

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU FACULTE DES
SCIENCES ECONOMIQUES, DE GESTION ET DES SCIENCES COMMERCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Science de Gestio

Spécialité : « Gestion des ressources humaine »

Thème

L'impact de la motivation via la politique
salariale sur la performance de l'entreprise

Réalisé par :
AMIAR Nassima
AMMOURI Anias

Encadré par :
M^r Malek Nadir

Les membres du jury :
L'examinatrice : Mme. Bouzida Zahia MCB
Le président : Mr. Kehri Samir

*Année
universitaire:2020 /2021*

Dédicace

Je dédier ce travail à :

- ❖ Ma très chère mère qui m'adonnée un magnifique modèle de labeur et de persévérance ;
- ❖ À la mémoire de mon père « Ahmed » disparu trop tôt, que dieu lui garde dans son vaste paradis ;
- ❖ A mes sœurs et frères ;
- ❖ A mes amis et copines au nom de l'amiète qui nous réunit ;
- ❖ A mon binôme « ANIAS»
- ❖ A tous ceux qui me sont chers.

Nassima

Dédicace

Je dédier ce travail à :

- ❖ Ma très chère mère qui m'adonnée un magnifique modèle de labeur et de persévérance ;
- ❖ À la mémoire de mon père « Saïd » disparu trop tôt, que dieu lui garde dans son vaste paradis ;
- ❖ A ma sœur et frère ;
- ❖ A mes amis et copines au nom de l'amiète qui nous réunit ;
- ❖ A mon binôme « NASSIMA »
- ❖ A tous ceux qui me sont chers.

ANIAS

Remerciements

Nous tenus, en primer lieu, à exprimer nos sincères remerciement à notre promoteur monsieur MALEK Nadir ses précieux conseils, et l'attention qu'il nos consacré tout au long de cette recherche ont été d'une grande aider.

Nous remercions également Madame la Directrice de la L'ADE Notre encadreur monsieur LARAS Takfarinacé qualité de son encadrement exceptionnelle, pour sa patience, sa rigueur, et sa disponibilité durant notre stage.

Nos reconnaissances également à tous enseignant de l'université mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou en particulier à notre chef de spécialité Madame OUAMAR.

Enfin, j'adresse plus sincères remerciements à tous mes proches et amis qui m'ont toujours soutenue t encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire.

Merci à Dieu de m'avoir donné la force et la courge de tenir jusqu' à la fin de ce travail.

Liste des tableaux

Liste des tableaux

Tableau n° 01 : Les types de la performance de l'entreprise	10
Tableau n° 02 : la performance externe et la performance interne.....	12
Tableau n° 03 : les caractéristiques d'un bon système de rémunération	35
Tableau n° 04 : la pyramide de la rémunération.....	38
Tableau n°05 : L'échantillon de l'étude.	55
Tableau n° 06 la répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelle.....	55
Tableau n°07 ; Répartition de l'échantillon selon le Sexe.....	56
Tableau n°08 : Répartition de l'échantillon par ancienneté.....	57
Tableau n°09 Répartitions de l'échantillon selon niveau d'étude	58
Tableau n°10 : Répartitions de l'échantillon selon	59
Tableau n° 11 : La répartition de l'échantillon étudié selon l'ancienneté.....	60
Tableau n°12 : Répartition de l'échantillon selon l'expérience	61
Tableau n°13 : La répartition de l'échantillon selon le travail	62
Tableau n° 14 : Répartition de l'échantillon selon le travail.....	63
Tableau n°15 La répartition de l'échantillon selon le degré de motivation des salariés par le genre de travail.....	64
Tableau n°16 La répartition de l'échantillon selon l'effort	65
Tableau n°17 : La répartition de l'échantillon selon les raisons de travail.....	66
Tableau n°18 : La répartition de l'échantillon selon le salaire	67
Tableau n°19 : La répartition de l'échantillon selon la motivation au travail	68

Tableau n°20 : La répartition d'échantillon selon l'augmentation préférée.....	69
Tableau n° 21 : La répartition de l'échantillon selon l'augmentation des salariées	70
Tableau n°22 : La répartition de l'échantillon selon l'encouragement préféré.....	71
Tableau n°23 : La répartition de l'échantillon selon la formation comme facteur de motivation	72
Tableau n° 24 : La répartition de l'échantillon selon la rémunération à améliorer leur performance.....	73
Tableau n°25 : La répartition de l'échantillon selon le système de rémunération de L'ADE	74
Tableau n°26 : La répartition de l'échantillon selon les éléments qui influencent le travail.	75
Tableau n° .27 : La répartition de l'échantillon selon la nature de la promotion.....	76
Tableau n°28 : La répartition de l'échantillon selon les choix de recomposes.....	77

Liste des abréviations

Liste des abréviations

Abréviation	Significations
ROI	Return in investîmes
ROE	Return on équité
EVA	Economico value
TBP	Tableau de bord prospectifs
PEE	Plan d'épargne d'entreprise
PEI	Plan d'épargne interentreprises
PME	Petite moyen
CET	Compte épargne temps
PERCO	Plan d'actionnariat salarie
POP	Plan d'options sur action
L'ADE	L'algérienne des eaux
SEGGTH	Service des études général et des grands travaux hydrauliques
EPIC	Etablissement public a caractère industriel et commercial
CCT	Convention collective de travail
PRC	Prime de rendement collective
PRI	Prime de rendement individuel

Liste des figure

Liste des figures

Figure 01 : La performance de l'entreprises	14
Figure02 : Les trois piliers d'une politique de rémunération.....	29
Figure03 : La récapitulation des bons critères de rémunération	37
Figure04 : L'organigramme de L'ADE	51
Figure 05 : La représentation graphique de l'échantillon étudié selon le sexe	56
Figure06 : Représentation graphique de l'échantillon selon l'âge.....	57
Figure07 : Répartitions de l'échantillon selon niveau d'étude.....	58
Figure08 : Représentation graphique de l'échantillon selon catégorie socio Professionnelle	59
Figure 09 : La représentation graphique de l'échantillon selon l'ancienneté	60
Figure 10 : La répartition de l'échantillon selon l'expérience.....	61
Figure11 : La répartition de l'échantillon selon le travail	62
Figure 12 : la répartition de l'échantillon selon les raisons de diminué ou augmenté l'effort	63
Figure 13 : La répartition de l'échantillon selon le genre de travail vous motive le plus.....	64
Figure14 : La répartition de l'échantillon selon l'effort des salaries.....	65
Figure15 : la répartition de l'échantillon selon les raisons de diminué ou bien augmenté .l'effort au travail.....	66
Figure 16 : Répartition des enquêtés par rapport à leur satisfaction au travail	67
Figure 17 : la répartition des enquêtés selon l'élément le plus motivant	68
Figure 18 : Répartition des enquêtés selon le type d'augmentation des salaires préféré	69

Figure 19 :L'augmentation des salariés selon la performance.....	70
Figure 20 : montrant le type d'encouragement préféré des employés.....	71
Figure 21 : montrant la relation entre la formation comme facteur de motivation	72
Figure22 : montrant l'avis des enquêtes vis-à-vis de la rémunération des collaborateurs et sa contribution à l'amélioration des performances	73
Figure 23 : montrant l'inclusion de la rémunération dans le système de motivation des salariés.....	74
Figure 24 : montrant l'influence de la rémunération fixe et la rémunération variable sur la motivation des enquêtés au travail.....	75
Figure 25 : montrant la fréquence des promotions au sein de l'ADE	76
Figure26 : L'élaboration des choix de recomposes.....	77

Sommaire

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I : La motivation et la performance des entreprises : Cadre théorique et conceptuelle

Introduction.	6
Section 01 : Notions de base de la performance.....	7
Section 02 : Concepts de base sur la motivation.....	15
Section 03 : la relation entre la motivation et la performance.	21
Conclusion.	22

Chapitre II: La Politique de Rémunération

Introduction	24
Section 01 : Notion de base de rémunération.....	25
Section 02 : Les courants fondamentaux de la politique de rémunération	31
Section 03 : les composants de la rémunération.....	35
Section 04 : le lien entre la motivation et la rémunération	43
Conclusion	44

Chapitre III : L'impact de système de rémunération sur la motivation des salariées de L'ADE

Introduction	47
Section 01 : La présentation de L'ADE	48
Section 02 : La rémunération au sein de L'ADE	52
Section 03 : Les résultats de l'enquête.....	56
Synthèse des résultats	78

Conclusion générale

Introduction générale

Introduction générale

La fonction ressources humaine occupe une place indispensable au sein de toute entreprise car elle est considérée comme une pratique de gestion stratégique et un outil de création de valeur (NOGURRA.F, KHOUATARA.DJ, 2010,501).

De nos jours si certain entreprise sont aussi performant ou innovant sur le marché, c'est parce qu'elles disposent d'un élément un peu spécial : leur personnel. Un personnel motivé se caractérise par une productivité élevé, un travail de grande qualité, un grande sens de l'urgence qui lui permet de gérée des situations à stress accru et une plus grande implication personnel dans le travail.

De ce fait la motivation constitue l'un des fonctions majeur de la GRH, elle représente un élément décisif à la survie de l'entreprise. Pour diminuer le taux de l'absentéisme et éviter le turn-over, les managers doivent se focalisé sur la motivation des collaborateurs en tant que facteur déterminant pour augmenter la productivité du travail et donc avoir une entreprise performante.

En effet la mise en œuvre d'une politique de rémunération un élément clé de la pratique RH et elle a depuis toujours constitue un sujet primordiale pour l'entreprise (ANNICK, 2010,298). Cette politique permet non seulement d'atteindre les objectifs strictement RH mais aussi des objectifs économique et financière comme par exemple l'amélioration de la qualité et l'augmentation de la productivité du travail.

1. Problématique

L'objectif de toute entreprise est d'être performante, la réussite de celle-ci dépende vitalelement de la manière dont son personnel vit. Une bonne politique de rémunération est un facteur primordial pour la performance de l'entreprises qui doit être pris en considération par les responsables.

Pour être performante et atteindre ses objectifs, l'entreprise doit obtenir de ses salariés une implication, une productivité et une véritable qualité de travail, pour cela, elle doit motiver ses salariés par une bonne politique de rémunération.

- Dans quelle mesure est-ce que la motivation via la politique salariale impacte la performance de l'entreprise ?
- Est-ce que cette politique salariale est motivante pour les employés de L'ADE de Tizi-Ouzou ?

2. Hypothèses

Nous formulons Les hypothèses suivantes qui feront l'objet d'une vérification sur le terrain :

Hypothèse 1: La motivation par un bon salaire impacte significativement sur la performance de l'entreprise.

Hypothèse 2 : Les salariés de L'ADE de Tizi-Ouzou sont satisfait de leur salaires et leurs avantages procurés par L'ADE.

3. Méthodologie de recherche

Pour apporter des réponses aux questionnements soulevés et afin de vérifier nos hypothèses, dans un premier temps, nous avons d'abord adopté une méthode de recherche documentaire (ouvrages, thèses, mémoires, sites internet, etc.), qui ont servi du cadre conceptuel de l'aspect théorique de ce travail et à définir la méthodologie.

Dans un second temps pour notre approche empirique, nous allons procéder par la réalisation d'un questionnaire, adressé aux différentes catégories socioprofessionnelles de l'entreprise L'ADE de Tizi-Ouzou.

Notre travail sera structuré de la manière suivante :

Un premier chapitre sur la motivation et la performance qui contient dans une première section, Notion de baes de performance de l'entreprise ainsi que Notion de base sur la motivation dans une deuxième section, et dans la troisième section contient la relation entre la motivation et la performance de l'entreprise.

Le deuxième chapitre consacré La politique de rémunération. La première section sur la Notion de la rémunération, ainsi la deuxième section contient les courants fondamentaux de la politique de rémunération, suivie par une troisième section dans laquelle nous allons étudier les compose, de la rémunération, et pour la dernier section consacré le lien entre la motivation et la rémunération.

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

Introduction générale

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

Chapitre I :

*La motivation et la
performance dès l'entreprises :*

*Cadre théorique et
conceptuelle*

Chapitre I : La motivation et la performance des entreprises : Cadre théorique et conceptuelle

Introduction

La motivation au travail est devenue un sujet d'actualité centrale aussi bien pour les entreprises, on peut dire que le premier défi de manger c'est de ne pas démotiver son équipe, d'avoir la capacité de grandir avec ces collaborateurs.

Dans ce contexte déstabilisant afin d'assurer la performance et le bon fonctionnement de l'entreprise, les managers doivent accorder plus d'attention au facteur humain et maîtriser la motivation de collaborateur en tant que facteur déterminant pour augmenter la productivité des salariés.

Ce chapitre relatif aux deux concepts, la motivation et la performance de l'entreprise, est développé en trois sections à savoir :

- ❖ Le but de la première section est de lancer une étude sur la performance, les composantes, les typologies, les indicateurs de mesure de la performance, ainsi que ses dimensions et ses objectifs. (section 1)
- ❖ Nous aborderons dans une seconde section le concept de motivation en général à travers ses définitions, ces typologies, et ces théories. (Section 2)
- ❖ A la fin nous allons consacrer la troisième partie pour expliquer le lien entre la motivation et la performance. (section 3)

Section 1 : Notions de base de la performance

La performance est la capacité d'atteindre des objectifs préalablement fixés, exprimés en termes d'efficacité du processus, de qualité de service ou d'efficience de la gestion.

La démarche de la performance est un dispositif de pilotage ayant pour objectif d'améliorer l'efficacité de l'organisation en orientant la gestion vers l'atteinte des résultats dans le cadre des moyens prédéterminés.

Dans cette section nous essayerons d'éclairer la notion de la performance, en présentant certaines notions voisines.

1-1 Définitions de la performance :

Le concept de performance renvoie à l'idée d'accomplir une action. Il s'agit avant tout d'entreprendre et de terminer cette action, sans qu'aucun a priori ne soit explicité sur la nature ou le niveau du résultat à obtenir. Dans le langage courant, la performance est précisément le fait d'obtenir un résultat, ce qui sous-entend bien entendu que ce résultat doit être « bon ».

L'efficacité concerne le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre la performance peut être définie de plusieurs manières, à cet effet, nous retrouvons plusieurs interprétations selon les auteurs.

« *La performance est la mise en œuvre d'une aptitude et le résultat de cette action, à partir duquel on peut déduire les possibilités d'un sujet dans un domaine particulier* ¹ ». (Sillery, 1980, p61)

D'après DURAND, « *la performance étant le leitmotiv des entreprises. Toutefois, cette notion revêt une multitude de facettes. Nous rappelons donc ici quelques principes de base, en sortant du champ des notions de performance telles que la part du marché ou les enquêtes de satisfactions des clients, et de performance purement financière comme le coût moyen du capital, l'optimisation du passif, etc.* ² »

« *La performance peut demeurer en dessous des possibilités d'un personnel, en conséquence, elle ne traduit pas nécessairement les capacités réelles* » ³

¹ Sylvie saint-onge, victor harnes, gestion des performances au travail, édition Boecksupérieure, 2007

² DURAND, « Guide de management stratégique, Edition Dunod, 2004, p10

³ (Dorons et Parrot, 2003, P61)

Chapitre I : La motivation et la performance des entreprises : Cadre théorique et conceptuelle

« L'exigence de parvenir à ses fins propres. Une fois l'objectif fixé, il s'agit de donner le meilleur de soi pour l'atteindre. Etre performant, c'est réaliser un projet de manière telle que vous dépassiez le niveau où vous vous situiez précédemment. Dans tous les cas, il s'agit donc de poser un objectif valable et de tout faire pour l'atteindre.» ⁴

En effet, pour certains auteurs, la performance d'une entreprise serait liée directement à la nature des objectifs fixés aux salariés et non au style managérial.

Les objectifs doivent être réalisables, clairs et précis et doivent faire l'objet d'un suivi et d'un contrôle régulier.

Une équation fondamentale de la performance a d'ailleurs été proposée par Emmanuel MAIRE et Matthieu DUBOST pour mieux cerner cette notion :

Performance = compétence X motivation X détermination des objectifs
--

Donc la performance renvoie à des significations qui à la fois rejoignent celles qui sont attribuées au terme rendement et en différent.

1.2. Les Composantes de la Performance :

Plusieurs concepts sont liés à la notion performance, ces notions expriment le lien entre les objectifs, les moyens et les résultats, on retiendra donc les concepts suivants : l'efficacité, l'efficience, la pertinence et l'économie. .

1.2.1 L'efficacité

Elle est relative à l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés dans le cadre des objectifs fixés. D'une manière générique qui nous convient très largement, « C'est l'aptitude d'une spécifique à modifier une situation de travail dont le maintien constitue un obstacle » ⁵

Nous pouvons définir l'efficacité « comme le rapport entre le résultat atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des Objectifs visés plus le Système sera efficace. On s'exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »

⁴ Matthieu Dubost, Emmanuel Mire, les clés de la performance, édition demos, 2004

⁵ GRANSTED, (I) : « l'impasse industrielle », Edition du seuil, 1980, P33.

Chapitre I : La motivation et la performance des entreprises : Cadre théorique et conceptuelle

1.2.2 L'efficience

C'est la capacité à atteindre les résultats de manière optimale, ou en compte.

« C'est le rapport entre l'effort et /es moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part »⁶

Elle englobe selon STERN et ANSAR trois concepts :

- ✓ **La productivité** : c'est l'optimisation des ressources physique mise en œuvre. Elle représente le rapport entre la production et un volume de facteurs consommés.
- ✓ **La profitabilité** : c'est le rapport d'un profit aux coûts qui lui sont associés.
- ✓ **La rentabilité** : c'est l'optimisation de ressources financières mise en œuvre, c'est le rapport d'un profit aux capitaux investis

Nous pouvons résumer l'efficience dans la formule suivante :

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

1.2.3 La pertinence

La pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné.

La pertinence d'une organisation se détermine principalement dans la phase de conception du système de production car il s'agit d'une part, de garantir la faisabilité de projet en s'assurant les moyens le réaliser et d'autre part d'évité un surdimensionnement coûteux.

1.3. Typologie de performance de l'entreprise :

On retiendra cinq types de performance, nous allons les présenter dans le tableau ci-dessous :

⁶ GRANSTED, (I) :Op.cit .P 33

Chapitre I : La motivation et la performance des entreprises : Cadre théorique et conceptuelle

Tableau N°01 ; Les types de la performance de l'entreprise.

Types de performance	Définition
Performance Economique	Elle mesure des résultats telle que : le degré de productivité et le degré de compétitivité.
Performance Financière	Elle utilise des ratios et des grandeurs tel que : la profitabilité, la rentabilité économique et financière.
Performance Sociétale et environnemental	Elle renvoie des matérialisations des matières économiques
Performance Relationnelle et organisationnelle	Elle mesure l'aptitude de l'entreprise à consulter les intérêts dévergent de ces partie prenantes au encore sa capacité à n'eut des partenariats
Performance boursière	Elle relate les capacités de l'entreprise à augmenter ça capitalisation par le maintien d'un cours élever et progressifs de son cours de bourse.

Sources : réalisé par nos soit

1.4. Indicateurs de mesure de la performance de l'entreprise

1.4.1. Définitions d'un indicateur de performance

« Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat ⁷ »

Maintenant que nous avons défini les contours de la performance, il ne reste à comprendre par quel moyen la mesurer. On utilise deux outils appelés tableaux de bord, voyons tout d'abord le premier à avoir été conçu :

⁷ LORINO.P, op.cit, p130.

➤ **Tableau de bord de gestion**

Un tableau de bord est défini comme « un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissances de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonction »

Alfred P .Sloan, a introduit le contrôle de gestion et le tableau de bord traditionnel lorsque il été président de « **général Motors** »⁸, il a fait de cet outil un élément essentiel dans la conduite de l'entreprise, la dimension de gestion financiers domine le tableau de bord de gestion .Pour mesure la performance de l'entreprise financière et boursière des indicateurs tel que :

1. ROI (Return in investments) : c'est le retour à l'investissement, il mesure la rentabilité économique du capital utiliser par l'entreprise, c'est donc le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investi.

2 .ROE (Return on Equity) : c'est le retour sur les capitaux propres, il mesure la rentabilité financier des capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise.

3. EVA (Economico value Addenda) : c'est la valeur économique ajouté, il permet de mesurer la création de valeur pour l'actionnaire, c'est la différence, le solde entre le résultat opérationnel et les capitaux investis.

➤ **Tableau de bord prospectifs (TBP)**

Le TBP est un document récapitulatif de l'ensemble des critères retenus par l'entreprise pour évaluer ses performances. C'est un outil de gestion développé en 1992 par Robert Kaplan et David Norton, il permet au manger de contrôler la gestion de la firme en mettant en évidence les sources de performance et sous performance,⁹ il est construit au tour de quatre points qui ont pour dénominateurs Commun, un questionnement sur la stratégie de l'entreprise et sur ses ambitions en mesure. Donc la performance concerne :

- Apprentissage et développement : l'aptitude à innovée, à changer ;
- Les processus interne ou décisionnel, opérationnel :
- Les clients et leurs perceptions de l'entreprise ;

⁸ Alfred P .Sloan (1875-1966)

⁹ Robert Kaplan et David Norton, 1992

Chapitre I : La motivation et la performance des entreprises : Cadre théorique et conceptuelle

- Et enfin les finances de structures et comment elles sont perçus par les détenteurs de capital.

1.5. Les dimensions de la performance

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

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

Performance externe	Performance interne
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers	Est tournée vers les managées
Porte sur le résultat, présent ou futur	Porte sur le processus de construction du Résultat à partir des ressources de l'organisation
Nécessite de produire et de communiquer les informations financières	Nécessite de fournir les informations nécessaires pour la prise de décision
Générer l'analyse financière des grandes entreprises	Aboutir à la définition des variables
Donne lieu à un débat entre les différentes parties prenantes	Requiert une vision unique de la Performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.

Source : DORATH Brigitte, GOUJET Christian, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, p112.

1.6. Les objectifs de la performance :

Une entreprise peut très bien être efficace si ces dispositifs internes sont cohérents mais inefficace, c'est à dire mal adapté aux exigences de l'environnement. Une entreprise peut être efficace et efficace dans un environnement stable mais pas saine car elle a réduit sa vigilance et ses capacités de diagnostic et adaptation aux changements extérieurs. Il se peut également qu'une entreprise saine soit inefficace en dehors des périodes d'adaptation.

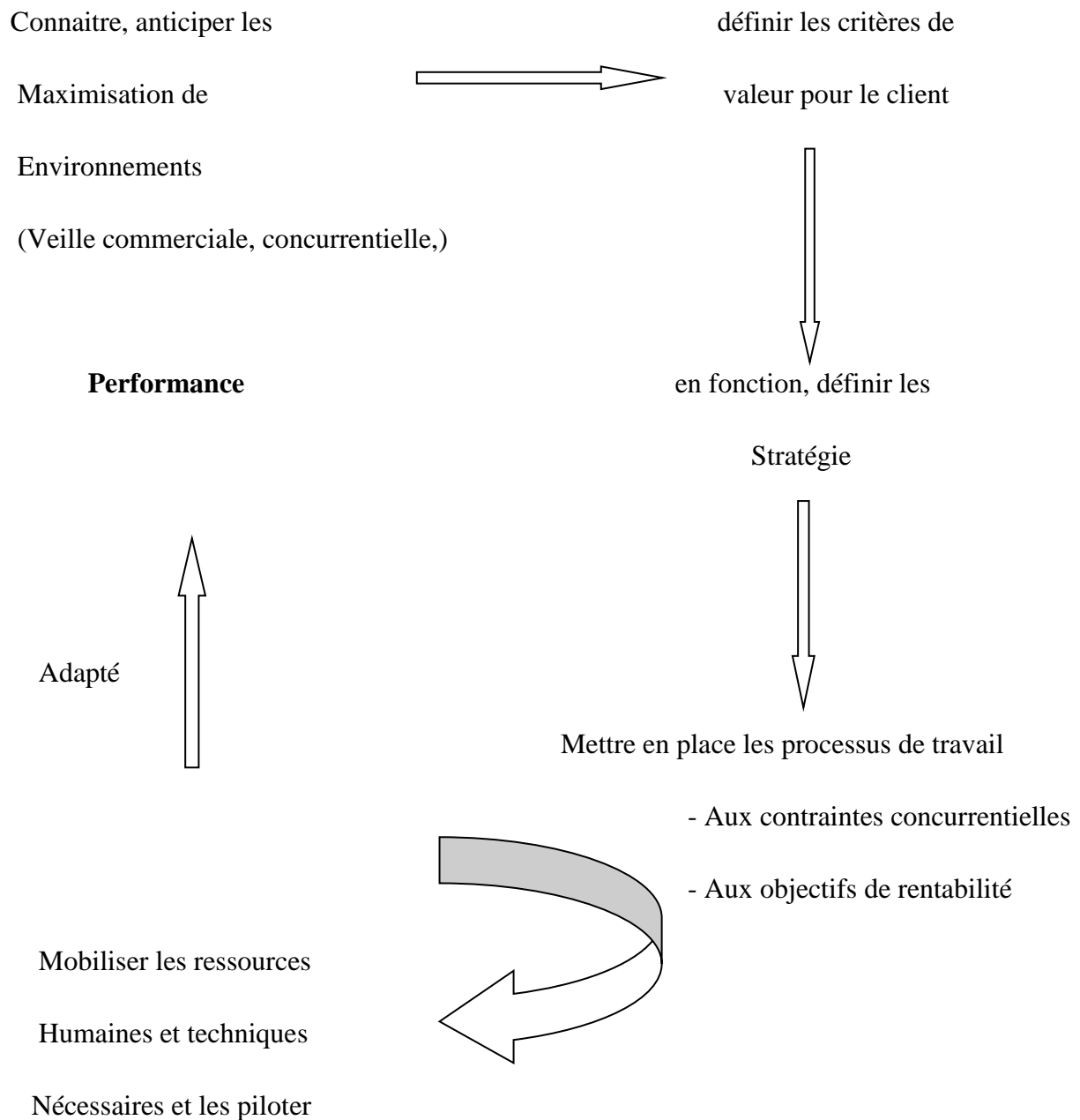
La mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit ;

Chapitre I : La motivation et la performance des entreprises : Cadre théorique et conceptuelle

- Améliorer les processus de fabrication et l'ambiance de travail.
- Anticiper les besoins des clients et améliorer la rentabilité.
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail.
- Améliorer de traitement des réclamations.
- Récompenser la performance individuelle.
- Réduire les coûts de fabrication.
- Développer la créativité du personnel.
- Développer les parts de marché et fidéliser la clientèle
- Identifier et évaluer les compétences-clés.
- Consolider et développer les savoir-faire.
- Lancer de nouveaux produits et respecter les délais de livraison
- Développer les produits innovants

Chapitre I : La motivation et la performance des entreprises : Cadre théorique et conceptuelle

Figure n 01 : la performance de l'entreprise



Source : LECRIVAIN.G, «management des organisations et stratégies, Édition des organisations, paris, 1988, p50

Section 02 : concepts de base sur la motivation

Introduction :

De nos jours, les entreprises réalisent que la ressource humaine est un atout et que cette dernière peut donner en avantage concurrentiel à leurs organisations. Ce phénomène s'est traduit par un développement considérable de l'intérêt porté aux ressources internes, qu'il faut désormais mobiliser et motiver.

2-1- définitions de la motivation

« La motivation est ce qui stimule le comportement humain : ce sont les forces énergétiques chez les individus qui les poussent à se comporter de certaines manières et les forces environnementales qui souvent déclenchent ces conduites ¹⁰ ». D'après STEERS et PORTER(1991)

« La motivation s'inscrit dans la fonction de relation du comportement : grâce à elles, les besoins se transforment en buts, plans et projets ¹¹ ». PREVOST(1991).

« La motivation est la volonté de fournir un effort important afin d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise, conditionnée par la capacité dudit effort à satisfaire un besoin personnel ¹² ». BREARD et PASTOR(20

2-2- les typologies de la motivation

La théorie d'autodétermination identifie 4 types de motivation, classés en deux grandes catégories, qui peuvent exister à divers degrés chez l'individu. Ce continuum de motivation va de la forme de motivation la plus autodéterminée, à la forme la moins autodéterminée jusqu'au manque ou l'absence de motivation.

A. La motivation contrôlée :

- a) **La motivation intrinsèque :** c'est la recherche de la récompense et l'évitement de la punition externe. Elle est caractérisée par la recherche avide du salaire d'avantages sociaux, de récompenses et l'évitement des punitions.

¹⁰ D'après STEERS et PORTER(1991)

¹¹ PREVOST(1991)

¹² BREARD et PASTOR(20

Chapitre I : La motivation et la performance des entreprises : Cadre théorique et conceptuelle

b) **La motivation introjecté** : c'est la recherche de récompenses et l'évitement des punitions internes. Cette motivation est caractérisée par la protection de l'estime de soi, le maintien de la réputation, évitement de la culpabilité et de la honte.

B. La motivation autonome :

a) **La motivation identifiée** : il s'agit du lien avec les valeurs personnelles, l'importance et l'utilité sociale de la tâche. Ce type de motivation est caractérisé par le fait d'accomplir des tâches importantes (qu'elles soient agréables ou pas) qui sont en lien avec les valeurs de l'individu ou qui bénéficient à la société.

b) **La motivation intrinsèque** : il s'agit de faire les tâches par plaisir et satisfaction, le travail se suffit en lui-même. Ce type de motivation est caractérisé par le plaisir, l'absorption, la concentration intense et les émotions positives.

3-3 les théories de la motivation :

il existe plusieurs théories portant sur la motivation, nous avons choisi les théories suivantes, expliquées et synthétisées dans le tableau suivant.

Les théories	Les principes de la théorie
La pyramide de besoins de MASLOW	Cette théorie repose sur une hypothèse forte à savoir que tout individu a une hiérarchie des besoins qu'il cherche à satisfaire dans un ordre de priorité. Les besoins essentiels de cette théorie sont : A- les besoins physiologiques B- le besoin de sécurité C- le besoin d'appartenance D- le besoin d'estime E- le besoin d'accomplissement

Chapitre I : La motivation et la performance des entreprises : Cadre théorique et conceptuelle

<p>Les facteurs de satisfaction de HERZREG</p>	<p>Selon HERZBERG, l'homme tente à la fois d'échapper à la douleur et à grandir personnellement.</p> <p>Cette théorie dégage 5 facteurs de satisfaction a travail :</p> <p>A- l'accomplissement: le besoin de finaliser un travail</p> <p>B- la reconnaissance et la considération</p> <p>C- la nature même du travail à effectuer ou à réaliser.</p> <p>D- la responsabilité</p> <p>E- l'avancement ou l'évolution professionnelle</p>
<p>La théorie d'ALDERFER</p>	<p>Il n'existe pas de hiérarchie dans les besoins, plus le degré de satisfaction est faible, plus l'intensité du besoin à satisfaire sera plus forte et donc la motivation sera importante.</p> <p>A- le besoin d'existence « E » : ils vont exprimer des désirs d'ordre physique et matériel, pour le travail, cela se traduit par la recherche de meilleurs conditions d'emploi ou encore une augmentation de salaire.</p> <p>B- le besoin de rapport sociaux « R »: c'est l'ensemble des besoins et d'aspiration qui vont pousser l'individu à avoir des relations avec ses semblables.</p> <p>C- le besoin de développement personnel « D »: c'est le besoin de participer à des activités enrichissantes</p>
<p>La théorie des attentes de VROOM</p>	<p>Il s'agit de la motivation par le système V.I.E (valence, expectation, instrumentalité)</p> <p>A- la valence: il s'agit de la valeur attribuée par l'individu à une récompense, selon son propre système de valeurs, (elle est subjective et appartient à chaque travailleur.</p> <p>B- l'instrumentalité: c'est la probabilité que tel comportement permette d'accéder à telle recompose.</p> <p>C- l'expectation: c'est l'opinion que chacun a de lui-même et de ses chances de réussite par rapport à ses capacités</p>

Chapitre I : La motivation et la performance des entreprises : Cadre théorique et conceptuelle

<p>La théorie bi-factorielle de HERZBERG</p>	<p>Cette approche a pour intrait de montrer l'Indépendance des facteurs de satisfaction/motivation et des facteurs d'insatisfaction, ainsi augmenter le salaire pourra diminuer l'insatisfaction mais sans accroître la motivation, alors que donner des responsabilités pourra développer la satisfaction et la motivation.</p> <p>A- les facteurs de motivation ou de satisfaction: ce sont ceux qui déclenchent des actes moteurs qui tendent à dépasser les objectifs fixés.</p> <p>B- les facteurs d'ambiance ou d'hygiène de vie: par manque, ils provoquent des insatisfactions, mais leurs présences ne provoquent pas nécessairement de la satisfaction ou de la motivation</p>
<p>Les théories du renforcement</p>	<p>Selon SKINNER, le comportement est causé par l'environnement. L'être humain a tendance à répéter les comportements ayant des effets positifs et éviter ceux dont les effets sont négatifs. Pour stimuler le comportement du salarié, le gestionnaire peut utiliser deux méthodes :</p> <p>a/ la récompense : ce sont les compliments, la reconnaissance, la promotion...</p> <p>b/ la punition : elle se manifeste sous forme de rejet, harcèlement...</p> <p>SKINNER distingue quatre types de renforcement :</p> <p>a/ le renforcement positif : peut se faire en offrant des récompenses par exemple.</p> <p>b/ le renforcement négatif : encourager l'employeur en faisant cesser une contrainte désagréable. L'employé est conscient d'éventuelles conséquences négatives et préfère éviter les punitions.</p> <p>c/ l'extinction (correction) : priver un salarié d'une récompense antérieurement offerte ou susceptible d'être offerte.</p> <p>d/ la sanction : appliquer une solution.</p>

Chapitre I : La motivation et la performance des entreprises : Cadre théorique et conceptuelle

La théorie de l'équité	<p>La théorie est fondée sur une comparaison par l'individu de sa rétribution-contribution.</p> <p>La rétribution correspond à tout ce que l'individu va recevoir (rémunération, reconnaissance...).</p> <p>La contribution quant à elle, correspond à l'ensemble des efforts, au temps consacrés, à l'investissement dans l'entreprise et aux compétences des salariés.</p>
La théorie de l'auto motivation	<p>Cette théorie est issue de la psychologie, plus précisément, la psychologie de la motivation, elle a été formulée par DECI et RYAN(2000).</p> <p>Cette théorie explique et identifie trois besoins psychologiques fondamentaux qui doivent être satisfaits. La satisfaction de ses derniers entrainera une plus grande motivation, à l'inverse, la non satisfaction de ses besoins entrainera une baisse de la motivation, et par conséquent une baisse de performance, d'engagement, des apprentissages...</p>

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

Dans notre travail de recherche, nous allons nous baser sur la théorie des attentes de VICTOR VROOM.

La théorie des attentes de VICTOR VROOM :

Dans l'étude du comportement organisationnel, la théorie des attentes est une théorie de la motivation proposée par VICTOR VROOM de l'école de management de Yale e¹³,

Selon cette théorie, les individus ont des objectifs différents et peuvent être motivés s'ils ont certaines attentes. Cette théorie porte sur le choix, et explique les processus qu'un individu subit pour faire ses choix. La motivation, selon VROOM, se résume à la décision de l'effort à fournir dans une situation de tâche spécifique. Ce choix est fondé sur une séquence d'attentes en deux étapes (l'effort mène à la performance, et celui-ci mène à un résultat/récompense spécifique).

¹³ Claude Lévy- Leboyer, la motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies . Ed. D'organisation, 2001.

Chapitre I : La motivation et la performance des entreprises : Cadre théorique et conceptuelle

Tout d'abord, la motivation est affectée par l'attente d'un individu, qu'un certain niveau d'effort produira l'objectif de performance visé.

La motivation est également influencée par la perception qu'a l'employé des chances d'obtenir divers résultats à la suite de la réalisation de son objectif de performance. Enfin, les individus sont motivés dans la mesure où ils valorisent les résultats obtenus.

VROOM a utilisé une équation automatique pour intégrer ces concepts dans un modèle prédictif de la force ou de la puissance de motivation. Toutefois, pour nos besoins, il suffit de définir et d'expliquer les 3 concepts clés du modèle de VROOM : l'attente, l'instrumentalité et la valence.

Les attentes de la théorie des attentes :

Il existe une corrélation entre les efforts et la performance, une performance favorable donnera lieu à une récompense souhaitable, la récompense satisfait un besoin important et le désir de satisfaire ce besoin est suffisamment fort pour que l'effort en vaille la peine.

La théorie des attentes est fondée sur 3 croyances :

1. La valence : Il s'agit des orientations émotionnelles que les gens ont par rapport aux résultats (récompenses). La profondeur du désir d'un employé pour des récompenses extrinsèques [argent, promotion, temps libre, avantages] ou intrinsèques (satisfaction). La direction doit découvrir ce que les employés apprécient.

2. Attentes : Les employés ont des attentes et des niveaux de confiance différents quant à ce qu'ils sont capables de faire. La direction doit découvrir les ressources, la formation ou la supervision dont les employés ont besoin.

3. Instrumentalité : La perception des employés quant à savoir s'ils recevront réellement ce qu'ils désirent, même si cela a été promis par un manager. La direction doit s'assurer que les promesses de récompenses sont tenues et que les employés en sont conscients.

Vroom suggère que les croyances d'un employé concernant l'attente, l'instrumentalité et la valence interagissent psychologiquement pour créer une force de motivation, de sorte que l'employé agira d'une manière qui lui procure du plaisir et lui évite de souffrir.

Section 03 : la relation entre la motivation et la performance

Parlant des déterminants motivationnels chez les apprenants,¹⁴ DUPONT(1999), estime que la performance occupe une place centrale dans le processus de motivation : « elle constitue la résultante en ce sens qu'elle émane de l'engagement cognitif et de la persévérance... mais elle peut aussi être le source qui générerez sa motivation parce qu'une bonne performance incitera à s'engager dans une activité ultérieure en accroissant positivement sa perception de sa compétence et de sa contrôlabilité de l'activité ».

Etre motivé c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint ; les degrés de la motivation de dépendent donc des variations de ces trois aspects qui sont caractéristiques de ce qu'on nomme le comportement volition, et également de leurs interactions avec les autres déterminants de la performance, aptitudes, personnalité, savoir et compétences.

Il apparait que la performance renvoie au résultat de l'action engagé et notamment à la réussite de cette action qui « se situe donc en aval de la motivation qui concerne, elle l'ensemble du processus engagé pouvant conduire à la performance », c'est-à-dire ne pas réussir dans son action en raison de toute une série d'aléas mais il est plus rare par contre qu'une personne performante manque de motivation ou de stimulation.

Dans cette distinction entre la motivation et la performance, il faut donc considérer l'absence des causes à effet direct entre les deux concepts et donc écarter le mythe selon lequel les organisations performantes seraient celles dont les employés sont très motivés, même si, effectivement, une organisation a plus de chance de réussir et d'être performante si ses employés sont motivés.

¹⁴ ETIENNE SERUPIA SEMUHOSA, « théories de motivation » ed . l'Harmattan, 2009. 5-7, rue de l'Ecole polytechnique ; 75005 Paris.

Chapitre I : La motivation et la performance des entreprises : Cadre théorique et conceptuelle

Conclusion

Il existe plusieurs théories de motivation, et chacune d'elles, a sa propre explication des facteurs qui motivent réellement les salariés.

Pour Maslow, le salaire est un besoin nécessaire à combler pour la survie de l'individu, car il lui procure un sentiment de sécurité, et d'appartenance.

Vu, l'importance de la motivation dans une entreprise, celle-ci cherche à améliorer les facteurs de motivation au travail (la rémunération, la gestion des carrières, la communication, le climat sociale, la formation...) pour conserver son effectif et attirer du personnel compétant pour atteindre ses objectifs et assurer sa survie.

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

Chapitre II :
La politique de la
rémunération

Introduction :

La rémunération fait partie des éléments qu'une organisation possède pour retenir ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux talents. C'est pour cela, qu'avoir un système de rémunération efficace est d'une très grande importance.

La politique de rémunération peut être définie comme la mise en place et l'utilisation des critères spécifiques concernant la fixation et l'évolution des salaires et des moyens nécessaires à amener tous les intéressés à s'y soumettre (employeur, employé, syndicat).

Pour Donnadiou (1993), « *la politique de rémunération est le résultat : d'une série d'équilibres fondamentaux qu'il faut respecter, de choix délibérés de l'organisation, de contraintes réglementaires et conventionnelles* »¹.

Notre chapitre est subdivisé en quatre sections, la première est consacrée aux fondements théoriques de la politique de la rémunération, la seconde représente Les courants fondamentaux de la politique de rémunération, la troisième section saura sur les composants de la rémunération.

En fin, nous établirons le lien entre la motivation et la rémunération.

¹ G. DONNADIEU, « Du salaire à la rétribution », 3ème édition, 1997. page 50.

Section 01 : Notion de base

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

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

1) Définition de la rémunération.

En effet, la notion de rémunération peut chez certains auteurs ou dans le sens Commun, englober davantage que la stricte contrepartie du travail (le salaire) et désigne la Totalité de ce que le salarié perçoit de la part de son employeur, quelle qu' 'on soit la forme.

1.1-Selon MARCEL Côté :

« Cette expression désigne l'ensemble des avantages économiques, sociaux et autre qu'un individu retire de son emploi, à savoir le salaire ainsi que les autre compensation monétaires ou non monétaires accordées en vertu d'une politique d'une entente ou d'une législation »²

1.2-Selon MARBACH Valérie et Thévenet.

« Le total des rémunération en espèces ou en nature que versent les employeurs à leurs salariés en paiement de travail accompli par ce derniers au cours de la période de référence des comptes »³.

Une autre définition proposée par Henri Mahe : *« c'est la contrepartie d'un travail dont le montant dépend de l'accord entre les parties (salaire/entreprise), sous réserve des dispositions légales et éventuellement conventionnelles »⁴*

² MARCEL Côte, la GRH, Edition VUIBERT, Paris, 1975.

³ Marbach Valérie, Evaluer et rémunérer les compétences, édition d'organisation, paris, 199

⁴ HENRI MAHE de boislandelle, « Dictionnaire de gestion », Ed Economica, paris, Page.380.

La rémunération représente le salaire ou le traitement ordinaire de base et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèce ou en nature par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier⁵.

La relation salarié-employeur est une relation contractuelle ou l'agent (salarié) fournit un effort en contrepartie d'un salaire versé par le principal (l'employeur), il s'agit donc de la relation contribution-rétribution

Donc d'après ces trois définition on conclut que : la rémunération est l'une des modalités de relation contribution, rétribution liant le salarié à l'entreprise.

2) L'évolution de la politique de rémunération

La rémunération est d'abord considéré comme un centre de cout, ce cout appelé masse salarial est composé de l'ensemble des charges engendrées par la rétribution du travail des salariés⁶. Jus 'qua la première guerre mondiale dans la plupart des payes industriellement avancés, la loi de l'offre et de la demande régit la détermination du salaire .mais sous l'effet des crises économique et avec le renforcement du pouvoir Syndical, il devenait nécessaire d'élaborer une politique salarial intégrant des objectifs multiples dont les principaux sont :

- Identification et classification des principales composantes de rémunération.
- Identification du principal arbitrage d'une politique de rémunération.
- Définition et utilisation de critère pertinentes pour effectuer des choix des éléments d'une politique de rémunération.

Pendant les tentes glorieuses, e contexte économique est caractérisé par une forte croissance de la production et de profit (la production de masse), il, 'y eu aucune entrave pour accorder l'augmentation général.

Une grande lacune s'instauré dans ce type d'organisation surtout en matière de motivation des salariés, le salaries est rémunériez en une fonction des heures de travail effectué. Or, le travail dans sa vraie conception est une combinaison des heures travaillées et 'effet fourni au travail. la rétribution de la partie qualitative par le biais de la participation au bénéfice serait alors le chaînon manquant.

A la fin des années **1970**, la crise économique marque une rupture, les entreprises sont tenues de diversifier leur offre, ce qui nécessite plus qualifier, plus chère et rendre leur activité

⁵ Thévenet B., Déjoué C., Marbot E., Bender A., « Fonction RH »Ed, Pearson Education, Paris, P258

⁶ Compos E, Maalouf E, « gestion des ressources humaines » Ed, Pearson, Education, France, 2008.

plus flexibles. Les directions sont persuadé de la nécessité à se servir de la rémunération non seulement comme d'une simple ligne budgétaire, mais désormais également comme d'outil de gestion des ressources humaine, c'est -à-dire, il faut que la rémunération allier le contrôle budgétaire et la recherche d'une performance.

3) Les Enjeux et l'importance de la politique de rémunération :

3.1 .Les enjeux de la politique de rémunération ;

La politique de rémunération est une des composantes de la politique générale de l'entreprise, elle doit s'y intégrer. Cette politique consiste à un ensemble de choix ⁷visant ; d'abord la réalisation de trois équilibres :

a) L'équilibre financier

La fixation des rémunérations et leur évolution sont au centre des conflits de répartition de la richesse créée qui peuvent opposer les apporteurs de différents facteurs de production (Apporteurs de capitaux et salariés, en particulier).

La politique de rémunération influence donc de manière décisive l'équilibre financier de l'entreprise, peut s'exprimer comme suivante :

Capacité à payer	\geq	Masse Salariale
(Donnée économique)		(Donnée budgétaire)

b) L'équilibre externe :

Différents facteurs externes influencent la politique de rémunération mise en œuvre par une entreprise :

– **La concurrence sur le marché du travail** : afin d'attirer et de retenir les salariés dans l'entreprise, la politique de rémunération doit être proche des pratiques du marché du travail et, en particulier, des pratiques du secteur d'activité de l'entreprise.

– **la concurrence sur le marché des produits** : les coûts salariaux influencent directement le prix, donc la compétitivité⁸, des produits ou services vendus par l'entreprise.

⁷ Matour B « Contrôle de gestion sociale », Ed, Vuibert, paris, 1990, P20,

⁸ Chloé Guillot soulez, héroïse, cholé, Sophie landier, katchina, « la gestion des ressources humaines » l'extenso édition 2^{ème}Ed, paris, 2010, p162

– **le cadre légal et fiscal** : le cadre légal et fiscal peut favoriser ou, au contraire, limiter l’usage de certains éléments de rémunération par les entreprises.

– **les cultures nationales** : la place accordée à l’argent comme le cadre institutionnel (lois, conventions, idéologies...) est des facteurs de la culture nationale qui influencent la définition de la politique de rémunération d’une entreprise.

– **le marché financier** : les apporteurs de capitaux peuvent influencer les choix en matière de rémunération.

c) L’équilibre interne :

Différents facteurs internes influencent la détermination du mix rémunération de l’entreprise :

– **la culture d’entreprise** : le système de rémunération, avec ses règles et ses normes, est un mode de reconnaissance qui contribue à forger la culture par les comportements qu’elle encourage.

– **l’organisation du travail** : la répartition des activités et la structure des effectifs peuvent influencer les modes de rémunération;

– **la motivation** : les rémunérations influencent les comportements et les attitudes au travail des salariés et incitent à l’effort.

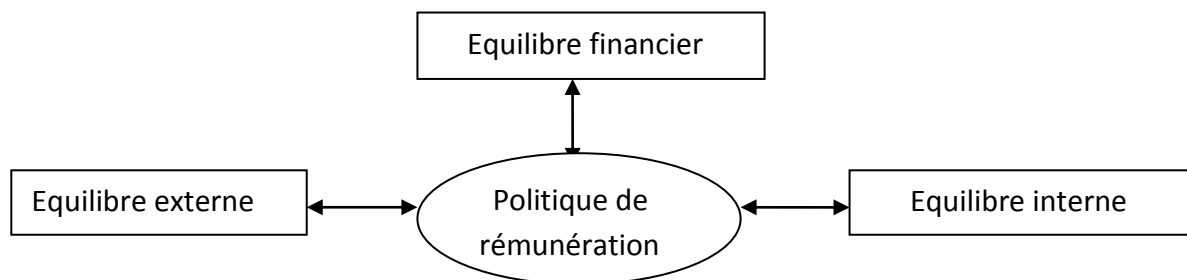
– **l’équité** : les rémunérations influencent le sentiment d’équité ou d’iniquité des individus.

– **La justice organisationnelle** : la question de la justice perçue en matière de rémunération est une condition nécessaire à l’adhésion aux valeurs collectives et à l’implication organisationnelle.

– **le développement des compétences** : l’acquisition de nouvelles compétences représente un effort pour l’individu et la politique de rémunération permet de reconnaître cet effort.

D’une manière générale, le système de rémunération de l’entreprise doit conjuguer ces trois équilibres, Mais ceux-ci sont en permanence évolution et sont remis en cause par l’action combinée de l’évolution des compétences du vieillissement des populations salariées et des données économiques générales et propres à l’entreprise.

Figure n02 ; Les trois piliers d'une politique de rémunération.



Source ; Guillot Soulez C .Colet II. ; « Exercice de gestion des ressources humaines », L'extenso Edition, 2010, P120

3.2. L'importance de la politique de rémunération :

L'importance de la politique de la rémunération est liée aux multiples buts qu'elle poursuit qui se résume comme suit ;

➤ **Attirer des candidats qualifiés :**

La politique de la rémunération globale permet de s'assurer que le salaire est suffisant pour intéresser au moment opportun, des personnes qualifiées sa joindre à l'entreprise afin d'occuper les postes couvrants à leurs qualification, la rémunération est donc reliée au recrutement et à la sélection

➤ **Garder les employés compétents :**

Si la politique de la rémunération n'est pas perçue comme équilibre à intérieur de Organisation, et concurrentielle à l'extérieur, les employés compétents sont susceptibles de quitter l'organisation des qu'ils en auront l'occasion.

➤ **Motiver les employés:**

La rémunération aide à améliorer la motivation au travail des employés en établissement un lieu entre la rémunération et le rendement par le biais des régimes inactifs.

➤ **Administrer les salaires conformément aux lois :**

Les organisations doivent connaitre et respecter la réglementation touchant la rémunération globale.

➤ **Faciliter l'atteinte des objectifs stratégiques :**

Les organisations peuvent, pour créer un climat positif et stimulant et pour attirer les meilleurs candidats ; élaborer un régime de rémunération globale attrayante qui l'aidera à atteindre ses objectifs de croissance rapide de service ou d'innovation.

➤ **Avoir un avantage concurrentielle grâce au contrôle des coûts salariaux :**

La rémunération constitue une partie important des budgets de la plupart des organisations.

La satisfaction de ces buts (attirer, conserver, motiver) dépend de l'importance accordée par les employés aux revenus monétaires.

Section 2 : Les courants fondamentaux de la politique de rémunération Les théories :

Les théories traditionnelles du salaire regroupent les théories développées par l'école classique, l'école marxiste, l'école néoclassique et l'école keynésienne.

Nous les présenterons successivement dans ce qui suit.

1. L'école classique :

Les auteurs classiques, particulièrement A, SMITH et D, RICARDO, n'ont pas élaboré une théorie (apert) de salaire : la question de la détermination des salaires est abordée dans un cadre global, celui relatif à la théorie de la répartition de la valeur entre les classes sociales ;

1.1- Adam SMAITH :

Utilise la notion du « salaire Natural » ou du « salaire de subsistance » pour désigner la rémunération du facteur travail⁹. pour expliquer la formation des salaires. il distingue deux périodes, sur le long terme les salaires se déterminent sur la base de la négociation entre les « maîtres » et les ouvriers. Les niveaux de salaire ainsi déterminés ne peuvent se situer au-dessous d'un certain niveau appelé le « salaire de subsistance »¹⁰ ou plus exactement « le salaire naturel ».

A, SMITH introduit la notion du salaire réel- salaire réellement perçu- ; ce dernier peut être supérieur ou inférieur au salaire Natural. Le premier cas induit l'accroissement de la population et de la demande de travail qui tend à terme à ajuster le salaire réel sur le niveau du salaire Natural. Et le deuxième cas, on en déduit que la variation du taux de salaire est une fonction de l'évolution simultanée du volume de la population et de la demande de travail.

Sur le court terme, l'offre de travail est considérée comme donnée, c'est-à-dire constante. Le niveau des salaires est déterminé par « le fonds des salaires », il en résulte que le salaire moyen est fonction du rapport entre, le fonds des salaires, équivalent masse salariale, et le nombre des ouvriers.

1.2. D. RICARDO :

Reprenant la notion de « salaire naturel » d'A. SMITH, il indique que le facteur travail a un prix naturel et RICARDO introduit la notion du prix courant ou de prix du marché. Ainsi,

⁹ B. REYNAUD : « Les théories du salaire ». Ed. La. Découverte, Paris, 1994, pp 6-7

¹⁰ Sandretto R « Rémunération et répartition des revenus » Ed, Armand Colin, Paris ; 1993, pp 85-86

le salaire est déterminé par le jeu de l'offre et de la demande et il varie entre le prix naturel et le prix courant de marché, lorsque le salaire courant est supérieur au salaire Naturel, l'ouvrier peut élever une famille nombreuse, ce qui induit un accroissement de la main d'œuvre disponible et une diminution des salaires courants qui tendent à s'ajuster sur le niveau du salaire naturel.

2. Karl MARX :

L'analyse marxiste n'élabore pas une théorie à part du salaire, la question de la formation des salaires est abordée le cadre de la théorie de l'exploitation. Si pour les classiques le salaire constitue la contrepartie du travail, il constitue pour K, MARX l'expression monétaire de la valeur de la force de travail¹¹.

Cette définition est basée sur la distinction qu'opère K, MARX entre la notion de travail qui est une unité et la notion de force de travail qui est une marchandise. La force de travail se définit selon une double dimension ; D'une part, elle a une valeur d'usage. D'autre part, elle a une valeur d'échange, qui correspond au temps de travail socialement nécessaire à la production et à la reproduction de la force de travail.

L'explication fournie par K, MARX sur la formation du salaire joue un rôle important dans la théorie de l'exploitation, Nous pouvons synthétiser cette théorie de la manière suivante ; lors de l'établissement d'un contrat de travail, le salarié met à la disposition du capitaliste toute sa force de travail, C'est –à dire sa valeur d'usage, il obtient en contrepartie la valeur d'échange. Or comme le précise K, MARX, la valeur d'usage crée une valeur supérieure à la valeur d'échange, ce qui explique l'apparition d'une plus-value qui revient au capitaliste.

Pour les différences des niveaux de salaires, K.MARX ; explique cette différenciation en opérant une distinction entre « travail simple » et « travail complexe ».

Le premier se définit comme étant une dépense quantitative de travail, le second se définit comme étant une dépense de travail qualifié, qui correspond à un coût supérieur de la force de travail. Pour les formes de salaire c'est-à-dire le salaire au temps, et le salaire aux pièces K .MARX précise que la première forme ne permet d'établir une relation étroite entre le niveau du salaire et la dépense effective de la force de travail, par conséquent le salaire aux pièces ne garantit pas une certaine intensité de la force de travail.

¹¹ Reynaud B, OP, cit, p9.

La deuxième forme présente un avantage dans le sens où elle permet d'établir une relation étroite entre le niveau du salaire et le niveau de la production.

3. L'analyse néoclassique :

La question de la détermination des niveaux des salaires est abordée par l'analyse néoclassique dans le cadre de la théorie de l'équilibre¹², pour la théorie néoclassique, la fixation de la rémunération du facteur travail -le salaire- se déroule dans un marché Concurrentielle.

Le salaire fixe sur ce marché assure un équilibre instantané entre l'offre de travail de salaire et la demande de travail de l'entreprise, l'offre et la demande de travail dérivent de comportement rationnel des agents mus par la recherche de leurs intérêts.¹³

La demande de travail correspond à la quantité de travail nécessaire à la production de la quantité optimale des biens, L'offre de travail est obtenue à partir de choix du salaire qui opère un arbitrage entre le travail et le loisir.

Considérant le salaire du marché comme donnée, il détermine son offre de travail en égalisant le salaire réel offert au taux marginale de substitution entre consommation de biens et loisirs, le salaire équilibre est détermine par l'égalité entre la demande de travail des entreprises et l'offre des salaries.

Pour les néoclassiques, le marché de travail possède des vertus d'autorégulation qui excluent toute possibilité de chômage involontaire, La restitution de l'équilibré qui conditionne la disparation du chômage involontaire passe, pour les néoclassiques, par la restauration du marché du travail concurrentiel et la « flexibilité » salariale.

4. l'analyse Keynésienne :

La détermination de la rémunération des salaires a été abordée par KEYNES dans le cadre de la théorie de l'emploi.il se distingue des néoclassiques en opérant une différenciation entre le salaire réel et le salaire nominale¹⁴.

La formation de la demande de travail des employeurs est expliquée de la même façon que néoclassiques ;Le salaire est égale à la productivité marginal du travail, c'est-à-dire le manque à gagner pour l'employeurs l'emploi diminuait d'une néoclassiques qui considéraient

¹² Perrot A « Nouvelles théories des marchés du travail » Ed, La découverte, paris, 1992, pp6-7

¹³ L'Héritier jean Lons « Les déterminations du salaire »In, La revue de LINSEE (mensuel) N257, septembre, 1992, p9.

¹⁴ CF ,Reynaud B ,op, cite ,p16

que le taux de salaire réel, caractérisé par la flexibilité, constitue le seul critère déterminant de l'offre de travail ; IL établit que l'offre de travail est déterminée par le taux du salaire nominale et précise que ce taux rigide à la baisse .

Chez les néoclassiques, l'apparition du déséquilibre entre l'offre et la demande de travail, c'est-à-dire le chômage, peut être résorbé par l'ajustement à la baisse du taux de salaire réel réputé flexible. Pour KEYNES ce raisonnement est erroné, car les contrats de travail sont exprimés en salaire nominal et non salaire réel, Or précise-t-il contrairement au salaire nominale présente une rigidité à la baisse.

Section 03 : les composants de la rémunération

Elaborer une politique de rémunération qui intègre des objectifs multiples, des contraintes diverses et renouvelées des attentes des salariés et des dirigeants est un impératif de la gestion.

Les frais du personnel représentent une part très importante de la valeur ajoutée de l'entreprise, en général plus de la moitié.

L'importance qu'accorde le salarié à la rémunération qu'il perçoit, les comparaisons qu'il opère, les attentes qui sont les siennes, donnent à la politique salariale de l'entreprise une grande influence sur l'implication.

L'impact de la rémunération au niveau macroéconomique explique l'importance de la réglementation

La gestion de la rémunération prend de plus en plus d'importance dans la gestion stratégique des ressources humaines.

La politique et les pratiques de rémunération doivent être en ligne avec les objectifs stratégiques.¹⁵

La caractéristique d'un bon système de rémunération

Un bon système de rémunération doit être

Tableau n°03 : les caractéristiques d'un bon système de rémunération

équitable	Il doit rétribuer « à proportion » de l'apport de chacun à la structure. L'équité réfère à un sentiment de justice par rapport à une situation donnée, d'équilibre perçu entre sa contribution à l'entreprise et sa rétribution en contrepartie.
compétitif	Car il doit soutenir une comparaison avantageuse avec les pratiques du marché, en rétribuant au « juste prix » les salariés et notamment les meilleurs pour les attirer et les conserver. La compétitivité en rémunération permet de : Attirer les candidats potentiels Fidéliser les collaborateurs Assurer la compétitivité économique par une masse salariale ajustée.

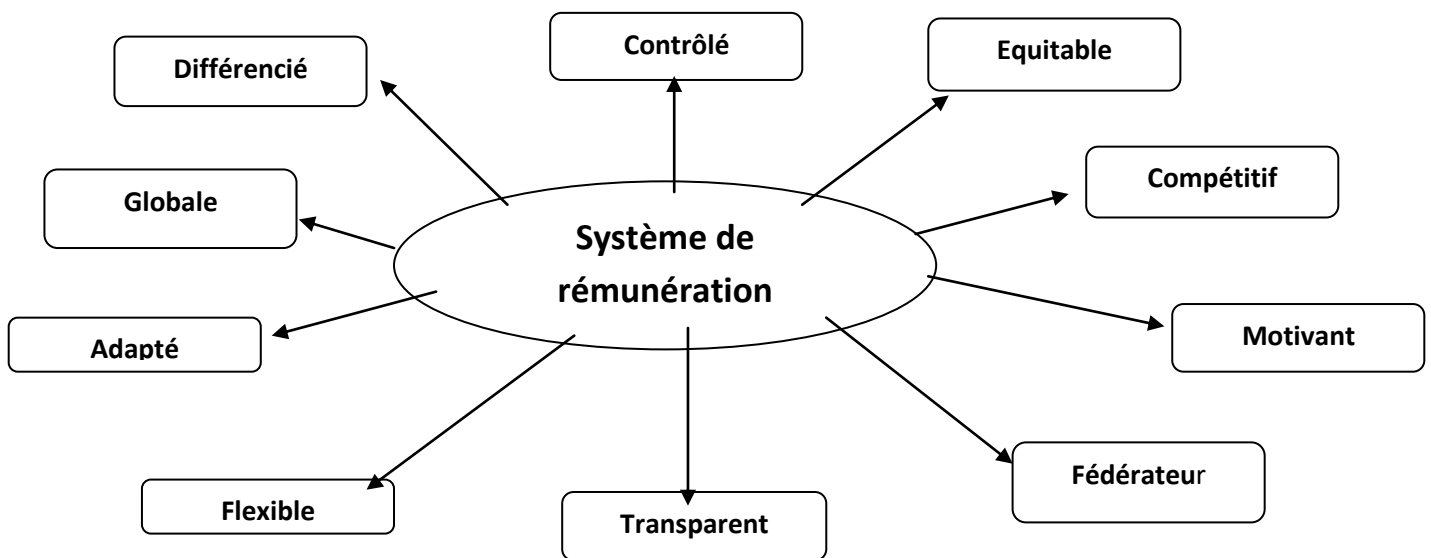
¹⁵ Jean-Marie Peretti, gestion des ressources humaines, Magnard-Vuibert, Paris, Juin 2016.

motivant	Car il doit permettre à ceux qui contribuent le plus d’être valorisé à leur juste valeurs de façon différenciée entre les salariés.
fédérateur	Il doit permettre à chacun de développer un sentiment d’appartenance à l’entreprise et se sentir « solidaire » notamment en développant des rétributions collectives conditionnées à des résultats d’équipe ou d’ensemble.
transparent	Il doit être simplement explicable et compréhensible par l’ensemble des acteurs de l’entreprise, avec des règles claires d’attribution et d’évolution de la rémunération de chacun. Tous les éléments entrant dans la rémunération des salariés doivent être identifiés, comptabilisés, valorisés et communiqués de façon régulière.
Adapté/ évolutif	Car il doit correspondre au contexte, aux enjeux de l’entreprise et servir de levier pour mobiliser le personnel.
Différencié	Il doit acter le fait que tout ne contribuent pas de façon égale, selon les postes et selon leurs performances sur un même poste, le système doit donc intégrer l’individualisation des salariés selon des critères de règles formelles.
global	Car il doit articuler de manière cohérente les différents éléments de rémunération et de permettre d’établir une rétribution globale mesurables, communicables, à chaque bénéficiaire comme somme des différents éléments qui la compose.
contrôlé	Car il doit assurer une maîtrise de la masse salariale, en accord avec les moyens de l’entrepris, les indicateurs doivent permettre de suivre et surveiller la bonne application des managers, des règles de contribution et leurs collaborateurs. ¹⁶

Source : réalisé par nos soit en s’inspirant de

¹⁶ Ibid. Annick COHEN, P.301-307.

Figure n 03 : récapitulation des bons critères de rémunération



Source ; réalisé par nos sois

1- La pyramide de rémunération

La pyramide de rémunération offre une vision schématique et synthétique des différents modes de rémunération existant dans le cadre légal français. Elle est construite sur la base du concept de la rémunération globale qui prend en compte tous les avantages périphériques ainsi que des éléments de la rémunération différé ou du salaire à long terme.¹⁷

¹⁷ Bid. L Thomas, S.Micheau -Thomazeau.P 13.

Tableau n°04: la pyramide de la rémunération

Rémunération principale	Rémunération du poste (rémunération principale)	Salaire de base Primes
	+	
	Rémunération de la façon d'occuper le poste	Part individuelle (activité ou performance) Part collective attribuée à chaque salarié

+

Les périphériques légaux	intéressement ; participation ; PEE/PEG, PEI, PERCO, actions gratuites
--------------------------	--

+

Les périphériques sélectifs	Frais de représentation ; frais de déplacement, logements de fonction, voiture de société, téléphone personnel, remises sur les produits de la société, prêts de société, participation aux repas...
-----------------------------	--

+

Les périphériques standards	CET (compte épargne temps) ; complément de retraite, assurance vie, invalidité, mutuelle maladie, assurance ; prévoyance familiale
-----------------------------	--

=

Rémunération globale

Source : adapté de Donnadiou G. (1997), Du salaire à la rétribution, Éditions Liaisons

La pyramide des rémunérations se décompose en quatre grands types de rémunérations :

2. La rémunération principale :

Elle représente l'essentiel de la rémunération globale et se Décompose en trois parties :

- **La rémunération du poste composée du salaire de base** (rémunération stable versée par l'employeur au salarié en contrepartie de son travail) et d'un complément individuel (primes individuelles),
- **La rémunération individuelle de la façon d'occuper le poste** : on parle de salaire de performance ou bonus,
- **La rémunération collective de la façon d'occuper le poste** : primes collectives ou bonus collectif.

2.1. Les périphériques légaux : ils ont pour caractéristique d'avoir fait l'objet d'une loi ou d'une ordonnance. Ils se traduisent, en fin de période de référence ou au bout d'un temps de blocage, par un versement d'argent qui vient compléter le salaire. Ils bénéficient d'un régime social et fiscal particulier ;

2.2. Les périphériques sélectifs : ce sont des éléments de rémunération variables et réversibles, souvent liés au statut des emplois occupés (inventives selon l'expression anglo-saxonne) ;

2.3. Les périphériques statutaires : ils ont un caractère collectif, prédéterminé et rigide.

3. La rémunération de base

3.1 Le salaire de base

3.1.1 Définition et enjeux

Le salaire de base est la rémunération stable versée par l'employeur au salarié en contrepartie de son travail. Le salaire revêt une triple dimension :

a- Une dimension juridique : le salaire résulte du caractère synallagmatique du contrat de travail, c'est-à-dire des obligations réciproques du salarié et de l'employeur : le salarié s'engage à fournir une prestation de travail, l'employeur à payer le salaire en échange ;

b- une dimension sociale : par son caractère alimentaire, le salaire permet au salarié d'assurer sa subsistance ;

c- Une dimension économique : le niveau des salaires a une influence sur les coûts de production et le niveau des prix de vente et peut jouer un rôle dans la politique économique.

3.1.2 La fixation du salaire de base

Le salaire de base est fixé librement entre l'employeur et le salarié soit par le contrat de travail, soit par décision de l'employeur sous réserve du respect des règles légales et conventionnelles.

Le salaire de base peut être calculé au temps (heure, journée, mois, année...), au rendement (pièce, tâche, prime, commission d'après le chiffre d'affaires réalisé...), de manière mixte (une partie fixe et une partie variable selon les résultats obtenus).

Le mode de rémunération et le montant du salaire peuvent être modifiés par accord entre l'employeur et le salarié. En revanche, toute modification unilatérale du salaire par l'employeur constitue une modification du contrat de travail que le salarié peut refuser.

3.2 Les primes

Les termes primes ou gratification regroupent sous un même vocable un ensemble d'accessoires de la rémunération de base qui ont pour but de majorer ladite rémunération tout en la personnalisant. Parmi les primes, on cite celles-ci-dessus :

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% pour les heures supplémentaires suivantes.

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.

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.

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 pénibilité, 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.

La prime de frais de missions

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.

3.3 L'épargne salariale et La participation aux résultats

Aujourd'hui, elle est obligatoire dans les entreprises de 50 salariés et plus, facultative dans les entreprises dont l'effectif est inférieur à ce seuil.

Le principe de la participation est la redistribution aux salariés, sous forme de prime, d'une partie du bénéfice de l'entreprise qu'ils ont contribué à générer par leur travail.

3.3.1 L'intéressement

Il s'agit d'un mécanisme facultatif dont l'objectif est d'inciter le personnel à participer aux progrès de l'entreprise. L'intéressement consiste à définir des objectifs de résultat et de performance dont la réussite déclenchera le versement de primes collectives.

3.3.2 Les plans d'épargne

Il existe trois types de plans d'épargne salariale : le Plan d'épargne d'entreprise (PEE), le Plan d'Épargne Interentreprises (PEI), le Plan d'Épargne pour la Retraite Collectif (PERCO). Ces trois plans sont institués par accord entre le (ou les) employeur(s) et les institutions représentatives du personnel. Le PEE peut aussi être mis en place à l'initiative de l'employeur, le cas échéant après consultation du comité d'entreprise ou des délégués syndicaux. Aucun salarié ne peut être écarté du bénéfice d'un accord de participation. Seule une condition minimale d'ancienneté peut être prévue mais elle ne peut dépasser 3 mois.

3.3.4 L'actionnariat salarié

L'actionnariat salarié présente des avantages pour l'entreprise tant au plan de la gestion des ressources humaines (moyen de renforcer l'implication et la fidélité des salariés en leur permettant de se constituer une épargne longue) qu'au plan financier en permettant de stabiliser le capital de l'entreprise. La principale limite de l'actionnariat salarié est liée aux risques de retournements boursiers qui peuvent entraîner une démotivation des salariés

3.4 Les périphériques de la rémunération

3.4.1 Les avantages en nature

Les avantages en nature correspondent aux prestations (biens ou services) fournies gratuitement par l'employeur ou moyennant une participation du salarié inférieure à leur valeur réelle.

Les avantages en nature sont des éléments de salaire et font partie de la rémunération brute. En tant qu'élément de rémunération, l'avantage en nature doit apparaître sur le bulletin de paie.

Cette rémunération brute est soumise à toutes les cotisations sociales et à l'impôt sur le revenu.

L'Urssaf définit les règles d'évaluation des avantages en nature : l'évaluation peut se faire soit sur la base d'un forfait, soit sur la base des dépenses réellement engagées.

3.4.2 La retraite supplémentaire

Les cotisations sociales salariales et patronales acquittées tout au long de leur vie active par les salariés leur ouvre droit, à leur retraite, à la retraite de base servie par la Sécurité Sociale (cotisations Assurance Vieillesse) et à une retraite complémentaire servie par l'ARRCO (cadres et non cadres) ou l'AGIRC (cadres). Outre la mise en place de l'épargne salariale, toute entreprise peut choisir de compléter les droits constitués au sein de ces régimes obligatoires par l'adhésion à des contrats de retraite supplémentaire.

Ces contrats permettent d'améliorer les revenus des salariés au moment de la retraite ; ils répondent ainsi aux attentes des salariés, inquiets quant à l'avenir du système de retraite par répartition et permettent en même temps de les fidéliser.

3.4.3 La protection sociale complémentaire

Les salariés sont couverts par l'Assurance Maladie (Sécurité Sociale) mais celle-ci ne rembourse pas complètement les dépenses de santé : une partie des dépenses reste à la charge des salariés ou de leurs ayants-droit. La complémentaire santé d'entreprise vient compléter, en totalité ou en partie, les remboursements de la Sécurité sociale.

Depuis le 1er janvier 2016, l'employeur doit faire bénéficier tous ses salariés d'une couverture complémentaire santé, quelle que soit leur ancienneté dans l'entreprise.

Section 04 : le lien entre la motivation et la rémunération**4.1- La motivation par la rémunération**

Quelles soient directe ou indirecte, les conditions de rémunération ont pour effet de motiver les salariés et de cette manière, engendre un levier de performance pour l'entreprise.¹⁸

4.1.1 Les conditions de la rémunération directe

Pour susciter la motivation chez les salariés, les entreprises peuvent jouer sur les conditions de la rémunération directe. La rémunération directe se compose principalement d'une partie 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 d'efficience. Cette théorie permet de montrer que les entreprises ont tout intérêt à offrir des rémunérations plus élevées que celles proposées sur le marché de travail, le but étant d'attirer une main d'œuvre de qualité de la fidéliser mais également d'inciter les salariés à l'effort en d'autres termes à la motivation.

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

4.1.2 Les conditions de la rémunération indirecte

Toute organisation peut accorder à leurs salariés des rémunérations indirectes. Ce type de rémunération concerne les avantages en nature, les avantages sociaux et les périphériques. Ces derniers regroupent la participation, l'intéressement, les plans d'épargne, les Stocks options....etc.

Toutes ces modalités contribuent largement à la motivation et créent en même temps un levier de performance pour les entreprises. Ainsi, pour susciter cette motivation, les entreprises peuvent accorder des primes d'intéressement qui permettent de récompenser financièrement les collaborateurs par rapport aux résultats et aux performances obtenus.

¹⁸Bid. L Thomas, S.Micheau -Thomazeau.P 13.

Elle peut aussi proposer aux salariés des plans d'épargne ou des plans d'épargne pour la retraite. Ces dispositifs bloqués pendant plusieurs années vont permettre à ces organisations de garder et fidéliser ses salariés, développement ainsi le sentiment d'appartenance à cette Organisation.

Un salarié bien intégré va donc se sentir plus motivé dans son travail qu'un salarié qui ne se sent pas reconnu dans son organisation.

Enfin, les grandes organisations peuvent permettre aux salariés d'acquérir des parts dans Leurs enceintes, grâce à l'actionnariat salarié, car ce dernier propose aux employés d'acheter des actions à un cours plus avantageux que le cours de la bourse ; ce dispositif va leur permettre de développer leur sentiment d'appartenance à l'organisation et ses valeurs. Cela va ainsi stimuler et encourager la motivation et produire un cercle vertueux pour l'organisation et atteindre un niveau de performance notable.¹⁹

¹⁹ L'impact de la rémunération sur la motivation du personnel Cas CNEP Banque Tizi-Ouzou, FARAH Makhoulf - MAKHZOUM Hicham, 2019

Conclusion.

La rémunération revêt d'une importance relative en tant qu'une fonction de la gestion des ressources humaines. Elle peut être définie comme la contrepartie du travail fourni, et constitue l'un des éléments les plus importants de la relation entreprise-salarié.

L'employeur doit veiller à l'application, dans l'entreprise, des règles de rémunération, que celles-ci soient fixées par la loi, la convention collective, ou le contrat de travail de chaque salarié.

Les politiques de rémunération sont aujourd'hui l'objet de profondes transformations. Partie intégrante de la politique des ressources humaines, support indispensable à la stratégie de l'entreprise, instrument de création de la valeur, ils sont un outil clé du succès de l'entreprise.

Donne le chapitre suivant nous présente l'impact de système de rémunération sur la motivation des salariés cas de L'ADE.

Chapitre III :

*L'impact de système de
rémunération sur la motivation
des salariées de l'ADE*

Chapitre III : L'impact de système de rémunération sur la motivation des salariées de l'ADE

Introduction

Dans les deux chapitres précédents, nous avons présenté les éléments de la politique de rémunération au sein des entreprises, et sa relation avec la motivation, à travers ces Informations nous allons essayer de présenter un cas pratique au niveau de l'ADE Tizi-Ouzou Pour pouvoir répondre à notre problématique de recherche posée précédemment, afin d'atteindre la finalité de ce travail.

L'objectif de ce chapitre est de présenter en premier lieu un exemple de technique de Motivation des salariés au sein de l'ADE Tizi-Ouzou, voir donc la définition et les sources de Motivation des salariés dans cet établissement. Nous allons examiner à travers l'étude de quelques variables de contrôle l'état de motivation des salariés.

Pour cela, nous avons élaboré un questionnaire que nous avons distribué sur un échantillon de « 20 » personnes cet échantillon se compose de cadres, techniciens et agents de maîtrise de l'ADE, en plus de la documentation interne que nous avons consulté.

Après la réalisation des enquêtes et leur analyse, nous avons collecté l'ensemble des Informations concernant l'organisation et la méthode de travail de cet organisme.

Afin d'atteindre l'objectif de la présente recherche, nous devons d'abord passer par la Présentation de l'ADE, son historique, ses activités et ses principales missions, Dans la première section. Dans la deuxième section nous allons définir quelques notions de base selon le responsable de la paie, puis, nous allons présenter les composantes de la rémunération au sein de l'ADE. Enfin, la dernière section qui portera sur les analyses et interprétations des résultats.

Chapitre III : L'impact de système de rémunération sur la motivation des salariées de l'ADE

Section 01 : la présentation de l'ADE

1-1 Historique de l'ADE :

Au lendemain de l'indépendance, les missions de l'hydraulique étaient réparties entre les travaux publics et l'agriculture.

Le secteur des travaux publics et de la construction assuraient l'essentiel des missions à travers les directions centrales au ministère de l'agriculture et de service extérieurs : S.E.S (service des études générales et des grands travaux hydrauliques, actuellement A.N.R.H) et le S.E.G.G.T.H (service des études générales et des grands travaux hydrauliques) actuellement A.N.B et en partie l'A.G.E.P).

Le ministre de l'agriculture, de son côté, assurait toutes les prérogatives relatives à l'irrigation et l'hydraulique rural. Relevant du service public, le monopole de gestion de l'eau potable sur le territoire national a été confié à la société SONADE, créée en 1970. Par la suite, trois ordonnances sont promulguées : la première en 1974, pour limiter les attributions de la SONADE à la gestion des infrastructures de production, la SONADE en 1975 pour placer la direction régionale d'Alger sous la tutelle du wali d'Alger et étendre ses attributions à la direction de la gestion de la distribution et la troisième, en 1977 pour dissoudre la direction régionale SONADE d'Alger.

En 1977, a été créé la société de la wilaya d'Alger (SEDAL) chargé de la gestion des installations en eau potable et d'assainissement dans la wilaya d'Alger. En 1983, 17 entreprises nationales sont créées pour prendre en charge la gestion et l'exploitation des installations d'alimentation en eau potable et d'assainissement sur l'ensemble du territoire national.

En 1987, neuf entreprises régionales couvrant 22 wilayas ont été créées par décret, et 26 entreprises de wilayas par délibération des assemblées populaires de wilayas.

En 1992, les entreprises régionales de l'eau ont été transformées en EPIC. Il faut signaler qu'en 1997, le gouvernement avait décidé de revoir cette organisation à la lumière des nouvelles dispositions du code des eaux.

C'est ainsi que le système de production et de distribution d'eau potable à partir des ressources en eau mobilisable localement ont été placé sous la compétence des communes

Chapitre III : L'impact de système de rémunération sur la motivation des salariées de l'ADE

conformément aux dispositions à la loi relative à la commune. Les systèmes régionaux de production d'eau (barrages et transfert notamment) devraient être assurés par l'établissement de l'eau.

Depuis avril 2000, la gestion de l'eau a été confiée à un établissement public à caractère industriel et commercial(EPIC) dénommé l'algérienne des eaux(ADE) créée par décret exécutif.

L'établissement est placé sous la tutelle du ministre chargé des ressources, en eau le siège de l'établissement est fixé à Alger. Il est doté de la personnalité morale et jouit de l'autonomie financière. Il est régi par les règles d'administration et de surveillance composé de représentants de différents départements ministériels par l'activité.

1-2 Forme juridique :

L'ADE est une entreprise de production, de gestion et de distribution d'eau. C'est un établissement public à caractère industriel et commercial.

Les compétences territoriales de l'unité se limitent au territoire de la Wilaya de Tizi-Ouzou le siège de l'établissement est implanté à Alger. Il peut être transféré en tout autre lieu du territoire national par décret pris sur proposition du ministre de tutelle. L'entreprise est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

1-3 les activités de l'ADE :

L'Algérienne des Eaux est un établissement public à caractère industriel et commercial doté de personnalité morale et de l'autonomie financière. L'établissement créé par décret exécutif n°01-101 du 27 moharrem 1422 correspondant au 21 avril 2001, est placé sous la tutelle du Ministre chargé des ressources en eau et environnement.

L'ADE est structurée en quinze zones dont les missions principales sont la coordination, le contrôle et l'assistance des unités opérationnelles se trouvant dans chaque wilaya du pays. Chaque zone coiffe trois à cinq unités et assure les travaux contrôle, d'assistance et de reportons pour la Direction Générale, dont le siège est installé au niveau de la capitale Alger.

Chapitre III : L'impact de système de rémunération sur la motivation des salariées de l'ADE

La zone de Tizi-Ouzou, où se déroule notre stage, gère trois unités de distribution et deux unités de production à travers un territoire géographique qui s'étale sur trois wilayas : Tizi-Ouzou, Bouira et Boumerdes.

1-4 les missions et les objectifs de l'ADE :

L'ADE est un service public ayant pour objectif principal l'alimentation en eau potable des citoyens, et ce, en traduisant une politique de l'eau fixée par les pouvoirs publics à travers des instruments juridiques (les lois, les règlements et les normes). L'eau distribuée aux populations doit être en quantité suffisante, quand toutes les conditions sont réunies, et en qualité irréprochable. La qualité de l'eau, déterminant sa potabilité, est fixée par des normes nationales et internationales. Et sa surveillance permanente est assurée par le biais des laboratoires d'analyse de l'eau qu'on retrouve dans toutes structures de wilaya (unité) en procédant à deux formes d'analyses principales : les analyses physico-chimiques pour vérifier que tous les constituants de l'eau, en nature et en quantité, ne sont pas nocifs pour la santé et les analyses bactériologiques pour éliminer toute présence de bactéries, de germes source de MTH (maladies à transmission hydrique) et de virus pathogènes.

Pour les quantités distribuées, elles sont dépendantes de deux paramètres : la première est la disponibilité de la ressource, liée aux effets climatiques (principalement le niveau de la pluviométrie), et la seconde est conditionnée par la nature du relief ou bien de la topographie des localités distribuées. En effet dans certaines régions, techniquement il est impossible de satisfaire les citoyens selon des besoins journaliers réguliers. Dans ce cas, on procède à un rationnement par journée(s) et dans des cas extrêmes à une alimentation par camions citernes. D'autre part, dans certaines régions montagneuses, comme c'est le cas en Kabylie, l'éparpillement des villages à des niveaux d'altitudes différentes ne permet pas sur le plan technique d'assurer en continu l'alimentation en eau potable.

Pour mener à bien ses missions, l'établissement de l'ADE s'appuie sur deux activités principales et une autre secondaire : l'activité technique, l'activité commerciale et l'activité administrative.

- L'aspect technique concerne :

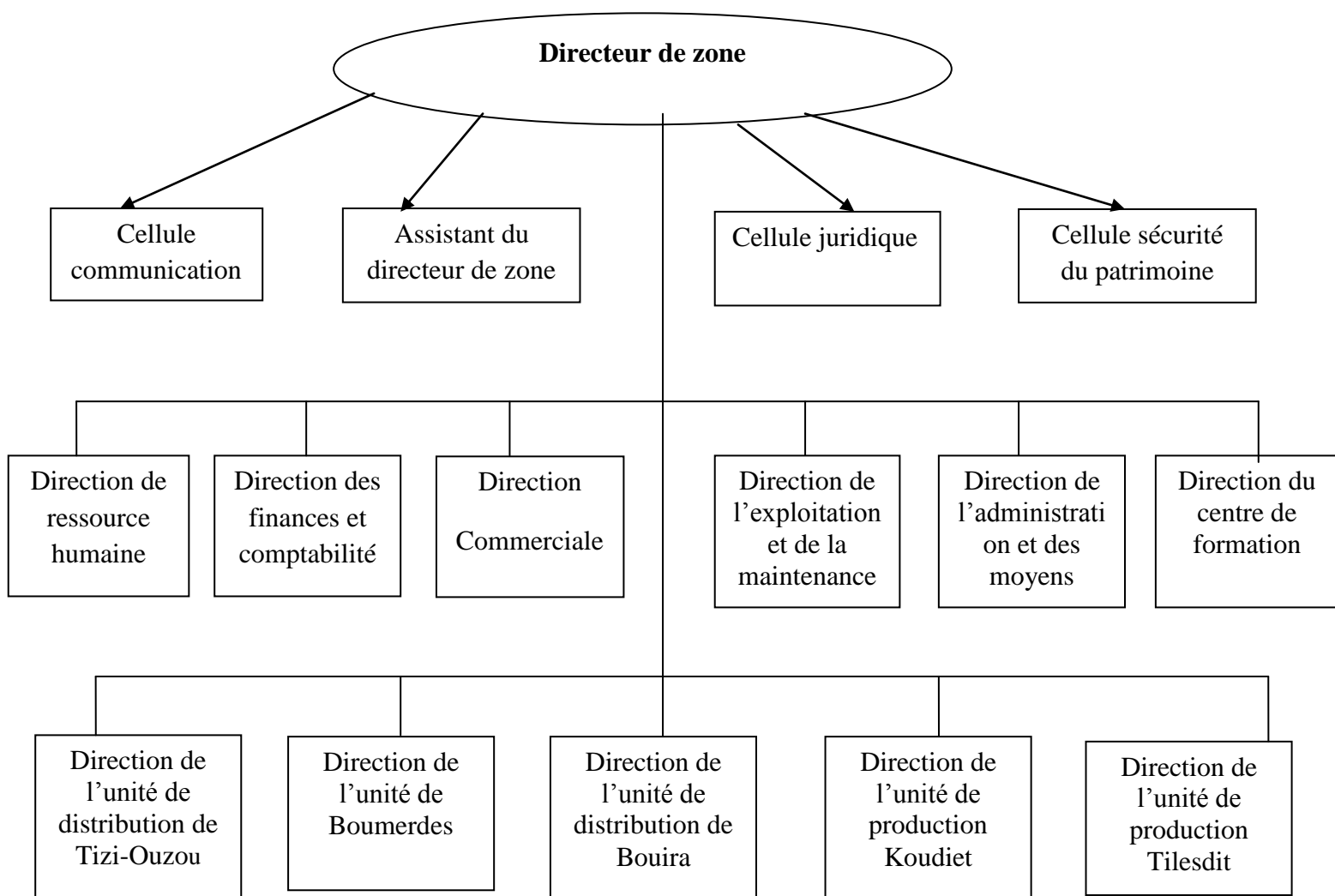
- la mobilisation, le transfert et la distribution de l'eau
- la maintenance des réseaux
- La réalisation des branchements

Chapitre III : L'impact de système de rémunération sur la motivation des salariées de l'ADE

- Le contrôle de la qualité de l'eau
- **L'aspect commercial :**
- Relève, facturation et recouvrement
- Gestion de la relation clientèle
- Contentieux commercial

Les deux premières missions sont assurées au niveau des Centres opérationnels qui ont une compétence territoriale s'étalant sur les communes d'une même Daïra pour les activités de soutien ou administratif, elles sont assurées au niveau des structures centrales de la Direction de l'unité : départements, cellules et laboratoire.

Figure n°04 : L'organigramme de l'ADE



Chapitre III : L'impact de système de rémunération sur la motivation des salariées de l'ADE

Section 02 : La rémunération au sein de L'ADE

2-1 Les composantes de la rémunération au sein de l'ADE Tizi-Ouzou :

On distingue trois catégories de la rémunération :

- a) **La partie fixe de la rémunération** : elle est composée du salaire de base, des primes liées au poste, et les heures supplémentaires.
- b) **La partie variable** : elle est liée à l'atteinte des objectifs, elle est composée, des primes individuelles et des primes collectives, des indemnités occasionnelles comme les frais de missions, les frais de transport, les frais du panier...etc. ; les frais de maladie, les frais d'absence, les primes exceptionnelles...etc.
- c) **Les éléments sociaux** : comme les allocations de départ en retraite, les allocations de décès, la mutuelle des travailleurs, les départs en retraite, la gratuité de l'eau...etc.

Il est à noter que ces parties de rémunération sont déterminés par la convention collective de travail (CCT) qui est un contrat négocié par les employeurs et les employés visant à accorder aux salariés des avantages par rapport à la loi et les règlements , quant aux conditions d'emploi et de travail ou garanties sociales , cette dernière est articulé sur plusieurs articles.

Le législateur algérien définit « la convention collective » comme étant un accord écrit sur l'ensemble des conditions d'emploi et de travail pour une ou plusieurs catégories professionnelles.

La convention collective assure les droits et les obligations des salariés, elle dicte les droits, les salaires, l'attribution des primes, le calcul du salaire, la grille des salaires ; elle s'applique sur tous les salariés de l'ADE sur le territoire national.

La convention collective est établie convenablement à la législation, elle évolue à travers le temps et se révisé de manière régulière. Elle a pour objectif de fixer les conditions de travail, d'emploi, et du salaire des salariés de l'entreprise.

On mentionne ci- dessus quelques articles de la convention collective qui porte sur la rémunération au sein de l'ADE :

Article 150/ de la composante de la rémunération

En contrepartie du travail fourni, le travailleur à droit à une rémunération au titre de laquelle, il perçoit un salaire.

Le salaire versé au travailleur comprend :

Chapitre III : L'impact de système de rémunération sur la motivation des salariées de l'ADE

- Le salaire de base correspondant au poste de travail occupé tel qu'il résulte du révérenciel des postes de travail de l'établissement.
- Les indemnités payées en raison de l'expérience du travailleur, des heures supplémentaires effectuées ou en raison de conditions particulières de travail, et notamment le travail, les nuisances, l'astreinte, la responsabilité, la disponibilité, l'indemnité de zone, le salaire unique.
- Les primes liées à la productivité et éventuellement celles liées aux résultats de travail.
- Les frais occasionnés par les sujétions professionnelles (déplacement, mission) imposées aux travailleurs sont remboursés sur bulletin de paie éventuellement avancés par l'établissement
- Les frais liés au transport (domicile, lieu de travail) et panier.
- Toutes autres primes ou indemnités convenues entre les deux parties.

Article 168/ prime de rendement collectif(PRC).

Il est institué au sein de l'établissement une prime de rendement collectif destiné à rémunérer la productivité d'un collectif de travailleurs.

Le montant de la prime varie entre zéro (0%) et trente (30%) du salaire de base des travailleurs affectés à chaque collectif.

La productivité d'un collectif de travailleurs et les taux de la prime de rendement collectif(PRC) correspondant sont déterminés, calculés et évalués à partir des objectifs de production de biens ou de service approuvés par les organes habilités de l'établissement et fixés à ce collectif.

La liste des différents collectifs de travailleurs, les critères d'évaluation, les paramètres de mesure de rendement ainsi que les modalités d'attribution de la prime de rendement collectif (PRC) sont fixés par la réglementation interne.

Article 169/prime de rendement individuel(PRI)

Une prime de rendement individuel (PRI) est attribuée à chaque travailleur pour sa participation à la réalisation des objectifs et le programme de travail qui li sont assignés au sein du collectif auquel il appartient.

Le taux de la prime varie entre zéro (0%) et trente (30%)du salaire de base du travailleur.

Elle est attribuée mensuellement sur proposition des responsables de structures suivant une notation mensuelle et révisée dans les mêmes formes.

Chapitre III : L'impact de système de rémunération sur la motivation des salariées de l'ADE

Les critères d'évaluation ainsi que les modalités d'attribution de cette prime sont fixés par la réglementation interne.

D'après le responsable de la rémunération, le salaire est l'élément principal de la motivation et que les salariés jugés « motivés » sont majoritairement performants, cependant, les salariés les mieux payés sont pas forcément performants.

Selon le responsable de la paie, l'ADE est une entreprise performante car elle arrive à atteindre ses objectifs malgré les contraintes qu'elle rencontre régulièrement.

2.2 Exploitation et analyse des résultats

Il s'agit de présenter la population de l'enquête selon les caractéristiques personnelles et professionnelle, dans le but de nous munir d'une base de données explicatives qui servira à l'analyse à l'analyse des différents dialogues émanant des enquêtés.

Dans le cadre de cette recherche notre population d'étude fait références aux personnels qui composent les différentes unités de production et de gestion au niveau de l'entreprise et d'abord, nous avons déterminé notre échantillon par rapport à la population mère. D'après les résultats de cette sélection, celui-ci a été estimé, à 10% de la population mère, or 33 enquêtes .nous ont opté pour la méthode de KREJCIE MORGAN (1970).¹

Cette méthode est uniquement recommandée lorsque le chercheur connaît avec exactitude la taille de la population d'étude. Elle permet de déterminer la taille de l'échantillon remplissant le critère de représentativité selon la formule suivante :

$$S = \frac{X^2 NP (1-P)}{d^2 N - 1 + X^2 P (1-P)}$$

- S= la taille de l'échantillon nécessaire 2.
- X^2 = Table valeur du Chi deux pour 1degré de liberté et un niveau de confiance de 95%soit de valeur de : **3,84163**.
- N= la taille de la population 4.
- P= la proportion de la population (censé être 50% de montant que cela, permet de garantir la taille de l'échantillon maximale) 5.
- D= degré de précision accepté (0,1).

¹ Les résultats obtenus ont été vérifié par l'application « simple size calculator » disponible sur le site <http://www.surveysystem.com/sscale.htm>

Chapitre III : L'impact de système de rémunération sur la motivation des salariées de l'ADE

Le tableau suivant synthétise l'ensemble de ces résultats

Tableau n05° : L'échantillon de l'étude

Population	L'échantillon de l'étude	
	En nombre	EN%
49	33	67%

Source : réalise par notre soirée

- Ensuite, cet échantillon a été réparti sur la base des catégories socioprofessionnelles la méthode d'échantillonnage aléatoire et pour définir un niveau, nous choisissons des critères en % tout apport avec l'objet de la recherche afin d'augmenter la précision des estimations des paramètres de la population qui concerne dans notre cas les catégories socioprofessionnelles (cadre, agents de maîtrise exécution)
- Pourcentage de strate dans la communauté d'origine = L' ensemble des membres de la catégorie professionnelle / la taille de la population d'origine * 100
- La taille de strate dans l'échantillon * pourcentage de strate dans la communauté d'origine.

La distribution de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles est indiquée dans le tableau suivant ;

Tableau n06 ; la répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelle

Catégories socio-pro	Nombre	Nombre d'échantillon	%
Cadre	37	25	76%
Agent de maitres	05	03	10%
Exécutant	07	05	14%
Total	49	33	100%

Source : réalisé par nos soins

Il est signaler que 33 questionnaire devient être distribuer, et suite aux contraintes rencontrer sur le terrain (l'entreprise a interdit le questionnaire), on a été limité à 20 questionnaire uniquement.

A partir de cette condition d'intégration nous avons alors du retenir que 20 questionnaires.

Chapitre III : L'impact de système de rémunération sur la motivation des salariées de l'ADE

Section 3 : Les résultats de l'enquête

Cette partie sera consacrée à la représentation et l'analyse des résultats obtenus sur le terrain, nous analyserons les résultats obtenus de l'enquête par questionnaire auprès des salariés.

3-1- Les caractéristiques de l'échantillon étudié

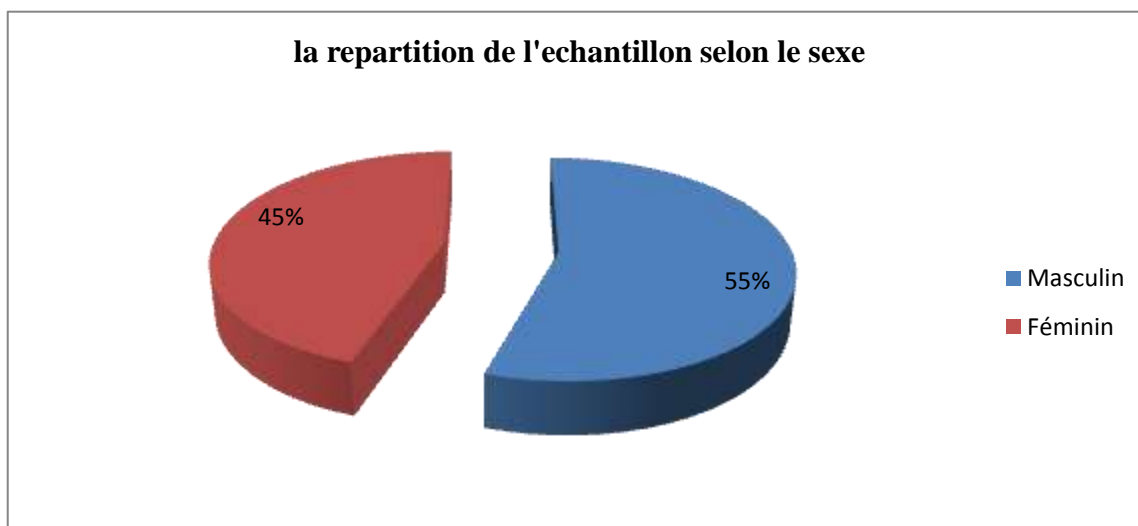
Question N°01 : Vous êtes ?

Tableau N°07 ; Répartition de l'échantillon selon le Sexe

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Masculin	11	55%
Féminin	9	45%
Total	20	100%

Source ; résultat de l'enquête.de LADE

Figure N°5 ; La représentation graphique de l'échantillon étudié selon le sexe



Source : résultat de l'enquête.

D'après ce graphe, nous constatons que 55% des enquêtés sont majoritairement du sexe masculin, et que seulement 45% sont du sexe féminin.

Chapitre III : L'impact de système de rémunération sur la motivation des salariées de l'ADE

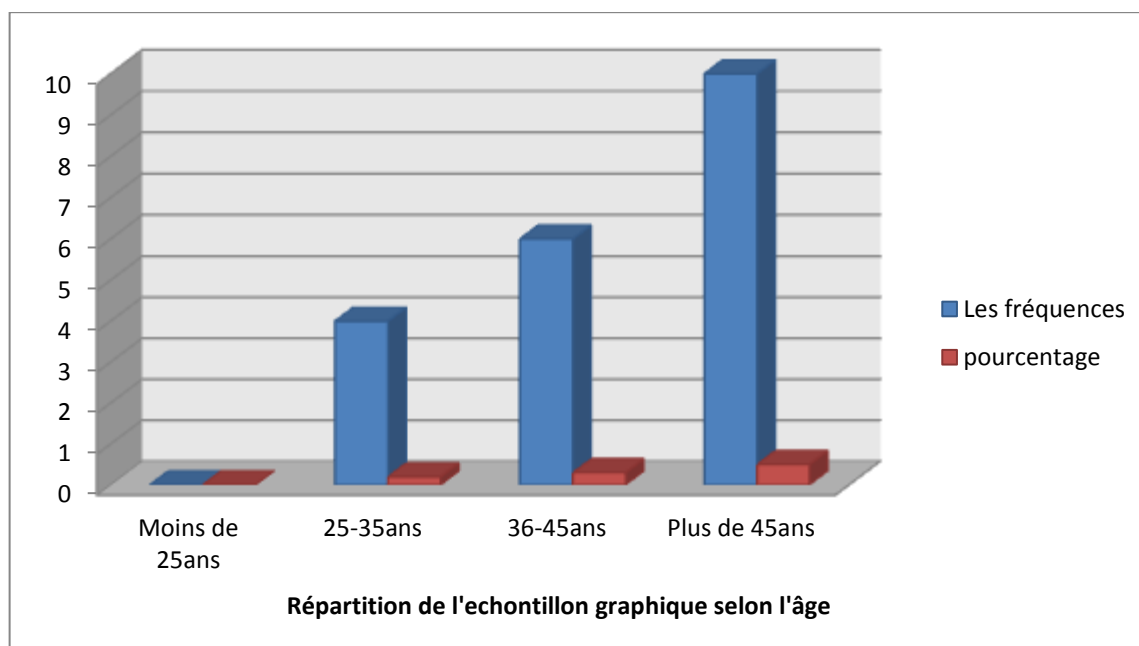
Question 02 : Quel est votre âge ?

Tableau N°08 : Répartition de l'échantillon par ancienneté

Age	Les fréquences	pourcentage
Moins de 25ans	0	0%
25-35ans	4	20%
36-45ans	6	30%
Plus de 45ans	10	50%
Total	20	100%

Source : résultats de l'enquête de L'ADE

Figure n°06 : Représentation graphique de l'échantillon selon l'âge



Source : résultat de l'enquête.

D'après ce graphe, on déduit que 50% de l'échantillon est âgé de plus de 45 ans. 30% de l'échantillon est âgé de 36 à 45 ans, puis 20% des salariés sont âgés de 25 à 35 ans, nous remarquons qu'il n'y a aucune personne âgée de moins de 25 ans.

On remarque d'après l'analyse et l'interprétation des résultats de ce graphe ci-dessus que l'échantillon a l'âge moyen entre 36 à 45 ans.

Chapitre III : L'impact de système de rémunération sur la motivation des salariées de l'ADE

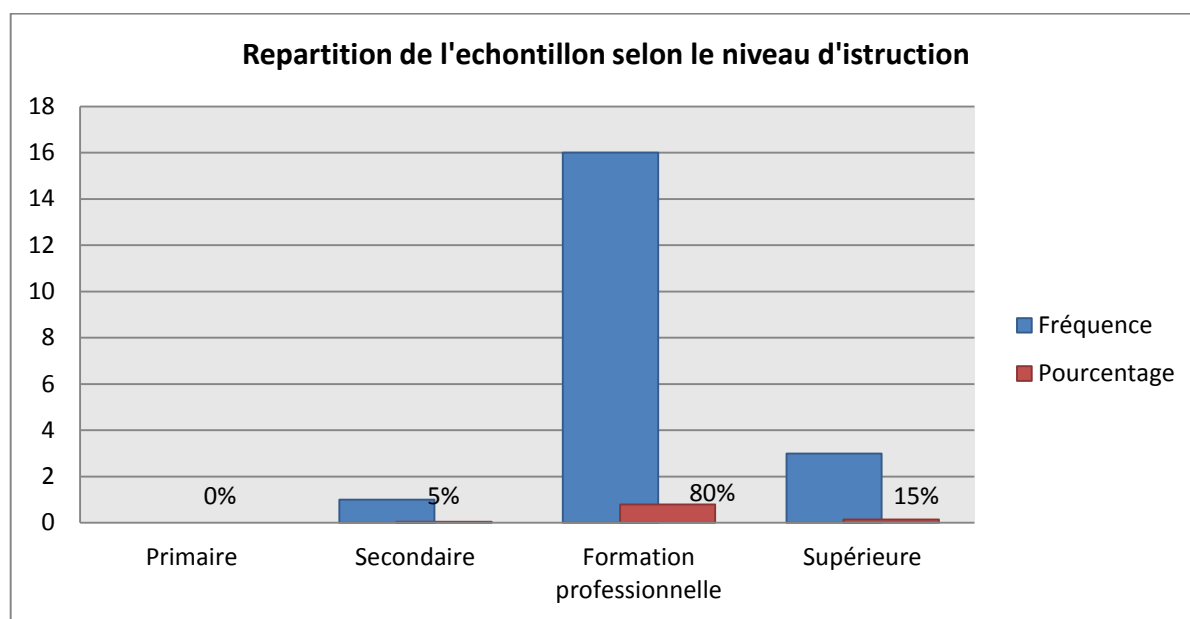
Question N03 : Quel est votre niveau d'étude ?

Tableau n°09 Répartitions de l'échantillon selon niveau d'étude

Niveau	Fréquence	Pourcentage
Primaire	0	0%
Secondaire	1	5%
Formation professionnelle	16	80%
Supérieure	3	15%
Total	20	100%

Source : Elabore par nous sur la base des résultats de l'enquête

Figure n°07 : Représentation graphique selon niveau d'étude



Source : résultat de l'enquête.

Selon le graphe ci-dessus, on remarque que 80% de l'échantillon sont issus d'une formation professionnelle, suivi par 15% de l'échantillon ont un niveau d'étude supérieure, et que 5 % de l'échantillon ont un niveau secondaire.

A partir de cela le niveau d'instruction est utilisé par l'entreprise comme un critère de classification de poste pour hiérarchiser la rémunération.

Chapitre III : L'impact de système de rémunération sur la motivation des salariées de l'ADE

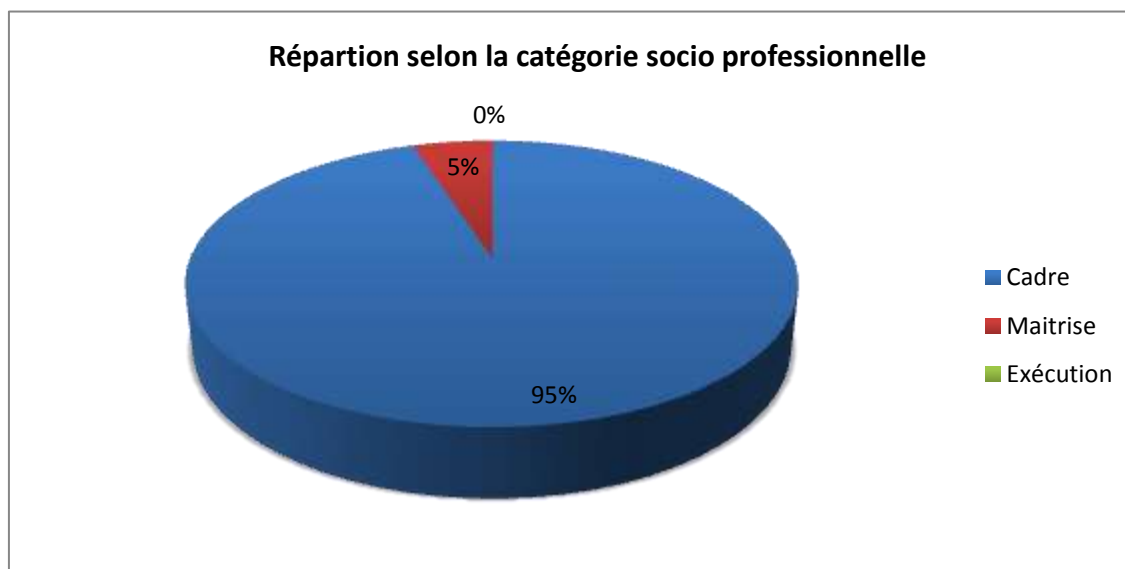
Question N°04 ; Votre catégorie socio professionnelle ?

Tableau n°10 : Répartitions de l'échantillon selon

Catégorie	Fréquence	Pourcentage
Cadre	19	95%
Maitrise	01	5%
Exécution	0	0%
Total	20	100%

Source : résultat de l'enquête.

Figure n°08 : Représentation graphique de l'échantillon selon catégorie socio professionnelle



Source : résultat de l'enquête

Pour la catégorie cadre nous avons 95% des enquêtes, vient par la suite la catégorie des agents de maitrise avec un pourcentage de 5%. Entre les Homme et les Femme Dernièrement on a la catégorie agents d'exécution avec un pourcentage de 0% égale entre les hommes et les femmes.

Chapitre III : L'impact de système de rémunération sur la motivation des salariées de l'ADE

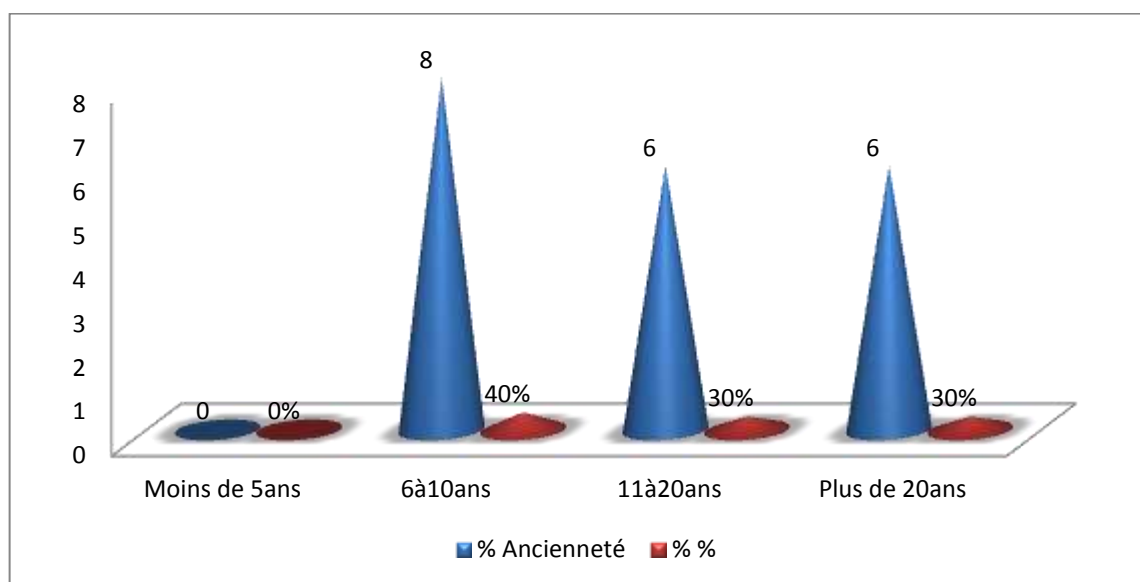
Question N°05 : Quelle est votre ancienneté dans le poste ?

Tableau n°11: La répartition de l'échantillon étudié selon l'ancienneté

Ancienneté	Effectifs	Pourcentage
Moins de 5ans	0	0%
6à10ans	8	40%
11à20ans	6	30%
Plus de 20ans	6	30%
Total	20	100%

Source : résultat de l'enquête

Figure n°09 : La représentation graphique de l'échantillon selon l'ancienneté



Source : résultat de l'enquête.

D'après ce graphe on remarque que la plupart des salariés de l'échantillon enquêtés de L'ADE ont une ancienneté de 6 à 10 ans avec un pourcentage de 40%, suivi par ceux qui ont une ancienneté de 11 à 20 ans et qui dépasse 20 ans avec un taux de 30% pour les deux cas, et enfin 0% pour ceux qui ont une ancienneté moins de 5 ans.

D'après ce graphe on constate que les salariés sont fidèles à leur entreprise peut être par ce que, il y a pas d'offres de salaires plus avantageuses et plus attractifs à l'externe de leurs entreprise.

Chapitre III : L'impact de système de rémunération sur la motivation des salariées de l'ADE

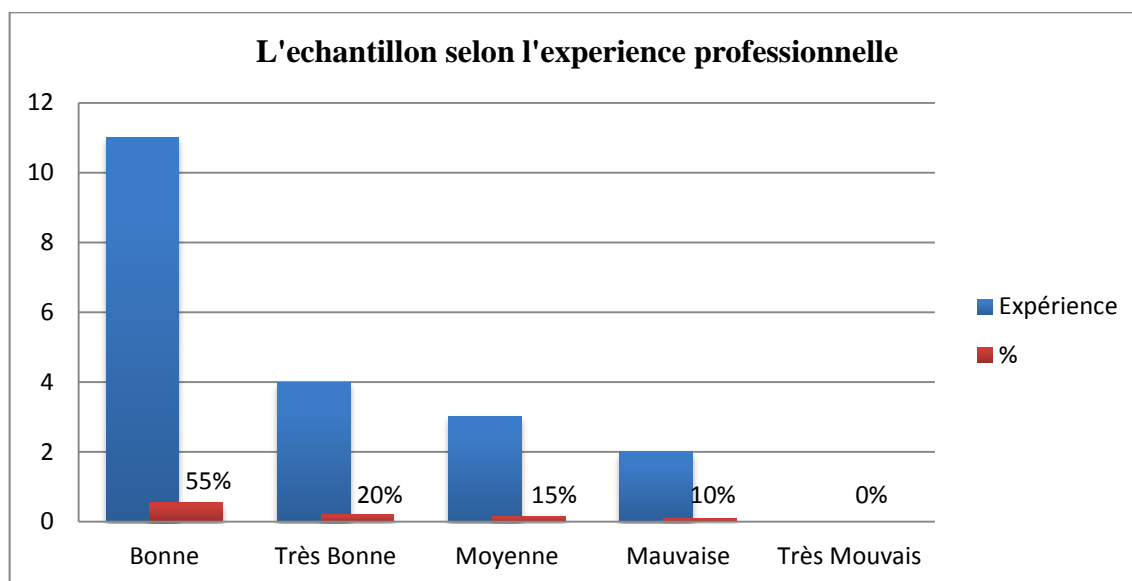
Question N°6 ; votre expérience professionnelle au sein de l'entreprise est ?

Tableau n°12 : Répartition de l'échantillon selon l'expérience

Expérience	Effective	Pourcentage
Bonne	11	55%
Très Bonne	04	20%
Moyenne	03	15%
Mauvaise	02	10%
Très Mouvais	0	0%
Total	20	100%

Source ; résultat de enquête

Figure n°10 : La répartition de l'échantillon selon l'expérience



Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats de enquête

D'après ce graphe on remarque que la plupart des salariés de l'échantillon enquêtés de L'ADE ont une Bonne expérience professionnelle avec un pourcentage de 55%, suivi par ceux qui ont une très bonne expérience avec un pourcentage de 20%, et pour les salariés qui ont une moyenne expérience sont de 15%, suit à la mauvaise expérience on a 10% des salariés de l'ADE, enfin 0% pour ceux qui ont un très mauvais expérience.

Chapitre III : L'impact de système de rémunération sur la motivation des salariées de l'ADE

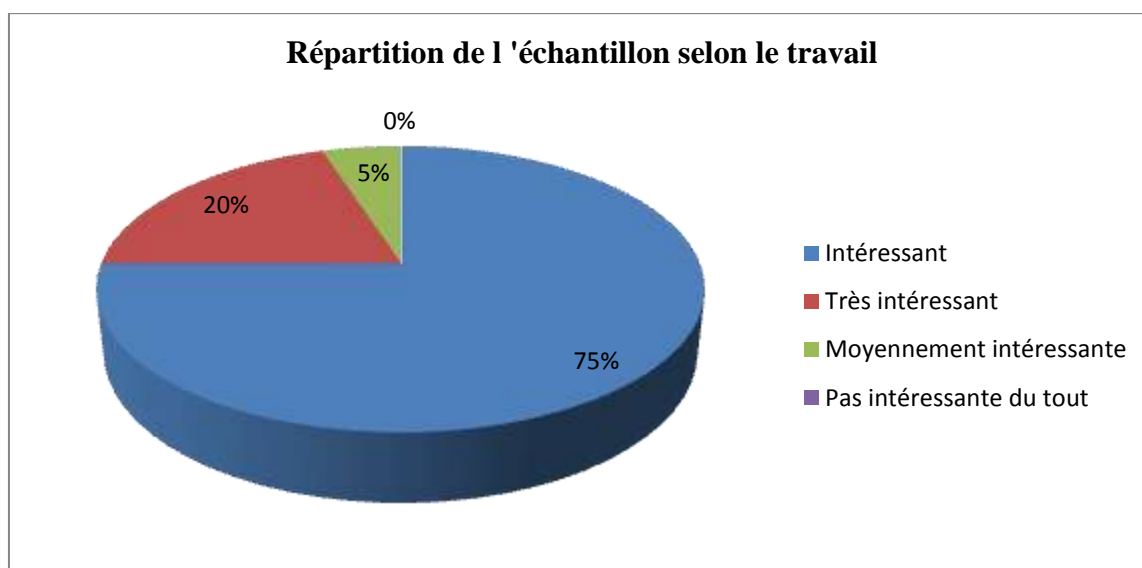
Question N° 7; Que pensez-vous de travail que vous effectuez ?

Tableau N° 13 : La répartition de l'échantillon selon le travail

Travail	Effective	Pourcentage
Intéressant	15	75%
Très intéressant	04	20%
Moyennement intéressante	01	5%
Pas intéressante du tout	0	0
Total	20	100%

Source : résultat de l'enquête

Figure n°11: La répartition de l'échantillon selon le travail



Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats de enquête

En se référant au résultat obtenus on constate que la plupart des employés s'intéressent à leur travail avec un pourcentage de 75%, contre 20% des employés qui sont très intéressés par leur travail, Vient par la suite les 5% qui sont moyennement intéressés par leur travail,

Chapitre III : L'impact de système de rémunération sur la motivation des salariées de l'ADE

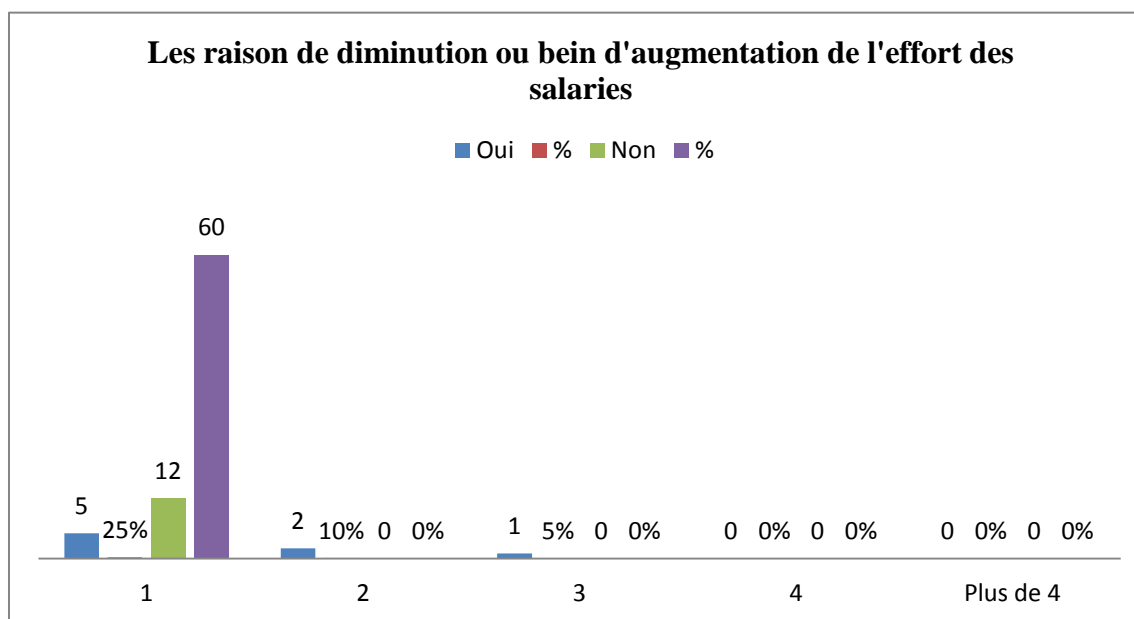
Question N°8 : vous travaillé dans une autre entreprise auparavant ?

Tableau n°14 : Répartition de l'échantillon selon le travail

Travail	Oui	%	Non	%	Total
1	05	25%	12	60%	85%
2	02	10%	0	0%	10%
3	01	5%	0	0%	5%
4	0	0%	0	0%	0%
Plus de 4	0	0%	0	0%	0%
Total	08	40%	12	60%	100%

Source : résultat de l'enquête

Figure n°12: la répartition de l'échantillon selon les raison de diminué ou augmenté l'effort



Source : réalise par nous-même a partira des résultat de l'enquête

En se référant au résultat obtenus on constate que la plupart des employés qui n'ont pas travaillé dans d'autre entreprises sont de 60%, et les salariées qui ont déjà travaillé sont de 40%, ce pourcentage est divisé sur 3 parties, les salariés qui ont déjà travaillé dans 1 entreprise sont de 25 %, ceux qui ont travail dans deux entreprise sont de 10%, et seulement 5%ont travaillé dans 3 entreprises auparavant.

Chapitre III : L'impact de système de rémunération sur la motivation des salariées de l'ADE

II-La rémunération comme facteur de motivation

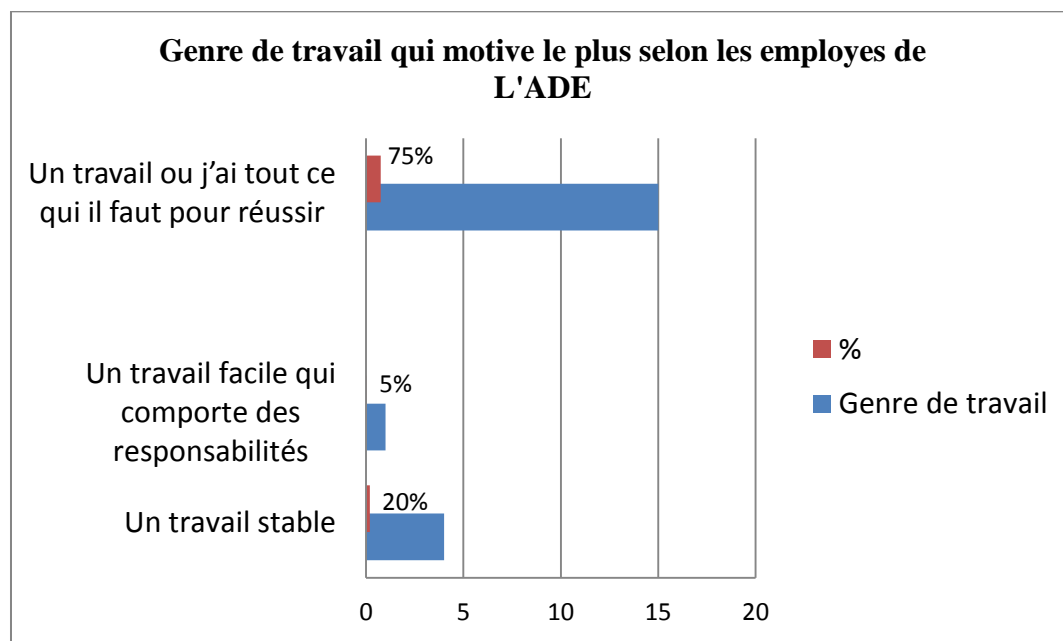
Question N°9 ; Selon votre point de vu, quel genre de travail vous motive le plus ?

Tableau n°15 : La répartition de l'échantillon selon le degré de motivation des salarier par le genre de travail

Genre de travail	Effective	Pourcentage
Un travail stable	04	20%
UN travail facile qui comporte des responsabilités	01	5%
Un travail ou j'ai tout ce qui il faut pour réussir	15	75%
Total	20	100%

Source : résultat de l'enquête

Figure n°13 ; La répartition de l'échantillon selon le genre de travail vous motive le plus



Source ; Réalisé par nos soins à partir des résultats de enquête

Le graphe ci-dessus montre que les salariés de l'ADE qui sont le plus motivé lorsqu'ils font un travail ou ils ont tout pour réussir sont de 75%,20% salariés affirment que le travail

Chapitre III : L'impact de système de rémunération sur la motivation des salariées de l'ADE

qui motive le plus est un travail stable, et seulement 5% estiment qu'ils sont motivés par un travail facile qui comporte des responsabilités.

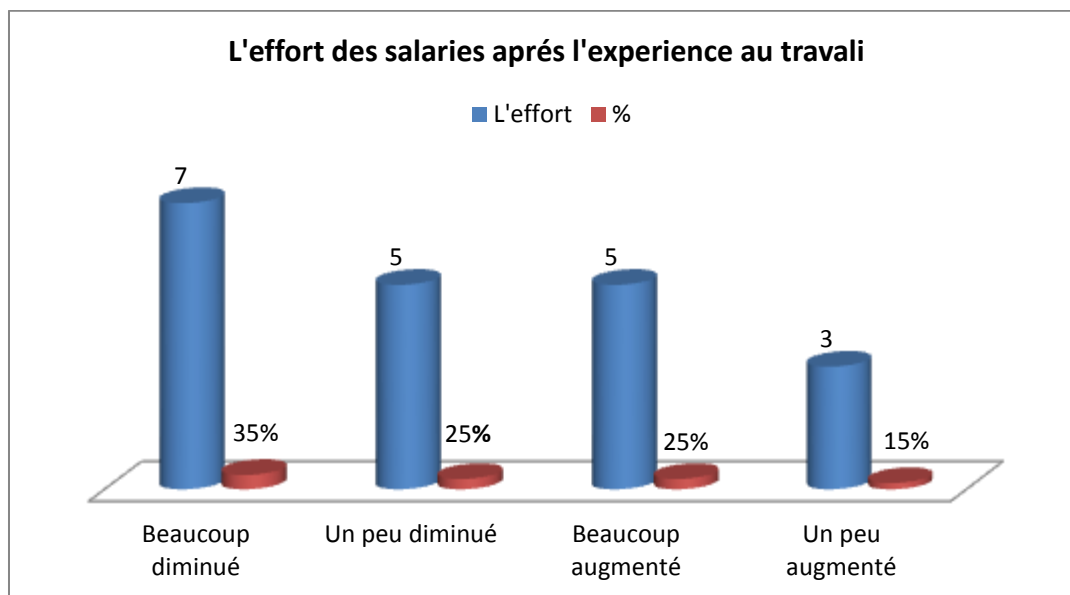
Question N°10 : D'après votre expérience au sein de l'entreprise pensez-vous que votre effort ? Si Von effort diminué ou augmenté pour quelle raison ?

Tableau n°16: La répartition de l'échantillon selon l'effort

L'effort	Effective	pourcentage
Beaucoup diminué	07	35%
Un peu diminué	05	25%
Beaucoup augmenté	05	25%
Un peu augmenté	03	15%
Total	20	100%

Source : réalisées par non même a partira de résultat de l'enquêtas

Figure n°14 : La répartition de l'échantillon selon l'effort des salaries



Source : résultat de l'enquête

En se référant au résultat obtenus on constate que employés de L'ADE dont l'effort a beaucoup diminué à cause de l'expérience au travail sont de 35%, et 25% pour les employés

Chapitre III : L'impact de système de rémunération sur la motivation des salariées de l'ADE

dont l'effort a peu diminué, Pour la catégorise des salariés dont l'effort a beaucoup augmenté grâce à leurs expérience au sein de l'entreprise sont de 25%, une autre partie des salariés dont l'effort a peu augmenté est de 15%.

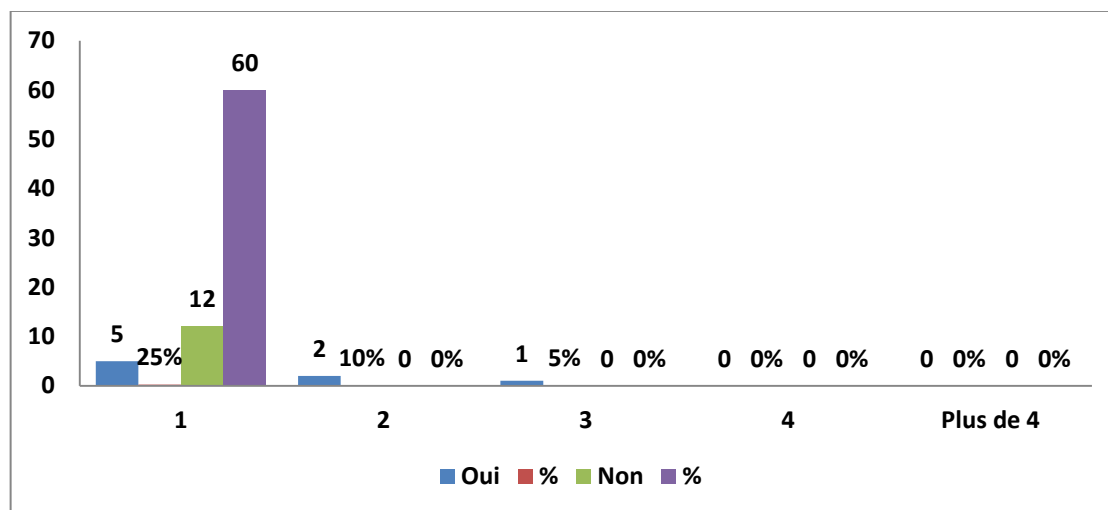
Si vous efforts ont diminué ou bien augmenté pour quelles raisons ?

Tableau N°17: La réparation de l'échantillon selon les raison de travail

Raisons	Effective	Pourcentage
La santé physique	02	10%
La santé Mentale	04	20%
Le salaire	03	15%
L'ennui au travail	02	10%
Les conditions de travail	09	45%
Total	20	100%

Source : résultat de l'enquête

Figure n°15 : la réparation de l'échantillon selon les raison de diminué ou bien augmenté l'effort au travail



Source : réalise par nous-même a partis des résultats de enquête

Le graphe ci-dessus montre que la plupart des salariés de l'ADE dont l'effort a diminué ou augmenté à cause de raison des conditions de travail est de 45%, puis les salaries qui pensent que leur effort a diminué ou augmenté à cause de la sente Mentale est de 20%, 15% des salariés à cause du salaire.

Chapitre III : L'impact de système de rémunération sur la motivation des salariées de l'ADE

Enfin pour les salariés qui leur effort diminué ou bien augmenté par les raison de l'ennui au travail et la santé physique avec un pourcentage de 10% pour les deux raison

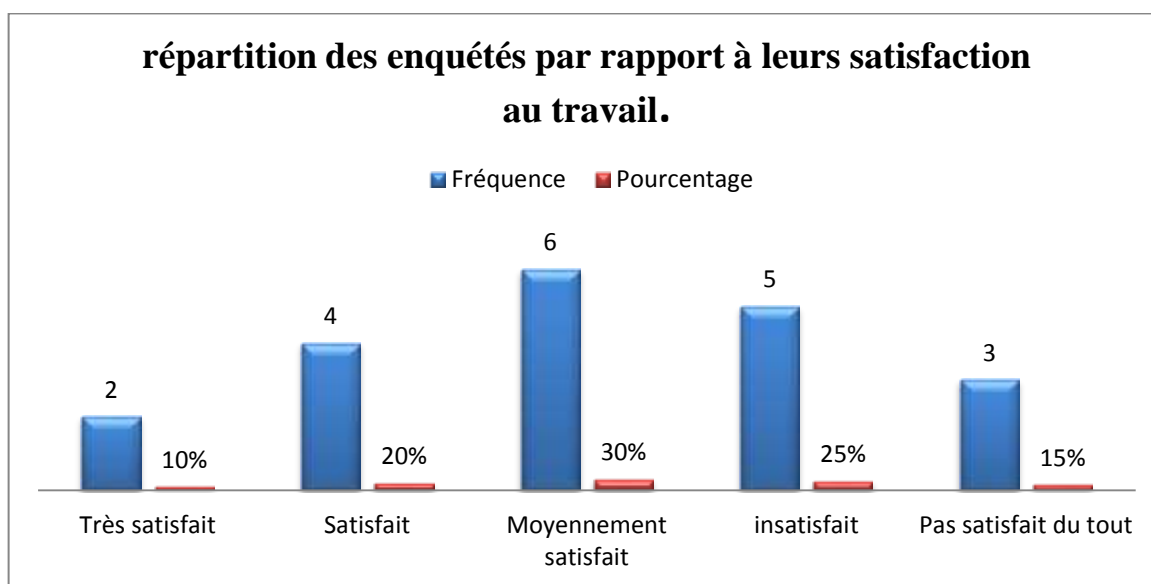
Question 11 : êtes-vous satisfait de votre salaire

Tableau N°18 : La répartition de l'échantillon selon le salaire

Satisfaction	Fréquence	Pourcentage
Très satisfait	2	10%
Satisfait	4	20%
Moyennement satisfait	6	30%
insatisfait	5	25%
Pas satisfait du tout	3	15%
total	20	100%

Source : réalisé par nos soins

Figure n°16 : Répartition des enquêtés par rapport à leur satisfaction au travail



Source : réalisé par nos soins

Cette figure nous montre que sur 20 personnes, 12 personnes (soit 85% des enquêtés) sont satisfait de leurs salaires, alors que seulement 8 personnes (soit 15% des enquêtés) sont insatisfait de leurs salaires

Chapitre III : L'impact de système de rémunération sur la motivation des salariées de l'ADE

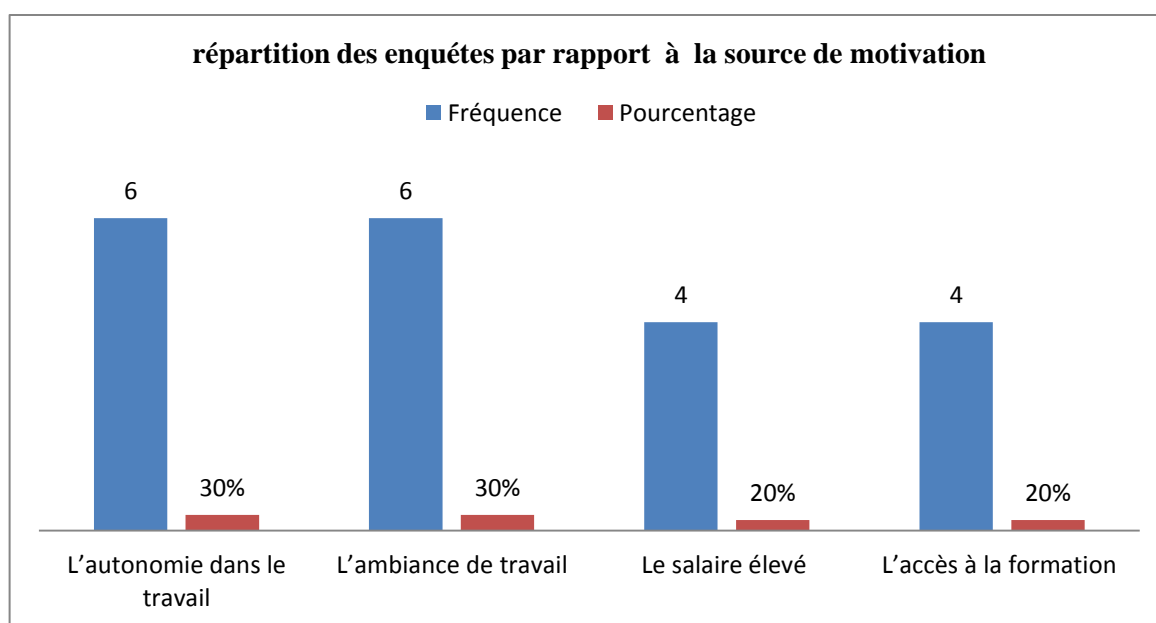
Question N° 12 : qu'est-ce qui vous motive le plus dans votre travail

Tableau N°19: La répartition de l'échantillon selon la motivation au travail

La source de motivation	Fréquence	Pourcentage
L'autonomie dans le travail	6	30%
L'ambiance de travail	6	30%
Le salaire élevé	4	20%
L'accès à la formation	4	20%
total	20	100%

Source : réalisé par nos soins

Figure n° 17: la répartition des enquêtés selon l'élément le plus motivant dans leurs travail



Source : réalisé par nos soins

Cette figure nous montre que les sources de motivation pour chaque personne est différente, car 6 personnes sur 20 (soit 30% des enquêtes) estiment que l'autonomie dans le travail est leurs source de motivation.

6 personnes sur 20 estiment que l'ambiance de travail est ce qui les motive le plus au travail, 4 personnes sont motivées par un salaire élevé, et 4 autres personnes estiment que l'accès à la formation est l'élément les plus motivant au travail.

Chapitre III : L'impact de système de rémunération sur la motivation des salariées de l'ADE

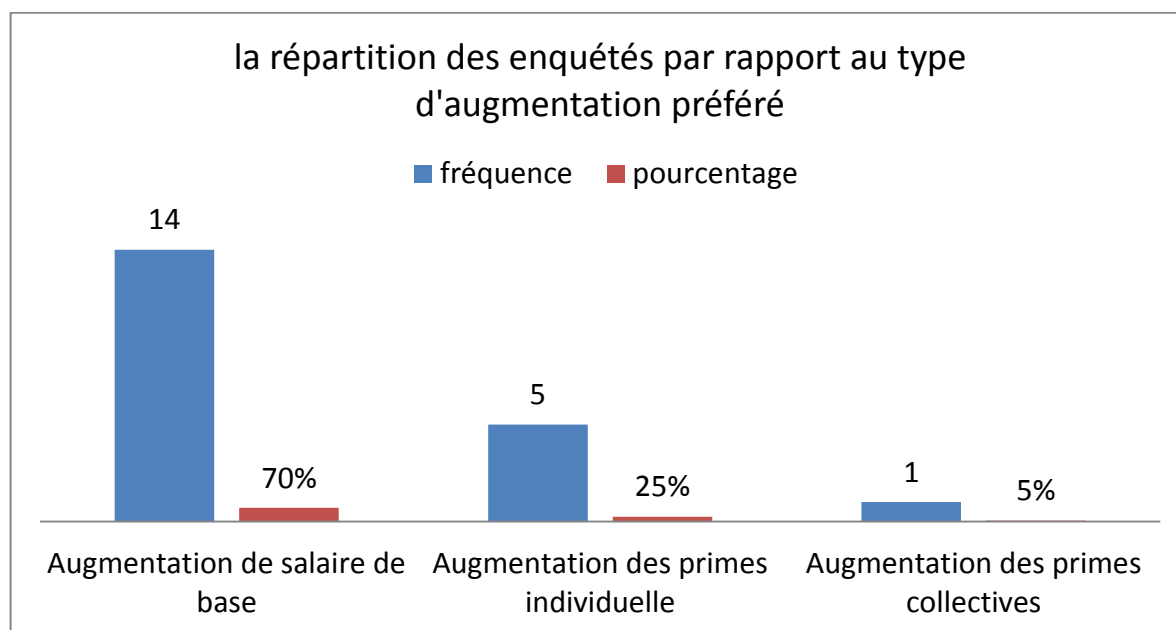
Question n°13 : quelle augmentation préférez-vous ?

Tableau N°20 : La répartition d'échantillon selon l'augmentation préférée

Le type d'augmentation	fréquence	pourcentage
Augmentation de salaire de base	14	70%
Augmentation des primes individuelle	5	25%
Augmentation des primes collectives	1	5%
Total	20	100%

Source : réalisé par nos soins

Figure n°18 : répartition des enquêtés selon le type d'augmentation des salaires préféré



Source : réalisé par nos soins

Cette figure nous montre que 70% de l'échantillon (soit 14 personnes) préfèrent l'augmentation du salaire de base, que 25%(soit 5 personnes) préfèrent l'augmentation des primes individuelles, et que seulement 1 personne préfère l'augmentation des primes collectives

Chapitre III : L'impact de système de rémunération sur la motivation des salariées de l'ADE

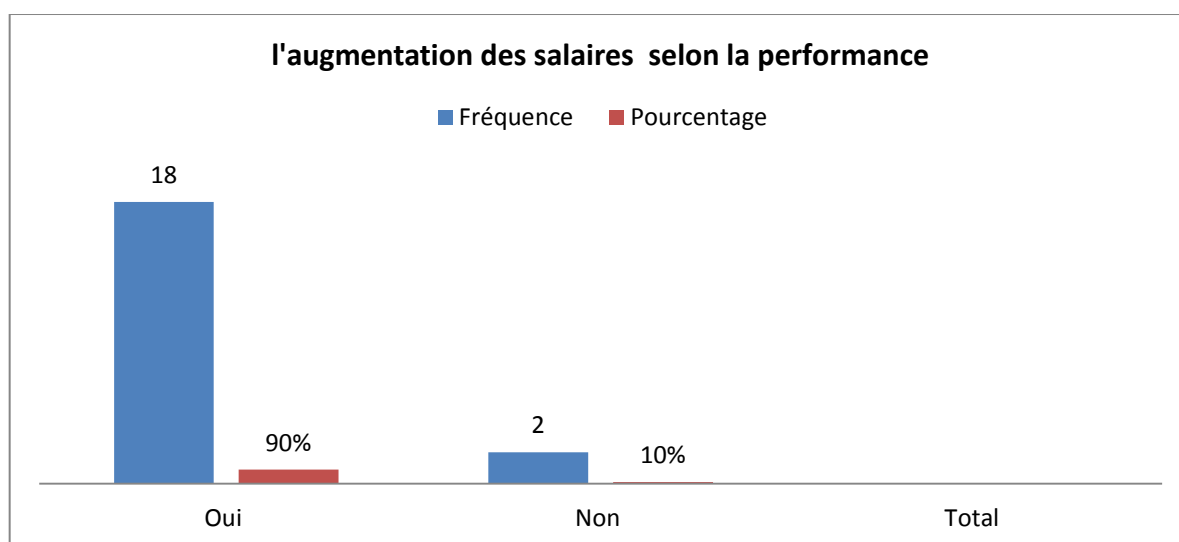
Question n° 14 : les augmentations des salariés devraient être données aux employés les plus performants

Tableau N°21 : La répartition de l'échantillon selon l'augmentation des salariées

L'augmentation des salaires selon la performance	Fréquence	Pourcentage
Oui	18	90%
Non	2	10%
Total	20	100%

Source : réalisé par nos soins

Figure n°19 : L'augmentation des salariés selon la performance



Source : réalisé par nos soins

Cette figure nous montre que 18 personnes estiment que l'augmentation des salaires doit être attribué aux employés les plus performant, alors que seulement 2 estiment le contraire.

Chapitre III : L'impact de système de rémunération sur la motivation des salariées de l'ADE

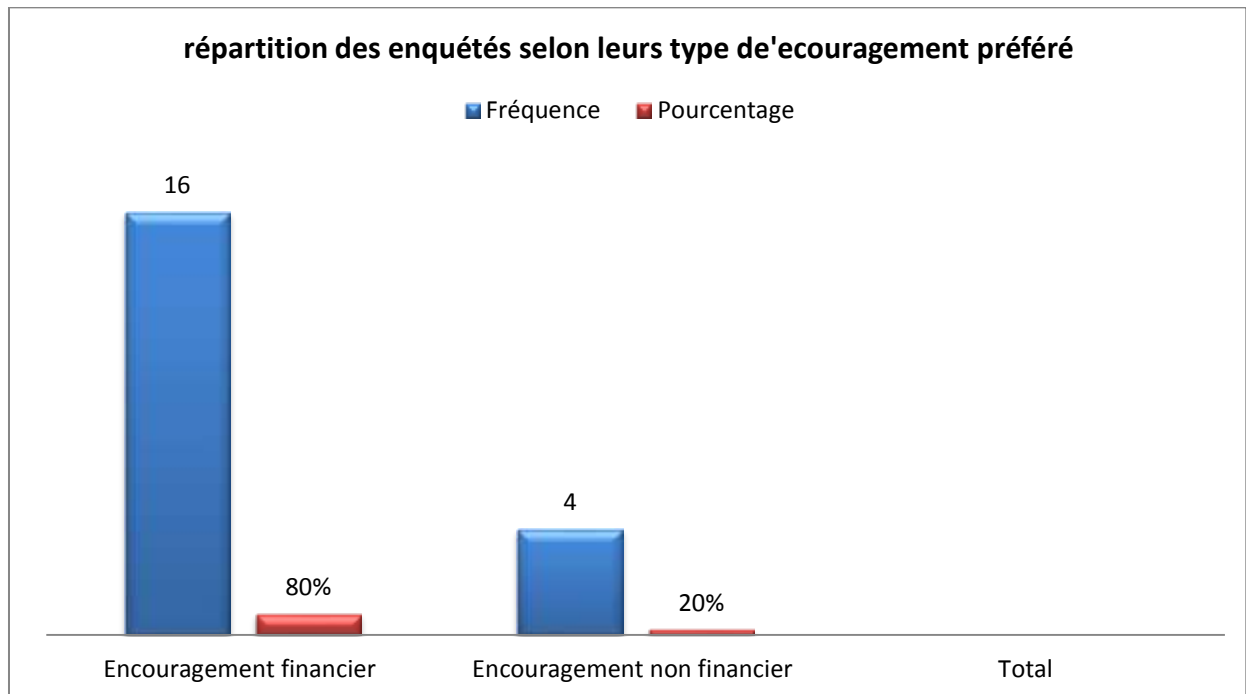
Question n°15 : quel type d'encouragement préférez-vous ?

Tableau N°22: La répartition de l'échantillon selon l'encouragement préféré

Type d'encouragement	Fréquence	Pourcentage
Encouragement financier	16	80%
Encouragement non financier	4	20%
Total	20	100%

Source : réalisé par nos soins

Figure n°20 : montrant le type d'encouragement préféré des employés



Source : réalisé par nos soins

Cette figure nous montre que 80% de l'échantillon préfère nt l'encouragement financier, et que seulement 20% préfèrent l'encouragement non financier

Chapitre III : L'impact de système de rémunération sur la motivation des salariées de l'ADE

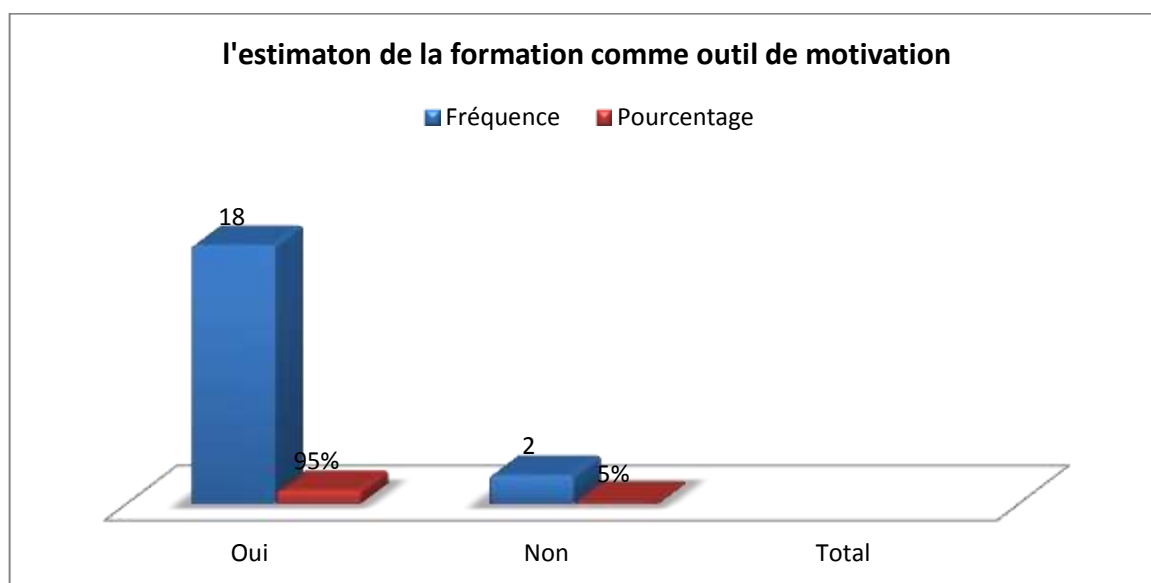
Question n°16 : pensez-vous que la formation est un facteur de motivation ?

Tableau N°23: La répartition de l'échantillon selon la formation comme facteur de motivation

La formation comme facteur de motivation	Fréquence	Pourcentage
Oui	18	95%
Non	2	5%
Total	20	100%

Source : réalisé par nos soins

Figure n°21 : montrant la relation entre la formation comme facteur de motivation



Source : réalisé par nos soins

D'après cette figure, nous déduisons que 95% de l'échantillon estime que la formation est un outil de motivation (soit 18 personnes sur 20), alors que seulement 5% estiment le contraire (voir 2 personnes).

Chapitre III : L'impact de système de rémunération sur la motivation des salariées de l'ADE

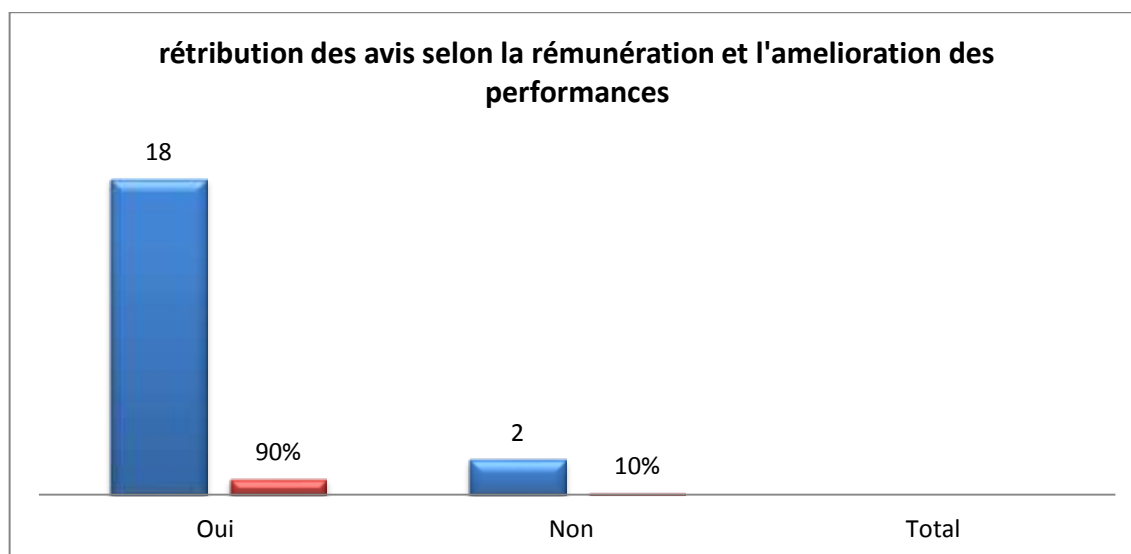
Question 17 : à votre avis, la rémunération des collaborateurs contribue-t-elle à améliorer leurs performances ?

Tableau N°24 : La répartition de l'échantillon selon la rémunération à améliorer leur performance

La rémunération et l'amélioration des performances	Fréquence	Pourcentage
Oui	18	90%
Non	2	10%
Total	20	100%

Source : réalisé par nos soins

Figure n°22 : montrant l'avis des enquêtes vis-à-vis de la rémunération des collaborateurs et sa contribution à l'amélioration des performances.



Source : réalisé par nos soins

Selon le graphe, nous remarquons que 90% de l'échantillon considèrent que la rémunération des collaborateurs contribue à l'amélioration de leurs performances, alors que 10% seulement estiment le contraire.

Chapitre III : L'impact de système de rémunération sur la motivation des salariées de l'ADE

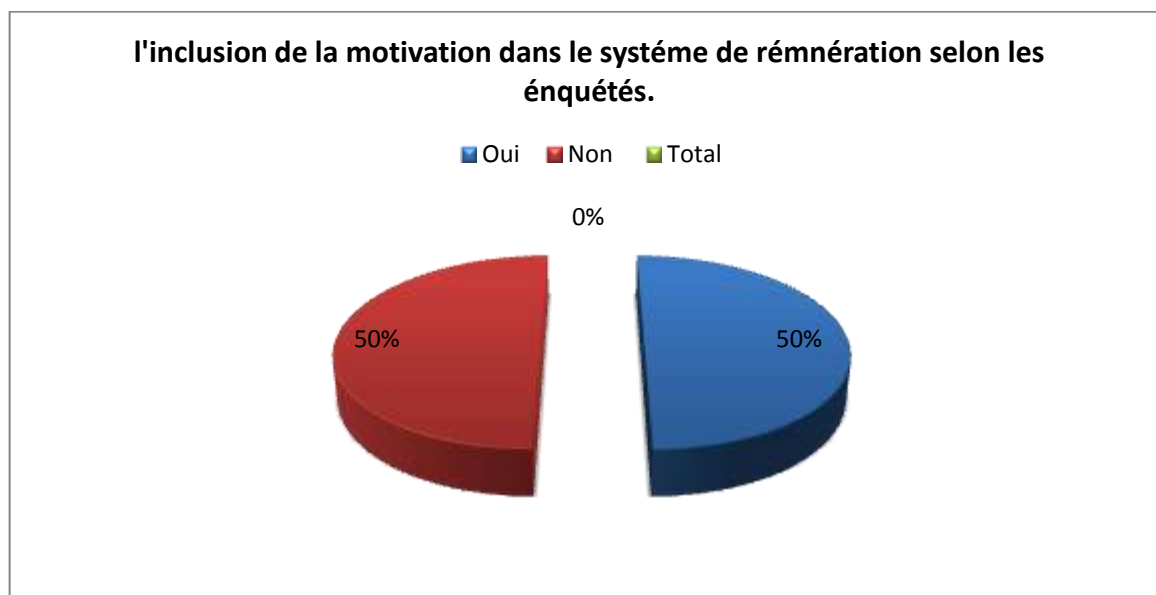
Question 18 : à votre avis, le t système de rémunération de l'ADE inclus réellement la motivation des salariés

Tableau N°25: La répartition de l'échantillon selon le système de rémunération de L'ADE

La rémunération et la motivation des salariés	Fréquence	Pourcentage
Oui	10	50%
Non	10	50%
Total	20	100%

Source : réalisé par nos soins

Figure n023 : montrant l'inclusion de la rémunération dans le système de motivation des salariés.



Source : réalisé par nos soins

D'après ce graphe, nous remarquons que les avis sont également différents, car 50% de l'échantillon estiment que le système de rémunération de l'ADE inclus réellement la motivation des salariés et que 50% estiment le contraire.

Chapitre III : L'impact de système de rémunération sur la motivation des salariées de l'ADE

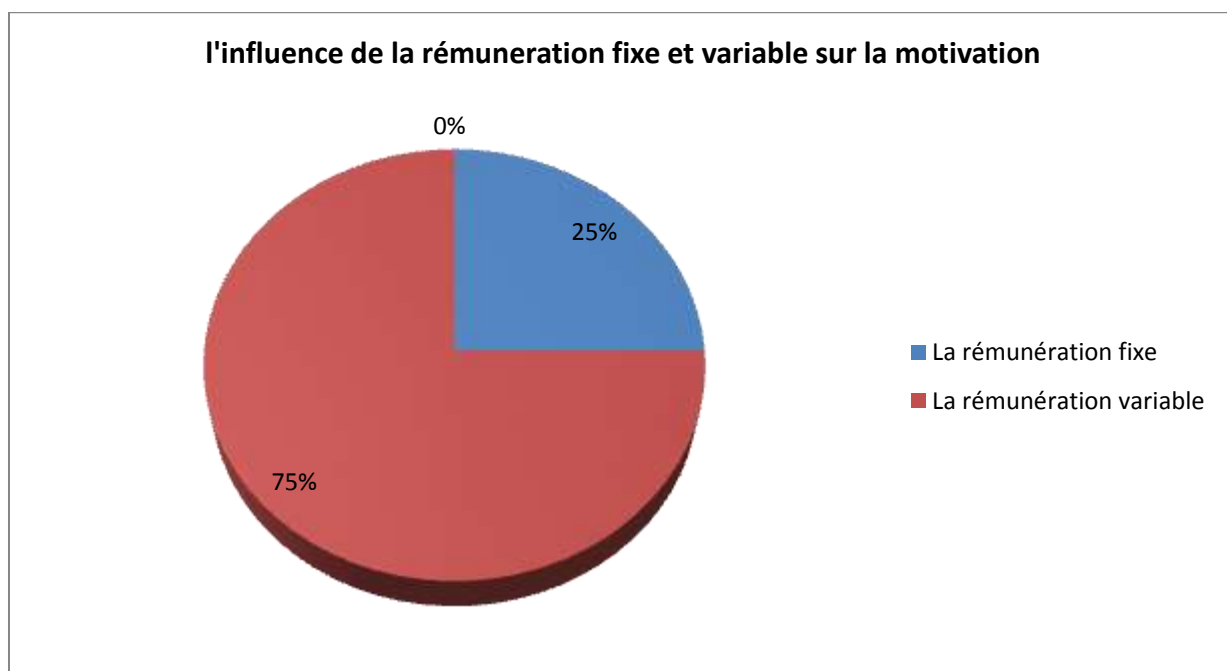
Question 19 : selon vous, quels sont les éléments cites-ci-dessous qui influencent votre motivation au travail ?

Tableau n°26 : La répartition de l'échantillon selon les éléments qui influencent le travail

L'élément de motivation	Fréquence	Pourcentage
La rémunération fixe	5	25%
La rémunération variable	15	75%
Total	20	100%

Source : réalisé par nos soins

Figure n°24 : montrant l'influence de la rémunération fixe et la rémunération variable sur la motivation des enquêtés au travail.



Source : réalisé par nos soi

D'après le graphe, nous remarquons que seulement 25% de l'échantillon est motivé par la rémunération fixe, et que 75% restant estiment être motivés par la rémunération variable.

Chapitre III : L'impact de système de rémunération sur la motivation des salariées de l'ADE

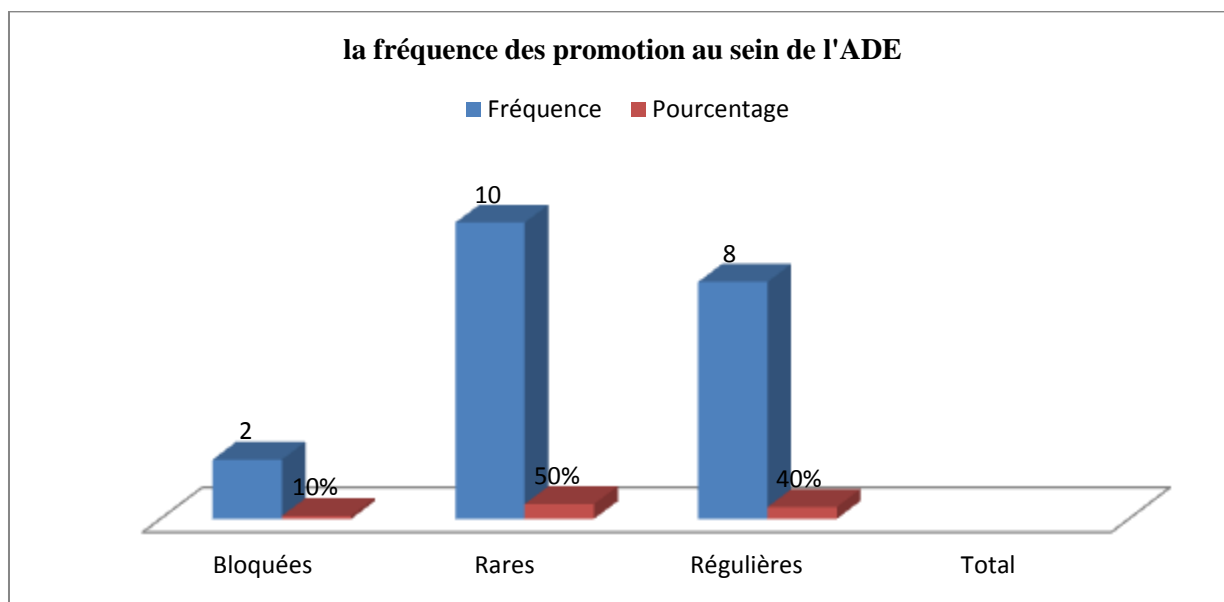
Question 20 : jugez-vous que les promotions au sein de votre établissement sont :

Tableau N°27 : La répartition de l'échantillon selon la nature de la promotion

Les promotions	Fréquence	Pourcentage
Bloquées	2	10%
Rares	10	50%
Régulières	8	40%
Total	20	100

Source : réalisé par nos soins

Figure n°25 : montrant la fréquence des promotions au sein de l'ADE



Source : réalisé par nos soins

Nous remarquons d'après ce graphe, que 10% de l'échantillon estiment que les promotions sont bloquées, 50% estiment que ces dernières sont rares, et que 40% estiment qu'elles se font de manière régulière.

Chapitre III : L'impact de système de rémunération sur la motivation des salariées de l'ADE

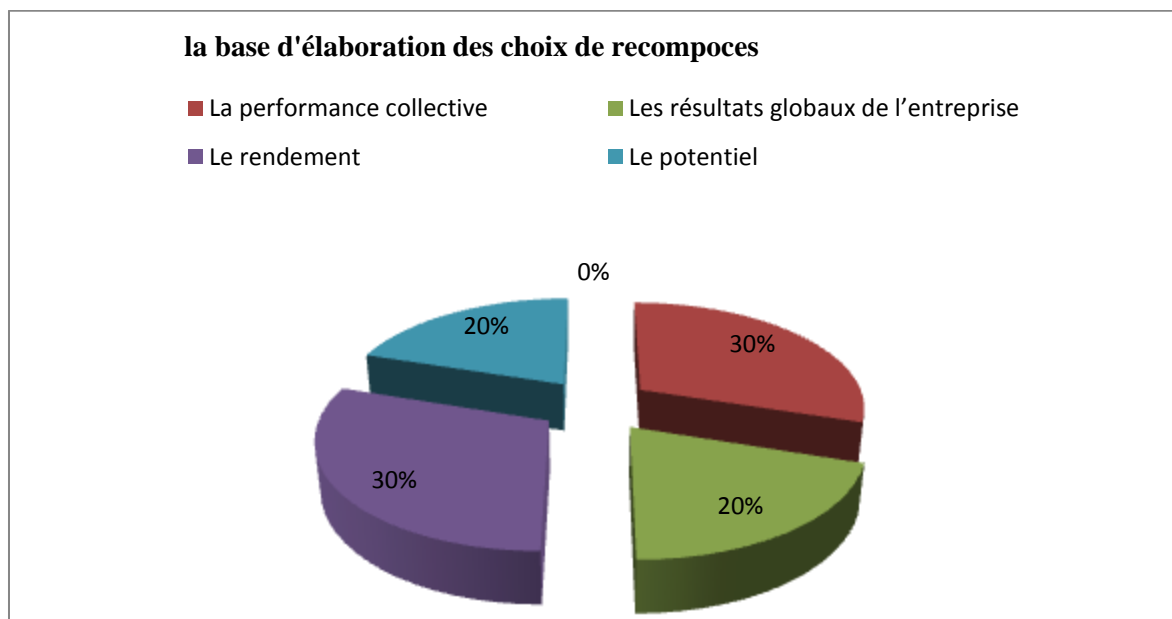
Question 21 : sur quelles bases sont élaborés les choix de recompenses ?

Tableau N° 28: La répartition de l'échantillon selon les choix de recompenses

Base des choix des récompenses	Fréquence	Pourcentage
La performance collective	6	30%
Les résultats globaux de l'entreprise	4	20%
Le rendement	6	30%
Le potentiel	4	20%
Total	20	100%

Source : réalisé par nos soins

Figure n°26 :L'élaboration des choix de recompenses



Source : réalisé par nos soins

Nous remarquons selon le graphe que 30% estiment que le choix de récompense est basé sur la performance collective, 20% estiment qu'elle se base sur les résultats globaux de l'entreprise, 30% estiment qu'elle est basée sur le rendement, et 20 % estiment que les récompenses se font par rapport au potentiel des salariés.

Chapitre III : L'impact de système de rémunération sur la motivation des salariées de l'ADE

3 : Synthèse des résultats :

Cette recherche nous a permis à travers l'analyse des graphes d'obtenir les résultats suivants: Concernant l'opinion des salariés de L'ADE sur la motivation par le salaire ou les autres moyens de motivation (Tableau N°11) on est arrivé à déduire que les salariés motivés par le salaire sont de 30%, donc ils ont une tendance vers la motivation par le salaire mais aussi par la formation avec un taux de 95%(Tableau N°20), Donc le salaire est très important pour les motiver et les inciter à travailler plus.

L'impact de la rémunération des collaborateurs contribue à améliorer la performance (Tableau N°21), montre que l'ensemble des salariés de L'ADE préfèrent le salaire pour les motiver avec un pourcentage de 90%

Enfin on conclut que le salaire joue un rôle très important dans la vie des salariés pour satisfaire leurs besoins quotidiens mais aussi pour les motiver, le salaire est considéré comme un bon moyen de motivation pour l'échantillon enquêté.

Conclusion générale

Conclusion générale

L'objet de ce mémoire de recherche a porté sur la motivation des salariés via la politique de rémunération comme levier de performance pour les entreprises. Afin de mener à bien ce travail, nous avons expliqué dans une première partie les différents concepts tels que la motivation et la performance pour une entreprise, mais également les diverses théories relatives à la motivation des salariés. Puis, nous avons abordé le sujet de la politique de la rémunération dans l'entreprise tout en touchant aux théories fondamentaux concernant cette politique.

Dans une seconde partie, nous nous sommes intéressés à la méthodologie de l'enquête de terrain. Nous avons vu quelle était la stratégie de faire le système de rémunération au sein de l'ADE. Enfin, nous avons expliqué de manière détaillée les différents thèmes et questions abordés dans le guide d'entretien.

Au terme de ce mémoire nous avons parvenus aux résultats selon lesquels la motivation par un bon salaire impacte significativement sur la performance de l'entreprise car 90% des enquêtés estiment que la rémunération des collaborateurs contribue à améliorer leurs performances, cependant, les avis concernant l'inclusion de la motivation dans le système de rémunération, sont également opposés car 50% des enquêtés sont d'accord, 50% sont contre. Ceci nous pousse à confirmer l'hypothèse 1.

Nous avons également déduit que les salariés de l'ADE sont satisfaits de leurs salaires. Cette hypothèse est validée car la majorité des enquêtés (60%) sont satisfaits de leur salaire (Hypothèse 2 confirmée).

Durant ce parcours haletant, des réponses ont pu être apportées à la problématique majeure qui consiste à savoir dans quelle mesure est-ce que la motivation via la politique salariale impacte la performance de l'entreprise, et si cette politique salariale est assez motivante pour les salariés de l'ADE de Tizi-Ouzou.

Les résultats de notre travail de recherche nous permettent de conclure que l'ADE fait de la rémunération un levier principal pour la motivation, puisque cette politique salariale est assez motivante pour les salariés de l'ADE de Tizi-Ouzou..

Selon les enquêtes dans notre démarche empirique pour être performante l'entreprise doit non seulement appliquer une bonne politique de rémunération mais aussi elle doit faire face à d'autres facteurs de motivation comme la formation.

Bibliographie

Bibliographie

- Sylvie saint-onge, victor harnes, gestion des performances au travail, édition Boecksuperieure, 2007
- Matthieu Dubost, Emmanuel Mire, les clés de la performance, édition demos, 2004
- Philippe Lorino, méthode et pratiques de la performance, éditions d'organisations, 2000
- Robert Kaplan et David Norton balanced scorecard , 1992
- DORATH Brigitte, GOUJET Christian, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, p112
- LECRIVAIN.G, «management des organisations et stratégies, Édition des organisations, paris, 1988, p50
- Jopseph Nuttin, théories de la motivation, presses universitaire de France, 1996
- BREARD et PASTOR, gestion des conflit, édition Liaisons, 2007
- DURAND, « Guide de management stratégique, Edition Dunod, 2004, p10
- GRANSTED, (I) , l'impasse industrielle , Edition du seuil, 1980, P33.
- Robert Kaplan et David Norton, 1992
GRANSTED, (I) : « l'impasse industrielle », Edition du seuil, 1980.LORINO.P, op.cit, p130.
- G. DONNADIEU, « Du salaire à la rétribution », 3ème édition, 1997.page 50.
- MARCEL Côte, la GRH, Edition VUIBERT, Paris, 1975.
- Marbach Valérie, Evaluer et rémunérer les compétences, édition d'organisation, paris, 1 HENRI MAHE de boislandelle, « Dictionnaire de gestion », Ed Economica, paris, Page.380.
- STEERS et PORTER, motivation and work behaviour, MC Graw-Hill Education,1991
- Thévenet B., Déjoué C., Marbot E., Bender A., « Fonction RH »Ed, Pearson Education, Paris, P258
- Compos E, Maalouf E, « gestion des ressources humaines » Ed, Pearson, Education, France, 2008.
- Matour B « Contrôle de gestion sociale », Ed, Vuibert, paris, 1990, P20,

- Chloé Guillot soulez, héroïse, cholé, Sophie landier, katchina, « la gestion des ressources humaines » l'extenso édition 2^éne Ed, paris, 2010, p162
- B.REYNAUD : « Les théories du salaire ».Ed .La. Découverte, paris, 1994, pp 6-7
- Sandretto R « Rémunération et répartition des revenus »Ed, Armand Colin, paris ; 1993, pp 85-86
- Reynaud B, OP, cit, p9.
- Perrot A « Nouvelles théories des marchés du travail » Ed, La découverte, paris, 1992, pp6-7
- L'Héritier jean Lons « Les déterminations du salaire »In, La revue de LINSEE (mensuel) N257, septembre, 1992, p9.
- CF ,Reynaud B ,op, cite ,p16
- Jean-Marie Peretti, gestion des ressources humaines, Magnard-Vuibert, Paris, Juin 2016.
- Ibid. Annick COHEN, P.301-307.
- Bid. L Thomas, S.Micheau -Thomazeau.P 13.

Annexes

EP- ALGERIENNE DES EAUX

Zone de Tizi-Ouzou

Siège Zone

FICHE DE NOTATION DE LA PRIME DE RENDEMENT INDIVIDUELLE

Année: 2021

Mois : Juin

N°	Nom & prénom	Note suggérée par le 1er évaluateur		Note confirmée par le 2ème évaluateur		Structure de gestion		Note finale	Barème d'évaluation des paramètres de notation
		Objectif (1)	Qualité (2)	Objectif (1)	Qualité (2)	Cumul des retards et des absences	Note de l'assiduité		
1	[REDACTED]								1- Atteinte des l'objectis -Rendement sup à l'objectif: 10 pts -Rendement égal à l'objectif: 08 pts -Rendement moyen/ l'objectif: 04 pts -Rendement inf/ l'objectif: 0 pts
2	[REDACTED]								
3	[REDACTED]								
4	[REDACTED]								
5	[REDACTED]								
6	[REDACTED]								2- Qualité de travail - Très bonne: 10 pts - Bonne: 08 pts - Moyenne: 04 pts - Faible: 0 pts
7	[REDACTED]								
8	[REDACTED]								
9	[REDACTED]								
									3- Assiduité - Ni retards ni absences cumulés dans le mois: 10pts - Absence et retard dans la limite de 3h30/ mois: 08 pts - Absence et retard dans l'intervalle de 3h30 et 8 h/ mois: 04 pts - Absence et retard dans l'intervalle de 8 h et 24 h/ mois: 0 pts
									4- Facteurs d'élimination La PRI=0 dans les conditions suivantes: - Absence et retard dans l'intervalle supérieur à 24 h/ mois - Sanction disciplinaire notifiée par écrit quelque soit son degré

1er évaluateur

Qualité:

la Date:

Le Visa:

le 2ème évaluateur

Qualité:

la Date:

Le Visa:

Évaluateur (Structure DRH)

Qualité:

la Date:

Le Visa:

TITRE XII :

Classification – Rémunération – Régime Indemnitaire.

Chapitre 1

De la classification des postes de travail

ARTICLE 145/ Du référentiel des emplois (Nomenclature des postes de travail).

La classification des postes de travail est l'instrument privilégié de la politique des salaires de l'Etablissement. Elle traduit la hiérarchisation des postes de travail de l'Etablissement.

L'ensemble des postes de travail, à l'exclusion des postes de cadres dirigeants, sont analysés, validés et classés dans le référentiel des postes de travail (Nomenclature des postes de travail) de l'Etablissement annexée à la présente Convention Collective.

ARTICLE 146/ Des fiches de poste.

Les fiches de poste ainsi que leur contenu sont du ressort exclusif de l'Etablissement.

Chaque poste de travail est identifié dans le référentiel des postes de travail par :

- Son intitulé ;
- Son indice de codification ;
- Ses missions principales ;
- Ses tâches ;
- Les exigences et conditions particulières d'accès au poste de travail (études, formation, expérience...etc.).
- et la classification socioprofessionnelle qui lui est affecté.

La liste des postes de travail contenus dans le référentiel des postes de travail de l'Etablissement sera annexée à la présente convention collective.

ARTICLE 147/ Des groupes socioprofessionnels.

La grille de classification est composée de quatre (04) groupes socioprofessionnels correspondant aux plages catégorielles suivantes :

Groupes socioprofessionnels	Plages catégorielles
Groupe I : Exécution	Catégorie de 01 à 10
Groupe II : Maîtrise	Catégorie de 11 à 13
Groupe III : Cadre	Catégorie de 14 à 20
Groupe IV : Cadre Supérieur	Catégorie de 21 à 30

GRILLE DES SALAIRES ADE Mars 2012

	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
01	11 825	11 930	11 960	12 081	12 200	12 321	12 456	12 575	12 696	12 831	12 950	13 086	13 206	13 340	13 475	13 611	13 746	13 881	14 031	14 166
02	12 125	12 216	12 246	12 367	12 504	12 625	12 746	12 882	13 004	13 140	13 261	13 398	13 534	13 671	13 808	13 943	14 079	14 216	14 367	14 504
03	12 307	12 336	12 367	12 489	12 609	12 731	12 879	12 988	13 125	13 247	13 383	13 518	13 655	13 792	13 928	14 065	14 201	14 353	14 489	14 640
04	12 367	12 398	12 427	12 549	12 671	12 791	12 928	13 040	13 175	13 322	13 443	13 580	13 717	13 852	13 988	14 141	14 276	14 413	14 565	14 701
05	12 427	12 458	12 473	12 609	12 731	12 852	12 988	13 110	13 247	13 383	13 518	13 655	13 792	13 928	14 065	14 201	14 338	14 489	14 640	14 777
06	12 792	12 973	13 170	13 292	13 428	13 564	13 792	13 837	13 974	14 110	14 262	14 398	14 550	14 686	14 838	14 989	15 126	15 307	15 444	15 595
07	13 519	13 792	13 974	14 125	14 262	14 398	14 550	14 701	14 838	14 989	15 141	15 292	15 444	15 595	15 747	15 914	16 065	16 232	16 399	16 550
08	13 959	14 156	14 368	14 504	14 656	14 807	14 928	15 080	15 247	15 398	15 550	15 717	15 868	16 035	16 186	16 353	16 520	16 671	16 838	17 020
09	14 398	14 641	14 792	14 944	15 080	15 232	15 383	15 550	15 701	15 853	16 020	16 171	16 338	16 490	16 671	16 838	17 005	17 172	17 338	17 520
10	14 701	14 883	15 110	15 338	15 489	15 656	15 808	15 959	16 126	16 277	16 444	16 605	16 777	16 944	17 111	17 293	17 460	17 626	17 808	17 990
11	15 807	16 072	16 306	16 556	16 712	16 883	17 055	17 227	17 398	17 570	17 741	17 929	18 100	18 288	18 459	18 647	18 834	19 021	19 224	19 411
12	16 208	16 407	16 652	16 912	17 081	17 249	17 417	17 586	17 769	17 938	18 121	18 305	18 489	18 672	18 856	19 055	19 239	19 438	19 621	19 820
13	17 234	17 632	17 984	18 198	18 381	18 565	18 749	18 932	19 116	19 315	19 514	19 698	19 897	20 096	20 295	20 494	20 708	20 907	21 121	21 335
14	18 366	18 688	19 070	19 453	19 514	19 698	19 897	20 096	20 295	20 509	20 708	20 907	21 121	21 335	21 550	21 764	21 978	22 208	22 422	22 652
15	20 337	20 713	21 121	21 545	21 984	22 204	22 424	22 643	22 863	23 098	23 334	23 569	23 804	24 040	24 275	24 526	24 762	25 013	25 264	25 515
16	21 600	22 023	22 461	23 186	23 368	23 594	23 836	24 078	24 319	24 561	24 803	25 044	25 301	25 558	25 815	26 071	26 328	26 585	26 887	27 129
17	25 377	25 890	26 404	26 932	27 476	27 748	28 035	28 307	28 594	28 881	29 168	29 455	29 757	30 044	30 346	30 497	30 966	31 268	31 585	31 902
18	28 503	29 077	29 667	30 256	30 860	31 162	31 479	31 796	32 114	32 431	32 763	33 080	33 413	33 745	34 092	34 425	34 772	35 119	35 467	35 829
19	31 026	31 615	32 250	32 899	33 564	33 896	34 228	34 576	34 923	35 271	35 618	35 980	36 328	36 706	37 068	37 431	37 808	38 186	38 579	38 956
20	34 848	37 280	39 893	42 687	45 678	46 131	46 584	47 053	47 521	48 004	48 488	48 971	49 454	49 953	50 451	50 950	51 463	51 977	52 490	53 019
21	40 335	42 344	44 462	46 691	49 029	49 516	50 002	50 505	51 007	51 509	52 027	52 545	53 079	53 612	54 146	54 679	55 229	55 778	56 186	56 751
22	40 814	42 860	44 996	47 250	49 608	50 097	50 602	51 106	51 610	52 129	52 648	53 093	53 627	54 161	54 695	55 244	55 792	56 341	56 905	57 468
23	43 750	45 930	48 229	50 631	53 167	53 701	54 235	54 769	55 318	55 867	56 430	56 994	57 557	58 136	58 714	59 307	59 900	60 494	61 102	61 710
24	47 013	48 896	51 343	53 909	56 608	57 172	57 735	58 759	58 892	59 470	60 064	60 657	61 250	61 858	62 481	63 104	63 727	64 364	65 002	65 655
25	53 538	55 140	57 898	60 790	63 831	64 468	65 106	65 759	66 411	67 078	67 746	68 428	69 110	69 807	70 504	71 201	71 913	72 625	73 352	74 078
26	61 034	62 860	66 003	69 300	72 767	73 493	74 221	74 964	75 708	76 468	77 231	78 009	78 785	79 580	80 374	81 170	81 980	82 792	83 621	84 449
27	69 579	71 660	75 245	79 004	82 954	83 782	84 613	85 460	86 308	87 175	88 042	88 929	89 815	90 721	91 627	92 533	93 458	94 384	95 327	96 274

Table des matières

Table des matières

<i>Remerciements</i>	I
<i>Dédicaces</i>	II
<i>Liste des abréviations</i>	III
<i>Liste des tableaux et figures.</i>	IV
<i>Sommaire</i>	V
<i>Introduction générale</i>	2
 Chapitre I : La motivation et la performance dès l'entreprises : Cadre théorique et conceptuelle	
Introduction	6
Section 1 : Notions de base de la performance	7
1-1 Définitions de la performance	7
1.2. Les Composantes de la Performance :	8
1.2.1 L'efficacité	8
1.2.2 L'efficience	9
1.2.3 La pertinence.....	9
1.3. Typologie de performance de l'entreprise :	9
1.4. Indicateurs de mesure de la performance de l'entreprise	10
1.4.1. Définitions d'un indicateur de performance	10
1.5. Les dimensions de la performance	12
1.6. Les objectifs de la performance :	12
Section 02 : concepts de base sur la motivation.....	15
2-1- définitions de la motivation.....	15

2-2- les typologies de la motivation	15
Section 03 : la relation entre la motivation et la performance	21
Conclusion	22

Chapitre II :La politique de la rémunération

Introduction	24
Section 01 : Notion de base	25
1) Définition de la rémunération.	25
1.1-Selon MARCEL Côté :	25
1.2-Selon MARBACH Valérie et Thévenet.	25
2) L'évolution de la politique de rémunération	26
3) Les Enjeux et l'importance de la politique de rémunération	27
3.1 .Les enjeux de la politique de rémunération ;	27
3.2. L'importance de la politique de rémunération :	29
Section 2 : Les courants fondamentaux de la politique de rémunération Les théories :	31
1. L'école classique :	31
1.1-Adam SMAITH :	31
1.2. D.RICARDO :	31
2. Karl MARX :	32
3. l'analyse Keynésienne :	33
4. l'analyse Keynésienne :	33
Section 03 : les composants de la rémunération	35
1- La pyramide de rémunération	37

2. La rémunération principale :	39
2.1. Les périphériques légaux	39
2.2. Les périphériques sélectifs	39
2.3. Les périphériques statutaires	39
3. La rémunération de base.....	39
3.1 Le salaire de base	39
3.1.1 Définition et enjeux	39
3.1.2 La fixation du salaire de base	40
3.2 Les primes.....	40
3.3 L'épargne salariale et La participation aux résultats	41
3.3.1 L'intéressement	41
3.3.2 Les plans d'épargne.....	41
3.3.4 L'actionnariat salarié	41
3.4 Les périphériques de la rémunération.....	42
3.4.1 Les avantages en nature	42
3.4.2 La retraite supplémentaire	42
3.4.3 La protection sociale complémentaire.....	42
Section 04 : le lien entre la motivation et la rémunération.....	43
4.1- La motivation par la rémunération	43
4.1.1 Les conditions de la rémunération directe	43
4.1.2 Les conditions de la rémunération indirecte.....	43
Conclusion.	44

Chapitre III : L'impact de système de rémunération sur la motivation des salariées de l'ADE

Introduction	47
Section 01 : la présentation de l'ADE.....	48
1-1 Historique de l'ADE :	48
1-2 Forme juridique :	49
1-3 les activités de l'ADE :	49
1-4 les missions et les objectifs de l'ADE :	50
Section 02 : La rémunération au sein de L'ADE	52
2-1 Les composantes de la rémunération au sein de l'ADE Tizi-Ouzou	52
2.2 Exploitation et analyse des résultats.....	54
Section 3 : Les résultats de l'enquête	56
3-1- Les caractéristiques de l'échantillon étudié.....	56
3 : Synthèse des résultats :	78
Conclusion générale	80

Bibliographie

Annexes.

Table des matières.

Résumé

Dans le but de mieux comprendre le fonctionnement des entreprises et des organisations, les chercheurs et les managers ont développé la notion de motivation au travail, car ils ont compris qu'il est important de créer ce sentiment pour tirer plus d'effort de leurs employés, ces derniers ont commencé à s'intéresser au climat social et au lien entre les salariés et leurs environnement de travail, c'est-à-dire, aux facteurs qui favorisent l'engagement de ses derniers vis-à-vis de leurs travail. Ils se sont intéressés aussi aux politiques salariales à appliquer dans l'entreprise pour avoir une meilleure performance de leur personnel.

L'objectif de ce travail est de montrer l'impact de la motivation via une bonne politique salariale sur la performance au sein de l'ADE Tizi-Ouzou.

En effet, nous avons effectués une enquête par questionnaire sur un échantillon de 20salariés, portant sur les facteurs de motivation, l'inclusion de la motivation dans le système de rémunération de l'ADE et l'importance du salaire et de ses variables auprès des salariés. Les résultats obtenus sont entre outre la rémunération est le principal facteur de motivation, conjugués avec les autres facteurs tels que la formation, les avantages sociaux procurés par l'ADE et les conditions de travail.

Mot clé : La motivation, la rémunération, la performance

Abstract

In order to better understand the functioning of companies and organizations, researchers and managers have developed the concept of work motivation, because they understood that it is important to create this feeling to get more effort from their employees, the latter began to be interested in the social climate and the link between employees and their work environment, that is, the factors that promote the commitment of the latter towards their work. They are also interested in the salary policies to be applied in the company to have a better performance of their staff.

The objective of this work is to show the impact of motivation via a good wage policy on performance within the ADE Tizi-Ouzou.

Indeed, we have conducted a survey by questionnaire on a sample of 20 employees, on the factors of motivation, the inclusion of motivation in the remuneration system of the ADE and the importance of salary and its variables to employees. The results obtained are among other things that remuneration is the main motivating factor, combined with other factors such as training, social benefits provided by the ADE and working conditions.

Keywords: motivation, remuneration, performance