

UNIVERSITE A.MIRA de BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Mémoire de fin du cycle pour l'obtention de diplôme du Master

Option : Management des ressources humaines

Thème

Essai d'analyse de l'impact de la rémunération
sur la motivation des salariés au sein de
l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB)

Organisme d'accueil



Réalisé par :

- ❖ HAMMOUCHE Bachir
- ❖ IKHLEF Omar

Encadré par :

Mr. OTMANI Kamel

Année universitaire

2020/2021

Remerciements

Au terme de ce modeste travail, nous tenons à remercier vivement tous ceux qui nous ont aidés, de près ou de loin à sa réalisation, espérons qu'il sera utile pour les étudiants à venir.

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

Nous exprimons également notre gratitude à notre promoteur **Mr OTMANI. Kamel**, d'avoir accepté de nous encadrer, pour son aide précieuse, et pour sa grande contribution à ce travail.

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

Nous remercions **Mme BOUDACHE**, responsable de notre formation pour son aide ainsi qu'à tous les enseignants du master GRH.

Nous remercions également l'ensemble du personnel de l'entreprise EPB et plus particulièrement, notre encadreur **Mme ALLAOUA. Khadîdjade** nous avoir accueilli et fourni les informations nécessaires pour cette recherche.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

A mes chers parents, aucun dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime, le dévouement et le respect que j'ai toujours pour vous, rien au monde ne vaut les efforts fournis, jour et nuit, pour mon éducation et mon bien être, ce travail et le fruit de vos sacrifices, que vous avez consenti pour mon éducation et ma formation.

A mes chères frères : KOUSSAILA, MASSINISSA, YOUNA.

A toutes ma famille : cousin, cousines, oncles, tantes...

A tous mes amis

A mon binôme : IKHLEF Omar

Bachir

Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

A mes très chers parents qui m'ont soutenu et veillé sur ma bonne éducation et ma réussite dans la vie, je leur présente ma reconnaissance, un profond amour et respect

A mes chères grands-parents « paix à leurs âmes que dieu les bénisse dans son vaste paradis » vous restez toujours gravés dans mon cœur, je n'oublierai jamais votre soutien et le bon chemin que vous m'avez conseillé

A mes chères sœurs

A ma famille et mes proches

A mes amis et surtout à celle qui me porte toujours le bonheur

A mon binôme : HAMMOUCHE Bachir

Omar

SOMMAIRE :

Intitulé

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Introduction générale.....2

CHAPITRE I : LA pratique de la rémunération

Section 1 : Généralité sur la rémunération.....7

Section 2 : Politique de rémunération22

CHAPITRE II : La motivation au travail

Section 1 : Généralité sur la motivation32

Section 2 : les théories basiques sur la motivation.....36

Section 3 : La motivation par la rémunération 44

CHAPITRE III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise EPB

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil50

Section 2: analyse et interprétation des résultats68

Conclusion général 103

Références bibliographiques.....106

Annexes	108
Table des matières	118

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°I.1 : les aspects de la rémunération.....	15
Tableau N° 1 : Répartitions de l'échantillon selon le sexe.....	65
Tableau N°2 : la répartition de l'échantillon selon l'âge.....	66
Tableau N°3 : la répartition de l'échantillon étudié selon le niveau d'instruction.....	67
Tableau N°4 : répartition de la population enquêtée selon le nombre d'années d'ancienneté.....	69
Tableau N°5 : l'opinion des salariés de l'EPB par rapport au niveau de rémunération.....	70
Tableau N°6 : le système de rémunération est-il motivant pour les salariés de l'EPB.....	72
Tableau N°7 : le suivi des performances des employés.....	73
Tableau N°8 : la contribution du système de rémunération sur la performance des employés.....	75
Tableau N°9 : la satisfaction et l'insatisfaction du salaire de l'employé par rapport à l'importance et aux efforts fournis dans votre travail.....	76
Tableau N°10 : la prime de bénéfice accordé aux salariés.....	78
Tableau N°11 : l'existence des rémunérations indirectes au sein de l'entreprise.....	79
Tableau N°12 : le niveau de motivation au travail.....	80
Tableau N°13 : la motivation est une affaire collective ou individuelle selon les salariés de l'EPB.....	81
Tableau N°14 : les éléments qui motivent plus les salariés au sein de l'EPB.....	83
Tableau N°15 : l'élément de rémunération le plus motivant des salariés de l'EPB.....	84
Tableau N°16 : la motivation dans le travail au sein de l'EPB.....	85
Tableau N°17 : la rémunération a-t-il un impact efficace au niveau de motivation.....	86
Tableau N°18 : la rémunération comme facteur de motivation des salariés.....	87

Tableau N°19 : les effets du système de rémunération de l'EPB sur la performance de ses salariés.....	89
Tableau N°20 : la vision des salariés de l'EPB sur leur salaire de base vis-à-vis le niveau de compétitivité en matière de pratiques salariales.....	90
Tableau N°21 : la possibilité pour que les salariés de l'EPB quittent leur entreprise pour une rémunération meilleure ailleurs.....	92
Tableau N°22 : l'existence ou inexistence d'autres facteurs qui motivent les salariés de l'EPB mis à part la rémunération.....	94
Tableau N°23 : L'évaluation du degré de satisfaction au travail des salariés de l'EPB sur une échelle de (0 à 10).....	95

Liste des figures

Figure 1.1 : la pyramide de la rémunération.....	13
Figure 1.2 : le rôle des différents acteurs du système de rémunération.....	21
Figure 1.3 : les trois équilibres de système de rémunération.....	24
Figure 2.1 : la pyramide des besoins de MASLOW	36
Figure 3.1 : la représentation graphique de l'échantillon étudié selon le sexe.....	65
Figure 3.2 : la représentation graphique de l'échantillon selon l'âge.....	67
Figure 3.3 : la représentation graphique de l'échantillon selon le niveau d'instruction.....	68.
Figure 3.4 : la représentation graphique de la population enquêtée selon le nombre d'années d'ancienneté.....	69
Figure3.5 : représentation graphique de l'opinion des salariés de l'EPB par rapport au niveau de rémunération.....	70
Figure 3. 6 : la représentation graphique système de rémunération est-il motivant pour les salariés de l'EPB.....	72
Figure 3 .7 : représentation graphique du suivi des performances des employés.....	74
Figure 3.8 : représentation graphique de la contribution du système de rémunération sur la performance des employés.....	75
Figure 3.9 : représentation graphique : la satisfaction et l'insatisfaction du salaire de l'employé par rapport à l'importance et aux efforts fournis dans votre travail.....	77
Figure 3.10 : représentation graphique de la prime de bénéfice accordé aux salariés.....	78
Figure 3.11 : représentation graphique de l'existence des rémunérations indirectes au sein de l'entreprise.....	79
Figure3.12 : représentation graphique le niveau de motivation au travail.....	80

Figure3.13 : représentation graphique : la motivation est une affaire collective ou individuelle selon les salariés de l'EPB.....	82
Figure 3.14 : représentation graphique les éléments qui motivent plus les salariés de l'EPB.....	83
Figure 3.15 : représentation graphique de l'élément de rémunération le plus motivant des salariés de l'EPB.....	84
Figure 3.16 : représentation graphique de la motivation au travail au sein de l'EPB.....	85
Figure 3.17 : Représentation graphique qui démontre es-que la rémunération a un impact efficace sur la motivation des salariés de l'EPB.....	87
Figure 3.18 : représentation graphique de la rémunération comme facteur de motivation des salariés.....	88
Figure 3.19 : représentation graphique les effets du système de rémunération de l'EPB sur la performance de ses salariés.....	89
Figure 3.20 : représentation graphique : la vision des salaries de l'EPB sur leur salaire de base vis-à-vis le niveau de compétitivité en matière de pratiques salariales.....	91
Figure 3.21 : représentation graphique de la possibilité pour que les salariés de l'EPB quittent leur entreprise pour une rémunération meilleure ailleurs.....	92
Figure 3.22 : représentation graphique de l'existence ou inexistence d'autres facteurs qui motivent les salariés de l'EPB mis à part la rémunération.....	94
Figure3.23 : représentation graphique de l'évaluation du degré de satisfaction au travail des salariés de l'EPB sur une échelle de (0 à 10).....	

Liste des abréviations

Abréviation	La signification
CNAN	Compagnie nationale algérienne de navigation
DA	Direction achat
DC	Direction capitainerie
DDD	Direction domaine et développement
DDN	Direction digitalisation et numérique
DE	Direction exploitation
DFC	Direction finance et comptabilité
DG	Direction générale
DGAF	Direction général adjointe fonctionnelle
DGAO	Direction général adjointe opérationnelle
DM	Direction maintenance
DRH	Direction ressources humaines
DSCI	Direction système contrôle interne
EPB	Entreprise portuaire Bejaia
HSE	Hygiène sécurité environnement
IRG	Indemnité retenue globale
GRH	Gestion ressources humaines
ONP	Office national des ports
OST	Organisation scientifique de travail
PCR	Prime collective de rendement
PEE	Plan d'épargne d'entreprise
PEI	Plan d'épargne interentreprises
PVC	Prime variable collective
PVI	Prime variable individuelle
RH	Ressources humaines
RR	Ratio de rentabilité
RSP	Réserve spéciale de participation
SMIG	Salaires minimum interprofessionnel garanti
SOGEPORTS	Société de gestion des participations de l'état « ports »
SPA	Société par actions

Liste des annexes

Annexe 1 : Questionnaire	106
Annexe 2 : La grille des salaires	111

Introduction générale

Introduction générale :

Aujourd'hui on vit dans un environnement perpétuel mouvement, instable, incertain et de plus en plus porteur de risque (financière, politique, socio-économique), ce qui est censé faire la différence aujourd'hui en matière de compétitivité ce sont les hommes, comme dit le proverbe arabe « la différence entre un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau c'est l'homme » Il peut être transposé au monde économique : « la différence entre l'entreprise qui réussit et celle végète repose, avant tout autre avantage compétitif, sur la capacité de sa fonction ressources humaines à créer de la valeur » ¹.

Le capital humain figurait souvent comme un coût ou un facteur de résistance au changement, il est considéré désormais comme une source de créativité et de productivité, c'est pour cela la gestion des ressources humaines prend une place stratégique dans l'organisation des entreprises, elle s'intéresse à la ressource la plus importante qui est le facteur humain. Cette conception de ce facteur fait de lui un capital dont nous devons savoir le rentabiliser et un investissement sur lequel beaucoup de spécialistes de gestion et de sociologie se sont focalisés.

Parler « ressources humaines », ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources², cela justifie l'obligation des entreprises à investir et à focaliser sur les ressources humaines, afin de développer ce qu'ils ont « connaissance, compétence, performance, ... » et cela par des outils les plus importants pour atteindre les objectifs organisationnels.

La rémunération aujourd'hui ne signifie plus seulement payer, mais aussi un moyen d'attirer, de conserver et de motiver les candidats compétents pour faire face à la compétition entre organisations, elle permet aussi à l'organisation de répondre aux missions de base de la fonction ressource 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 et pour attirer et surtout retenir les talents dont elles ont besoin, cette capacité à innover se traduit par une complicité croissante de système de rémunération, il est donc crucial pour l'entreprise de pouvoir concevoir, construire et mettre en œuvre des politiques de rémunération susceptibles de répondre aux défis stratégiques.

¹ Jean-Marie Peretti, tous DRH, 2^{ème} édition organisation, paris, 2003, p21.

² Jean-Marie Peretti, tous DRH, 2^{ème} édition organisation, paris, 2003, p21.

Introduction générale

Une entreprise qui réussit c'est celle qui possède une politique de rémunération qui a la capacité de mettre en place un système puissant au point qu'il soit suffisamment motivant, dont l'objectif d'atteindre les meilleurs compétences et les fidéliser au service de son développement durable et sa compétitivité.

La motivation est une préoccupation centrale de l'entreprise et de la fonction ressources humaines pour la déclencher il faut définir une meilleure politique de rémunération, c'est pour cela la motivation semble être l'un des facteurs de compétitivité essentiel capable de répondre aux besoins des dirigeants.

La motivation a été développée par de nombreux théoriciens qui ont opté à prouvé la place importante que occupe la rémunération sur la motivation et la satisfaction au travail parmi ces théories on cite : Taylor considère dans sa théorie que la seule motivation d'un salarié est son salaire, son augmentation entraînerait donc automatiquement une productivité plus grande ; aussi on cite la pyramide des besoins de Maslow, dont chaque niveau de la pyramide des besoins correspond à des éléments de la rémunération, dans laquelle on ne peut pas satisfaire un niveau supérieur avant de satisfaire le niveau inférieur, à chaque fois que les salariés arrivent à satisfaire un niveau plus élevé de leur besoin ils seront plus motivés.

Ce qui confirme que la politique de rémunération a un impact direct sur la motivation et la productivité des collaborateurs, en effet cette dernière ne doit pas être négligée sous peine de démotivation.

La réussite de chaque entreprise est issue de la performance de ses employés, le défi de chaque entreprise est donc la capacité de mettre en place une politique de rémunération qui soit suffisamment motivante, de ce fait notre objectif est d'essayer d'analyser l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise publique algérienne EPB.

Pour bien mener à terme notre travail, nous tâcherons de répondre à la question principale suivante (problématique) :

- **est-ce que la politique de rémunération pratiquée par l'entreprise EPB répond aux attentes de ses salariés ?**

Pour mieux éclairer notre recherche d'analyse on doit prendre en considération les questions suivantes :

1. quels sont les éléments de la rémunération au sein de l'entreprise EPB ?

2. est-ce que la rémunération est le facteur le plus motivant au sein de l'entreprise EPB ?

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

Hypothèse 1 : la rémunération est le déterminant essentiel de la motivation au sein de l'entreprise EPB.

Hypothèse 2 : la rémunération est le déterminant qui reste insuffisant pour motiver les salariés.

Notre travail est répartie en deux partie, une partie théorique (chapitre 01 et chapitre 02) et une partie pratique (chapitre 03).

Le premier chapitre sera consacré à la pratique de rémunération qui est développé en deux section ; la première section sera intituler sur la généralité de la rémunération, ainsi que la politique de rémunération dans une seconde section.

Le deuxième chapitre sera consacré à la motivation au travail qui est développé en trois section ; la première section sera intituler sur la généralité sur la motivation, ainsi que les théories basiques sur la motivation dans une deuxième section, et dans une troisième section sera qui sera consacré à la motivation par la rémunération.

Le troisième chapitre sera consacré dans le but d'essayé d'analyser l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB), pour une meilleure étude nous avons jugé utile de procéder à une enquête de terrain qui sera effectué à l'EPB a l'aide d'un questionnaire proposé sur un échantillon du personnel de l'entreprise, suivi d'une analyse des résultats recueillis.

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

Chapitre I

La pratique de rémunération

Introduction

La rémunération est l'un des moyens qu'une organisation possède pour retenir ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats dans ses effectifs, vue son impact sur la performance de l'entreprise, le manager est dans l'obligation de comprendre puis construire les systèmes de rémunération qui conduit à la satisfaction et la motivation maximal de ses salariés.

Une politique de rémunération est dans l'objectif de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les employés actuels et futurs.

Toute politique de rémunération devrait avoir trouvé l'équilibre entre la satisfaction des demandes des employés et la capacité de payer de l'organisation.

Section 01: Généralité sur la rémunération.

Dans cette section nous allons définir le concept de la rémunération et ces différents éléments, puis nous présentons la pyramide et les aspects de rémunération suivie par les qualités et critères d'un bon système de rémunération.

1) Définition rémunération

Selon THEVENET :

« 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

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

« La rémunération est l'ensemble des rétributions acquises par le salarié en contrepartie du travail effectué pour l'organisation qui l'emploi » ⁴

Le Larousse définit la rémunération comme le « prix d'un travail, d'un service rendu ». On entend par rémunération, le salaire de base et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèces ou en nature, par l'employeur au travailleur en raison de leur emploi. Elle est un des meilleurs moyens d'attirer, de conserver et de motiver les travailleurs au regard de l'importance que le salarié y attache. Elle permet à l'organisation d'atteindre ses objectifs. ⁵

CADIN, Guérin, PIGEYRE, PRALONG : ils utilisèrent alternativement les deux termes : «salaire ouvrier» et de «rémunération cadre», car ils considèrent qu'ils sont synonymes. Ils pensent que le terme « rémunération » offre une définition plus large que celui du salaire, mais cette distinction ne leur semble pas probante au point de l'ériger en règle. En effet, la notion de rémunération peut chez certain auteurs ou dans le sens commun, englober davantage que la stricte contrepartie de travail (salaire) et désigne la totalité de ce que le salarié perçoit de la part de son employeur, quelle qu'on soit la forme. ⁶

³ Maurice THEVENET et autres, « Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines », Edition la Source, 2007, P 258.

⁴ J. m. PERETTI, J. P. Magot, « rémunérations », ED VUIBERT, 2012, P 30

⁵ Le Petit Larousse illustré 1996

⁶ CADIN, Guérin, PIEGRE, PRALONG, « pratiques et éléments de théorie GRH », 4^{ème} édition DUNON, paris, 2012, P240.

D'après ces définitions en déduit que la rémunération se situe au cœur de la relation qui lie un employeur et ses salariés, elle constitue la partie explicite du contrat de travail.

2) Les éléments de la rémunération :

On s'intéressera dans ce titre à l'élaboration de la classification des différents éléments de rémunération.

2.1 La rémunération directe :

Elle se décompose en trois : le salaire fixe, dite aussi de qualification, le salaire de performance qui est réversible ainsi que divers primes (ancienneté, de poste, de panier...), qui peuvent être fixe c'est le cas des primes conventionnelle- ou variable.

2.1.1 Salaire de base (salaire de qualification) :

Il comprend la rétribution prévue par le contrat de travail et les sources complémentaires (accord d'entreprise, convention collective, etc...). Il est qualifié de salaire majoré lorsqu'il intègre le paiement d'heures supplémentaires, des primes inhérentes à la nature du travail (primes de danger, d'insalubrité c'est-à-dire nuisible à la santé, ...) et des primes aux résultats directement dépendantes du travail du salarié (primes de rendement individuel ou de l'équipe de travail).⁷

Le salaire de base est la rémunération stable versée par l'employeur au salarié en contrepartie de son travail.⁸

Cette part fixe s'identifie souvent au salaire de base mais peut également se décomposer en salaire de base et complément individuelle. Ce dernier exprimé suivant les cas en nombre de points ou directement en valeur monétaire.

Les augmentations individuelles de ce salaire de qualification, par nature irréversibles et cumulatives, dépendent, suivant les entreprises, de paramètres très divers : le niveau de poste, la capacité prouvée du titulaire, son potentiel, son Age, son ancienneté...⁹

2.1.2 le salaire de performance ou bonus (une part réversible) :

⁷ Patrice ROUSSEL, « rémunération, motivation et satisfaction au travail », ED ECONOMICA, Paris 1996, P.82

⁸ Cholé Guillot-soulez, « la gestion des ressources humaines », 7^{ème} édition GUALINO éditeur, France, p128

⁹ Dimitri Weiss, « ressources humaines », 2^{ème} édition ORGANISATION, paris, 1999,2003, p341.

Cette part réversible lorsqu'elle existe, ce qui n'est pas toujours le cas, a justement pour objet de sanctionner au moyen d'une somme significative. Remise en jeu à chaque exercice, les résultats obtenus sur l'exercice, c'est-à-dire la performance. Elle implique donc la mise en place préalable d'un système d'appréciation de la performance, système géré par la hiérarchie directe.

Cette part réversible sera donc le plus souvent liée à la performance de la personne (individualisation). Néanmoins, on rencontrera des cas, notamment en production, ou l'équipe de travail, à condition qu'elle soit petite, sera le niveau pertinent pour l'application du système (bonus d'équipe, prime d'objectif...).¹⁰

2.1.3 Diverses primes :

Fixes ou variables, individuelles ou collectives, elles sont liées à la fonction, à l'organisation du travail, à la personne, à l'établissement : prime d'ancienneté, prime de poste, prime de sécurité, prime de suggestion, prime de panier, etc.

On a assisté à la prolifération de ces primes dans certaines entreprises, ce qui a induit des effets pervers, tout finissant par être rétribué de cette manière. Pour cette raison, la variable prime n'est pas d'une grande utilité dans la mise en œuvre d'une politique de rémunération et la tendance actuelle est plutôt de les simplifier, voire de les supprimer.¹¹

2.2 La rémunération indirecte

La rémunération indirecte s'ajoute à la rémunération directe pour les salariés. Ils'agit d'autre paiement ou prestations qui portent le nom d'avantages sociaux ou éléments sociaux dont bénéficient les salariés.¹²

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

2.2.1 Les périphériques sélectifs :

¹⁰ Dimitri Weiss, « ressources humaines », 2^{ème} édition ORGANISATION, paris, 1999,2003, p342.

¹¹ Dimitri Weiss, Op CIT p342.

¹² Lakhdar SEKIOU et Jean-Marie PERETTI. « Gestion des Ressources Humaines ».2eme édition De BOECK. 2001. P157.

Les périphériques sélectifs sont souvent accordés en nature (logement, voiture, téléphone,...), ils peuvent être variables et réversibles et entrer alors dans le cadre d'une politique de rémunération dynamique, par exemple comme éléments de gratification.

Toutefois, la grande diversité de ces avantages, la difficulté de les chiffrer avec précision, l'équivalence souvent contestable sur le plan fiscal et l'extrême vigilance des URSSAF rendent délicate leur utilisation délibérée et systématique. Enfin, leur transparence fait problème (acceptabilité sociale) pour une application à l'ensemble du personnel.¹³

Ils correspondent au troisième niveau de la pyramide et s'apparentent essentiellement aux avantages en nature. Ils présentent un caractère plus réversible que les précédents. Mais il est souvent difficile de les chiffrer avec précision et leur équivalence fiscale fait également problème, si bien que leur utilisation est rarement systématique.¹⁴

2.2.2. Les périphériques statutaires :

Ils sont à caractère distributif et réglementaire, du type avantages acquis. Entrent dans cette rubrique aussi bien les œuvres sociales gérées par le comité d'entreprise que divers avantages octroyés traditionnellement par l'entreprise : prêts à taux préférentiel, remises sur les productions de l'entreprise, conseil juridique et financier, ramassage du personnel...y entrent également la plupart des dispositions complémentaires relatives à la retraite et à la prévoyance sociale.

Ce caractère collectif, prédéterminé et rigide ne permet guère l'utilisation de ces périphériques dans le cadre d'une politique de rémunération dynamique. De plus, faisant partie intégrante du statut de l'entreprise, ils sont peu visibles, les salariés en sont rarement conscients sauf au moment de l'embauche, ou lors de la concrétisation d'un risque ou d'un avantage.¹⁵

Constitutifs du quatrième niveau de la pyramide, ils correspondent aux avantages acquis : prévoyance et épargne-retraite, complément de retraite, assurance-vie, etc. ils sont collectifs et ne permettent guère de souplesse. Pour les salariés, ils ne revêtent aucun caractère exceptionnel et sont considérés comme « normaux ».¹⁶

¹³ Dimitri Weiss, Op CIT p343.

¹⁴ CADIN. Guérin. PIGEYRE. PRALONG. « Pratiques et éléments de théorie GRH », 4^{ème} édition DUNOD, paris, 2012, p287.

¹⁵ Dimitri Weiss, op CIT p343.

¹⁶ CADIN. Guérin. PIGEYRE. PRALONG .OP CIT, p287.

2.2.2 Les périphériques légaux :

Ils ont pour caractéristique d'avoir fait l'objet d'une loi ou d'une ordonnance (d'où leur nom) et sont aujourd'hui au nombre quatre :

- **La participation aux bénéfices :**

Les entreprises de plus de 50 salariés, le versement d'une participation aux bénéfices est obligatoire.

La participation aux bénéfices est mise en place par voie d'accord d'entreprise. En revanche, les modalités de calcul sont définies par la loi qui stipule qu'une réserve spéciale de participation (RSP) doit être constituée sur la base suivante :¹⁷

$RSP = 1/2(\text{bénéfice net fiscal} - 5\% \text{ des capitaux propres}) * \text{masse salariale} / \text{la valeur ajoutée}$.

- **Intéressement**

Est un dispositif facultatif qui permet aux salariés de bénéficier financièrement des résultats ou des performances de leur entreprise. L'entreprise accorde un supplément de revenu sous forme de prime d'intéressement à ses salariés en fonction de critère quelle détermine (résultats, progression du chiffre d'affaire, baisse de taux de non qualité). Seules les entreprises qui le souhaitent mettent en place un système l'intéressement.¹⁸

- **Plan d'épargne interentreprises :**

Il recueille les sommes versées au titre de la participation, l'intéressement, ainsi que les versements volontaire et les versements complémentaires effectués par une entreprise à un organisme dans le cadre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de l'actionnariat des salariés en cas de souscription d'action. Les sommes investis dans un PEI doivent être bloquées pendant cinq ans pour être défiscalisées.

Pour l'employeur la mise en place d'un PEI se négocie annuellement si l'entreprise n'est couverte par aucun autre dispositif d'épargne salariale.¹⁹

- **Les stocks options :**

¹⁷ Sylvie Guerrero, « les outils des RH », 2^{ème} édition, DUNOD, PARIS, 2004,2009, p 160.

¹⁸ B.THEVENET, C. DEJOUX, E. Marbot, A .Bender, « Fonction RH » Ed, PEARSON EDUCATION, Paris, P.210.

¹⁹ Sylvie Guerrero, « les outils des RH », 2^{ème} édition, DUNOD, PARIS, 2004,2009, p 161,162.

La question des stocks option illustre la recherche assidue par les entreprises de levier de motivation et d'implication du facteur humain destinés à les fidéliser. On effet les entreprise ont le droit depuis fort longtemps de proposer à leur employés l'acquisition des actions a un certain prix fixé d'avance que l'on appelle le prix d'exercice.²⁰

3) La pyramide des rémunérations

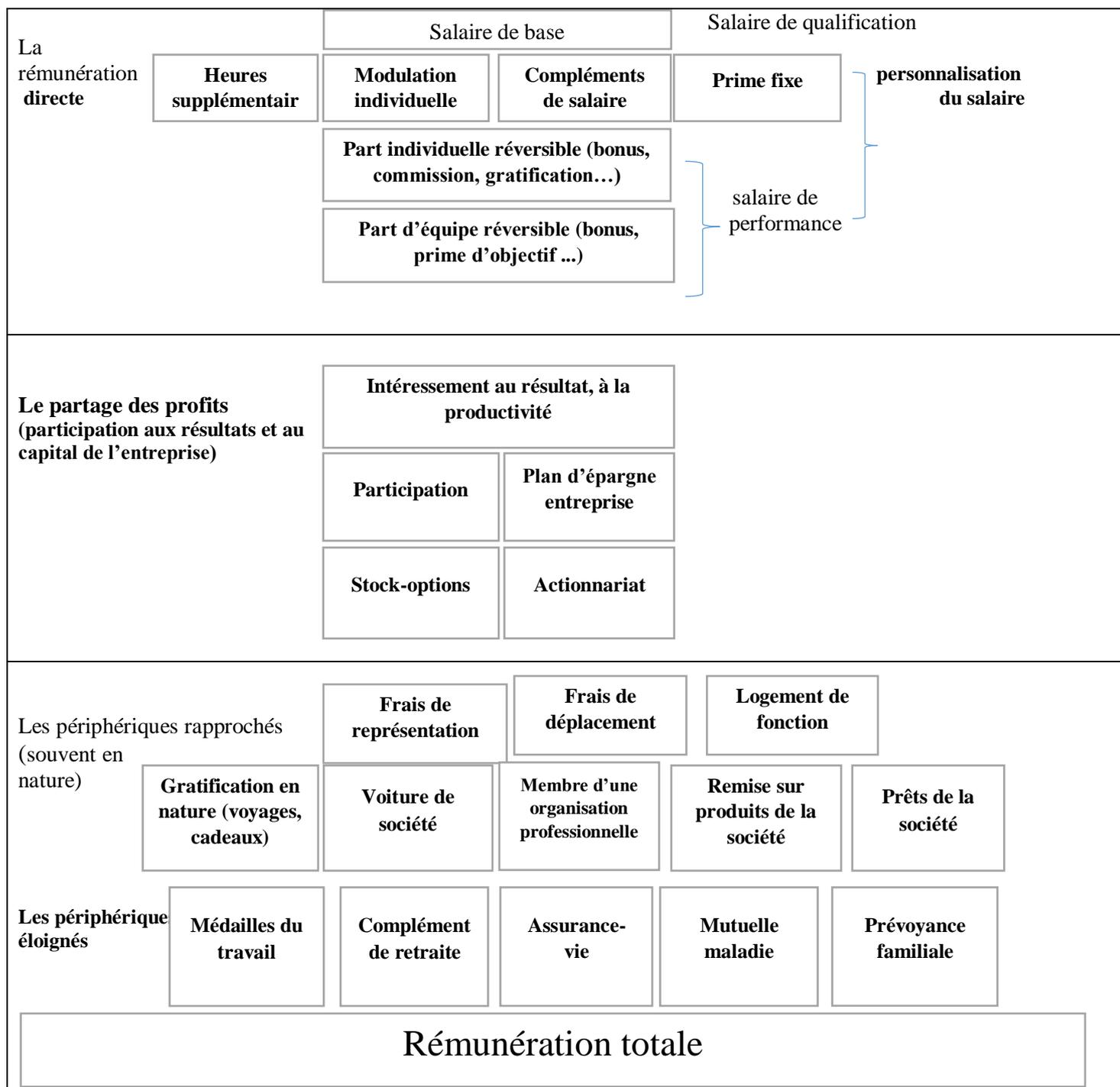
La pyramide des rémunérations représente les différentes composantes de la rémunération globale, tout en la disséquant en fonction de ses modes de rétribution directe ou indirecte (c'est la distinction de Donnadiou 1993 que nous avons choisi, car cette approche permet de classer l'ensemble des éléments constitutifs de la rémunération globale).

Dans le même contexte, il existe : la classification classique proposée par DEGUY (1989) qui adopte trois catégories (partie fixe, partie variable et couverture sociale) , la classification de MILKOVICH et Newman(1996) qui la dissèquent en (salaire, rémunération au mérite, incitatifs financiers variables et avantages), et enfin la classification de Sire et David(1993) et Sire et Tremblay(2000) qui différencient au sein de la rémunération globale, quatre sous-ensembles (la rémunération fixe, la rémunération variable, les avantages en nature et les rémunérations différées)²¹

²⁰ Thierry Poulain-REHM, Les stock-options en France : théories et politiques, Editions Le HARMATTAN, OCTO, 2003, P34

²¹ Marie, CHRISTINE, HENNINGER, VACHER, « Recherche d'une congruence entre stratégie de diversification et politique de rémunération appliquée aux cadres non dirigeants », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences Sociales TOULOUSE 1, Sous la direction de SIRE Bruno, Novembre 2000, P. 15-18.

Figure 1.1 : la pyramide de rémunération



Source : D. DUCHAMP et L. GUERY, « La Gestion des Ressources Humaines », Ed. Nathan, 2006, P69

4) Les aspects de la rémunération :

Les trois aspects de la rémunération qui viennent d'être étudiés logique du marché, équité sociale, efficacité gestionnaire se trouvent récapitulés dans le tableau ci-après. Celui-ci est bâti sur un découpage logique par grandes fonctions qui redistribue un peu différemment les trois aspects et donne la traduction opérationnelle pour le gestionnaire de personnel.

C'est ainsi que la fonction économique recouvre à la fois les références au marché des qualifications, à la négociation salariale en régime fordisme, et aussi à la micro-économie d'entreprise au travers e la maitrise de la masse salariale. La fonction sociale concerne le champ immense des croyances, des sentiments et des valeurs, lesquelles au travers de notions telles que justice sociale, équité, mérite au personnel.

Le gestionnaire de personnel les rencontre, au moins comme contraintes, à chaque étape de mise en place d'une politique de rémunération.

La fonction gestion ne concerne plus que le seul aspects ressources humaines sous le double volet du moyen et long terme avec l'optimisation des compétences des hommes, et du court terme au travers du thème très actuel de la motivation des hommes, de la performance.²²

²² Guy LAUTIER, «les rémunérations »édition maxima, paris, 1993, P13-14

	Définition	Référence	Traduction
E c o n o m i q u e	<p>rémunération → Contrepartie D'un travail</p> <p>rémunération → revenu</p> <p>rémunération → coût</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Marché, rareté (libéralisme) • Equilibre Production/Consommation (fordisme) • Equilibre financier de L'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Enquête salaires • Négociation salariale • Masse salariale
S o c i a l e	<p>rémunération → Partage</p> <p>rémunération → récompense</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justice sociale • Equité collective • Mérite, équité individuelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Participation, intéressement • Classification, grille de salaire • Individualisation
g e s t i o n n a i r e	<p>Rémunération → Moyen de Gestion des ressources humaines</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Optimisation de la ressource humaine • Motivation/ implication Des hommes 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des carrières (capacités, potentiels) • Performance individuelle et d'équité (bonus, augmentation individuelle)

Tableau I.1 : les aspects de la rémunération

Source : Dimitri Weiss, «ressources humaines », 2^{ème} édition organisation, paris, 1999. 2003, p 337

5) Les qualités d'un bon système de rémunération :²³

²³ Dimitri Weiss, « ressources humaines », 2^{ème} édition ORGANISATION, 1999, 2003, paris, P345.

En théorie, on pourrait imaginer une savante formule mathématique permettant de déterminer la douzaine de variables d'action à partir de la douzaine de variable de pilotage. Mais en pratique, une telle solution n'a aucune chance de fonctionner ; elle serait totalement incompréhensible pour les salariés et ne produirait donc sur eux aucun effet.

L'observation des entreprises montre que les salariés ont une perception correcte de ce qui commande une variable d'action lorsque cette dernière est influencée par trois variables de pilotage au maximum, et plus vraisemblablement par deux. De manière plus précise, on peut énoncer une sorte d'équivalent à la principale de séparation des variables bien connu des mathématiciens. Pour être efficace auprès des salariés, une variable d'action doit être :

- Commandée par une variable de pilotage principale.
- Modulée par une, ou au plus deux, variable de pilotage secondaires.

Au-delà de ce nombre de trois, le processus de fixation des rémunérations paraît opaque, on parle de « procédure tunnel », et la politique salariale n'est pas comprise par le personnel. Celui-ci a le sentiment d'une fixation arbitraire des salaires, à la « tête du client ».

A cette exigence de **simplicité**, impérative en matière d'acceptabilité sociale, il convient d'ajouter d'autres caractéristiques également nécessaires du point de vue des salariés :

- **L'équité** : elle renvoie au sentiment de justice.
- **La sécurité** : c'est-à-dire la garantie attachée ou non au revenu.

Les dirigeants d'entreprise ont bien entendu une autre perception que les salariés de ce qui constitue un bon système de rémunération. Pour eux, les trois impératifs se déclinent en adaptative, motivation, compétitivité :

- **Adaptative** : un bon système de rémunération doit disposer d'une souplesse suffisante pour s'adapter aux changements.
- **Motivation** : le système de rémunération doit inciter le personnel à agir. Cette condition retrouve assez naturellement l'exigence de simplicité. Un système trop compliqué, dont la logique n'est pas comprise par les salariés, n'a aucune chance de les motiver.
- **Compétitivité** : le système ne doit pas pénaliser l'entreprise par rapport aux concurrents. Cette condition sera souvent obtenue en augmentant la flexibilité de la rémunération.

Au final, ces six impératifs dessinent un cadre de contraintes auquel doit se soumettre toute politique de rémunération, et en particulier les différentes lois de combinaison, pour espérer être efficace. On notera qu'il est possible de regrouper ces six impératifs sous trois grandes conditions dont nous pouvons penser qu'elles sont aujourd'hui au cœur de toute recherche d'amélioration en matière de système de rémunération :²⁴

- **La flexibilité** : qui traduit sans doute le mieux dans une économie ouverte et incertaine (motivation, compétitivité, adaptative)
- **La motivation** : qui suppose l'impératif de simplicité.
- **La paix sociale** : dont le maintien se joue dans le respect des exigences de sécurité et d'équité.

6) Les critères d'un bon système de rémunération :

Un système de rémunération bien construit repose sur onze critères. Ces critères doivent être passés en revue par la fonction RH et la direction générale.²⁵

6.1 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.

6.2 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 conflits 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.

6.3 Un système de rémunération compétitif :

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.

²⁴Dimitri Weiss, « ressources humaines », 2^{ème} édition ORGANISATION, 1999, 2003, paris, p346

²⁵ Annick Cohen, « toute la fonction ressources humaines », édition DUNOD, paris, p300-308

6.4 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 collectifs ainsi que la nature des primes soient bien en cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

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 du 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.

6.5 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 PEE...sont des dispositifs qui ont pour objectif de renforcer ce sentiment de responsabilité collective.

6.6 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.

6.7 Un système de rémunération contrôlé :

La masse salariale constitue le poste de dépense 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.

6.8 Un système de rémunération transparent :

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

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

6.9 Un système de rémunération segmenté :

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

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

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

6.10 Un système de rémunération globale :

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

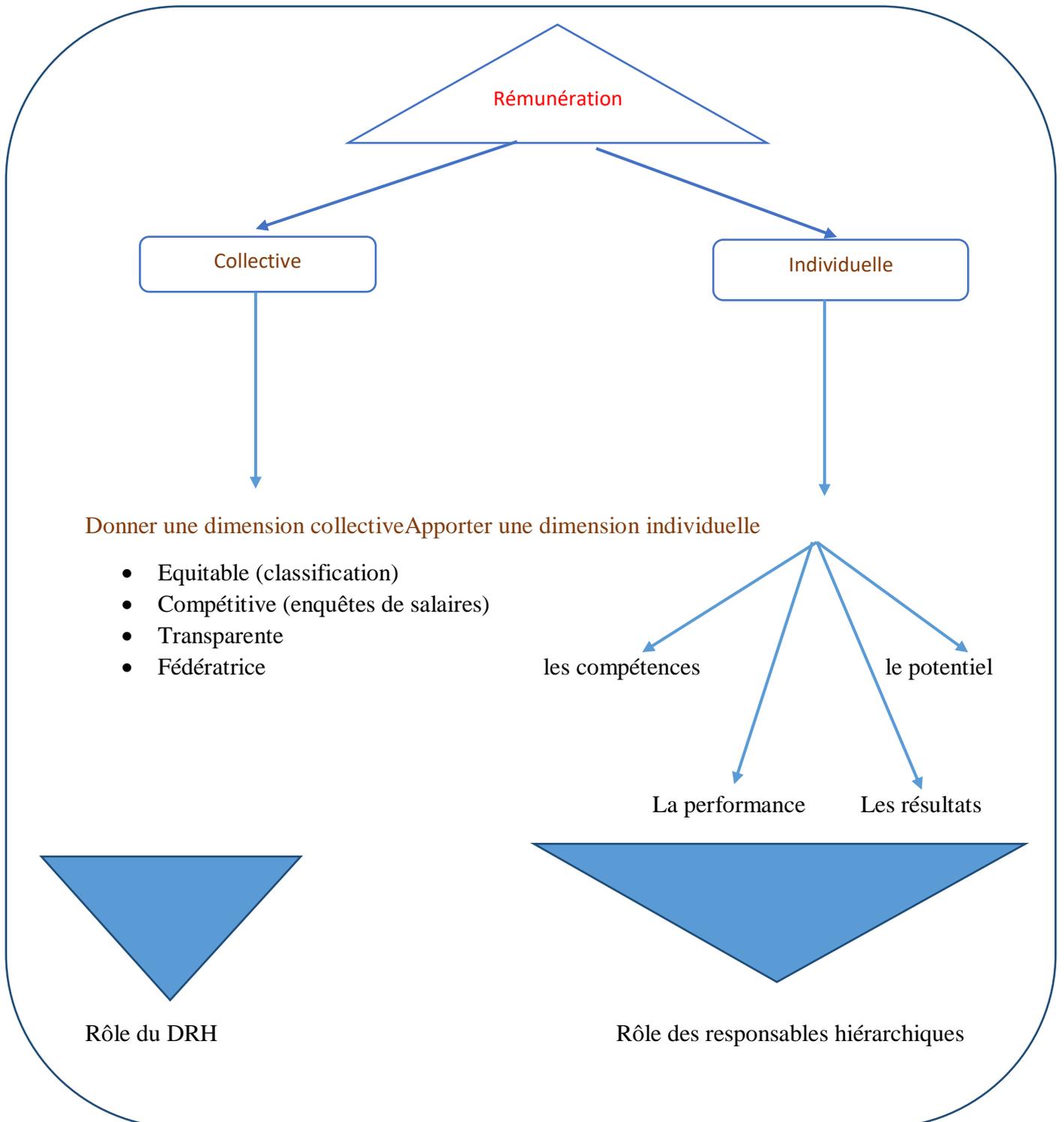
La mise en place d'un livret individuel qui retrace annuellement l'ensemble des éléments de rémunérations «perçus» par le salarié, que ces éléments soient directs ou différés, donnent une visibilité sur la rémunération réelle d'un collaborateur.

6.11 Un système de rémunération partagé :

Il appartient à la fonction RH de mettre en place le cadre générale 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 appartient aux managers d'assurer un rôle décisionnel dans le domaine des rémunérations de leurs collaborateurs tout en respectant la politique de rémunération de l'entreprise. Ce point important interroge directement sur la définition des rôles des managers, un système d'information et sur l'accès des managers aux informations RH.

Figure 1.2 : Rôle des différents acteurs du système de rémunération :



Source : Annick Cohen, « toute la fonction ressources humaines », édition DUNOD, paris, 2006, P 285

Section 02 : la politique de rémunération.

La politique de rémunération est un levier essentiel pour améliorer la productivité des salariés, elle permet de réaliser l'équilibre entre la satisfaction des demandes de ses salariés en interne pour les fidéliser et d'attirer les meilleurs talents en externe tout en respectant sa capacité financière.

1) définition de la politique de rémunération :

La politique de rémunération est centrale pour une entreprise mais est en même temps paradoxe car la rémunération représente à la fois :

- un facteur d'équilibre social : la rémunération représente le revenu des apporteurs de travail elle est un moyen d'attirer, de motiver et de conserver les salariés.
- un cout : le versement des rémunérations représente souvent pour l'entreprise son principal poste de dépenses. De plus, une entreprise ne peut payer des salaires que dans la mesure où elle vend sa production et génère un chiffre d'affaires.²⁶

Une politique de rémunération permet à une entreprise de mettre en avant certaines valeurs ou une stratégie particulière et de fédérer ses salariés autour de cette approche, par l'entremise d'une rémunération appropriée, en fonction des objectifs visés, la politique de rémunération va définir un système de rémunération particulier, qui peut être basé selon les cas sur le potentiel, sur la performance, sur la compétence, etc.²⁷

2) La politique de rémunération comme réponse aux enjeux économique et sociaux :²⁸

2.1 Sur le plan économique : deux enjeux économiques prédominant

- Le premier concerne la fixation des niveaux de rémunération. Dans la mesure où l'entreprise évolue dans un système concurrentiel et que les rémunérations constituent des charges importantes, les niveaux de rémunération ne doivent pas mettre en péril la compétitivité de l'entreprise. La fixation de ces niveaux peut ainsi se révéler délicate à

²⁶ Chloé, Guillot, soulez, « la gestion des ressources humaines », 7^{ème} édition TEXTENSO, France, 2014, 124.

²⁷ Annick COHEN-HAEGEL, « toute la fonction ressources humaines », 2^{ème} édition DUNOD, paris, 2010, 287.

²⁸ CADIN. Guérin. PIGEYRE. PRALONG. « Pratiques et éléments de théorie GRH », 4^{ème} édition DUNOD, paris, 2012, p275.

l'entreprise peine à attirer certaines compétences. A contrario, quand le marché de l'emploi devient plus difficile et que les candidats peinent à trouver un emploi, il est tentant de diminuer les salaires d'embauche, voire de les rapprocher des minima conventionnels. Dans ces cas-là, les conditions imposées par le marché risquent de mettre en péril l'équité interne.

L'entreprise doit donc 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 couts. Les enquêtes de salaires commercialisées sous forme de panels par les cabinets de conseil en rémunération ont précisément pour but d'aider les entreprises à situer de manière très fine leurs propres rémunérations par rapport à celles que pratiquent les entreprises de leur secteur ou de leur zone géographique pour des postes équivalents.

- Le second enjeu concerne les augmentations de rémunération. Dans ce cas, le niveau des gains de productivité constitue un paramètre essentiel. Les gains de productivité constituent en effet une ressource essentielle à « partager » entre les salariés et les clients- par le biais des baisses de prix par exemple, mais aussi l'entreprise elle-même, c'est-à-dire ses actionnaires d'une part et son auto financement d'autre part. les hausses de salaires sont donc le résultat d'arbitrages effectués par l'entreprise pour satisfaire différents types d'acteurs légitimement intéressés par les gains de productivité.

2.2 Sur le plan social : domine la question de l'équité :

Le système de rémunération doit donner à chacun le sentiment d'être traité à sa juste valeur. La classification constitue un premier élément du respect de l'équité. Par ailleurs, à la rémunération sont souvent associés d'autres enjeux tels que le pouvoir, la considération ou les signes extérieurs. 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, voir prodiguer des encouragements. Cela explique l'importance de notions telles que le mérite.

L'élaboration d'une politique salariale suppose donc de procéder à des arbitrages.

3) Les contraintes des politiques de rémunération :²⁹

Une politique de rémunération est en équilibre sur trois piliers :

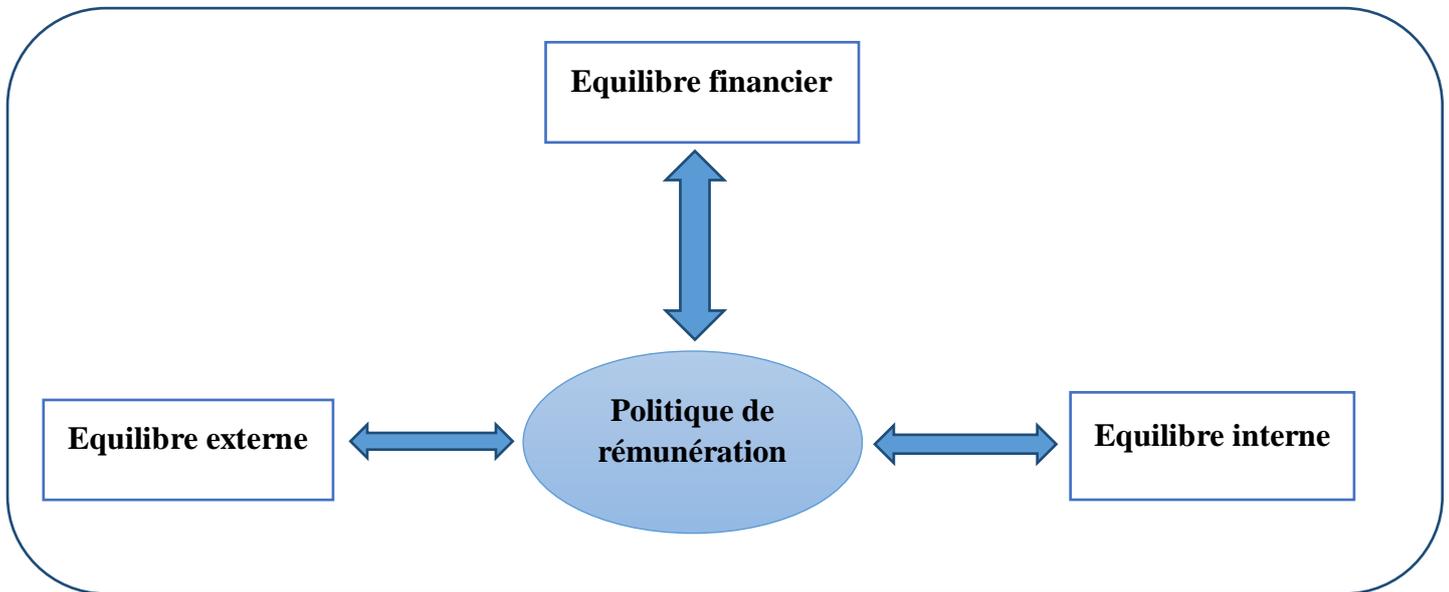


Figure 1.3 : Les trois équilibres de la politique de rémunération

Une entreprise ne peut fonctionner durablement dans une situation de déséquilibre d'une des composantes de son système de rémunération. Tout l'art du gestionnaire est de construire le mix de rémunération (combinaison des différents éléments de rémunération) optimal.

1) L'équilibre financier :

Il constitue généralement le poste le plus important des engagements financiers des entreprises. La fixation des rémunérations et leur évolution sont au centre des conflits de répartition de la richesse créée qui peuvent opposer les apporteurs de différents facteurs de production (apporteurs de capitaux et salariés, en particulier). La politique de rémunération influence donc de manière décisive l'équilibre financier de l'entreprise.

2) L'équilibre externe :

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

²⁹ Chloé Guillot-Soulez, « la gestion des ressources humaines », 7^{ème} édition GUALINO éditeur, France, 2014, P125-126.

- la concurrence sur le marché du travail : afin d'attirer et de retenir les salariés dans l'entreprise, la politique de rémunération doit être proche des pratiques du marché du travail et, en particulier, des pratiques du secteur d'activité de l'entreprise.
- la concurrence sur le marché des produits : les coûts salariaux influencent directement le prix, donc la compétitivité, des produits ou services vendus par l'entreprise.
- le cadre légal et fiscal : le cadre légal et fiscal peut favoriser ou, au contraire, limiter l'usage de certains éléments de rémunération par les entreprises.
- les cultures nationales : la place accordée à l'argent comme le cadre institutionnel représente des facteurs de la culture nationale qui influencent la définition de la politique de rémunération d'une entreprise.
- le marché financier : les apporteurs de capitaux peuvent influencer le choix en matière de rémunération. Pour les entreprises cotées en bourse, plus particulièrement, il s'agit de signaler que l'entreprise agit dans un sens favorable à l'actionnaire et la rémunération des dirigeants en particulièrement surveillée.

3) l'équilibre interne :

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

- la culture d'entreprise : le système de rémunération, avec ses règles et ses normes, est un mode de reconnaissance qui contribue à forger la culture par les comportements qu'elle encourage.
- l'organisation du travail : la répartition des activités et la structure des effectifs peuvent influencer les modes de rémunération.
- La motivation : les rémunérations influencent les comportements et les attitudes au travail des salariés et incitent à l'effort.
- L'équité : les rémunérations influencent le sentiment d'équité ou d'iniquité des individus.
- la justice organisationnelle : la question de la justice perçue en matière de rémunération est une condition nécessaire à l'adhésion aux valeurs collectives et à l'implication organisationnelle.
- le développement des compétences : l'acquisition de nouvelles compétences représente un effort pour l'individu et la politique de rémunération permet de reconnaître cet effort.

4) Les étapes de la mise sur pied d'une politique de rémunération :

Les éléments à analyser de chaque étape de la mise sur pied d'une politique de rémunération qui se présente comme suit :³⁰

4.1) Définir les enjeux de l'organisation en matière de rémunération : Objectifs de développement, perspectives d'avenir, marché, importance de la main d'œuvre, capacité de payer de l'entreprise, investissement désiré pour le capital humain

4.2) Identifier et choisir les éléments de rémunération qui favoriseront les résultats et les comportements attendus :

- Importance de la participation des employés aux décisions, rémunération offerte par un compétiteur, manque de main d'œuvre.
- Les formes de rémunération :
 - directe: (salaire/prime, commissions sur les objectifs de rendement individuel/équipe, sur les ventes globales, les périphériques de rémunération) .
 - Indirecte: (prime aux initiatives, assurances collectives, allocations aux dépenses d'affaires, budget de formation par employé, achat de documentations spécialisées, temps disponible pour les recherches).

4.3) Analyse de l'emploi : analyser la façon la plus équitable pour rémunérer (responsabilités et tâches de chaque poste, capacités professionnelles requises).

4.4) Déterminer les salaires : SMIG, le minimum et le maximum versé sur le marché pour chaque emploi, ajustement des montants que l'entreprise est prête à déboursier par rapport à ces minimum et maximum.

4.5) Etablir les augmentations salariales : analyser les critères principales mesurables et observables pour un même poste) : expérience, ancienneté, habiletés, connaissances particulières.

4.6) Comparer la rémunération avec celle offerte sur l'ensemble du marché : Vérifier si les salaires offerts reflètent la réalité du marché afin d'éviter que les employés ou potentiels actuels fassent la comparaison les conduisant peut être à la démission.

³⁰ : www.technocompétences.qc.ca

5) Les objectifs de la politique de rémunération :

L'objectif ultime de toute rémunération est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les employés actuels et futurs. De plus, toute politique de rémunération devrait faire l'équilibre entre le fait de satisfaire les demandes des employés et la capacité de financer de l'organisation.³¹

5.1- L'équité

Il s'agit d'éviter les injustices, qui sont selon le système de valeur mesurées par rapport à l'ancienneté, à la fonction, aux performances. Les salariés ont besoin d'être traités avec justice. On peut distinguer deux niveaux:

5.1.1- L'équité individuelle

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

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

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

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

5.1.2- L'équité collective :

³¹ Sylvie Guerrero, « les outils des RH », les savoir-faire essentiels en GRH, ED DUNOD, PARIS, 2009, p 162

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

5.2 La compétitivité

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

5.3 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.

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

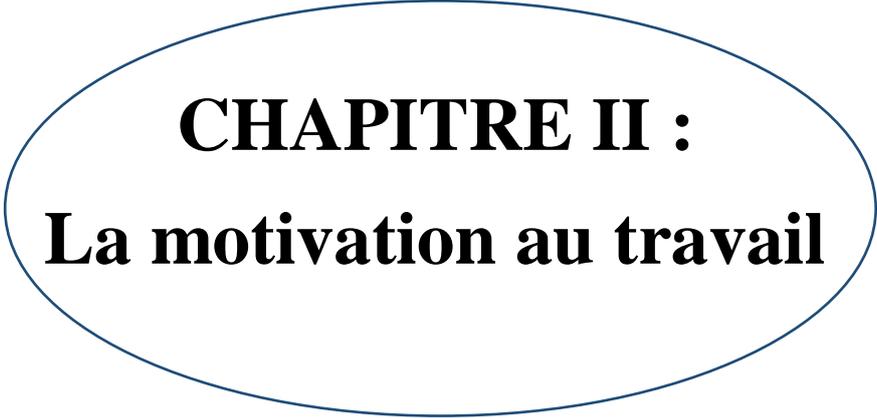
Une politique de rémunération rationnelle vise tout d'abord à créer un alignement et une cohérence entre ce que l'employé fait et ce que l'entreprise veut réaliser.

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

Conclusion :

La rémunération est un élément clé de la politique des ressources humaines, ce domaine RH a toujours été au cœur des préoccupations de l'entreprise, ceci donc fait que la rémunération devient un atout stratégique, ce qui a obligé donc les entreprises à mettre en place une politique de rémunération qui accompagne sa stratégie, elle est un élément important de l'engagement et la motivation des salariés, elle est aussi un thème central de dialogue social.

Toute entreprise cherche à avoir la politique de rémunération qui répond à la question de savoir comment mettre en place un système de rémunération qui soit suffisamment motivant pour que le salarié ait envie de donner le maximum.



CHAPITRE II :
La motivation au travail

La motivation des salariés est devenue une préoccupation centrale dans le management des entreprises et des organisations en générale, cela c'est par rapport à son effet et son rôle sur la compétitivité d'une entreprise.

Un salarié motivé par son travail permet de garder une performance à long terme et présente un comportement et une activité qui s'avèrent très bénéfique pour l'entreprise, de ce fait tout manager à intérêt de veiller pour que chaque salarié soit motivé.

De nombreux chercheurs ont montré que le processus de motivation complexe et que ces déterminants sont nombreux

Section 01 : Généralité sur la motivation.

Dans cette section, nous allons définir le concept de la motivation et ces différentes sources, puis, nous présentons la typologie et les caractéristiques de la motivation.

1) Définition motivation

Il existe plusieurs définitions on cite les plus importantes :

Selon Patrice Roussel : « la motivation peut se définir comme une force qui pousse l'individu à donner un sens à ses besoins, ses désirs, ses pulsions et qui détermine un comportement visant à réduire un état de tension et donc à rétablir un «équilibre à moyen et long terme »³²

Selon FABIEN FENOUILLET :

« Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et / ou Externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement. »³³

Selon LEVY-LEBOYER :

« Un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but, donc un triple choix, faire un effort, soutenir cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint, y consacrer l'énergie nécessaire »³⁴

Selon le dictionnaire des ressources humaines :

« La motivation est le besoin qui met en mouvement, qui fait agir, est un désir qui tend à déterminer les comportements d'un salarié et l'ensemble des facteurs qui incitent le salarié à travailler ». ³⁵

Selon Michael AGUILAR :

³²Patrice Roussel, « rémunération, motivation et satisfaction au travail », édition ECONOMICA, paris, 1996, P73.

³³ Fenouillet Fabien, La motivation, édition DUNOD, Paris, 2003, page 18

³⁴ LOUCHE Claude, Introduction à la psychologie du travail et des organisations, Armand colin, Paris, 2007, p166

³⁵ PERRETI Jean Marie dictionnaire des ressources humaines, 2e édition, Vuibert, août 2001, p 151.

Le mot motivation vient du latin « MOTIVUS » : motif et MOVERE : mouvoir, la motivation désigne donc les motifs qui nous poussent à l'action, le manager motivant est celui qui crée ou qui stimule, chez ses collaborateurs, les raisons qui les poussent à agir.³⁶

2) Les sources de la motivation³⁷

➤ La rémunération

Il s'agit d'un levier classique et un facteur de motivation indiscutable. Cependant, il faut qu'elle possède véritablement un impact durable sur la motivation des collaborateurs.

La rémunération n'est pourtant pas la seule chose qui peut motiver un collaborateur. Cela peut aussi bien être un facteur de motivation comme de démotivation. Une chose est sûre, un dispositif de motivation adéquat doit être mis en place.

➤ La culture et le projet d'entreprise

C'est réellement l'un des éléments qui permettra au collaborateur de s'investir et surtout de durer dans l'entreprise. Etre intéressé par les différents projets permet de se donner à fond.

Les conditions de travail

Jouer par exemple d'une certaine autonomie dans le quotidien est source de motivation pour le collaborateur. De même que pouvoir travailler dans de beaux locaux ou encore avoir des horaires flexibles.

➤ Le management et la communication

Ces deux éléments sont très importants dans le processus de motivation. En effet, un manager qui communique permet aux collaborateurs d'avoir une vision claire. Motiver par le dialogue social est indéniable ! En effet, la limitation des conflits et la facilitation du dialogue contribuent au bien-être du collaborateur. Ce dernier sera beaucoup plus investi et motivé.

➤ Le développement des compétences professionnelles

L'augmentation des connaissances par exemple par le biais du tutorat ou de la formation permettront au collaborateur d'évoluer au sein de l'entreprise, d'être plus autonome mais aussi plus efficace.

³⁶ Michael AGUILAR, « l'art de motiver », édition DUNOD, paris, 2009, P09.

³⁷ <https://www.myrhline.com/actualite-rh/les-5-principaux-facteurs-de-motivation-autravail.html>

3) La typologie de la motivation

Nous pouvons distinguer plusieurs types de motivation qui sont au nombre de quatre et nous allons les définir en montrant pour chacune d'elle leur force et leur faiblesse.³⁸

3.1 La motivation finale

La motivation finale se définit comme l'énergie d'un acteur tirée du résultat qu'il vise, à raison des avantages que cette finalité pourrait lui apporter, c'est l'objectif qui est en soi intéressant et qui nourrit son effort, autrement dit, c'est le résultat qui compte et rien que le résultat.

Ce type de motivation reflète par exemple les entreprises voulant être leader sur un marché, cette motivation a pour avantage de donner très rapidement lieu à des bons résultats.

3.2 La motivation instrumentale

La motivation instrumentale s'intéresse d'avantage au savoir-faire, c'est l'art et la manière qui comptent, le résultat étant l'expression de cette perfection technique, ce type de motivation permet donc de développer des solutions techniques originales, d'inventer des nouvelles méthodes ou des procédés originaux, cependant la motivation instrumentale se préoccupant très peu de résultat, peut parfois amener à une lenteur du travail voire à une improductivité pouvant être très handicapante dans une structure organisationnelle.

3.3 La motivation de survie

La motivation de survie est la plus visible dans le monde animal, car il s'agit avant toute chose de survivre, mais cette source de motivation est également présente chez les hommes, lorsque l'on adopte une motivation de survie on agit par nécessité, celle-ci est utile car il est très vive et oblige l'auteur à une grande efficacité mais il s'avère tout de même très stressante, brutale et parfois violente notamment en situation de guerre. Plus couramment on rencontre ce type de comportement lorsqu'une entreprise démarre son activité, elle doit tout mettre en œuvre pour s'insérer et se maintenir sur le marché.

3.4 La motivation obsessionnelle

³⁸ Eva-BOBKOVA, Thème l'évolution de la gestion de RH et la planification stratégique, Spécialité, Magister (THESE DE MAITRISE). université PLACKE HO VOLOMOUCI, 2009, P 7-8-9

La motivation obsessionnelle peut être définie comme une motivation radicalisée, le but essentiel est de devenir une obsession quotidienne, elle conduit à tous les sacrifices, nous la trouvons par exemple chez les religieux ou les sportifs de haut niveau, elle peut dans certains cas devenir néfaste pour soi comme pour son entourage.

Il est important de rappeler que ces différents types de motivation ne se retrouvent pas à l'état pur, les individus optent pour les motivations différentes en fonction de la situation dans laquelle ils se trouvent, ainsi la rencontre des motivations de nature différentes qui est source de conflit entre les individus, par conséquent toutes les sortes de motivation sont judicieuses dès lors que l'on sait en user, et ce, de manière équilibrée et adaptée à la situation.

4) les caractéristiques de la motivation :

Les débats qui sont faites par les différentes chercheuses pour les définitions de concept de motivation ont conduits les psychologues à s'accorder pour identifier et définir les quatre caractéristiques de la motivation au travail : ³⁹

4.1 Le déclenchement du comportement :

C'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant un effort physique, intellectuelle et mentale. C'est toute l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement adapté à une situation donnée.

4.2 La direction du comportement :

La motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre, les efforts pour réaliser de son mieux selon ses capacités.

4.3 L'intensité du comportement :

La motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre, se manifeste par l'énergie soutenue qui caractérise l'effort physique, mentaux et intellectuels déployés dans le travail.

4.4 La persistance du comportement :

La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps, des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.

³⁹ ROJOT Jacques, ROUSSEL Patrice et VANDENBERGHE Christian, COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL, théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel, volume 3, p 166-167

Section 02 : les théories basique sur la motivation.

Dans cette section on essayera d'éclairer les différents travaux de recherche principale sur la motivation des individus.

1) La théorie de l'école scientifique du travail :

1.1 L'ost, première théorie de la motivation :

L'un des tous premiers chercheurs à avoir élaboré une théorie de la motivation est Frederick Winslow Taylor, il définit en 1911 la très célèbre organisation scientifique du travail, ou OST, qui devait permettre de maximiser la productivité par une plus grande motivation des travailleurs. Cette OST s'articule essentiellement sur trois principales :⁴⁰

➤ La division verticale du travail

C'est le principe « à chacun selon ses talents » ou plutôt « à chacun selon son intelligence ». Aux ouvriers le travail manuel, aux ingénieurs le travail intellectuel.

Avant la révolution industrielle et l'avènement de l'OST, l'artisan apprenait son métier pendant plusieurs années avec l'aide d'un maître artisan. Il passait ainsi par tous les stades de l'apprentissage : de la conception à l'exécution. L'OST y met un terme. Selon Taylor, il faut laisser la réflexion à ceux qui ont de l'esprit et l'exécution à ceux qui ont surtout des bras. La vision de l'homme qu'a Taylor est terriblement déterministe, considérant que les uns sont intelligents, motivés et aptes à prendre en charge les travaux intellectuels (la mise en place de méthodes, organisation, de gestion, de contrôle, de recrutement, ou de formation), les autres sont par nature fainéants, peu motivés et uniquement, bons pour le travail manuel. Qui n'avance que s'ils y sont contraints.

➤ La division horizontale du travail

C'est la décomposition des tâches en « sous-tâches » à exécuter, en gestes élémentaires. Au lieu de confier un travail complet à un individu, on confiera plusieurs « sous-tâches » à plusieurs individus en fonction de leurs aptitudes manuelles. Aux plus vigoureux les travaux de force, aux plus faibles les travaux requérant peu d'efforts physiques. Cette décomposition du travail débouchera sur le travail à la chaîne (toujours appliqué aujourd'hui).

⁴⁰ Michael AGUILAR, « l'art de motiver », édition DUNOD, Paris, 2009, P31-32

➤ **Le salaire au rendement :**

Ce troisième principe fut très apprécié des ouvriers de l'époque qui voyaient leur rémunération augmenter dans des proportions importantes, ce qui permettait au plus grand nombre d'accéder à un confort matériel très appréciable.

Pour Taylor, les ouvriers sont naturellement peu enclins à travailler. Pour les inciter à produire le plus possible, il faut donc jouer sur un seul et unique levier de motivation : le salaire.

Taylor définit une valeur étalon d'exécution de chaque tâche et rémunère davantage, ceux qui dépassent cette valeur de référence en produisant davantage, en proportion du gain de production.

2) Théorie de l'école des relations humaines :

2.1 Théories de contenus

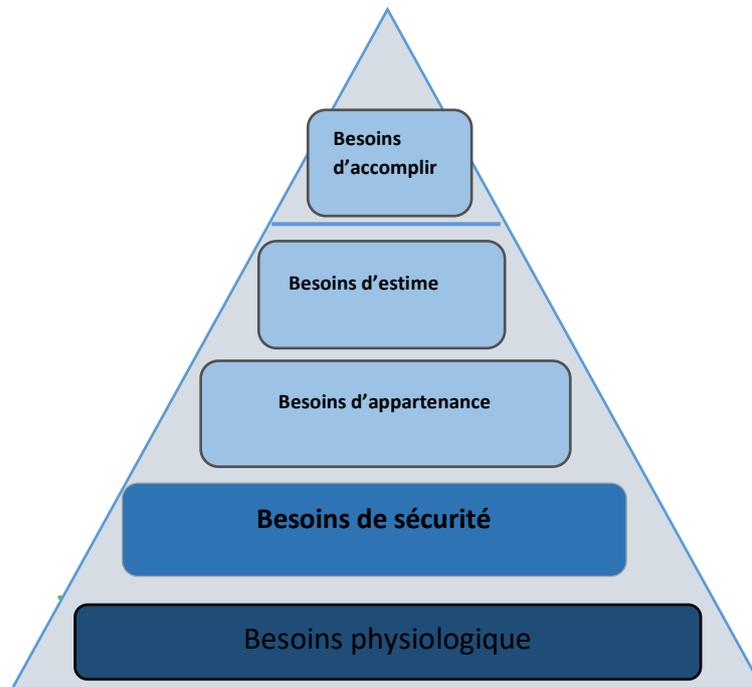
Les théories de contenu ont pour objet d'énumérer, définir et de classer les forces qui incitent un individu à adopter un comportement, parmi ces théories, on cite la théorie des besoins de MASLOW, La théorie bi-factorielle de Herzberg et la théorie de « ERG » d'ALDERFER

➤ **la théorie des besoins de MASLOW :**

MASLOW développe dans les années 1940 une théorie de hiérarchie des besoins à partir d'observations cliniques (MASLOW, 1943). A l'origine, elle est une théorie de la motivation humaine. Elle trouvera par la suite des applications dans le domaine de la motivation de l'homme au travail. MASLOW observe que l'individu hiérarchise ses besoins et qu'il cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité. Il catégorise ses besoins en cinq classes dont l'ordre de priorité va de 1 à 5 :⁴¹

⁴¹ Patrice Roussel, « rémunération, motivation et satisfaction au travail », édition ECONOMICA, paris, 1996, p34-35.

Figure 2.1 : la Pyramide des besoins de MASLOW



Source : DIMITRI Weiss, « ressources humaines », Ed, organisation, paris, p350

- **Les besoins physiologiques** : ce sont les besoins de manger, de boire, de respirer, de se détendre, d'être au chaud, de se reproduire...

Ce sont des besoins de survie liés à des pulsions instinctives.

- **Les besoins de sécurité** : ils expriment la volonté de vivre sans peur et de se protéger contre certains dangers. Dans une application aux organisations de travail, Maillet (1989, P. 148) explique : « dans la vie quotidienne du travailleur, ces besoins se manifestent par le respect des lois et des règlements, par l'adhésion à des mouvements syndicaux, par le paiement de contribution à un régime de retraite et par le paiement de primes d'assurance de toutes sortes ».
- **Les besoins d'amour** : ce sont des besoins de rapports sociaux, de donner et de recevoir de l'affection, de se sentir accepté et appartenir à un groupe
- **Les besoins d'estime** : ils expriment l'envie d'être reconnu, apprécié, approuvé et d'avoir l'estime d'autrui.
- **Les besoins de réalisation de soi ou d'actualisation de soi** : ils sont liés au désir de progresser, de se développer et de s'épanouir, de créer, d'innover...

Lorsqu'un type de besoin est satisfait, celui-ci n'est plus un élément de motivation. Quand les besoins physiologiques sont satisfaits, la préoccupation de l'individu est de chercher à se protéger, l'instinct de sécurité se substitue alors à l'instinct de survie. Sa motivation à assouvir ce deuxième type de besoin se prolonge tant qu'il n'est pas parvenu à le satisfaire. Lorsqu'il arrive à ses fins, il trouve comme nouvelle motivation le désir de satisfaire la troisième classe de besoin qui est constitué des besoins d'amour. Et ainsi de suite jusqu'au cinquième niveau de la hiérarchie, c'est-à-dire les besoins de réalisation de soi. Le laps de temps nécessaire pour satisfaire chaque catégorie de besoin peut être fort long. Rares sont les personnes qui peuvent parvenir à satisfaire le besoin de réalisation de soi.

➤ **la théorie de « ERG » d'ALDERFER :⁴²**

Le même scepticisme s'applique à une autre théorie des besoins, moins connue, et due à ALDERFER, et cela même si cet auteur a tenté d'échapper aux critiques faites à MASLOW. Son modèle diffère de celui de MASLOW sur quatre points :

Il limite le nombre des besoins à trois qui donnent leur nom au modèle : **ERG**

E : « EXISTENCE » (ensemble des besoins matériels, y compris la recherche de sécurité)

R : « RELATEDNESS » (ensemble des besoins sociaux, avoir des liens sociaux avec des personnes importantes pour soi, collègues, familles, amis,...)

G : « GROWTH » (besoin de se développer, et notamment de développer et d'utiliser les compétences qu'on possède)

En outre, les trois besoins ne sont pas organisés en hiérarchie mais sont alignés du plus concret (les besoins « d'existence ») au plus abstrait (les besoins de « développement personnel »).

De plus, les trois besoins peuvent très bien être actifs simultanément chez un même individu ; et il n'est pas nécessaire qu'un besoin soit satisfait pour qu'un autre besoin devienne motivant.

Enfin, tout individu au travail est supposé 'se déplacer', dans les deux sens, en allant soit vers le plus abstrait soit vers le plus concret. Par exemple, si quelqu'un n'arrive pas à

⁴² Claude Levy-LEBOYER, « la motivation dans l'entreprise », éditions d'ORGANISATIONS, paris, 1998,2001, P41-42

satisfaire son besoin de se développer, il va vraisemblablement se reporter sur des besoins plus matériels.

➤ **La théorie bi-factorielle**⁴³

Selon la théorie des deux facteurs de Herzberg (1968), la motivation provient de la nature du travail en lui-même, et non pas de récompenses externes ou des conditions de travail. Les besoins humains qui sont satisfaits par le travail sont scindés en deux catégories de facteurs : les facteurs qui engendrent de l'insatisfaction et du mécontentement, et ceux porteurs de satisfaction.

Les facteurs qui engendrent de l'insatisfaction et du mécontentement :

Ils concernent essentiellement l'environnement de travail, c'est pourquoi Herzberg leur donna le nom de facteurs d'ambiance. Il s'agit de :

- La politique de l'entreprise (stratégie, marketing, commercial...);
- L'administration de l'entreprise (organisation, procédures administratives, contrôles...);
- Les relations entre les collaborateurs ;
- Les conditions de travail ;
- Les traitements et salaires (montant, mode de fixation, grille de l'entreprise, comparaison avec un autre collègue...).

Les facteurs porteurs de satisfaction :

Ils touchent le plus souvent au contenu même du travail et aux gratifications qu'il procure en dehors de la rémunération matérielle. Ils sont les suivants :

- L'intérêt du travail proprement dit ;
- La réalisation des objectifs (accomplissement) ;
- Les responsabilités exercées ;
- La reconnaissance accordée par la hiérarchie ;
- La possibilité d'évoluer dans sa carrière.

⁴³ Michael AGUILAR, « l'art de motiver », édition DUNOD, paris, 2009, p38-39.

2.2 Théorie de processus

Les théories de processus tentent d'expliquer comment les forces interagissent avec l'environnement pour amener l'individu à adopter un comportement particulier, parmi ces théories on cite la théorie de l'équité et la théorie des attentes de Vroom.

➤ La théorie de l'équité

La théorie de l'équité a connu ses principaux développements au début des années 1960. Avec les travaux de Adams (1963, 1965), il explique la motivation au travail par la disposition de l'individu à comparer sa situation personnelle par rapport à celle d'autres personnes.⁴⁴

L'individu observe son environnement pour savoir s'il est traité avec équité dans son entreprise. Si l'individu, à l'issue de cette comparaison, est insatisfait de sa situation, l'iniquité qu'il perçoit crée chez lui une tension qu'il va chercher à résoudre. Cette tension le conduit à réagir, à se mettre en mouvement, à déployer les efforts nécessaires pour réduire le sentiment d'iniquité qui l'anime. Il est motivé. Adams précise que l'individu tend à évaluer ces contributions en faveur de son organisation, comme par exemple son niveau de formation et de compétence, son ancienneté, ses efforts, etc. Il évalue aussi les avantages qu'il retire de son emploi, comme son salaire, les conditions de travail, le statut, la reconnaissance, les promotions, etc. puis, il compare ses deux évaluations, c'est-à-dire les avantages qu'il retire de son emploi par rapport à ses contributions en faveur de son entreprise. Ainsi, Adams montre que l'individu mémorise un ratio correspondant à cette comparaison :

$$\text{Ratio} = AP / Cp$$

Où :

AP = avantages (A) retirés par la personne (p) de son emploi.

- Cp = contributions (C) données par la personne (p) à son organisation de travail.

L'individu poursuit ce processus de comparaison en évaluant le ratio «avantages retirés de l'emploi sur contributions en faveur de l'entreprise» d'autres personnes considérées comme points de repère, ce processus génère de nouveau un ratio qu'il mémorise :

$$\text{Ratio} = Aa / Ca \quad (2)$$

⁴⁴Patrice ROUSSEL, « rémunération, motivation et satisfaction au travail », ED ECONOMICA, Paris 1996, 42-43.

Où :

- Aa = avantages (A) retirés de leur emploi par d'autres personnes (a) prises comme points de repère.
- Ca = contributions (C) données par d'autres personnes (a) prises comme points de repère à leur organisation de travail.

L'individu construit ses ratios (1) et (2) selon son système de perception. Chaque personne accorde un poids différent à tel ou tel avantage et telle ou telle contribution. Par conséquent, ces ratios sont subjectifs. Lorsque l'individu perçoit une égalité entre ces ratios, il éprouve un sentiment d'équité. Il perçoit alors que les avantages qu'il retire de son emploi (ex : le salaire), relativement à ses contributions (ex : l'effort), sont proportionnels aux avantages et contributions des personnes avec lesquelles il se compare. En revanche, lorsqu'il perçoit des différences entre son ratio(1) et ceux d'autres personnes qu'il considère comme points de repère(2), il éprouve un sentiment d'iniquité.

➤ **La théorie des attentes de Vroom**⁴⁵

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

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

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

⁴⁵ OU.TIRCHI, « la gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail », thèse de magister en science économique, université Mouloud Maamri, 2012, p94.

L'expectation ou attente (E)

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

L'instrumentalité (I)

En suivant le schéma ci-dessous, l'instrumentalité correspond à la probabilité perçue par l'individu que s'il atteint un certain niveau de performance (résultat du premier niveau). Ainsi l'instrumentalité est une attente entre deux résultats celui de premier niveau et celui du second niveau. Autrement dit, c'est la perception qui a l'individu de ces chances de recevoir telle ou telle récompense en fonction de la performance qu'il pourrait réaliser. Plus simplement, il s'agit pour l'individu d'évaluer ses chances d'obtenir une récompense (par exemple, une promotion, une augmentation de salaire) s'il améliore son rendement.

La valence (V)

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

Autrement dit la valence c'est la valeur affective que l'individu attribue à la récompense qu'il pourrait recevoir s'il réalisait la performance nécessaire pour l'obtenir, c'est-à-dire la mesure des avantages et inconvénients possibles qui peuvent résulter de l'action. Enfin, la valence est associée à l'attrait ou à la valeur symbolique que l'individu accorde à la récompense ou aux conséquences finales.

Cette théorie présente la motivation comme une force résultant de trois variables : l'expectation, l'instrumentalité et la valence. Vroom remarque qu'une récompense, en

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

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

Section 03 : la motivation par la rémunération.

La rémunération est l'un des outils essentiels pour motiver les salariés, c'est pour cela nous avons présenté dans cette section : Les conditions pour que la rémunération soit motivante, la motivation par les éléments de la rémunération, la rémunération et la motivation des salariés.

1. Les conditions pour que les rémunérations soient motivantes :

Lawler énumère cinq conditions pour que les rémunérations soient motivantes :⁴⁶

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

⁴⁶ Patrice Roussel, rémunération motivation et satisfaction au travail, Ed. ECONOMICA, paris, 1996, P108-109.

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

2. La motivation par les éléments de la rémunération⁴⁷

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

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.

D'autre part elle est composée de la rémunération directe variable ou salaire de performance liée au mérite individuel ou collectif. Afin de motiver les salariés, les entreprises doivent proposer des salaires attractifs par rapport à la concurrence

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

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

Toutes 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. Ainsi pour susciter cette motivation, les entreprises peuvent accorder des primes d'intéressement

⁴⁷OU.TIRCHI, « la gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail », thèses de magister en science économique, université mouloud Maamri, P92.

permettant de récompenser financièrement leurs collaborateurs par rapport aux résultats et aux performances obtenus.

Les entreprises d'au moins 50 salariés peuvent également accorder des primes de participation à leurs salariés si l'entreprise réalise un niveau de performance élevé, ce qui va produire chez le salarié la volonté de faire davantage d'effort et de redoubler de motivation. L'entreprise peut aussi proposer à ses salariés des plans d'épargne entreprise. Ces dispositifs bloqués pendant plusieurs années¹⁹ vont permettre à l'entreprise de garder et de fidéliser sa main d'œuvre, développant ainsi le sentiment d'appartenance à l'organisation.

Enfin les entreprises peuvent permettre aux salariés d'acquérir des parts dans l'entreprise grâce aux stock-options ils permettent aux salariés d'acheter des actions de leur entreprises à un prix d'exercice fixé d'avance au terme d'une période donnée. Ce dispositif développe le sentiment d'appartenance à l'entreprise et à ses valeurs. Cela va stimuler et encourager la motivation des collaborateurs.

3. Rémunération et motivation des salariés :⁴⁸

La plupart des politiques de rémunération doivent également résoudre la question de savoir comment mettre en place un système qui respecte les impératifs économiques et qui soit suffisamment motivant pour que les salariés aient envie de donner le maximum.

De nombreux travaux ont été conduits par les psychologues sociaux pour tenter de comprendre les mécanismes de la motivation. Parmi eux, on cite la théorie des attentes de vroom considère ainsi que la motivation est le produit de trois perceptions :

- **E** exprime le niveau d'attente de l'individu, autrement dit la perception qu'il a des performances qu'il peut atteindre en fonction des efforts qu'il fournit ;
- **I** exprime l'instrumentalité, c'est-à-dire la perception de la récompense que l'individu peut obtenir en fonction de sa performance ;
- **V** exprime la valence ou la valeur affective que représente la récompense obtenue pour la performance réalisé ;

La formule de la motivation(M) est alors $M=V.I.E$

Selon cette théorie, l'individu travaille pour le futur parce qu'il attend un résultat. Il peut s'agir d'une performance ou d'une rétribution de la performance. Ainsi la motivation ne

⁴⁸CADIN. Guérin. PIGEYRE. PRALONG. « Pratiques et éléments de théorie GRH », 4^{ème} édition DUNOD, paris, 2012, P293-294.

dépend pas du passé mais du futur, qui est par nature incertain. Cela explique pourquoi ce ne sont pas forcément les entreprises qui pratiquent des niveaux élevés de salaires qui enregistrent les meilleures performances. Selon la théorie des attentes, ces salaires étant connus à l'avance, ils risquent de ne pas être réellement motivants.

S'appuyant sur cette même théorie des attentes, L.W.PORTER et E.E.LAWLER proposent un modèle explicatif de la motivation en insistant sur les notions d'effort fourni, d'aptitudes et de traits de personnalité nécessaires à la réussite, ainsi que sur la perception des rôles dans l'organisation. Selon eux, le niveau de performance s'explique par trois variables : l'effort réalisé, les capacités de l'individu et la perception qu'il a de son rôle dans l'organisation .

La motivation est présentée par ces auteurs comme la résultante de trois éléments : (les attentes effort-performance, les attentes performance-rétribution, la valeur du système de récompense).

Une même performance peut être associée à différentes formes de rétribution. Un même niveau de motivation peut donc être obtenu de diverses façons, et pas seulement par un salaire élevé. On distingue généralement ce qui relève de la rétribution intrinsèque, c'est-à-dire directement lié à l'emploi occupé (intérêt du travail, perspectives de carrière, statut social) et la rétribution extrinsèque provenant d'éléments extérieurs au travail lui-même (salaires et primes individuelles et collectives, avantages en nature, etc.). Il pourrait y avoir compensation entre ces deux formes de rétribution si bien qu'un individu pourrait accepter par exemple une rémunération moindre pour un travail qu'il juge plus enrichissant. Cela reste une hypothèse, valable plutôt en cas de changement d'entreprise.

Enfin, tous les salariés ne sont pas forcément prêts à fournir les efforts nécessaires pour développer les compétences dont l'entreprise a besoin. Il peut être tentant de recourir à des incitations financières pour encourager l'effort. Le problème consiste alors à rémunérer ce qui n'est pas toujours un accroissement de la valeur ajoutée pour l'entreprise.

Pour être tout à fait pertinentes, les solutions tirées des approches de la motivation devront donc être cohérentes avec les possibilités réelles que possède l'entreprise de mesurer les performances et de préciser à la fois ses exigences en matière de rémunération et la façon dont elle entend les rétribuer.

Conclusion :

En conclure ce chapitre, la motivation est au cœur de la vie professionnelle, il est vital pour toute organisation de disposer d'une main d'œuvre motivée et efficace, la motivation est désormais un facteur de la réussite des entreprises et facteur de compétitivité essentiel capable de répondre aux besoins des dirigeants.

La motivation au travail comme le processus qui active, oriente et maintient le comportement des employés vers l'atteinte d'un but, c'est le degré d'engagement d'un salarié dans la réalisation d'une action proposée par l'organisation, le niveau de motivation d'un individu ne dépend donc pas seulement de lui, mais il dépend également de son environnement.

Chapitre III :

**L'impact de la rémunération sur la
motivation au sein de l'entreprise**

EPB

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil

Le port de Bejaia joue un rôle très important dans les transactions internationales vu sa place et sa position géographique. Aujourd'hui, il est classé 2^{ème} port d'Algérie en marchandises générales et 3^{ème} port pétrolier. Il est également le 1^{er} port du bassin méditerranéen certifié ISO 9001.2000 pour l'ensemble de ses prestations, et à avoir ainsi installé un système de management de la qualité. Cela constitue une étape dans le processus d'amélioration continue de ses prestations au grand bénéfice de ses clients. L'Entreprise Portuaire a connu d'autres succès depuis, elle est notamment certifiée à la Norme ISO 14001 :2004 et au référentiel OHSAS 18001:2007, respectivement pour l'environnement et l'hygiène et sécurité au travail.

1) Historique de création de l'EPB

Le décret n°82-285 du 14 Août 1982 publié dans le journal officiel n° 33 porta création de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa ; entreprise socialiste à caractère économique ; conformément aux principes de la charte de l'organisation des entreprises, aux dispositions de l'ordonnance n° 71-74 du 16 Novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises et les textes pris pour son application à l'endroit des ports maritimes.

L'entreprise, réputée commerçante dans ses relations avec les tiers, fut régie par la législation en vigueur et soumise aux règles édictées par le susmentionné décret.

Pour accomplir ses missions, l'entreprise est substituée à l'Office National des Ports (ONP), à la Société Nationale de Manutention (S.N.M) et pour partie à la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation (CNAN).

Elle fut dotée par l'Etat, du patrimoine, des activités, des structures et des moyens détenus par l'ONP, la S.N.M et de l'activité Remorquage, précédemment dévolue à la CNAN, ainsi que des personnels liés à la gestion et au fonctionnement de celles-ci.

En exécution des lois n° 88.01, 88.03 et 88.04 du 02 Janvier 1988 s'inscrivant dans le cadre des réformes économiques et portant sur l'autonomie des entreprises, et suivant les prescriptions des décrets n°88.101 du 16 Mai 1988, n°88.199 du 21 Juin 1988 et n°88.177 du 28 Septembre 1988.

L'Entreprise Portuaire de Bejaïa ; entreprise socialiste ; est transformée en Entreprise Publique Economique, Société par Actions (EPE-SPA) depuis le 15 Février 1989, son capital

social fut fixé à Dix millions (10.000.000) de dinars algériens par décision du conseil de la planification n°191/SP/DP du 09 Novembre 1988. Actuellement, le capital social de l'entreprise a été ramené à 1.700.000.000 Da, détenues à 100% par la Société de Gestion des Participations de l'Etat «Ports », par abréviation « SOGEPORTS ».

2) Situation géographique

Le port de Bejaïa, est délimité par :

- Au nord par la route nationale N°9.
- Au sud par les jetées de fermeture et du large sur une largeur de 2 750m.
- A l'est par la jetée Est.
- A l'ouest par la zone industrielle de Bejaia.

2.1 Mouillage

Connue pour être l'une des meilleures de la côte algérienne, la rade de Bejaia offre d'excellentes potentialités en matière de protection et des fonds propices à un bon mouillage, avec des profondeurs allant de 10m à plus de 20m . Abrisée de tous les vents sauf du nord est à l'est, la rade est limitée par une ligne imaginaire s'étendant du Cap Carbone au Cap AOKAS. Pour les pétroliers la zone de mouillage est située à l'est du Chemin d'accès.

2.2 Accès au Port

- La passe principale d'accès est large de 320m et draguée de 10 à 13.5m. Elle est formée par les deux musoirs du jet.
- La passe Abdelkader, large de 110m et draguée à 12m
- La passe de la Casbah, située entre le vieux port et l'arrière port, sa largeur est de 125m et draguée à 12m

2.3 Bassins du Port

Le Port de Bejaia est constitué de trois bassins :

- Bassins de l'avant-port : Sa superficie est de 75 hectares et ses profondeurs varient entre 10m et 13.5m. L'avant-port est destiné à traiter les navires pétroliers.
- Bassins du vieux Port : Sa superficie est de 26 hectares et ses profondeurs de quai varient entre 6 et 8m.

- Bassins de l'arrière Port : Sa superficie est de 55 hectares et les tirants d'eau varient entre 10m et 12m.

3 Missions et activités de l'EPB :

3.1 Ses Missions

La gestion, l'exploitation et le développement du domaine portuaire sont les charges essentielles de la gestion de l'EPB, c'est dans le but de promouvoir les échanges extérieurs du pays. Elle se doit d'assumer la police et la sécurité au sein du pays.

Elle est chargée des travaux d'entretien, d'aménagement, de renouvellement et de création d'infrastructures.

L'EPB assure également des prestations à caractère commercial, à savoir ; le remorquage, la manutention et l'acconage.

3.2 Ses Activités

Les principales activités de l'entreprise sont :

- L'exploitation de l'outillage et des installations portuaires.
- L'exécution des travaux d'entretien, d'aménagement et de renouvellement de la super structure portuaire.
- L'exercice du monopole des opérations d'acconage et de manutention portuaire.
- L'exercice du monopole des opérations de remorquage, de pilotage et d'amarrage.
- La police et la sécurité portuaire dans la limite géographique du domaine public portuaire

4 Description des services

4.1 L'acheminement des navires de la rade vers le quai :

Dans certains cas exceptionnels, d'arrivée massive en rade, les navires restent en attente dans la zone de mouillage (rade) jusqu'à obtention de l'autorisation de rejoindre un poste à quai. Cette dernière est délivrée après une conférence de placement qui se tient quotidiennement au niveau de la Direction Capitainerie.

L'acheminement des navires se fait par des opérations d'aide à la navigation identifiée par le remorquage, le pilotage et le lamanage.

4.2 Le remorquage :

Il consiste à tirer ou à pousser le navire, pour effectuer les manœuvres d'accostage, de déhalage ou d'appareillage du navire. Il consiste également à effectuer les opérations de convoyage et d'aide dans l'exécution d'autres manœuvres.

4.3 Le pilotage :

Il est assuré de jour comme de nuit par la Direction Capitainerie et est obligatoire à l'entrée et à la sortie du navire. Il consiste à assister le commandant dans la conduite de son navire à l'intérieur du port.

4.4 Le lamanage :

Il consiste à amarrer ou désamarrer le navire de son poste d'accostage.

4.5 Les opérations de manutention et d'aconage pour les marchandises : elles consistent en :

- Les opérations d'embarquement et de débarquement des marchandises.
- La réception des marchandises.
- Le transfert vers les aires d'entreposage, hangars et terre-pleins, ports secs.
- La préservation ou la garde des marchandises sur terre-pleins ou hangar et hors port.
- Pointage des marchandises.
- La livraison aux clients.

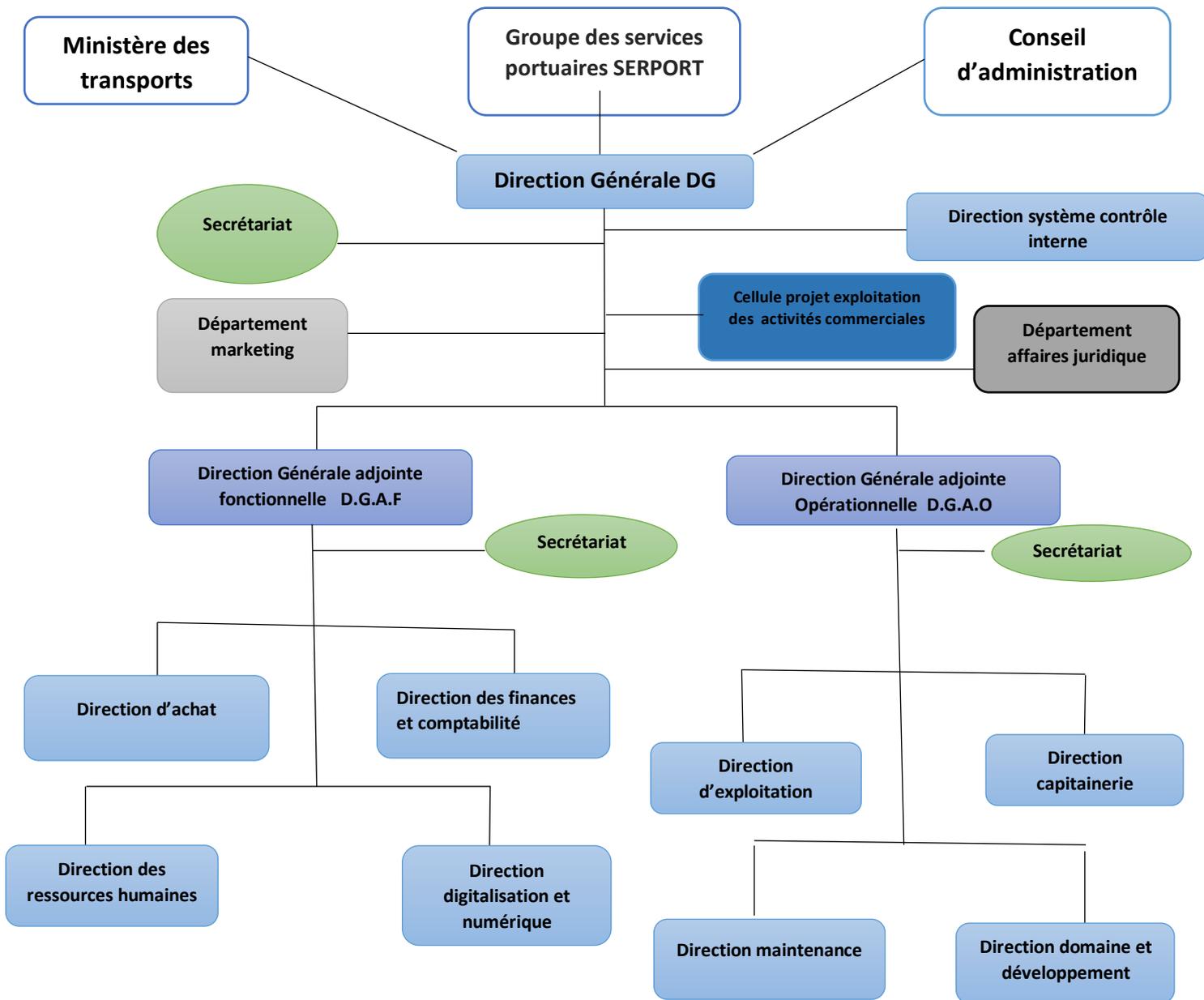
La manutention et l'aconage sont assurés, par un personnel formé dans le domaine. Il est exercé de jour comme de nuit, réparti sur deux vacations de 6h à 19h avec un troisième shift optionnel qui s'étale entre 19h et 01h du matin. Pour des cas exceptionnels, ce dernier peut s'étaler jusqu'à 7 h du matin.

D'autres prestations sont également fournies aux navires et aux clients telles que :

- ❖ Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.
- ❖ Pesage des marchandises (ponts bascules).
- ❖ Location de remorqueurs ou vedettes (pour avitaillement des navires, transport de l'assistance médicale, assistance et sauvetage en haute mer)

Organigramme de l'EPB

La représentation de l'organigramme de l'EPB



Source : document interne de l'EPB, service : ressources humaines

5 Présentation des différentes structures de l'EPB

L'EPB est organisé selon des directions fonctionnelles et opérationnelles :

5.1 Directions fonctionnelles :

Il s'agit des structures de soutien aux structures opérationnelles.

5.1.1-Direction Général (DG) :

Elle est chargée de concevoir, coordonner et contrôler les actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise.

✓ Direction système contrôle interne (DSCI) :

Elle est chargée de :

- ❖ La mise en œuvre, le maintien et l'amélioration continue du Système de Management Intégré (plans projets et indicateurs de mesure).
- ❖ L'animation et la coordination de toutes les activités des structures dans le domaine QHSE.
- ❖ La Contribution active à l'instauration et au développement d'une culture HSE au sein de l'entreprise et de la communauté portuaire.

La Contribution dans des actions de sensibilisation et de formation à la prévention des risques de pollution, à la protection de l'environnement, la santé des travailleurs et à l'intervention d'urgence.

5.1.2-Direction Adjoint (DGA) :

Elle est scindée en deux :

5.1.2.1 Direction General Adjointe Fonctionnelle (DGAF) :

✓ Direction Finances et Comptabilité (DFC) :

Elle est chargée de :

- ❖ La tenue de la comptabilité.
- ❖ La gestion de la trésorerie (dépenses, recettes et placements).
- ❖ La tenue des inventaires.

Le contrôle de gestion (comptabilité analytique et contrôle budgétaire).

✓ **Direction des Ressources Humaines:**

Elle est chargée de prévoir, d'organiser et d'exécuter toutes les actions liées à la gestion des ressources humaines en veillant à l'application rigoureuse des lois et règlement sociaux. Elle assure les tâches suivantes :

- La mise en œuvre de la politique de rémunération, de recrutement et de la formation du personnel
- La gestion des carrières du personnel
- La gestion des moyens généraux (achats courants, parc autos, missions, ...etc.)
- La médecine du travail et les prestations sociales.

✓ **Direction d'achat (DA) :**

Elle est chargée de :

- Passation de marchés
- Passation commandes
- Approvisionnements
- La gestion des moyens d'achat

✓ **Direction digitalisation et numérique (DDN) :**

- La réalisation du schéma directeur par la conduite des projets d'informatisation en veillant à la cohérence fonctionnelle et technique ainsi qu'à la qualité et la sécurité des systèmes d'information
- La mise en œuvre des systèmes d'information à la fois flexibles et fiables
- Le management des évolutions des systèmes d'information et des projets informatiques
- L'excellence opérationnelle et l'optimisation des fonctions de soutien de la direction.

5.1.2.2 Direction General Adjoint Opérationnelle (DGAO)

✓ **Direction d'exploitation (DE) :**

Elle est chargée de prévoir, organiser, coordonner et contrôler l'ensemble des actions de manutention et d'acconage liées à l'exploitation du port. Elle abrite les départements suivants :

Manutention : Qui comprend les opérations d'embarquement, d'arrimage, de désarrimage et de débarquement de marchandises, ainsi que les opérations de mise et de reprise des marchandises sous hangar, sur terreplein et magasins.

La manutention est assurée par un personnel formé dans le domaine. Elle est opérationnelle de jour comme de nuit, répartie en deux *shifts* (*période de travail d'une équipe*) de 6h à 19h avec un troisième *shift* opérationnel qui s'étale entre 19h et 01h du matin. Pour cas exceptionnels, ce dernier peut s'étaler jusqu'à 7h du matin.

Acconage : A pour tâches :

Pour les marchandises

- La réception des marchandises.
- Le transfert vers les aires d'entreposage des marchandises.
- La préservation ou la garde des marchandises sur terreplein ou hangar.
- Marquage des lots de marchandises.
- Livraison aux clients.

Pour le service

- Rassembler toutes les informations relatives à l'évaluation du traitement des navires à quai et l'estimation de leur temps de sortie ainsi que la disponibilité des terres pleins, et hangars pour le stockage.
- Participer lors de la Conférence de placement des navires (CPN) aux décisions d'entrée des navires et recueillir les commandes des clients (équipes et engins) pour le traitement de leurs navires.

✓ **Direction Domaine et Développement (DDD) :**

A pour tâches :

- ❖ Amodiation et location de terrepleins, hangar, bureaux, immeubles, installations et terrains à usage industriel ou commercial.
- ❖ Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.
- ❖ Pesage des marchandises (pont bascule).
- ❖ Avitaillement des navires en eau potable.

✓ **Direction Capitainerie (DC) :**

Elle est chargée de la sécurité portuaire, ainsi que de la bonne régulation des mouvements des navires, et la garantie de sauvegarde des ouvrages portuaires.

Elle assure également les fonctions suivantes :

❖ **Pilotage :** La mise à disposition d'un pilote pour assister ou guider le commandant du navire dans les manœuvres d'entrée, de sortie. Cette activité s'accompagne généralement de pilotins, de canots et de remorqueurs.

❖ **Amarrage :** Cette appellation englobe l'amarrage et le désamarrage d'un navire.

L'amarrage consiste à attacher et fixer le navire à quai une fois accosté pour le sécuriser. Cette opération se fait à l'aide d'un cordage spécifique du navire.

❖ **Accostage :** Le port met à la disposition de ces clients des quais d'accostage en fonction des caractéristiques techniques du navire à recevoir.

Elle est chargée aussi d'assister le pilote du navire lors de son entrée et de sa sortie du quai. Son activité consiste essentiellement à remorquer les navires entrants et sortants, ainsi que la maintenance des remorqueurs. Les prestations sont :

- ❖ Le Remorquage portuaire.
- ❖ Le Remorquage hauturier (haute mer).
- ❖ Le Sauvetage en mer.

✓ **Direction maintenance (DM) :**

Elle est chargée de :

- ❖ Maintenance engins
- ❖ Maintenance navale
- ❖ Maintenance auto

6) Les infrastructures et les équipements

6.1 Les infrastructures portuaires :

- Trois postes spécialisés peuvent recevoir des pétroliers allant jusqu'à 260m LHT avec un tirant d'eau maximum de 12,8 m.

- 19 postes à quai d'un tirant d'eau maximum 11,50 pour les navires transporteurs de marchandises divers, d'essences de vrac liquides ou solides, de colis de conteneurs de passages, véhicules ou animaux vivant.
- Port de pêche abritant des chalutiers et des petits métiers.
- Mini port de plaisance.
- Dock flottant pour la réparation navale d'une capacité de 15000 tonnes.

6.2 Les principaux équipements :

- Des grues mobiles sur roues de 40 à 90 tonnes de capacité.
- Des grues de quais de 15 à 80 tonnes de capacité.
- Des pelles mécaniques utilisables dans les cales des céréaliers.
- Deux ponts bascules pour camions et wagons, d'une capacité de 60 à 100 tonnes.
- Des bennes preneuses.
- Des chariots élévateurs à 2,5 à 28 tonnes de capacité de levage.
- Quatre « STEAKER » de 36 à 45 tonnes pour le traitement des conteneurs.
- Quatre tracteurs « RORO » et remorques.
- Equipement de lutte anti-pollution (barrage anti-pollution d'une largeur de 900m, dispersant marin, laboratoire spécialisé.....etc.).
- Pompes à grains (250 tonnes/heure).

7) les éléments de la rémunération au sein de l'EPB :

Les éléments de la rémunération au sein de l'EPB sont fixés par la convention collective d'entreprise comme suite :

1. Le salaire de base :

Comme toute organisation l'EPB fonde la rémunération sur un salaire de base qui est le produit de la classification du poste de travail. La structure de la rémunération au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia est fondée sur une grille indiciaire qu'en appelle la nomenclature des postes de travail, chaque poste de travail est cotée par un nombre de point.

Actuellement le point indiciaire vaut : 20,20458 DA.

Le salaire de base est égale à l'indiciaire du poste foi $(20.20458+3000) \times 1.23 \times 1.25 \times 1.25$

Et il saurait en aucun cas être inférieur au salaire national minimum garanti SNMG.

2. les indemnités :

2.1 Indemnité de nuisance :

Article 28 : Conformément à la législation en vigueur, est considéré comme travail de nuit, tout travail exécuté entre 21H00 et 05H00.

Il peut être recouru au travail de nuit lorsque les nécessités impérieuses de service l'exigent notamment :

- ✓ Pour finition de navire en partance ou en allégement
- ✓ Lorsqu'il s'agit de débarquement ou d'embarquement des marchandises ayant un caractère d'urgence
- ✓ Pour les opérations de débarquement des céréales, marchandises, produits alimentaires et périssables
- ✓ Pour des raisons de réduction de rade et de durée de séjour des navires à quai
- ✓ Pour toute autre raison jugée impérative par l'employeur la décision de travail de nuit est prise par l'employeur.

2.2 Indemnité de travail posté :

Article 29 : Lorsque les besoins de la production ou du service l'exigent, l'employeur peut organiser le temps de travail par équipes successives en tranches horaires appelées shift. Ces postes shifts sont assurés successivement par des travailleurs différents qui sont ainsi affectés en travail posté.

Article 30 : Le travailleur affecté en travail posté ouvre droit à une indemnité dite de travail posté qui est destinée à compenser forfaitairement les sujétions du service continu et notamment :

- ✓ Le recouvrement d'horaire pour les passations de consignes
- ✓ Le travail de nuit
- ✓ Le travail de jour de repos hebdomadaire
- ✓ Le taux d'indemnité de travail posté correspondant et la liste des postes y ouvrant droit sont précisés en annexe.

2.3 Indemnité forfaitaire de services permanents :

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur La motivation au sein de l'EPB

Article 149 : L'indemnité forfaitaire de services permanent (I.F.S.P) destinée à rémunérer des sujétions d'horaires de travail imposé par des nécessités de service et exclusives de toute rémunération pour travaux effectuée en heure supplémentaire, le taux de cette indemnité ne doit en aucun cas dépasser 20% du salaire de base.

Les heures supplémentaires :

Article 35 : Les heures supplémentaires ne sont effectuées qu'à titre exceptionnel et par nécessité absolue de service. Dans ce cas, l'employeur peut requérir tout travailleur pour effectuer des heures supplémentaires au-delà de la durée légale de travail conformément à la loi.

Article 151 : Les heures supplémentaires donnent lieu au paiement majoré comme suit :

- 50% de la 41^o heure à la 44^o heure
- 75% de la 44^o
- 100% pour les travaux effectués de nuit, les jours fériés et jours de repos hebdomadaires avec repos compensateur (personnel non soumis au travail posté (3 x 8 continu)).
- 125% pour les travaux effectués de nuit ou un jour de repos légal et non récupérés.
- Les travailleurs organisés en travail posté (3 x 8) continu appelés à travailler un férié chômé et payé ou un jour de repos légal ont droit :
 - soit au paiement des jours travaillés au taux normal
 - soit à un repos compensateur d'égale durée
 - La majoration des heures supplémentaires est calculée sur le salaire de base.

2.4 Indemnité véhicule :

Article 152 : le travailleur dont la fonction nécessite l'utilisation habituelle et permanente de son véhicule personnel dans le cadre de l'accomplissement de ses tâches pour le compte de l'employeur donne lieu à l'octroi d'une indemnité de véhicule d'un montant égale à 3600.00DA/mois .la liste des poste ouvrant le droits à cette indemnité est fixé par l'employeur en fonction des critères cités ci-dessus.

2.5 Indemnité de panier :

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur La motivation au sein de l'EPB

Article 153 : compte tenu de l'aménagement des horaires de travail, le travailleur est appelé à prendre son repas sur le lieu de travail. L'entreprise lui verse une indemnité de panier dont le montant est de 450 Da/jour travaillé.

2.6 Indemnité de nourriture :

Article 154 : il est alloué au personnel inscrit maritime une indemnité mensuelle dite de nourriture elle est équivalente à 8580DA/mois

2.7-Indemnité transport :

Article 155 : il est alloué une indemnité mensuelle de transport fixée comme suit :

- 1980DA pour le 1^{er} palier (0Km à 6Kms)
- 2178 DA pour le 2^{ème} palier (07 Kms à 20 Kms).
- 2574 DA pour le 3^{ème} palier (plus de 20 Kms).

2.8 Indemnité de salaire unique (I.S.U) :

Article 157 : tout agent disposant à son foyer que du revenu de son salaire perçoit une indemnité mensuelle de salaire unique dont le montant est plafonné à 3960 DA/mois.

2.9-Allocation départ en retraite :

Article 05 : tout départ d'un (e) travailleur (s) en retraite bénéficie d'une allocation de départ en retraite.

Les conditions d'ouverture de droit à cette allocation sont fixées comme suit :

- ❖ un (1) mois pour une (1) année de travail à l'entreprise, soit trente-deux (32) mois maximum pour trente-deux (32) années de travail à l'entreprise :
- ❖ cette allocation est attribuée sur la base de la rémunération moyenne brute de la dernière année d'activité :

Il reste entendu que cette rémunération brute est composée de :

- salaire de base indemnité d'expérience professionnelle
- Indemnité forfaitaire de service permanent/indemnité de travail posté
- heures supplémentaires 20% (durée légale de travail, soit 35 heures)
- indemnité de nuisance
- PVI/PVC/PCR

- Prime de carrière
- Indemnité de panier /nourriture
- Indemnité de transport ou de véhicule

2.10 Allocation de décès :

Article 06 : une allocation de décès égale à trente-deux (34) mois de salaires calculée sur la rémunération moyenne brute de la dernière année d'activité ou le dernier mois de salaire d'activité est versée aux ayants droits sur la base de la FREDHA, pour tout travailleur permanent ou contractuelle décédé.

2.11 Indemnité d'intérim :

Article 61 : l'intérim ou le remplacement consiste en le remplacement d'un travailleur confirmé pour une durée ne dépassant pas 12 mois, d'un poste dont la vacance est provisoire et dont la qualification et la classification sont supérieures à celle de son poste actuel.

Article 63 : durant cette période, le travailleur perçoit une indemnité d'intérim telle que précisé dans la présente convention.

Cette indemnité n'est attribuée qu'après un (1) mois de franchise. Ce mois de franchise ne vaut que pour un exorcise.

Il est établi à l'intéressé une décision d'attribution de l'indemnité d'intérim selon un modèle établi par l'entreprise.

2.12 Indemnité caisse :

Article 162 : il est attribué une indemnité mensuelle de caisse d'un montant forfaitaire de 1500 DA par mois pour les manipulateurs de fonds.

2.13 Indemnité cotangente : c'est une indemnité attribuée pour le médecin et les infirmiers et chauffeur ambulancier d'un montant de 5800.00 da par mois sur le net.

2.14 Indemnité d'expérience professionnelle : elle est fixé à 3% du salaire de base pour chaque année travaillé.

2.15 Indemnité de lait :

Est allouée au personnel opérant en milieux poussiéreux, produit chimique, toxique....

Cette indemnité est fixée à vingt Cinq (25) DA /jour.

2.16 Indemnité congé :

Article 45 : l'indemnité afférente au congé est égale au douzième (1 /12) de la rémunération totale perçue par le travailleur aux cours de l'année de référence sans que celle-ci ne soit inférieure au salaire qu'il aurait perçu s'il avait travaillé, elle est versée chaque fin d'année

2.17 -Indemnité port pétrolier :

Article 171 : une indemnité dite de « port pétrolier » d'un montant de trois mille dinars (3000)/mois est octroyée au personnel marin

3 Les primes :

3.1- Prime de bilan :

Article 164 : elle est attribuée annuellement dont le montant est égale à 12000 da net aux travailleur pour l'élaboration du bilan. La liste des bénéficiaires ayant participés aux travaux de bilan est arrêtées par le Directeur financier.

3.2- Prime de travaux inventaire :

Article 165 : elle est attribuée annuellement une prime de travaux d'inventaire dont le montant est égale à 6000 Da net aux travailleur sollicité les travaux d'inventaire.

3.3 Prime de carrière :

Elle est fixée à 3,5% de salaire de base chaque 1 ans.

3.4 Prime de fidélité :

Elle est attribuée aux employeurs ayan exercée 34 ans au plus au sein de l'entreprise d'un taux de 20% de salaire de base.

3.5 Gratification:

La gratification est une prime prévue par la convention collective ou le contrat de travail, c'est une prime annuel calculé au prorata du temps de présence de salarié dans l'entreprise, elle est égale a un mois de salaire supplémentaire, elle est généralement versé en fin d'année

3.6 Intéressement :

Elle est attribuée annuellement à l'ensemble du personnel de l'entrepris, d'un montant libéré par le conseil d'administration

3.7 Prime variable individuelle :

La prime variable individuelle est fixé à 5% au maximum du salaire de base, elle est applicable à tous les collectifs sauf le personnel productif et soutien direct

Facteur d'évaluation	Points
Efficacité	20
Responsabilité	20
Comportement	20
Absences irrégulières	20
Retards	20
Total	100

N.B /Chaque évaluation inférieure à 80 point entrainera la suppression de la PV.I

$$\mathbf{PVI = Note \times 5 \%}$$

3.9- Prime variable collective : la prime variable collective est la somme de deux paramètres, la performance collective et le ratio de rentabilité

$$\mathbf{PVC = PC + RR}$$

La performance collective (PC) : la performance collective est la somme des divers facteurs utilisés pour chaque collectif et elle est fixée à 20% selon la variante suivante :

Niveau d'atteinte de la performance	Taux de prime (20% max)
80 points	0%
81 à 100 point	1% de salaire de base pour 1 point d'évolution

Le ratio de rentabilité : le ratio de rentabilité est fixée à 10 % il est calculé en appliquant la formule suivante :

$$\text{RR} = \text{charge d'exploitation} / \text{Chiffre d'affaire sans taxe parafiscale}$$

3.10 -Prime collectif de rendement : elle se compose de :

3.10.1-Collectifs des ressources humaines

Facteur d'évaluation	Max
Climat social	50
Management	40
Frais du personnel	10
Total	100

La Schématisation de la rémunération a l'EPB :⁴⁹

Les éléments de la rémunération cotisable et imposable	<ul style="list-style-type: none"> -Salaire de base -Indemnité de nuisance -indemnité forfaitaire de service permanent -les heures supplémentaires -indemnité de départ en retraite -indemnité de caisse -indemnité d'intérim -indemnité d'expérience professionnelle -Prime de bilan -Prime de taux d'inventaire -Prime variable individuel(P.V.I) -prime variable collective (P.V.C) -prime collective de rendement (P.C.R)
Les éléments de la rémunération cotisable imposable	<ul style="list-style-type: none"> - conventionnement de véhicule -indemnité de panier -Indemnité de transport
Les éléments de la rémunération non cotisable et non imposable	<ul style="list-style-type: none"> -indemnité de salaire unique
Les retenues	<ul style="list-style-type: none"> -Retenue obligatoire -Indemnité retenue globale (IRG) -Sécurité sociale -Avance sur salaire
Totale	Net à payer

⁴⁹ Convention collective de l'EPB

Section 02 : analyse et interprétation des résultats

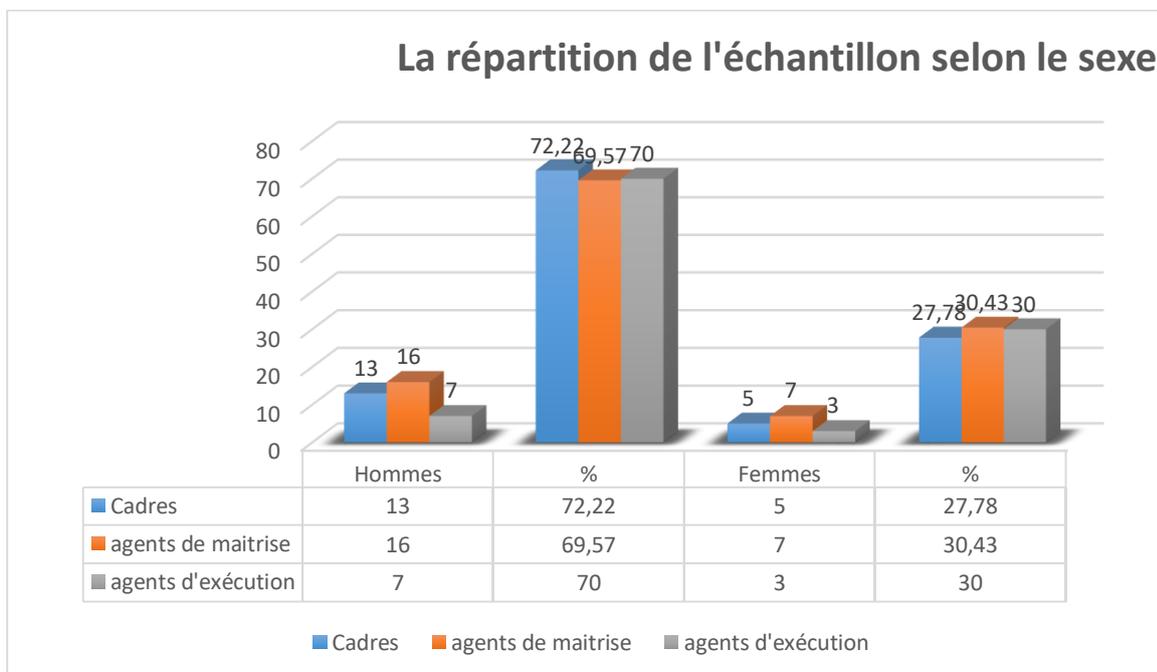
Notre étude concerne les différentes catégories socioprofessionnelles, à savoir, les cadres, les agents de maîtrise, les exécutants, afin d'analyser l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein l'entreprise EPB.

Tableau N° 1 : Répartitions de l'échantillon selon le sexe

Sexe Catégorie	Homme	%	Femme	%	Total (%)
Cadre	13	72,22	5	27,78	100
Agent de maîtrise	16	69,57	7	30,43	100
exécution	7	70%	3	30	100
Total	36	70,59	15	29,41	100

Source : résultat de l'enquête

Figure 3.1 : la représentation graphique de l'échantillon étudié selon le sexe.



Source : résultat de l'enquête

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur La motivation au sein de l'EPB

Dans ce graphe nous montre que le taux des travailleurs masculins représente 70,59% tandis que le taux des femmes est de 29,41.

Pour la catégorie cadre nous avons 72,22% hommes et 27,78% pour femmes, après vient la catégorie des agents de maîtrise nous avons 69,57% hommes et 30,43% pour femmes, en dernier nous avons la catégorie agents d'exécution de 70,59% hommes et 29,41% pour femmes.. Ces chiffres indiquent que le taux des femmes est le plus bas, cela revient à la nature de travail au sein de l'EPB, donc les femmes exécutent seulement les tâches administratives.

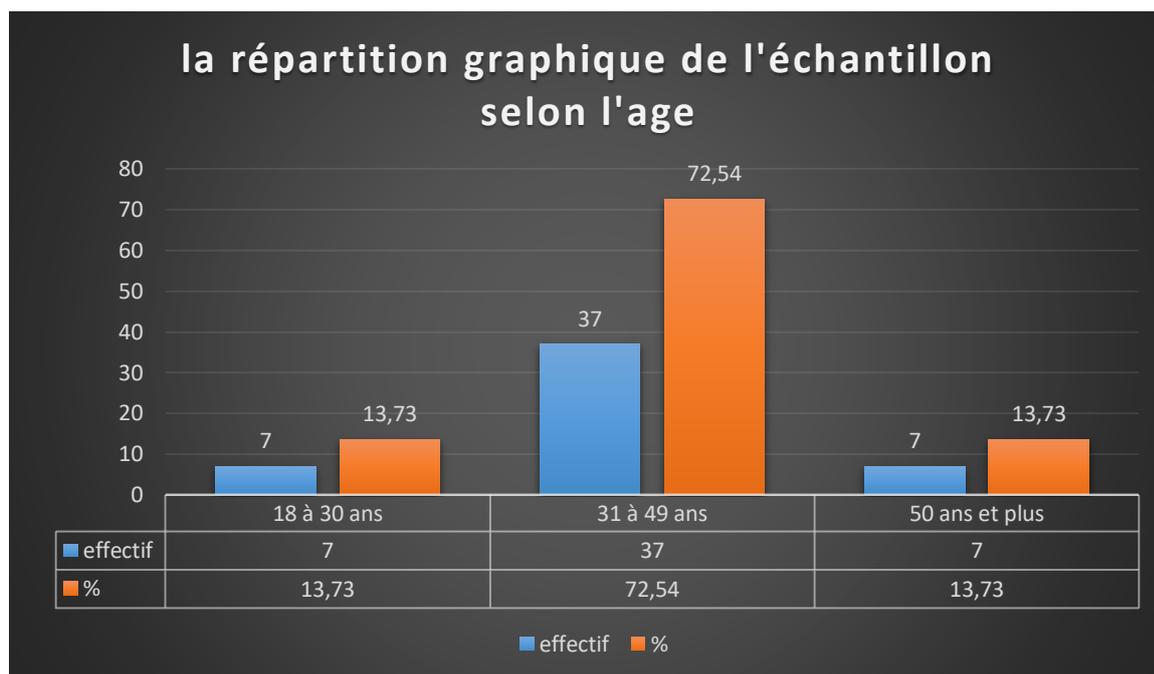
On peut expliquer cette hausse catégorie des hommes par le type d'activité dominant exercé à l'EPB puisque la nature des taches occupé au sein de cette entreprise généralement demande des efforts physiques.

Tableau N°2 : la répartition de l'échantillon selon l'âge :

Age	Effectif	%
Entre 18 et 30	7	13,73
Entre 31 et 49	37	72,54
Entre 50 et plus	7	13,73
Total	51	100

Source : résultat de l'enquête.

Figure3.2 : la représentation graphique de l'échantillon selon l'âge.



Source : résultat de l'enquête.

D'après les résultats de ce graphe on constate que la plupart de l'échantillon enquêté sont âgés entre 31 et 49 ans avec un pourcentage de 72,54%, viennent ensuite les deux catégories d'âge [18 à 30 ans] et [50 ans et plus] [qui ont le même pourcentage de 13,73]

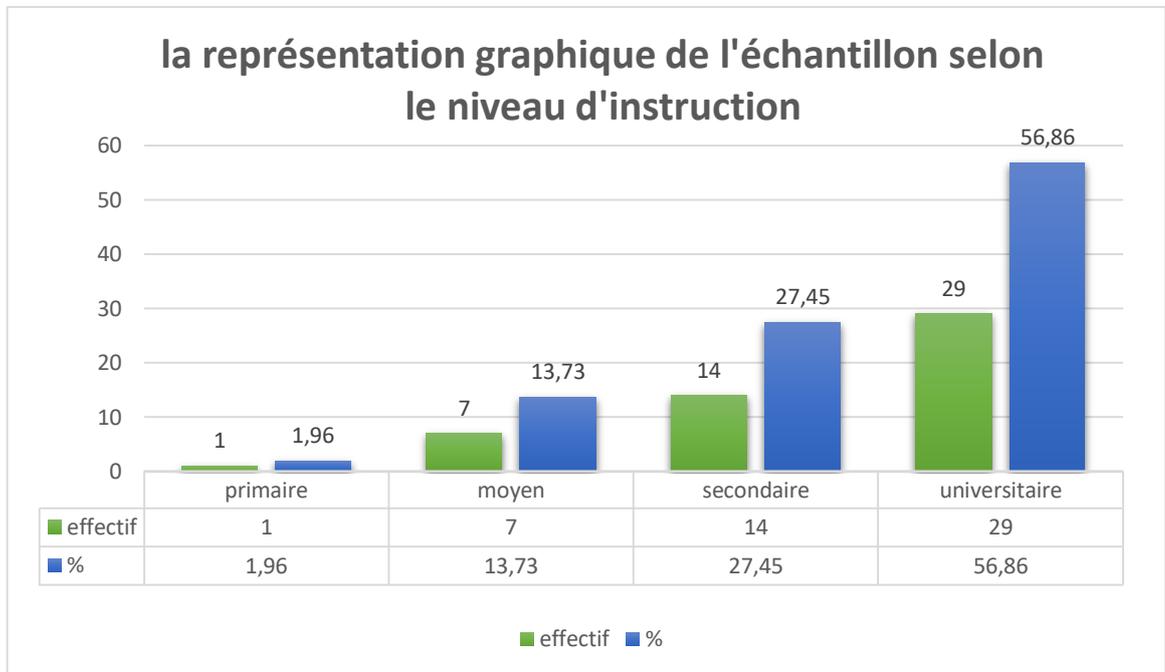
On remarque d'après l'analyse que l'effectif majoritaire de l'EPB est situé dans la catégorie d'âge entre 31 et 49 ans celle-ci cherche toujours la stabilité et ont plus de volonté à donner plus d'eux même pour réaliser les objectifs sociale (réaliser leur besoins : construire une famille...etc.) et professionnelle(cherche toujours à évoluer pour occuper des postes plus intéressant et ils sont toujours prêts à porter sur leur épaules des responsabilités).

Tableau N°3 : la répartition de l'échantillon étudié selon le niveau d'instruction

Niveau d'étude	Effectifs	%
Primaire	1	1,96
Moyen	7	13,73
Secondaire	14	27,45
Universitaire	29	56,86
Total	51	100

Source : résultat de l'enquête.

Figure 3.3 : la représentation graphique de l'échantillon selon le niveau d'instruction



Source : résultat de l'enquête.

D'après ce graphe on remarque que la majorité des personnes au sein de l'EPB ont un niveau d'instruction universitaire avec un pourcentage 56,86%, ensuite vient la catégorie de niveau secondaire avec un pourcentage de 27,45%, après on trouve la catégorie qui ont un niveau moyen avec un pourcentage 13,73%, et enfin vient la catégorie primaire qui est de pourcentage 1,96%.

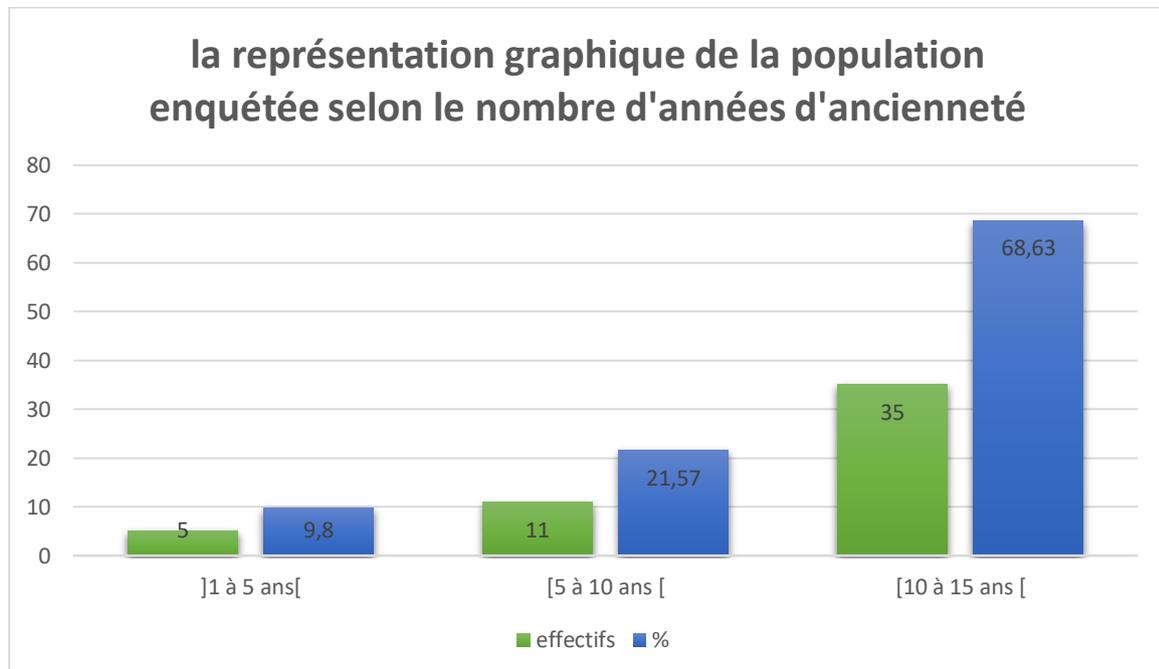
En déduit qu'il existe une variation de niveau d'instruction au sein de l'EPB d'après les résultats recueilli, la majorité ont un niveau d'étude universitaire caractérisé par le savoir et le savoir agir et majoritairement représenté par des cadres et chargé d'études, cela peut être expliqué par la nature de qualification et de niveau d'étude élevé pour faciliter les taches et assurer un bon fonctionnement de l'entreprise. Puis vient les salariés d'un niveau d'étude secondaire qui travaillent généralement comme des agents de maitrise en s'appuyant sur des formations professionnelles et de leur expérience pour améliorer leur capacité. En denier vient les salariés qui ont les niveaux d'instructions le plus bas (niveau moyen et primaire) qui exerçant des taches simples.

Tableau N°4 : répartition de la population enquêtée selon le nombre d'années d'ancienneté.

Nombre d'années d'ancienneté	Fréquence	%
De 1 à 5 ans	5	9,80
De plus de 5 à 10 ans	11	21,57
De plus de 10 à 15 ans et plus	35	68,63
total	51	100

Source : résultat de l'enquête.

Figure 3.4 : la représentation graphique de la population enquêtée selon le nombre d'années d'ancienneté.



Source : résultat de l'enquête.

D'après ce graphe on remarque que la majorité des salariés de l'échantillon enquêtées de l'EPB ont une ancienneté plus de 10 ans avec un pourcentage de 68,63%, suivi par ceux qui ont une ancienneté entre 5ans et 10ans avec un taux de 21,57%, et 9,8% pour ceux qui ont moins de 5ans d'expérience.

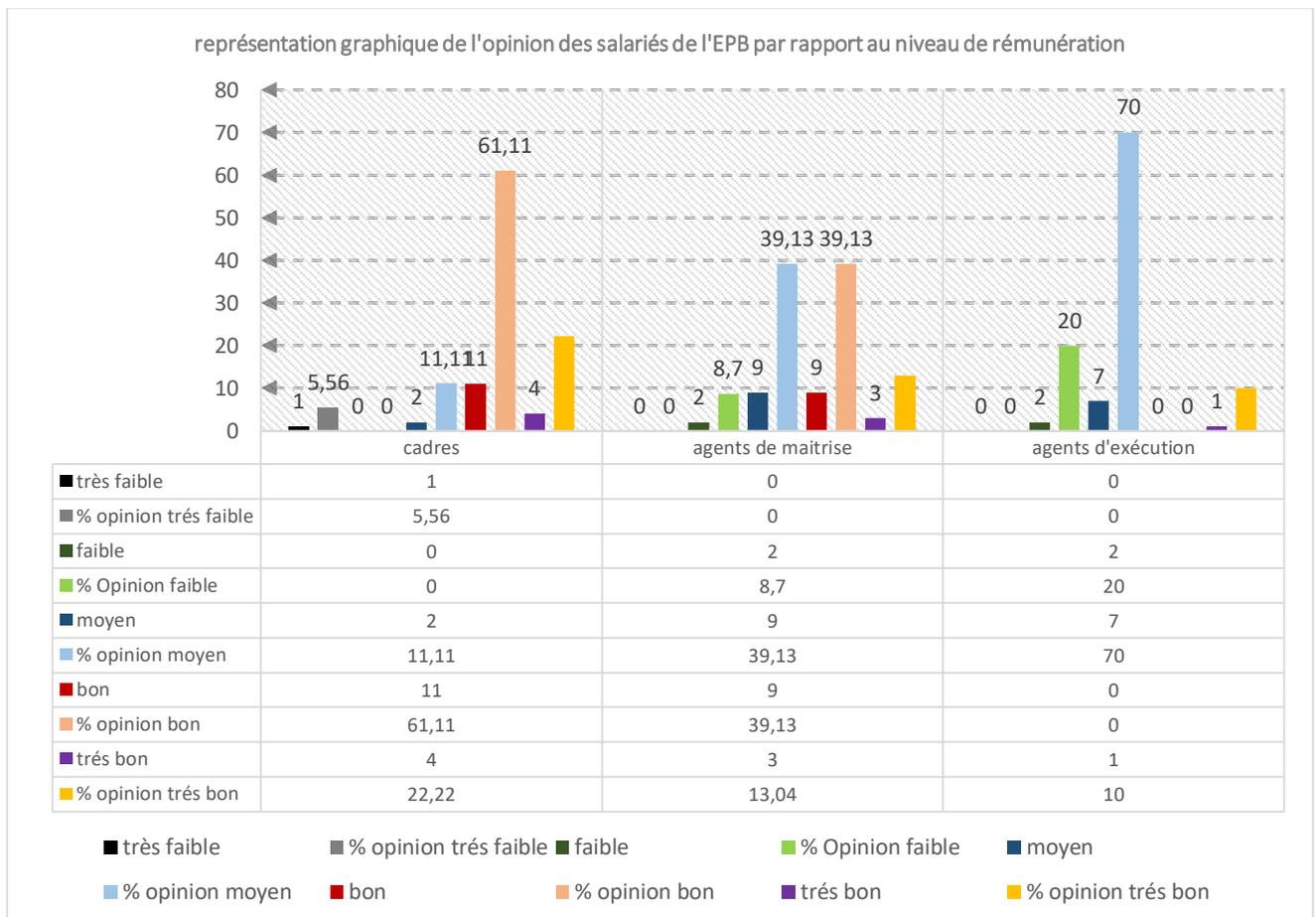
Cela explique que les salariés sont fidèle à leur entreprise peut être parce que l'entreprise EPB fidélises ses salariés par des offres plus avantageuses et plus attirantes par rapport aux autres entreprises durant les années précédentes.

Tableau N°5 : l'opinion des salariés de l'EPB par rapport au niveau de rémunération

Opinion catégorie	Très faible	%	Faible	%	Moyen	%	bon	%	Très bon	%	Total
cadres	1	5,56	0	0	2	11,11	11	61,11	4	22,22	100
Agents de maîtrise	0	0	2	8,70	9	39,13	9	39,13	3	13,04	100
Agents d'exécution	0	0	2	20	7	70	0	0	1	10	100
Total	1	1,96	4	7,84	18	35,29	20	39,22	8	15,69	100

Source : résultat de l'enquête.

Figure3.5 : représentation graphique de l'opinion des salariés de l'EPB par rapport au niveau de rémunération



Source : résultat de l'enquête

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur La motivation au sein de l'EPB

En se référant aux pourcentages obtenus sur l'opinion des cadres de l'EPB par rapport au niveau de leur rémunération on constate que la majorité des cadres trouvent que le niveau de rémunération est bon avec un pourcentage de 61,11% donc ils sont satisfait par la rémunération obtenus, et 22,22% trouvent que la rémunération est très bonne ce que confirme qu'ils sont très satisfait de leur rémunération, après vient l'opinion moyen avec un pourcentage 11,11% ils trouvent que leur rémunération est adéquat avec leur travail fournis, enfin une minorité de 5,56% trouvent que leur rémunération très faible par rapport aux efforts fournis vue les responsabilités qu'ils portent sur leurs épaules et demandant de revoir la politique de rémunération.

La majorité des agents de maitrise de l'EPB partage le même pourcentage de 39,13% pour les deux opinions bon et moyen qui représentent 78,26% de l'ensemble de l'échantillon des agents de maitrise, une catégorie trouvent que la rémunération est satisfaisante et une autre la trouve adéquate avec les travaux effectués. Après vient ceux qui ont un opinion très bon avec un pourcentage de 13,04% cela confirme qu'ils sont très satisfait de leur rémunération, enfin une minorité de 8,70% de la catégorie agents de maitrise voient qu'ils ne sont pas bien rémunéré donc ils ne sont pas satisfait.

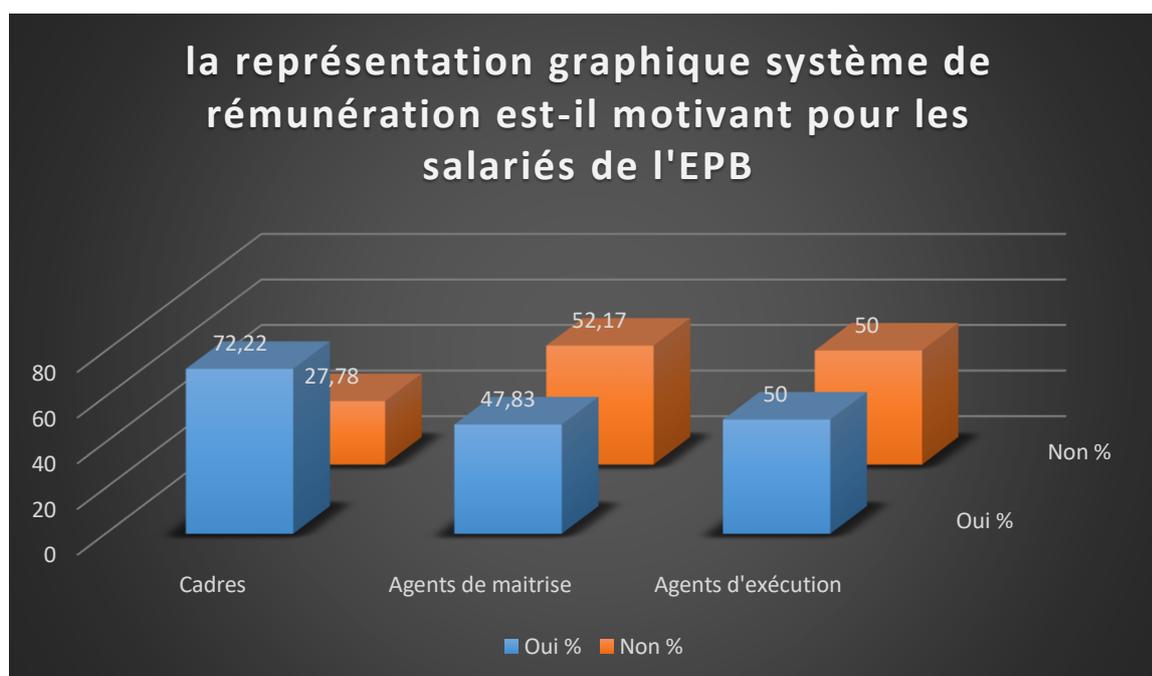
La plupart des agents d'exécution trouvent que le niveau de rémunération est moyen avec un pourcentage de 70% de l'échantillon des agents d'exécution étudié, on constate donc que leur rémunération n'est pas assez suffisante par rapport à leurs tâches qui demandent des efforts physique et aux risques qui peuvent rencontrer durant leur travail. Après vient ceux qui trouvent que le niveau de rémunération a l'EPB est faible avec un pourcentage 20% ce que confirme leur insatisfaction de la contrepartie de travail fournis. Enfin une minorité de 10% de l'échantillon des agents d'exécution étudié trouvent que leur salaire est satisfaisant.

Tableau N°6 : le système de rémunération est-il motivant pour les salariés de l'EPB.

Opinion catégorie	Oui	%	Non	%	Total %
Cadres	13	72,22	5	27,78	100
Agents de maîtrise	11	47,83	12	52,17	100
Agents d'exécution	5	50	5	50	100
Total	29	56,86	22	43,14	100

Source : résultat de l'enquête

Figure 3. 6 : la représentation graphique système de rémunération est-il motivant pour les salariés de l'EPB.



Source : résultat de l'enquête.

En se référant aux résultats obtenus dans le tableau et le graphe l'opinion des différentes catégories et comme suivant :

Pour la catégorie cadres une majorité de 72,22% ont un avis positif sur le système de rémunération (le trouve motivant) ils ont expliqués leur avis comme suit : le salaire et les primes sont assez bon, le système de rémunération et motivant par apport à la rémunération dans le secteur de la fonction publique ;Une minorité de la catégorie cadres ont un avis négatif

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur La motivation au sein de l'EPB

sur le système de rémunération d'un pourcentage de 27,78% (le trouve pas assez motivant) ils ont expliqués leur avis comme suit : les primes de rendement sont subjectives et insignifiantes, une absence d'une prime d'encouragement, ils ne disposent pas des primes pour les heures supplémentaires ils demandent de revoir le système de rémunération à ce sujet.

Pour la catégorie des agents de maîtrise un pourcentage de 52,17% ils ont un avis négatif sur le système de rémunération (le trouve pas assez motivant) ils ont expliqués leur avis comme suit : le système de stimulation pas très efficace il cible rarement les bons personnes, le système de rémunération n'est pas motivant par apport à leur niveau d'instruction ils voient qu'ils méritent plus, le système de rémunération est de plus en plus dégradant.

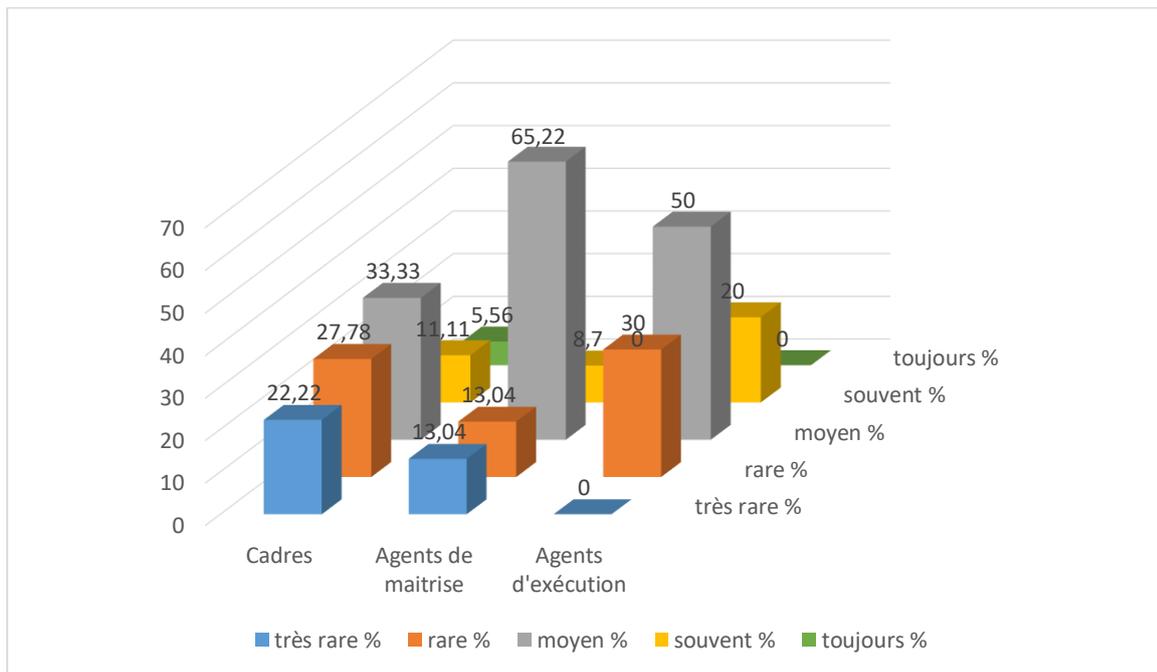
Pour la catégorie des agents d'exécution une moitié 50% trouve le système de rémunération motivant ils sont satisfait par le système de rémunération et le trouve bon et efficace, et l'autre moitié 50% le trouve pas assez motivant la rémunération des heures supplémentaires n'est pas assez motivant.

Tableau N°7 : le suivi des performances des employés

Opinion catégorie	Très rare	%	rare	%	moyen	%	souvent	%	toujours	%	Total %
cadres	4	22,22	5	27,78	6	33,33	2	11,11	1	5,56	100
Agents de maîtrise	3	13,04	3	13,04	15	65,22	2	8,7	0	0	100
Agents d'exécution	0	0	3	30	5	50	2	20	0	0	100
total	7	13,73	11	21,57	26	50,98	6	11,76	1	1,96	100

Source : résultat de l'enquête.

Figure 3.7 : représentation graphique du suivi des performances des employés



Source : résultat de l'enquête.

À partir de cette figure qui nous montre par catégorie socioprofessionnelle le pourcentage du suivi des performances des employés de l'EPB, on constate que 33,33% de la catégorie cadres ont témoigné que le suivi des performances au sein de l'EPB est moyen, après vient 27,78% des cadres qui voient que le suivi des performances est rare, ensuite un taux de 22,22% dit que le suivi des performances au sein de l'EPB est très faible et 11,11% témoigne que l'EPB met en place souvent le suivi des performances, enfin 5,56% témoigne que l'EPB met en place toujours le suivi des performances.

Pour les agents de maîtrise on constate que 65,22% ont témoigné que le suivi des performances de l'EPB est moyen, après vient les deux témoignages rare et très rare avec le même taux qui est de 13,04%, enfin une minorité de 8,7% qui témoigne que l'EPB suit les performances des salariés souvent.

Pour les agents d'exécution on constate que leur moitié témoigne que le suivi des performances est moyen, et 30% d'eux témoigne que le suivi des performances est rare au sein de leur entreprise, enfin le reste des agents d'exécution témoigne que l'EPB suit les performances des salariés souvent.

D'après les informations recueillies et les témoignages majoritaires de notre enquête on constate que l'EPB n'a pas mis en place les moyens nécessaires pour mettre en œuvre un suivi

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur La motivation au sein de l'EPB

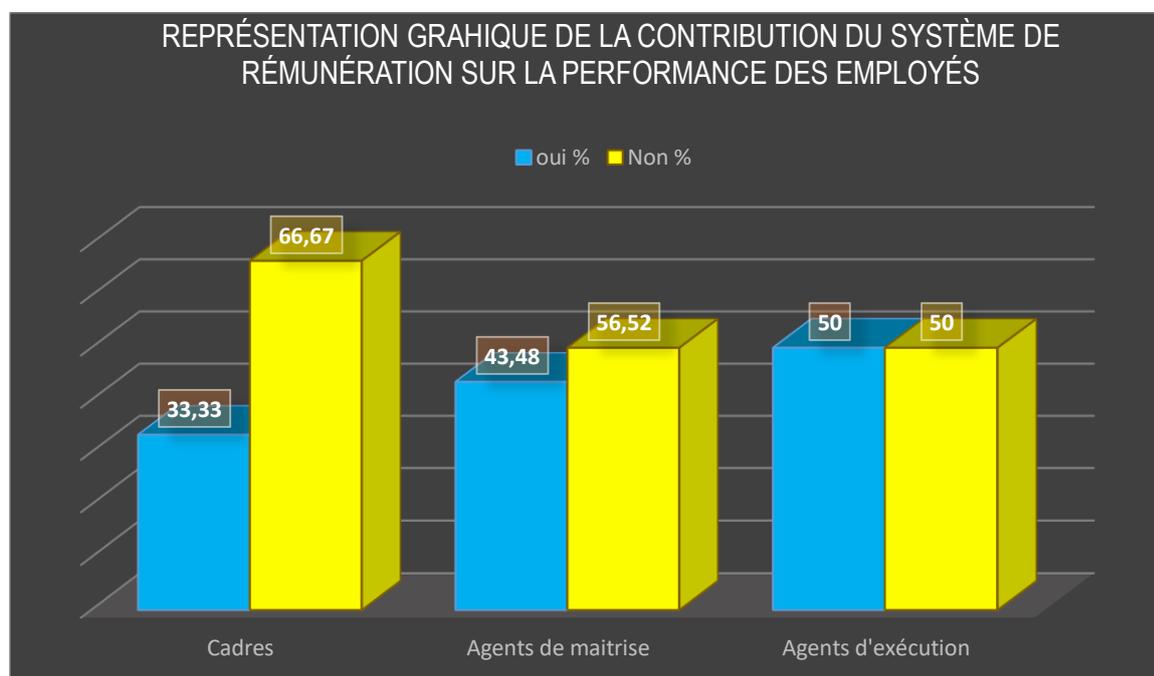
de performance rigoureux au point qu'elle puisse utiliser les informations recueilli comme un référentiel déterminant de la rémunération variable.

Tableau N°8 : la contribution du système de rémunération sur la performance des employés

Opinion catégorie	Oui	%	Non	%	Total
Cadres	6	33,33	12	66,67	100
Agents de maîtrise	10	43,48	13	56,52	100
Agents d'exécution	5	50	5	50	100
Total	21	41,18	30	58,82	100

Source ; résultat de l'enquête.

Figure3.8 : représentation graphique de la contribution du système de rémunération sur la performance des employés



Source : résultat de l'enquête.

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur La motivation au sein de l'EPB

D'après les résultats d'enquête étudiée sur l'échantillon de différentes catégories socioprofessionnelles au sein l'EPB on constate que 66,67% des cadres et 56,52 % des agents de maîtrise et 50 % des agents d'exécution disent que le système de rémunération ne contribue pas à la performance des employés ils ont justifié ce qu'ils ont dit comme suit : le système de rémunération n'est pas établie selon les efforts fournie, les primes sont calculés selon le résultat économique de l'entreprise comme la prime de bénéfice.

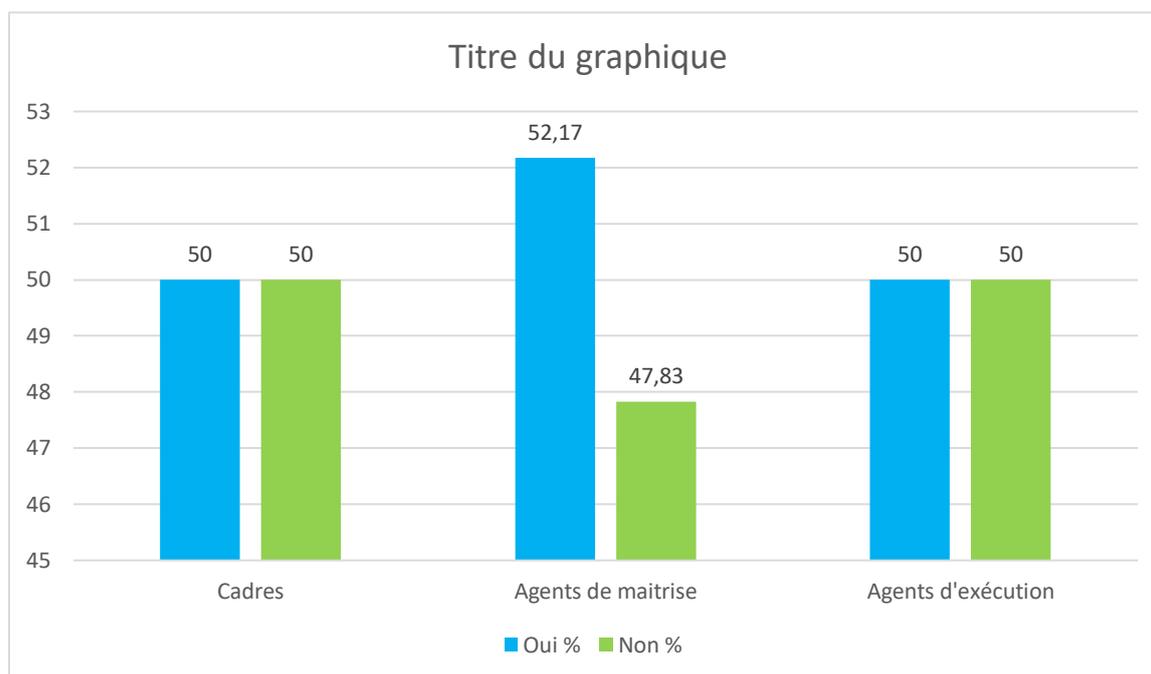
Par contre 50% des agents d'exécution et 43,48% des agents de maîtrise et 33,33% des cadres disent que le système de rémunération contribue à la performance des employés ils ont justifié ce qu'ils ont dit comme suit : le système de rémunération donne une volonté au travail ce qui a permis de réaliser des rendements.

Tableau N°9 : la satisfaction et l'insatisfaction du salaire de l'employé par rapport à l'importance et aux efforts fournis dans votre travail

satisfaction catégorie	Oui	%	Non	%	Total %
Cadre	9	50	9	50	100
Agents de maîtrise	12	52,17	11	47,83	100
Agents d'exécution	5	50	5	50	100
Total	26	50,98	25	49,02	100

Source : résultat de l'enquête.

Figure 3.9 : représentation graphique : la satisfaction et l'insatisfaction du salaire de l'employé par rapport à l'importance et aux efforts fournis dans votre travail



Source : résultat de l'enquête.

D'après les résultats de la figure 3.9, nous constatons que 52,17 % des agents de maitrise et 50% des cadres et 50% des agents d'exécution trouvent qu'ils sont satisfaits de leur salaires par rapport à l'importance et aux efforts fournis dans le travail ils ont justifié leur réponses comme suit : l'EPB dispose d'une grille de salaire assez satisfaisante.

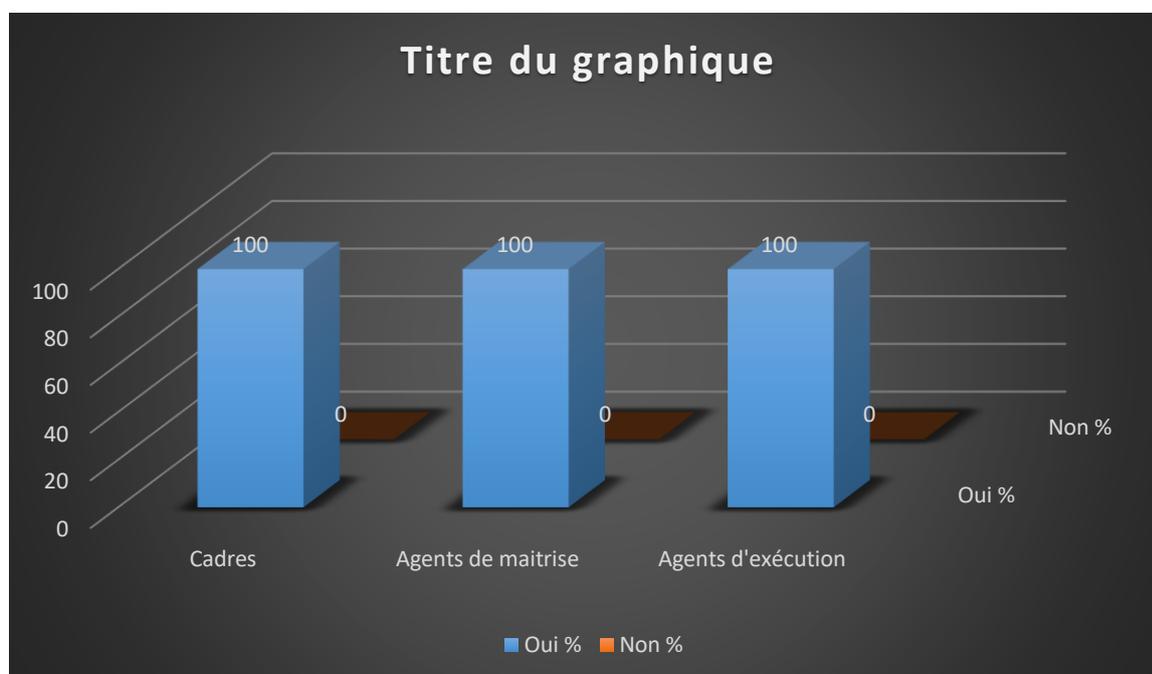
Par contre l'autre moitié 50 % des cadres et des agents d'exécution et un taux de 47,83 % des agents de maitrise ne sont pas satisfaits de leurs salaires par rapport à l'importance et aux efforts fournis dans le travail qu'ils ont justifié leur réponse comme suit : une mauvaise classification des postes un cadre administratif et un cadre opérationnel sont payés de la même façon malgré que l'opérationnel fournis plus d'efforts, les efforts fournis et surtout les responsabilités sont pas prises en considération

Tableau N°10 : la prime de bénéfice accordé aux salariés

Prime bénéfice catégorie	Oui	%	Non	%	Total %
Cadre	18	100	0	0	100
Agents de maitrise	23	100	0	0	100
Agents d'exécution	10	100	0	0	100
total	51	100	0	0	100

Source : résultat de l'enquête.

Figure 3.10 : représentation graphique de la prime de bénéfice accordé aux salariés



Source : résultat de l'enquête.

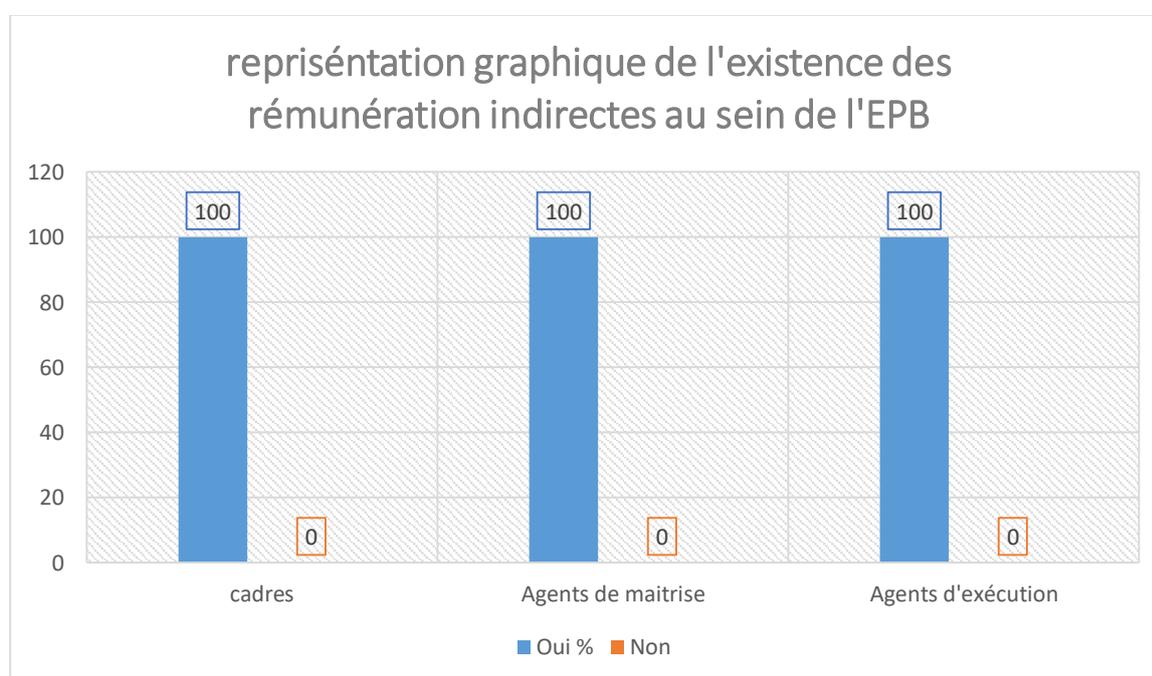
D'après la figure 3.10, tous les salariés bénéficient de la prime de bénéfice quel que soit leur catégorie socioprofessionnelle. D'après le traitement des réponses des différents salariés, on a constaté que la prime de bénéfice est unique en terme de montant et répartie équitablement pour tous les travailleurs et puisqu'elle est partagée équitablement entre les travailleurs, ça ne sert à rien de déployer plus d'efforts, l'individu ne donne pas plus d'efforts pour que des gens improductifs bénéficient de même.

Tableau N°11 : l'existence des rémunérations indirectes au sein de l'entreprise.

opinion	catégorie	Oui	%	Non	%	Total %
	cadres	18	100	0	0	100
	Agents de maîtrise	23	100	0	0	100
	Agents d'exécution	10	100	0	0	100
	Total	51	100	0	100	100

Source : résultat de l'enquête.

Figure 3.11 : représentation graphique de l'existence des rémunérations indirectes au sein de l'entreprise.



Source : résultat de l'enquête.

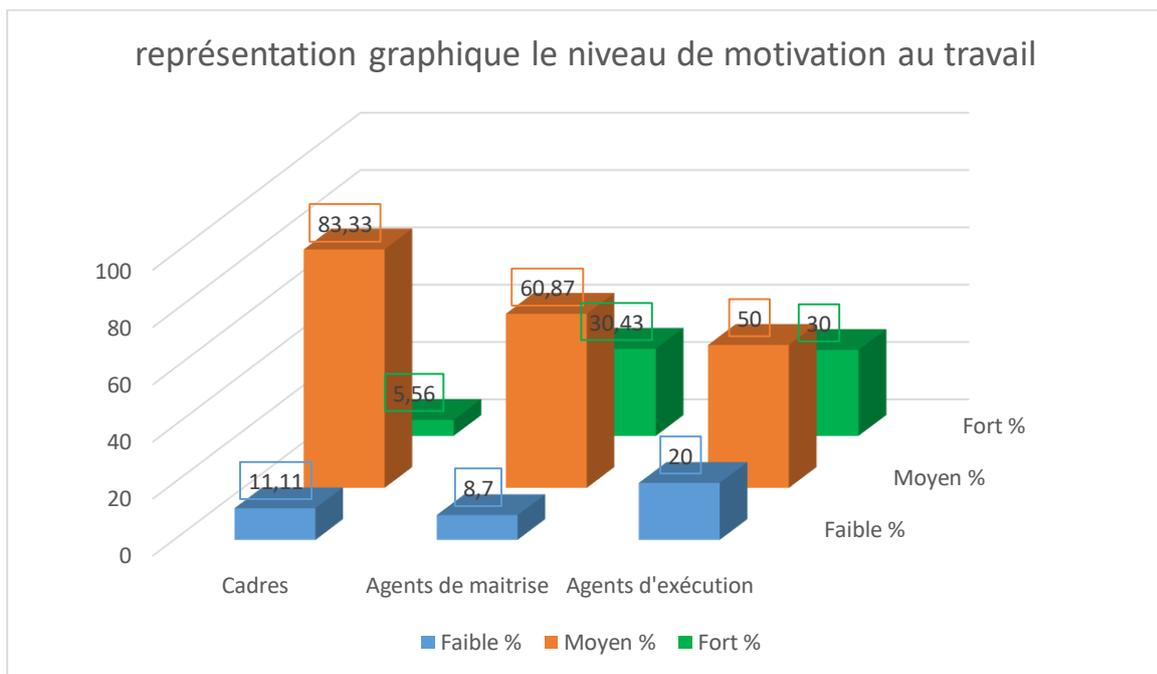
D'après la figure 3.11, tous les salariés bénéficient des rémunérations indirectes quel que soit leur catégorie socio-professionnelle. D'après le traitement des réponses des différents salariés on a constaté que les salariés indiquent l'existence de plusieurs primes qui motivent comme les primes de participation et les primes des travaux inventaire qui sont offertes pour les cadres et les agents de maîtrise qui participent à l'élaboration du bilan, la majorité de l'échantillon étudié indique que les primes qui sont les plus motivantes sont la prime de 13^{ème} mois et la prime de bénéfice (intéressement) parce que la totalité des salariés de l'EPB bénéficie de ces deux primes.

Tableau N°12 : le niveau de motivation au travail

Niveau de motivation \ Catégorie	Faible	%	Moyen	%	Fort	%	Total %
Cadres	2	11,11	15	83,33	1	5,56	100
Agents de maitrise	2	8,70	14	60,87	7	30,43	100
Agents d'exécution	2	20	5	50	3	30	100
Total	8	15,68	32	62,75	11	21,57	100

Source : résultat de l'enquête.

Figure3.12 : représentation graphique le niveau de motivation au travail.



Source : résultat de l'enquête.

On constate d'après la figure3.12 ci-dessus que la majorité des cadres avec un taux de 83,33% et 60,87% des agents de maitrise et 50% des agents d'exécution trouvent que le niveau de motivation au travail est moyen, et on a enregistré 30,43% des agents de maitrise et 30% des agents d'exécution et 5,56% des cadres disent que leur niveau de motivation au travail est

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur La motivation au sein de l'EPB

fort, enfin une minorité de 20% agents d'exécution et 11,11% des cadres et 8,70% trouvent que leur motivation au travail est faible.

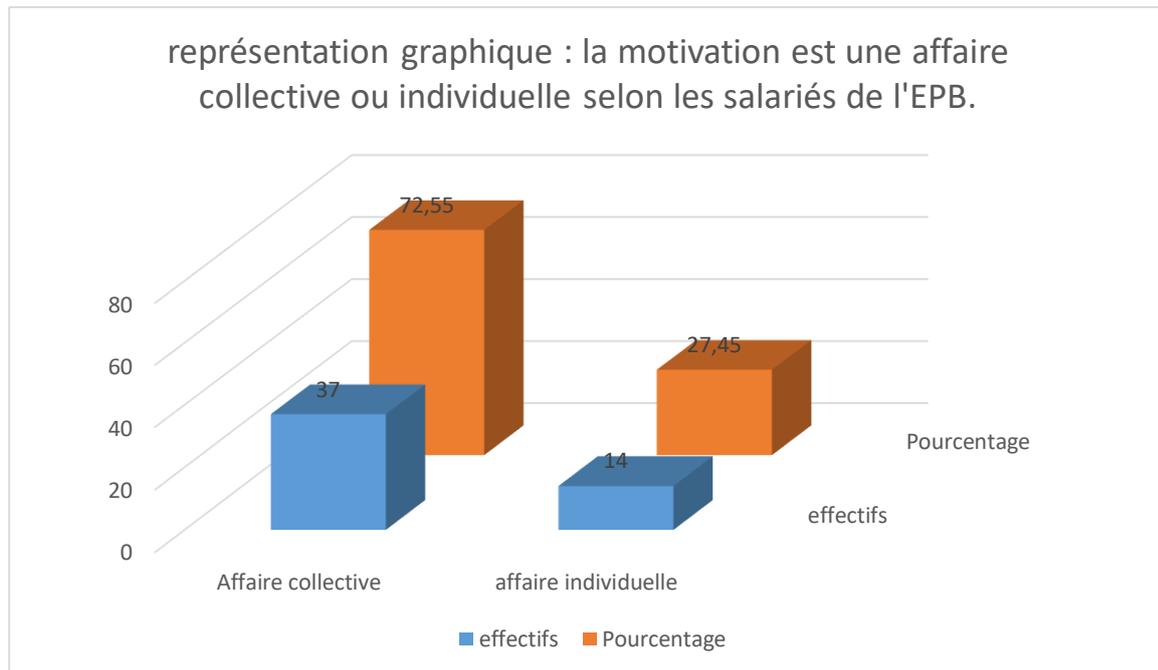
D'après ces résultats obtenus, on constate que la majorité des salariés de l'EPB trouve que leur niveau de motivation au travail est moyen, cela justifié que l'EPB elle a mis les moyens (les primes, formation, gestion de carrière, climat social, condition de travail...) pour déclencher la motivation de ses salariés en croit que l'EPB peut améliorer ces moyens vue sa capacité managériales et financières qu'elle possède.

Tableau N°13 : la motivation est une affaire collective ou individuelle selon les salariés de l'EPB.

La motivation est une affaire collective ou individuelle selon les salariés de l'EPB	Effectifs	Pourcentage
Affaire collective	37	72,55
Affaire individuelle	14	27,45
Total	51	100

Source : résultat de l'enquête

Figure3.13 : représentation graphique : la motivation est une affaire collective ou individuelle selon les salariés de l'EPB.



Source : résultat de l'enquête.

D'après cette figure3.13 ci-dessus, on constate que la majorité des salariés avec un taux de 72,55% de l'échantillon étudié voient que la motivation c'est surtout une affaire collective, une question d'ambiance d'équipe cette réponse nous a permet d'identifier les éléments qui peuvent motivés ces personnes comme : les primes collectifs (13^{ème} mois, intéressement) et le climat social favorable.

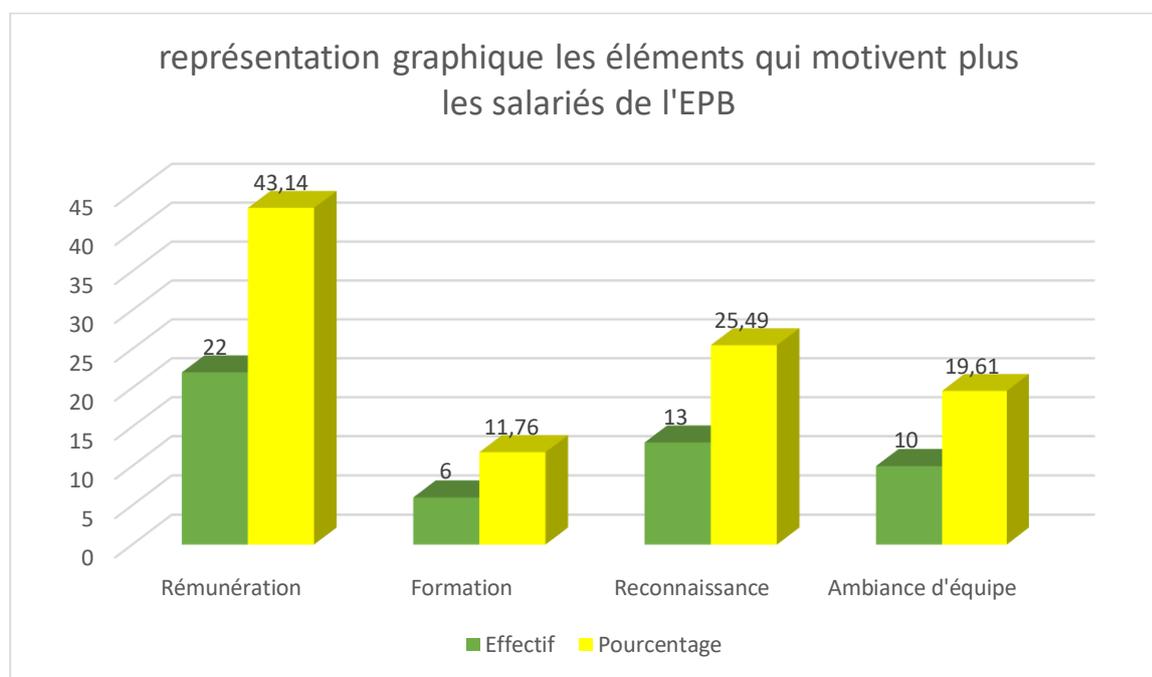
Une minorité de 27,45% voient que la motivation c'est d'abord une affaire personnelle qui concerne le salarié individuellement cette réponse nous a permet d'identifier les éléments qui peuvent motivés ces personnes comme : les primes individuelles, la promotion, la reconnaissance.

Tableau N°14 : les éléments qui motivent plus les salariés au sein de l'EPB :

Les éléments qui motivent plus	Effectif	Pourcentage
Rémunération	22	43,14
Formation	6	11,76
Reconnaissance	13	25,49
Ambiance d'équipe	10	19,61
Total	51	100

Source : résultat de l'enquête.

Figure 3.14 : représentation graphique les éléments qui motivent plus les salariés de l'EPB.



Source : résultat de l'enquête

On constate d'après la figure 3.14 que le premier élément qui motive plus chez les enquêtées de l'EPB est la rémunération avec un pourcentage de 43,14%, suivi par l'élément de reconnaissance avec un taux de 25,49%, après vient en troisième position l'élément ambiance d'équipe avec un pourcentage de 19,61%, en dernier la formation est l'élément qui contient le pourcentage le plus bas qui est de 11,76%.

D'après ces résultats en déduit que la rémunération occupe une place très importante pour motiver les salariés de l'EPB mais lui seul reste insuffisant pour motiver l'ensemble des

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur La motivation au sein de l'EPB

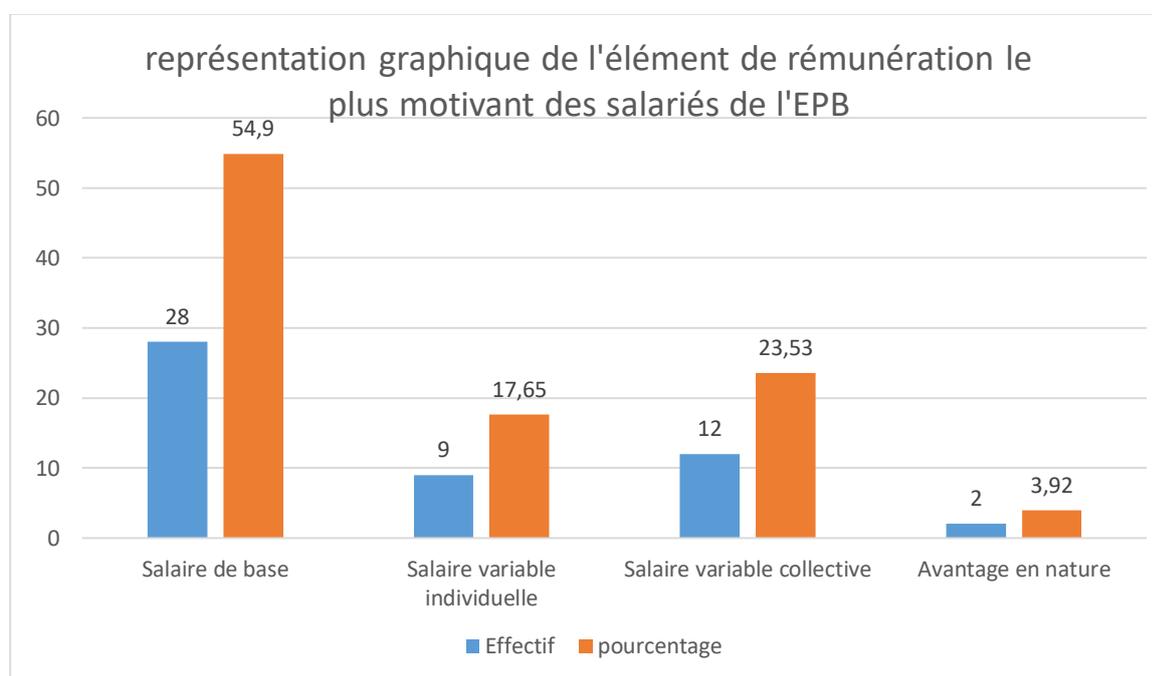
salariés de l'EPB, et que la reconnaissance et l'ambiance d'équipe ainsi que la formation joue un rôle important dans la motivation des salariés de l'EPB.

Tableau N°15 : l'élément de rémunération le plus motivant des salariés de l'EPB.

L'élément de rémunération le plus motivant des salariés de l'EPB	Effectif	Pourcentage
Salaire de base	28	54,90%
Salaire variable individuelle	9	17,65%
Salaire variable collective	12	23,53%
Avantage en nature	2	3,92%
Total	51	100%

Source : résultat de l'enquête

Figure 3.15 : représentation graphique de l'élément de rémunération le plus motivant des salariés de l'EPB.



D'après la figure 3.15 on constate que la majorité de l'échantillon enquêté trouve que le salaire de base est l'élément le plus motivant avec un taux de 54,9 % car le salaire de base il est considéré comme le pilier de la rémunération mais aussi est une partie fixe rassurante que reçoit le salarié chaque un mois, l'EPB peut jouer sur cette composante en proposant des

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur La motivation au sein de l'EPB

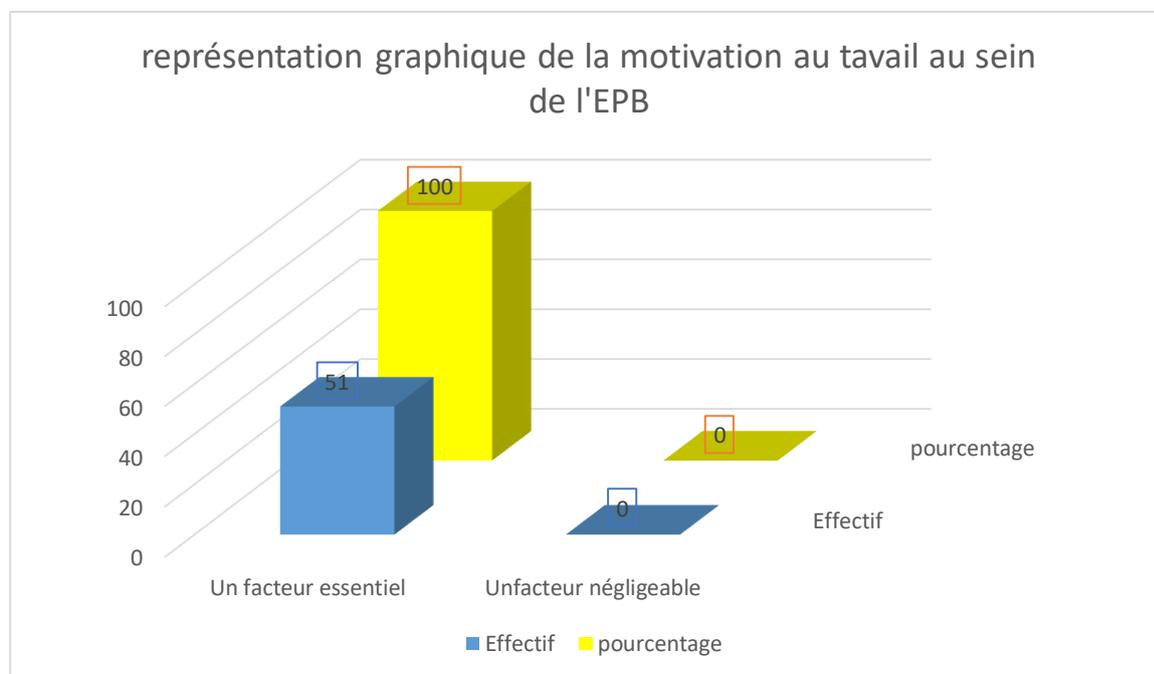
salaires attirant qui permettant d'attirer les meilleurs talents sur le marché de travail et fidéliser ses salariés en interne, après vient 23,53% des salariés qui voient que le salaire variable collective est l'élément le plus motivant comme la prime de 13^{ème} mois et la prime de bénéfice que reçoit les salariés de l'EPB chaque fin d'année, ensuite vient 17,65% des salariés qui voient que la salaire variable individuelle est l'élément le plus motivant par rapport au prime que reçoit ces salariés vis-à-vis leur comportement, efficacité au travail, responsabilité.. , en dernier une minorité de 3,92% des salariés qui voient que les avantages en nature est l'élément le plus motivant cela parce que peu de salarié qui ont l'opportunité d'obtenir cette prime comme logement de service, véhicule de service, téléphone de service...

Tableau N°16 : la motivation dans le travail au sein de l'EPB.

La motivation au travail au sein de l'EPB	Effectif	Pourcentage
Un facteur essentiel	51	100
Un facteur négligeable	0	0
Total	51	100

Source : résultat de l'enquête

Figure 3.16 : représentation graphique de la motivation au travail au sein de l'EPB.



Source : résultat de l'enquête

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur La motivation au sein de l'EPB

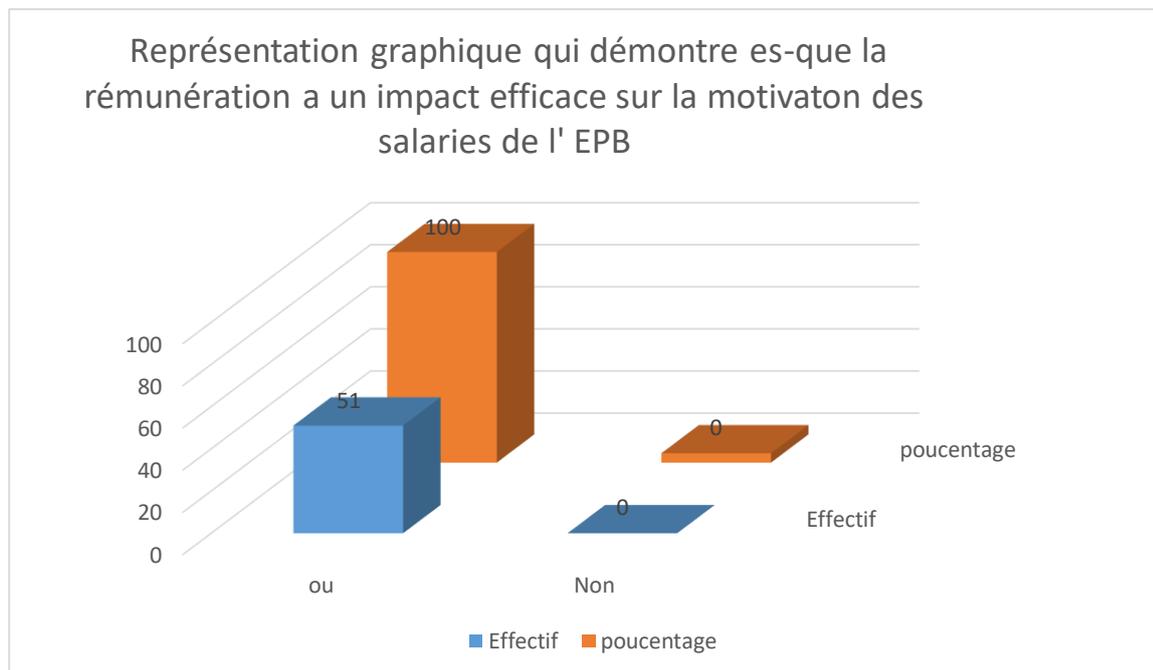
D'après la figure 3.16, tous les salariés disent que la motivation dans le travail est un facteur essentiel quel que soit leur catégorie socioprofessionnelle, un salarié motivé c'est un salarié qui peut donner plus dans le travail avec la qualité exigée cela engendre l'évolution des activités de l'entreprise ce que cela rend plus rentable. Qui dit rentable dit que l'entreprise a la capacité à fournir plus de prime et avantage pour ces salariés afin de les motiver plus pour qu'elle reste compétitive sur le marché.

Tableau N°17 : la rémunération a-t-elle un impact efficace au niveau de motivation

La rémunération a-t-elle un impact efficace au niveau de motivation	Effectif	Pourcentage
Oui	51	100%
Non	0	0%
Total	51	100%

Source : résultat de l'enquête.

Figure 3.17 : Représentation graphique qui démontre es-que la rémunération a un impact efficace sur la motivation des salariés de l'EPB.



Source : résultat de l'enquête.

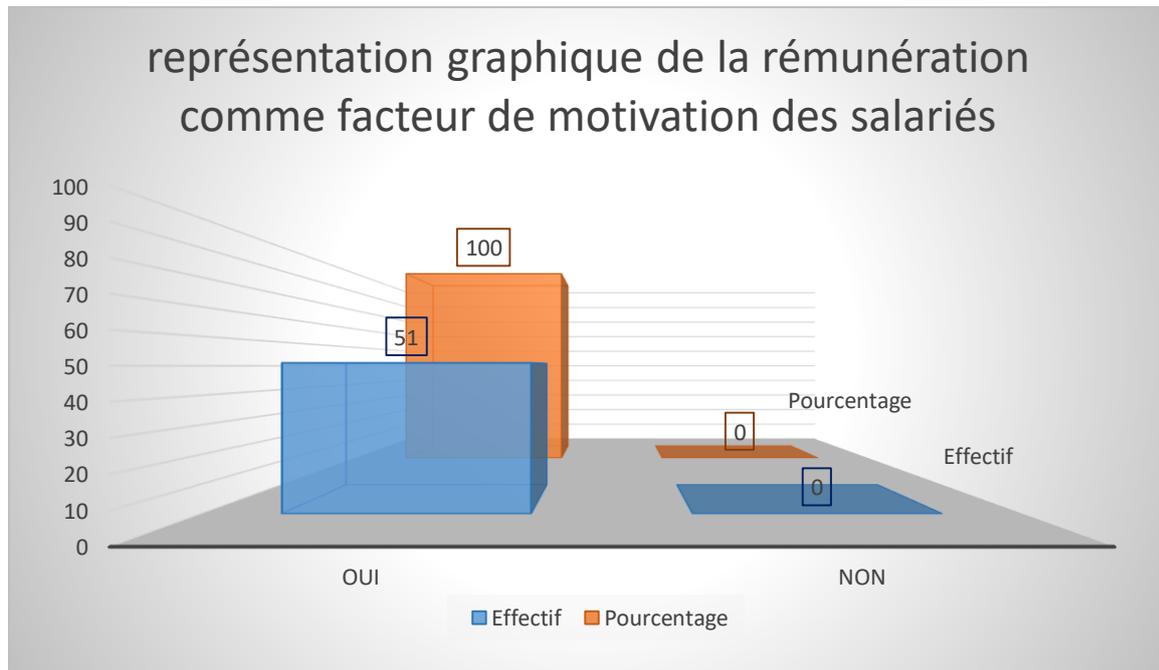
D'après la figure 3.17, tous les salariés disent que la rémunération a un impact efficace sur la motivation des salaries de l'EPB à partir des réponses obtenus des enquêtés on constate que les salariés voient que la rémunération a un impact directe sur la satisfaction des besoins familiales ce que leur permet de se concentrer plus sur leur différents taches, missions et responsabilité. Cela déclenche la motivation à relever les défis qu'il rencontre au travail.

Tableau N°18 : la rémunération comme facteur de motivation des salariés.

La rémunération comme facteur de motivation des salariés	Effectif	Pourcentage
Oui	51	100
Non	0	0
Total	51	100

Source : résultat de l'enquête.

Figure 3.18 : représentation graphique de la rémunération comme facteur de motivation des salariés.



Source : résultat de l'enquête.

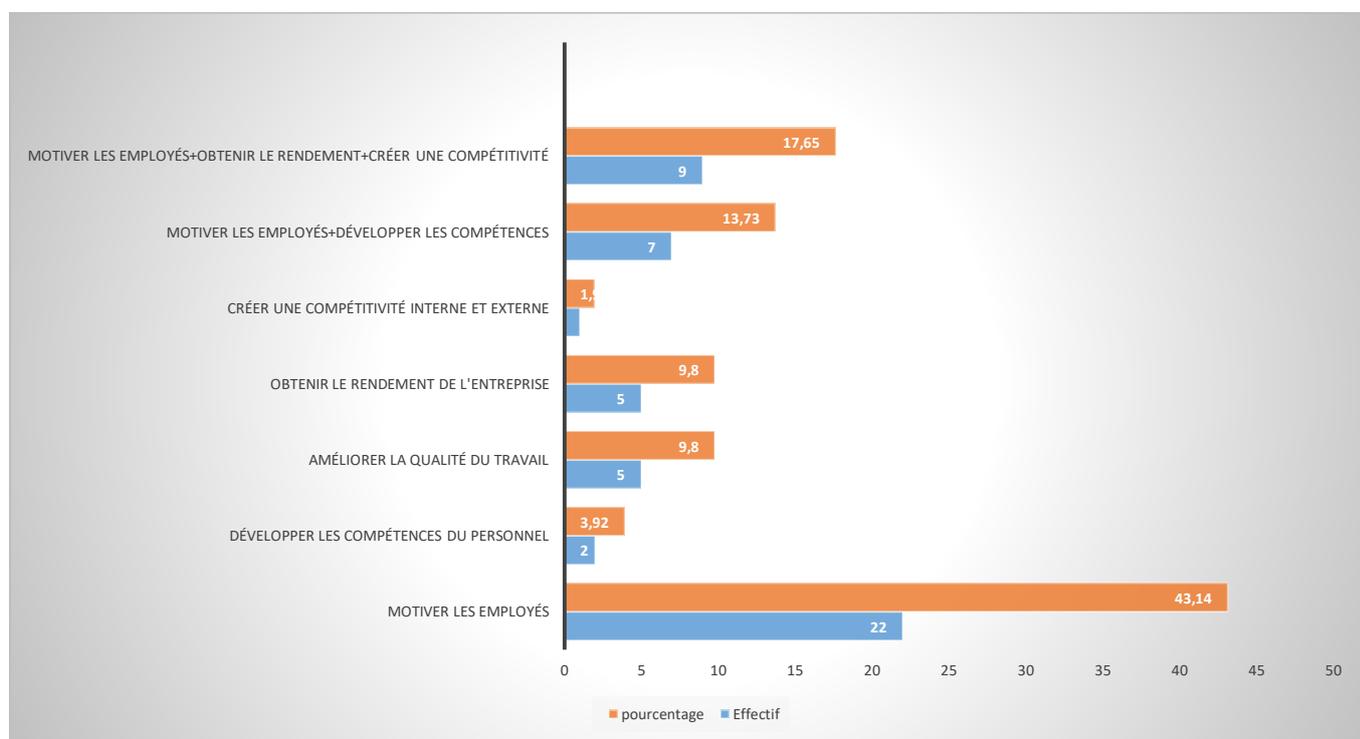
D'après ce graphe, tous les salariés disent que la rémunération et le facteur capital pour motiver les salariés de l'EPB, d'après les réponses obtenus de l'enquête : les enquêtées voient que le salaire est le facteur principal de motivation, qui assure la progression des compétences mais il ne doit pas être le seul facteur il faut l'associer à d'autres facteurs secondaires qui renforcent plus leur motivations comme : la reconnaissance, ambiance d'équipe, condition de travail favorable, formation, promotion...

Tableau N°19 : les effets du système de rémunération de l'EPB sur la performance de ses salariés.

Les effets du système de rémunération de l'EPB sur la performance de ses salariés	Effectif	Pourcentage
Motiver les employés	22	43,14%
Développer les compétences du personnel	2	3,92%
Améliorer la qualité du travail	5	9,80%
Obtenir le rendement de l'entreprise	5	9,80%
Créer une compétitivité interne et externe	1	1,96%
Motiver les employés et améliorer la qualité du travail	7	13,73%
Motiver les employés et obtenir le rendement de l'entreprise et créer une compétitivité interne et externe	9	17,65%
Total	51	100%

Source : résultat de l'enquête.

Figure 3.19 : représentation graphique les effets du système de rémunération de l'EPB sur la performance de ses salariés



Source : résultat de l'enquête.

Le système de rémunération est le moyen capital de préserver et garantir les performances des salariés, c'est pour cela on a essayé d'analyser les éléments qui puissent garantir la performance des salariés par le système de rémunération adapté par l'EPB.

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur La motivation au sein de l'EPB

D'après la figure 3.19 qui démontre l'avis de l'échantillon étudié sur les effets du système de rémunération sur la performance de ses salariés au sein de l'EPB, on a constaté que la motivation des employés est le taux le plus élevée de 43,14% ; après vient 17,65% qui voient que les effets du système de rémunération sur la performance des salariés regroupe les trois effets suivant : Motiver les employés et obtenir le rendement de l'entreprise et créer une compétitivité interne et externe ; ensuite vient 13,73% qui voient que les effets du système de rémunération est de motiver les employés et améliorer la qualité du travail, puis on a enregistré pour les deux effets (améliorer la qualité du travail) et (obtenir le rendement de l'entreprise) le même pourcentage de 9,80% pour chacun de ces deux effets ;après nous avons enregistré un pourcentage de 3,92% pour l'effet de développer les compétences de personnel ; après vient le pourcentage le plus faible de 1,96% qui voient que l'effet de système de rémunération de l'EPB sur la performance de ses salariés est de créer une compétitivité interne et externe.

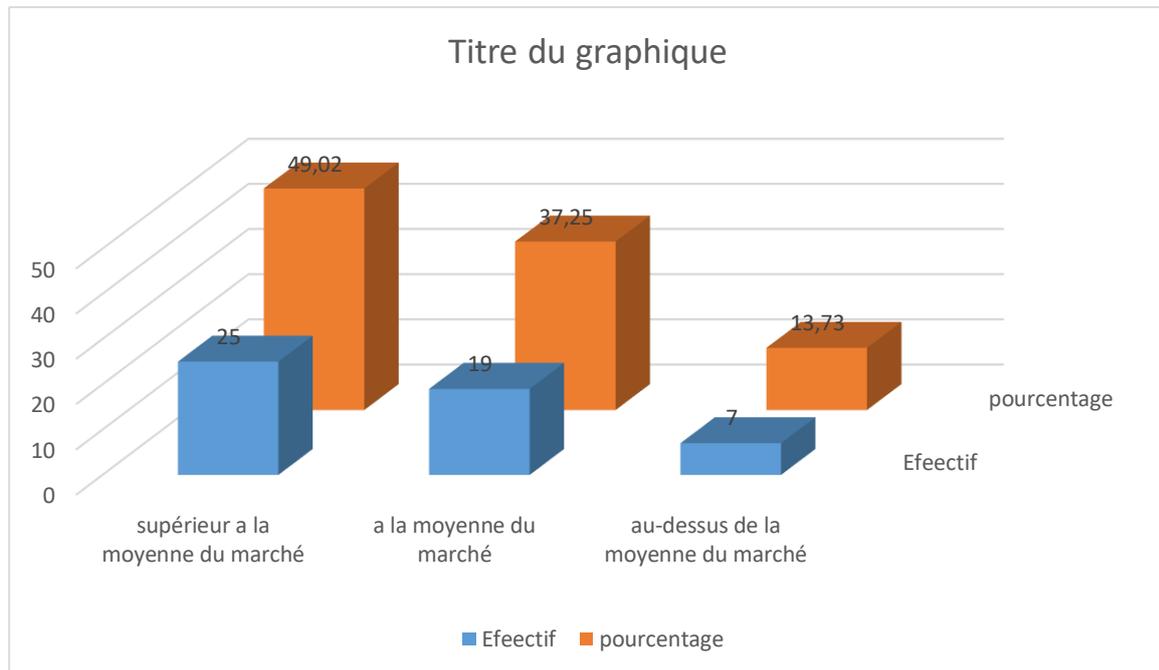
D'après les résultats de recherche on constate que le système de rémunération adapté par l'EPB a plusieurs effet sur la performance de ses salariés et le facteur qui a plus d'influence sur la performance de ces derniers est la motivation des salariés.

Tableau N°20 : la vision des salaries de l'EPB sur leur salaire de base vis-à-vis le niveau de compétitivité en matière de pratiques salariales.

la vision des salaries de l'EPB sur leur salaire de base vis-à-vis le niveau de compétitivité en matière de pratiques salariales.	Effectif	Pourcentages
Supérieur à la moyenne du marché	25	49,02
A la moyenne du marché	19	37,25
Au-dessus de la moyenne du marché	7	13,73
Total	51	100

Source : résultat de l'enquête.

Figure 3.20 : représentation graphique : la vision des salaires de l'EPB sur leur salaire de base vis-à-vis le niveau de compétitivité en matière de pratiques salariales.



Source : résultat de l'enquête.

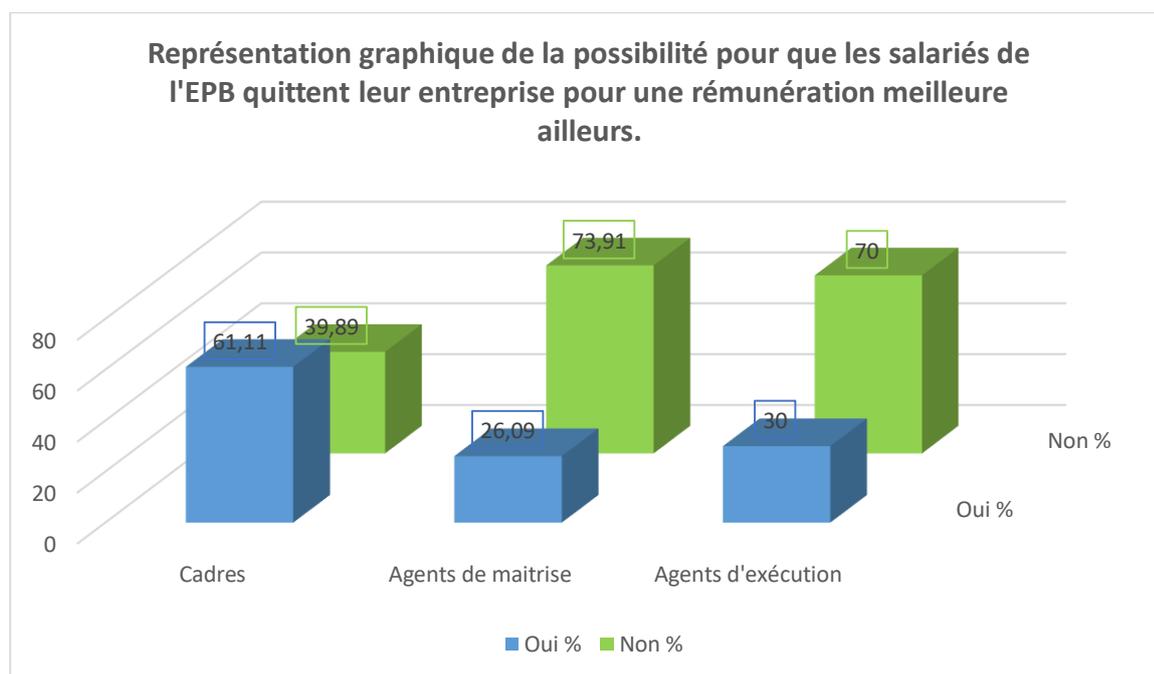
D'après la figure 3.20, on constate que la majorité des salariés de l'EPB enquêtés voient que leur salaire de base est supérieur à la moyenne du marché avec un pourcentage de 49,02% cela veut dire que ces salariés peuvent avoir une motivation qui leur permet d'évoluer leur compétence par rapport aux autres entreprises et leur salaire de base qui est supérieur à la moyenne du marché peut les fidéliser et d'attirer les meilleurs compétences du marché ; après vient 37,25% de l'échantillon étudié qui voient que leur salaire de base est à la moyenne du marché donc leur motivation est moyenne par rapport aux autres entreprises (la figure 3.18 prouve que la rémunération est un moyen capital pour motiver les salariés de l'EPB) donc l'entreprise doit mettre en place une étude qui permet de revoir ses investissements sur ses ressources humaines (la capacité d'augmenter leur salaire de base) ou bien renforcer les facteurs qui peuvent les motiver plus pour être plus performant afin que l'EPB reste compétitive sur son marché ; enfin vient une minorité de 13,73% qui voient que leur salaire de base est au-dessus de la moyenne du marché cette catégorie peut être démotivé à cause de leur salaire de base, ils sont peut être prêt à quitter l'EPB pour un offre plus important donc l'EPB perdra des compétences qui vas engendrer des pertes dans leur investissement sur ces ressources humaines.

Tableau N°21 : la possibilité pour que les salariés de l'EPB quittent leur entreprise pour une rémunération meilleure ailleurs.

opinion / catégorie	oui	Oui %	Non	Non %	Total
Cadres	11	61,11	7	39,89	100
Agents de maîtrise	6	26,09	17	73,91	100
Agents d'exécution	3	30	7	70	100
Total	20	39,22	31	60,78	100

Source : résultat de l'enquête.

Figure 3.21 : représentation graphique de la possibilité pour que les salariés de l'EPB quittent leur entreprise pour une rémunération meilleure ailleurs.



Source : résultat de l'enquête.

D'après ce graphe la majorité de la catégorie cadres de l'échantillon étudié sont prêts à quitter l'entreprise s'ils obtiendront une meilleure rémunération ailleurs avec un pourcentage de 61,11%, d'après les réponses obtenues on a constaté qu'une minorité de ces cadres disent que la rémunération est le seul facteur qui leur motive et d'autres disent qu'ils acceptent une

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur La motivation au sein de l'EPB

telle proposition mais avec les conditions qui sont comme suit : garantir un meilleur climat de travail, une reconnaissance meilleure et une meilleure ambiance d'équipe ; cela justifie que ces cadres la voient que la rémunération est un facteur capital de motivation mais il faut l'associer à d'autres facteurs.

Une minorité des cadres de l'échantillon étudié ne sont pas prêts à quitter leur entreprise même s'ils leur proposent une meilleure rémunération ailleurs avec un pourcentage de 39,89%, ils ont justifié leurs réponses qu'ils cherchent toujours la stabilité et que leur salaire actuel leur permet de satisfaire leurs besoins et leurs attentes

Pour les agents de maîtrise, une majorité des salariés enquêtés ne sont pas prêts à quitter l'EPB même s'ils leur proposent une meilleure rémunération ailleurs avec un pourcentage de 73,91%, d'après leurs réponses la rémunération qu'ils reçoivent est suffisante pour satisfaire leurs besoins et qu'ils préfèrent leur stabilité et que l'EPB est parmi les meilleures entreprises du territoire national.

Une minorité des agents de maîtrise enquêtés sont prêts à quitter l'entreprise pour une meilleure rémunération ailleurs avec un pourcentage de 26,09%, d'après leurs réponses ces employés cherchent toujours le meilleur et leur point de vue repose sur qu'une bonne rémunération peut améliorer leur niveau de vie.

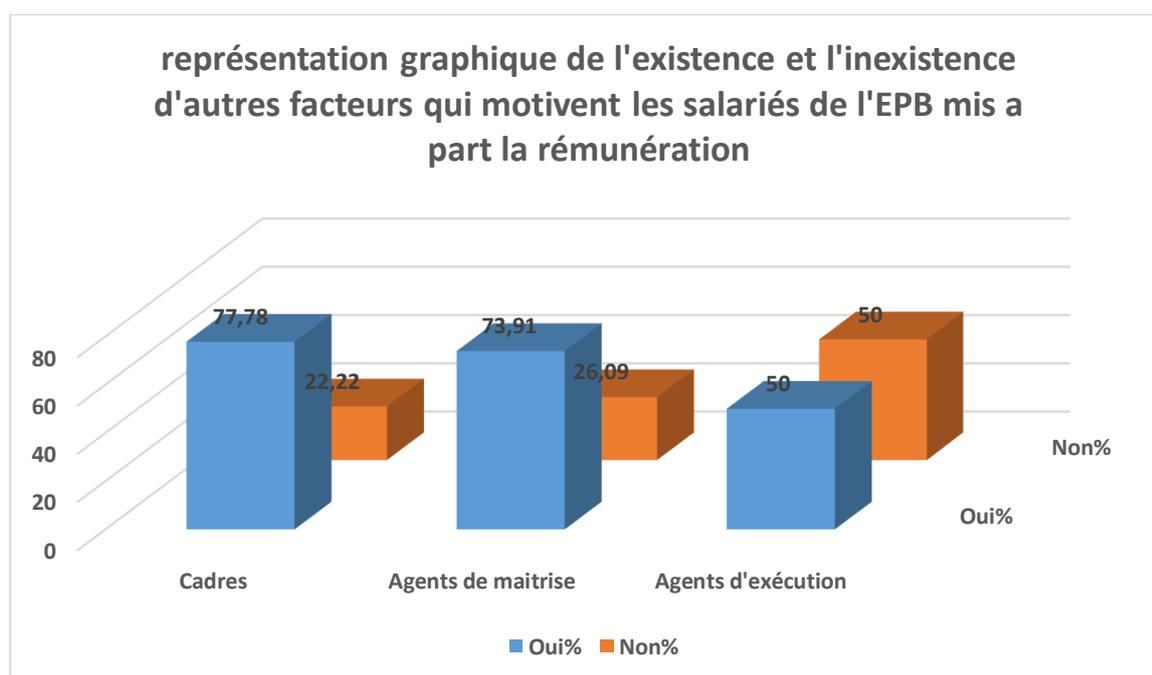
Pour les agents d'exécution, une majorité des salariés enquêtés ne sont pas prêts à quitter l'EPB même s'ils leur proposent une meilleure rémunération ailleurs avec un pourcentage de 70% ; par contre une minorité est prête à quitter leur entreprise pour une rémunération meilleure ailleurs avec un pourcentage de 30%, d'après leurs réponses leur salaire est insuffisant par rapport aux efforts qu'ils fournissent et leur savoir-faire et leur expérience leur permet de s'adapter facilement dans une autre entreprise.

Tableau N°22 : l'existence ou inexistence d'autres facteurs qui motivent les salariés de l'EPB mis à part la rémunération.

opinion catégorie	Oui	Oui %	Non	NON %	Total
Cadres	14	77,78	4	22,22	100
Agents de maitrise	17	73,91	6	26,09	100
Agents d'exécution	5	50	5	50	100
Total	36	70,59	15	29,41	100

Source : résultat de l'enquête.

Figure 3.22 : représentation graphique de l'existence ou inexistence d'autres facteurs qui motivent les salariés de l'EPB mis à part la rémunération.



Source : résultat de l'enquête.

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur La motivation au sein de l'EPB

D'après la figure 3.22, une majorité de 77,78% des salariés de la catégorie cadre de l'échantillon étudié disent qu'il existe d'autres facteurs qui leur motivent mis à part la rémunération comme : la reconnaissance, l'esprit d'équipe, la stabilité de l'entreprise, par contre une minorité de 22,22% des cadres de l'échantillon étudié voient que la rémunération est le seul facteur qui leur motive.

Une majorité de 73,91% des agents de maîtrise de l'échantillon étudié disent qu'il existe d'autres facteurs qui leur motivent mis à part la rémunération comme : l'esprit d'équipe, les formations, les promotions ; par contre une minorité de 26,09% disent que la rémunération est le seul facteur qui leur motive.

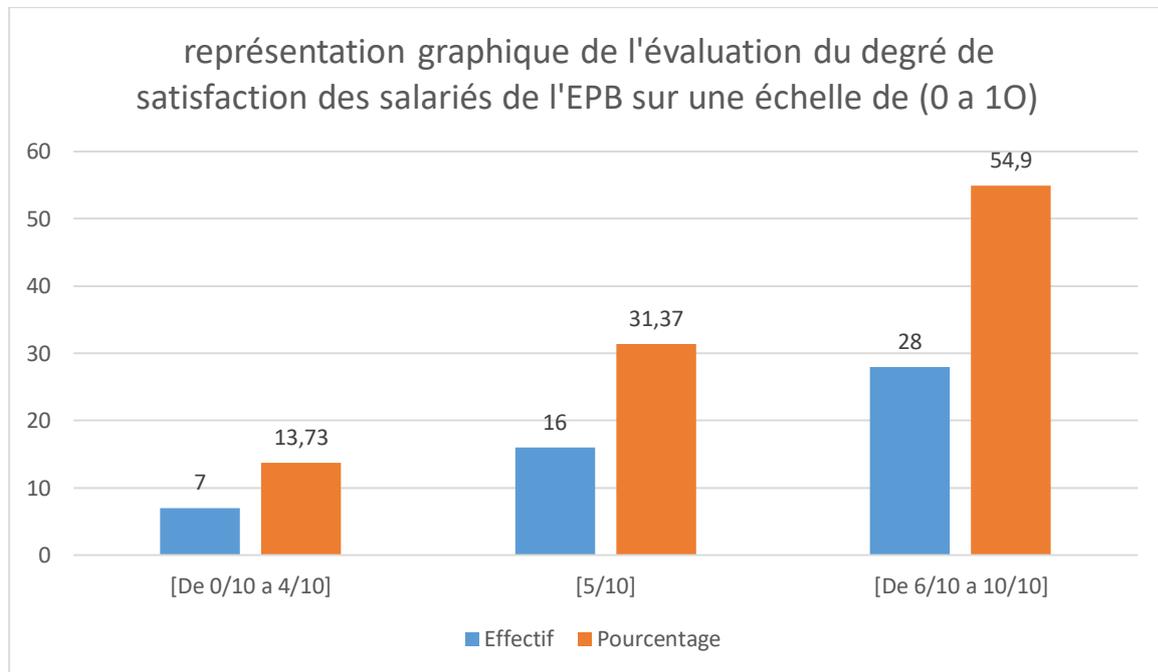
Une moitié de 50% des agents d'exécution de l'échantillon étudié disent que la rémunération est le seul facteur qui leur motive et l'autre moitié voient qu'il existe d'autres facteurs qui leur motive mis à part la rémunération comme : l'esprit d'équipe, les formations.

Tableau N°23 : L'évaluation du degré de satisfaction au travail des salariés de l'EPB sur une échelle de (0 à 10).

L'évaluation du degré de satisfaction au travail des salariés de l'EPB sur une échelle de (0 à 10).	Effectif	Pourcentage
[de 0/10 à 4/10]	7	13,73%
5/10	16	31,37%
[De 6/10 à 10/10]	28	54,90%
Total	51	100

Source : résultat de l'enquête.

Figure3.23 : représentation graphique de l'évaluation du degré de satisfaction au travail des salariés de l'EPB sur une échelle de (0 à 10).



Source : résultat de l'enquête.

D'après la figure3.23, la majorité de l'échantillon étudié déclarent que leur degré de satisfaction au travail est entre 6/10 à 10/10, avec un pourcentage de 54,9% donc leur niveau de satisfaction est supérieur à la moyenne; après vient ceux qui voient que leur satisfaction au travail est moyenne (5/10) avec un pourcentage de 31,37% ; et une minorité de 13,73% qui voient que leur rémunération est au-dessus de la moyenne (entre 0/10 et 4/10). La majorité de l'échantillon étudié sont satisfait de point de vue de leur rémunération n'est pas satisfait par l'ambiance d'équipe qui règne au sein de l'EPB.

Résultats d'étude :

D'après l'étude que nous avons menée sur l'échantillon des différentes catégories socioprofessionnelles, cadres, agents de maîtrise, agents d'exécution de l'EPB, celle-là nous a permis de recueillir les résultats suivants :

D'après (la figure3.5 et tableau N°5) nous constatons que la majorité de l'échantillon étudié trouve que le système de rémunération est bon, aussi, la (la figure3.6 et le tableau N°6) nous montre que la majorité des salariés de l'échantillon étudié trouve que le système de

Chapitre III : L'impact de la rémunération sur La motivation au sein de l'EPB

rémunération est motivant avec un pourcentage de 56,86%, donc, les salariés de l'échantillon étudié de l'EPB sont satisfaits par leur salaire (ils le trouvent bon) et que le système de rémunération adopté par l'EPB est motivant, en outre, (la figure 3.21 et le tableau N°21) montre que la majorité de l'échantillon étudié avec un pourcentage de 60,78% ne sont pas prêts à quitter leur entreprise pour une rémunération meilleure ailleurs, ils ont justifié leur réponses par leur salaire actuel qui leur permet de satisfaire leur besoins et leurs attentes.

Cela confirme aussi que l'EPB a réussi à fidéliser la majorité de ses salariés par le moyen de rémunération.

De plus, nous avons déduit que la rémunération est le facteur capital pour motiver les salariés de l'EPB avec un pourcentage de 100% dans la figure3.18 et le tableau N°18.

D'après la figure3.14 et le tableau 14 nous constatons que la majorité de l'échantillon étudié avec un pourcentage de 56,86% trouvent que d'autres moyens de motivation à part la rémunération (la reconnaissance, l'ambiance d'équipe, la formation) qui les motivent le plus, et une minorité de 43,14% trouvent que la rémunération est le moyen qui les motive plus.

A cet effet, nous pouvons dire que la première hypothèse (la rémunération est le déterminant essentiel de la motivation au sein de l'EPB)est infirmée. Pendant que la deuxième hypothèse (la rémunération est le déterminant qui reste insuffisant pour motiver les salariés de l'EPB) est confirmée.

Donc la rémunération est un élément qui permet de satisfaire les besoins des salariés de l'EPB mais il est insuffisant il faut l'associer à d'autres moyens de motivation (la reconnaissance, l'ambiance d'équipe, la formation).

Les recommandations des différentes catégories socioprofessionnelles de l'échantillon étudié sur la politique de motivation et rémunération de l'EPB :

a) Les recommandations des cadres :

- Revoir la politique de rémunération en matière de compétence, de mérite, et surtout l'équité.
- Revoir le système de prime individuelle
- Créer des primes individuelles par rapport au rendement
- Mettre en place un système d'évaluation et le suivi des performances qui peut maitre chacun a sa place
- Mettre un système qui valorise la concurrence interne afin de motiver plus les salariés

- Mettre un système qui peut valoriser les compétences
- Pour bien motiver il faut bien rémunérer, et pour bien rémunérer il faut revoir les statuts selon les niveaux d'instruction

b) Les recommandations des agents de maîtrise :

- Etablir un système de rémunération basé sur les efforts fournis
- Percevoir un bon salaire de base au lieu de plusieurs primes variables
- Reconnaissance
- Mettre en place un plan de formation pour développer les compétences

c) Les recommandations des agents d'exécution :

- Avoir des augmentations de salaire et plus de prime
- Valoriser les compétences
- Reconnaissance des compétences

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale :

La rémunération est l'un des moyens clés pour que les entreprises garantissent le rendement et la motivation de ses collaborateurs afin de retenir ses salariés performants et d'attirer les meilleurs talents sur le marché de travail, dont la fidélisation est indispensable à la réussite de toute entreprise. C'est pour cela que les entreprises cherchent toujours une meilleure politique de rémunération pour qu'elle reste compétitive.

Toute entreprise doit mettre en place une politique de rémunération capable de mettre en avant certaines valeurs et stratégies particulières qui peuvent assurer les facteurs d'équilibre social (attirer, motiver et conserver ses salariés) et d'assurer que sa capacité financière peut répondre aux coûts de la rémunération globale, donc la politique de rémunération est dans l'obligation de définir un système de rémunération particulier qui peut être basé sur des différents critères comme le potentiel, la performance, les compétences et aussi capable de satisfaire les besoins des salariés et faire l'équilibre entre la rémunération des postes avec les efforts fournis par les salariés.

La motivation des salariés est basée fondamentalement sur la rémunération, ce qui a poussé les entreprises à mettre en place un système de rémunération efficace au point de garantir la motivation et la satisfaction économique et sociale des salariés.

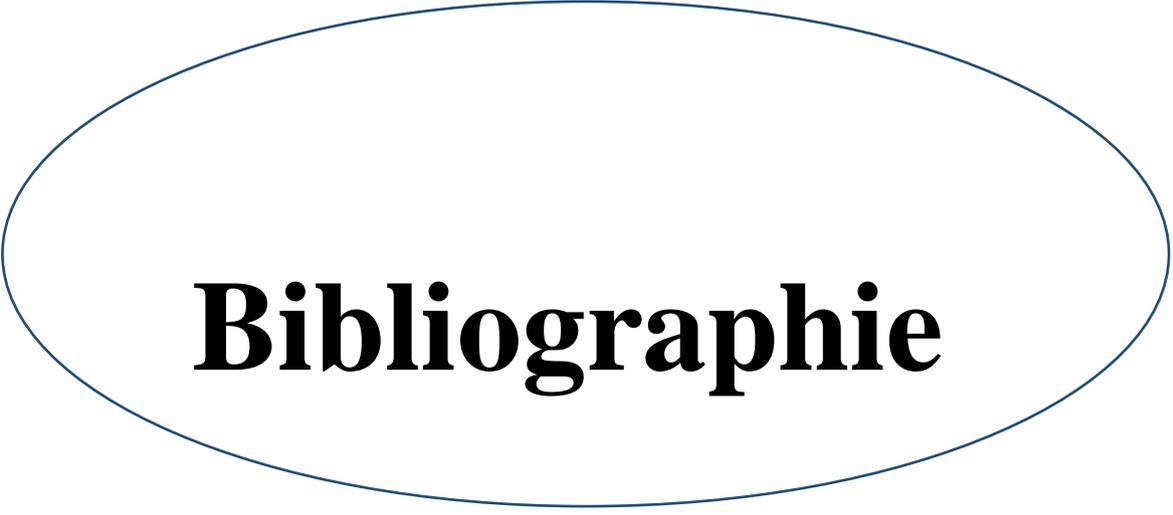
L'entreprise EPB donne une grande importance à la rémunération car c'est l'outil qui motive le plus ses salariés dont le salaire de base est l'élément le plus motivant de ses salariés après vient la prime de 13^{ème} mois et la prime de rendement.

Le système et la politique de rémunération pratiqués par l'entreprise EPB ont réussi à fidéliser ses salariés parce que le niveau de leur salaire est supérieur à la moyenne du marché et la plupart des salariés ne sont pas prêts à quitter leur entreprise même si on leur offrait un salaire meilleur ailleurs, cela parce que le système et la politique pratiqués par l'entreprise EPB leur permettent de satisfaire la majorité de leur besoins et attentes économiques et sociales.

La rémunération au sein de l'entreprise EPB est le déterminant essentiel pour les motiver parce qu'elle leur permet de satisfaire leur besoin, mais il reste insuffisant pour les motiver, il faut l'associer à d'autres facteurs comme la reconnaissance, l'ambiance d'équipe, la formation.

Conclusion générale

Pour que les salariés de l'EPB soient plus motivés, nous recommandons de revoir la politique de rémunération en matière de compétence, de mérite, et surtout l'équité ; ainsi que l'élaboration d'un système capable de valoriser les compétences et la concurrence interne, afin de les rendre plus motivés et surtout un plan de formation afin de les rendre plus performants.



Bibliographie

Références bibliographique

I. Ouvrages

1. Annick Cohen, « toute la fonction ressources humaines », édition DUNOD, paris, 2006
2. Annick COHEN-HAEGEL, « toute la fonction ressources humaines », 2^{ème} édition DUNOD, paris, 2010
3. CADIN, Guérin, PIEGRE, PRALONG, « pratiques et éléments de théorie GRH », 4^{ème} édition DUNON, paris, 2012
4. Cholé Guillot-soulez, « la gestion des ressources humaines », 7^{ème} édition GUALINO éditeur, France, 2014
5. Claude Levy-LEBOYER, « la motivation dans l'entreprise », éditions d'ORGANISATIONS, paris, 1998,2001
6. D. DUCHAMP et L. GUERY, « La Gestion des Ressources Humaines », Ed. Nathan, 2006
7. Dimitri Weiss, « ressources humaines », 2^{ème} édition ORGANISATION, paris, 1999,2003
8. Fenouillet Fabien, La motivation, édition DUNOD, Paris, 2003
9. Jean-Marie Peretti, tous DRH, 2^{ème} édition organisation, paris, 2003
10. J. m. PERETTI, J. P. Magot, « rémunérations », ED VUIBERT, 2012
11. Guy LAUTIER, «les rémunérations »édition maxima, paris, 1993
12. Lakhdar SEKIOU et Jean-Marie PERETTI. « Gestion des Ressources Humaines ».2^{ème} édition De BOECK. 2001
13. LOUCHE Claude, Introduction à la psychologie du travail et des organisations, Armand colin, Paris
14. Maurice THEVENET et autres, « Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines », Edition la Source, 2007
15. Michael AGUILAR, « l'art de motiver », édition DUNOD, paris, 2009
16. Patrice ROUSSEL, « rémunération, motivation et satisfaction au travail », ED ECONOMICA, Paris 1996
17. PERRETI Jean Marie dictionnaire des ressources humaines, 2^e édition, Vuibert, août 2001
18. ROJOT Jacques, ROUSSEL Patrice et VANDENBERGHE Christian, COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL, théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel, volume 3, paris

Références bibliographique

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

II. Thèses

1. Eva-BOBKOVA, Thème l'évolution de la gestion de RH et la planification stratégique, Spécialité, Magister (THESE DE MAITRISE).université PLACKE HO VOLOMOUCI, 2009
2. Marie, CHRISTINE, HENNINGER, VACHER, « Recherche d'une congruence entre stratégie de diversification et politique de rémunération appliquée aux cadres non dirigeants », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences Sociales TOULOUSE 1, Sous la direction de SIRE Bruno, Novembre 2000
3. OU.TIRCHI, « la gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail », thèse de magister en science économique, université Mouloud Mammeri, 2012

III. Site internet

1. <https://www.myrhline.com/actualite-rh/les-5-principaux-facteurs-de-motivation-autravail.html>
2. www.technocompétences.qc.ca

IV. Autres

1. Convention collective de l'EPB
2. Documents internes à l'EPB

Annexes

Questionnaire

Nous vous prions de bien vouloir répondre à nos questions. Cette étude s'inscrit dans le cadre d'une recherche universitaire, de ce fait, nous tenons à vous assurer que les renseignements tirés resteront strictement confidentiels.

Nous vous remercions de votre collaboration.

Fiche signalétique :

Genre :

Homme

Femme

Age

[18 – 30]

[30 – 49]

[50 et plus]

Niveau d'instruction :

Primaire

Moyen

Secondaire

Universitaire

Catégorie socioprofessionnelle :

Cadre

Maitrise

Exécution

Ancienneté :

[1ans – 5ans]

[5ans - 10ans]

[10ans – 15ans [

Poste occupé :.....

Données relatives à la rémunération et son aspect motivant sur les salariés de l'entreprise EPB

1. Comment trouvez-vous le **niveau** de rémunération au sein de votre entreprise ?

- Très faible
- Faible
- Moyen
- Bon
- Très Bon

2. Pensez-vous que le système de rémunération dans votre entreprise est motivant ?

- Oui
- Non

Expliquez votre réponse ?

.....

3. Est-ce qu'il y a un suivi de performance des employés ?

- Très rare
- Rare
- Moyen
- Souvent
- Toujours

4. Pensez-vous que le système de rémunération établi **contribue** à la performance des employés ?

- Oui
- Non

Expliquez votre réponse :

5. Votre salaire est-il satisfaisant par rapport à l'importance et aux efforts fournis dans votre travail ?

- Oui
- Non

Expliquez votre réponse :

6. Es-ce que vous bénéficiez d'une **prime de bénéfice** ?

Oui

Non

Es-que cette prime vous motive suffisamment au point que vous fournissiez plus d'effort dans votre poste ?

.....

7. Existe-t-il des rémunérations indirectes au sein de l'entreprise

Oui

Non

Si oui, citez la plus motivante

8. Ce type de rémunération indirecte concerne ?

Les cadres

Non cadres

Les deux catégories à la fois

Autres :.....

9. Votre niveau de motivation au travail ?

Faible

Moyen

Fort

10. Avec laquelle de ces phrases êtes-vous le plus d'accord ?

La motivation c'est surtout une affaire collective, une question d'ambiance d'équipe

La motivation c'est d'abord une affaire personnelle qui concerne le salarié individuellement

11. Quelle est l'élément qui vous motive le plus ?

Rémunération

Formation

Reconnaissance

Ambiance d'équipe

Autre :.....

Qu'est-ce qui vous motive le plus dans votre salaire ?

Annexes

Salaire de base
Salaire variable individuelle
Salaire variable collective
Avantage en nature

12. La motivation dans votre travail est-elle ?

Un facteur essentiel
Un facteur négligeable

13. D'après vous, est ce que la rémunération a un impact efficace au niveau de motivation ?

Oui
Non

Justifiez votre réponse :.....

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

Oui
Non

Justifiez votre réponse :.....

15. Quels sont les effets du système de rémunération sur la performance de votre entreprise ?

Motiver les employés
Développer les compétences du personnel
Améliorer la qualité du travail
Obtenir le rendement de l'entreprise
Créer une compétitivité interne et externe

Autres :.....

16. A quel niveau de compétitivité en matière de pratiques salariales, visez-vous votre salaire de base ?

Supérieur à la moyenne du marché
A la moyenne du marché
Au-dessus de la moyenne du marché

17. Si vous aurez une opportunité meilleure, en matière de rémunération ailleurs, êtes-vous prêt d'y aller ?

Oui
Non

Annexes

Si oui, pourquoi.....

18. Est-ce qu'il y'a d'autres facteurs qui vous motivent, mis a par la rémunération ?

Oui

Non

Si oui, lesquels :.....

19. Si vous devez évaluer le degré de votre satisfaction sur une échelle de (01 à 10)
combien vous noteriez votre niveau de satisfaction ?

.....

20. Avez-vous des recommandations sur la politique de motivation et de rémunération ?

.....

.....

.....

.....

Merci

Annexes

Poste de Travail	indice	ITP...%	IFSP...%	Nuisances	Lait (DA)	Port Pétrolier	Ind Caisse	Forfait d'heures	Heure de prise	PanierDA/J
Agent de service foyers	517	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
appariieur	517	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
gardien	517	NC	10	20	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
gardien 12/36	517	20	NC	20	NC	NC	NC	14H	NC	330,00
gardien 24/72	517	25	NC	20	NC	NC	NC	14h	NC	330,00
manoeuvre	517	16	NC	20	25	NC	NC	NC	NC	330,00
Vaguemestre (CMS)	517	NC	10	16	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Vaguemestre	517	NC	10	16	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Agent de reprographie	524	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Caissier libre-service	524	NC	10	16	NC	NC	1 500,00	NC	NC	330,00
Agent bureau d'ordre	538	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
standardiste	538	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Agent Avitaillement	561	10	NC	18	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
archiviste	561	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
hydraulicien	561	20		20						330,00
Agent d'Assainissement	570	NC	10	16	25	NC	NC	NC	NC	330,00
Agent d'Assainissement SHIFT01/13+03/13	570	10	NC	19	25	NC	NC	NC	NC	330,00
Graisseur engins	570	10	NC	19						330,00
Agent de maintenance	578	10	NC	19						330,00
Agent prévention sécurité	578	20	NC	18	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Aiguilleur	578	20	NC	20	NC	NC	NC	14H	NC	330,00
Chauffeur ambulance AC 4/11	578	25	NC	20	NC	NC	NC	10h66	NC	330,00
Gardien portuaire de sécurité	578	20	NC	18	NC	NC	NC	14H	NC	330,00
Maitre-chien	578	NC	10	14	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Magasinier	585	NC	10	14	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Vulcanisateur AC 04/11	585	20	NC	20	25	NC	NC	NC	X	330,00
Agent Administratif	592	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Agent Administratif CMS	592	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Agent Administratif DL	592	20	NC	12	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Aide comptable	592	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Docker Professionnel AC n° 002/10	592	20	NC	20	X	NC	NC	NC	NC	330,00
Réceptionniste Agent d'accueil	592	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Agent coopérative	599	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Agent de recouvrement	599	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
caissier	599	NC	10	12	NC	NC	1 500,00	NC	NC	330,00

Electricien Auto	599	NC	10	20	X	NC	NC	NC	NC	330,00
Chauffeur VL	610	NC	30	20	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Electricien Bâtiment AC 03/2014	610	NC	10	19	X	NC	NC	NC	NC	330,00
Gréeur AC 04/10	610	20	NC	18	NC	NC	NC	NC	X	330,00
Maçon	610	NC	10	18	X	NC	NC	NC	NC	330,00
Mécanicien auto	610	NC	10	20	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Peintre	610	NC	10	18	X	NC	NC	NC	NC	330,00
Pointeur	610	20	NC	20	X	NC	NC	NC	X	330,00
Pompiste	610	NC	10	19	NC	NC	NC	NC	X	330,00
Tourneur fraiseur	610	NC	10	20	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Treuiliste / Homme de chaine AC n° 002/10	610	20	NC	20	X	NC	NC	NC	NC	330,00
Démarcheur - Acheteur	615	NC	20	14	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Gestionnaire des Stocks	615	NC	10	20	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Agent corps d'Etat Secondaire (CES)	620	NC	12	20	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Aide documentaliste	620	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
cariste	620	20	NC	20	NC	NC	NC	NC	X	330,00
Conducteur d'Engins	620	NC	10	20	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Conducteur d'Engins 3X8	620	20	NC	20	NC	NC	NC	NC	x	330,00
Conducteur PL	620	NC	10	20	X	NC	NC	14h	NC	330,00
Conducteur PL 3X8	620	20	NC	20	X	NC	NC	14h	x	330,00
Conducteur PL -DC-	620	20	NC	20	NC	NC	NC	14H	NC	330,00
Electricien Bâtiment qualifié	620	NC	10	19	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Maçon Qualifié	620	NC	10	18	X	NC	NC	NC	NC	330,00
Mécanicien Qualifié	620	20	NC	20	X	NC	NC	NC	NC	330,00
Peintre Qualifié	620	NC	10	18	X	NC	NC	NC	NC	330,00
plombier	620	NC	12	20	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Secrétaire Administratif	620	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Soudeur Qualifié	620	NC	10	20	X	NC	NC	NC	NC	330,00
Chef Magasinier	628	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Electromécanicien AC 04/2011	628	20	NC	20	X	NC	NC	NC	X	330,00
Agent Technique Pesage (1/10)	635	20	NC	20	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Caissier Central	635	NC	10	16	NC	NC	1 500,00	NC	NC	330,00
Chef Cariste	635	20	NC	20	NC	NC	NC	NC	x	330,00
Chef d'équipe manutention	635	20	NC	20	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Conducteur semi-remorque	635	20	NC	20	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
dispatcheur	635	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	330,00

Annexes

Electricien réseau AC 03/2014	635	NC	10	19	X	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Infirmier AC n° 04/2011	635	25	NC	16	NC	NC	NC	10h66	NC	NC	330,00
Mécanicien Diesel Qualifié	635	20	NC	20	X	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Mécanicien Engins AC 4/11	635	20	NC	20	X	NC	NC	NC	NC	X	330,00
Mécanicien naval	635	NC	10	20	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Surveillant de Port(ac n°3/2003)+ ac 03/2013	635	10	NC	18	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Chef d'Equipe Travaux (P-M-E-A-As)	645	10AS		18	X	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Chef de bureau d'ordre	645	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Electricien remorqueur	645	NC	10	20	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Gérant de Coopérative	645	NC	10	15	NC	NC	1.300,00	NC	NC	NC	330,00
Gérant Foyer	645	NC	15	15	NC	NC	1.100,00	NC	NC	NC	330,00
Secrétaire de Direction	645	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Secrétaire médicale	645	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Technicien Mécanique Engin 4/11	645	20		20	X					X	330,00
Chef d'Equipe maintenance (Mécan. Engins-Comptable	652	20	NC	20	X	NC	NC	NC	NC	X	330,00
Gestonnaire administratif n°1 DL AC 1/13	652	20	NC	12	NC	NC	NC	NC	NC	x	330,00
Gestonnaire Administratif n°1CP 4/10	652	20	NC	12	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Gestonnaire Administratif NORMAL	652	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Lamaneur	652	25	NC	20	NC	3 000,00	NC	10h66	NC	NC	330,00
Matelot	652	25	NC	20	NC	3 000,00	NC	10h66	NC	NC	330,00
tarificateur	652	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
plongeur	657										330,00
Chauffeur Polyvalent	660	NC	30	20	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Chauffeur du directeur général	665	NC	30	20	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Chef de brigade	665	20	NC	18	NC	NC	NC	14H	NC	NC	330,00
Chef de Centre	665	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Gestonnaire Social	665	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Graisser sur Remorqueur	665	25	NC	20	NC	3 000,00	NC	10h66	NC	NC	330,00
Programmeur d'application	665	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Tarificateur Principal	665	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Technicien de prévention	665		10	12	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Chef Electricien	675	NC	10	18	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Officier Radio	675	25	NC	14	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Assistante Sociale	680	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Chef Pointeur	680	20	NC	20	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00

Comptable Principal	680	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Contremaitre atelier vulcanisation 4/11	680	10		20	25	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Contremaitre Manutention	680	20	NC	20	NC	NC	NC	NC	NC	X	330,00
Contremaitre Mécanique Engins 4/11	680	20	NC	20	25	NC	NC	NC	NC	X	330,00
Grutier	680	20	NC	20	25	NC	NC	NC	NC	X	330,00
opérateur sur Portique à grains	680	20	NC	20	NC	NC	NC	NC	NC	X	330,00
Secrétaire Principale	680	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Technicien Agent Technique Principal AC n° 04/2011	680	20	NC	20	25	NC	NC	NC	NC	X	330,00
Technicien supérieur	680	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Chef Grutiers	690	20	NC	20	25	NC	NC	NC	NC	X	330,00
Chef de Chantier	690	NC	10	18	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Chef de Parc Auto	700	NC	30	20	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Conducteur Canot	700	20	NC	20	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Gestonnaire Administratif n°2	700	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Infirmier chef	700	25	NC	16	NC	NC	NC	10h66	NC	NC	330,00
Maitre d'Equipage Capitainerie	700	25	NC	18	NC	3 000,00	NC	10h66	NC	NC	330,00
Maitre d'Equipage Remorqueur	700	25	NC	20	NC	3 000,00	NC	10h66	NC	NC	330,00
Chef d'Embauche	710	20	NC	20	NC	NC	NC	NC	NC	X	330,00
Chef de Quai	710	20	NC	20	X	NC	NC	NC	NC	X	330,00
Chef section Assainissement	710				X	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Chef section contrôle de présence	710	20	NC	20	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Chef section Suivi contrôle	710	25	NC	20	NC	NC	NC	10h66	NC	NC	330,00
Chef section n 1 NORMAL	710	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Chef section n 1 accoupage	710	20	NC	20	NC	NC	NC	NC	NC	X	330,00
Chef section n 1 Engins et maintenance	710	20	NC	20	NC	NC	NC	NC	NC	X	330,00
Aspirant Mécanicien	720	10	NC	20	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Attaché Commercial	730	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Attaché Direction	730	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Technicien Informatique	730	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Conducteur de travaux AC 03/2013	740	NC	10	18	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Elève Officier	750										330,00
Patron de bordée	750	25	NC	20	NC	3 000,00	NC	10h66	NC	NC	330,00
Analyste programmeur	760	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Aspirant Capitaine	760										330,00
documentaliste	760	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00

Annexes

Fiscaliste	765	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
bibliothécaire	800	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Chef d'atelier n 1	800	NC	10	20	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Chef d'atelier n 1 (shift)	800	20	NC	20	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Chef de parc engins	800	10	NC	20	NC	NC	NC	NC	NC	X	330,00
Chef section n 2 NORMAL	800	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Chef section n 2	800	20	NC	12	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Chef section n2 programmation DL	800	20	NC	18	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Auditeur Interne	855	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Chef Mécanicien Remorqueur	855	25	NC	20	NC	3 000,00	NC	10h66	NC	NC	NC
Lieutenant du port	855	25	NC	14	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Officier de Port	855	25	NC	14	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Reviseur interne	855	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Chargé d'Etudes n° 1	905	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Administrateur du sip et su site web	935	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Administrateur base de données	935	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Capitaine Remorqueur	935	25	NC	18	NC	3 000,00	NC	10h66	NC	NC	NC
Chef de bordée manutention	935	20	NC	20	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Chef de projet n 1	935	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Chef section n 3 NORMAL	935	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Chef section n 3 SHIFT	935										330,00
Officier de zone	935	20	NC	14	NC	NC	NC	10h66	NC	NC	330,00
Chef d'atelier n 2	950	12	NC	20	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Chargé d'Etudes n 2	970	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Chef de centre archive	970	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Chef de centre CTMD	970	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Officier de mouvement	970	20	NC	14	NC	NC	NC	10h66	NC	NC	330,00
Capitaine du port	995										330,00
Chef de Service n 1	995	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Ingénieur d'Etat	1030	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Chef de service n 2	1100	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Administrateur Réseau informatique	1200	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Chef de centre social	1200	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Chef de projet n 2	1200	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Organisateur des Appros	1200	NC	10	20	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Coordinateur	1250	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	NC	330,00

Annexes

Chef de Département n 1	1350	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Commandant adjoint du port	1350	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Médecin	1350	NC	20	16	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
P.F.S.O adjoint du port	1350	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Chef de département n 2	1500	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Assistant DG	1650	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Médecin chef	1650	NC	20	16	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
Médecin du travail	1650	NC	20	16	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
directeur	1800	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	330,00
P.F.S.O	Hors grill	NC	10	12	NC	NC	NC	NC	NC	
Aspirant pilote	Hors grill								NC	
Pilote Maritime	hors/grill	25		18		3 000,00		10h66		
Soudeur DL		20		20	X					

Table de matières

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Introduction générale2

CHAPITRE I : LA pratique de la rémunération

Section 1: Généralité sur la rémunération

- 1) Définition de la rémunération.....7
- 2) Les éléments de la rémunération.....8
- 3) La pyramide de la rémunération 12
- 4) Les aspects de la rémunération 14
- 5) Les qualités d'un bon système de rémunération 15
- 6) Les critères d'un bon système de rémunération 17

Section 2 : Politique de rémunération

- 1) Définition de la politique de rémunération..... 22
- 2) La politique de rémunération comme réponse aux enjeux économiques et sociaux 22
- 3) Les contraintes de la politique de rémunération 24
- 4) Les étapes de la mise sur pied d'une politique de rémunération 26
- 5) Les objectifs de la politique de rémunération 27

CHAPITRE II : La motivation au travail

Section 1 : Généralité sur la motivation

- 1) Définition de la motivation..... 32
- 2) Les sources de la motivation 33
- 3) La typologie de la motivation..... 34
- 4) Les caractéristiques de la motivation 35

Table de matière

Section 2 : les théories basiques sur la motivation

- 1) Les théories de l'école scientifique du travail.....36
- 2) Les théories de l'école des relations humaines.....37
 - 2.1 Les théories du contenu.....37
 - 2.2 Les théories du processus.....41

Section 3 : La motivation par la rémunération

- 1) Les conditions pour que les rémunérations soient motivantes.....44
- 2) La motivation par les éléments de la rémunération.....45
- 3) Rémunération et motivation des salariés.....46

CHAPITRE III : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein l'entreprise EPB

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil

- 1) Historique de création de l'EPB.....50
- 2) Situation géographique.....51
- 3) Les missions et activités de l'EPB.....52
- 4) Description des services.....52
- 5) Présentation des différentes structures de l'EPB.....55
- 6) Les infrastructures et les équipements de l'EPB..... 58
- 7) Les éléments de la rémunération au sein de l'EPB.....59

Section 2: analyse et interprétation des résultats

- 1) Interprétation des résultats.....68
- 2) Les résultats de l'étude.....99

Table de matière

Conclusion générale	103
Références bibliographiques	106
Annexe.....	108
Annexe 1 : questionnaire.....	109
Annexe 2 : la grille des salaires de l'EPB	114
Table des matières.....	118

Résumé :

Le but principal de chaque entreprise est de réaliser une rentabilité de plus en plus importante pour qu'elle reste compétitive sur son marché. Les chercheurs et les managers sont conscients que le créateur de la richesse est l'homme, donc ils ont fait des recherches pour trouver les meilleures méthodes et les moyens nécessaires pour que ce capital humain soit motivé à travailler plus et avoir l'envie de donner de leur mieux pour réaliser les buts tracés par l'entreprise, ce qui a poussé les managers à s'intéresser davantage aux facteurs qui favorisent l'engagement des salariés vis-à-vis leur travail, ils se sont intéressés aussi aux politiques salariales et aux systèmes de rémunération, car c'est le meilleur moyen pour attirer les meilleurs talents sur le marché et fidéliser ses salariés en interne.

Nous avons effectué une enquête par questionnaire administré directement aux différentes catégories socioprofessionnelles (cadres, agents de maîtrise, agents d'exécution) pour répondre à notre problématique suivante : Est-ce que la politique de rémunération pratiquée par l'entreprise EPB répond aux attentes de ses salariés ?

Mots clés

La gestion ressources humaines, la rémunération, la politique de rémunération, le système de rémunération, la pyramide de rémunération, la motivation, la performance.