

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economique, de Gestion et des Sciences
Commercial

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion

Option : Gestion Des Ressources Humaines

Thème :

**L'impact de la rémunération sur la
motivation des salariés
CAS :DISTRIBUTION DES
MATERIAUX DE CONSTRUCTION
DIVINDUS**

Réalisé par :

M^{elle}Ait Amer Yasmine

M^{elle} Ait Moussa Nacira

LES MEMBRE DE JURY:

RAPORTEUR: M^{me} DAHLAB ANIA MCB UMMTO

EXAMINATEUR: M^r GUESMIA EL HADI MAA UMMTO

PRESIDENT: M^{me} ANNANE SOUHILA MAA UMMTO

Année universitaire : 2022/2023

Remerciements

Je tien tout d'abord remercier **DIEU** le tout puissant de m'avoir donné la santé, la force et la volonté d'accomplir ce travail.

Mes vifs remerciements s'adressent à ma promotrice **M^{me}DAHLAB Ania** pour avoir accepté de m'encadrer, pour le temps qu'elle m'a apporté.

Je remercie les membres du jury d'avoir bien voulu prendre le temps dévalué et d'examiner notre travail.

Nos remerciements **M^{me}OUAMER** responsable de notre faculté pour son aide, ainsi qu'à tous les enseignants du Master GRH.

Nos remerciements également l'ensemble du personnel de **DMC DIVINDUS** et plus particulièrement à notre encadreur **M^{me} TEBAKH Nadia** de nous avoir accueillis et de fournir les informations nécessaires pour cette recherche.

Dédicace

J'ai un grand plaisir de dédier ce modeste travail

A tous ceux qui m'ont été une source d'inspiration et de volonté, pour leurs sacrifices et encouragements durant toute la période de mes études.

A la mémoire de ma très chère **MERE** que dieu l'accueille dans son vaste paradis.

A mon très chère **PERE** qui m'a soutenue.

A ma chère sœur : **DJIDJI.**

A mon chère frère : **LOUNES.**

A mon ami : **ABD EL GHANI.**

A mon binôme **NACIRA.**

A tous ceux qui ont contribué de prêt et de loin à la réalisation de ce travail.

YASMINE

Dédicace

J'ai un grand plaisir de dédier ce modeste travail.

A tous ceux qui m'ont été une source d'inspiration et de volonté, pour leurs sacrifices et encouragements durant toute la période de mes études.

A mon très chère **PERE** que dieu l'accueillir dans son vaste paradis.

A ma chère **MERE** qui m'a soutenue et encourager.

A mes très chère frère : **KHALED, RABEH, FARID, GHILES, MOUSTAFA**

A mes très chère sœur **DAHBLA, SABRINA**

A mon mari : **BETROUNI HAKIM**

A ma binôme : **YASMINE**

A tous ceux qui ont contribué de prêt et de loin à la réalisation de ce travail

Nacira

Sommaire

Introduction général	01
CHAPITRE 1: La motivation au travail	
Introduction au chapitre	05
Section1 : Les mécanismes de la motivation.....	06
Section2 : Les principales théories de la motivation.....	19
Section3 : La motivation par la rémunération.....	33
Conclusion au chapitre	43
CHAPITRE 2 : La rémunération au sein de la gestion des ressources humaines	
Introduction au chapitre	49
Section1 : La gestion des ressources humaines : aspect conceptuel.....	50
Section2 : Les concepts de la rémunération.....	66
Section3 : La politique de la rémunération.....	78
Conclusion au chapitre	86
CHAPITRE 3 : L’impact de la rémunération sur la motivation au travail au sein de DMC DIVINDUS	
Introduction au chapitre	89
Section1 : Présentation de l’organisme d’accueil DMC.....	90
Section2 : La politique de la rémunération de DMC.....	103
Section3 : Analyse et interprétation des résultats.....	109
Conclusion au chapitre	144
Conclusion générale	150
Références bibliographiques	
Annexes	
Tables des matières	

Liste des abréviations

- | | | |
|---------|---|--|
| 1- DMC | → | Distribution des Matériaux de Construction |
| 2- GRH | → | Gestion des Ressources Humaines |
| 3- RH | → | Ressource Humaine |
| 4- OST | → | Organisation Scientifique du Travail |
| 5- MSA | → | États-Unis |
| 6- SP | → | Service Personnel |
| 7- SRS | → | Système de Rémunération à la stratégie |
| 8- SRE | → | Système de Rémunération Équitable |
| 9- SRC | → | Système de Rémunération Compétitif |
| 10- SRM | → | Système de Rémunération Motivation |
| 11- SRF | → | Système de Rémunération Fédérateur |
| 12- SRF | → | Système de Rémunération Flexible |
| 13- SRC | → | Système de Rémunération Contrôle |
| 14- SRT | → | Système de Rémunération Transparent |
| 15- SRS | → | Système de Rémunération Segmenté |
| 16- SRG | → | Système de Rémunération Globale |
| 17- SRP | → | Système de Rémunération Partagé |
| 18- PSE | → | Épargne Salariale pour l'entreprise |
| 19- GIL | → | Groupe des industries locales |

- 20-** SPA → Société par Actions
- 21-** HPRC → Holdings Public Régionales Centre
- 22-** EXEPE → EX les épreuves de l'épée
- 23-** DC → Direction du Commerce
- 24-** EPI → Équipements de Production Individuelle
- 25-** SBTPH → Société de Bâtiment Travaux Public et Hydraulique
- 26-** IRG → Impôt sur le Revenus Globale
- 27-** PRI → Prime de Rendement Individuelle
- 28-** PRC → Prime de Rendement Collectif
- 29-** PO → Prime D'objectif
- 30-** CDD → Contrat de travail à Durée Déterminée
- 31-** CDI → Contrat de travail à Durée Indéterminé
- 32-** PRC → Performance Colliquative

Introduction générale

Introduction générale :

La formation ressources humaine occupe une place primordiale au sein des organisation Bâtir un modèle de gestion des ressources en mesure d'attirer les meilleurs compétences , de les fidéliser et les motiver au service de son développement durable et de sa compétitivité nationale et internationale est une préoccupation majeure pour tout entreprise.

A la fin des années 1970 en Algérie, la crise économique marque une rupture, les entreprise sont tenues de diversifier leur offre, ce qui nécessite le recours à une main d'œuvre plus qualifiée, plus chère et rendre leur activité plus flexible. La direction de l'entreprise est persuadé de la nécessité à se servir de la rémunération non seulement comme d'une simple ligne budgétaire mais désormais également comme d'outil de gestion des ressources humaines c'est-à-dire, il faut que la rémunération aillent le contrôle budgétaire et la recherche d'une performance.

L'évolution des pratiques en matière de rémunération marquée par le couplage rémunération inflation ; l'individualisation des salaires, puis la flexibilité de la rémunération, ces changement mettent à la disposition du gestionnaire de nouvelles variable d'action destinées à la gestion des ressources humaines. Certaines d'entre elles peuvent être utilisées pour améliorer la motivation et la satisfaction au travail des employés. La gestion des ressources humaines consiste à définir, mettre en œuvre, et contrôler la politique de rétribution du travail au sein d'une organisation. La gestion des rémunérations prend plus en plus d'importance dans la gestion stratégique des ressources humaines.

De ce fait, pour servir ses objectifs stratégiques, l'entreprise peut jouer sur plusieurs leviers correspondant à des arbitrages à effectuer. En se référant aux concepts de rémunération globale, elle peut construire et mettre en œuvre son système de rémunération en l'optimisant à la variété des situations, des organisations des stratégies et des cultures. Il s'agit bien de mettre en place la

combinaison qui se montrera la mieux adaptée à la stratégie financière , technique et commerciale de l'entreprise, à sa culture interne et à son mode de management ainsi qu'aux besoin et attente de ses salarier.

« Tout travail mérite salaire » comme on dit en jargon populaire.

La rémunération est un élément clé de la pratique des ressources humaines et elle a depuis toujours constitué un sujet primordial pour les entreprises. La rémunération s'inscrit dans le cadre de relation contribution- rétribution qui lie le salarié a l'entreprise, la rétribution dépasse le cadre spécifiquement matériel elle renvoie à la relation de double échange qui permet d'identifier d'une part ce que l'individu apport à l'entreprise (contribution) et d'autre part ce qu'il en dégage sous forme d'avantage divers (sa rétribution).

La politique de rémunération doivent ainsi résoudre la question de savoir comment mettre en place un système qui soit suffisamment motivant pour que le salarié ait envie de donner le maximum ,car lorsqu'un salarié perçoit qu'il est peut être un passager clandestin, c'est-à-dire dans une position ou les autre membre de l'organisation ne sont pas en mesure d'évaluer sa contribution , il est vraisemblable que sa motivation en est affectée.

La motivation semble être aujourd'hui l'un des facteurs de compétitivité essentiel 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 la gestion des ressources humaines .ces politique est ces pratiques de rémunération déterminent directement le mode d'optimisation des ressources humaines. Définir cette articulation entre rémunération et motivation est une nécessité pour toute fonction de gestion de ressources humaines dans l'entreprise d'aujourd'hui.

De ce fait la motivation constitue l'un des facteurs les plus importants pour la réussite de l'entreprise et l'un des fonctions majeures de la gestion des

ressources humaines. Pour cela, les responsables des organisations doivent veiller à ce que chaque collaboration soit motivée.

Motiver les salarié peut se basé sur plusieurs outils. Nous nous intéressons dans notre étude à la rémunération qui est considéré comme une préoccupation majeure de toute entreprise d'une part et des salarié d'autre part, puisque la rémunération peut être utilisée comme un facteur de la motivation du personnel au travail, le salaire est le paiement du travail convunent entre un salarié et son employeur au titre du contat de travail dans le secteur privé et pour les agents contractuels dans la fonction publique.

Notre étude menée au sein de l'entreprise DMC groupe « DIVINDUS » spécialisée dans la distribution et des matériaux de construction, a pour objectif de démontrer la pratique réelle de la politique de rémunération, de connaître l'actualité de cette dernière, de recueillir les avis des professionnels du domaine ; pour pouvoir ensuite comprendre le comportement des salariés vis-à-vis de cette politique.

Notre travail sera structuré de manière suivante :

Un premier chapitre théorique qui sera consacré à la rémunération au sein de la gestion des ressources humaines, qui se compose de trois sections ; la première section va aborder la généralité de la gestion des ressources humaines, ainsi que les concepts importants de la rémunération dans une deuxième section, et la politique de rémunération dans la troisième section.

Le deuxième chapitre va aborder la motivation au travail qui contient dans la première section le mécanisme de la motivation ; la deuxième section qui va aborder les principales théories de la motivation, et la dernière section la motivation par la rémunération.

Le troisième chapitre sera divisé en trois sections, la première présentera l'entreprise DMC DIVINDUS, la deuxième section abordera la politique de rémunération de DMC DIVINDUS, et la troisième section abordera l'analyse et l'interprétation des résultats.

La problématique :

« La différence entre le jardin et le désert ce n'est pas l'eau mais c'est l'homme » dit Jean-Mari Peretti dans l'ouvrage « ressources humaine et gestion du personnel ». Elle s'explique par le fait que ce sont l'homme qui crée les richesses dans une organisation. A cet effet, pour que le salarié soit performant, il devrait être motivé, il doit agir en déployant les efforts qui permettent d'accomplir efficacement un travail. La rémunération est un déterminant essentiel de la motivation. Cette recherche va nous permettre de vérifier cette hypothèse en se référant aux salariés de l'entreprise « DMC groupe DIVINDUS ». Nous pouvons donc poser la question suivante :

Est-ce que la rémunération est le déterminant essentiel de la motivation pour les salariés de cette entreprise ?

Nous allons donc voir comment le groupe DIVINDUS motive ses salariés sans nuire à l'équité interne. Applique-t-elle les mêmes structures de rémunération à l'ensemble du personnel ? On vérifiera donc dans cette entreprise quelle est, l'impact d'une rémunération disant efficace sur la motivation des salariés ?

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

Hypothèses de travail :

Hypothèse 1 : la rémunération est le déterminant essentiel de la motivation au travail.

Hypothèses 2 : le salaire est le déterminant essentiel de la motivation au travail

Pour pouvoir répondre à notre problématique, nous allons procéder par la réalisation d'un questionnaire, adressé aux différentes catégories de l'entreprise DMC.

Chapitre I

La motivation au travail

Introduction au chapitre

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 charge de travail, et de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles.

La motivation semble être un des facteurs de compétitive essentiel capable de répondre aux besoins de dirigeant, et donc définir une politique de rémunération qui permet le déclenchement de la motivation et l'une des préoccupation majeur des entreprises.

La motivation des salariés est désormais un facteur essentiel de la réussite des entreprises. Les dirigeant tentent aujourd'hui de modifier les taches pour les rendre motivantes, ils modifient également leur managent, en appliquant ion des notions du management participatif, de la motivation par la rémunération et par d'autre outils de motivation, et en fidélisant les salariés.

Chaque entreprise a une vision par apport à la motivation celle-ci peut être confondue avec d'autre termes, car des fois une entreprise déclare vouloir développer la motivation des salaries, c'est en fait plus la satisfaction, l'implication ou encore la performance qu'elle souhaite, dans tous les cas, la motivation des salariés représente un facteur essentiel de la réussite des entreprise.

Notre chapitre sera débiter par une première section, nous allons présenter les mécanismes de la motivation : qu'est-ce qu'une motivation ? Quelle sont les principales sources et types de la motivation ? l'historique de la motivation et son évolution ?

La deuxième section abordera les principales théories de la motivation ; quelle sont la déférente théorie de motivation ?

Quelle est la déférence entre ces théories ?

Enfin, la dernière section traitera la motivation par la rémunération, qu'est-ce qu'une performance au travail ? La définition de la rémunération de la performance ?

Section 01 : Les mécanismes de la motivation

Dans cette section nous allons présenter les trois générations de la motivation et son évolution.

1. Historique de la motivation

En a trois principales générations

1.1. Motivation de première génération : Le taylorisme

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

- L'encadrement est là pour penser le travail et les ouvriers exécuter les ordres.
- L'encadrement découpe et analyse le travail pour déterminer le meilleur rapport entre le geste de l'ouvrier et le résultat produit.
- L'encadrement choisit la personne la plus capable d'effectuer le travail nécessaire.
- L'encadrement forme les personnes pour qu'elle produise exactement ce qu'on leurs demande.
- L'encadrement contrôle et vérifie que les procédures sont bien suivies et qu'elles produisent le résultat attendu ⁽¹⁾.

1.2. Motivation de deuxième génération

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

¹ Roussel P. «la motivation au travail – concepts et théories», Ed, Dunod, Paris, 1993.

1.3. Motivation de troisième génération

Le défi qui attend le manager est de remettre l'individu en contact avec sa motivation intrinsèque son aptitude à se motiver elle-même pour son travail quel qu'il soit grâce aux capacités qui lui sont propres. Le manager ne devra pas pour autant négliger les compléments qu'apporte la motivation extrinsèque.⁽²⁾

2. Évolution de la motivation

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

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

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

A présent, la motivation au travail est un processus qui se gère, se reconstruit en permanence à partir de multiples stratégie et fait intervenir autant les dimensions individuelles (image de soi, ambition) que les caractéristiques de l'organisation (contenu des tâches, ambiance du travail).⁽³⁾

3. Les sources de la motivation

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

3.1. La motivation intrinsèque

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

² Michael Aguillar, «l'art de motiver», Ed Dunod, Paris, 2009.

³ Levy- Leroyer C. :«la motivation dans l'entreprise», Ed d'organisation, Paris, 1998.

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

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

3.2. La motivation extrinsèque

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

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

3.2.2. Les normes présentes dans l'organisation.

Aujourd'hui, ces deux sources de motivation doivent être combinées, si l'on prend le cas d'une personne qui peut être motivée par des sources intrinsèque (elle aime son travail, se sent valorisée), en changeant certaines conditions extrinsèque comme le milieu de travail, qui peut modifier son niveau de motivation.⁽⁴⁾

4. Les types de la motivation des salariés

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

4.1. La motivation finale

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

4.2. La motivation instrumentale

C'est l'art et la manière qui comptent, et le résultat est avant tout l'expression de cette perfection technique. Pour un individu dont la motivation peut être classé dans cette catégorie,

⁴ Lorent .Keller :«Les clés de la motivation au travail ». Ed .Harmattan, 2007.

c'est son intérêt pour le savoir – faire ou la technique de production qui peut le pousser à l'action. ⁽⁵⁾

4.3. La motivation de survie

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

4.4. La motivation obsessionnelle

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

5. Les moyens de motivation des salariés

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

5.1. La motivation du personnel par les méthodes de management

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

5.1.1. 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 le dirigeant ou le manager et ses subordonnées. En effet les managers

⁵ Roussel P., «Rémunération, motivation, et satisfaction au travail», Ed Economica, 1996.

⁶ Roussel P., «op.cit»,

doivent communiquer les objectifs qui ont été fixés à leurs collaborateurs afin que toute l'équipe avance dans le même sens.

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

En effet, il est nécessaire de faire un retour systémique aux collaborateurs sur les résultats obtenus et les actions à améliorer. Une communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble du personnel dans le sens où il saura quels sont les enjeux et les objectifs de ses tâches. Ainsi les salariés travailleront ensemble pour un but commun.⁽⁷⁾

5.1.2. La reconnaissance

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

5.1.2.1. Reconnaître la personne

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

5.1.2.2. Reconnaître les résultats

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

⁷ Gille Bressy et christien konkuyt : «Aide-mémoire, Management et économie des entreprise ».10^{ème} Edition, 2011.

5.1.2.3. Reconnaître l'effort

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

5.1.2.4. Reconnaître les compétences

La reconnaissance par apport aux compétences et aux responsables du salarié. Pour ce fait, on peut accorder aux salariés des primes de mérite ou encore des primes de participation. Cette reconnaissance des compétences peut aussi prendre la forme d'une communication verbale de la part hiérarchie ou de manière plus solennelle, la remise d'une médaille du travail.⁽⁸⁾

5.2. La motivation du personnel par les conditions de rémunération

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

5.2.1. Les conditions de rémunération directe

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

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

⁸ SANDRA MICHEL : «peut- on gérer la motivation», «gestion des ressource humaine», 2^{ème} Edition.

L'entreprise peut également motiver ses salariés par le biais des conditions de rémunération directe variable ou de performance, notamment en accordant des bonus, des gratifications ou encore des primes d'objets.⁽⁹⁾

5.2.2. La condition de rémunération indirecte

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

Les plans d'épargne entreprises, ces modalités de rémunération indirecte contribuent largement à la motivation des salariés et créent dans le même temps un levier de performance pour l'entreprise.⁽¹⁰⁾

5.3. La motivation du personnel par les conditions de travail

5.3.1. La qualité du climat social

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

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

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

⁹ Gilles Bressy et christien konkuyt, «op.cit»

¹⁰ Aubert et autres, diriger et motiver, secrets et pratiques», 1^{ère} Edition d'organisation, Paris, 1997.

5.3.2. 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 ou encore l'organisation ou d'une loterie. Il faut faire preuve d'imagination et proposer toutes sortes d'initiatives favorisant des relations plus humaines dans le monde professionnel.⁽¹¹⁾

5.3.3. L'aménagement du temps de travail {horaires variables}

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

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

5.3.4. La motivation par le travail lui-même {Enrichissement des tâches}

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

D'abord il faut distinguer l'enrichissement de l'élargissement des tâches et de la rotation du personnel.

L'élargissement des tâches consiste à ajouter des tâches à un travail, mais sans en changer la nature. De point de vue de la qualité, on reste dans la même catégorie d'emploi. Ce sont des tâches semblables que l'on ajoute.

¹¹ Auber e : « diriger et motiver, secrets et pratiques », 1^{ère} Edition d'organisation, Paris, p 19.

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

5.4. Les leviers de la motivation

Utiliser les leviers de la motivation consiste pour les entreprises à trouver les moyens pour motiver les salariés dans le travail. Deux types de leviers peuvent être utilisés : les leviers monétaires et les leviers non monétaires.⁽¹²⁾

5.4.1. Les leviers monétaires

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

- Une mesure de performance peu affectée par des facteurs aléatoires doit permettre à l'entreprise de relier le salaire aux actions de l'employé.
- La mesure de performance doit également refléter toutes les activités que l'entreprise souhaiterait voir accomplir par son employé.
- Il ne faut pas que les salariés puissent manipuler la mesure de performance dans un sens contraire aux intérêts de l'entreprise.

5.4.2. Les leviers non monétaires

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

¹² Jean Pierre Cîteaux : «Gestion des ressources humaines, principes généraux et pratiques», 4^{ème} édition 2002.

- Les incitations non monétaires tangibles font référence à des récompenses sous la forme d'objets ou de services que l'organisation accorde à un employé lorsque celui-ci atteint certains objectifs : tasses, montres, trophées, tickets gratuits de concert, voyages, repas gratuits, accès à une crèche dans l'entreprise, adhésion à un club, etc. Ce premier type d'incitation non monétaire présente deux avantages par rapport aux incitations monétaires classiques. Tout d'abord, elles contribuent à l'établissement de relations plus personnelles et plus sincères entre employeur et employés. Ensuite, elles vont souvent engendrer des souvenirs marquants et créer ainsi une attitude positive de longue durée envers l'organisation. Pensons à un voyage ou une belle montre, par exemple.
- Les incitations non monétaires sociales concernent les relations entre employeur et employés et également les activités sociales de l'organisation. Communication davantage avec les employés, valoriser leurs opinions, reconnaître qu'un travail a été bien accompli et le faire savoir, organiser des activités sociales pendant lesquelles les membres de l'organisation passent du temps ensemble sont autant de moyens qui permettent à un employeur ou un manager de motiver la force du travail. L'objectif ici est de favoriser l'estime de soi des salariés, d'améliorer la cohésion des équipes et aussi d'encourager un processus d'identification aux valeurs de l'organisation.

Enfin, les incitations non monétaires liées à l'occupation, permettent de motiver les employés intrinsèquement. L'employeur peut, par exemple, proposer un travail avec des tâches variées, des responsabilités, une certaine autonomie et des horaires flexibles, il peut aussi faire participer les employés aux décisions et donner du sens au travail à accomplir ; enfin, il peut leur fixer des objectifs clairs. Le but de ce troisième type d'incitations non monétaires est de rendre le travail plus agréable et plus intéressant. ⁽¹³⁾

6. Rôles et importance de la motivation des salariés

Les salariés apportent leurs connaissances, leurs compétences, leurs professionnalisme, leur sérieux, leur rigueur, conscience professionnelle, leur créativité, leur capacité d'adaptation. Le recrutement revêt donc un rôle d'une importance primordiale pour la bonne marche de l'entreprise, mais ces qualités ne seront pleinement développées que si les salariés se sentent bien dans l'entreprise, s'ils ont envie qu'ils réussissent, en un mot, s'ils

¹³ Michael Jensen et William Meckling, «Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Capital Structure», Journal of financial Economics, vol.3, 1976.

sont motivés. Beaucoup de personnes croient que la clé des meilleurs résultats et d'une meilleure productivité dans une entreprise quelconque réside dans la motivation plutôt que dans la capacité.

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

Il est bon qu'il existe une cohésion de groupe pour permettre une harmonisation entre les employés et les dirigeant sa fin de créer une liaison intense qui favorise la bonne marche de la firme sur ce point.

Les salariés entretiennent souvent avec leur entreprise des liens faits de respect et d'affection, cet attachement de traduit par leur implication, plus ou moins forte, qui se manifeste par leur présence, leur conscience professionnelle, leur souci de l'insert de l'entreprise, l'absence de motivation peut avoir des conséquences catastrophiques sur la vie de l'entreprise.

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

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

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

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

Nous constatons que les cadres et les agents de maîtrise sont satisfaits de leur travail et de leur salaire et ils pensent qu'ils disposent de tous les moyens nécessaires, cette citation les encourage à donner le meilleur d'eux même et à faire avancer l'entreprise afin d'avoir la conscience alaise. ⁽¹⁴⁾

7. Objectifs de la motivation des salariés

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

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

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

7.1. Objectif de la motivation pour le salarié

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

¹⁴ VALTIER RAIMOND, «développement de l'entreprise et promotion des hommes», Edition de l'entreprise moderne, Paris, 1960.

La motivation des salariés est devenue une préoccupation centrale dans le management des entreprises et de l'organisation en général. En effet, les enquêtes menées auprès des salariés ont montré que la motivation au travail a un effet sur la qualité du travail et sur l'efficacité des salariés.⁽¹⁵⁾

7.2. Objectifs de la motivation pour l'entreprise

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

¹⁵ Lasary : «tout sur le management », Paris.

Section 02 : Les principales théories de la motivation

Bien que le concept de motivation au travail ne se soit réellement développé qu'à partir de la deuxième partie du 20^{ème} siècle, nous disposons aujourd'hui d'une multitude de théories et de courants de pensées sur ce thème, courants et théories que nous allons présenter ici de manière très synthétique afin de bénéficier d'une vue d'ensemble de la motivation au travail.⁽¹⁶⁾

Ces théories de la motivation peuvent être classées en deux groupes selon le tableau 1. Le premier groupe comprend plusieurs tentatives d'énumérer, de définir et de classer les principales forces nommées ici «théories de contenu».

Dans un deuxième groupe, les théories de processus ; visent expliquer comment ces forces internes ou besoins interagissent avec l'environnement pour amener l'individu à faire une chose plutôt qu'une autre et à agir avec intensité plutôt qu'avec nonchalance.⁽¹⁷⁾

Tableau N° 01 : Théories de la motivation⁽¹⁸⁾

Théories	Motivation
Théories de contenu	De quelle façon la motivation fonctionne-t-elle, se déclenche-t-elle et l'analyse de leur effet sur les comportements des individus ?
Théories de processus	Pour quelle raison la motivation apparaît-elle et quels sont les composants du processus motivationnel?

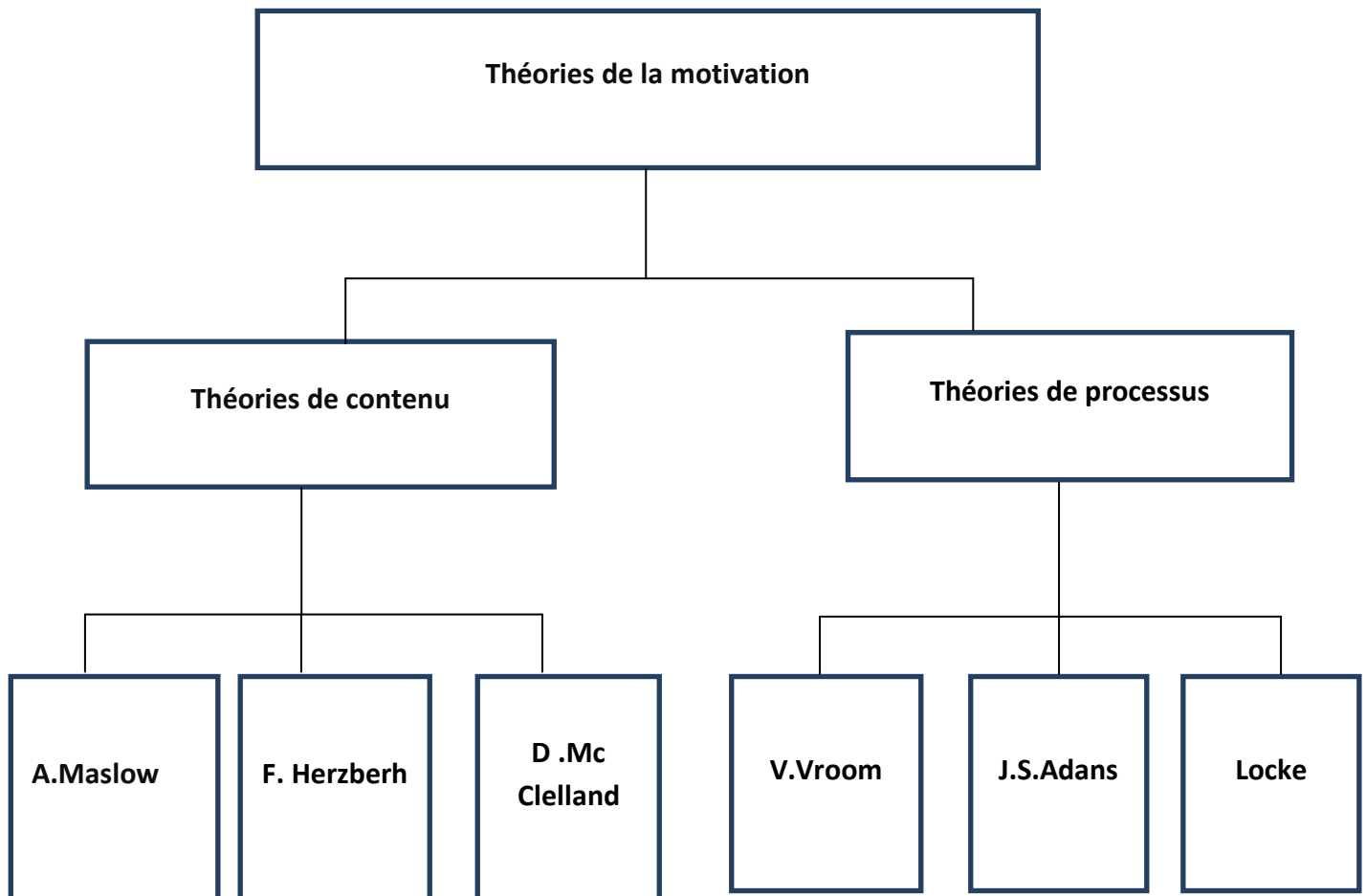
Maintenant, nous présentons les points les plus significatifs des deux groupes de la théorie de motivation, selon les travaux des principaux auteurs lesquels poursuivent l'étude de la motivation des individus aux situations de travail.

¹⁶ M. Foudrait : «Sociologie des organisations : La pratique du Raisonnement». Ed Pearson Education France, 2007.

¹⁷ J. Bergeron, N. Cote Léger et al, op. cit

¹⁸ B. Marcela et R. Briones : «Les enjeux de l'interaction entre les comportements et les compétences», thèse présentée à l'Université Jean Moulin Lyon 3, (21 octobre 2006), www.thesebrain.univ-lyon3.fr

Figure N° 01 : Principaux auteurs des théories de la motivation.



Source : ROMAN. Op.cit. t p 97

1. Les théories du contenu

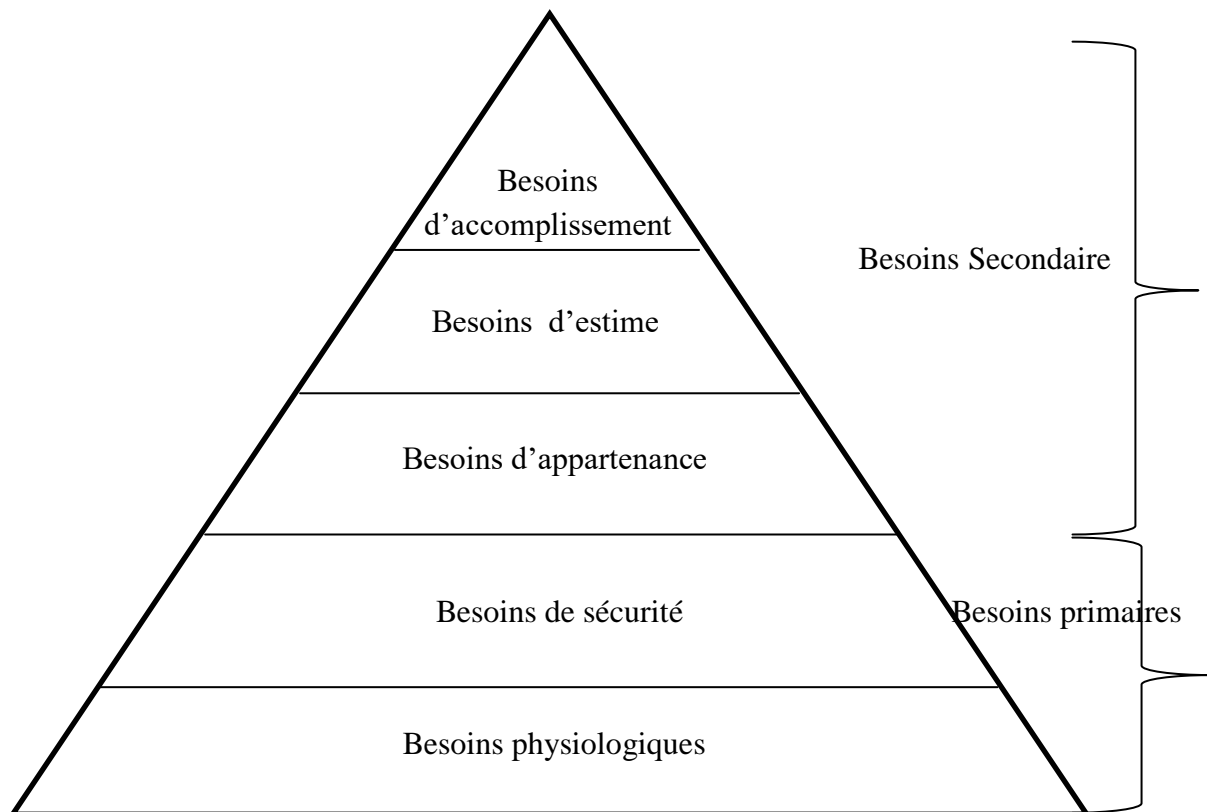
Les théories de contenu cherchent à identifier les facteurs de la motivation des individuelles proposent des typologies de besoins, ceux-ci étant la source de la motivation. Ces théories reposent sur une hypothèse fondamentale : les besoins sont des manques d'ordre physiologique, psychologique ou sociologique. La motivation au travail peut ainsi être soins fondamentaux qui existeraient au sein de tout individu et qu'il chercherait à satisfaire. Les théories du contenu se réfèrent donc à des listes, des typologies de besoins fondamantaux. Les différents modèles présentent des variations entre les typologies qu'ils présentent. Pour les

théories du contenu, trois noms, Maslow, Herzberg et MC Clelland, renvoient aux trois principales approches :

2. La théorie de Mallow (la pyramide des besoins)

Dans le domaine des sciences Humaines appliquées à l'organisation, il y a une demi-douzaine de grandes « vedettes », des auteurs dont les noms sont connus par des dizaines de milliers d'administrateurs à travers le monde, Mallow est un de ceux-là.

A partir d'observations cliniques dans les années 194, Maslow, psychologue et consultant établit que les comportements des individus au travail sont orientés par leurs propres besoins insatisfaits. Il considéré que l'individu est capable de les hiérarchiser et après de les satisfaire selon un ordre de priorité et d'influence. En conséquence, les besoins les plus dominants vont générer un certain comportement comme réponse à leur satisfaction. Hiérarchisation des besoins humains est représentée par une pyramide (figure2) avec cinq catégories de besoins en ordre de priorité :

Figure N° 02 : La pyramide de Maslow⁽¹⁹⁾

Source : M.Foudriat :Op.cit

2.1. Les besoins physiologique

Ils sont les plus importants et correspondent aux besoins vitaux : se nourrir, boire, ect. Pour le monde du travail. Ils sont identifiables à la rémunération économique car celle-ci permet de satisfaire les besoins primaires par l'achat de nourritures, de boissons, nécessaires à l'équilibre vital.

¹⁹ M. Foudriat : «op.cit.»

2.2. Le besoin de sécurité

Ce besoin signifie la recherche de protection pour se sentir à l'abri de menaces, il se traduit par la recherche de stabilité dans l'emploi et l'attente d'équité ou de justice dans le traitement différenciel dans le travail ou dans les rapports hiérarchiques.

2.3. Le besoin d'appartenance

Ce besoin correspond à la recherche de l'acceptation, de l'intégration au sein d'un groupe. Le degré d'appartenance au groupe traduit les diverses formes possibles de liens entre l'individu et les autres membres du groupe.

2.4. Le besoin d'estime de soi ou de reconnaissance par les autres

Il se traduit par le sentiment de fierté du travail accompli, par le sentiment d'être capable de réussir, d'être compétent et par la perception d'être reconnu par les autres, ses collègues, ses supérieurs, ses amis dans les petits groupes.

2.5. Le besoin d'accomplissement

Ce besoin correspond à la possibilité de réaliser son potentiel, à l'opportunité dans le travail de se trouver confronté à des tâches complexes qui soient un véritable défi intellectuel et qui mettent en jeu et mobilisent toutes les compétences de l'individu.⁽²⁰⁾

3. La théorie de Herzberg

Herzberg a entrepris des recherches empiriques dans les organisations avant d'élaborer une nouvelle théorie. Son étude auprès de salariés a cherché à comprendre ce qui motivait les individus ou les rendait insatisfaits. Il a utilisé une méthode particulière, celle de récits recueillis auprès des individus eux-mêmes et centrés sur les incidents critiques vécus comme tels par eux. Il leur a demandé quels événements dans leur vie au travail les avaient motivés et quels autres événements avaient créé en eux une insatisfaction. En comparant les analyses de contenu, des récits obtenus, il put identifier deux sortes de facteurs :

²⁰ M. Foudriat : «cop.cit»

3.1. Les facteurs de motivation

Les facteurs dits de motivation ou de satisfaction (les motivateurs) sont rattachés à la nature, au contenu du travail. Ce sont des facteurs intrinsèques :

- La marge d'autonomie et le degré de responsabilité associés à telle tâche.
- L'intérêt du travail.
- L'image de la tâche ou d'emploi vis-à-vis des membres des groupes d'appartenance .
- Le degré de difficulté des objectifs assignés et la complexité du travail à accomplir.
- Le type d'évaluation du travail effectué et la forme de reconnaissance obtenue par l'individu après un succès.



3.2. Les facteurs d'insatisfaction ou d'hygiène

Au contraire , toujours rattachés à l'environnement du travail direct. Ce sont des facteurs extrinsèques :

- Les conditions de travail(les horaires, les congés).
- Les relations hiérarchiques .
- Les conditions et types de rémunération .
- Les avantages sociaux.
- Les politiques de gestion de l'entreprise (la notation , l'avancement).
- Les conditions organisationnelles relatives à la sécurité.⁽²¹⁾

²¹ M.foudriat :«op.cit»

Tableau N° 02 : Les deux facteurs d’Herzberg⁽²²⁾

Facteurs de motivation	Facteurs d’hygiène
<p>Relation avec la satisfaction des individus.</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p>Contenu de tâche</p>	<p>Relation avec l’insatisfaction des individus.</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p>Contexte de travail</p>

4. La théorie des besoins de Mc Clelland

Les travaux du psychologue Mc Clelland reposent sur l’étude des besoins qui exercent une influence sur les comportements des individus aux situations de travail. Il s’intéresse notamment par les besoins d’estime et d’accomplissement de Maslow (ou les facteurs de motivation de Herzberg), lesquels ont une grande importance pour obtenir la satisfaction des individus. Il propose l’existence de trois catégories de besoins indépendantes influencés par la culture, les normes et expériences personnelles. Ces catégories motivent les individus au travail.⁽²³⁾

4.1. Le besoin de pouvoir

Correspond à l’importance qu’on accorde au fait de diriger les autres. Les gens qui manifestent ce besoin ressentent la nécessité d’avoir une influence sur autrui. Cela les incite à poser des gestes qui feront bouger les autres, par exemple travaillé en équipe, car ce besoin ne peut être comblé que par l’action des autres. Il sera observé chez ceux qui aspirent à gérer puisqu’il est nécessaire dans les actions d’interactions sociales qui ont un sens, ce qu’est exactement la gestion.

²² D.F.P. Busseroles de St Julien : «Les survivants : Vers une gestion différenciée des ressources humaines».

²³ Denis Proulx : «Management des organisations publiques : théorie et applications». Ed .PUQ.2008.

4.2. Le besoin d'appartenance

Peut être défini par l'obligation de faire partie d'un groupe et d'en être apprécié, les gens qui manifestent ce besoin ressentent la nécessité d'être appréciés, aimés et recherchés pour leurs qualités humaines. Cela les incite à poser des gestes sociaux qui favorisent les bons rapports entre les humains. Ce besoin social qui ne peut être comblé que par l'action du groupe.

4.3. Le besoin d'accomplissement

S'exprime par la nécessité de réaliser des choses, de les mesurer, de se dépasser. Il s'accompagne généralement d'une obligation de mesure, parce qu'elle permet de savoir d'il y a accomplissement et dépassement. Ce besoin est plutôt individuel, une personne peut être bien satisfaite d'avoir accompli les objectifs qu'elle s'était fixés, les attentes qu'elle s'était signifiées, les résultats qu'elle attendait.

Malgré leurs limites, les apports de Maslow, Herzberg et Mc Clelland ont été considérables.

Le tableau 3 présente une synthèse comparative des trois théories du contenu présentées précédemment.

Tableau N° 03 : Comparaison entre les trois théories ⁽²⁴⁾

Les théories du contenu		
Mallow	Herzberg	Mc clellan
(1943-1954)	(1959)	(1961)
La pyramide des besoins	La théorie des deux facteurs :	Besoin
Besoin d’accomplissement	Facteurs de motivation ou de satisfaction	d’accomplissement
↑	- Degré de responsabilité	Besoin de pouvoir
Besoin d’estime	- Intérêt au travail	Besoin d’appartenance
↑	- Degré des difficultés	
Besoin d’appartenance	- Possibilité d’utiliser ses compétences	
↑	- Image de tâche ou de l’emploi.	
Besoin d’appartenance	Facteurs d’hygiène ou d’insatisfaction	
↑	- Condition de travail	
Besoin de sécurité	- Condition et type de rémunération	
↑	- Avantage sociaux	
Besoin physiologiques	- Politiques de gestion	

²⁴ M. Foudriat : «op.cit. »

5. Les théories du processus

A la différence des théories du contenu, qui cherchent à comprendre ce qui motive les individus, les théories du processus s'intéressent au fonctionnement de la motivation. Les premières posent la question : de quoi est faite la motivation ? Les secondes : pourquoi est-elle motivée ? Pour ces théories, c'est l'environnement externe à l'individu qui détermine ses comportements et non des besoins interne. Ces théories cherchent à définir les facteurs qui interviennent au niveau de la détermination des comportements d'un individu.

Dans ce contexte, il existe deux types de théories de processus :

6. La théorie behavioristes

D'une part, qui se préoccupent, pour expliquer les comportements des individus à travers leurs efforts à satisfaire des besoins biologiques et physiologiques, où les principaux représentants sont : Pavlov, Watson, Hull et Skinner.

7. La Théories cognitives

D'autre part, qui insistent sur deux déterminants de l'action : les expectations subjectives et l'évaluation subjective des conséquences attendues, associées à différentes actions alternatives. Les principaux représentants de ce groupe des théories sont : Vroom et Adams. Les théories cognitives partent du constat que nous avons un certain degré de contrôle sur ce qui constitue un stimulus. Les individus agissent moins en fonction de la force d'un stimulus donné qu'en fonction des alternatives qu'ils prennent en considération et de l'évaluation qu'ils font de ces différentes alternatives.⁽²⁵⁾

²⁵ B.Marcela et R. Briones, «op.cit.» ; consulté le 03 /08/2022

8. La théorie des attentes de Vroom

La théorie des attentes considère que le comportement humain s'explique par ses conséquences, elle implique cependant un choix rationnel et réfléchi entre plusieurs moyens disponibles pour atteindre des objectifs préférés.

On suppose ici que l'être humain (au lieu d'adopter automatiquement un comportement qui dans une situation semblable a été de conséquences heureuses dans le passé) va réfléchir aux alternatives possibles et prendre une décision fondée sur les trois considérations suivantes :

- Ses chances de réussir de ce qu'il veut entreprendre.
- Les conséquences d'une telle réussite.
- La valeur anticipée ou «désirable» de ces conséquences.

Cette théorie considère l'effort comme une force motivationnelle qui pousse l'individu à agir dans son travail à partir de trois facteurs :

- La valence, c'est la valeur que l'individu attribue aux possibles résultats de son travail.

En conséquence elle est liée à la performance, positive ou négative, du travail individuel.

- L'instrumentalité, c'est la perception des individus face aux récompenses qu'ils espèrent recevoir par les efforts fournis et par la performance qu'ils pourraient réaliser.
- L'expectation, c'est la perception que l'individu a ses propres capacités pour réaliser des efforts et atteindre ses objectifs.

La formule que présente Vroom est la suivante :

$$\mathbf{Motivation = Valence \times Instrumentalite \times Expectation}$$

Ainsi selon Vroom, la nullité d'un des facteurs implique l'absence de motivation. Par exemple si l'expectation est négative, c'est-à-dire si l'individu est convaincu de jamais pouvoir

atteindre tel niveau de performance dont il sait par expérience qu'il débouche sur une prime, il ne sera pas motivé à «concourir»⁽²⁶⁾

9. La théorie de l'équité d'Adams

La théorie de l'équité a connu ses principaux développements au début des années 1960 avec les travaux d'Adams. Un nouvel écho lui est donné depuis le milieu des années 1980 sous l'impulsion des travaux de Greenberg le concept de justice organisationnelle.

Le modèle d'Adams donne un cadre d'analyse qui associe la théorie de l'équité à la notion de justice distributive et met aussi en exergue l'influence du sentiment de justice des employés sur leur motivation et leur fidélisation.

La théorie de l'équité explique la motivation au travail par la disposition de l'individu à comparer sa situation personnelle à celles d'autres personnes. Adams se réfère aussi à la théorie de la dissonance cognitive de Festinger (1957), dont l'hypothèse fondamentale est que l'existence d'une dissonance entre ce qui est perçu et ce qui est désiré est source de tension psychologique, entraînant de la part de l'individu des comportements qui visent à réduire cette tension et cette dissonance.

Adams précise que l'individu compare sa situation par rapport à des individus de l'entreprise (équité interne) mais aussi à des personnes extérieures à l'entreprise (équité externe). Par conséquent, ils doivent se constituer leur propre système de références en vue d'une comparaison. En vue de cette création d'un référentiel, les individus ont trois axes de comparaison possibles :

- Par rapport aux autres, c'est-à-dire aux personnes impliquées dans un échange similaire soit dans la même organisation, soit dans une autre organisation identique.
- Par rapport à leur modèle, c'est-à-dire à celui qui construit et correspond à l'individu.
- Par rapport au système, c'est-à-dire aux attentes contractuelles, implicites, entre l'employeur et l'employé.⁽²⁷⁾

²⁶ Maugeri Salvatore : «Théories de la motivation au travail ». Ed. Dunod, Paris, 2004

Comment le souligne Mowday, le modèle d'Adams à plusieurs implications importantes :

- Le sentiment de justice est déterminé par des processus cognitifs, ce qui signifie que les caractéristiques objectives de la situation ont moins d'importance que la manière dont elles sont interprétées par chacun.
- Il n'y a pas forcément d'iniquité ressentie lorsqu'une personne fournit des «inputs» importants et reçoit peu en échange, aussi longtemps que d'autres personnes sont dans le cas.
- L'iniquité peut être négative ou positive et déclencher des comportements de régulation opposée. Ainsi une personne qui se trop bien payée pour ce qu'elle fait va tenter de compenser cette inégalité par une sur motivation même s'il est plus facile d'accepter d'être surpayé que d'être sous-payé.⁽²⁸⁾

10. La théorie des buts de Locke

Locke, le créateur et le plus ardent propagandiste de cette théorie, considère que les objectifs conscients auxquels adhère l'individu sont la cause majeure et immédiate de la plupart de ses comportements.

Il met donc l'accent sur le caractère rationnel de l'être humain, sur sa capacité à se choisir un but parmi d'autres et sur l'influence prépondérante que ce exerce ensuite sur les comportements. Motiver un employé, c'est fois que cet objectif est bien ancré chez l'individu, le rendement supérieur qu'il requiert ou implique suis presque automatiquement.

Il n'y a donc pas de rendement élevé (ou de grande motivation), s'il n'y a pas d'abord eu un objectif élevé ; le mot objectif étant défini ici comme « ce que l'individu désire atteindre consciemment».

De ce lien quasi inévitable qu'il pose entre l'objectif (accepté) et le comportement, Locke déduit plusieurs propositions, y compris celles-ci :

- Plus les objectifs sont élevés, plus le rendement (la motivation) sera élevé ;

²⁷ D.F.P. Boisserolles de St Julien : «op.cit.»

²⁸ Eti Serupia Semuhoza : «Théorie de la motivation au travail ».Ed. Harmattan, 2009.

- Toutes les récompenses que l'on promet pour un rendement élevé n'ont d'effet que parce qu'elles amènent l'employé à se fixer des objectifs plus élevés que ce qu'il ferait autrement ;
- Les objectifs clairs et auront beaucoup plus d'impact sur le rendement que les exhortations du genre : faites de votre mieux ;
- Si la DPO (Direction par Objectifs) améliore le rendement, c'est simplement parce que qu'elle augmente la clarté et l'acceptabilité des objectifs.
- Les directives et l'instruction qui émanent de la gérance n'ont d'effet que si elles sont acceptées par les subalternes et traduites sous forme d'objectifs précis.
- Le feed-back(ou l'information précise donnée à un individu sur le résultat de ses efforts antérieurs) n'augmente le rendement futur que s'il amène l'individu à hausser ses objectifs.⁽²⁹⁾

L'importance d'avoir des objectifs précis est très spécifique a également été démontrée par un grand nombre de recherches. Locke attribue d'ailleurs les dépassements extraordinaires que l'on observe régulièrement en athlétisme au fait que les individus et groupes cherchent non pas à «faire de leur mieux», mais bien à atteindre un but précis (par exemple, courir le mille en 3 minutes et 55 secondes).

Locke et ses collaborateurs (1981) concluent que la fixation des objectifs dans une organisation améliore la performance des employés quand :

- Ils considèrent avoir les capacités nécessaires pour atteindre les objectifs.
- Un feed-back est mis en place. Les supérieurs informent les employés des progrès accomplis par rapport aux objectifs. Cela permet de mesurer et d'ajuster le niveau d'effort à développer pour parvenir à son but.
- Des récompenses sont données lorsqu'un objectif est atteint.
- L'encadrement de l'organisation soutient les objectifs de ses subordonnés et collabore aux programmes de fixation des objectifs.

²⁹ P. Roussel, «op. cit.» Octobre 2000

- Les employés accotent les objectifs qui leur sont fixés sur la base de l'information qui leur est communiquée. La motivation peut dans condition déclencher le comportement et le diriger vers la réalisation des objectifs.⁽³⁰⁾

Section 03 : La motivation par la rémunération

Dans cette section en présentera la déférence entre la motivation et la rémunération.

1. La motivation par les outils de rémunération, l'effet de l'incitation monétaire

L'effet des incitations monétaires sur l'effort, la satisfaction et et la performance des travailleurs au sein de l'entreprise est à l'origine d'une importante littérature économique, psychologique et sociale. Gagner plus pour travailler plus ? L'effet des incitations monétaires sur l'effort des travailleurs constitue l'un des mécanismes incitatifs qui soulève plusieurs débats et oppositions. La théorie économique a longtemps développé l'idée qu'en présence d'asymétrie d'information au travail, les incitations monétaires et les sanctions permettent de résoudre les problèmes d'aléas moral en conduisant notamment le travailleur à fournir l'effort nécessaire à l'accroissement de la productivité de l'entreprise. Sous l'impulsion des études effectuées par les psychologues, les sociologues ou les anthrologues, les développements récents en économie ont relativisé cette idée. Ces études soulignent l'existence d'un effet d'adaptation selon lequel l'individu tendrait à s'habituer à son revenu, ainsi que l'effet ambigu des comparaisons de rémunérations inter salariés soulignant l'importance du revenu relatif des individus. Le débat sur l'effet des incitations monétaires se révèle donc complexe.

L'idée d'inciter monétairement les salariés des entreprises pour qu'ils augmentent leur effort au travail a fait l'objet d'une littérature florissante dès les allées soixante-dix. Née de l'insuffisance de la théorie de l'équilibre général Walrassien à prendre en compte notamment le concept d'asymétrie d'information, la théorie des incitations montre qu'en l'absence d'un système incitatif, le salarié a intérêt à fournir l'effort minimum. Sachant cela, l'employeur pourrait ne pas embaucher et aucune relation de travail ne s'établirait.

La récompense tient principalement dans la rémunération et dans sa forme. Pour Adam Smith dans la richesse des nations, le salaire doit compenser les études, la responsabilité, les risques, la pénibilité. Dans l'optique de la mise en place d'un système d'incitation de type

³⁰ J. Bergeron, N, Côté Léger et al : «op.cit».

carottes- bâton, une rémunération variable est souvent préférée. Ce type de rémunération, qui comprend souvent une part fixe, peut prendre plusieurs formes. Ainsi, on peut distinguer la rémunération à la pièce (Lazear 2000) qui est souvent utilisée pour les ouvriers, ou encore la rémunération au mérite qui repose sur l'appréciation de la performance, et est mise en place dans la plupart des grandes entreprises. Plus récemment, l'application des idées de Weizman (1984) ont conduit à l'établissement de systèmes d'incitations collectives de type partage du profit.

La rémunération fixe est connue dès le départ. Elle est perçue régulièrement et est considérée comme sécurisante et fidélisante lorsque son montant est suffisant. La rémunération variable correspond au contraire à une perspective de gain, conditionnée par un effort ou une performance qui sera à l'origine de l'incitation (Gibbons 1998 ou Lazear 2000). Elle est de plus utilisée par les entreprises car elle est considérée comme plus motivante. L'individualisation des salaires qui en résulte - si l'on exclut les systèmes d'incitations collectives - et la difficulté pour l'employeur d'observer réellement l'effort de chaque employé, l'obligent à mettre en place différents mécanismes complémentaires d'incitation. Cette dernière idée apparaît clairement dans les théories du salaire d'efficience (Akerlof 1984, Shapiro et Stiglitz 1984). L'attribution par les entreprises d'un salaire supérieur au salaire d'équilibre crée du chômage involontaire qui constitue alors en lui-même un instrument de régulation du comportement des individus au travail. La menace de chômage devient ainsi la sanction infligée au travailleur surpris à ne pas travailler.

Les effets sur l'effort d'un système de rémunération reposant sur la performance ont fait l'objet de nombreuses analyses. Diverses études (Gibbons 1998, Parent 1999, Paarsch et Shearer 2000, Lazear 2000) mettent en évidence l'effet positif sur l'effort et la productivité au travail de tels systèmes de rémunération.

Pour susciter la motivation chez les salariés, les entreprises peuvent jouer sur la condition de rémunération directe. La rémunération directe se compose principalement d'une part fixe c'est-à-dire le salaire de base. D'autre part elle est composée de la rémunération directe variable ou salaire de performance lié au mérite individuel ou collectif. Afin de motiver les salariés, les entreprises doivent proposer des salaires attractifs par rapport à la concurrence, c'est ce que l'on appelle la stratégie du salaire d'efficience. Cette théorie permet de montrer que les entreprises ont tout intérêt à offrir des rémunérations plus élevées que celles proposées sur le marché du travail ; le but étant d'attirer une main d'œuvre de qualité,

de la fidéliser mais également d'inciter les salariés à l'effort, en d'autres termes à la motivation.⁽³¹⁾

- **La rémunération fixe (salaire de base et prime fixe)**

Le salaire de base rétribue :

- Responsabilité du poste occupé (poids des responsabilités et contributions).
- Niveau de maîtrise du poste (niveau d'expertise).

Le grade donne droit à une fourchette de salaire ; Le niveau d'expertise dans le poste précise le salaire dans cette fourchette.

Pour patrice Roussel, la rémunération fixe qui n'est pas reliée à la performance peut démotiver les salariés performants.

- **L'intéressement**

L'intéressement consiste à relier la rémunération individuelle à une performance collective réalisée au niveau de l'entreprise ou d'une fraction de celle-ci.

- Il ne se substitue pas salaire mais constitue un complément de la rémunération,
- Il doit conserver un caractère réversible en fonction des performances réalisées,
- Il doit faire l'objet d'un accord avec les partenaires sociaux,
- Il valorise une performance collective.

La différence entre la rémunération au mérite et l'intéressement repose sur ce dernier point. En effet, la rémunération au mérite rétribue une performance individuelle et s'appuie sur un système d'évaluation individuelle, tandis que l'intéressement permet d'encourager et de reconnaître la réalisation de performances collectives et repose ainsi sur un système d'évaluation collective.⁽³²⁾

³¹ Mémoire fin de cycle « le système de rémunération et son impact sur la motivation des salariés au travail, BEDJAJA promotion 2012 /2013.

³² Peretti-J-M., Op, Cit, P135.

- **L'épargne salariale pour l'entreprise (PSE)**

L'épargne salariale permet la maîtrise de l'évolution des coûts salariaux et accroissement de la satisfaction et de la motivation au travail. Une revue de la littérature sur la participation financière met en évidence deux types d'enjeux de l'épargne salariale dans les entreprises. Il s'agit d'une part d'optimiser les coûts salariaux, d'autre part d'accroître la satisfaction et la motivation des salariés au travail.

- **L'actionnariat du salarié**

L'actionnariat salarié « est l'une des formules de participation financière utilisée pour stimuler les efforts des salariés. Il leur permet de constituer un portefeuille de valeurs mobilières et d'acquérir, souvent dans des conditions avantageuses, des actions de la société qui les emploie». L'actionnariat salarié sert à motiver les salariés en leur offrant la perspective d'un gain pécuniaire tout en instaurant des mécanismes servant notamment à lutter contre les phénomènes d'aléa moral. Ainsi, «la pratique de l'actionnariat, comme celle de la participation financière plus généralement, relève de la volonté d'associer les salariés à la performance économique et financière de la firme, et de stimuler leurs efforts grâce aux avantages, fiscaux et sociaux qui y sont attachés, dans la mesure où leur motivation et implication dépendent pour une part substantielle du lien existant entre cette performance et leur richesse personnelle».

L'actionnariat salarié permet d'aligner les intérêts des salariés sur ceux des actionnaires, ce qui doit permettre à l'entreprise de réduire les coûts induits par les conflits. L'actionnariat salarié doit engendrer des effets positifs identifiables au niveau individuel (augmentation de la satisfaction et de la performance du salarié). L'actionnariat salarié augmente la performance du salarié en agissant directement sur plusieurs variables attitudinales. Les actionnaires salariés sont plus satisfaits de leur travail, plus motivés, plus impliqués, et au final, plus performants. L'actionnariat salarié augmente la satisfaction globale des salariés pour trois raisons majeures. Premièrement, l'actionnariat salarié offre aux salariés une récompense financière et une rémunération additionnelle (French, 1987).

Deuxièmement ; l'actionnariat salarié offre le sentiment gratifiant pour les salariés d'éprouver un sentiment de propriété envers l'organisation qui les emploie. Troisièmement, les actionnaires salariés sont plus satisfaits car ils ont le sentiment valorisant de plus participer à la prise de décision. Par conséquent, l'actionnariat salarié augmente la fidélité des salariés,

leur attachement et la satisfaction de travailler dans l'entreprise. Ces mécanismes d'actionnariat salarié augmentent globalement la satisfaction des salariés, ce qui renforce leur implication et augmente en retour leur engagement et leur performance (augmentation de la motivation).

2. La performance au travail, la rémunération des compétences et la rémunération de la performance ⁽³³⁾

La performance désigne l'accomplissement d'un travail d'un acte ou d'un exploit ; on peut expliquer la performance au travail comme suit :

2.1. La performance au travail

La performance au travail est un des domaines les plus importants en psychologie du travail et des organisations. La plupart des préoccupations associées au monde du travail ont trait directement ou indirectement à la question de la performance au travail. Performance est un rapport entre un résultat et le coût d'obtention de ce résultat. Idéalement, l'indicateur de performance doit rendre compte de la valeur de résultat et du coût de l'obtention de ce résultat.

2.1.1. Définition de la performance individuelle au travail

Campbell (1990) définit la performance individuelle au travail comme « un ensemble de comportements ou d'actions qui sont pertinents pour les objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en termes de niveau de compétence et de contributions aux objectifs ». Plus récemment, selon Motowildo (2003) : « la performance au travail est définie comme la valeur attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée ».

Ainsi la performance individuelle est le comportement que l'organisation valorise et qu'elle attend de ses employées. Elle représente un ensemble agrégé de comportements discrets qui influencent positivement la réalisation des objectifs organisationnels (productivité, créativité, profitabilité, croissance, qualité, satisfaction des clients) et que l'individu déploierait sur différentes périodes de temps (les épisodes de comportement : motivation, habileté, savoir- faire, qualité du travail ».

³³ Bernard Roman. ; OP ? Cit, p49

2.1.2. La gestion de la performance

Burgaud (2002) définit la gestion de la performance comme « un processus permanent entre un salarié et son manager ». Gérer la performance signifie, amener les individus à atteindre et à réaliser les objectifs nécessaires à la performance escomptée.

La gestion de la performance est synonyme de mise en relation de la performance individuelle ou collective aux résultats de l'entreprise. Les processus de gestion nécessitent d'estimer les besoins, les moyens de les réaliser, d'évaluer le résultat et corriger quand il y a des écarts. La gestion de la performance implique :

- **Aligner les efforts des salariés sur les objectifs de l'entreprise**

L'alignement du salarié aux objectifs de l'entreprise signifie que ce salarié est considéré comme étant un capital qu'il va falloir exploiter de manière efficiente. Identifier les besoins de l'entreprise et les qualifications, c'est-à-dire les collaborateurs nécessaires à la réalisation de ces besoins est importante action qu'il fallait intégrer dans cette phase.

- **Evaluer la contribution des salariés**

Dans cette phase, il fallait mesurer la contribution des salariés, pour cela il faut mettre en place une liste de critères de mesure de la performance (critères quantifiables), il fallait encore mesurer l'apport des salariés par rapport à la grille initiale.

- **Identifier les priorités de développement des salariés**

Le salarié doit toujours rester dans le centre d'intérêt de l'entreprise, en fonction de degré de réalisation des objectifs issus de la performance. Les responsables peuvent opter pour une action d'orientation ou une action de formation afin d'optimiser son apport à l'organisation.

2.1.3. La rémunération des compétences

La question de compétence est en effet au cœur de la démarche compétence dans la mesure où la mobilisation d'un individu ne peut pas être imposée ou prescrite. Dans ces systèmes de rémunération fondés sur les compétences, les nouvelles règles modifient profondément les termes de l'échange salarial.

2.1.4. La rémunération de la performance

La rémunération liée à la performance est une philosophie qui fait son chemin dans les entreprises dynamiques. La question de la rémunération à la performance ou au mérite est d'actualité pour plusieurs raisons, qui ont trait à plusieurs des objectifs, pour des raisons d'équité (récompenser les plus performants plutôt que l'ancienneté ou la fonction), de compétitive (attirer et garder les meilleurs, pour lesquels la concurrence est de plus en plus vive), de motivation (on escompte plus de performance si l'engagement est récompensé). La rémunération liée à la performance est une méthode de paiement par lequel tout ou une partie de la paie d'un individu ou un groupe d'employés, est déterminée par une mesure ou une évaluation de la performance.

2.1.5. L'individualisation et la rémunération au mérite

La notion d'individualisation des salaires (salaire au mérite) est souvent indiquée pour résumer le sens de l'évolution des pratiques de l'entreprise en matière salariale. Dans son article : «les enjeux de l'individualisation des salaires» Servais O. précise que : la mise en place de ce mode de rémunération obéit d'abord à des considérations économiques : gestion de masse salariale dans un contexte déterminé, flexibilité du coût salarial global, gestion sélective des effets, introduction de nouveaux systèmes techniques et organisationnels.

Le salaire individuel se définit comme le montant de la rémunération dont le niveau est fixé à posteriori suivant le comportement et/ou performance de l'individu, ou de collectif de travail.

Par opposition le salaire uniforme est défini comme le montant monétaire fixé à priori (au moment de la conclusion des contrats de travail ou de son réexamen qui sera

effectivement versé à tout individu pour un temps donné en fonction de la définition théorique du poste de travail pour lequel il est embauché.

Tableaux N° 04 : Types des salaires : salaire uniforme et salaire individuelle⁽³⁴⁾

	Salaire uniforme	Salaire individuel
Principe théorique	«à travail égal salaire égal»	«à implication différente, salaire différent »
Forme générale	Au temps exclusivement	
Dépendance	Poste de travail	<ul style="list-style-type: none"> — Au temps — Aux performances — Aux comportements
Champ d'application		
Détermination		
Variabilité		Intensité de la qualité du travail Individu à postériori forte (potentiel)

³⁴ Roman B ; «bâtir une stratégie de rémunération : système de rémunération et management de performance» ; Ed. Dunod

Tableau N° 05 : Comparaison entre différents types de rémunération ⁽³⁵⁾

Désignation	Définition	Concepts de base	Règles salariales concrètes	Argument favorables	Arguments opposes
Rémunération liée à la performance	Mécanisme De l'incitation dans lequel la performance Du travailleur est évaluée en fonction de l'exécution des objectifs définis. Il s'agit d'une règle salariale qui est liée aux modèles de gestion par objectif	Performance Quantitative	Accroissement Du salaire ; Rémunération Variable à Partir des primes ou participation Aux résultats Participation Au capital	Rémunération Des performances spéciales ou il soutient de hauts niveaux de performance ; Envoie des messages aux Ouvriers que L'entreprise Veut recruter Aussi bien à Ceux qu'elle Veut licencier. Encourage-les Mutations Organisationnelles permet La participation et le partage des responsabilités	Incite à une confusion Avec la rémunération Au mérite ; pose Des Problèmes De la performance Individuelle. Peut empêcher le travail en équipe. Met plus L'accent sur La dimension Qualitative. La performance ne dépend pas uniquement du travailleur, donc il ne contrôle pas d'autres facteurs
Rémunération Au mérite	Mécanisme d'incitation dans lequel la performance du travailleur est évaluée à partir d'encadrement et elle s'intéresse à la performance passée de long terme plutôt qu'à la performance ponctuelle	Performance Performance Quantitative	Accroissement du salaire, où il prend d'autres modes, notamment les primes ou des rémunérations supplémentaires	Elle a des impacts sur la motivation des travailleurs et par conséquent elle peut conduire à l'augmentation de la performance individuelle et de l'organisation	Pose de difficultés de mesure de la performance pouvant conduire aux évaluations subjectives et injustes ou dommageables
Rémunération	Mécanisme de	Temps de	Accroissement du	Permet de	Elle présente

³⁵ Roussel, Patrice (1964-...). Auteur Edité par Economica. Paris 1996 « La rémunération, motivation et satisfaction au travail

<p>n Au mérite Rémunération liée à L'ancienneté</p>	<p>l'incitation dans lequel l'évolution de la rémunération est différée.</p>	<p>service</p>	<p>salaire ; Rémunération variable à partir des primes ou participation aux résultats participation au capital</p>	<p>récompenser La fidélité du Travailleur, permet De profiter les Investissement En formation Spécifique. Permet de Traiter également tous les travailleurs.</p>	<p>une Contrainte Institutionnelle ; Elle ne permet pas De récompenser. La performance prouvant même d'empêcher la meilleure performance. La relation entre L'expérience et la performance n'est pas automatique ; Peut devenir trop chère, en particulier si la rotation de la main d'œuvre est basse et si les accroissements de la performance.</p>
<p>Rémunération des compétences</p>	<p>Mécanisme de l'incitation qui vise rémunérer, totalement ou partiellement les travailleurs par rapport au niveau de compétence mobilisée dans les situations du travail.</p>	<p>Compétence validée par l'entreprise</p>	<p>Accroissement du salaire de base</p>	<p>Permet d'encourager l'accroissement de compétence ; met en évidence le type de compétence nécessaires ; envoi des messages aux travailleurs.</p>	<p>Il y a des difficultés pour définir et mesurer Les compétences ; La rémunération est Plus liée à l'usage effectif qu'aux ressources détenues. l'organisation de compétences et par conséquent, pénaliser le travailleur.</p>

Conclusion au chapitre

Un personnel motivé représente un atout clé pour toute entreprise. Motiver les salariés doit être un des objectifs majeurs pour ces dernières, en améliorant les facteurs de motivation au travail pour fidéliser et attirer les personnes compétentes. Les théories de motivation sont nombreuses, chacune d'entre elles à sa propre vision.

Les théories de contenu présentent les causes de la motivation sans se préoccuper de la manière dont se développe la motivation, et ils nous donnent pas la réponse à la question est ce qu'on peut motiver les salariés par la rémunération ? Pour les théories de processus on constate une contradiction entre ces théorie, ils y'a ceux qui disent que la motivation est engendrer par la satisfaction, et ils y'a ceux qui disent qu'elle est engendrer par l'insatisfaction.

Chapitre II :

**La rémunération au sein de la
gestion des ressources humaines**

Chapitre II : La rémunération au sein de la gestion des ressources humaines

Introduction au chapitre II :

La rémunération aujourd'hui, devient un moyen d'attirer, de conserver et de motiver des candidats compétents pour faire face à la compétition entre organisation. Elle permet ainsi à l'organisation de répondre aux missions de base de la fonction ressources humaine et d'atteindre ses objectifs.

Les gestionnaires sont donc amenés à innover en matière de rémunération pour déterminer la rétribution globale des ressources humaines. En effet la rémunération est l'activité qui consiste à évaluer la contribution des employés à l'organisation et de fixer leur rétribution monétaire et non monétaire directe et indirecte en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation.

Si la rémunération directe est le salaire de base plus la rémunération basée sur le rendement, dite variable, la rémunération indirecte renvoie à l'avantage social tant privés que publics ainsi qu'aux divers programmes de reconnaissance la performance et des privilèges offerts aux employés.

Notre chapitre sera débuté par une première section, nous allons présenter les différentes définitions de la gestion des ressources humaines ; qu'est-ce que la gestion des ressources humaines ? Quelle sont les taches de la fonction ressources humaines ? L'évolution historique de la fonction ressources humaines ? Qui permet au lecteur d'avoir une idée sur la GRH et ses différentes caractéristiques.

La seconde section traitera, les concepts de la rémunération, qu'est-ce que la rémunération ? Quelle sont les composant de la rémunération qui procure plus de motivation ?

Enfin dans la dernière section sur la politique de la rémunération, nous aborderons la définition de la politique de rémunération ? Et comment l'améliorer ?

Chapitre II : La rémunération au sein de la gestion des ressources humaines

Section 01 : La gestion des ressources humaines : aspect conceptuelle

Les ressources humaines représentent un élément commun à toutes les organisations, (entreprises), grâce auquel les organisations créent les objectifs, les innovations et les réussites. Les dénominations concernant l'activité responsable de la gestion du facteur humain dans l'organisation diffèrent : il y'a ceux qui utilisent le terme gestion de personnel, d'autres utilisent le concept gestion des ressources humaines, pour parler de l'activité qui s'occupe de la gestion de la ressource humaine, soit ceux qui font partie de la force du travail ou ceux qui sont capables de travailler, et qui n'ont pas cette chance. L'activité relative au facteur humain dans l'organisation est primordiale, car elle assure un caractère concurrentiel inimitable de par les concurrents, étant donné qu'elle traite de l'être humain qui ne peut être imité dans ses besoins, ses désirs et ses prévisions. Pour atteindre rationnellement les objectifs, chaque structure d'une organisation dispose de la fonction gestion des ressources humaines, GRH, cette fonction se charge de la gestion des ressources humaines, ses activités ont pour but d'assurer à l'organisation une main-d'œuvre efficace, productive, motivée et soumise à la réglementation en vigueur. Le domaine de la gestion des ressources humaines s'est développé à travers des étapes historiques, dont le début était l'esprit administratif (de gestion), il est passé par plusieurs étapes, et a connu des changements et des transformations dans l'environnement des organisations et la structure des ressources humaines. La Gestion des Ressources Humaines GRH, a puisé ses idées et ses principes dans des sciences proches à savoir : la psychologie industrielle, la sociologie, l'anthropologie, la psychologie sociale, le droit, les sciences politiques. Ces sciences se sont réunies pour former une science qu'on a appelé la gestion des employés, ensuite la gestion de personnel, après la gestion des ressources humaines, et enfin, le management stratégique des ressources humaines.

Chapitre II : La rémunération au sein de la gestion des ressources humaines

1. Définition de la gestion des ressources humaines ¹

1.1. Définition de la gestion

Le terme gestion a connu plusieurs définitions nous citons :

La gestion en général c'est organiser les efforts individuels et collectifs pour la réalisation des objectifs précis, dans un cadre de qualification et d'efficacité.

La gestion veut dire Gérer, c'est organiser et synchroniser un ensemble certaines contraintes.

Gérer c'est organiser un processus de prise de décision de telle façon que cette décision soit prise : - En temps opportun ; - Par les personnes les mieux placées et ayant l'autorité compétente. Dans les meilleures conditions.

1.2. Définition des ressources humaines

Le terme ressource humaine est un nouveau terme dans le management, qui a plusieurs significations et définition :

Les ressources humaines ou les capacités humaines sont l'ensemble des individus qui vivent dans un pays donné, ce qui est connu dans les statistiques sous le nom de population ; cette dernière comprend trois catégories humaines : les travailleurs, les chômeurs et les exclus de la force du travail.

Cette idée peut être représentée sous la formule suivante :

Capacité humaine = travailleurs + chômeurs + exclus de la force du travail

Les ressources humaines sont l'ensemble des personnes physiques, qui travaillent dans une entreprise et qui sont liées à celle-ci par un rapport de travail, moyennant une rémunération sous la direction et l'autorisation d'une personne physique ou morale, publique ou privée dans les liens d'un contrat de travail.

¹ BTS Introduction à la gestion des ressources humaines. Cycle centre national de la formation et l'enseignement professionnels à distance.

Chapitre II : La rémunération au sein de la gestion des ressources humaines

Les ressources humaines représentent l'ensemble des personnes et des collectivités qui constituent l'organisation. Ces individus diffèrent du point de vue formation, compétences, comportements, penchants et ambitions ; ils diffèrent également sur le plan des postes de travail, niveaux et parcours professionnels.

1.3. Définition de gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines a connu plusieurs définitions ; elle est à la fois une pratique et une discipline universitaire, ce qui la rend encore plus difficile à cerner. Parmi ses définitions :

La gestion des ressources humaines se définit comme l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus, dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs de l'organisation.

La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités, qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en qualité et quantité.

La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités, qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. La GRH aura pour mission de conduire le développement des ressources humaines, en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise.

La gestion des ressources humaines et la fonction du management ; dont l'objet est de concevoir, planifier et de contrôler l'ensemble interdépendant des processus et des éléments facilitateur ou catalyseurs qui d'une part visent à l'utilisation efficiente des ressources humaines d'organisation c'est-à-dire qui se réfèrent à l'acquisition, à l'utilisation, au développement et à la motivation des membres de l'entreprise et d'autre part s'efforcent d'assurer la continuité de l'entreprise en tant que groupe social soumis à des pressions et tensions externes et internes. La gestion des ressources humaines consiste en des mesures (politiques, procédures..) et des activités (recrutement, formation ...) impliquant des ressources humaines et visant une performance optimale de la part des individus de l'organisation. La gestion ressources humaines et visant une performance optimale de la part des individus de l'organisation.

Chapitre II : La rémunération au sein de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines est un ensemble de moyens et d'outils mis œuvre pour garantir en permanence, l'organisation et l'adéquation entre les ressources disponibles et ses besoins en personnel, tant sur le plan quantitatif (la quantité de facteur travail disponible dans l'entreprise doit correspondre à ses besoins) que sur le plan qualitatif (la main d'œuvre disponible doit disposer des compétences et d'habiletés nécessaires à l'entreprise).

La gestion des ressources humaines est une fonction administrative qui choisit les travailleurs ayant des compétences adéquates, elle met en valeur leurs efforts, oriente leurs fonctions, les incite, évalue leurs travaux, cherche une solution à leurs problèmes, renforce leurs relation entre leurs collègues de travail et leurs supérieurs, dans le but de réaliser l'objectif de l'organisation.

La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités humaines qui permettent à l'entreprise de satisfaire ses besoins en ressources humaines, les développer, les motiver, les protéger, ce qui contribue à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise, et aussi les objectifs des travailleurs à un haut niveau de compétence et d'efficacité. Par conséquent, cette définition donne ce qui suit : Un ensemble d'activités distinctes et spécifiques, qui révèlent la contribution de la gestion des ressources humaines dans la réalisation des objectifs organisationnels. Ces activités comprennent : la planification de RH, l'attrait des travailleurs ; l'entraînement, l'évolution organisationnel, la motivation des travailleurs, l'appréciation du travail et l'amélioration du climat de travail. L'objectif final de la GRH est la réalisation de l'efficacité et des objectifs individuels des membres de l'organisation en même temps.

2. Objectifs de la gestion des ressources humaines

L'objectif principal de la gestion des ressources humaines consiste en la mise à la disposition de l'entreprise des moyens humains nécessaires, fiables, de développer et faire évoluer la capacité des travailleurs pour qu'ils puissent satisfaire leurs besoins et désirs. Les objectifs de la GRH peuvent être résumés en (4) objectifs principaux : fonctionnel, organisationnel, social, et individuel.

Chapitre II : La rémunération au sein de la gestion des ressources humaines

2.1. Objectifs fonctionnels

Les objectifs fonctionnels de la GRH sont répartis en quatre (4) objectifs inhérents à son rôle organisationnel et à ses activités : Attirer les candidats qualifiés ; Maintenir et garder les travailleurs qui fournissent un rendement satisfaisant ; Accroître la motivation des employés ; Favoriser l'épanouissement des employés dans l'entreprise par l'utilisation intelligente de leurs compétences

2.2. Objectifs organisationnels

Les objectifs organisationnels de la GRH sont répartis en trois (3) objectifs susceptibles d'influer sur l'organisation à savoir :

- 2.2.1.** Accroître la productivité du travail ;
- 2.2.2.** Améliorer les conditions de travail ;
- 2.2.3.** Assurer le respect de la réglementation et du cadre juridique.

2.3. Objectifs sociaux

La GRH vise la réalisation d'un ensemble d'objectifs d'ordre social et moral, et ce dans le cadre de la satisfaction de besoins et défis sociaux. La GRH est consciente du volume des effets négatifs et des contraintes environnementales qui se posent à l'organisation.

Les objectifs sociaux de la GRH visent à réaliser les objectifs de la société à travers :

- 2.3.1.** Emploi et recrutement des individus dans des postes et des fonctions correspondants à leurs qualifications et à leurs attentes.
- 2.3.2.** Satisfaction de leurs besoins, amélioration du moral, ce qui permet aux individus et à la société d'évoluer et de se développer.
- 2.3.3.** La justice en matière d'octroi de postes de travail et égalité de la chance dans la formation et l'apprentissage.
- 2.3.4.** Etablissement de bonnes relations, développement du contact et liens entre les travailleurs et l'organisation à travers des programmes de loisirs, différentes prestations sanitaires sociales et culturelles.

Chapitre II : La rémunération au sein de la gestion des ressources humaines

2.4. Objectifs individuelle

La GRH vise à réaliser les objectifs individuels des travailleurs pour leur protection, le développement de leurs capacités et pour les inciter au travail et à la production ; les objectifs individuels de la GRH sont comme suit :

- 2.4.1.** Accorder l'importance à l'aspect psychologique du travailleur, essayer de l'aider dans la solution de ses problèmes à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.
- 2.4.2.** Créer des conditions de travail appropriées aux relations humaines.
- 2.4.3.** Essayer de comprendre les travailleurs et les satisfaire dans le travail, ceci les poussent à l'initiative, à la création en vue de l'amélioration de la capacité productive.
- 2.4.4.** Faire participer les individus dans la prise de décisions et mesures, conformément au statut, ce qui accélère la solution des problèmes des travailleurs et assure la stabilité dans l'organisation.

En plus de la répartition précédente des objectifs de la GRH, il est possible de cerner ces derniers dans cinq (5) groupes principaux qui contribuent à la couverture de l'ensemble des activités de la fonction de la GRH et qui sont :

- **Attirer les ressources humaines**

C'est la préoccupation majeure liée à une planification adéquate des RH. Il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant d'employés (main d'œuvre) qui possèdent les habiletés et l'expérience requises.

- **Conserver les ressources humaines**

L'élaboration de programmes de relève, de soutien à la gestion de la carrière, les programmes qui favorisent la promotion interne, sont des préoccupations tout aussi primordiales que l'embauche.

- **Développer les ressources humaines**

La formation requiert une place centrale dans le développement des RH et des compétences recherchées.

Chapitre II : La rémunération au sein de la gestion des ressources humaines

- **Motiver et satisfaire**

Rémunération, communication santé et sécurité au travail sont à la base de la motivation des RH.

- **Etre efficace**

L'atteinte d'un haut niveau de performance est l'ultime objectif lié aux autres activités RH.

3. L'importance de la GRH

L'importance de la GRH apparait à travers l'adoption de deux rôles importants : accroître l'efficacité organisationnelle et la satisfaction des besoins des individus, de sorte que les deux éléments se complètent mutuellement. Aussi la gestion des ressources humaines prend de l'importance en raison de plusieurs facteurs, notamment :

- 3.1.** Le succès ou l'échec des organisations dépend de l'élément humain, cela a été confirmé par plusieurs résultats d'études et recherches sur l'importance de la prise en charge de l'élément humain en tant que facteur principal de l'augmentation de la production.
- 3.2.** Le meilleur investissement doit être dans les RH, ce qui nécessite d'en tirer profit et d'améliorer leurs performances, donc l'organisation doit adopter une méthode humaine dans le traitement des ressources humaines, la satisfaction de ses besoins, sa motivation et son implication dans la prise de décision, la planification et la conception des programmes.
- 3.3.** La nécessité d'une spécialisation, car le travail de gestion des ressources humaines nécessite une formation spécialisée dans plusieurs aspects des ressources humaines comme la planification des RH, la classification des emplois, la prise de décision et la rémunération.²

² JEAN-MARIE PERETTI, 19^{ème} édition «Gestion des ressources humaines».

Chapitre II : La rémunération au sein de la gestion des ressources humaines

4. Activités de la gestion des ressources humaines³

Les activités de la Gestion des Ressources Humaines peuvent être regroupées en cinq (5) grandes activités stratégiques :

- 4.1. Acquisition des Ressources Humaines :** planification des RH, Recrutement, sélection, Intégration.
- 4.2. Rétribution des Ressources Humaines :** rémunération, évaluation des emplois, appréciation.
- 4.3. Développement des Ressources Humaines :** formation, mobilité, gestion des carrières.
- 4.4. Animation des Ressources Humaines :** communication, qualité de vie au travail.
- 4.5. Négociation des Ressources Humaines :** relations professionnelles, discipline, gestion des conflits.

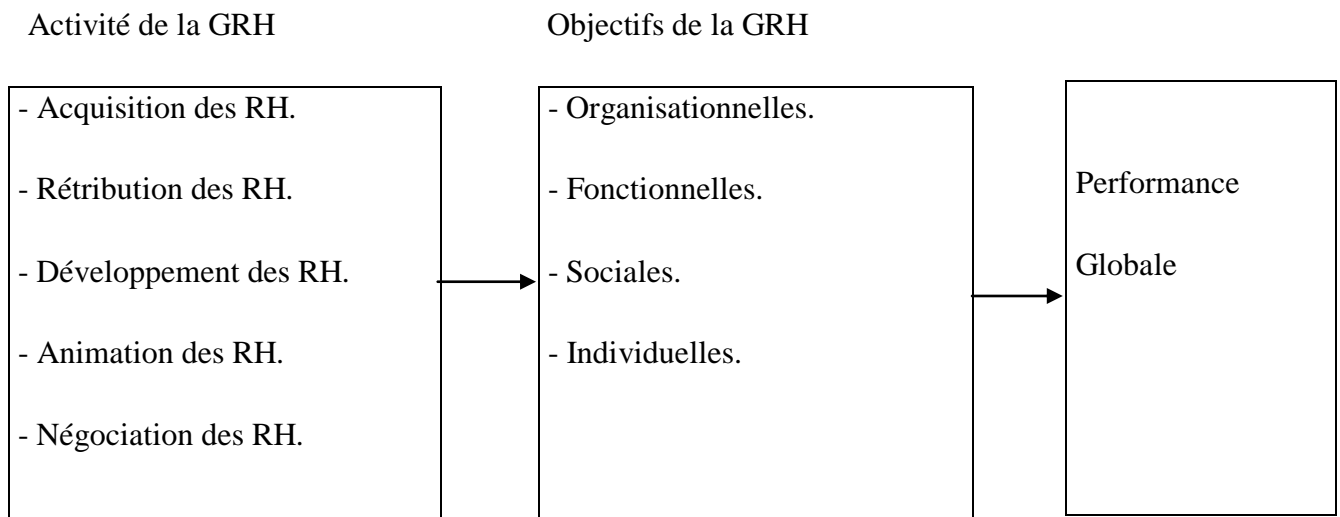
Les activités de GRH doivent être élaborées pour aider les gestionnaires des RH à réaliser les objectifs de l'entreprise et des employés. Les objectifs sont aussi des standards par rapport auxquels le succès des décisions des gestionnaires est évalué. C'est à travers le degré d'atteinte de ces objectifs que la GRH contribue à la performance globale de l'organisation.

Cette relation peut être représentée dans la figure suivante :

³ BOECK, 2^{ème} édition «gestion des ressources humaines». P31.

Chapitre II : La rémunération au sein de la gestion des ressources humaines

Figure N° 03 : Les activités et objectifs de la GRH



Source : Patrice Laroche, Loris GUERY, Yves Moulin, Marc SALESENA, « Théorie et nouvelle pratique de RH »

5. L'évolution historique de la GRH⁴

L'évolution historique qu'a connu le domaine de la GRH au cours des deux derniers siècles a été marquée notamment par son passage de la «gestion du personnel » à la «Gestion des Ressources Humaines» et, parfois même, à la « gestion du capital humain ». De nombreux changements sociaux, politiques, économiques et démographiques continuent d'influencer sur son évolution. Nous allons traiter les étapes historiques de la fonction GRH, en plus des principaux événements historiques de chaque étape, en essayant de montrer comment chaque étape a marqué l'évolution de la fonction GRH. L'évolution historique de la fonction GRH est passée par quatre (4) étapes dont chacune est une phase de l'évolution, donc nous allons répartir ces périodes en 4 étapes à savoir :

L'étape de formation, l'étape de croissance, l'étape de maturité et l'étape actuelle.

⁴ L'évolution de la gestion des ressources humaines et la planification stratégique magistère diplôme. SLAVOMIR MICA 2009.

Chapitre II : La rémunération au sein de la gestion des ressources humaines

5.1. La première période (1850-1900) ; formation et émergence

Cette période commence à la fin du 19^e siècle (1850) avec l'émergence de la révolution industrielle et se termine avec le début du 20^e siècle. Pendant la période d'avant la révolution industrielle, les salariés ayant de solides qualifications ont exercé les activités de la gestion du personnel. Avec l'apparition de la révolution industrielle, les premières fonctions de la gestion du personnel ont apparu. Le régime du travail de l'usine a nécessité la présence de grands nombres de travailleurs qualifiés pour faire fonctionner les machines à opérations complexes. Ceci a entraîné un besoin accru en spécialistes, en matière de ressources humaines pour former les ouvriers, organiser les relations et programmer le travail. A la fin de cette époque, sont apparues certaines tentatives visant à élaborer des programmes humains de protection et d'amélioration des conditions des travailleurs dans les usines appelées : « programmes de réalisation du bien être industriel ». C'est ainsi qu'est né ce qu'on appelle « le spécialiste social » ou le « secrétaire social » qui s'occupait du bien être des salariés Cette époque était marquée par l'évolution des législations sociales relatives au travail à travers la publication de nombreuses réglementations.

C'est ainsi qu'aux USA, le comité des œuvres civiles a été créé en 1883, et grâce aux efforts fournis par ce comité, le Gouvernement Fédéral aux USA (l'appareil administratif) est devenu parmi les premières organisations qui se sont basées sur des fondements objectifs dans la sélection et la promotion des salariés aux USA. Ce comité est le premier à avoir utilisé les tests de recrutement.

En France, plusieurs législations dont les textes relatifs à l'emploi des enfants (1841), le contrat d'apprentissage (1855), le travail des femmes et des enfants (1874-1891), le droit syndical (1884), l'inspection du travail (1874- 1892) et les accidents du travail(1898).

Pendant cette époque, la fonction du personnel n'existait pas d'une manière officielle. La gestion du personnel était limitée à la gestion administrative seulement. On peut dire que les activités relatives à la gestion des ressources humaines avant 1900 étaient anarchiques et désorganisés.

Chapitre II : La rémunération au sein de la gestion des ressources humaines

5.2. La deuxième période : (1900-1945) croissance et évolution

Deux évènements majeurs marquent la gestion des ressources humaines :

5.2.1. Le mouvement de l'administration scientifique (organisation scientifique du travail) et l'émergence de l'école classique.

Parmi les importantes évolutions de cette époque, qui a mis l'accent sur l'importance de la gestion du personnel, l'avènement du mouvement scientifique, guidé par Frederick Taylor, et la publication de son ouvrage intitulé « principes d'organisation scientifique » en 1911. L'administration scientifique fut le premier changement dans les méthodes de gestion du personnel ; ainsi les travaux de Frederick Taylor ainsi que ceux de Frank et Lillian Gilbreth débouchent sur une approche scientifique de la gestion du travail. Vers 1880, Frederick Taylor, a conduit des expériences à la compagnie des aciéries aux USA, à travers lesquelles il a affirmé qu'il est possible d'augmenter la productivité et l'efficacité du travail en se basant sur le mouvement et le temps.

Ses méthodes ont abouti à la parcellisation des tâches ou à la spécialisation et on fait sentir les besoins d'améliorer la formation des salariés. L'organisation scientifique du travail a permis d'exploiter au maximum les capacités des salariés. Avec le taylorisme, le développement de la taille des organisations et la syndicalisation croissant, les services du personnel apparaissent. Les activités principales de ces nouveaux services seront le recrutement, la répartition des tâches et les problèmes de performance des salaires. En matière de pratiques de gestion des ressources humaines, on se penche surtout sur : l'analyse des postes et la clarification de leurs exigences, de même que sur la description des emplois, la formation technique structurée et la rémunération au rendement. Dans ses résultats, le Taylorisme s'est intéressé aux RH à travers la formation, la sélection du travailleur, Le changement dans l'orientation du patronat et ce en lui inculquant les principes de l'administration scientifique qui sont :

- Formation des salariés pour effectuer leurs travaux selon les besoins et exigences du plan de charge ; ce qui se fait à travers le contrôle direct des travailleurs, il ne faut pas faire des efforts en dehors du cadre déterminé, ce contrôle s'effectue par des responsables ou des contrôleurs.

Chapitre II : La rémunération au sein de la gestion des ressources humaines

- Primes et récompenses financières allouées aux salariés comme motivation matérielle en contrepartie des efforts fournis.
- Choix des travailleurs et leur assurer une formation pour les travaux possibles en les persuadant de la justesse de l'administration du point de vue répartition des droits et des obligations entre eux, d'une manière démocratique loin de l'exploitation.

5.2.2. Mouvement Des Relations Humaines (Ecole Des Relations Humaines)

Bien que le mouvement de l'administration scientifique ait établi les premiers principes de la gestion du personnel, mais vu qu'elle s'est axée sur l'intérêt accordé aux critères du travail, elle a augmenté les cas de protestation et d'insatisfaction au travail, car elle a mis l'accent sur le caractère individuel dans son attitude envers le salarié. Comme conséquence des problèmes dus au maintien des principes de l'administration scientifique, et sur la base des résultats des études relatives aux ateliers Hawthorne de la Weston Electric, USA, est apparu le mouvement des relations humaines.

Au début de la décennie 1930, Elton Mayo, a conduit une série d'expériences, aux ateliers Hawthorne de la Weston Electric, dans la ville de Chicago, USA, de 1924 à 1936, dans le but d'étudier l'influence des conditions de travail sur la productivité. Celle-ci mettant en cause la motivation des relations humaines. L'effet Hawthorne peut se résumer ainsi : Ce n'est pas toute l'amélioration des conditions objectives de travail que l'attention aux conditions humaines qui permettent l'accroissement de productivité, mais aussi les sentiments, les émotions et les sensations de l'individu et des individus, à travers les relations sociales qui existent entre eux, les types de commande et de supervision et les modèles adoptés par l'administration en matière de communication. Ces expériences et ces études ont contribué à l'émergence du mouvement des relations humaines, la mise en application de ses idées dans le domaine de la gestion en général et la gestion des ressources humaines en particulier.

Comme résultats de ces expériences, il est apparu que :

- La quantité de travail effectuée par le travailleur n'est pas définie suivant ses capacités physiologiques, mais selon ses capacités sociales.

Chapitre II : La rémunération au sein de la gestion des ressources humaines

- Les primes et récompenses morales jouent un rôle majeur dans la motivation des individus et leur satisfaction.
- La spécialisation dans les travaux n'est pas spécialement parmi les principales formes d'organisation du point de vue compétence, qualification et production.
- Les travailleurs ne s'opposent pas à l'administration et à sa politique en tant qu'individus, mais en tant que membres dans ces groupes.

5.3. La troisième période (1945-1990) : Etape de maturité

A partir de 1946, commence cette étape de maturité qui s'est caractérisée par :

- 5.3.1.** Une application systématique des principes d'organisation et de simplification du travail et des produits eux même, par l'innovation dans les matières et les produits, la hausse du pouvoir d'achat, l'amélioration du niveau de vie et de consommation.
- 5.3.2.** L'extension du domaine d'intervention étatique dans les pratiques relatives aux individus à l'intérieur des entreprises, notamment en matière de recrutement pour faire régner la justice et l'égalité dans les opportunités de travail pour tous.

5.4. La quatrième période : 1990 à ce jour

En 1990, l'association américaine de la gestion du personnel, qui est une grande organisation spécialisée dans le domaine de la gestion, a procédé au changement du terme de l'administration du personnel (gestion des individus) vers la gestion des ressources humaines, le terme ressources humaines a pris la place d'individus ou les affaires des travailleurs dans la plupart des programmes et des activités des entreprises à travers les pays du monde. C'est ainsi que, vers la fin des années 1990, la notion de gestion stratégique des ressources humaines est introduite. Elle vise essentiellement à relier les activités de gestion aux objectifs de l'organisation d'une part, et, à la performance organisationnelle d'autre part.

La GRH et son rôle stratégique dans l'organisation actuelle sont reconnus avec de nouvelles notions qui sont :

- 5.4.1.** Planification stratégique ;
- 5.4.2.** Qualité du climat au travail ;
- 5.4.3.** Partenariat ;
- 5.4.4.** Flexibilité.

Chapitre II : La rémunération au sein de la gestion des ressources humaines

La gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) gagne en importance pour finalement devenir un choix incontournable au 21e siècle.

Pour synthétiser l'historique de la GRH, une sorte de « tableau », qui reprend les phases importantes de la GRH à travers les siècles, est donné ci-après :

Tableau N° 06 : L'évolution historique de la GRH.⁵

Etape	Evolution
1850-1900	<ul style="list-style-type: none"> -Non existence formelle de fonction du personnel par le superviseur ou par l'employeur. -Centralisation à des problèmes sociaux d'envergure pour les employeurs avec la révolution industrielle. -Naissance dans des usines de poste de secrétaire social dans la seconde moitié du 19 siècle.
1900-1940	<ul style="list-style-type: none"> -Apparition formelle de la fonction « personnel » dans les organisations. -Transformation du spécialiste sociale (secrétaire sociale en service de personnel. -Taches des SP : rémunération, acquisition et évaluation des RH relation avec travailleurs. -Grâce aux services de personnel (SP), amélioration graduelle de l'environnement de travail et de la satisfaction des besoins des travailleurs. -Accroissement du besoin de SP(les études de Taylor et de MAYO).
1940-1960	<ul style="list-style-type: none"> -Emergence de l'activité « relation industrielle ». -Croissance de la syndication de masse. -Elargissement et restructuration de la fonction gestion de personnel(GP). -Développement des associations de professionnels en RH. -Priorité à la formation et aux avantages sociaux.
1960-1980	<ul style="list-style-type: none"> -Maturation de la fonction RH. -Diminution de pouvoir de l'activité RH. -Accroissement de législation du travail.

⁵ Introduction à la gestion des ressources humaines, propriété CNEP D, TAG07120/CYCLEI, page 29.

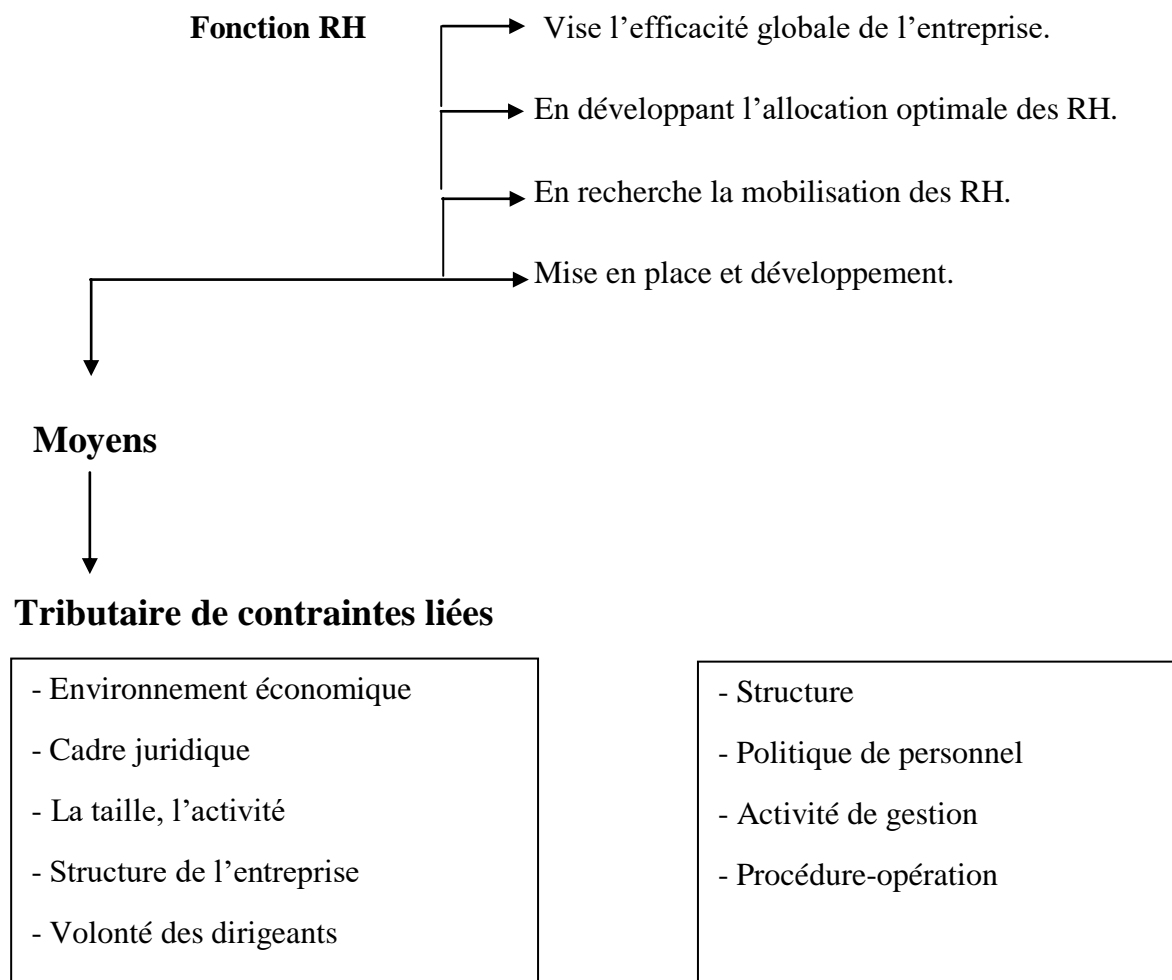
Chapitre II : La rémunération au sein de la gestion des ressources humaines

	<ul style="list-style-type: none">-Développement de l'information et du traitement des fiches de paie.-Amélioration des compétences des gestionnaires en RH.-Influence de l'approche systématique.
1980-1990	<ul style="list-style-type: none">-Même statut accordé à la fonction RH qu'aux autres fonctions de l'organisation.-Gestion de la carrière, motivation, emploi, productivité, changement technologique, recyclage, santé et sécurité.-Nombreux services spécialisés dans les grandes organisations
1990	<ul style="list-style-type: none">- Changement dans les rôles de la GRH.- Période de redéfinition des compétences des responsables de GRH.

Chapitre II : La rémunération au sein de la gestion des ressources humaines

La fonction ressources humaines dans les entreprises

Figure N° 04 : La fonction des ressources humaines dans les entreprises



Source : Jean-Pierre CITEAU ; «la gestion des ressources humaines » 2^e édition, Armand colin, 1997, p29.

Chapitre II : La rémunération au sein de la gestion des ressources humaines

Section 02 : Les concepts de la rémunération

1. Qu'est-ce que la rémunération

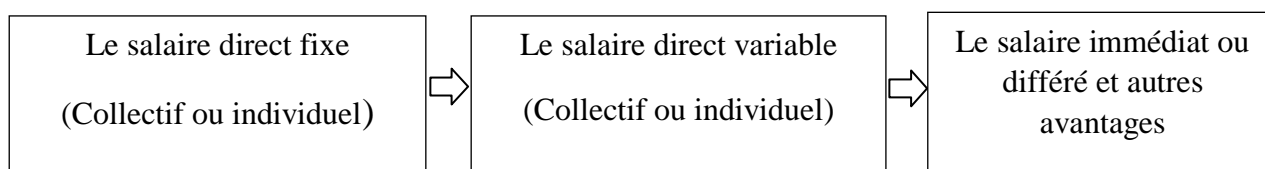
Alors que l'on parle plus couramment de «salaire ouvrier» et de «rémunération cadre», nous utiliserons alternativement les deux termes, car nous considérons qu'ils sont synonymes. Tout au plus pourrait-on penser que le terme « rémunération » offre une définition plus large que celui de salaire, mais cette distinction ne nous semble pas probante au point de l'ériger en règle.

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

La rémunération représente le salaire ou le traitement ordinaire de base et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèce ou en nature par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier.³ La relation salarié-employeur est une relation contractuelle ou l'agent (salarié) fournit un effort en contrepartie d'un salaire versé par le principal (l'employeur), il s'agit donc de la relation contribution-rétribution.

2. Les composantes de la rémunération⁶

Les éléments qui constituent la rémunération sont :



2.1. Le salaire direct

Salaire de base : une partie fixe rassurante, le salaire de base est généralement un salaire au temps ; salaire annuel, salaire mensuel le plus souvent. Primes fixes, ancienneté, 13^{ème} mois,

⁶ Patrice ROUSEL ; op.cit.p86.

Chapitre II : La rémunération au sein de la gestion des ressources humaines

les primes variables individuelles (les bonus, commissions, primes de résultat...) Les primes variables collectives...

2.2. Le salaire différé

Les périphériques légaux : intéressement, participation, plan d'épargne stock-options
Les périphériques statutaires : retraites, complément de retraite, compte épargne temps, Assurance vie, assurances complémentaires, prévoyance.

2.3. Les avantages divers

Frais de déplacement, logement, transports, voitures de société, bourses d'études. Ces différents éléments constituent la rémunération globale d'un collaborateur. La rémunération directe représente l'ensemble des paiements en espèce et en nature ainsi que les gains résultant d'autres systèmes de rémunération tels que l'incitation et l'intéressement ; la rémunération directe contient une partie fixe et une partie variable :

2.3.1. Pour la partie fixe

il s'agit ici du salaire de base.

Le salaire fixe consiste à verser une somme fixe en échange du travail effectué, « à travail égal, salaire égal ».

2.3.2. Pour la partie variable

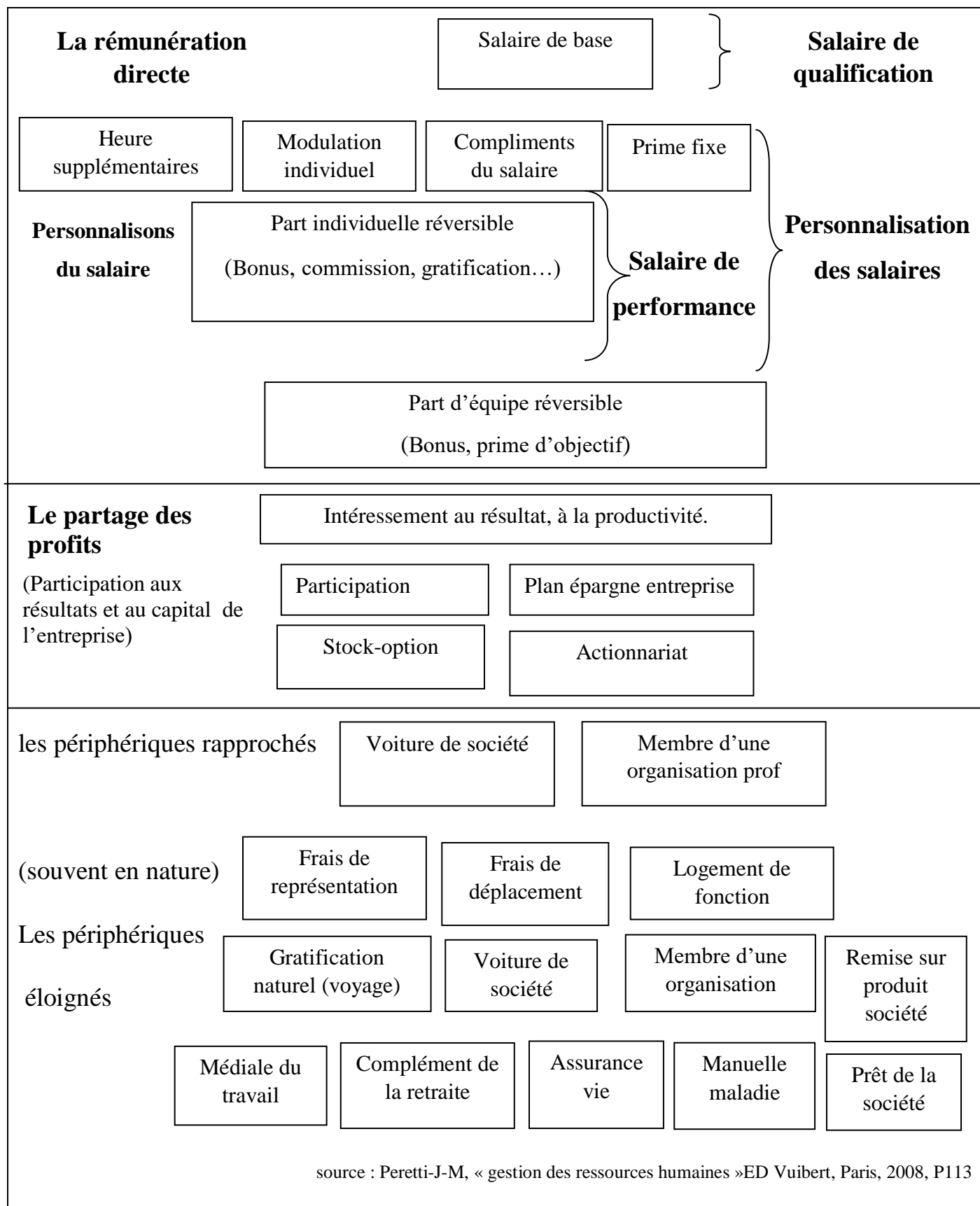
Si on est classé à court terme on a : les primes de rendement, participation aux bénéfices, primes de commission, partage de gains de productivité.

Si on est classé à long terme on a : option d'achat d'action, primes en espèce à long terme...etc.

G. Donnadiou a proposé un regroupement de la rémunération de base et de périphériques dans une pyramide des rémunérations.

Chapitre II : La rémunération au sein de la gestion des ressources humaines

Figure N° 05 : La pyramide de la rémunération



Chapitre II : La rémunération au sein de la gestion des ressources humaines

La figure N° 05 a l'avantage de proposer une vision complète des catégories de rémunération et de faire apparaître les différents niveaux de rémunération périphérique qui peuvent être attribués au-delà de la rémunération de base qui est le salaire. Cette représentation de la rémunération globale est fondée sur une hiérarchie des formes de rémunération qui, par construction, part du salaire fixe et se complète avec une série de compléments qui sont distingués selon qu'ils sont obligatoires car légaux, individualisés, statutaires ou liés à l'organisation. Avant d'en aborder les différentes composantes, il est intéressant de les restituer dans une approche plus orientée vers les critères qui fondent la rémunération, c'est-à-dire vers la contrepartie de la rémunération versée. Il s'agit de savoir ce que chaque catégorie de rémunération est destinée à rétribuer. Guerrero S., dans son ouvrage intitulé : les outils des ressources humaines, nous présente la métaphore de la « pyramide de rémunération » qui est très utile pour y répondre.

- **Le partage des profits (intéressement au résultat)**

L'intéressement : est un mécanisme de la participation financière des salariés aux résultats de l'entreprise. C'est un système facultatif plus souple qui a pour objet d'associer les salariés d'une manière étroite à l'entreprise et ses performances.

L'intéressement n'est pas légalement obligatoire. L'entreprise qui choisira de mettre en place un tel dispositif aura donc tout intérêt à le valoriser dans sa politique de rémunération (communication interne).

Pour Patrice Roussel : « l'intéressement est une rémunération efficace devant refléter et mettre en valeur le potentiel des salariés ».

L'intéressement est une rémunération collective présentant un caractère aléatoire et résultant d'une formule de calcul liée aux résultats et aux performances de l'entreprise. Son caractère collectif revient au fait qu'il résulte d'un accord entre l'ensemble du personnel que l'on veut associer à la productivité et aux résultats de l'entreprise et l'employeur, il est du également au fait qu'il récompense l'effort fourni par l'ensemble du personnel pour améliorer l'efficacité économique de l'entreprise.

Chapitre II : La rémunération au sein de la gestion des ressources humaines

Tableau N° 07 : L'avantage de l'intéressement.⁷

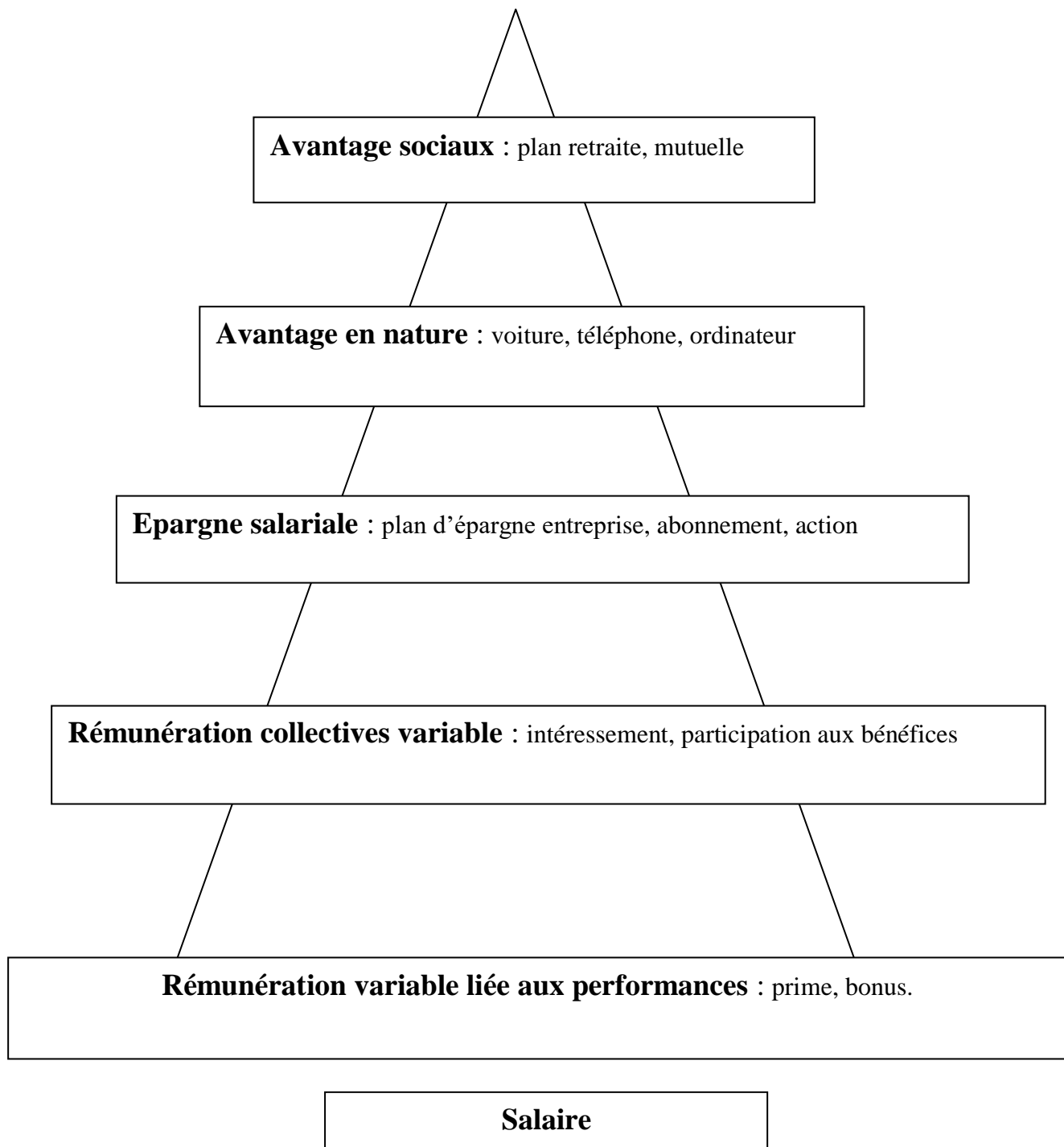
Les avantages de l'intéressement pour l'entreprise	Les avantages de l'intéressement pour le salarié
<p>-c'est un outil de motivation, de fidélisation et de recrutement par l'attrait d'une rémunération complémentaire défiscalisée.</p> <p>-flexibilité de la rémunération, intéressement versé ou les objectifs sont atteints.</p> <p>-enveloppe globale de l'intéressement déductible du résultat imposable et non soumis aux charges sociales exonérées des impôts et taxes sur rémunération.</p>	<p>-complément de revenu exonéré de charges sociales.</p> <p>- associations financières au progrès de l'entreprise.</p> <p>-liberté de percevoir directement la prime ou de la placer dans un plan d'épargne entreprise (se bénéficier ainsi des avantages liés à ce placement exonérés de charges et d'impôt sur le revenu).</p>

⁷ GUY Lautier maxima, 1993«les rémunération :politique et systèmes de salaire, intéressement et individualisation , fixation et évolution des rémunération

Chapitre II : La rémunération au sein de la gestion des ressources humaines

La figure N° 06 illustre les différentes formes de rétribution.

Figure N° 06 : Les diverses formes de rétribution⁸



⁸ Guerrero S., « Les outils des ressources humaines : les savoir-faire essentiels en gestion ressources humaines », Ed Duodi, Paris, 2004. p 12.

Chapitre II : La rémunération au sein de la gestion des ressources humaines

3. Les caractéristiques d'un bon système de rémunération⁹

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

Le système de rémunération doit être :

3.1. 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 doit favoriser la réalisation des objectifs de l'entreprise, et non pas constituer un frein. Il doit également s'inscrire à l'intérieur des valeurs et de la culture de l'entreprise.

3.2. Un système de rémunération équitable

Le système doit être ressenti comme juste et incontestable par les membres de l'organisation. Tout sentiment de déséquilibre ou d'injustice ressenti par les salariés est porteur de conflit et de démotivation.

La direction des RH vérifiera régulièrement la pertinence de l'échelle interne des emplois et donc des salaires. Pour cela, elle s'appuiera sur des outils d'évaluation et de classification des emplois.

La classification des emplois est une démarche objective et concertée d'évaluation des emplois. Elle consiste à peser les emplois à partir de critères de notation et d'accorder à chaque emploi un nombre de points, donc, par conséquent, un poids. Cette démarche dite « Pesée des emplois » permet de les hiérarchiser et de les classer par niveaux.

⁹ GREGORY PIT' mémoire online commerce et marketing «Management de la vente»

Chapitre II : La rémunération au sein de la gestion des ressources humaines

3.3. Un système de rémunération compétitive

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

Pour faire cette étude, la direction des RH peut utiliser les résultats d'enquêtes de salaires qui sont régulièrement faites par divers organismes.

Se comparer au marché ne signifie pas obligatoirement rémunérer les salariés au niveau du marché externe.

L'entreprise peut se positionner au-dessous ou au-dessus du marché pour certains de ses métiers. Cette décision fait partie de sa politique de rémunération. Ces enquêtes donnent généralement les fourchettes de rémunération constatées pour un métier donné dans un secteur d'activité.

La difficulté de positionnement émane de la nature même de ces enquêtes. La comparaison des emplois n'est pas toujours aisée.

Les enquêtes se limitent souvent au seul salaire mensuel sans prendre en considération les suppléments qui peuvent s'ajouter tels que l'intéressement, les primes, les bonus...Elles ne prennent en général pas en compte les situations locales ou régionales qui peuvent modifier sensiblement le marché du travail en un endroit donné.

Il existe également des enquêtes plus globales. On peut noter l'enquête de rémunération Cogo qui présente l'état du marché des salaires des cadres en France.

2.4. 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 direction des RH veillera à ce que les critères d'augmentations individuelles, la fixation des objectifs individuels et collectif ainsi que la nature des primes soient bien en cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

Chapitre II : La rémunération au sein de la gestion des ressources humaines

La rémunération variable est considérée comme un outil de motivation permettant de reconnaître et développer les performances individuelles et collectives au sein de l'entreprise ou de groupe.

L'individualisation partielle ou totale rend nécessaire une certaine sélectivité dans l'attribution des mesures individuelles, celle-ci peut s'appliquer à l'aide d'outils tels que les matrices d'aide à la décision alliant le positionnement marché et le niveau de performance.

Les différents niveaux d'augmentation de salaire d'un collaborateur sont en fonction de deux critères :

2.4.1. Son niveau de performance et de compétences.

2.4.2. Son positionnement dans sa plage salariale.

2.5. 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, le Plans Epargne Entreprise PEE...sont des dispositifs qui ont pour objectif de renforcer ce sentiment responsabilité collective.

2.6. 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. On peut rappeler ici l'impact d'une rémunération variable. Elle provoque :

2.6.1. La motivation individuelle.

2.6.2. Le progrès individuel et collectif La dynamique de l'équipe.

2.6.3. La réussite des objectifs.

2.6.4. L'implication sur les enjeux de l'entreprise.

Chapitre II : La rémunération au sein de la gestion des ressources humaines

2.6.5. La flexibilité.

2.6.6. L'ajustement.

2.7. Un système de rémunération contrôlée

La masse salariale constitue le poste de dépenses le plus important dans la plupart des entreprises. C'est à la fonction RH de suivre l'évolution de la masse salariale en lien avec le contrôle de gestion social et, en cas de dérive, de pouvoir analyser les facteurs qui jouent sur son augmentation (augmentation des effectifs, effet de report, changement des plafonds de sécurité sociale SS, effet de noria, etc.).

2.8. Un système de rémunération transparente

La transparence totale sur les salaires n'est pas en vigueur dans la majorité des entreprises. Néanmoins, on peut communiquer sur les grilles de salaire et les règles d'augmentation et de gestion des situations individuelles.

Toute politique de rémunération doit être comprise par la hiérarchie afin de faciliter son adhésion et être exposé clairement aux salariés. Elle doit également s'inscrire dans une certaine continuité.

2.9. Un système de rémunération segmentée

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 rémunérations basés 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. Par exemple, les politiques salariales s'appuient souvent sur une individualisation totale pour la catégorie des cadres, alors que, pour les non-cadres, subsistent des mesures collectives associées à des mesures individuelles dans le cadre d'une individualisation partielle.

Chapitre II : La rémunération au sein de la gestion des ressources humaines

2.10. Un système de rémunération globale

Il faut éviter de raisonner « salaire mensuel net » et il est nécessaire d'aborder la rémunération au travail des 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 rémunération « perçus » par le salarié que ces éléments soient directs ou différés, donnent une visibilité sur la rémunération réelle d'un collaborateur.

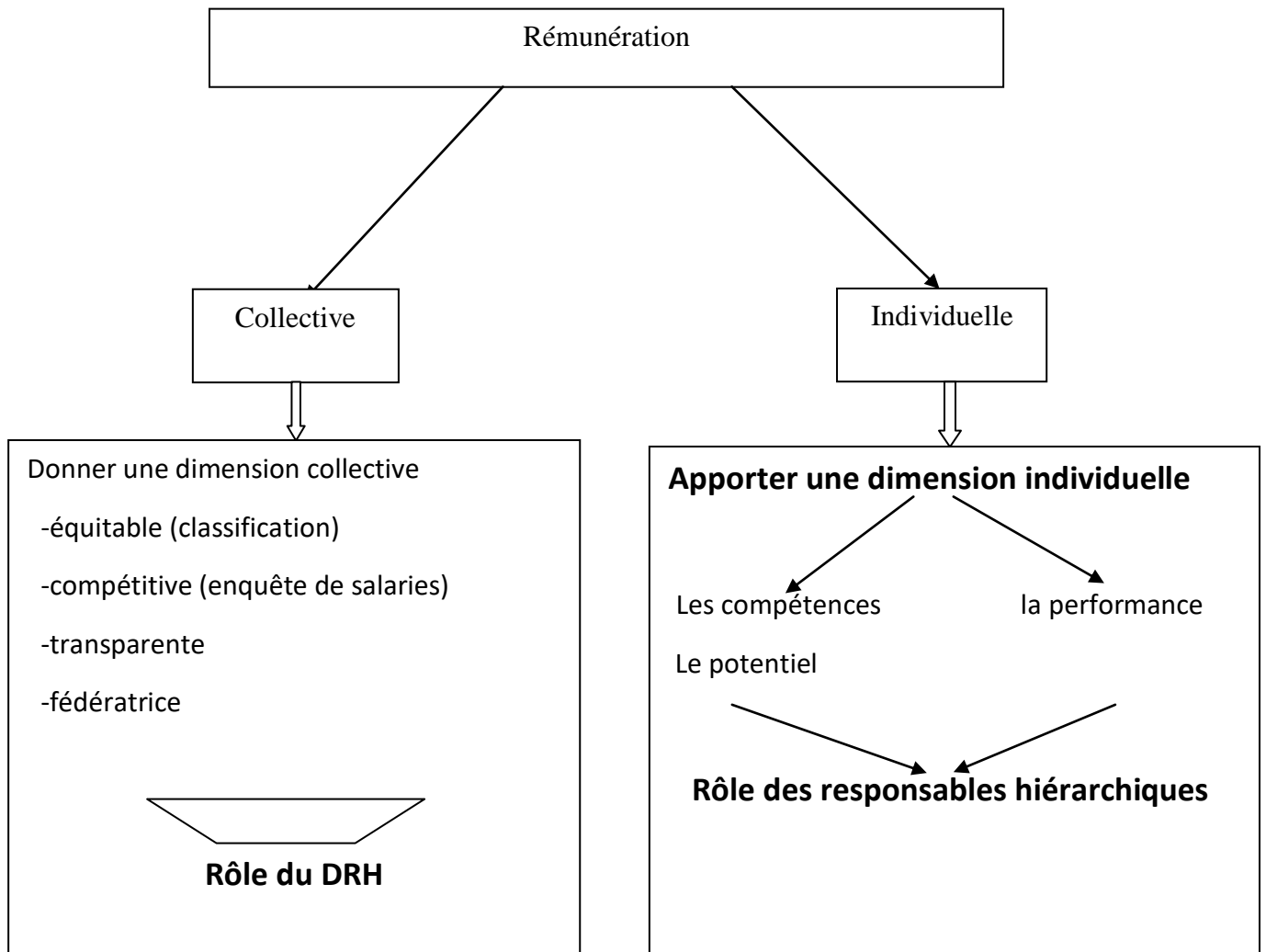
2.11. Un système de rémunération partagée

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

Il apparait aux managers d'assurer un rôle décisionnel dans le domaine des rémunérations de leurs collaborateurs.

Chapitre II : La rémunération au sein de la gestion des ressources humaines

Figure N° 07 : Rôle des différents acteurs du système de rémunération¹⁰



¹⁰ Annick Cohen., « Toute La Fonction Ressources Humaines », Ed, Dunod, Paris, P 308.

Chapitre II : La rémunération au sein de la gestion des ressources humaines

Section 03 : Politique de rémunération des ressources humaines.

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

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

1 .Définition de la politique de rémunération¹¹

Une politique de rémunération est celle qui permet à une entreprise de mettre en avant certaines valeurs¹² ou une stratégie particulière et de fédérer ses salariés autour de cette approche, au moyen de paiement d'une rémunération appropriée¹³. 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 compétence.

2. L'élaboration d'une politique de rémunération

Elle s'inscrit dans une démarche qui vise à prendre en compte des réalités économiques et sociales, dans la mesure où la rémunération possède une dimension à la fois économique et sociales ;

Économiques d'une part, puisque le salaire est la contrepartie d'un travail, ce qui renvoie à des notions de marché (compétitivité) et de rareté ;

Sociale d'autre part, car un salaire est aussi une récompense. En cela, la question de la rémunération fait appel à des notions telles que le mérite et la justice.¹⁴ Élaborer une politique de rémunération remplit donc d'autres objectifs que la seule détermination des niveaux de salaire. L'entreprise peut viser au moins deux autres objectifs :

2.1.Attirer la main-d'œuvre qualifiée et fidéliser le personnel présent dans l'entreprise.

2.2.Elle peut encore vouloir encourager certains comportements ou assurer une certaine flexibilité de ces coûts salariaux.

Ces objectifs s'accompagnent généralement d'un souci de préservation de l'équité et de maîtrise des coûts.

Chapitre II : La rémunération au sein de la gestion des ressources humaines

Nous expliciterons dans un premier temps les principaux enjeux en présence puis nous présenterons les divers systèmes de rémunération existants, permettant de répondre à ces enjeux.⁽¹¹⁾

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

2.1.1. Le premier concerne la fixation des niveaux de rémunération¹²

Dans la mesure où l'entreprise évolue dans un système concurrentiel et que les rémunérations constituent des charges importantes, les niveaux de rémunération ne doivent pas mettre en péril la compétitivité de l'entreprise.

La fixation peut ainsi se révéler délicate si l'entreprise peine à attirer certaines compétences.

L'entreprise doit tenir compte des salaires versés par les entreprises de son marché et/ou de son bassin d'emploi afin de choisir son positionnement relatif, selon qu'elle veut attirer et fidéliser des salariés qualifiés ou plutôt limiter ses coûts.

2.1.2. Le deuxième concerne les augmentations de rémunération

Dans ce cas, le niveau des gains de productivité constitue un paramètre essentiel. Les gains de productivité¹⁵ constituent en effet une ressource essentielle à « partager » entre les salariés et les clients mais aussi les actionnaires et l'autofinancement de l'entreprise.

Sur le plan social, le système de rémunération doit donner à chacun le sentiment d'être traité à sa juste valeur.

De fait, verser un salaire ne se résume pas à honorer un contrat de travail explicite. Verser un salaire, c'est aussi récompenser une personne, valoriser certains comportements, voire prodiguer des encouragements.

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

¹¹ INES COLLECTIF LIAISONS SOCIALES DARES «politique de rémunération».

¹² Anonyme « CEVIAGRO : une filiale pleine de promesses », juillet 2011, p15

Chapitre II : La rémunération au sein de la gestion des ressources humaines

3 .Les différents systèmes de rémunération¹³

3.1. Le salaire fixe

Il consiste à verser une somme fixe en échange du travail effectué.

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 ».

Son niveau dépend directement de l'évaluation des emplois qui a été établi (classement des postes en fonction, par exemple, des connaissances et aptitudes requises), même s'il est par ailleurs encadré par des contraintes légales (existence d'un salaire minimum, égalité des rémunérations hommes/femmes, respect des conventions collectives) et tient compte d'impératifs de gestion (choix d'un positionnement en niveau sur le marché du travail).

3.2. Le salaire individualisé

A partir des années 80 beaucoup d'entreprise ont développé une nouvelle pratique de rétribution, celle de l'individualisation des rémunérations.

Dans le sens où il correspond aux objectifs de l'entreprise et, par conséquent, est accepté par les salaria C'est une politique salariale d'entreprise souhaitant motiver les salariés en rémunérant leurs performances individuelles, appeler souvent le salaire au mérite il renvoie directement à l'individu et à la personne.

On peut dire que le salaire est individualisé lorsque chaque salarié sait à l' avance et avec précision ce que l'entreprise attend de lui et comment sera mesurée sa performance en vue d'une éventuelle évolution de sa rémunération.

La rémunération au mérite repose sur trois types d'objectifs :

¹³ CADIN ,GUERIN F ,ALL,Op.cit,p125

Chapitre II : La rémunération au sein de la gestion des ressources humaines

3.2.1. La rémunération au mérite encourage la performance

Il faut pour cela que les performances passées aient été correctement rétribuées.

Dans ce cas, un contrat implicite existe et lie la performance future à un niveau estimé de rétribution. Cette hypothèse est celle de la théorie des attentes et des motivations.

3.2.2. La rémunération au mérite doit motiver sur un ou plusieurs objectifs de l'entreprise

Il s'agit de canaliser, de focaliser ces motivations sur les objectifs prioritaires de l'entreprise et non sur des objectifs secondaires ou détournés.

Il s'agit donc d'établir une rémunération qui spécifie l'objet rémunéré préalablement ; C'est l'idée de la définition d'objectifs préalables et d'une rémunération centrée sur le niveau de réalisation des objectifs.

Un système de rémunération au mérite doit donc être encadré par un système de management par objectifs qui définit à l'avance les objectifs à atteindre et qui établit une incitation claire à les atteindre.

3.2.3. La rémunération au mérite développe le sentiment d'équité

Dès qu'un système d'appréciation transparent et accepté par les salariés chaque salarié est en mesure d'établir et de comprendre la relation entre son niveau de rémunération et les critères utilisés. Si la rémunération au mérite est par définition individualisée et différenciée, elle peut s'inscrire dans un système plus collectif dans le sens où il correspond aux objectifs de l'entreprise et, par conséquent, est accepté par les salariés.

3.3. Le salaire lié aux résultats de l'entreprise

Le salaire lié aux résultats et à la productivité de l'entreprise est considéré comme un outil de développer l'intégration et l'implication des salariés dans leurs travaux.

On cite l'intéressement, il entre dans un cadre légal résultant de dispositions du Code du travail : c'est un mode de rémunération collective lié aux résultats et/ou aux performances de l'entreprise, il est conditionnel et aléatoire. Il suppose que l'entreprise fasse des bénéfices

Chapitre II : La rémunération au sein de la gestion des ressources humaines

et qu'il existe un accord sur la part distribuée aux salariés. Les sommes concernées sont immédiatement disponibles sauf si les salariés décident de les verser sur un PEE. Les sommes versées par l'entreprise ne supportent pas de charges, ni sociales, ni fiscales. Contrairement à l'intéressement à participation est obligatoire dans les entreprises plus de 50 salariés. Il permet à l'entreprise d'associer ses salariés aux résultats. L'entreprise bénéficie en contrepartie d'avantages fiscaux et sociaux. Les sommes versées sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés ; elles entraînent l'exonération des charges sociales patronales et des taxes fiscales assises sur les rémunérations. Pour le salarié, les sommes versées ne sont pas immédiatement disponibles, Ces versements sont subordonnés au respect de la règle d'indisponibilité fixée à 5 ans, sauf déblocage anticipé autorisé.

4. Les objectifs de la politique de rémunération¹⁴

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

4.1. L'équité

Il existe 4 principes d'équités que l'entreprise devrait considérer : équité interne, externe, individuelle et collective :

4.1.1. Équité interne : L'équité interne implique une comparaison des différents emplois à l'intérieur d'une organisation.

Cette comparaison a pour objet de déterminer la valeur de l'apport de chaque emploi à la réalisation des objectifs de l'organisation. Le niveau de cohérence interne a un effet sur la stabilité de la main-d'œuvre, sur la satisfaction du personnel et sur la productivité.

4.1.2. Équité externe : En plus d'assurer la cohérence interne des emplois au sein d'une organisation, on doit également déterminer le degré de compétitivité ou en d'autres termes, l'équité externe.

¹⁴ RABATEL D, OP, Cit, page 33.

Chapitre II : La rémunération au sein de la gestion des ressources humaines

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

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

4.1.3. Équité individuelle : Une politique rémunération tient compte de l'équité individuelle quand la rémunération des salariés varie en fonction de leur contribution relative en termes d'années de service, de rendement, de compétences ou d'expérience.

4.1.4. Équité collective : Une politique de rémunération tient compte de l'équité collective quand la rémunération des salariés varie en fonction de leur contribution au succès de l'entreprise ou de l'une de ses unités.

4.2. Égalité de rémunération entre homme et femme

Les inégalités hommes femmes sont toujours une réalité.¹⁵

Toutefois, la législation met progressivement en place des dispositifs pour combattre les différences liées au genre.

Tout employeur est tenu d'assurer, pour un même travail ou un travail de valeur égale

L'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes : ce principe interdit toute discrimination de salaire fondée sur le sexe. Tous les employeurs et tous les salariés sont concernés, qu'ils relèvent ou non du Code du travail. Les salariés du secteur public sont donc également visés. Sur ces questions, et sur les obligations à la charge de l'employeur, on se reportera également à la fiche consacrée l'égalité professionnelle femme-homme.

¹⁵ site : www.legifrance.gouv.fr «l'égalité de rémunération entre femme et homme et les obligations des employés »

Chapitre II : La rémunération au sein de la gestion des ressources humaines

4.3. 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.

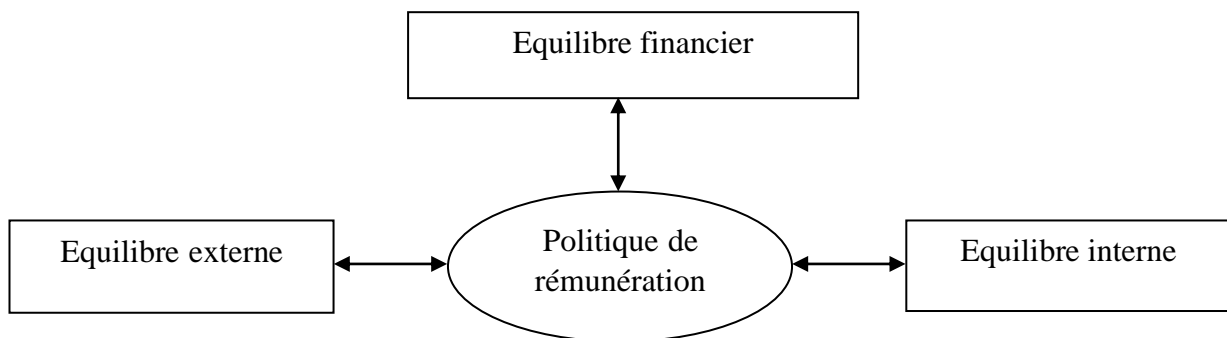
Si la pyramide de MASLOW est reprise. La rémunération doit répondre à des besoins humains de base : les besoins psychologiques et de sécurité.

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.

La politique de rémunération est une des composantes de la politique générale de l'entreprise, elle doit s'y intégrer.

Cette politique consiste à un ensemble de choix visant : D'abord la réalisation de trois équilibres :

Figure N° 08 : Les trois piliers d'une politique de rémunération.¹⁶



¹⁶ Guillot Soulez C. Cloet H. «exercice de gestion des ressources humaines», l'extenso Edition, 2010, p120.

Chapitre II : La rémunération au sein de la gestion des ressources humaines

Tableau N° 08 : Les différents dispositifs d'une politique de rémunération.¹⁷

	Intéressement	Participation	Stock-option	Epargne salariale
Objet	Offrir un complément de rémunération défiscalisé calculé suivant la performance de l'entreprise.	Offrir un complément de rémunération défiscalisé calculé suivant la performance de l'entreprise et le niveau de rémunération du salarié.	Faire bénéficier les salariés d'une entreprise de la possibilité de souscription ou d'achat des titres de la société à des conditions avantageuses	Offrir les possibilités de constituer une épargne individuelle au sein et avec l'aide de l'entreprise défiscalisée.
Entreprise concernée	Ensemble de personnel, mais modalités variable suivant unité, filiales ou catégories de salarié.	Ensemble du personnel.	Ensemble du personnel mais le plus souvent réservé à une élite.	Adhésion individuelle pour l'ensemble du personnel.
Mise en œuvre	Par accord entre le chef d'entreprise et les représentants syndicaux. Par accord au sein de comité d'entreprise.	Par accord entre le chef d'entreprise et les représentants syndicaux. Par accord au sein de comité d'entreprise. Par ratification Par les $\frac{3}{4}$ du personnel.	Avec l'accord d'un assemblé général extraordinaire.	Par accord d'une entreprise ou par simple décision de l'employeur

¹⁷ BARRE, «Actionnariat des salariés ; de la participation aux performances de l'entreprise, à la constitution d'un patrimoine jusqu'à la préparation d'une retraite individuelle», mémoire théorique Solène Leost-DESSIF, 03/04.

Chapitre II : La rémunération au sein de la gestion des ressources humaines

Conclusion au chapitre II

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 fournie, et constitue l'un des éléments les plus importants de la relation entreprises-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.

La gestion stratégique de rémunération ; c'est-à-dire une reconnaissance de la qualification, de la performance et de l'implication organisationnelle, oblige l'entreprise simultanément à prendre en compte toutes les dimensions constitutive de la rémunération, et à s'interroger sur les effets des mesures adoptées, sur le plan de la performance économique globale que sur l'implication des salariés.

Elaborer une bonne politique de rémunération, c'est d'assurer de attirer des candidats de qualités, de retenir les employés clés à leur emplois, et d'aligner la motivation des employés sur les objectifs de l'entreprise. La gestion des rémunérations c'est le maintien de l'ordre qui cherche à satisfaire aussi bien l'entreprise que ses salariés.

Chapitre III :

**L'impact de la rémunération
sur la motivation des salariés au
sein de DMC DICINDUS**

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

Introduction au chapitre 3

Les formes de rémunération et les modes de gestion en cette matière peuvent, selon le contexte, agir sur une variété d'attitude et de comportement (satisfaction, motivation, loyauté, rendement...), la structure du système de rémunération peut influencer, entre autre la capacité de recrutement, la rétention du personnel, la performance au travail, la polyvalence, le développement des compétences et à la limite, la capacité concurrentielle des entreprises. C'est en raison de ses effets potentiels directs sur la performance des individus, des groupes et des organisations que la rémunération est aujourd'hui considérée comme une activité de gestion des ressources humaines d'importance stratégique.

Alors la croissance économique est également engendrée à partir d'une motivation au travail par la rémunération, le niveau de salaire et ses augmentations sont des variables stratégiques de l'entreprise, dont l'impact sur son fonctionnement est direct.

Ce troisième chapitre entame la partie la plus pertinente et la plus intéressante, a pour objet de présenter notre étude en cas pratique, il consiste trois section, dans la premier nous allons d'abord présenté notre organisme d'accueil qui est le district DMC DIVINDUS Tizi-Ouzou, son historique et ses missions, par la suite, au niveau de la seconde section nous intéressons sur notre méthodologie de travail, et la dernière section c'est exposition des résultats et les remarques enregistrées, avec des recommandations et des suggestions proposées.

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

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

Dans cette section en présentera L'entreprise DMC DIVINDUS et son évolution

1. Historique et évolution de l'entreprise DIVINDUS DMS Tizi-Ouzou :

L'entreprise public économique distribution des matériaux de construction dénommée par abréviation DIVINDUS-DMC, a été créé le 30/03/2016 relevant du portefeuille filiales du groupe des industries locales (GIL).

DIVINDUS-DMS Tizi-Ouzou, est composée de L'EX- EDIMIC, qui a été créé par l'arrêté de wilaya N° 165 du 01/01/1983. Confirmée par l'arrêté interministérielle N° 91 de 1984, elle devient en date du 25/08/1997 sous la forme d'une SPA (société par actions) rattachée à la société de gestion de la participation région centre à la suite de la restructuration des holdings public régionales centre, (HPRC), implantée à la zone d'entrepôt et d'activité BP 02 wilaya de Sétif, initialement dotée d'une capital de 3301.500000 DA et présente au niveau de 09 wilayas à travers les actifs des EX-EPE absorbées, à savoir : Alger, Oum El Bouaghi, Sétif, Bejaia, Bouira, Tizi-Ouzou, Blida, Chleff, Mostaganem, et elles contient un effectif de plus de 890 employés.

Le siège social de DIVINDUS-DSM Tizi-Ouzou, est situer à l'unité principale, zone des dépôts, route nationale N°12, sortie ouest Tizi-Ouzou.

L'activité principale de l'entreprise DIVINDUS-DMC de Tizi-Ouzou est la commercialisation et la distribution des matériaux de constructions, composée d'un effectif de cents (100) employés et dotée d'un capital sociale 600 740 000. Elle est considérée comme accompagnatrice historique activant sur l'ensemble de la wilaya en essayant d'être toujours plus proche des chantiers de réalisation.

Elle peut être transférer en toute autre lieu du territoire de la wilaya par décision de son conseil d'administration, et qui regroupe quatre (04) unités, appelés également dépôts à savoir ; celle du chef-lieu de la wilaya, oued Aissi, Fréha et celle d'Irdjen.⁽¹⁾

¹ www.divindus .dmc . Com consulté le 03 /08/2022 à 09h00

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

2. La tâche de l'entreprise DIVINDUS-DMC Tizi-Ouzou :

En a 9 principales taches; en peut les présenter comme suit :

2.1. Tâches du chef de dépôt

- 2.1.1.* Gestion des entrées et sorties des productions ;
- 2.1.2.* Contrôle et superviseure de la production du ciment conditionne ;
- 2.1.3.* Répondre aux attentes des clients ;
- 2.1.4.* Accompagnement des clients potentiels ;
- 2.1.5.* Faire des suivis et contrôle de son personnel. (absences/ retards) ;
- 2.1.6.* Contrôle et suivi des situations journalières et mensuelles ;
- 2.1.7.* Contrôle de ces subordonnes chacun par rapport aux postes occupés ;
- 2.1.8.* Suivi de l'achat (les entrées et la matière première), facture, produits et quantités réceptionnées ;
- 2.1.9.* Suivi de contrôle de production et consommation matière ;
- 2.1.10.* Est responsable de sa structure en cas de contrainte et autre ;
- 2.1.11.* Contrôle de la gestion des stocks voir (entrées, facturation et stocks) ;
- 2.1.12.* Vérification des factures des ventes (voir paiement).

2.2. Le technicien commercial

- 2.2.1.* Accueil des clients ;
- 2.2.2.* Préparation des factures ;
- 2.2.3.* Répondre aux besoins des clients ;
- 2.2.4.* Préparation de la situation pour chaque mois ;
- 2.2.5.* Encaissement (cheque, espèce et virement) ;
- 2.2.6.* Versement bancaire ;
- 2.2.7.* Facturation ;

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

2.2.8. Saisir le nouveau client et articles ;

2.2.9. Saisi les rentrées pour pouvoir facturer.

2.3. Le chef de production

2.3.1. vérification des stocks du ciment et le sac (pour éviter la rupture des stocks) ;

2.3.2. produire les quantités que le service commercial a besoin.

2.4. Le chef d'équipe maintenance

2.4.1. Suivi direct la production ;

2.4.2. Vérification les facteurs de ventes ;

2.4.3. Suivi du magasin (entre et sortie de la marchandise et stocks) ;

2.4.4. Réparation éventuelle des pannes mécaniques.

2.5. Tâche des manœuvres de production

2.5.1. Sont charges de la production (mise en sac du ciment) ;

2.5.2. Sont charges du chargement des camions.

2.6. Tâche gestion des stocks

2.6.1. Gérer la gestion des stocks (entrés et sorties ; magasin des marchandises) pour minimiser le niveau de stocks ;

2.6.2. Libérer un espace de stockage des produits (surface, rangement, rotation) en fonction des services commerciaux et de la demande des clients ;

2.6.3. Disponibilités des marchandises ;

2.6.4. Eviter le sur stockage ;

2.6.5. Vérifiez le chargement avant la livraison et établissez tous le document qui y sont lies (bon d'entrée, bon de transfère, bon de retour) ;

2.6.6. Inventaire des marchandises ;

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

2.6.7. Remettre au service commercial l'état des stocks à chaque fin du mois, détail mouvementé avec leurs valeurs si le prix et transmis (quantité existant, quantité sortant, reste en stocks, casse tout produits, session (bon de transfert entre les dépôts reçus et fournis) ;

2.6.8. Contrôle de l'arrivée d'un nouveau produit.

2.7. Tâche de magasinier

Au niveau de chaque dépôt, il y a un magasinier qui s'occupe de la gestion des marchandises et de leur rangement et leur entretiens au niveau de ces magasins, lors de l'achat des marchandises, il procède à la réception des marchandises après vérification de leur conformité, le nombre, le prix, le poids, la quantité, ce dernier signe et valide le bon de livraison et établit un bon de réception en collaboration avec le service de la gestion des stocks et de la comptabilité et finance.

Le magasinier s'occupe également des sorties de marchandises lors des ventes et suit l'opération des stockages et procède également au comptage de la marchandise, essentiellement lors de l'inventaire de fin d'année.

2.8. Tâche du chef d'approvisionnement

2.8.1. Etablir les bons de Programmation ciment.

2.8.2. suivi et récupération des états d'achats pour chaque dépôt (fin du mois).

2.8.3. confection d'un tableau récapitulatif des achats pour chaque mois

2.8.4. Etablir le tableau récapitulatif de l'enlèvement du ciment pour la direction du commerce (DC).

2.8.5. Préparation des ordres de paiement et remettre à la comptabilité.

2.8.6. La recherche des fournisseurs des autres produits (hors ciment), pour répondre au besoin du service vente (siège et antennes).

2.9. Le service juridique a pour mission

2.9.1. Le conseil juridique des différents services de DIVINDUC DMC et ses antennes ;

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

2.9.2. Il s'occupe de tout ce qui est juridique (suivi du client, fournisseurs et réclamation).

3. Objectifs de l'entreprise de DIVINDUS-DMC

L'entreprise DIVINUS DMC Tizi-Ouzou, est une organisation qui dispose de moyens humains, matériels et financiers pour produire des biens ou services qui seront vendus sur un marché dans le but d'en retirer un profit. Le but de l'entreprise ; ici paraît simple mais s'avère que ses finalités sont en fait multiples.

L'entreprise DIVINUD DMS de Tizi-Ouzou a fixé des objectifs à court, moyen et long terme à l'effet de guider de plus en plus son parcours vers l'amélioration continue dans tous les secteurs (sociale, environnementale, économique, commerciale et productif), comme suit :

- 3.1.** Amélioration de la rentabilité de la société ;
- 3.2.** Améliorer la trésorerie ;
- 3.3.** Maitriser les achats en améliorant le rapport qualité-prix ;
- 3.4.** Augmentation des bénéfices ;
- 3.5.** Avoir une bonne image de marque par la mise en place d'un bon plan marketing ;
- 3.6.** Augmenter le chiffre d'affaire, par une augmentation des ventes ;
- 3.7.** Entre coopérerait sur la marche en améliorant le rapport qualité-prix ;
- 3.8.** Développer et améliorer la gestion des stocks ;
- 3.9.** La satisfaction de la demande des clients ;
- 3.10.** La participation au développement économique local ;
- 3.11.** Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés ;
- 3.12.** Diminuer le chômage local ;
- 3.13.** Accroître la productivité de l'entreprise par le renforcement du potentiel technique et par un ajustement des savoir-faire faire des salaries ;

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

3.14.Développer les liens sociaux et la communication interne et aider la hiérarchie à assurer un équilibre en ressource humaine afin de répondre aux objectifs de chaque service de l'entreprise ;

3.15.Permettre à l'organisation de repère les employés les plus qualifiés pour une éventuelle promotion, afin de contribuer au maintien d'un bon climat social au de sein de l'entreprise.

Dans le cadre d'une nouvelle vision, DIVINDUSDMC a décidé d'adopter un autre mode de management, base sur le marketing en tant qu'un outil indispensable pour assurer un service de qualité dans le domaine de la distribution des matériaux de construction en utilisant tous les moyens pour la satisfaction de sa clientèle, car le contexte actuel du marché algérien impose de suivre ses nouvelles tendances afin de répondre aux besoins et aux attentes des clients qui sont devenu de plus en plus exigeant.

L'objectif du service commercial, a pour but de conquérir le marché et de fidéliser la clientèle afin d'écouler de façon efficiente tous les produits de l'entreprise, c'est également lui qui gère le service après-vente et travaille avec autres départements de l'entreprise, cela passe par différentes taches comme le choix des produits en fonction de leur rentabilité, l'étude des besoins des consommateurs.

DIVINDUS DMC est considérée comme une entreprise performante dans le domaine de la distribution des matériaux de construction, toujours à la recherche d'opportunités et d'affaires, qui répondent aux besoins en volume et en qualité, avec une gamme élargie, constamment par de nouveau produits et un réseau étoffe de distribution.

4. Organigramme de DIVINDUS DMC Tizi-Ouzou

L'organigramme est avant un outil de communication destine à faciliter la compréhension des rapports et liens existants au sein de la société. El remplit les objectifs qui suivent :

4.1.La compréhension du fonctionnement organisationnel d'une ou d'une équipe pour un nouvel arrivant.

4.2.Une meilleure connaissance de ses interlocuteurs, leur rôles dans l'entreprise, les clients inter-métiers et rapports de subordination pouvant exister en son sein. De

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

cette manière chacun connaît sa juste place dans l'équipe, il n'y a plus d'ambiguïté quant aux positions hiérarchiques. Cette cartographie favorise donc largement l'efficacité en entreprise.

4.3. C'est également un outil d'analyse de dysfonctionnelles. Il est utile au membre de la direction pour corriger les problématiques organisationnelles existantes lorsque c'est nécessaire.

4.4. L'organigramme facilite l'optimisation par la redéfinition des tâches attribuées aux salariés.

Pour être efficace, ce document doit constamment être actualisé (lors d'une mobilité interne, d'une création d'emploi ou à l'arrivée d'un nouveau collaborateur dans la société).

C'est un document évolutif qui n'a de sens que s'il est mis jour régulièrement.

5. Organisation administrative

L'administration de l'entreprise DMC DIVINDUS s'organise par è principale direction son comme suit :

5.1. Direction de l'administration et moyens généraux

La direction de DIVINUS DMC Tizi-Ouzou est dirigée par une directrice, nommée par décision, voir copie spécimen de décision dans l'annexe. La direction est structurée en (03) département à ce titre :

5.1.1. Elle fixe l'organisation du travail dans les services, et la répartition des tâches entre eux ;

5.1.2. Elle est là la seule autorité sur le personnel, et exerce le pouvoir hiérarchie et disciplinaire dans le cadre des dispositions en vigueur en la matière, à ce titre, les décisions d'ordre individuel y afférentes ;

5.1.3. Elle est ordonnatrice des recettes et dépenses de la caisse de l'entreprise ;

5.1.4. Elle consiste à définir les objectifs, prévoir et choisir l'action à accomplir, contrôler leur réalisation, prendre d'éventuelles mesures

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

correctives, il faut pour cela avoir une vision à long terme et surtout une capacité à mobiliser l'ensemble de son entreprise.

La direction de l'entreprise DIVINDUS DMC Tizi-Ouzou, s'appuie généralement sur 5 types d'actions à savoir :

- **Prévoir** : Essayer de planifier l'avenir en fonction de différents scénarios ;
- **Organiser** : Munir l'entreprise des différentes fonctions (ou organes) nécessaires à son bon fonctionnement ;
- **Commander** : Indiquer à ces différents organes les tâches à accomplir ;
- **Coordonner** : S'assurer que l'ensemble des actions de l'entreprise répondent à une certaine harmonie (et ne se parasitent pas) ;
- **Contrôler** : Vérifier que tout se passe conformément aux consignes du plan, afin de pouvoir corriger au plus vite les éventuelles erreurs.

Le rôle du directeur, peut se résumer en deux mots, stratégie et conception, en effet, il assure en étroite collaboration avec la direction commerciale, la définition de plans marketing destinés à développer la vente de l'ensemble des biens ou services produits de l'entreprise, pour cela, il analyse le marché, détermine les cibles et fixe les objectifs à atteindre ainsi que les grands axes de publicités et de communication, il peut également concurrence pour anticiper les nouvelles tendances, les nouveaux modes de consommation, capter les opportunités de marché et proposer les meilleures offres.

5.2. Secrétariat de la direction

C'est l'organe d'accueil, il est chargé de l'enregistrement des courriers (arrivés et départs), notamment les fax du dépistage du courrier aux différents services, directions et départements, de la réception et orientation des clients et aussi la réception des appels téléphoniques.

5.3. Les services moyens généraux

5.3.1. Coordonner et diriger les activités des services ;

5.3.2. Contrôler et viser tous les actes liés à la gestion des moyens généraux ;

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

- 5.3.3. Applique et veiller à l'application des procédures de la gestion de moyens généraux ;
- 5.3.4. Veiller à la disponibilité des équipements ;
- 5.3.5. Tenir le fond de roulement (la caisse) ;
- 5.3.6. arrête les prévisions budgétaires des moyens généraux ;
- 5.3.7. Etablir et vise l'état des consommations mensuelles ;
- 5.3.8. Participe à l'inventaire de fin d'année ;
- 5.3.9. Etablir et vise l'état des dépenses par caisse et formule la demande de renouvellement des appels de fond.

5.4. Le département Ressource Humaine (RH)

Ce service se charge de tout ce qui a un lien avec la gestion du personnel, il assure un ensemble de tâches permettant d'aider les différents

Services internes en matière de gestion des ressources humaines, et met en œuvre des moyens pour garantir en permanence à l'entreprise une adéquation entre ses ressources et ses besoins en personnel, sur le plan quantitatif comme sur le plan qualitatif.

On trouve parmi les services de la GRH : Le recrutement, la formation, l'évaluation, la gestion de la paie, la gestion des carrières, la promotion, la motivation et la communication , les relations sociales et syndicales, la gestion des carrières, la communication (interne et /ou externe) et gère les compétences et les connaissance des employés de l'entreprise de manière prévisionnelle, intégrant sa connaissance de l'âge moyen du personnel par catégorie et par département , les prévision de départs en retraite ou autres (démissions) et les besoins prévisionnels de l'entreprise qui peuvent parfois être très évolutifs , ce service propose une politique de rémunération basée sur son analyse de la concurrence, des besoins en évolution de carrière des salariés et des données économiques internes autant qu'exogènes. Après validation par la Direction générale, elle en assure la mise en œuvre, fournissant au responsable hiérarchique les éléments chiffrés nécessaires et contrôlant la conformité des propositions de la hiérarchie par rapport à la politique décidée.

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

Il décide des formations stratégiques de manière à respecter les orientations à long terme de la direction de la stratégie. Elle établit avec la direction générale de l'entreprise les besoins (permanents) en formation pour supporter les Projets.

Il est responsable de la gestion administrative et des conditions de travail de l'effectif salarié de l'entreprise, son rôle est de coordonner les personnes et les hiérarchies, il assure le dialogue entre les salariés et les différents partenaires sociaux, en accord avec la politique de gestion du personnel définie par la direction générale et réglementations en matière de droit du travail.

Il assure la veille réglementaire en matière de droit du travail et de convention collective, il crée et fait évoluer les procédures des ressources humaines internes : système collectifs de rémunération variable, règles d'utilisation des véhicules de fonction, notes de services et oriente tous les salariés pour les différentes missions envisagées.

Il supervise les équipes administratives et dédiées à la paie, il suit chaque salarié individuellement et tient à jour leur dossier : absentéismes, congés, promotions, mutation, accident du travail, il doit anticiper les évolutions de poste et le besoin en formation de chacun pour réorganiser les effectifs.

Il prépare tous les documents légaux de gestion des ressources humaines : contrats de travail, médecine du travail, déclarations relatives à la paie (apprentissage) de manière plus générale, il dialogue avec les partenaires sociaux et les salariés et établit le lien entre les différentes hiérarchies, d'ailleurs, dans l'organigramme qui suit, on voit bien un département de ressources humaines qui met en œuvre un ensemble d'applications et de pratiques dans le but de gérer ces ressources humaines.

5.5. Le département Commerciale

Le département commercial est estimé comme étant la colonne vertébrale l'entreprise.

- Exécuter et appliquer la politique commerciale adoptée par la direction ;
- Elaborer les plans et budgets prévisionnels des ventes de produit ;
- Analyser les écarts et entreprendre les actions de redressements.

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

Le département commercial de DIVINDUS DMS Tizi-Ouzou, s'occupe de tout ce qui concerne les approvisionnements et la distribution des marchandises achetées auprès des fournisseurs ou sociétés de fabrication ou de distribution vers les quatre unités sus citées, après avoir fixé les prix de vente en collaboration avec le comité prix qui siège au niveau de la direction après réception des marchandises achetées pour ensuite décider des marges de bénéfice à appliquer.

Le service commercial travaille également en collaboration avec le service achats et approvisionnement avec qui il organise des programmes d'achat de marchandises en fonction des besoins et des quantités, en considérant les prix et la qualité des produits après avoir consulté les offres de service des fournisseurs en étudiant tous les paramètres liés à la qualité, prix et techniques aussi (respect des certifications ISO). La certification ISO garantit que l'entreprise respecte les normes de qualité, cela fait que les clients comptent sur le fait que les biens et services sont conformes à certaines normes de qualité et qui donne un avantage sur les concurrents.

Au niveau du département commerciale, il ya aussi un service de prospection , qui s'occupe des prospection et sorties sur le terrain pour étudier les marchandises ciblées pour l'achat, aussi pour proposer les offres de service des produits commercial, objectif essentiel du service commercial est d'accroître le chiffre d'affaire de la société et réaliser des bénéfices tout en optant d'avantage pour attirer le maximum de clients et les fidéliser, qui peut avoir de nombreux effets vertueux sur la valorisation et la rentabilité de l'entreprise .

5.6. Les produits commercialisés

Les produits commercialisés au niveau des dépôts sont comme suit :

- 5.6.1.** Ciment, ciment colle et dérivés ;
- 5.6.2.** Rond à béton et treille soudé ;
- 5.6.3.** Plâtres et enduits ;
- 5.6.4.** Bois rouge, bois blanc et dérivés ;
- 5.6.5.** Produits rouges : Brique et tuiles ;
- 5.6.6.** Faïence sanitaire, carreaux et dalle de sol ;

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

5.6.7. Produits céramiques et accessoires de plomberie ;

5.6.8. Produits d'étanchéité ;

5.6.9. Produits agglomérés ;

5.6.10. Diverses tenues de sécurité et équipements de protection individuelle (EPI).

5.7. Le Département Finance et Comptabilité

Le département finance et comptabilité, s'occupe de la gestion des flux financiers de l'entreprise et de la tenue de ses comptes, cela a divers buts, comme celui de faciliter la prise de décision ou encore d'augmenter les capitaux de l'entreprise.

Ce département est responsable des équilibres financiers, il participe à la détermination des prix de vente.

Il est chargé du calcul des prix de revient, participe à toute forme de décisions relatives aux évolutions de la masse salariale, assure les relations avec les banques et négocie les emprunts à effectuer pour accompagner les développements de l'entreprise, lorsqu'une vente est effectuée.

Il est responsable de placer l'argent pour en obtenir la meilleure rentabilité.

Pour chaque contrat, avant négociation avec le client, elle cadre les plans à établir. Ces plans définissent les grands rendez-vous entre la direction du projet et le client afin de formaliser les acceptations formelles des produits ou des services, afin d'être en mesure d'envoyer les factures et de faire le cash afin de payer les fournisseurs, les actionnaires et les salaires sans avoir recours au crédit.

Il est responsable de la rétribution de l'actionnaire, du remboursement des prêts, du paiement des salaires, du paiement des charges (loyer, entretien, ressources, etc.), du paiement des fournisseurs.

Il dispose aussi d'un service de contrôle de gestion dédié à l'administration des dépenses internes de la Société, depuis l'établissement des budgets jusqu'au contrôle des dépenses et à la

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

compréhension des écarts par rapport au budget. C'est un outil-clé de maîtrise des coûts internes de l'entreprise.

- 5.7.1. Coordination et suivi de toutes les activités de comptabilité trésorerie budget et patrimoines ;
- 5.7.2. Tenue de la comptabilité suivants les règles et les principes comptables ;
- 5.7.3. Dirige et arrêté les inventaires ;
- 5.7.4. Veiller à la sincérité des comptes ;
- 5.7.5. Arrêté le bilan comptable et le bilan analytique ;
- 5.7.6. Assurer le traitement des dépenses ;
- 5.7.7. Elaboration du budget et du plan de financement ;
- 5.7.8. Assurer la gestion des immobilisations et procéder à la couverture des biens par des assurances adéquates en conformité avec la réglementation ;
- 5.7.9. Contrôle de gestion du centre de stockage et de distribution suivre le paiement des impôts avec respect des dates.

6. La principale activité du groupe DMC DIVINDUS

- 6.1. Distribution de matériaux de construction ;
- 6.2. Conditionnement ;
- 6.3. Transport de marchandise ;
- 6.4. Travaux de réalisation en BTPH (Société de bâtiments, travaux public et hydraulique) ;
- 6.5. Travaux de menuiserie en bois ;
- 6.6. Production des agrégats de carrière ;
- 6.7. Production d'aggloméré béton ;
- 6.8. Production de béton prêt à l'emploi.

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

Section 02 : La politique de rémunération

En peut définir la politique de rémunération de DMC DIVINDUS comme suit :

1. la Politique de rémunération de l'entreprise de DIVENDUS DMC

Le système de rémunération du groupe de DIVENDUS DMC est composé des éléments suivants :

Un salaire fixe (salaire de base incluant des primes fixes), une partie variable individuelle et une partie variable collectifs. Des avantages additionnels. La partie fixe du salaire est liée au poids des responsabilités du poste exercé et un niveau de maîtrise dans ce poste. La partie variable est liée à la performance individuelle, au respect des valeurs et à la performance collective du business unit ou de holding. Les bénéfices additionnels sont attribués sur la base des responsabilités, des conditions particuliers de certain poste et des pratiques de marché local dans l'objectif d'atteindre le meilleur équilibre entre les couts pour l'entreprise et le bénéfice pour le salarié.

1.1. Rémunération fixe

La rémunération fixe brute est constituée de l'ensemble des partie fixe du salaire annuel brut (IRG et part salariale des cotisations sociales inclus) et des primes fixe type panier, ancienneté, transport ainsi que des éléments de compensation récurrent à titre d'exemple, on peut citer les éléments de compensation récurrents suivants : Logement si celui-ci ne répond pas à une astreinte absolue par exemple ou véhicule de fonction attribué en dehors des règles de la présente politique.

Conformément à l'article 80 de la loi N° 90-11 qui stipule : « en contrepartie du travail Forni, le travailleur a droit à une rémunération au titre de laquelle il perçoit un salaire ou un revenu proportionnel aux résultats du travail » Et l'article 81 : « Par salaire, au sens de la présente, il faut entendre :

- 1.1.1.** Le salaire de base tel qu'il résulte de la classification professionnelle de l'organisme employeur.
- 1.1.2.** Les indemnités versées en raison de l'ancienneté du travailleur, des heures supplémentaires effectuées ou en raison des conditions particulières de travail

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

et notamment, de travail posté, de nuisance et d'astreinte, y compris le travail de nuit et l'indemnité de zone.

1.1.3. Les primes liées à la productivité et aux résultats du travail »

2. Les composantes du système de rémunération de DMC DIVENDUS

Selon le responsable du département rémunération, le système de rémunération de DMC DIVENDUS est composé de :

2.1. Rémunération fixe : Salaire de base + indemnités liées aux contraintes du poste (nuisance, travail posté, service permanent et astreinte) Le salaire de base rétribue : la responsabilité du poste occupé et le niveau de maîtrise du poste. Les critères de mesure sont : poids des responsabilités et contributions et le niveau d'expertise. Le fixe est basé sur le grade et le niveau d'expertise. Le grade donne droit à une fourchette de salaire. Le niveau d'expertise dans le poste précise le salaire dans cette fourchette

2.2. Rémunération variable : collective et individuelle

2.3. Avantages en nature : Téléphone mobile, voiture de fonction, logement

2.4. Avantages sociaux : prestations médicales.

3. Valeurs /Objectifs de la politique de rémunération du groupe DMC DIVENDUS. ⁽²⁾

Le groupe DMC DIVINDUS désigne les valeurs suivantes :

3.1. Les valeurs de la politique de rémunération du groupe DMC DIVINDUS

La politique de rémunération de DMC DIVINDUS vise les valeurs suivantes :

3.1.1. Qu'elle attire, rétribue, motive et fidélise les salariés.

3.1.2. Qu'elle soit comprise : transparente, facile à implanter, flexible et dynamique

² BOUZEBOUJA HAYA T« la motivation des salariés au sein d'une entreprise économique distribution des matériaux de construction» TIZI OUZOU mémoire fin de formation promotion 2019.

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

3.1.3. Qu'elle soit évolutive par révision annuelle

3.1.4. Qu'elle réponde au marché des salaires ;

3.1.5. Qu'elle soit liée à la maîtrise du poste et à la performance.

3.2. Les objectifs de la politique de rémunération du groupe DMC DIVINDUS

Les objectifs de la politique de rémunération de DMC DIVENDUS sont :

3.2.1. **Équité** : Construire une cohérence interne pour assurer l'équité.

3.2.2. **Compétitivité** : Attirer, promouvoir et retenir les meilleurs.

3.2.3. **Performance** : Encourager et manager la performance.

3.2.4. **Appartenance** : Créer le sentiment d'appartenance au Groupe.

4. La motivation des salaires de l'entreprise DMC DIVENDUS

Un salaire motivé augmente ses performances au travail, il existe différent moyen pour motiver une équipe au sein d'une entreprise.

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

La rémunération au sein de l'entreprise DMC Tizi-Ouzou, joue incontestablement un rôle important en matière de motivation des salaires. En effet les salaires 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 l'entreprise DMC, sont particulièrement motivés par la part variable de la rémunération assise sur l'atteinte d'objectifs qualitatifs ou quantitatifs, légitimes et

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

cohérents avec l'organisation du travail, en liant la rémunération à la performance, DINVINDUS DMC Tizi-Ouzou, 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 des responsables de l'entreprise, qui démontre que les salariés, sont d'avantage satisfaits 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.

4.1. Prime rendement individuelle(PRI)

Ce sont les responsables de l'entreprise qui notent les salariés, la prime est déterminée sur la base d'une fiche d'évaluation individuelle dont on prend les critères suivants :

- 4.1.1.** Présence et disponibilité du salarié.
- 4.1.2.** Quantile de travail effectué.
- 4.1.3.** Qualité de travail.
- 4.1.4.** Relation avec les responsables hiérarchiques.

4.2. Prime de rendement collectif (PRC)

Par rapport aux chiffres d'affaires qui seront répartis sur les salariés selon l'objectif de réalisation sont notés par rapport aux paramètres suivants :

- 4.2.1.** Les productions physiques.
- 4.2.2.** Les chiffres d'affaires.
- 4.2.3.** Les charges.

4.3. Les primes d'objectif : concerne les cadres et les responsables de l'entreprise

C'est une prime qui concerne les notes de responsabilité selon les chiffres d'affaires réalisés.

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

5. Les facteurs de motivation des salariés de DIVINDUS DMC

L'entreprise de DIVINDUS DMC, 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'objectif 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 l'entreprise DMC, établie une grille des salaires et définit les augmentations en tenant compte de la loi sur l'équipe, de son budget, de l'équilibre interne et des rémunérations externes des concurrents, 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.

En vue de ce qui a été dit, on conclut que l'entreprise DMC a parfaitement instaurée 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, cette entreprise, fait ainsi de la rémunération le levier principal de la motivation au travail.

6. Les politiques de rémunération ⁽³⁾

En a trois types de la politique de rémunération :

6.1. La politique de rémunération individualisée

La politique de rémunération individualisée consiste en la rémunération de chaque salarié selon ses performances individuelles et l'efficacité de son travail. En d'autre terme, la rémunération dépend plus de la personne qu'elle ne dépend de poste.

Cette politique est apparue dans les années 70, l'économie a connu un passage d'une production de masse à une production devant répondre à une demande plus diversifiée et les

³ [www.http://din7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56cb6a441ed8b.pdf](http://din7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56cb6a441ed8b.pdf) consulté le 09/09/2022 à 14h00

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

entreprises font appel à une main d'œuvre plus qualifiée et plus polyvalente. Ainsi, les entreprises adoptent plus des augmentations individualisées que des augmentations générales pour pouvoir augmenter la productivité des salariés.

La politique de rémunération individualisée est basée sur l'élaboration d'un système d'appréciation des performances et d'information des salariés avec une remise en cause périodique de système d'évaluation.

La politique de rémunération individualisée doit être fonction de :

- 6.1.1.** L'intensité des efforts déployés par le salarié dans son travail.
- 6.1.2.** L'implication des salariés dans les objectifs de l'entreprise.
- 6.1.3.** La réalisation d'objectifs individuels précis fixés à l'avance.
- 6.1.4.** La capacité de salarié à répondre à des sollicitations imprévues.
- 6.1.5.** La contribution du salarié au fonctionnement de l'équipe.

6.2. La politique de rémunération fixe

Le salaire fixe correspond souvent à un temps de travail déterminé, apprécie en général dans le cadre du mois.

Mais il est également possible de faire référence à un horaire hebdomadaire dès lors qu'il s'agit de l'horaire habituel pratiqué. De même, il peut être fait référence à durée annuelle de travail lorsque le salarié est soumis à une annualisation de son temps de travail. Dans ce cas, la rémunération étant lissée sur l'année à raison d'un douzième ou d'un treizième (en cas de treizième mois) par mois de la rémunération annuelle.

La réglementation concernant les cadres en forfait annuel en heures ou en jours est distincte. En pratique, la clause de rémunération fait référence au nombre de jours ou d'heures travailler dans l'année par le cadre et précise alors le quantième versé chaque mois.

Lorsqu'un salaire fixe est versé à des salariés qui ne sont pas rémunérés au temps, tel que les commerciaux, il n'est toutefois pas nécessaire de faire référence dans la clause à une durée de travail.

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

6.3. La politique de rémunération variable

Les politique de rémunération variable correspond à un salaire différent du salaire normale (fixe) dans la mesure où cela suppose une part d'incertitude, tant pour l'employeur que pour les salariés.

Il excite donc un lien entre le salaire (à savoir, la somme d'argent) que le salaire reçoit et la performance individuelle ou collective. Il peut s'agir de la performance d'un salarié à titre individuelle, d'équipe ou de service, mais également, d'établissement, d'entreprise ou de groupe d'entreprises.

Section 03 : Analyse et interprétation des résultats.

Le présent chapitre fera l'objet de construction et d'analyse des tableaux statistique qui contiennent les caractéristiques des données personnelles de la population étudiée. On cherche à connaître les qualités qui caractérisent les enquêtés qu'elle que soit leur sexe. Age, situation matrimoniale, statut professionnel, ancienneté, et niveau d'instruction, 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 exécutants, afin d'étudier l'effet de la rémunération sur la motivation des salaries au sein de l'entreprise DIVINDUS DMC.

Tableau 09 : Répartition des effectifs selon le sexe.

Genre	Effectifs	Pourcentage (%)
Homme	32	80 %
Femme	08	20 %
Total	40	100

Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Septembre2022

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

D'après ces résultats notre échantillon compte 32 hommes et 08 femmes, constate que les hommes sont majoritaires avec un pourcentage de 80 % par rapport aux femmes de 20 % .

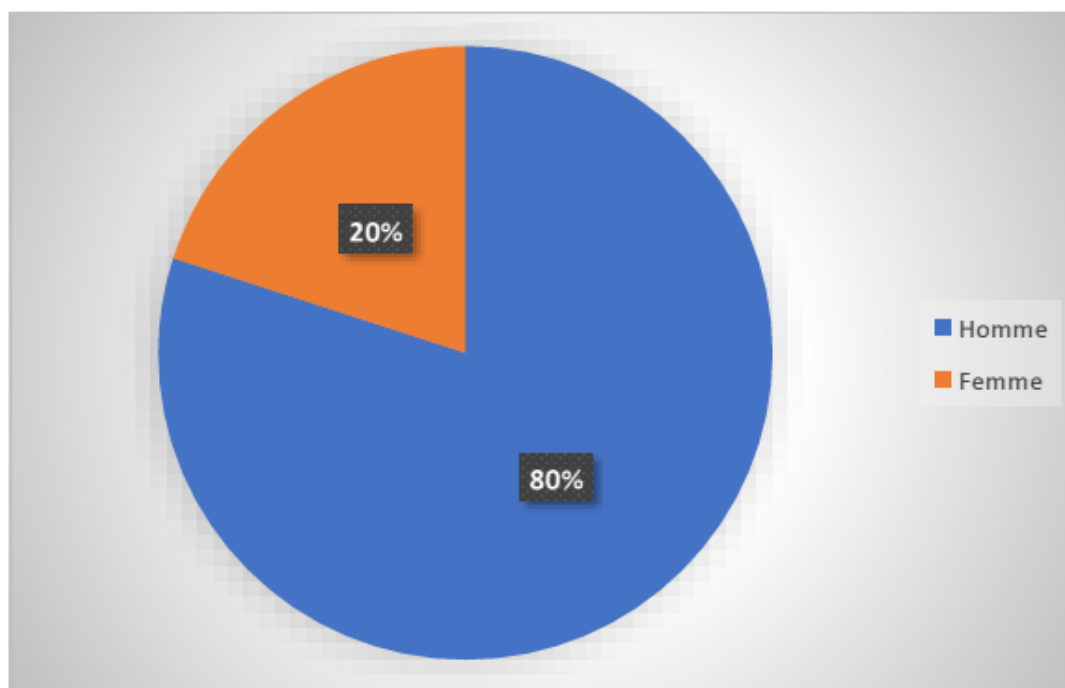


Figure N° 09 : Répartition des effectifs selon le sexe.

Tableau N° 10 : Répartition des enquêtés selon l'âge.

Age	Nombre	Pourcentage (%)
[20-30]	07	17.5 %
[31-40]	11	27.5%
[41-50]	22	55%
Total	40	100

Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Septembre2022

Selon les données recueillies lors de l'enquêtés, est présentées dans le tableau ci – dessus ; nous constatons que la majorité des interrogés, ont un âge qui varie entre [41-50] d'un taux de 55%, on peut dire que l'entreprise DMC 20divindus est fondé sur le potentiel

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

d'expérience pour créer des conditions favorables au développement de la GRH. En suite la moitié de la population d'étude selon l'âge qui varie entre [31-40] d'un taux de 27% enfin la population d'étude qui représente le pourcentage 17.5% de la variété d'âge entre [20-30]le plus inférieurs ; ce que même à dire que la stratégie de l'entreprise comme un manque de recrutement des jeunes diplômés.

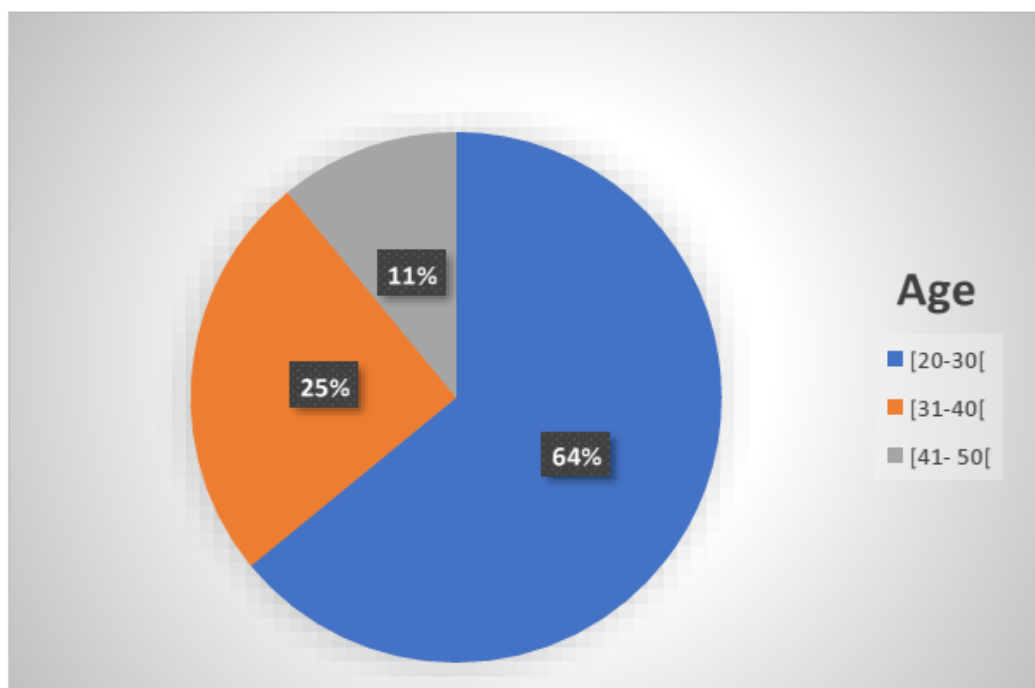


Figure N° 10 : Répartition des enquêtés selon l'âge.

Tableau N° 11 : Situation familiale.

Situation familiale	Nombre	Pourcentage %
Maries(e)	27	67.5%
Célibataire	10	25%
Autres	3	7.5%
Total	40	100

Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Septembre2022

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

Le tableau ci-dessus montre la répartition des enquêtées selon leurs situation familiale .D'après notre recherche ; on constate que la situation la plus élevée et la plus dominante est celle des Mariés avec un pourcentage de 67.5% ; suivie par les célibataires soit 25% ; et enfin par autres situation avec un pourcentage de 7.5% de la population totale ; le taux élevé des Mariés au sein DMC DICINDUS est expliqué par la stabilité familiale et Sociale ;Ensuit vient la catégorie des Célibataires et autres situation ;ce qui peut être analysé par la domination de la catégorie d'âge qui se situe entre 20et 40ans .

On déduit que la répartition entre le personnel Célibataires et celui des Mariés est homogène, ceci explique par le fait que la catégorie des Mariés a plus de responsabilités et d'obligation envers leur familles ; on explique aussi le taux élevé des Célibataires par le fait que ces derniers ont besoin d'améliorer leurs condition de vie.

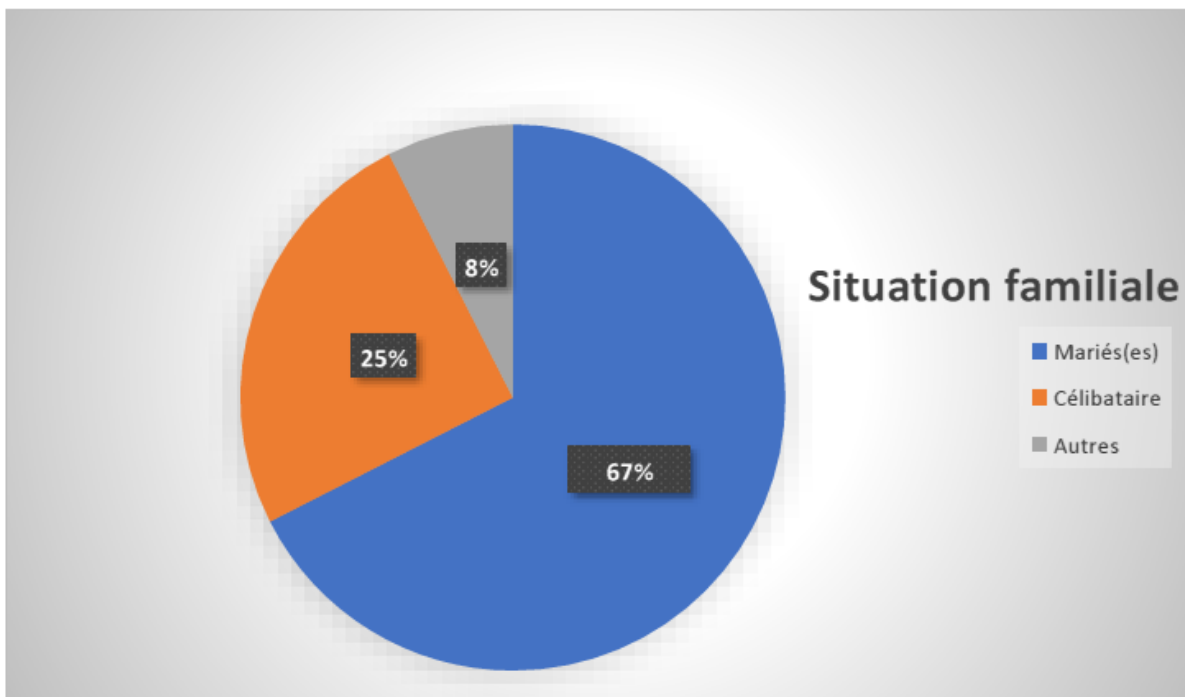


Figure N° 11 : Situation familiale.

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

Tableau N° 12 : Présentation des enquêter selon le niveau d'instruction.

Niveau d'instruction	Nombre	Pourcentage (%)
Primaire	02	5%
Moyen	04	10%
Secondaire	08	20%
Universitaire	26	65%
Total	40	100

Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Septembre2022

D'après les résultats recueillis et classés dans le tableaux ci-dessus qui présente la répartition des enquêtées selon leur niveau d'instruction , nous constatons que le taux le plus élevés est enregistré chez les salaires qui ont un niveau d'étude universitaire avec un taux de 65% ; suivi par les salariés qui ont un niveau d'étude secondaire avec une proportion de 20% ; puis on a un niveau d'étude moyen avec un pourcentage de 10% ; en dernières position vient la catégories qui ont un niveau d'étude primaire d'un pourcentage de 5% .

Ces résultats nous montrent clairement qu'il existe une variation de niveau d'étude au sein de cette entreprise DMC DIVINDUS. Et la majorité à un niveau d'étude universitaire caractérisée par un savoir-faire et un savoir agir, est majoritairement représentée par des cadres administratifs et des techniciens supérieurs ,et cela peut être expliqué par la nature de qualification et un niveau d'étude élevé pour faciliter les taches et assurer un bon fonctionnement de l'entreprise , puis vient en dernière position les salariés qui ont un niveau d'étude primaire qui n'ont pas des compétences et des qualification , exercent des taches simple qui ne demandent pas des exigences.

Puis les autres salariés d'un niveau d'étude secondaire travaillent généralement comme des agents de maitrise en s'appuyant sur leur expérience ou sur une formation professionnelle dans le but d'améliorer leurs capacités.

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

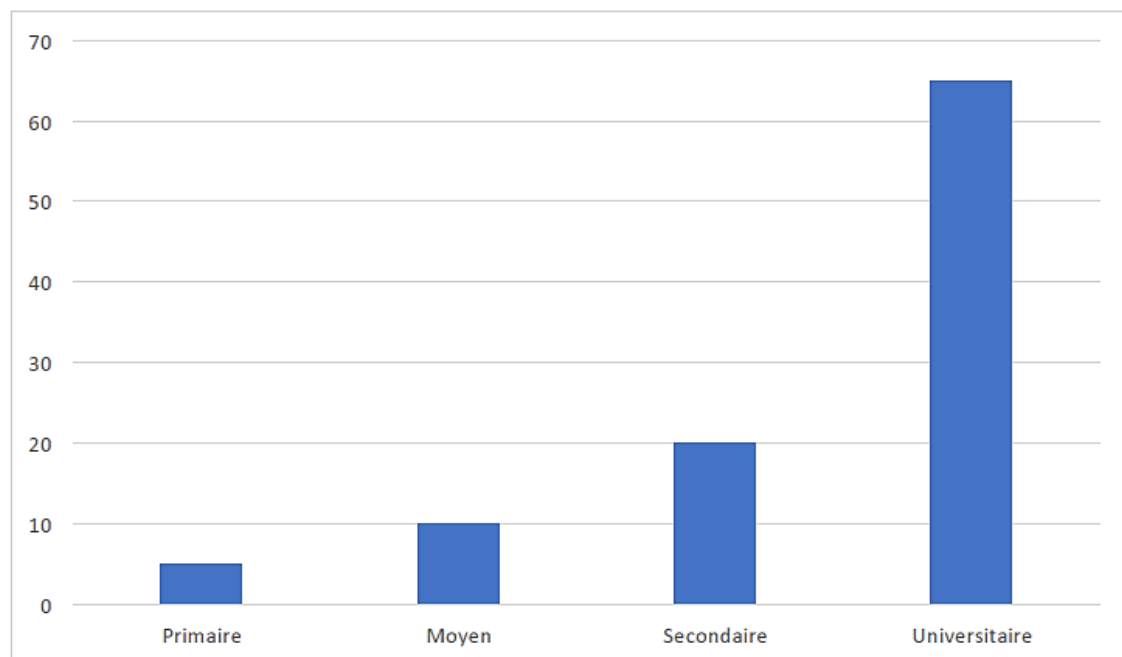


Figure N° 12 : Présentation des enquêter selon le niveau d'instruction.

Tableau N° 13 : Présentation des enquêter selon l'ancienneté.

Ancienneté	Nombre	Pourcentage (%)
De 1 à 5 ans	10	25%
De 5 à 10 ans	05	12.5%
De 10 à 15 ans	07	17.5%
De 15 ans et plus	18	45%
Total	40	100

Source : réalisé par nous-mêmes. Résultat de l'enquête-Septembre2022

D'après ces données statistiques on remarque que le taux 45% qui représente la plupart de la population d'étude selon la variété d'ancienneté de 15 ans et plus.

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

Ensuite le nombre des années de service entre [1 ans à 5 ans] exprime un taux de 25%, le taux de 17.5% représente les années d'ancienneté entre [10 ans à 15 ans]. Cela an peut s'expliquer que l'ancienneté des enquêtées dans DMC DIVINDUS renvoie positivement

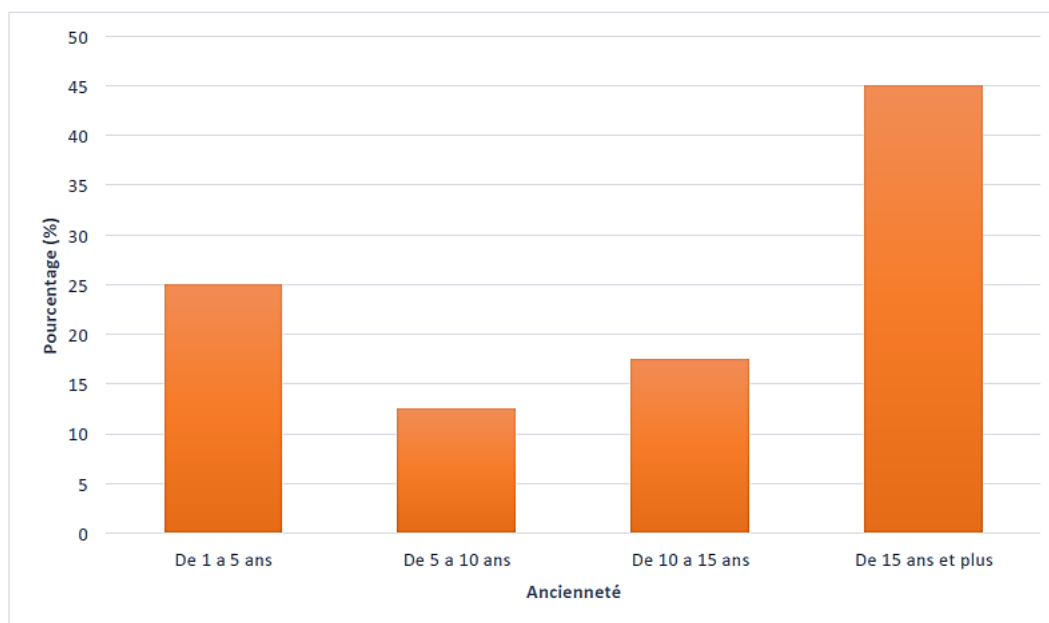


Figure N° 13 : Présentation des enquêter selon l'ancienneté.

Tableau N° 14 : Catégorie Socio professionnel.

Catégorie socio professionnel	Nombre	Pourcentage
Exécution	04	10%
Maitrise	09	22.5%
Cadre	19	47.5%
Cadre supérieure	08	20%
Total	40	100

Source : réalisé par nous-mêmes. Résultat de l'enquête-Septembre2022

D'après ces résultats, on constate que notre échantillon est constitué de quatre catégorie Socio professionnelles ; le tableau ci- dessus montre que la catégorie des cadres est la plus élevé dans l'entreprise avec un pourcentage de 47.5%, suivie par les agents de maitrise avec

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

un pourcentage de 22.5% ; ensuite les cadres supérieurs avec un pourcentage de 20%. Enfin les agents d'exécution avec un pourcentage de 10%.

En suite la catégorie des cadres qui occupe le 1^{er} place selon l'échantillon total d'un taux de 41.5%, cela explique que le groupe DMC DIVINDUS exige une formation supérieure d'un cadre ou d'un responsable.

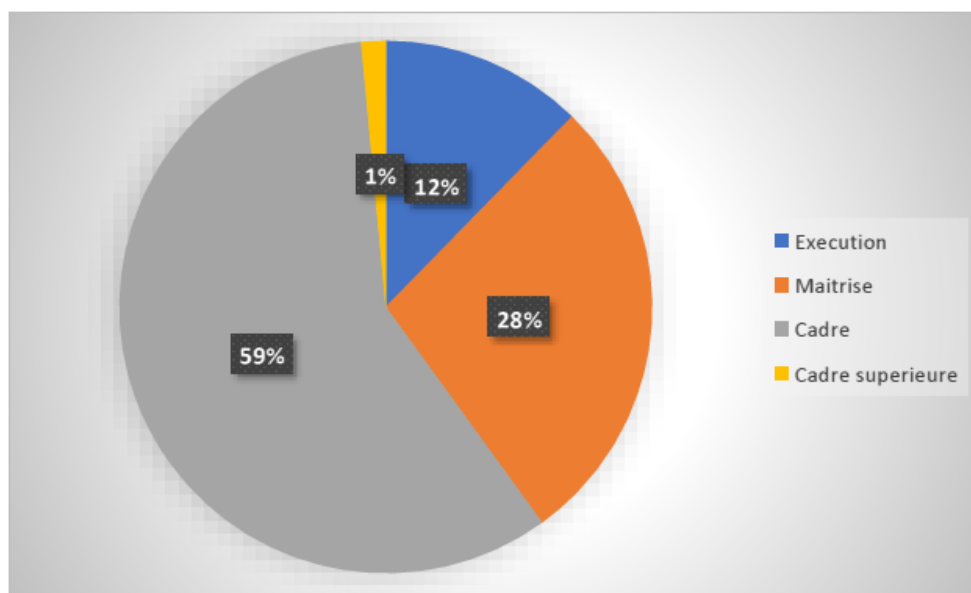


Figure N° 14 : Catégorie Socio professionnel.

Tableau N° 15 : Premier emploi.

Premier emploi	Nombre	Pourcentage (%)
Oui	26	65%
Non	14	35%
Total	40	100

Source : réalisé par nous-mêmes. Résultat de l'enquête-Septembre2022

D'après les résultats de ce tableau, on constate que la plupart de nos enquêtes c'est leurs premier emploi cela à un taux de 65% par contre, on trouve 35% ont répondu (Non).

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

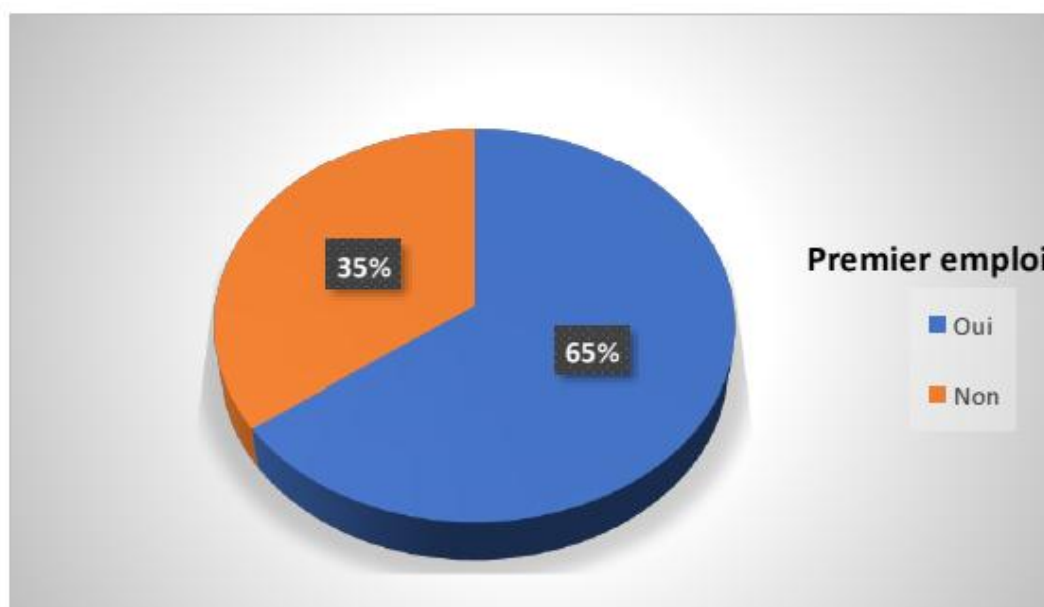


Figure N° 15 : Premier emploi.

Tableau N° 16 : Type de Contrat de travail.

Contrat de travail	Nombre	Pourcentage(%)
CDD	26	65%
CDI	14	35%
Total	40	100

Source : réalisé par nous-mêmes. Résultat de l'enquête-Septembre2022

Ce tableau représente la répartition des enquêtes selon leur type de contrat de travail. On constate que 65% des salariés travaillent avec un contrat à durée Déterminer ; par contre 35% travaillent avec un contrat de travail indéterminé.

Ceci montre que le CDD est le plus adapté dans l'entreprise DMC DIVINDUS qui veut dire dans cette période l'entreprise connaît une hausse d'activité.

Dans les tableaux qui suivent nous allons tenter de vérifier la première hypothèse de recherche selon les attitudes des salariés vis-à-vis de la rémunération comme facteur principal pour la motivation au travail.

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

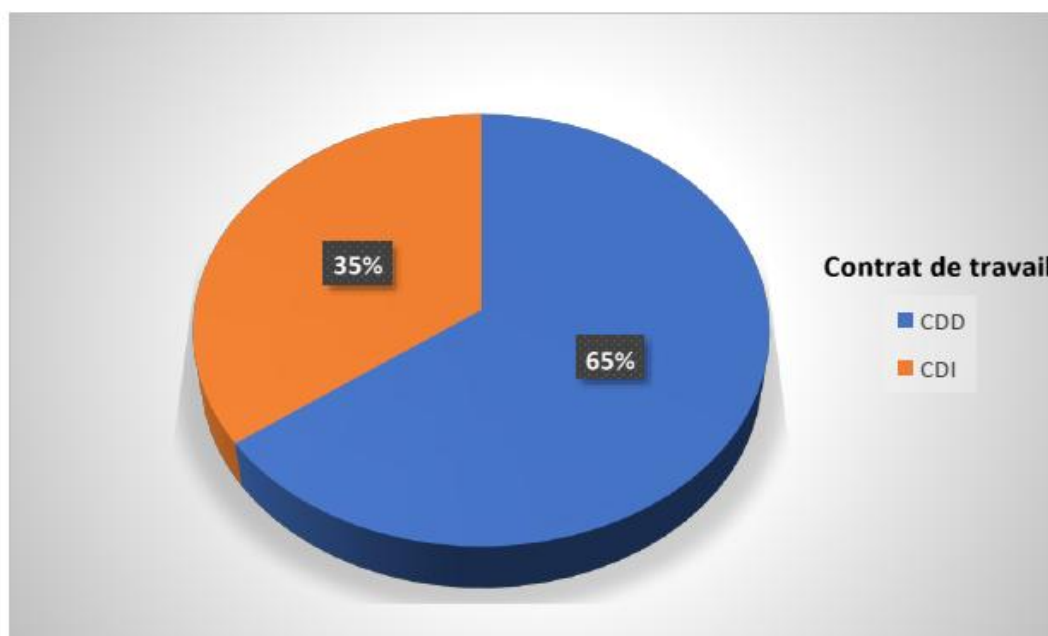


Figure N° 16 : Type de Contrat de travail.

Tableau N° 17 : L'avis des enquêtes sur le système de rémunération au sein de l'entreprise DMC DIVINDUS.

Système de rémunération	Nombre	Pourcentage(%)
Faible	04	10%
Moyen	06	15%
Bon	30	75%
Total	40	100

Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Septembre2022

A partir de ce tableau qui nous montre l'opinion des salariés vis-à-vis de qualité de leur système de rémunération, on constate que la moitié des enquêtes avec un taux de 75% trouve le système de rémunération de l'entreprise DMC DIVINDUS BON ; suivi de 15% des salariés qui affirment que le système rémunération est moyen, 10% des salariés le jugent comme étant faible.

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

D'après ces résultats la majorité de notre échantillon considère que le système de rémunération instauré au sein de l'entreprise DMC DIVINDUS est fondé sur des carrières objectives. Ce qui le qualifie d'un bon système.

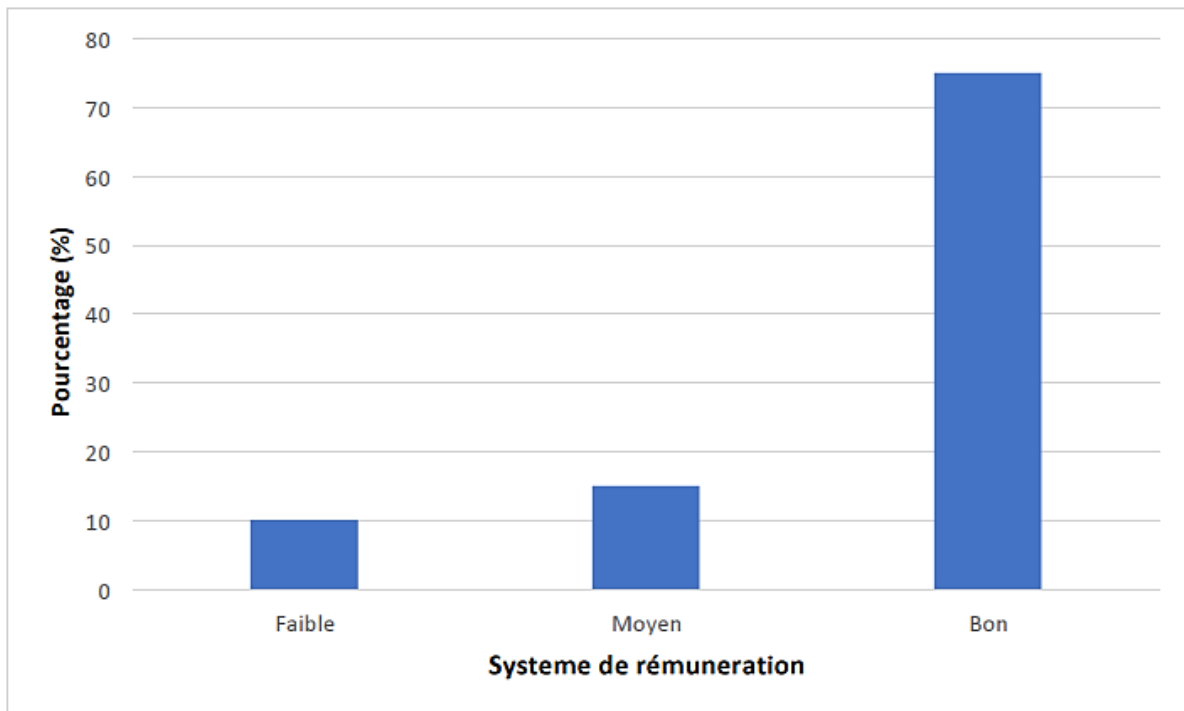


Figure N° 17 : L'avis des enquêtes sur le système de rémunération au sein de l'entreprise DMC DIVINDUS.

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

Tableau N° 18 : L'avis des enquêtes sur le degré de satisfaction et de motivation sur le système de rémunération de DMC DIVINDUS.

Le degré de satisfaction	Nombre	Pourcentage(%)
Très insatisfaits	08	20%
Insatisfaits	5.2	13%
Ni satisfaits ni insatisfaits	2.1	6%
Satisfaits	16	40%
Très satisfaits	8.4	21%
Total	40	100%

Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Septembre2022

En lisant le tableau au-dessus, on déduit que presque la totalité de notre échantillon soit 40% à répondu par (oui) à la satisfaits vis-à-vis de leur système de rémunération ; contre une autre partie qui sont un taux de 20% qui sont très insatisfaits.

Enfin une dernière partie des enquêtes qui sont ni satisfaits ni insatisfaits.

D'après les résultats de ce tableau, on déduit que la majorité des enquêter interroger sont satisfaits de leurs système de rémunération.

L'insatisfaction de certaines enquêtes est liée à l'inadéquation existante entre ce qu'ils veulent recevoir et ce qu'ils reçoivent effectivement.

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS



Figure N° 18 : L'avis des enquêtes sur le degré de satisfaction et de motivation sur le système de rémunération de DMC DIVINDUS.

Tableau N° 19 : Répartition des enquêtés selon la méthode que doit se faire la rémunération dans la DMC DIVINDUS.

Critaire de rémunération	Nombre	Pourcentage(%)
La performance individuelle	04	10%
La performance collective	12	30%
Les deux à la fois	24	60%
Total	40	100

Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Septembre2022

Ce tableau nous montre la répartition des enquêtes sur le critaire que l'entreprise personne en considération pour récompenser ces salaire ; on observe performance individuelle et collective à la fois est la plus choisi par un taux de 60% ; et après la performance collective d'un taux de 30% et en derniers pour la performance individuelle d'un taux 10%.

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

Ces résultats nous indiquent que la rémunération reliait à la performance collective et individuelle la fois ; la chose qui est compatible avec les nouvelles techniques de management pratiquées au sein de l'entreprise DMC DIVINDUS.

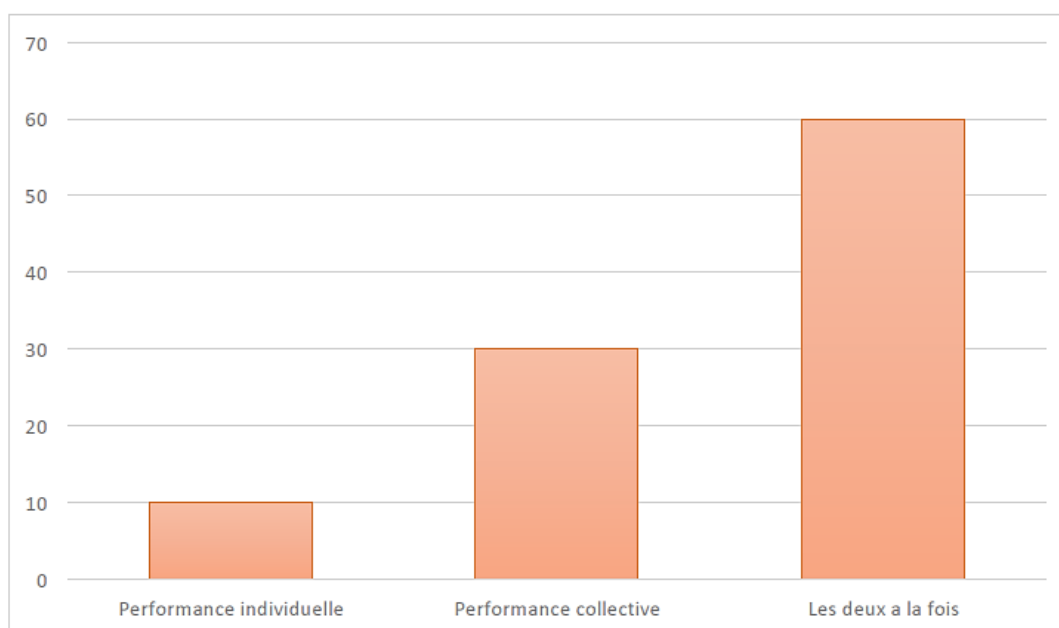


Figure N° 19 : Répartition des enquêtés selon la méthode que doit se faire la rémunération dans la DMC DIVINDUS.

Tableau N° 20 : Répartition des enquêtes selon avis sur le facteur le plus motivant au travail.

Le facteur motivant	Nombre	Pourcentage(%)
L'autonomie dans le travail	10	25%
Ambiance au travail	08	20%
Le salaire	14	35%
Possibilité de formation	6.8	17%
Une bonne gestion des carrières	1.2	3%
Total	40	100

Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Septembre2022

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

Ce tableau nous montre l'avis des salariés sur l'élément qui la motive dans leurs travail ; on observe donc que 35% des enquêtés déclarent que le salaire élevé et l'élément motivant au travail ; et (17% +3%) des salariés place la possibilité de formation et une bonne gestion des carrières. Contrairement au échantillon restant représente par 25% ont répondu que l'autonomie au travail est motivant dans leurs travail ; et 20% ont préféré l'ambiance au travail.

D'après ses résultats nous pouvons déduire que presque la moitié des salariés trouvent le salaire élevé comme instrument de motivation, ainsi on trouve la possibilité de formation et de promotion en deuxième rang, cela reflète l'importance de la promotion comme 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 et percevoir un salaire élevé.

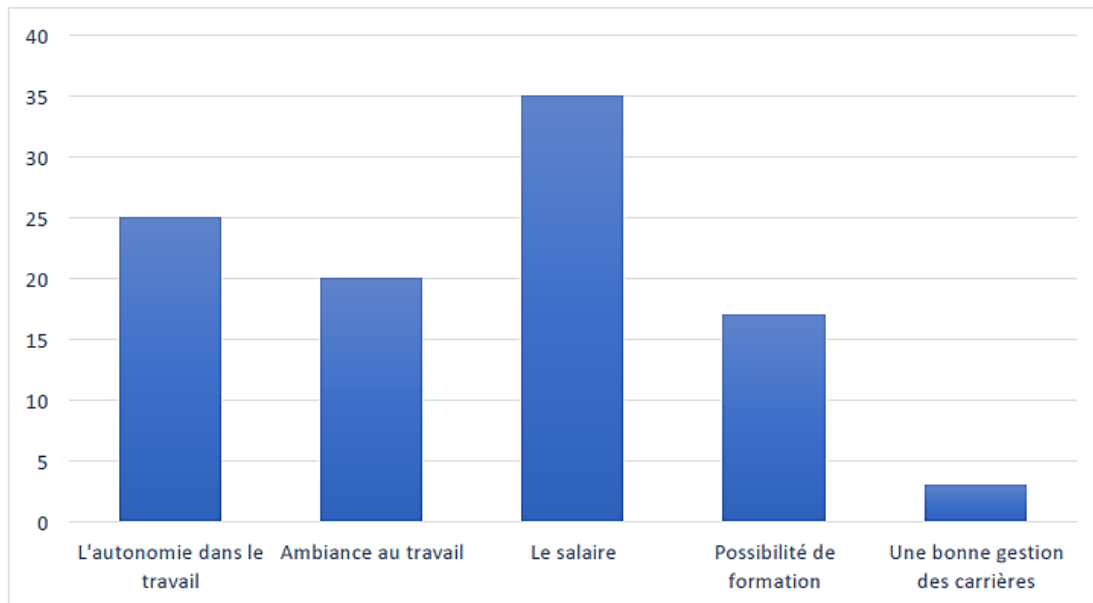


Figure N° 20 : Répartition des enquêtes selon avis sur le facteur le plus motivant au travail.

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

Tableau N° 21 : Répartition des enquêtes selon l'influence de rémunération sur la motivation.

L'influence de rémunération	Nombre	Pourcentage (%)
Faible influence	14	35%
Influence modérée	16	40%
Porte influence	10	25%
Total	40	100

Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Septembre2022

Ces résultat indiquent que 40% ont répondu que la rémunération influence de façon modérée sur la motivation ,et de 35% ont répondu que la rémunération à un faible influence sur leurs motivation. On remarque que 40% des salariés ont une influence modérée ce qui veut dire que la rémunération influence sur la motivation au travail au sin de DMC DIVINDUS.

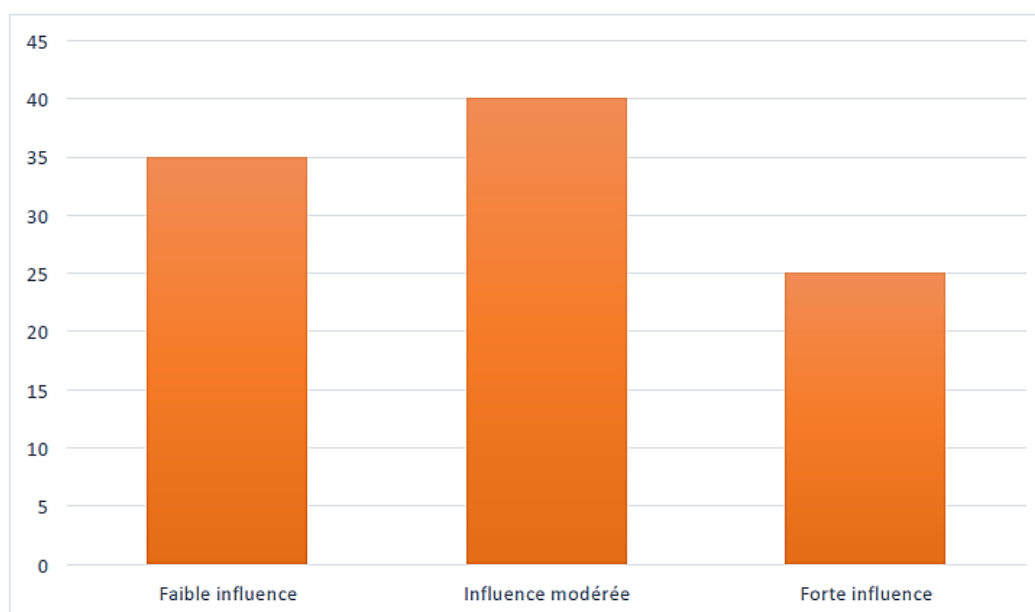


Figure N° 21 : Répartition des enquêtes selon l'influence de rémunération sur la motivation.

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

Tableau N° 22 : Répartition des enquêtes selon le degré de satisfaction vis-à-vis de leurs salaires.

Satisfaction vis-à-vis de salaire	Nombre	Pourcentage (%)
Très insatisfait	11.6	29%
Insatisfait	10	25%
Satisfait	12.4	31%
Très satisfait	06	15%
Total	40	100

Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Septembre2022

On déduit selon le tableau que presque la totalité de notre échantillon soit 31% sont satisfaits de leurs salaire par apport à leurs travail, et 25% qui sont insatisfait, et de 29% qui sont très insatisfait en enfin de 15% qui sont très satisfait.

D'après les résultats de ce tableau, on déduit que la majorité des enquêtés interrogés sont satisfait des salaires reçus par apport à l'importance de travail faites.

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

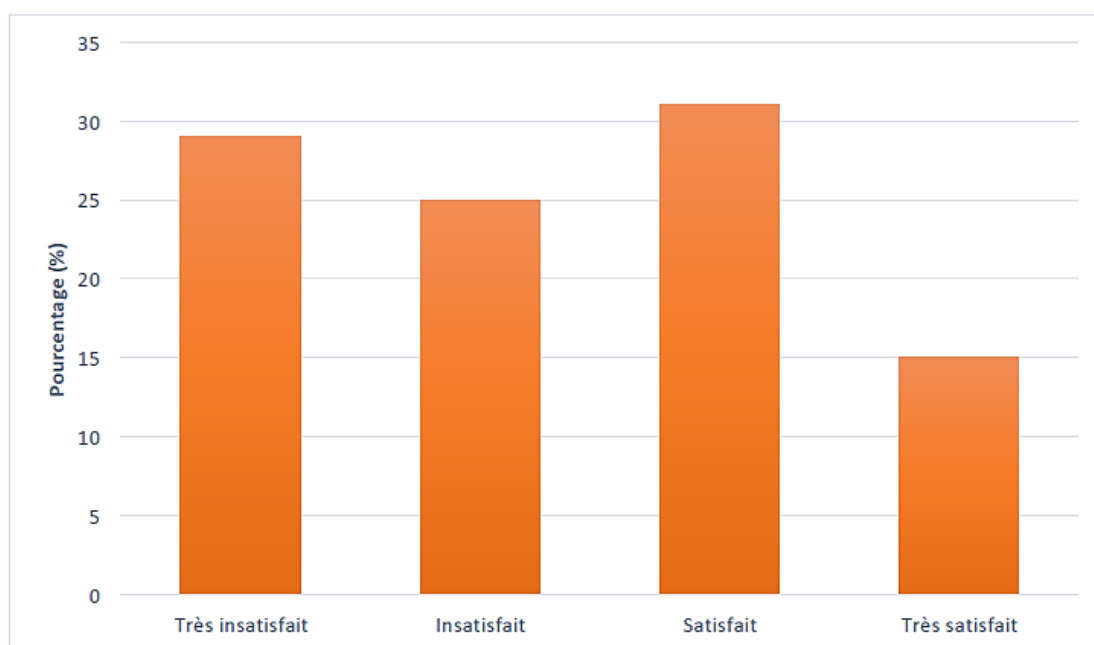


Figure N° 22 : Répartition des enquêtes selon le degré de satisfaction vis-à-vis de leurs salaires.

Tableau N° 23 : La répartition des enquêter selon le critaire qui motive plus dans le salaire.

Les critaires de motivation	Nombre	Pourcentage (%)
Le salaire de bas	04	10%
Le prime rendement individuel	24	60%
La prime de rendement	12	30%
La prime de rendement collective	40	100

Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Septembre2022

D'après les résultats de ce tableau qui montre que 60% des salariés ont choisi la prime de rendement individuel qui motive leur salaire , et de 10% qui ont choisi le salaire de base qui motive le salaire , aussi y'on 30% qui ont dit que la prime de rendement collective qui motive leurs salaire.

D'après le résultat obtenu, on remarque que presque la moitié de notre échantillon reçoit des primes de rendement individuel et d'autre salaire reçoit des primes de rendement collectif.

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

Donc cela peut être expliqué par le fait que l'entreprise DMC DIVNDUS prend les primes de rendement individuel et collective comme critère pour encourager ses salariés.

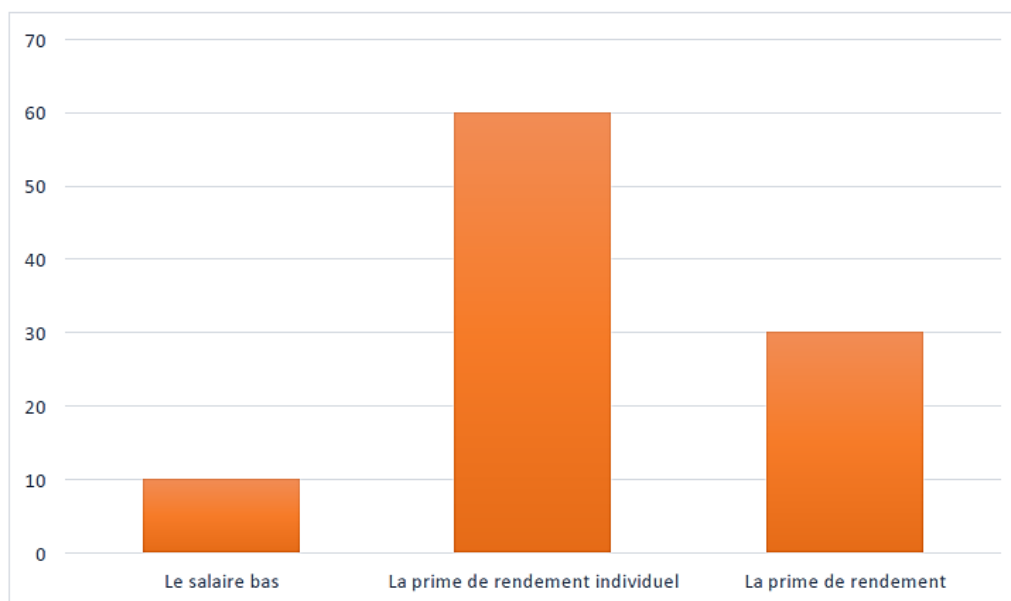


Figure N° 23 : La répartition des enquêtés selon le critère qui motive plus dans le salaire.

Tableau N° 24 : La répartition des enquêtes selon le degré de satisfaction vis-à-vis leurs augmentations.

Le degré d'augmentation	Nombre	Pourcentage(%)
Augmentation insuffisante	18	45%
Augmentation moyenne	06	15%
Augmentation importante	16	40%
Total	40	100

Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Septembre2022

On déduit que presque la totalité de notre échantillon sont satisfaits de leurs augmentations d'un taux 45% en trouve 40% des salariés qui ont une augmentation ; et enfin une partie de 15% qui ont une moyenne augmentation.

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

D'après ces résultats obtenus, on constate que la majorité que enquêtés sont satisfait de leurs augmentation.

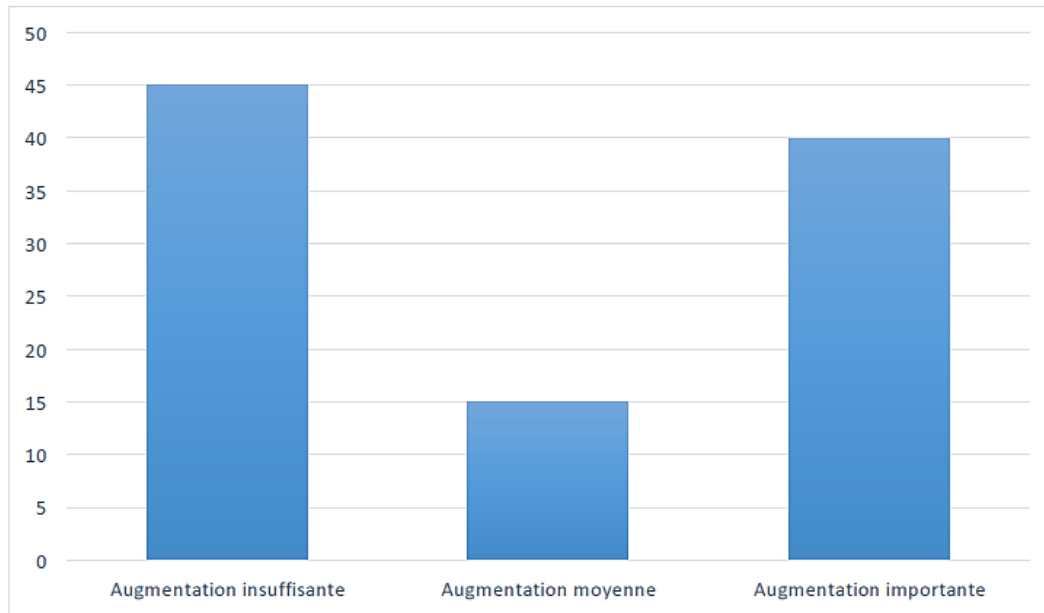


Figure N° 24 : La répartition des enquêtes selon le degré de satisfaction vis-à-vis leurs augmentation.

Vérification de la première hypothèse

L'analyse des tableaux construits sur la base des questions posées se rapportant à la première hypothèse de recherche selon laquelle on suppose que : l'entreprise DMC DIVINDUS utilise la rémunération comme facteur principal pour la motivation au travail, nous ont permis d'obtenir ce résultat.

D'abord, il ya lieu de conclure que le système de rémunération au sein de l'entreprise DMC DIVINDUS 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 reçoit un niveau de rémunération équitable par rapport aux autre postes au sein de l'entreprise.

Par ailleurs, l'affirmation de l'efficacité de la politique salariale dans leurs entreprise renvoi leurs conscience qu'elle crée, un sentiment de reconnaissance et d'équité reflétant le système de valeur de l'entreprise, tout en être attractive par rapport au marché de travail pour attirer les ressources humaines compétentes, conserver les performantes et motiver les employés.

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

C'est pour cela qu'on trouve presque la quasi-totalité des salariés de l'entreprise DMC DIVINDUS qui sont représentés par un taux de 31 % sont satisfaits de leurs salaire, cette satisfaction est due à l'adéquation entre l'effort fourni est le salaire offert.

En effet, la rémunération pousse consciemment ou inconsciemment l'homme à agir efficacement dans son travail, elle s'intéresse au facteur ou encore les aspirations qui pousse l'individu à développer des 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.

Enfin, ce que nous avons pu mettre en relief dans ce travail : c'est que la rémunération est un facteur de pilotage essentielle. Elle contribue au développement des performances, conditionne l'équilibre social interne, maintenir les salariés dans l'entreprise 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.

Dans les tableaux suivent nous allons tenter de vérifier la deuxième hypothèse de recherche selon lequel on suppose que la rémunération est un déterminant de la motivation qui reste insuffisant pour motiver les salariés au travail, l'entreprise DMC DIVINDUS dispose d'une démarche stratégique effaces pour développer et maintenir la motivation de ces salariés.

Tableau N° 25 : La répartition des enquêtés selon leurs avis sur la part variable de la rémunération

La part variable	Nombre	Pourcentage (%)
Oui	24.14	60.35%
Non	15.86	39.65%
Total	40	100

Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Septembre2022

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

Ce tableau représente la répartition des enquêtés selon leurs opinions sur la part variable comme élément qui implique d'avantage à fournir plus d'efforts au travail ; en trouve alors 60.35% disent que la part variable augmente leurs résultats d'après faire plus d'efforts, contre 39.65% qui désert le contraire.

Ces résultats montrent que dans l'entreprise DMC DIVINDUS existe une part variable qui augmente leurs résultats selon la majorité des enquêtes.

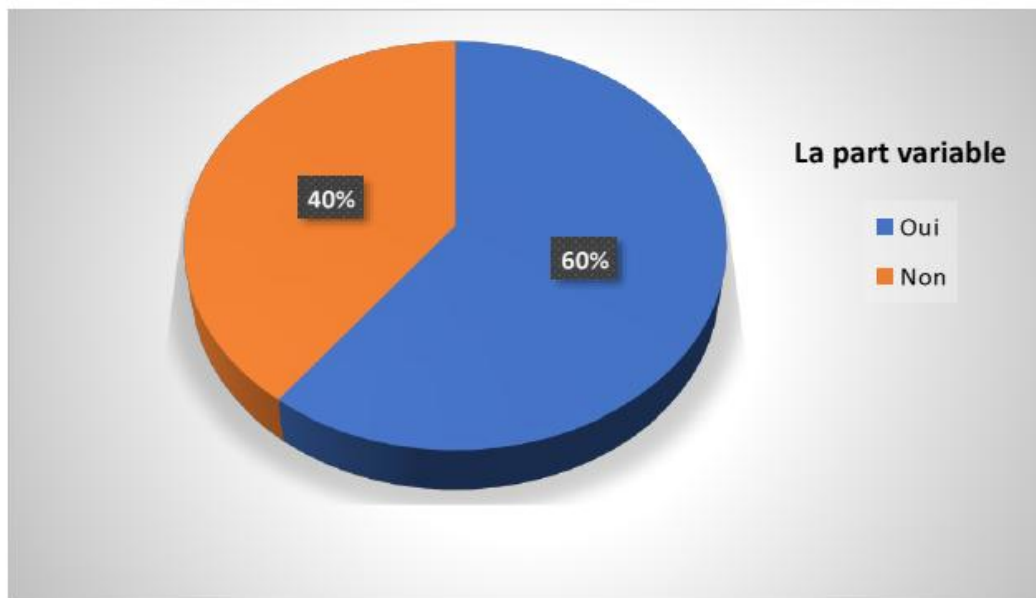


Figure N° 25 : La répartition des enquêtés selon leurs avis sur la part variable de la rémunération.

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

Tableau N° 26 : Répartition des enquêtes selon les primes qui contient la part variable de la rémunération.

La prime de la part variable de rémunération	Nombre	Pourcentage (%)
Prime de rendement individuel	2.4	6%
Prime de responsabilité	08	20%
Prime d'objectif	28	70%
Prime de production au mérite	1.6	4%
Total	40	100

Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Septembre2022

Le tableau ci-dessus nous note la répartition des enquêtes selon les primes de la part variable ; on remarque que 70% des salarié reçoivent des primes d'objectif ; 20% des salariés perçoivent des primes de responsabilité ; et 6% reçoivent des primes de rendement individuel et enfin 4% pour les primes de production au mérite.

D'après les résultats obtenus , on remarque que presque la moitié de notre échantillon reçoit des primes d'objectif , et d'autre salaires reçoivent des primes de responsabilité et de rendement individuel ; donc cela expliqué par le fait que l'entreprise DMC DIVINDUS généralement assure et réalise son objectif puis que la majorité des salariés reçoivent.

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

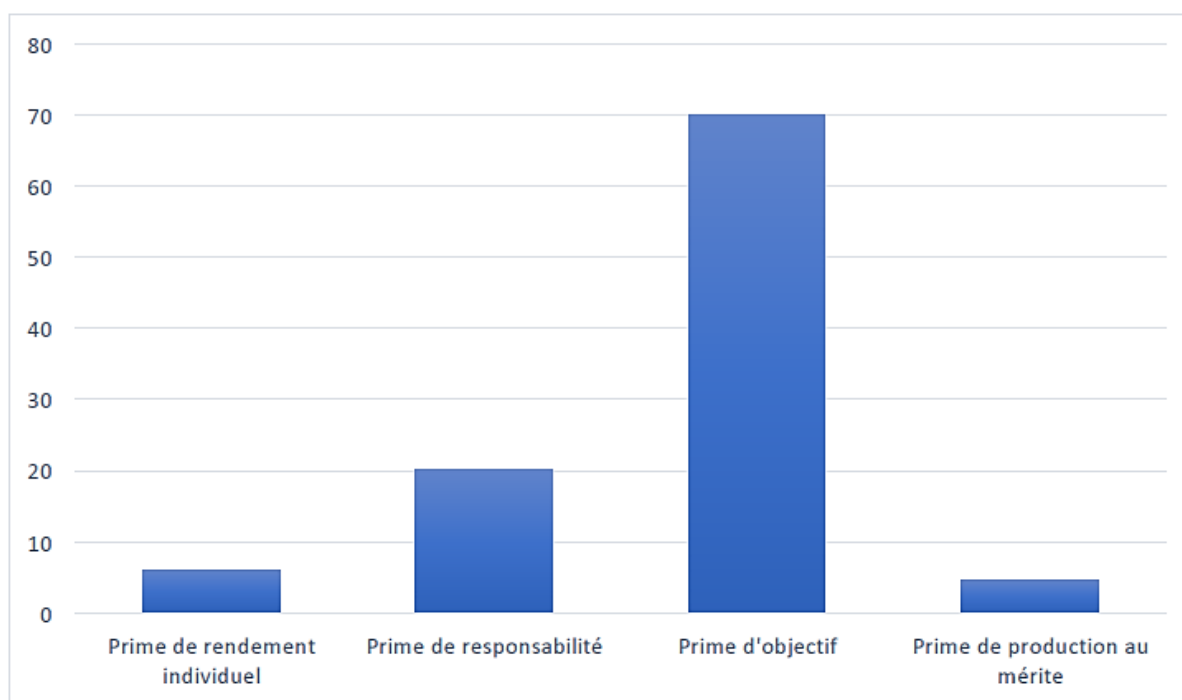


Figure N° 26 : Répartition des enquêtes selon les primes qui contiennent la part variable de la rémunération.

Tableau N° 27 : L'avis des enquêtes sur la possibilité de quitter l'entreprise

L'idée quitter l'entreprise	Nombre	Pourcentage (%)
Oui	35	87.5%
Non	05	12.5%
Total	40	100

Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Septembre2022

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

D'après les résultats de ce tableau, on constate que la plus part de nos enquêtés, avaient déjà l'idée de quitter l'entreprise et cela à un taux de 87.5%, par contre, on trouve 12.5% ont répondu (Non).

Cela explique que la majorité préfèrent quitter et d'écouper un poste ailleurs, quant aux autres ils souhaitent y'rester dans l'entreprise DMC DIVINDUS.



Figure N° 27 : L'avis des enquêtes sur la possibilité de quitter l'entreprise.

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

Tableau N° 28 : L'avis des enquêtes sur la possibilité de quitter l'entreprise avec un même salaire.

L'idée de quitter l'entreprise avec un même salaire	Nombre	Pourcentage (%)
Oui	10	25%
Non	30	75%
Total	40	100

Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Septembre2022

D'après les résultats de ce tableau, on remarque que la plus part de nos enquêter ont répondu (Non), d'un taux de 65%. Par contre on trouve 35% avaient déjà l'idée de quitter l'entreprise.

Cela s'explique par la satisfaction totale des salariés dont la majorité souhaite y rester dans l'entreprise DMC DIVINDUS. Quant aux autres ils préfèrent quitter l'entreprise.

Une juste rémunération peut également jouer un rôle important dans la motivation des salariés, on effet cela permet d'attirer à l'entreprise d'autre travailleur.

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS



Figure N° 28 : L'avis des enquêtes sur la possibilité de quitter l'entreprise avec un même salaire.

Tableau N° 29 : La répartition des enquêtés avantages qui les motivent.

Les avantages qu'offre DMC DIVINDUS	Nombre	Pourcentage (%)
Oui	34	85%
Non	06	15%
Total	40	100

Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Septembre2022

Ce tableau réparti les enquêtés sur leur avis sur les avantage que l'entreprise les offres est ce que les motivent, on observe que 85% des salariés sont motiver des avantage de l'entreprise ; par contre 15% ont répondu qu'ils n'ont pas motivé de ces avantage.

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

A travers ces résultats, on constate que plus de la moitié des salariés interrogés sont motivés par les avantages que l'entreprise leur offre.

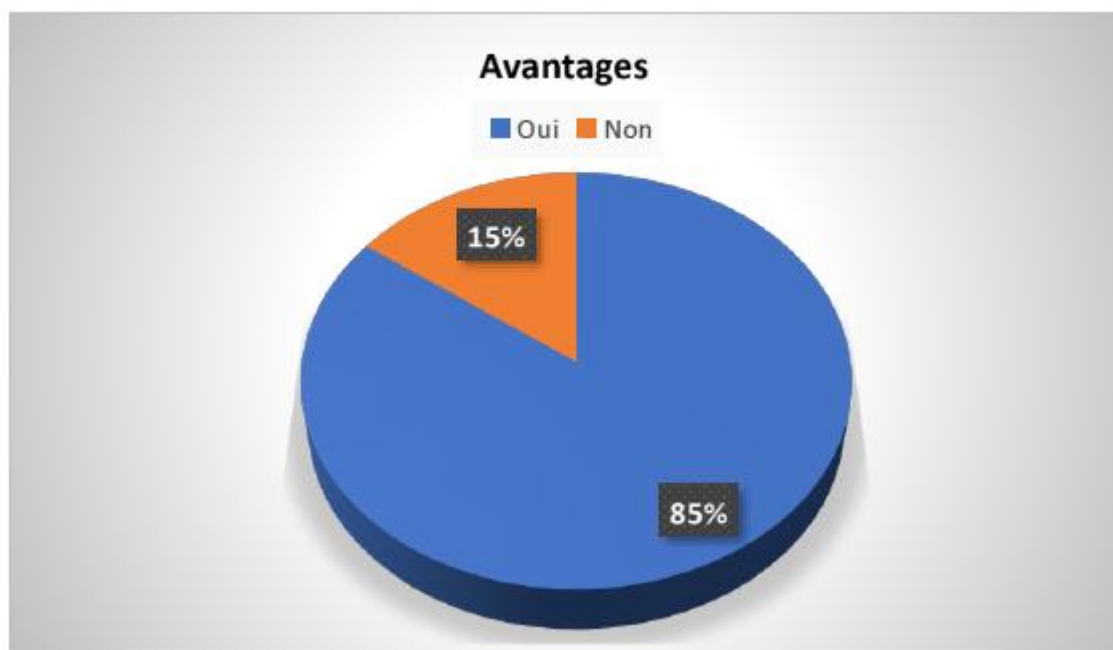


Figure N° 29 : La répartition des enquêtés par avantages qui les motivent

Tableau N° 30 : L'avis des enquêtés sur la motivation au travail si il bon moyenne pour fidéliser les travailleurs

La bonne moyenne pour fidéliser les travailleurs	Nombre	Pourcentage (%)
Pas de tout d'accord	02	5%
Pas d'accord	2.4	6%
Indécis	5.6	14%
D'accord	24	60%
Tout a fait d'accord	06	15%
Total	40	100

Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Septembre2022

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

Ce tableau nous montre la répartition des enquêtés sur la motivation au travail est-elle un bon moyen pour fidéliser les travailleurs, et 15% sont tout à fait d'accord, 14% des travailleurs sont indécis, et enfin [6% + 5%] sont pas de tout d'accord.

D'après ces résultats obtenus, on constate que la plupart des enquêtés pense que la motivation par le salaire est un bon moyen pour fidéliser les travailleurs.

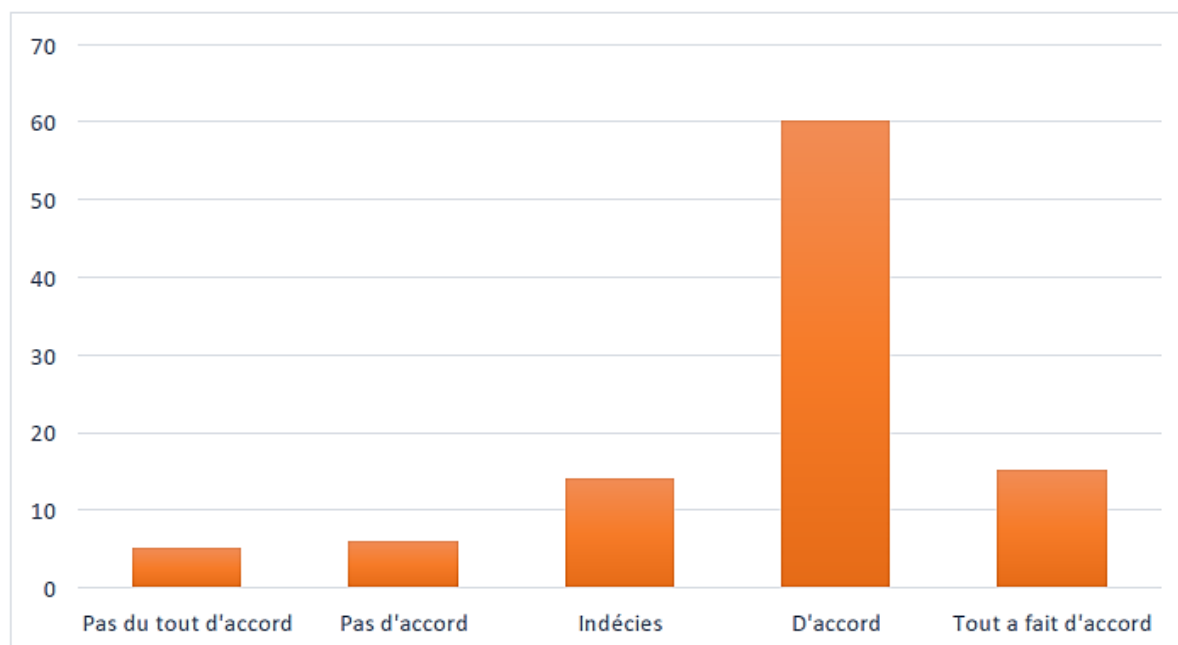


Figure N° 30 : L'avis des enquêtés sur la motivation au travail si il bon moyen pour fidéliser les travailleurs.

Tableau N° 31 : La répartition des enquêtés selon les éléments de rémunération.

Les éléments de rémunération motivant	Nombre	Pourcentage (%)
Oui	26	65%
Non	14	35%
Total	40	100

Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Septembre2022

Ce tableau nous montre les éléments de rémunération qui montre les salariés, on observe donc 65% des enquêtés ont répondu que y'on d'autre éléments qui les motive

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

contrairement au échantillon restant représente par 35% ont dit que y'as pas d'autre élément qui les motive.

D'après ces résultats nous pouvons déduire que presque les moitiés des enquêtés trouvent que y'a des éléments de rémunération qui motive et d'autre pas ; ainsi en trouve d'autre, qui dit que tous les éléments de rémunération sont motivant.

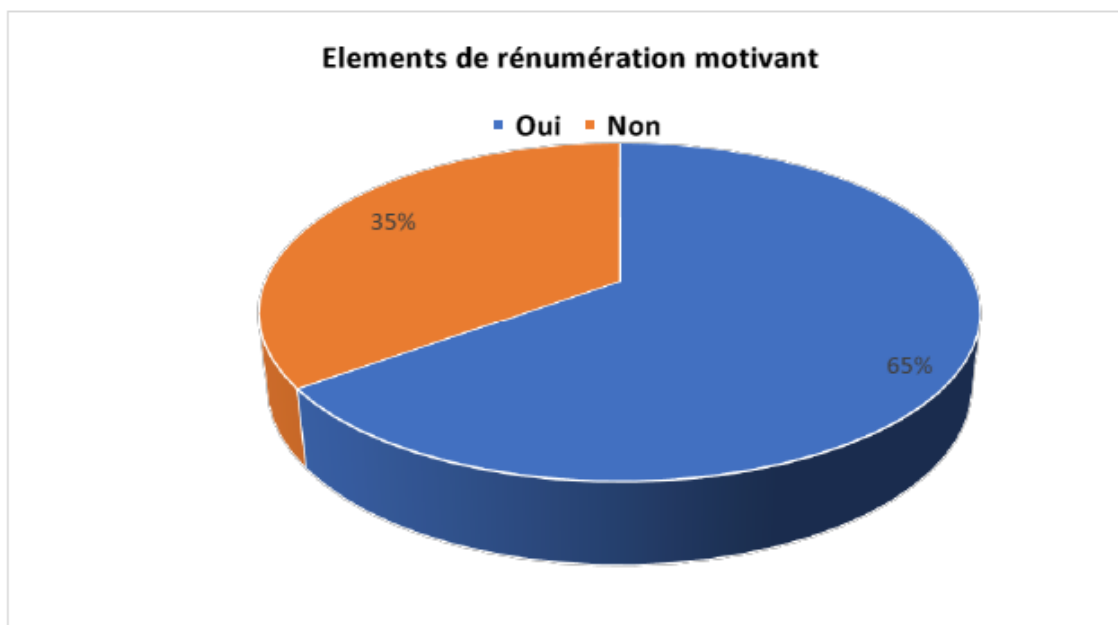


Figure N° 31 : La répartition des enquêtés selon les éléments de rémunération

Tableau N° 32 : La répartition des enquêtés selon leur opinion de chercher un travail ailleurs.

Chercher un travail	Nombre	Pourcentage (%)
Oui	10	25%
Non	30	75%
Total	40	100

Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Septembre2022

D'après les résultats de ce tableau on constate que la plupart de nos enquêtés ont répondu (Non) d'un taux de 75%, par contre, on trouve 25% avaient déjà l'idée de quitter l'entreprise.

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

Cela s'explique par la satisfaction totale des salariés dont la majorité souhaite y rester dans l'entreprise DMC DIVINDUS, qu'ont aux autres ils réfèrent quitter et découcher un poste ailleurs.

On constate aussi 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'efficacité répondent moins de la rémunération que des gratifications non économique ».



Figure N° 32 : La répartition des enquêtés selon leur opinion de chercher un travail ailleurs.

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

Tableau N° 33 : Répartition des enquêtés selon leurs satisfaction du salaire vis-à-vis l'impotence du travail.

La satisfaction des salaires vis-à-vis le travail fournée	Nombre	Pourcentage (%)
Très insatisfait	7.6	19%
Insatisfait	08	20%
Ni satisfait ni insatisfait	04	10%
Satisfait	12	30%
Très satisfait	8.4	21%
Total	40	100

Source : réalisé par nous-mêmes .résultat de l'enquête-Septembre2022

D'après ce tableau, on constate que la plupart des salariés sont satisfait de leur salaire par rapport au travail fournée d'un taux de 30%, 20% des salariés sont insatisfait de leur salaire, et d'un taux de 21% qui sont très satisfait aussi y'on a d'autre salarié qui sont très insatisfait pour 19% enfin y'on une autre partie des salariés qui sont ni satisfait ni insatisfait d'un taux de 10%.

D'après ces résultat, on déduit que la majorité des enquêtés sont satisfait de leur salaire par rapport au travail fournée.

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

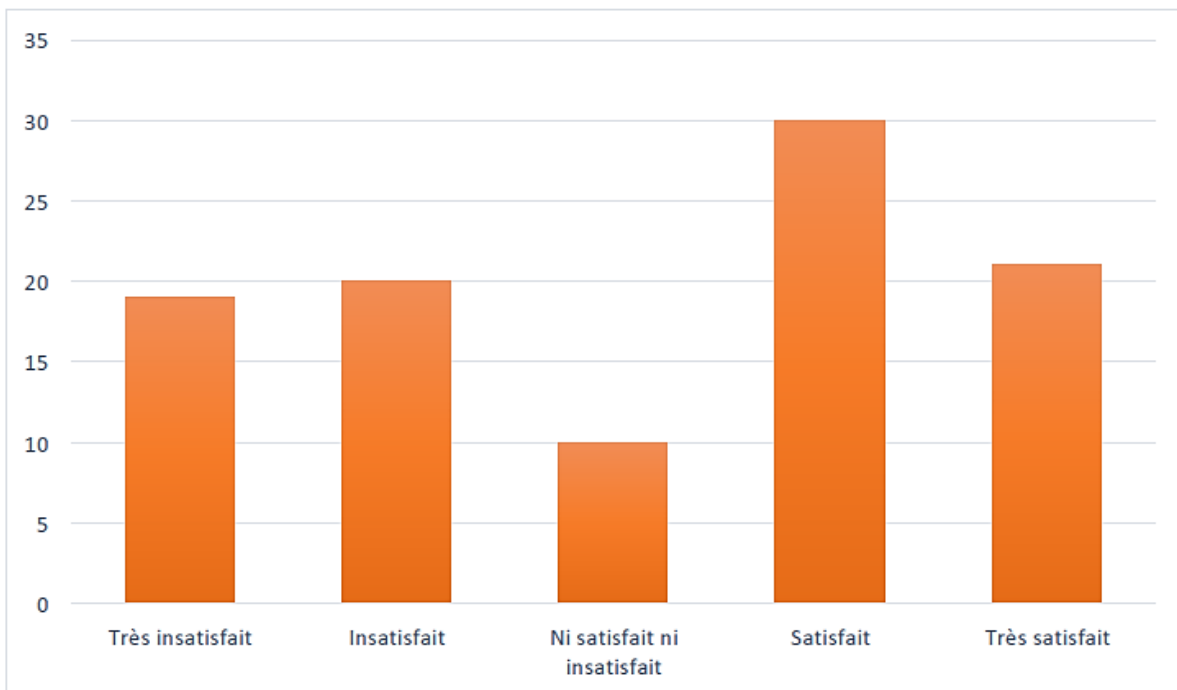


Figure N° 33 : Répartition des enquêtés selon leurs satisfaction du salaire vis-à-vis l'impotence du travail.

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

Vérification de la deuxième hypothèse

L'analyse des tableaux construits sur la base des questions posées se rapportant à la deuxième hypothèse qui est, rappelons-le : « la rémunération est un déterminant de la motivation qui reste insuffisant pour motiver les salariés au travail. »

La majorité des salariés dans l'entreprise DMC DIVINDUS semble être rémunérée à travers la grille des exigences de poste et le rendement, c'est-à-dire la politique de rémunération au sein de cette entreprise rémunère et valorise la grille de salaire, c'est-à-dire le salaire est établi en fonction des exigences et de la valeur du poste qu'il occupe et le dans le but d'étudier leurs résultats et d'évaluer leurs performances. Alors que les efforts intellectuels et physique, les qualification, (le savoir, le savoir-faire, et savoir être attesté par un diplôme ou résultant d'une expérience que maîtrise un salarié pour accéder et tenir un poste de travail sont les plus important aux yeux des salariés en matière de détermination de salaire de base, cela montre que l'entreprise accorde une importance à l'initiative et à la qualification des salariés. Quant aux récompenses et la révision salariale (augmentation du salaire) elles sont basées sur les performances individuelles (selon le mérite) et les performances collective (PRC). de plus cette augmentation des rémunérations individuelles reposent généralement sur le mérite et les résultats globaux de l'entreprise.

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 salariée, donc le salaire, l'accomplissement de soi, l'autonomie dans le travail, le niveau de responsabilité, les promotion, et les conditions de travail sont l'une des source 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 formation, 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 compétence permettant ainsi l'accès aux postes supérieurs et percevoir un salaire élevé, c'est pour cela que la majorité des salariés sont influencés par la rémunération.

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

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

La rémunération est considérée comme un critère crucial non seulement pour la motivation mais aussi la fidélisation des salariés. Plusieurs styles de rémunération s'offrent aux salariés : une partie fixe qui est sécurisante garantissant la satisfaction des besoins essentiels, une partie basée sur l'attente des objectifs fixé par l'entreprise, celle-ci montre alors l'importance des performances dans le système de rémunération, qu'elles soient individuelles ou collectives, sans oublier l'ensemble des avantages dont les salariés bénéficient.

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DICINDUS

Conclusion au chapitre 03

D'après les résultats de notre recherche effectuée au sein de l'entreprise DMC DIVINDUS, afin d'étudier notre thématique intitulée : l'impact des éléments de la rémunération sur la motivation des salariés, nous avons constaté que la majorité des salariés déclarent être satisfaits des salaires perçus, ce qui explique l'existence d'une rémunération variable, ce qui signifie que la majorité des salariés reçoivent une part variable dans leur rémunération, et la majorité des salariés déclarent que leur salaire est évalué, ce qui explique que l'entreprise DMC DIVINDUS rémunère ces salariés correctement avec des salaires intéressants et stables pour les stabiliser, fidéliser, et les motiver plus dans leur travail.

Cependant, nous déduisons que la majorité des salariés interrogés de l'entreprise DMC DIVINDUS sont satisfaits et motivés par leur système de rémunération en place, ils considèrent la rémunération comme le facteur essentiel de la motivation.

Dans le but d'atteindre une efficacité et une motivation optimales, la politique de rémunération de DMC DIVINDUS utilise toutes les possibilités existantes des systèmes de rémunération afin de mieux impliquer et associer les salariés à la performance et au développement de l'entreprise.

Conclusion générale

Conclusion générale

La mise en œuvre d'une politique de rémunération est considérée comme l'un des thèmes les plus sensibles dans la gestion du personnel, car elle touche directement la vie pratique des responsables, mais également leur statut et leur estime. C'est pour cette raison qu'elle occupe une place primordiale dans l'organisation.

Donc, la gestion de la rémunération prend de plus en plus d'importance au sein des entreprises. Celles-ci tentent de résoudre les coupures qui se trouvent dans la rémunération par l'introduction d'un système de rémunération ou d'une politique, qui assure à la fois les objectifs de l'entreprise, satisfait les besoins des salariés et fait équilibrer la rémunération des postes avec les compétences et les efforts fournis par les salariés. D'une manière générale elles veillent sur la gestion globale du salaire et à leurs contributions pour qu'ils soient motivés et satisfaits afin d'atteindre leurs besoins.

De ce fait, la rémunération au sein de l'entreprise DMC DIVINDUS joue incontestablement 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, on constate que les salariés de l'entreprise DMC DIVINDUS sont particulièrement motivés non seulement par la rémunération mais aussi par reconnaissance l'autonomie le bien-être au travail le salaire élevé l'ambiance de travail, conditions de travail agréable.

En liant la rémunération à la performance, l'entreprise DMC DIVINDUS 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, ce qui est d'avantage satisfaisant pour les salariés vu que cela permet d'avoir une meilleure rémunération.

Ces résultats sont en accord avec celui de Partisse Roussel qui démontre que les salariés sont d'avantage satisfaits 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. De ce fait nos deux hypothèses sont confirmées.

Comme conclusion final, on conclut que l'entreprise DMC DIVINDUS la su parfaitement instauré une politique de rémunération motivante pour ses salariés 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 besoin propres à chacun, leur offrant notamment des perspectives d'évolution de salaire au fil du temps, l'entreprise DMC DIVINDUS fait ainsi de la rémunération le levier principal de la motivation au travail.

Liste des tableaux

Tableaux	Titres	Page
Tableau N° 01	Théorie de la motivation	19
Tableau N° 02	Les deux facteurs d'herzberg	25
Tableau N° 03	Comparaison entre les trois théories	27
Tableau N° 04	Types des salaires : salaire uniforme /salaire individuel	40
Tableau N° 05	Comparaison entre différent types de rémunération	41
Tableau N° 06	L'évolution historique de la GRH.	63
Tableau N° 07	L'avantage de l'intéressement	70
Tableau N° 08	Les différents dispositifs d'une politique de rémunération	85
Tableau N° 09	La répartition des effectifs selon le sexe	109
Tableau N° 10	La répartition des enquêtés selon l'âge	110
Tableau N° 11	Situation familiale	111
Tableau N° 12	Présentation des enquêtés selon le niveau d'instruction	113
Tableau N° 13	Présentation des enquêtés selon l'ancienneté	114
Tableau N° 14	Catégorie Socio professionnel	115
Tableau N° 15	Premier emploi	116
Tableau N° 16	Type de contrat de travail	117
Tableau N° 17	L'avis des enquêtés sur le système de rémunération au sein de l'entreprise DMC DIVINDUS	118
Tableau N° 18	L'avis des enquêtés sur le degré de satisfaction et de motivation sur le système de rémunération de DMC DIVINDUS	120
Tableau N° 19	Répartition de des enquêtés selon la méthode que doit se faire la rémunération dans la DMC DIVINDUS	121
Tableau N° 20	La répartition des enquêtés selon avis sur le facteur le plus motivant au travail	122

Liste des tableaux

Tableau N° 21	Répartition des enquêtés selon l'influence de rémunération sur la motivation	124
Tableau N° 22	La répartition des enquêtés selon le degré de satisfaction vis-à-vis de leurs salaires	125
Tableau N° 23	La répartition des enquêtés selon le critère qui motive plus dans le salaire	126
Tableau N° 24	La répartition des enquêtés selon le degré de satisfaction vis-à-vis leurs augmentation	127
Tableau N° 25	la répartition des enquêtés selon leur avis sur la part variable de la rémunération	129
Tableau N° 26	La répartition des enquêtés selon les primes qui contient la part variable de la rémunération	131
Tableau N° 27	L'avis des enquêtés sur la possibilité de quitter l'entreprise	132
Tableau N° 28	L'avis des enquêtés sur la possibilité de quitter l'entreprise avec un même salaire	134
Tableau N° 29	La répartition des enquêtés avantages qui les motivent	135
Tableau N° 30	L'avis des enquêtés sur la motivation au travail si il bon moyenne pour fidéliser les travailleurs	136
Tableau N° 31	La répartition des enquêtés selon les éléments de rémunération	137
Tableau N° 32	La répartition des enquêtées selon leurs opinion de chercher un travail ailleurs	138
Tableau N° 33	La répartition des enquêtés selon leurs satisfaction du salaire vis-à-vis l'importance du travail	140

Liste des figures

Figures	Titres	Pages
Figure N° 01	Principaux auteurs des théories de la motivation	20
Figure N° 02	La pyramide de Maslow	22
Figure N° 03	Les activités et objectifs de la GRH	58
Figure N° 04	La fonction des ressources humaine dans les entreprises	65
Figure N° 05	La pyramide de la rémunération	68
Figure N° 06	Les diverses formes de rétribution	71
Figure N° 07	Rôle des différents acteurs du système de rémunération	77
Figure N° 08	Les trois piliers d'une politique de rémunération	84
Figure N° 09	La répartition des effectifs selon le sexe	110
Figure N° 10	La répartition des enquêtés selon l'âge	111
Figure N° 11	Situation familiale	112
Figure N° 12	Présentation des enquêtés selon le niveau d'instruction	114
Figure N° 13	Présentation des enquêtés selon l'ancienneté	115
Figure N° 14	Catégorie Socio professionnel	116
Figure N° 15	Premier emploi	117
Figure N° 16	Type de contrat de travail	118
Figure N° 17	L'avis des enquêtés sur le système de rémunération au sein de l'entreprise DMC DIVINDUS	119
Figure N° 18	L'avis des enquêtés sur le degré de satisfaction et de motivation sur le système de rémunération de DMC DIVINDUS	121
Figure N° 19	Répartition de des enquêtés selon la méthode que doit se faire la rémunération dans la DMC DIVINDUS	122

Liste des figures

Figure N° 20	La répartition des enquêtés selon avis sur le facteur le plus motivant au travail	123
Figure N° 21	répartition des enquêtés selon l'influence de rémunération sur la motivation	124
Figure N° 22	La répartition des enquêtés selon le degré de satisfaction vis-à-vis de leurs salaires	126
Figure N° 23	La répartition des enquêtés selon le critère qui motive plus dans le salaire	127
Figure N° 24	La répartition des enquêtés selon le degré de satisfaction vis-à-vis leurs augmentation	128
Figure N° 25	la répartition des enquêtés selon leur avie sur la part variable de la rémunération	130
Figure N° 26	La répartition des enquêtés selon les primes qui contient la part variable de la rémunération	132
Figure N° 27	L'avis des enquêtés sur la possibilité de quitter l'entreprise	133
Figure N° 28	L'avis des enquêtés sur la possibilité de quitter l'entreprise avec un même salaire	135
Figure N° 29	La répartition des enquêtés avantages qui les motivent	136
Figure N° 30	L'avis des enquêtés sur la motivation au travail si il bon moyenne pour fidéliser les travailleurs	137
Figure N° 31	La répartition des enquêtés selon les éléments de rémunération	138
Figure N° 32	La répartition des enquêtées selon leurs opinion de chercher un travail ailleurs	139
Figure N° 33	La répartition des enquêtés selon leurs satisfaction du salaire vis-à-vis l'importance du travail	141

Références bibliographique

I. Ouvrages

- Aubert et autres, «diriger et motiver, secrets et pratiques», 1^{ère} Edition d'organisation, Paris, 1997.
- Auber e : « diriger et motiver, secrets et pratiques», 1^{ère} Edition d'organisation, Paris, p 19.
- Annick Cohen., « Toute La Fonction Ressources Humaines », Ed, Dunod, Paris, P 308.
- Anonyme, «CEVIAGRO : une filiale pleine de promesses», juillet 2011, p 15.
- B. Marcela et R. Briones : «Les enjeux de l'interaction entre les comportements et les compétences», thèse présenté à l'Université Jean Moulin Lyon 3, (21octobre2006), www.thesebrain.univ-lyon3.fr
- B.Marcela et R. Briones, «op.cit.» ; consulté le 03 /08/2022
- Bernard Roman. ; OP ? Cit, p49
- BTS Introduction à la gestion des ressources humaines. Cycle centre national de la formation et l'enseignement professionnels à distance.
- BOECK, 2^{ème} édition «gestion des ressources humaines». P31.
- CADIN, GUERIN F, ALL, Op. cit., p 125.
- D.F.P. Boisserolles de St Julien : «Les survivants : Vers une gestion différenciée des ressources humaines».
- Denis Proulx : «Management des organisations publiques : théorie et applications». Ed .PUQ.2008.
- D.F.P. Boisserolles de St Julien : «op.cit.»
- Eti Serupia Semuhoza : «Théorie de la motivation au travail ».Ed. Harmattan, 2009.
- Jean Pierre Citeau : «Gestion des ressources humaines, principes généraux et pratiques», 4^{ème} édition 2002.

Références bibliographique

- J. Bergeron, N. Cote Léger et al, op. cit
- J. Bergeron, N, Côté Léger et al : «op.cit».
- JEAN-MARIE PERETTI, 19^{ème} édition «Gestion des ressources humaines».
- Jean-Pierre CITEAU ; «la gestion des ressources humaines » 2^e édition, Armand colin, 1997, p29.
- Introduction à la gestion des ressources humaines, propriété CNEP D, TAG07120/CYCLEI, page 29.
- INES COLLECTIF LIAISONS SOCIALES DARES «politique de rémunération».
- Gille Bressy et christien konkuyt : «Aide-mémoire, Management et économie des entreprise ».10^{ème} Edition, 2011.
- Gilles Bressy et christien konkuyt, «op.cit»
- GUY Lautier maxima, 1993«les rémunérations : politique et systèmes de salaire, intéressement et individualisation, fixation et évolution des rémunérations
- Guererro S., « Les outils des ressources humaines : les savoir-faire essentiels en gestion ressources humaines », Ed Dunod, Paris, 2004. p 12.
- Guillot Soulez C. Cloet H. «exercice de gestion des ressources humaines», l'extenso Edition, 2010, p120.
- Levy- Leboyer C. :«la motivation dans l'entreprise», Ed d'organisation, Paris, 1998
- Lorent .Keller :«Les clés de la motivation au travail ». Ed .Harmattan, 2007.
- Lasary : «tout sur le management », Paris
- L'évolution de la gestion des ressources humaines et la planification stratégique magistère diploma. SLAVOMIR MICA 2009.
- Michael Jensen et William Meckling, «Théory of the firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Capital Structure», Journal of financial Economics, vol.3, 1976.
- Michael Aguillar, «l'art de motiver», Ed Dunod, Paris, 2009.

Références bibliographique

- M. Foudrait : «Sociologie des organisations : La pratique du Raisonnement». Ed Pearson Education France, 2007.
- M. Foudriat : «op.cit.»
- M.foudriat :«cop.cit»
- M.foudriat :«op.cit»
- M. Foudriat : «op.cit. »
- Maugeri Salvatore : «Théories de la motivation au travail ». Ed. Dunod, paris, 2004
- P. Roussel, «op. cit.» Octobre 2000
- Peretti-J-M., Op, Cit, P135.
- Patrice ROUSEL ; op.cit.p86
- Roussel P. «la motivation au travail – concepts et théories», Ed, Dunod, Paris, 1993.
- Roussel P., «Rémunération, motivation, et satisfaction au travail», Ed Economica, 1996.
- Roussel P., «op.cit»,
- Roussel, Patrice (1964-...). Auteur Edité par Economica. Paris 1996 « La rémunération, motivation et satisfaction au travail
- RABATEL D, OP, Cit, page 33.
- SANDRA MICHEL : «peut- on gérer la motivation», «gestion des ressource humaine», 2^{ème} Edition
- VALTIER RAIMOND, «développement de l'entreprise et promotion des hommes», Edition de l'entreprise moderne, Paris, 1960.

II. Mémoire

- BARRE, «Actionnariat des salariés ; de la participation aux performances de l'entreprise, à la constitution d'un patrimoine jusqu'à la préparation d'une retraite individuelle», mémoire théorique Solène Leost-DESSIF, 03/04.

Références bibliographique

- GREGORY PIT' mémoire online commerce et marketing «Management de la vente»
- BARRE, «Actionnariat des salariés ; de la participation aux performances de l'entreprise, à la constitution d'un patrimoine jusqu'à la préparation d'une retraite individuelle», mémoire théorique Solène Leost-DESSIF, 03/04.
- BOUZEBOUJA HAYA T« la motivation des salariés au sein d'une entreprise économique distribution des matériaux de construction» TIZI OUZOU mémoire fin de formation promotion 2019.
- Mémoire fin de cycle « le système de rémunération et son impact sur la motivation des salariés au travail, BEDJAIA promotion 2012 /2013.

III. Site

- Site : www.legifrance.gouv.fr «l'égalité de rémunération entre femme et homme et les obligations des employés »
- www.divindus.dmc . Com consulté le 03 /08/2022 à 09h00
- [www.http://din7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56cb6a441ed8b.pdf](http://din7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56cb6a441ed8b.pdf) consulté le 09/09/2022

Annexes

I. Identification :

1. Sexe :

Homme

Femme

2. Age :

[20-30]

[31-40]

[41-50]

3. Situation familiale :

Marié

Célibataire

Autre

4. Niveau d'instruction :

Primaire

Moyen

Secondaire

Universitaire

5. Ancienneté :

De 1 à 5 ans

De 5 à 10 ans

De 10 à 15 ans

15 ans et plus

6. Catégorie socio professionnel

Exécution

Maitrise

Cadre

Cadre supérieure

7. Est-ce que c'est votre premier emploi ?Oui Non

Si « non » précisé (poste occupés précédemment).....

8. Quel type de contrat de travail avez-vous ?CDD CDI **II. Les données relatives à la rémunération et son aspect motivant :****9. Comment trouver-vous le système de rémunération au sein de votre groupe DIVINDUS :**Faible Moyen Bon **10. Le système de rémunération de la DMC DIVINDUS est-il satisfaisant et motivant pour vous ?**Très insatisfaits Insatisfaits Ni satisfaits ni insatisfaits Satisfaits Très satisfaits **11. La rémunération doit se faire à partir de ?**La performance individuelle La performance collective Les deux à la fois **12. Qu'est que vous motive dans votre travail ?**L'autonomie dans le travail Ambiance au travail Le salaire Possibilité de formation Une bonne gestion des carrières

13. Est-ce que la rémunération influence sur votre motivation au travail :

- Faible influence
- Influence modérée
- Porte influence

14. Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait de votre salaire par rapport à l'importance de travail fais ?

- Très insatisfait
- Insatisfait
- Satisfait
- Très satisfait

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

- Le salaire de base
- Le prime rendement individuel
- La prime de rendement collective
- Autre (à préciser)

16. Depuis votre recrutement au sein de groupe BMC avez-vous bénéficié d'une augmentation ?

- Augmentation insuffisant
- Augmentation moyenne
- Augmentation importante

Cette augmentation a-t 'elle infracté votre intensité au travail ?

- Diminuée
- Ne pas changé
- Augmenté

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

- Oui
- Non

18. Quelle sont les primes qui contiennent la part variable de votre rémunération ?

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

19. Si on vous offre un meilleure salaire ailleurs, est ce que vous allez quitter le groupe BMC ?

- Oui
- Non

20. Si on vous offre un poste plus intéressant avec le même salaire dans une autre entreprise, est ce que vous allez quitter le groupe DMC DIVINDUS ?

- Oui
- Non

21. est-ce que les avantages qui vous offrent DIVINDUS vous motivent plus ?

- Oui
- Non
- Si non pourquoi ?

22. Pense- vous que la motivation au travail par le salaire est un bon moyen pour fidéliser les travailleurs ?

- Pas de tout d'accord
- Pas d'accord
- Indécis
- D'accord
- Tout a fait d'accord

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

Oui

Non

Si « oui » pourquoi

24. Voulez-vous chercher un travail ailleurs ?

Oui

Non

25. Etes-vous satisfait de votre salaire par rapport à l'importance du travail fournée

Très insatisfait

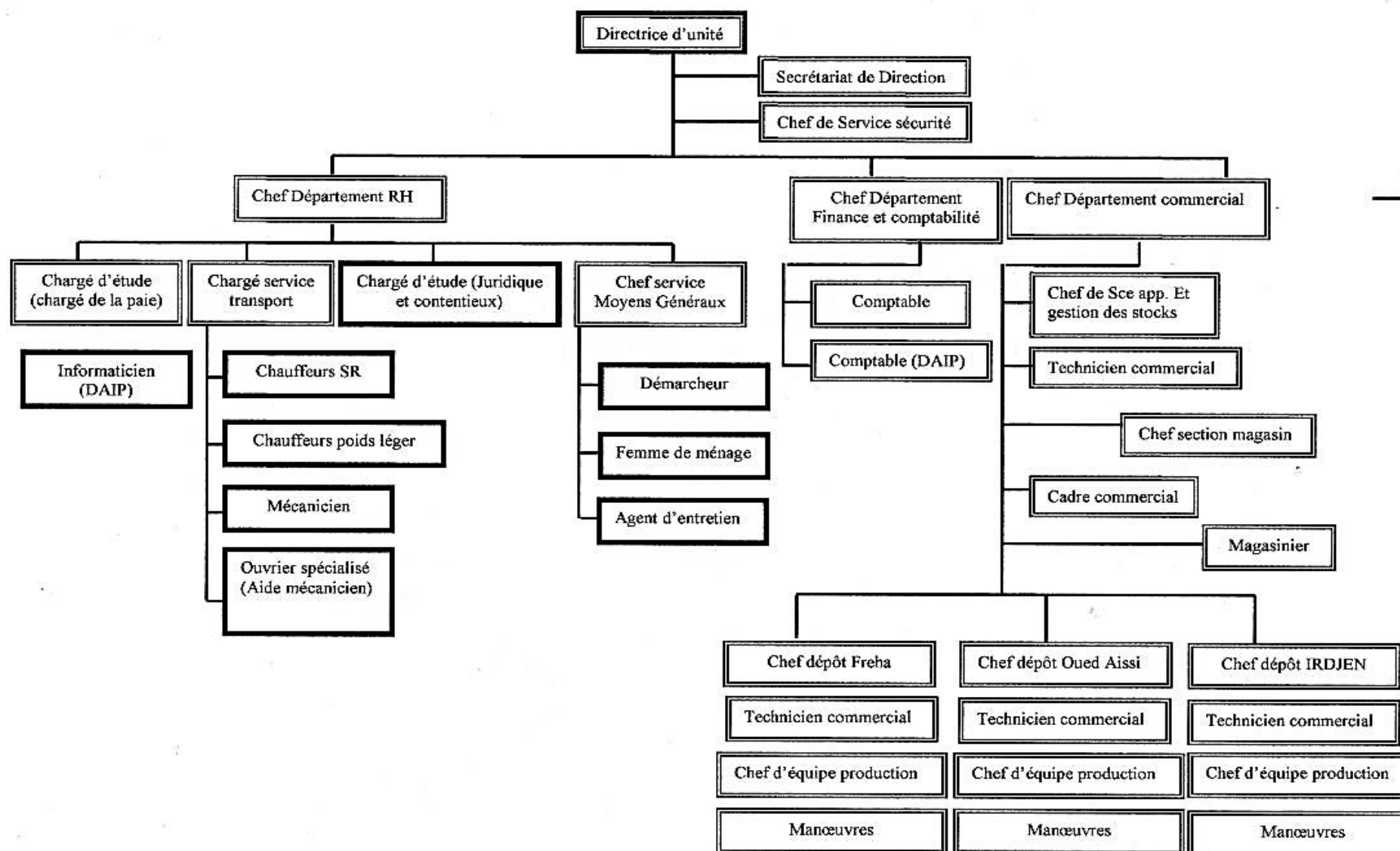
Insatisfait

Ni satisfait ni insatisfait

Satisfait

Très satisfait

ORGANIGRAMME DE L'UNITE – DIVINDUS/DMC/TIZI-OUZOU



Source : Document interne de l'entreprise

Table des Matières

Sommaire

Introduction générale.....	1.
-----------------------------------	-----------

Chapitre I : La motivation au travail

Introduction au chapitre	5
Section 01 : Les mécanismes de la motivation	6
1. Historique de la Motivation.....	6
1.1. Motivation de première génération	6
1.2. Motivation de deuxième génération.....	6
1.3. Motivation de troisième génération.....	7
2. Évolution de la Motivation.....	7
3. Les sources de la Motivation.....	7
3.1. La Motivation intrinsèque	7
3.2. La Motivation extrinsèque	8
3.2.1. L'environnement lié aux conditions de travail.....	8
3.2.2. Les normes présentes dans l'organisation.....	8
4. La Motivation finale.....	8
4.1. Les types de la Motivation	8
4.2. La Motivation instrumentale	8
4.3. La Motivation de survie	9
4.4. La Motivation obsessionnelle.....	9
5. Les moyens de Motivation des salariés.....	9
5.1. La Motivation du personnel par les méthodes de management	9
5.1.1. Communication interne claire et transparente.....	9
5.1.2. La reconnaissance	10
5.1.2.1. La reconnaissance de la personne	9
5.1.2.2. La reconnaissance des résultats.....	10
5.1.2.3. La reconnaissance des efforts.....	11
5.1.2.4. La reconnaissance des compétences	11
5.2. La Motivation du personnel par les conditions de rémunération	11
5.2.1. La condition de rémunération directe.....	11
5.2.2. La condition de rémunération indirecte	12

5.3. La Motivation du personnel par les conditions de travail	12
5.3.1. La qualité du climat sociale.....	12
5.3.2. La convivialité au travail	13
5.3.3. L'aménagement du temps de travail	13
5.3.4. La Motivation par le travail lui-même	13
5.4. Les leviers de la Monétaire	14
5.4.1. Les leviers Monétaire	14
5.4.2. Les leviers Non Monétaire	14
6. Rôles et importance de la Motivation des Salariés.....	15
7. Objectif de la Motivation des Salariés	17
7.1. Objectifs de la Motivation pour le salarié	17
7.2. Objectifs de la Motivation pour l'entreprise	18
Section 02 : Les principales théories de la Motivation.....	19
1. La théorie du contenu	20
2. La théorie de Maslow (pyramide des besoins).....	21
2.1. Les besoins psychologique.....	23
2.2. Les besoins de sécurité	23
2.3. Les besoins d'appartenance	23
2.4. Les besoins d'estime de soi	23
2.5. Les besoins d'accomplissement	23
3. La théorie de Herzberg	23
3.1. Les facteurs de Motivation	24
3.2. Les facteurs d'insatisfaction.....	24
4. La théorie des besoins de McClelland.....	25
4.1. Le besoin de pouvoir	25
4.2. Le besoin d'appartenance	25
4.3. Le besoin d'accomplissement	26
5. Les théories du processus.....	28
6. La théorie behavioristes	28
7. La théorie cognitive.....	28
8. La théorie des attentes de Vroom.....	29
9. La théorie de l'équité d'Adams	30
10. La théorie des bruts de Locke	31
Section 03 : La Motivation par la rémunération.....	33
1. La Motivation par les outils de rémunération	33
• La rémunération fixe	35
• L'intéressement	35
• L'épargne Salariale.....	36

• L'actionnariat du salarié.....	36
2. La performance au travail des compétences et la rémunération de la performance.....	
2.1. La performance individuelle au travail	37
2.1.1. Définition de la performance individuelle au travail	37
2.1.2. La gestion de la performance	38
2.1.3. La rémunération des compétences.....	39
2.1.4. La rémunération de la performance.....	39
2.1.5. L'individualisation et la rémunération au mérite	39
Conclusion au chapitre	43
Chapitre II : La rémunération au sein de la gestion des RH	
Introduction au chapitre	49
Section 01 : La GRH aspect conceptuelle	51
1. Définition de la gestion des ressources humaines.....	51
1.1. Définition de la gestion	51
1.1. Définition de la RH	51
1.2. Définition de la GRH.....	52
2. Objectifs de la GRH.....	53
2.1. Objectifs fonctionnels	54
2.2. Objectifs organisationnels	54
2.2.1. <i>Accroître la productivité du travail.....</i>	<i>54</i>
2.2.2. <i>Améliorer les conditions de travail.....</i>	<i>54</i>
2.2.3. <i>Assurer le respect de réglementation.....</i>	<i>54</i>
2.3. Objectifs sociaux	54
2.3.1. <i>Emploi et recrutement</i>	<i>54</i>
2.3.2. <i>Satisfaction de leurs besoins.....</i>	<i>54</i>
2.3.3. <i>La justice en matière d'octroi de poste de travail.....</i>	<i>54</i>
2.3.4. <i>Établissement de bonne relation</i>	<i>54</i>
2.4. Objectifs individuelle	55
2.4.1. <i>Accorder l'importance à l'aspect psychologique du travailleur.....</i>	<i>55</i>
2.4.2. <i>Crée des conditions de travail approprié aux relations humaines.....</i>	<i>55</i>
2.4.3. <i>Comprendre les travailleurs.....</i>	<i>55</i>
2.4.4. <i>la participation des travailleurs dans la prise de décision.....</i>	<i>55</i>
3. L'importance de la GRH	56

3.1. l'organisation de l'être humaines.....	56
3.2. l'investissement dans la GRH.....	56
3.3. La spécialisation	56
4. Activités de la GRH	57
4.1 Acquisition des RH	57
4.2. Rétribution des RH.....	57
4.3. Développement des RH.....	57
4.4. Animation de RH.....	57
4.5. Négociation des RH	57
5. L'évolution historique de la GRH	58
5.1. La <i>première</i> période (1850- 1900)	59
5.2. La deuxième période (1900-1945)	60
5.2.1. Mouvement d'administration scientifique.....	60
5.2.2. <i>Mouvement de relations humaines</i>.....	61
5.3. La troisième période (1945-1990).....	62
5.4. La quatrième période 1990 à ce jour.....	62
Section 02 : Les concepts de la rémunération.....	66
1. Qu'est-ce que la rémunération	66
2. Les composantes de la rémunération.....	66
2.1. Le salaire directe	66
2.2. Le salaire différé.....	67
2.3. Les avantages divers	67
3. Les caractéristiques d'un bon système de rémunération	72
3.1. Un système de rémunération équitable	72
3.2. Un système équitable	72
3.3. Un système compétitif.....	73
2.4. Un système motivant.....	73
2.5. Un <i>système</i> fédérateur	74
2.6. Un système flexible	74
2.7. Un système contrôlé.....	75
2.8. Un système transparent	75
2.9. Un système segmenté.....	75
2.10 Un système globale	76
2.11 Un système partagé	76
Section 03 : Politique de rémunération des RH.....	78
1. Définition de politique de rémunération	78
2. L'élaboration d'une politique de rémunération.....	78
3. Les différents systèmes de rémunération.....	80

3.1. Le salaire fixe.....	80
3.2. Le salaire individualisée	80
3.2.1. Rémunération au mérite encourage la performance.....	80
3.2.2. La rémunération au mérite doit motiver un ou plusieurs objectifs.....	81
3.2.3. La rémunération au mérite développe le sentiment d'équité.....	81
3.3. Le salaire lié aux résultats de l'entreprise.....	81
4. Les objectifs de la politique de rémunération	82
4.1. L'équité.....	82
4.1.1. L'équité interne.....	82
4.1.2. L'équité externe	82
4.1.3. L'équité individuelle	83
4.1.4. L'équité collective	83
4.2. Egalité de rémunération entre homme et femme	83
4.3. La reconnaissance des prestations fournies	84
Conclusion au chapitre	86

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de DMC DIVINDUS

Introduction au chapitre III.....	89
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil DMC DIVINDUS.....	90
1. Historique et évolution de l'entreprise DMC DIVINDUS.....	90
2. La tâche de l'entreprise DMC DIVINDUS.....	91
2.1. La tâche du chef de dépôt.....	91
2.2. Le technicien commercial	91
2.3. Le chef de production.....	92
2.4. Le chef d'équipe maintenance.....	92
2.5. Tache des manœuvres de production	92
2.6. Tache gestion des stocks	92
2.7. Tache de magasinier	93
2.8. Tache de d'approvisionnement	93
2.9. Le service juridique	93
3. Objectifs de l'entreprise DMC DIVINDUS	94
4. Organigramme de l'entreprise DMC DIVINDUS	94
5. Organisation administrative	96
5.1. Direction de l'administration et moyens généraux	96
5.2. Secrétariat de la direction	97
5.3. Les services moyens généraux	97
5.4. Le département RH	98
5.5. Le département commercial	99
5.6. Les produits commercialisés	100
5.7. Le département finance et comptabilité	101
6. Les principales activités du groupe DMC DIVINDUS.....	102

Section 02 : la politique de rémunération.....	103
1. <i>La politique de rémunération du groupe DMC DIVINDUS.....</i>	<i>103</i>
1.1. <i>Rémunération fixe.....</i>	<i>103</i>
2. Les composantes du système de rémunération de DMC DIVENDUS.....	104
2.1. Rémunération fixe.....	104
2.2. Rémunération variable	104
2.3. Avantages en nature	104
2.4. Avantages sociaux.....	104.
3. <i>Valeur et objectifs de politique de rémunération de DMV DIVINDUS.....</i>	<i>104</i>
3.1. Les valeurs	104
3.2. Les objectifs	105
4. La motivation des salaires de l'entreprise DMC DIVENDUS.....	105
4.1. Prime rendement individuelle(PRI).....	106
4.2. Prime rendement individuelle(PRI).....	106
4.3. Prime rendement individuelle(PRI).....	106
5. Les facteurs de motivation des salariés de DIVINDUS DMC.....	107
6. . Les politiques de rémunération.....	107
6.1. La politique de rémunération individualisé.....	107
6.2. La politique de rémunération fixe.....	108
6.3. La politique de rémunération variable.....	109
Section 03 : Analyse et interprétation des résultats.....	109
1. Vérification des hypothèses choisies	109
2. Interprétation des résultats obtenus	109
Conclusion au chapitre	144
Conclusion générale	150
Références bibliographiques	
Liste des abréviations	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Annexes	
Table des matières	