d'éclairer le problème en définissant clairement les attentes des juges en matière d'évaluation des compétences. La Cour reproche, en effet, à l'employeur de pas avoir rapporté la preuve de l'absence de discrimination sur un problème de mesure de compétence. Les magistrats relèvent, en particulier, que l'employeur s'était borné à de « simples pétitions de principes et à la production d'éléments étrangers au débat » tout en refusant de produire à l'expert les éléments de comparaison utiles. L'exigence de transparence est ici évidente. À l'inverse, la cour d'appel de Grenoble admet des individualisations de rémunérations lorsque les critères déterminant la performance des salariés sont « préétablis, objectifs, connus et contrôlables ». Il est, de fait, possible de mesurer aujourd'hui le champ du possible en se référant à la jurisprudence. Les juges écartent les différences de rémunérations simplement basées sur l'expatriation du salarié S de travailleurs à domicile, sur la qualité seule distinction de la nationalité, sur la fréquence du travail de nuit? ou sur la . Les juges exigent ici que des éléments précis et concrets permettent de mesurer les différences entre les salariés concernés Le chef d'entreprise peut, légitimement, dans le cadre de l'exercice de son pouvoir de direction, fixer pour des personnes exerçant des fonctions similaires des rémunérations différentes pour tenir compte notamment de leur expérience ou de leurs qualités professionnelles et, de fait, de leurs compétences. En revanche, il résulte du principe « à travail égal, salaire égal » que l'employeur ne saurait faire de discriminations injustifiées entre les salariés dès lors que ceux-ci sont placés en situation identique.

Les « insuffisances techniques » d'un salarié constituent, dans cette logique, des éléments objectifs justifiant une inégalité de traitement s'ils sont parfaitement établis. En l'espèce, les juges relèvent que l'employeur apporte des éléments de preuve précis établissant la réalité de ces insuffisances. Ici encore, l'évolution du droit de la preuve des discriminations se révèle déterminante. La Cour confirme que des différences de classification des salariés sur un même emploi doivent être justifiées par des critères objectifs étrangers à toute discrimination. Cette

³⁵Jean-Michel LATTES, Philippe LEMISTRE, Patrice ROUSSEL, « individualisation des salaires et rémunération des compétences » 2007, P24

Chapitre 02 : l'impact de la rémunération sur la fidélisation du personnel

évaluation se révèle cependant plus facile à établir dans des entreprises à fort effectif et à faibles écarts de qualifications.

Le risque de la preuve a véritablement été transféré du demandeur, le salarié, au défendeur, l'employeur. Les juges n'hésitent plus à ériger en principe cette exigence de justification. Celle-ci peut être de nature variable : performance, nature du travail, mesure du travail, conditions de travail... voire compétence ou technicité ... mais elle doit être mesurable.

2-5- Le lien entre la rémunération et la compétence

La rémunération est non seulement indissociable de la notion de compétence mais elle constitue en outre une entrée particulièrement pertinente dans ce champ. A supposer bien sûr que l'on ne crée pas de mécanismes pervers qui encouragent une course aux compétences pour la seule rétribution qu'elles génèrent ou, pire encore, qui conduisent à une obsession individualiste au déterminant des principes de coopération.

Envisageons maintenant la posture de chacun des acteurs face à la combinaison compétences-classification-rémunération et l'intérêt partagé indubitable autour de cette question.

°Les salariés ;

les salariés qui sont en premier lieu demandeurs d'une rétribution fondée sur les compétences réellement mises en œuvre. D'abord parce que « le chiffre en bas de la feuille de paie » leur importe mais surtout parce que les distinctions dans les contenus de travail méritent d'être établies et reconnues à leurs yeux. L'iniquité est toujours perçue comme insupportable. La reconnaissance ne passe pas nécessairement par la rémunération, personne ne le conteste. Si l'on devait bâtir une échelle du plus concret au moins palpable, nul doute que l'on trouverait au bout de cette échelle la reconnaissance symbolique, qui existe bel et bien. Le sociologue ne l'ignore pas. Le statut, le bureau.

la mise à disposition d'un véhicule ou des technologies de communication les plus avancées, plus généralement le fait d'appartenir à un service ou à une organisation, sont des éléments non négligeables. Mais assurément insuffisants pour rendre compte des compétences et offrir la satisfaction escomptée! Au demeurant, la relation avec la rémunération ne va pas de soi.

°Les représentants ;

des salariés Les représentants des salariés et les organisations syndicales sont également naturellement concernés par l'articulation entre compétences et rémunération en ce qu'ils défendent, à travers des règles collectives, le principe de l'équité salariale. Ils doivent articuler l'intérêt particulier et l'intérêt général en prenant position pour faire évoluer le système de rémunération et... les rémunérations elles-mêmes. Quelle formidable occasion de dialoguer avec les représentants du personnel et les organisations syndicales en abordant une question qui concerne tous les acteurs et qui touche de surcroît à la quasi-totalité du champ des ressources humaines.⁸⁴

°Les encadrants ;

³⁶ Jean-Michel LATTES, Philippe LEMISTRE, Patrice ROUSSEL, « individualisation des salaires et rémunération des compétences » 2007, P29

Chapitre 02 : l'impact de la rémunération sur la fidélisation du personnel

Les encadrants, indépendamment de leur demande propre, liée à la juste reconnaissance des missions qu'ils assument eux-mêmes, doivent aussi motiver leurs collaborateurs à acquérir de nouvelles compétences pour les ajustements nécessaires, au quotidien, entre les compétences disponibles et les besoins de production. La rémunération constitue bel et bien l'un des moteurs les plus puissants de cette motivation. Il est vrai que, singulièrement dans cette configuration, l'encadrant doit tout à la fois prendre en charge l'activité de production et la gestion des parcours individuels. Et tant mieux si les compétences l'y obligent... puisqu'elles l'aident dans le même temps! Il ne s'agit pas là de logiques antagonistes mais parfaitement cohérentes au contraire. Le rôle de l'encadrement n'est-il pas précisément de combiner l'individu et le collectif, le court terme et le plus long terme.⁸⁵

°Les dirigeants

Les dirigeants enfin, dans la mesure où ils agissent dans une logique de performance et de productivité, partagent avec l'encadrement l'objectif de développement des compétences... mais avec le souci légitime de maîtrise de la masse salariale. On sait bien que les impératifs économiques réduisent le champ des possibles en la matière. C'est pourquoi ils sont eux-mêmes très directement concernés en ce qu'ils doivent raison garder et veiller aux grands équilibres socio-économiques. On leur fait confiance.

Dès lors ce postulat posé, les compétences, la grille de classification et la politique de rémunération forment un système global qu'il n'y a certainement pas lieu de segmenter. Le puissant levier que constitue la rémunération doit être utilisé à pleine puissance pour produire des effets à hauteur des espérances. L'Anact l'exprime de la même façon : « C'est la contrepartie de l'engagement supplémentaire que l'entreprise réclame à ses salariés: pas de démarche compétence sans reconnaissance des compétences! Et reconnaître les compétences signifie les payer et donc trouver des cohérences entre les systèmes de classification, déterminés par les conventions collectives, et le projet de l'entreprise. »

S'agit-il pour autant d'une dangereuse individualisation salariale comme l'avaient prédit quelques chercheurs au début des années 2000? La prise en compte des compétences mises en œuvre dans le cadre de la situation de travail n'est-elle pas simplement une reconnaissance plus précise et plus fine que celle que l'on s'autorise habituellement en décrivant des emplois génériques qui manquent parfois cruellement de sens, pour peu que lesdits emplois soient particulièrement hétérogènes? Insistons encore sur ce point: ce n'est pas parce que l'on affecte à chaque salarié un emploi ou qu'on lui reconnaît des compétences que les choses sont différentes de ce point de vue.

Les règles qui président à la reconnaissance de compétences de nature plus individuelle et les garanties qui y sont attachées n'en demeurent pas moins collectives: individualisation n'est pas dérégulation ! En outre, la prise en compte de ces compétences implique une forme d'individualisation qui n'est pas plus contradictoire avec la nature collective du travail que ne l'est la notion d'emploi. Ce n'est certainement pas parce que les emplois sont plus généraux dans leur description, ou parce qu'ils correspondent chacun à un grand nombre de salariés, qu'ils font

³⁷ Philippe Denimal « les leviers essentiels de la rémunération » 2013, P92

Chapitre 02 : l'impact de la rémunération sur la fidélisation du personnel

d'avantage référence aux relations ou coopérations entre les acteurs... C'est même l'inverse qui se produit lorsque le système de reconnaissance des compétences est construit de telle sorte qu'il valorise les uns et les autres avec équité. Ni les emplois ni les compétences n'empêchent les relations et les coopérations d'être reconnues ou valorisées pour ce qu'elles sont.

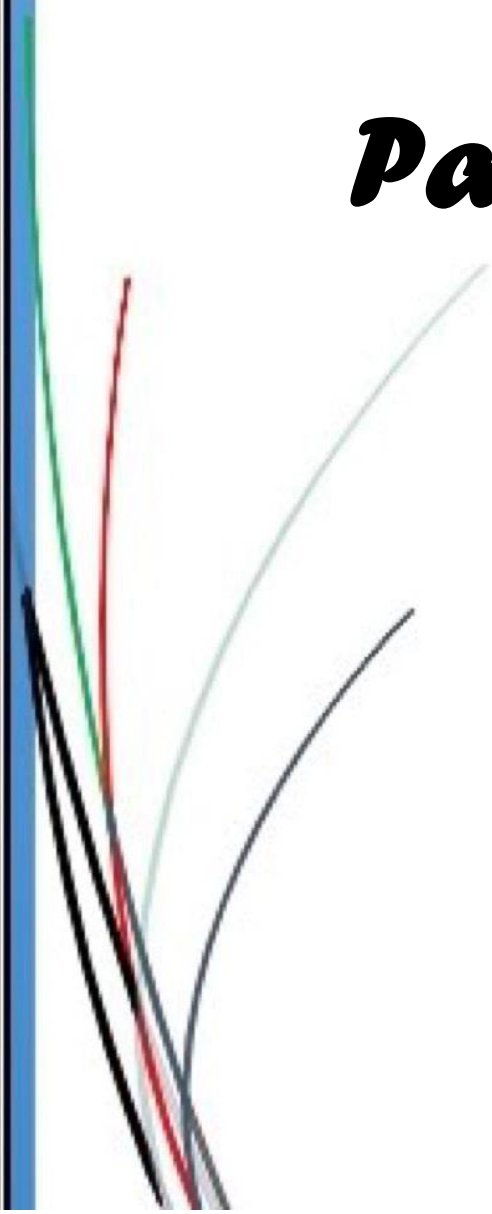
Dans un environnement économique en constante mutation, la capacité d'une entreprise à attirer, développer et retenir les meilleures compétences est un véritable atout concurrentiel. Les collaborateurs et leurs savoir-faire constituent en effet un actif immatériel essentiel, permettant de relever les défis du marché, d'innover et de se différencier.⁸⁶

Conclusion du chapitre ;

Après une analyse approfondie de l'impact de la rémunération sur la fidélisation du personnel, nous avons constaté que la rémunération joue un rôle crucial dans la satisfaction, la motivation et la rétention des employés. En comprenant les besoins des salariés et en adoptant une approche stratégique de la rémunération, les entreprises peuvent fidéliser les talents et améliorer leur performance globale. La gestion des compétences et la rémunération adéquate sont des éléments clés pour atteindre cet objectif

³⁸Philippe Denimal « les levier essentiels de la rémunération » 2013, P92

Partie pratique



Partie pratique

Introduction

dans ce chapitre captivant, nous allons prolongé dans la présentation de l'organisation d'accueil, la CNEP, nous allons explorer cette organisation en quatre section clés qui sont ;

La première section nous permettra d'avoir une vision d'ensemble de cette institution, nous allons découvrir son histoire, sa mission et ses objectifs.

La deuxième section se concentrera sur la rémunération dans la CNEP/Banque

La troisième section sera consacré à l'analyse et l'interprétation des résultats obtenu des questionnaire qu'on a distribuer sur l'ensemble des employés de cette entreprise.

Section 01 : aperçu générale sur la CNEP (Banque)

la CNEP Banque est l'un des principaux établissements financiers en Algérie, avec un réseau de 224 agences réparties sur l'ensemble du territoire national. Elle se positionne comme une banque citoyenne, moderne et proche de ses clients, s'appuyant sur des valeurs fondamentales de confiance, d'efficacité, de responsabilité et de progrès.

1-1 Définition de la CNEP

1-1-1 Définition économiques

« Les banques sont des entreprises ou des établissements qui ont pour profession habituelle de recevoir sous formes de dépôt, des fonds du public qu'elles emploient sur leur propre compte en opérations de crédits ou en opération financières. La banque est l'intermédiaire entre offreurs et demandeurs de capitaux et ceci à partir de deux processus distincts ;

- En intercalant (interposant) son bilan entre offreurs et demandeurs de capitaux, c'est l'intermédiation bancaire.
- En mettant en relation direct offreurs et demandeurs de capitaux sur un marché de capitaux (marché financier notamment) c'est le phénomène de désintermédiation »

1-1-2 définition juridique

Les banques sont des personnes morales qui effectuent à titre de progression habituelle et principalement les opérations décrites aux articles **110 à 113** de la loi **N°90-10** du **14 avril 1990** relative à la monnaie et au crédit, le statut **27 juillet 1997**.

Les caisses d'épargne sont définies comme étant des institutions financières non bancaires qui font qu'emprunter et prêter la monnaie déjà existante au niveaux des banques.

La caisse nationale d'épargne et de prévoyance (CNEP) Banque, est un établissement public dote de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle est réputée commerciale.

Par ailleurs elle est une société par action au capital de **46.000.000.000DA**

1-2 Création et évolution de la CNEP (banque)

1-2-1 création de la CNEP (banque)

La caisse nationale d'épargne et de prévoyance Banque, par abréviation CNEP(Banque), elle a été créée par la loi N°64-227 du 10 août 1964 sur la base du réseau de la caisse de solidarité des départements et des communes d'Algérie « CSDCA » son siège social est à Alger.

Selon les termes de la loi suscitée, les missions dévolues à la CNEP(Banque) sont ;

- La collecte de l'épargne.
- Le financement de l'habitat social.

La première agence de CNEP(Banque) a officiellement ouvert ses portes le 01 mars 19670 à Tlemcen.

La CNEP(Banque) a connu plusieurs mutations dans un souci de redressement et d'élargissement de son champ d'action, les principaux changements sont repris ci-après.

1-2-2 Evolution de la CNEP(Banque)

La période entre (1964-1970) collectes de l'épargne sur livret

Cette période été celle de la mise en place du livret d'épargne, les deux attributions principale assignées à la caisse d'épargne de l'époque étaient la collecte de l'épargne sur livret avec des prêts sociaux hypothécaire.

Encouragements du financement de l'habitat (1971-1979)

Durant cette période, l'effort été surtout consacré a l'encouragement du financement de l'habitat et au développement de la présence de la caisse sur le marché d'épargne.

Au mois d'avril 1979, une instruction à charger la CNEP de financer les programmes de réalisation de logements en utilisant les fond du trésor public. Dès lors, l'épargne des ménages va connaitre un essor prodigieux. A la fin de l'année 1975 furent les premiers logements au profit des titulaires de livret d'épargne.

En 1979, le réseau de la CNEP comptait 46 agences et bureaux de collecte étaient opérationnels.

La décennie 1980, la CNEP au service de la promotion immobilière

De nouvelles tâches sont assignées à la CNEP, il s'agit des crédits aux particuliers pour la constriction des logements et le financement de l'habitat promotionnel au profite exclusif des épargnants, la CNEP entreprend une politique de diversification des crédits accordés notamment en faveur des professions libérales, des travailleurs de la santé, des coopératives de services et de transporteurs.

Instauration de la loi sur la monnaie et le crédit 1990

La CNEP reste toujours le plus grand collecteur d'épargne en Algérie vu l'importances des moments fonds d'épargne collectés sur les 135 agences et les 2652 bureaux de poste représenté au 31 décembre 1990, un totale de 82 milliards de DA. Les prêts aux particulier accordés à la même date représentaient 12 milliards de dinars pour un totale de 80 000 prêts.

Changements de statut (CNEP) à (CNEP/Banque) ; avril 1997

Le **06 Avril 1997**, la CNEP est passée du statut caisse à celui de la banque, sa nouvelle dénomination est désormais « **LA CNEP(BANQUE)** ». Elle peut également effectuer toutes opérations bancaires à l'exclusion des opérations de commerce extérieure

Financement des investissements dans l'immobilier ; 31 mai 2005

L'assemblée générale extraordinaire à décider le **31 mai 2005**, de donner la possibilité à la CNEP Banque de s'impliquer davantage dans le financement des infrastructures et activité liées à la construction notamment pour la réalisation de biens immobiliers à usage professionnel, administratives, culturelles et de santé.

Repositionnement stratégique de la CNEP(Banque) : 11 juillet 2008

L'assemblée générale ordinaire du **17 juillet 2008** relative au positionnement stratégique de Banque à décider d'autoriser au titre des crédits aux particuliers ;

- Les crédits hypothécaires prévus par les textes réglementaires en vigueur au sein de la Banque à l'exclusion des prêts pour l'achat, la construction, l'extension et l'aménagement des locaux à usage commerciaux aux professionnels
- Pour financement de la promotion immobilier sont autorisés
- Le financement des programmes immobilier destinés à la vente ou à la location, y compris ceux intégrant des locaux commerciaux ou professionnels
- Le financement de l'acquisition ou l'aménagement des terrains destinés à la réalisation de logement
- Le financement des entreprises
-

1-3 Mission de la CNEP (Banque)

Différentes missions de la CNEP (Banque) qui portent essentiellement sur ;

1-3-1 La mobilisation et les collecte de l'épargne

La collecte de l'épargne des ménages s'effectuent par l'intermédiaire de deux réseaux ;

- Le réseau propre à la CNEP (Banque) réparti à travers tout le territoire national.
- Le réseau postal, composé de **3204** points de collectes répartis sur les **48** wilayas.
- Outre les livrets (livret d'épargne logement et livret d'épargne populaire), la CNEP (Banque) offre d'autres produit d'épargne à ses clients.
- Les dépôts à terme logement pour les personnes physiques.
- Les comptes chèque aux particuliers.
- Les comptes courants ou commerciaux pour les commerçantes.

1-3-2 Le financement de l'habitat

Les prêts accordés par la CNEP (Banque) servant principalement à ;

- La construction, l'extension ou l'aménagement d'un bien immobilier (épargnant ou non-épargnant).
- L'achat, l'aménagement ou la construction de locaux à usage commerciale.
- L'acquisition des logement neufs des promoteurs publics ou privé.
- La cession de biens entre particulier.
- La location d'habitation.

1-3-3 La promotion immobilière

Autre financement des particuliers, la CNEP (Banque) intervient aussi en amont dans le cadre du financement des promoteurs immobiliers public et privé ayant des projets et destiné à la vente ou à la location

Elle intervient aussi dans le financement de l'acquisition des terrains destinés à la promotion immobilière

1-4 Les activités de la CNEP/Banque

La CNEP/Banque avec un réseau de **219** agences d'exploitation et **14** directions régionales réparties à travers le territoire algérien, la CNEP/Banque est présente également au niveau du réseau postal en ce qui concerne l'épargne des ménages.

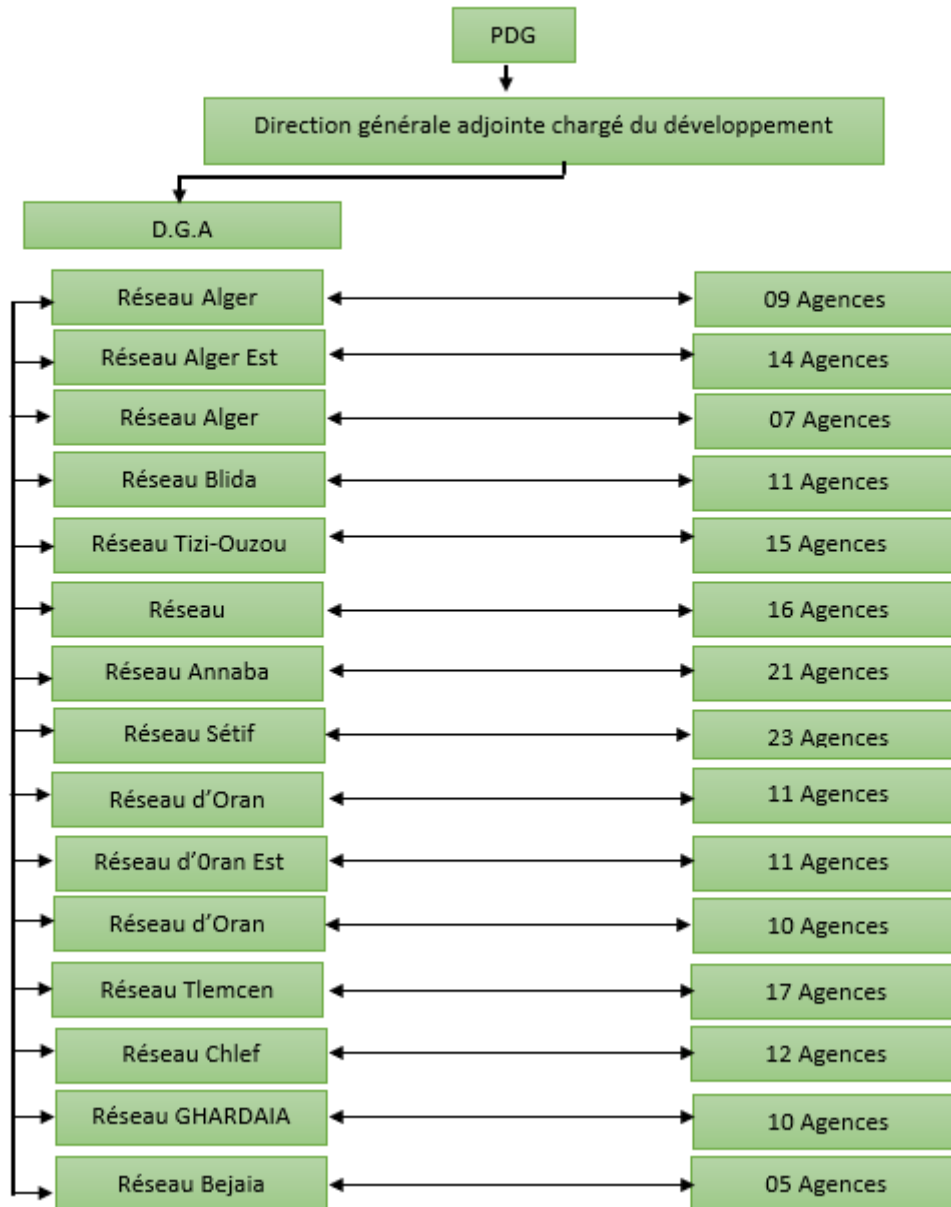
La transformation de la CNEP en Banque a permis d'octroyer plus de crédits que ses seuls dépôts l'autorisaient comme au temps où elle était une caisse d'épargne. Elle peut désormais délivrer des chèques et ouvrir des comptes bancaires à vue à ses clients, des comptes courants aux entreprises et des comptes chèque aux particuliers et aux associations.

En ayant accès au refinancement de la Banque d'Algérie, la CNEP Banque peut régénérer sa trésorerie à travers le refinancement des crédits qu'elle a consentis et développer ses capacités de financement.

Aujourd'hui, la CNEP/Banque se situe au tout premier rang des établissements financiers, tant par l'importance de sa clientèle et des crédits accordés. d'ailleurs depuis **1992**, la CNEP intervient sur le marché monétaire afin de placer ses excédents de liquidités.

1.5 L'organigramme de la CNEP/Banque

Figure N°1 : Organisation générale des réseaux et agences



1-6 Organisation de la CNEP/Banque

La CNEP/Banque est gérée par un conseil d'administration qui comprend outre la présidente directeur générale nommé par décret présidentiel et choisi en fonction de ses compétences en matière économique et financière, cinq administrations qui représente les divers ministres intéressés à sa gestion soit ;

- Le ministre de l'intérieure
- Le ministre de l'économie et finance
- Le ministre des travaux publics

- Le ministre des postes et télécommunication

Le conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour la gestion de l'administration et de l'instruction dont activités statutaires décentes et des plans financiers nationaux ;

- Il décide de son organisation générale et arrête les règlements intérieurs sur proposition du président directeur générale.
- Il décide son action juridique à introduire.

La gestion courante de la CNEP(Banque)et l'exécution des décisions du conseil d'administration sont confiées à un président directeur générale nommé par décret présidentiel, ce dernier assure le fonctionnement de la CNEP(Banque) comme il assure d'autres fonctions fixées au préalable.

Le contrôle de fonctionnement de l'institution est assuré par un commissaire au compte agréé par le ministre de l'économie et des finances, les activités commerciales et administratives de ses agences sont encadré sur la base d'un découpage du territoire national et l'implantations des agences.

L'autorité de la direction générale s'exerce par l'intermédiaire de sept directeurs généraux adjoints, (crédit, administration, recouvrement) auxquels sont rattachées des directions centrales.

1-6-1 La direction du réseau

la direction du réseau Tizi-Ouzou est administré par un directeur qui est assisté dans ses missions par sept chefs de département :

1-6-1-1 département du personnel et moyens

Il est constitué des services suivants ;

- Service du personnel et de la formation
- Service des moyennes générales
- Service de sécurité

1-6-1-2Département du financement

- Service financement des promotions
- Service financement des particuliers
- Service technique

1-6-1-3Département de finance et de comptabilité

- Service comptabilité
- Service budget et trésorerie

1-6-1-4Département recouvrement

- Service recouvrement
- Service juridique

1-6-1-5Département d'épargne

- Service suivi
- Service analyse
- Service commerciale

1-6-1-6Département informatique

- Service exploitation
- Service assistance et maintenance

1-6-1-7Département contrôle

- Service contrôle à distance
- Service contrôle opérationnel

1-7 Délimitation du champ d'étude de département du personnel et moyennes généraux (DPMG)

1-7-1 Présentation du département du personnel et moyens généraux

Notre domaine d'étude se limite au département personnel et moyens généraux, qui assure la mise en œuvre, réalisation et la gestion des moyens humains et matériels de manière rationnel et efficace pour performance optimale, ses différents services sont ;

1-7-1-1 Service moyens généraux

Ses missions sont ;

- Veiller au suivi et au contrôle des mouvement du patrimoine mobilier.
- Assurer et suivre le paiement et éventuellement le recouvrement le recouvrement des redevances, eau, électricité, téléphone, internet, loyer...etc
- Evaluer les besoins en imprimés nécessaire au fonctionnement et en assurer des disponibilités pour les agences
- Assister les agences pour leurs besoins en mobilier, équipement matériels et fournitures du bureau
- Tenir à jour le fichier fournisseur
- Assurer la gestion des stocke selon les normes requises
- La gestion d'un magasin
- Assure la maintenance des biens mobiliers et immobiliers
- La gestion et la distribution des bons carburants
- L'approvisionnement en imprimés ; imprimer spéciaux, chèque prospectus...etc
- Etablir l'inventaire annuel du siège ainsi des agences
- Souscrire les policiers d'assurance pour le patrimoine de la CNEP
- Suivre les actions avec les assurances en cas de sinistres, vol
- Veiller à l'utilisation rationnelle du parc automobile avec son entretien permanent
- Veiller à la conservation a la présentation des archives selon les normes réglementaires
- Assurer la gestion efficace du bureau d'ordre générale (courrier)
- Tenir inventaire physique chaque année

1-7-1-2 Service sécurité

- Mettre en œuvre et assure l'exécution des plans de sécurité arrêtés par la comité de sécurité
- Assurer le gardiennage et la sécurité des locaux
- S'assurer le respect des normes de sécurité notamment dans le transport des fonds, des personnes, des équipements informatiques, incendies...etc
- Classer et conserver les documents archiver selon la réglementation en vigueur
- Contrôler les personnes et les accès, le régime des clés

1-7-1-3 Service juridique

- Traitement des cas de contentieux
-

1-7-1-4 Service personnel et formation (notre champ d'étude)

Il est composé de trois section

1-7-1-4-1 Section personnel et formation

Elle s'occupe de

- La gestion et le suivi de l'évaluation de la carrière du personnel (réseau et agences) et gérer le fichier régional du personnel
- Appliquer la réglementation en matière de législation du travail
- Gérer les dossiers administratifs du personnel et en assure la mise à jour
- Veiller au respect des dispositions contenues dans la convention collective et le règlement intérieur
- Procéder à la formalisation des dossiers de recrutement
- Mettre en place et gérer les registres réglementation
- Tenir à jour le bilan social (recrutement, congé, maladie, mutation, retraite...)
- Assurer le maintien de la discipline générale

En se qui concerne les formations

- Une mise en œuvre des actions de formation telles qu'ordonnées par le DFDC
- Suivi des étudiants parrainés par l'institution
- Suivi des stagiaires issus des centres de formation ou des universités
- Elaboration des plans de formation annuelle

1-7-1-4-2 Section paie

Après l'exploitations des documents reçus de la section du personnel, elle procède à ;

- L'établissement et règlement des salaires et prendre en charge les modifications éventuelles
- Bulletins de paie du personnel
- Tenir à jour les dossiers concernant la paie (journal de paie)
- Etablir les documents comptables relatifs aux charges sociales et fiscales
- Formalisation et suivre les dossiers de retraite et prendre relation avec la CNR (caisse nationale de retraite)
- Suivi des DAS, G29 (déclaration annuelle d'IRG)

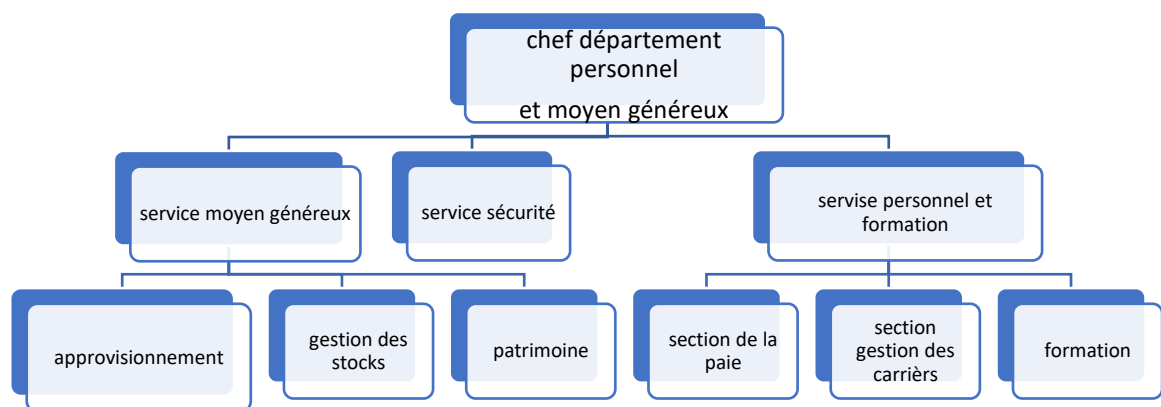
1-8 Missions du service personnel à la CNEP/Banque

Les missions du service personnel sont animer, orienter, coordonner et contrôler les activités des ressources humaines (gestion du personnel, paie et emploi, formation), il assure la gestion des moyens commun de l'entreprise.

- Il entreprend toutes études et travaux ayant trait à la fonction ressources humaine sur la demande de la hiérarchie
- Il concrétise toutes les actions de formation inscrites dans le plan de formation
- Il participe à l'élaboration du plan de formation et son bilan
- Exécute tous les mouvements de formation (recrutement, mutation, promotion, redéploiement)
- Supervise, anime, coordonne, contrôle et exécute les travaux liés à la gestion administrative et paie
- Gère les moyens généraux (mobiliers, véhicules, moyen de communication)

1-9 Organigramme du département personnel et moyen généraux

Figure N°2 : organigramme du département personnel et moyen généraux



La CNEP Banque est l'un des principaux établissements financiers en Algérie, fort d'un parcours de plus d'un demi-siècle marqué par de nombreuses mutations et réussites. Créée en 1964 avec pour mission principale la collecte de l'épargne des particuliers, la banque s'est progressivement transformée en une banque universelle, offrant une gamme élargie de produits et services aux particuliers, professionnels et entreprises.

Section 02 : La rémunération dans la CNEP (Banque)

La rémunération du personnel est un enjeu crucial pour la CNEP Banque, l'un des principaux établissements financiers en Algérie. Afin d'attirer et de fidéliser les meilleurs talents, la banque s'efforce de proposer une politique salariale compétitive et en adéquation avec les pratiques du secteur bancaire.

2-1 définition de salaire de base.

Le salaire de base d'un travailleur est constitué par :

- L'indice de base affecté à son poste de travail ;
- Des échelons obtenus dans le cadre de l'avancement au mérite ;
- Des points de bonifications individuels acquis ;
- Des bonifications moudjahidine/ayants droits de chouhada.

La grille des indices de base est annexée à la présente convention. La grille des échelons d'avancement qui figure, est structurée en vingt(20) échelons par section. L'indice maximum y est établi de façon qu'un travailleur n'ait subi aucun retard dans le rythme d'avancement, l'atteigne à l'issue de vingt(20) années de service au maximum.

Le rythme de l'avancement, au mérite est d'un échelon par année.

La valeur du point indiciaire est fixée et révisée périodiquement par accord salarial séparé en tenant compte notamment des capacités financières des organismes employeurs signataires.

La valeur du point indiciaire a été fixée à 80 DA.

2-2 modalités de calcul du salaire de base .

2-2-1 points de bonifications individuelles (voir annexe 03) :

Le salaire du personnel comprend également des points de bonification individuelle qui rémunèrent les compétences particulières rattachées à chaque travailleur.

Il est fixé à cet effet, un potentiel maximum de points de bonification individuels sera précisé au sein de chaque employeur. Le montant des P.B.I est intégré au salaire de base.

2-3 régime indemnitaire.

2-3-1 les indemnités et les primes :

2-3-1-1 les indemnités :

Les indemnités sont attribuées aux travailleurs en compensation d'inconvénients liés aux conditions de travail, ou en remboursement de frais engagés dans l'exercice de leur fonction. Elles cessent d'être dues lorsque les conditions ayant justifié leur attribution n'existent plus.

2-3-1-1-1 indemnité d'insalubrité :

Une indemnité dite d'insalubrité est attribuée au taux de 5% du salaire de base aux travailleurs exerçant dans des lieux insalubres.

L'organe paritaire compétent en matière d'hygiène et de sécurité au sein de chaque organisme employeur, détermine les lieux concernés et fixe le montant rattaché à chaque lieu.

2-3-1-1-2 vêtements et accessoires anti-nuisances :

L'employeur met à la disposition des agents occupant des postes de travail concernés par la nuisance, des vêtements et accessoires de travail nécessaires à la protection de leur santé.

2-3-1-1-3 indemnités de transport :

Une indemnité de transport est attribuée à l'ensemble du personnel à l'exception de ceux qui utilisent les moyens de transport de l'employeur et ceux qui bénéficient de l'indemnité de véhicule. Le montant de cette indemnité est calculé comme suit :

Tableau N° 01 : indemnité de transport :

Distance (KM)	montant
de 1km jusqu'à 5km	1500.00 DA
De 5km jusqu'à 10km	4000.00 DA
De 10km jusqu'à 30km	5000.00 DA
Plus de 30km	6000.00 DA

Source interne à la CNEP

2-3-1-1-4-indemnité d'utilisation de véhicule personnel :

Les travailleurs classés dont la fonction nécessite l'utilisation habituelle d'un véhicule qui ne peut être mis à leur disposition par l'employeur, perçoivent, lorsqu'ils utilisent leur véhicule personnel une indemnité dite de véhicule dont le montant mensuel est fixé à mille quatre cent(1400) dinars.

Elle est actualisée par l'organisme employeur après consultation des organisations syndicales représentatives de l'organisme employeur.

L'indemnité de véhicule est suspendue lorsque le travailleur bénéficiaire ne dispose plus de véhicule ou que le véhicule est immobilisé pendant une période supérieure à un mois ou lorsqu'un véhicule de service est mis à sa disposition.

Les travailleurs en arrêt de travail ou accident de travail continuent de bénéficier de l'indemnité véhicule pendant un délai maximum d'un (01) mois.

2-3-1-1-5-indemnité de frais de mission à l'intérieure du territoire national :

Tout travailleur appelé à se déplacer pour les besoins du service perçoit une indemnité dite de frais de mission.

Le barème journalier des frais de missions figure en Annexe 08 de la présente convention.

Lorsque le travailleur utilise son véhicule personnel pour une mission, il bénéficie d'une indemnité kilométrique dont le montant est fixé quatre (04) dinars par kilomètre.

2-3-1-1-6-indemnités d'installation :

Lorsque le travailleur est muté par nécessité de service pour une période indéterminée et qu'il appelé à changer de résidence, l'employeur lui assure le déménagement et le transport, ou le remboursement des frais y afférents.

En outre, le travailleur bénéficie dans ce cas d'une indemnité forfaitaire dite d'installation de Dix Mille Dinars (10 000 DA).

2-3-1-1-7-indemnité de caisse :

Une indemnité de caisse d'un montant de Mille Dinars **(1.000 Da)** par mois est attribuée aux caissiers permanents.

Par ailleurs, cette même indemnité d'un montant de Cinq Cent Dinars **(500.00 DA)** par mois est attribuée aux guichetiers manipulateurs à titre exceptionnel.

2-3-1-1-8-indemnité pour heures supplémentaire :

Lorsqu'un travailleur est astreint à effectuer des travaux Au delà de l'amplitude normale travail, il lui est versé :

- Soit une indemnité pour heures supplémentaires ;
 - Soit une indemnité forfaitaire de service permanent ;
 - Les modalités d'application sont fixées par le règlement intérieur
- Les heurs supplémentaires ne sont pas due au travailleurs en mission commandée.

2-3-1-1-9-indemnité de travail poste :

L'indemnité de travail posté est allouée aux assujettis aux contraintes du travail continu notamment :

- Les recouvrements d'horaires pour la passation des consignes ;
- Le travail durant les jours de repos hebdomadaires ;
- Le travail durant les jours fériés, chômés et payés.

2-3-1-1-10-indemnité d'expérience professionnelle (I.E.P) :

Cette indemnité rétribue l'expérience du travailleur dans l'activité professionnelle est calculé comme suit :

- **2% l'an les quinze (15) première années ;**
- **1% l'an à partir de la 16^{ème} année jusqu'à la fin de la Carrière.**

La période du service national accomplie même antérieurement à toute relation de travail et prise en compte dans ce calcul. L'I.E.P est calculée sur le dernier salaire de base du travailleur.

2-3-1-1-11-indemnité d'intérim :

Tout travailleurs ayant été requis et nommé officiellement pour exercer les fonctions d'un grade supérieur à celui où il est classé, perçoit après un délai de franchise d'un (01) mois, une indemnité dite « d'intérim » représentant la différence entre sa rémunération et celle du poste provisoirement occupé.

2-3-1-1-12-indemnité de zone :

Il peut être attribué aux travailleurs une indemnité dite de Zone rémunérant contraintes d'isolement et d'éloignement. Cette indemnité est calculée sur le salaire de base.

Les taux, les montants ainsi que les localités concernées par cette indemnité sont fixés par l'employeur après consultation des organisations syndicales représentatives de l'employeur.

2-3-1-1-13 indemnité de panier et de restauration :

Une indemnité forfaitaire mensuelle dite de « panier et de restauration. De **(2200.00 DA)** Deux Mille Cent Dinard, est attribuée forfaitairement aux travailleurs.

2-3-1-2 les primes :

Les primes versées aux travailleurs sont ci-après énumérées :

2-3-1-2-1- prime de rendement :

Les travailleurs bénéficient mensuellement d'une prime de rendement dont le taux maximal est fixé à 25% du salaire de base.

Les modalités et paramètre déterminant le calcul de cette prime, ainsi que les objectifs à atteindre, sont fixés annuellement par l'organisme employeur.

2-3-1-2-2- prime de responsabilité :

Il peut être attribué une prime dite de « responsabilité » dont les taux et les fonctions bénéficiaires sont fixés par le Conseil d'Administration de l'employeur.

La prime de responsabilité est un élément variable de la rémunération dont le versement est conditionné exclusivement par l'exercice effectif d'une fonction y ouvrant droit.

Elle est supprimée de plein droit il a été dûment mis fin aux fonctions, au titre desquelles cet élément de rémunération est versé.

2-3-1-2-3- prime liée volume d'affaires :

Il peut être attribué une prime liée au volume d'affaires dont les fonctions bénéficiaires et les modalités d'attribution sont fixés par l'organisme employeur après consultation du comité de participation.

2-3-1-2-4- prime de fin d'exercice :

Il est attribué une prime de fin d'exercice, qui est attribuée aux travailleurs en fonction des bénéfices réalisés.

Le montant global à répartir au titre de cette prime ne peut excéder 15% de la masse salariale de l'exercice de référence.

2-3-1-3 les allocations :

Les allocations versées aux travailleurs sont ci-après énumérées :

2-3-1-3-1 allocation de transport :

Les travailleurs mutés par nécessité de service dans les wilayas éloignées, bénéficient à l'occasion de leur congé annuel, du remboursement une fois par an, des frais de transport supportés par eux à cet effet et uniquement à l'intérieur du territoire national.

2-3-1-3-2 allocation de salaire unique :

Il est alloué aux travailleurs dont le conjoint n'exerce aucune activité rémunérée, une allocation mensuelle de salaire unique suivant le taux en vigueur.

2-3-1-3-3 allocation fin de carrière :

Cette allocation est attribuée à tous travailleurs admis à faire valoir ses droits à la retraite.

Elle est octroyée en un versement unique, le mois qui suit la notification de la pension de retraite.

Le mode de calcul de l'allocation de fin de carrière est fixé par l'employeur.

2-4 les éléments particuliers de la rémunération :

2-4-1 bonification moudjahidine/ayants droits de chouhada :

Les travailleurs ayant la qualité de moudjahid, d'enfant, ou de veuve de chahid bénéficient une fois dans la carrière d'une majoration de points indiciaires qui n'induit pas une reclassification des intéressés.

Cette bonification est intégrée au salaire de base et reste due à ses bénéficiaires.

2-4-2 indemnité complémentaire de revenu :

En application de la circulation n°186 du 22.03.94 du Ministère du travail, il est institué une indemnité complémentaire de revenu (ICR) applicable à tout le personnel d'un montant brut de 500 DA/mois.

2-4-3 travaux dangereux :

L'indemnité de nuisance est rémunérée à raison du 3% du salaire de base par composante (salissure, pénibilité, travaux dangereux, et insalubrité).

2-5 des exemples pratiques sur le calcul de paie :

Pour mieux illustrer ce que nous avons vu tout au long de mémoire, notamment dans ce chapitre, nous présenterons deux exemples de calcul des salaires des deux salariés de la CNEP/BANQUE. Les informations des salariés.

Tableau N°02 : les informations des deux salariés de CNEP/Banque

Désignation	Cas n°1	Cas n°2
NOM	X	Y
FONCTION	Cadre	Employé de banque
IEP	43, 54%	13, 32%
PR	25%	25%
I Panier	22jour	22jour
IN	0%	3%

Elaboré par nous-mêmes selon des données de la CNEP/Banque

2-5-1- calcul de salaire et présentation du bulletin de paie du premier cas.

Le bulletin de paie du cas N°1 correspond au X, est reproduit dans le tableau ci- après. Ainsi pour garder l'anonymat du salarié et ses informations personnels, nous avons préféré de ne pas joindre directement sa fiche de paie.

Tableau N°03 : calcul de salaire et présentation de bulletin de paie de premier cas.

Code	Intitulé rubrique	Base	Taux	Gains	Retenues
020	Salaire de base	887	80.00	70690	
023	Points P.B.I	189 pts			
093	I.C.R	18 pts			
030	I.E.P	70960,00	43,54%	30895,98	
033	Ind Nuisance	70960,00	0%	0	
200	Ind Responsabilité	70960,00	0%	0	
140	P.R	70960,00	25,00%	17740	
150	IND Panier	400,00	22	11000	
500	Salaire unique	4000,00		4000	
520	Allocation familiale	300,00	0	0	
033	Ind caisse	166,67	0	0	
160	Ind de transport	33,33	30	600	
410	Assurance groupe	98183,35	0%		000
110	Sec. Soc	119595,98	9%		10763,64
400	I.R.G	125832,35	21,97%		27649,00
560	Retenue prêt social				0,00
680	Avance administrative				0,00
XXX	Divers				0,00
		102183,35		140595,98	38412,64

102183,35	0,00
------------------	-------------

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de CNEP/Banque

2-5-2- calcul de salaire et représentation de bulletin de paie du deuxième cas :

Le bulletin de paie du cas N°2 correspond au Y, est reproduit dans le tableau ci-après. Ainsi pour garder l'anonymat du salarié et ses informations personnelles, nous avons préféré de ne pas joindre directement sa fiche de paie.

Tableau N°04 : calcul de salaire et représentation du bulletin de paie du deuxième cas:

code	Intitulé rubrique	Base	Taux	Gains	retenues
020	Salaire de base	405	80,00	40320,00	
023	Points P.I.B	66pts			
093	I.C.R	18pts			
030	I.E.P	40320,00	13,32%	5370,62	
033	Ind Nuisance	40320,00	3,00%	1209,60	
200	Ind Responsabilité	40320,00	0,00%	0,00	
140	P.R	40320,00	25,00%	10080,00	
150	IND Panier	400,00	22	11000,00	
500	Salaire unique	4000,00		0,00	
520	Allocation familiale	300,00	0	0,00	
033	Ind Caisse	16,67	0	0,00	
160	Ind de Transport	33,33	30	1500,00	
410	Assurance groupe	54677,00	0%		000
110	Sec.Soc	56980,22	9%		5128,22
400	I.R.G	64352,00	15.03%		9675,00
560	Retenue prêt Social				0,00
680	Avance administrative				0,00
XXX	Divers				0.00
		54677,00		69480,22	14803,22

54677,00	0,00
----------	------

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de CNEP/Banque

La rémunération occupe une place centrale dans la stratégie de gestion des ressources humaines de la CNEP Banque. Consciente de l'importance d'attirer et de fidéliser les meilleurs talents pour assurer sa compétitivité, la banque a mis en place une politique salariale attractive et en adéquation avec les pratiques du secteur bancaire.

Section 03: analyse et interprétation des résultats de l'enquête :

Cette section sera consacrée à la représentation et l'analyse des résultats obtenues de notre enquête, par questionnaire auprès des salariés. Nous avons réalisé sous forme d'un questionnaire à l'organisme d'accueil CNEP/Banque, ce questionnaire comporte 21 question, notre échantillon est composé de 30 salariés toutes catégories socioprofessionnelles confondues.

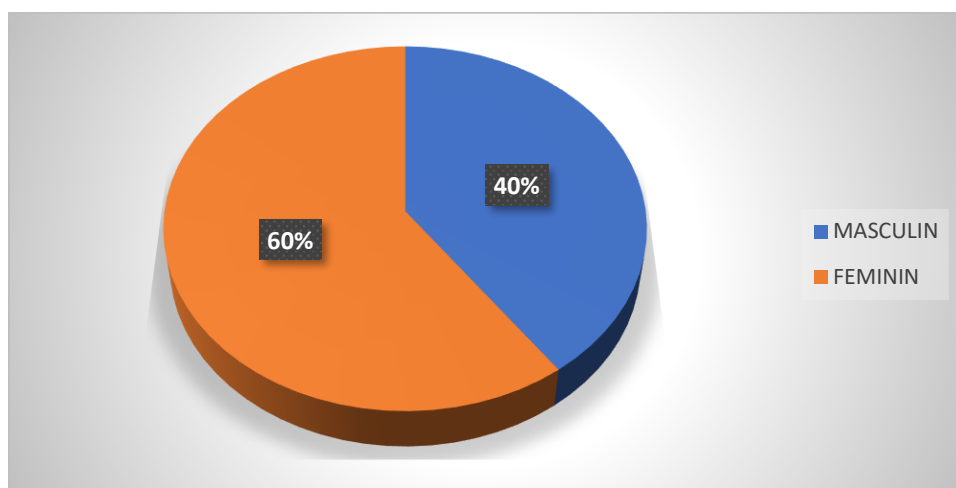
3-1 les caractéristiques de l'échantillon étudié :

Tableau N°05 : la répartition de l'effectif selon le sexe :

Sexe	Effectifs	Pourcentage
Masculin	12	40%
Féminin	18	60%
Total	30	100%

Source : Enquête par questionnaire

Figure N°03 : la répartition de l'effectif selon le sexe ;



Source : réalisé par nous-mêmes

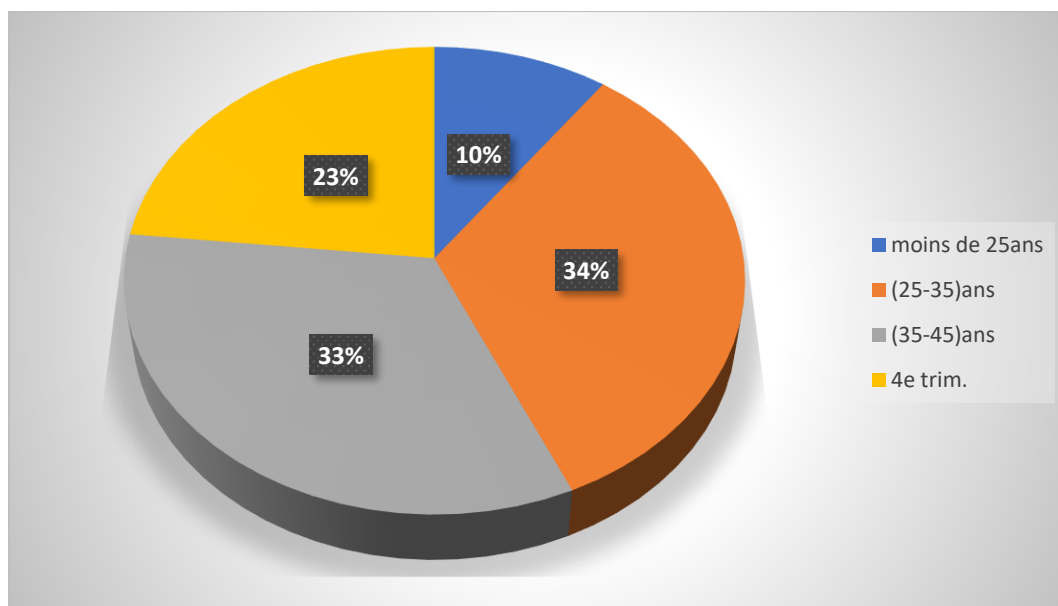
Les données du terrain révèlent que le pourcentage majoritaire est celui du sexe féminin avec un taux de 60% contre 40% du sexe opposé, cela s'explique que la nature du travail n'exige pas une force physique.

Tableau N°06 : la répartition de l'effectif selon l'âge :

L'âge	effectifs	pourcentage
Moins de 25ans	3	10
[25-35] ans	10	33,33
[35-45] ans	10	33,33
Plus de 45ans	7	23,33
Total	30	100

Source : Enquête par questionnaire.

Figure N°04 : la répartition de l'effectif selon l'âge.



Source : réalisé par nous-mêmes.

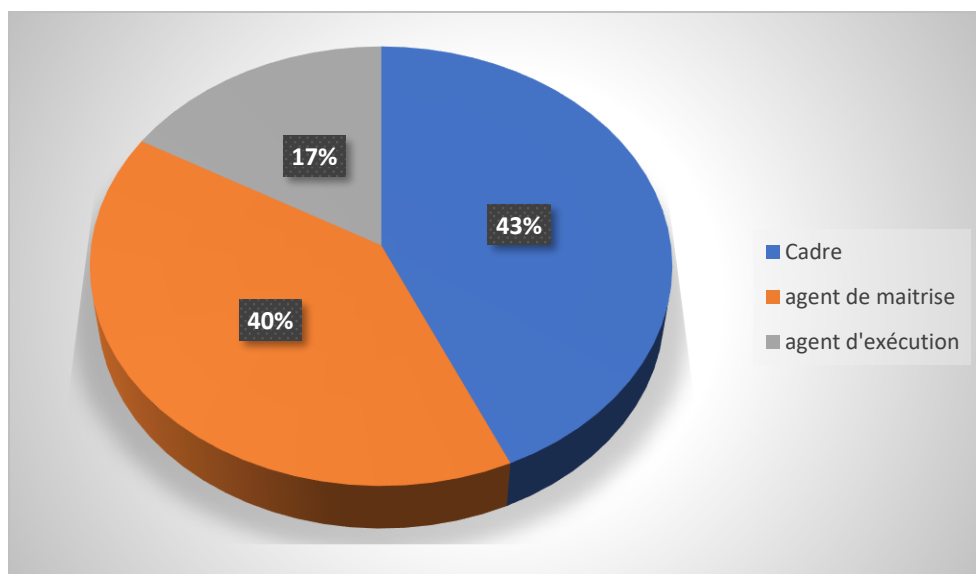
Les données du terrain montrent que 10% des salariées sont des personnes âgées de moins 25ans, suivis de la tranche d'âge de entre 25 et 35ans avec un pourcentages de 10%, contre 33,33% pour la catégorie (35-45), et aussi un taux de 23,33% pour des personnes âgées de plus de 45ans, nous constatons que les effectifs de salariés de l'entreprises sont en majorités des personnes âgées.

Tableau N°07 : la répartition de l'effectif selon la catégorie socioprofessionnelle :

Catégorie socioprofessionnelles	effectifs	pourcentage
Cadre	13	43,33%
Agent de maîtrise	12	40%
Agent d'exécution	5	16,66%
Total	30	100%

Source : Enquête par questionnaire.

Figure N°05 : la répartition de l'effectif selon la catégorie socioprofessionnelle.



Source : Réalisé par nous-mêmes

Selon le tableau ci-dessus, on remarque que la catégorie des cadres occupe une place importante dans notre échantillon avec un taux de 43% suivi de 40% des agents de maîtrise et des agents d'exécution avec un taux de presque 17%.

D'après ces présentes données, nous constatons que les cadres et les agents de maîtrises représentent la majorités de l'effectif enquêté qui travaille à la (CNEP/Banque), cela signifie

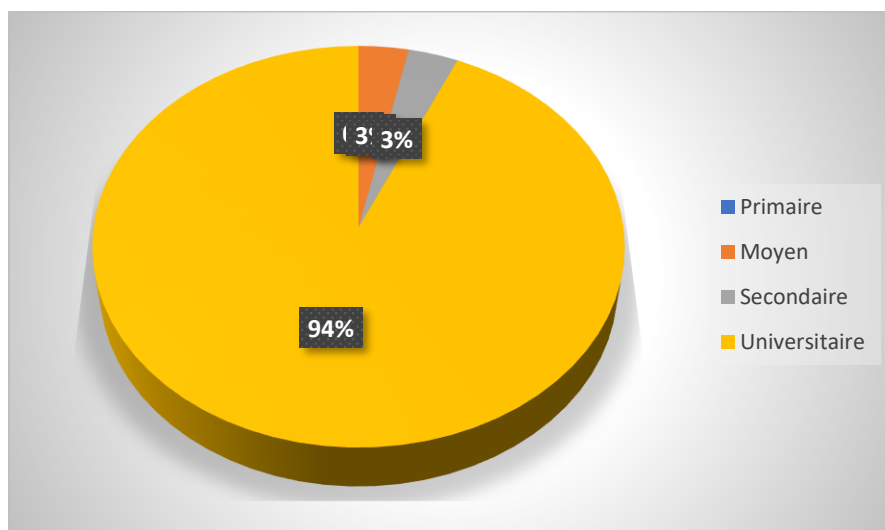
que ses deux catégories sont des managers qui gèrent, encadrent et prennent des décisions au sein de l'entreprise.

Tableau N°08 : répartition de l'effectif selon le niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	effectifs	pourcentage
Primaire	0	0
Moyen	1	3,33%
Secondaire	1	3,33%
Universitaire	28	93,33%
Total	30	100%

Source : Enquête par nous-mêmes.

Figure N°06 : Répartition de l'effectif selon le niveau d'instruction :



Source : Réalisé par nous-mêmes.

Les données de notre échantillon dévoilent que le niveau d'instruction de la majorité des enquêtés est universitaire avec un pourcentage de 93,33% suivi de 3,33 d'éléments de niveau secondaire, et 3,33% de ceux qui ont un niveau moyen, et de 0% de niveau primaire.

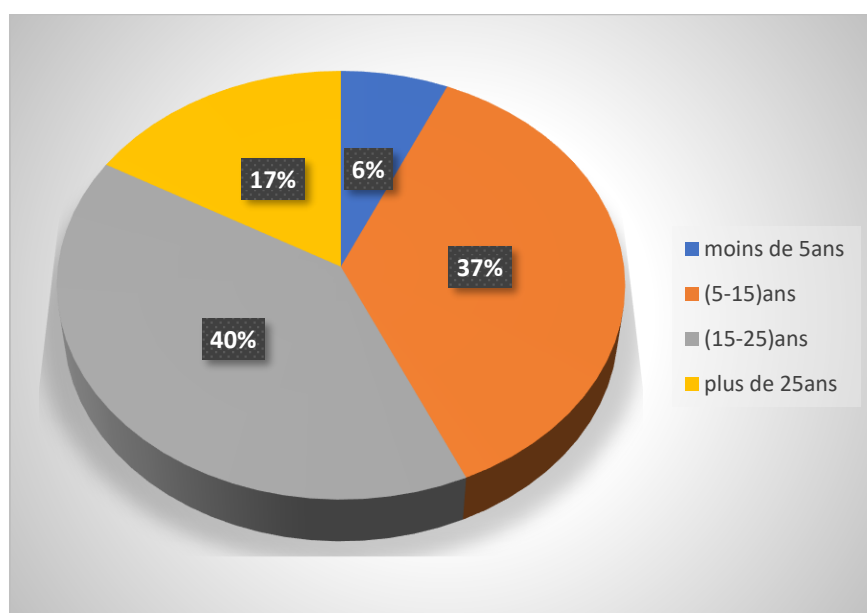
D'après ces données nous constatons que la majorité des postes à la « CNEP/Banque » exigent un niveau d'instruction plus élevé, surtout pour les fonctionnaires qui travaillent sur micro-ordinateurs.

Tableau N°09 : Répartition de l'effectif selon l'expérience professionnelle :

Expérience professionnelle	Effectifs	Pourcentage
Moins de 5 ans	2	6,67%
De 5 a 15 ans	11	36,67%
De 15 à 25ans	12	40%
Plus de 25ans	5	16,67%
Total	30	100%

Source : Enquête par nous-mêmes.

Figure N°07: Répartition de l'effectif selon l'expérience professionnelle.



Source : réalisé par nous-mêmes.

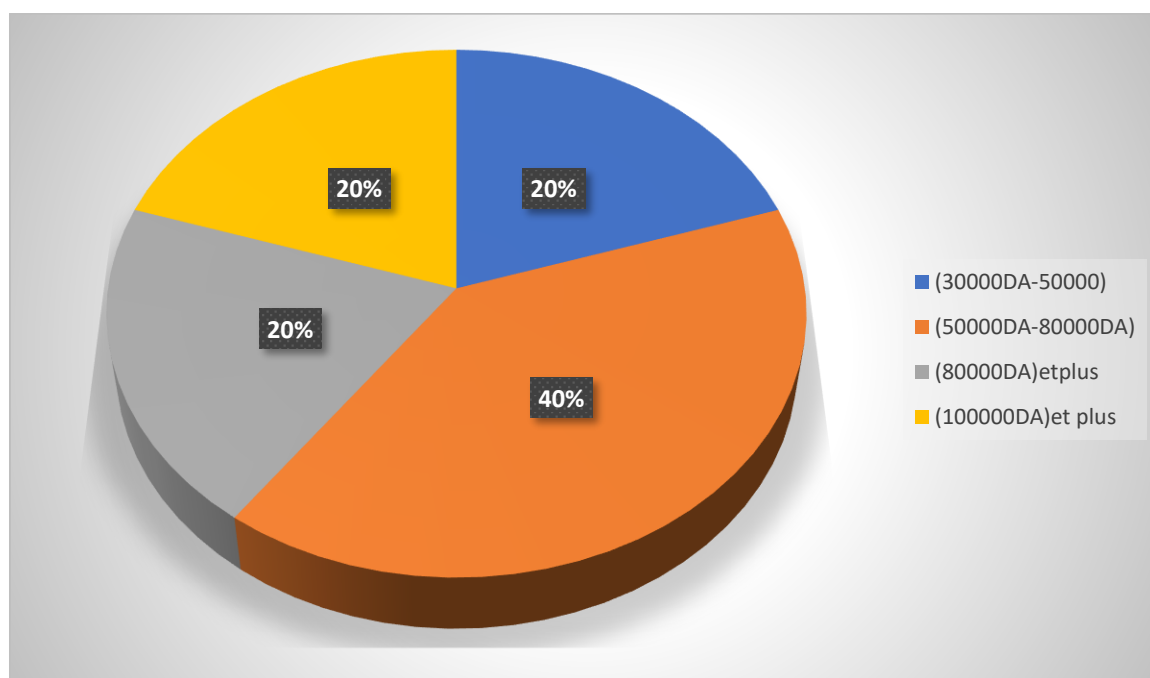
A partir de ce tableau 40% des travailleurs au sein de la « CNEP/Banque » ont une expérience professionnelle de 15 à 25ans, et 37% allant une expérience entre 5 et 15ans, et 17% allant une expérience de plus de 25ans, avec une catégorie allant 6% de moins de 5ans d'expérience.

Tableau N°10 : la répartition de l'effectif selon la catégorie salariale :

Catégorie salariale	Effectifs	Pourcentage
[30000DA-50000DA]	6	20
[50000DA-80000DA]	12	40
[80000DA] et plus	6	20
[100000DA] et plus	6	20
Total	30	100%

Source : Enquête par nous-mêmes.

Figure N°08 : la répartition de l'effectif selon la catégorie salariale :



Source : Etablé par nous-mêmes.

Nous remarquons d'après le tableau ci-dessus que la catégorie salariale la plus élevés est celle de (50000DA-80000DA) avec un taux de 40%, suivi par 20% de les trois catégories de celle de 80000DA et plus et 100000DA et plus, (30000DA-50000DA).

D'après les informations ci-dessus on déduit que la majorité des salariés de la (CNEP/Banque) reçoit un salaire de (50000DA-80000DA).

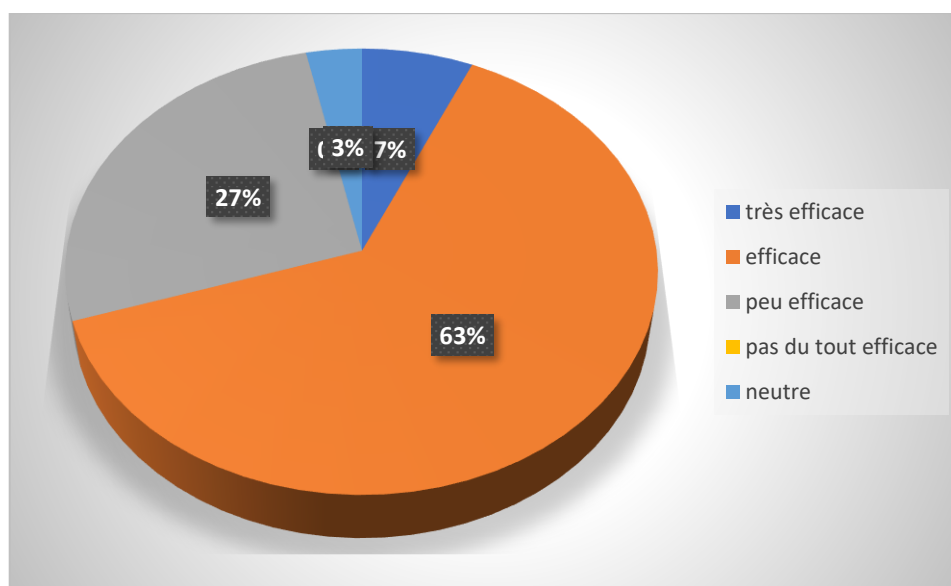
Tableau N°11 : la répartition de l'effectif selon l'efficacité du système de rémunération adopté par la « CNEP »

Efficacité du système de rémunération	Effectifs	Pourcentage
Très efficace	2	6,67%
Efficace	19	63,33%
Peu efficace	8	26,67%
Pas du tout efficace	0	0%
Neutre	1	3,33%
Total	30	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes.

Figure N°09 : la répartition de l'effectif selon le degré de l'efficacité du système de rémunération.

Répartition selon l'efficacité de système de rémunération



Source : Etablé par nous-mêmes.

A travers ces résultats, 63% de l'effectifs d'études révèlent que le système de rémunération au sein de la (CNEP/Banque) est efficace, et 27% disent que le système de rémunération est peu efficace, ainsi que 3,33% qui sont neutre.

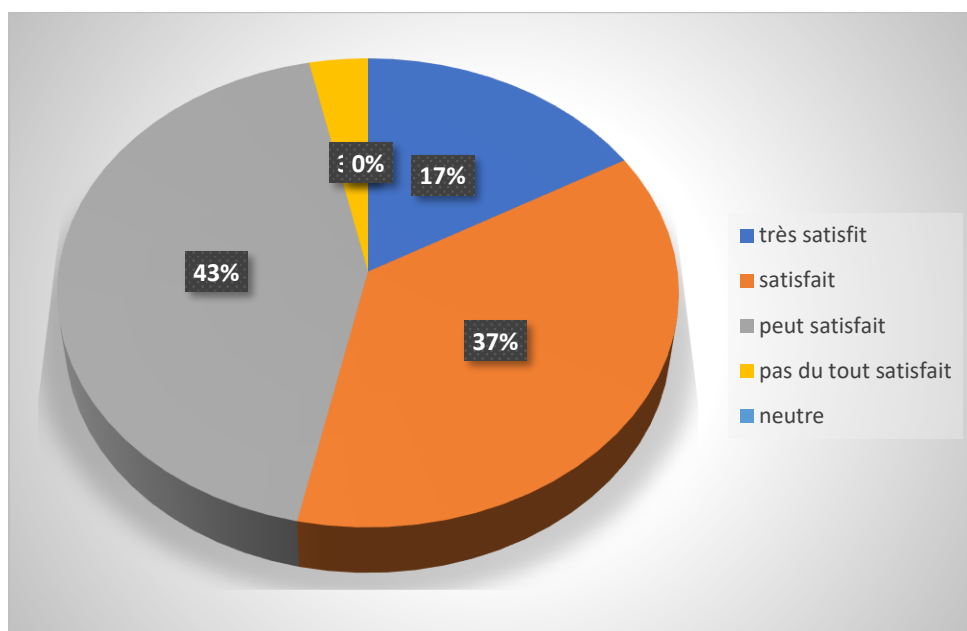
Nous déduisons selon la majorités que le système de rémunération au sein de la (CNEP/Banque) efficace et objectif.

Tableau N°12: la répartition de l'effectif selon le degré de satisfaction de salaire ;

Degré de satisfaction	Effectif	Pourcentage
Très satisfait	5	16,67%
Satisfait	11	36,67%
Peut satisfait	13	43,33%
Pas du tout satisfait	1	3,33%
Neutre	0	0
Total	30	100

Source ; par questionnaire.

Figure N°10 : la répartition de l'effectif selon le degré de satisfaction de Salaire ;



Source ; réalisé par nous-mêmes.

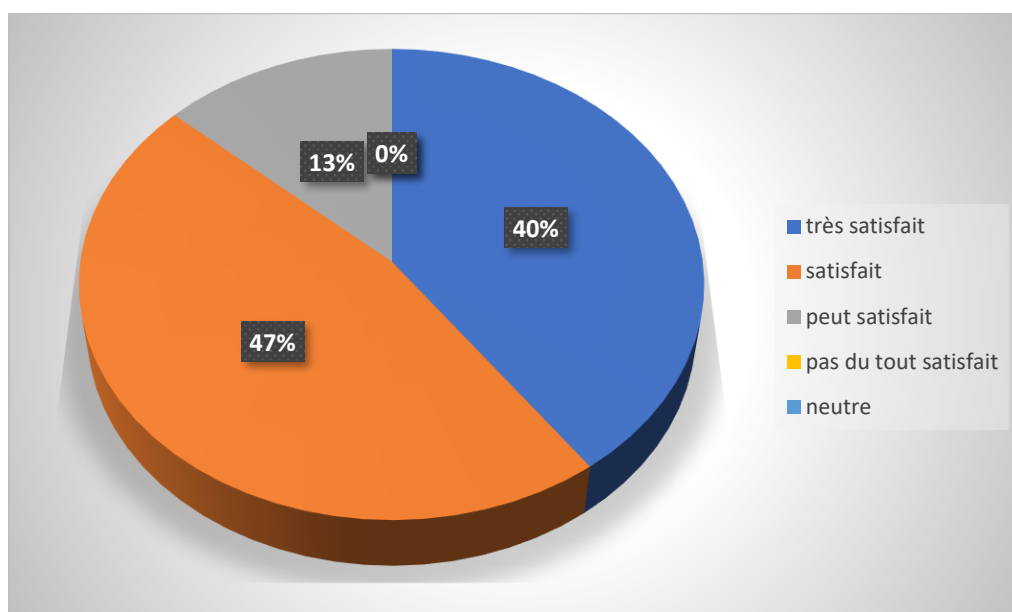
D'après les résultats obtenus on trouve que 43% des salariés sont peut satisfait de leurs salaire, et 37% qui sont satisfait, avec un taux de 17% qui sont vraiment satisfait de leur salaire. Cela indique une répartition variée des niveaux de satisfaction en ce qui concerne la rémunération, il est important pour l'entreprises d'essayer d'améliorer la satisfaction globale et la motivation des employés.

Tableau N°13 : la répartition de l'effectif selon le degré de satisfaction de rendement.

Degré de satisfaction	Effectif	pourcentage
Très satisfait	12	40%
Satisfait	14	46,67%
Peu satisfait	4	13,33%
Pas du tout satisfait	0	0%
Neutre	0	0%
Total	30	100%

Source : par questionnaire.

Figure N°11 : la répartition de l'effectif selon le degré de satisfaction de rendement.



Source : Réalisé par nous-mêmes .

Selon le tableau nous remarquons que le taux le plus élevé pour la satisfaction du rendement est celui des salariés satisfait de leur rendement avec un taux de 47%, suivi par un taux de 40% des salariés qui sont très satisfait de leur rendement, avec un taux de 13% des salariés qui sont peut satisfait de leur rendement.

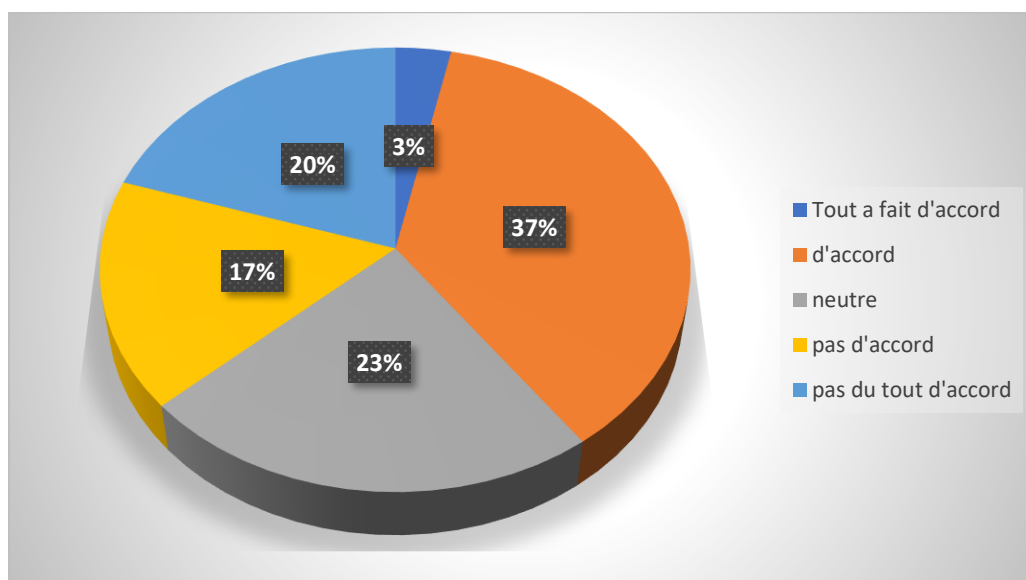
Cette répartition des niveaux de satisfaction du rendement parmi les salariés met en lumière l'importance de reconnaître et de valoriser les performances des employés pour maintenir leur engagement et leur motivation .

Tableau N°14 : la répartition de l'effectif selon l'adéquation du salaire a la charge du travail;

l'adéquation du salaire a la charge du travail;	Effectif	pourcentage
Tout a fait d'accord	1	3,33%
D'accord	11	36,67%
Neutre	7	23,33%
Pas d'accord	5	16,67%
Pas du tout d'accord	6	20%
Totale	30	100%

Source ; par questionnaire.

Figure N°12 : l'adéquation du salaire a la charge du travail;



Source : réalisé par nous-mêmes

D'après les statistiques on remarque que un taux de 37% des salariés sont d'accord que le salaire est adéquat a la charge de travail que ils effectuent, et 23% qui sont neutre avec un taux de 20% qui sont tout a fait d'accord et 17% qui sont pas d'accord et seulement 3% qui sont tout a fait d'accord.

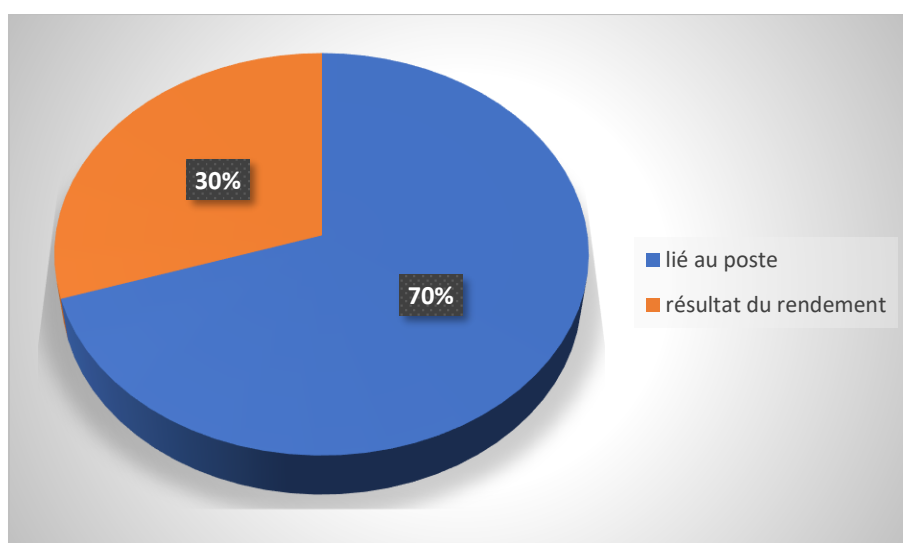
Ces données suggèrent qu'il pourrait y avoir des préoccupations parmi les salariés concernant la rémunération par rapport à leur charge de travail. Il serait judicieux pour l'entreprise d'analyser ces résultats plus en détail pour comprendre les raisons derrière les opinions divergentes et envisager des ajustements si nécessaire pour maintenir la satisfaction et la motivation des employés.

Tableau N°15 : la répartition de l'effectif selon les facteurs liés au salaire ;

Les facteurs liés au salaire	Effectif	Pourcentage
Lié au poste	21	70%
Résultat du rendement	9	30%
Totale	30	100%

Source ; par questionnaire.

Figure N°12 : la répartition de l'effectif selon les facteurs liés au salaire ;



source ; réalisé par nous-mêmes.

d'après les résultats obtenus la majorité 70% des salariés interrogés au sein de la CNEP/Banque révèlent que les facteurs liés au salaire sont des facteurs liés au poste or que les 30% sont liés au résultat du rendement.

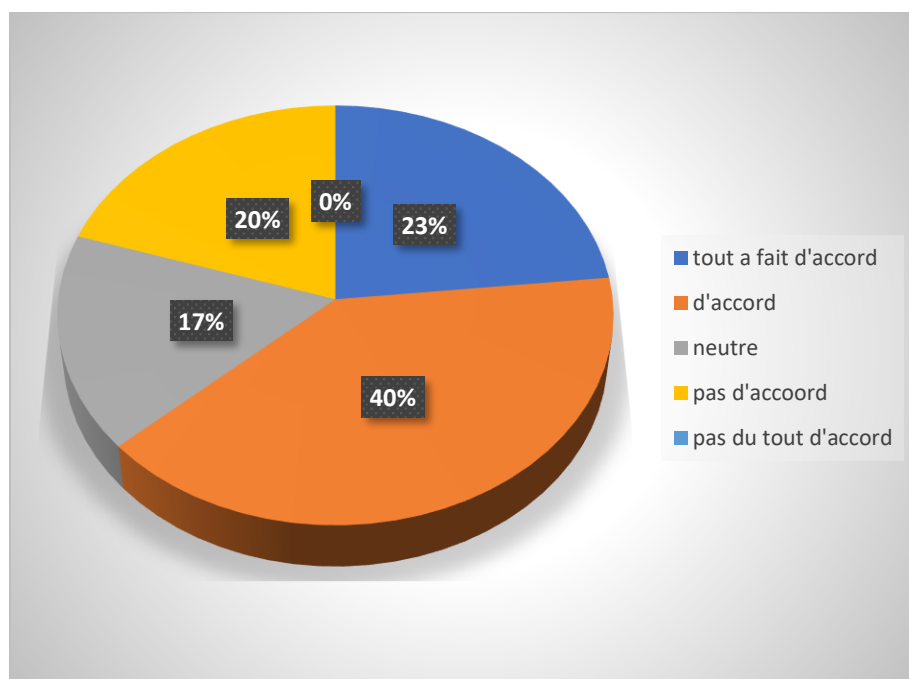
Cela reflète que la CNEP/Banque adapte la politique de l'adéquation entre le salaire et le poste (chaque poste de travail est identifié par salaire).

Tableau N°16 : la répartition de l'effectif selon l'influence négatif d'un mauvais rendement sur le salaire ;

l'influence négatif d'un mauvais rendement sur le salaire	Effectif	Pourcentage
Tout a fait d'accord	7	23,33%
D'accord	12	40%
Neutre	5	16,67%
Pas d'accord	6	20%
Pas du tout d'accord	0	0
Total	30	100%

Source : enquête par questionnaire

Figure N°13 : l'influence négatif d'un mauvais rendement sur le salaire ;



Source : réalisé par nous-mêmes.

Les données de tableau ci-dessus montre que 40% des salariées sont d'accord que un mauvais rendement a un effet négatif sur le salaire et 23% sont tout a fait d'accord, 20% sont pas d'accord ainsi que 17% qui sont neutre.

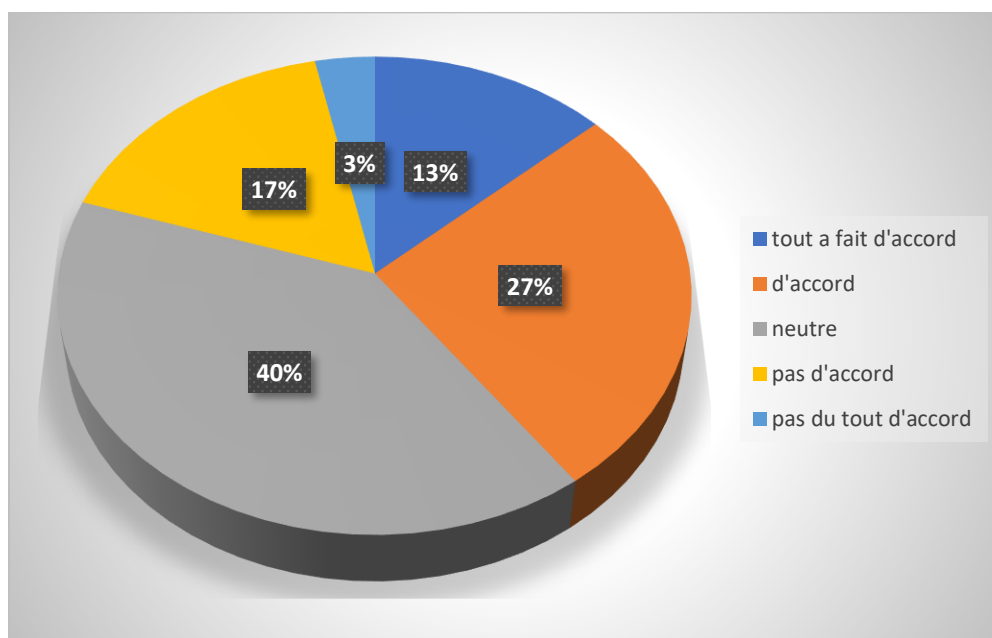
Il est intéressant de noter que la majorité des salariés sont d'accord sur le lien entre un mauvais rendement et un effet négatif sur le salaire, avec une proportion significative qui est tout à fait d'accord. Cependant, il y a aussi une part non négligeable de salariés qui ne partagent pas cet avis. Cette variété d'opinions peut indiquer des préoccupations ou des perceptions différentes au sein de l'entreprise en ce qui concerne la relation entre la performance et la rémunération.

Tableau N°17: la répartition de l'effectif selon l'influence du salaire sur le comportement.

L'influence du salaire sur le comportement	Effectif	Pourcentage
Tout a fait d'accord	4	13,33%
D'accord	8	26,67%
Neutre	12	40%
Pas d'accord	5	16,67%
Pas du tout d'accord	1	3,33%
Total	30	100%

Source ; enquête par questionnaire.

Figure N°14 : l'influence du salaire sur le comportement.



Source ; réalisé par nous-mêmes

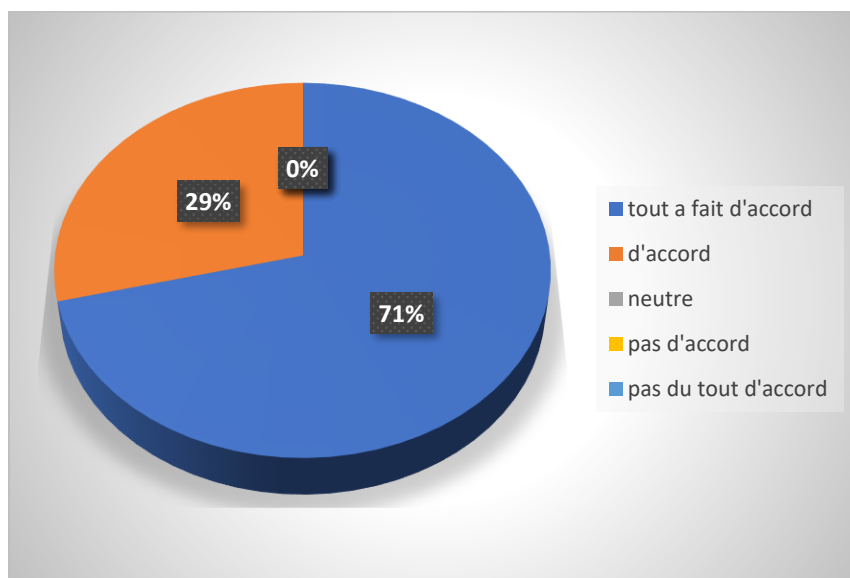
selon les données obtenues dans le tableau au-dessus montre que 40% des salariés sont neutre et ils n'expriment pas une opinion claire positive ou négative sur ce sujet et 27% qui sont d'accord que le salaire est un élément influent sur le comportement au travail et 13% sont tout a fait d'accord, 17% qui sont pas d'accord pour cela, et les 3% qui restent sont pas du tout d'accord.

Cette diversité d'opinions souligne les différentes perceptions des salariés quant à l'impact du salaire sur leur comportement au travail.

Tableau N°18 ; la répartition de l'effectif selon l'augmentation du salaire comme facteur de motivation;

l'augmentation du salaire comme facteur de motivation;	Effectif	Pourcentage
Tout a fait d'accord	29	96,67%
D'accord	1	3,33%
Neutre	0	0
Pas d'accord	0	0
Pas du tout d'accord	0	0
Total	30	100%

Figure N°15 : l'augmentation du salaire comme facteur de motivation;



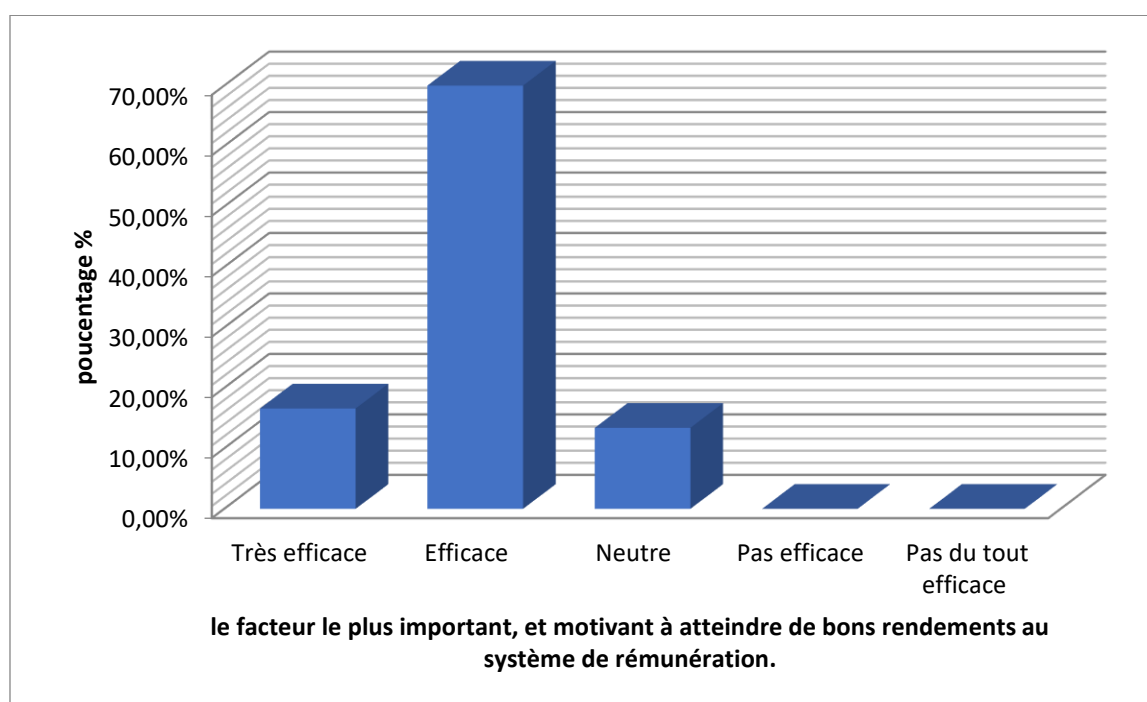
Source ; réalisé par nous-mêmes.

d'après les résultat de cette statistique qui donne 71% de taux des avis des salariés qui sont tout a fait d'accord que l'augmentation du salaire motive les employés encore plus, suivi par un taux de 29% des salariés qui sont d'accord sur ce sujet et pour les autres propositions sont pas été sélectionné, a partir de la on constat que le salaire est un élément important dans la motivation des salariés a la (CNEP/Banque).

● **Les insuffisances que les travailleurs de la « CNEP » peuvent rencontrer et les empêchements d'améliorer leur rendement :**

- Peuvent être confrontés à diverses lacunes qui entravent l'amélioration de leurs performances.
- Peuvent inclure des problèmes personnels affectant les niveaux de stress.
- le manque de motivation.
- le désengagement, de mauvaises habitudes de travail comme une utilisation excessive des médias sociaux etc...

Figure N°15 : la répartition de l'effectif de système de la rémunération le facteur le plus important, et le plus motivant de bons rendements :



Source : Elaboré par nous-mêmes.

A travers ces résultats, 70% de l'effectifs d'étude révèlent que le système de rémunération le facteur le plus important, le plus motivant de bons rendements est efficace, et 16,6% disent que le système de rémunération est le facteur le plus important, le plus motivant de bons rendement est très efficace, ainsi que 13,4 disent que le système de rémunération le facteurs le plus important, et plus motivant de bons rendements pas efficace, à la fin 0% pour neutre et pas du tout efficace.

Nous déduisons selon la majorité que le système de rémunération de la CNEP/Banque est le facteur le plus important, le plus motivant qui amène à atteindre de bons rendements au sein de la CNEP/Banque efficace et objectifs.

C- l'impact de la rémunération sur la fidélisation du personnel

● Les effets du système de rémunération sur la fidélisation des employés dans l'entreprise CNEP :

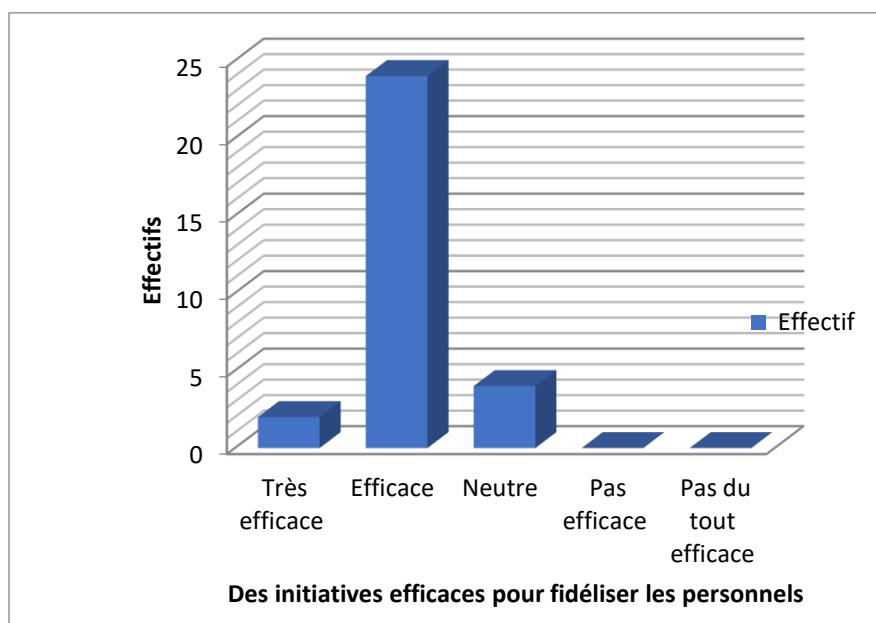
- Attirer et retenir les meilleurs talents.
- Renforcer la loyauté des employés.
- une rémunération de base compétitive sur le marché, combinée à des primes et bonus incitatifs.
- Permet de motiver les employés à atteindre des niveaux de performances élevés.
- Favoriser leur engagement à long terme.

● Les avantages d'un programme de fidélisation des employés dans l'entreprise « CNEP » :

- Plus grande satisfaction des employés.
- Améliorer la relation du personnel.
- Accroître l'engagement des employés.
- Avantages compétitifs.
- Moins grande sensibilité aux prix

Ces avantages peuvent contribuer à une amélioration de l'expérience des employés, de la satisfaction client, et de la compétitivité de l'entreprise CNEP en générale.

Figure N°16 : la répartition de l'effectif selon des initiatives efficaces pour fidéliser les personnels.

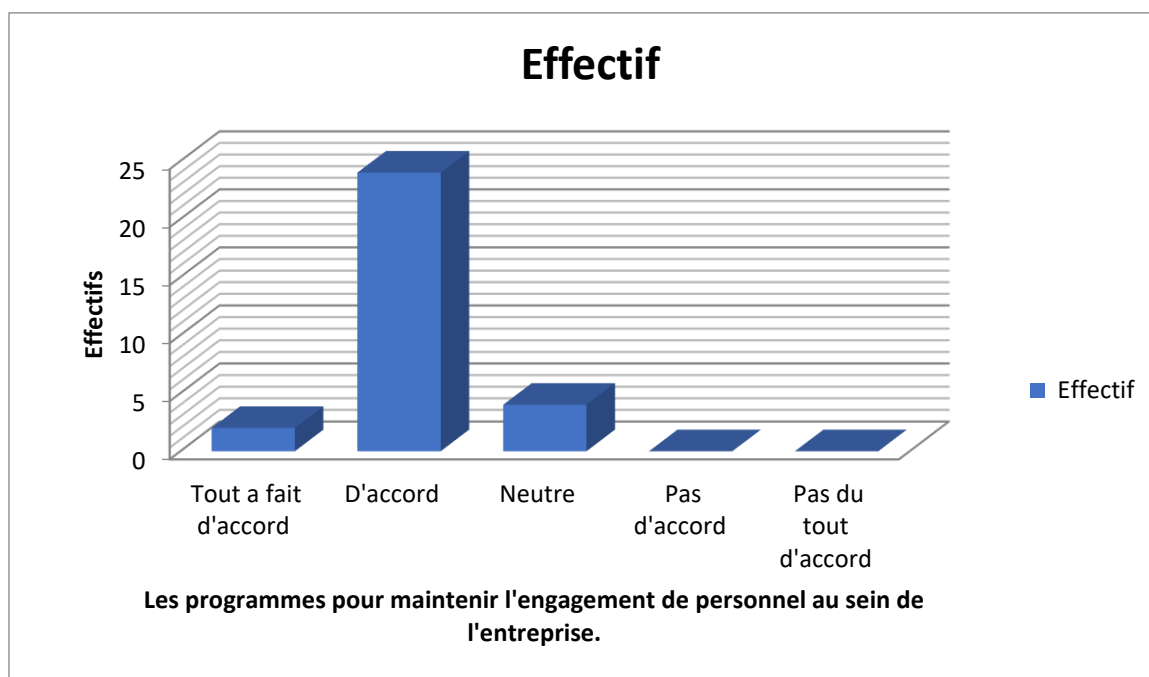


Source : Elaboré par nous-mêmes

A partir de ce diagramme l'entreprise met en place des initiatives efficaces pour fidéliser 80% personnels sont efficace, ainsi que⁸⁷ l'entreprise met en place des initiatives efficaces pour fidéliser 13,4% sont neutre, et le 6.6% pour qui sont très efficace, et 0% pour ce sont qui ne pas efficace et pas du tout efficace.

Cela montre que la majorité des employés perçoivent positivement les initiatives mises en place par l'entreprise pour les fidéliser.

Figure N°17 : La répartition de l'effectif selon des programmes maintenir l'engagement de personnel :

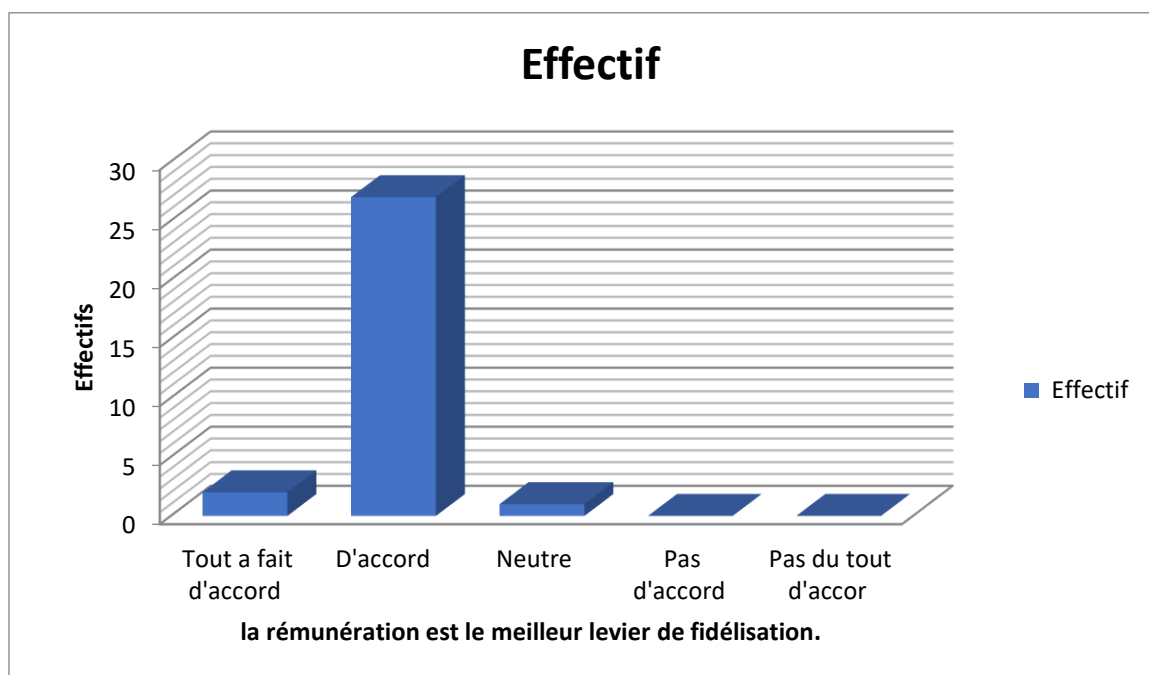


Source : réalisé par nous-mêmes.

Selon le diagramme nous remarquons que l'entreprise CNEP/Banque met en place des programmes pour maintenir l'engagement de son personnel 80% qui sont d'accord et 13,4% sont neutre, tandis que 6,4% qui sont tout à fait d'accord, et 0% de ces salariés sont pas d'accord et pas du tout d'accord à leur programme de maintenir l'engagement de son personnel que l'entreprise met en place.

Ça montre une forte adhésion des employés aux programmes de maintien de l'engagement mis en place par l'entreprise.

Figure N°18 : La répartition de l'effectif selon le meilleur levier de fidélisation 'la rémunération :



Source : Elaboré par nous-mêmes.

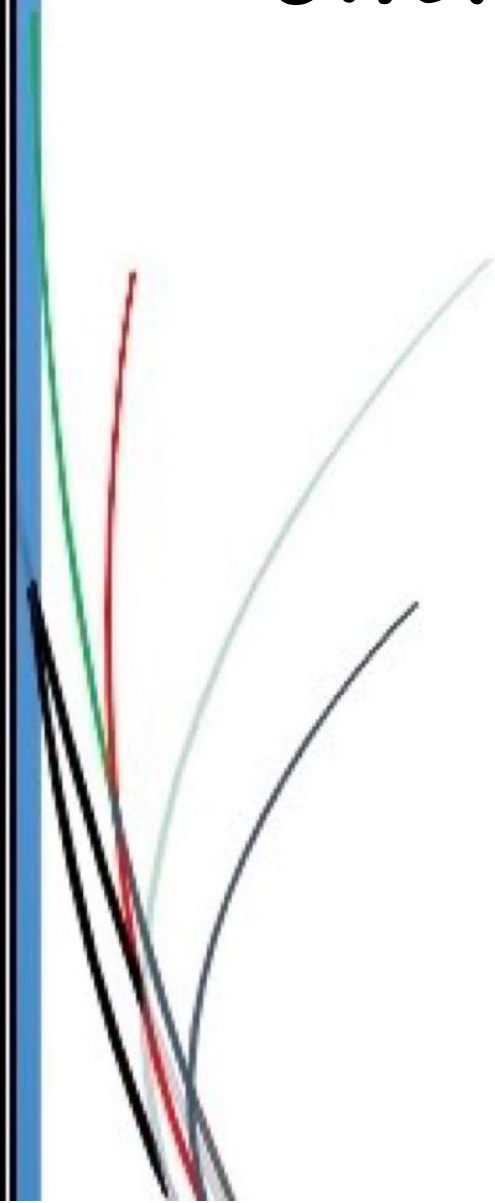
A travers les résultats de l'étude effectuée au sein de la CNEP/Banque, nous constatons que les salariés ayant une réponse sont d'accord avec un taux de 90%, et des salariés ayant une réponse sont tout à fait d'accord avec un taux de 6,6%, ainsi que le taux de 3,4% sont neutre, à la fin 0% des salariés qui sont pas d'accord et pas du tout d'accord.

Il est intéressant de voir qu'aucun salarié n'a exprimé un désaccord total. Ces chiffres reflètent une forte cohésion d'opinions au sein de l'entreprise.

Conclusion :

⁸⁸Pendant notre stage de fin de formation à la CNEP sur la rémunération, nous avons eu l'opportunité de lier la théorie à la pratique. En discutant avec les responsables des ressources humaines, nous avons analysé les politiques internes de rémunération. Cette expérience nous a permis de comprendre en profondeur les processus de rémunération mis en place par la CNEP.

Conclusion générale



Conclusion générale

La rémunération est un facteur important mais pas seul dans la fidélisation du personnel. Bien que la rémunération soit souvent le premier élément que les employés évaluent lorsqu'ils considèrent leur engagement envers une entreprise, elle n'en demeure pas le seul levier.

D'autres éléments entrent en compte comme les conditions de travail, la proximité du lieu de travail avec le domicile, la culture d'entreprise, le management, la formation, etc. il est donc crucial pour les entreprises de considérer des facteurs autres que la rémunération pour fidéliser leurs salariés. Cependant, une bonne rémunération reste un élément clé pour attirer et retenir les talents. Des systèmes de rémunération et d'avantages sociaux bien conçus permettent d'attirer un personnel qualifié et de fidéliser. La rémunération de base sous forme de salaire ou tarif horaire avantageux invite les employés à entrer dans l'entreprise et à choisir d'y rester.

La fidélisation des salariés a un impact direct sur la performance globale de l'entreprise. Des salariés engagés sont plus proactifs, s'investissent davantage et produisent un travail de meilleure qualité. Ils deviennent souvent des ambassadeurs de la marque, ce qui peut attirer de nouveaux talents dans un marché du travail concurrentiel.

Donc, la fidélisation des salariés est devenue un enjeu stratégique crucial pour les entreprises dans un contexte de guerre des talents. Elle passe par une rémunération attractive mais surtout par une politique RH globale visant à créer un attachement durable des salariés à l'entreprise, basé sur des valeurs communes et un environnement de travail épanouissant.

La motivation du salarié aujourd'hui ne repose plus sur le seul élément de rémunération. Dès lors, les politiques managériales doivent être orientées vers l'autonomie et la responsabilisation des salariés par la délégation.

Prendre en compte les compétences internes et les préoccupations de chacun pour les intégrer dans l'organisation.

Une entreprise, pour mettre en place des pratiques efficaces de fidélisation adaptées à ses salariés, aurait à se préoccuper de leurs besoins et de leurs attentes.

Elle s'intéresserait ainsi à ses membres non plus seulement à travers le travail qu'ils fournissent, mais aussi et surtout à travers ce qu'ils sont. Une bonne communication, un environnement de travail favorable, du respect et l'écoute du salarié sont aujourd'hui des leviers importants pour retenir un employé et réduire le Turn over.

En lui offrant un certain nombre d'espaces de choix Evidemment, les salariés seraient moins incités à quitter leur entreprise lorsque celle-ci leur permet de bénéficier par exemple, d'horaires plus flexibles, lorsqu'elle propose des formations, ou encore rémunère les salariés mieux que des organisations concurrentes. Se développe un autre moyen de fidélisation à savoir les services à la personne.

Il s'agit d'un ensemble de services ayant pour objectif de répondre aux aspirations personnelles des salariés (tickets restaurant ou cinéma, bons d'achat, crèches inter entreprise, salles des sports ...).

Ces services s'inscrivent dans la gestion des ressources humaines, qui consiste à se rapprocher du projet personnel de chaque salarié.

Une politique qui encourage le développement de l'employabilité des salariés sur le long terme est aussi très importante pour la création d'un avantage concurrentiel et de performance durable

Conclusion générale

de l'entreprise en cohérence avec les attentes de ses clients et de ses salariés puisqu'elle contribue à leur fidélisation, à leur satisfaction et à leur implication.

Il ne faut pas chercher à fidéliser tous les salariés mais bien tendre à reconnaître les compétences clefs pour l'entreprise.

Les politiques de fidélisation sont aussi différents que les salariés (cadre d'employé moins qualifié).

L'entreprise algérienne se trouve aujourd'hui confrontée à un problème de qualification de la main d'œuvre et de la disponibilité des compétences pouvant exercer dans des domaines précis qui nécessitent une technicité et un niveau de management répondant aux exigences de la gestion moderne, surtout avec la présence en nombre important de firmes internationales.

La rémunération est un facteur important mais pas suffisant dans la fidélisation du personnel. Les entreprises doivent agir sur de multiples leviers (rémunération, conditions de travail, formation, management, culture d'entreprise, etc.) pour créer un environnement professionnel favorable à la stabilisation des relations avec leurs salariés sur le long terme.

Ouvrages bibliographiques

° Ouvrage :

Auber e : « diriger et motiver, secrets et pratiques», 1ère Edition d'organisation, Paris, p 19.

Aubert et autres, diriger et motiver, secrets et pratiques», 1ère Edition d'organisation, Paris, 1997.

Astier PH ; Conjard P ; Devin B ; Olry P Lyon : « Acquérir et transmettre des compétences : une étude conduite auprès de 10 entreprises ANACT », 2006, p.87.

Bernard MARTORY, Daniel CROZET, « Gestion des ressources humain, Pilotage Social et performance » 9^{ème} édition DUNOD, 2016, P129.

CHARELES HENRI D'ARCIMOLE, diagnostique financier et gestion des ressources humaines, édition economica, paris, 1995, p 84

Claude L, « la gestion des compétences, éditions d'organisation », 5ème tirage 2001.p21.

Claude Levy-LEBOYER, « la motivation dans l'entreprise Modèles et stratégie », éditeur d'organisation 2003, paris ; p67.

Dietrich A, FrédériquePigeyre,PatrickGilbert,JacquesAubret, « Management des compétences : Enjeux, modèles et perspectives »,3ème édition Dunod, Paris, 2010, p.8.

Dr LARS MEYER-WAARDEN, (2003) « La fidélisation client : stratégies, pratiques et efficacité des outils du marketing relationnel »

Guy L B « Construire la compétence individuelle et collective les réponses a 90 questions ». 3ème éditions 2004.p14.

Guy L B, « construire les compétences individuelles et collectives », Ed d' Organisation, Paris, 2004, P15

Gille Bressy et christien konkuyt : «Aide-mémoire, Management et économie des entreprise». 10ème Edition, 2011.

Jean Pierre Cîteaux : «Gestion des ressources humaines, principes généraux et pratiques», 4ème édition 2002.

Lehu.J-M. « Stratégie de fidélisation » édition d'Organisation, Paris 2002, P31

Levy- Leroyer C. :«la motivation dans l'entreprise», Ed d'organisation, Paris, 1998

Lorent .Keller :«Les clés de la motivation au travail ». Ed .Harmattan, 2007.

L Cadin, F.Guerin, et all, « Pratique et éléments de théorie GRH », Ed DUNOD, 4^{ème} ED, paris2012,P282.

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

Patrice Roussel « rémunération, motivation et satisfaction au travail »

Philippe Denimal « les leviers essentiels de la rémunération » 2013, P92

Roussel P. «la motivation au travail – concepts et théories», Ed, Dunod, Paris, 1993.

Roussel P., «Rémunération, motivation, et satisfaction au travail», Ed Economica, 1996

ROUSSEL P, « rémunération, motivation et satisfaction au travail », édition ECONOMICA, Paris 1996, page 74.

SANDRA MICHEL : «peut- on gérer la motivation», «gestion des ressources humaines», 2ème Edition.

VALTIER RAIMOND, «développement de l'entreprise et promotion des hommes», Edition de l'entreprise moderne, Paris, 1960.

Zarafian PH, « Objectif compétence, éditions liaisons », 2001, p. 65.

°Références antérieures :

Lasary : «tout sur le management », Paris.

Michael Jensen et William Meckling, «Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Capital Structure», Journal of financial Economics, vol.3, 1976.

Annick COHEN, « toute la fonction RH », édition DUNOD, Paris, 2006, P300.

Cités par RICHARD LACORSIEIRE, BBRUNO FABI, JOSEE ST PIERRE, (2000), «impact de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle et financière des PME ». Communication pour le Congrès international PME de Lille, octobre.

REVUE : « COMPÉTENCES : UNE NOTION AU CŒUR DES STRATÉGIES RH » p.5.

Oiry, E., Sulzer, E, « Les référentiels de compétences : enjeux et formes », In : Brochier, D., (Ed.), « La gestion des compétences ». Acteurs et pratiques, Economica, Paris. 2002 p. 29.

Astier PH ; Conjard P ; Devin B ; Olry P Lyon : « Acquérir et transmettre des compétences ». p.94.

Kenza Belmoeiti « une étude dans le secteur du numérique en France. Gestion et management. Université de Montpellier, 2023. »

Montserrat X, « comment motiver », Editions d'Organisation, 2004.p.62

Jean-Michel LATTES, Philippe LEMISTRE, Patrice ROUSSEL, « individualisation des salaires et rémunération des compétences » 2007, P24

A decorative vertical bar on the left side of the page, composed of a blue line and a green line. Below these, there are several abstract, curved lines in black, red, and grey, resembling stylized grass or reeds.

ANNEXES

ANNEXE 01

GRILLE INDICIAIRE DE BASE

Classe/Section	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
V	1000	1035	1070	1105	1140	1175	1210	1245	1280	1315	1350
IV	700	720	740	760	780	800	820	840	860	880	900
III	500	515	530	545	560	575	590	605	620	635	650
II	350	360	370	380	390	400	410	420	430	440	450
I	250	260	270	280	290	300	310	320	330	340	

Annexe 02

Classe	Sect	Ind dep	Ech 01	Ech 02	Ech 03	Ech 04	Ech 05	Ech 06	Ech 07	Ech 08	Ech 09	Ech 10	Ech 11	Ech 12	Ech 13	Ech 14	Ech 15	Ech 16	Ech 17	Ech 18	Ech 19	Ech 20
I	1	250	258	265	273	280	288	295	303	310	318	325	333	340	348	355	363	370	378	385	393	400
	2	260	268	276	283	291	299	307	315	322	330	338	346	354	361	369	377	385	393	400	408	416
	3	270	278	286	294	302	311	319	327	335	343	351	359	367	375	383	392	400	408	416	424	432
	4	280	288	297	305	314	322	330	339	347	356	364	372	381	389	398	406	414	423	431	440	448
	5	290	299	307	316	325	334	342	351	360	368	377	386	394	403	412	421	429	438	447	455	464
	6	300	309	318	327	336	345	354	363	372	381	390	399	408	417	426	435	444	453	462	471	480
	7	310	319	329	338	347	357	366	375	384	394	403	412	422	431	440	450	459	468	477	487	496
	8	320	330	339	349	358	368	378	387	397	406	416	426	435	445	454	464	474	483	493	502	512
	9	330	340	350	360	370	380	389	399	409	419	429	439	449	459	469	479	488	498	508	518	528
	10	340	350	360	371	381	391	401	411	422	432	442	452	462	473	483	493	503	513	524	534	544
II	1	350	361	371	382	392	403	413	424	434	445	455	466	476	487	497	508	518	529	539	550	560
	2	360	371	382	392	403	414	425	436	446	457	468	479	490	500	511	522	533	544	554	565	576
	3	370	381	392	403	414	426	437	448	459	470	481	492	503	514	525	537	548	559	570	581	592
	4	380	391	403	414	426	437	448	460	471	483	494	505	517	528	540	551	562	574	585	597	608
	5	390	402	413	425	437	449	460	472	484	495	507	519	530	542	554	566	577	589	601	612	624
	6	400	412	424	436	448	460	472	484	496	508	520	532	544	556	568	580	592	604	616	628	640
	7	410	422	435	447	459	472	484	496	508	521	533	545	558	570	582	595	607	619	631	644	656
	8	420	433	445	458	470	483	496	508	521	533	546	559	571	584	596	609	622	634	647	659	672
	9	430	443	456	469	482	495	507	520	533	546	559	572	585	598	611	624	636	649	662	675	688
	10	440	453	466	480	493	506	519	532	546	559	572	585	598	612	625	638	651	664	678	691	704
	11	450	464	477	491	504	518	531	545	558	572	585	599	612	626	639	653	666	680	693	707	720
III	1	500	515	530	545	560	575	590	605	620	635	650	665	680	695	710	725	740	755	770	785	800
	2	515	530	546	561	577	592	608	623	639	654	670	685	700	716	731	747	762	778	793	809	824
	3	530	546	562	578	594	610	625	641	657	673	689	705	721	737	753	769	784	800	816	832	848
	4	545	561	578	594	610	627	643	659	676	692	709	725	741	758	774	790	807	823	839	856	872
	5	560	577	594	610	627	644	661	678	694	711	728	745	762	778	795	812	829	846	862	879	896
	6	575	592	610	627	644	661	679	696	713	730	748	765	782	799	817	834	851	868	886	903	920
	7	590	608	625	643	661	679	696	714	732	749	767	785	802	820	838	856	873	891	909	926	944
	8	605	623	641	659	678	696	714	732	750	768	787	805	823	841	859	877	895	914	932	950	968
	9	620	639	657	676	694	713	732	750	769	787	806	825	843	862	880	899	918	936	955	973	992
	10	635	654	673	692	711	730	749	768	787	806	826	845	864	883	902	921	940	959	978	997	1016
	11	650	670	689	709	728	748	767	787	806	826	845	865	884	904	923	943	962	982	1001	1021	1040
IV	1	700	721	742	763	784	805	826	847	868	889	910	931	952	973	994	1015	1036	1057	1078	1099	1120
	2	720	742	763	785	806	828	850	871	893	914	936	958	979	1001	1022	1044	1066	1087	1109	1130	1152
	3	740	762	784	807	829	851	873	895	918	940	962	984	1006	1029	1051	1073	1095	1117	1140	1162	1184
	4	760	783	806	828	851	874	897	920	942	965	988	1011	1034	1056	1079	1102	1125	1148	1170	1193	1216
	5	780	803	827	850	874	897	920	944	967	991	1014	1037	1061	1084	1108	1131	1154	1178	1201	1225	1248
	6	800	824	848	872	896	920	944	968	992	1016	1040	1064	1088	1112	1136	1160	1184	1208	1232	1256	1280
	7	820	845	869	894	918	943	968	992	1017	1041	1066	1091	1115	1140	1164	1189	1214	1238	1263	1287	1312
	8	840	865	890	916	941	966	991	1016	1042	1067	1092	1117	1142	1168	1193	1218	1243	1268	1294	1319	1344
	9	860	886	912	937	963	989	1015	1041	1066	1092	1118	1144	1170	1195	1221	1247	1273	1299	1324	1350	1376
	10	880	906	933	959	986	1012	1038	1065	1091	1118	1144	1170	1197	1223	1250	1276	1302	1329	1355	1382	1408

11	900	927	954	981	1008	1035	1062	1089	1116	1143	1170	1197	1224	1251	1278	1305	1332	1359	1386	1413	1440
1	1000	1030	1060	1090	1120	1150	1180	1210	1240	1270	1300	1330	1360	1390	1420	1450	1480	1510	1540	1570	1600
2	1035	1066	1097	1128	1159	1190	1221	1252	1283	1314	1346	1377	1408	1439	1470	1501	1532	1563	1594	1625	1656
3	1070	1102	1134	1166	1198	1231	1263	1295	1327	1359	1391	1423	1455	1487	1519	1552	1584	1616	1648	1680	1712
4	1105	1138	1171	1204	1238	1271	1304	1337	1370	1403	1437	1470	1503	1536	1569	1602	1635	1669	1702	1735	1768
5	1140	1174	1208	1243	1277	1311	1345	1379	1414	1448	1482	1516	1550	1585	1619	1653	1687	1721	1756	1790	1824
6	1175	1210	1246	1281	1316	1351	1387	1422	1457	1492	1528	1563	1598	1633	1669	1704	1739	1774	1810	1845	1880
7	1210	1246	1283	1319	1355	1392	1428	1464	1500	1537	1573	1609	1646	1682	1718	1755	1791	1827	1863	1900	1936
8	1245	1282	1320	1357	1394	1432	1469	1506	1544	1581	1619	1656	1693	1731	1768	1805	1843	1880	1917	1955	1992
9	1280	1318	1357	1395	1434	1472	1510	1549	1587	1626	1664	1702	1741	1779	1818	1856	1894	1933	1971	2010	2048
10	1315	1354	1394	1433	1473	1512	1552	1591	1631	1670	1710	1749	1788	1828	1867	1907	1946	1986	2025	2065	2104
11	1350	1391	1431	1472	1512	1553	1593	1634	1674	1715	1755	1796	1836	1877	1917	1958	1998	2039	2079	2120	2160

ANNEXE 03

POINTS DE BONIFICATION INDIVIDUELS

(Accord collectif Annexe du 13 décembre 2001)

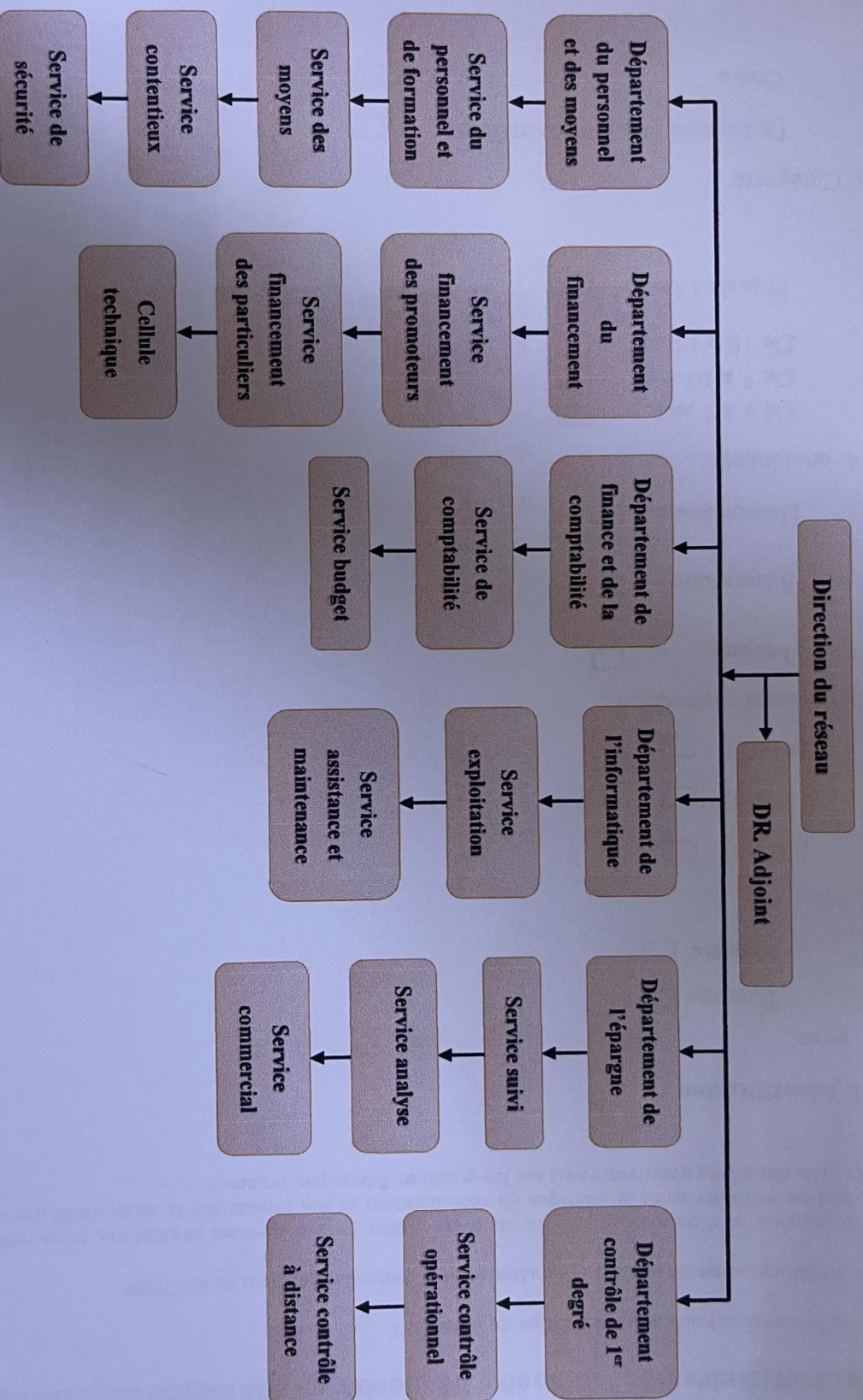
CLASSE	QUANTUM
I	170
II	225
III	325
IV	450
V	675

- Le quantum représente le maximum de points de bonification personnels à octroyer au cours de la carrière de l'agent en fonction de sa classe.

Etat des Effectifs par Groupe Socioprofessionnel et Sexe

STRUCTURE	CADRE SUPERIEUR						CADRE						MAITRISE						EXECUTION						TOTAL																
	M		F		T		M		F		T		M		F		T		M		F		T		M		F		Taux		F		Taux		CDI		CDD		Effectif		
Directions du Réseau	1						1	0	0	1	20	20	40	8	4	12	4	2	6	33	33,00%	26	26,00%	59	100%	0	0%	59											59		
Agences	0							0	0	0	50	80	130	40	22	62	1	0	1	91	48,54%	102	51,46%	193	100%	0	0%	193												193	
	1						1	0	0	1	70	100	170	48	26	74	5	2	7	124		128		252		0		252												252	

Organigramme de la direction du réseau de Tizi-Ouzou



Source : La direction du réseau de Tizi-Ouzou du 17/02/2020.

Questionnaire ;

I-Identification de la populaire d'étude ;

1-sexe :

a-Masculin

b-Féminin

2-age :

a-Moins de 25ans

b-De 25ans à 35ans

c- De 35ans à 45ans

d-Plus de 45ans

2-niveau d'instruction ;

a-Primaire

b-Moyen

c-Secondaire

d-Universitaire

3-catégorie socioprofessionnelle

a-Cadre

b-Agent de maitrise

c-Agent d'exécution

4-expérience professionnelle ;

a-Moins de 5ans

b-De 5 à 15ans

c- de 15 à 25ans

d-Plus de 25ans

II-Les pratiques de rémunération au sein de l'entreprise ;

1-Catégorie de salaire ;

a-De 30000DA à 50000DA

b-De 50000DA à 80000DA

c-Plus de 80000DA

d-plus de 100000DA

2-Quel-est votre avis sur le système de rémunération adopté par « LA CNEP » ?

a-Très efficace

b-Efficace

c-Peu efficace

d-Pas du tout efficace

e-Neutre

3-Etes vous satisfait de votre salaire ?

a-Très satisfait

b-Satisfait

c-Peu satisfait

d-pas du tout satisfait

e-Neutre

4-Etes-vous satisfait de votre rendement ?

a-Très satisfait

b-Satisfait

c-Peu satisfait

d-Pas du tout satisfait

e-Neutre

5- votre salaire est adéquat à la charge de travail que vous effectuez ?

a-Tout a fait d'accord

b-D'accord

c-Neutre,

d-Pas d'accord,

e-Pas du tout d'accord.

6-Votre salaire, est-il lié au poste que vous occupez, ou bien il n'est que le résultat de votre rendement au travail ?

	1	2	3	4	5
Lié au poste					
Lié au rendement					

7-un mauvais rendement, a un effet négatif sur votre salaire ?

a-Tout a fait d'accord

b-d'accord

c-Neutre

d-Pas d'accord,

e-Pas du tout d'accord.

8-Le salaire que vous percevez, est un élément influant sur votre comportement au travail ?

a-Tout a fait d'accord

b-D'accord

c-Neutre,

d-pas d'accord

e- pas du tout d'accord

9- l'augmentation du salaire vous motive encore plus ?

a-Tout a fait d'accord

b-D'accord

c-Neutre

d-Pas d'accord

e-Pas du tout d'accord

10- les insuffisances que les travailleurs de « CNEP » peuvent rencontrer et qui les empêchent d'améliorer leur rendement ?

a-Non connaissance ☐ b-Manque de conditions de travail ☐

c-Manque de formation ☐

-Voulez-vous citer d'autres insuffisances ?

.....
.....

11-Concédez vous que le système de rémunération de « CNEP » est le facteur le plus important, le plus motivant qui amène a atteindre de bons rendement ?

a-Tout a fait d'accord ☐ b-D'accord, ☐

c-Neutre ☐ d-Pas d'accord ☐

e-Pas du tout d'accord ☐

III-L'impacte de la rémunération sur la fidélisation du personnel

1-Quels sont les effets du système de rémunération sur la fidélisation des employés dans votre entreprise ?

a-Renforcer la loyauté des employés ☐ b-favoriser leur engagement à long terme ☐

-Voulez-vous citez d'autres effets ?

.....
.....

2-Quels sont les avantages d'un programme de fidélisation des employés dans votre entreprise ?

a-Améliorer la relation du personnel ☐ b-Accroître l'engagement des employés ☐

-Voulez-vous citez d'autres avantages ?

.....
.....

3- votre entreprise met en place des initiatives efficaces pour fidéliser son personnel ?

a-Tout a fait d'accord ☐ b-D'accord, ☐

c-Neutre, ☐ d-Pas d'accord, ☐

e-Pas du tout d'accord. ☐

3- l'entreprise « CNEP » met en place des programmes pour maintenir l'engagement de son personnel ?

a-Tout a fait d'accord ☐

b-D'accord, ☐

c-Neutre, ☐

d-Pas d'accord, ☐

e-Pas du tout d'accord. ☐

4-La rémunération de votre entreprise est le meilleur levier de fidélisation ?

a-Tout a fait d'accord ☐

b-d'accord, ☐

c-Neutre, ☐

d-pas d'accord, ☐

e-Pas du tout d'accord ☐

Fin de questionnaire.

Merci pour votre collaboration.

Table des matières.

Remerciements.

Dédicace.

Liste des abréviations.

Liste des tableaux.

Liste des figures.

Sommaire.

Introduction générale.....01

Première partie : Partie théorique et conceptuelle.

Chapitre I : La rémunération par la motivation.

Introduction.....04

Section 01 : La motivation au travail.....04

1-1-Définition de la motivation.....04

1-2-Les mécanismes de la motivation.....04

1-2-1-Historique de la motivation.....06

1-2-2-Évolution de la motivation.....07

1-2-3-Les sources de la motivation.....07

1-2-4-Les types de la motivation des salariés.....08

1-2-5-Les moyens de motivation des salariés.....08

1-2-6-La motivation du personnel par les conditions de rémunération.....10

1-2-7-La motivation du personnel par les conditions de travail.....10

1-2-8-Les leviers de la motivation.....12

1-2-9-Rôles et importance de la motivation des salariés.....13

1-2-10-Objectifs de la motivation des salariés.....14

1-2-11-Objectif de la motivation pour le salarié.....14

1-2-12-Objectifs de la motivation pour l'entreprise.....15

1-3-Les théories de la motivation.....15

1-3-1-La théorie des besoins de Maslow.....15

1-3-2-Motivation en contexte scolaire et théories de Deci i et Ryan.....16

1-3-3-Propositions de Viau : les dix conditions.....19

1-4-Les modèles de la motivation.....	21
1-4-1-Le modèle de porter et lawler (1968).....	21
1-4-2-Le modèle modifié de 1968.....	24
1-4-3-Le modèle de la motivation de Lawler en 1971.....	25
1-4-4-Le modèle de la motivation de Nadler et Lawler, 1977.....	28
1-5-Le lien entre la rémunération et la motivation.....	29
1-5-1-Les financières récompensent.....	29
1-5-2-Les condition pour que les rémunérations soit motivantes.....	30
Section 02 : Les concepts généraux de la rémunération.....	31
2-1-Définition de la rémunération.....	31
2-2-Les éléments de la rémunération.....	31
2-2-1-La rémunération directe.....	31
2-2-2-La rémunération indirecte.....	33
2-3-Les objectifs d'un système de rémunération.....	35
2-3-1-Les objectifs sociaux.....	35
2-3-2-Les objectifs économiques.....	36
2-4-L'importance de la rémunération.....	37
2-4-1-L'équilibre financier.....	37
2-4-2-L'équilibre externe.....	38
2-4-3-L'équilibre des rémunérations au sein de l'unité.....	38
2-5-Politique de la rémunération.....	39
2-5-1-Définition de la politique de rémunération.....	30
2-5-2-L'élaboration d'une politique de rémunération.....	39
2-5-3-Les objectifs de la politique de la rémunération.....	41
Conclusion.....	41
Chapitre II : L'impact de la rémunération sur la fidélisation du personnel	
Introduction.....	43
Section 01 : La rémunération et la fidélisation du personnel.....	43
1-1-Définition de la fidélisation du personnel.....	43
1-2-La théorie de la fidélisation.....	44

1-2-1-Les différentes approches de définition.....	44
1-3-Les outils et les programmes de la fidélisation.....	46
1-3-1-Les outils de la fidélisation.....	46
1-3-2- Les programmes de la fidélisation.....	49
1-4-Les différents enjeux de la fidélisation des salariés.....	50
1-4-1-Les enjeux de la fidélisation des salariés.....	50
1-5-Facteurs et les niveaux de la fidélisation des salariés.....	53
1-5-1-Les facteurs de la fidélisation des salariés.....	53
1-5-2-Les niveaux de la fidélisation.....	54
Section 02 : La rémunération et la fidélisation des compétences.....	56
2-1-La compétence, enjeux et évolution.....	56
2-1-1-La compétence : historique, notions et Typologie.....	56
2-1-2-Evolution historique du concept.....	56
2-1-3-La notion de compétence.....	56
2-1-4-Typologie De Compétences.....	57
2-1-5-Les différentes approches de la compétence.....	58
2-1-6-Caractéristiques de la compétence.....	61
2-1-7-Les enjeux de l'évaluation des compétences.....	62
2-2-Les différentes approches de la compétence.....	62
2-2-1-L'approche de Katz (1974).....	62
2-2-2-L'approche de Mitrani et al.....	63
2-2-3-L'approche de Jolis (1998).....	63
2-2-4-L'approche de Retour (2005).....	63
2-2-5-L'approche de Pemartin (2005).....	63
2-2-6-L'approche de Diez et Sarton (2012).....	64
2-3-L'impact de la gestion des compétences sur la performance de l'entreprise.....	65
a-Intérêts pour les entreprises.....	65
b-Intérêts pour les salariés.....	66
2-4-La rémunération des compétences.....	67
2-4-1-Un cadre légale contraignant.....	67

2-4-2-L'apport du droit européen.....	68
2-4-3-Une possible individualisation.....	69
2-4-4-Une jurisprudence en création.....	69
2-4-5-Des critères a définir.....	69
2-5-Le lien entre la rémunération et la compétence.....	70
Conclusion.....	72
Deuxième partie : Partie pratique	
Introduction de la partie pratique.....	73
Section 01 : Aperçu générale sur la CNEP (Banque).....	73
1-1-Définition de la CNEP.....	73
1-1-1-Définition économiques.....	73
1-1-2-Définition juridique.....	73
1-2-Création et évolution de la CNEP (banque).....	73
1-2-1-Création de la CNEP (banque).....	73
1-2-2-Evolution de la CNEP(Banque).....	75
1-3-Mission de la CNEP (Banque).....	75
1-3-1-La mobilisation et les collecte de l'épargne.....	75
1-3-2-Le financement de l'habitat.....	75
1-3-3-La promotion immobilière.....	75
1-4-Les activités de la CNEP/Banque.....	76
1-5-L'organigramme de la CNEP/Banque.....	77
1-6-Organisation de la CNEP/Banque	77
1-6-1-La direction du réseau.....	78
1-7-Délimitation du champ d'étude de département du personnel et moyennes généraux (DPMG).....	79
1-7-1-Présentation du département du personnel et moyens généreux.....	79
1-8-Missions du service personnel à la CNEP/Banque.....	81
1-9-Organigramme du département personnel et moyen généraux.....	81
Section 02 : La rémunération dans la CNEP (Banque).....	82
2-1-définition de salaire de base.....	82
2-2-modalités de calcul du salaire de base.....	82

2-3-régime indemnitaire.....	82
2-3-1-les indemnités et les primes.....	82
2-4-les éléments particuliers de la rémunération.....	86
2-4-1-bonification moudjahidine/ayants droits de choughada.....	86
2-4-2-indemnité complémentaire de revenu.....	87
2-4-3-travaux dangereux.....	87
2-5-des exemples pratiques sur le calcul de paie.....	87
2-5-1-calcul de salaire et présentation du bulletin de paie du premier cas.....	87
2-5-2-calcul de salaire et représentation de bulletin de paie du deuxième cas.....	98
Section 03 : analyse et interprétation des résultats de l'enquête.....	90
3-1-les caractéristiques de l'échantillon étudié.....	90
Conclusion du partie pratique	108
Conclusion générale.....	109

Ouvrages bibliographiques

Annexes

Table des matières

Résumé

Résumé

La rémunération a un impact significatif sur la fidélisation du personnel. Reconnaître et récompenser les employés pour leur travail peut renforcer leur engagement et leur motivation. Des salaires compétitifs et des avantages attrayants peuvent favoriser la confiance entre l'équipe et l'entreprise, conduisant à une fidélité durable. Une rémunération adéquate joue un rôle crucial dans la rétention des employés et dans l'augmentation de leur engagement envers l'organisation.

Summary

Compensation has a significant impact on employee retention. Recognizing and rewarding employees for their work can enhance their engagement and motivation. Competitive salaries and attractive benefits can foster trust between the team and the company, leading to long-term loyalty. Adequate compensation plays a crucial role in retaining employees and increasing their commitment to the organization.

