

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



Mémoire de fin cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master
en sciences de gestion
Spécialité : Management Stratégique

Thème

L'impact de la rémunération sur la
motivation du personnel
Cas CNEP Banque
Tizi-Ouzou

Réalisé par :

- FARAH Makhoulf
- MAKHZOUM Hicham

sous la direction de :

- ZERKHEFAOUI Lyes

Membres de jury :

- Président : DRIR Mohammed M.A.A à UMMTO
- Examineur : SADOUD Ahmed M.A.A à UMMTO
- Rapporteur : ZERKHEFAOUI Lyes M.C.B à UMMTO

Promotion : 2019

Remerciements

Au terme de notre travail de recherché, nous tenons à remercier vivement tous ceux qui ont contribues de près ou de loin à sa réalisation, espérons qu'il sera guide pour les étudiants à venir.

Nous tenons à remercier en premier lieu, le bon Dieu de nous avoir donné la foi, la force et le courage pour réaliser ce travail dans de bonne conditions.

Nous exprimons également notre gratitude à notre promoteur M^r ZERKHEFAOUI Lyes, d'avoir accepté de nous encadré, pour son aide précieuse, ses conseils tout au long de l'année et pour sa grande contribution à ce travail.

Nous remercions les membres du jury d'avoir bien voulu prendre le temps d'évaluer et d'examiner notre travail.

Nous remercions également l'ensemble du personnel de la CNEP de Tizi ouzou et plus particulièrement à notre encadreur M^r REZGUI Salem de nous avoir accueillis et de fournir les informations nécessaires pour cette recherche.

Dédicace

Je dédier ce travail particulièrement à mes très chers parents pour leurs sacrifices, patience, leur présence, leur soutien tout au long de mes années d'études, que le bon Dieu les garde et les protège.

*A mes chers frères, Wassim et
Wissam et à ma chère Lila et à
toute la famille MAKHZOUM et
mon ami Makhoulouf*

Hicham

Dédicace

Je tiens à le dédier particulièrement à mes très chers parents pour leurs sacrifices, patience, leur présence, leur soutien tout au long de mes années d'études, que le bon Dieu les garde et les protège.

A mes frères, Aoumer et Lounes

et mes soeurs Mekyoussa et

Kenza ainsi que à ma chère

copine Nouara

et à toute la famille FARAH et

mon ami Hicham

Makhlouf

Sommaire :

Introduction générale.....	01
Chapitre I : La rémunération au sein de la fonction ressources humaines.....	04
Section 01 : La gestion de ressource humaine.....	05
Section 02 : Les concepts et éléments de la rémunération.....	13
Section 03 : Politique de la rémunération.....	27
Chapitre II : La motivation au travail.....	37
Section 01 : Les mécanismes de travail.....	38
Section 02 : Les théories de la motivation.....	45
Section 03 : Le lien entre la rémunération et la motivation.....	54
Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation au sein de la CNEP	
.....	60
Section 01 : La présentation de l'entreprise d'accueil.....	61
Section 02 : Le cadre méthodologique.....	69
Section 03 : L'analyse et interprétation des résultats.....	76
Conclusion générale.....	103
Références bibliographiques.....	
Liste des tableaux et figures.....	
Annexe.....	
Table des matières.....	

Introduction générale

La gestion des ressources humaines prend une place stratégique dans l'organisation des entreprises, elle s'intéresse à la ressource la plus importante qui est le facteur humain. Cette conception de ce facteur fait de lui un capital dont nous devons savoir le rentabiliser et un investissement sur lequel beaucoup de spécialistes en psychologie de travail, de gestion et de sociologie se sont focalisés dans leurs recherches sur la productivité et le rendement au travail.

La rémunération se présente comme une des variables les plus importantes de la fonction ressources humaines. En effet, celle-ci a pour but d'attirer des candidats potentiels, de conserver des employés compétents et de les motiver, d'administrer les salaires ou encore de faciliter l'atteinte des objectifs.

La rémunération se situe au cœur de la relation qui lie l'employeur à ses salariés. Elle constitue une partie explicite du contrat de travail: le salarié perçoit un salaire en contrepartie de l'exécution d'un travail. Néanmoins, la rémunération ne constitue que l'une des modalités de la relation contribution-rétribution. En matière de contribution nous pouvons distinguer ce qui montre la simple force et habilité physique, de temps de présence, de talents, des savoirs-faires, des résultats ou performances réalisés, en matière de rétribution, nous distinguons le salaire, les primes, gratification et avantages monétaires, mais aussi les avantages matériels.

Les politiques de rémunération doivent également résoudre la question de savoir comment mettre en place un système qui soit suffisamment motivant. Dont l'objectif d'attirer les meilleures compétences, de les fidéliser au service de son développement durable et de sa compétitivité nationale et internationale.

La motivation semble être l'un des facteurs de compétitivité essentiels capable, de répondre aux besoins des dirigeants. Donc, définir une meilleure politique de rémunération qui permet le déclenchement de la motivation est une préoccupation centrale de l'entreprise et de la fonction ressources humaines. Ces politiques et ces pratiques de rémunération déterminent directement le mode d'optimisation des ressources humaines. Beaucoup de travaux et recherches scientifiques, des sociologues et gestionnaires, ont démontré le lien existant entre la rémunération et la motivation, parmi ces travaux, nous citons la synthèse de P. Roussel (1996).

Afin que l'entreprise réalise ses objectifs, est contrainte de faire adhérer ses salariés à sa vision. Elle doit donc adopter une stratégie permettant de développer dans ses employés un certain sentiment d'appartenance à l'entreprise. Une politique de rémunération a pour but

d'attirer, de motiver et de retenir les salariés performants dont la fidélisation est indispensable à la réussite de l'entreprise.

Bien que le système de rémunération soit, un élément important dans le contexte économique et social, le système de rémunération ne peut être généralisable. Il diffère d'un pays à un autre.

Les années 1990 en Algérie, ont été marquées par l'ouverture à l'économie de marché (les lois concurrentielles) et les nouvelles pratiques managériales (de gestion) des entreprises que nous pouvons citer a savoir la volonté de tenir compte davantage de l'individu et de ses compétences.

Cette volonté est exprimée par des efforts dans le domaine de gestion des ressources humaines (GRH), tel que la limitation des augmentations collectives des salaires et qui tendent vers une individualisation de ceux-ci, dans le but d'impliquer plus le personnel en l'associant au succès de l'entreprise, tout en récompensant les salariés les plus performants. Ainsi, les entreprises cherchent à utiliser l'ensemble des nouvelles formes de rémunération afin de maintenir un fort degré de motivation de son personnel. En outre, la rémunération devient une composante essentielle et reconnue de la stratégie ressources humaines, désormais rémunérer ne signifie plus simplement payer, mais aussi motiver, retenir des salariés performants dont la fidélisation est indispensable à la réussite de l'organisation et tout cela en faveur des salariés. Ces derniers sont de véritables acteurs de la performance de cette entreprise. Pour cela, ils doivent être motivés afin de s'inscrire dans une logique d'efficience pour cet organisme.

Vu l'importance de la rémunération comme une pratique intégrante de la gestion des ressources humaines et la curiosité d'en savoir comment les entreprise algériennes stimulent leurs salariés. A partir de ce constat et les explications que nous avons portées précédemment naissent notre problématique de recherche, que nous avons formulé comme suit :

Quelle est l'effet de la rémunération sur la motivation des salariés? Qui va être traité au sein de la CNEP.

De cette problématique découlent des questions subsidiaires suivantes:

-Quel sont les éléments de la rémunération qui motivent?

-Est-ce que la politique de rémunération pratiqué par La CNEP répond aux

attentes de ses salariés?

-La rémunération est-elle le facteur le plus motivant au sein de la CNEP ?

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

- La CNEP utilise la rémunération comme facteur principal pour la motivation au travail.
- La partie variable de la rémunération constitue un moyen efficace pour développer et maintenir la motivation des salariés de la CNEP.

Pour répondre à la problématique soulevé, nous avons adopté dans un premier temps une approche qualitative que nous avons opérationnalisée par une rédaction documentaire, dans un second temps complété les informations issues de la première méthode, nous avons rédigé un questionnaire que nous avons administré à un échantillon de salariés de la CNEP.

Notre travail est structuré de la manière suivante:

Le premier chapitre théorique est consacré à la rémunération au sein de la fonction ressources humaines, qui se compose de trois sections, la première section est consacré a l'introduction de la GRH, la seconde section est orienté vers les éléments de la rémunération, pour finir avec une troisième section dont nous avons devloppé la politique de rémuneration.

Le second chapitre, nous avons traité la motivation au travail,ce dernier est scindé en trois sections dans la première section nous parlons des mécanismes de la motivation, la deuxième section est orientée vers les théories de la motivation, et le lien entre la rémunération et la motivation dans la dernière section.

Le troisième chapitre sera diviser en trois sections, la première section présente l'organisme d'accueil CNEP Banque, on trouve dans la deuxième section le cadre méthodologique et nous terminons ce chapitre par une troisième section où nous avons fait une analyse et interprétation des résultats.

Pour que notre travail soit consistant et une meilleur étude du rôle de la rémunération sur la motivation des salariés, nous allons procéder à une enquête de terrain qui est effectuée au niveau de la CNEP sous forme d'un questionnaire de type administratif directe adressé aux différentes catégories socioprofessionnelles

Chapitre I

Introduction

Comme tous les autres domaines de la gestion (marketing, finance, production), la gestion des ressources humaines correspond à une fonction de l'entreprise ayant un rôle spécifique à jouer par rapport à la mission générale de l'entreprise.

Les stratégies et les pratiques des entreprises et des organisations en matière de rémunération ont connu un profond renouvellement depuis plusieurs années. Les modalités de rémunérations se sont diversifiées. Les composantes individuelles, variables différées et non monétaires ont pris une importance accrue. En agissant sur les différents leviers de la rémunération, les dirigeants attendent de la part des salariés plus de motivation et donc plus de performance. La rétribution globale est devenue un ensemble complexe et cette complexité suscite un besoin de communication, de transparence et de cohérence.

La politique de rémunération est le reflet des orientations stratégiques et du système de management de l'entreprise. Elle contribue à la création de valeur si elle s'intègre dans la politique des ressources humaines et s'aligne avec la stratégie de l'entreprise. Réussir l'alignement stratégique des pratiques de rémunération est un défi permanent pour l'entreprise. L'importance attachée par le salarié à la rémunération qu'il perçoit, les comparaisons qu'il opère, les attentes qui sont les siennes, donnent à la politique de rémunération de l'entreprise une grande influence sur la motivation de ces salariés.

Section 01 : La gestion de ressource humaine (GRH)

La gestion des ressources humaines (GRH) est un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité, en soutien de la stratégie d'une organisation et aussi une discipline des sciences sociales nécessaire pour appréhender, négocier et tenter de résoudre des problèmes liés à la régulation de travail dans l'entreprise. La GRH a connu une évolution historique, déroulé en quatre périodes :

- La première période commence à la fin du 19^{ème} siècle et accompagne la révolution industrielle. C'est le début de la société salariale et de nouveaux concepts font leur apparition : la division du travail, la hiérarchie organisationnelle et l'autorité.
- La deuxième période entame au début des années 1900, alors que deux évènements majeurs marquent la gestion des ressources humaines : l'avènement de la gestion scientifique du travail et l'émergence des pratiques visant le bien-être des employés.
- La troisième période débute vers les années 1950. On assiste alors à l'enracinement des pratiques dans les réalités organisationnelles. Les tenants de l'école des relations humaines, initiée par Elton Mayo.
- La quatrième période commence à la fin du 20^{ème} siècle. Au fil de chambardements majeurs, on pose les jalons de la gestion des ressources humaines, telle qu'elle s'exerce aujourd'hui dans les milieux de travail.

1- La définition de la GRH

Il existe plusieurs définitions de la gestion des ressources humaines qui diffèrent d'un auteur à un autre, nous allons en citer dans ce qui va suivre quelques-unes.

1.1- Selon Marcel Côté :

« La fonction ressource humaine est cette partie de l'administration générale qui a pour rôle de penser, de planifier, de regrouper, de coordonner, d'intégrer, de diriger et de contrôler les activités de chaque supérieur hiérarchique lorsqu'il vise à se doter d'un personnel compétent, à le conserver, à l'utiliser et à le développer en vue d'atteindre les objectifs de son organisation et ceux de ses collaborateurs, d'une manière efficace¹. »

¹ Marcel Cote : «Gestion des Ressources Humaines », édition Vuibert, Paris 1975.P.06

1.2- Selon Shimon L. Dolan, Tania Saba, Susan E. Jackson, Randall S. Schuster :

« La gestion des ressources humaines d'une organisation peut se définir comme l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels. »

1.3- Selon P. Roussel :

«La GRH est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des RH. En vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La GRH définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. »

Autrement dit « la gestion de ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines qui correspondent à ses besoins en quantité et qualité ».

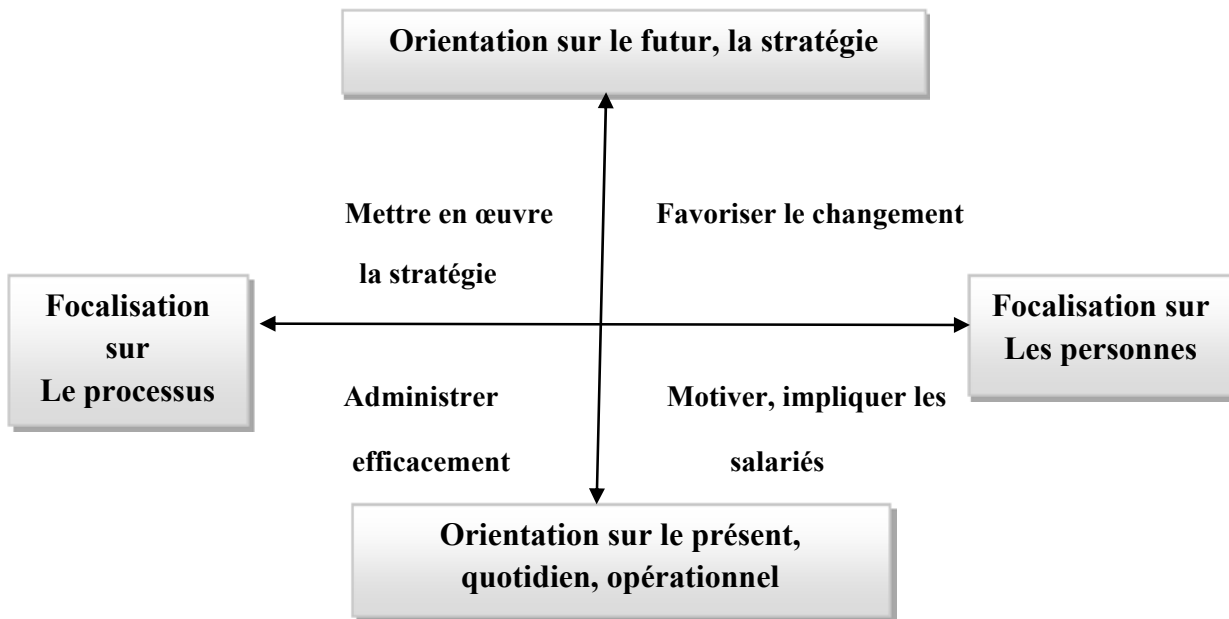
2- Les missions de la GRH

Les missions de la fonction ressources humaines peuvent être examinées selon deux axes :

- L'orientation sur le présent ou le futur ;
- La focalisation sur les hommes ou sur les processus.

Nous pouvons schématiser les différentes missions comme suit :

Figure 01 : « missions de la fonction ressource humaine ».



Source : Jean Marie Peretti, ressources humaines, 8^e édition VUIBERT sep 2003, p30.

A partir de ce schéma, nous pouvons distinguer les missions de la fonction RH :

- **Administrer efficacement** : c'est d'être une opérationnelle efficace dans l'administration du personnel, correspond à la mise en place d'une organisation décentralisée de la FRH et une responsabilisation de la ligne hiérarchique. Ainsi, les activités de GRH sont des parties intégrantes de certaines fonctions.

- **Développer la motivation des salariés** : la motivation peut être définie comme le processus qui gouverne l'engagement dans une action en déclenchant et en donnant de la direction, de l'intensité et de la persistance à un comportement.

Le salarié doit posséder un sentiment de reconnaissance d'autrui, il faut connaître aussi ses attentes et ses besoins.

- **Favoriser le changement** : pour être un agent de changement, la direction des ressources humaines consacre une partie importante de son activité à encourager un esprit novateur et des compétences plus efficaces et à mettre en place des nouvelles modalités de travail ou de rémunération.

- **Mettre en œuvre la stratégie** : pour être un partenaire stratégique, le directeur des ressources humaines (DRH) doit participer à la définition de la stratégie de son entreprise, doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences RH des décisions prises. Ainsi, on

veillera à la cohérence de la stratégie RH avec celle de l'entreprise et à la cohérence des différentes pratiques de la GRH entre elles de manière à accompagner efficacement la stratégie définie au sommet stratégique².

3- Les activités de la GRH

La gestion des ressources humaines est une gestion qui renferme plusieurs activités qui sont reliées, d'une manière générale, soit à l'acquisition, à la conservation, ou à l'utilisation et au développement des individus, nous présentons dans ce qui va suivre les principales activités de la GRH dont les services « ressources humaines » ont la responsabilité.

3.1- La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences

La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) consiste pour une entreprise à mettre en œuvre les démarches anticipatives afin de permettre une bonne adéquation entre ses besoins futurs en personnel et ses ressources humaines disponibles d'un point de vue aussi bien quantitatif que qualitatif.

L'ensemble des prévisions qualitatives et quantitatives des compétences et des effectifs n'ont qu'un seul objectif : faire apparaître le déséquilibre potentiel suffisamment à temps pour entreprendre des politiques de régulation permettant de les atténuer ou, dans les meilleurs cas de les faire disparaître.

3.2- La dotation en ressources humaines

« Une fois que les besoins en personnel de l'entreprise ont été clairement déterminés (combien d'employés par catégorie, par niveau de salaire...), l'étape de la dotation est déclenchée.

Elle comprend le recrutement des candidats, leur sélection en fonction des exigences formulées pour les postes vacants, l'orientation et l'affectation des nouveaux employés. Le

² Jean Marie Peretti : «Ressources Humaines», Edition Vuibert, 12^{ème} édition, année2010.p 30.

recrutement peut être interne (se fait par promotion ou par mutation) ou bien externe (embauche). Pour cela, il se fait en suivant plusieurs étapes bien déterminées.

3.3- L'évolution du rendement de salaire :

C'est une activité qui vise à évaluer ou à apprécier selon plusieurs méthodes (questionnaire, entretien,...) le rendement de chaque employé afin de dégager ses points forts et faibles, et de pouvoir mesurer le degré de son adéquation au poste qu'il occupe. Des décisions de promotion, de mutation et de formation peuvent constituer l'issue de ces évaluations.

3.4- Le développement des ressources humaines

Cette activité vise deux dimensions : le développement des compétences et la gestion des carrières³.

La rapidité avec laquelle les changements technologiques se produisent, et les connaissances des employés qui deviennent obsolètes, exercent une pression sur les organisations, qui doivent concevoir et mettre en application des programmes de formations visant à améliorer la compétence des employés et accroître leurs rendements.

Par ailleurs, le coût élevé engendré par un roulement de main d'œuvre élevé incite les organisations à élaborer des politiques et à proposer des cheminements de carrière afin de maintenir les travailleurs dans l'organisation.

3.5- La rémunération et la motivation des employés

A la suite de l'embauche des candidats, l'entreprise doit évaluer leurs rendements afin d'établir une rémunération adéquate. Utiliser le rendement comme un déterminant de la rémunération renforce généralement la motivation au travail de l'individu.

3.6- L'amélioration du climat de travail

L'amélioration du climat de travail implique le souci de rehausser la qualité de vie au travail et d'améliorer la santé et le bien être des employés, Cela permet d'assurer l'adoption de

³ MARTORY BERNARD, DANIEL CROZET, «Gestion des Ressources Humaines » ,7^{ème} édition, Paris, 2007.

programmes d'accroissement de la productivité organisationnelle. Ainsi, l'amélioration du climat de travail est intégrée dans tous les types de relations de travail satisfaisantes.

3.7- La mondialisation de la gestion des ressources humaines :

C'est une activité nouvelle tout comme le phénomène de mondialisation. Elle s'adresse aux entreprises qui opèrent à l'international (les multinationales). Comprendre les principes et les pratiques de la gestion des ressources humaines adoptées dans d'autres pays permet à ces entreprises d'affronter d'abord et de vaincre une compétition internationale.

4- Les objectifs de la GRH :

La fonction ressource humaine cherche à satisfaire plusieurs objectifs et de disposer à temps en effectifs suffisants et en permanence des personnes motivées et compétentes afin d'exécuter le travail nécessaire, en les mettant en situation de valorisation de leur talent avec un niveau élevé de qualité et de performance, à un coût salarial compatible avec les objectifs économiques de l'entreprise et dans le climat social plus favorable⁴.

Ces objectifs sont regroupés en trois catégories non exclusives selon leur caractère :

- Les objectifs implicites ;
- Les objectifs explicites ;
- Les objectifs à long terme.

4.1- Les objectifs implicites :

La gestion des ressources humaines vise trois objectifs implicites :

- Accroître la productivité du travail ;
- Améliorer les conditions de vie au travail ;
- Assurer le respect du cadre juridique.

⁴ B.Thévenet, C.Dejoux, E.Marbot, A.Bender, « Fonction RH » Ed, PEARSON EDUCATION, Paris, P.258.

La GRH n'a pas pour seul but l'atteinte des objectifs énumérés précédemment, des objectifs implicites sous-tendent en outre, toute intervention dans ce domaine, dont la réalisation se traduira comme des effets positifs à long terme pour l'organisation.

- L'accroissement de la productivité du travail : le moteur de l'activité économique de toute entreprise est la recherche de gains de productivité, donc, la GRH peut contribuer à cette dernière et améliorer son rendement grâce à l'action directe qu'elle exerce sur les salariés.

Les entreprises les plus productives accordent une grande importance à leurs services des RH car pour atteindre un résultat, il faut viser à la fois l'accroissement de la productivité et l'amélioration de la qualité des produits, cette tendance rend impératif le besoin d'une gestion efficace de la main d'œuvre.

- Amélioration des conditions de vie au travail : La qualité de vie au travail (QVT) est l'espace d'équilibre entre la satisfaction des salariés et la performance de l'entreprise, L'enjeu économique pour l'entreprise est incontestable puisque la QVT vise à améliorer la compétitivité. Cependant, trois autres enjeux sont également à prendre en considération : l'enjeu social qui consiste à maintenir l'équilibre relationnel et à faire le lien entre les différents intervenants, l'enjeu individuel qui permet d'optimiser le rôle de tous les acteurs de l'entreprise et enfin l'enjeu juridique dont la mesure où la QVT est encadrée et normée, les entreprises devant ainsi s'y soumettre.

- Le respect du cadre juridique : se fait en conformité avec les règlements et les lois existantes ainsi que les jugements rendus par les tribunaux juridiques ou les décisions arbitraires. Ces impératifs d'ordre juridique s'appliquent sur la majorité des activités de la GRH d'où la nécessité pour les gestionnaires des RH de savoir les règlements et les lois touchant la rémunération, la santé et la sécurité du travail, ainsi que les relations de travail et les droits de la personne.

4.2- Les objectifs explicites :

La gestion des ressources humaines vise quatre objectifs explicites :

- Attirer des candidats qualifiés ;
- Maintenir dans l'entreprise les employés fournissant un rendement satisfaisant ;
- Accroître la motivation des employés ;

- Favoriser le développement des employés dans l'entreprise par la pleine utilisation de leurs compétences.

Il existe une relation entre les objectifs et les activités de la GRH, ainsi la politique de recrutement afin de susciter l'intérêt des candidats possédant les qualifications recherchées par une entreprise, cette dernière doit disposer des programmes de formation et de politique de rémunération attrayante, constituée des avantages en valeur.

Les différentes activités de la GRH font l'accomplissement de l'une d'elles, exige la prise en compte des autres dimensions, étant donné l'importance de ces relations systémiques, une gestion efficiente des RH est importante à l'entreprise, car elle est de nature à intéresser les meilleurs employés et à susciter leurs motivations.

4.3- Les objectifs à long terme :

Parmi les objectifs à long terme que poursuivent les entreprises figurent, entre autres :

- La compétitivité ;
- La rentabilité.

En ce qui concerne les organisations à but non lucratif et les organisations gouvernementales, ces objectifs touchent leurs capacités de survivre ou d'accroître et d'améliorer leurs activités tout en disposant d'un même niveau de ressources ou même de ressources plus réduites.

Le service RH exerce déjà un impact positif sur l'entreprise grâce à sa participation à la réalisation des objectifs explicites et implicites décrits précédemment, il accroît encore d'avantage son impact s'il met tout en œuvre pour réaliser les objectifs à long terme définis par celle-ci⁵.

⁵ Maric FARICELLI, Bruno SIRE : « performance et ressources humaines », édition Economica, 1996

Section 02: Les concepts et les éléments de la rémunération

La question de la rémunération se trouve au cœur de la relation qui lie l'employeur au travailleur, elle constitue la partie explicite du contrat de travail : le salarié perçoit un salaire en contrepartie de l'exécution d'un travail. L'importance attachée par le salarié à la rémunération qu'il perçoit, les comparaisons qu'il opère et ses attentes donnent à la politique de rémunération des entreprises une grande influence sur sa productivité et le climat social dans l'entreprise. Ainsi pour qu'une organisation soit compétitive et flexible, il est nécessaire d'assurer un bon rapport entre coûts salariaux et productivité.

1. La définition de la rémunération

La rémunération englobe l'ensemble des avantages offerts par l'employeur à l'employé. Elle est composée d'une part, d'un salaire de base fondé sur une législation ou sur une structure salariale liée aux postes et un marché de référence tout en tenant compte de la taille relative et des résultats de l'organisation et d'autre part, des avantages sociaux qui prennent une part de plus en plus importante dans la rémunération.

Autrement dit, la rémunération est la somme d'argent versée aux personnel employé dans l'organisation en raison de leurs prestations, compétences et forces de travail, elle est composée d'un salaire fixe, d'un salaire variable et de l'ensemble des avantages sociaux⁶.

1.1- Selon B.Thévenet, C.Dejoux et All

« La rémunération représente le salaire ou le traitement ordinaire de base et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèces ou en nature par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier »⁷.

1.2. Selon J.M.Peretti et J.P.Magot

« La rémunération est l'ensemble des rétributions acquises par le salarié en contrepartie du travail effectué pour l'organisation qui l'emploie ».

⁶Lakhdar SEKIOU et Jean Marie PERETTI. Gestion des ressources humaines 2^{ème} édition. De Boeck Bruxelles. 2001. P 156 .

⁷B.Thévenet, C.Dejoux, E.Marbot, A.Bender, « Fonction RH » ED, PEARSON EDUCATION, Paris, P.258.

Nous pouvons aussi la définir comme la relation qui lie le salarié à l'employeur par un contrat de travail où le salarié fournit un effort en contrepartie d'un salaire versé par l'employeur, donc il s'agit d'une relation contribution-rétribution⁸.

2- Les éléments de la rémunération

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

2.1- La rémunération directe

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

2.1.1- Le salaire de qualification (salaire de base)

Il comprend la rétribution prévue par le contrat de travail dont le montant et le versement sont garantis et les sources complémentaires (accord d'entreprise, convention collective, etc.). Il est la contrepartie directe de travail fourni par l'employé. Il est qualifié de salaire majoré lorsqu'il intègre le paiement d'heures supplémentaires, des primes inhérentes à la nature du travail (primes de danger, d'insalubrité c'est-à-dire nuisible à la santé ...) et des primes aux résultats directement dépendantes du travail de salarié (primes de rendement individuel ou de l'équipe de travail)⁹.

- Les primes

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

⁸ .M.peretti, J.P.Magot, « rémunérations », ED VUIBERT, 2012, P 30.

⁹ Patrice ROUSSEL, « rémunération, motivation et satisfaction au travail », ED ECONOMICA, Paris 1996, P.82.

• La prime des heures supplémentaires

Ils'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. À titre d'exemple, en France et dans le cadre des textes relatifs aux 35 heures, la majoration peut dans certains cas n'être que de 10%.

• 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.

2.1.2- Le salaire de performance ou au mérite (variable)

Le salaire de performance permet de tenir compte de la façon dont la personne exerce son activité. Il peut être mesuré en termes d'atteinte d'objectifs fixés au préalable, en termes de

contribution au résultat d'une équipe ou de l'ensemble de l'entreprise, etc. Sa caractéristique est de porter sur un élément qui peut varier¹⁰. De nombreuses entreprises tendent à renforcer la partie variable de la rémunération totale, même si on observe des variations liées le plus souvent au contexte économique. Les justifications de cette tendance reposent souvent sur les incertitudes économiques qui se traduisent par des résultats fluctuants liés à l'évolution des salaires aux résultats de l'entreprise. C'est une manière simple de limiter les coûts et, plus largement, de flexibiliser les rémunérations en fonction des résultats. La réversibilité de la rémunération variable se conçoit comme la contrepartie de celle du résultat ; puisque celui-ci n'est jamais garanti d'une année à une autre : l'évolution de la rémunération ne peut pas d'avantage être garantie.

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

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

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

2.2- La rémunération indirecte

La rémunération indirecte est liée au statut du salarié ou à son appartenance à l'entreprise et elle concerne tous les éléments et avantages sociaux qui se rajoutent à la rémunération directe. Ces avantages indirects peuvent se décomposer en trois périphériques de rémunération : les périphériques sélectifs, statutaires et légaux.

2.2.1- Les périphériques sélectifs

Appelés aussi avantages en nature, ils sont attribués de manière sélective. Ces avantages sont gérés par l'employeur, le comité d'entreprise lorsqu'il existe, des entreprises extérieures

¹⁰ L.Cadin, F.Guerin,et all, «Pratique et Éléments de Théorie GRH»,Ed DUNOD, 4eme ED ,Paris,2012,p.282.

proposant des biens et des services à des prix réduits, ou encore, ils sont utilisés par le salarié sans accord explicite de l'employeur. Ils regroupent, entre autres :

- Les biens et services fournis à un prix réduit

- Usage privé d'un abonnement à un transport aérien ;
- Les rabais sur des produits ou des services de l'entreprise ;
- Les bons d'achats et achats collectifs ;
- Le logement avec loyer minoré ;
- Les possibilités de prêt personnel (hors du cadre conventionné).

- Les biens et services offerts

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

2.2.2- Les périphériques statutaires

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

Ce sont par exemple:

- Les œuvres sociales du comité d'entreprise ;
- Le compte épargne temps ;
- Complément personnalisé de retraite ;
- Les mutuelles maladies ;
- L'assurance-vie ;
- La prévoyance ;
- Facilité pour les loisirs ;
- Conseils juridiques et financiers ;
- Adhésion à des clubs (sportifs, culturels).

2.2.3- Les périphériques légaux

Ils sont distribués en termes monétaires, et sont le plus souvent de nature collectifs. Ils ne constituent pas un salaire et bénéficient d'un régime fiscal particulier. À titre d'exemples, on peut citer les périphériques suivants:

2.2.3.1- L'intéressement

L'intéressement est une rémunération collective présentant un caractère aléatoire et basée sur les résultats et performances de l'entreprise. Les modalités de son calcul et de son partage sont prévues, en général, dans les conventions collectives, et établies selon une formule définie par l'accord d'intéressement (par exemple le résultat, le chiffre d'affaires, une enquête de satisfaction, un taux de renouvellement de la clientèle, un taux de réclamation des clients.

2.2.3.2- La participation

Elle est obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés, c'est une prime versée par l'entreprise, lorsque celle-ci fait des bénéfices. Elle permet d'associer les salariés aux résultats de leur entreprise.

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

2.2.3.3- Le plan d'épargne salarial

Toutes les entreprises peuvent mettre en place un plan d'épargne. Celui-ci peut recevoir la participation, l'intéressement et des versements volontaires des salariés qui sont en général augmentés par un versement de l'entreprise. Il ne peut excéder le triple de la contribution des salariés. Tous ces versements sont bloqués pendant au moins cinq ans sauf survenance d'événements exceptionnels (les mêmes que pour la participation), et sont gérés par des fonds communs de placement d'entreprise.

2.2.3.4- Les stocks options

Ces options donnent aux salariés, qui en disposent, le droit d'acheter des actions à un certain prix fixé d'avance, que l'on appelle le prix d'exercice. L'objectif des stock-options est d'intéresser ceux qui en bénéficient à la performance de leur entreprise.

L'effet attendu est d'inciter le salarié à s'investir dans son travail pour contribuer à la performance de l'entreprise, et donc à la croissance de l'action dont il deviendra le détenteur. Ce mécanisme permet à certains d'accroître fortement leurs revenus¹¹.

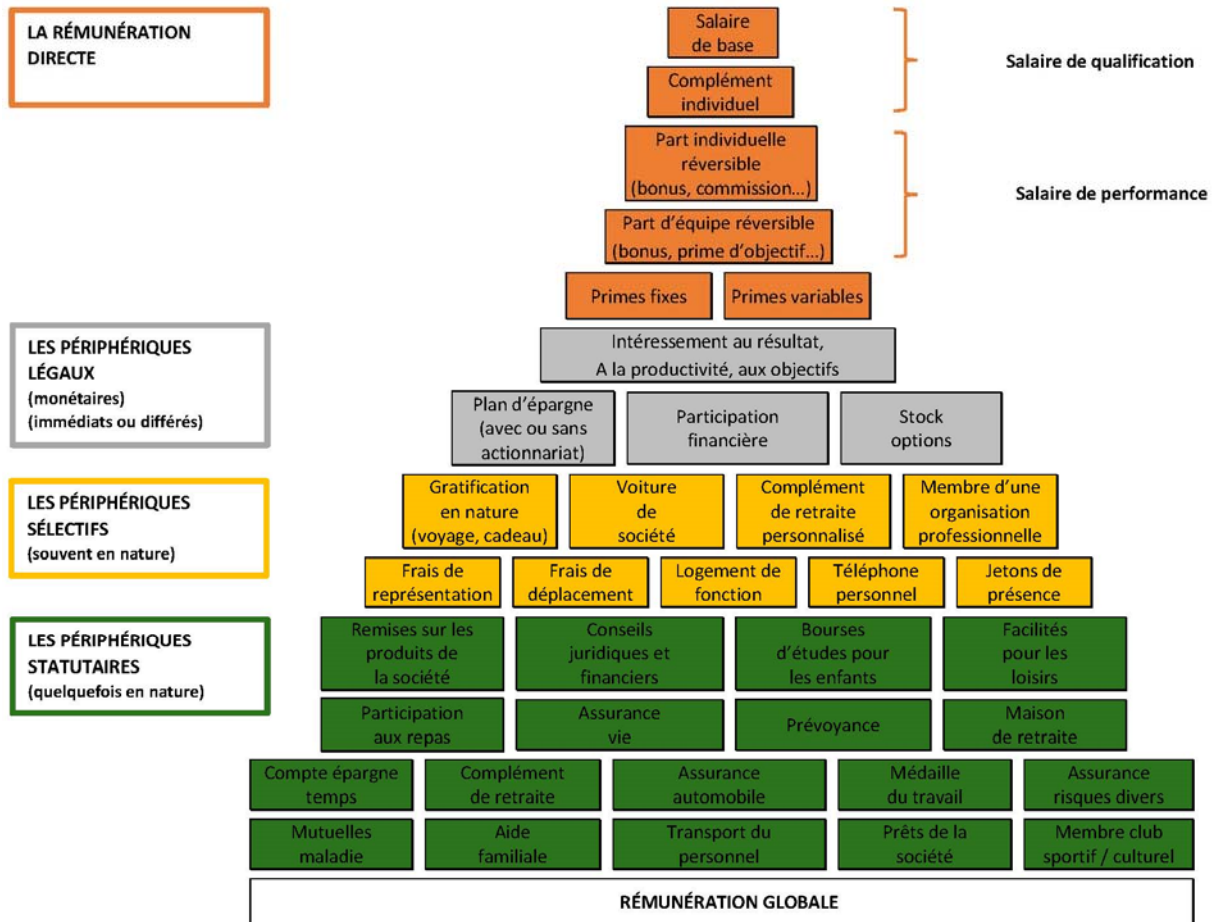
3- La pyramide de rémunération

La rémunération d'un salarié peut être représentée sous formes d'une pyramide rassemblant des éléments que l'on rencontre dans toutes les entreprises, mais dans des proportions diverses. Chaque forme doit être adaptée à l'activité de l'entreprise, les analyses de la rémunération comme celle de DONNADIEU permettent de répertorier et présenter les différentes formes de rémunération utilisées, prenant en compte tous les avantages périphériques. La figure n°02 traduit la composition de la rétribution élargie : de la base à l'essentiel représenté par le salaire de base et les primes auxquels s'ajoutent la rémunération de la performance individuelle et / ou collective, les périphériques légaux, les avantages en nature et les avantages sociaux offerts par l'entreprise¹².

¹¹Ibid.Lakhdar SEKIOU et Jean Marie PERETTIp 31-32.

¹²Jean-Marie Peretti, « ressources humaines », 11^eÉd, Vuibert, Paris, 2009, P.276.

Figure n°02 : La pyramide de la rémunération



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

Source : www.stgcf.fr, d'après Donnadiou, Edition d'organisations.17/10/2019 à 19:10.

4- Les objectifs de la rémunération

Ses objectifs sont aussi importants pour l'entreprise et on distingue les objectifs sociaux et les objectifs économiques.

4.1- Les objectifs sociaux

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

4.1.1- L'équité interne

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

4.1.2- La récompense de la performance, du mérite

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

4.1.3- La création d'un climat social favorable

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

4.1.4- La gestion des carrières

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

4.1.5- La prévention de discrimination

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

4.1.6- La motivation du personnel

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

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

4.1.7- Le respect de la législation

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

4.2- Les objectifs économiques

Sous l'angle économique, la rémunération doit comporter les critères suivants ¹³:

4.2.1- La fidélisation des salariés occupant des postes clés

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

¹³Extraits, publier par Ecole national de commerce et de gestionn, Disponible sur <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56cb6a441ed8b.pdf>.(consulter le : 21/09/2019 a 10:42.

4.2.2- La recherche de la compétence

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

4.2.3- La conservation de la performance

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

4.2.4- L'équilibre financier

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

4.3- Les attentes des employeurs et des salariés

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

Tableau N°01: Catégories des besoins

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

Source: réalisé par nous mêmes

5. Les finalités et l'importance de la rémunération

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

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

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

La détermination de la masse salariale totale se fait en fonction de la capacité de l'entreprise à payer des salaires, cette capacité de payé est étroitement liée, quant à elle, à la valeur ajoutée de l'entreprise, car plus l'entreprise dégage de valeur ajoutée par salarié, plus sa capacité à payer est forte¹⁴.

5.2- L'équilibre externe

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

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

5.3- L'équilibre interne

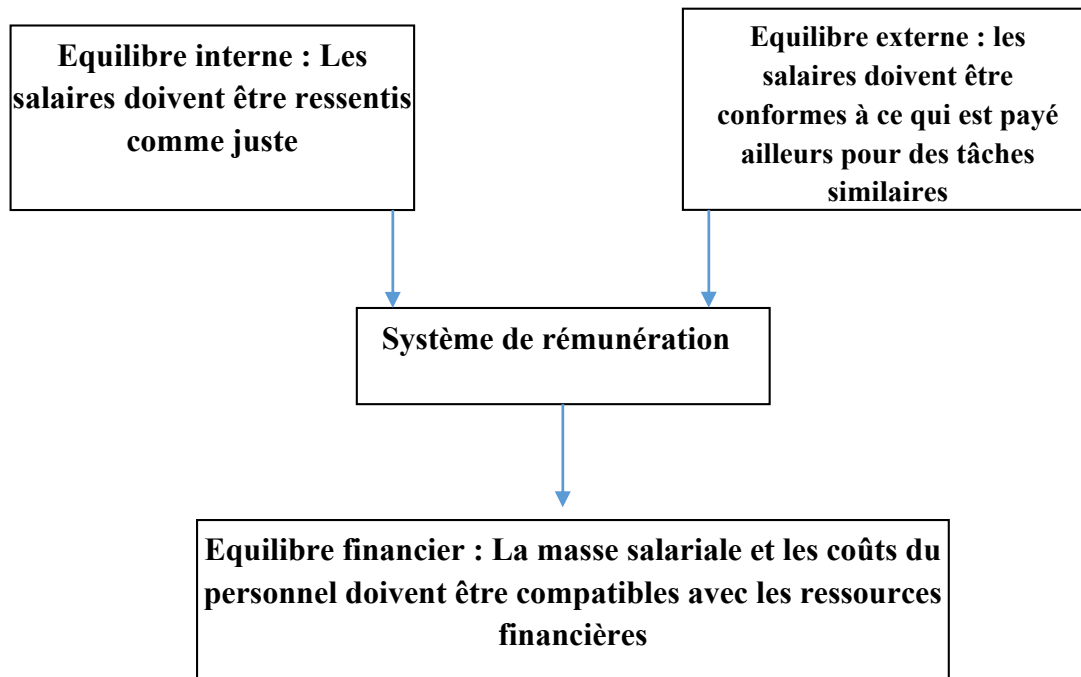
L'équilibre des rémunérations au sein de l'unité repose sur deux composantes qui sont:

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

¹⁴J.P CITEAU, gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratique, 4eme édition, Dalloz, paris, 2002, p138.

• Le caractère incitatif de la rémunération: elle doit obligatoirement encourager chaque salarié à améliorer sa performance, c'est-à-dire qu'un système général doit être de nature à favoriser des efforts individuels, ce qui explique la difficulté de sa mise en place¹⁵.

Figure n° 03 : Les trois équilibres du système de rémunération à maintenir.



Source : Bernard MARTORY, Tableaux de bord sociaux pilotage, animation, décision. Edition Liaisons. 2004. P 149.

6- Les différentes formes de la rémunération

Pour rémunérer les salariés, il existe plusieurs modes de rémunération qui sont fonction, soit de la catégorie de personnel concerné, soit de la nature du travail accompli. Ainsi le salaire peut être versé en fonction du temps passé, du rendement constaté ou bien au pourboire.

¹⁵Bernard MARTORY et Daniel GROZET, Gestion des ressources humaines pilotage social et performance. 7^{ème} édition. Dunod. Paris 125

6.1- La rémunération au rendement

Quelque soit le temps passé pour accomplir un travail, l'élément pris en compte pour déterminer la rémunération est le résultat obtenu, le nombre de pièces produites, ou le nombre de machines vendues par exemple. On trouve pour le travailleur à domicile, une rémunération qui est en fonction des nombres de pièces produites, et négociation entre les parties. Elle porte dans ce cas sur le montant versé pour chaque pièce produite¹⁶.

6.2- La rémunération au temps

La rémunération au temps passé représente, le mode de rémunération le plus fréquent, rapporté au nombre de salariés. Elle consiste à attribuer un salaire qui est proportionnel au temps passé pour effectuer un travail.

De ce fait, aucune référence à la quantité de travail fourni n'est prise en compte. Parmi les salaires, rémunération au temps, on trouve les mensuels qui ont, de par les usages ou les conventions qui régissent leurs droits, toujours été payés au mois, et les mensualisés qui sont payés au mois depuis la loi de 19 janvier 1978 dite loi de « mensualisation ». Dans leurs cas, leur salaire versé est identique chaque mois, quelque soit le nombre de jours de travail effectif prévu par le calendrier du mois. En revanche, si le salarié est encore rémunéré à l'heure, son salaire est en fonction du nombre d'heures réellement travaillées dans le mois.

Les salaires mensuels ou mensualisés sont soumis contractuellement à un certain horaire de travail hebdomadaire et l'on calcule leurs salaires mensuels en fonction des cinquante-deux semaines, équivalant aux douze mois, de l'année.

6.3- La rémunération au pourboire

Dans certaines professions, notamment dans la restauration et l'hôtellerie où le salarié est en contact avec la clientèle, le pourboire détermine sa rémunération.

Les salariés rémunérés sont soumis à l'obligation de percevoir un salaire minimum qui se calcule à partir du taux d'horaire du SMIG prévu par la loi, multiplié par un nombre d'heure qui peut dépasser les 35 heures hebdomadaires pour certains métiers spécifiques¹⁷.

¹⁶Jean-Pierre Taib. « Paie et administration du personnel ». ,4^{ème} édition, Dunod, Paris,2013 P.07-08.

¹⁷ IbidJean-Pierre Taib.P 08.

Section 03 : La politique de rémunération

La rémunération depuis toujours constitue un sujet déterminant dans la politique du personnel d'une entreprise.

La politique de rémunération est le reflet du système de management de l'entreprise. Elle contribue à la création de valeur si elle s'intègre dans la politique de ressources humaines et la stratégie de l'entreprise.

1- La définition de la politique de rémunération

Une politique de rémunération est celle qui permet à une entreprise de mettre en avant certaines valeurs ou une stratégie particulière et de fédérer ses salariés autour de cette approche, au moyen de paiement d'une rémunération appropriée. En fonction des objectifs visés, La politique de rémunération va définir un système de rémunération particulier, qui peut être basé selon les cas sur le potentiel, soit sur la performance ou sur la compétence¹⁸.

2- L'élaboration d'une politique de rémunération

Verser un salaire correspond à récompenser une personne, valoriser certains comportements, voire prodiguer des encouragements. L'élaboration d'une politique salariale suppose de prendre en considération les impératifs économiques et besoins sociaux.

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

Les objectifs d'une politique de rémunération sont plus larges que la détermination des niveaux de salaire. L'entreprise peut viser au moins deux autres objectifs: attirer la main d'œuvre qualifiée et fidéliser le personnel présent dans l'entreprise. Elle peut encore vouloir encourager certains comportements ou assurer une certaine flexibilité de ses coûts salariaux. Ces objectifs s'accompagnent généralement d'un souci de préservation de l'équité et de maîtrise

¹⁸ Annick COHEN, « toute la fonction R.H », ED DUNOD, Paris, 2006, P.300.

des coûts.

3- Le système de rémunération

Le système de rémunération est d'une importance considérable dans une entreprise. Pour les salariés, il détermine les salaires qui constituent pour la majorité d'entre eux leur seule source de revenu, en ce qui concerne l'entreprise, il détermine l'une des sources les plus importantes de ses coûts : la masse salariale.

En termes de gestion des ressources humaines, le système de rémunération doit satisfaire deux objectifs : d'une part, minimiser son impact sur les coûts de l'entreprise ; d'autre part, avoir le plus d'influence sur le comportement des salariés.

4- Les qualités d'un système de rémunération

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

4.1- Un système de rémunération lié à la stratégie

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

4.2-Un système de rémunération équitable (équilibre interne)

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

4.3-Un système de rémunération compétitif (équilibre externe)

Il s'agit pour l'entreprise de définir le positionnement de ses médianes de salaires par niveau d'emploi en fonction du marché externe pour lui permettre d'attirer, de motiver et de retenir les compétences dont elle a besoin¹⁹.

¹⁹ Ibid. Annick COHEN, P.301-307.

4.4- Un système de rémunération motivant

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

4.5- Un système de rémunération fédérateur

Le système de rémunération peut également permettre de reconnaître une dimension collective aux résultats obtenus et de renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Les systèmes périphériques tels que la participation, l'intéressement, sont des dispositifs qui ont pour objectif de renforcer ce sentiment de responsabilité collective.

4.6- Un système de rémunération flexible

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

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

4.7- Un système de rémunération contrôlé (équilibre financier)

La masse salariale constitue le poste de dépense le plus important dans la plupart des entreprises. C'est à la FRH de suivre l'évolution de la masse salariale en lien avec le contrôle de gestion sociale et en cas de dérive de pouvoir analyser les facteurs qui jouent sur son augmentation²⁰.

4.8 - Un système de rémunération transparent

Toute politique de rémunération doit être comprise par la hiérarchie afin de faciliter son adhésion et être exposée clairement aux salariés²¹.

²⁰ Ibid. Annick COHEN, P.301-307.

²¹ Ibid. Annick COHEN, P.301-307.

4.9- Un système de rémunération segmenté

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

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

4.10- Un système de rémunérations global

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

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

4.11- Un système de rémunérations partagé

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

Il appartient aux managers d'assurer un rôle décisionnel dans le domaine des rémunérations de leurs collaborateurs tout en respectant la politique de rémunération de l'entreprise²².

5- Les différents systèmes de rémunération

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

²² Ibid. Annick COHEN, P.308-310.

5.1- Le système de salaire fixe

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

La rémunération au temps reste à l'heure actuelle l'un des modes les plus courants de rétribution²³.

5.2- L'individualisation des salaires

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

Le salaire individualisé se distingue du salaire fixe par une caractéristique majeure: le fait d'être déterminé à posteriori suivant le comportement ou les performances du travailleur et non à partir d'une définition abstraite du poste de travail²⁴.

5.3- Le salaire à la tâche ou à la pièce

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

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

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

5.4- Le salaire lié à l'organisation

Il se compose de plusieurs typologies, telque :

²³ Loïc CADIN et Al, Gestion des ressources humaines. 3ème édition. Dunod. Paris.2007.p 268.

²⁴ Ibid. CADIN et Al .p. 269.

5.4.1- Le salaire au rendement

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

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

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

5.4.2- Le salaire à la productivité

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

Le délai de paiement n'est pas court comme dans le salaire au rendement, bien au contraire, l'échéance est lointaine. Cependant même si ce mode est individualisé, l'évolution des salaires se fait dans le cadre de collectivisations des primes, limitée à des équipes de travailleurs²⁵.

5.4.3- Le salaire au mérite

Le salaire au mérite s'intègre dans le cadre de la direction par les objectifs, dont il représente en quelque sorte la sanction. Il résulte d'une appréciation des performances réalisées par le titulaire de poste en regard des objectifs qui lui ont été assignés par son supérieur hiérarchique. Cette appréciation fait l'objet d'un entretien approfondi entre l'employeur et

²⁵ Michel DE COSTER et François PICHAULT. Traité de sociologie du travail. 2ème édition. De Boeck. Paris. 1998. P 336.

l'employé et débouche sur la rédaction d'un document contresigné par les deux parties. Les notations peuvent aller de A (exceptionnel) à E (insuffisant) et interviennent directement dans la détermination de la partie variable de la rémunération.

5.5- Le salaire lié aux résultats de l'entreprise ou l'intéressement

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

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

6- Le processus de gestion de rémunération

La gestion de rémunération consiste ou devrait consister en un exercice « d'optimisation sous contraintes ». La question est: quelle est la combinaison de composantes de rémunération qui permet le mieux d'atteindre les objectifs fixés par l'organisation. La réponse à cette question nécessite la mise en place d'un processus de gestion.²⁶

Le processus se divise en quatre grandes étapes:

- Les responsables de la politique de rémunération de l'organisation choisissent le ou les objectifs qu'ils souhaitent à atteindre.
- Ils choisissent les composantes de la rémunération (cité en section 02) ainsi que la quantité de chaque composante qu'ils souhaitent offrir au personnel, tout en tenant compte des contraintes et obligations internes et externes.
- Ils mesurent les résultats obtenus : ceux-ci ne seront évidemment pas parfaits parce que des contraintes auront empêché les moyens de donner leur pleine mesure. L'une de ces contraintes est bien connue des spécialités de la rémunération : il s'agit de

²⁶Jean-Yves LE LOUARN, Les tableaux de bord ressources humaines. Editions Liaisons. France.2008. P 62.

l'interdépendance entre les objectifs qui fait que la mise en œuvre de moyens pour les atteindre.

- A la lumière des résultats obtenus, les responsables réajustent leurs objectifs ou leurs moyens, si nécessaire.

7- Les objectifs de la politique de rémunération

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

7.1- L'équité

Il s'agit d'éviter les injustices, qui sont selon le système de valeur mesurées par rapport à l'ancienneté, à la fonction, aux performances.

Les salariés ont besoin d'être traités avec justice. On peut distinguer deux niveaux:

7.1.1- L'équité individuelle

Un système de rémunération tient compte de l'équité individuelle lorsque la rémunération des titulaires, occupant un même emploi dans l'entreprise, varie en fonction de leurs contributions individuelles quant à l'ancienneté, l'expérience, le rendement et compétences.

Par exemple: les salaires comme les ingénieurs d'une même classe peuvent varier en raison de leurs compétences et de leurs expériences.

L'importance attribuée à l'équité individuelle dans la rémunération des employés varie d'une organisation à une autre, même d'une catégorie de personnel à l'autre dans une même entreprise²⁷.

La fréquence d'utilisation des régimes de rémunération visant à reconnaître le rendement individuel est important; parmi ces régimes signalons la rémunération au mérite, à la commission et enfin à la pièce.

²⁷ Sylvie Guerrero, « les outils des RH », les savoir-faire essentiels en GRH, ED DUNOD, PARIS, 2009, p 162.

7.1.2- L'équité collective

Un système de rémunération tient compte de l'équité collective lorsque la rémunération des employés varie en fonction du rendement de l'équipe, de l'unité administrative ou de l'organisation entière.

- **La compétitivité**

Pour survivre, l'entreprise a besoin d'être compétitive. Elle doit donc trouver un juste milieu entre sa volonté de réduire ses coûts humains et celle d'être compétitive, sachant que sa première valeur ajoutée réside dans les hommes qui la composent. Son système de rémunération doit donc permettre d'attirer et de retenir les collaborateurs de valeur en offrant des rémunérations attractives par rapport au marché. Parallèlement, le contexte économique et technologique impose à la politique de rémunération une fonction de régulation des coûts. C'est-à-dire que les coûts salariaux doivent suivre la courbe des revenus de l'entreprise, surtout quand ces derniers baissent.

- **La reconnaissance des prestations fournies**

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

- **Aligner le comportement de l'employé avec les objectifs stratégiques de l'entreprise**

Une politique de rémunération rationnelle vise tout d'abord à créer un alignement et une cohérence entre ce que l'employé fait et ce que l'entreprise veut réaliser.

C'est un outil de motivation par excellence qui permet à l'entreprise de lier d'une manière concrète le comportement quotidien du salarié avec le niveau de sa rémunération. Aussi, c'est un moyen qui crée une force de travail impliquée dans la gestion des objectifs de l'entreprise.

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.

Chaque entreprise est amenée à élaborer sa politique de rémunération, et ce en prenant en considération la conjoncture économique ainsi que ses propres ressources. Se trouvant ainsi face à un dilemme, celui de satisfaire ses employés minimisant ses coûts, une bonne entreprise est celle qui est prête à offrir à tout son personnel des salaires équitables et compétitifs en engageant un minimum de dépenses.

Ainsi, la répartition des salaires n'est pas une simple tâche confiée à la direction des ressources humaines, mais elle est le fruit d'un long processus de stratégie de rémunération.

Chapitre II

Introduction

Les questions liées à la motivation des salariés constituent une préoccupation en matière de gestion des ressources humaines. La problématique récurrente est de savoir comment maintenir, restaurer, ou accroître, selon les cas, la motivation des salariés tout au long de leur vie professionnelle. Le processus motivationnel est en effet complexe et peut toujours être remis en question.

La motivation semble être l'un des facteurs de compétitivité essentiel capable de répondre aux besoins des dirigeants, et donc définir une politique de rémunération qui permet le déclenchement de la motivation et l'une des préoccupations majeures des entreprises.

Dans ce chapitre nous allons présenter les différentes définitions de la motivation, ses principales théories, et enfin la relation entre la motivation et la rémunération qui est le but de notre recherche.

Section 01: Les mécanismes de la motivation.

1- L'historique du concept de motivation

Il est difficile de retracer l'histoire du concept général de motivation, car nous n'avons pas de traces d'une éventuelle étude entre l'antiquité et le 20^{ème} siècle. Cependant, on peut faire un parallèle avec l'histoire de l'organisation du travail, qui utilise (pas toujours de façon directe) le concept restreint de motivation au travail.

Au moyen âge comme aujourd'hui, le type d'organisation est en relation avec le type de métier considéré. Ainsi, on peut prendre l'exemple de l'artisan. Le savoir-faire artisanal lui donnait la possibilité d'organiser son travail comme il le souhaitait. On peut penser que la motivation était donc relativement importante, de par le fait que l'artisan menait son œuvre du début à la fin, et cela à son rythme par le biais de la motivation intrinsèque.

Plus tard, à la fin du moyen âge, on assiste à la création d'ateliers et de grandes entreprises, ce qui coïncide au passage à l'époque moderne. Dès lors, le mode d'organisation change, et ainsi on peut concevoir que la motivation des salariés diminue en conséquence. A partir de ce moment, l'art de l'organisation et du management deviendra rapidement une nécessité. Pendant le premier tiers du 20^{ème} siècle Le concept de « motivation au travail » n'apparaissait pas dans le langage commun, ni dans celui des organisations. Jadis défini en termes juridiques par les dictionnaires de la langue française de l'époque, le concept serait apparu pour la première fois comme objet de recherche dans les années 1930. Des recherches basées au départ sur la famille, l'église, les parties politiques.

Au début du 20^{ème} siècle, le taylorisme, et un peu plus tard le fordisme, ont mis en place l'organisation scientifique du travail. Pour Taylor, la motivation est la conséquence du salaire, et il ne tient pas compte des motivations intrinsèques du salarié, ce qui déshumanise le travail.

Au milieu du 20^{ème} siècle, la motivation a été étudiée en France par la « psychologie des tendances » ou « inclinations » : « tendances primitives » voisines de l'instinct, « tendances sociales », « tendances idéales », etc.

2- La définition de la motivation au travail

La motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers des objectifs et de la charge de travail, et de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles.

L'expression visible et la plus concrète de la motivation d'une personne est l'effort qu'elle produit régulièrement dans son travail. L'effort est défini comme la somme d'énergie physique et intellectuelle déployée dans le travail par l'individu¹.

2.1- Selon Dimitri WEISS

«La motivation est directement liée à l'action et à son résultat, elle peut être définie comme le degré d'engagement d'un collaborateur dans la réalisation d'un travail qui lui a été désigné par l'organisation.

Et donc on peut la définir aussi comme l'ensemble des forces qui déterminent l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité².»

2.2- Selon patrice ROUSSEL

«La motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail, et de concrétiser cette intension en comportement effectifs au mieux des capacités personnelles. »

3- Les sources de la motivation

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

3.1- La reconnaissance

La reconnaissance au travail joue un rôle très important dans le processus de motivation, en effet plus le salarié se sent reconnu par l'entreprise, plus il va être motivé. La reconnaissance influe positivement sur la productivité et la qualité des services, sans oublier son rôle non négligeable dans le succès et la pérennité des organisations.

Ainsi par le biais de la reconnaissance des salariés, l'entreprise va pouvoir atteindre un niveau de performance élevé grâce à la motivation des employés.

Selon Brun et Dugas, il y'a quatre grands domaines de reconnaissance :

¹ Patrice ROUSSEL. Opcit. P 74.75

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

3.1.1- La reconnaissance existentielle (la personne)

Elle porte sur la personne en tant qu'individu distinct, doué d'une intelligence, de sentiments et d'une expertise bien à lui. Elle se manifeste dans les petits gestes posés quotidiennement au cours des échanges interpersonnels. Par la reconnaissance existentielle, l'individu se voit reconnaître le droit à la parole et à l'influence sur les décisions³.

3.1.2- La reconnaissance de la pratique de travail

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

3.1.3- La reconnaissance de l'investissement dans le travail

Quelquefois, malgré tout le savoir-faire et l'énergie déployés, les résultats ne sont pas à la hauteur des efforts. On ne peut donc pas récompenser l'atteinte des objectifs (reconnaissance des résultats), mais l'investissement dans le travail pourra recevoir une reconnaissance appropriée. On reconnaît ainsi la qualité et l'importance des efforts grâce auxquels l'employé a contribué au processus de travail.

Ce type de reconnaissance peut s'exprimer de plusieurs façons : remerciements verbaux pour une implication particulière, lettre personnalisée pour souligner le courage et la ténacité dans des conditions difficiles, etc.

3.1.4- La reconnaissance des résultats du travail

Ce type de reconnaissance porte sur le produit du travail de la collaboratrice ou du collaborateur et sa contribution aux objectifs de l'entreprise. « Il s'agit d'un jugement et d'un témoignage de gratitude sur l'efficacité, l'utilité du travail accompli par un individu ou un groupe de collègues, une fois la tâche accomplie ».

La reconnaissance des résultats se concrétise de diverses manières, souvent de manière formelle : rencontre pour l'évaluation des réalisations d'une ou d'un employé, cérémonie soulignant une réussite particulière, primes de motivation versées lorsqu'un objectif est atteint, félicitations spontanées des pairs à un collaborateur ayant relevé un défi important.

³ Yves EMERY et François GONIN. Opcit. P 191

3.2- Le maintien de l'esprit d'équipe

Le maintien de l'esprit d'équipe est aussi considéré comme une source de motivation, et essentiel à la réalisation des missions confiées. Maintenir l'esprit d'équipe dans tous les services, ainsi que le contact avec les managers est considéré comme étant important, pour donner un engouement, une envie de faire et pour la même façon communiquer ce vers quoi on va entraîner les équipes⁴.

3.3- L'aspect financier (la rémunération)

Outre les aspects ergonomiques et périphériques du travail, tels que par exemple, le fait d'avoir des bureaux convenables, ou l'on peut à la fois travailler tranquillement, recevoir un client et procéder à des réunions, il est indéniable que les salariés sont très préoccupés par leur niveau de rémunération et par les mécanismes de rétribution mis en place. Le niveau de rémunération proposé ailleurs est souvent la cause d'un changement d'entreprise, de même que l'impression d'avoir été traité injustement est un facteur de démotivation.

La rémunération est un donc un levier important en matière de motivation, sur lequel l'organisation se doit de jouer finement. La question n'est pas tant de payer plus qu'ailleurs, mais de bâtir un système cohérent tant en interne qu'en externe et qui permette d'orienter les comportements dans le sens souhaité.

3.4- L'évolution de la carrière

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

4- Les types de motivation

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

⁴ Yves EMERY et François GONIN. Opcit. P 192.

comportement au travail⁵.

Selon cette théorie, plus un employé choisit volontairement de faire son travail, plus sa motivation est autodéterminée, à l'opposé, plus un employé se sent obligé de faire son travail, plus sa motivation est non autodéterminée, allant du niveau plus élevé d'autodétermination au plus bas, les motivations autodéterminées et non autodéterminées peuvent être regroupées en trois grandes catégories : la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et l'amotivation.

4.1- La motivation intrinsèque

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

Il existe trois formes de motivation intrinsèque :

- **La motivation intrinsèque à la connaissance** : un employé fait son travail pour le plaisir d'apprendre des nouvelles techniques.
- **La motivation intrinsèque à l'accomplissement** : l'employé fait son travail pour le plaisir de surpasser.
- **La motivation intrinsèque à la stimulation** : l'employé fait son travail pour le plaisir de ressentir des stimulations fortes au travail

4.2- La motivation extrinsèque

La motivation extrinsèque regroupe un ensemble de comportement lié à des raisons instrumentales. Lorsqu'un employé est extrinsèquement motivé, il ne fait pas l'activité pour ce qu'elle est, mais pour plutôt en retirer quelque chose d'agréable ou pour éviter quelque chose de déplaisant par la suite.

Il existe trois formes de motivation extrinsèque que l'on peut situer sur un continuum d'autodétermination, allant du plus faible au plus élevé.

- **La régulation externe** : est la motivation extrinsèque la moins autodéterminée des trois formes. Une source de contrôle complètement extérieure à l'individu pousse

⁵ Daniel. BOISVERT, l'autonomie d'équipe d'intervention communautaire, presses de l'université du quebec.canada .2000, P 141.

celui-ci à agir. Par exemple, un employé motivé par régulation externe va à son travail parce qu'il tient à obtenir un salaire.

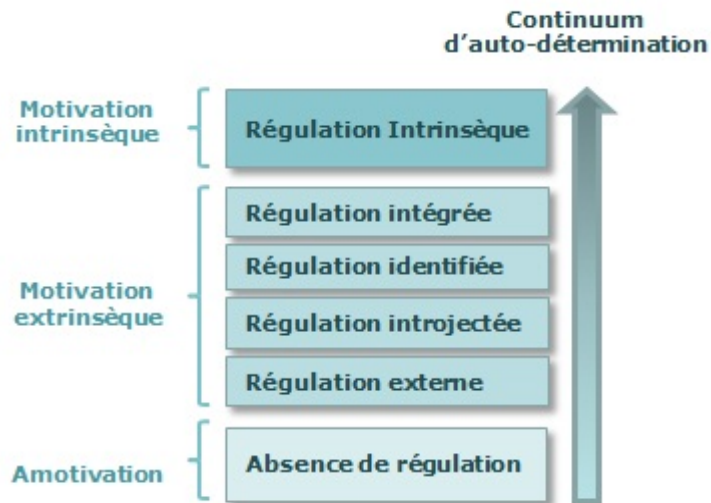
- **L'introjection** : se trouve au second niveau d'autodétermination, ce type de motivation fait appel à des sources de contrôle intériorisées qu'un employé s'impose à lui-même. Par exemple, un employé motivé de cette façon va à son travail parce qu'il se sentirait coupable de ne pas y aller⁶.
- **L'identification** : se trouve au troisième niveau d'autodétermination, dans ce type de motivation le comportement est émis par choix, le comportement en question est jugé importants par l'individu, qui l'apprécie, même si l'activité n'est pas agréable en soi. Par exemple, un employé qui est motivé de cette façon pourrait décider de suivre des cours du soir. Dans ce cas, il ne fait pas l'activité par plaisir, mais pour en retirer quelque chose de positif.

4.3- L'amotivation

Dans un dernier temps, DECI et RYAN proposent l'existence d'un autre concept motivationnel : l'amotivation. Celle-ci peut se définir comme étant l'absence relative à la motivation, qu'elle soit intrinsèque ou extrinsèque. L'individu qui est dans un état d'amotivation ne perçoit pas de relation entre ses actions et ses résultats obtenus.

Lorsque un employé vient au travail, il ne retire plus de plaisir ni de récompense. L'individu qui est motivé se perçoit souvent comme peu compétent et peu autodéterminé. Ainsi l'amotivation est généralement présentée lorsqu'un employé est surchargé et qu'il n'est pas loin de vivre un épuisement émotionnel.

⁶ Ibid. P 141-142.

Figure n°04 : les différents types de la motivation.

Source : <http://alain.battandier.free.fr/IMG/jpg/autodetermination.jpg>. 18/10/2019 à 17:01.

Section 02 : Les théories de la motivation

Nous allons essayer de présenter dans cette section quelques grandes théories de la motivation, que nous pouvons classer en deux types : les théories de contenu qui ont pour objet d'énumérer, de définir et de classer les forces qui incitent un individu à adopter un comportement et les théories de processus, qui tentent d'expliquer comment les forces interagissent avec l'environnement pour amener l'individu à adopter un tel ou tel comportement.

1- Les théories de contenu

Les théories de contenu s'intéressent aux besoins ressentis par l'individu et aux conditions qui poussent à satisfaire ces besoins, elles sont donc axées sur l'intensité et le déclenchement de ces besoins. Parmi les théories du contenu on trouve⁷ :

1.1- La théorie des besoins de MASLOW

Maslow propose une théorie de hiérarchie des besoins qui apporte une réponse à la question, qu'est-ce qui motive les gens ? La motivation de tout individu serait suscitée par la volonté de satisfaire des besoins. Dès lors que l'individu a cette volonté, il agit, il est motivé.

Maslow observe que l'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité croissante :

1.1.2- Les besoins physiologiques

Ces besoins sont directement liés à la survie de l'individu ou de l'espèce, ils sont classés dans le premier niveau le plus basique. Ce sont les besoins de se nourrir, se vêtir, de boire, de dormir, de respirer...

1.1.3- Le besoin de sécurité

Ils expriment la volonté de vivre sans peur, de se protéger contre certains dangers. Il s'agit donc de la protection de soi au niveau physique mais également moral.

⁷ Michael Aguilar, «L'art de Motiver», ED DUNOD, Paris, 2009, P51.

1.1.4- Le besoin d'appartenance

Ce besoin révèle la dimension sociale de l'individu qui a besoin de se sentir accepté par les groupes dans lesquels il vit (famille, travail, association,...). Il a donc besoin de s'intégrer à un groupe, être reconnu et être estimé par ce groupe.

1.1.5- Le besoin d'estime

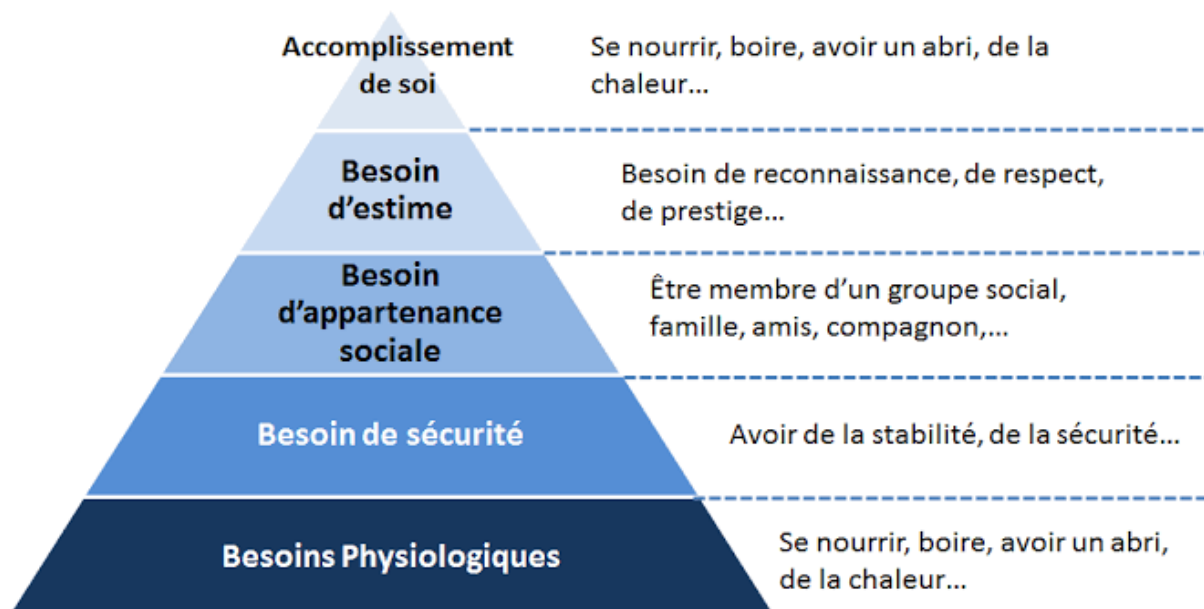
Celui-ci complète le besoin d'appartenance à un groupe. L'individu souhaite être reconnu en tant qu'entité propre au sein des groupes auxquels il appartient.

1.1.6- Le besoin d'accomplissement de soi

Selon A. Maslow ce besoin est le sommet des aspirations humaines, l'homme a besoin de s'épanouir de s'accomplir personnellement, et de rechercher le meilleur de soi. Il vise à sortir d'une condition purement matérielle pour atteindre l'épanouissement.

Figure n° 05 : Pyramide des besoins de Maslow.

La pyramide des besoins de Maslow



Source : Michel AMIEL et Al, Management de l'administration. 2^{ème} édition. De Boeck. Paris. 1998. P 63

L'individu cherche à assouvir ces besoins successivement : pour accéder à un besoin de niveau supérieur, les besoins de niveaux inférieurs doivent être satisfaits. Tant que ces derniers ne sont pas satisfaits, l'individu s'en occupe ; lorsqu'ils sont assouvis, il s'occupe d'avantage des besoins supérieurs.

1.2- La théorie ERD d'ALDERFER

Cette théorie suggère que la motivation de l'individu est provoquée par une tension (Force interne), en l'occurrence la nécessité de satisfaire trois types de besoins : besoin d'existence, besoins de rapports sociaux, besoin de développement⁸.

1.2.1- Le besoin d'existence (E)

Il correspond au deux premiers étages de la pyramide de Maslow, à savoir les besoins physiologiques et les besoins de sécurité : nourriture, l'air, avoir un toit, avoir un emploi, un salaire...

1.2.2- Le besoin des rapports sociaux (R)

Ces besoins sont satisfaits lorsque l'individu établit des relations significatives. Ils correspondent aux besoins sociaux tels que les besoins d'appartenance et de reconnaissance, les besoins d'affiliation qui poussent les individus à créer des liens avec son entourage et à rechercher la reconnaissance et l'estime d'autrui. Soit le troisième et le quatrième étage de la pyramide de Maslow.

1.2.3- Le besoin de développement (D)

Il correspond au besoin de développement personnel et englobe le besoin d'appartenance, d'accomplir de nouvelles tâches, de créer ou de réaliser des projets tout en ayant le sentiment d'utiliser son plein potentiel.

Les besoins d'existence et de la sociabilité d'Alderfer reviennent aux facteurs d'hygiène de Herzberg et aux besoins physiologiques, de sécurité et d'appartenance de Maslow. Ainsi, le besoin de croissance d'Alderfer se compare aux besoins de motivation de Herzberg et aux besoins d'actualisation et d'estime de Maslow.

⁸ Roussel, P, Op.cit, P35,36.

Pour Alderfer, au contraire de Maslow, les besoins ne suivent aucune hiérarchie. Ainsi, une personne qui ne parvient pas à satisfaire ses besoins de croissance pourra canaliser ses énergies vers la satisfaction de ses besoins de sociabilité.

1.3- La théorie bi-factorielle d'Herzberg

HERZBERG, dans sa théorie bi-factorielle tente de repérer les éléments de satisfaction et d'insatisfaction au travail. Il distingue deux types de facteurs⁹ :

1.3.1- Les facteurs de motivation

Les facteurs dit de motivation ou de satisfaction sont rattachés à la nature, au contenu du travail, ce sont entre autres : les accomplissements (réalisation d'un travail bien fait), la reconnaissance des accomplissements, l'intérêt du travail, la responsabilité, promotion ou avancement, la possibilité de développement.

1.3.2- Les facteurs d'hygiène

Les facteurs dit d'hygiène ou d'insatisfaction sont, au contraire toujours rattachés à l'environnement du travail direct. Ces facteurs sont : les conditions de travail, les relations hiérarchiques, la politique et l'administration de l'entreprise, la sécurité de l'emploi, la rémunération, les facteurs de vie personnelle.

Pour HERZBERG, la satisfaction est indépendante de l'insatisfaction, c'est-à-dire que les facteurs de motivation peuvent produire de la satisfaction, ou, dans le pire des cas, de la non satisfaction, et ils ne sont pas à l'origine de l'insatisfaction. A l'inverse, les facteurs d'hygiène ne peuvent générer que de l'insatisfaction chez une personne, ou au mieux l'absence d'insatisfaction plutôt que de la satisfaction.

A la différence de Maslow et Alderfer, Herzberg distingue deux catégories de besoins: les besoins physiologiques et les besoins psychologiques qui sont les facteurs de motivations.

1.4- La théorie des besoins de David Mc Clelland

Toujours dans l'optique selon laquelle c'est la volonté de satisfaction d'un besoin qui motive les individus, Mc Clelland a proposé en 1971 sa théorie selon laquelle un des trois besoins qui la recensé prédomine chez chaque individu et influe sur sa motivation. Il n'établit

⁹ LucBOYERetNobelEQUILBY, organisation : théoriesetapplications, paris, édition d'organisation, 1999, p 78.

pas de hiérarchie formelle des besoins.

McClelland propose trois catégories de besoin qui sont manifestement reliés au milieu du travail.

1.4.1- Le besoin d'affiliation

C'est le besoin de s'associer à d'autres personnes, renvoie au besoin de relations sociales satisfaisantes. Autrement dit, c'est le désir d'établir et de maintenir des relations conviviales avec l'autrui¹⁰.

1.4.2- Le besoin d'accomplissement (de réalisation)

C'est le besoin de relevé des défis, d'atteindre des objectifs, renvois à l'envie de réussir, d'exceller dans les activités dans lesquelles il s'engage. Ce besoin pousse les travailleurs à accomplir ses taches avec efficience et efficacité.

1.4.3- Le besoin de puissance (pouvoir)

C'est le besoin d'avoir de l'influence sur ces pairs, être capable de les motiver vers un objectif précis. Ces personnes aiment maitriser les situations et stimuler les gens.

2- Les théories de processus

Comme nous venons de citer en dessus, les théories de contenu déterminent la nature des besoins ainsi, leurs rôles dans le déclenchement de la motivation.

Nous complétons les théories de besoins, les théories de processus envisagent la motivation sous un autre angle. Ces théories s'attardent davantage aux facteurs situationnels et à la relation qui existent entre les besoins et les divers aspects de l'environnement.

2.1- La théorie de l'équité d'Adam .S

Elle a été développée par J. S. Adams en 1963. Elle constitue un élément très important dans le processus de la motivation. Selon lui, un individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution de son travail est en ligne avec sa contribution. Il affirme aussi que les individus préfèrent en général une condition d'équité, c'est-à-dire avoir le sentiment d'être traités d'une

¹⁰ OU.TIRCHI, « la gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail », thèse de magister en science économique, université Mouloud Mammeri, 17-07-2012, p92.

façon juste et impartiale par rapport aux autres.

La contribution se fait par le biais non seulement de travail fourni mais aussi par d'autres tels que la compétence, la confiance dans le chef.

L'équité perçue provient aussi de la comparaison que fait l'individu entre les intrants (contribution) qui consistent en ce que l'individu apporte pour l'organisation, comme la compétence, la loyauté et le rendement. Avec les extrants (rétribution) c'est tout ce que l'individu reçoit en échange de sa contribution, comme le salaire, la formation, la reconnaissance et la progression de sa carrière.

L'individu effectue son rapport intrants-extrants à celui de ses collègues de travail. Lorsque le rapport de l'individu A correspond au rapport de l'individu B, un état d'équité existe. Toutefois, lorsque les rapports ne sont pas égaux, un état d'iniquité apparaît, et l'individu peut croire que, par exemple qu'il est sous-payé (iniquité négative) ou surpayé (iniquité positive).

En définitive, la théorie de l'équité fait ressortir le fait qu'une récompense prend toute sa valeur aux yeux d'un individu lorsqu'il la voit comme un gain équivalant à ses contributions et comparable aux gains et aux contributions de son entourage.

2.2- La théorie des attentes de Vroom

Vroom (1964) propose une théorie de la motivation au travail. Elle est également connue sous le nom V.I.E (Valence, Expectation, Instrumentalité). Centrée sur des attentes et des valences de l'individu par rapport à des comportements particuliers, dans des situations particulières.

Elle nous renseigne que l'individu est motivé par ce qu'il attend un résultat, il a l'espoir d'un futur meilleur. Ainsi, selon cette théorie, les individus choisissent rationnellement les comportements qu'ils estiment les plus appropriés pour atteindre leurs objectifs plutôt que d'adopter automatiquement des comportements déclenchés seulement pour satisfaire un besoin. Elle se résume essentiellement comme la perception qu'a l'individu de la relation qui existe entre, d'une part, son effort au travail et son rendement et, d'autre part, les récompenses susceptibles d'être obtenues qui motive le comportement¹¹.

¹¹ OU. TIRCHI, « la gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail », thèse de magister en science économique, université Mouloud Mammeri, 17-07-2012, p94.

Vroom cherche à comprendre le fonctionnement du processus de la motivation au travail par l'étude de la force motivationnelle qui pousse l'individu à agir dans son travail. Cette force est déterminée par trois facteurs :

2.2.1- L'expectation ou attente (E)

C'est la croyance qu'une personne a de l'existence d'une relation entre l'action et ses conséquences, c'est-à-dire, la croyance que des efforts accrus entraîneront une amélioration du rendement ou de la productivité. C'est ce que chacun se doit capable de faire, ce qu'il attend comme résultat probable de ses efforts...cette opinion que chacun a de soi, détermine les efforts qu'il est prêt à faire. En effet, l'individu perçoit une probabilité pour que tel niveau d'effort puisse lui permettre d'obtenir tel résultat. Ainsi, l'expectation est l'attente d'une action (l'effort) soit suivie d'un résultat dit de premier niveau (la performance). Ce résultat de premier niveau permet à son tour d'obtenir d'autres résultats dits de second niveau tel que le niveau de salaire, la promotion, la reconnaissance.

2.2.2- L'instrumentalité (I)

En suivant le schéma ci-dessous, l'instrumentalité correspond à la probabilité perçue par l'individu que s'il atteint un certain niveau de performance (résultat du premier niveau). Ainsi l'instrumentalité est une attente entre deux résultats celui de premier niveau et celui du second niveau.

Autrement dit, c'est la perception qui a l'individu de ces chances de recevoir telle ou telle récompense en fonction de la performance qu'il pourrait réaliser. Plus simplement, il s'agit pour l'individu d'évaluer ses chances d'obtenir une récompense (par exemple, une promotion, une augmentation de salaire) s'il améliore son rendement.

2.2.3- La valence (V)

Il s'agit de la valeur affective (positive ou négative) de l'individu par rapport à un résultat de second niveau (récompense) atteint grâce à sa performance au travail et à ces efforts. Lorsqu'il y a désir pour un résultat, la valence est positive. Lorsque le résultat est indésirable, la valence est négative, il peut s'agir de stress, de la fatigue, d'une sanction en cas d'échec dans la tentative d'atteindre le niveau de performance exigé.

Autrement dit la valence c'est la valeur affective que l'individu attribue à la récompense qu'il pourrait recevoir s'il réalisait la performance nécessaire pour l'obtenir, c'est-à-dire la

mesure des avantages et inconvénients possibles qui peuvent résulter de l'action. Enfin, la valence est associée à l'attrait ou à la valeur symbolique que l'individu accorde à la récompense ou aux conséquences finales.

Cette théorie présente la motivation comme une force résultant de trois variables : l'expectation, l'instrumentalité et la valence. Vroom remarque qu'une récompense, en l'occurrence la part de la rémunération qui est liée à un système d'incitation, est motivante. Elle entraînera une modification du comportement des salariés, si certaines conditions sont réunies. S'ils pensent qu'il est possible d'atteindre les objectifs desquels dépend la rémunération : c'est la notion d'expectante. S'ils trouvent la récompense attrayante et très importante donc c'est la valence. Enfin, s'ils pensent qu'après avoir atteint les objectifs, ils recevront effectivement la récompense promise : on parle d'instrumentalité.

De ces théories, découlent les différents facteurs motivationnels, qu'on essayera de synthétiser. On distingue plusieurs sources de motivation des salariés. Leur importance ce diffère d'une entreprise à une autre, d'un responsable à un autre, d'un salarié à un autre.

2.3- La théorie de fixation des objectifs

Cette théorie été énoncée par Locke en 1968 au cours d'une série d'expériences. Elle stipule que la motivation au travail d'un individu sera plus importante si des objectifs lui sont fixés. Ainsi ses expériences ont clairement établis que le niveau de rendement est plus élevé chez les individus qui se fixent des objectifs difficiles à atteindre que chez les individus qui préfèrent viser des objectifs faciles à atteindre.

Cette théorie met en évidence la capacité de l'être humain à choisir les buts ou les objectifs qu'il désire atteindre et soutient que les objectifs fixés influencent fortement les comportements. Ainsi, pour motiver un employé, il suffit de l'encourager à se fixer des objectifs. Une fois que l'individu a l'intention d'atteindre ses objectifs, il adhérera à fournir les efforts requis pour y avoir¹².

Selon Locke et afin d'optimiser son efficacité, un objectif doit revêtir plusieurs aspects :

- Etre clair et précis, spécifique (cela facilite son atteinte).
- Etre difficile mais réaliste (il constitue alors un défi motivant) c'est-à-dire plus les objectifs sont difficiles à atteindre, plus le rendement est élevé.
- Etre accepté, qu'il est primordial que l'individu souscrire aux objectifs fixés. En effet,

¹² Roussel, P, Op.cit, P38.

seule les objectifs acceptés et réalistes motiveront l'individu à fournir un rendement élevé. Le rejet de l'objectif se traduira par une baisse de motivation et l'individu n'atteindra pas un niveau de rendement élevé.

Pour Locke, la difficulté de l'objectif renforce le niveau d'effort fourni et la persistance de celui-ci. En outre, si l'objectif est spécifique, il permet de concentrer l'attention et les efforts de l'individu, ce qui lui permet de développer des stratégies afin d'optimiser son travail. L'individu guidé par un objectif est ainsi plus performant qu'un individu livré à lui-même.

2.4- La théorie Béhavioriste

Le béhaviorisme tenant par principe pour négligeable les caractéristiques individuelles internes. La motivation résulte toujours en premier lieu des facteurs liés plus ou moins étroitement au conditionnement et plus précisément des différents renforcements extrinsèques exercés sur les comportements¹³.

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

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

¹³ Roussel, P, Op.cit, P 40.

Section 03: Le lien entre la motivation et la rémunération

Dans le chapitre précédent, nous avons traité sur la rémunération au sein de la FRH, ainsi que les deux sections précédentes de ce chapitre qui ont porté sur la motivation au travail. De ce fait, nous tenterons dans cette section de présenter le lien existant entre la motivation du personnel et la rémunération.

1- Les moyens de motivation du personnel

Les entreprises les plus performantes sont celles qui ont les employés les plus motivés. Un personnel motivé se caractérise par une productivité élevée, un travail de grande qualité, un grand sens de l'urgence qui lui permet de gérer des situations de stress accru et une plus grande implication personnelle dans le travail¹⁴.

1.1- La motivation par les méthodes de management

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

1.1.1- Une communication interne claire et transparente

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

1.1.2- La reconnaissance

La reconnaissance au travail est un élément très important qui influence sur la motivation des salariés. En effet, plus un salarié se sent reconnu dans l'entreprise ou son travail,

¹⁴ L.Lethielleux, « L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines », ED Gualino, 5^{ème} édition, 2012, p84

plus il va être motivé car il va se sentir unique et partie intégrante de celle-ci. Ainsi par le biais de la reconnaissance des salariés, l'entreprise va pouvoir atteindre un niveau de performance élevé grâce à la motivation des employés.

1.2- La motivation par les conditions de rémunération

Quelles soient directe ou indirecte, les conditions de rémunération ont pour effet de motiver les salariés et de cette manière, engendrer un levier de performance pour l'entreprise¹⁵.

1.2.1- 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 et de 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.

1.2.2- 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 légaux. 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 permettant de récompenser

¹⁵Ibid. L. Thomas, S. Micheau-Thomazeau. P 13.

financièrement les collaborateurs par rapport aux résultats et aux performances obtenus.

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 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.

1.3- La motivation par les conditions de travail

1.3.1- La qualité du climat social

Différents facteurs peuvent influencer sur le climat social d'une entreprise, d'une part des facteurs externe à l'entreprise (principalement des facteurs économique-sociaux) puis d'autre part des facteurs internes à l'organisation (satisfaction des salaires, stress, malaise et conflits). Il est possible pour une entreprise de mesurer et sentir le climat social, notamment par la biais de différents indicateurs, comme l'absentéisme, les démissions ou encore les revendications.

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

1.3.2- La convivialité au travail

Le management par la convivialité permet de générer de bonnes relations internes, ce qui va susciter chez le salarié la motivation et ainsi garantir un bon niveau de performance pour l'entreprise. La convivialité au travail peut passer par différentes actions et activités

Proposées aux salariés, notamment par l'organisation d'un petit déjeuner ou d'un repas, une réunion informelle, la présentation d'un service de l'entreprise, une activité ludique ou sportive. Il faut faire preuve d'imagination et proposer toutes sortes d'activités favorisant des relations plus humaines dans le monde professionnel.

1.3.3- La rémunération par le travail lui-même

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

-d'abord il faut distinguer l'enrichissement et l'élargissement des tâches et de la rotation du personnel, l'élargissement des tâches consiste à ajouter des tâches à un travail, mais sans en changer la nature. De point de vue de la qualité, on reste dans la même qualité d'emploi

-venons à présent à la rotation du personnel ou des postes, elle consiste à faire travailler les employés pendant un certain temps à une autre tâche, et pendant le reste du temps à une autre tâche de la même nature

-comme nous avons constaté, le changement de la nature de travail sans accroître le niveau de responsabilité ne change en rien les techniques de motivation. On ajoute que des tâches semblables sur le plan horizontal

-passons maintenant à l'enrichissement des tâches, qui consiste à modifier la nature même du travail on agit sur le plan vertical, cette méthode vise habituellement à satisfaire des besoins d'estime et de réalisation de soi des employés. On peut enrichir la tâche en supprimant certains mécanismes de contrôle, permettant aussi l'autocontrôle. On peut également confier une partie de la planification du travail aux employés, ou leur faire accomplir l'ensemble d'une tâche plutôt qu'une partie seulement¹⁶.

2- Les conditions pour que les rémunérations soient motivantes

Dans son ouvrage sur la Rémunération, motivation et satisfaction, Roussel. P reprend les cinq conditions pour que les rémunérations soient motivantes énumérées par Lawler :

Les employés doivent attacher une balance positive élevée aux rémunérations.

¹⁶ Roussel, P, Op.cit, P 182.

Les employés doivent croire qu'une bonne performance est réellement suivie d'une rémunération élevée.

Les employés doivent croire que la qualité du travail qu'ils font dépend dans une large mesure de l'effort qu'ils déploient. Cela signifie, qu'ils doivent considérer qu'ils peuvent maîtriser la qualité du travail qu'ils réalisent. Si cette condition n'est pas remplie, les travailleurs ne croiront pas que fournir des efforts dans le travail permettent éventuellement d'obtenir une rémunération élevée.

Les employés doivent considérer que les résultats positifs attachés à une bonne performance sont plus importants que ceux négatifs.

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

Il est parfois difficile de motiver une personne. En entreprise, la motivation du personnel exige de tenir compte d'un ensemble de variables dont certaines sont internes à l'organisation et d'autres sont externes.

Conclusion

Vu l'importance de la motivation sur les salariés, l'entreprise cherche à améliorer les facteurs de motivation au travail (la rémunération, formation, le climat social, la communication des objectifs ...) pour conserver son effectif et attirer de personnel compétent pour atteindre ses objectifs et assurer sa survie. On peut donc, déduire que si ces facteurs sont satisfaisants au regard des salariés, cela induit à une performance de cette entreprise.

Il existe plusieurs théories de motivation, chacune d'elle a sa propre vision pour expliquer, quels sont les facteurs qui apportent plus de motivation pour les salariés. Selon l'échelle des besoins de Maslow, le salaire et la sécurité de l'emploi ne sont que des besoins élémentaires, biens après l'appartenance, l'estime et la réalisation de soi. Un bon système de rémunération doit comporter des éléments d'assurance, de valeur et d'incitation afin de satisfaire les attentes et contributions des salariés. Au regard de la théorie des attentes, la rémunération apparait comme un antécédent de la motivation, la rémunération doit parvenir à combler les attentes des salariés au travail.

Chapitre III

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 avons essayé de présenter un cas pratique au niveau de la CNEP Banque 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 la CNEP Banque, voir donc la définition et les sources de motivation des salariés dans cette banque. Nous allons examiner à travers l'étude de quelques variables de contrôle l'état de motivation des salariés de cette banque.

Pour cela, nous avons élaboré un questionnaire et un guide d'entretien que nous avons distribué sur un échantillon de « 70 » personnes cet échantillon se compose de cadres, techniciens et agents de maîtrise de la CNEP, 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 la Banque CNEP, son historique, ses activités et ses principales missions, dans la première section. Dans la deuxième section nous allons retracer le cadre méthodologique suivi l'ors de notre recherche et de l'étude empirique. Enfin la dernière section qui va porter sur les analyses et interprétations des résultats.

Section I : La présentation de l'entreprise d'accueil

La caisse national d'épargne et de prévoyance, par abréviation « CNEP », est administrées par le conseil d'administration, dont le rôle et les missions sont fixés par la loi n°64.227 du 10 Aout 1964 ; portant création et fixant les statuts de la CNEP et par la décision ministériel n°150/SPM/93 du 03 Novembre 1993 relative au conseil d'administration de la CNEP.

Selon ses statuts, elle doit répondre à la nécessité d'assurer d'une façon satisfaisante, les mécanismes touchant à la construction, aux collectivités locales et au financement de certaines opérations d'intérêts nationaux.

Parallèlement aux taches initiales confiées à la caisse national d'épargne et de prévoyance, un arrêté du 19 Février 1971 du ministère de finance confère à cette vocation fut renforcée par l'institution de la direction du trésor du ministère des finance du 27 Avril 1971, qui oblige la CNEP à participer au financement des différents programmes de l'habitat collectif.

Avec le lancement du nouveau produit : crédit véhicule dans la gamme des crédits à la consommation après le crédit confort, et en perspective d'autre produit : crédit convenance, carte bancaire, la CNEP banque affirme sa violenté à l'hôtel SHERATON le 07Décembre 1999, elle a adopté par sa direction générale un nouveau slogan institutionnel intitulé « CNEP la banque de la famille »¹.

CNEP banque «Société par actions» au capital social de 46.000.000.000 DA, Siège Social : 61, Rue SOUIDANI Boudjemaa Chéraga-W.Alger.

1- L'évolution de la CNEP banque

1.1-La CNEP de 1964 à 1970

Durant cette période, la CNEP a enregistré une évolution modeste particulièrement en ce qui concerne l'épargne, l'activité de cette dernière basée essentiellement sur la collecte de l'épargne sur livret à laquelle s'ajoute un léger volume de prêts sociaux ; puisqu'elle est descendante de la caisse de solidarité des départements et des communes d'Algérie, qui avait l'expérience des prêts aux logements.

¹ Document interne de la CNEP banque de Tizi-Ouzou année 2019.

Pendant cette période, le nombre de points de collecte comprenait cinquante-sept (57) bureaux, dix (10) agences neuf (09) primaires ou bien agences de catégorie A, et une secondaire ou bien de catégorie B propre à la CNEP, les deux agences primaires du réseau ont été ouvertes à la clientèle à Alger en 1967.

1.2- La CNEP de 1970 à 1980

Les faits les plus importants de cette période sont² :

- La rémunération des dépôts de 2,8% à 3, 5 %.
- La création d'une nouvelle formule d'épargne logement et cela à partir de l'activité du 19 février 1971 dont le financement se faisait par des fonds mis à sa disposition par le trésor public ;
- Le système d'épargne logement deviendra un levier important dans l'accroissement de la clientèle ;
- Le nombre du personnel de le CNEP s'est élevé à son tour pour atteindre 919 agences, dont 109 cadres supérieures, répartie entre 272 sièges et 647 agences, qui s'étendaient à l'ensemble du territoire national.

1.3- La CNEP de 1980 à 1990

Cette période à portée des changements à la CNEP en instruisant la fonction crédit pour qu'elle puisse élargir son champ d'activité, cette période est caractérisée aussi par l'instauration d'une dynamique nouvelle à la CNEP lui permettant d'autres missions qui sont :

- L'encouragement de l'initiative individuelle dans le domaine du logement à travers de multiples crédits (crédit à la construction, achat, extension ou aménagement d'un logement) ;
- La mise en place des promoteurs publics de logement dont la réalisation sera financée par les fonds de l'épargne au profit exclusif des épargnants (comme EPLF ; SIDER ; APC ; COSIDER ; et les œuvres sociales) ;
- l'instauration d'autres formules d'épargne jeunes et d'épargne voiture qui ont permis de multiplier les réseaux de collecte de fonds d'épargne voiture ; qui ont permis de multiplier les réseaux de collecte de fonds d'épargne à la CNEP.

² Document interne de la CNEP banque de Tizi-Ouzou année 2019.

Cette période a connu la prospérité du réseau CNEP en lui permettant au 31 décembre 1988 environ 49000 crédits accordés aux particuliers, une somme de 7.677 millions de dinars et 11,590 logements vendus et un montant total de dépôt de près de 59 millions de dinars.

1.4- La CNEP après 1990

Depuis 1988, les pouvoirs publics ont opté pour des réformes économiques globales ; ces dernières ont été concrétisées par la promulgation de la loi n°90-10 du 4 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit³.

Suite à la promulgation de la loi sur la monnaie et le crédit. De nombreux bouleversements ont marqué le système bancaire Algérien, qui est désormais livré à la concurrence et donc à la diversification de ses produits et activités.

Face à cette nouvelle loi. La CNEP s'est assigné de nouvelles activités qui concernent :

- L'exploitation optimale des performances acquises par le personnel, et le développement des capacités humaines existantes à travers des programmes de formation (formation de qualités permettant de répondre aux exigences d'un espace qui s'ouvre à la concurrence) ;
- L'amélioration des techniques et moyens de logistique interne ;
- La promotion de nouveaux modes de financement en matière d'épargne de crédit afin de satisfaire la demande de la clientèle ;
- L'informatisation de tous les services et le développement des moyens de communication de ses statuts qui marque son passage d'une caisse chargée de la collecte de l'épargne à une banque exerçant l'ensemble des activités qui lui sont dévolues et présente actuellement le statut juridique de société par action au capitale de 14 milliard de dinars .

Après la bancarisation de la CNEP banque une évolution de plus en plus privilégiée de l'activité des crédits est développée par cette dernière.

³ Document interne de la CNEP banque de Tizi-Ouzou année 2019.

1.5- La CNEP à partir de 2000

A partir de 2000, de nouvelles dispositions ont été mises en place par la CNEP banque, en effet la décision réglementaire N°227-2000 du 15 MARS 2000 relative à la gestion du crédit hypothécaire⁴.

La prospérité de l'institution CNEP banque revient à son potentiel humain ; elle dispose de 40065 agents à travers les réseaux du pays, de 606 travailleurs au siège de l'institution, et l'effectif total du groupe est de 1269 cadres, 1039 travailleurs de maîtrise 2003 employeurs d'exécution, et dispose aussi de 185 agences bancaire réparties à travers le territoire national.

Dans un climat marqué par la concurrence, qui ne cesse de croître, la CNEP banque s'est imposé comme un acteur majeur dans le système bancaire et financier Algérien grâce à sa politique de gestion et la qualité de ses services. En effet sur les neufs premiers mois de l'année 2002 le total du bilan été de « 15 milliard de dinars, le solde total du bilan été de 458 milliards de dinars en 2002 alors qu'il était de 443 milliards de dinars en 2001. Les crédits à la clientèle ont augmenté en 2002 de 0,77, le recouvrement des crédits tous types confondus s'élève à 14,75 milliards de dinars ». Les dépôts d'épargne étaient en 2002 de 447 milliards de dinars, les dépôts à vue de 407 milliards de dinars et les dépôts à terme de 6.6 milliards de dinars.

La CNEP BANQUE départ son recentrage autour de l'activité immobilière depuis février 2005 n'a épargné aucun effort dans la diversification de ses produits par de nouveaux crédits et leur amélioration constante.

En 2006. La CNEP banque avait lancé une nouvelle formule de crédit basé sur la valeur du bien pour les logements neufs auprès d'un promoteur public ou privé. Ce produit vient d'être élargi au logement fini et habitable ou en cours de réalisation auprès d'un particulière.

En 2008 signature d'un accord de bancassurance avec Cardiff El Djazair plus de 13 mille crédits ont été accordés durant le premier semestre 2009 pour un montant de plus de 15 milliards de dinars .La CNEP banque depuis le lancement des crédits hypothécaires au profit des particuliers a accordés près de 425mille crédits pour près de 200 milliards de

⁴ Document interne de la CNEP banque de Tizi-Ouzou année 2019.

dinars. Des chiffres très significatifs affirmant le rôle primordial de notre banque en matière de crédits immobilier.

2- L'organisation administrative de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou

Il est nécessaire au préalable de présenter la CNEP banque direction générale d'où dépend le réseau Tizi-Ouzou⁵ :

La CNEP Banque est gérée par un conseil d'administration qui comprend outre le président directeur général nommé par décret présidentiel et choisi en fonction de ses compétences en matière économique et financière, cinq administrations qui représentent les divers ministères intéressés à sa gestion soit :

- Le ministère de l'intérieur ;
- Le ministère de l'économie et finances ;
- Le ministère des affaires sociales ;
- Les ministère des postes et télécommunications.

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

- Il décide de son' organisation générale et arrête des règlements internes sur proposition du président directeur général.
- Il décide de son action juridique à introduire la gestion courante à la CNEP Banque et l'exécution des décisions du conseil d'administration sont confiées à. un président directeur général nommé par décret présidentiel.

Ce dernier assure le fonctionnement de la CNEP Banque comme il assume d'autres fonctions fixées au préalable.

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

⁵ Document interne de la CNEP banque de Tizi-Ouzou année 2019.

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

3- Les Activités de la CNEP

Les missions de la CNEP portent essentiellement sur ⁶:

- La collecte de l'épargne ;
- Le financement de l'habitat ;
- La promotion de l'immobilier.

3.1- La collecte de l'épargne

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

- Les réseaux propres à la CNEP répartie à travers tout le territoire national ;
- Le réseau postal composé de 3204 points de collecte réparties à travers les wilayas du pays.

Outre le livret d'épargne, la CNEP offre d'autres produits d'épargne qui sont :

- Les livrets d'épargne en devise ;
- Le livret d'épargne populaire (L.E.P) ;
- Compte de placement à terme (C.P.T) pour les personnes physiques ;
- Le dépôt à terme (D.A.T) pour les personnes morales.

3.2- Le financement de l'habitat

- Les prêts accordés par la CNEP servent principalement à :
- L'auto construction, qu'elle soit individuelle (épargnant et non épargnant ou collective (coopérative).
- La construction, par les tiers (promotion immobilière public ou privé
- L'aménagement de locaux professionnels et commerciaux.

⁶ Document interne de la CNEP banque de Tizi-Ouzou année 2019.

- L'achat de logement auprès des particuliers.

3.3- La promotion de l'immobilier

Outre le financement des promoteurs publics et privés, la CNEP assure aussi la maîtrise d'ouvrage par l'intermédiaire de sa filiale dénommée S.P.I.E (Société de Promotion Immobilière des Épargnes). La CNEP continue à assurer un rôle de plus en plus prépondérant dans la vie quotidienne des citoyens en participant à l'amélioration de leur bien-être économique et social⁷.

4- Ses principales missions

Différentes missions de la banque qui portent essentiellement sur :

- La mobilisation et la collecte de l'épargne : La collecte de l'épargne des ménages s'effectue par l'intermédiaire de deux réseaux :
- Le réseau propre à la CNEP Banque réparti à travers tout le territoire national.
- Le réseau postal composé de 3204 points de collecte répartis sur les 48 wilayas.
- Outre les livrets (livret d'épargne logement et livret d'épargne populaire)
- Les dépôts à terme logement pour les personnes morales
- Les bons de caisse
- Les dépôts à terme banque pour les personnes physiques
- Les comptes chèques aux particuliers
- Les comptes courants ou Commerciaux pour les commerçants.

5- L'organisation administrative et surveillance de la CNEP/Banque

La CNEP est géré par un conseil d'administration composé comme suit :

- Un président désigné par décret pour une période de trois ans sur proposition du ministre de l'économie nationale, et choisi en raison de sa compétence en matière économique et financière
- Un représentant du ministre de l'intérieure ;
- Un représentant du ministre de la reconstruction, des travaux publics et des transports ;

⁷ Document interne de la CNEP banque de Tizi-Ouzou année 2019.

- En cas d'absence du présent, celui-ci est remplacé par le représentant du ministre de l'économie national ;
- Le conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'exigent les intérêts de la CNEP ;
- Des administrateurs autres que le président peuvent se faire représenter par un mandataire appartenant au même département qu'eux-mêmes. ;
- Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour la gestion et l'administration de l'institution dans le cadre des activités statutaires et des plans financiers nationaux.
- Il décide de son organisation générale et arrête les règlements intérieurs sur proposition du directeur générale ;
- Il détermine les conditions générales des opérations effectuées dans le cadre du statut.

Section 02 : Le cadre méthodologique

Dans cette section, nous allons développer le cadre méthodologique que nous avons utilisé tout au long de ce travail de recherche, a fin de réaliser une étude théorique et une étude empirique à travers lesquelles nous devons atteindre notre objectifs de la présente recherche.

1- Les raisons et les objectifs du choix du thème

Le choix du thème « l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés » n'est pas fortuit mais provient de plusieurs motifs qu'on peut résumer comme suit :

1.1- Les raisons du choix du thème

L'importance du sujet de la rémunération et de la motivation comme thème de recherche :

- l'intérêt particulier du sujet de la motivation de la ressource humaine au sein de la banque.
- La curiosité d'en savoir un peu plus sur les facteurs qui suscitent la motivation des salariés dans une banque.
- Découvrir de quelle façon la rémunération peut influencer les comportements des salariés de la banque.

1.2- L'intérêt du choix du thème

Au terme de cette recherche, nous voulons atteindre les objectifs suivants:

- Démontrer comment se déroule le processus de rémunération des salariés au sein de la CNEP.
- Savoir quels sont les éléments pris en compte par la CNEP dans l'élaboration d'une politique de rémunération motivante.
- Déceler les éléments de la rémunération qui influencent le plus sur la motivation des salariés ainsi que sur leur fidélisation.

- Comprendre le système de rémunération de la banque.
- Découvrir l'importance de la rémunération sur la fidélisation des salariés.

2- L'objet de la recherche

Au rythme des transformations que la banque a connues dans ses formes d'organisation et de management, de profondes évolutions qui sont intervenues dans les principes de détermination des salaires et des rémunérations.

La rémunération se situe par nature, au fondements même des pratiques de gestion du GRH. Aussi peu développée soit-elle, toute gestion des ressources humaines s'organise à partir du contrat de travail et de l'échange qu'il établit entre travail fourni et rémunération attribuée c'est le salaire qui fait le salarié.

La rémunération est donc soumise au marché et à l'environnement qui conditionnent cet équilibre. Des facteurs exogènes tels que le marché du travail, les représentations sociales ainsi que les politiques sociales et fiscales conditionnent les modes et les niveaux de rémunération.

Au sein de l'organisation définir une politique de rémunération est une préoccupation centrale de la gestion des ressources humaines et de son efficacité. Elle vise à offrir des salaires compétitifs correspondants à la fonction tenue et aux compétences mises en œuvre, tout en rémunérant équitablement la performance pour permettre la progression de carrière.

En Algérie, la politique salariale suivie repose sur les principes d'un salaire minimum garanti. Les paramètres retenus pour sa définition sont le pouvoir d'achat et le développement économique. En outre cette politique repose sur la rémunération complémentaire dont le taux, qui évolue en fonction de la productivité, permet l'intéressement des travailleurs aux résultats de l'entreprise.

Aujourd'hui, la gestion de la rémunération prend de plus en plus d'importance au sein des organisations, elle est une source d'attraction, de rétention et surtout de motivation des salariés. Si l'entreprise parvient à motiver ses employés, ils travailleront de façon plus productive, ce qui constitue un véritable atout pour l'entreprise car sa compétitivité et sa

performance reposent en grande partie sur la motivation de l'ensemble du personnel au travail.

Le salarié peut être motivé intrinsèquement lorsqu'il accomplit son travail pour la satisfaction et le plaisir qu'il en tire, ou bien motive extrinsèquement en travaillant dans le but d'obtenir un salaire. En effet bien qu'elle ne soit pas le seul outil, la rémunération semble toujours être l'un des éléments important de la motivation, pour cette raison nous remarquons l'apparition depuis quelques années de nouvelles formes de rétributions, comme elle peut avoir un aspect démotivant si elle s'avère insuffisante.

C'est pour cela que les entreprises consacrent de plus en plus d'attention pour les méthodes de rémunération et l'utilisation de chacune d'elles. Elles essayent de limiter les augmentations collectives des salaires et tendent vers une plus grande individualisation de ceux-ci, dans le but d'impliquer le personnel en l'associant au succès de l'entreprise tout en récompensant les salariés les plus performants. Ainsi, les entreprises cherchent à utiliser l'ensemble des nouvelles forms de rémunération afin de maintenir un fort degré de motivation des salariés.

De nombreuses études ont traité la rémunération dans les entreprises en tant que source de motivation, dans ce contexte on trouve l'étude de Patrice ROUSSEL (1996) sur la rémunération, la motivation et la satisfaction au travail ou il démontre que les augmentations individuelles de la rémunération fixe peuvent motiver les salariés.

C'est le cas lorsqu'un lien est perçu par l'individu entre ses efforts et ses performances d'une part, les performances et l'augmentation de sa rémunération fixe d'autre part. En effet les salariés sont d'avantage satisfaits quand ils perçoivent que leur rémunération fixe est juste et équitable en regard des contributions qu'ils apportent à l'entreprise. Inversement moins ces liens sont perçus par les salariés, moins ils sont motivés. L'évolution de la rémunération fixe fondée sur le mérite est une variable d'action efficace pour motiver les salariés.

Selon Pierre PASTOR et Richard BRESARD (2005), la rémunération selon la performance à un poste est l'un des éléments de la motivation. Dans l'entreprise, existe une classification des postes, une partie de chaque poste contient une fourchette de rémunération qui tient compte de la performance.

La force de cette rémunération reside dans l'évaluation des performances accomplies

par les individus. Elle génère une réelle motivation et se nourrit de la mobilité. En effet, tant qu'existent des possibilités promotionnelles, le système fonctionne, une personne peut facilement gravir les échelons et passer à un poste supérieur.

Au sein de la CNEP, la rémunération du travail est fixée sur la base de la classification des emplois en conformité avec les dispositions de la convention collective et de la législation en vigueur.

La CNEP fixe son système de rémunération des objectifs propres pour permettre un déploiement efficace de sa stratégie dans le but de renforcer chez les salariés le sentiment d'appartenance et de reconnaissance des efforts et de les impliquer d'avantage au sein de la banque avec une perception d'équité, d'équilibre et de cohérence.

3- La problématique

De ce fait, notre travail consiste à étudier les stratégies de rémunération appliquées au sein de la CNEP Banque et à démontrer leur influence auprès du personnel employé, nous allons opter pour une question centrale que l'on se pose et qui constitue notre objet de recherche à savoir :

Quel est l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés?

A partir de ce questionnement, des questions secondaires peuvent être posées à savoir:

- La rémunération est-elle le facteur le plus essentiel pour la motivation au travail au sein de la CNEP banque?
- Quelle forme de rémunération appliquée à la CNEP et qui permet d'entretenir et de développer la motivation des salariés?

4- La formulation des hypothèses

Le processus d'opérationnalisation, est une démarche de recherche qui s'appuie sur l'obtention d'indicateurs numériques, afin de mesurer la réalité. Pour ce faire, la première étape consiste à formuler une ou plusieurs hypothèses.

L'élaboration de l'hypothèse est l'une des étapes cruciales pour une recherche. L'hypothèse : « est une énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes et impliquant une vérification empirique ». Donc afin d'atteindre l'objectif de notre recherche,

nous avons fait une pré-enquête, qui s'est déroulé au sein de la CNEP banque de Tizi-Ouzou, nous avons supposé les réponses suivantes qui vont nous servir pour mener notre recherche:

- La CNEP utilise la rémunération comme facteur principal pour la motivation au travail.
- La partie variable de la rémunération, constitue un moyen efficace pour développer et maintenir la motivation des salariés de la CNEP.

5- La méthode et les techniques utilisées sur le terrain

Rappelons que notre problématique de recherche vise à déterminer quelles sont les composantes et les éléments de la rémunération qui procurent plus de motivation chez les salariés.

Pour atteindre les objectifs que nous avons fixés et confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons en recours aux méthodes et techniques de recherche suivantes:

4.1- La méthode utilisée

Pour mener à bien cette recherche, nous avons donc privilégié l'approche quantitative qui est « *un ensemble de procédures pour mesurer les phénomènes* », ce choix est déterminé par la nature de notre thème, la question de départ et les objectifs de la recherche et cela a fin de vérifier les hypothèses émises et s'assurer les relations existantes entre les différentes variables d'étude.

Cette méthode sert au traitement des données recueillis auprès de nos enquêtés surtout en tenant compte de la fréquence des réponses. En effet, il sera question de calculer le pourcentage d'apparition d'une réponse et d'en tirer par la suite une conclusion.

4.2- Les techniques utilisées

Toute recherche à caractère scientifique doit comporter l'utilisation d'une technique qui est selon Madeline GRAWITZ « *un ensemble de procédés techniques opératoires, rigoureux, bien définis, transmissibles, successible d'être appliqué à nouveau dans les mêmes conditions adaptées au genre de problème et de phénomène en cause* ». Pour la collecte des données, nous avons utilisé la technique suivante :

4.2-1. La pré-enquête

La pré-enquête est une démarche qualitative, qui apparait dans la volonté d'explorer toutes les démentions d'un problème ou d'une question. Si la pré-enquête est bien faite, tous les éléments du problème auront répertoires. Il s'agit par la suite d'analyser ces éléments, de tracer les limites, de retenir certains éléments et en rejeter d'autre à partir de certains critères de sélection.

Notre pré-enquête s'est déroulée durant la première semaine de notre stage pratique au sein de la CNEP, durant laquelle nous avons pu interroger quelques employées dont on cite le responsable du service gestion du personnel et d'autres employés exerçant la mission gestion de la paie . Cette pré-enquête nous a permis d'avoir un premier contact avec notre terrain, de faire le tour du problème étudié et d'obtenir des informations nécessaires notamment sur la façon dont la rémunération des salariés est établie, et de comprendre les principes utilisés qui font de la rémunération un véritable levier de motivation auprès du personnel employé dans l'organisation.

4.2-2. Le questionnaire

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

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

Notre questionnaire est divisé en trois items:

- Le premier porte sur les données personnelles des enquêtés.
- Le deuxième porte sur la rémunération comme facteur de motivation.
- Le troisième est axé sur la partie variable de salaire.

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

❖ **Des questions fermées:** Ce sont des questions pour lesquelles la personne interrogée

répond en effectuant un choix entre différentes modalités de réponse qui lui sont présentées.

❖ **Des questions ouvertes:** Ce sont celles pour lesquelles la personne interrogée peut dire ce qu'elle veut, c'est-à-dire en toute liberté.

❖ **Des questions semi ouvertes:** Ce sont des questions fermées pour lesquelles on propose une modalité de réponse « autre... » en plus de modalité preetablie.il peut également s'agir de questions fermées qui débouchent sur une question ouverte.

5. La population et échantillon d'étude

Notre population d'enquête concerne l'ensemble des salariés travaillant au sein de la CNEP, notre étude portant sur la rémunération et la motivation des salariés au travail, nous avons jugé bon de nous adresser à toute personne travaillant au sein de cette Banque, qui est alors composée de deux catégories socioprofessionnelles : les agents de maîtrise et techniciens et les cadres .

L'effectif total de cette agence est de 93 salariés, nous avons pris 75,3 % de cette population, ce qui constitue un échantillon de 70 enquêtés qui se répartissent sur les différentes catégories socioprofessionnelles citées.

Vu la sensibilité et la spécificité de notre thème, on a opté pour l'échantillon stratifié là ou on n'a pas cerné le nombre probable de la population, c'est-à-dire, la taille de notre échantillon qu'on souhaiterait étudié.

Afin de réaliser notre enquête nous avons chargé notre encadreur de distribuer notre questionnaire sur l'ensemble de la population d'étude qui est divisé en deux groupes; les cadres, les techniciens et agents de maîtrise de cette dernière.Vu que nous n'avions pas le droit de réaliser cette tâche de distribution au sein de la CNEP.

Le tri, l'analyse et l'interpretation des données a été effectué à l'aide du logiciel SPSS Windows.

Section03 : Analyse et interprétation des résultats**Introduction**

Cette section fait l'objet d'élaboration et d'analyse des tableaux statistiques qui contiennent les caractéristiques des données personnelles de la population étudiée. On cherche à connaître les qualités qui caractérisent les enquêtés quel que soit leur sexe, âge, niveau d'instruction, ancienneté et catégorie socio-professionnelle et à aider le chercheur et les lecteurs à comprendre la structure ainsi que le contexte dans lequel l'enquête s'est déroulée.

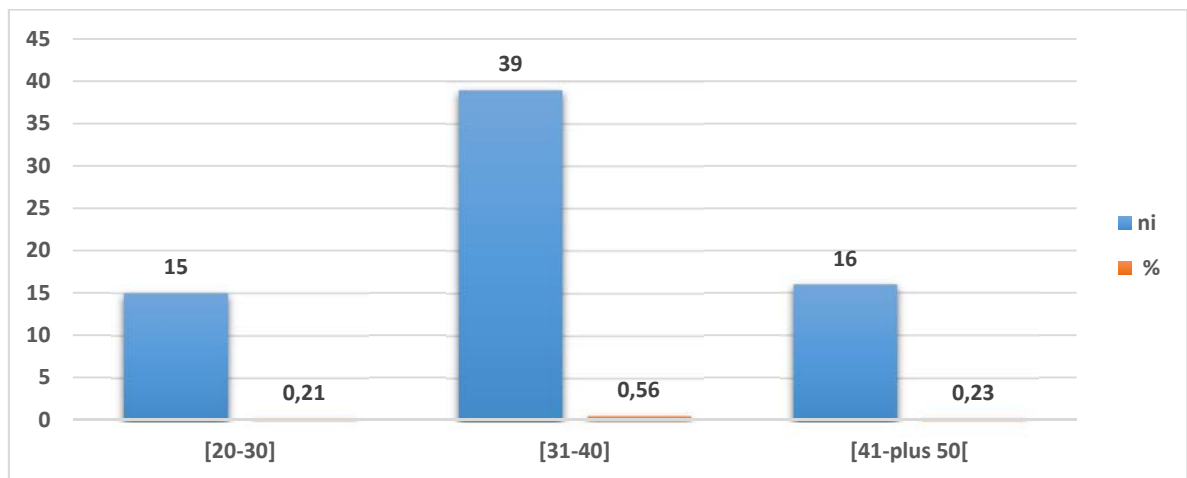
Notre étude concerne les différentes catégories socioprofessionnelles, à savoir, les cadres, les agents de maîtrise et les techniciens, afin d'étudier l'effet de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de la CNEP Banque.

Tableau N°02 : Répartition de la population de l'enquête selon le sexe.

Sexe	ni	%
Masculin	42	60%
Féminin	28	40%
Total	70	100%

Source : réalisé par nous même.

Le tableau, ci-dessus montre la répartition des enquêtés selon le sexe, de ce fait, nous constatons que le sexe masculin est la catégorie la plus dominante, avec un pourcentage de 60%. Tandis que le sexe féminin constitue 40% de la population étudiée.

Figure : N°06: Répartition de la population enquêtée selon l'âge.

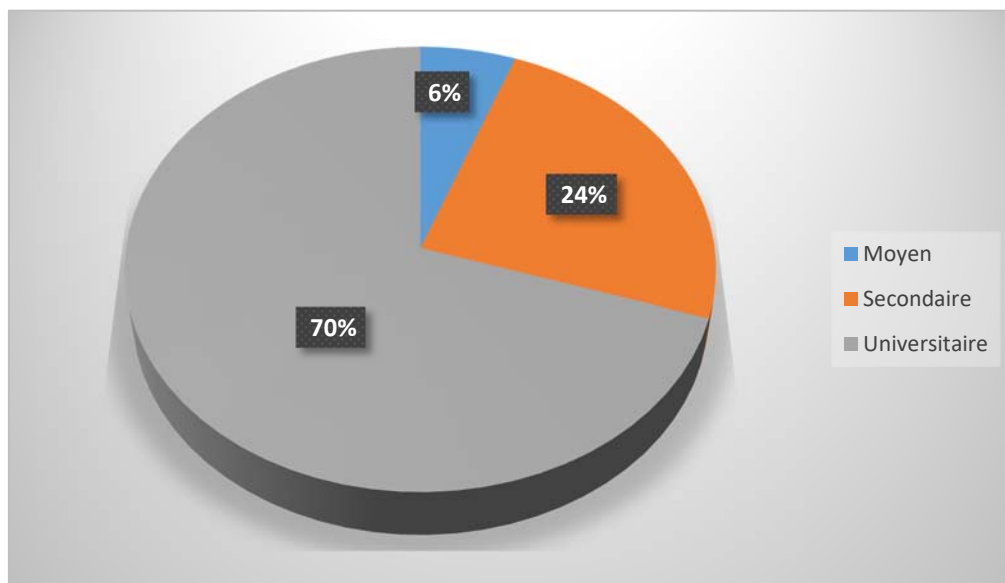
Source : réalisé par nous même.

Selon les données recueillies lors de l'enquête, et présentées dans La figure ci-dessus, nous constatons que la majorité des interrogés ont un âge qui varie entre [31-40] avec un taux de 56%. Nous pouvons dire que la CNEP est fondée sur le potentiel d'expérience pour créer des conditions favorable au développement la gestion des ressources humaines.

Vient en seconde position, la population dont l'âge varie entre 41-50 ans, avec un taux de 23%

Enfin, la catégorie d'âge [20-30] ne représentent que 21% de la population sondée.

Figure N°07: Répartition de la population enquêtée selon le niveau d'instruction.



Source : réalisé par nous même.

D'après les résultats recueillis et classés dans la figure qui présente la répartition des enquêtés selon leur niveau d'instruction, nous constatons que le taux le plus élevé est enregistré chez les salariés qui ont un niveau d'étude universitaire avec un taux de 70%, suivi par les salariés qui ont un niveau d'études secondaires avec une proportion de 24%, puis vient en dernière position la catégorie dont le niveau d'étude moyen avec un pourcentage de 6%.

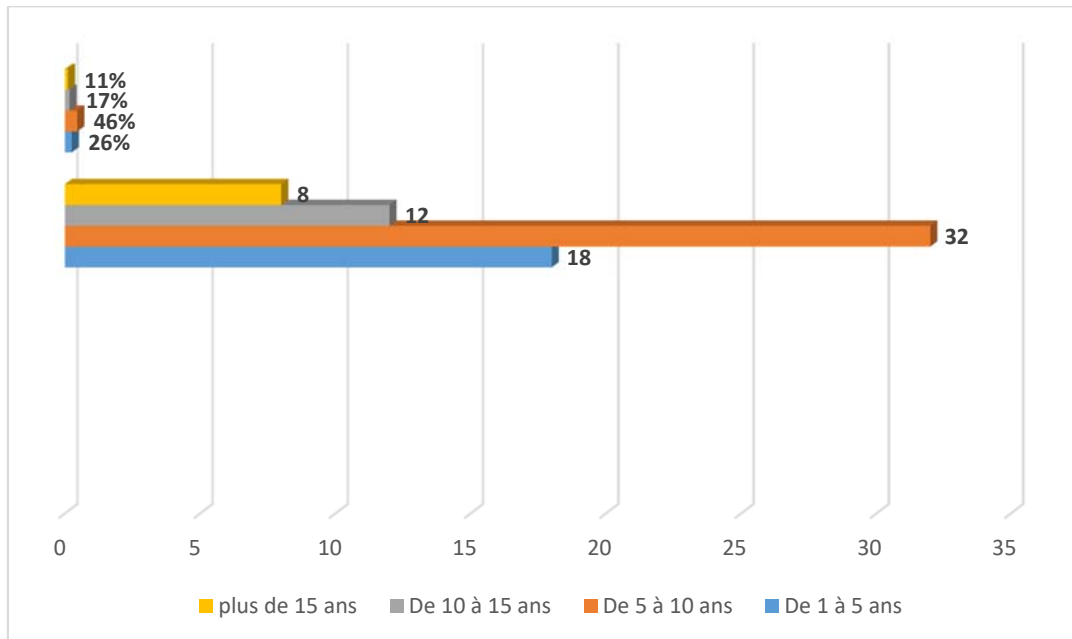
D'après la figure ci-dessus nous constatons que le niveau d'instruction des sondés est variable d'une CSP à une autre.

70% de la population interrogée dispose d'un niveau d'instruction universitaire.

24% de la population étudiée a un niveau d'instruction est secondaire.

Enfin, le niveau d'instruction moyen ne représente qu'un taux de 6%.

Nous pouvons avancer que la majorité des interrogés disposent d'un niveau d'instruction élevé, ce qui est compatible avec les compétences et les qualifications nécessaires pour exercer des tâches complexes.

Figure N°08: Répartition de la population enquêtée selon le nombre d'années d'ancienneté.

Source : réalisé par nous même.

D'après les résultats issus de la question suivante, nous observons que 46% des salariés interrogés dispose d'une ancienneté de service allant de 05 à 10 années.

26% des interrogés affirment avoir des années de service allant de 01 à 05 ans.

17% de la population d'enquêtés affirment qu'elle dispose d'une ancienneté de 10 à 15 ans.

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

Tableau N°03: Répartition de la population enquêtée selon le statut professionnel.

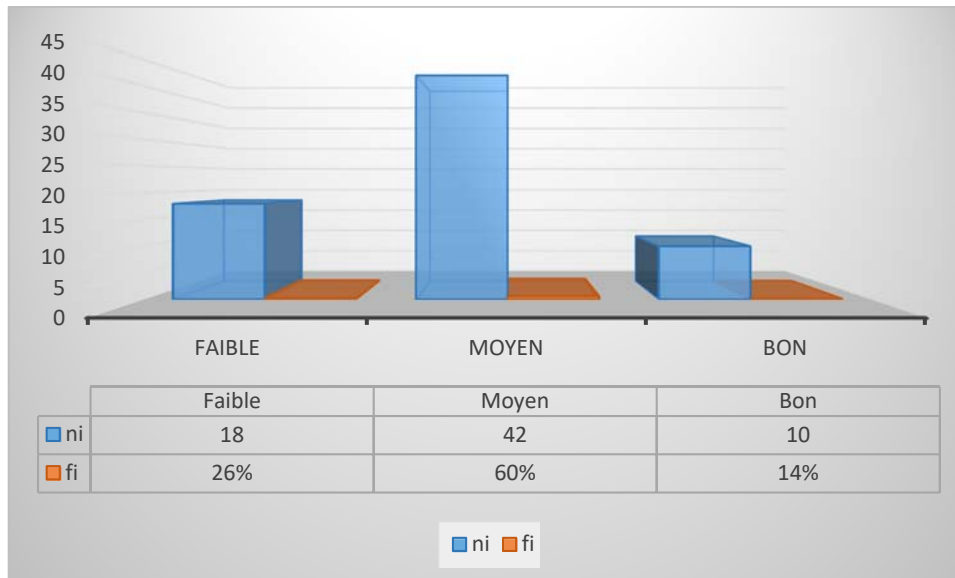
Statut professionnel	ni	%
Cadres	58	83%
Techniciens et Agents de maîtrise	12	17%
Total	70	100%

Source : réalisé par nous même.

D'après ces résultats, nous constatons que notre échantillon est constitué de deux catégories socioprofessionnelles. Le tableau montre que la catégorie des cadres est la plus importante avec un pourcentage de 83%, suivi par les techniciens et agents de maîtrise avec un taux de 17%.

Dans les tableaux et les figures qui suivent nous allons tenter de vérifier la première hypothèse de recherche qui stipule que la rémunération constitue le principal facteur de motivation au sein de la CNEP.

Figure N°09 : L'avis des enquêtés sur le système de rémunération au sein de la CNEP Banque.

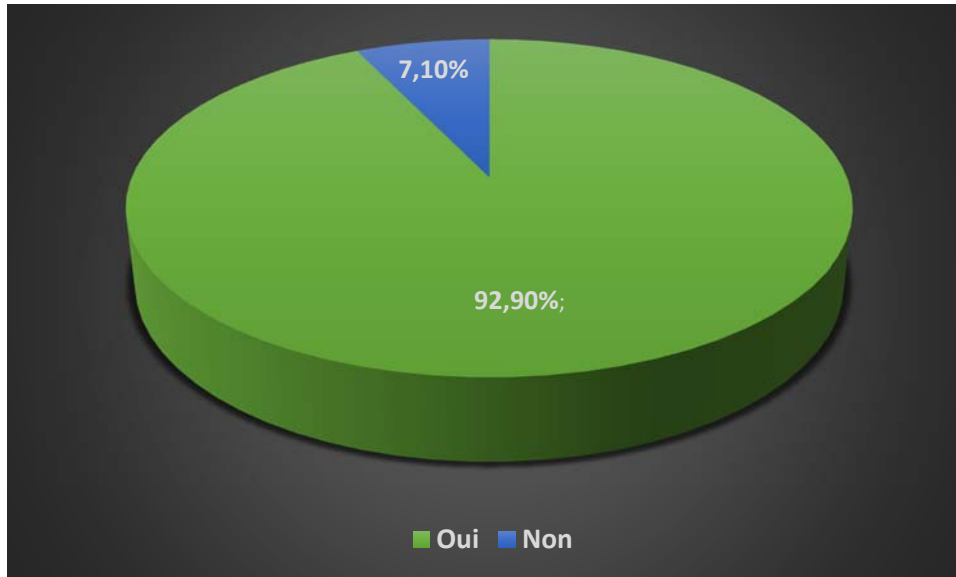


Source : réalisé par nous même.

A partir de cette figure qui nous montre la perception des salariés vis-à-vis de la qualité de leur système de rémunération, nous constatons que plus de la moitié des enquêtés avec un taux de 60% jugent que le système de rémunération est moyen, suivi de 26% des salariés qui affirment que le système de rémunération de la CNEP est faible, enfin 14% des salariés le jugent comme étant bon.

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

Figure N°10: Répartition des enquêtés par rapport à l'efficacité de la politique salariale de la CNEP Banque.

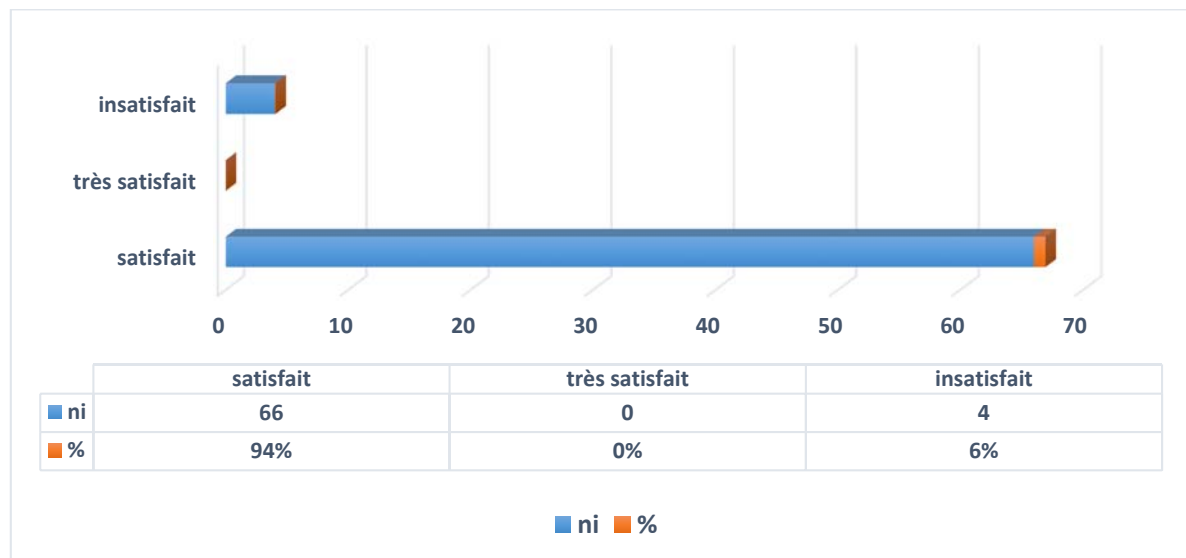


Source : réalisé par nous même.

Cette figure nous montre la répartition des enquêtés selon leurs perception par rapport à l'efficacité de la politique salariale de la banque. Nous constatons que 92,9% des personnes interrogées jugent que le système de rémunération de la CNEP est efficace alors que les 7,1% restants jugent qu'il n'est efficace.

D'après les résultats obtenus, nous constatons que la CNEP Banque dispose d'une politique salariale efficace, cette dernière a crée un sentiment de reconnaissance et d'équité reflétant le système de valeur, pour attirer les ressources humaines compétentes, conserver les performances et motiver les salariés.

Figure N°11: Répartition des enquêtés selon leur degré de satisfaction vis-à-vis de leurs salaires.



Source : réalisé par nous même.

En lisant la figure ci-dessus, nous déduisons que presque la totalité de l'échantillon interrogé, soit 94% des personnes ont répondu par la satisfaction vis-à-vis de leurs salaires, contre seulement 06% qui sont insatisfaits. En effet le taux de salariés très satisfaits de leur salaire est quasiment nul.

D'après les résultats de cette figure, nous observons que la majorité des enquêtés interrogés sont satisfaits des salaires perçus tout en les jugeant équitables.

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

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

Tableau N° 04: Répartition des enquêtes selon leurs avis sur le facteur le plus motivant au travail.

Éléments motivants	ni	%
Possibilité de formation	10	14%
Possibilité de promotion	19	27%
Le salaire élevé	27	39%
L'autonomie dans le travail	14	20%
Total	70	100%

Source : réalisé par nous même.

Ce tableau nous montre l'avis des salariés sur l'élément qui les a motivé dans leurs travail, on observe donc que 39% des enquêtés déclarent que le salaire élevé est l'élément motivant au travail, 27% et 20% des salariés placent la possibilité de promotion et l'autonomie dans le travail au deuxième rang, contrairement à l'échantillon restant représenté par 14% ayant répondu que la possibilité de formation est motivante dans leurs travail.

Nous constatons que la rémunération n'est pas un seul facteur de motivation, ça confirme l'effet de considération appelé effet Hawthorne, selon lequel « *la motivation, le morale et l'efficience dépendent moins de la rémunération que des gratifications non économiques* ».

Tableau N°05 : L'opinion des enquêtés à propos de l'influence de la rémunération sur la motivation selon le statut professionnel

L'influence de la rémunération sur la motivation selon le S/P	Non		Oui		Total	
	ni	%	ni	%	ni	%
Cadre	0	0%	58	82,85%	58	82,86%
Technicien et agent de maîtrise	6	8,57%	6	8,57%	12	17,14%
Total	6	8,57%	64	91,42%	70	100%

Source : réalisé par nous même.

D'après les résultats recueillis et classés dans le tableau ci-dessus, nous constatons que la majorité des salariés affirment par rapport à leurs opinions que la rémunération influe sur la motivation avec un taux de 91,42%, ce qui représente un nombre de 64 salariés de toutes catégories socioprofessionnelles, dont on trouve 82,85% qui représentent les cadres, suivis par un taux de 8,57% qui représente les techniciens et agents de maîtrise,

Par contre 8,57% représente un nombre de 06 salariés de la catégorie qui ont répondu par (non), enfin on ne trouve aucune réponse par les cadre.

A partir de cette lecture, on déduit que la majorité des enquêtés sont influencés par la rémunération .En revanche, on déduit qu'une certaine minorité vis-à-vis de leurs opinions déclarées affirme que la rémunération n'est pas un facteur essentiel pour motiver les ouvriers, et les initiations monétaires ne sont pas forcément la source de motivation des salariés.

Tableau N°06: Corrélation des enquêtés selon leur statut professionnel et leur opinion sur la rémunération comme facteur de motivation.

Rémunération Statut socio- professionnel	Non		Oui		Total	
	ni	%	ni	%	ni	%
Cadre	13	19%	45	64%	58	83%
Technicien et agent de maîtrise	7	10%	5	7%	12	17%
Total	20	29%	50	71%	70	100%

Source : réalisé de nous même.

D'après les données statistiques de ce tableau qui nous montre les différents opinions des salariés sur la réalité de la rémunération à la CNEP Banque en tant que facteur de motivation, 71% ont confirmées que la rémunération comme étant levier de motivation, par contre on trouve que 29 % des salariés affirment qu'elle n'est pas un levier de motivation.

A travers ces données, on remarque que les deux catégories socioprofessionnelles des enquêtes affirment que la rémunération constitue un facteur principal pour la motivation, cette rémunération est considérée comme un critère crucial non seulement pour la motivation mais aussi la fidélisation des salariés. Ce qui peut être justifié par le fait que les salariés travaillent afin de toucher un salaire qui soit assez suffisant et équitable au regard de tous. De cette rémunération dépendent les besoins des salariés, leurs projets et leurs sécurité.

Vérification de la première hypothèse:

L'analyse des tableaux et figures construits sur la base des questions posées et se rapportant à l'hypothèse de recherche selon laquelle la CNEP Banque utilise la rémunération comme facteur principal pour la motivation au travail, nous a permis d'obtenir ce résultat.

D'abord, il ya lieu de conclure que le système de rémunération au sein de la CNEP est fondé sur des critères objectifs, ce qui le qualifie d'un bon système, l'objectif est ainsi de garantir à ce que chaque salarié reçoive un niveau de rémunération équitable par rapport aux

autres postes au sein de cette banque.

Par ailleurs, l'affirmation de l'efficacité de la politique salariale dans leur banque crée chez les salariés un sentiment de reconnaissance et d'équité reflétant le système de valeur de la banque, tout en étant attractive par rapport au marché de travail pour attirer les ressources humaines compétentes, conserver les performantes et motiver les employés.

Nous trouvons que presque la totalité des salariés de la CNEP qui sont représentés par un taux de 94 % sont satisfaits de leurs salaires, cette satisfaction est due à l'adéquation entre l'effort fourni est le salaire offert.

Cependant la politique peu motivante remet en cause leurs déclarations sur l'efficacité de leur système de rémunération, en effet le salaire ne constitue pas le seul facteur de motivation, mais plutôt ce qu'il représente, à savoir la reconnaissance de l'organisation du travail réalisé par la personne salarié, donc le salaire, l'accomplissement de soi, l'autonomie dans le travail, le niveau de responsabilité, les promotions, et les conditions de travail sont l'une des sources de satisfaction et de motivation au travail.

Dans ce contexte, en terme de motivation, les salariés accordent plus d'importance au critère de salaire élevé, de promotion et de l'autonomie au travail, cela reflète l'importance de la promotion comme un instrument pour motiver et garantir l'évolution des carrières, et la formation comme étant un élément de développement des compétences permettant ainsi l'accès aux postes supérieurs pour percevoir un salaire élevé. C'est pour cela que la majorité de salariés sont influencés par la rémunération.

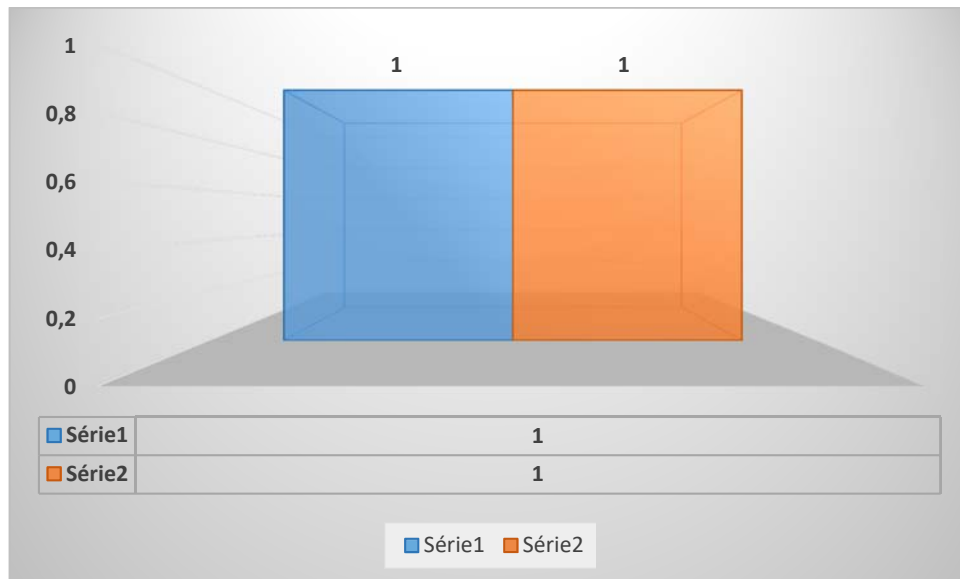
En effet, la rémunération pousse consciemment ou inconsciemment le personnel à agir efficacement dans son travail, elle s'intéresse aux facteurs ou encore les aspirations qui poussent l'individu à développer les efforts dans son travail, il passe à une intention, puis à un comportement consistant à faire l'effort de réaliser du bon travail afin d'atteindre et satisfaire leurs besoins, il est généralement attribué à F.W. TAYLOR la paternité de l'idée selon laquelle l'élément le plus motivant est l'argent. « *Si une initiation financière suffisante est associée à la productivité, l'individu choisit la productivité comme moyen lui permettant d'obtenir cette récompense financière* ».

Enfin, ce que nous avons déduit dans ce travail: c'est que la rémunération est un facteur de pilotage essentielle. Elle contribue au développement des performances, conditionne l'équilibre interne, maintenir les salariés dans la banque et attire les compétences, donc la rémunération est considérée comme le facteur important pour la motivation des salariés au travail, cela nous mène à confirmer notre hypothèse.

Introduction

Dans les tableaux suivants nous allons tenter de vérifier la deuxième hypothèse de recherche selon laquelle on suppose qu'avec la partie variable, la CNEP dispose d'une démarche stratégique, efficace pour développer et maintenir la motivation de ses salariés.

Figure N° 12 : Répartition des enquêtes selon la manière préférée de travailler.



Source : réalisé par nous même.

Cette figure représente la répartition des enquêtés selon leurs préférences de travail ou la manière de travailler, nous constatons que 87% des salariés préfèrent travailler en équipe, par contre 13 % préfèrent travailler individuellement.

D'après ces données nous observons que la majorité des enquêtés préfèrent travailler en équipe plutôt que individuel, donc on peut justifier ce choix par les diverses primes que les salariés qui travaillent en équipe perçoivent, cela reflète que la CNEP utilise la prime de rendement collectif (PRC) comme un élément de motivation au travail.

Tableau N°07: Corrélation de la population enquêtée selon le statut professionnel et les réponses des salariés et de l'administration vis-à-vis des critères de rémunération.

Critères de rémunération S/P	Diplôme		Exigence de Poste		Rendement		Total	
	ni	%	ni	%	ni	%	ni	%
Cadre	15	21,43%	25	35,71%	18	25,71%	58	82,86%
Technicien et agent de maîtrise	2	2,85%	3	4,3%	7	10%	12	17,14%
Total	17	24,28%	28	40,01%	25	35,71%	70	100%

Source : réalisé par nous même.

D'après les résultats du tableau ci-dessus, on observe que la majorité des salariés soit 40,01% affirment que l'exigence de poste semble être rémunérée à travers la grille salariale, dont on trouve 35,71% représente les cadres, suivi par 4,3% qui représente les techniciens et agents de maîtrise.

En contre partie, 35,71% d'enquêtés affirment que le rendement semble être rémunéré à travers la grille salariale dont on trouve 25,71% qui représente les cadres, suivi par 10% qui représentent les techniciens et agents de maîtrise.

Par contre, 24,28% d'enquêtés affirment que le diplôme semble être rémunéré à travers la grille de salaire: on trouve 21,43% qui représentent les cadres suivis par un taux de 2,85% qui représente les techniciens et agents de maîtrise.

D'après ce tableau, on peut expliquer ces résultats par le fait que la plupart des salariés dans la CNEP banque semblent être rémunérée à travers la grille des exigences de poste, ils représentent la catégorie des cadres, c'est-à-dire que le salaire est établi en fonction des exigences et de la valeur du poste occupé et de la tâche exercée dans le but d'étudier leurs résultats et d'évaluer leurs performances. Par contre la catégorie des techniciens et agents de maîtrise, semble être rémunérée par leurs rendements.

Tableau N° 08: La corrélation des enquêtés vis-à-vis de l'évolution de leurs salaires selon leurs statuts professionnels.

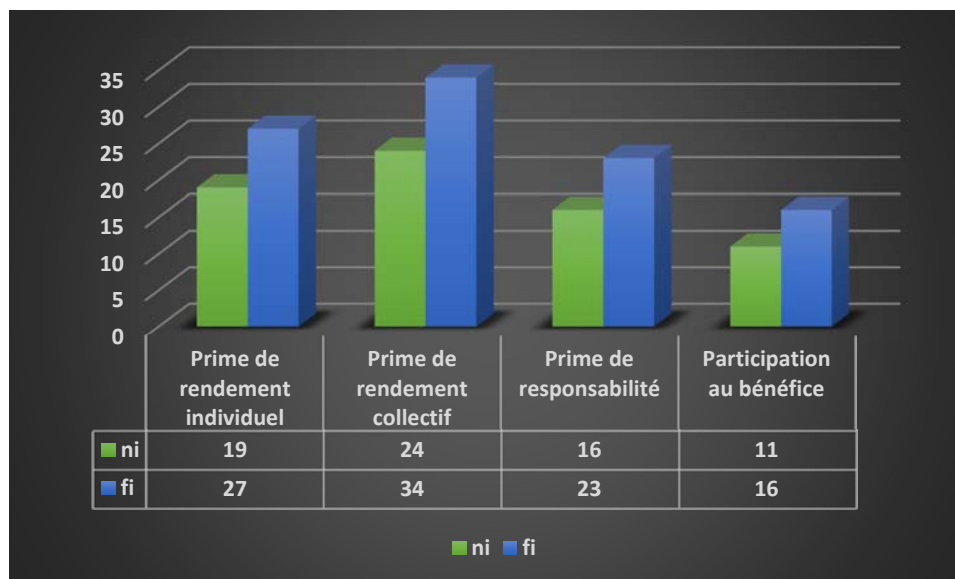
Information par le changement de salaire.	ni	%
oui	41	59%
non	29	41%
Total	70	100%

Source : réalisé par nous même.

D'après ce tableau, on observe que la majorité des interrogés ont répondu par (oui) avec un taux de 59%, dont en ne trouve que 41% qui ont répondu par non.

D'après ces résultats obtenus, on constate que la majorité des salariés, avec un taux élevé, ont confirmé que leurs salaires évoluent de temps en temps. Cette banque rémunère ses salariés correctement avec des salaires intéressants et pour les fidéliser, et les motiver plus dans leur travail.

Figure N°13: La répartition des enquêtés selon les primes que contient la partie variable de la rémunération.



Source : réalisé par nous même.

La figure ci-dessus nous montre la répartition des enquêtes selon les primes de la partie variable, nous observons que 34% des salariés reçoivent des primes de rendement collectif, 27 % des salariés perçoivent des primes rendements individuelles, et 23% des salariés perçoivent des primes de responsabilité, et enfin 16 % pour la participation aux bénéfices.

D'après les résultats obtenus, nous remarquons que presque la moitié de notre échantillon reçoit des primes de rendement collectives dans la partie variable de leur rémunération, et d'autres salariés reçoivent des primes de participation aux bénéfices et des primes de responsabilité. Donc cela peut être expliqué par le fait que la CNEP ne prend pas seulement la participation aux bénéfices et les responsabilités des postes comme critère pour encourager ses salariés, cette Banque utilise aussi les primes de rendement individuelles et collectives qui constituent d'autres mécanismes de rémunération.

Tableau N°09 : Corrélation des enquêtés selon le statut socioprofessionnel et l'importance de la partie variable de la rémunération.

Part variable de la rémunération /Statut socio-Professionnel	Importante		Peu importante		Total	
	ni	%	ni	%	ni	%
Cadres	37	52,87%	21	30%	58	82,85%
Techniciens et agents de maîtrise	9	12,85%	3	4,39%	12	17,15%
Total	46	65,71%	24	34,39%	70	100%

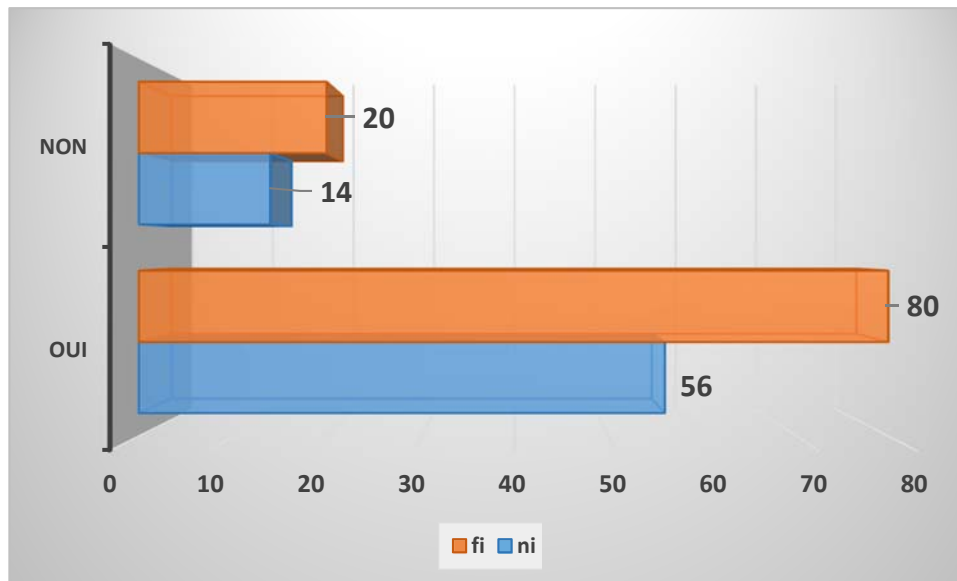
Source : réalisé par nous même.

D'après les résultats de ce tableau qui montre la relation entre le statut socio-professionnel et l'importance de la partie variable de la rémunération, on voit que cette partie variable est importante pour les 65,71% des salariés, d'un autre côté on observe 34,39% des salariés qui jugent cette partie peu importante.

L'importance de la partie variable de la rémunération est représentée par 52,87% des cadres, 12,85% des techniciens et agents de maîtrise,

A partir de ces résultats on conclut que la majorité des salariés des deux statuts socio-professionnels, trouvent que la partie variable de la rémunération est importante, probablement en raison de la partie fixe de leur rémunération qui ne leur permet pas de réaliser tout ce que les salariés souhaitent faire et avoir pour combler leurs besoins fondamentaux. En fait la valeur des primes constituant la partie variable leur permet d'améliorer leur niveau de rémunération.

Figure N°14: Répartition des enquêtés selon le caractère incitatif de la partie variable de la rémunération.



Source : réalisé par nous même.

Cette figure représente la répartition des enquêtés selon leur opinion sur la partie variable comme élément incitatif qui implique d'avantage à fournir plus d'efforts au travail, on trouve alors 80% qui avancent que la partie variable incite à faire plus d'efforts, contre 20% qui disent le contraire.

Ces résultats montrent que la partie variable de la rémunération incite la majorité des salariés à fournir plus d'efforts au travail, du fait que cette partie rémunère les salariés en fonction de leurs performances et résultats. Ainsi ils sont incités à s'impliquer d'avantage dans leur travail pour un niveau de performance plus élevé dans un but précis qui est de toucher cette partie variable.

Tableau N°10: L'opinion des enquêtés sur la motivation par la partie variable selon le CSP.

Motivation par la partie variable CSP	Un peu		Beaucoup		Pas du tout		Total	
	ni	%	ni	%	ni	%	ni	%
Cadres	19	27,14%	33	47,14%	6	8,57%	58	82,85%
.Techniciens agents de maîtrise	3	4,28%	7	10%	2	2,87%	12	17,15%
Total	22	31,42%	40	57,14%	8	11,42%	70	100%

Source : réalisé par nous même.

Ce tableau nous montre l'avis des salariés sur la motivation par la partie variable selon le statut socio-professionnel, on constate que 57,14% des enquêtés ayant répondu qu'elle les motive beaucoup, et 31,42% des salariés confirment que cette partie les motive un peu, par contre on trouve 11,42% des salariés qui ne sont pas du tout motivés par la partie variable de la remuneration.

On trouve que 47,14%des salariés qui sont motivés par cette partie sont des cadres alors que 10% sont des techniciens et agents de maîtrise.

D'après ces résultats obtenus, beaucoup de salariés sont motivés par la partie variable, on citera les techniciens, agents de maîtrise ainsi que les cadres, cela peut être justifié par le fait que la CNEP rémunère des performances qui résultent des efforts de chacun soit individuellement ou collectivement proportionnellement au niveau d'atteinte des objectifs. De plus la banque rémunère les contributions de chacun de manière objective afin de ne pas susciter des contestations, dans ce cas, la transparence est donc impérative.

D'autre part, les salariés éprouvent une certaine satisfaction à l'égard de cette partie variable qui les motive de plus en plus dans leur travail.

Tableau N°11: Répartition des enquêtés selon leurs avis sur les critères déterminant le salaire de base.

Critères déterminant le salaire de base	ni	%
Des qualifications	39	55,7%
Des responsabilités	20	28,6%
Des conditions de travail	11	15,7%
Total	70	100%

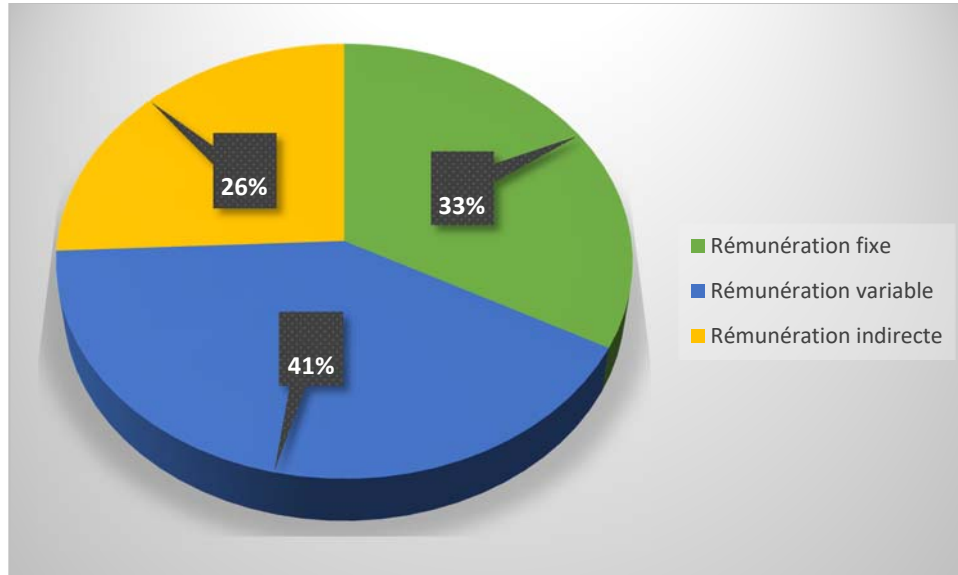
Source : réalisé par nous même.

En ce référant aux résultats de ce tableau qui représente l'avis des enquêtés sur le critère déterminant le salaire de base, on trouve 55,7% affirment que les qualifications viennent en première position comme déterminant de salaire de base, par rapport à un taux de 28,6% pour les responsabilités, par contre 15,7% pour les conditions de travail .

Nous remarquons que les qualifications et savoirs (le savoir, le savoir-faire et savoir être) attestés par un diplôme ou résultant d'une expérience. Ainsi un salarié peut accéder à un poste de travail plus important. pour les salariés en matière de détermination de salaire de base. Cela montre que la banque CNEP accorde une importance à l'initiative et à la qualification des salariés.

Donc on peut déduire que les trois critères sont importants, lorsqu'il s'agit de déterminer le salaire de base et surtout pour procéder à l'évaluation des emplois, permettant à la CNEP ensuite de déterminer les échelles de salaire pour chaque classe d'emploi.

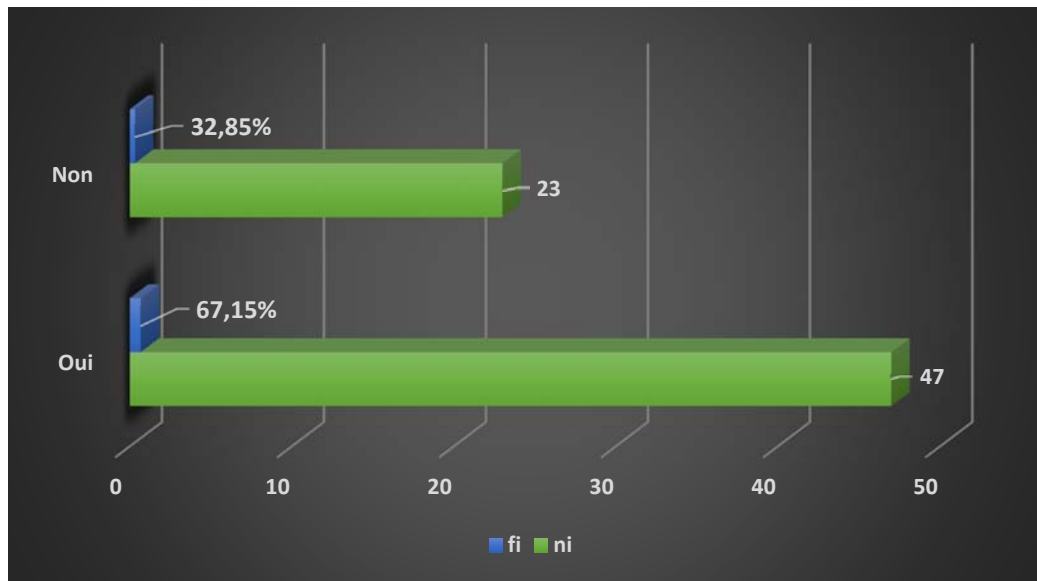
Figure N°15: Répartition des enquêtés selon l'élément de rémunération qui influence sur leurs motivation.



Source : réalisé par nous même.

Cette figure nous montre l'avis des enquêtés sur la forme de rémunération qui influence leur motivation, ces résultats indiquent que 41% ont répondu que la rémunération variable est l'élément motivant, 33% sont motivés par la rémunération fixe, par contre 26% sont pour la rémunération indirecte.

D'après ces résultats on remarque que les avis des salariés sont répartis en trois avis différents avec presque les mêmes pourcentages, donc on peut dire que les trois types de motivation sont motivants pour les salariés. D'autres salariés affirment que les salaires ne sont pas la seule forme de rémunération, cela confirme que la rémunération indirecte (l'intéressement, participation, périphérique sélectifs et légaux) ont aussi une partie de motivation au travail.

Figure N°16: Répartition des enquêtés selon leurs avis sur le bénéfice et la récompense.

Source : réalisé par nous même.

Cette figure relative à la répartition des bénéfices et des récompenses dans leur banque, nous montre que 67,15% des salariés ont bénéficié d'une récompense, par contre 32,85% ont répondu qu'ils n'ont pas bénéficié d'une récompense

A travers ces résultats, on constate que plus de la moitié des salariés interrogés bénéficient d'une récompense dans leur banque, cela explique que la CNEP récompense ses salariés pour les inciter plus dans leurs travail.

Tableau N°12: Corrélation entre les SCP et le bénéfice de la récompense

Bénéficiaire d'une récompense Statut socio-professionnel	Oui		Non		Total	
	ni	%	ni	%	ni	%
Cadres	40	57,15%	18	25,71%	58	82,85%
Techniciens agents de maîtrise	07	10%	05	7,14%	12	17,15%
Total	47	67,15%	23	32,85%	70	100%

Source : réalisé par nous même.

Ce tableau répartit les enquêtés sur leurs avis quant au bénéfice d'une récompense, nous constatons que 67,15% des enquêtés affirment qu'ils ont bénéficié d'une récompense, par contre on trouve 32,85% des enquêtés qui n'ont pas bénéficiés d'une récompense au sein de la CNEP.

On remarque que 57,15% des cadres ainsi que 10% des techniciens et agents de maîtrise bénéficient d'une récompense.

A travers ces données, nous observons que la majorité des salariés de différentes catégories socioprofessionnelles bénéficient d'une récompense. Cela peut être expliqué par le fait que l'intensification des efforts est motivée par l'attente d'une récompense, c'est-à-dire que les salariés travaillent dur et font des efforts pour atteindre les objectifs de la banque, dans un but qui est de pouvoir toucher cette récompense.

Vérification de la deuxième hypothèse:

L'analyse des tableaux et figures construits sur la base des questions posées se rapportant à la deuxième hypothèse qui est, rappelons-le: « avec la partie variable de la rémunération, la CNEP dispose d'un moyen efficace pour développer et maintenir la motivation de ses salariés».

D'après l'analyse faite sur les tableaux et figures, nous avons recueilli les résultats suivants:

La majorité des salariés de la CNEP semble être rémunéré à travers la grille des exigences de poste et le rendement, c'est-à-dire la politique de rémunération au sein de cette banque rémunère et valorise la grille de salaire, c'est-à-dire que le salaire est établi en fonction des exigences et de la valeur du poste qu'il occupe et ce dans le but d'étudier leurs résultats et d'évaluer leurs performances.

Quant aux récompenses et à la révision salariale (augmentation du salaire), elles sont basées sur les performances individuelles (selon le mérite) et les performances collectives (PRC). De plus cette augmentation des rémunérations individuelles repose généralement sur le mérite et les résultats globaux.

Par ailleurs, si l'objectif de la CNEP est de motiver leur personnel pour plus de performance, et plus retenir et fidéliser les salariés, cela est justifié par l'affirmation des enquêtés par rapport à l'existence d'une rémunération variable et des régimes d'avantages sociaux.

En revanche, la plupart des salariés sont motivés par cette rémunération variable qu'ils jugent importante en raison de la partie fixe de leur rémunération qui leur permet de réaliser ce qu'ils souhaitent faire et avoir pour combler leurs besoins fondamentaux, de ce fait cette partie variable les incite à s'impliquer d'avantage dans la réalisation de leurs tâches, on peut dire alors que l'intensification des efforts est motivée par l'attente d'une récompense que les salariés veulent percevoir.

Enfin, d'après les résultats obtenus, on peut affirmer qu'avec la partie variable, la CNEP dispose d'une démarche stratégique, efficace pour développer et maintenir la motivation de ses salariés. De ce fait on peut comprendre que la CNEP Banque dispose d'une politique de gestion prévisionnelle de ressources humaines.

Les résultats de l'étude :

D'après les résultats de notre recherche effectuée au sein de la CNEP Banque afin d'étudier notre thématique intitulée: l'impact de la rémunération sur la motivation du personnel, nous avons constaté que la majorité des salariés déclarent être satisfaits des salaires perçus, ce qui explique l'existence d'une rémunération variable et signifie que la majorité des salariés reçoivent une partie variable dans leurs rémunération. La majorité des salariés

déclarent que leurs salaires évoluent, ce qui explique que la CNEP rémunère ses salariés avec des salaires importants et stables pour les fidéliser et les motiver plus dans leur travail.

C'est pour cela qu'on trouve que la partie variable de la rémunération est importante pour les employés puisque la valeur des primes constituant la partie variable leur permet d'améliorer leur niveau de rémunération. Ainsi cette rémunération variable influe sur le comportement des salariés et illustre son caractère de motivationnel. Cela les incite d'avantage à s'impliquer dans leur travail pour un niveau de performance plus élevé, cela peut être justifié par le fait que la CNEP Banque rémunère des performances qui résultent des efforts de chacun soit individuellement ou collectivement, puisque cette dernière a instauré une politique de rémunération efficace.

D'un autre côté, la majorité des salariés de cette banque sont motivés en dehors de leur salaire par plusieurs facteurs qui peuvent être sociologiques et psychologiques, on a remarqué que les facteurs qui les motivent sont l'ambiance au travail, l'intéressement, et la considération, l'esprit d'équipe, la solidarité entre eux qui sont la source de motivation des salariés de cette banque qui engendrent d'avoir l'envie au travail.

Conclusion générale

Conclusion générale

A travers l'étude que nous avons menée au sein de la CNEP, portée sur la rémunération et la motivation au travail, nous sommes parvenus à tirer les conclusions suivantes :

La rémunération au sein de la CNEP joue un rôle important en matière de motivation des salariés. En effet les salariés sont motivés par leur rémunération, d'un côté, car elle est juste par rapport à la prestation du travail fourni et équitable vis-à-vis des autres salariés, chacun est rémunéré en fonction du niveau de qualification, de l'exigence du poste et des efforts effectués dans la réalisation du travail, ce dernier est donc reconnu à sa juste valeur. Le sentiment d'équité élimine alors le plus possible l'insatisfaction au travail.

D'un autre côté, la rémunération motive les salariés du fait qu'elle leur permet de se procurer les objets de leurs choix, de s'assurer un minimum de confort et de sécurité, qu'elle soit suffisante pour eux et leurs familles, et du fait qu'elle soit évolutive.

Les salariés de la CNEP sont particulièrement motivés par la partie variable de la rémunération assise sur l'atteinte d'objectifs qualitatifs ou quantitatifs, légitimes et cohérents avec l'organisation du travail. En liant la rémunération à la performance, la CNEP encourage ses employés à s'impliquer au travail, à fournir plus d'efforts et à prendre en compte ses objectifs, qui sont expliqués au travers d'une communication appropriée, c'est ainsi que les salariés font le lien entre les efforts et les performances d'une part, les performances et les augmentations qui complètent leur rémunération fixe d'autre part, ce qui est d'avantage satisfaisant pour les salariés vu que cela permet d'avoir une meilleure rémunération.

Ce résultat est en accord avec celui de Patrice ROUSSEL qui démontre que les salariés, sont d'avantage motivés lorsqu'ils perçoivent que leur rémunération fixe est juste et équitable en regard des contributions qu'ils apportent à l'entreprise, l'évolution de la rémunération fixe fondée sur le mérite est une variable efficace pour motiver les salariés

La CNEP Banque s'intéresse à la motivation de ses salariés, en jouant sur plusieurs facteurs dont la rémunération en constitue le premier. En effet les salariés sont d'avantage motivés par la rémunération offerte qui reste l'attrait essentiel dans la vie du travailleur, car c'est elle qui assure la satisfaction des besoins de subsistance, mais plus que cela, elle augmente le pouvoir d'achat permettant notamment d'avoir des loisirs, de planifier et de réaliser des

projets, elle offre ainsi une vie plus confortable et plus sereine aux salariés.

Mais la rémunération peut avoir un aspect démotivant si elle s'avère insuffisante, pour cela la CNEP établit une grille des salaires et définit les augmentations en tenant compte de la loi sur l'équité, de son budget, étant ainsi tout à fait consciente de l'influence positive de la rémunération, plutôt que tout autre facteur, sur les comportements de ses employés au travail.

Au vu de ce qui a été dit, on conclut que la CNEP a su parfaitement instauré une politique de rémunération motivante pour ses employés en les rémunérant équitablement par rapport au travail effectué, prenant en compte le diplôme et la qualification des salariés, les résultats atteints dans le sens des objectifs fixés, les besoins propres à chacun, leur offrant notamment des perspectives d'évolution de salaire au fil du temps, la CNEP fait ainsi de la rémunération, le levier principal de la motivation au travail.

Liste des abréviations :

- GRH :** Gestion de la ressource humaine.
- GPEC :** Gestion prévisionnelle de l'emploi et compétence.
- QVT :** Qualité de vie au travail.
- RH :** Ressource humain.
- ERD :** Existence, rapport sociaux, développement.
- VIE :** Valence, instrumentalité, expectation.
- CNEP :** Caisse national, épargne, prévoyance.
- LEP :** Livret d'épargne populaire.
- CPT :** Compte, placement à terme.
- DAT :** Dépôt à terme.
- SPTE :** Société de promotion immobilière des épargnes.
- PRC :** Prime de rendement collectif.
- SCP :** Statut socio -professionnel.
- FRH :** Fonction ressource humain.
- DRH :** Direction de ressource humain.
- SMIG :** Salaire minimum interprofessionnel garanti.

Bibliographie :

- Annick COHEN, « toute la fonction R.H », ED DUNOD, Paris, 2006.
- Bernard MARTORY, Tableaux de bord sociaux pilotage, animation, décision. Edition Liaisons. 2004.
- Bernard MARTORY et Daniel GROZET, Gestion des ressources humaines pilotage social et performance. 7^{ème} édition. Dunod. Paris
- B.Thévenet, C.Dejoux, E.Marbot, A.Bender, « Fonction RH » ED, PEARSON EDUCATION, Paris.
- Daniel. BOISVERT, l'autonomie d'équipe d'intervention communautaire, presses de l'université du quebec.canada .2000.
- D.WEISS, «Ressource Humaines», ED D'organisation, 2eme édition, 1999, Paris.
- Jean-Marie Peretti, « ressources humaines », 11^{Éd}, Vuibert, Paris, 2009.
- J.M.peretti, J.P.Magot, « rémunérations », ED VUIBERT, 2012.
- Jean Marie Peretti, ressources humaines, 8^e édition VUIBERT sep 2003.
- Jean Marie Peretti : «Ressources Humaines», Edition Vuibert, 12^{ème} édition, année2010.
- Jean Pierre CITEAU.gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratique.4^{ème}édition.DALLOZ, Paris, 2002.
- Jean-Pierre Taib. « Paie et administration du personnel». ,4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2013.
- Jean-Yves LE LOUARN, Les tableaux de bord ressources humaines. Editions Liaisons. France.2008.
- Lakhdar SEKIOU et Jean Marie PERETTI. Gestion des ressources humaines 2^{ème} édition. De Boeck Bruxelles. 2001.
- Loïc CADIN et All, Gestion des ressources humaines. 3^{ème} édition. Dunod. Paris.2007.
- L.Cadin, F.Guerin,et all, «Pratique et Éléments de Théorie GRH»,Ed DUNOD, 4eme ED ,Paris,2012.
- L.Lethielleux, « L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines », ED Gualino, 5^{ème} édition, 2012.
- Luc BOYER et Nobel EQUILBY, organisation : théories et applications, paris, édition d'organisation, 1999.
- MARTORY BERNARD, DANIEL CROZET, «Gestion des Ressources Humaines » ,7^{ème} édition, Paris, 2007.
- Marcel Cote : «Gestion des Ressources Humaines », édition Vuibert, Paris 1975.

- Maric FARICELLI, Bavno SIRE : «performance et ressources humaines », édition Economica, 1996.
- Michael Aguilar, «L'art de Motiver», ED DUNOD, Paris, 2009.
- Michel AMIEL et Al, Management de l'administration. 2^{ème} édition. De Boeck. Paris. 1998.
- Patrice ROUSSEL, « rémunération, motivation et satisfaction au travail » , ED ECONOMICA , Paris 1996.
- Sylvie Guerrero, « les outils des RH »,les savoir-faire essentiels en GRH, ED DUNOD, PARIS, 2009.

Thèses :

OU.TIRCHI, « la gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail », thèse de magister en science économique, université Mouloud Mameri, 17-07-2012.

Site internet :

<http://alain.battandier.free.fr/IMG/jpg/autodetermination.jpg>. 18/10/2019 .

www.stgcf.fr,d'après Donnadieu, Edition d'organisations.17/10/2019

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

Liste des tableaux

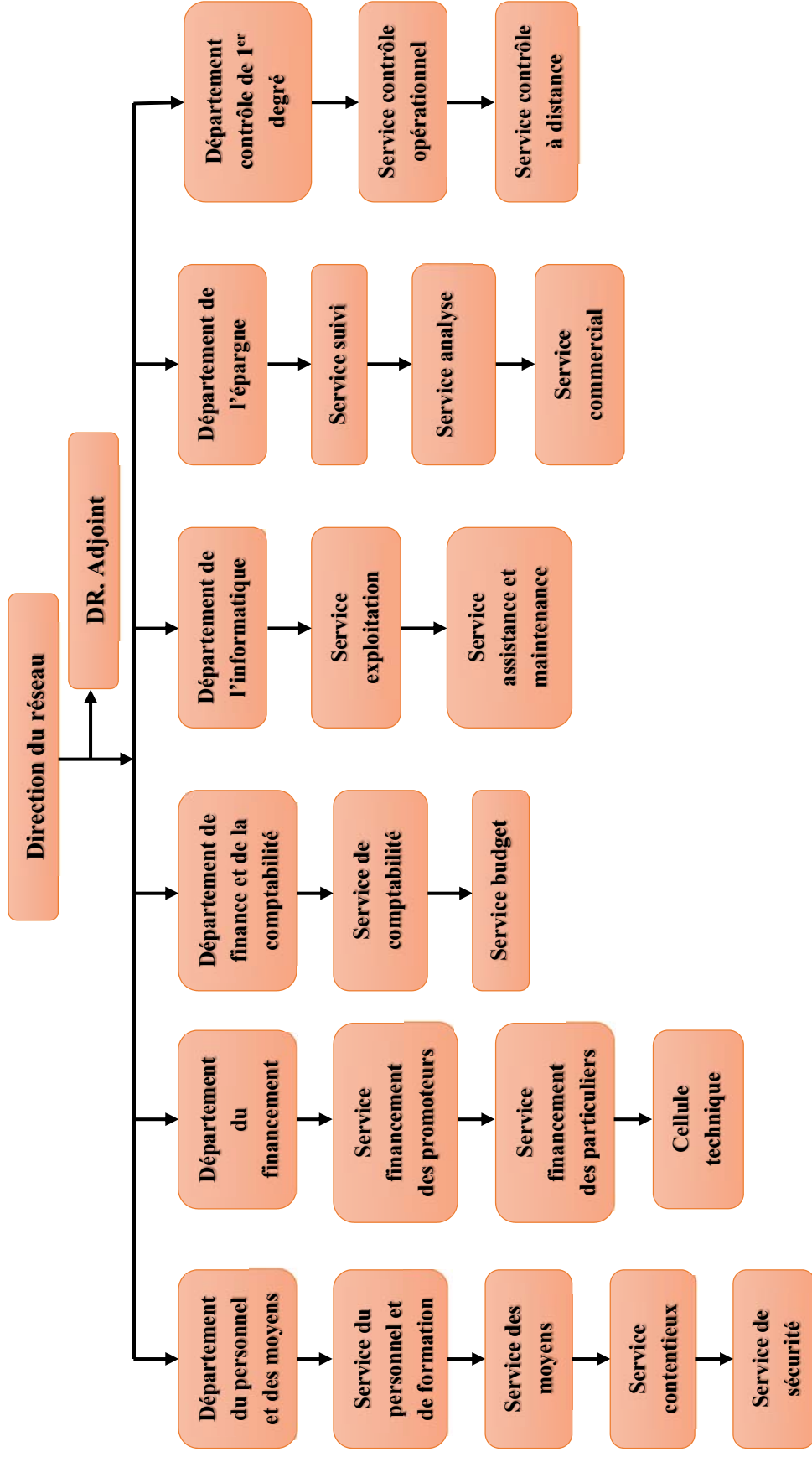
N°	Tableau	Page
01	Catégories de besoins	23
02	Répartition de la population de l'enquête selon le sexe	76
03	Répartition de la population enquêtée selon le statut professionnel	80
04	Répartition des enquêtes selon leurs avis sur le facteur le plus motivant au travail	84
05	L'opinion des enquêtés à propos de l'influence de la rémunération sur la motivation selon le statut professionnel	85
06	Corrélation des enquêtées selon leur statut professionnel et leur opinion sur la rémunération comme facteur démotivation	86
07	Corrélation de la population enquêtée selon le statut professionnel et les réponses des salariés et de l'administration vis-à-vis des critères de rémunération.	90
08	Corrélation des enquêtés vis-à-vis à l'évolution de leurs salaires selon leurs statuts professionnels.	91
09	Corrélation des enquêtées selon le statut socioprofessionnel et l'importance de la part variable de la rémunération	93
10	L'opinion des enquêtes sur la motivation par la part variable selon le CSP	95
11	Répartition des enquêtés selon leurs avis sur les critères déterminant le salaire de base	96
12	Corrélation des enquêtés selon leurs SCP sur le bénéfice de la récompense	99

Liste des figures

N°	Figure	Page
01	Missions de la fonction ressource humaine	07
02	La pyramide de la rémunération	20
03	Les trois équilibres du système de rémunération à maintenir	25
04	Les différents types de la motivation	44
05	Pyramide des besoins de Maslow	46
06	Répartition de la population enquêtée selon l'âge	77
07	Répartition de la population enquêtée selon le niveau d'instruction	78
08	Répartition de la population enquêtée selon l'ancienneté	79
09	La vision des enquêtés sur le système de rémunération au sein de CNEP Banque	81
10	Répartition des enquêtes sur l'efficacité de la politique salariale de l'entreprise CNEP Banque	82
11	Répartition des enquêtés selon leur degré de satisfaction vis-à-vis leurs salaires	83
12	Répartition des enquêtes selon la manière préférée de travailler	89
13	Répartition des enquêtes selon les primes qui contient la part variable de la rémunération	92
14	Répartition des enquêtés selon le caractère incitatif de la part variable de la rémunération	94
15	Répartition des enquêtés selon l'élément de rémunération qui influence sur leurs motivation	97
16	Répartition des enquêtés selon leurs avis sur le bénéfice et la récompense	98

Annexes

Organigramme de la direction du réseau de Tizi-Ouzou



Source : La direction du réseau de Tizi-Ouzou du 17/02/2020.

Annexes

Recherche universitaire pour mémoire de master en Management Stratégique.

Thème: L'impact de la remuneration sur la motivation du personnel.

Enquête de terrain:

Questionnaire sur la relation existante entre la rémunération et la motivation au sein de la CNEP.

Bonjour,

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle master en management stratégique, nous réalisons une enquête de terrain sur la relation existante entre la politique de rémunération et son impact sur la motivation des salariés au sein de votre entreprise, et nous aimerions avoir votre avis sur les question. Merci par avance.

I. Identification :

1. sexe:

Homme

Femme

2. Age:

[20-30]

[31-40]

[41-50[

3. niveau d'instruction :

Moyen

Secondaire

Universitaire

4. ancienneté:

De 1 à 5 ans

De 5 à 10 ans

De 10 à 15 ans

Plus de 15 ans

5. Catégorie:

Technicien et agent de maîtrise

Cadre

II. La rémunération comme facteur de motivation :

6. Comment trouvez-vous le système de rémunération au sein de votre entreprise?

Faible

Moyen

Bon

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

Oui Non

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

Satisfait

Très satisfait

Insatisfait

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

L'autonomie dans le travail

Ambiance au travail

Le salaire élevé

Possibilité de formation

10. Est-ce que la rémunération exerce une influence sur votre motivation au travail:

Oui

Non

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

Oui Non

C'est, oui,

Comment

III. La partie variable de salaire :

12. Comment préférez-vous travailler?

En équipe

Individuel

Pourquoi ?

13. Qu'est ce que vous semble être rémunéré a travers la grille du salaire :

Le diplôme

Les exigences du poste

Le rendement

14. Existe-t-il dans votre rémunération une partie variable, c'est-à-dire une partie de votre Rémunération qui augmente ou diminue selon vos résultats

Oui Non

15. Parmi les primes suivantes, laquelle contient la partie variable de votre rémunération?

Prime de rendement individuel

Prime de responsabilité

Prime d'objectif

Prime de production au mérite

16. Parmi les primes listées précédemment lesquelles vous motive le plus.

.....
.....

17. La partie variable de votre rémunération représente-t-elle pour vous une partie:

Importante Peu

importante

Pourquoi ?
.....
.....

18. Cette rémunération variable vous incite-t-elle à vous impliquer d'avantage et à fournir plus d'efforts au travail?

Oui Non

Pourquoi.....
.....

19. Cette partie variable, vous semble-t-elle un élément motivant?

Un peu

Beaucoup

Pas du tout

20. Le salaire de base dans votre entreprise est déterminé en fonction de:

Des qualifications

Des responsabilités

Des conditions de travail

21. Selon vous, quels sont les éléments cites ci-dessous qui influence votre motivation au travail?

Rémunérations fixe

La rémunération variable

La rémunération indirecte

22. Sur quelles bases sont élaborés les choix de récompenses?

La performance collective

Les résultats globaux de l'entreprise

Le rendement

Le potentiel

23. Avez-vous déjà bénéficié d'une récompense dans votre entreprise?

Oui Non

24. Quelle est la nature de cette récompense?

Prime de rendement

Promotion

Les avantages en nature et aides diverses (voiture, aide au logement,)

On vous remercie du temps que vous avez dédié pour répondre à ce questionnaire.

Table des matières.

Sommaire.

Introduction générale.....	01
Chapitre I : La rémunération au sein de la fonction ressources humaines.....	04
Introduction.....	04
Section 01 : La gestion des ressources humaines.....	05
1- La définition de la GRH.....	05
1.1- Selon Marcel Coté	05
1.2- Selon Shimon L. Dolan, Tania Saba, Susan E. Jackson, Randall S. Schuster.....	06
1.3- Selon Patrice Rossel.....	06
2- Les missions de la GRH.....	06
3- Les activités de la GRH.....	08
3.1- La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.....	08
3.2- La dotation en ressources humaines.....	08
3.3- L'évolution du rendement du salaire.....	09
3.4- Le développement des RH.....	09
3.5- La rémunération et la motivation des employés.....	09
3.6- L'amélioration du climat de travail.....	09
3.7- La mondialisation de la GRH.....	10
4- Les objectifs de la GRH.....	10
4.1- Les objectifs implicites.....	10
4.2- Les objectifs explicites.....	11
4.3- Les objectifs à long termes.....	12
Section 02 : Les concepts et éléments de la rémunération.....	13
1- La définition de la rémunération.....	13
1.1- Selon B.Thévenet, C.Dejoux et all.....	13
1.2- Selon J.M.Peretti et J.P.Magot.....	13
2- Les éléments de la rémunération.....	14
2.1- La rémunération directe.	14
2.1.1- Le salaire de qualification.....	14

2.1.2-	Le salaire de performance ou au mérite.....	15
2.2-	La rémunération indirecte.....	16
2.2.1-	Les périphériques sélectifs.....	16
2.2.2-	Les périphériques statutaires.....	17
2.2.3-	Les périphériques légaux.....	18
2.2.3.1-	L'intéressement.....	18
2.2.3.2-	La participation.....	18
2.2.3.3-	Le plan d'épargne salarial.....	18
2.2.3.4-	Les stocks options.....	18
3-	La pyramide de rémunération.....	19
4-	Les objectifs de la rémunération.....	21
4.1-	Les objectifs sociaux.....	21
4.1.1-	L'équité interne.....	21
4.1.2-	La récompense de la performance, du mérite.....	21
4.1.3-	La création d'un climat social favorable.....	21
4.1.4-	La gestion des carrières.....	21
4.1.5-	La prévention de discrimination.....	22
4.1.6-	La motivation du personnel.....	22
4.1.7-	Le respect de la législation.....	22
4.2-	Les objectifs économiques.....	22
4.2.1-	La fidélisation des salariés occupant des postes clés.....	22
4.2.2-	La recherche de la compétence.....	23
4.2.3-	La conservation de la performance.....	23
4.2.4-	L'équilibre financier.....	23
4.3-	Les attentes des employeurs et des salariés.....	23
5-	Les finalités et importances de la rémunération.....	24
5.1-	L'équilibre financier.....	24
5.2-	L'équilibre externe.....	24
5.3-	L'équilibre interne.....	24
6-	Les différentes formes de la rémunération.....	25
6.1-	La rémunération au rendement.....	26
6.2-	La rémunération au temps.....	26
6.3-	La rémunération au pourboire.....	26

Section 03 : La politique de rémunération.....	27
1- La définition de la politique de rémunération.....	27
2- L'élaboration d'une politique de rémunération.....	27
3- Le système de rémunération.....	28
4- Les qualités d'un système de rémunération.....	28
4.1- Un système de rémunération lié à la stratégie.....	28
4.2- Un système de rémunération équitable.....	28
4.3- Un système de rémunération compétitif.....	28
4.4- Un système de rémunération motivant.....	29
4.5- Un système de rémunération fédérateur.....	29
4.6- Un système de rémunération flexible.....	29
4.7- Un système de rémunération contrôlé.....	29
4.8- Un système de rémunération transparent.....	29
4.9- Un système de rémunération segmenté.....	30
4.10- Un système de rémunération globale.....	30
4.11- Un système de rémunération partagé.....	30
5- Les différents systèmes de rémunération.	30
5.1- Le système de salaire fixe.....	31
5.2- L'individualisation des salaires.....	31
5.3- Le salaire à la tâche ou à la pièce.....	31
5.4- Le salaire lié à l'organisation.....	31
5.4.1- Le salaire au rendement.....	32
5.4.2- Le salaire à la productivité.....	32
5.4.3- Le salaire au mérite.....	32
5.5- Le salaire lié aux résultats de l'entreprise ou l'intéressement.....	33
6- Le processus de gestion de rémunération.....	33
7- Les objectifs de la politique de rémunération.....	34
7.1- L'équité.....	34
7.1.1- L'équité individuelle.....	34
7.1.2- L'équité collective.....	35
Conclusion.....	36

Chapitre II : La motivation au travail.....	37
Introduction.....	37
Section 01 : Les mécanismes de motivation.....	38
1- L’historique du concept de motivation.....	38
2- La définition de la motivation au travail.....	38
2.1- Selon Dimitri WEISS.....	39
2.2- Selon Patrice ROUSSEL.....	39
3- Les sources de la motivation.....	39
3.1- La reconnaissance.....	39
3.1.1- La reconnaissance existentielle.....	40
3.1.2- La reconnaissance de la pratique de travail.....	40
3.1.3- La reconnaissance de l’investissement dans le travail.....	40
3.1.4- La reconnaissance des résultats dans le travail.....	40
3.2- Le maintien de l’esprit d’équipe.....	41
3.3- L’aspect financier.....	41
3.4- L’évolution de la carrière.....	41
4- Les types de motivation.....	41
4.1- La motivation intrinsèque.....	42
4.2- La motivation extrinsèque.....	42
4.3- L’amotivation.....	43
Section 02 : Les théories de la motivation.....	45
1- Les théories du contenu.....	45
1.1- La théorie de besoin de MASLOW.....	45
1.1.2- Les besoins physiologiques.....	45
1.1.3- Les besoins de sécurité.....	45
1.1.4- Le besoin d’appartenance.....	46
1.1.5- Le besoin d’estime.....	46
1.1.6- Le besoin d’accomplissement de soi.....	46
1.2- La théorie ERD d’ALDERFER.....	47

1.2.1-	Le besoin d'existence.....	47
1.2.2-	Le besoin des rapports sociaux.....	47
1.2.3-	Le besoin de développement.....	47
1.3-	La théorie bi-factorielle d'Herzberg.....	48
1.3.1-	Les facteurs de motivation.....	48
1.3.2-	Les facteurs d'hygiène.....	48
1.4-	La théorie des besoins de DAVID Mc Clelland.....	48
1.4.1-	Le besoin d'affiliation.....	49
1.4.2-	Le besoin d'accomplissement.....	49
1.4.3-	Le besoin de puissance de pouvoir.....	49
2-	Les théories de processus.....	49
2.1-	La théorie de l'équité d'Adam. SMITH.....	49
2.2-	La théorie des attentes de Vroom.....	50
2.2.1-	L'expectation ou attente (E).....	51
2.2.2-	L'instrumentalité (I).....	51
2.2.3-	La valence (V).....	51
2.3-	La théorie de fixation des objectifs.....	52
2.4-	La théorie Béhavioriste.....	53
Section 03 : Le lien entre la rémunération et la motivation.....		54
1-	Les moyens de motivation du personnel.....	54
1.1-	La motivation par les méthodes de management.....	54
1.1.1-	Une communication interne claire et transparente.....	54
1.1.2-	La reconnaissance.....	54
1.2-	La motivation par les conditions de rémunération.....	55
1.2.1-	Les conditions de la rémunération directe.....	55
1.2.2-	Les conditions de la rémunération indirecte.....	55
1.3-	La motivation par les conditions au travail.....	56
1.3.1-	La qualité du climat social.....	56
1.3.2-	La convivialité au travail.....	56
1.3.3-	La rémunération par le travail lui-même.....	57
2-	Les conditions pour que la rémunération soient motivantes.....	57
Conclusion.....		59

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation du personnel cas CNEP banque.....	60
Introduction.....	60
Section 01 : La présentation de l'entreprise d'accueil.....	61
1- L'évolution d la CNEP/ Banque.....	61
1.1- La CNEP de 1964 à 1970.....	61
1.2- La CNEP de 1970 à 1980.....	62
1.3- La CNEP de 1980 à 1990.....	62
1.4- La CNEP après 1990.....	63
1.5- La CNEP à partir 2000.....	63
2- L'organisation administrative de la CNEP Banque de Tizi Ouzou.....	65
3- Les activités de la CNEP.....	66
3.1- La collecte de l'épargne.....	66
3.2- Le financement de l'habitat.....	66
3.3- La promotion de l'immobilier.....	66
4- Ses principales missions.....	67
5- L'organisation administrative et surveillance de la CNEP Banque.....	67
Section 02 : Le cadre méthodologique.....	69
1- Les raisons et les objectifs du choix du thème.....	69
1.1- Les raisons du choix du thème.....	69
1.2- L'intérêt du choix du thème	69
2- L'objet de la recherche.....	69
3- La problématique.....	72
4- La formulation des hypothèses.....	72
5- Les méthodes et techniques utilisées sur le terrain.....	72
4.1- La méthode utilisée.....	73
4.2- Les techniques utilisées.....	73
4.2.1- La pré-enquête.....	73
4.2.2- Le questionnaire.....	74
6- La population et l'échantillon d'étude.....	74

Section 03 : L'analyse et l'interprétation des résultats.....	76
1- La vérification de la première hypothèse.....	86
2- La vérification de la deuxième hypothèse.....	101
Conclusion général.....	103

Liste d'abréviation

Références bibliographiques

Liste des tableaux et figures

Annexes

Table des matières.

Résumé

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

L'objectif de ce travail est d'étudier l'importance de la rémunération comme facteur de motivation au sein de la CNEP banque de Tizi-Ouzou.

En effet, nous avons effectué une enquête par questionnaire sur un échantillon de salariés ; portant sur les facteurs de motivations et l'importance accordée aux salaires (et ses composantes). Les résultats obtenus sont entre autre la rémunération est le principal facteur de motivation, conjugué avec les autres facteurs tels que la bonne gestion de carrière, la formation, reconnaissance de supérieur, les conditions de travail plus favorables.

Mots-clés

Rémunération, Politique de rémunération, Pyramide de rémunération, Facteurs et theories de motivation.