



**Université Abderrahmane Mira. Bejaia**

**Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales et de Sciences gestion**

**Département des sciences de gestion**

***Mémoire***

*Fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en*

*Sciences de gestion*

**Spécialité : Management Des Ressources Humaines**

***Thème***

***L'impact de la rémunération sur la motivation des***

***Salariés au travail***

***Cas : BMT BEJAIA***

***Réalisé par:***

KOURAHMED WASSILA

ALILI KHOUKHA

***Dirigé par***

Mme: GHANEM

**Président : Djemai Sabrina**

**Examineur : Nabet Nacer**

**Année universitaire:**

2022/2023



## *Remerciements*

*Au terme de ce mémoire Je dirai d'abord:*

*ALHAMDOLILAH.*

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

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

*Nous tenons à remercier nos parents et nos Sœurs d'avoir toujours cru à nous Même et d'avoir encouragé à nous dépasser dans le cadre de nos études supérieures*

*Par la même occasion, nous tenons à remercier madame GHANEM YASMINA D'avoir accepté de nous encadré, pour son aide et son soutien, mais surtout pour ses encouragements et ses motivations.*

*Nous remercions également l'ensemble du personnel de la BMT et plus particulièrement à notre encadreur Mr MOHEND ChERIF TOUFIK de nous avoir accueillis et de fournit les informations nécessaires pour cette recherche.*

*Enfin, un grand merci aux membres de jury qui ont accepté d'évaluer notre travail.*

# *Dédicace*

*Je dédie ce modeste travail*

*Avec tous mes sentiments de respect, avec l'expérience de ma reconnaissance, je dédie ma remise de diplôme et ma joie A mon paradis, à la prunelle de mes yeux, à la source de ma joie et mon bonheur, ma lune et le fil d'espoir qui allume mon chemin, ma moitié MAMAN.*

*A celui qui m'a fait une femme, ma Source de Vie, d'amour et d'affection, à mon support qui était toujours à mes côtés pour me soutenir et m'encourager, à mon roi PAPA.*

*A mes adorables sœurs KENZA et CELINA qui n'ont pas cessés de me conseiller, encourager et soutenir tout au long de mes études.*

*A mon meilleur Grand-père que dieu l'accueille dans son vaste paradis.*

*A tous les membres de ma grande famille : cousins, cousines, tantes et oncles.*

*Sans oublié ma binôme WASSILA pour son soutien moral, sa patience et sa compréhension tout au long de ce projet.*

*A tous mes amis et amies sans exception A tous ce qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail A tous ceux qui m'aime et ce que j'aime*

# ALILI KHOUKHA

## Dédicace

*Je dédie ce modeste travail*

*A mon meilleur Grand-père KOURAHMED ABEDNOUR*

*Avec tous mes sentiments de respect, avec l'expérience de ma reconnaissance, je dédie ma remise de diplôme et ma joie A mon paradis, à la prunelle de mes yeux, à la source de ma joie et mon bonheur, ma lune et le fil d'espoir qui allume mon chemin, ma moitié MAMAN.*

*A celui qui m'a fait une femme, ma Source de Vie, d'amour et d'affection, à mon support qui était toujours à mes côtés pour me soutenir et m'encourager, à mon roi PAPA.*

*A mes adorables sœurs IMENE, MAYA, HOUSSNA ET FATIHA qui n'ont pas cessés de me conseiller, encourager et soutenir tout au long de mes études.*

*A mes frères SALIM, SOUFIANE, et SIDALI.*

*A tous les membres de ma grande famille : cousins, cousines, tantes et oncles.*

*Sans oublié ma binôme KHOUKHA pour son soutien moral, sa patience et sa compréhension tout au long de ce projet. A tous mes amis et amies sans exception A tous ce qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail A tous ceux qui m'aime et ce que j'aime.*

# *KOURAHMED WASSILA*

## *Liste des abréviations*

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
<b>GRH</b>	Gestion des <b>R</b> essources <b>H</b> umaines
<b>RH</b>	<b>R</b> essources <b>H</b> umaines
<b>DRH</b>	<b>D</b> irection des <b>R</b> essources <b>H</b> umaines
<b>FRH</b>	<b>F</b> onction des <b>R</b> essources <b>H</b> umaines
<b>IRG</b>	<b>I</b> mpôts sur le <b>R</b> evenu <b>G</b> lobale
<b>ERD</b>	<b>E</b> xistence, <b>R</b> apport, <b>D</b> éveloppement
<b>CDD</b>	<b>C</b> ontrat de travail à <b>D</b> urée <b>D</b> éterminée
<b>CDI</b>	<b>C</b> ontrat de travail à <b>D</b> urée <b>I</b> ndéterminée
<b>RSP</b>	<b>R</b> eserve Spécial de la <b>P</b> articipation
<b>IEP</b>	<b>I</b> ndemnité d' <b>E</b> xpérience <b>P</b> rofessionnelle
<b>SMNG</b>	<b>S</b> alaire <b>M</b> inimum <b>N</b> ational <b>G</b> aranti
<b>UGTA</b>	<b>U</b> nion <b>G</b> énéral des <b>T</b> ravailleurs <b>A</b> lgériennes
<b>DADS</b>	<b>D</b> éclaration <b>A</b> nnuelle des <b>D</b> onnées <b>S</b> ocial
<b>OST</b>	<b>L'</b> Organisation <b>S</b> cientifique de <b>T</b> ravail
<b>VIE</b>	<b>V</b> alence, <b>I</b> nstrumentalité, <b>E</b> xpectation
<b>SMART</b>	<b>S</b> imple, <b>M</b> esurable, <b>A</b> ceptable, <b>R</b> éalisable, <b>T</b> emps
<b>SMIG</b>	<b>S</b> alaire <b>M</b> inimum <b>I</b> nterprofessionnel <b>G</b> aranti
<b>BMT</b>	<b>B</b> ejaia <b>M</b> éditerranéen <b>T</b> erminal
<b>SPA</b>	<b>S</b> ociété <b>P</b> ar <b>A</b> ction
<b>EPB</b>	<b>L'</b> Entreprise <b>P</b> ortuaire de <b>B</b> ejaia
<b>CPE</b>	<b>C</b> onseil de <b>P</b> articipation de <b>L'</b> état
<b>EVP</b>	<b>E</b> quivalent <b>V</b> ingt <b>P</b> ied

<b>DRHM</b>	<b>Direction des Ressources Humaines et Moyens</b>
<b>CSG</b>	<b>La Contribution Sociale Généralisée</b>

*Liste des tableaux*

<b>N°</b>	<b><i>Le titre du tableau</i></b>	<b><i>page</i></b>
01	La source de satisfaction et d'insatisfaction au travail	59
02	La théorie X et Y	60
03	Equipements spécialisés dans le traitement du conteneur au sein de BMT	83
04	La répartition de l'effectif selon le sexe	90
05	Statut matrimonial	91
06	Présentation des catégories socioprofessionnelles	92
07	Présentation de l'échantillon selon le type de contrat de travail	93
08	Présentation de post adéquat avec la formation initiale	94
09	système de rémunération adopté par l'entreprise	95
10	La qualité du système de rémunération selon leur catégorie socioprofessionnelle	96
11	Présentation des enquêtés par rapport à la motivation de la politique salariale de BMT	97
12	L'avis des enquêtés sur leur parcours professionnel au sein de l'entreprise	98
13	Votre salaire dépend-il de votre	99
14	La satisfaction de la méthode de calcul de votre salaire	100
15	La rémunération soit le facteur capital pour motiver le salarié	101
16	La rémunération exerce une influence sur votre motivation au travail	102
17	Présente les propositions pour chacun soient motivées dans son travail	102
18	Répartition de l'augmentation de salaire selon le facteur de motivation	103
19	A ce que BMT accorde des avantages en nature	104
20	Ace que ces avantages ont une influence sur votre motivation au travail	105
21	Répartition selon les types d'avantages.	106

22	Propose un autre travail dans une autre entreprise	107
23	Présentation des primes qui motivent selon la catégorie socioprofessionnelle	107
24	La motivation au travail par le salaire est un bon moyen pour fidéliser les travailleurs	108
25	Représentation que la rémunération incite davantage	109
26	Existe-t-il dans votre rémunération une partie variable	109
27	La partie variable de votre salaire selon les primes	110
28	La partie variable de votre salaire, est-elle :	111

### *Liste des figures*

<i>N°</i>	<i>Le titre des figures</i>	<i>page</i>
01	La pyramide des rémunérations	10
02	Le processus d'élaborations de la grille de salaire	22
03	La masse salariale	24
04	Evolution de la masse salariale	29
05	Synthétise ses différents équilibres	31
06	Les onze critères d'un bon système de rémunération.	36
07	Rôle des différents acteurs du système de rémunération	39
08	Modèle simplifié du processus de motivation	43
09	Les formes de motivation extrinsèque	51
10	La pyramide de la hiérarchie des besoins	56
11	Le modèle (ERD) de C. ALDERFER	62
12	L'intersection des trois paramètres (V.I.E)	64
13	Processus de motivation au travail.	66
14	Emplacement géographique de BMT Bejaia	79
15	Le Trafic annuel en EVP (équivalent vingt pied)	83
16	La cadence de traitement au navire	84
17	Le temps d'escale	84
18	La création d'emplois	84
19	La répartition de l'effectif selon l'âge	90
20	Niveau d'instruction du salarié	91
21	Répartition de la population enquêtée selon le nombre d'années d'ancienneté.	92
22	La répartition de l'échantillon selon le type de contrat de travail	93
23	La satisfaction de post actuel	94
24	La qualité du système de rémunération selon leur catégorie socioprofessionnelle	95
25	Réparation du degré de satisfaction de motivation selon l'expérience	97
26	Salaire dépend-il de votre	100
27	La rémunération doit se faire à partir de	100

28	Qu'es ce qu'il vous motive le plus dans votre travail	101
29	Les facteurs qui vous motivent au sein de BMT plus que la rémunération	102
30	Présente les propositions pour chacun soient motivées dans son travail	103
31	Répartition de l'augmentation de salaire selon le facteur de motivation	104
32	A ce que ces avantages ont une influence sur votre motivation au travail	105
33	Répartition selon les types d'avantages	106
34	Salaire élevé : un facteur de motivation	106
35	Présentation les primes qui motivant selon la catégorie socioprofessionnelle	108
36	La partie variable de votre salaire selon les primes	110

## ***Sommaire***

### ***Introduction général***

### ***CHAPITRE I : Le système de la rémunération dans une entreprise***

<b>Introduction .....</b>	<b>05</b>
<b>Section 01 : Généralité sur la rémunération .....</b>	<b>.06</b>
<b>Section 02 : Les périphériques de la rémunération.....</b>	<b>16</b>
<b>Section 03 : La politique et système de rémunération.....</b>	<b>30</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>40</b>

### ***CHAPITRE II : La motivation au travail***

<b>Introduction .....</b>	<b>41</b>
<b>Section 01 : Les mécanismes de la motivation.....</b>	<b>42</b>
<b>Section 02 : Les éléments et les théories de la motivation au travail.....</b>	<b>47</b>
<b>Section 03 : La motivation par la rémunération.....</b>	<b>67</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>75</b>

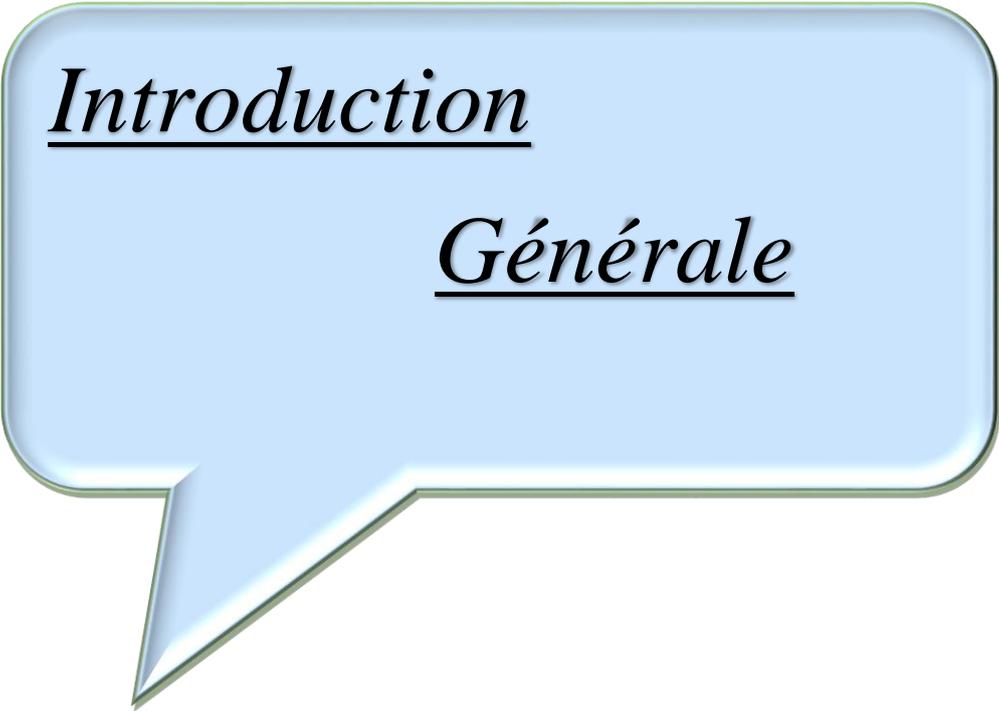
### ***CHAPITRE III : L'impact de rémunération sur la motivation des salariés au sein de BMT***

<b>Introduction.....</b>	<b>76</b>
<b>Section 01 : Présentation de l'entreprise d'accueil BMT.....</b>	<b>78</b>
<b>Section 02 : Présentation de l'enquête.....</b>	<b>88</b>
<b>Section 03 : L'analyse des données et l'interprétation des résultats.....</b>	<b>95</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>112</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>113</b>

### ***Bibliographie***

### ***Annexes***





*Introduction*

*Générale*

## *Introduction générale*

---

La gestion des ressources humaines occupe aujourd'hui une place très importante, majeur et stratégique dans l'organisation, ce qui rend son existence et son développement primordial et nécessaire dans toutes organisations. « Cela se manifeste par la prise de conscience que le facteur le plus nécessaire pour le bon fonctionnement et pour l'atteinte des objectifs alignés par les responsables c'est bien la ressource humaine, et cela en les fidélisant, motivant et en les sauvegardant comme éléments de compétences ». <sup>1</sup>

« La rémunération est un élément clé de la pratique des ressources humaines et elle a depuis toujours constitué un sujet primordial pour l'organisation »<sup>2</sup>, elle se présente comme une des variables les plus importantes de la fonction ressources humaines. En effet, celle-ci a pour but d'attirer des candidats potentiels, de conserver des employés compétents et de les motiver, d'administrer les salaires ou encore de faciliter l'atteinte des objectifs.

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

La politique de la rémunération d'une entreprise permet, en effet, non seulement d'atteindre les objectif « ressources humaines » (recrutements de nouveau salariés, mobilisation et motivation du personnel ...etc.), mais aussi des objectifs économiques et financiers (amélioration de la qualité, augmentation de la productivité, création de valeurs ...etc.). La politique de rémunération doit également résoudre la question de savoir comment mettre en place un système qui soit motivant.

«La motivation est une force psychique qui pousse l'individu à agir pour atteindre un but» <sup>3</sup> Elle est l'une des fonctions majeures de la gestion des ressources humaines, constitue l'un des facteurs les plus importants pour la réussite des organisations. La motivation semble être l'un des facteurs de compétitivité essentiel capable de répondre aux besoins des dirigeants et employés. « Donc, définir la meilleure politique de rémunération qui permet le déclenchement

---

<sup>1</sup> NOGUERA F, « gestion des ressources humaines et création de valeur organisationnelle »

<sup>2</sup> ANNICK .C, « Toute la fonction ressources humaines », 2ème édition, DUNOD ; Paris, 2010. Page 298

<sup>3</sup> HENRI M de BIOSLANDELLE, « Dictionnaire de gestion », édition ECONOMICA, Paris, 1998, Page 281.

## *Introduction générale*

---

de la motivation, est une préoccupation centrale de l'entreprise et de la fonction ressources humaines. »<sup>4</sup>

La motivation constitue l'un des facteurs les plus importants pour la réussite de l'entreprise et l'une des fonctions majeures de la gestion des ressources humaines. Pour cela, les responsables des organisations doivent veiller à ce que chaque collaborateur soit motivé.

Elle serait la clé du succès aussi bien des entreprises que des individus. « Un individu motivé est promis à une belle réussite, de même qu'une organisation qui sait gérer la motivation de ses salariés a des chances d'être plus performante que ses concurrents. Cette conception suppose qu'il existe un lien de causalité entre motivation et réussite. »<sup>5</sup>

- **Problématique :**

Comme il a été évoqué précédemment, la rémunération a un rôle essentiel dans la motivation des salariés d'une organisation.

Notre étude menée au sein de l'entreprise BMT, a pour objectif de démontrer l'importance et l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés et de déceler les éléments de la rémunération qui peuvent influencer sur la motivation du personnel.

Ce présent mémoire a pour but d'examiner la relation entre la rémunération et la motivation. De ce fait la question centrale de notre recherche peut être formulée comme suit :

**« Quel est l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés de l'entreprise BMT ? »**

De cette problématique découlent des questions subsidiaires suivantes :

**Q1 :** Est-ce que la rémunération est un déterminant de base de la motivation ?

**Q2 :** Est-ce que la politique de rémunération pratiqué par l'entreprise BMT répond aux attentes de ses salariés ?

**Q3 :** Quel sont les éléments de la rémunération qui motivent les salariés au sein de BMT ?

- **Les hypothèses :**

Pour répondre à la problématique de recherche nous avons opté pour une approche qualitative basée sur des hypothèses de recherche qui sont :

---

<sup>4</sup> LEVY-LEBOYER. C, « La rémunération dans l'entreprise », édition d'organisation, Paris, 1998. Page 14

<sup>5</sup> F. Alexandre – Bailly et all, 2006

## ***Introduction générale***

---

**H1** : La rémunération est un déterminant qui intervient directement dans le processus de motivation, mais elle reste insuffisante pour motiver les salariés. Ne pas être motivé par la rémunération n'implique pas que les salariés ne sont pas motivés au travail

**H2** : La politique de rémunération pratiquée au sein de la BMT répond aux exigences des salariés.

**H3** : La partie variable de salaire est un élément le plus motivant au sein de l'entreprise BMT spa.

- **Choix et intérêt du sujet :**

L'intérêt et l'importance que suscite notre sujet de recherche est observable sur un double plan

- **Sur le plan théorique :**

1- Etudier les concepts et les notions de base : motivation, rémunération.

2- Comprendre théoriquement l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés.

3- Recenser l'ensemble des théories explicatives de la relation qui existe entre la rémunération et la motivation.

- **Sur le plan pratique :**

1- Vérifier pratiquement l'impact de la rémunération sur la motivation dans l'entreprise BMT spa.

- **Les objectifs de la recherche :**

Dans le cadre de cette recherche, nous voulons atteindre les objectifs suivants :

- ✓ Démontrer ou comprendre comment se déroule le processus de rémunération des salariés au sein de BMT.
- ✓ Savoir quels sont les éléments pris en compte par BMT dans l'élaboration d'une politique de rémunération motivante.
- ✓ Découvrir l'importance de la rémunération sur la fidélisation des salariés.
- ✓ Déceler les éléments de la rémunération qui influencent le plus sur la motivation des salariés.

- **Méthodologie de recherche :**

Afin de répondre à ces questions et d'apporter des éléments d'éclaircissement, nous avons adopté pour une double démarche méthodologique :

### **1-Une approche théorique :**

Consiste à examiner d'une manière méthodologique l'ensemble des documents disponibles susceptible de nous aider à la réalisation de notre mémoire (ouvrages, articles, mémoires et thèses, dictionnaires, site internet.)

### **2- une approche pratique :**

La méthode retenue pour cette étude est « l'étude de cas » car la question dans cette étude est de comprendre et d'analyser l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés d'une entreprise.

Nous retenons, alors, comme cas d'étude l'entreprise « BMT spa » le recueil des données pour notre étude exploratoire s'est fait par biais d'un questionnaire administré auprès d'un échantillon de 35 employés au sein de BMT spa.

- **Structure de mémoire :**

Pour bien mener notre travail, nous avons opté pour un plan de rédaction qui nous a permis de répondre à la question centrale de notre recherche et d'apporter des éléments d'éclaircissement par rapport à nos hypothèses qui est comme suit :

Le premier chapitre porte sur le système de la rémunération dans une entreprise on va aborder en première section la notion et les types de la rémunération, en deuxième section on va traiter les périphériques de la rémunération, et enfin nous allons aborder la politique du système de rémunération dans la troisième section.

Le deuxième chapitre présentera la motivation au travail qui contient dans la première section les mécanismes de la motivation, la deuxième section qui va aborder les éléments et théories de la motivation au travail, puis la dernière section on va la consacrer à la motivation par la rémunération.

Après l'étude des chapitres théoriques, le troisième chapitre concernera l'aspect pratique au sein de l'entreprise BMT spa.

Ce troisième chapitre examine l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés dans l'entreprise Bejaia Méditerranéen Terminal (BMT). En première section, on va synthétiser la présentation de l'entreprise d'accueil BMT, en deuxième section nous allons présenter l'enquête, et en dernière section nous allons analyser et interpréter les résultats.

# **CHAPITRE I**

***Le système de la rémunération  
dans une entreprise***

## **Introduction**

La rémunération est une source de pouvoir aux salaires, car elle exprime une classe dans la hiérarchie sociale, elle se trouve au cœur de la relation qui lie un employeur à ses salariés.

Aujourd'hui la rémunération ne signifie plus que payer les salariés ou le personnel, elle passe au-delà de cette considération, elle est désormais un moyen d'attirer, motiver les collaborateurs et de conserver, retenir et fidéliser les éléments performants et compétents, ce qui est le souhait et désir de tout dirigeant. Car l'atteinte des objectifs organisationnelle tracés est le fruit d'un travail du personnel ou d'une ressource humaine motivée et aussi le fruit d'une bonne politique de rémunération et de la disposition d'un bon système de rémunération.

Pour cela nous consacrerons dans ce chapitre trois section nous allons présenter dans la première section la notion et les types de la rémunération.

La seconde section traitera, les périphériques de la rémunération. Enfin dans la dernière section nous aborderons la politique et le système de rémunération.

### **Section I : Généralité sur la rémunération**

Dans cette section nous allons présenter un bref historique et les différentes définitions de la rémunération et enfin les types de la rémunération.

#### **1. Notions de la rémunération :**

La rémunération est la contrepartie du travail fourni. Il s'agit donc d'un élément essentiel du contrat de travail. La notion de rémunération est définie de façon distincte en droit de la sécurité sociale et en droit du travail.

##### **1.1 Historique de la rémunération :**

« La rémunération est d'abord considérée comme un centre de cout. Ce cout appelé « masse salariale », est composé de l'ensemble des charges engendrées par la rétribution du travail des salariés. »<sup>6</sup>

Dans ce point, nous allons présenter un bref historique sur la rémunération ainsi que les différentes théories.

La rémunération est souvent le centre d'intérêt et de préoccupation du personnel dans toutes organisations ; elle est d'abord considérée comme un cout pour les employeurs en contre partie du travail réalisé par les employés. Dans les pays industriellement avancés jusqu'à la première guerre mondiale, c'est la loi de l'offre et la demande qui régit la détermination de la rétribution ou du salaire qu'on doit aux employés.

L'évolution de la notion de rémunération a connu plusieurs périodes à savoir :<sup>7</sup>

##### **1.1.1 La période de l'esclavage et des serfs (1450-1869) :**

Dans les communautés rurales d'autre fois, ou l'homme vivait en économie fermée, c'est les esclaves qui exécutent la grande partie du travail, ils ne recevaient de leurs maîtres que des produits alimentaires et l'abri ou hébergements. La grande majorité d'entre eux était occupés comme serfs, attachés à la terre et travaillaient en collaboration. La contrepartie de leur travail repose seulement sur la récolte.

##### **1.1.2 La période de moyen âge (1476-1492) :**

Cette période est caractérisée par un manque de main-d'œuvre causée par les catastrophes naturelles comme les épidémies. Les artisans dans les villes, profitèrent des conditions

---

<sup>6</sup> COMPOY E, MACLOUF E, « gestion des ressources humaines », édition PEARASON EDUCATION, France, 2008. Page 24

<sup>7</sup> SEKIOU L, PERETTI. J-M, CHEVALIER.F, FABIO.M, et autre « Gestion des ressources humaines », 2<sup>ème</sup> édition, 2007. Page 159

d'emploi, des salaires plus élevés, avantages et favorable par rapport à ceux du domaine agricole, les travailleurs étaient payés en grande partie en biens et services, dans le but de faire un équilibre et de garder chaque classe à sa place, on a procédé au contrôle de leurs salaires.

### **1.3 La période industrielle (1780-1810) :**

Cette période a été caractérisée par une économie ouverte, où les forces du marché ont eu libre cours, le salaire était égal à la production, les travailleurs étaient payés en fonction de leur production, en biens et en services. Et pour prévenir les abus et des déséquilibres et lacunes, des lois ont été mises en œuvre afin de protéger les salariés et aussi pour réglementer.

#### **1.1.4 L'époque contemporaine (1789-1792) :**

Depuis la fin de la deuxième guerre mondiale des avantages sociaux ont été introduits dans le système de rémunération ; les modes de rémunération traditionnelle sont remis en question la rémunération selon les compétences a émergé

## **2. Définition et importance de la rémunération :**

### **2.1. Définitions :**

La rémunération englobe l'ensemble des avantages offerts par l'employeur à l'employé. Elle est considérée comme un élément de domaine du travail, sa définition diffère d'un auteur à un autre.

- **Selon MARTORY** « La rémunération est l'ensemble de prestations financières reçues par le salarié en échange de sa contribution de travail »<sup>8</sup>
- **Selon MARCEL** « La rémunération est l'activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leurs rétributions monétaires ou non monétaires, directes et indirectes, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation »<sup>9</sup>
- **Selon MARBACH** « La rémunération consiste à payer une entité (personne physique ou morale) en contrepartie d'un travail effectué, ou d'un service rendu »<sup>10</sup>

D'après toutes ces définitions, on conclue que : la rémunération est comme étant la contrepartie d'un service rendu ou d'un travail fourni, dont le montant est négocié dans la

---

<sup>8</sup> Martory B, « Contrôle de gestion sociale », Edition Vuibert, Paris, 1990, Page 20

<sup>9</sup> Marcel Cote, « La gestion des ressources humains », Edition Vuibert, Paris 1975.

<sup>10</sup> Marbach Valirie, « Evaluer et rémunérer les compétences », Edition d'organisation, Paris 1999, Page12

convention collective. La rémunération prend en considération la capacité financière de l'entreprise, qui constitue l'un des fondements du système de rémunération.

### **2.2 L'importance de la rémunération :**

La rémunération est l'un des droits fondamentaux pour les salariés et l'une des obligations principales de l'organisme (entreprise) employeur, son importance ne se limite pas à ses deux parties, mais également concerne l'Etat.

Pour cela, nous montrons cette importance comme suit <sup>11</sup> :

#### **➤ Pour le salarié :**

Pour le salarié la rémunération est un moyen de motivation, elle le stimule, le rend plus dynamique et lui permet la stabilité.

Le travailleur accomplit son travail ou les tâches qui lui sont assignées en contrepartie d'une rémunération, ce qui lui permet de subvenir à ses besoins et à ceux de sa famille.

Cette dernière lui permet la sécurité et la consolidation des relations sociales et la sensation du respect de soi-même, d'autrui et de l'organisme employeur.

#### **➤ Pour l'entreprise :**

Les entreprises recherchent la main d'œuvre qualifiée pour avoir une bonne production de qualité supérieure. Cependant ces dernières sont tenues d'attribuer des salaires aux éléments compétents.

Nous pouvons donc déduire que les objectifs tracés par les entreprises ne peuvent se concrétiser qu'en garantissant une sécurité matérielle pour le travailleur par le biais d'une rémunération équitable qui permet une large consommation et permet aux entreprises d'accroître leurs productions.

#### **➤ Pour l'Etat :**

La rémunération est un élément primordial dans la vie économique et sociale du citoyen et la société où il vit :

Lorsque les salariés sont nombreux dans un pays, cela permet à ce dernier d'avoir une main-d'œuvre stable et efficace et de déduire que ce pays est développé, son revenu national ou

---

<sup>11</sup> Bournois.F, Rojot.J, Scaringella.J, « Ressource Humaines : Les meilleurs pratique des entreprises », Edition d'organisation, Paris, 2007, Page 32

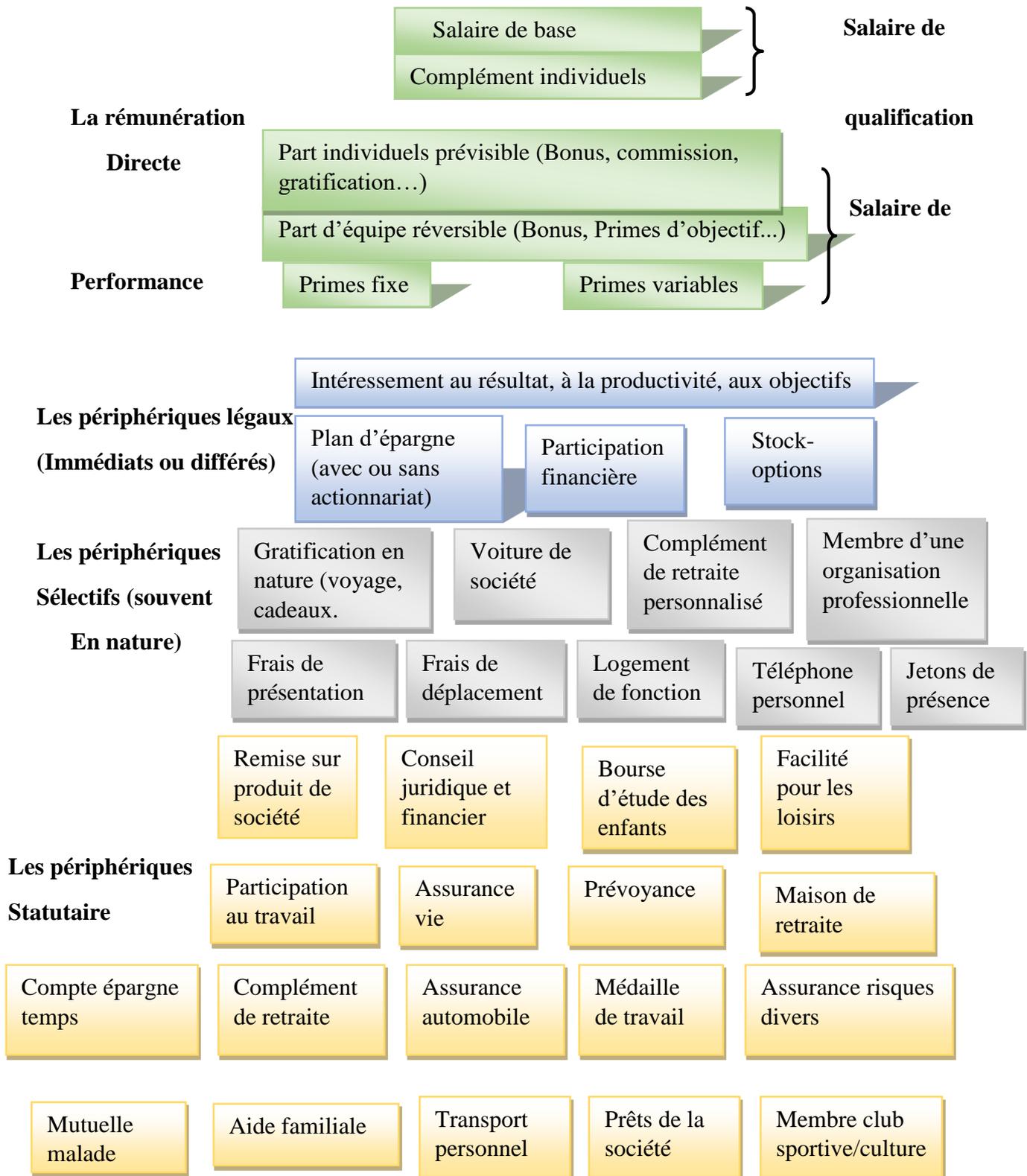
économique est considérable, par contre si les salaires sont bas dans le pays, cela ne permettra pas aux citoyens de subvenir à leur besoin et les incitent à négliger leur travail.

### **3. Les types de la rémunération :**

L'élaboration de la classification des éléments de la rémunération repose sur les différentes recommandations formulées par les deux types. La version juridique, également reconnue en gestion, conseille de faire une première distinction entre rémunération directe et rémunération indirecte. Elle permet de différencier ce qui est versé en espèce de ce qui est distribué sous forme d'avantages divers sera utilisé à la place de rémunération indirecte.

# CHAPITRE I : Le système de la rémunération dans une entreprise

Figure N°1 : La pyramide des rémunérations



Source : Peretti. J.M, Baron X, Beau. P, Bouchez J. P, « Ressources humaines », Ed. D'Organisation, Paris, 2003. Page 341

### **3.1. La rémunération directe :**

Elle apparaît dans la partie haute de la pyramide de la rémunération et correspond aux différents éléments repris sur le bulletin de salaire. La rémunération directe est l'ensemble des paiements en espace et en nature, ainsi que les gains résultant d'autres systèmes de rémunération tel que l'incitation et l'intéressement.

La rémunération directe se compose de trois volets :

- Une part fixe correspond au salaire de qualification.
- Une part variable correspond au salaire de performance.
- Diverses primes, fixes ou variables.

#### **3.1.1. Le salaire de qualification (salaire de base) :**

➤ **Salaire de base** : une partie fixe rassurante, le salaire de base est généralement un salaire au temps, salaire annuel, salaire mensuel le plus souvent.

C'est un élément essentiel de la rémunération, il sert de références pour le calcul des autres prestations, il est fixé d'avance au moins dans sa nature et dans son mode de calcul, il permet d'attirer et motiver.

« Il comprend la rétribution prévue par le contrat de travail dont le montant et le versement est garanti et les sources complémentaires (accord d'entreprise, convention collective, etc.). Il est la contrepartie directe de travail fournit par l'employé. Il est qualifié de salaire majoré lorsqu'il intègre le paiement d'heures supplémentaires, des primes inhérentes à la nature du travail (primes de danger, d'insalubrité c'est-à-dire nuisible à la santé, ...) et des primes aux résultats directement dépendantes du travail du salarié (primes de rendement individuel ou de l'équipe de travail) ». <sup>12</sup>

#### **3.1.2. Le salaire de la performance :**

Le salaire de performance permet de tenir compte de la façon dont la personne exerce son activité. Elle peut être mesurée en termes d'atteinte d'objectifs fixés au préalable, en termes de contribution au résultat d'une équipe ou de l'ensemble de l'entreprise, etc.

« Sa caractéristique principale est d'être portée sur un élément qui peut varier. » <sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> ROUSSEL P, « rémunération, motivation et satisfaction au travail », édition ECONOMICA, Paris 1996, Page.82.

<sup>13</sup> Cadin, F.Guerin, et all, «Pratique et Éléments de Théorie GRH», Ed DUNOD, 4eme ED, Paris, 2012, p.282

Le personnel est rémunéré en fonction de la quantité de production réalisée dans un temps donné, il s'agit du salaire lié à la performance. Pour apprécier la performance du salarié, un système d'évaluation doit exister, fondé sur des critères objectifs qui évitent le favoritisme et qui préserve l'intérêt général. Ces critères sont évolutifs, et doivent être communiqués aux salariés.

### **3.1.3. Prime fixe et variable :**

Les primes diffèrent de la part variable du salaire (salaire de performance) par leur dimension collective et systématique. « Elles sont souvent liées au travail, à la fonction ou à l'emploi, à la personne ou à l'établissement : prime d'ancienneté, prime de poste, prime de sécurité, prime de panier, prime de transport, etc. Toutes les personnes exerçant le même emploi dans les mêmes conditions y ont droit. »<sup>14</sup>

Dans ce sens les primes si elles sont systématiques quelle que soit l'activité du salarié, ce sont des primes fixes. Elles sont variables lorsque leur montant diffère d'un mois à l'autre parce qu'elles prennent en compte le temps ou les conditions de travail.

### **3.2. La rémunération indirecte :**

« La rémunération indirecte est une composante importante d'une politique de rémunération. Elle exerce un attrait confédéral lorsqu'un candidat doit choisir entre plusieurs emplois. Ceci dit, il est primordial d'évaluer les coûts d'implantation et de gestion de tels avantages, car ils peuvent représenter des charges financières importantes pour l'organisation. »<sup>15</sup>

Cette rémunération concerne tous les autres éléments et avantages qui se rajoutent à la rémunération directe, peuvent se décomposer en trois périphériques de rémunération à savoir : les périphériques sélectives, statutaires et légaux, cette rémunération est liée directement aux statuts du personnel et son appartenance à l'organisation.

#### **3.2.1. Les périphériques légaux :**

« Ils correspondent au deuxième niveau de la pyramide de la rémunération. Ils sont distribués en termes monétaires, et sont plus souvent de nature collective. Ils ne constituent pas un salaire et bénéficient d'un régime fiscal particulier. »<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> MERCIER E, SCHMIDT G, «gestion des ressources humaines », édition, PRASON EDUCATION, France, 2005, page 122.

<sup>15</sup> LAETITIA LETHIELLEUX « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », Edition Extensio, Paris 2011, page 75.

<sup>16</sup> CADIN L, GUERIN, et ALL, «Pratique et Éléments de Théorie GRH», édition, DUNOD, 4eme Edition, Paris, 2012, page.275

- **L'intéressement :**

L'intéressement est une rémunération collective présentant un caractère aléatoire et basée sur les résultats et performances de l'entreprise. Les modalités de son calcul et son partage sont prévues, en général, dans les conventions collectives, et établies selon une formule définie par l'accord d'intéressement comme les résultats, le chiffre d'affaire, une enquête de satisfaction, un taux de renouvellement de la clientèle, un taux de réclamation des clients, il a été mis en place en 1959, mais il s'est surtout développer à partir de 1986. « Si une grande liberté est laissée quant au mode de calcul, les éléments pris en compte doivent assurer le caractère incertain et variable de ce mode de rémunération. Le montant de l'intéressement peut être disponible immédiatement contrairement à la participation. »<sup>17</sup>

- **La participation :**

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

Le montant de la participation, ou réserve spécial de la participation (RSP), est calculé à partir du bénéfice fiscal et sa formule est fixée par la loi.

La RSP=1/2 (bénéfice net fiscal-5% des capitaux propres) part des salaries dans la valeur ajoutée.

Cependant les entreprises peuvent choisir une autre formule de calcul sous réserve que cette formule soit au moins aussi favorable.

« La partie des bénéfices revenant aux salariés constitue une réserve spéciale de participation dans le montant minimal est fixé par la loi et à l'issue d'une période d'indispensabilité ou les sommes sont bloquées pendant au moins cinq ans sauf en cas de raison exceptionnelles. »<sup>18</sup>

- **Le plan d'épargne d'entreprise :**

« Le plan d'épargne d'entreprise permet aux salariés de se constituer, avec l'aide de leur entreprise, une épargne. Les sommes proviennent de dépôts individuels du salarié, de majoration par l'entreprise de dépôts individuels (abondement), d'intéressement et participation. Dans les petites entreprises, le dispositif de gestion est mutualisé dans un plan d'épargne interentreprises. »<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> THEVENET M, DEJOUX C et ALL, « fonction RH politiques, métiers et outils des ressources humaines », édition, PEARSONEDUCATION, France, 2007, Page 377.

<sup>18</sup> PERETTI M, MAGOT JP, « rémunérations », édition 8, VUIBERT, Paris, 2012, Page 346.

<sup>19</sup> THEVENET M, ALL, idem, 2012, Page 218

### **3.2.2. Les périphériques sélectifs :**

« Ils correspondent au troisième niveau de la pyramide de la rémunération et appelés aussi avantages en nature, ils sont attribués de manière sélective. Ces avantages sont gérés par l'employeur, le comité d'entreprise lorsqu'il existe, des entreprises extérieures proposant des biens et des services à des prix réduits, ou encore, sont utilisés par le salarié sans accord explicite de l'employeur. Ils regroupent: »<sup>20</sup>

#### **a- Les biens et services fournis à un prix réduit :**

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

#### **b- les biens et services offerts :**

- ✓ Voyage personnelle.
- ✓ Cadeaux et récompense personnelle.
- ✓ Fourniture gratuite de nourriture, ou d'éclairage, de chauffage ou de vêtement.

### **3.2.3. Les périphériques statutaires :**

C'est le quatrième niveau de la pyramide de la rémunération correspondant aux avantages sociaux. Ce sont, par exemple, les œuvres sociales du comité d'entreprise, le compte épargne temps, le complément de retraite, la mutuelle maladie, la prévoyance, les avantages sociaux offerts par l'entreprise, etc.

« Sont les avantages sociaux acquis par le personnel, variables d'une organisation à une autre, jouent un rôle d'attraction et de fidélisation, comme par exemple : les œuvres sociales, des compléments personnalisés de retraite, assurance vie, mutuelle maladie et avoir des facilités pour les loisirs, la prévoyance, adhésion à des clubs sportifs et culturels conseils juridiques et financiers.»<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> THEVENET M, ALL, OP,cit, 2012, Page 218.

<sup>21</sup> MERCIER.E, SCHMIDT.G, Op.cit. Page.126.

### **3.3. Rémunération immédiate/différée :**

La rémunération différée est liée principalement aux statuts des personnes. Parmi les rémunérations différées, nous pouvons citer l'exemple des stock-options, de la retraite par capitalisation...cette rémunération est perçue après l'écoulement d'une durée ou lors de la survenance d'un événement comme le départ du salarié de l'entreprise au contraire de la rémunération différée, la rémunération immédiate est celle qui est reçue sans délai par le salarié.

Donc, nous pouvons dire que la rémunération est l'ensemble des paiements ou prestations dont bénéficient les salariés en plus des rémunérations directes.

Nous allons illustrer la pyramide des rémunérations pour bien comprendre ces types de la rémunération.

À travers cette pyramide de la rémunération nous constatons que le système de rémunération se compose de quatre rubriques. En premier lieu, la rémunération directe qui représente un salaire de qualification ou salaire de base, un salaire de performance au mérite liée à la performance de la personne « individualisation » et diverses primes individuelles ou collectives liées à la fonction et à l'organisation de travail. Ensuite, la rémunération indirecte qui représente les périphériques légaux concernant l'intéressement, participation, le plan d'épargne d'entreprise et stock-options. Puis, les périphériques sélectifs qui s'apparentent aux avantages en nature. Enfin, les périphériques statutaires correspondant aux avantages sociaux.

### ***Section II : Les périphériques de la rémunération***

Dans cette section nous allons traiter les composantes de la rémunération ainsi que la grille de salaire et la masse salariale.

#### **1. Les composantes de la rémunération :**

« La construction d'un système de rémunération stratégique doit s'appuyer sur une dissociation des éléments de rétribution en fonction des effets qu'ils ont sur les contraintes identifiés et les objectifs rendus »<sup>22</sup>

En dehors du salaire de base, la rémunération des salariés peut comprendre diverses composantes complémentaires. Donc, la rémunération est composée d'éléments fixes et d'éléments variables.

##### **1.1 Les composantes fixes :**

Nous appelons les éléments fixes tous ceux qui apparaissent constamment dans les salaires de sorte qui seront à l'avantage de l'employé sur une base continue. Ces éléments fixes vont permettre à l'employé d'avoir le minimum vital d'une part et une indemnisation équitable compte tenue de l'effort fourni d'autre part.

Les rémunérations fixes comprennent :

##### **1.1.1 Salaire de base**

Le salaire de base est l'élément essentiel de la rémunération, car il sert de référence pour le calcul des autres prestations.

Le salaire de base est celui qui correspond au poste d'emploi selon la classification, cette classification du poste de travail à une relation directe avec la détermination du salaire.

« Les postes de travail sont classés dans un tableau relatif au salaire que l'on retrouve dans la grille des salaires appliquées au niveau de l'entreprise. »<sup>23</sup>

« La méthode de classification du poste de travail est prévue par la disposition de décret n°82/356, elle consiste à consacrer à chaque poste de travail un indice (rémunération de poste)

---

<sup>22</sup> «La gestion des rémunérations au service de la flexibilité », In revue françaises de gestion, Mars, Avril, Mai, 1994, Page 104

<sup>23</sup> BOINSNARD D, « Guide juridique et pratique de l'épargne salariale », Edition Liaison, Paris 2003, Page 163.

et le point indiciaire. On obtient le salaire de base en multipliant l'indice du poste par le point indiciaire. »<sup>24</sup>

- **Salaire Minimum National Garanti (SMNG) :**

Le salaire national minimum garanti est un seuil fixé en dessous duquel un employeur ne peut rémunérer son employé. Le SMNG représente donc une assurance à l'employé aux revenus les plus faibles d'accéder, bien que de manière modeste, au pouvoir d'achat.

« Le salaire minimum national garantie applicable aux différents secteurs et déterminé par décret après consultation des syndicats des travailleurs et des employeurs en tenant compte de l'évolution de la productivité nationale, les indices des prix de consommation, les conditions économiques nationales. »<sup>25</sup>

Le salaire minimum national garanti a connu plusieurs évolutions suite aux revendications des travailleurs et l'union générale des travailleurs algériennes (UGTA) qui exige l'augmentation des salaires qui ne correspondent plus au pouvoir d'achat des travailleurs.

Selon la nouvelle réglementation, le SMNG est composé du salaire de base ainsi que les primes de toute nature. La loi exclut du calcul le remboursement des frais engagés par le travailleur ainsi que les primes liés à l'ancienneté de celui-ci, l'expérience professionnelle, le rendement, les heures supplémentaires, la participation aux résultats.

Ainsi depuis 2015, la plus grande partie des employés peuvent bénéficier d'un salaire plus important grâce aux indemnités additionnées et non comprise au salaire national minimum garanti.

- **Les indemnités fixes :**

Le salaire se limite pas uniquement au salaire de base, car il est suivi d'autre éléments comme les primes associées au porte de travaille et les indemnités, selon la nature du travail et ses conditions ou les exigences des postes que nous expliquerons ci-dessus :

➤ **Indemnité d'expérience professionnelle (IEP ou ancienneté) :**

Elle est destinée à mentionner l'expérience et récompenser la fidélité professionnelle. Le travailleur après un certain nombre d'année d'ancienneté arrive à acquérir une maîtrise dans le poste de travail.

---

<sup>24</sup> Décret à l'Algérie 82/356 comporte la méthode nationale de classification de poste du travail du 20 novembre 1982

<sup>25</sup> Décret 82/356, idem

➤ **Indemnité de nuisance :**

« C'est une indemnité qui est attribuée à tous les travailleurs exposés à des risques et accidents durant l'exercice de ses fonctions, pour cela chaque entreprise est tenue de déterminer les postes comportant des dangers et des risques, ces risques sont déterminés en collaboration avec les commissions de prévention sanitaire (hygiène, sécurité et entérinement) au niveau de l'entreprise employeur. »<sup>26</sup>

➤ **Indemnité de zone :**

« Vise à composer les contraintes et System nés d'un environnement de travail difficile. Par son caractère de stimulant matériel, l'indemnité de zone est destinée à rendre attractifs certains lieux de travail situes dans des zones, géographiquement défavorisées, du territoire national. »<sup>27</sup>

➤ **Indemnité du transport :**

« Cette indemnité est accordée pour couvrir les frais de transport payés par les travailleurs pour le trajet effectué entre leur lieu de résidence et leur lieu de travail. »<sup>28</sup>

➤ **Indemnité de panier :**

« C'est une prime versée par l'employeur aux salariés qui sont contraints de se restaurer sur leur lieu de travail, sont qu'il fournisse la possibilité de manger sur place grâce à une cantine par exemple. »<sup>29</sup>

➤ **Allocation familiales :**

Cette indemnité est accordée aux travailleurs ayant des enfants à charge jusqu'a à l'âge de 18 ans. Les allocations familiales sont reconnues par les différentes législations du travail, en particulier la législation algérienne qui reconnaît le droit à ces indemnités, le montant alloué à cette indemnité étant de 20à140DA jusqu'à 1991, en 1992 son montant à atteint les 200DA, et actuellement il est passé à 300DA par enfant selon le décret 94/326 du 15 octobre 1994.

En raison la différence dans la détermination des éléments lies aux salaires de base dans les différentes législations du travail, nous tournus notre attention de motionner les éléments fixés du fait qu'ils sont stables et permanents comme suit :

---

<sup>26</sup> AMADIEU J, « le management des salaires », Éditons ECONOMICA, Paris, 1995, Page 252.

<sup>27</sup> Document interne à l'entreprise BMT

<sup>28</sup> DONNADIEU G, « Du salaire a la rétribution », édition, LIAISON, Paris1991, Page 162.

<sup>29</sup> DONNADIEU G, idem Page161.

### **a. Le salaire de poste brut :**

Le salaire brut=salaire de base +différentes indemnités et primes après déduction de la sécurité sociale qui est de 9 %. Ce salaire brut est soumis au barème de IRG (imposable sur revenu global).

### **b. Le salaire imposable :**

Le salaire imposable = (le salaire de poste-la sécurité sociale) + les indemnités soumises à l'IRG.

Il est à noter que les allocations familiales et le salaire unique ne sont pas soumis à la sécurité sociale.

### **c. Le salaire net :**

Le salaire net est le salaire qui reçoit effectivement le salarié. Il se calcule en déduisant du salaire brut les cotisations sociale et CSG (la contribution sociale généralisée), qui est un prélèvement obligatoire qui participe au financement de la sécurité sociale.

## **1.2 Les composantes variables :**

Ces composantes sont considérées comme des variables compte tenu de leur montant instable en fonction de certaines circonstances soumises à une protection légale.

### **1.2.1. Les indemnités variables :**

Ces éléments variables sont accordés aux travailleurs qui exercent une fonction inhabituelle dans leur poste de travail, qu'il soit supplémentaire ou dans le cas où celui-ci est suivi de dégâts matériels et moraux.

Ils comprennent :

#### **a. Les indemnités d'heures supplémentaires :**

« Le second élément indissociable des bases de la rémunération repose sur la notion des sommes versées au titre de l'heure supplémentaire effectuée, en sus du contrat de travail de base. »<sup>30</sup>

L'organisation peut recourir à des heures supplémentaires exceptionnellement pour certaines catégories socioprofessionnelles sous certaines conditions comme le stipule l'article

---

<sup>30</sup> RABATEL D, « pratique de la paie », édition, JOUVE, Paris, 1997, Page46.

31 de la loi 90/11 (relative aux relations de travail) « le recours aux heures supplémentaires doit répondre à une nécessité absolue de service et revêtir un caractère exceptionnel ».

Dans ce cas, l'organisation peut exiger à tout travailleurs de faire des heures supplémentaires en plus de sa durée de travail qui est de 40 heures par semaine, comme l'indique l'article 26 de la loi 90/11 qui dit que « la durée de travail effectif ne doit en aucun façon dépasser 12 heures par jours »

### **b. Indemnité de travail alternatif :**

La loi attribue aux travailleurs une certains périodes de temps pour exécuter leur travail dans certains cas exceptionnels. Cette indemnité est accordée aux travailleurs soumis au système d'équipe, travail est organisé en groupes (équipes) et cela pour certaine spécificité économiques et techniques appelés (3\*8).

### **c. Frais de mission :**

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

### **1.2.2. Les primes et autres avantages sociaux :**

Elle représente une somme d'argent allouée par l'employeur à l'employé en guise de reconnaissance et récompense pour les travailleurs, pour leur savoir-faire et pour leur expérience.

« Les primes représentent l'internement de rémunération le plus traditionnel et le complément salarial classique. Elles sont destinées à compléter le salaire de base et rémunérer de façon spécifique une série de caractéristiques individuelles. »<sup>31</sup>

#### **a. Prime de rendement individuel et collectif :**

Ce sont des primes qui sont accessoire au salaire de l'employé selon son rendement individuel ou collectif. De législateur concéder des primes aux travailleurs compte tenu de la production individuelle ou collective.

---

<sup>31</sup> ROMAN B, « Bâtir une stratégie de rémunération », 2eme édition, DUNOD, Paris, 2010, Page 171.

La valeur de la prime de rendement individuel est déterminée par les dispositions du décret 88/221 de 2 novembre 1988 relatif à la prime de rendement, le taux de cette prime varie d'un employé (salarié) à un autre.

### **b. Œuvres sociales :**

« Il représente des somme d'argent en espèces ou toute récompense par l'employeur en l'honneur dans certaines occasions comme les fêtes religieuses, ou dans des cas exceptionnels tel que le mariage du travailleur, une naissance, en cas de maladie du travailleur ou de son conjoint et le cas de décès ». <sup>32</sup>

### **c. Les avantages sociaux :**

Sont des dépenses engagées par l'employeur pour le compte de l'employé, telle que le logement, les frais de location d'un logement, un moyen de transport ou d'autres services similaires.

## **2. La grille de salaire :**

### **2.1. Définition de la grille de salaire :**

La grille de salaire est un document interne à l'entreprise qui se représente sous forme d'un tableau qui est élaboré pour déterminer les salaires de chaque catégorie socioprofessionnelle, en tenant compte de certains critères qui doivent correspondre à l'échelle des salaires dans une organisation. Il indique notamment quelle est la rémunération (minimale/maximale), pour chaque fonction, selon des critères que l'organisation souhaite prendre en compte (ancienneté, niveau de responsabilité et d'expérience etc.).

### **2.2. Les objectifs de la grille de salaire**

Chaque entreprise élabore une grille de salaires pour atteindre des objectifs qui sont :

- Favoriser une rémunération juste, équitable, non aléatoire, pour éviter les possibles incohérences en établissant une échelle de salaires.
- La transparence quant à ce sujet souvent délicat, donne aux collaborateurs une meilleure interprétation des salaires de chacun, et limite ainsi les conflits possibles liés à la rémunération.

---

<sup>32</sup> ROMAN B, idem, Page 172

- Fidéliser pour limiter le turnover. Et plus généralement, motiver les salariés à s'impliquer davantage en fixant des rémunérations compétitives et en établissant des règles de progression claires.
- Se doter d'un outil de pilotage pertinent pour donner une meilleure vision du coût que représente la masse salariale au global.

### **2.3. Les caractéristiques de la grille de salaire :**

La grille de salaire a des caractéristiques que nous résumons comme suit :

- **La globalité :**

La grille de salaires doit être générale et globale, c'est-à-dire elle ne doit pas comprendre une seule catégorie socioprofessionnelle, mais toutes les catégories socioprofessionnelles.

- **La simplicité :**

La grille de salaire doit être simple pour être comprise par tous les travailleurs.

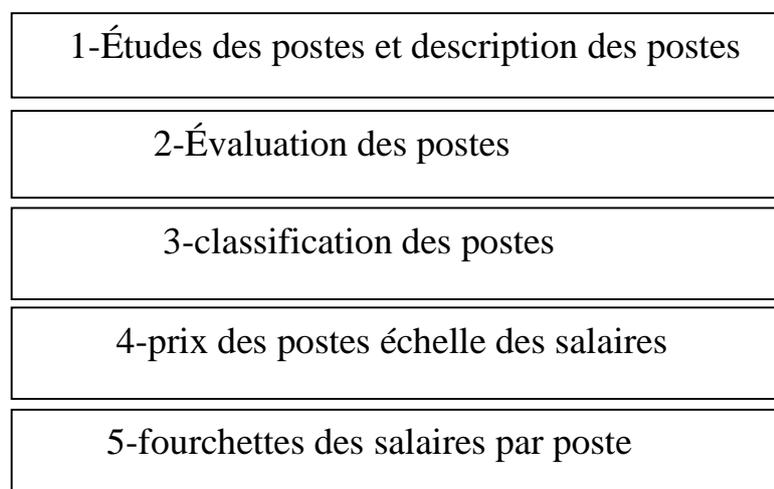
- **L'équilibre :**

C'est-à-dire qu'il faut de la cohérence et de l'équilibre entre les rémunérations des différentes catégories socioprofessionnelles.

### **2.4. Les étapes d'élaborations de la grille de salaire :**

L'élaboration d'une échelle des salaires reposant sur une opération effective de qualification constitue un préalable à la gestion des rémunérations.

**Figure N° 02 : Le processus d'élaborations de la grille de salaire**



**Source :** Peretti-J-M., « Gestion Des Ressources Humaines », Vuibert, 15<sup>ème</sup> Edition, Paris, 2008, Page 122.

Les trois premières phases composent l'opération de qualification, les phases 4 et 5 permettent de déterminer le prix des fonctions : nous pouvons dire que la classification consiste en une opération d'objectivation des situations de travail doublée d'une opération de négociation pour parvenir à un compromis acceptable qui sera traduit au travers d'une grille de classification pour positionner les emplois et pour déterminer les salaires correspondants.

### **✓ Un exemple de grille de salaire :**

Hors obligations légales ou conventionnelles, l'entreprise construit sa grille de salaire selon ses propres critères. Selon le modèle usuel, la grille de salaire peut se structurer à partir de plusieurs variables, exprimées dans des tableaux distincts :

- Un tableau récapitulant les différents postes présents dans l'entreprise (consultant, commercial, service juridique, service financier...) et le salaire de base pour chacun d'entre eux
- Un tableau définissant les différents niveaux d'expérience (junior, confirmé, senior...)
- Un tableau montrant les différents grades (responsable, agent, intermédiaire...)
- Un tableau pour les différents statuts de contrat de travail existants dans l'entreprise (statut-cadre, statut employé...)
- Un autre tableau ou une colonne pourra définir les différents coefficients à appliquer pour chaque variable utilisée dans la politique salariale

### **2.5. Les risques à ne pas construire une grille de salaire :**

Une grille de salaire n'est pas un document obligatoire en entreprise, mais les risques à ne pas jouer la transparence et l'équité en matière de rémunération sont nombreux et ils conduisent tous à une baisse de motivation (et de productivité) de la part des effectifs, voire à un turn-over fréquent. Notez des conséquences telles que :

- Des situations explosives entre collaborateurs
- Des « non-dits » ou encore des « on-dit » entraînant perte de motivation, jalousies, incompréhensions entre collègues.
- Un manque de clarté dans les objectifs de l'entreprise.
- L'impossibilité, pour un collaborateur, d'évaluer sa propre valeur au vu des attentes de l'entreprise.
- Le risque de voir des personnes démotivées alors même que leur rémunération est correct.

### 3. La masse salariale :

#### 3.1. Définition de la masse salariale :

«La masse salariale désigne les ressources financières que l'entreprise consacre à la rémunération de ses salariés, c'est-à-dire les salaires bruts versés (salaires nets et cotisations sociales « salariées » c'est-à-dire supportées par les salariés eux-mêmes) et les charges sociales patronales qu'elle supporte. »<sup>33</sup>

- **Selon BERNARD Martory** : « La masse salariale est la somme des rémunérations perçues les salariés, au sens où ont été précédemment définis. Suivant les besoins on distinguera la masse salariale des contrats à durée indéterminée ; rigide, et celle des contrats à durée déterminée, plus flexible. »<sup>34</sup>
- **Selon PERETTI. JM** : « Montant figurant dans les comptes annuels sous la rubrique frais de personnel. »<sup>35</sup>

La masse salariale est l'ensemble des rémunérations directes incluant les salaires, primes et ratifications indemnités et divers avantages dont les salariés bénéficient en contrepartie à leur contribution et du travail accompli.

#### Figure N°03 : La masse salariale



Source : <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/rerelations-employeur-salaries/masse-salariale/><sup>36</sup>

<sup>33</sup> CADIN.L, GUERIN. F PIGEYRE, PRALONG, OP, Cit, page 272

<sup>34</sup> MARTORY.B, OP, Cit page 107

<sup>35</sup> PERETTI .JM, « Gestion des ressources humaines », Edition Vuibert, 9ème édition, Paris 2000. Page 257

<sup>36</sup> <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/rerelations-employeur-salaries/masse-salariale/>

### **3.2 Les types de la masse salariale**

Dans ce point nous allons présenter les différents types de la masse salariale qui sont comme suit : <sup>37</sup>

#### **1. La masse salariale totale (MST)**

Elle reprend l'ensemble de la rémunération directe ainsi que les charges patronales et salariales liées à cette rémunération. Ces charges sont très diverses on peut citer à titre d'exemple : La sécurité sociale, la retraite complémentaire, l'assurance chômage, la construction logement, la taxe d'apprentissage et sur les salaires et le transport.

#### **2. La masse salariale fiscale (MSF)**

Elle correspond à la Déclaration Annuelle Des Salaires (DADS) et comprend tous les salaires, primes, commission et les différents avantages en nature.

#### **3. La masse salariale versée aux salariés (MVS)**

Il s'agit de la masse salariale fiscale augmentée des indemnités non imposables incluses dans la fiche de paie, diminuée des avantages en nature.

### **3.3. Les facteurs d'évolutions de la masse salariale :**

Les facteurs d'évolutions de la masse salariale sont multiples. Les décisions prise dans l'entreprise, relèvent de la politique d'emploi et de la politique de rémunération.

#### **1- L'emploi :**

Les décisions prises dans le cadre de la politique d'emploi ainsi que les diverses contraintes subies dans ce domaine.

Les principales décisions ayant un impact sur la masse salariale sont :

- Les mouvements (nombre et niveau des recrutements, nombre et niveau des départs négociés ou imposés).
- Les promotions.
- Utilisation de formules d'emploi spécifiques permettant une certaine flexibilité (CDD, travail temporaire, travail intermittent, modulation des horaires, heures supplémentaires.).

Les contraintes à prendre en compte pour interpréter les évolutions, passées ou futures, de la masse salariale sont :

- Les décisions des salariés (démissions, absences, changement de statut).

---

<sup>37</sup> PERETTI.JM, Op.cit. 9<sup>ème</sup> édition .Page259

- Marché du travail (difficultés à recruter les postes prévus et non recrutements différents).
- Dispositions conventionnelles (promotions, niveaux de recrutement.).
- Dispositions légales (emploi de certaines catégories, modalités spécifiques)

### **2- Les rémunérations :**

« Les décisions qui influent sur les masses salariales sont des décisions individuelles ou collectives relatives au salaire. »<sup>38</sup>

#### **A- Augmentations collectives :**

Les augmentations générales concernent tous les salariés de l'organisation, leurs objectifs c'est le maintien de l'amélioration du pouvoir d'achat.

Il existe également des augmentations catégorielles, augmentations attribuées à un groupe d'agent.

#### **B- Les augmentations individuelles :**

Elles peuvent se répartir en trois catégories :

##### **✓ Glissement (augmentations individuelles) :**

Ce sont des augmentations accordées individuellement à des salariés sans que leur qualification ou la nature de leur travail soit changé.

Ces augmentations «au mérite », indépendantes de toute promotion représentent selon les entreprises une part très variable de la masse salariale.

##### **✓ Technicité (promotions) :**

Il s'agit d'augmentations individuelles liées au changement de qualification d'un salarié.

Les promotions ont, en règle générale un impact immédiat sur le salaire. Cependant, un agent qui se situe dans la partie supérieure de la fourchette d'un poste qui est promu pendant la période d'apprentissage du poste conservé la même rémunération. Les fourchettes de rémunération de postes de niveaux hiérarchiques différents sont susceptibles.

##### **✓ Vieillessement (ancienneté) :**

L'évolution de la rémunération est due à l'augmentation individuelle des taux de prime d'ancienneté ou à l'application d'une grille d'augmentations automatiques liées à l'ancienneté.

Elle peut se traduire par un pourcentage du salaire minimum conventionnel ou par une augmentation du nombre de points (fonction publique, banque).

### **3.4 L'évolution de masse salariale et ses effets :**

---

<sup>38</sup> PERETTI.JM, Op.cit., 21ème Paris 2016, Page 147

**3.4.1. L'évolution de la masse salariale :**

Une fois la masse salariale et ses composantes définies, son évolution peut être suivie et la gestion prévisionnelle plus appréhendée.

L'analyse de l'évolution de la masse salariale nécessite de distinguer deux effets : l'effet lié à l'évolution des coûts de personnel (effet prix) et celui lié à l'évolution du volume des effectifs (effet volume).

L'impact des mesures d'augmentation s'apprécie en masse et en niveau : <sup>39</sup>

- ✓ **L'évolution en niveau** : Représente la variation du salaire mensuel d'une personne ou du salaire moyen d'un groupe de personne sur une période généralement de 12 mois.

$$\text{Effet niveau} = \frac{\text{Salaire mois année N+1}}{\text{Salaire mois année N}}$$

- ✓ **L'évolution masse** : Représente le rapport entre la masse salariale prévisionnelle de l'année suivante (N+1) par rapport à la masse salariale de l'année N (année en cours) sans augmentation.

Traduit la variation de dépense pour l'entreprise liée aux augmentations en niveau et à l'effet report. Il mesure donc l'évolution de la masse salariale sur l'année entière, équivaut au pourcentage d'augmentation d'une personne ou d'un groupe entre deux périodes données.

- ✓ **L'évolution report** : Concerne l'incidence en masse sur N+1 des décisions d'augmentation prises au cours de l'année N

$$1+ \text{ effet de report} = \frac{\text{Masse salariale mesure de hausse en année pleine}}{\text{Masse salariale avec mesure hausse cours d'année}}$$

Où

$$1+ \text{ effet de report} = \frac{1+\text{niveau}}{1+\text{masse}}$$

---

<sup>39</sup> PERETTI.J.M, Op.cit., édition 21. Paris (2016), Page 149

### 3.4.2. Les effets de la masse salariale

#### a- L'effet d'effectif :

« Représente indépendamment des salaires, l'accroissement ou la réduction du nombre de salariés se traduit par la diminution ou une hausse de la masse salariale ».<sup>40</sup>

#### *L'effet d'effectif.*

**Évolution de la masse salariale = évolution de salaires moyens \* effet d'effectif**

**b- l'effet de structure** « L'effet de structure est l'évolution de salaire moyen entraînée par le changement de la population salariale dans les différentes catégories entre les périodes des références. »<sup>41</sup>

#### *L'effet structurel*

**Évolution de salaire moyen = l'effet de salaire \* l'évolution des salaires moyens catégoriels**

#### c- L'effet de noria :

Le phénomène désigné par l'appellation traditionnelle de noria correspond à un allègement de la masse salariale, à effectif constant, allègement qui s'explique par le remplacement d'un collaborateur ancien par un jeune, dont la rémunération est sensiblement inférieure à celle du premier.

« L'effet de noria est l'incidence, sur le salaire d'une catégorie, des mouvements d'entre et de sortie de personnel de cette catégorie. »<sup>42</sup>

#### *L'effet de noria*

**L'évolution de salaire moyen de la catégorie = augmentation de salaire de la catégorie \* effet de noria de la catégorie.**

**Effet de noria = 
$$\frac{\text{Salaire des entrants} - \text{salaire des sortants}}{\text{Masse salariale de l'année A}}$$**

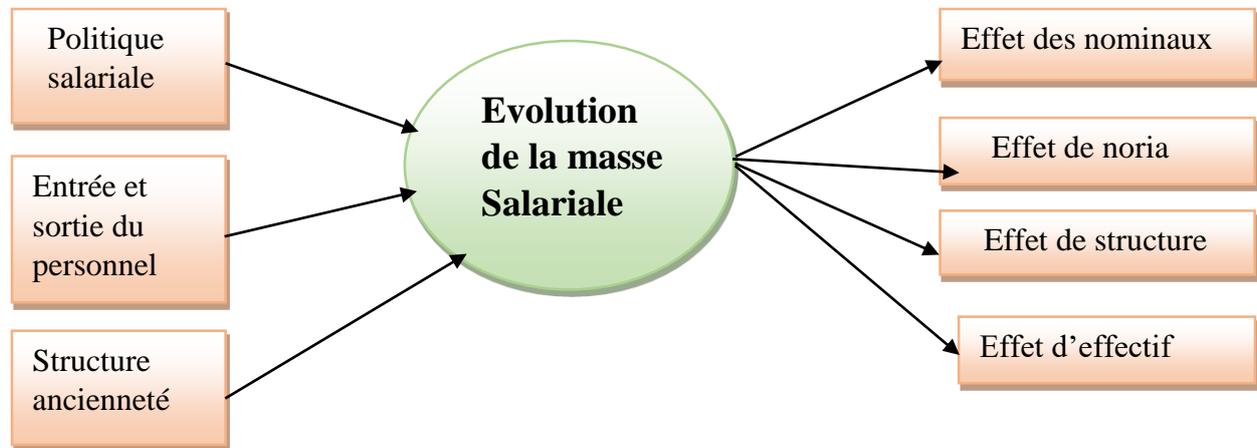
---

<sup>40</sup> COMPOY.E, MACLOUF.E, MAZOULLK, NEVEU.V, Op.cit. Page.30.

<sup>41</sup> MARTORY B, CROZET D, OP, Cit, 2015, Page 132.

<sup>42</sup> MARTORY B, CROZET D, Op, Cit, 2015, Page 134.

**Figure N° 04 : Evolution de la masse salariale**



**Source :** Annick Cohen –Haegel, « Toute la fonction ressources humaine », DUNOD, Paris 2002. Page 30

### **3.5. Calcul de la masse salariale :**

Il existe plusieurs calculs possibles de la masse salariale. Déterminer la bonne méthode de calcul, dépend de l'objectif des employés.

On distingue alors, quelques calculs de la masse salariale :

- **Calcul de la masse salariale sociale :**

La masse salariale brute est calculée sur la base des salaires bruts, primes et heures supplémentaires, hors les cotisations patronales.

*Somme des salaires bruts + les primes + les heures supplémentaires – les charges patronales*

- **Calcul de la masse salariale pour les experts comptables :**

La masse salariale comptable est calculée à partir des cotisations patronales et congés payés. Elle est utilisée en interne comme ration de gestion dans la stratégie de l'entreprise.

*Somme des salaires bruts + les primes + les heures supplémentaires + les charges patronales + les provisions congés payés*

- **Calcul de la masse salariale budgétaire :**

*Somme des salaires bruts + les charges patronales + les indemnités de licenciement - les provisions congés payés*

### ***Section III : La politique et système de rémunération.***

Dans cette section nous allons traiter la politique ainsi que le système de rémunération

#### **1. La politique de rémunération :**

La rémunération depuis toujours constitue un sujet déterminant dans la politique du personnel d'une entreprise. La politique de rémunération est le reflet du système de management de l'entreprise. Elle contribue à la création de valeur si elle s'intègre dans la politique des ressources humaines et la stratégie de l'entreprise.

#### **1.1 Définition et principaux équilibres de la politique de rémunération :**

##### **1.1.1 Définition de la politique de rémunération :**

Il existe plusieurs définitions de la politique de rémunération :

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

« En fonction des objectifs visés, la politique de rémunération va définir un système de rémunération particulier, qui peut être basé selon les cas sur le potentiel, soit sur la performance ou sur la compétence. »<sup>43</sup>

La politique de rémunération correspond à la création et à la mise en place de modalités précises en ce qui concerne la rémunération globale du personnel au sein d'une entreprise.

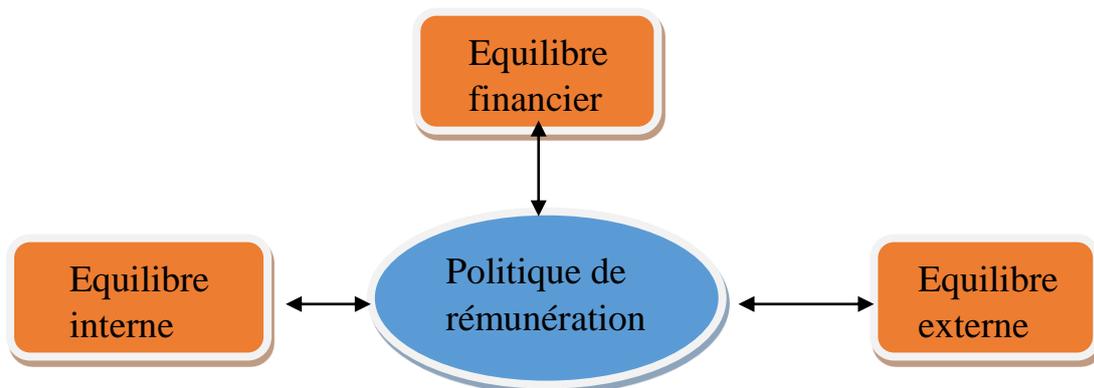
##### **1.1.2 Principaux équilibres de la politique de rémunération**

La politique de rémunération vise principalement à la réalisation de trois équilibres qui sont les piliers et la raison d'être de toute politique de rémunération, qui sont l'équilibre externe, interne et financier :

---

<sup>43</sup> Annick-Cohen-HAE gel, Op.cit, Page 310

La figure N°05 : synthétise ses différents équilibres



**Source :** Guillot Soulez C. Cloet H. « Exercice de gestion des ressources humaines », L’extenso Edition, 2010, Page 120.

### ➤ **Equilibre interne**

« Les salaires doivent être ressentis comme justes. L’équilibre des rémunérations au sein des organisations repose donc sur deux composantes » :<sup>44</sup>

- Un sentiment de justice et d’équité vis-à-vis des salariés compte tenu des responsables telles qu’elles sont ressenties dans organisation, participer au développement de la motivation, l’entreprise doit en tenir compte dans la mesure ou un sentiment d’injustice vécu par les salariés et susceptible d’aboutir au démotivation voire à des conflits.
- Le caractère motivant de la rémunération : elle doit obligatoirement encourager chaque salarié à améliorer sa performance, c’est-à-dire qu’un système général doit être de nature à favoriser les efforts individuels, ce qui explique la difficulté de sa mise en place.

### ➤ **Equilibre externe**

En plus d’assurer la cohérence interne des emplois au sein d’une organisation, on doit également déterminer le degré de compétitivité ou en d’autres termes l’équité externe. Il est possible de fixer le niveau des salaires des emplois à partir de sentiments ou d’impressions. Toutefois, on risque que le processus de détermination des salaires soit à refaire complètement et que les conséquences soient plus ou moins réversibles. Il suffit de penser aux effets d’un taux élevé d’insatisfaction du personnel à l’égard de leurs salaires ou encore à ceux d’une masse salariale trop importante et difficilement compressible.

---

<sup>44</sup> MARTORY.B et GROZET.D, « Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance », 7<sup>ème</sup> édition, Edition DUNOD, Paris. Page.125.

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

### ➤ **Equilibre financier**

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

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

## **1.2 L'élaboration et les objectifs de la politique de rémunération :**

Dans un premier lieu nous allons voir l'élaboration de la politique de rémunération ensuite ses objectifs

### **1.2.1. L'élaboration de la politique de rémunération :**

Le salaire qu'une personne reçoit correspond à une récompense, valorisation de certains comportements. Il procure des encouragements, voir poussée les individus vers le haut afin de réaliser les objectifs qui ont été assignés.

« Elle s'inscrit dans une démarche qui vise à prendre en compte des réalités économiques et sociales ; économique d'une part, puisque le salaire est la contrepartie d'un travail, ce qui renvoie à des notions de démarches (compétitivité) et de rareté ; sociale d'autre part, car un salaire est aussi une récompense. En cela, la question de rémunération fait appel à des notions telles que les mérites et la justice. »<sup>45</sup>

En plus de cela chaque organisation peut viser d'autres objectifs à part celui de détermination des niveaux des salaires elle peut viser au moins deux autres objectifs, comme par exemple : Attirer la main-d'œuvre qualifiée et aussi la fidélisation de celle déjà existante.

---

<sup>45</sup> CADIN.L, GUERIN.F, et autres, Op.cit., P 274

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

### **1.2.2. Les objectifs de la politique de rémunération :**

L'objectif principale ou centrale de toute politique de rémunération c'est de créer un sentiment de reconnaissance, d'appartenance et d'équité au sein d'une telle organisation pour ou à la faveur des employés dont elle dispose et des employés dont elle souhaite recruter. Toute politique de rémunération devrait aussi faire un équilibre entre la satisfaction des demandes des employés et les capacités dont l'organisation dispose.

#### **1.2.2.1 L'équité :**

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

- **L'équité interne**

Consiste à faire une comparaison des différents emplois à l'intérieur d'une organisation dans le but de déterminer la valeur de l'apport, de la complicité ou de la contribution de chaque emploi à la réalisation des objectifs de l'organisation.

- **L'équité externe**

Elle repose principalement sur la détermination du degré de compétitivité, permet ou facilite à l'organisation le recrutement d'un personnel compétent et aussi une plus grande satisfaction par rapport à leurs rémunérations.

- **L'équité individuelle**

Cela veut dire que la rémunération des salariés varie en fonction de leurs contributions, de leurs rendements et de leurs compétences ou aussi de leurs expériences relatives en termes d'années de service.

- **L'équité collective**

Des dispositifs ont été mis en place progressivement par la loi par son biais de législation et cela dans le but de mettre fin à toutes les inégalités en terme de genre ou de sexe homme et femme.

#### **1.2.2.2. Égalité de rémunération entre homme et femme**

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

Tout employeur est tenu d'assurer, pour un même travail ou un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes : ce principe interdit toute discrimination de salaire fondée sur le sexe. Tous les employeurs et tous les salariés sont concernés, qu'ils relèvent ou non du code du travail. Les salariés du secteur public sont donc également visés. Sur ces questions et sur les obligations à la care de l'employeur, on se reportera également à la fiche consacrée à l'égalité professionnelle homme-femme.

### **1.2.2.3. La reconnaissance des prestations fournies :**

La politique de rémunération doit veiller à ce qu'elle réponde aux différents besoins de chaque salariés comme ils sont indiqués et classifiés dans la pyramide de MASLOW, c'est à dire dans un premier lieu elle doit répondre à leurs besoins de base : Besoins psychologiques et les besoins en sécurité ; une fois que ces derniers sont satisfaits, le degré de satisfaction va automatiquement augmenter ou la rémunération doit aussi répondre à d'autres besoins qui sont les besoins de reconnaissances et les besoins d'estime.

## **2. Définition et piliers de système de rémunération :**

Dans ce présent point nous allons définir le système de rémunération et nous allons aborder les trois principaux piliers du système de rémunération.

### **2.1 Définition du système de rémunération :**

Le système de rémunération est l'ensemble des méthodes, techniques et pratiques mis en place par les différentes organisations pour concevoir une rétribution juste et équitable par rapport à la contribution de chacun de leurs salariés, c'est la façon dont l'organisation paye ses collaborateurs et les critères qui prend en considération.

### **2.2 Les piliers de système de rémunération :**

Il existe trois piliers du système de rémunération<sup>46</sup>

#### **1. Le niveau de la masse salariale :**

Il est significatif de la contrainte des équilibres financiers de l'unité. Le versement des salaires constitue dans la plupart des cas le poste le plus important des engagements financiers

---

<sup>46</sup> MARTORY B, CROZET D, Op.cit., 2015, Page 16

des entreprises. Aussi le niveau de la masse salariale constitue une variable décisive de la politique financière de l'unité.

Des réflexions prospectives sur l'évolution de la masse salariale peuvent contribuer à clarifier les choix en termes de dépenses totales consacrées aux ressources humaines.

### **2. La compétitivité externe :**

Compte tenu d'un état de marché du travail pour chaque type de qualification, toute unité proposant des rémunérations qui, à qualification égale, s'avèreraient durablement et significativement inférieures à ce qui est proposé sur le marché du travail, s'expose à deux dysfonctionnements graves : son recrutement devient malais, elle a des difficultés à maintenir ses salariés dans leur poste.

### **3. L'équilibre interne :**

Il faut d'abord que le système soit ressenti comme juste par les membres de l'organisation. Même si la notion d'équité des rémunérations est très difficile à cerner, tout sentiment de déséquilibre ou d'injustice ressentie par les salariés est porteur de conflits. Le maintien du secret des rémunérations est un palliatif souvent peu satisfaisant : il est de nature à faire circuler sous forme d'informations erronées, plus perturbatrices que la transparence

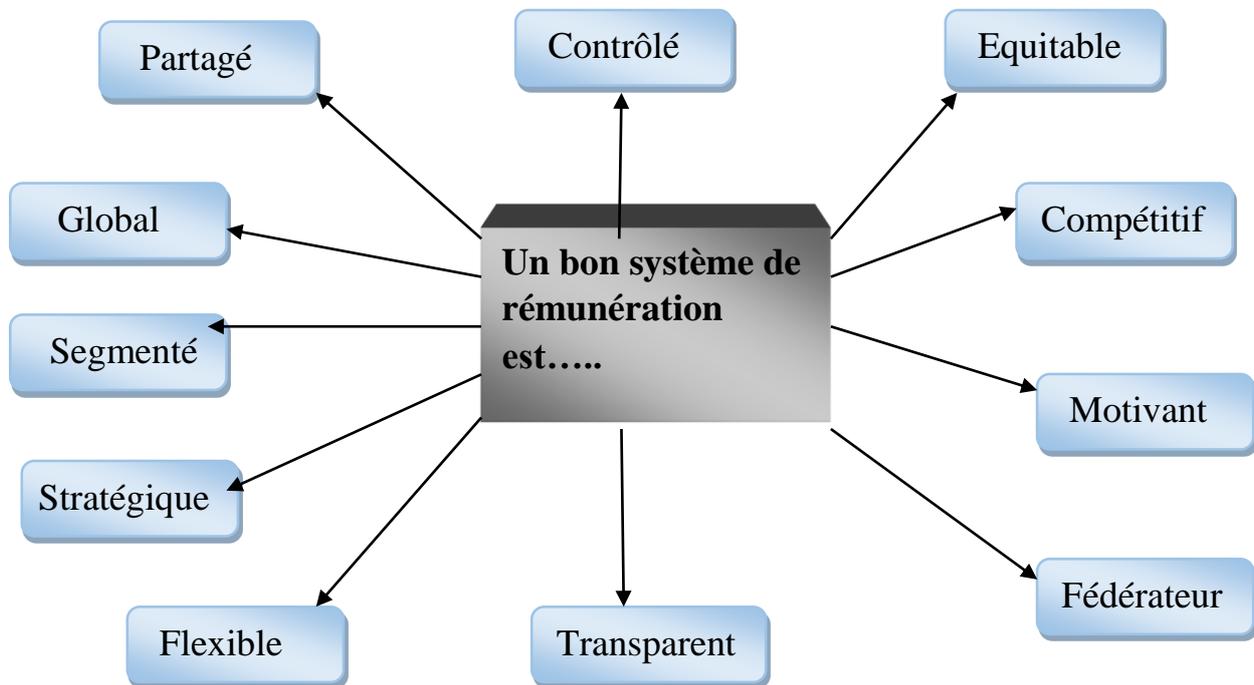
### **3. Les critères d'un bon système de rémunération :**

On dit d'un système de rémunération est bon s'il répond à un nombre de critères qui sont au nombre de onze : <sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> ANNICK. C, Op.cit. Page 276-285.

Figure N°06 : Les onze critères d'un bon système de rémunération.



**Source :** Etablie par nos soins en se référant aux critères d'un bon système de rémunération avancés par ANNICK. C, Op.cit. Page, 276-285.

### 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.

### 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. Pour cela elle s'appuiera sur des outils d'évaluation et de classification des emplois.

La classification des emplois elle consiste à peser les emplois à partir de critères de notation et d'accorder à chaque emploi un nombre de points. Cette démarche dite de « pesée des emplois » permet de les hiérarchiser et de les classer par niveaux.

La DRH construire des grilles de salaires qui auront pour objectifs de :

- Donner des règles de gestion avec un mini/ médian/ maxi « théoriques » par niveau d'emploi.

- Mettre en place des règles de progression.

- Détecter et gérer les anomalies.

Une communication et une transparence sur les règles de gestion des rémunérations facilitent et contribuent à la compréhension du système par tous.

### **3. 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'augmentation 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 les matrices d'aide à la décision alliant le positionnement marché et le niveau de performance.

### **4. Un système de rémunération compétitif :**

Il s'agit pour l'entreprise de définir son 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 DRH peut utiliser les résultats d'enquête de salaires qui régulièrement faites par divers organismes.

Se comparer au marché ne signifie pas obligatoirement rémunérer les salariés au niveau du marché externe. L'entreprise peut se positionner au-dessous du marché pour certains de ses métiers. Cette décision fait partie de sa politique de rémunération.

Les niveaux de salaires observés sont décrits selon plusieurs dimensions, pour permettre une analyse selon les différents critères de gestion

- L'âge.

- Le diplôme ou la formation initiale.

- Le niveau de responsabilité.

### **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.

### **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.

Nous pouvons rappeler ici l'impact d'une rémunération variable. Elle provoque :

- La motivation individuelle.
- Le progrès individuel et collectif.
- Le dynamisme de l'équipe.
- La réussite des objectifs.
- L'implication sur les enjeux de l'entreprise.
- La flexibilité.
- L'ajustement.

### **7. Un système de rémunération contrôlé :**

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

### **8. Un système de rémunération transparent :**

La transparence totale sur les salaires n'est pas en vigueur dans la majorité des entreprises, néanmoins on peut communiquer sur les grilles de salaire et les règles d'augmentation et de gestion des situations individuelles. Toute politique de rémunération doit être comprise par la hiérarchie afin de faciliter son adhésion et être exposée clairement aux salariés. Elle doit également s'inscrire dans une certaine continuité.

### **9. Un système de rémunération segmenté :**

Il est préférable de faire simple et diversifier, 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.

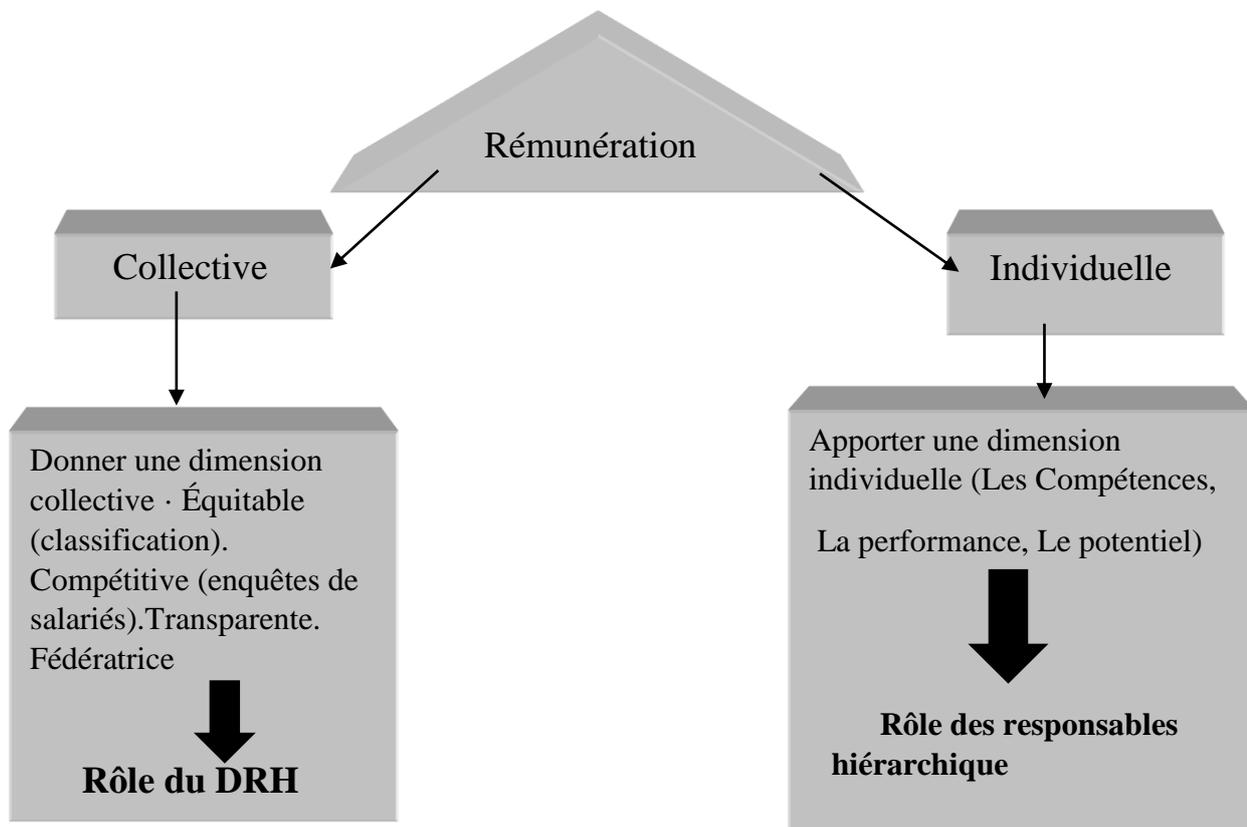
### 10. Un système de rémunération global :

Il est nécessaire d'aborder la rémunération au travers des différents éléments qui constituent le revenu que le salarié tire de son travail.

### 11. Un système de rémunération partagé :

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

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



Source : Annick Cohen., « Toute la Fonction Ressources Humaines », édition, Dunod, Paris, Page 308.

### **Conclusion**

La rémunération revêt d'une importance relative en tant qu'une fonction de la gestion des ressources humaines. Elle peut être définie comme la contrepartie du travail fourni, et constitue l'un des éléments les plus importants de la relation entreprise-salarié. L'employeur doit veiller à l'application dans l'entreprise, des règles de rémunération, que celles-ci soient fixées par la loi, la convention collective ou le contrat de travail de chaque salarié.

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

Chaque entreprise est amenée à élaborer sa politique de rémunération, et ce en prenant en considération la conjoncture économique ainsi que ses propres ressources. Se trouvant ainsi face à un dilemme, celui de satisfaire ses employés minimisant ses couts, une bonne entreprise est celle qui est prête à offrir à tout son personnel des salaires équitables et compétitifs en engageant un minimum de dépenses. Ainsi, la répartition des salaires n'est pas une simple tâche confiée à la direction des ressources humaines, mais elle est le fruit d'un long processus de stratégie de rémunération.

Enfin, on peut dire donc que la rémunération est l'un des outils essentiels, important, même primordiale qui nous permet d'avoir un personnel satisfait et motivé, qui résulte le bon fonctionnement, ce qui mènent à l'atteinte et à la réalisation des objectifs organisationnelle. Précisément, c'est ces aspects relatifs aux effets de la rémunération sur la motivation des salariés au travail que nous allons aborder et détailler dans le prochain chapitre.

**Chapitre II :**

**La motivation au travail**

### **Introduction**

Le succès et la réussite des organisations ne se limitent pas seulement à leurs résultats en terme numéraire ou financier. Une organisation qui se veut être durable et compétitive doit être capable de maintenir la mobilisation et l'implication de ses salariés autour des objectifs tracés.

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

Donc, c'est aux dirigeants de savoir créer un climat favorable et un environnement motivant, autrement dit savoir motiver leurs salariés, les dirigeants donc doivent étudier et comprendre ce qui satisfait et motive leurs salariés, et les poussent ainsi à faire de leurs mieux pour contribuer efficacement au bon fonctionnement de l'organisation.

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

### **Section I : Les mécanismes de la motivation.**

Dans cette première section nous allons présenter en premier lieu les différentes définitions sur la motivation ensuite nous allons rapporter sur les sources de motivation et les caractéristiques de la motivation

#### **1. Définitions des concepts :**

Étymologiquement, le terme « motivation » vient du verbe latin move, qui veut dire mouvoir, bouger, et qui signifiait en ancien français « qui met en mouvement ». La motivation concerne donc ce qui nous pousse à agir ou le motif de nos mouvements.

La motivation désigne l'ensemble des rationnelles, émotionnelles, personnelles ou d'intérêt, général, physique et/ou psychologique, qui pousse un acteur à l'action (déclenchement d'une conduite ou d'un comportement) et/ou à l'adaptation d'une attitude particulière et/ou à l'expression d'une opinion. Elles peuvent être objectives et/ou subjectives, conscientes et/ou inconscientes.

##### **✓ Selon patrice ROUSSEL (1996) :**

« La motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail, et de concrétiser cette intension en comportement effectif au mieux des capacités personnelles. »<sup>48</sup>

##### **✓ Selon Dimitri WEISS (1999) :**

« La motivation est directement liée à l'action et à son résultat, elle peut être définie comme le degré d'engagement d'un collaborateur dans la réalisation d'un travail qui lui a été désigné par l'organisation. »<sup>49</sup>

##### **✓ Selon CLAUDE Lévy-Leboyer :**

« La motivation peut être décomposée en trois étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance. »<sup>50</sup>

- Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné.

---

<sup>48</sup> ROUSSEL P, Op.cit., Page74.

<sup>49</sup> WEISS D, «Ressource Humaines», édition D'ORGANISATION, 2eme édition, 1999, Paris, Page349.

<sup>50</sup> LEVY-LEBOYER.C « la motivation dans l'entreprise modèles stratégies », édition d'organisation, Paris2003. Page 67

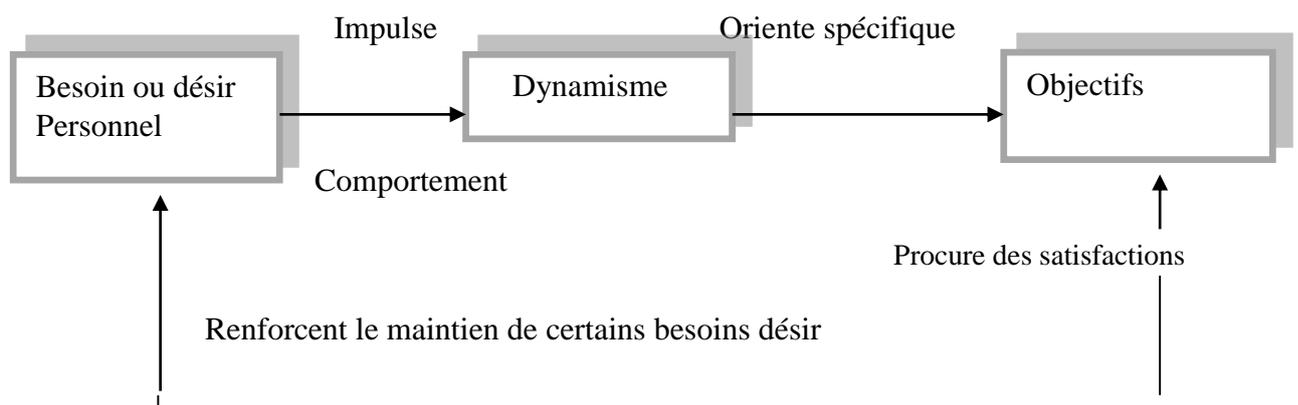
- La décision souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif.
- La persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ces résultats par rapport à l'objectif à atteindre.

✓ **Selon FABIEN Fenouillet :**

« La motivation désigne une hypothétique force intra individuelle, qui peut avoir des déterminants internes et/ou externes multiples, et qui permet d'expliquer la direction, le déclenchement, la persistance et l'intensité du comportement ou de l'action. »<sup>51</sup>

Donc nous pouvons la définir aussi comme l'ensemble des forces qui déterminent l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité.

**Figure N°08 : Modèle simplifié du processus de motivation**



**Source :** Etienne Serupia Semuhoza, « les théories de la motivation au travail », Page 22

### 2. Les sources de motivation :

La motivation constitue une démarche cruciale dans les organisations. Les dirigeants sont plus que jamais dans l'obligation de tenir compte de la motivation des salariés, car elle est un facteur indispensable pour la réussite de l'entreprise. Il existe plusieurs leviers de motivation, on trouve :

<sup>51</sup> FENOUILLET.F, « Les théories de la motivation », 2ème édition, Edition DUNOD, Paris, 2016. Page.11.

### **2.1. La reconnaissance :**

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

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

Selon Brun et Dugas, il y'a quatre grands domaines de reconnaissance à savoir <sup>52</sup> :

#### **2.1.1. La reconnaissance existentielle (la personne) :**

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

#### **2.1.2. La reconnaissance de la pratique au travail :**

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

#### **2.1.3. La reconnaissance de l'investissement dans le travail :**

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

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

---

<sup>52</sup> EMERY et François GONIN, « Gérer les ressources humaines ». Bibliothèque des ressources humaines. Lausanne. 1999. page 191.

### **2.1.4. La reconnaissance des résultats du travail :**

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

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

### **2.2. Le changement de la perception du travail :**

Le poste de travail lui-même est un facteur de motivation, mais son contenu aura des conséquences sur la motivation des salariés. Plus le travail sera enrichissant, source d'épanouissement à travers des tâches variées, des responsabilités, de la promotion, d'atteinte d'objectifs, plus les personnes occupant ses postes seront motivées, impliquées par leur travail. Alors comment donner du sens, de la valeur et de la motivation aux salariés qui n'ont pas la chance d'avoir des postes au contenu varié et enrichissant. Deux types d'interventions sont devenus populaires :

- **L'enrichissement des tâches** : accroître le contrôle de chacun sur l'organisation de son travail et sur les décisions qui le concernent.
- **L'élargissement des tâches** : augmenter le nombre et la variété des opérations exécutées par un même employé. L'enrichissement et l'élargissement des tâches peuvent être considérés aussi bien comme une amélioration des conditions de travail que comme une charge supplémentaire qui mérite compensation.

### **2.3. La rémunération :**

La politique de rémunération représente en général l'un des aspects vitaux de la vie de l'organisation. Elle a pour objectif de satisfaire les besoins premiers de l'homme, c'est-à-dire qu'elle lui permet de subvenir à ses besoins physiologiques. Et pour garantir une rémunération motivante, elle doit être équitable entre les salariés et juste. De nombreuses études et recherche scientifique ont permis de préciser la liaison entre la rémunération et la motivation au travail et de faire ressortir l'influence des motivations et insatisfaction d'origine monétaire sur les comportements individuels.

### **2.4. L'évolution de carrière :**

Offrir une évolution de carrière représente un véritable avantage pour les entreprises. Toutefois, la motivation des salariés peut également provenir des évolutions de carrières intéressantes que propose cette dernière. La mobilité interne, la polyvalence permettent aux salariés de ne pas stagner dans leurs carrières professionnelles, mais de découvrir d'autres métiers de façon à développer l'employabilité des personnes tout au long de leur cycle de travail. Cependant, proposer des évolutions de carrière c'est adopter une politique d'entreprise où les ressources humaines sont le cœur de celle-ci et donc où l'homme tient une place importante. De ce fait, plusieurs entreprises mettent de nombreux moyens pour avoir un personnel qualifié et compétent et qu'elles apportent une grande considération aux individus. Intégrer un tel facteur au sein de l'entreprise ne peut être qu'une source de motivation car elle permet aux salariés d'être reconnu et valorisé. Donner du sens au travail, c'est aussi trouver un sens à sa vie au sein de l'entreprise et d'un métier, sachant que nous devons passer pour ainsi dire la moitié de notre vie au travail, il est important d'être heureux, épanoui et motivé au travail. L'évolution de carrière des salariés doit donc être une véritable préoccupation des dirigeants et des acteurs RH.

### **2.5. La fixation et la communication des objectifs :**

La communication ne porte pas uniquement sur les objectifs, mais aussi sur les orientations et décisions prises par la direction générale. Une communication interne va permettre de motiver l'ensemble du personnel dans le sens où il connaîtra quels sont les enjeux et les objectifs de ces tâches. Ainsi les salariés travailleront ensemble pour un but commun. Il est très important de communiquer de manière claire et régulier auprès des salariés, et ce, à tous les niveaux.

### **2.6. Les conditions de travail :**

Les conditions de travail peuvent être divisées sur trois points :

- **La sécurité au travail** : La sécurité et les conditions du travail sont primordiales pour la rétention des salariés et permettent psychologiquement la volonté de travailler et de s'accomplir si les autres besoins sont plus ou moins satisfaits.
- **La qualité de climat social** : Un bon climat social va entraîner la motivation chez les salariés dans le sens où ils vont se sentir bien, sereins et en confiance avec l'ensemble des personnes

constituant l'organisation. Ils vont alors avoir envie de s'investir davantage dans leur travail. Il est donc important d'avoir un climat social de qualité.

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

### **3. Les caractéristiques de la motivation :**

Ils existent quatre caractéristiques qui sont les suivantes : <sup>53</sup>

**a. Le déclenchement** : Consiste dans le passage d'un état d'inactivité en fonction de l'énergie générée par la motivation. Le déclenchement est donc lié à l'effort fourni par un individu dans la poursuite de ses objectifs. Autrement dit, le déclenchement est l'effort fourni, l'acte qui incite à agir.

**b. La direction** : Renvoi à la nature des comportements adoptés ainsi qu'à la qualité et la pertinence de ces derniers dans une perspective de satisfaction d'un besoin. Autrement dit, la direction, c'est avoir un but à atteindre.

**c. L'intensité** : Elle fait référence à l'énergie consacrée à l'adoption du comportement. Autrement dit, l'intensité c'est de déployer des efforts nécessaires pour atteindre le but.

**d. La persistance** : Se rapporte à la persévérance et à la constance dont fait preuve un individu lorsqu'il adopte un comportement ou lorsqu'il accomplit une tâche. Ce qui veut dire continuer de fournir des efforts

### ***Section II : Les éléments et théories de la motivation au travail.***

Dans cette section nous allons traiter les types de la motivation au travail ainsi que les formes et les principes de la motivation et enfin c'est différent les théories.

#### **1. Les types de la motivation au travail :**

On distingue principalement quatre types de motivation des individus au travail qui sont comme suit :<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> SHIMAN L. Dolan et all, « Psychologie du travail et comportement organisationnel », édition Gaétan Morin, Québec, 2002, P.73

<sup>54</sup> MAIRE. E, DUBOST. M, « Les clés de la performance », Les éditions DEMOS, Paris 2004. Page24.

### **1.1 La motivation finale**

La motivation finale se définit comme l'énergie qu'un individu tire 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 de bons résultats. L'individu se concentre exclusivement sur le but à atteindre. Cependant, une personne motivée uniquement par le résultat final encoure un risque ; en effet l'inquiétude du résultat est permanente et à l'arrivée peut produire le pire. De plus, cela peut engendrer des conséquences désastreuses tant sur le plan moral, juridique qu'humain.

### **1.2 La motivation instrumentale :**

La motivation instrumentale s'intéresse davantage 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 de nouvelles méthodes ou des procédés originaux. Cependant la motivation instrumentale se préoccupant très peu du résultat, peut parfois amener à une lenteur du travail voire à une improductivité pouvant être très handicapante dans une structure organisationnelle.

#### **a. La motivation de survie :**

La motivation de survie est la plus visible dans le monde animal car il s'agit avant tout 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 elle est 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.

#### **b. La motivation obsessionnelle :**

La motivation obsessionnelle peut être définie comme une motivation radicalisée. Le but est l'essentiel et en devient 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 différentes motivations ne se retrouvent pas à l'état pur, les individus optent pour des motivations différentes en fonction de situation dans laquelle ils se trouvent. Ainsi, c'est la

rencontre des motivations de nature différentes qui est source de conflits 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.

### **2. Les formes et les principes de motivation**

#### **2.1. Les formes de motivation :**

On distingue trois principales formes de motivation : la motivation intrinsèque, extrinsèque, et l'amotivation.

##### **2.1.1. La motivation intrinsèque (autonome) :**

Elle est liée au moteur personnel, à ce qui la pousse de l'intérieur à se tourner vers telle ou telle activité : elle relève de l'individu de son histoire, de sa personnalité et de son fonctionnement. Elle dépend de l'individu lui-même appelée aussi la motivation « autonome », une personne intrinsèquement motivée lorsque la raison de son comportement ou agissements est le résultat d'une relation directe entre la personne et la tâche que lui a été assignée, on distingue « trois formes de la motivation intrinsèque <sup>55</sup> :

##### **➤ Motivation intrinsèque à la connaissance :**

Par exemple lorsqu'un employé fait son travail pour le plaisir d'apprendre de nouvelle technique.

##### **➤ Motivation intrinsèque à l'accomplissement :**

Comme l'employé qui fait son travail pour le plaisir de surpasser.

##### **➤ Motivation intrinsèque à la stimulation :**

Comme l'employé qui fait son travail pour le plaisir de ressentir des stimulations fortes. »

##### **2.1.2. La motivation extrinsèque (contrôlée) :**

À l'opposé de la motivation intrinsèque, on a la motivation extrinsèque, appelée aussi la motivation « contrôlée », L'action est provoquée par une force venue de l'extérieur vers l'individu, comme par exemple : Les punitions, récompenses, pression, approbation d'une personne tierce...etc. Lorsqu'un individu est extrinsèquement motivé, il ne fait pas l'activité pour ce qu'elle est, mais pour plutôt en retirer quelque chose d'agréable ou pour éviter quelque

---

<sup>55</sup> BOISVERT, D, « L'autonomie d'équipe d'intervention communautaire », presses de l'université du Québec, Canada. 2000. Page 141.

chose de déplaisant par la suite. On distingue aussi « quatre formes de motivation extrinsèque qui sont comme suit <sup>56</sup> :

- **La régulation externe :**

Est la motivation extrinsèque la moins autodéterminée des trois formes. Une source de contrôle complément extérieur à l'individu qui le pousse à agir

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

- **La régulation introjection :**

Se trouve au second niveau d'autodétermination, ce type de motivation fait appel à des sources de contrôle intériorisées qu'un employé s'impose à lui-même. Par exemple, un employé motivé de cette façon va à son travail parce qu'il se sentait coupable de ne pas y aller.

- **La régulation d'identification :**

Se trouve au troisième niveau d'autodétermination, dans ce type de motivation le comportement est émis par choix, le comportement en question est jugé importants par l'individu, qui l'apprécie, même si l'activité n'est pas agréable en soi.

Par exemple, un employé qui est motivé de cette façon pourrait décider de suivre des cours du soir. Dans ce cas, il ne fait pas l'activité par plaisir, mais pour en tirer quelque chose de positif.

- **La régulation intégrée :**

L'activité dépend de l'individu, elle lui permet de développer plusieurs composantes en lui-même et en sa personne, il se sent donc autodéterminé.<sup>57</sup> »

### 2.1.3- L'amotivation :

« L'amotivation est la forme de motivation qui est la moins autodéterminée. Elle se caractérise par l'absence totale de motivation. L'individu n'a pas de but et n'a pas raison, ni intrinsèque, ni extrinsèque, pour agir et abandonnera. Il a le sentiment d'être soumis à des facteurs hors de contrôle. Elle se distingue donc de la démotivation par l'absence de toute forme de motivation lorsque l'individu ne parvient pas à trouver de relation entre ses actions et le résultat obtenu. Lorsqu'un employé vient au travail, il ne retire plus plaisir ni des récompenses. L'amotivation est généralement présentée lorsqu'un employé est surchargé et qu'il n'est pas loin de vivre un épuisement émotionnel. » <sup>58</sup>

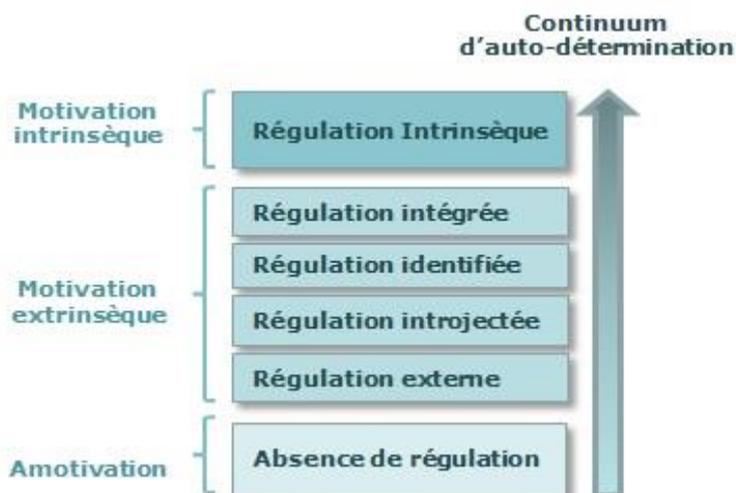
---

<sup>56</sup> <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article19>

<sup>57</sup> GUERIN, F, PIGEYRE F, « Organisations et comportements : Nouvelles approches, nouveau enjeux », Edition DUNOD, Paris. 2005. Pages.99-100.

<sup>58</sup> <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article19>

Figure N° 09 : Les formes de motivation



Source : <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article19>

### 2.2 Les principes de la motivation :

La motivation au travail repose sur deux principaux principes ou deux questions centrales : Motiver, pourquoi ? Et la seconde, Qui motiver ?

#### 2.2.1- Motiver, pourquoi ?

L'étude de la motivation doit se faire de point de vue des deux parties prenantes du côté des salariés comme des employeurs, afin que chaque partie en tire des avantages. Cette question essaye d'identifier l'origine et les raisons d'être de la motivation :

« On motive pour expliquer une stratégie complexe, une nouvelle organisation, pour mobiliser sans pouvoir donner des espérances de carrière ou des augmentations de salaires »<sup>59</sup>,

Pour cela, il est nécessaire de :

- Définir les objectifs attendus (dispositif d'appréciation).
- Réfléchir à la question suivante : Ai-je bien mesuré toutes les conséquences de ce que je veux ou dois faire ? Sur l'ensemble du personnel (difficultés attendues, leviers de persuasion) ?
- Formaliser et globaliser. Ce travail est essentiel, il permet notamment de personnaliser et d'intégrer les données extérieures à la vie de l'ensemble de l'entreprise

<sup>59</sup> PUJOT. M-D, « Ressources humaines : La boîte à outils de l'entrepreneur », 2<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisation, Paris Cedex.2000-2003. Page.177.

### **2.2.2- Qui motiver ?**

Cette question nous permet d'identifier les personnes qu'on veut motiver qui sont notre cible à motiver :

« C'est de réfléchir et chercher des moyens et méthodes qui motivent le personnel, cette réflexion s'effectue par exemple, en comité de direction et les différents collaborateurs, et cela en respectant les stratégies globale et initiale de l'organisation, dans le but de :

- Obtenir un consensus sur les actions proposées à l'ensemble du personnel.
- Déléguer, valoriser : on motive ses collaborateurs en leurs déléguant une partie des décisions prises.
- Accompagner et soutenir les actions des collaborateurs qui ont la charge de motiver l'ensemble des unités. Il faut que les objectifs soient expliqués et compris du haut en bas de la hiérarchie. »<sup>60</sup>

### **3. Les théories de la motivation au travail :**

La motivation d'un être humain est une tâche complexe et difficile. Des relations multiples entre plusieurs variables internes et externes à l'organisation font qu'on ne peut espérer obtenir une réponse rapide et simple aux problèmes de motivation. En fait, plusieurs idées sur la motivation font l'objet de controverses, et plusieurs théories expliquent les divers aspects du phénomène.

Il existe plusieurs classifications possibles des théories de motivation au travail. Parmi lesquelles nous pouvons distinguer les théories de l'école classique et les théories des relations humaines.

#### **3.1 L'école classique :**

- **L'organisation scientifique de travail de Taylor OST Frédéric w. Taylor**

S'interroge sur la motivation des travailleurs il déduite trois causes :

- Les ouvriers pensent qu'une augmentation de la production induira le chômage pour certains d'entre eux.
- La majoration des salaires n'est pas proportionnelle à la production.

---

<sup>60</sup> PUJOT. M-D, op.cit., page 178

- Les méthodes de travail empirique provoquent le gaspillage de l'énergie des ouvriers, Taylor innova dans une conception unidimensionnelle de l'homme et renonça à l'idée de motiver la contrainte.

Cette OST s'articule essentiellement sur trois principes :

### **a- La division verticale du travail :**

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

### **b- 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.

### **c- Le salaire au rendement :**

« 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. Ce troisième principe fut très apprécié des ouvriers de l'époque qui voyait leur rémunération augmenter dans des proportions importantes, ce qui permettait au plus grand nombre d'accéder à un confort matériel très appréciable. »<sup>61</sup>

Nous pouvons constater que cette organisation scientifique du travail a permis de dégager d'importants gains de productivité pendant la période des Trente Glorieuses. Cependant ces

---

<sup>61</sup> AGUILAR M, «L'art de Motiver», édition, DUNOD, Paris, 2009, Page32.

différentes approches de l'organisation du travail ont été accusées de déshumanisation de ce dernier.

- **La théorie Z mise en avant par W. Ouchi :**

La théorie Z développée par W. Ouchi s'inscrit dans le prolongement de la théorie X-Y de Mac Gregor que nous verrons ultérieurement. La théorie Z identifie les idées fondamentales du Japon en matière d'organisation du travail.

Selon W. Ouchi, l'Homme a besoin de s'impliquer au travail, il faut donc mobiliser le personnel, faire appel à sa créativité, à sa capacité d'innovation.

Pour cela, l'entreprise doit concilier l'intérêt personnel du salarié et les intérêts économiques de l'entreprise.

En d'autres termes, cette approche privilégie le rapport liant l'individu l'entreprise car ils échangent des biens et des services entre eux.

Ainsi, cette théorie identifie trois types de mécanisme à adopter pour un échange concluant entre l'individu et l'entreprise :

- Le mécanisme de marché avec la formation d'un contrat reposant sur le prix.
- Le mécanisme bureaucratique ayant pour objectif la création d'un rapport hiérarchique par contrat formel prévoyant des formes de contrôle.
- Le mécanisme de clan directement inspiré des entreprises japonaises, visant à assurer la convergence entre les intérêts de l'individu et celui de l'entreprise par une culture commune.

Selon W. Ouchi, ces principes de gestion pourraient être adoptés dans les entreprises occidentales. Nous allons maintenant nous intéresser plus particulièrement aux théories développées par l'école des Relations Humaines.

### **3. 2- Les théories des relations humaines :**

Les théories de l'école des relations humaines sont constituées en deux principales théories : les théories de contenu et les théories de processus.

#### **3.2.1- Les théories du contenu :**

##### **A- Les travaux d'ELTON MAYO :**

## *CHAPITRE II : La motivation au travail*

---

L'école des relations humaines, que l'on peut qualifier de théories psychosociologiques des organisations, est née aux États-Unis vers 1930 en réaction contre les principes et les effets de l'École classique.

Le mouvement des relations humaines s'intéresse principalement aux relations entre individus au sein de groupe de travail restreints, à partir d'une étude des motivations.

Les thèmes d'étude sont principalement :

- ✓ Les facteurs d'ambiance (température, bruit, lumière...) et leurs relations avec la productivité et le climat social.
- ✓ Les phénomènes de nature psycho-sociale qui naissent dans les groupes de petite taille : tension, type de relation, autorité.
- ✓ Les communications interpersonnelles : obstacles, distorsions, effets des différents réseaux de communication.
- ✓ Les phénomènes informels, c'est-à-dire ceux qui ne sont pas prévus par l'organisation officielle : raisons de leur apparition, fonctions qu'ils remplissent, liaisons informelles, rumeurs.
- ✓ Les conflits : types, raisons, modalités de déroulement, mode de résolution. L'étude des facteurs d'ambiance (éclairage, bruits, couleurs...) dans leurs relations avec la productivité est le point de départ des travaux d'Elton Mayo, à la Western Electric de 1932. Ses découvertes sont le résultat d'expériences portant sur l'effet de la modification des facteurs d'ambiance. Paradoxalement le rendement élevé se maintenait lorsque les conditions initiales d'ambiance (défavorables) étaient rétablies.

Ces résultats conduisent Mayo à l'idée que des éléments, autres que des facteurs d'ambiance, interviennent. Le dépouillement d'entretiens avec les ouvriers permet de montrer que ce ne sont pas des facteurs matériels qui gouvernent principalement le rendement mais des éléments de nature psycho-sociale, notamment :

- L'influence du groupe.
- L'importance de l'information.
- La nature des relations avec l'encadrement.

Pour Mayo, il ne faisait aucun doute : c'était le sentiment de considération et de reconnaissance qu'il faisait l'objet, en outre le fait d'être l'objet d'une attention particulière de la part de l'encadrement et d'avoir été choisis comme sujets de l'expérience contribuait à donner à ces ouvriers une meilleure estime de soi.

### B- La théorie des besoins de Maslow :

La pyramide des besoins de Maslow s'impose comme un modèle de référence pour identifier et hiérarchiser les besoins des individus.

« Les travaux d'Abraham Maslow ont particulièrement influencé les réflexions sur la GRH. Il a mis en évidence que chaque personne a des besoins, mais que ceux-ci sont satisfaits selon un certain ordre hiérarchique, c'est-à-dire qu'il faut satisfaire les uns avant de penser aux autres. En d'autres termes, les besoins de l'individu se présentent selon un ordre de nécessité. L'individu cherche à combler graduellement les besoins qui améliorent sa vie. »<sup>62</sup>

Cette hiérarchie comporte cinq grands types de besoin :

**Figure N°10 : La pyramide de la hiérarchie des besoins**



**Source :** PERETTI Jean-Marie, « Ressources humaines et gestion des personnes », 8<sup>e</sup> édition, édition Vuibert, Paris, septembre 2012, P29.

#### 1. Les besoins physiologiques :

Les besoins physiologiques sont les besoins fondamentaux de survie qui englobent les nécessités d'ordre physiologique telles que : l'alimentation, l'eau, l'air, ils se situent au plus bas niveau de la hiérarchie, pour motiver les subordonnés, les managers partent sur l'hypothèse que les gens ne travaillent que pour l'argent donc ils accepteront toutes tâches leur permettant de satisfaire leurs besoins physiologiques.

#### 2. Les besoins de sécurité :

<sup>62</sup> PERETTI Jean-Marie, op.cit. Page 29

Les besoins de sécurité sont ceux qui sont liés à l'aspiration de chaque individu qui souhaite à être assuré du lendemain physiquement comme moralement. Ils recouvrent le besoin d'un abri ou d'une maison, sécurité des revenus et des ressources, sécurité physique contre la violence et la sécurité sociale. On remarquera que la satisfaction des aspirations à la sécurité comme la satisfaction des besoins physiologiques sont inscrits dans les droits de l'homme, ils orientent cependant un principe des politiques à moyen terme, ils sont inscrits dans la constitution de certains d'entre eux.

### **3. Les besoins d'appartenance :**

Les besoins d'appartenance sont parfois qualifiés de besoin de reconnaissance sociale, il s'agit de la recherche de la communication et d'expression d'appartenance. Ce besoin d'intégration dans le lieu social va de pair avec le besoin de reconnaissance et de considération. Ce besoin se manifeste par la reconnaissance de l'être humain.

### **4. Les besoins d'estime :**

L'homme a besoin d'être respecté soi-même et respecter les autres, il a besoin de s'occuper pour être reconnu, avoir une activité valorisante qu'elle soit dans le domaine du travail ou dans celui des loisirs, il s'agit en particulier du besoin de se réaliser, de se valoriser à travers une activité. L'être humain a aussi besoin de faire des projets, d'avoir des objectifs et de pouvoir exprimer ses idées.

### **5. Les besoins d'accomplissement personnel :**

Le besoin d'accomplissement ou bien besoin de réalisation, consiste à permettre à l'individu de s'épanouir et à se montrer capable d'accomplir tout son potentiel, ce qu'un homme peut être, il doit le devenir. Mais, pour parvenir à ce besoin de réalisation il convient de bien maîtriser l'ensemble des besoins précédents.

Le modèle de Maslow repose donc sur trois hypothèses :<sup>63</sup>

- ✓ Tout comportement est déterminé par la recherche de satisfactions concernant un des besoins fondamentaux.
- ✓ Tous les individus commencent par chercher à satisfaire les besoins les plus élémentaires et ne passent au besoin suivant, dans l'ordre hiérarchique, qu'une fois

---

<sup>63</sup> LEVY-LEBOYER Claude, « la motivation au travail, modèles et stratégies », 3<sup>e</sup> édition, éditions d'organisation, Paris, août 2006, P.39.

satisfait le besoin situé plus bas. De ce fait, il existe une relation négative entre la force motivante d'un besoin et son degré de satisfaction et entre la satisfaction d'un besoin et la force motivante de celui qui se trouve plus haut dans la hiérarchie.

- ✓ Les besoins fondamentaux, ceux de premier niveau, ont une priorité absolue sur tous les autres. Ce qui explique qu'un nombre plus restreint de personnes se trouve mobilisé par la satisfaction des besoins de niveau élevé, en particulier par la réalisation

### **C- La théorie bi- factorielle de HERZBERG :**

L'idée de HERZBERG est que les circonstances qui sont à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même que celles qui conduisent à l'insatisfaction.

Grace à des études statistiques, Herzberg a montré qu'il existe deux caractéristiques très particulièrement dans le travail.<sup>64</sup>

#### **1. facteur d'hygiène :**

Les facteurs dit d'hygiène ou d'insatisfaction sont, au contraire toujours rattachés à l'environnement du travail direct. Sont une cause de satisfaction, ils englobent le contrôle technique, le salaire, les conditions de travail, politique et administration de l'entreprise..., Ces facteurs ne motivent pas mais empêchent le mécontentement de s'installer ou comme le dit Herzberg « les épidémies de sévir », d'où le nom de facteur d'hygiène, ils sont associées aux sentiments négatifs éprouvés par une personne envers son emploi, qui se relie à l'environnement dans lequel le travail est effectué. Ce sont des facteurs extrinsèques ou des facteurs externes à l'emploi.

#### **2. facteur de motivation :**

Les facteurs dits de motivation ou de satisfaction sont rattachés à la nature, au contenu du travail, qui englobe le travail lui-même, la promotion, la reconnaissance, l'avancement et la responsabilité, ils concernent tout ce qui touche à la réalisation de soi et à la fonction créative de l'individu. Ils se relient aux sentiments positifs éprouvés par une personne à son emploi, contenu de l'emploi, ces sentiments positifs s'associent aux expériences d'accomplissement et à la reconnaissance vécue par la personne.

---

<sup>64</sup> SEMUHOZA SE, « théories de la motivation au travail » éditions, Le HARMATTAN, Cote d'Ivoire, 2009  
Page 58.

**Tableau N° 01 : Les factures de Herzberg**

<b>facteur de motivation</b>	<b>facteur d'hygiène</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Réalisation</li><li>• Promotion</li><li>• Autonomie</li><li>• Défis</li><li>• Effet positifs en retour</li><li>• Responsabilité</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Règles et politique de l'organisation</li><li>• Relation avec les collègues</li><li>• Rapport avec supérieurs</li><li>• Salaire</li><li>• Sécurité</li><li>• Condition de travail</li></ul>

**Source : Réalisé par nous-mêmes**

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

### **D- La théorie de Mc Gregor :**

Mc Gregor a formulé deux séries d'hypothèses contradictoires sur la nature humaine. Ces deux théories sont nées à partir de postulats de dirigeants d'entreprise de comportement observé au sien de leurs établissements, ces deux théories s'opposent l'une à l'autre :

#### **1. La théorie X :**

Selon la théorie X, les gens, en général n'aiment pas le travail, n'aiment pas d'ambitieuse et fuient toute forme de responsabilité. Les gestionnaires qui attirent à cette perspective concèdent qu'il faut continuellement modifier, contrôler et diriger le comportement de leur subordonner afin de satisfaire de besoin de l'organisation. Ainsi, si le dirigeant n'exerce pas un contrôle strict et rigoureux, les employés risquent de ne pas adapter les comportements conduisant à l'atteinte des objectifs organisationnels.

- l'homme éprouve une aversion naturelle pour le travail.
- la direction doit contraindre, contrôler et menacer.

## **CHAPITRE II : La motivation au travail**

---

- l'homme préfère être dirigé et cherche la responsabilité

Le style de direction doit être autoritaire et centralisé, puisque la motivation essentielle reste le salaire.

Cette théorie reprend les principes de la théorie classique. Si elle a connu certain succès, c'est qu'elle correspondait à des comportements réels mais en fait, elle ignore tous les besoins des hommes.

### **2. La théorie Y :**

Selon cette théorie, les gens aiment travailler, c'est-à-dire qu'ils éprouvent de plaisir à effectuer leur travail. Par conséquent, le travail, au même titre que les loisirs ou les activités récréatives, représente une source potentielle de valorisation et d'émancipation.

- le travail peut être source de satisfaction.
- il fait instituer une direction par objectifs.
- les hommes sont tous capables de créativité.
- Les potentialités humaines ne sont pas assez utilisées.

La théorie de Y soutient que l'homme est capable de s'autodiscipline, qu'il accepte volontairement d'assurer ses responsabilités et qu'il lui paraît aussi naturel de travailler que de se reposer ou de s'assumer.

**Tableau N° 02 : La théorie X et Y**

<b>Théorie X</b>	<b>Théorie Y</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• L'homme n'aime pas travailler.</li><li>• Il n'aime pas la responsabilité.</li><li>• Il a peu d'ambition et préfère être dirigé.</li><li>• Il recherche avant tout la sécurité.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'effort au travail est naturel.</li><li>• Le travail est une source de Motivation.</li><li>• L'homme peut apprendre à Rechercher la responsabilité.</li><li>• l'homme est créatif</li></ul>

Source : réalisé par nous-même.

### **E- La théorie des besoins manifestes de Murray :**

Ce modèle fonde lui aussi la motivation sur l'existence de besoins. Il est dû à Murray et a été développé par Atkinson et Mc Clelland. Dans cette théorie les moteurs de la motivation se concentrent sur un petit nombre de besoins considérés comme acquis et pas innés. En outre, elle admet la possibilité qu'un individu puisse être simultanément animé par plusieurs besoins et qu'il existerait une sorte de profil des besoins susceptibles d'évoluer au fil des expériences.

Murray a distingué 20 besoins. Atkinson et Mc Clelland ont considéré que seulement quatre d'entre eux étaient réellement importants dans le cadre des comportements organisationnels.

- **Le besoin de réussir** : qui implique chez ceux qui ont animés un fort désir d'assumer des responsabilités, d'avoir un retour d'informations sur les résultats obtenus et d'affronter des risques de difficulté moyenne.
- **Le besoin d'affiliation** : qui implique un fort désir d'être accepté par un groupe.
- **Le besoin d'autonomie** implique le désir de travailler en concevant une certaine maîtrise de son rythme sans être gêné par des règles trop contraignantes.
- **Le besoin de pouvoir**, concerne le désir d'influencer les autres, de les diriger et de contrôler l'environnement extérieur.

Peu de recherches ont tenté de la valider sur le terrain. Ce modèle comme les précédents laissent encore de nombreuses interrogations en suspens. Il est très difficile de mesurer de manière fiable ces différents besoins, encore plus de démontrer que les formations destinées à les stimuler sont réellement efficaces.

### **F- La théorie d'Alderfer « ERD » :**

Alderfer (1969), propose la théorie ERD (ERG), comme une adaptation de la théorie des besoins en situations de travail. Alderfer <sup>65</sup> propose que la motivation de l'individu consiste à agir en vue de satisfaire trois catégories de besoins : les besoins d'existence(E), les besoins de rapports sociaux (R) et les besoins de développement personnel(D).

- ✓ Les besoins d'existence ou besoin matériel, sont satisfaits par la nourriture, l'air, l'eau, le salaire, les avantages sociaux et les conditions de travail.

---

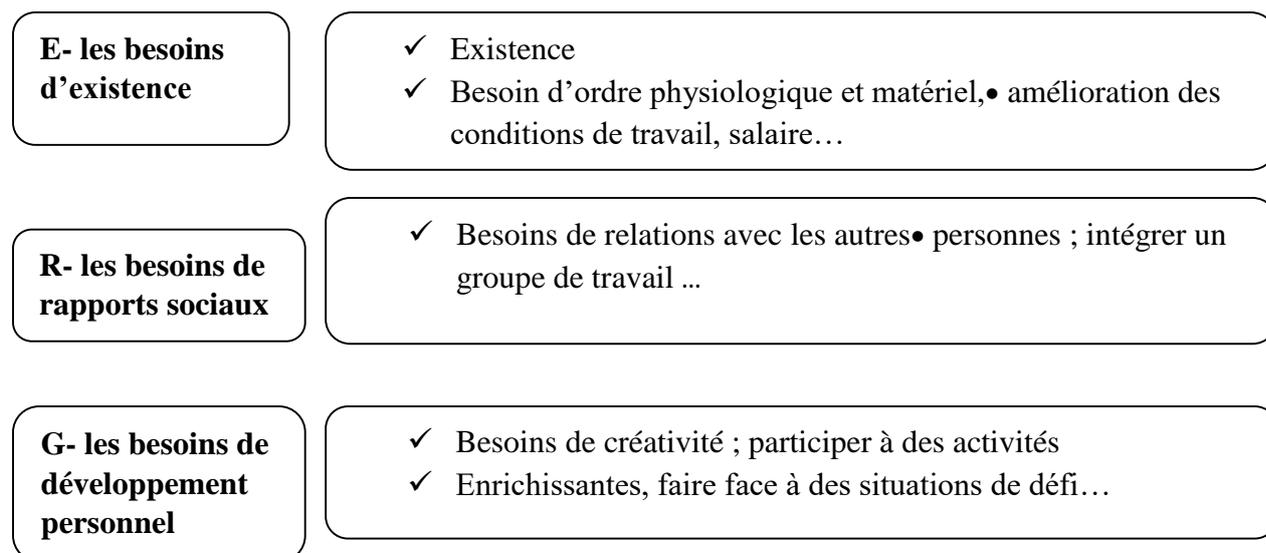
<sup>65</sup> In ROUSSEL P, Op.cit., Page 37

## CHAPITRE II : La motivation au travail

---

- ✓ Les besoins de relations ou sociaux se rapportent au désir d'établir et d'entretenir des relations interpersonnelles avec des collègues, des supérieurs, des subordonnes, des amis et la famille.
- ✓ Les besoins de se développer, de progression ou de croissance sont les besoins qu'exprime un individu en cherchant toute occasion de progresser personnellement, à sa propre façon, en apportant une contribution créatrice et productive à son travail.

**Figure N°11 : le modèle (ERD) de C. ALDERFER**



Source : réalisé par nous-même.

### 3.2.2 Les théories du processus :

#### A- Théorie des attentes de Vroom :

La théorie du système V.I.E ou encore appelée la théorie des attentes a été particulièrement étudiée par Vroom, Porter et Lawler en 1964. Le système V.I.E. prend en compte trois paramètres important jouant un rôle essentiel dans le processus de motivation. Il s'agit de la valence, l'instrumentalité et l'expectation. Ce postulat repose sur le principe que tout comportement motivé est un choix, bâti selon certaines probabilités d'attentes des récompenses souhaitées. Chaque individu aura tendance à entreprendre une action à partir du moment où il la perçoit comme susceptible de lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés et

notamment les récompenses qu'il attend. Les paramètres de ce système sont détaillés dans ce qui suit :<sup>66</sup>

### **a. L'instrumentalité : (l'utilité)**

C'est la probabilité pour l'individu qu'un effort soit ou non suivi d'une récompense.

Pour cela deux conditions sont nécessaires :

- ✓ Il faut que l'individu voie un lien entre le travail accompli et les récompenses qu'il pourra en obtenir (argent, sécurité, reconnaissance...)
- ✓ Il faut que l'individu puisse évaluer que la performance à accomplir, lui permettra d'obtenir les récompenses qu'il souhaite.

À partir de ce moment, la motivation sera en fonction de l'efficacité perçue entre telle action à entreprendre et telle récompense.

### **b. Le niveau d'expectation : (le niveau d'attente) :**

C'est l'attente par rapport aux efforts que l'on se pense capable d'effectuer, c'est-à-dire les chances de réussite que l'on s'attribue compte tenu de nos propres capacités.

En d'autres termes, chaque travailleur va apprécier ses chances d'atteindre l'objectif proposé, en évaluant sa capacité à effectuer le travail demandé.

À partir de là, si l'auto-évaluation qu'il effectue est négative ou insuffisante, la motivation sera nulle.

### **c. La valence : (valeur)**

C'est la valeur subjective de la récompense. C'est-à-dire qu'il ne suffit pas que les récompenses soient clairement perçues, il faut que l'individu souhaite réellement les obtenir, qu'elles aient de la valeur pour lui. Bien sûr, les résultats de son travail auront d'autant plus de valeur pour l'individu qu'ils seront proches de ses besoins ou de ses désirs du moment.

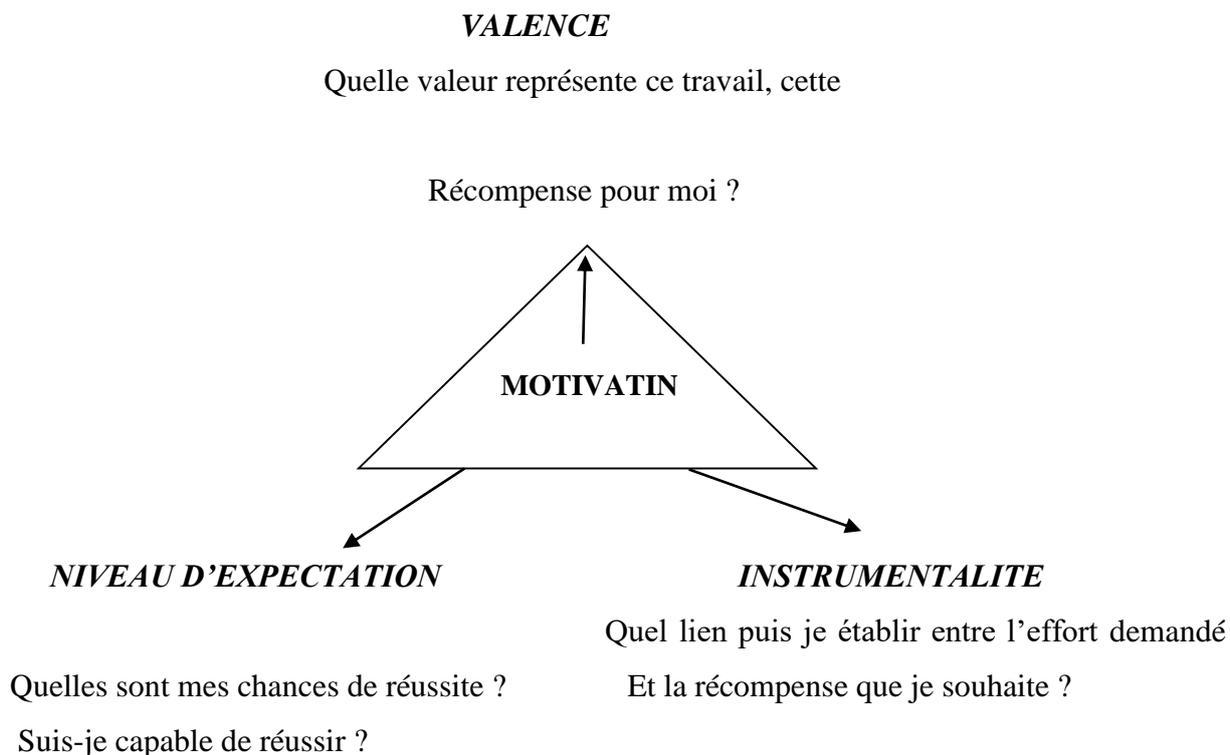
Cependant, si la récompense attachée à la performance n'a pas une valeur suffisante aux yeux de l'individu, la motivation sera nulle.

Pour que ces trois notions forment un système, pour que la motivation fonctionne en tant que processus, il faut que ces trois paramètres fonctionnent ensemble car si l'un des facteurs est absent ou nul, c'est l'ensemble de la motivation qui sera nulle. On peut montrer cette condition sous forme d'équation telle que : **Motivation= V\*I\*E**

---

<sup>66</sup> MUCHA.L, « La motivation des salariés et la performance dans les entreprise », Mémoire professionnel en Management stratégique des organisations, Université de Reims, Soutenue, 2010. Page.23-24.

Figure N°12 : L'intersection des trois paramètres (V.I.E)



**Source :** LAURA. M, « La motivation des salariés et la performance dans les entreprises », Mémoire professionnel en Management stratégique des organisations, Université de Reims, Soutenu, 2010. Page.24.

### C- La théorie de la fixation des objectifs :

« Théorie de la fixation des objectifs a été développée par LOCKE en 1986. Locke a démontré qu'un individu est motivé lorsqu'on lui fixe des objectifs clairs et qu'on lui fournit un retour (feedback) approprié sur sa capacité à les atteindre. Le fait de travailler pour atteindre un objectif est une source majeure de motivation, mais cela aussi permet d'améliorer les performances de l'individu : des objectifs bien définis et difficiles à atteindre conduisent à une meilleure performance que des objectifs vagues ou aisés à atteindre. L'individu est stimulé à la recherche d'un accomplissement. Il a le sentiment de développement ainsi ses capacités professionnelles. »<sup>67</sup>

Par la suite Locke a travaillé avec Latham en 1990. Ils ont précisé les conditions Pour qu'un objectif soit motivant pour le salarié.

La fixation d'un objectif doit remplir plusieurs conditions qui sont les suivantes :

<sup>67</sup> <https://crises.uqam.ca/cahiers/et9205-theories-de-la-satisfaction-au-travail>

## CHAPITRE II : La motivation au travail

---

- ✓ **CLARTE** : Les objectifs doivent être clairs et mesurables.
- ✓ **CHALLENGE** : L'objectif doit représenter un challenge, une forme de difficulté pour que l'individu anticipe le sentiment d'accomplissement qu'il retirera de l'atteinte de cet objectif. La motivation est renforcée lorsque l'individu comprend la signification de l'atteinte de l'objectif.
- ✓ **ENGAGEMENT** : Il est plus probable qu'un individu déploie des efforts pour atteindre un objectif s'il est convaincu de la pertinence de ce dernier. L'individu sera particulièrement engagé à atteindre l'objectif s'il a participé à le fixer.

Le management participatif se base sur cette idée : l'individu doit être impliqué dans la prise de décision.

- ✓ **FEEDBACK** : Il doit être régulier et approprié, c'est indispensable pour maintenir la motivation des salariés. Le feedback permet de renforcer les comportements performants.

Locke a également montré que les objectifs devaient être S.M.A.R.T pour que les salariés soient motivés. En d'autres termes les objectifs doivent répondre à plusieurs conditions tels que

S	→	Simple	} Conditions de réussite de motivation des salariés dans leur travail.
M	→	Mesurable	
A	→	Acceptable	
R	→	Réalisable	
T	→	Temps	

### d. La théorie de l'équité de J.S.Adams

« La théorie de l'équité a été développée par J.S. Adams dans les années 1960. Elle constitue un élément très important dans le processus de la motivation. Selon J.S. Adams un individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution de son travail (« out come ») est en ligne avec sa contribution (« inputs »). »<sup>68</sup>

- La rétribution peut être d'ordre financière (rémunération, primes) ou non financière (reconnaissance, fierté, sécurité de l'emploi, promotion).
- La contribution se fait par le biais non seulement du travail fourni mais aussi par d'autres biais tels que la compétence, les aptitudes personnelles.

---

<sup>68</sup> SEMUHOZA. E-S, Op.cit. Page.79-80.

### Section III : La motivation par la rémunération.

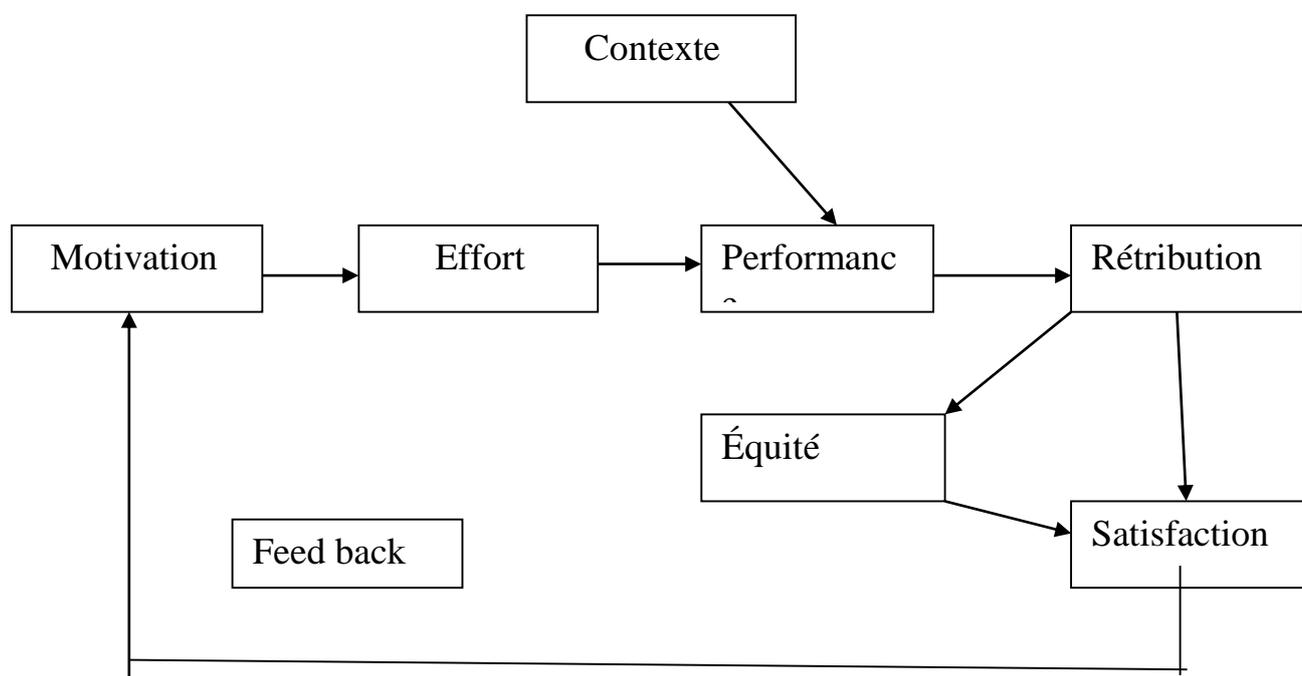
Dans ce présent point nous allons présenter la motivation par les éléments de la rémunération et la relation entre la rémunération et la motivation ainsi les technique et les conditions de la motivation.

#### 1. La motivation par les éléments de la rémunération :

Bien que n'étant pas la seule source de motivation au travail, la rémunération en est bien un facteur prépondérant. Elle génère un niveau de satisfaction dynamique qui conditionne le niveau de motivation pour la période suivante.

Les recherches sur la motivation au travail sont nombreuses et anciennes, les plus fécondes et les plus utiles aux gestionnaires sont celles qui se fondent sur une approche dynamique. Ce sont les théories du processus et leurs mécanismes peuvent être représentés de la façon suivante.<sup>69</sup>

Figure N° 13 : Processus de motivation au travail.



Source : ROMAN. Op, cit. P 97

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

<sup>69</sup> ROMAN B, Op.cit., Page 96.

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 c'est-à-dire le salaire de base. 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 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 années 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 elles permettent aux salariés d'acheter des actions de leurs 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.

- La performance au travail, la rémunération des compétences et la rémunération de la performance :

### **1.1 La performance au travail :**

La performance au travail est un des domaines le plus importants en psychologie du travail et des organisations. La question de lien entre la rémunération et la performance est posé pour divers raisons, (équité, compétitivité, la motivation...). La plupart des préoccupations associées au monde du travail ont trait directement ou indirectement, la question de la performance au travail.

La motivation au travail agit directement sur les performances individuelles du salarié, parce que les chercheurs sont focalisés sur les performances individuelles.

La performance d'un salarié dépend souvent du travail des autres et n'est pas toujours facile à isoler, donc l'appréciation doit prendre en considération non seulement la performance individuelle mais aussi les définitions d'emploi pour réaliser une appréciation juste.

L'évaluation des supérieurs comme indices de productivités, la qualité de service, sur toutes les conséquences directes ou indirectes de la performance.

### **1.2 La rémunération des compétences :**

La rémunération de la compétence est une thématique importante dans la GRH, elle est établit selon les exigences du poste occupé, elle souhaite à mobiliser le degré de mobilisation du système de rémunération aux compétences détenus par les salariés, l'effort seul ne suffit pas pour la réalisation des performances si un salarié saura que ses compétences sont insuffisantes il ne fournira pas des efforts. L'entreprise sollicite les compétences, crée les conditions favorables pour leur développement, cette liaison compétence – performance est positivement lié à la culture de gestion participative (une combinaison des savoir et de comportement) ; ils n'offrent pas à chaque un les mêmes possibilités d'apprentissage, mais vis-à-vis de développement de ses propres compétences, en acceptant de les mettre au service de l'entreprise pour plus d'avantages pour les deux parties.

### **1.3 La rémunération de la performance :**

La rémunération liée à la performance est une question posée pour des divers raisons et objectifs (attirer les meilleurs candidats, la compétitivité, la motivation.), ils cherchent des récompenses selon le mérite. Elle se subdivise en deux catégories :

- Les Systèmes de rémunération lié à la performance dont la rémunération fixe augmente plus vite que les performances et les compétences du salarié évoluent rapidement, ils assurent la continuité de la rémunération selon le degré de performance réalisé (traiter également).
- Les systèmes des rémunérations incitatives incitent à la rémunération de toute contribution de développement de l'entreprise, par le degré de vente, la rémunération de la performance ne se fait sans difficultés notamment la rémunération individuelle, beaucoup de manager rencontrent des difficultés lors de l'évaluation des collaborateurs.

En dernier, la rémunération ne peut être évaluée en termes de productivité mais selon la qualification.

### **2. La relation entre la rémunération et la motivation au travail :**

La rémunération des salariés est considérée comme l'un des éléments qui influe sur la satisfaction et la motivation des salariés, l'individu considère le salaire comme la source la plus importante et indispensable de son revenu, car elle lui permet de subvenir à satisfaire ces besoins de consommation quotidienne, comme elle lui permet aussi d'épargner et construire un patrimoine. Nous essayons dans ce point de présenter le lien existant entre ses différents concepts, premièrement par rapport aux différentes théories ensuite par rapport à la rémunération étant comme un moyen de satisfaction et motivation au travail.

#### **2.1 Par rapport aux théories :**

De nombreux travaux ont été conduits par les psychologues sociaux pour tenter de comprendre les mécanismes de la motivation. Parmi eux, les plus intéressants pour éclairer les choix relatifs à la rémunération développent une vision dynamique de la motivation.<sup>70</sup>

##### **✓ La théorie des besoins (Modèle de MASLOW)**

On constate à partir de la pyramide de la hiérarchisation des besoins de MASLOW, qu'à partir de chaque niveau de cette pyramide on peut théoriquement faire une liaison avec les pratiques de la rémunération, comme il est synthétisé dans ce qui suit :<sup>71</sup>

---

<sup>70</sup> CADIN. L, GUERIN. F, et autres, Op.cit. Page.293

<sup>71</sup> WEISS. D, « La fonction ressources humaines » 2<sup>ème</sup> édition, Edition d'Organisation, Paris. 1999. Page.349.

## CHAPITRE II : La motivation au travail

---

<b>Besoins physiologiques</b> (Nourriture, logement...)	→	SMIC, Minima conventionnels, indexation.
<b>Besoins de sécurité</b> (Emploi, hygiène et conditions de travail...)	→	Périphérique statutaire, augmentation générales
<b>Besoins d'appartenance</b> (Solidarité, convivialité, ambiance...)	→	Intéressement, participation, plan d'épargne
<b>Besoins de s'auto réaliser</b>	→	Bonus et promotions

Dans cette perspective, MASLOW précise et ajoute que les besoins du rang supérieur se manifestent seulement si ceux du rang inférieur ont un large et une grande part de satisfaction pour les individus. Donc le plus important c'est le travail qui garantit un minimum de confort et de sécurité par un salaire convenable et satisfaisant et la réalisation de soi et l'estime n'ont aucune influence sur l'engagement et le comportement au travail.

### ✓ La théorie des attentes (VROOM) :

« Cette théorie dit que le souci de l'individu c'est le résultat que lui cache la future, quel que soit une performance ou une rétribution. Ainsi la motivation ne dépend pas du passé mais du futur, qui est par nature incertain. »<sup>72</sup>

« L'argent est donc peut-être utilisé dans le processus de satisfaction et de motivation vu qu'il est considéré comme un enjeu d'une forte valeur dans les sociétés marchande. Dans de telles sociétés aussi, il peut y avoir des situations ou d'autres qui sont dotés d'une attraction majeure. »<sup>73</sup>

La théorie des attentes de VROOM donc repose sur le fait que l'individu soit motivé par tout ce qui est susceptible de lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixé, comme les

---

<sup>72</sup> 7 CADIN. L et autres, Op cit, Page.293.

<sup>73</sup> WEISS. D, Op.cit., Page.342.

rétributions et les récompenses qu'il attend et il est attiré aussi par les différentes perspectives d'évolution comme, l'évolution de carrière et l'augmentation du salaire.

### **✓ La théorie de l'équité (ADAMS) :**

« Si l'individu ressent que ces efforts ne sont pas adéquats avec la rémunération, c'est-à-dire y a un déséquilibre et un écart considérable entre les efforts fournis quel que soit, par rapport à d'autre personne ou par rapport à son poste et sa rétribution, cela influence négativement sur sa satisfaction et sa motivation, dans le cas contraire où y a de l'équité dans la rétribution cela augmente son degré de satisfaction et influence positivement sur son comportement et sa motivation au travail ». <sup>74</sup>

Donc l'équité dans la rétribution des rémunérations est un facteur de satisfaction et de motivation au travail.

## **2.2. Par rapport aux récompenses :**

De nombreuses études ne soulignent que le grand souci des firmes aujourd'hui, c'est la satisfaction et la motivation des salariés par rapport au moyen des rémunérations par leur partie fixe (salaire de base) et aussi par sa partie variable (les primes). Plusieurs autres paramètres interviennent tels que l'avancement, les récompenses en nature et les promotions.

### **2.2.1 L'avancement :**

C'est une sorte de reconnaissance à l'accumulation de l'expérience professionnelle, et le savoir-faire et la maîtrise acquise par l'ancienneté, elles sont attribuées par le biais des primes d'ancienneté.

### **2.2.2 Les récompenses en nature :**

Au côté des récompenses financières on trouve celles en nature telles que, les cadeaux personnels, les véhicules de services, les logements de fonction...etc.

### **2.2.3 La promotion :**

C'est apercevoir qu'il y a possibilité d'évoluer dans la carrière, et qu'il y'est possibilité d'occuper des postes du niveau et de responsabilité supérieure suivie d'une augmentation du salaire, car la stagnation engendre un sentiment de dégoût et de démotivation.

---

<sup>74</sup> ROUSSEL. P. Op.cit.Page.42.

### **2.3 La motivation par les conditions de la rémunération :**

La rémunération quel que soit directe ou indirecte, reste un moyen à qui l'on fait recours en organisation pour motiver ses salariés, c'est ce que nous allons voir dans ce présent point :<sup>75</sup>

#### **2.3.1 Conditions de la rémunération directe :**

Pour que l'organisation suscite de la motivation chez son personnel, elle utilise plus souvent la rémunération directe pour cette perspective, qui se compose principalement sur une part fixe qui est le salaire de base, et d'une autre part variable qui est le salaire de performance qui renvoie au mérite individuelle et collectif. Pour atteindre cette objectif de motiver ces salariés l'organisation doit impérativement offrir des salaires plus élevés à ceux proposés dans le marché de travail, ce qui permet d'attiré, de maintenir et de fidéliser les compétences et également d'inciter et pousser ces derniers à fournir plus d'efforts, autrement dit à les motiver. Dans ce cas la motivation peut se faire aussi par des aspects financiers tels que les gratifications, bonus et les primes d'objectifs qui sont des composantes de la part de rémunération variable ou de performance.

#### **2.3.2 Conditions de la rémunération indirecte :**

Ce type de rémunération concerne les avantages en nature, les avantages sociaux et aussi les périphériques légaux, qui sont à leur tour composés ou regroupent la participation, l'intéressement, les plans d'épargne et les stocks options...etc. Ces modalités influent efficacement et positivement sur la motivation du personnel ce qui mène aussi à la création de performance à la faveur des organisations.

### **3. Les techniques et les conditions pour que la rémunération soit motivante.**

#### **3.1. Les techniques de la motivation :**

L'organisation doit mettre en place des techniques de motivation financière qui s'appuient sur les aspirations économiques du personnel. Elle doit les compléter, par démotivations non financières, pour prendre en compte les autres aspirations du personnel.

---

<sup>75</sup> MUCHA.L, « La motivation des salariés et la performance dans les entreprise », Mémoire professionnel en Management stratégique des organisations, Université de Reims, Soutenue, 2010 Page. 90-91.

### **3.1.1 Les mesures de motivation financières :**

La rémunération est le premier facteur de motivation. C'est elle en effet qui assure la satisfaction des besoins de subsistance. Les motivations financières sont efficaces pour mobiliser le personnel, car elles poussent à détecter et récompenser l'implication, la performance et les résultats des employés les plus productifs.

### **3.1.2 Les mesures de motivation non financière :**

Les mesures de motivation non financière par la création d'un sentiment d'appartenance, par une bonne gestion de carrière et par le dialogue social.

#### **1. Motiver en créant un sentiment d'appartenance :**

Les motivations non financières peuvent viser à créer un sentiment d'appartenance, à renforcer les liens entre les salariés pour créer un esprit d'équipe. Elles peuvent concerner l'organisation d'activités collectives. Il peut s'agir aussi de promouvoir des relations affectives.

#### **2. Motiver par une bonne gestion de carrière :**

Quand il s'investit dans une entreprise, le salarié espère pouvoir y faire carrière. Les possibilités de progression de carrière qui lui sont offertes peuvent aussi être déterminantes. Pour motiver ses salariés, l'entreprise a donc intérêt à récompenser leurs efforts en proposant des possibilités de promotion et d'accès à de nouvelles fonctions gratifiantes.

#### **3. Motiver par le dialogue social :**

Dans une organisation, les tensions sont inévitables. Elles peuvent être dues à des suppressions d'emplois, aux rémunérations, aux conditions de travail... Toutefois, en mettant tout en œuvre pour limiter les conflits et faciliter le dialogue, l'organisation améliore le climat social. Le personnel aura le sentiment d'être davantage pris en compte, estimé, de pouvoir se réaliser plus sereinement dans son travail. La motivation du personnel sera améliorée.

### **3.2 Les conditions pour que la rémunération soit motivant :**

Pour Lawler énumère cinq conditions pour que la rémunération soit efficace, motivante et satisfaisante, qui sont comme suit :<sup>76</sup>

- 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.

---

<sup>76</sup> ROUSSEL. P, Op.cit., Pages.108-109.

## ***CHAPITRE II : La motivation au travail***

---

- Les employés doivent croire que la qualité du travail 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 permet éventuellement d'obtenir une rémunération plus 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 qu'on a vues précédemment, quand des conséquences négatives sont perçues comme résultants d'une action, l'effet des résultats positifs peut être annihilé. Ainsi, un plan de rémunération doit créer des conditions dans lesquelles un grand nombre de résultats ayant des valences négatives sont considérés être liés à la performance.
- Les employés doivent considérer que faire du bon travail est le plus attractif de tous les comportements possibles. C'est-à-dire, la motivation pour bien travailler doit être plus forte que la motivation pour tout autre comportement

### **Conclusion**

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

De ce fait, plusieurs théories ont fait l'objet d'étudier ces facteurs qui peuvent apporter et susceptible de procurer de la satisfaction et de la motivation pour les salariés, chacune d'elles avec une vision plus au moins différente. Où il y'a ceux qui considèrent que le facteur le plus influençant sur la motivation des salariés c'est bien le salaire et d'autres considèrent le salaire dans la même échelle que la sécurité de l'emploi ne sont que des besoins élémentaires et au regard des autres comme la théorie des attentes stipule que la rémunération est le résultat de la motivation, elle doit donc subvenir aux attentes des salariés par rapport à leurs efforts fournis.

La rémunération constitue un élément essentiel de la motivation des salariés dans les entreprises. Pour que la rémunération ne perde pas son effet motivant, il faut verser des salaires adaptés au travail réalisé par les salariés et aussi chercher d'autres sources de motivations en matière de rémunération

### **CHAPITRE III**

#### **L'impact de rémunération sur la motivation des salariés au sein de BMT SPA**

## **Introduction**

Après avoir défini notre problématique, formulé nos hypothèses et exposé l'objectif de notre recherche, nous souhaitons tester ces dernières de manière empirique, à travers l'analyse par questionnaire tout en abordant la question l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés.

Toutefois, les deux premiers chapitres que nous avons présentés nous ont permis de faire un aperçu sur les bases théoriques de notre recherche. Ce chapitre par contre, traitera l'étude empirique que nous avons menée au sein de l'entreprise BMT spa. Dès lors, les informations qu'on a pu recueillir, vont nous permettre de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses ainsi que d'apporter une réponse valable à notre problématique

Trois sections structurent, ainsi, ce chapitre empirique :

La première section présente l'organisme d'accueil et sa structuration, la deuxième section servira, à la présentation de l'enquête, identification de notre échantillon ainsi que la structure de nos entretiens et questionnaire. La dernière sera consacrée à l'analyse des données que nous avons collectées à travers les entretiens et le questionnaire et leur interprétation, et enfin à la synthèse des résultats.

## **CHAPITRE III : L'impact de rémunération sur la motivation des salariés au sein de BMT SPA**

---

### **Section I : Présentation de l'entreprise d'accueil BMT.**

BMT - SPA est une jointe venture entre l'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB) et Porte Systèmes & Equipment. L'EPB est l'autorité portuaire qui gère le port de Bejaia. PORTEK Systèmes and Equipment, une filiale du Groupe PORTEK, qui est un opérateur de Terminaux à conteneurs présent dans plusieurs ports dans le monde et également spécialisé dans les équipements portuaires.

L'activité principale de BMT est la gestion et l'exploitation du Terminal à conteneurs. Sa mission principale est de traiter dans les meilleures conditions de délais, de coûts et de sécurité, l'ensemble des opérations qui ont rapport avec le conteneur. Pour ce faire, elle s'est dotée d'équipements performants et de systèmes informatiques pour le support de la logistique du conteneur afin d'offrir des services de qualité, efficaces et fiables pour assurer une satisfaction totale des clients.

BMT veille au développement et à la gestion de son terminal à conteneurs où l'intégrité, la productivité, l'innovation, la courtoisie, et la sécurité sont de rigueur. BMT est constamment soucieuse des intérêts de ses clients avec lesquels elle partage le souci de performance et de coût.

Elle met à la disposition de ses clients des ressources humaines et des moyens nécessaires pour optimiser sa productivité et atteindre des niveaux de performance concurrentielle.



**1. Historique, présentation et situation géographique de BMT Spa :**

**1.1 L'historique :**

Dans son plan de développement 2004-2006, l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) avait inscrit à l'ordre du jour le besoin d'établir un partenariat pour la conception, le financement, l'exploitation et l'entretien d'un terminal à conteneurs au port de Bejaia.

Dès lors l'EPB s'est lancées dans la tâche d'identifier les partenaires potentiels et a arrêté son choix sur le groupe PORTEK qui est spécialisé dans le domaine de la gestion des terminaux à conteneurs. Le projet a été présenté au conseil de participation de l'état (CPE) en février 2004, le CPE a donné son accord au projet en mai 2004.

Sur accord du gouvernement Bejaia Méditerranéen Terminal Spa « BMT Spa » a vu le jour avec la jointe venture de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) a 51% et PORTEK une société Singapourienne a 49%, PORTEK est un opérateur de terminaux spécialisé dans les équipements portuaires il est présent dans plusieurs ports dans le monde.

En 2011 PORTECK Systèmes and Equipment, a été racheté par le groupe Japonais MITSUI.

**1.2. Présentation de BMT Spa :**

BMT Spa est une société par action, c'est une entreprise prestataire de service spécialisées dans le fonctionnement, l'exploitation, et la gestion du terminal a conteneur pour atteindre son objectif, elle s'est dotée d'un personnel compétant particulièrement formé dans l'opération de gestion des terminaux à conteneurs. Elle dispose d'équipements d'exploitation des plus perfectionnées pour les opérations de manutention et d'aconage afin d'offrir des prestations de services de qualité, d'efficacité et de fiabilité en des temps records et a des couts compétitifs. BMT Spa offre ses prestations sur la base 24H /7j.

Le niveau de la technologie mis en place et la qualité des infrastructures et équipements performant (portiques de quai, portiques gerbeurs) font aujourd'hui du port de Bejaia et de BMT Spa, le premier terminal moderne d'Algérie avec une plate-forme portuaire très performante.

## CHAPITRE III : L'impact de rémunération sur la motivation des salariés au sein de BMT SPA

### ➤ Raison sociale, statut juridique et capital social de BMT SPA :

BMT est érigée sous forme de SPA (société par actions), son capital social s'élève à 500000000 da répartis à raison de 51% pour l'EPB et 49% pour PORTEK (Mitsui).



### 1.3. Situation géographique :

Bejaia méditerranéen terminal SPA est localisée au nouveau quai, dans le bassin sud du port de BEJAIA, ce dernier dessert un hinterland important et très vaste par des infrastructures routières reliant l'ensemble des villes du pays, des voix ferroviaires et d'un aéroport international. Se situant au centre de l'Algérie, sa position géographique est privilégiée, car elle bénéficie d'une baie des plus détritée en méditerranée, afin de servir la région centre ainsi que les hauts plateaux.

BMT SPA se trouve à proximité de la gare ferroviaire, à quelques minutes de l'aéroport de Bejaia, reliée au réseau routier national qui facilite le transport de marchandises conteneurisées de toute nature vers l'arrière-pays et vers d'autres destinations telles que la banlieue d'Alger

Figure N° 14 : Emplacement géographique de BMT Bejaia :



Source : l'entreprise BMT

## **2. Missions, Valeurs et Objectifs de BMT spa**

### **2.1.Missions de BMT Spa :**

Faire du terminal à conteneurs de BMT un terminal aux normes internationales pouvant rivaliser avec les terminaux les mieux gérés du monde assurant une productivité et une rentabilité garantissent son succès et sa pérennité.

### **2.2.Les valeurs de BMT Spa :**

BMT veille au développement et à la gestion de son terminal à conteneurs où l'intégrité, la productivité, l'innovation, la courtoisie, et la sécurité sont de rigueur. BMT est constamment soucieuse des intérêts de ses clients avec lesquels elle partage le souci de performance et de coût. Elle met à la disposition de ses clients des ressources humaines et des moyens nécessaires pour optimiser sa productivité et atteindre des niveaux de performance concurrentielle.

#### **➤ Intégrité :**

Intégrité, en esprit et en forme, est notre règle de conduite et d'engagement. Nous œuvrerons, en toute circonstance et à tout moment, avec le respect absolu de l'intégrité et de l'honnêteté dans notre environnement de travail. Mentir, voler, décevoir, soudoyer, accepter des faveurs, ou faire du favoritisme vont à l'encontre de l'intégrité. L'intégrité est notre Guide et Centre de Gravité.

#### **➤ Innovation :**

Montrer de la curiosité et stimuler les nouvelles idées et la créativité. Rechercher de nouvelles opportunités d'affaires. Avoir le courage de remettre en cause les vérités établies et oser explorer de nouveaux champs et horizons. Comprendre et gérer les risques.

#### **➤ Performance :**

Toujours rechercher les solutions les plus appropriées et partager son expérience. Développer l'expertise de manière continue et ciblée. Faire preuve de compétence commerciale et d'orientation clientèle. Rechercher la simplification. La clarté et éviter les activités qui n'ajoutent pas de valeur. Promouvoir la diversité.

## ***CHAPITRE III : L'impact de rémunération sur la motivation des salariés au sein de BMT SPA***

---

### **➤ Ténacité :**

Fixer des objectifs ambitieux et respecter ses engagements. Prendre des décisions et s'assurer de leur réalisation. Travailler en équipe, éliminer les barrières et s'imposer des exigences constructives mutuelles. Montrer de la persévérance jusqu'à l'aboutissement et se concentrer sur les points importants.

### **➤ Sécurité :**

Contribuer à la protection de la santé, à l'amélioration de la sécurité et des conditions de travail dans notre entreprise. Veiller à l'application des règles relatives à la protection des employés, des clients, et des visiteurs. Protéger et agrémenter l'environnement de travail et respecter la protection de l'environnement et les directives HSE. Assurer la sécurité des biens de nos clients.

### **➤ Courtoisie :**

Le client est la raison d'être de notre simple existence. Lui montrer qu'il est le centre de notre souci et l'objet de notre entreprise. Montrer du respect à l'égard des services, de l'autorité, de la hiérarchie et des règlements établis. Respecter l'éthique du professionnalisme et de la décence sociale. Respect en tout temps ses collègues.

### **2.3. Les objectifs de BMT Spa :**

- Faire du terminal à conteneur de BMT une infrastructure moderne à même de répondre aux exigences les plus sévères en matière de qualité dans le traitement du conteneur.
- La mise à disposition d'une nouvelle technologie dans le traitement du conteneur pour :
  1. Un gain de productivité.
  2. Une réduction du cout d'escale.
  3. Une fiabilité de l'information.
  4. Un meilleur service des clients.
- Sauvegarder la marchandise des clients.
- Faire face à la concurrence national et international.
- Gagner des parts importantes de marché.

### **3. Activités et performances de BMT Spa :**

#### **3.1. Activités de BMT Spa :**

L'activité principale de BMT Spa est la gestion et l'exploitation du Terminal à conteneurs. Sa mission principale est de traiter dans les meilleures conditions de délais, de coûts et de sécurité, l'ensemble des opérations qui ont rapport avec le conteneur. Pour ce faire, elle s'est dotée d'équipements performants et de systèmes informatiques pour le support de la logistique du conteneur afin d'offrir des services de qualité, efficaces et fiables pour assurer une satisfaction totale des clients.

Bejaia méditerranéen terminal reçoit annuellement un grand nombre de navires pour lesquels elle assure les opérations de planification, de manutention et d'acconage avec un suivi et une traçabilité des opérations.

#### **➤ Les opérations du terminal**

##### **1- Opérations planification :**

- Planification des escales
- Planification déchargement /chargement
- Planification du parc à conteneurs
- Planification des ressources : équipes et moyens matériels

##### **2- Opérations de manutention :**

- La réception des navires porte-conteneurs
- Le déchargement des conteneurs du navire
- La préparation des conteneurs pour chargement au navire
- Le chargement des conteneurs du navire

##### **3- Opération d'acconage :**

- Transfert des conteneurs vers les zones d'entreposage
- Transfert des conteneurs frigorifiques vers la zone « REEFERS»
- Mise à disposition des conteneurs pour visite des services de contrôle aux frontières
- Mise à disposition des conteneurs vides pour empotage
- Suivi des livraisons et des dépotages
- Suivi des restitutions et des mises à quai pour embarquement

## CHAPITRE III : L'impact de rémunération sur la motivation des salariés au sein de BMT SPA

- Gestion des conteneurs dans les zones de stockages
  - Sécurité absolue sur le terminal
- Pour ce faire BMT Spa, dispose d'équipements spécialisés dans le traitement du conteneur, comme suit :

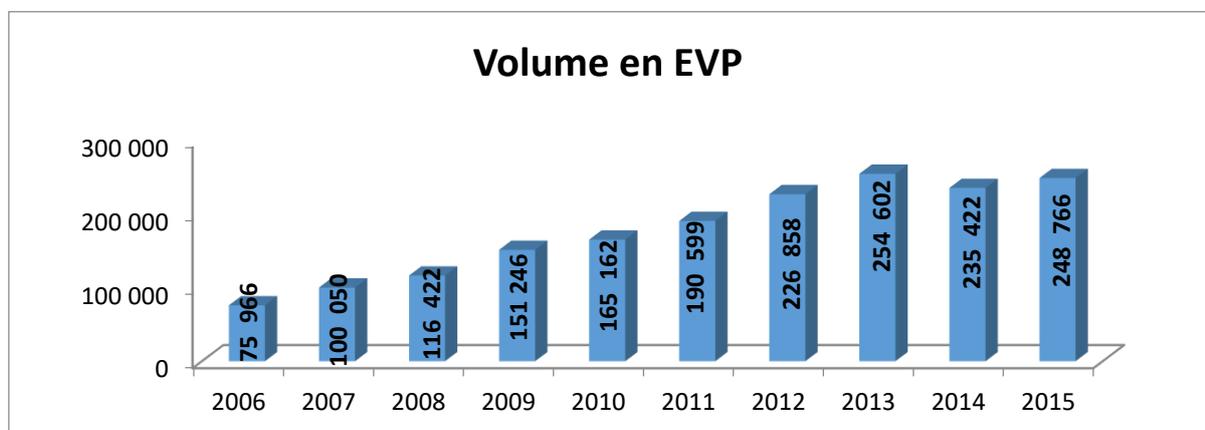
**Tableau N° 03 : Equipements spécialisés dans le traitement du conteneur au sein de BMT spa**

EQUIPEMENTS	Nombre BMT	Nombre TIXTER	Tonnage
PORTIQUES DE QUAI SUR RAIL (QC)	2	/	40 Tonnes
PORTIQUES GERBEUR SUR PNEUS (RTG)	10	/	36 Tonnes
REMORQUES PORTUAIRES	16	/	40 Tonnes
CHARIOT MANIPULATEUR DE VIDES	10	2	10 Tonnes
GRUE MOBILE PORTUAIRE (MHC)	2	/	100 Tonnes
STACKERS	8	2	40 Tonnes
REMORQUES ROUTIERS	30	/	36 Tonnes
CHARIOTS ELEVATEURS	11	/	2.5, 3, 5,10Tonnes

Source : l'entreprise BMT

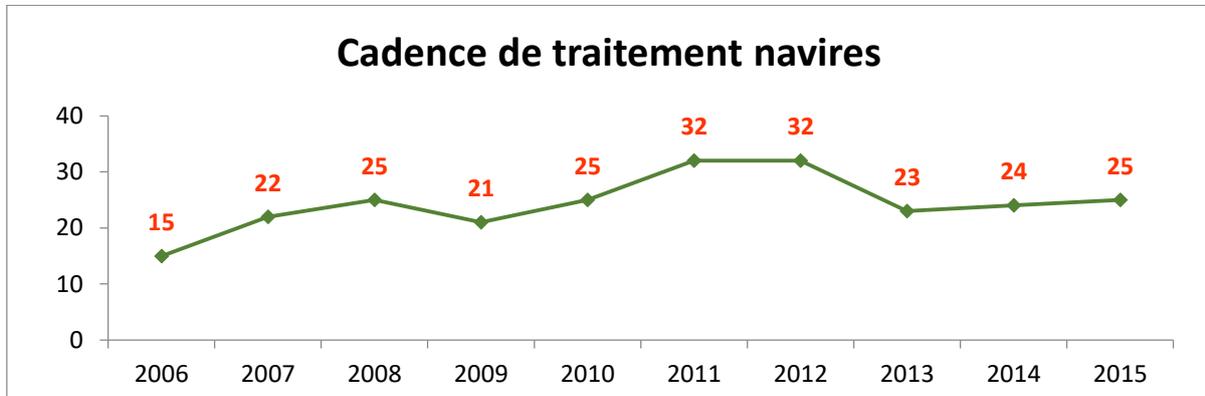
### 3.3 Performances de BMT spa :

**Figure N° 15 : Le Trafic annuel en EVP (équivalent vingt pied)**



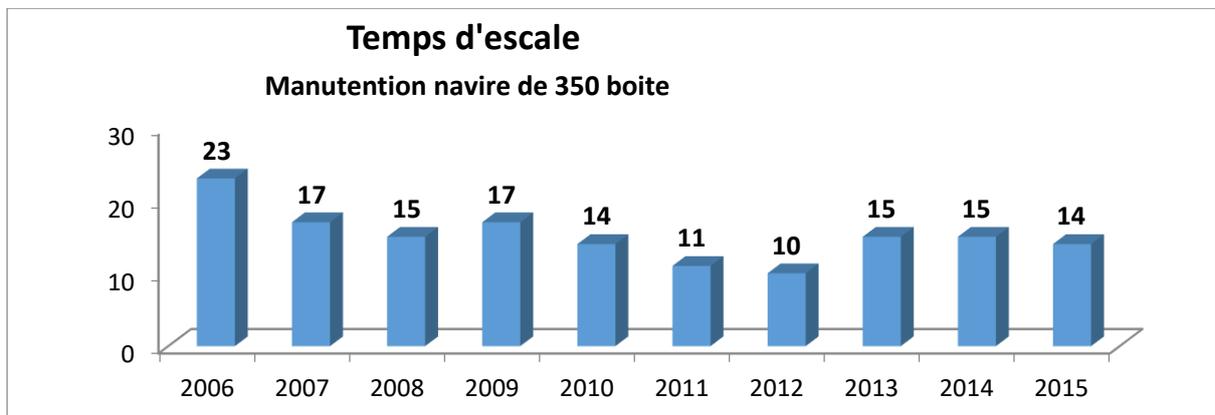
Source : l'entreprise BMT

**Figure N° 16 : La cadence de traitement au navire**



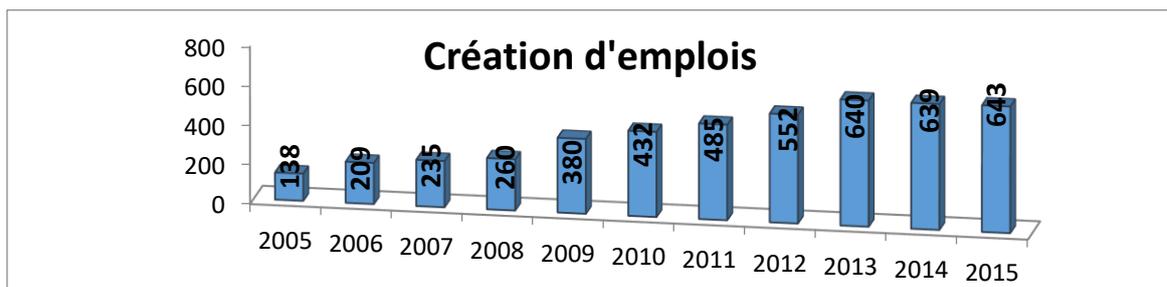
Source : l'entreprise BMT

**Figure N° 17 : Le temps d'escale**



Source : l'entreprise BM

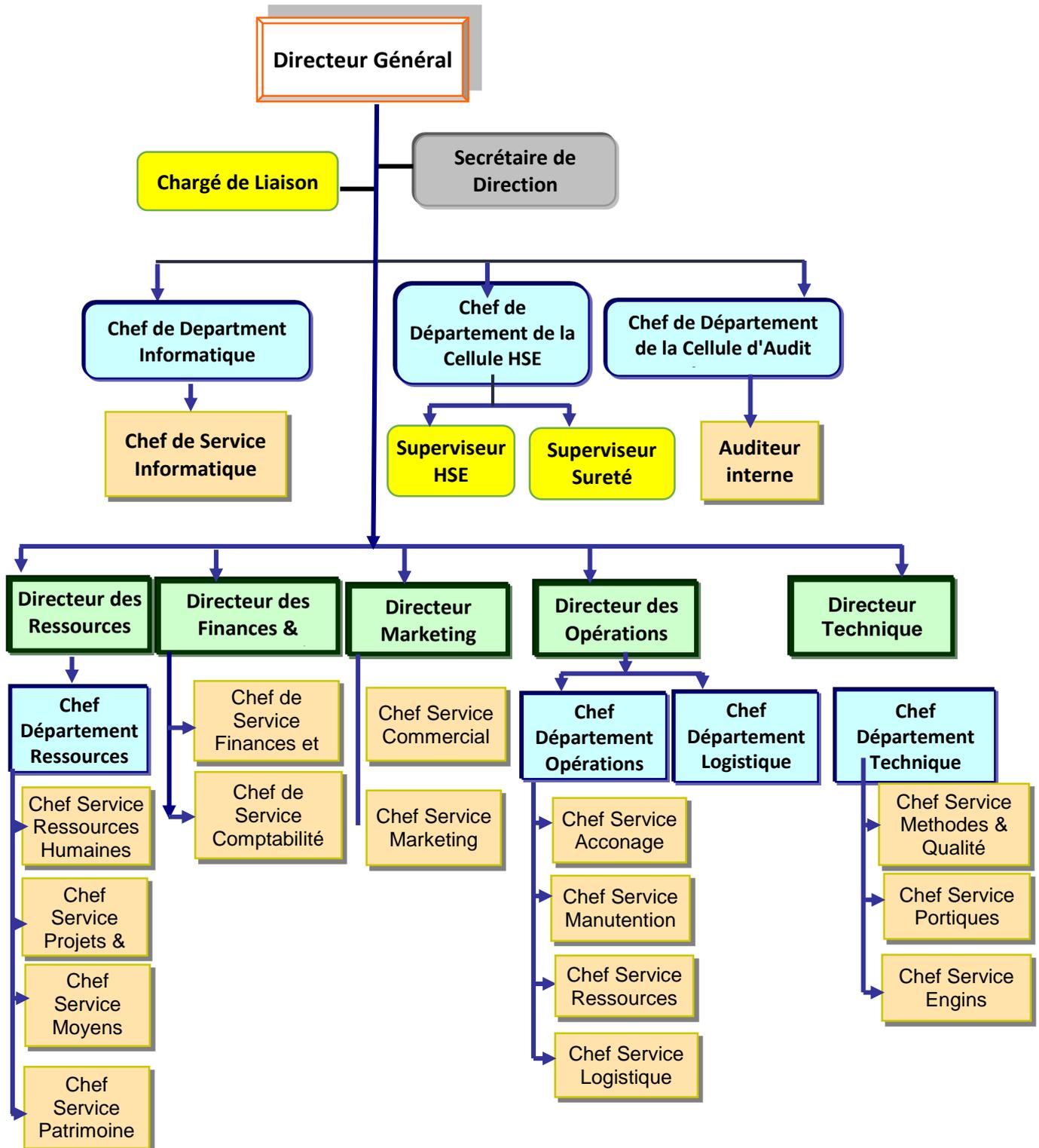
**Figure N° 18 : La création d'emplois :**



Source : l'entreprise BMT

**4-Organisation de BMT Spa :**

L'organigramme :



Source : BMT Spa

## **5. Les Différentes Structures de BMT**

### **5.1. Direction Générale :**

A sa tête le Directeur Général qui gère la société BMP Spa, à le pouvoir de décision, administre l'entreprise, assigne des directives au directeur Général Adjoint qui fait la liaison et coordonne entre les différentes directions de BMT

**5.2. Direction des Ressources Humaines et Moyens :** La Direction des Ressources Humaines et Moyens est assuré par le DRHM. La DRHM est placé sous l'autorité directe de Directeur Général. Sa mission est de mettre en œuvres des systèmes de gestion intégrée à la stratégie de BMT pour atteindre ses objectifs et qui traduisent une adéquation entre les impératifs économiques et les attentes du personnel.

**5.3. Direction des Finances et Comptabilité :** La mission de La Direction des Finances et Comptabilité est :

- ✓ Veiller à l'adéquation de la politique financière de l'entreprise avec les objectifs globaux
- ✓ Coordonner et suivre les relations avec les institutions financières;
- ✓ Assurer les relations avec les banques, et les administrations fiscales et parafiscales;
- ✓ Assurer le recouvrement des créances de toute nature;
- ✓ Etablir et suivre les budgets et les plans de financement;
- ✓ Elaborer les plans de financement en assurant l'actualisation et l'exécution;
- ✓ Déterminer, rechercher et négocier les financements les plus appropriés en relation avec les établissements concernés;
- ✓ veiller à l'application des règles comptables et à la tenue correcte des livres au sein de la société;
- ✓ Elaborer le bilan et autres états financiers et comptables;
- ✓ Etablir et analyser le bilan de fin d'année.

### **5.4. Direction Marketing :**

La Direction Marketing est restructurée récemment après la jonction des trois départements (Commercial + Marketing + Informatique)

## ***CHAPITRE III : L'impact de rémunération sur la motivation des salariés au sein de BMT SPA***

---

Sa mission est de :

- ✓ Élaboration une politique commerciale et tarifaire.
- ✓ Élaboration le plan marketing.
- ✓ Coordonner et veiller à la bonne exécution des actions marketing.
- ✓ Assumer le rôle de représentation de l'entreprise en Algérie et à l'étranger.
- ✓ Participer à l'élaboration du Business Plan.
- ✓ Assurer la veiller technologique en matière de la communication et de l'information.
- ✓ Elaboration des plans d'action de l'entreprise en termes d'efficacité de facturation de recouvrement et d'amélioration de la relation client.
- ✓ Administration du système logiciel CTMS

### **5.5. Direction des Opérations :**

La mission de la Direction des Opérations est de :

- ✓ Assurer la planification des escales, de parc à conteneurs et la planification des ressources, équipes et équipements.
- ✓ Prendre en charge les opérations de manutentions, comme la réception des navires porte-conteneurs et leurs chargements et déchargement.
- ✓ Suivre les opérations de l'acconage tel que : le suivi des livraisons, dépotages, restitutions du vide et le traitement des conteneurs frigorifiques

### **5.6. Direction Technique :**

La mission de la Direction Technique est d'assure une maintenance préventive et curative des engins du parc à conteneurs.

### ***Section II : Présentation de l'enquête.***

Dans cette section, nous envisageons de présenter la méthode suivie lors de notre stage, réalisé au sein de l'entreprise BMT. Nous allons d'abord présenter notre étude, puis la façon par laquelle nous avons opté pour collecter les informations nécessaires à notre thématique. Enfin nous allons exposer les caractéristiques de notre échantillon.

Afin d'avoir une vision d'ensemble sur l'impact de la rémunération sur la motivation de personnel au sein de BMT spa nous avons mené une étude qualitative, un questionnaire est

utilisé pour collecter des informations et tenter de répondre d'une façon générale à notre problématique

### **1. Présentation de l'enquête sur le terrain :**

L'objectif et la question de recherche de cette étude nous conduisent à une exploration profonde de l'impact de la rémunération sur la motivation au travail. La méthode retenue pour cette étude est « l'étude de cas ». Pour cela, on a opté pour l'entreprise BMT.

### **2. Objectif général de l'enquête :**

Cette enquête a pour objectif principal de nous permettre de répondre à notre problématique de départ, à savoir quel est l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de BMT spa ?

L'enquête va nous permettre de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses à savoir :

- La rémunération est un déterminant qui intervient directement dans le processus de motivation, mais elle reste insuffisante pour motiver les salariés. Ne pas être motivé par la rémunération n'implique pas que les salariés ne sont pas motivés au travail
- La politique de rémunération pratiquée au sein de la BMT répond aux exigences des salariés.
- La partie variable de salaire est l'élément le plus motivant au sein de l'entreprise BMT.

### **3. La méthodologie de recherche**

Rappelons que notre problématique de recherche vise à déterminer quelles sont les composantes et les éléments de la rémunération qui procurent plus de motivation chez les salariés. Pour atteindre les objectifs que nous avons fixés et confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons utilisé l'analyse empirique à l'aide de la technique du questionnaire.

Pour mener à bien cette recherche, nous avons donc privilégié l'approche qualitative ce choix est déterminé par la nature de notre thème, la question de départ et les objectifs de la recherche et cela afin de vérifier les hypothèses émises et s'assurer des relations existantes entre les différents variables d'étude. Cette méthode sert au traitement des données recueillies auprès de nos enquêtés surtout en tenant compte de la fréquence des réponses.

En effet, il sera question de calculer le pourcentage d'apparition d'une réponse et d'en tirer par la suite une conclusion.

### **1. Le questionnaire**

Notre enquête est basée sur un questionnaire qui comporte 35 questions et que nous allons répartir sur un ensemble de salariés de l'entreprise BMT de toutes les catégories sociales professionnelles, (échantillons de 30 employés).

Le questionnaire est l'outil de mesure qui permet, l'enregistrement, stockage des informations, et c'est une technique parmi les techniques qui permet d'interroger les individus de façon directe.

Comme dit G. STEPHANE : « Un questionnaire bien structuré est le gage d'un processus d'interrogation fluide et agréable pour les répondant. Il constitue également la garantie d'un bon taux de retour et d'une meilleur qualité des réponses ». <sup>77</sup>

Notre enquête est basée sur un questionnaire qui comporte 35 questions. Réparti en cinq parties :

- La première porte sur les données personnelles
- La deuxième porte sur les données relatives au poste
- La troisième porte sur les données relatives à la politique et au système de rémunération au niveau BMT spa.
- La quatrième porte sur les données relatives à la rémunération et son aspect motivant.
- La cinquième partie variable du salaire.

Le questionnaire est distribué sur un échantillon de 35 salariés de l'entreprise BMT, couvrant toutes les catégories socioprofessionnelles dont on n'a récupéré que 30 questionnaire

### **4. Caractéristiques de notre échantillon**

Nous présenterons les caractéristiques de notre échantillon par rapport au sexe, l'âge, le niveau d'instruction, la situation matrimoniale et la catégorie socioprofessionnelle des personnes interrogées.

Notre échantillon est caractérisé par la prépondérance des hommes soit 60% du total des personnes interrogées. Le reste, soit 40% du total de l'échantillon est représenté par des femmes (**voir tableau n°04**).

---

<sup>77</sup> GANASSALIS, « Les enquêtes par questionnaire avec sphinx », édition PEARSON, Paris, 2007. Page.02.

### **CHAPITRE III : L'impact de rémunération sur la motivation des salariés au sein de BMT SPA**

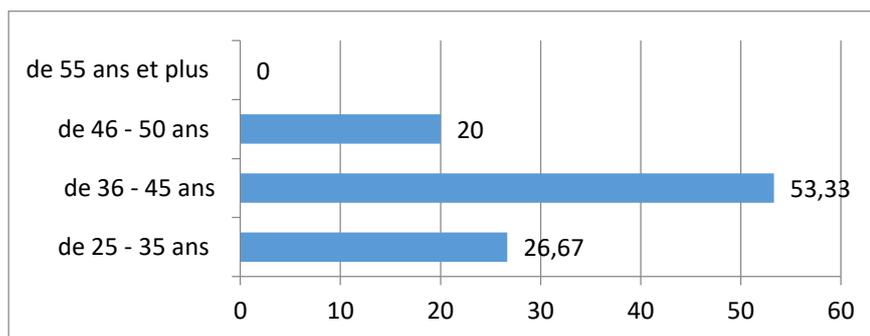
**Tableau N°4 : La répartition de l'effectif selon le sexe**

Sexe	Nombre	Pourcentage
Homme	18	60 %
Femme	12	40 %
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100 %</b>

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

La majorité des interrogé ont un âge qui varie entre (36-45) soit 53% du total de l'échantillon. 27% ont un âge entre (25–35) et 20% sont plus âgés dont leur âge varie entre (46-50) ans. **(Voir la figure n°19)**

**Figure N° 19 : La répartition de l'effectif selon l'âge**



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

Ceci montre que la majorité de l'effectif de la « BMT » est moyennement âgée. Cela veut dire que d'une part, la priorité lors des recrutements est dirigée vers une main d'œuvre jeune et qualifiée capable de refléter une image dynamique de l'entreprise, d'autre part, une main d'œuvre âgée caractérisée par une expérience professionnelle permettant de connaître les clés de réussite est recrutée depuis bien longtemps.

La majorité des employés enquêtés sont mariés soit 60% du total de l'échantillon, et le reste soit 40% sont célibataires. **(Voir le tableau n° 05)**

### **CHAPITRE III : L'impact de rémunération sur la motivation des salariés au sein de BMT SPA**

---

**Tableau n° 05 : Statut matrimonial**

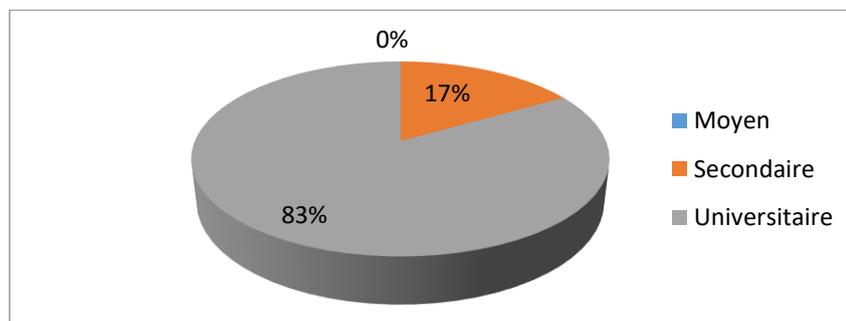
<b>Statut</b>	<b>Nombre</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Maries(e)</b>	18	60%
<b>Célibataire</b>	12	40 %
<b>Autre</b>	00	00 %
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100 %</b>

Source : réalisé par nous-mêmes

On déduit que la plupart bénéficie des différents avantages par exemple des allocations familiales pour ceux qui ont des enfants.

Par rapport au niveau d'instruction, les employés interrogés disposent d'un niveau secondaire ou universitaire. La figure n° 20 montre que 83% des interrogés ont un niveau universitaire et 17% un niveau secondaire. **(Voir la figure n° 20)**

**Figure N° 20 : Niveau d'instruction du salarié**



Source : réalisé par nous-mêmes

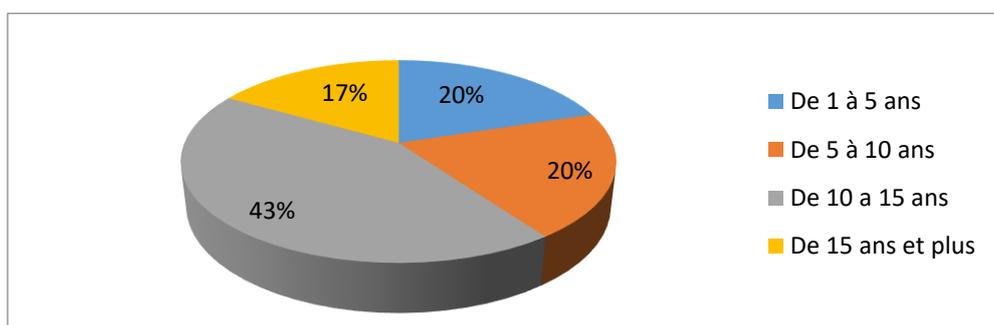
Nous pouvons avancer que la majorité des interrogés disposent d'un niveau d'instruction élevé, ce qui est compatible avec les compétences et les qualifications nécessaires pour exercer des tâches complexes.

Ce résultat nous donne une image sur la politique de recrutement adoptée par l'entreprise qui vise en premier lieu les universitaires pour travailler à l'administration, alors que les salariés ayant les niveaux d'instruction inférieur sont destinés à des tâches simples et manuelles qui n'exigent pas un niveau d'instruction élevé.

### **CHAPITRE III : L'impact de rémunération sur la motivation des salariés au sein de BMT SPA**

La majorité des salariés interrogés ont une ancienneté de 10 à 15 ans avec un pourcentage de 43% suivie par une égalité entre ceux qui ont une ancienneté de 5 à 10 ans et 1 à 5 ans avec un pourcentage de 20 %, et enfin 17 % pour ceux qui ont une ancienneté de 15 ans et plus. (Voir la figure n° 21)

**Figure N° 21 : Répartition de la population enquêtée selon le nombre d'années d'ancienneté.**



Source : réalisé par nous-mêmes

#### **5. Caractéristiques du poste occupé**

Dans ce point il serait question de présenter notre échantillon par rapport aux caractéristiques du poste occupé.

En effet, notre échantillon est constitué à hauteur de 40% des cadres 26.67 % pour les agents maîtrise, 16.67 % pour les agents d'exécution et les cadres supérieurs. (Voir le tableau n°06)

**Tableau N°06 : Présentation des catégories socioprofessionnelles**

Catégorie	Nombre	Pourcentage
Exécution	05	16.67 %
Maitrise	08	26.67 %
Cadre	12	40 %
Cadre supérieur	05	16.67 %
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100 %</b>

Source : réalisé par nous-mêmes

Donc la catégorie socioprofessionnelle la plus dominante est celle des cadres.

### **CHAPITRE III : L'impact de rémunération sur la motivation des salariés au sein de BMT SPA**

---

A partir de la figure n°22 nous constatons que la plupart des employés ont un contrat à durée indéterminée avec un pourcentage de 16.67 % donc peu de mouvement, il y a pas des entrants de l'extérieur, et 83.33% pour ceux qui ont un contrat à durée déterminée. (Voir la figure n° 22 et Tableau n°07)

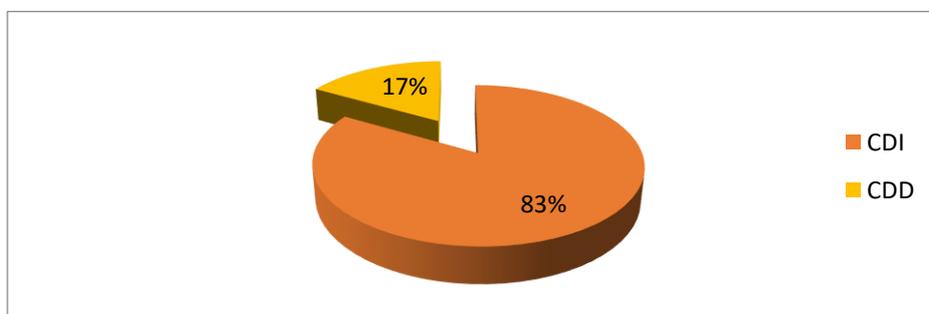
**Tableau n°07 : Présentation de l'échantillon selon le type de contrat de travail**

Catégorie	Nombre	Pourcentage
<b>CDI</b>	25	83.33 %
<b>CDD</b>	05	16.67 %
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100 %</b>

Source : réalisé par nous-mêmes

Cela signifié que la situation des salariés avec un contrat à durée déterminée risque de perdre leur poste dès que leur contrat sera terminé, dans le cas où le salarié a prouvé ses capacités et il a développé ses compétences l'entreprises peut transférer son contrat à un contrat à durée indéterminée.

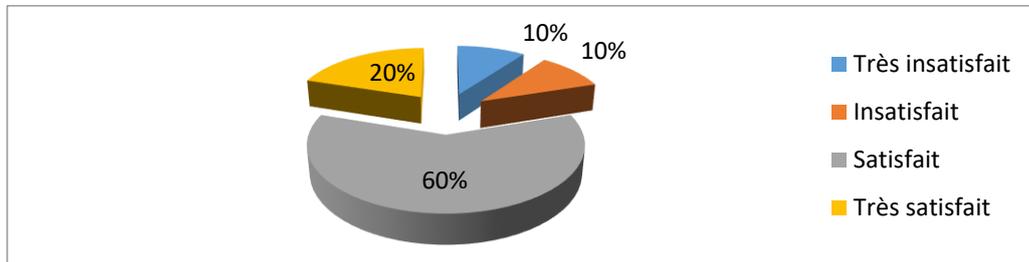
**Figure n° 22 : La répartition de l'échantillon selon le type de contrat de travail**



Source : réalisé par nous-même.

La satisfaction des employés par rapport à leur poste actuel, les interrogés déclarent majoritairement, soit 60% de l'échantillon total, qu'ils sont satisfaits du poste occupé actuellement, et 20% sont très satisfaits. Alors que 10% des interrogés semblent très insatisfaits et 10% insatisfaits. (Voir la figure n°23)

**Figure N° 23 : La satisfaction de post actuel**



Source : réalisé par nous-même.

Nous déduisons, alors, que la majorité des salariés de l'entreprise « BMT » sont tout à fait satisfaits à leur poste actuel.

Les employés ayant déclaré leur insatisfaction par rapport au poste occupé pourront être expliquée par l'inadéquation du poste occupé à leur formation initiale.

En effet, la question de l'adéquation du poste à la formation initiale a pour but de savoir si les postes occupés par les répondants sont adéquats avec leurs formations initiales. La majorité des répondants soit 73 % disent que leurs postes sont adéquats avec leurs formations initiales. Alors que 27 % disent le contraire, soit leurs postes ne sont pas adéquats avec leurs formations initiales. (Voir le tableau n° 08)

**Tableau N° 08 : Présentation de post adéquat avec la formation initiale**

Adéquation	Nombre	Pourcentage
Oui	22	73.33%
Non	08	26.67%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Source : réalisé par nous-mêmes

Après avoir présenté les caractéristiques de notre échantillon, nous allons dans la section suivante présenter une analyse et interprétation des résultats de notre enquête.

### **Section III : Analyse et interprétation des résultats.**

Dans cette section nous allons essayer de déterminer l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés de l'entreprise BMT, en commençant par le traitement des informations

### **CHAPITRE III : L'impact de rémunération sur la motivation des salariés au sein de BMT SPA**

---

que nous avons recueillies à travers l'entretien et le questionnaire. Par la suite l'interprétation des résultats obtenus.

#### **1. Les données relatives à la politique et au système de rémunération au niveau de BMT**

La plupart des participants à notre sondage sont concernés par le système de rémunération classique soient 60 %, et pour le système cadre 37 % et enfin système d'intéressement 3.33 %

Le type le plus dominant parmi les répondants c'est le système classique par ce que c'est le système le plus ancien des systèmes comptables, il est calqué sur les objectifs de base de la comptabilité (voir tableau n°09)

**Tableau N°09 : Système de rémunération adopté par l'entreprise**

<b>Catégorie</b>	<b>Nombre</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Système statu cadre</b>	11	36.67 %
<b>Système classique</b>	18	60 %
<b>Système d'intéressement aux résultats</b>	1	3.33 %
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Source : réalisé par nous-mêmes

Ce tableau nous montre l'opinion des salariés vis-à-vis de la qualité de leur système de rémunération. Selon la catégorie socioprofessionnelle (Voir le tableau n° 10)

**CHAPITRE III : L'impact de rémunération sur la motivation des salariés au sein de BMT SPA**

**Tableau N° 10 : La qualité du système de rémunération selon la catégorie socioprofessionnelle des interrogés**

	Faible		Moyen		Bon		Très bon		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	<b>Exécution</b>	00	00%	02	6.67%	04	13.33	00	00%	06
<b>Maitrise</b>	00	00%	02	6.67%	07	23.33%	00	00%	09	<b>30%</b>
<b>Cadre</b>	00	00%	04	13.33%	06	20%	02	6.67%	12	<b>40%</b>
<b>Cadre supérieur</b>	00	00%	00	00%	00	00%	03	10%	03	<b>10%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>00</b>	<b>00%</b>	<b>08</b>	<b>26.67%</b>	<b>17</b>	<b>56.66%</b>	<b>05</b>	<b>16.67%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

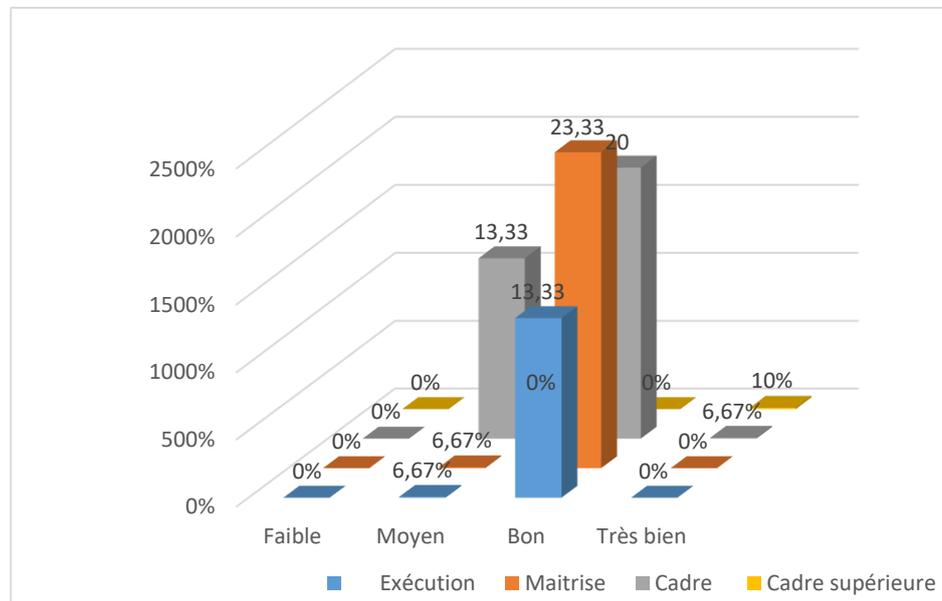
Source : réalisé par nous-mêmes

Nous constatons que plus de la moitié des enquêtés avec un taux de 56.66 % trouvent le système de rémunération bon, suivi de 26.67% des salariés qui jugent que le système de rémunération de l'entreprise BMT est moyen, et 16.67% des salariés seulement affirment que le système est très bon.

En effet, nous constatons la catégorie la plus dominante sont des cadres avec un taux de 40%. 50% d'entre eux considèrent que la qualité de rémunération est bonne, 33.33% la considère moyenne et 16.67% la considère comme très bonne. Globalement les cadres jugent que le système de rémunération est de bonne qualité. **(Voir la figure n°24)**

## CHAPITRE III : L'impact de rémunération sur la motivation des salariés au sein de BMT SPA

**Figure N°24 : La qualité du système de rémunération selon leurs catégories socioprofessionnelles**



Source : réalisé par nous-mêmes

Quant à la perception des enquêtés par rapport à la motivation de la politique de la rémunération. Les résultats montrent que 73,33 % des interrogés indiquent que la politique salariale pratiquée par l'entreprise BMT est motivante alors que les 26,67% restants jugent qu'elle n'est pas motivante. (Voir tableau n°11)

**Tableau N°11 : Présentation des enquêtés par rapport à la motivation de la politique salariale de BMT :**

	Nombre	Pourcentage
<b>Oui</b>	22	73.33 %
<b>Non</b>	08	26.67 %
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Source : réalisé par nous-mêmes

D'après les résultats du tableau n°12, on constate que 33,34% des membres de notre échantillon sont satisfaits et 33,33% sont très satisfaits à l'égard de leurs parcours professionnels

### **CHAPITRE III : L'impact de rémunération sur la motivation des salariés au sein de BMT SPA**

au sein de BMT, contre 20,01% qui sont insatisfaits et 13,33% qui sont très insatisfaits. (Voir le tableau n°12)

**Tableau N°12 : L'avis des enquêtés sur leur parcours professionnel au sein de l'entreprise**

Degré satisfaction	Très insatisfait		Insatisfait		Satisfait		Très satisfait		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Expérience										
<b>De 1 à 5 ans</b>	03	10%	02	6.67%	01	3.33%	00	00%	06	<b>20%</b>
<b>De 5 à 10 ans</b>	01	3.33%	02	6.67%	02	6.67%	01	3.33%	06	<b>20%</b>
<b>De 10 à 15 ans</b>	00	00%	02	6.67%	05	16.67%	06	20%	13	<b>43.34%</b>
<b>De 15 ans et plus</b>	00	00%	00	00%	02	6.67%	03	10%	05	<b>16.67%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>04</b>	<b>13.33%</b>	<b>06</b>	<b>20.01</b>	<b>10</b>	<b>33.34%</b>	<b>10</b>	<b>33.33%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Source : réalisé par nous-mêmes

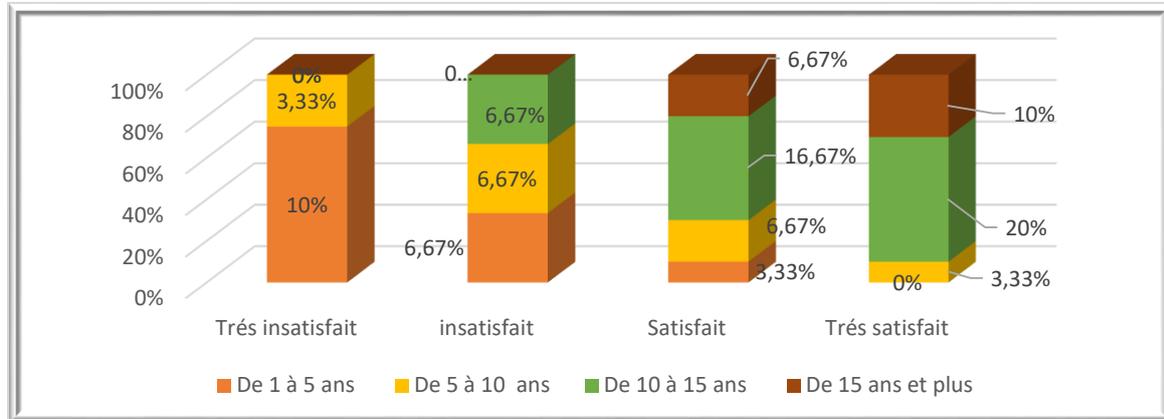
En analysant les données de la figure ci-dessus relatives au degré de satisfaction des enquêtés vis-à-vis de leur parcours professionnel, on trouve que 3,33% des personnes ayant une expérience de moins de 5 ans sont satisfaits de leur parcours au sein de BMT, car ces derniers sont nouvellement recrutés et n'ont pas assez d'ancienneté dans l'entreprise leur parcours semble largement suffisant.

Ceux ayant une expérience de 10 ans à 15 ans expriment le taux le plus élevé de satisfaction soit 16,67% sont satisfaits et 20% sont très satisfaits.

Le degré de satisfaction des salariés par rapport à la politique salariale augmente avec l'expérience, car les employés qui ont une expérience de 10 à 15 ans enregistre le taux de satisfaction le plus élevé soit 43,34%. (Voir la figure n°25)

## CHAPITRE III : L'impact de rémunération sur la motivation des salariés au sein de BMT SPA

Figure N°25 : Répartition du degré de satisfaction de motivation selon l'expérience



Source : réalisé par nous-mêmes

Quant au déterminant de la rémunération, d'après le tableau n° 13, on constate que 37% estiment que le déterminant principal de la rémunération au sein de BMT est le statut. Suivi en seconde position par la compétence soit 30% de l'ensemble des interrogés. En troisième position on retrouve l'ancienneté soit 20% et en dernière position on retrouve la performance avec un pourcentage de 13,33% du total de l'échantillon. (Voir le tableau n°13)

Tableau N°13 : Votre salaire dépend-il de votre

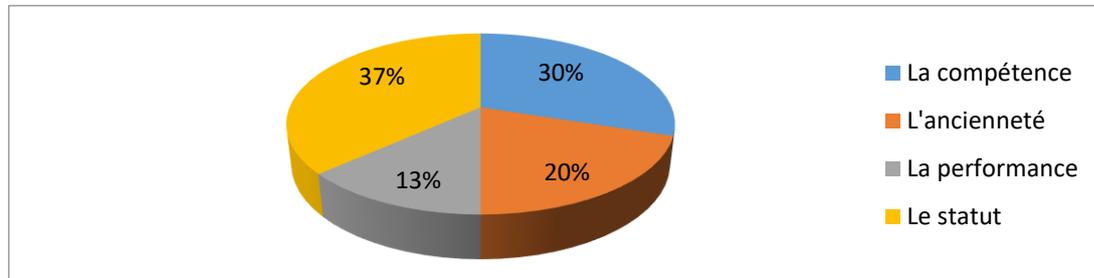
	Nombre	Pourcentage
<b>La compétence</b>	09	30%
<b>L'ancienneté</b>	06	20%
<b>La performance</b>	04	13.33%
<b>Le statut</b>	11	36.67%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Source : réalisé par nous-mêmes

D'après ces résultats, on peut déduire que le principal déterminant pris en compte dans la détermination du système de rémunération global au sein de BMT n'est ni la performance, ni la compétence, ni l'ancienneté mais c'est bien le statut. (Voir la figure n°26)

### CHAPITRE III : L'impact de rémunération sur la motivation des salariés au sein de BMT SPA

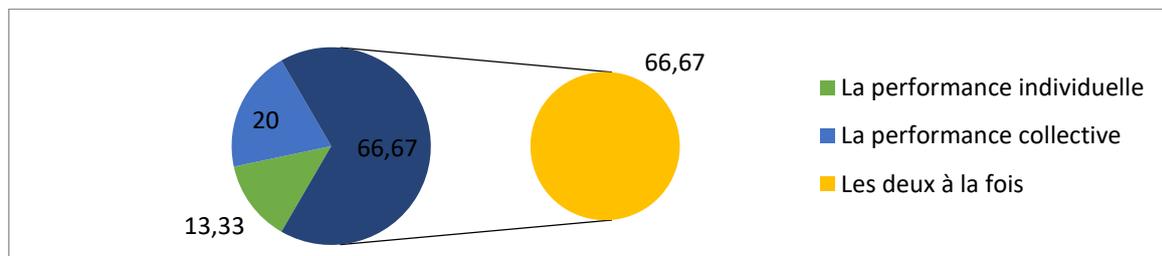
Figure N°26 : Salaire dépend-il de votre



Source : réalisé par nous-mêmes

Toutefois, La majorité soit 66.67% des employés interrogés jugent que la rémunération doit se faire en se basant sur la performance individuelle et collective en même temps suivi par 20% pour la performance collective et 13,33% pour la performance individuelle. (Voir la figure n°27)

Figure N°27 : La rémunération doit se faire à partir de



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

Quant à la satisfaction des salariés par rapport à la méthode de calcul du salaire, 60% des interrogés semblent bien satisfaits alors que 40% sont insatisfaits ce qui est quand même beaucoup (Voir tableau n° 14).

**Tableau N°14 : La satisfaction de la méthode de calcul de votre salaire**

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	18	60%
Non	12	40%
Total	<b>30</b>	<b>100%</b>

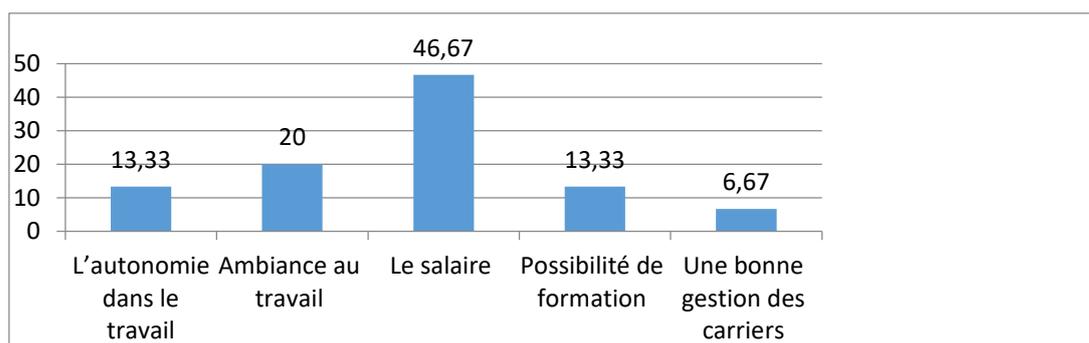
Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête

On a bien constaté d'après les résultats de ce sondage que la rémunération est un facteur de motivation. Alors il est très important de savoir quelle est la partie du salaire qui motive le plus. Dans le point suivant on va déterminer quelle est la partie la plus déterminante du salaire.

## 2. Les données relatives à la rémunération et son aspect motivant

Parmi les facteurs déterminants de la motivation, on retrouve le salaire en première position (46,67%) suivi par l'ambiance au travail (20%), suivi en troisième position par les deux facteurs l'autonomie au travail et la possibilité de formation (13,33%). Une bonne gestion de carrière se trouve en dernière position (6,67%). La figure n°18 retrace les différents facteurs avec leur pourcentage.

**Figure N°28 : Qu'es ce qu'il vous motive le plus dans votre travail**



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

Aussi il paraît que pour 70% des interrogés, le salaire est le facteur capital alors que les 30% restants ne considèrent le salaire comme facteur capital de la motivation. (Voir le tableau n° 15)

### *CHAPITRE III : L'impact de rémunération sur la motivation des salariés au sein de BMT SPA*

**Tableau N°15 : La rémunération soit le facteur capital pour motiver le salarié**

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	21	70%
Non	9	30%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

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

Donc la plupart des salariés de l'entreprise « BMT » considèrent que le salaire est l'élément le plus motivant comparativement aux autres facteurs. D'ailleurs, 83% des interrogés considèrent bien que la rémunération influence leur motivation au travail. (Voir tableau n° 16)

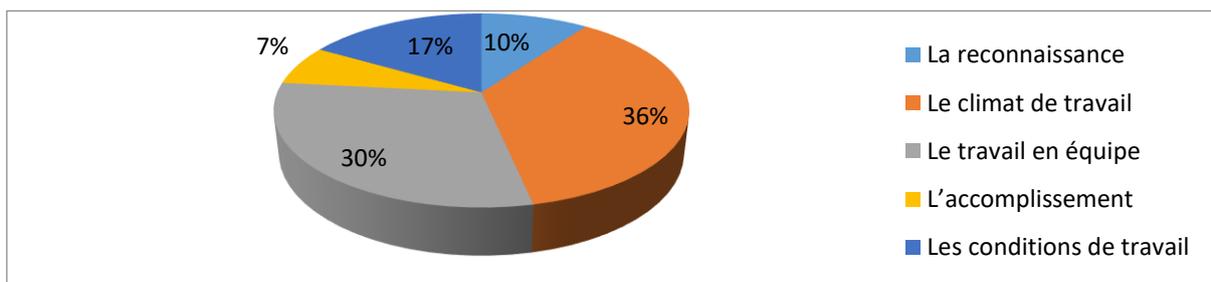
**Tableau N°16 : La rémunération exerce une influence sur votre motivation au travail**

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	25	83.33%
Non	5	16.67%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

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

Il existe d'autres facteurs plus motivants que la rémunération, Le climat de travail en première position avec un taux de 36% et le travail en équipe en seconde position avec un taux de 30%. Ces deux facteurs sont suivis par les conditions de travail avec un taux de 17%, la reconnaissance 10% et enfin l'accomplissement avec un taux de 7% (Voir figure ° 29)

**Figure N°29 : Les facteurs qui vous motivent au sein de BMT plus que la rémunération**



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

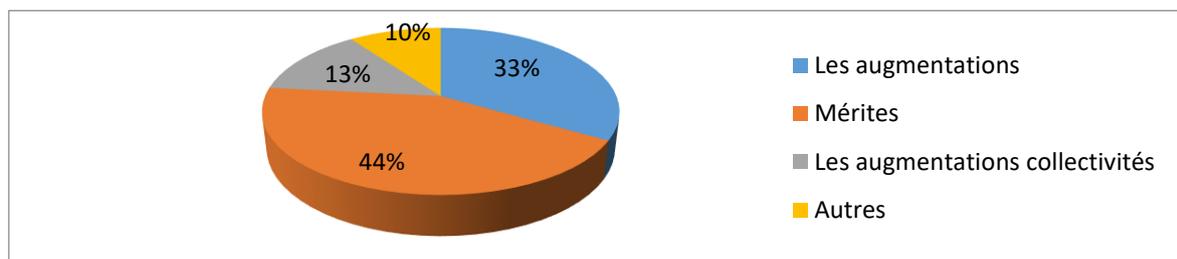
### **CHAPITRE III : L'impact de rémunération sur la motivation des salariés au sein de BMT SPA**

**Tableau N°17 : Présente les propositions pour chacun soit motivées dans son travail**

Catégorie	Nombre	Pourcentage
Les augmentations	10	33.33
Mérites	13	43.33
Les augmentations collectives	4	13.33
Autres	3	10
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

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

**Figure N°30 : Présente les propositions pour chacun soient motivées dans son travail**



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

D'après ce tableau, la proposition la plus reconnue est celle des mérites avec un taux de 43,33% suivie par les augmentations avec un taux de 33,33% nous remarquons que les augmentations collectives ne sont pas au centre des propositions pour que chacun soit motivé dans son travail.

Pour savoir si c'est les salariés qui ont reçu des augmentations important qui considèrent le salaire comme motivant nous avons essayé de construire un tableau croisé (tableau n° 18) l'importance de l'augmentation et le fait que l'augmentation constitue ou non un facteur de motivation.

### CHAPITRE III : L'impact de rémunération sur la motivation des salariés au sein de BMT SPA

**Tableau N°18 : Répartition de l'augmentation de salaire selon le facteur de motivation**

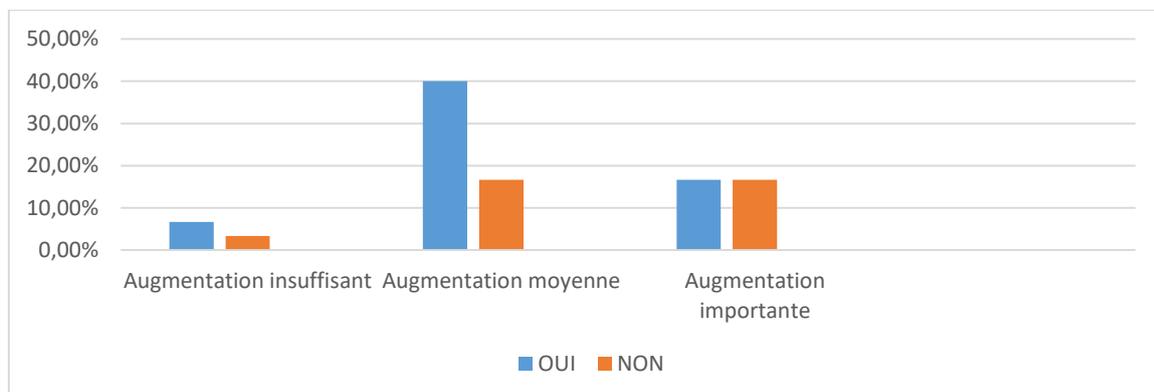
	Augmentation insuffisant		Augmentation moyenne		Augmentation importante		Total
	N	%	N	%	N	%	
<b>Oui</b>	02	6.67%	12	40%	05	16.67%	<b>63.34%</b>
<b>Non</b>	01	3.33%	05	16.67%	05	16.67%	<b>36.67%</b>
<b>Total</b>	<b>03</b>	<b>10%</b>	<b>17</b>	<b>56.67%</b>	<b>10</b>	<b>33.34%</b>	<b>100%</b>

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

Ces résultats expliquent que 63,34% des membres de notre échantillon trouvent que l'augmentation de salaire est un facteur motivant, contre 36,67% qui prouvent le contraire.

La majorité pour qui l'augmentation des salaires est un facteur motivant, ont reçu une augmentation moyenne. (Voir la figure n° 31)

**Figure N°31 : Répartition de l'augmentation de salaire selon le facteur de motivation**



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

Les avantages en nature peuvent constituer aussi un facteur de motivation pour les salariés. De e fait nous avons interrogés les salariés de la BMT si l'entreprise leur accorde des avantages en nature. Le tableau n°19 résume les différentes réponses.

### **CHAPITRE III : L'impact de rémunération sur la motivation des salariés au sein de BMT SPA**

**Tableau N°19 : BMT accorde des avantages en nature**

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	22	73.33%
Non	8	26.67%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

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

La grande majorité des répondants disent que BMT reçoit d'avantages en nature, avec un taux 73,33%, contrairement à 26.67% qui disent contrairement.

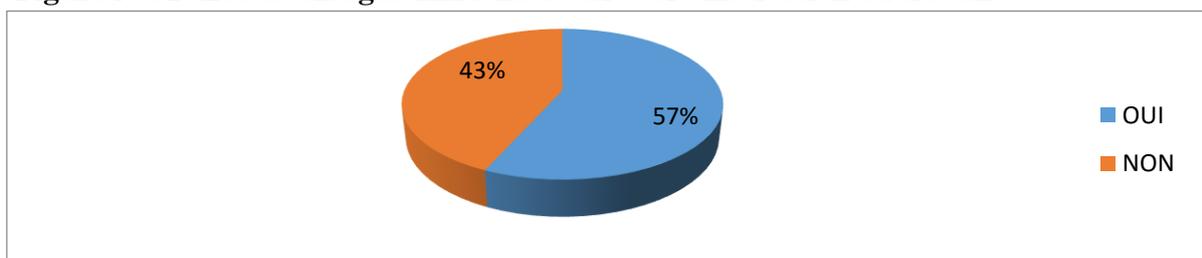
Selon les répondants 56.67% d'entre eux disent que les avantages en nature ont une influence sur leurs satisfactions et motivation au travail, contrairement à 43,33% qui estime que les avantages en nature n'exercent aucune influence sur leur motivation au travail (**Voir la figure n°32 et tableau n°20**)

**Tableau N°20 : Les avantages influencent sur votre motivation au travail**

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	17	56.67%
Non	13	43.33
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

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

**Figure N°32: Les avantages influencent sur votre motivation au travail**



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

### **CHAPITRE III : L'impact de rémunération sur la motivation des salariés au sein de BMT SPA**

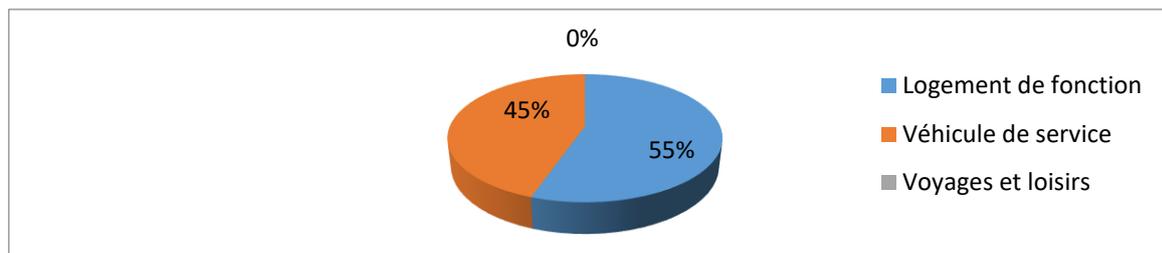
Pour les avantages en nature que perçoivent les répondants, 56.67% reçoivent des logements de fonction et 43.33% des véhicules de service. (Voir le tableau n° 21)

**Tableau N°21 : Répartition selon les types d'avantages.**

Catégorie	Nombre	Pourcentage
Logement de fonction	17	56.67%
Véhicule de service	13	43.33%
Voyages et loisirs	0	0%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

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

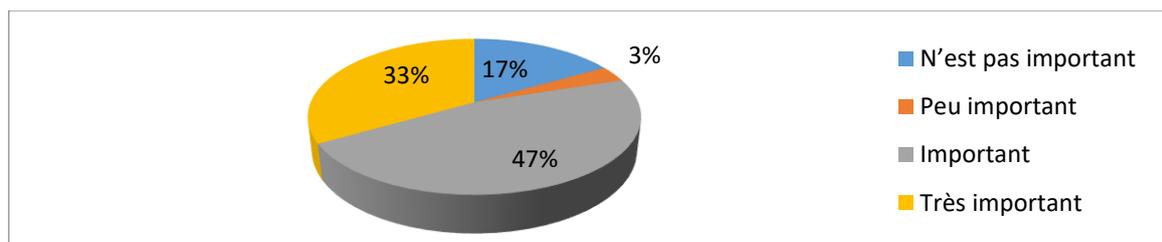
**Figure N°33 : Répartition selon les types d'avantages.**



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

Le salaire élevé pour une partie des répondants est considéré comme important avec un taux de 47%, et ceux qui disent qu'il est très important viennent en deuxième position avec un taux de 33%, et n'est pas important avec un taux de 17%, et enfin une minorité pense qu'il est peu important avec un taux de 3%. (Voir la figure n° 34)

**Figure N°34 : Salaire élevé : un facteur de motivation**



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

### **CHAPITRE III : L'impact de rémunération sur la motivation des salariés au sein de BMT SPA**

La majorité des répondants avec un taux de 60%, ne compte pas quitter et ne pense pas à quitter BMT même en contrepartie d'un salaire plus élevé. Alors que 40% disent qu'ils vont quitter pour un salaire plus important. (Voir le tableau n°22)

**Tableau N°22 : Proposition d'un autre travail dans une autre entreprise**

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	12	40%
Non	18	60%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

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

### **3. PARTIE VARIABLE DE SALAIRE**

D'après la population interrogée sur les primes que contiennent la partie variable de leur rémunération, 66.67% des salariés bénéficient d'une prime individuelle, 20% des salariés bénéficient d'une prime d'objectif, 10% prime de production au mérite et 3.33% de ses salariés prime de responsabilité. (Voir le tableau n°23)

**Tableau N° 23 : Primes comme facteur de motivation selon la catégorie socioprofessionnelle.**

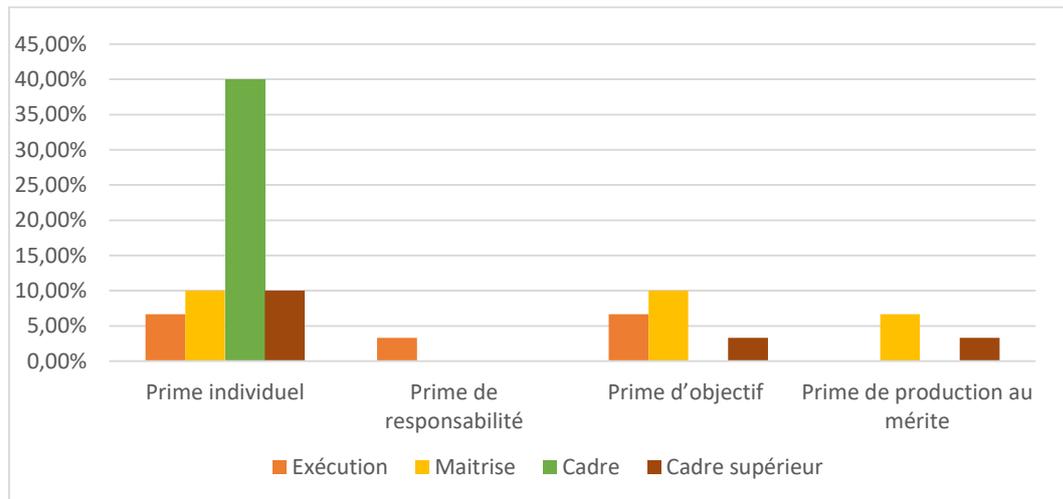
	Prime individuel		Prime de responsabilité		Prime d'objectif		Prime de production au mérite		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Exécutio n</b>	02	6.67 %	01	3.33%	02	6.67	00	00%	05	<b>16.67%</b>
<b>Maitrise</b>	03	10%	00	00%	03	10%	02	6.67%	08	<b>26.67%</b>
<b>Cadre</b>	12	40%	00	00%	00	00%	00	00%	12	<b>40%</b>
<b>Cadre supérieur</b>	03	10%	00	00%	01	3.33 %	01	3.33%	05	<b>16.67%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>66.67 %</b>	<b>01</b>	<b>3.33 %</b>	<b>06</b>	<b>20 %</b>	<b>03</b>	<b>10%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

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

### CHAPITRE III : L'impact de rémunération sur la motivation des salariés au sein de BMT SPA

Nous constatons que les cadres ont reçu des primes individuelles soit 40%. La majorité qui a reçu des primes de responsabilité c'est les agents d'exécution (3,33%), pour les primes d'objectif et de production au mérite, c'est les agents de maîtrise avec respectivement (10% et 6,67%) (Voir la figure n°35 et le tableau n° 23)

**Figure N° 35 : Présentation les primes qui motivant selon la catégorie socioprofessionnelle**



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

Les salariés interrogés considèrent pour leur majorité (80%) que la motivation par le salaire est un bon moyen pour fidéliser les salariés. (Voir tableau N°24).

**Tableau N° 24 : La motivation au travail par le salaire est un bon moyen pour fidéliser les travailleurs**

Réponse	Nombre	Pourcentage
Pas de tous d'accord	6	20%
D'accord	12	40 %
Tout a fait d'accord	12	40 %
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

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

Le salaire est un élément qui incite davantage au travail au sein de l'entreprise BMT. En effet 66,67% considèrent que la rémunération incite davantage. Contre 33,33% qui sont contre. (Voir Tableau n° 25)

### **CHAPITRE III : L'impact de rémunération sur la motivation des salariés au sein de BMT SPA**

---

**Tableau 25 : Représentation que la rémunération incite davantage**

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	20	66.67%
Non	10	33.33%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

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

Puisque la rémunération constitue un élément de motivation des salariés de la BMT, alors il est important de s'interroger si la partie variable du salaire est à l'origine de cette motivation. A partir de cette figure nous constatons que la plupart des employés (90%) répondent par oui, c'est-à-dire que leur salaire comporte une partie variable (**Voir tableau n°26**).

**Tableau N°26 : Existe-t-il dans votre rémunération une partie variable**

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	27	90%
Non	3	10%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

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

Ce tableau récapitule le degré d'importance de la partie variable en fonction du type de prime reçue. A travers ce qui est collecté et traité comme informations, nous pouvons constater que la plupart des enquêtés jugent que la partie variable de salaire est importante avec un taux 70% contrairement à 30% qui disent que c'est peu important. (**Voir le tableau n° 27**)

### CHAPITRE III : L'impact de rémunération sur la motivation des salariés au sein de BMT SPA

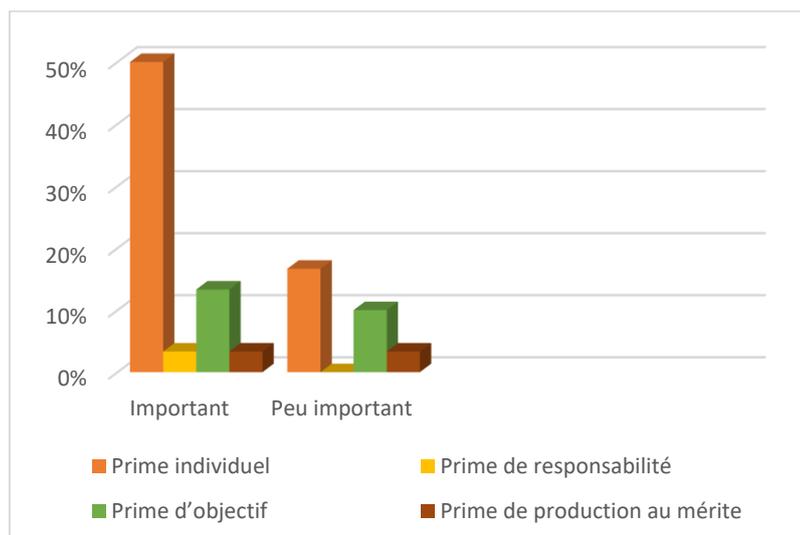
**Tableau N°27 : La partie variable de votre salaire selon les primes**

	Important		Peu important		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%
<b>Prime individuel</b>	15	50%	05	16.67%	20	<b>66.67%</b>
<b>Prime de responsabilité</b>	01	3.33%	00	00%	01	<b>3.33%</b>
<b>Prime d'objectif</b>	04	13.33%	03	10%	07	<b>23.33%</b>
<b>Prime de production au mérite</b>	01	3.33%	01	3.33%	02	<b>6.66%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>70%</b>	<b>09</b>	<b>30 %</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

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

En constatons que la majorité des salariés qui considère que la partie variable de leur salaire est important sont ceux qui ont reçue des primes individuels soit 50%. (Voir figure n°36)

**Figure N°36 : La partie variable de votre salaire selon les primes**



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

Il est aussi indiqué que l'élément le plus motivant dans la rémunération est la partie variable. En effet, La majorité des répondants avec un taux de 76,67% considèrent que la partie variable

### ***CHAPITRE III : L'impact de rémunération sur la motivation des salariés au sein de BMT SPA***

---

est un élément motivant alors que 23,33% la considère comme non motivante. (**Voir le tableau n°28**).

**Tableau N°28 : La partie variable de votre salaire, est-elle :**

<b>Réponse</b>	<b>Nombre</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Oui</b>	23	76.67%
<b>Non</b>	7	23.33%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête**

De ce fait, dans la politique de rémunération, il est important d'accorder une place cruciale aux primes car elles permettent de motiver les salariés.

**Récapitulatif des résultats de l'étude :**

Cette recherche, à travers les principaux résultats, nous a permis d'avoir une vision générale sur le système de rémunération au sein de l'entreprise BMT.

A travers notre déplacement sur le terrain et l'analyse du questionnaire que nous avons administré aux salariés de la BMT, nous avons constaté que la motivation des salariés au sein d'entreprise est à l'indemnité de toutes ces formes (salaire de base, capitalisation, avantage financière).

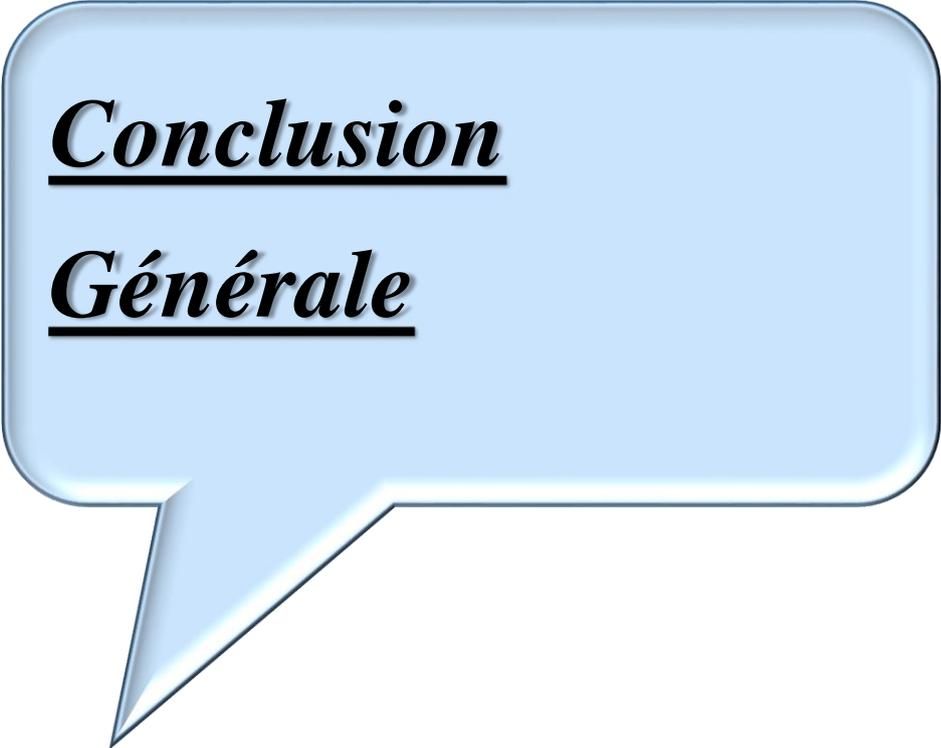
D'après les résultats de notre recherche effectuée au sein de l'entreprise BMT afin d'étudier notre thématique intitulée : l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés, nous avons constaté que la majorité des salariés déclarent être satisfaits des salaires perçus, ce qui explique l'existence d'une rémunération variable et signifie que la majorité des salariés reçoivent une partie variable dans leurs rémunérations. La majorité des salariés déclarent que leurs salaires évoluent, ce qui explique que BMT rémunère ses salariés avec des salaires importants et stables pour les fidéliser et les motiver plus dans leur travail.

C'est pour cela qu'on trouve que la partie variable de la rémunération est importante pour les employés puisque la valeur des primes constituant la partie variable leurs permet d'améliorer leurs niveaux de rémunération. Ainsi cette rémunération variable influe sur le comportement des salariés et illustre son caractère motivationnel.

Nous constatons que la rémunération n'est pas uniquement une source de revenu, mais elle aussi un outil de motivation pour l'échantillon enquête ce qui permet de garder le personnel performant

Nous déduisons que la majorité des salariés interrogés de l'entreprise BMT sont satisfaits et motivés par leur système de rémunération en place, ils considèrent le salaire comme le premier facteur de motivation, mais qu'il n'est pas le seul, car ils sont aussi motivés par les bonnes conditions au travail et la formation.

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



**Conclusion**

**Générale**

## *Conclusion Générale*

---

La gestion de la rémunération prend de plus en plus d'importance au sein des entreprises. Celles-ci tentent de résoudre les coupures qui se trouvent dans la rémunération par l'introduction d'un système de rémunération ou d'une politique, qui assure à la fois les objectifs de l'entreprise, satisfait les besoins des salariés et fait équilibrer la rémunération des postes avec les compétences et les efforts fournis par les salariés. D'une manière générale elles veillent sur la gestion globale du salaire et à leurs contributions pour qu'ils soient motivés et satisfaits afin d'atteindre leurs besoins.

À travers l'étude théorique présentée dans les deux premiers chapitres, dont le premier est consacré à la rémunération et ces différents éléments, tels que son système et sa politique, ainsi que les différentes composantes comme les compensations et avantages dont bénéficient les salariés à l'issue de leurs efforts fournis. Et le second chapitre décrit théoriquement le concept de la motivation des salariés, à travers les différentes théories.

Quant au dernier chapitre, il est consacré à l'étude empirique que nous avons menée au sein de BMT. Il a pour but de répondre à notre question de départ qui se rapporte à l'impact de la rémunération sur la motivation des salariés dans l'entreprise BMT. Pour ce faire, nous avons mené une analyse par questionnaire administré sur un échantillon de 35 salariés de cette entreprise. Nous avons pu récupérer 30 questionnaires que nous avons essayé d'analyser et d'interpréter.

Les résultats de notre analyse montrent que la rémunération est l'un des facteurs et un outil de pilotage qui contribue à la motivation des salariés. On déduit que, notre première hypothèse «La rémunération est un déterminant qui intervient directement dans le processus de motivation, mais elle reste insuffisante pour motiver les salariés ne pas être motivé par la rémunération n'implique pas que les salariés ne sont pas motivés au travail » est confirmée, car d'après notre étude sur le terrain, les enquêtés considèrent que la rémunération est le facteur capital qui influence leur motivation mais elle reste insuffisante car ils existent d'autres facteurs qui motivent les salariés au sein de BMT à savoir la reconnaissance, l'accomplissement, le climat de travail, les conditions de travail et le travail en équipe. Donc chaque organisation, dans le but d'avoir un capital humain motivé et d'atteindre ses objectifs, doit considérer comme priorité l'aspect financier et toute avantage pouvant influencer positivement sur le comportement de ses collaborateurs.

Avoir une bonne stratégie et un bon système de rémunération permet d'avoir un équilibre entre l'équité interne et l'équité externe ou la concurrence externe, ce qui engendre la satisfaction et la motivation des salariés et mènent à avoir un personnel fidèle, maintenir et

## *Conclusion Générale*

---

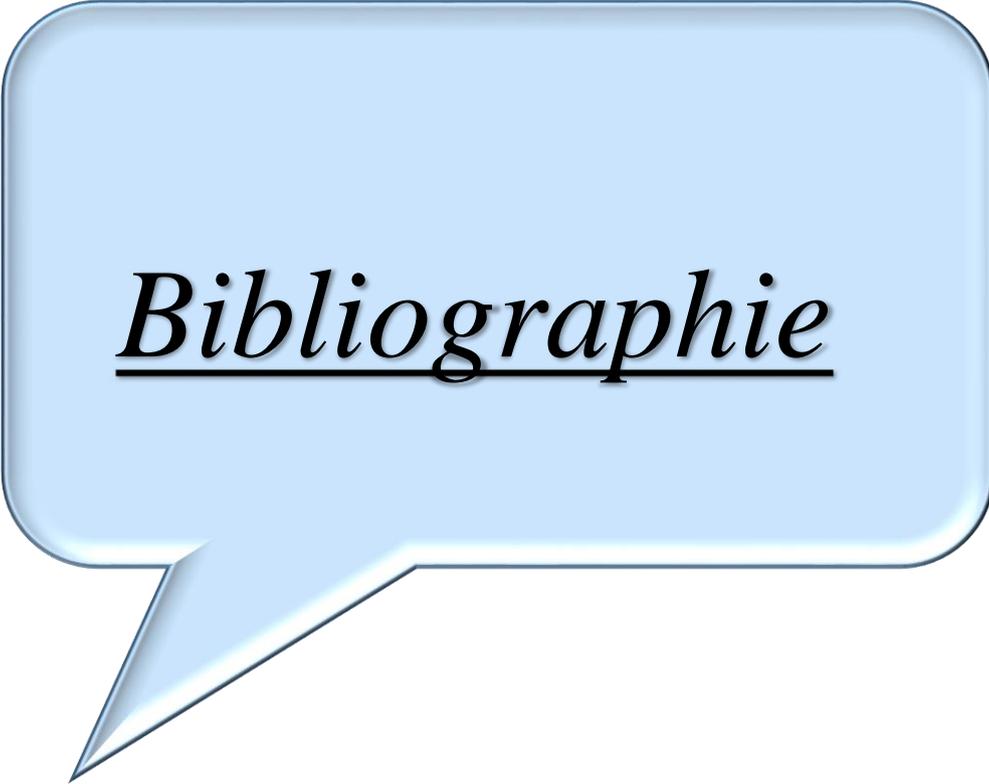
attirer les éléments clés dont chaque organisation aura besoin, cela est conditionné donc par la disposition d'un bon système de rémunération et avoir une bonne politique de rémunération.

Notre deuxième hypothèse « La politique et le système de rémunération pratiqué au sein de BMT répondent aux exigences des salariés » Nous constatons que 70% des personnes interrogées jugent que le système de rémunération de BMT est satisfait pour répondre aux exigences alors que les 30 % restants jugent c'est le contraire vu les recommandations la grille des salaires, du salaire de base, les critères d'attribution, et les différentes composantes de leur salaire. Ceci montre que notre hypothèse est confirmée.

On a aussi constaté que la partie variable de la rémunération est importante et motivante, car les valeurs des primes constituent la partie variable leur permet d'améliorer le niveau de rémunération suivent les efforts individuels. Ainsi cette rémunération variable influe sur le comportement des salariés et illustre son caractère motivationnel. Ceci confirme notre troisième hypothèse « La partie variable de salaire est l'élément le plus motivant au sein de l'entreprise BMT ».

La rémunération au sein de l'entreprise BMT joue un rôle important en matière de motivation des salariés malgré les insuffisances constatées et les recommandations soulignées par les salariés.

Comme conclusion final, nous concluons que l'entreprise BMT a su parfaitement instauré une politique de rémunération motivante pour ses salariés en les rémunérant équitablement.



*Bibliographie*

## ***Bibliographie :***

### **❖ Ouvrage :**

1. AGUILAR M, «L'art de Motiver», édition, DUNOD, Paris, 2009.
2. AMADIEU J, « le management des salaires », Éditions ECONOMICA, Paris, 1995.
3. ANNICK .C, « Toute la fonction ressources humaines », 2ème édition, DUNOD ; Paris, 2010
4. BOINSNARD D, « Guide juridique et pratique de l'épargne salariale », Edition Liaison, Paris,2003
5. Bournois.F, Rojot.J, Scaringella.J, « Ressource Humaines : Les meilleurs pratique des entreprises
6. CADIN L, GUERIN, et ALL, «Pratique et Éléments de Théorie GRH», édition, DUNOD, 4eme Edition, Paris, 2012.
7. COMPOY E, MACLOUF E, « gestion des ressources humaines », édition PEARASON
8. DONNADIEU G, « Du salaire a la rétribution », édition, LIAISON, Paris1991
9. EMERY et François GONIN, « Gérer les ressources humaines ». Bibliothèque des ressources humaines. Lausanne. 1999.
10. F. Alexandre – Bailly et all, 2006
11. FENOUILLET.F, « Les théories de la motivation », 2ème édition, Edition DUNOD, Paris, 2016.
12. HENRI M de BIOSLANDELLE, « Dictionnaire de gestion », édition ECONOMICA, Paris, 1998
13. GANASSALIS, « Les enquêtes par questionnaire avec sphinx », édition PEARSON, Paris, 2007.
14. LAETITIA LETHIELLEUX « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », Edition Lextenso, Paris 2011.
15. LEVY-LEBOYER. C, « La rémunération dans l'entreprise », édition d'organisation, Paris, 1998.
16. EDUCATION, France, 2008.
17. LEVY-LEBOYER Claude, « la motivation au travail, modèles et stratégies », 3° édition, éditions d'organisation, Paris, aout 2006.
18. LEVY-LEBOYER.C « la motivation dans l'entreprise modèles stratégies », édition d'organisation, Paris2003.

19. MAIRE. E, DUBOST. M, « Les clés de la performance », Les éditions DEMOS, Paris 2004.
20. Marbach Valirie, « Evaluer et rémunérer les compétences », Edition d'organisation, Paris 1999.  
», Edition d'organisation, Paris, 2007,
21. Marcel Cote, « La gestion des ressources humains », Édition Vuibert, Paris 1975.
22. Martory B, « Contrôle de gestion sociale », Edition Vuibert, Paris, 1990.
23. MARTORY.B et GROZET.D, « Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance»,7ème édition, Edition DUNOD, Paris.
24. MERCIER E, SCHMIDT G, «gestion des ressources humaines », édition, PRASON EDUCATION, France, 2005.
25. MUCHA.L, « La motivation des salariés et la performance dans les entreprise », Mémoire professionnel en Management stratégique des organisations, Université de Reims, Soutenue, 2010.
26. NOGUERA F, « gestion des ressources humaines et création de valeur organisationnelle »
27. PERETTI M, MAGOT JP, « rémunérations », édition 8, VUIBERT, Paris, 2012.
28. PUJOT. M-D, « Ressources humaines : La boite à outils de l'entrepreneur »,2ème édition, Edition d'organisation, Paris Cedex.2000-2003.
29. RABATEL D, « pratique de la paie », édition, JOUVE, Paris, 1997.
30. ROMAN B, « Bâtir une stratégie de rémunération », 2eme édition, DUNOD, Paris, 2010
31. ROUSSEL P, « rémunération, motivation et satisfaction au travail », édition ECONOMICA, Paris 1996, Page.
32. SEKIOU L, PERETTI. J-M, CHEVALIER.F, FABIO.M, et autre « Gestion des ressources humaines »,2ème édition, 2007.
33. SEMUHOZA SE, « théories de la motivation au travail » éditions, Le HARMATTAN, Cote d'ivoire, 2009.
34. SHIMAN L. Dolan et all, « Psychologie du travail et comportement organisationnel », édition Gaétan Morin, Québec, 2002.
35. SOUTENAIN JF, FARCET PH, « Organisation et gestion d'entreprise », édition, BERTI, Paris, 2006,
36. THEVENET M, DEJOUX C et ALL, « fonction RH politiques, métiers et outils des ressources humaines », édition, PEARSONEDUCATION, France, 2007.

WEISS D, «Ressource Humaines», édition D'ORGANISATION, 2eme édition, 1999, Paris.

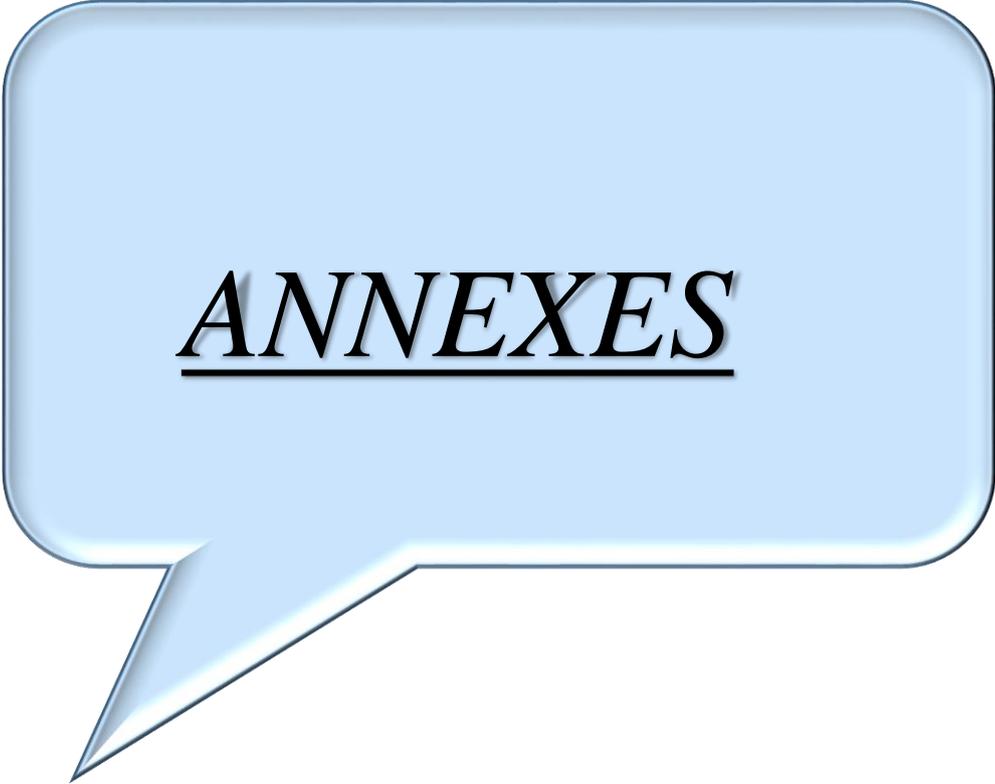
37. WEISS. D, « La fonction ressources humaines » 2éme édition, Edition d'Organisation, Paris. 1999.

❖ **Thèses :**

1. Décret à l'Algérie 82/356 comporte la méthode nationale de classification de poste du travail du 20 novembre 1982
2. Document interne à l'entreprise BMT
3. Mémoire de MAKHZOUM Hicham université moloud mamri Tizi-Ouzou ,2019
4. U.TIRCHI, « la gestion des rémunérations, un utile de motivation au service de la performance au travail » thèses de magister en science économique université moloud mamri Tizi-Ouzou

❖ **Sites web :**

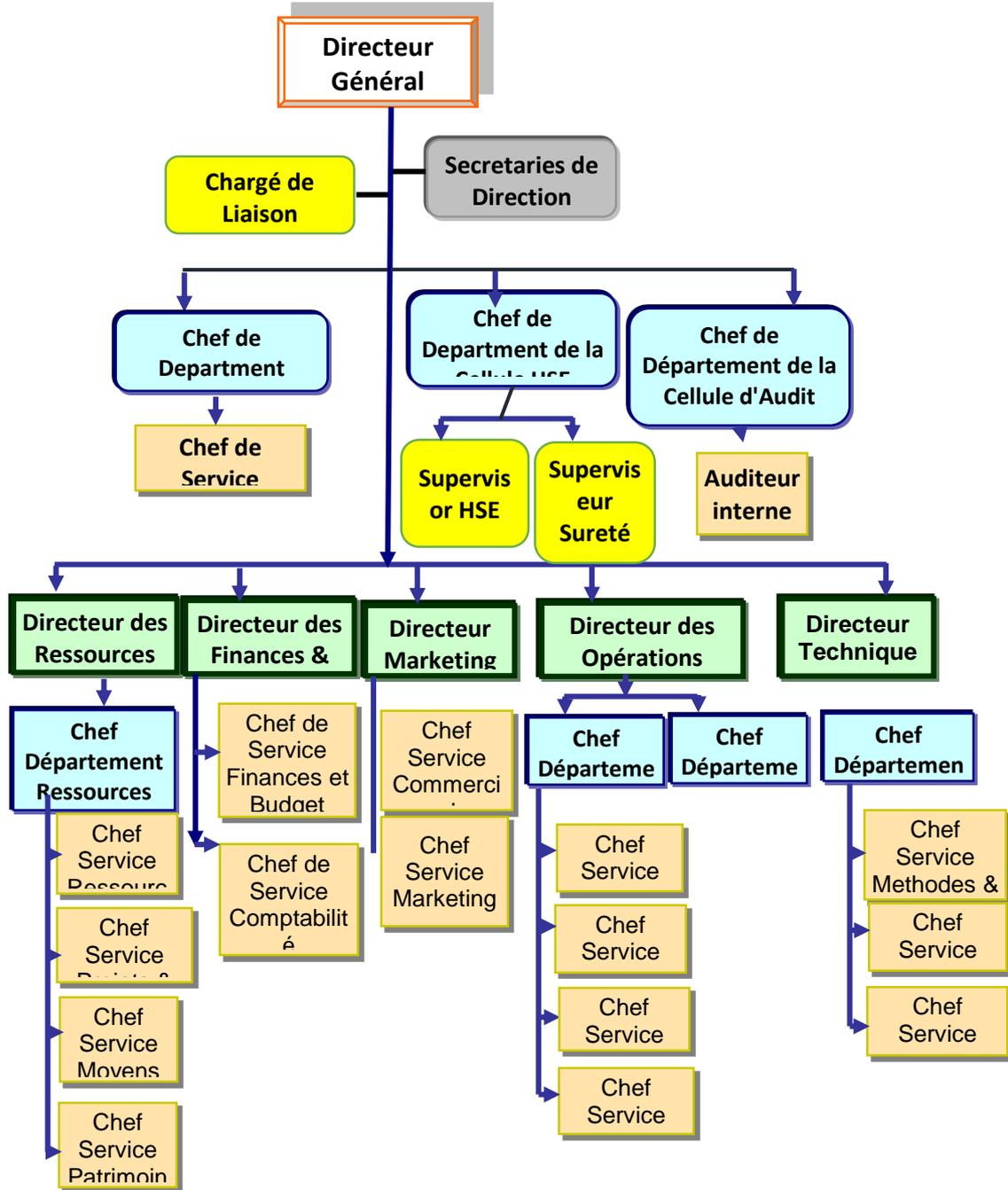
1. <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/rerelations-employeur-salaries/masse-salariale/>
2. <https://www.etudes-et-analyses.com/gestion-strategie/ressources-humaines/memoire/impact-remuneration-motivation-salaries-488475.html>
3. <https://www.doc-etudiant.fr/>
4. <https://bejaiamed.com/>



**ANNEXES**

ANNEXE 01

L'organigramme



## ANNEXES 02

### *Le questionnaire.*

Dans le cadre de réalisation d'un mémoire de Master en MRH ayant pour thème :

#### *L'impact de la rémunération sur la motivation des Salariés au travail.*

Nous vous prions de bien valoir répondre à ce questionnaire en cochant la ou les bonnes réponses selon votre jugement.

N. B : Il est à noter que l'anonymat de la personne sera sauvegardé et que les informations recueillies n'auront qu'une finalité strictement universitaire. Encadré par madame GHANEM.

#### *1. Les données personnelles.*

##### **1-sexe :**

Masculin

Féminin

##### **2- l'âge :**

25-35 ans

36-45 ans

46-50 ans

55ans et plus

##### **3. Situation familiale :**

Marié

Célibataire

Autre

##### **4. Niveau d'instruction :**

Moyen

Secondaire

Universitaire

##### **5. ancienneté :**

De 1 à 5 ans

De 5 à 10 ans

De 10 à 15 ans

15 ans et plus

#### *II- Les données relatives au poste*

##### **6. Catégorie socio professionnel a BMT ?**

Exécution

Maitrise

Cadre

Cadre supérieur

**7. Quel type de contrat de travail avez-vous ?**

CDD

CDI

**8. Etes-vous satisfait de votre poste actuel ?**

Très insatisfait

insatisfait

Satisfait

Très satisfait

**9- Votre poste est adéquat avec votre formation initiale ?**

Oui

Non

**III. Les données relatives à la politique et le système de rémunération à BMT**

**Q1. Quel est le système de rémunération adopté par votre entreprise BMT ?**

System statu cadre

System classique

Système d'intéressement aux résultats

**Q2. Comment trouvez-vous le système de rémunération au sein de BMT ?**

Faible

Moyen

Bon

Très bon

**Q3. Pensez-vous que la politique de rémunération dans votre entreprise BMT est motivante ?**

Oui

Non

**Q4. Votre salaire de BMT est-il satisfaisant et motivant pour vous ?**

Très insatisfait

Insatisfait

Satisfait

Très satisfait

**Q5. Votre salaire dépend-il de votre :**

Compétence

Ancienneté

Performance

Statut

**Q6. Votre rémunération dépend elle de ?**

La performance individuelle

La performance collective

Les deux à la fois

**Q7. Êtes-vous satisfait de la méthode de calcul de votre salaire ?**

Oui

Non

***IV. Les données relatives à la rémunération et son aspect motivant et Satisfaisant.***

**Q8. Qu'est ce qu'il vous motive le plus dans votre travail ?**

- L'autonomie dans le travail       Ambiance au travail   
Le salaire       Possibilité de formation   
Une bonne gestion des carrières (promotion, mobilité...)

**Q9. Est-ce que la rémunération exerce une influence sur votre motivation au travail ?**

- Oui       Non

**Q10. Pensez-vous que la rémunération soit le facteur capital pour motiver les salariés ?**

- Oui       Non

C'est, oui,

Comment .....

**Q11. Selon vous existe-t-il d'autres facteurs qui vous satisfont et vous motivent au sein de BMT plus que la rémunération ?**

- Oui       Non

**Si oui, quels sont ces autres facteurs ?**

- La reconnaissance.       L'accomplissement.   
Le climat de travail.       Les conditions de travail.   
Le travail en équipe

**Q12. Pour que chacun soit motivé dans son travail, vous proposez ?**

- Les augmentations       Mérites   
Les augmentations collectives       Autres

**Q13. Depuis votre recrutement au sein de BMT avez-vous bénéficié d'une augmentation ?**

- Augmentation insuffisante       Augmentation moyenne   
Augmentation importante

**Q14. Est-ce que BMT vous accorde des avantages en nature ?**

- Oui       Non

**Si oui, lesquels ?**

Logement de fonction.  Véhicule de service.   
Voyages et loisirs

**Q15. Est-ce que ces avantages ont une influence sur votre satisfaction et motivation au travail ?**

Oui  Non

**Q16. Considérez-vous que le salaire élevé soit un facteur de motivation ?**

N'est pas important  Peu important   
Important  Très important

**Q17. Si on vous propose un autre travail dans une autre entreprise, avec un salaire élevé, auriez-vous quitté cette entreprise ?**

Oui  Non

#### ***V. Partie variable du salaire***

**Q1. Quelles sont les primes qui contiennent la partie au lieu de partie variable de votre rémunération ?**

Prime de rendement individuel  Prime de responsabilité   
Prime d'objectif  Prime de production au mérite

**Q2. Pensez-vous que la motivation au travail par le salaire est un bon moyen pour fidéliser les travailleurs ?**

Pas de tout d'accord  D'accord   
Tout a fait d'accord

**Q3. Est-ce que votre rémunération variable vous incite-t-elle à vous impliquer davantage et fournir plus d'efforts au travail ?**

Oui  Non

**Q4. Existent- il dans votre rémunération une partie variable c'est-à-dire une partie qui augmente ou diminue selon vos résultats ?**

Oui  Non

**Q5. La partie variable de votre salaire, est-elle :**

Peu importante  importante

Pourquoi ?.....

**Q6. La partie variable est-elle un élément motivant ?**

Oui

Non

***Merci pour votre précieuse collaboration***

## *Table des matières :*

**Remerciements**

**Dédicaces**

**Liste des abréviations**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Introduction générale.....1**

### ***Chapitre I : Le système de la rémunération dans une entreprise***

**Introduction .....5**

#### **Section 01 : Généralité sur la rémunération**

1- Notion de la rémunération.....06

1-1- Historique de la rémunération.....06

2- Définition et importance de la rémunération.....07

2-1- Définition.....07

2-2- L'importance de la rémunération.....08

3- Les types de la rémunération.....09

3-1- La rémunération directe.....11

3-2- la rémunération indirect.....12

3-3- la rémunération immédiate /différée.....15

#### **Section 02: Les périphériques de la rémunération**

1- Les composantes de la rémunération.....16

1-1- Les composantes fixes.....16

1-2- Les composantes variables .....19

2- La grille de salaire.....21

2-1- Définition de la grille de salaire.....21

2-2- Les objectifs de la grille de salaire.....21

2-3- Les caractéristiques de la grille de salaire.....22

2-4- Les étapes d'élaboration de la grille de salaire.....22

2-5- Les risques à ne pas construire une grille des salaires.....	23
3- La masse salariale.....	24
3-1- Définition de la masse salariale.....	24
3-2- Les types de la masse salariale.....	25
3-3- Les facteurs d'évolution de la masse salariale.....	25
3-4- L'évolution de la masse salariale et ses effets.....	27
3-5- Calcul de la masse salariale.....	29

### **Section 3 : La politique et système de rémunération**

1- La politique de rémunération.....	30
1-1- Définition et principaux équilibres de la politique de rémunération.....	30
1-2- L'élaboration et les objectifs de la politique de rémunération.....	32
2- Définition et les piliers de système de rémunération.....	34
2-1- Définition du système de rémunération.....	34
2-2- Les piliers de système de rémunération .....	34
3- Les critères d'un bon système de rémunération.....	35

### **Conclusion .....40**

### ***Chapitre II : La motivation au travail***

### **Introduction.....41**

#### **Section 01 : Les mécanismes de la motivation**

1- Définition des concepts.....	42
2- Les sources de motivation.....	43
2-1- La reconnaissance.....	44
2-2- Le changement de la perception au travail.....	45
2-3- La rémunération.....	45
2-4- l'évolution de carrière.....	46
2-5- La fixation et la communication des objectifs.....	46
2-6- Les conditions de travail.....	46
3- Les caractéristiques de la motivation.....	47

#### **Section 02 : Les éléments et théories de la motivation au travail.**

1- Les types de la motivation au travail.....	47
---	----

1-1- La motivation finale.....	48
1-2- La motivation instrumentale .....	48
1-3- La motivation de Survie.....	48
1-4- La motivation obsessionnelle.....	48
2- Les formes et les principes de motivation.....	49
2-1- Les formes de motivation.....	49
2-2- Les principes de la motivation.....	51
3- Les théories de la motivation au travail.....	52
3-1- L'école classique.....	52
3-2- Les théories des relations humaines.....	54
3-2-1- Les théories de contenu.....	54
3-2-2- Les théories de processus.....	62

### **Section 03 : La motivation par la rémunération**

1- La motivation par les éléments de la rémunération.....	66
1-1- La performance au travail.....	68
1-2- La rémunération des compétences.....	68
1-3- La rémunération de la performance.....	68
2- La relation entre la rémunération et la motivation au travail.....	69
2-1- Par rapport aux théories.....	69
2-2- Par rapport aux récompenses.....	71
2-3- La motivation par les conditions de la rémunération.....	72
2-3-1- Conditions de la rémunération directe.....	72
2-3-2- Conditions de la rémunération indirecte .....	73
3- Les techniques et les conditions pour que la rémunération soit motivante .....	74
3-1- Les techniques de la motivation.....	72
3-2- Les conditions pour que la rémunération soit motivante.....	73

**Conclusion.....75**

### **Chapitre III: *l'impact de la rémunération sùr la motivation des salariés au sein de BMT Spa***

**Introduction.....76**

## **Section 1: Présentation de l'entreprise d'accueil BMT**

1- Historique, présentation et situation géographique de BMT Spa.....	78
1-1- L'historique .....	78
1-2- Présentation de BMT Spa.....	78
1-3- Situation géographique.....	79
2- Missions, valeurs et objectifs de BMT Spa.....	80
2-1- Missions de BMT Spa.....	80
2-2- Les valeurs de BMT Spa.....	80
2-3- Les objectifs de BMT Spa.....	81
3- Activités et performances de BMT Spa.....	82
3-1- Activités de BMT Spa.....	82
3-2- Performance de BMT Spa.....	83
4- Organisation de BMT Spa.....	85
5- Les différentes structures de BMT.....	86
5-1- Direction générale.....	86
5-2- Direction de ressources humaines et moyennes.....	86
5-3- Direction des finances et comptabilité.....	86
5-4- Direction marketing.....	87
5-5- Direction des opérations.....	87
5-6- Direction technique.....	87

## **Section 02 : Présentation de l'enquête**

1- Présentation de l'enquête sur le terrain.....	88
2- Objectif général de l'enquête.....	88
3- La méthodologie de recherche .....	88
4- Caractéristiques de notre échantillon .....	89
5- Caractéristiques du poste occupé.....	92

## **Section 03 : L'analyse et interprétation des résultats**

1- Les données relatives à la politique et le système de rémunération à BMT.....	95
2- Les données relatives à la rémunération et son aspect motivant.....	101
3-Partie variable de salaire.....	107

4- Les résultats de l'étude.....	112
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>113</b>

**Bibliographie**

**Annexes**

**Table des matières**

## **Résumé**

L'objectif de ce présent travail est de déterminer le rôle et l'influence que peut exercer la rémunération sur la motivation des salariés et d'expliquer le couplage et le lien entre ces derniers, ainsi que l'intérêt de disposer d'un système de rémunération pertinent et avoir une politique de rémunération adéquate aux attentes de ces derniers. De ce fait, nous avons orienté notre étude vers une enquête auprès de l'entreprise BMT SPA, par voie de questionnaire distribué à un échantillon de salariés de l'entreprise. Par ailleurs, nous avons constaté que la rémunération est le facteur capital ayant un impact positif sur l'orientation du comportement des répondants. Plus précisément la partie variable de salaire est l'élément le plus déterminant de motivation de salariés de la BMT.

Donc pour chaque organisation qui se veut être compétitive elle doit investir dans le capital humain en leur procurant une rémunération selon leurs attentes.

## **Mot clés**

La gestion des ressources humaines, la rémunération, la motivation, la performance, facteur et théories de motivation, politique de rémunération, pyramide de besoin, la contribution.

## **Summary**

The objective of this present work is to determine the role and the influence which the remuneration can exert on the motivation of the employees and to explain the coupling and the link between the latter, as well as the interest of having a system compensation and have a compensation policy that meets their expectations. Therefore, we directed our study towards a survey of the company BMT SPA, by means of a questionnaire distributed to a sample of employees of the company. In addition, we found that compensation is the key factor having a positive impact on the orientation of respondents' behavior. More precisely, the variable part of salary is the most determining element of motivation of BMT salaries.

So for each organization that wants to be competitive, it must invest in human capital by providing them with remuneration according to their expectations.